

**T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**TEDARİKÇİ BAYİ İLİŞKİSİNİN PERFORMANSA ETKİSİ: YAPI
MALZEMELERİ SEKTÖRÜNDE LİDER BİR FİRMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Songül BAL

**Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı
Uluslararası Ticaret Programı**

TEMMUZ 2019

**T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**TEDARİKÇİ BAYİ İLİŞKİSİNİN PERFORMANSA ETKİSİ: YAPI
MALZEMELERİ SEKTÖRÜNDE LİDER BİR FİRMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Songül BAL
(144205005)**

**Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı
Uluslararası Ticaret Programı**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuna USLU

TEMMUZ 2019



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz, Uluslararası Ticaret Tezli Yüksek Lisans Programı 144205005 numaralı öğrencisi **Songül BAL**'in “Tedarikçi Bayi İlişkisinin Performansa Etkisi: Yapı Malzemeleri Sektöründe Lider Bir Firma Örneği” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17/07/2019 tarih ve 2019 /14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *09.01.2020* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 01/08/2019

1)Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuna USLU

2) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Ümit BOZOKLU

3) Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Yeşer EROĞLU

.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Tedarikçi Bayi İlişkisinin Performansa Etkisi: Yapı Malzemeleri Sektöründe Lider Firma Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (17/07/2019).

Songül BAL

ÖNSÖZ

Tez konusunun seçimi ve içeriğinin oluşturulması aşamasından neticelendirme sürecine kadar geçen bütün kademelerde desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen ve tezimi yazma sürecinde tezim ile ilgili her türlü sorumu tüm samimiyeti ile yanıtlayan saygıdeğer Dç. Dr. Tuna Uslu hocama; tezimle alakalı aşamalarda değerli fikirlerine başvurduğum pek kıymetli kız kardeşim Esra Bal'a ve G-U Yapı bayileri ile yapmış olduğum anket çalışmasında bayilerle birebir görüşme olanağı sağlayan pek saygıdeğer yöneticim Somer Gediz'e en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez çalışmamı hazırlamadığım süre boyunca çalışmamda gerek verdikleri moral ve isteklendirme hususunda gerekse de yardım ve yönlendirmelerini esirgemeyen aileme, şu an aramızda olmayan babam Hıdır Bal'a pek saygıdeğer hocam Dr. Öğretim Üyesi Ümit Bozoklu'ya ve tüm G-U mesai çalışanlarına ve dostum İsa Tekinalp'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Temmuz 2019

Songül Bal

İhracat Satış Sorumlusu

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	iv
ÇİZELGE LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
1. GİRİŞ	1
1.1 Tedarik ve Tedarik Zinciri Kavramlarına Bir Bakış	3
1.1.1 Tedarik zinciri kavramı.....	5
1.1.2 Tedarik zincirinin tanımı	6
1.1.3 Tedarik zinciri modelleri	8
1.1.4 Tedarik zinciri ağı ve amaçları	10
1.1.5 Tedarik zincirinde karar aşamaları	11
1.1.6 Tedarik zinciri performansının faktörleri	12
1.1.7 Tedarik zinciri çeşitleri	16
1.2 Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramlarına Bir Bakış	18
1.2.1 Tedarik zinciri yönetimi.....	18
1.2.2 Tedarik zinciri tasarımı.....	21
1.2.3 Satın alma	24
1.2.4 Tedarik zinciri yönetimi süreçleri.....	25
1.2.5 Tedarik zinciri süreçlerinde döngü görünümü.....	26
1.2.6 Tedarik zincirinin makro süreçleri.....	29
1.2.6.1 Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY)	30
1.2.6.2 Tedarik zinciri iç yönetimi (TZİY)	31
1.2.6.3 Tedarik ilişkileri yönetimi (TİY)	32
1.2.6.4 Tedarik zinciri süreçlerinin değerlendirilmesi	33
1.2.7 Tedarik zincirinde yönetim stratejileri.....	35
1.2.8 Tedarik zinciri yönetiminde uygulama sorunları.....	36
1.3 Tedarik İlişkileri Yönetiminde Alıcı Tedarikçi İlişkileri	37
1.3.1 Alıcı tedarikçi ilişkileri yönetimi.....	37
1.3.2 Alıcı tedarikçi ilişkileri önemi	38
1.3.3 Alıcı-tedarikçi arasındaki liderlik ilişkileri.....	38
1.3.4 Alıcı-tedarikçi arasındaki güç ilişkileri.....	39
1.3.4.1 İşbirliği esasına dayalı olan alıcı tedarikçi ilişkileri.....	39
1.3.4.2 Alıcı-tedarikçi arasındaki rekabet ilişkileri.....	40

1.3.4.3 Alıcı-tedarikçi arasındaki çatışma ilişkileri	40
1.3.5 Bayi ilişkileri yönetimi	41
1.3.6 Alıcı tedarikçi ilişkilerinde güven.....	42
1.3.7 Alıcı tedarikçi ilişkilerinde tedarikçinin gücü	44
1.3.8 Alıcı tedarikçi ilişkilerinde alıcının gücü.....	46
1.3.9 Alıcı tedarikçi ilişkilerinde yasal anlaşmalar.....	47
1.3.10 Alıcı tedarikçi ilişkilerinde bağlılık	48
1.3.11 Yapı malzemeleri sektörü	49
1.3.12 Lider firma G-U Yapı Elemanları A.Ş.....	51
1.3.13 Tedarikçi-bayi ilişkileri ile ilgili yapılmış çalışmalar	55
2. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM	59
2.1 Araştırma Modeli	59
2.2 Yöntem	60
2.2.1 Kullanılan ölçekler ve anket formunun tasarımı.....	60
2.2.2 Veri toplama	61
2.2.3 Veri analizi.....	61
2.2.3.1 Çalışmanın betimleyici istatistikleri.....	62
2.2.3.2 Çalışmanın çıkarımsal istatistikleri	62
2.3 Bulgular	62
2.3.1 Örneklem profili	62
2.3.2 Güvenilirlik analizleri	65
2.3.3 Faktör analizi	65
2.3.4 Korelasyon	66
2.3.5 Regresyon analizleri	67
3. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
3.1 Öneriler.....	73
KAYNAKLAR	75
EKLER.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	82

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ÇUS	: Çok Uluslu Şirketler
G-U	: Gretsch-Unitas
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
NAFTA	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
OPEC	: Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
SCOR	: Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli
IBM SPSS	: Bilgisayar Programı
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TİY	: Tedarikçi İlişkileri Yönetimi
TZ	: Tedarik Zinciri
TZİY	: Tedarik Zinciri İç Yönetimi
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 1.1: Tedarik Zinciri Tanımları	8
Çizelge 1.2: Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımlamaları	21
Çizelge 1.3: Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynağın Sebepleri ve Avantajları..	23
Çizelge 1.4: Tedarik Zinciri Süreçleri	29
Çizelge 1.5: Tedarik Zincirinin Makro Süreçleri	30
Çizelge 2.1: Ölçekler	61
Çizelge 2.2: Örneklem Profili.....	63
Çizelge 2.3: Döndürülmüş Faktör Analizi.....	65
Çizelge 2.4: Korelasyon Matrisi	66
Çizelge 2.5: Bayi Performansı Regresyon Analiz Sonuçları.....	67
Çizelge 2.6: Tedarikçi Performansı Regresyon Analiz Sonuçları.....	68
Çizelge 2.7: Hipotez Sonuçları	68

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Hammadde Tedarik Zinciri Modeli.....	9
Şekil 1.2: Lojistik Tedarik Zinciri Modeli.....	9
Şekil 1.3: Tedarik Zinciri Yapısı	11
Şekil 1.4: Tedarik Zinciri Yönetimi	19
Şekil 1.5: Tedarik Zinciri Aşamaları	27
Şekil 1.6: Her Bir Tedarik Zinciri Süreci Döngüsünün Alt Süreçleri	27
Şekil 2.1: Tezin Araştırma Modeli	60

TEDARİKÇİ BAYİ İLİŞKİSİNİN PERFORMANSA ETKİSİ: YAPI MALZEMELERİ SEKTÖRÜNDE LİDER BİR FİRMA ÖRNEĞİ

ÖZET

Küresel pazarlardaki en yoğun rekabet konularından biri olan maliyet liderliği ve müşteri değeri yaratmanın bir yolu da tedarik zincirinin etkili yönetimiyle ilgilidir. Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi, bütün iş ortaklarına sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Tedarik zincirinin her bir üyesinin bu süreci işbirliği ile yürütebilmesi uzun dönem hedefler için elzemdir. Bu üyelerden biri olan bayiler, tedarikçi performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle bayilerin gittikçe artan satış ve pazarlama potansiyeli tedarikçinin bayilere olan yaklaşımını değiştirmiştir. Alıcı-tedarikçi ilişkileri kapsamında, tedarikçi-bayi ilişkilerinin özellikleri ve niteliklerinin performans üzerinde olumlu etkileri fark edilmiştir. Yapılan çalışmalar, tedarikçi bayi ilişkilerini etkileyen birçok unsur bulunduğunu ve unsurların karşılıklı olarak performans göstergeleri üzerinde anlamlı etkisi olduğunu belirtmiştir. Özellikle, ilişkisel unsurların işletmelerin başarısına olan katkısının göz önüne alındığında bu ilişkilerin yönetimi önem arz etmektedir. Bu çalışmada, yapı sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli ve Türkiye’de faaliyet gösteren bir işletmenin bayileri arasındaki ilişki boyutlarının hem bayi hem de tedarikçi performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmadaki ilişkinin boyutları güç, bağlılık güven ve yasal anlaşmalar olarak ele alınmıştır. Literatür bu boyutların tedarikçi-alıcı arasındaki ilişkide performansı etkilemesi sebebiyle farklı sektör ve ülkelerde incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Tedarikçinin zorlayıcı gücü ve zorlayıcı olmayan gücü, tedarikçi bayi arasındaki güven, bağlılık ve yasal anlaşmaların bayi ve tedarikçi performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmada, regresyon yöntemi kullanılarak çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Bayi performansını pazar payı, karlılık, satış artışı ve müşteri memnuniyeti ile ölçülürken, tedarikçi performansı iş süreçlerindeki başarı, kalite ve memnuniyet ve yalın üretim göstergeleri ile ölçülmüştür. Çalışmada, 106 bayi ile anket yapılarak birincil veriler toplanmıştır. Çalışmaya katılan bayilerin çoğunluğu İstanbul olmakla beraber Türkiye’nin önemli sanayi şehirlerinde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Betimleyici ve çıkarımsal istatistiksel yöntemler kullanılarak elde edilen bulgulara göre; zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan gücün bayi ve tedarikçi performansına pozitif ve anlamlı etkisi bulunmuştur. Ancak tedarikçi-bayi arasındaki güven, bağlılık ve yasal anlaşmaların gerek tedarikçi gerekse bayi performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Tedarikçi-Bayi İlişkileri, Tedarikçi Gücü, Güven, Bağlılık, Yasal Anlaşmalar.*

THE INFLUENCE OF SUPPLIER-DEALER RELATIONSHIP ON PERFORMANCE: LEADING COMPANY IN THE BUILDING MATERIAL SECTOR

ABSTRACT

One way to create cost leadership and customer value, which is one of the most intense competition issues in global markets, is about effective management of the supply chain. A successful supply chain management can provide a sustainable competitive advantage to all of its business partners. It is essential for long-term goals that each member of the supply chain can carry out this process in cooperation. Dealers, one of these members, have a significant impact on supplier performance. Studies have stated that there are many factors affecting supplier-dealer relations and that the elements have a significant effect on the performance indicators. In particular, when relational elements come to the fore, the management of these relations is important. In this study, we have analyzed the foreign structured company' dealers in the construction industry. The dimensions of the relationship in the study are considered as power, commitment, trust and legal agreements. The literature stated that these dimensions should be examined in different sectors and countries as they affect performance in the relationship between supplier and buyer. The hypothesis of the study was tested by using the regression method in the study which examines the impact of the supplier's coercive- power and non-coercive power, trust, commitment and legal agreements between the supplier dealers on dealer and supplier performance. In the study, primary data were collected by surveying with 106 dealers. The study sample consists of enterprises of different sizes operating in major industrial cities of Turkey mostly from Istanbul. According to the findings obtained by using descriptive and inferential statistical methods; There is a positive and significant effect of coercive power and non-coercive power on the dealer and supplier performance. However, the trust, loyalty and legal agreements between the supplier and the dealer did not have a significant effect on the supplier and dealer performance.

Keywords: *Supplier-Dealer Relationships, Supplier, Trust, Commitment, Legal Agreements*

1. GİRİŞ

Küresel ekonomik koşullar, tüketicilerin daha seçici ve bilinçli olması ve teknolojik ilerlemenin ivme kazanması sonucu işletmelerin rekabetçi olabilmesi bütünsel bir yönetim yaklaşımını da beraberinde getirmektedir. Rekabetçi olabilmenin kalite, fiyat, pazarlama vb. işletme içi kapasite ve yetenekler ile üretilen çıktılar ile sağlanabilir ancak sürdürülebilir rekabetçilik sağlayabilmek daha bütünsel bir işletme stratejisi gerektirmektedir. Özellikle farklılaşma, maliyet liderliği ya da farklı işletme stratejileri ile rekabet üstünlüğü elde edilebilmektedir ancak ürün ve servislerin dağıtım kanallarında etkin bir şekilde müşteriye sunulabilmesi en elzem kriterlerden biridir. Bu bağlamda, etkili bir tedarik zincirine sahip olmayan işletmelerin uzun dönemde kayıplar yaşaması ve rekabetçilik de geride kalması olasıdır.

TZ işletmenin tedarikçileri ve işletmenin iş ortaklarından oluşan bir yapıya sahiptir. Malın üreticiden tüketiciye akışına kadar olan süreçte kanal üyeleri arasında uzmanlaşma, iş bölümü, tedarik zincirinde ki açıkların kapatılması ve temas etkinliğini TZ içerisinde yer alır (Lu, 2011). İşletmeler kendi lojistik destek yapısının modellerini, üyelerini ve süreçlerini tam ve anlaşılır bir şekilde görmek için TZ yapıları oluşturmuşlardır. İşletmelerin hammadde veya yarı mamul olan malzemeleri ürün haline getirmeleri ve bu döngüsel üretim süreçlerine ilişkin her detaya ait lojistik desteğini TZ ile sağladıkları bilinmektedir (Keskin, 2011).

TZ kanallarından en önemli üyelerinden biri de bayidir. Bayiler işletmelerin başarılı olmasında önemli bir role sahiptir ve üretici işletme için birçok avantaj sağlamaktadırlar; ürünlerin pazara girişini kolaylaştırma, marka bilinirliğini artırma, talep yaratma satış yapma vb. dolayısıyla, tedarikçi ve bayi ilişkileri performansa etkisi güçlüdür.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de Yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren GU firmasının tedarikçi bayi ilişkilerinde ki güven, zorlayıcı güç, zorlayıcı olmayan güç, bağlılık ve yasal anlaşmaların hem bayi hem de tedarikçi performansı açısından etkisi incelemektir. Başarılı TZ için dağıtım kanalları arasında oluşan ilişkilerin

nitelikleri ve biçimi sektör, kültür, ülke gibi bağlamlarda değişiklik gösterebilmektedir. Bayi-tedarikçi ilişkileri performans üzerinde etkileri güncelliğini koruyan TZ araştırma konularındandır. Bu sebeple alıcı tedarikçi ilişkilerindeki unsurların performansa olan etkilerini ölçülmesi literatüre katkısı önemlidir. Çalışmada, tedarikçi-bayi arasındaki güven, güç, bağlılık ve yasal anlaşmaların etkisini geliştirmekte olan bir ekonomi olan Türkiye ve Yapı Malzemeleri sektöründe incelenmesinin işletmeler ve karar vericiler açısından yararlı olacağı umulmaktadır. Araştırmada tedarikçinin zorlayıcı gücü, zorlayıcı olmayan gücü, ilişkide bağlılık ve bayi tedarikçi arasında imzalanan yasal anlaşmaların bayilerin finansal performansa etkisi araştırılmıştır. Yine tedarikçi-bayi arasında var olan bu unsurların bayi tarafından değerlendirilmek suretiyle tedarikçinin operasyonel performansına olan etkisi test edilmiştir. Araştırmanın çift yönlü performansı değerlendirmesinin katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde tedarik zincirinin kavramı, makro süreçler, süreçlerin değeri, stratejiler ve önemi anlatılarak kavrama ilişkin genel literatür incelenerek sunulmuştur. Alıcı-tedarikçi ilişkileri ve unsurları, bayi yönetimi, bayi ilişkilerine yönelik literatür çalışmasına yer verilmiştir. Yine birinci bölümde araştırmanın bağımsız değişkenleri olan tedarikçinin gücü, güven, bağlılık ve yasal anlaşmalar ile ilgili açıklamalar literatür ışığında sunulurken; bu değişkenler ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışmanın araştırma modeli, araştırma yöntemi ve tasarımı sunulmuştur. İkinci bölümde araştırmanın ölçeği, veri toplama ve veri analizi bilgilerine yer verilerek, örneklem profili, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile hipotez testleri için kullanılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, istatistiksel analizler sonucunda elde ettiğimiz hipotezlerin sonuçları ilgili literatür ışığında değerlendirilip, yorumlanmıştır. Bulgular neticesinde, çalışmanın sonuçları tartışılmış, çalışmanın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın birinci sınırlılığı metodolojik kısıtlar ile ilgilidir, araştırma da sunulan hipotezleri değişkenleri katılımcıların algılarına dayanarak test edilmiştir. Bu nedenle araştırma verilerinin sübjektiflik içerir. Araştırmanın tek bir sektörde yapılması sonuçların genelleştirilebilmesi açısından kısıtlılık arz etmektedir. Bu sebeple

sonraki araştırmaların farklı sektörlerde tekrar ele alınması önemlidir. Son olarak, araştırmanın örneklem kütesinin küçük olması sonuçları etkileyen bir faktör olarak araştırma sınırlılıkları dâhilindedir. Bu sebeple sonraki araştırmalar için örneklem kütesi artırılabilir.

1.1 Tedarik ve Tedarik Zinciri Kavramlarına Bir Bakış

Global pazarlarda işletmeler müşterilerine ürettikleri mal veya hizmetlerini sunarken aynı zamanda buldukları pazarda yer alan diğer rakip işletmelerle rekabet içerisine girmek durumunda kalmışlardır. Gelişen ekonomik pazarda firmalar arası rekabet şartlarının artması ve bununla birlikte pazar paylarının büyümesi gibi etkenler işletmeleri maliyetlerin düşürülmesi yönünde çalışmalar yapmasına yönlendirmiştir. Böylelikle işletmeler müşterilere ürünleri gereken zamanda ve istenilen yerde ulaştırmak için tedarikçilerle etkin ve verimli bir yöntemle işbirliği içine girip, hammadde ve malzemeyi en düşük maliyette tedarik etmek gereği yönünde çalışmalar yapmışlardır. Böylesi bir TZ ağının kurulması için küresel firmalar ile iletişime geçilip ve bu yönde olumlu ilerlemeler kaydedilmiştir. TZ aşağıda da belirtilen nedenlerle birlikte ikinci dünya savaşı sonrasında daha da önem kazanmaya başlamış ve oluşumu hız kazanmıştır (Nebol, 2016).

- Teknolojinin gelişmesi ile birlikte ürün ve para transferlerinin saniyelerle gerçekleşmesi
- 1989 Berlin duvarını yıkılması ve soğuk savaşın son bulması ile siyasi kutuplaşmanın yıkılması.
- Uluslararası ekonomik ve siyasi birliklerin kurulması NAFTA, AB, OPEC vb.
- 1950'lerden sonra ulusal küresel ticaret engelinin ortadan kalkması
- Çok uluslu işletmelerin sayılarının ve iş hacimlerinin artması ve bununla birlikte işletmelerde profesyonel TZ çözümlerine ihtiyaç duyulması.
- Üreticilerin küresel ekonomide dünyanın her yerindeki tüm pazarlara kavuşması ve kendilerinden uzak olan bölgelerde üretim yapan rakiplerinden daha az maliyetli, daha kaliteli ve daha hızlı üretim yapmakiin profesyonel lojistik destek sistemlerine gerek duyulması (Keskin, 2011).

SSCB dağıldıktan sonra Orta ve Doğu Avrupa'da yeni pazarlar açılmış ve bununla birlikte Asya'da ekonomik anlam da gelişmeler de hız kazanmıştır. Dünya piyasalarına kapalı olan mal ve hizmetlerin, çok hızla şekilde yine dünya piyasalarına

katılımları gerçekleşmiş ve artan dış rekabetle birlikte işletmeler kendi iç kabuğunda sınırlarak uluslararası piyasalara kolay adapte olmuşlardır. 1992'den sonra SSCB'nin dağılması dünyadaki en büyük ekonomik pazar olan Avrupa Birliğinin kurulmasını da aynı zamanda zemin hazırlamıştır (Doğruer, 2005).

Küresel ekonomik pazarda işletmeler müşterilerine ürettikleri mal veya hizmetleri sunarken aynı zamanda içinde oldukları pazarda yer alan diğer rakip işletmelerle rekabet içerisine girmişlerdir. Rekabetin yukarı yönlü ivme kazanması ile birlikte işletmeler tedarik ağını daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmak yönünde hareket etmişler ve müşterilere nihai ürünü istenilen zaman ve yerde ulaştırmaya yönelik stratejileri izlemişlerdir. Kurulmuş olan bu tedarik ağında yer alan aktörlerin her biri tedarik zincirinin başarısından önemli bir role sahip olduğundan ötürü, tedarik zincirinin etkin kullanılması için doğru tedarikçi işletmelerin seçimi de en önemli karar olmuştur (Nebol, 2016).

TZ kavramı işletmelerin lojistik destek faaliyetleri anlamına gelmektedir. TZ aynı zamanda arz anlamına geldiği için ürünün son kullanıcıyla buluşmasına kadar ki olan süreci de kapsar. Bu süreç ürün veya hizmet için gerekli olan hammadde ile başlayıp nihai tüketiciye ulaştırılması ile son bulur. Bu süreçteki her aşamada envanter yönetimi, depolama ve ulaştırma faaliyetleri yer alır. İşletmeler güçlerine bağlı olarak bu süreçlerin tümünü veya belli aşamalarını yönetirler (Keskin, 2011).

Hammadde veya malzemelerin son kullanıcıya ürün olarak teslimi süreçlerinin tümü bir dizi işlemleri içerir. İşlemlerin sıralı yapılması ve işletme sahiplerinin birbiriyle olan iş ilişkisi TZ'ni oluşturmaktadır. Tüm bu faaliyet zinciri içerisinde yer alan her bir ana hat, kendinden önceki ana hattın müşterisi ve bir sonraki hattında tedarikçisi durumundadır. Buradaki temel hedef müşteriye en iyi hizmeti sağlamak ve müşterinin memnuniyetini kazanmaktır. TZ içinde yer alan tedarikçi hammaddeyi sağlayan gerçek ya da tüzel kişiyi ifade eder, imalatçı da malzeme üzerinde işlem yaparak ürünü bitmiş bir şekilde piyasaya sunan ve en son olarak nihai ürünü müşteriye ulaştıran toptancı perakendecidir. İşletmeler tedarik ağını etkin ve aynı zamanda verimli bir şekilde kullanarak müşterilere nihai ürünü ulaştırırlar. Kurulmuş olan tedarik ağında yer alan aktörlerin her biri tedarik zincirinin başarısından önemli bir role sahiptir. Ayrıca, tedarik zincirinin etkin kullanılmasında diğer önemli faktörlerden biride doğru tedarikçi işletmelerin seçilmesidir (Eymen, 2017).

1.1.1 Tedarik zinciri kavramı

TZ kavramı bir ürünün üretiminden tüketimine kadar olan geçen süreçlerin tümünü kapsayan eylemler bütününe denir. Günümüzde en iyi tedarik zincirini oluşturmak için para, yetenek, enerji, zaman, bağlılık, odak ve cesaret gibi faktörler olmazsa olmazlardan olmuştur. TZ'nin iyi işleyip ve sürdürülmesi için gereken uygulamalar organize ekip çalışması ile mümkün olduğu ayrıca anlaşılmıştır. Bu uygulamaları birileri tasarlamalı ve tasarılar aynı zamanda uygulaması gereklidir (Blanchard, 2010).

Müşteri siparişlerinin alınmasından ve siparişlerinin müşteriye teslimine kadar olan süreçte bu siparişler çeşitli aşamalardan geçerek ilerleme kaydetmektedir. TZ müşteri siparişlerinin alınması ve bu siparişlerin dağıtım kanalları aracılığıyla veya satış temsilcisi vasıtasıyla müşteriye teslim edilmesi gibi süreçleri izler. Bu süreçlere ürünün imal edilmesi için gereken süreler dâhil edilmemiştir. Sürecin zaman alması nedeniyle işletmeler pazarlamayı desteklemek ve müşterilere ürünün teslim süresini kısaltmak adına kendi bünyesinde stok bulundurmaya yönünde stratejileri de uygulamışlardır. Benzer ürünlere sahip olan üreticiler, toptancılar ve perakendeciler için stok bulundurmaya planlı iş pratiğine dönüşmüştür. Üreticiler yoğun stok buldursalar bile talep edilen ürünün stokta bulunmaması veya siparişi verilen ürünün uzun sürelerden sonra teslim edilmesi aynı zamanda sıklıkla karşılaşılan bir durum olmuştur. Sanayi devriminde sonra bile bu durum ara ara sorgulanmış fakat iyi bir çözüm bulunamamıştır (Nebol, 2016).

SSCB'nin dağılması küresel pazarlarda ve tüketicilerde radikal değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Bunlar;

- Rekabetin küresel boyutlara ulaşması ile birlikte endüstriyel sanayide üretilen ürünler az bulunan ürünler özelliğini kaybetmiştir. Böylelikle küresel pazarlarda her türlü ürün grubu ve çeşidinden üretilip pazara sunumu gerçekleşmiştir.
- Tüketiciler geri dönülemez haklara ve seçim özgürlüğüne sahip olmuştur. Tüketicinin seçim özgürlüğü ile birlikte kişiye özel üretim kavramı ortaya çıkmıştır.
- En köklü değişim bilgi teknolojileri ile gerçekleşmiştir. 1990 sonrası hızla gelişim gösteren bilgi teknolojileri toplumun her kesimine nüfuz etmiştir.

Bilişim teknolojileri ile birlikte iş ilgili süreçler hızlanmış ve daha güvenilir bir ortam hazırlamıştır. Haberleşme ağının yayılması ve bilgi paylaşım imkânlarının artması ile birlikte maliyetler de azaltmıştır. Bu gelişim günümüzde de hala devam etmektedir (Nebol, 2016).

Bütün bu yenilikler, yapılan tüm iş süreçlerine bir bütün olarak bakılmasına ve değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Radikal yenilikler kavramı müşteriye odaklanmış ve mal/hizmetin tüketicinin talep ettiği niteliklerde imal edilmesi aynı zamanda nerede olursa olsun müşteriye tesliminin yapılması ana hedef olmuştur. Dağıtım ve teslimat sürecinde ortaya çıkan hatalar sorgulanmış ve bu hataların sıfır hata olarak yapılması doğrultusunda çalışmalar başlatılmıştır (Nebol, 2016).

Tedarik Zinciri hammaddenin ürün oluncaya kadar geçirdiği ve tüketiciye ulaşmasına kadar ki sürecin tümüne denir. Bunlar aynı zamanda, hammaddenin elde edilmesinden ve üretim tesisine getirilmesine kadar olan süreçte üretimin yapılması, nihai tüketiciye ulaştırılmasında, kullandıktan sonra atıl durumda olan atıkların geri dönüşümü gönderilmesi ve iadelerinin toplanmasına kadar ki faaliyetler bütünü de içerir. Tedarikçi kuruluşlar hammadde ve malzemeyi sağlar, üreticiler de hammaddeyi üretime dönüştürür ve taşıyıcı kuruluşlar nihai ürünü tüketiciye teslimini gerçekleştirir. Bunlardan başka, nakit işlemleri organize eden bankalar ve iletişimi sağlayan telekomünikasyon kuruluşları da dolaylı kuruluşlar olarak bu zincirin içinde yer alırlar (Görçün, 2010).

1.1.2 Tedarik zincirinin tanımı

TZ müşteri taleplerini yerine getirirken üreticilerin ve tedarikçilerin yanı sıra taşımacılar, depocular, perakendeciler ve perakendecilerin müşterilerini de kapsar. TZ bir organizasyon içerisinde müşteri istek ve ihtiyaçlarının tümünün karşılanması ile alakalı işlevlerin tamamıdır. Bu işlevler pazarlama, inovasyon, finans, dağıtım, operasyon ve satış sonrası ya da öncesi müşteri hizmetlerinden ibaret değildir (Chopra ve Meindl, 2001).

TZ ile ilgili literatürde birçok tanım vardır. TZ ham maddeye ulaşım onları yarı mamul ya da nihai ürünlere dönüştüren ve tüketicilere dağıtımını sağlayan, imalatçı işletme ve dağıtım şirketlerinin oluşturduğu bir ağ halkasıdır. TZ tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcılarını, imalatçı işletmeleri, dağıtıcı işletmeleri ve

perakendecileri içine alan ve bunlar arasında ürün, malzeme ve bilgi akışını sağlayan zincirler bütünü olarak da tanımlanmıştır (Görçün, 2010).

Bowesox ve diğerlerine göre TZ''*Operasyon etkinliklerini artırmak ve stratejik pozisyonlarını yükseltmek için firmaların yaptığı iş birliğidir*'' (Bowersox ve diğerleri, 2002).

Nahmias'a göre ''TZ, *tedarikçileri, fabrikaları, depoları, mağazaları ve tüketicileri birbirine bağlayan bir ağıdır*'' (Nahmias ve Cheng, 2009).

Nebol'e göre TZ, *hammadde kaynağına ulaşmak ve bu hammadde ve malzemenin temin edilmesi, imalat yerine getirilmesi, gerektiğinde depolanması, imal edilerek mamul ürüne dönüştürülmesi, doğrudan veya dolaylı dağıtım kanalları ile nihai tüketiciye ulaştırılması süreçlerini kapsar* (Nebol, 2016).

TZ içinde ticari mallar (hammadde, yarı mamul ve nihai ürünler) akan fiziksel değerlerin tümüdür. TZ içinde ticari mallar dışında para, haberleşme ve bilgi akışı da yer almaktadır. Bu süreç içerisinde farklı kişi ve kuruluşlar da vardır. Bunlar: hammadde ve yarı mamul sağlayan tedarikçiler, üreticiler, pazarlamacılar, tüccarlar, malları belli bir noktadan belirlenen noktaya taşıma işlemini gerçekleştiren nakliyeciler, malların hareket görmediği zamanlarda depo veya ambarlarda stoklama işlemlerini gerçekleştirenler ve nihayet son kullananlardır. Tüm aşamalarda yer alan kişi ve kuruluşlar birbirlerine belirli ilişkilerde bağımlı olmak durumunda kalmışlardır. Malzeme veya ürünler hammaddeden başlayıp tüketiciye ulaşana kadar ki aşamada TZ içinde değer kazanarak yol alır. Üretilen mal veya hizmetler, sürecin her aşamasında son kullanıcıya değer ekler. Tüm süreçler aynı zamanda tedarik zincirinin ''*değerler zinciri*'' olduğunu aynı zamanda ortaya çıkarmıştır. Yapılan literature çalışmaları sonucunda TZ tanımlamaları çizelge 1.1'de gösterilmiştir (Nebol, 2016).

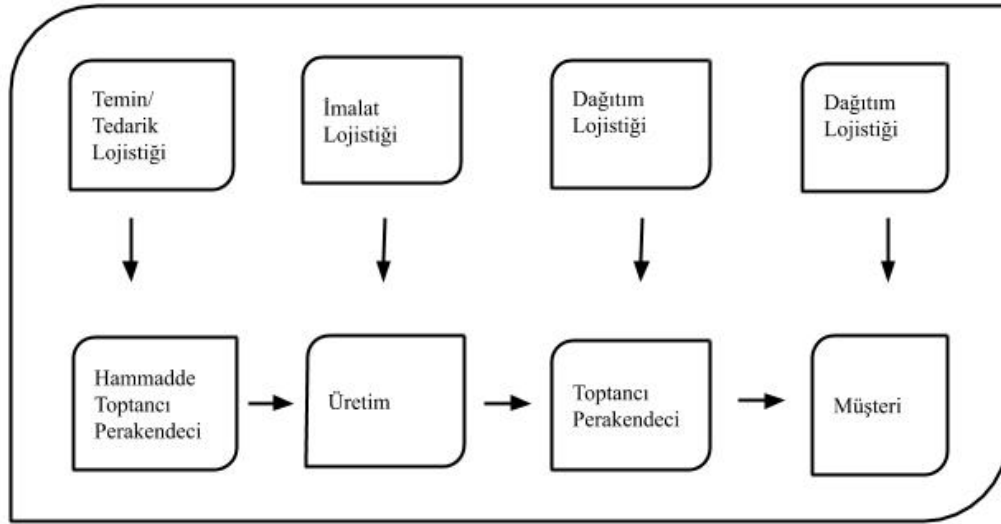
Çizelge 1.1: Tedarik Zinciri Tanımları

(Bowersox ve diğ., 2002)	“TZ operasyon etkinliklerini artırmak ve stratejik pozisyonlarını yükseltmek için firmaların yaptığı iş birliğidir”.
(Chopra ve Meindl, 2001)	“TZ ham maddeye ulaşip onları yarı mamul yada nihai ürünlere dönüştüren ve tüketicilere dağıtımını sağlayan, imalatçı işletmeci ve dağıtıcı işletmelerin oluşturduğu bir ağ halkasıdır. Tanımlamalardan bir diğeri ise, TZ tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcılarını, imalatçı işletmeleri, dağıtıcıları ve perakendecileride içeren ve bunlar arasında malzeme, ürün ve bilgi akışı olan zincirler bütünüdür”.
(Nahmias ve Cheng, 2009)	“TZ tedarikçileri, fabrikaları, depoları, mağazaları ve tüketicileri birbirine bağlayan bir ağıdır”.
(Nebol, 2016)	“TZ hammadde kaynağına ulaşmak ve bu hammadde ve malzemenin temin edilmesi, imalat yerine getirilmesi, gerektiğinde depolanması, imal edilerek mamul ürüne dönüştürülmesi, doğrudan veya dolaylı dağıtım kanalları ile nihai tüketiciye ulaştırılması süreçlerini kapsar”.
(Doğruer, 2015)	“TZ tedarikçilerden nihai kullanıcıya kadar olan süreçteki üretilen ürün veya hizmetin imal edilmesi ve teslimiyle alakalı bütün fonksiyon ve faaliyetleri içerir. Bunun yanı sıra arz ve talebin planlanması ve yönetimi, hammadde ya da malzeme alımı, ürün veya hizmetin imal edilmesi ve programlanması, depolama, stokların kontrolü ve dağıtımı, teslimatı ve müşteri hizmetleri süreçlerinin tamamını kapsar”.

1.1.3 Tedarik zinciri modelleri

Tedarik zincirinin döngüsel yapısı iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşaması üretim süreci ikinci aşaması ise tedarik sürecidir. İşletmelerin üretim ve tedarik süreçleri oldukça karmaşık bir yapıdadır. Bazı işletmelerin kendilerine özel üretim süreçleri olduğu gibi bazı işletmelerin de farklı üretim süreçleri mümkün olabilmektedir (Keskin, 2011).

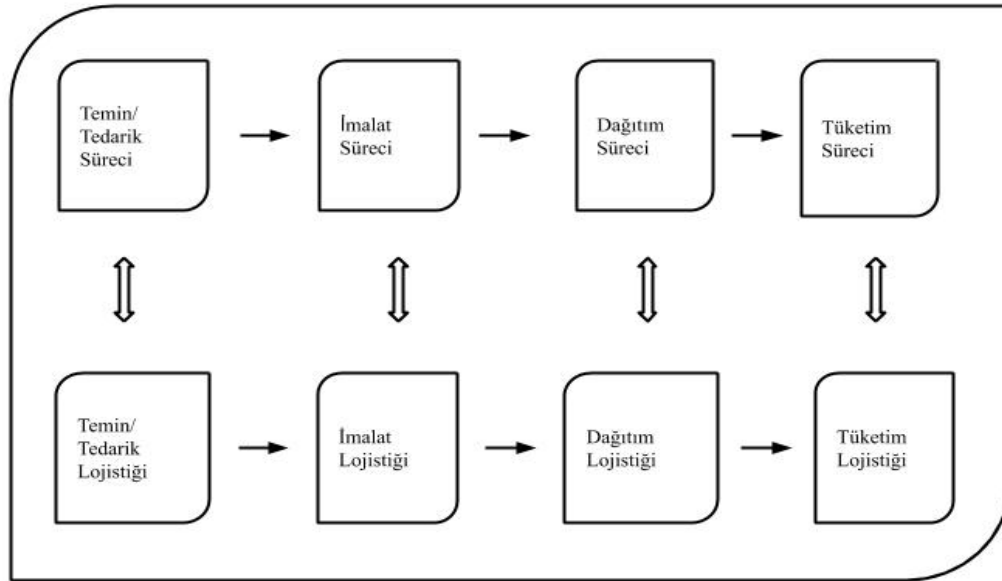
Temin / tedarik TZY de hammadde yada yarı mamullerin nihai ürün halini alıncaya kadar olan süreçlerini destekleyen lojistik faaliyetlerinin tümüdür. Hammadde ve yarı mamullerin nihai ürün haline almasına kadar ki süreçte izlenen tüm faaliyetlerin tamamına üretim lojistiği denir ve en son olarak nihai ürünün tüketiciye ulaştırılmasındaki tüm lojistik faaliyetlere tüketim/dağıtım lojistiği olarak ifade edilir (Keskin, 2011).



Şekil 1.1: Hammadde Tedarik Zinciri Modeli

Kaynak: Keskin, M. H. (2011). Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi

Yukarıdaki Şekil 1.1’de Keskin’e göre üretim süreçleri ile TZ arasındaki ilişki basit bir şekilde anlatılmıştır. Sorumluluklar yerine getirildiği takdirde TZ sorunsuz işler. Üretim sürecini destekleyecek olan tedarik lojistiğinin temel görevi hammadde veya mamulü imalat tesisine teslim etmekle yükümlüdür. İmalat lojistiğinin temel sorumluluğu da imalat sürecinin lojistiğini sağlamak ve dağıtım aşında yer alan lojistiğin aracını kullanarak ürünün nihai tüketiciye daha öncesinde belirlenen koşullarda ulaştırmaktır (Keskin, 2011).



Şekil 1.2: Lojistik Tedarik Zinciri Modeli

Kaynak: Keskin, M. H. (2011). Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi

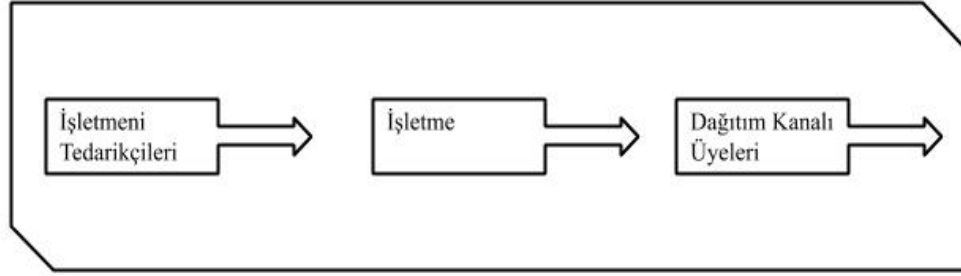
Son olarak Kesin'e göre yukarıdaki Şekil 1.2'de gösterildiği gibi tüketim lojistiğindeki yer alan ters lojistik hizmeti sunan aktörleri ise ürünler son kullanıcıya ulaştıktan sonraki aşamalarını takip eder. Bunlar: garanti kapsamındaki bakım, tamir ve iade işlemleri gibidir (Keskin, 2011).

1.1.4 Tedarik zinciri ağı ve amaçları

1776 yılında Adam Smith tarafından ortaya atılan ulusların zenginliği adlı eseri ile birlikte kapitalist ekonomik koşullar dünya piyasalarına adapte ve egemen olması hız kazanmıştır. Kapitalist sistemin temel amacı kar elde etmek düşüncesi olduğundan ötürü işletmeler de bu fikir üzerinden pazarda yer elde etme yönünde strateji izlemiştir. Bu yeni anlayış ile birlikte işletmeler kurulan bu yeni düzende üretim hatalarına, beklmeleri ve bunun yanı sıra rakiplerinden daha avantajlı olabilmek adına sisteme ve küresel pazara adapte olmak yolunu takip etmişlerdir. Böylelikle işletmeler daha çok kar elde edebilmek için pazardaki rakiplerinden her zaman üstün olmak gibi avantajları ön planda tutmak durumunda kalmışlardır. Tüm bu süreçlerden dolayı işletmeler yeniden yapılanma süreci içine girerek, müşteri memnuniyetine odaklı olarak çalışmalar başlatmışlardır. Tüketici odaklı pazarlama anlayışını benimseyen işletmeler her zaman doğru ürünü doğru yerde, doğru zamanda, talep edilen koşullarda ve aynı zamanda optimum fiyatlarla müşteriye ulaşmasını sağlamıştır. Tedarik zincirinin asıl amacı daha çok kazanmaktır çünkü TZ maliyeti ürünün maliyeti ve üretim süreci maliyetlerinden oluşmaktadır. Hammadde veya yarı mamul, işçilik, alt yapı ve idari maliyetlerine üretim süreçleri maliyetleri olarak adlandırılır. Ürünü depolama, taşıma, envanter, paketleme, elleçleme ve bakım maliyetlerine tedarik zinciri maliyeti denir (Keskin, 2011).

Tedarik zincirinin diğer bir amacı aynı zamanda müşteri için "değer" yaratmaktır. Yani TZ değer zinciri olarak da kabul edilmektedir. Öncelikli hedefi müşteri ihtiyaçlarını en faydalı ve ekonomik şekilde yerine getirmek ve müşteriye gerekli hizmeti sağlamaktır. Tüm bu hizmetleri yaparken de ortaya çıkan tüketici maliyetini de minimize eder. TZ içinde yer alan kuruluşların stratejik üstünlüklerini arttırması, müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve müşteri gözünde daha yüksek değer yaratmaktan geçmektedir. TZ olarak tanımlanan kanal içinde işletmelerin kendilerine uygun olan yerde kendilerini konumlandırması ve diğer kanal üyeleriyle olması gereken "bağımlılığı" kabul etmesi üzerine kurulmuştur (Nebol, 2016).

TZ işletmenin her iki ayrı tarafında yer alan iş ortaklarından oluşur. Şekil 1.3’de görüldüğü gibidir. İşletmenin tedarikçileri, işletmeye hammadde, yarı mamul, enformasyon, finans ve mal veya hizmeti imal ettirebilmek için gerekli veriyi sağlayandır. İşletmenin dağıtım kanalları üyeleri ise pazarlamacıların üzerinde durdukları, toptancı, perakendeci gibi üreticiler ile tüketiciler arasındaki en önemli bağlantıyı oluşturan iş ortaklarıdır (Mucuk, 2001).



Şekil 1.3: Tedarik Zinciri Yapısı

Kaynak: Mucuk, İ. (2001). Temel İşletme Bilgileri

TZ hammadde ve diğer kaynaklara temin edip bulunduğu coğrafi bölgenin dışında faaliyet gösteren aynı zamanda farklı ve kendi öz amaçları olan bağımsız kuruluşlar ile bu kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen ve birbirini takip eden üretim ve dağıtım kanallarından oluşan zincirler bütünüdür. TZ in nihai hedefi tüketiciler yani son kullanıcılar için değer yaratmak ve bu süreçte aynı zamanda kar elde etmektir. Müşteriler için değer yaratma kavramının ortaya çıkması ile birlikte işletmelerin daha düşük maliyetle üretim yapma zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Mal veya hizmetlerin düşük maliyetle üretilmesi işletmelerin kar elde edebilmesi fikrinin ortaya atılmıştır. İşletmelerde arz zinciri kaynaklarının doğru kullanılması için işletme maliyetleri düşürülmesi ve kontrol altına alınmasını fikrini yaygınlaştırmışlardır (Nebol, 2016).

1.1.5 Tedarik zincirinde karar aşamaları

Başarılı bir TZY inde olması gereken kararların ön koşulları ürün, bilgi ve fon akışıdır. Bu kararların her biri tedarik zincirindeki artı değeri ortaya çıkardığı konusu ifade edilmiştir. TZ kararlarının ne sıklıkla alındığı ve karar aşamasının etkilenmesine bağlı olarak üç ana kategoride incelenmiştir. Her ana kategorideki kararlar aynı zamanda gelecekteki belirsizlikleri de ortadan kaldırmaktadır (Meindl ve Chopra,

2001).

Tedarik Zinciri Tasarımı veya Dizaynı Kararı şirketin gelecek yıllardaki TZ yapısında nasıl karar verileceği gibi konular ele alınmıştır. Kaynakların kullanımı, dağıtımı ve oluşan performansa bakılarak zincirin nasıl temel düzeyde oluşacağına dair önemli stratejik kararlar verilmiştir. Firmaların almış olduğu bu kararlar TZ fonksiyonuna işletme içi imalat ve dışarıdan kaynak kullanımına göre üretim kapasitesi ve depo tesisinin konumu mal veya hizmetlerin üretim yerinde mi yoksa farklı tesis yerlerinde depolanması mı ve lojistik ağı türü kararlarıdır. TZ kararları uzun vadeli kararlardır çünkü şirketler gelecek birkaç yılın piyasa koşullarını dikkate alarak planlama yaparlar aksi halde kısa sürede değiştirilmesi şirketlere zarar verecektir (Lu, 2011).

Tedarik Zinciri Planlaması Kararı stratejik aşamada izlendiğinde yapılandırması da sabit olur. Bu yapılandırma içinde kısıtlamalarda planlanmış olmak zorundadır. TZ planlamasının hedefi, tasarım ve stratejik ya da tasarım oluşması aşamasında oluşturulan kısıtlamalar ya da oluşabilecek TZ fazlasını maksimize etmeye çalışmaktadır. Firmalar gelecek yıla ait maliyet, fiyat ve talepleri planlama aşamasını tahminlerle hesaplama yöntemi kullanırlar. Planlama, ürün ya da hizmetin hangi pazara tedarik edileceğine, stokların takibini, pazarlamanın boyutunu ve takibini, fiyat promosyonlarını ve imalat ile ilgili kararları kapsamaktadır. Örneğin; Kurmuş olduğu üretim tesisi ve hedef üretim miktarı ile çelik devi Arcelor Mittal kararları pazarlara tedariki sağlayan planlama kararı olarak sınıflandırılmıştır (Lu, 2011).

Tedarik Zinciri Operasyonu Kararında zaman günlük ve haftalık süreleri kapsamaktadır. Şirketler daha çok bireysel müşteri siparişlerine ilişkin kararlar alır. Operasyonel süreç ve düzeydeki TZ yapılandırması her zaman sabit ve planlaması tanımlanmış olarak kabul edilir. Bu operasyonların hedefi en iyi olan müşteri siparişlerini detaylı ele almaktır. Bu süreçte şirketler siparişlerin üretim ve dağıtımını oluşturmak, belirlenen nakliye metodunu ve sevkini organize etmek, araçların teslimat organizasyonu yapmak ve ikmal siparişlerini karşılamaktır (Meindl ve Chopra, 2001).

1.1.6 Tedarik zinciri performansının faktörleri

İşletmelerin TZ konusundaki cevap verebilirlik ve verimlilik dengenin sağlanması işletmenin rekabet stratejisine destek vermesi ile gerçekleşir. Firmaların TZ

performansını inceleyen faktörler sırasıyla: tesis yeri, stoklar, taşıma maliyeti, bilgiye ulaşım, kaynak bulma ve fiyatlandırma gibi kavramlardan oluşmaktadır. Bu faktörler cevap verebilirlik ve verimlilik açısından TZ performansı ile etkileşim içindedir (Nebol, 2016). Tesislerin seçimi işletmelerde kurulacak olan üretim veya dağıtım yerinin seçilmesi en önemli kriter olmakla birlikte en önemli nokta olan karar ‘ulaşılabilirlik’ olmuştur. Yerleşim yeri kararları bütün iş türleri için genel karar problemi oluşturmuştur. Tesislerin kurulacağı yerlerin stratejik olarak planlanması ve belirlenmesi firmaların başarısını etkileyen kritik konulardan biridir. İşletmenin tesisini kuracağı yer ayrıca işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması açısından da önemli ölçüde fayda sağladığı bilinmektedir. Özellikle uluslararası kuruluşlar üretim süreçlerini bölümlere ayırıp dış pazarlara dağıtarak enerji, özkaynak, maliyet, iş gücü, doğal ve ulusal kaynaklardan yararlanmak yolunu izlemişlerdir. Tesis yerinin seçimi rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmelerde her daim dikkatle değerlendirilen bir konu olmuştur (Partovi, 2006).

İşletme içinde toplam maliyetler içinde taşıma ve lojistik maliyetinin payının büyümesi sektörler için yer seçimi konusu kavramı önem kazanmaya başlamıştır (Rhim, Ho, & Karmarkar, 2003). Üretim yeri seçimi konusunda birçok kişi yer seçimi hususunda çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar içerisinde en önemli karar kriterleri; coğrafi ihtisaslaşma, taşıma ekonomisi ve kurulabilecek lojistik ağ biçimleri olmuştur (Nebol, 2016).

Sule, üretim tesisi seçimini etkileyecek başlıca faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Ulusal güvenlik
- Sosyal çevrenin tutumu
- Vergi ve diğer yasal mevzuat
- Firmanın diğer tesislerine yakınlığı
- Coğrafi ve iklim koşulları
- Hammaddeye yakınlık
- Pazara yakınlık
- Arazi bulunabilirliği
- İşgücü bulunabilirliği
- Ulaşım ve taşıma kolaylığı
- Uygun altyapı ve tesis imkânlarının bulunabilirliği (Sule, 1988).

Stok, TZ içerisinde nihai ürün, yarı mamul ve bütün hammaddeler olarak tanımlanmaktadır. İşletmeye ait stoklar, işletmenin varlıklarının altında gösterilir. Stokların değişkenlik arz etmesi, TZ'nin verimliliğini ve cevap verilebilirliğini hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir. İşletmenin tüm varlıklarının bütününe envanter denir. İşletmelerin ticaretine konu olan tüm malzeme listesi işletmenin envanterinden oluşmaktadır. Bunlar: işletmenin tezgâhında ya da transit durumunda olan malzemeler vb. olarak örneklendirilebilir. Lojistikçiler, işletmelerin alım ve satımını yaptığı ürünlerin stoklarını takip ederken aynı zamanda demirbaş olarak adlandırılan ve imalat süreç maliyetlerinde önemli yere sahip olan envanter ile de çözüm üretmek durumunda kalmışlardır (Keskin, 2011).

Örneğin; modası sürekli değişkenlik arz eden giyim sektöründe yüksek stok bulundurmak tehlikelidir olmuştur. Mesela İspanyol giyim markası Zara az stok bulundurmak ve bulundurduğu ürünlerin termin süresini kısaltmak üzerine en güncel çalışmaları hala yapmaktadır. Böylelikle Zara'nın cevap verilebilirliği yüksek olmuş ve bulundurduğu stok az olmuştur. Zara aynı zamanda düşük maliyetle cevap verilebilirliği sağlamayı başarmıştır (Meindl ve Chopra, 2001).

Taşıma TZ inde ürünlerin bir yerden diğer bir yere ulaştırılmasının sağlanması ile ilgili faaliyetlerin tümüne denir. Günümüzde farklı tür ve sayıda taşıma modelleri mevcuttur. Tedarik zincirindeki verimlilik ve cevap verilebilirlik açısından ulaşım önemli bir yere sahip olmuştur. Örneğin; Fedex taşımacılıkla hızlı teslimat yaparak tedarik zincirinde cevap verilebilirliği yakalarken fazla maliyetli olması durumunda da daha az verimli noktaya getirebilir. McMaster-Carr ise tedarik zincirinde teslimatı bir gün sonra yaparak düşük maliyet ile avantaj kazanıp yüksek cevap verilebilirliği sağlamıştır (Meindl ve Chopra, 2001).

İşletmeler faaliyet gösterdikleri piyasalarda imalat ve depolama tesisleri ile var olmak ve aynı zamanda sürdürülebilirliğini göstermek zorunda oldukları için, her pazarda bir tesis ile var olmanın maliyetleri ve riskleri taşımacılık ile ilgili bu görüşü yeniden sorgulama gereğini gündeme getirmiştir. Her işletme en az maliyetle mamulü gerekli yere ulaştıracak ve rekabet avantajı sağlayacak şekilde depo yeri seçmelidir, çünkü tüketiciye sağlanacak olan hizmet ve dağıtım masrafı depo yerlerinin seçimi ile ilgili yakından ilişkilidir (Mucuk, 2001).

Depo Yeri Seçimi kavramı taşımacılık hizmetini hızlandırmış ve yaygınlaştırmıştır. Ürünlerin teslimi ve güvenli şekilde ulaşımının sağlanması söz verilebilir nitelikte

olmuş ve haberleşme ağı ile birlikte iletişim teknolojilerinin doğru kullanılması müşteri ihtiyaçlarını ve aynı zamanda teslim sürelerini minimum seviyeye düşürmüştür. Bu gelişmeler taşınmakta olan yoldaki ürünlerin takip edilmesi ve yönetilmesine de imkân yaratmıştır. Ulaştırma maliyetlerinin düşmesi ve stok maliyetlerinin artması ile birlikte TZ'nin yeniden yapılanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Nobel, 2016).

Depo tedarik gereksinimlerine yönelik kullanılan alan, işletmeler de üretim ve ticari girdilerinin tutulduğu yer olarak tanımlanmaktadır. Malzeme ve ürünler depoya çok büyük miktarda giriş yapar fakat ürün depo çıkışı da küçük miktarda gerçekleşir. Taşıma ekonomisi bakımından bu tür depoların işletmeye yakın ve hatta işletme içinde ya da bitişiğinde olması lojistik avantajlarının yanı sıra yönetim ve kontrol avantajı sağlamıştır (Nobel, 2016).

Bilgi TZ içerisinde yer alan tüketiciler, ürünün ederi, taşıma maliyeti, diğer maliyetler, stoklar ve tesislerin analizlerini içeren tüm veriler olarak ifade edilmektedir. Bilgi, TZ içerisinde en önemli faktör olup ve aynı zaman da diğer faktörleri de doğrudan etkiler. Bilgi, bunun yanı sıra verimlilik ve bu verimliliğe cevap verebilirlik açısından tedarik sürecinde TZY ne de elindeki fırsatları da sunar. Örneğin Japon Seven Eleven işletmesi üretim ve dağıtım ekonomisindeki arz ve talep bilgilerini kullanmaktadır. Böylelikle ürünlerin maliyetini azaltmış ve cevap verilebilirliği arttırmıştır. Bilgi teknolojisi ile ilgili giderler işletmelerin varlıklarının altında yer almaktadır (Meindl ve Chopra, 2001).

Kaynak bulma TZ performansı içerisinde yer alan ulaşım, depolama, bilginin yönetilmesi veya imalat faktörlerin kimler tarafından organize edileceğine karar verilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Bu kararlar doğrultusunda firmaların hangi fonksiyonları yerine getirip getirmeyeceğini ve dışarıdan hangi kaynakları sağlayabileceğini belirlenir. Kaynak bulma TZ içerisinde verimliliğe cevap alabilirlik açısından önemli derecede etki eder. Örneğin; Motorola cep telefonun üretimin çoğunu dışarıda yaptırdığından ötürü verimlilikte başarı elde etmiştir ama aynı zamanda uzaklıktan ötürü cevap verebilirlik ciddi anlamda maddi kayıp vermiştir. Motorola cevap verilebilirliği arttırmak için cep telefonun maliyetini arttırma yoluna gitmiştir ve bunun sonucunda ulaşım maliyetleri artmıştır (Meindl ve Chopra, 2001).

Fiyatlandırma işletmenin tedarik zincirinde nihai ürün ve hizmetler için ne kadar bedel alacağını tespit edilmesi işlemine denir. Ürün fiyatlandırması müşterinin satın

alma davranışını etkilediği için talep ve TZ performansını doğrudan etki eder. Örneğin: Taşımacı işletmelerde müşterilerin talebi doğrultusunda tedarik zamanına göre ücretler değişiklik arz ettiğinde, siparişlerin erken olması durumunda müşteriler beklemeyi isteyeceklerdir. Böylelikle ürünler müşterinin ihtiyacından önce ellerine ulaşacaktır. Maliyeti az olan müşterilerde dereceli fiyatlandırma kullanılır ve bu fiyatlandırmaya tepki değeri yansımaz. Fiyatlandırmada üzerine yansıyan bu ki bu değişiklik geliri etki edecek ve maliyetler üzerinde büyük bir etki yaratacaktır (Meindl ve Chopra, 2001).

1.1.7 Tedarik zinciri çeşitleri

TZ içerisinde hammadde tedarikçileri, mamul ürün tedarikçileri, yarı mamul tedarikçileri, üretim destek sorumluları, perakendeciler, toptancılar ve son olarak nihai tüketiciler yani müşteriler yer alır. TZ de yer alan aktörler kendi üstüne düşen tüm sorumlulukları yerine getirmekle mükelleftir. Hammadde ve yarı mamul tedarik lojistikçileri, perakendeci veya toptancılar piyasa koşullarının belirlendiği düzeyde üretim süreçlerini destekleyecek girdileri ve yarı mamulleri imalat merkezine ulaştırmakla sorumludurlar. Buradaki temel amaç imalat sürecindeki lojistik desteği sağlamak ve aynı zamanda aracı kuruluş görevini üstlenen toptancı ve perakendeciler vasıtasıyla nihai ürünü tüketicilere önceden belirlenmiş şartlarda teslimini organize eder. Son aşama olan ürünün tüketici ile buluşmasından sonraki süreçlerdir. Bunlar: garanti kapsamındaki bakım ve yasal sözleşmeler gereği iade alınan ürünler için (ters lojistik) lojistik hizmeti sağlamaktır (Keskin, 2011).

Hammadde Tedarikçileri işletmelere girdi, hammadde veya hizmet sağlayan toptancılara denir. Örneğin; sanal mağazalarda ürün ya da hizmetlerin tedarik edildiği işletmeler ya da web siteleri tedarikçi firma konumundadır. *Hammaddeler* mamul üzerinde hiç bir değişiklik yapmadan ve mamulün esasından oluşan ürünlerdir. Bu ürünler diğer bir ifade ile *esas madde* olarak da tanımlanmaktadır (Cemalcılar ve diğerleri, 2000).

Yarı Mamul Tedarikçileri kullanılabilir ya da satılabilir mamul halini almamış veya imalat sürecine girmiş ya da imal edilmekte olan maddeleri tedarik eden toptancılara denir. Örneğin; Otomobil üreticisi olan işletmeler ürettiği otomobile sadece motorunu takıp diğer tüm donanımlarını takmadan beklemesi yarı mamul olarak tanımlanır. *Yardımcı mamuller* dehenüz bitmiş ürün haline gelmemiş ürünleri ifade

eder. Bu ürünler imal edilmekte olan veya önceden imal edilmiş olmasına rağmen henüz nihai ürüne dönüşmemiş olan ürünlerden oluşmaktadır (Cemalcılar ve diğerleri, 2000).

Toptancı toptan, perakende veya diğer toptancılara yüklü miktarlarda mal satışı yapan dağıtıcı şirketlere denir. Üreticiden veya diğer toptancılardan temin ettiği ürünlerin depolanması, nakliyesi, finansmanı gibi riskleri üstüne alarak tüketicilere dağıtımını gerçekleştirir. Bu bağlamda toptancılar, üreticiler ve perakendecilere ve aynı zamanda son tüketiciye hizmet veren işletmeler olarak adlandırılır (Görçün, 2010).

Perakendecilik mal veya hizmetlerin bir işletme vasıtasıyla son tüketiciye az miktarda satılması işlemlerini yapan kişi veya kurumlardır. Pazarlama kavramı en basit ifade ile işletmelerin hedeflerine ulaşması için talebi etkileme stratejisidir. Perakendecilikte talebin artması başarıya da beraberinde getireceğinden ötürü pazarlamanın doğru yapılması gerekli olmuştur. Perakendecilik, küçük ve büyük işletmeler kadar her türlü kişi veya kuruluş tarafından yapılabilen kurumlardır. Bu işletmeler müşteri odaklı çalışır ve müşteri taleplerine göre hareket ederler (Görçün, 2010).

Üretim Destek Sorumluları siparişe konu olan ürünün üretilmesi ve bu üretimde kullanılması gereken makine, teçhizat ve işgücü gibi kaynaklar ile dışarıdan temini gereken malzeme ve hizmetlerin tümünü organize eden gruplara denir. İşletmeler üretim bölümlerine üretim talimatı ile siparişi üretir ve böylelikle talebi oluşan ürünü belirli bir tarihte ve öngörülen adette üretimi sağlandıktan sonra müşteriye teslimi konusunda organize olunur (Nebol, 2016).

Lojistik Hizmet Sağlayıcıları daha etkili TZY'nde rekabet gücü ve ihtisaslaşma önemli boyutlara ulaşmıştır. Üretim ve ticari faaliyetler de olduğu gibi aynı zamanda lojistik işlem ve fonksiyonlarda da ihtisaslaşma yönünde artı değer kazanılmıştır. Lojistik hizmeti konusunda tecrübe kazanan firmalar aynı zamanda başka işletmeler için de lojistik hizmeti vermeye başlamışlardır. Bunlar üçüncü parti ve dördüncü parti hizmet sağlayıcıları olarak da adlandırılmaktadır (Nebol, 2016).

Müşteriler TZ çeşitleri arasında en son ve en kısa dağıtım kanalıdır. Üretici malını direkt tüketiciye satar ve araya aracı kurumu dâhil etmez. Buna doğrudan dağıtım kanalı denir. Bu dağıtım kanalı yaygın olarak tarım sektöründe görülmektedir. Tarım

üreticileri ürünlerini yerel pazarlarda yada kapıdan kapıya dolaşarak satarlar (Lu, 2011).

1.2 Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramlarına Bir Bakış

Lojistiğin üzerine en çok çalışma yapılan konulardan biridir tedarik zinciri yönetimidir. TZY işletmelere kazanç sağladığından ötürü etkin kullanılması yaygınlaşmıştır. Günümüzde lojistiğin yerine kullanılacak kadar çok sık telaffuz edilmeye başlandı ve aynı zamanda tedarik zincirine ait bileşen olduğu bile anlatılır olmaktadır. En basit ifadeye TZY ürün veya hizmet üretim süreçlerini organize etmek ve desteklemek için oluşturulmuş halkaların bütünüdür (Keskin, 2017).

1940'ların başında işletmelerin ilk hedefi üretim odaklı çalışarak daha çok ürün üretmek ve daha ucuza satmak idi fakat ikinci dünya savaşından sonra bu durum değişti. Üretim miktarı müşteri taleplerine göre oluşmuştur. 1980'lerin sonunda müşteriye hizmet etmek düşüncesi yaygın olmaya başlamış ve satış odaklı pazarlama stratejisi piyasaya hâkim olmuştur. 1990 yıllarda bu anlayışın yerine müşteri odaklı pazarlama kavramı ortaya çıkmış ve bu dönem itibariyle işletmelerde etkin ve verimli lojistik yönetiminin, işletmelerin pazardaki karlılık ve rekabetlerini artıran etkenler olduğu anlayışına varılmıştır (Nebol, 2016).

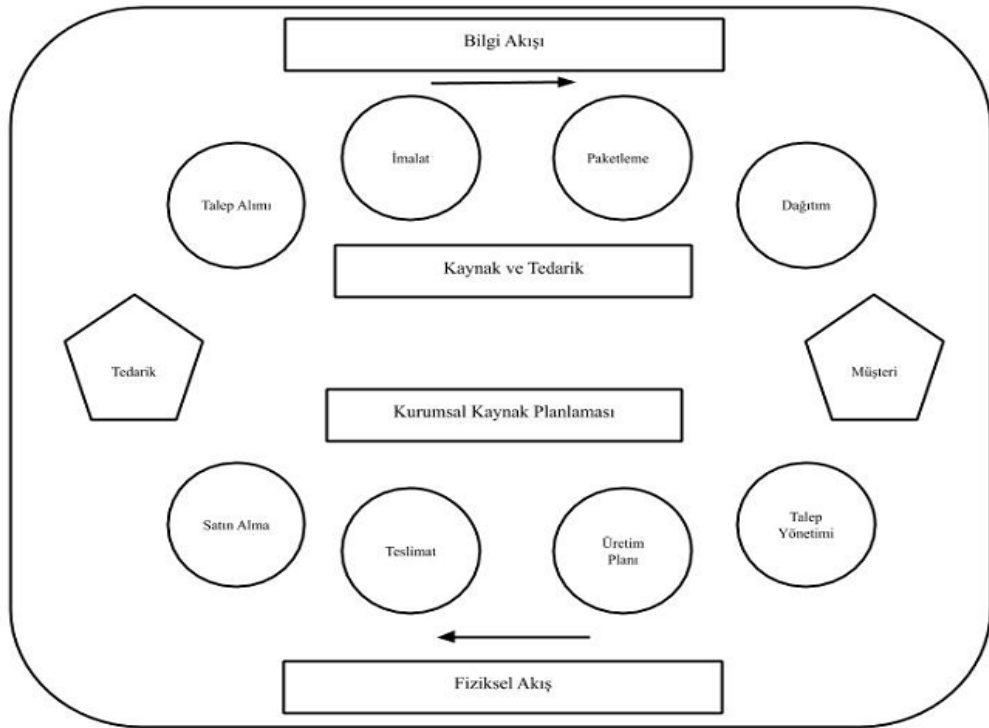
TZY; tedarikçileri, üretici işletmeleri, depoları ve ağ içinde yer alan mağazaları etkin bir şekilde koordine etmek ve yönlendirmek için kullanılan yöntemlerin tümünü içerir. TZY maliyetleri en aza indirmek amacıyla doğru yerde ve zamanda üretimi, dağıtımı, hizmet düzeyi gereksinimlerini karşılar ve gerçekleştirilir (Basu ve Wright, 2010). TZY teknik faaliyetlerden ziyade yönetim felsefesi olarak bilinmesi, bu yönetim anlayışını en üst seviyeye yükseltmiştir. TZY ile müşteri talepleri en hızlı şekilde yerine getirilmiştir ve bu yönetimden kaynaklı operasyonel maliyetler, katma değer yaratmayan faaliyetler, malzemelerin istenilen zamanda teslim ve stok seviyesini azaltılmıştır. Tüm bu yaşanan gelişmeler müşterileri memnuniyetinin artmasına zemin hazırlamıştır (Eymen, 2007).

1.2.1 Tedarik zinciri yönetimi

TZ tedarikçilerden son kullanıcıya kadar olan tüm aşamada ki süreçte üretilen mamulün imal edilmesi ve üretildikten sonra teslimiyle alakalı bütün faaliyetlerin tümünü ifade eder. TZ arz ve talebin planlanması, yönetilmesi, hammadde ya da

malzemenin alımı, ürün veya hizmetin imal edilmesi, programlanması, depolanması, stokların kontrolü, dağıtım, teslimatı ve satış sonrası müşteri hizmetleri süreçlerinin tümünü kapsar (Doğruer, 2005).

TZY de bütün bu faaliyetleri koordineli bir şekilde yürüterek tüketicilere kaliteli ve güvenilir ürünleri en düşük maliyetle ulaştırmaktır. Etkin bir TZY de tedarikçilerin ve tüketicilerin birbirleriyle iletişim kurması ve bilgi paylaşımında bulunması gereklidir. Böylelikle tüketiciler ile tedarikçiler arasında ve aynı zamanda dağıtım merkezleri ve nakliye sistemleri arasında hızlı bir bilgi akışı gerçekleşmiş olacaktır. Bir TZY de tedarikçi ve müşterinin amaçları aynı olmalı ve birbirlerine güven vermelidirler. Müşteri kendisine sunulan ürün veya hizmetin kalitesinden emin olmak zorundadır çünkü müşteri ile tedarikçiler TZ'nin tasarımına ve oluşumuna ortak katılım sağlamak durumundadır. Böylece hedeflenmiş olan haberleşme ağını ve aynı zamanda bilgi akışını etkin bir şekilde oluşturarak başarılı TZ'nin getirmiş olduğu rekabet etme fırsatını da yakalamış olacaklardır (Doğruer, 2005).



Şekil 1.4: Tedarik Zinciri Yönetimi

Kaynak: (Basu ve Wright, 2010). Total Supply Chain Management

Yukarıdaki şekil 1.4'te tedarik zincirini işletmenin bütün fonksiyonları arasında tek yönlü ve bütünleşmiş akış süreci olarak değerlendirilmesi yeni bir yaklaşımdır. Geleneksel bakış açısından bakıldığında tedarik zincirindeki faaliyetlerin her biri ayrı

ve uzmanlık gerektiren işler olarak bilinirken, yeni yaklaşım faaliyet arasında süreklimalzeme ve bilgi akışı olan tek bir işlem olarak ele alınır (Basu ve Wright, 2010).

TZY ile ilgili literatürde farklı tanımlamalar yer almaktadır. Bunlar arasında en bilinen tanımlamalardan biride; malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dâhil) yönetimini kapsayan; firmaların tedarikçilerinin süreçlerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, en uygun şekle sokma ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir, şeklinde yapılan tanım en kapsamlıdır. Diğer bir tanımlama da ise TZY, hammadde veya yarı mamul temininden üretime ve dağıtımla nihai tüketiciye kadar bir malın ulaşabilmesi için bir değerler zinciri içinde yer alan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme / ürün, para ve bilginin koordine edilmesi ve yönetilmesidir (Nebol, 2016).

TZY işleyişi yaklaşımı anahtar tedarik zinciri süreçlerinin birbirine bütünleşmiş olması ile gerçekleşir. Bu süreçler tedarik zincirindeki işletmeler arası faaliyet ve süreçlerin birbirine uyum sağlamasını da kapsamaktadır. TZY işletmeden tedarikçilere yönelik ilişkilerin yönetimini ve işletmeden araçılara ya da tüketicilere doğru olan ilişkilerin yönetimini gerçekleştirirken aynı zaman da düşük maliyetle yüksek müşteri memnuniyeti de yaratmıştır. (Mucuk, 2001).

Simchi-Levi ve diğerlerine göre’’ *TZY ticari ürünlerin doğru yer ve zamanda, doğru miktar ve doğru yerde dağıtımı için ve yapılan bütün bu işlemlerin hizmet düzeyini yüksek tutmak, bunun yanı sıra oluşan maliyetleri minimum seviye indirmek üzere, tedarikçilerin, üreticilerin depoların ve mağazaların verimli bir şekilde koordine edilmesine yönelik bir yaklaşımlar kümesidir*’’ (Chen ve diğerleri, 2000).

TZY minimal maliyet ile müşteri değeri sağlamak üzere, işletmeye doğru tedarikçiler ile ilişkilerin ve işletmeden araçılar ile tüketicilere doğru olan ilişkilerin yönetimidir. Tedarik zincirinin asıl amacı bu zincirde yer alan tüm iş ortaklarının karlı olmalarını sağlamaktır. Global pazarda özellikle gelişmiş ülkelerde işletmeler rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla tedarik zinciri yönetimini kullanmayı seçmişlerdir. Bu şekilde seçim işletmelere TZ üyelerinin faaliyetlerinin planlı ve bir bütün olarak yürütülmesini gerçekleştirmiştir. TZY işletmeye birçok fayda sağlamıştır. Bunlar;

düşük stok tutmak, lojistik, depo ve ambalajlamada düşük maliyetler, tedarik zincirinde esneklik, tüketici memnuniyeti, daha fazla gelir vb. TZY internet ve diğer teknoloji ağlarının yaygınlaşması ile birlikte daha da kolaylaşmıştır. Literatür çalışmaları doğrultusunda yapılmış TZY tanımlamaları çizelge 1.2’de gösterilmiştir (Mucuk, 2001).

Çizelge 1.2: Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımlamaları

(Doğruer, 2015)	“TZY bütün bu faaliyetleri koordinasyonunu yaparak tüketicilere kaliteli ve güvenilir ürünleri en düşük maliyetle ulaştırmaktır. Başarılı tedarik zinciri yönetimi işletmelere rekabet avantajı sağlar”.
(Mucuk, 2001)	“TZY faaliyetleri bireysel bir işleyiş yaklaşımıyla değerlendirmek yerine, bu faaliyetleri anahtar TZ süreçlerine bütünleşmiş etmekle gerçekleşir. Bu faaliyetler aynı zamanda işletme içinde bölüm arası iletişim gerektiren faaliyetlerin ötesine geçerek tedarik zincirinde işletmeler arası faaliyet ve süreçlerin bütünleşmesini kapsamaktadır”.
(Nebol, 2016)	“TZY malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dâhil) yönetimini kapsayan; firmaların tedarikçilerinin süreçlerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, en uygun şekilde sokma ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir”.
(Simchi-Levi ve diğ., 2000)	“TZY ticari ürünlerin doğru yer ve zamanda, istenilen miktar ve yerde dağıtımını için ve yapılan bütün bu işlemlerin hizmet düzeyini yüksek tutmak, bunun yanı sıra oluşan maliyetleri minimum seviye indirmek üzere, tedarikçilerin, üreticilerin depoların ve mağazaların verimli bir şekilde koordine edilmesine yönelik bir yaklaşımlar kümesidir”.
(Basu ve Wright, 2010)	“TZY tedarikçileri, üreticileri, depoları ve mağazaları etkin bir şekilde bütünleşmiş etmek için kullanılan bir dizi yaklaşımdır; doğru miktarlarda, doğru yerlere üretilir ve dağıtılır ve doğru zamanda, hizmet düzeyi gereksinimlerini karşılarken sistem genelinde maliyetleri en aza indirmeyi amaçlar”.

1.2.2 Tedarik zinciri tasarımı

Tedarik zinciri tasarımı bir firmanın bütün işlemlerini, fonksiyonlarını, tasarımını ve stratejik planlaması ile ilgili tüm süreçlerin tamamını kapsar. Her firmanın tedarik

zinciri yönetimi ile stratejik planları aynıdır. İşletmeler düşük maliyet ile yüksek kalitedeki ürünleri müşteriye zamanında teslim etmek ve tüm bunları başarabilmek için de bu süreçte yer alan aktörleri etkin bir şekilde koordine edecek stratejik bir tasarıma gereksinim duymuştur. Bu stratejik tasarım, toplam kalite yönetimi ile ilgili doğrudan alakalıdır. Kalite yönetim programlarında kullanılan stratejik tasarımlar tedarik zinciri tasarımına da uygulanabilir (Doğruer, 2005).

Tedarik zincirinde hedef belirlemeden önce mevcut performansın veya değişim mühendisliğinden sonra ne olacağını bilinmesi gereklidir. Toplam kalite yönetiminde bu durum mukayese olarak adlandırılır ve firmanın bulunduğu yeri belirler ve bunu kullanarak firmanın gelecekte nerede olmak istediğini gösterir. Ancak, işletmelerin performansının ölçülmesi ve tedarik zincirindeki hedefleri bir bütün olarak belirtilmesi gereklidir. Yapılacak olan belirleme zincirdeki tüm işletmeleri içermelidir. Kısaca, tedarik zinciri hem tedarikçiler - hem de müşteriler arasında stokları en düşük seviyede tutmak ve yüksek kaliteyi yakalamak amacıyla tasarlanır (Doğruer, 2005).

Her işletme için verimlilik ve rekabet durumu karar vermede önemli bir yere sahip olduğu için İmalat ve Satın Alma işlemleri de işletmeler için kritik bir karar olmuştur. Gelişen ve değişen pazarlarda yeni iş anlayışı modeline adapte olan işletmeler, üretilen ürün veya hizmetin dışarıdan yaptırılmasına veya tedarikçi arayışına yönlendirmesinin fikrini benimsemişler. Özellikle rekabetin artması ve bununla birlikte ürünlerin maliyetlerinin düşürülmesi yönünde yoğunlaşması gibi etkenlerin yöneticilerinde düşüncesini değiştirmiştir. Günümüz işletmelerin güçlülüğünü gösteren etkenler: müşteriye daha yakın olması, verimlilik ve rekabete önem verilmesi yönünde en kuvvetli gelişmeler olduğu bilinmektedir. Tüm bunlar aynı zamanda dışarıdan satın alma eğilimini de kuvvetlendirmiştir (Lu, 2011).

1990'lı yıllarda önem kazanan bir çeşit imalat veya satın alma yani diğer bir ifade ile tedarik etme dış kaynaklardan faydalanma olarak bilinir. Dış kaynaklardan faydalanma, işletmelerin bazı karar ve sorumluluklarının dışarıda ki firmalara kontrattaki şartlar dâhilinde devredilmesidir. Bunlar son zamanlar da danışmanlık ve satın alma kontratlarında çok daha fazla kullanılır olmuştur. Bu işletmelerde faaliyet transferlerinin yanı sıra faaliyetleri gerçekleştiren makine, teçhizat, insan, bina, teknoloji ve diğer varlıklar da transfer edilmektedir (Doğruer, 2005).

Çizelge 1.3: Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynağın Sebepleri ve Avantajları

Sebepleri	Avantajları
Organizasyon	Mevcut yapılan işe odaklanıp etkinliğini yükseltmek Mevcut çalışma koşulları, ürün veya hizmetin talebinin oluşması ve teknolojideki güncellemelere cevap vermek için gerekli esnekliği sağlayabilmek Ürün veya hizmet değerini ve müşteri memnuniyetini arttırmak Organizasyonu değiştirmek.
Gelişme	Üretim süresini kısaltarak kalite ve verimliliği arttırmak Ele geçirilmesi zor olan uzmanlık, yetenek ve teknolojiyi elde etmek Kontrol ve yönetimi ilerletmek
Finansman	Aktif olan yatırımları minimize etmek ve kaynakları diğer amaçlar için kullanmak. Aktif satış kiralama vs. tedarikçilere transfer etmek ve nakit oluşturmak.
Gelir	Tedarikçinin sahip olduğu ağı kullanarak piyasa ve iş alanlarına ulaşım sağlamak Tedarikçiye ait gelişen kapasitesini, ilerleme süreci ve sistemini kullanarak firmanın büyümesini hızlandırmak. Yeterli finansman olmadığı dönemlerde üretim kapasitesi ve satışların yükseltilmesi yönünde ve üretim kapasitesini yükseltmek ve kazanılmış tecrübeleri uygulamak.
Maliyet	Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürme. Maliyetlerinin daha düşük olması ve tedarikçinin performansının yüksek olması ile birlikte maliyetlerde aşağı yönlü düşüş yaşanması.
İşgücü	Çalışanların kariyer sahibi olmasını sağlamak

Kaynak: Doğruer, İ, M. (2005). Üretim organizasyonu ve yönetimi.

Dış Kaynak Kullanımındaki Riskler

- Maliyetlerin kontrolünün yapılamaması
- Mali güçlük yaşaması, uygulamaların yavaş olması, sorumlulukların eksikliği, kalitede düşüklüğün olasılığı ve tedarikçilerin risklerinin ortaya çıkması
- Beklenmeyen maliyetlerin çıkması ve ekstra kullanım maliyetlerinin oluşması
- Arzda kısıtlamalar
- Etkinliklerin artması ile birlikte üretim maliyetlerinin de artması
- Üst yönetimin dikkat konusunda gerekli önemi göstermemesi

- Uzun vadede esnekliğin ve değişen işletme gereksinimlerinin karşılanmaması.

Bir malın nasıl taşınacağına karar verilmesi durumu nakliye alternatiflerinin değerlendirilmesinde yönünde fikirlerin önemini ortaya çıkarmıştır. Literatürde malın taşınması, taşıma/ nakliye olarak ifade edilmektedir. Beş temel taşıma şekli mevcuttur. Bunlar: karayolu, demiryolu, denizyolu, havayolu ve boru hattı taşımacılıklarıdır. TZ performansının ölçülmesinde tedarik zincirinin etkinliği, tedarik zincirindeki stok yatırımının boyutu temel alınarak ölçülebilir. Stok yatırımı, tedarik zinciri süresince temin edilen ürünlerin toplam maliyetine oranlanarak ölçülür. Tedarik zincirindeki etkinliği değerlendirmek için kullanılan iki ölçü vardır. Bunlar: stok devri ve tedarik haftalarıdır ve bu iki ölçü aynı şeyi ölçer ve matematiksel olarak birbirlerinin tersidir (Doğruer, 2005).

1.2.3 Satın alma

Üretimde kullanılacak olan hammadde, yarı mamul ve işletme malzemesi vb. ürünlerin satın alınması her zaman işletmeler için en önemli faktör olmuştur. Üretimde kullanılacak olan hammadde, yarı mamul ya da işlenmiş ürünlerin tedariki konusunda karar alınması ve alınmış olan bu kararların gözden geçirilmesi her zaman gereklilik arz etmiştir (Cemalcılar ve diğerleri, 2000).

İşletme içi satın almalar, her üretici işletme için maliyet açısından önemli olmuştur. Üreticiler için hammadde maliyetinin %60'ı satın alınmış olan mamullerden oluştuğu bilinmektedir. Bu oran toptancı ve perakendeci işletmelerde %90 olarak görülmektedir. Satın alınan malın maliyetinden ziyade teslim süreleri de önemli bir faktördür. Bu bağlamda satın alma bölümünün sorumluluğu da malın kalitesini, özelliklerini, yedek parçaları, ürün üretmek için ihtiyaç duyulan girdileri ve fiyat gibi konuları bilmekle yükümlüdür. Satın alma, işletme içi ve dışındaki birçok bölüm ile iletişim halindedir ve böylelikle işletme ve tedarikçi arasında hukuki, muhasebe sel, bilgi işlem, tasarım, mühendislik ve teslim alma gibi konular üzerinde bilgi alışverişlerini hızlı bir şekilde sağlamış olur (Doğruer, 2005).

İşletmelerin kendi tedarikçi firmalarından teçhizat, makine ve parça vb. talepleri Satın Alma Sürecinin başladığını gösterir. Satın alma bölümünün başlatmış olduğu bu süreç ile birlikte malları teslim alınarak işlem bu aşamada sona erdirilir. Satın almabölümüne talebini oluşturduktan sonra belirlediği tedarikçiye siparişini açar.

Verilmiş olan siparişlerin takibi ve teslim alınması gibi süreçleri izler ve kayıt eder (Eymen, 2007).

Satın alması yapılan malzeme ve parçaların maliyetlerini düşürmek ve performanslarını arttırmak amacıyla öncelikle Değer Analizleri fonksiyonları ile test edilir. Bu test sonuçlarında maliyeti daha düşük parçalar veya malzemeler kullanılarak nihai ürün elde edilmesi amaçlanır ve elde edilen ürün daha düşük fiyatla piyasaya sürülür (Doğruer, 2005).

Tedarikçilerle tam üretim, zamanında ve minimum sipariş miktarı ile uzun süreli sözleşme Tam Zamanında Satın Alma (Just in Time) olarak ifade edilir. Bu alımlar bazen saatlik, günlük ya da günde iki defa teslimleri de içerir. Buradaki tedarikçiler işletmenin yakınındadır ve yeni ürünlerde rekabetçi fiyat teklifi sınırlıdır. Tedarikçiler tam zamanında satın alma hususunda kendi tedarikçilerini teşvik eder ve satın almalarda aynı tedarikçiden sağlar. Bunun yanı sıra tedarikçi minimum seviyede evrak kullanır ve aynı zamanda alıcının satın alma bölümü de sorumlu olan personel ile sıkı işbirliği kurar (Schonberger ve Gilbert, 1983).

İşletme içinde Fiyatların Belirlenmesi üç şekilde yapılır. Birinci yöntem önceden belirlenmiş olduğu fiyat listesini yayımlar. İkinci yöntemde ise büyük miktarlardaki alımlar için fiyat teklifi sunar. Üçüncü yöntemde de satın alması yapılacak ürün tam belli değilse veya özel ürün isteniyorsa ve bir kaç tedarikçinin olması söz konusu olduğu durumlarda pazarlık konusu ortaya çıkabiliyor (Doğruer, 2005).

1.2.4 Tedarik zinciri yönetimi süreçleri

TZY'nin pazarlama faaliyetlerindeki süreci müşteriye ulaştırmaktır. Tüm bu süreci üstlenirken aynı zamanda müşteri için değer yaratır ama asıl amacı son kullanıcı için değer yaratmaktır. Üreticiler hammaddeyi bitmiş ürüne haline getirdikten sonra değer yaratır ve bu ağ içerisinde pazarlama ise müşteriye ulaşarak üretici tarafından yaratılan değer üzerine ek değerler koyar. Ürünlerin müşteriye ulaşımı önem arz ettiğinde ötürü ilk etapta bu konu üzerine çalışmalar yapılmıştır. Üretim yeri ile müşteri arasındaki coğrafi mesafe kapatılmış ve ürünler müşterilerin kolayca ulaşabileceği bölgelere getirilerek mekânda kolaylık sağlama yoluna gidilmiştir. Yapılan bu yenilik ile mekânda sağlanan kolaylıklar müşteriler için değer yaratmıştır. Pazarlamada zaman kavramı iki boyutla ele alınır. Biri üretildiği zaman ile müşterinin ihtiyaç duyduğu zaman arasındaki fark, diğer ise tüketicinin sipariş

geçtiği zaman ile ürünü teslim aldığı zaman arasındaki farktır (Acar ve Köseoğlu, 2014).

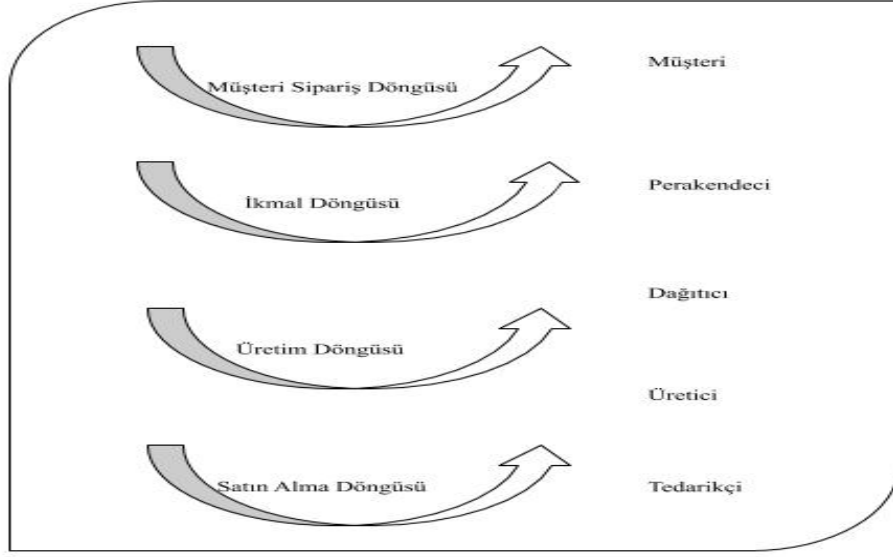
Plan doğrultusunda üretim modelini benimseyen sistemler genel itibari ile müşterilerin ihtiyaçlarını üretimden bağımsız olarak müşterinin fiilen talepte bulunduğu zaman ve yerde karşılamak amacı söz konusu olmuştur. Pazarlamada üretim tesislerinde ürünlertüketicilerin taleplerinden ziyade daha fazla üretilirler ve fazla üretilen bu ürünler son kullanıcının talep ettiği miktar kadar kolaylıklar sağlanır. Örneğin; gıda ürünleri çabuk bozulabilir olduğundan küçük miktarlarda müşteriye sunulur. Miktarda azaltmaya gitmenin diğer bir nedeni finansal kaynaklıdır (Mucuk, 2001).

Pazarlamanın son süreci farklı tedarik zincirinde üretilen ürünleri bir arada tüketiciye sunmaktır. Örneğin; çay ve şeker gibi ürünleri bir arada pazarlamak, müşterinin elde tutulması ve rakip firmalara yönelmemesi için yapılmış en güzel kolaylıktır (Mucuk, 2001).

1.2.5 Tedarik zinciri süreçlerinde döngü görünümü

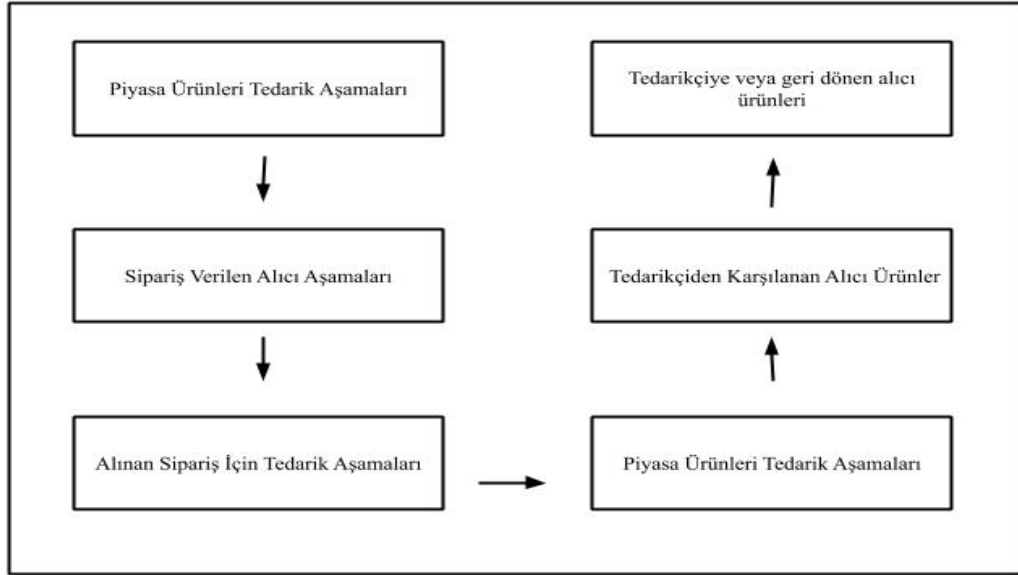
TZ müşteri taleplerini farklı aşamalar ve süreçlerle takip eder. Bu zincirdeki işlemler döngü ve itme/çekme görünümü olarak iki yolda izlenir. İtme süreci; müşteri siparişlerinin beklemesini, çekme süreci de müşteri siparişlerinin başlamasını ifade eder. İtme/çekme görünümünde ise müşteri siparişleri beklentisi ve müşteri siparişine cevaben iki süreçte izlenir. Tedarik zincirinin seri döngüye bölünmesi, tedarik zincirindeki süreçlerin başarılı bir şekilde ve birbiriyle olan ilişkisine göre gerçekleşir (Meindl ve Chopra, 2001).

Şekil 1.5'te görüldüğü gibi tedarik zincirinde beş aşama mevcuttur. Her tedarik zinciri dört döngüye ayrılmayabilir. Örneğin, bir süpermarket tedarik zincirinde mamul mal stoğunu stoklar ve siparişlerin dağıtımını aracı ile süreci dört döngü olarak ayrılması muhtemel bir şekilde yerleştirilir. Buna karşılık Apple Mac, tedarikçi ve dağıtıcı olmadan doğrudan pazara giriş yapar (Meindl ve Chopra, 2001).



Şekil 1.5: Tedarik Zinciri Aşamaları

Kaynak: (Meindl ve Chopra, 2001). Supply Chain Management



Şekil 1.6: Her Bir Tedarik Zinciri Süreci Döngüsünün Alt Süreçleri

Kaynak: (Meindl ve Chopra, 2001). Supply Chain Management

Şekilde 1.6'da görüldüğü gibi her döngü altı alt süreci kapsamaktadır. Her döngü, müşteriler için ürün pazarlanma tedarikçisi ile başlar. Müşteri, tedarikçi tarafından alınmış olan siparişi verir. Tedarikçi, müşteri tarafından onaylanan siparişi kayıt eder. Müşteri, almış olduğu ürünün veya geri dönüşümlü malzemeyi üçüncü bir tarafa iade edebilir ve sonrasında faaliyet döngüsü yeniden başlar. Örneğin: müşteriler çevrimiçi amazondan alışveriş yaparken, amazon aynı zamanda tedarikçi

olarak ve alıcı müşteri gibi sipariş döngüsünün bir parçası halini alırlar. Buna karşın, amazon stoklarını yeniden doldurmak için sipariş verdiğinde, amazon alıcı konumu alır dağıtıcısı ise tedarik edeni görevini üstlenerek ikmal döngüsüne girmiş olur (Meindl ve Chopra, 2001).

Bu döngü içerisinde alıcının temel hedefi kullanılabilir bir ürün elde etmek ve siparişin ekonomik olarak sağlaya bilinmesinden emin olmaktır. Buna karşın tedarikçi de müşteri siparişlerinin maliyetlerini azaltmak, teslimat sürelerini kısaltmak, sipariş karşılama sürecinin doğruluğunu ve etkinliğini geliştirmek için çalışmalar yapar. Alıcı, sipariş alma maliyetini azaltmak için çalışırken ve bununla birlikte ters akış maliyetini azaltmak içinde de çevresel amaçları karşılamaya yönelik çalışmalar yapılır (Meindl ve Chopra, 2001).

Temelde tüm altı döngü aynı görünsede arada farklar mevcuttur. Müşteri sipariş döngüsünde tedarik zinciri için talep dışsaldır, yani hariç tutulmuştur ve bu yüzden belirsizdir. Örneğin; TZ içerisinde bir otomotiv üreticisinin lastik tedarikçisi, otomotiv üreticisinin üretim planını bilmesi halinde ihtiyaç duyulan lastik adedini tahmin etmesi olasılık dâhilindedir. Döngü boyunca ikinci fark ise sipariş ölçeğidir. Bir müşteri tek bir araba satın alır ama satıcı üreticisinden daha fazla araba sipariş eder ve üretici sırasıyla tedarikçisinden daha büyük miktarda lastik siparişi verir. Tüm bu süreçten sonra müşteriden tedarikçiye doğru bireysel siparişlerin sayısı azalmakta ve her birinin boyutu artmaktadır. Böylelikle nihai kullanıcıdan daha fazla uzaklaşınca tedarik zinciri süreçleri boyunca operasyon ve enformasyon politikalarının paylaşımı daha da önemli hale gelmektedir (Meindl ve Chopra, 2001).

Çizelge 1.4: Tedarik Zinciri Süreçleri

Mikro Süreçler	Makro Süreçler
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)
Müşteri Hizmetleri Yönetimi	Tedarik Zinciri İç Yönetimi (TZİY)
Talep Yönetimi	Tedarik İlişkileri Yönetimi (TİY)
Sipariş Karşılama	
Üretim Akış Yönetimi	
Satın Alma	
Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme	
Geri Dönüşler	

Kaynak: (Meindl ve Chopra, 2001). Supply Chain Management.

Chopra ve arkadaşlarına göre bir işletmedeki TZ müşteri ilişkileri yönetimi, içsel TZY ve tedarikçi ilişkileri yönetiminden oluşur. MİY işletmedeki müşteri taleplerini siparişlerin takibini ve yönlendirilmesi süreçlerini izler. TZİY'nin görevi ise MİY tarafından gelen talepleri karşılamaktır. TZİY'nin görevleri; iç üretim ve- depolama kapasitesi, arz ve talep gibi planları içerir. MİY görevleri de; ürünlerin dışarıdan tedarik edilmesi için tedarikçi seçimi, tedarik süresi ve diğer tedarikçilerle olan irtibatın sağlanması gibi sorumlulukları kapsar. TZ süreçleri çizelge 4'te gösterilmiştir (Meindl ve Chopra, 2001).

1.2.6 Tedarik zincirinin makro süreçleri

TZ süreçleri iki süreç görünse de bilimsel olarak aslında üç süreçte meydana gelmektedir (Çizelge 1.5). Bu üç makro sürecin hepsi müşteriye hizmet amaçlıdır ve üçünün birbirine bütünleşmiş olması önem arz etmektedir (Meindl ve Chopra, 2001).

Çizelge 1.5: Tedarik Zincirinin Makro Süreçleri

Tedarikçi	Şirket	Müşteri
Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY)	Tedarik Zinciri İç Yönetimi (TZİY)	Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (TİY)
Kaynak	Stratejik Planlama	Piyasa
Anlaşma	Talep Planlaması	Fiyat
Satın Alma	Tedarik Planlaması	Satış
Tasarım İşbirliği	Yerine Getirme	Çağrı Merkezi
Tedarik İşbirliği	Alan Hizmeti	Sipariş Yönetimi

Kaynak: (Meindl ve Chopra, 2001). Supply Chain Management

1.2.6.1 Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY)

Şirket ve müşteri arasındaki alt birime doğru olan ilişkilere odaklanan işleyişleri kapsamaktadır. Kurumsal kaynak planlamasında müşteri siparişleri parçasının yanı sıra ek olarak müşteri hizmet düzeyini yükseltecek stratejileri geliştirmek ve bu stratejileri daha da yükseltebilecek düzeyde tasarlanmış özellikleri kapsamaktadır. Müşteri ile ilişkinin başladığı noktada atılacak ilk adımlardan biri de ilişkinin yönetimidir. Mevcut müşteriyi elde tutmak yenisini kazanmaktan daha az maliyetli olduğu için müşteri ilişkileri yönetimi pazarlama ilkeleri içerisinde çok önemli bir konuma sahiptir (Croxtton ve diğerleri, 2001).

Hedef müşteriyi seçmek yada onlara nasıl ulaşılabileceğini belirlemek, ürünlere nasıl bir fiyat uygulanacağını saptamak ve kampanyaların nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili kararları almak gibi bilgileri içeren kavrama Pazarlama denir. Bilgi teknolojisi sistemleri de pazarlamada içerisinde yer alan fiyat stratejisini, ürün ve müşteri karlılığı gibi faktörlere yönelik kararları iyileştirmeye yönelik analizler yapar (Meindl ve Chopra, 2001).

Satış işleyişi müşteriye yapılan reel satışa odaklanır. Bu süreçte, gerekli duyulan bilgi ile elde edilen satış gücünü ve sonrasında da asıl satışı gerçekleştirmeyi odaklanır. Satış görevlisi çeşitli seçenek ve özellikler arasında seçim yaparak müşteri siparişini oluşturur ve müşteri ile ilgili tüm verileri bilgi teknoloji sistemleri aracılığıyla iyileştirip, satış gücü otomasyonu yapılandırır (Meindl ve Chopra, 2001).

Sipariş Yönetimi müşteri siparişlerinin yönetilmesi, izlenmesi, siparişin oluşturulmasının planlanması ve yerine getirilmesi açısından önemlidir. Gelen müşteri siparişini şirketten sağlanan tedarik sağlar. Bilgi teknolojilerinin iyi kullanılması ile birlikte tüm siparişlerin aşamaları tek tek izlenir (Eymen, 2007).

Çağrı veya Hizmet Merkezi firma ve müşteri arasındaki iletişim noktasıdır. Çağrı merkezi, gelen müşteri siparişlerini, ürün önermelerini, sorun çözümü ve müşteri siparişlerinin durumu ile ilgili bilgilere ulaşılabilirliği sağlar. Bilgi teknolojilerinin iyi kullanılması aracılığıyla müşteri talepleri karşılanır ve en uygun müşteri temsilcilerine yönlendirilerek çağrı/hizmet merkezlerinin iyileştirilmesi amaçlanır (Görçün, 2010)

1.2.6.2 Tedarik zinciri iç yönetimi (TZİY)

Şirket içindeki faaliyetlere odaklanan tüm işleyişleri kapsar. Burada tedarik zinciri yönetimi üç büyük işleyişi içerir. Bunlar sırasıyla; MİY, TZİY ve TİY'dir. Tedarik zinciri iç yönetim süreçleri, işletme içindeki tüm üretim ve depolama ile ilgili organizasyonun yapılması, arz talep planlarının hazır hale getirilip ve reel siparişlerin yerine getirilmesi süreçlerinden oluşur. Bu süreçte deponun konum ve alanının belirlenmesi, depolarda hangi ürünlerin taşınmasının yapılacağına karar verilmesi, envanter yönetim süreçlerinin hazır hale getirilmesi, reel siparişlerin toplanması, ürünle ilgili nakliye ve paketleme bilgilerin netleşmesi önemlidir (Meindl ve Chopra, 2001).

Stratejik planlama sürecinde TZ ağının tasarımına odaklanılması öncelikli hedeflerden olmuştur. Burada ki en önemli amaçlardan biri de tesislerin kapasite ve konumları ile ilgili kararların alınmasıdır. Talep Planlama; talepleri fiyatlandırma, öngörme ve özendirme gibi talep yönetimi araçlarının talep üzerindeki etkilerinin analizini yapar. Tedarik Planlama; talep planlama sonucu ile birlikte ortaya çıkan talep öngörülerini ve stratejik planlama neticesi ile elde edilen kaynakları veri olarak alır ve sonrasında talebe cevap verebilmek için uygun planları oluşturur. Stok ve fabrika planlaması aynı şekilde tedarik planlama yazılımı ile mümkün olmaktadır. Yerine Getirme; talebi tedarik ederken yapılan planlar hazır olduktan sonra ki uygulamaya geçilmesidir. Bu süreç ile beraber talep, belli bir tedarik kaynağına ve aynı zamanda nakliye vasıtasına bağlanır. Kullanılan bu uygulamalar nakliye ve depo yönetimi ile ilgilidir. *Alan Hizmeti* en son aşamada ürünlerin teslimi müşteriye

gerçekleştikten sonra yakın yada uzak bir zamanda servis gereksinimini ortaya çıkartacaktır. Bunlar; servis aramalarının planlanması, yedek parçalar için stok düzeyi belirlemek gibi hizmetleri içerir (Croxtton ve diğerleri, 2001).

1.2.6.3 Tedarik ilişkileri yönetimi (TİY)

TİY şirket ve tedarik sağlayıcıları arasındaki üst birime doğru olan ilişkilerin tüm işleyişlerini kapsar. TİY amacı çeşitli ürün ve hizmetler için kaynak arzının yerine getirilmesini organize bir şekilde yapılmasıdır. Bu süreçte tedarikçi seçimini değerlendirmesi, sözleşmede yer alan şartların müzakeresinin yapılması ve yeni ürün siparişleri ile ilgili tedarikçiyle iletişime geçilmesi gibi tüm süreçleri yönetir. TİY de farklı ürün çeşitleri için tedarikçilerin seçilmesi, tedarikçilere teslim yapılacak olan mallar için fiyat üzerinde anlaşma yapılması ve aynı zamanda tedarikçilere arz ve talep planlarının paylaşılması ve siparişlerin yerine getirilmesi gibi hizmetleri de kapsar (Croxtton ve diğerleri, 2001). Tasarım İşbirliği yöntemi tedarikçi ve üretici arasındaki işbirliği doğrultusunda ürünlerin tasarımlarını geliştirmeyi amaç edinmiştir. Yazılım ya da üretim kolaylığında pozitif TZ özelliklerine sahip bileşenlerin ortak seçiminden oluşmaktadır. Diğer bir tasarım iş birliği ise imalatçı ve tedarikçi arasındaki mühendislik değişim emirlerini içermektedir (Meindl ve Chopra, 2001).

Kaynak; işletmedeki tedarik yazılımları, tedarikçi seçimi, sözleşme yönetimi ve tedarikçi değerlendirmeye yardımcı olur. İşletmenin tedarikçiler için harcadığı miktarları analiz eder ve değişime açık değerli akımları ortaya çıkarır. Tedarikçiler aralarında teslim süresi, güvenilirlik, kalite ve fiyat gibi birçok ana kriter değerlendirilmektedir. Tüm bu değerlendirmeler tedarikçi performansının gelişmesine ve tedarikçi seçimine yön vermektedir. Tedarikçi sözleşmesi de karmaşık bir yapıda olduğundan ayrıca takip edilmesi gereken önemli bir ayrıntıdır. Bundan dolayı başarılı yazılımlar tedarikçi performansının analiz yapılması ve sözleşmelerin yönlendirilmesine katkı sağlar. Pazarlık tedarikçilerden fiyat teklifi istemek ve pazarlık yapmak gibi birçok konuları kapsamaktadır. Pazarlık süreçleri ilaveten ihale tasarımı ve icra gibi konuları da içermektedir. Bu süreçteki tüm hedefler işletmenin gereksinimleri ile ilgili fiyat ve teslimat parametrelerini ayrıntıları ile belirten sözleşmenin pazarlığını yapmaktadır (Meindl ve Chopra, 2001).

Alım satın alma işlemleri ile ilgili süreçleri kapsar. Bunlar: sipariş emirlerinin oluşturulması, yönetilmesi ve onay gibi işlemlerden oluşur. Başarılı yazılımlar alım süreçlerindeki maliyet ve teslimat gibi sürelerin kısalmasına yardımcı olur aynı zamanda. Tedarik İşbirliği tedarikçi ve işletmeler arasında fikir birliğinin sağlanması sonucu, ön tahminler, üretim planları ve stok seviyelerindeki işbirliği ile geliştirilebilir. İş birliğindeki temel amaç tedarik zincirindeki her aşamada tasarlanan ortak planın güvence altına alınmasıdır. Bu yöndeki iyi bir yazılım bir tedarik zincirinde planlamayı daha da basit hale getirebilmektedir (Meindl ve Chopra, 2001).

1.2.6.4 Tedarik zinciri süreçlerinin değerlendirilmesi

Her işletme rekabet üstünlüğü avantajı elde edebilmek için TZ sürecinin değerlendirilmesi gittikçe önemli bir konu olarak güncelliğini korumaktadır. TZ bir ürün ya da hizmeti üretmek ve müşteriye teslimatını gerçekleştirmekten ibaret değildir. Bu zincir içerisinde aktif rol alan işletmelerin performansı da ayrı bir şekilde göz önünde tutulmalıdır. İşletmelerin performansını ölçen hizmetler; Sipariş kazanma, Sipariş karşılama, Tedarik zinciri operasyonel referans modeli ve dengelenmiş performans kartı gibi (Nobel, 2016).

Sipariş Kazanma; tedarik zincirinin başarısı ile piyasadaki müşteriye kazanması ile doğru orantılıdır. Bu süreçte en önemli kriterlerden bazıları; hedef kitlesini belirlemek, pazardaki imajını korumak ve müşteriye hitap edecek stratejiler üzerine yoğunlaşmaktır çünkü pazardaki rakiplerden her zaman bir adım önde olmak avantaj sağlayacaktır (Meindl ve Chopra, 2001).

Sipariş Karşılama sürecinde müşteri siparişlerini karşılayabilme ve müşterinin taleplerine cevap verebilmek TZY'nde rekabet üstünlüğü avantajı sağlar. Ayrıca lojistik performans kriteri de başarılı sipariş yönetimi ile doğrudan etki eder. Tüm bu kriterlerle alınan siparişlerin güvenilirlik, bulunabilirlik ve sipariş karşılama üstünlüğü gibi yöntemler ile yüzde kaçının başarılı olduğu ölçülür. Güvenilirlik tedarik zincirinin boyutunu, bulunabilirlik sipariş ile teslimat arasındaki zamanı, sipariş karşılama üstünlüğü ise istenildiği zamanda teslimatını gerçekleştirmektir (Meindl ve Chopra, 2001).

Tedarik zinciri Operasyonel Referans Modeli kriteri kullanılarak tedarik zincirindeki süreçlerin hızlandırılması, teslimatlarını aksamadan gerçekleşmesi, stokların azaltılması, stok ve nakit akışının dönüşümünün sağlanması gibi göstergelerin

performansı detaylandırır (Croxtton ve diğeri, 2001).

Karmaşık bir yapıda olan tedarik zincirlerinin başarı bir şekilde işlenip işlenmediği ve sorunlarının neler olduğunun tespit edilmesi oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki beş temel SCOR yani Tedarik zinciri operasyonları zincir içindeki faaliyetlerin standartlarını ölçen model süreci geliştirilmiştir (Meindl ve Chopra, 2001).

Planlama Süreci; İşletme kaynaklarındaki üretim ve dağıtım kanalında olan arz ve talep arasındaki denge oluşturma (Keskin, 2011).

Tedarik Süreci; Planlanan ya da fiiliyata olan taleplerin karşılanması için ürün ya da hizmet satın alma (Keskin, 2011).

Üretim Süreci; Planlanan ya da fiiliyata olan taleplerin karşılanması için ürün ya da hizmeti satma (Keskin, 2011).

Dağıtım Süreci; Planlanan ya da fiiliyata olan taleplerin karşılanması için sipariş, ulaştırma ve dağıtım yönetimi gibi üretilen ürün ve hizmetlerin imal edilmesi (Keskin, 2011).

Geri Dönüşüm Süreci; Planlanan ya da fiiliyata olan taleplerin karşılaşmasından sonraki süreçlerdir (Keskin, 2011).

İşletmelerin finansal ve finansal olmayan ticari performanslarını değerlendirmek amacıyla yapılan yapısal ölçüm metoduna *Dengelenmiş Performans Kartı* denir. David Norton ve Robert Kaplan tarafından bulunan bu metot işletmelerin vizyonu, misyonu, stratejilerini, performansı gibi aktörlerin neden ve sonuç ilişkilerini inceler ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda şirketlerin geleceğine yönelik pozitif etki eder. Bu yaklaşım dört perspektiften oluşur. Bunlar; müşteri finans, büyüme ve öğrenme, dâhili iş süreçlerinden oluşur ve TZ stratejisinin başarısı uzun ve kısa vadede bu dört perspektifte değerlendirilir (Keskin, 2011).

- Müşteri perspektifi; müşteri memnuniyeti ve ihtiyaçları üzerine yoğunlaşır. Kaybedilen ve kazanılan müşteriler ve pazardaki payı ile alakalıdır.
- Finansal perspektifi; kaynak kullanımı, yatırım, maliyetin düşürülmesi ve yatırım stratejileri ile alakalıdır.
- Büyüme ve öğrenme; insan ve bilgi kaynakları, bilişim sistemleri ve personel tahminleri üzerine yoğunlaşır.

- Dâhili iş süreçleri; yenilikçilik, esneklik ve kritik iş süreçlerini kapsar (Keskin, 2011).

Etkili bir TZY de olması gereken en önemli koşullardan biri de her iki katılan tarafın güçlü olması ve ilişkiye değer katmış olması gereklidir. Her iki tarafda sahip olduğu bu ilişkiye stratejik hedefler doğrultusunda ve bilinçli olarak yaklaşmalıdır. Taraflar birbirlerine ihtiyaç duydukları kadar yatırım yapmalı ve edindikleri bilgileri paylaşmalıdır. Taraflar aynı zamanda birbirini eğitmek ve geliştirmekle ilgili adımlar atmalı ve birbirlerine saygı duymaları gereklidir (Keskin, 2011).

Başarılı Tedarikçilerin Özellikleri

- Güvenilir olması
- Esnek olması
- Sorumluluk sahibi olması
- Ticari ilişkilerini uzun vadeli yapması
- Pazara hâkim olması ve yeni teknolojiye sahip olması
- Sorunları çabuk çözmesi
- Esnek lojistik yeteneğine hâkim olması
- Toplam kalite yönetimine yüksek seviyede hâkim olması
- Ürün ile ilgili teknik destek ve satış sonrası hizmet sağlaması (Eymen, 2007).

Başarısız Tedarikçilerin Özellikleri

- Güncel verileri takip etmemesi
- Toplam Kalite yönetimi stratejisinden uzak olmak
- Ürünlerden az çeşitte stok tutmak
- Yeteri kadar stok bulundurmama
- Eski teknoloji ile devam etmek
- Sistem anlayışı olarak zayıf hareket etmesi
- Üretim teknik detaylarında eksiklikler
- Ürün teknik detaylarında eksiklikler
- Ürünü zamanında teslim edememe (Altunışık ve diğerleri, 2006).

1.2.7 Tedarik zincirinde yönetim stratejileri

TZY stratejilerinin başarılı olabilmesi için yukarıda anlatılan ön koşulların

tamamlanmasına bağlıdır. Bu koşulların oluşması için her iki tarafında kısaca; mükemmel olması, önemli rollere sahip olması, birbirine bağımlı olma ve yatırım yapması, bilgiyi paylaşma, birbirlerine bütünleşmiş olma, kurumsallaşma ve dürüst olmaları zorunludur (Altunışık ve diğerleri, 2006).

Pazar Yoğunlaşmış stratejiler istenilen zaman da ve koşul da pazarlama dağıtım kanalını kullanarak kuvvetli markalar ile yüksek kar yaratmaktır.

Operasyonel Sürat süreci ve müşteri değerlerini bölge ayırt etmeksizin süratle hareket ettiren stratejidir.

Yeniye Yönelik Rekabet içine girmektense, yeni ürünleri nihai tüketiciye sunan ve ürün üzerinde inovasyona önem veren stratejidir.

Müşteri Odaklı, nihai tüketici ile yakın temas halinde bulunan stratejidir.

Lojistik Etkili tedarik sürecinin etkililiği ve etkisizliğini dengesini vurgulayan stratejidir. Ticaret Orijinl itüketiciler içi önceliği en yüksek değer ile en düşük fiyat üzerine yoğunlaşmak (Altunışık ve diğerleri, 2006).

1.2.8 Tedarik zinciri yönetiminde uygulama sorunları

Her işletme TZY'nde pratikte her ne kadar kolay görünsede uygulamada zorluklarla karşılaşabilmektedir. İç içe geçmiş TZY'nin pratiğe dökmek için dört temel esasta çözümler üretmek gerekliliği ortaya çıkmıştır (Altunışık ve diğerleri, 2006).

Liderlik; Etkili bir TZY'nde liderliği hangi tarafın üstleneceği çok önemlidir çünkü liderlik güç ve risk faktörlerini içine alır. Risk zincirde kaybın ve kazancın hangi tarafı en çok etkilediğini belirler (Altunışık ve diğerleri, 2006).

Güven ve gizlilik; TZ'lerinde yer alan ve işletmelerde en başta kabul edilmiş sorunlardan biri görünsede ancak uygulamada bu iki faktörde işletmelerin mutabık kaldıklarına bilinmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2006).

Ölçüm; TZ geleneğinin dışında ölçüm imkânlarına sahiptir. Ölçüm için gerekli olan veriler, katılımcıların performans değerlendirmesi ve maliyet bilgilerini tanımlayan ölçen matematiksel işleri içerir ama yinede istenilen sonucu vermez (Altunışık ve diğerleri, 2006).

Getiri ve Risk paylaşımı; Üretilen mal veya hizmetin rakip ürünlerden üstün olması ve pazarın kaymağını alarak dağıtımının yapılmasıdır (Altunışık ve diğerleri, 2006).

Tedarik zincirlerinin uzun vadede başarıyı hedeflediği söylenmesi güçtür. Michigan State Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda işbirliği sözleşmesi yapan her beş firmadan sadece birinde uzun vadede işbirliği yapıldığı ortaya çıkmıştır. İş birliği hususunda planlamalar ve uygulamalar tedarik zincirinde sıkıntılar yaratabilir. Bu iş birliğinde orkestrasyon ve tasarımı yapan yöneticiler sorgulanır ve işbirliğine yönelik toplumsal talepler tartışmaya her zaman açık olmuştur. TZY'nde serbest pazar rekabet doktrininde tekelleşmenin engellenmesi gerekir ki; iş birliğine katılımın sağlanması mümkün olabilsin. Pazar gücünün kötüye kullanımı işbirliğini biçimi ile alakalıdır. Tedarik zinciri yönetimindeki faaliyetleri geliştirmek ve stratejik konumunu arttırmak amacı ile bu zincire dâhil olan her işletmenin ilişkisidir. Tedarik zinciri operasyonları, bireysel işletmeler, ticaret ortakları ve müşteriler ile sınırlanan yönetim süreçlerini kapsar (Altunışık ve diğerleri, 2006).

1.3 Tedarik İlişkileri Yönetiminde Alıcı Tedarikçi İlişkileri

Alıcı tedarikçi ilişkileri TZY' de kritik bir yere sahiptir. Yapılan literatür çalışmalarında alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişki işbirliği ve rekabetçi (geleneksel) esasa bağlı olarak öne çıkmaktadır. Uygulamada her iki modelin de kendi başlarına uygulanması gibi bir yaklaşımın olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda her iki modelden hangisi ağır basarsa, işletmeler o model üzerine uygulama izlemiştir. Avrupa da rekabetçi model izlenirken, Japonya'da da işbirliği esasına yönelik yaklaşımlar olmuştur (Çağlayan, 2009).

1.3.1 Alıcı tedarikçi ilişkileri yönetimi

Tedarik zincirinde aktif rol alan tedarikçiler ve satıcılar TZ içerisinde önemli bir yere sahiptir. TZ de ürünlerin teslimatlarının eksik olması, yanlış veya geç vb. olması imalatçıların üretim planlamasını aksatacak - stok maliyetlerini arttıracak veya nihai ürünlerin tesliminin geç yapılmasına neden olacaktır (Doğruer, 2005).

Tüketicilerin talep ve gereksinimleri doğrultusunda mal veya hizmet üreten işletmeler mal ve hizmetin hazırlamadan önceki sürecinde ürünlerin tüketiciye dağıtımında çok ciddi bir tedarikçi ağı oluşturmak zorundadırlar. İşletmelerin uygulamak zorunda olduğu bu süreç, tedarikçi-alıcı ilişkileri açısından buldukları piyasada rekabet üstünlüğü kavramını her zaman etkileyen önemli bir etken olmuştur (Altunışık ve diğerleri, 2006).

1.3.2 Alıcı tedarikçi ilişkileri önemi

TZ da üretimden elde edilen ürün veya malzemelerin üreticilerden son kullanıcıya doğru aşamalı akışı ekonomik bir yapı olmakla birlikte aynı zamanda sosyal sistemin dinamik parçasında oluşturmuştur. Dolayısıyla toplumdaki etkilendikleri gibi toplumu aynı zamanda değiştirme ve dönüştürmeye de katkı sağlamıştır. Üretici ve tüketici arasında sağlanan iletişimin vasıtasıyla ve bunun yanı sıra araçlarında buna ön ayak olarak katılması ile iletişimin soyut ve somut faktörlerden oluştuğunu söylemek kaçınılmaz olmuştur (Altunışık ve diğerleri, 2006).

Alıcı ve tedarikçi arasında birçok bağlantılı ilişki söz konusudur. Örneğin; Ürünlerin üreticiden tüketiciye doğru akması ve bunun karşılığında elde edilen para ise tüketiciden üreticiye doğru akar. Ürün ile ilgili tüm bilgilerin ise hem üretici hem de tüketicide akması söz konusudur. Bu akışlar hem üreticinin kazancını oluşturması hemde pazardan alınan bir geri besleme açısından önemlidir. Tedarik zinciri üzerinde dağıtımın sağladığı faydaların akışı da sağlanabilmektedir. Örneğin bağımsız araçlar tarafından alınan mülkiyetin tüketiciye iletilmesi gibi. Alıcı ve tedarikçi arasında ticari ilişkilerin yanında aynı zaman da işbirliği, bağlılık, rekabet ve liderlik ilişkileri de söz konusu olmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2006).

1.3.3 Alıcı-tedarikçi arasındaki liderlik ilişkileri

Etkili tedarik zinciri yönetiminden faydalanabilmek için liderlik unsuruna ihtiyaç duyulmuştur. Tedarik zincirindeki liderliğin temelinde güç ve risk bulunur ve oluşan bu zincirdeki güç lider rolünü üstlenecek işletmeyi, risk ise bu zincirde yer alan kaybın ve kazancın en çok kimi etkileyeceğini gösterir. Riski en çok üstüne alan liderlik pozisyonunda yer alır ve liderlik tedarik zincirinin esasını oluşturur (Keskin, 2011).

Liderlik stratejisi, piyasa da geride kalan firmaların karlılık potansiyellerinin ve diğer rakip firmalar karşısında liderliğin mümkün olacağı ve geride kalan sektörün bırakmış olduğu fırsatlardan faydalanmaya yönelik olacaktır. Bu tip işletmeler, sektörde geriye kalan birkaç firmadan biri olmaya özen gösterir. İşletme istediği konuma ulaştığında sektördeki satışlarını korumaya yönelik stratejiler izleyecektir (Porter, 2000).

Dağıtım kanallarında içerisinde rekabet, işbirliği ve çatışmanın çıkması sonucunda işletmelerde ön plana çıkar. Çatışmanın olması durumunda rekabet üstünlüğü alan

işletme aynı zaman da kanal liderliğini de almış demektir. Liderlerin pazar içerisinde kendini göstermesi için TZ içerisinde yer alan ürün, nakit ya da haber akışını sağlayan araçlardır (Keskin, 2011).

1.3.4 Alıcı-tedarikçi arasındaki güç ilişkileri

Alıcı tedarikçi ilişkilerinde güç, bir tarafın yapmak istemediği şeyi diğer bir tarafa zorla yaptırma, çatışmayı çözme, kanal üyelerinin kararını etkileme ya da değiştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu kanal içindeki üyelerin her biri farklı bir güce sahiptir. Bunlar; hukuki, mali kaynaklı, liderlik ve önderlik gerektiren vasıflar da olabilir. Güçlü işletmeler bazı ürünlerde üstünlük sağladığında aracı işletmeye bazı hizmetleri yürüttürmesini kabul ettirebilir. Zamanla güç dengesi yer değiştirebilir ve ekonomik nedenlerden ötürü gücün bazen aracı işletmenin eline geçtiği de söylenebilir. Serbest ekonomide rekabet üstünlüğünden ötürü aracı işletme sayısı arttığından ötürü güç zamanla önemini kaybedebilir. Güç lider tarafından kullanılır ve bu durum kanaldaki üyelerin pazarlama strateji ve politikalarını etkilemeyi hedefler ve böylelikle üyelerin davranışlarını kontrol altına alır (İslamoğlu, 2011).

1.3.4.1 İşbirliği esasına dayalı olan alıcı tedarikçi ilişkileri

İşbirliği esasına dayalı olan alıcı-tedarikçi ilişkilerinde kanal üyelerinin aynı hedef doğrultusunda hareket ettikleri, faaliyetlerini bilinçli olarak uyguladıkları ve kaynakları bu doğrultuda kullandıkları yöntemlerin tümüdür. İş birliği esasına dayalı ilişkilerde ki hedef, amaç ve çıkarların bir merkezde toplanması ve bu amaç ve hedef doğrultusunda hareket edilmesidir. Tüm bu faaliyetler bütünün bir amaç doğrultusunda yapılması zorunludur (İslamoğlu, 2011).

Dağıtım kanalları içerisinde bulunan üyeler aynı hedef doğrultusunda hareket ettikleri için iş birliği yaparlar. Müşterilere maksimum düzeyde satış yapmayı amaçlayan firmalar bu hedefe ulaşmak için değişik yollar izleyerek ve farklı şekillerde iş birliği içinde de görülebilirler. Bu üyeler aşağıdaki yöntemlerle de işbirliği yapabilirler (Altunışık ve diğerleri, 2006).

- Eğitim konularında karşılıklı yardımlaşma ve piyasadaki toplanan bilgileri paylaşma
- İşletme ya da ürüne ilişkin müşteri ilişkileri etkinliklerini aktif hale hale

getirme

- Promosyon dağıtım ve reklam giderlerini paylaşımı
- Mağaza içi sergilemeler için yapılan giderler (Altunışık ve diğerleri, 2006).

1.3.4.2 Alıcı-tedarikçi arasındaki rekabet ilişkileri

İşletmeler birbirleriyle her ne kadar işbirliği ve bağlılık içinde olsalarda kıt kaynaklardan daha fazla pay alabilmek adına rekabet içine girmeleri kaçınılmaz olmuştur. Oluşan bu rekabet faktörü aracılar, kanal üyeleri ve diğer kanal üyeleri arasında meydana gelecektir. Üretici işletmeler dağıtım maliyetlerini düşürmek için kanal üyeleri arasındaki rekabetten faydalanır ancak ortaya çıkacak olan dikey rekabet ve çatışmayı yönetmek durumunda kalırlar (İslamoğlu, 2011).

Dağıtım kanallarında aynı ürünleri pazarlayan aracılar aynı ürünleri birbirine yakın pazarlarda sunmaları sonucu alıcılar arasında rekabet ortaya çıkmıştır. Oluşan rekabet ortamı çatışmayı da beraberinde getirmiştir. Dikey rekabet; aynı dağıtım ağında yer alan üretici, toptancı ve perakendeci vb. seviyedeki aracılardır. Yatay rekabet; dağıtım kanalı içerisinde aynı seviyede olan ikişer toptancı ve perakendecilerdir. Çapraz rekabet; imalatçıların pazara doğrudan fabrika satış zincir mağazalar açarak pazarda mevcut olan perakendeciler ile rekabet içine girmesidir (Altunışık ve diğerleri, 2006).

1.3.4.3 Alıcı-tedarikçi arasındaki çatışma ilişkileri

Çatışma, rekabet ile aynı görünsede farklı bir kavramdır. Kişiyeye yönelik eylemler çatışma, işe yönelik eylemler rekabet olarak algılanır. Rekabette fiziki güç kullanmak söz konusu değilken çatışma da fiziki güç kullanmak söz konusudur. Süreç olarak çatışma rekabetten sonra gelir (İslamoğlu, 2011).

Dağıtım ağı içerisindeki aracılar menfaatleri doğrultusunda çalışırlar. Bazen iki kanal üyesinin menfaatleri birbiriyle çakışması durumu söz konusu olduğunda, bu durum bir tarafın kazanması diğer tarafın ise kaybetmesine neden olabilir. Bağımsız aracılarn kanalında oluşan bu çatışmalar bazen hoşnutsuzluk ile ortaya çıkar ancak bazen de bağımlı olma (zayıf olma düşüncesi) gibi nedenlerle gizli kalabilir (Altunışık ve diğerleri, 2006).

Sırasıyla çatışma;

- Dağıtım ağı içinde aracıyı atlayarak bir sonraki aracıya ulaşmak

- Dağıtım ağında çok sayıda bağlantı olması
- Aynı üretim bölgesinde birden fazla aracı bulunması
- Sunulan promosyonlu hizmetlerin farklı algı yaratması
- Üreticilerin satıcılara kafasına estiği gibi davranışta bulunması
- Üreticinin geleneksel olmayan modelde dağıtım ağı tesis etmesi
- Alıcılar arasında yarışma düzenlemek
- Ürün iadelerinde aracılara kolaylık sağlamak
- Perakendecilerin satış temsilcilerini eğitmek
- Ürün iadelerinde aracılara iade konusunda kolaylık sağlamak
- Satış için garanti sağlamak
- Stok azalmalarını takip ederek tamamlamak (Altunışık ve diğerleri, 2006).

1.3.5 Bayi ilişkileri yönetimi

Dağıtım kanalının en önemli üyesinden biri de bayidir. Üretici işletmeler üretim odaklı çalışıp ve kaynak arayışına girmeleriyle birlikte, işletmeler ürettikleri ürünleri bağımsız işletmelere devrederek ürünlerin pazara girişini kolaylaştırmışlardır. Üreticiler, ürünlerini belli bir bölgede ve belirli bir sürede bağımsız işletmelere dağıtım hakkını verirler. Böylece aracı işletmeler, işletmelerin ürettiği mal veya hizmetleri bölgedeki üretici işletmelerin dağıtım işini devir ettikleri bu acentelerden temin edecektir. Diğer bir ifadeyle sözleşme dâhilinde belirli bir bölgede ticari faaliyet içinde olup ve üretici işletme adına hareket edip ve aynı zamanda işletme ile ilgili akitlere aracılık eden gerçek ve tüzel kişilere acente ya da bayi denir (Altunışık ve diğerleri, 2006).

Bayinin görevi dağıtım kanalı içerisinde bulunan diğer üyelere karşı firmayı temsil etmektir. Her iki tarafın onayı ile Bayi Sözleşmesi gerçekleşir. Üretici işletmelerin bağımsız işletmelerce belirlenen bölgede bayilik vermesi bazı olumsuzlukları da beraberinde getirebilir. Örneğin; Bayinin üretici işletmenin vermiş olduğu imajın dışında başka imaj kullanması ve böyle bir durumda üretici işletmeye ek maliyetler getirmesi. Üretici ya da tedarikçi işletmelerin bayiden beklentisi, üretilen ürün veya hizmetlerin tüketicilere en iyi şekilde sunmak ve bu ürünlerin müşteriler tarafından tercih edilmesine olanak sağlamaktır. Aynı zamanda iş hacmini büyütme üzerine çalışmalar yapmak ve sonuçların pozitif olmasına yönelik adımlar izlemektir. İşletme tüm olumsuzlukları bertaraf etmek için bayi sistemini kendi kurduktan sonra yine

kendi denetimi altında bayiye takibe alır ve bayi temsil ettiği üretici işletmenin sahip olduğu ürünler ile ilgili üretici işletmeden eğitimler alır (Altunışık ve diğerleri, 2006).

Ürün özelliklerine göre dönemlik satışlarda artış ve azalış meydana gelir ve bu durağan süreç içerisinde bayilerin satış odaklı çalışmaları her zaman üretici işletme tarafından beklenen bir durum olmuştur. Böylelikle üretici işletmeler bayi satışlarının artmasına yönelik hemen harekete geçmişler ve bayi performansını arttıracak tedbirler almışlardır. Üreticiler dağıtım kanalları içerisinde mal ve hizmeti son kullanıcıya ileten bayileri yani aracılara motive etmek adına özel toplantılar, yurt dışı gezileri ve eğitimler düzenlerler. Türkiye de bayilik sistemi çok önemli bir konumdadır çünkü yasalar ve kanunlar çerçevesinde tüm risk üretici işletme tarafından bayilerin üzerine geçmiştir. Örneğin; tekstil sektöründeki hızlı büyümenin ve yaygın olmasının en önemli nedeni bayilerin satışlarda çok büyük rol almasıdır (Altunışık ve diğerleri, 2006).

1.3.6 Alıcı tedarikçi ilişkilerinde güven

TZ içerisinde alıcı ve tedarikçi arasındaki iş ilişkisindeki başarının anahtarı karşılıklı güvene dayanır. Söz konusu verilerin tedarikçiler ve tüketiciler ile paylaşılması her iki taraf için de satış avantajları sayılabilir (Blanchard, 2010).

Başarılı TZY'n de güven en önemli unsur olmuştur. Güven, alıcı ve tedarikçi arasında doğan bilgi paylaşımını, güvenilirliği, yetkinliği ve kısıtlılığa yönelik inanışları temsil eder. Buradaki en önemli unsurlardan biri de bilgi paylaşımıdır çünkü finansal ve stratejik bilgilerin paylaşılması her iki tarafa da; hem güven hemde başarı sağlar. Bu durum bazen zincir üyelerinin birbirine rakip olması anlamına da gelebilir. Alıcıların performansını arttırmak, iş birliğinde doğan maliyetleri en aza indirmek, piyasadaki karmaşık işlemleri ve belirsiz piyasa ortamını netleştirmek için güven en önemli soyut varlık olarak bilinmektedir. Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde güven ortamının oluşması için her iki tarafında katılımı şarttır. Güvenilen taraf (alıcı) güvenen tarafa (tedarikçiye) oranla bütün avantajları elinde tutar ama güvenen taraf her zaman belirsizlik içinde kalan taraf olmuştur. Güven faktörünün oluşmasındaki temel neden, her iki taraf içinde oluşabilecek olan risk ve savunmasızlık durumlarından kaynaklı zararları en aza indirme talebidir (Başkol, 2014).

Güven; alıcı ve tedarikçi arasında oluşan sözleşme doğrultusunda hareket edilmesi ve

beklentiler doğrultusunda güvenme kararlarını içerir. İşletmeler güvene dayalı; hem sosyal hem de ekonomik fayda elde edebilmek için belirli seviyedeki riskleri kabul etmişlerdir. Güvensizlik durumunun oluşması durumunda alıcı ve tedarikçi arasında başarısızlığa neden olduğu ayrıca bilinmektedir. Uzun dönemli başarılı iş ilişkilerinde güvenin olumlu etki yaptığı ayrıca bilinmektedir. Güvenin yeterli olması ortaklık ilişkisinin gelişmesine ve ilerlemesine katkı sağlar. Güven; alıcı ve tedarikçi arasındaki riski en aza indirmek ve taraflar arasındaki davranışları daha net ve anlaşılır düzeyde olmasını sağlamaktır. Böylelikle her iki tarafında katkıları doğrultusunda ilişkiye artı değer katacak ve karşılıklı bilgiye sahip olmaları söz konusu olacaktır. Güven aynı zamanda örgütsel ilişkilerin şekil alması ile birlikte rekabetçi avantajı da beraberinde getirmektedir. Alıcı ve tedarikçi arasındaki güven; performansı önemli derecede arttırmakta ve etkilemektedir. TZ'ndeki üyelerin birbirleriyle olan güven ilişkisinin gelişmesi; her iki taraf içinde risk minimize edecek ve kendilerine olan cesaretlerini önemli derecede artmasına katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte TZ'nin müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap vermesi ve seri hareket etmesi olumlu yönde katkı sağlayacaktır. TZ ilişkilerinde güven, işbirliği, risk faktörünün minimum olması, yenilik ve karlılığın artması gibi olumlu neticeler sağlandığı ayrıca bilinmektedir (Başkol, 2014).

Performansa Dayalı Güven;

- Alıcı ve tedarikçi arasında performansı güçlü gösterme sözünün verilmesi ama geleceğe yönelik taahhütte bulunmamasıdır.
- Alıcı uzun vadede sözler veremeyip ve aynı zamanda mevcut ilişkiye kaynak aktaramama da sessiz kalır.
- En yüksek seviyede güven oluşturulması için pozisyonlar mevcuttur fakat ilerlemeyi destekleyecek güven söz konusu olmamıştır.
- İş birliğinden kaynaklı avantajlar kaybolmaktadır. (Fawcett ve diğerleri, 2012).

İş Birliği Esaslı Güven;

- Yatırımların çoğu geleceğe yöneliktir ve alıcı tedarikçi arasındaki performans güçlüdür.
- Alıcı verdiği sözleri tutar ve aynı zamanda mevcut ilişkinin işleyişine yönelik ilerlemeler kaydeder.
- Her iki taraf için de yoğun bir ilişki olur ve yüksek seviyede güven ortaya

çıkılmış olur.

- İş birliği esaslı avantajların belirlenmesi açısından ileriye yönelik ve işbirliği esaslı yenilik kaldıraç etkisini meydana getirir (Fawcett ve diğerleri, 2012).

Sınırlı Güven;

- Performansın güçlü olacağına dair söz verilmesi
- Alıcı verdiği sözleri yerine getirmek konusunda başarı kaydedemez.
- Güven unsurunun tehlikeye düşmesi sonucu güçsüz performans ve fırsatlıkların yaygınlaşması
- İşbirliğinin hem rasyonel hem de ilişkisel anlamda söz konusu dahi olmaması (Fawcett ve diğerleri, 2012).

Taahhüt Esaslı Güven;

- Her iki tarafta ilişkinin stratejik olmasını talep eder.
- Performansta çok önemli adımlar atılacağına dair sözler verilir.
- Alıcı verdiği sözleri yerine getirmek konusunda başarı kaydedemez.
- Dürüstlük ilkesi zamanla yok olur ve ilişkinin ileriki dönemdeki seyri tehlike içinde olur (Fawcett ve diğerleri, 2012).

1.3.7 Alıcı tedarikçi ilişkilerinde tedarikçinin gücü

Alıcı ve tedarikçi arasındaki iş ilişkisinin ve birliğinin düzenlenmesinde güç önemli bir faktördür. Bu bağlamda güç; hem alıcı hemde tedarikçi arasında düzenleyici bir unsur olduğu ayrıca bilinmektedir. Pazarlama dalında güç, zincirde yer alan üyelerin üzerinde etkili olabilmek olarak tanımlanmıştır. Zincir içerinden yer alan ortaklardan hangisi daha güçlü ise, diğer zincirde yer alan üyeler üzerinde kontrol kurabilmektedir. Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde güç unsuru ‘zorlayıcı’ ve ‘zorlayıcı olmayan’ olarak iki grupta incelenmiştir (Akgünlü, 2015).

Zorlayıcı güç; tedarikçinin alıcıya baskı yoluyla uyguladığı kuvveti ifade eder. Zorlayıcı güç aynı zamanda kontrol etme ve cezalandırma gücü anlamını da gelmektedir. Tedarikçi burada cezalandırma yöntemini kullanır. Tedarikçi zorlayıcı gücü kullanarak ilgili yasal düzenlemeler ve gerekli yaptırımların yürütülmesi ve denetiminin yapılması konusunda hukuki yol izler, yani zorlayıcı güç “hükümet düzenlemelerini” içermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2012).

Zorlayıcı olmayan güç; tedarikçinin hiç bir yasal düzenleme ve yaptırım gücü olmadan alıcı ile iş ilişkisini sürmesidir. Tedarikçi ve alıcının ortak hedefleri ile birlikte zincirdeki üyelerin her birinin odaklanmalarını arttırmak yönünde uygulanan gücü göstermektedir (Akgünlü, 2015).

TZ içersinde güç üç unsuru tedarikçilerin uygulamış olduğu bir takım faktörleri etkilemiştir. Birinci faktör, uygulanan gücün tedarikçiye sağladığı faydadır. İşletmenin diğer bir işletme açısından önemliliği arttıkça sağlamış olduğu yararlar da artacaktır. Diğer bir ifadeyle uygulanan gücün yararının ne ölçüde büyük olduğu etkileyen işletmenin amacına bağlıdır. Örneğin zincirde yer alan ortaklar uyumsuzluğa ve anlaşmazlığa giderse, bu anlaşmazlığı büyüklüğü her bir ortağın sağladığı yararları da etki altına alacaktır. İkinci faktör, gücün getirmiş olduğu uygulamanın maliyetidir. Bu maliyetler işletmelerin uygulamış oldukları cezalandırma ya da ödüllendirme yöntemi ile uyguladıkları maliyetleri içerir. Tedarikçinin alıcıya daha fazla kar marjıvererek kendinden kar payını azaltmak ya da ceza vermek maksadıyla ürünlerin sevkiyatını durdurması ile birlikte bir takım maliyetler ile karşı karşıya kalacaktır. Üçüncü faktör ise güce sahip olan tedarikçinin kendini tanımasıdır. Tedarikçi, kendinde sahip olduğu veya inandığı gücü algı ettiği düzeyde ve var olduğu müddetçe kullanma yolunu izleyecektir. Kısacası tedarikçiler güçlü bir algı yaratmış olsalar dahi kendilerini zayıf hissetmeleri halinde alıcıları etkileme çabasına gitmeyecektir (Akgünlü, 2015).

Aynı sektör bazında faaliyet gösteren tedarikçiler, fiyatlarını arttırma veya satın aldıkları mal veya hizmetlerin kalitesini düşürmek gibi durumlar karşısında, piyasaya yeni girmiş olan işletmelere pazarlık güçlerini gösterirler. Belli güçteki tedarikçiler, böylelikle maliyetteki artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı silip atabilirler (Porter, 2000).

Tedarikçilerin Güçlü Olma Koşulları

- Farklı sektörlerde yer alan alıcılara yapılan satışlarda tedarikçiler, ürünün kalitesi, ürünün fiyatı ve ürünün satışları üzerinde benzer etkilere sahiptirler.
- İkame ürün üzerinde rekabete girilmesi halinde, güçlü olan ve aynı zamanda büyük olan tedarikçilerin gücü denetim altına alınır. Örneğin tatlandırıcı imalatı yapan tedarikçiler, çok sayıda uygulamada rekabet halindedirler.
- Tedarikçiler çok sayıda sektöre satış yaptıklarında ve bu satışlar önemli bir

bölümü oluşturmadığında, bu durum tedarikçileri güç kullanmaya yönlendirir. Sektördeki müşteri önemli bir konuma sahipse, tedarikçiler sektöre daha yakın hareket edecek ve mantıklı fiyatlandırma yapılarak, AR-GE ve diğer tüm faaliyetleri korumaya yönelik çalışacaklardır.

- Tedarikçiye ait ürün grupları farklılaştırma yoluna gitmiştir ya da geçiş maliyetleri meydana gelmiştir. Böylelikle alıcıların karşılaşmış olduğu bu geçiş maliyetleri ve farklılaştırma, alıcıların, tedarikçiler ile çatışmasını engellemiştir. Tedarikçinin geçiş maliyetleri ile karşı karşıya kalması bu durumu tersine çevirecektir (Porter, 2000).

1.3.8 Alıcı tedarikçi ilişkilerinde alıcının gücü

Belirli alıcı grupları için pazarlık gücünü etkileyen birçok faktörler söz konusudur. Bu faktörler, sektörde yer alan alıcı gruplarının gücünü ortaya koyar. Bu kriterler;

- Alıcılar tedarikçilerin satış miktarlarına oranla daha az miktarlarda satın almalar yaparlar.
- Belirli niteliğe sahip kaynakları mevcut değildir. Müşteri ihtiyaçları karşılamak için alternatif ürünlerin sayısı yetersiz olduğunda, pazarlık güçleri de sınırlı olacaktır.
- Alıcın tedarik sağladığı ürünlerin satın alma maliyeti yüksek olduğunda işlem ya da pazarlık maliyetleri ile karşı karşıya kalabilirler.
- Güvenilir düzeyde geriye yönelik birleşme ve ya bütünleşme tehditleri söz konusu değildir.
- Alıcılar, tedarikçi değişimine gittiğinde yüksek sabit maliyetle karşı karşıyadırlar (Porter, 2000).
- Alıcıların böyle bir değişime gitmesi sonucu, yüksek geçiş maliyetleri ortaya çıkar (Porter, 2000).

Geçiş maliyetlerinin getirmiş olduğu faktörler sırasıyla şunlardır;

- Mal veya hizmetin yeni tedarikçinin ürününe uyum sağlayacak şekilde değiştirmesinin maliyeti.
- Personellerin güncel eğitim alması için yapılan yatırım niteliğindeki maliyetler.
- Alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkinin sona ermesinin psikolojik maliyeti

- Yeni taşımacılık ayarlamasının yapılmasının maliyeti
- Yeni tedarikçi ürünlerinin kullanılabilmesi için gereken donanımların sağlanması (Porter, 2000).

1.3.9 Alıcı tedarikçi ilişkilerinde yasal anlaşmalar

Alıcılar, hizmet alabilecekleri tedarikçi işletmeleri seçmeden önce maksimum faydaları alabilecek ve gereksinim duyulan ihtiyaçlara cevap verebilecek, sorunları çözme konusunda yeteneği gelişmiş ve mali yönden güçlü aynı zaman da kültürel açıdan uyumlu tedarikçileri seçmeleri kaçınılmaz olmuştur. Alıcı işletmeler uzun dönemli faaliyetlerini gerçekleştirmek için tedarikçi seçimini çok iyi analiz etmelidirler. İş birliği içinde olacağı tedarikçi firmaları belirlerken bazı önemli hususlara dikkat etmelidirler. Bu anlaşmalar;

- Tedarikçi firmanın, alıcı firmaya sunmuş olduğu çözüm önerisi hazırlanmış formlarda mevcut mu?
- Tedarikçi firma, alıcının ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde tecrübede ve kaynaklar elinde mevcut mu?
- Yasal anlaşmalara dayalı problemler yaşandığında tedarikçi firma probleme sakince yaklaşıp ve her iki tarafında kazancını güvence altına alabilir mi?
- Tedarikçi firmanın bünyesinde yeterli bilgi, yetenek ve beceri yeteneğine sahip personeli var mı?
- Tedarikçi firma yeteri kadar güçlü referanslara sahip mi?
- Tedarikçinin belirlemiş olduğu fiyat hizmetlere uygun mu?
- Yapılan anlaşmalara tedarikçi firma sadık kalabiliyor mu?

Alıcı işletmeler taleplerine uygun tedarikçiyi pazar araştırması yaparak bulabilmektedir. Taleplerine cevap verebilen tedarikçileri belirlendikten sonra bu tedarikçiler hakkında veri toplanmaya başlarlar dolayısıyla belirledikleri tedarikçi adaylarının izlediği strateji, alıcı işletmenin kültürüne uygun olup olmadığı konusu değerlendirilir. Yasal anlaşmadaki şartlar önemli karar ve süreçleri kapsadığı için her iki tarafında uymakla yükümlü olduğu bazı gereklilikleri de kapsar. Bu anlaşmaların içerdiği esaslar işletmenin aynı zamanda genel başarısında da önemli bir yer tutar. Alıcıların belirlediği tedarikçi firma ile yapılan anlaşma sonucunda: ne tür hizmet tedarik edeceği, ne kadar süre de hizmeti alacağı ve ödemelerle ilgili konuları içermektedir (Bakan ve diğerleri, 2012).

Yasal anlaşmaların içerdiği maddeler;

- Tedarikçi işletmenin, anlaşmanın düzenlendiği tarih,
- Tedarik edilecek olan varlıklar ve bu varlıkların değeri
- Gelecekteki planlamaları doğrultusunda alınacak hizmetlerin türü ve hizmetlerle ilgili ödeme
- Sözleşmelerin geçerlilik süresi ve yenilene bilirligi
- Sözleşmelere uyulmaması veya performans düşüklüğünün olması durumunda verilecek cezalar
- Tedarikçi işletme ile alıcı firma arasında yasal ortaklık olup olmadığının tespit edilmesi
- Gelecekte söz konusu olabilecek bir hak veya hizmet için fiyatlama.

Anlaşma esnasında her iki tarafında haklarını gözetmek, korumak ve uzun dönemli fayda sağlamak için sözleşme şartlarının hukuk danışmanları ile hazırlaması önem arz etmektedir. Alıcı firmanın hedeflediği başarıyı elde etmesi ancak tedarikçi firma ile etkin bir iletişim içinde olması ile mümkündür. Her iki tarafın birbirlerine açık ve net olması aradaki güven ve samimiyeti de beraberinde getirir ve sorunların hızlı çözülmesine imkân sağlar (Bakan ve diğerleri, 2012).

1.3.10 Alıcı tedarikçi ilişkilerinde bağlılık

İşletmeler rekabetçi ortamda ve uzun vadede iş birliğini yakalayabilmek için çok büyük çabalar sarf etmişlerdir. Belirledikleri amaca ulaşmak ve geliştirmek için bağlılık kavramını daha iyi anlamak zorunda kalmışlardır. İşletmelerde bağlılık en genel anlamıyla yapılan bir organizasyon karşısında, o an için hissedilen ve doğası gereği farklılaşan duygusal hissin dışı vurulması olarak tanımlanabilir. Ayrıca işletmeler arası ilişkinin devam etmesi için her iki tarafında arzu etmesi, fedakârlıklaryapması, ilişkinin istikrarlı yol alabilmesi için gerekli yatırımların yapılması ve güven inşa edilmesi konusu üzerine yoğunlaşmışlardır (İlban ve Kaşlı, 2013).

Alıcı- tedarikçi arasındaki bağlılık kavramı literatürde bir ürüne ilişkin hizmet, marka, mağaza ve satıcıya yönelik pozitif tutumlar ve devamlı müşteri olmasıyla alakalı tutum ve davranış arasındaki ilişki olarak ifade edilmektedir. Bağlılık hem alıcı hem de tedarikçi arasında uzun vadeli iş birliğinde temel faktör olarak görülmüş ve işletmeler arası ilişkilerin devamlı hale gelmesini ve birbirlerine yaklaşması

davranışlarının tümünü kapsar. Bağlılık, diğer bir ifadeyle tüketici taleplerini karşılamayı amaç edinen ve bu amaç doğrultusunda performanslarının kalitesini arttırmak amaçlanması ve alıcı tedarikçi arasında iş ortaklığının kurulmasının temelinden meydana gelir. Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde bağlılık; her iki tarafında çaba sarf ederek güçlü ilişkiler inşa etmesine, kısa vadede karşılıklı fedakârlık içinde olmasına ve ilişkilerinin devamlılığına inanmaları gerekmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2009).

Ticari olarak bağlılık alıcı ve tedarikçi arasında maliyet ve kazançtan kaynaklı ilişkiyle ilgili süreler değildir. Bununla birlikte uzun vadede elde edilebilecek kazançlara odaklanıp - kısa vadedeki kayıpları göz ardı etmektir. Bağlılık üç boyuttan oluşur. Bunlar: sürekli bağlılık, davranışsal bağlılık ve duygusal bağlılıktır. Sürekli bağlılık: her iki taraf arasında ilişkinin sağlamlığı, kalıcılığı, sürdürülebilirliği, istekliliğini ve iş ilişkilerinin yakınlığını ifade etmektedir. Davranışsal bağlılık: her iki tarafın gerçek tutum ve davranışlarında oluşur. Her işletmenin de ihtiyaç duyduğu zaman özel yardım veya ilave yardımda bulunması. Duygusal bağlılık: alıcı ve tedarikçi arasındaki ortak amaç, güçlü bağların oluşması ve uyum içinde hareket etmesidir (Yılmaz ve diğerleri, 2009).

1.3.11 Yapı malzemeleri sektörü

Globalleşen ekonomi ile birlikte dünyada yapı sektöründe 1970’li yıllardan sonra kalite ile ilgili uygulamalar başlamış ve ürünün nitelikleri, imalat süreci, işgücü ve organizasyonun farklılaşması, müşteri ile ilgili tanımlamaların yapılamaması, iklimsel etkilenmeler vb. problemler ile karşı karşıya kalınmıştır. Türk inşaat sektörü ve bileşenleri (alt sektörleri) son 30 yılda kalite ile ilgili çalışmalarda gelişim göstermiş ve rekabetin artması ile birlikte 1990’lı yıllardan sonra ivme kazanmış ve özellikle yurtdışında iştirak eden firmalar, bu konu üzerinde yoğunlaşmışlardır (Güner ve Giritli, 2011).

Türk yapı sektörünün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla içerisindeki payı oldukça önemli büyüklüktedir. 2015 yılının ocak ayından eylül ayına kadar olan faaliyetlerinin toplam katma değeri sabit fiyatlarla 5 milyar 564 milyon TL olup, bu veriler ile sektörün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla içerisinde aldığı pay %5,8 olarak gerçekleşmiştir. 2015 yılında sektörün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla içerisinde aldığı pay %5,7 olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılının mart ayında yapı sektörü oluşturan

faaliyetlerin toplam katma değeri 975 milyar 156 milyon TL olmuş bu veriler ile sektörun Gayri Safi Milli Hasıla İçerisindeki payı 3,1 düzeyinde olmuştur. 2016 yılının haziran ayında yapı sektörü yüzde 7,0 ile yüzde 3,1 büyüyen genel ekonominin üzerinde büyüme gerçekleştirmiştir (İ.İ.S.R., 2018).

2016 yılı haziran ayında inşaat sektöründe toplam harcama büyüklüğü 53,05 milyar TL'ye yükselmiştir. 2015 yılı haziran ayında 47,27 milyar TL olan yapı harcamaları 2016 yılı haziran ayında cari fiyatlarla yüzde 12,2 büyümüştür. 2015 yılının tamamında yapı harcamalarındaki büyüme cari fiyatlarla yüzde 7,8 olmuştu. 2016 yılı ikinci çeyreğinde kamu yapı harcamaları cari fiyatlarla yüzde 12,5 büyümüş ve 20,15 milyar TL olmuştur. Kamunun toplam yapı harcamaları içindeki payı yüzde 38,0'e yükselmiştir. Özel sektör yapı harcamaları ise 2015 yılı haziran ayında 29,35 milyar TL iken, 2016 yılı haziran ayında yüzde 12,1 artmış ve 32,90 milyar TL'ye yükselmiştir.2017 yılının ilk dokuz ayında toplam yapı harcamaları392,8 milyar TL olarak gerçekleşmiştir, böylelikle yapı harcamaları yılın ilk dokuz ayında cari fiyatlarla yüzde 30,9 oranında artmıştır (İ.İ.S.R., 2018).

2018 yılında yaşanan ekonomik olumsuzluklar nedeniyle büyüme yüzde 2,6'ya gerilemiştir. Milli gelir ise 851 milyar dolardan 784 milyar dolara inmiştir. Yaşanan bu gelişmeler inşaat sektöründe önemli sıkıntılar beraberinde getirmiştir. Yapı sektöründeki mali bozulmalar, talepteki yaşanan azalış, finansman imkanlarının düşmesi gibi önemli sorunlar yaşanmıştır. Yapı sektörü 2018 yılında yaşanan bu olumsuz gelişmelerle birlikte yüzde 1,9 küçülmüştür. 2018 yılında yapı sektörü harcamaları cari fiyatlarla yüzde 20 büyüme gerçekleştirerek 646 milyar TL olmuştur fakat harcamalarda reel olarak daralma meydana gelmiştir. Yapı sektörünün 2018 yılında ki milli gelir içindeki payı 1,4 puan düşüşe geçerek erek yüzde 7,2 olup, İnşaatmaliyetleri 2018 yılında yüzde 26,26 yükselmiştir (İ.İ.S.R., 2018).

Yapı sektörünün reelde etki ettiği 200'den fazla alt sektörlerin katkısı da dikkate alındığında GSMH içindeki payı yaklaşık %30'udur. Alt sektör grupları: demir-elik, çimento, cam, seramik, doğal taşlar, plastik inşaat malzemeler, mimarlık ve müşavirliktir. G-U Yapı A.ř İnşaat malzemeleri grubunda demir elik alanında faaliyet göstermektedir. Demir elik grubunda yer alan ürünler kilit ve menteşeler, pencere ve kapı donanımları vb. ve pazardaki payı (73 milyar 404 milyon) ise 2018 yılında yüzde 8,3'tür (İ.İ.S.R., 2018).

1.3.12 Lider firma G-U Yapı Elemanları A.Ş

Örgütlerde İşletme ve Çevre İlişkisine Bir Bakış

Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri için çevrelerinden aldıkları ve sundukları girdi ve çıktılar ile birlikte bağımlılık ilişkisi içinde oldukları varsayımına kaynak bağımlılığı kuramı denir. Yani başka bir deyişle örgütler birbirlerine bağımlıdır ve bağımlılığın oluşması ile birlikte risk ve çevresel belirsizlik ortadan kalkmış olacaktır. Kaynakların kontrolü önemlidir ve örgütlerin bu kaynakların kontrolünü sağlaması karşılıklı bağımlılık ilişkisinin kurulmasına bağlıdır. Kaynaklar üzerindeki kontrol güç olarak ifade edilir. Kaynaklara sahip olmak, kontrol altına almak, ulaşımını kontrol etmek, kaynaklara düzenleyici kurallar oluşturmak vb. güç kaynağına sahip olmanın biçimleridir. Diğer bir ifadeyle örgüt varlığını devam ettirebilmek için kaynaklar açısından girdi sağlayan sunuculara ve tüketicilecek olan çıktılar için tüketicilere bağımlıdır. Örgütün kaynaklar açısından çevreye bu denli bağımlı olması önemli sorunlar oluşturmaz. Fakat çevrede karmaşıklık ve belirsizlik arttıkça örgütün çevreden kaynak temin etmesi tehlike oluşturabilir. Böylelikle örgütler bu tür riskten kaçınmak için çevrelerine karşı olan kaynak bağımlılığını ortadan kaldırmak yönünde faaliyetlerde bulunacaktır. Kaynak bağımlılığı daha çok stratejik tercihlere yönelik bir kuram olma özelliği nitelindedir. Burada örgüt çevresel belirsizlik ve karmaşıklığa uyum sağlamak amacı ile benzemekten ziyade, kendi dışındaki güçlerle stratejik işbirliği ağlarını geliştirme tercih etmiştir. Örgütlerin çevrelerine karşı geliştirdiği tepkilerde bilinçlilik söz konusu olmuştur (Leblebici, 2004).

Belirlenmiş bir kalıp üzerinde yer alan ve örgütün dinamik çevresel öğelerinden oluşmasına örgütsel çevre denir. Bu öğeler müşteri, piyasa, yasalar ve rakipler gibi örgüt üzerinde etkili ve tesirli kuvvete sahiptir ve bunların üzerinde yer alan kalıba da ‘kurumsal çevre’ denilmektedir. Kalıp göreceli olarak statik, üzerinde yer alan öğeler ise dinamiktir. Diğer bir deyişle, örneğin belirlenmiş bir sektöre farklı firmalar girmekte ve bazı firmalarda o sektörden silinmekte ya da ayrılmaktadır. Nihai tüketicilerin tercihleri değişiklik gösterebilmektedir. Bulunulan sektörün içinde ticaret hacmi genişleyebilmekte ya da daralabilmekte ve bununla birlikte düzenleyici yasalar değişebilmektedir. Tüm bu gelişmeler dinamik örgütsel çevre olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle belli bir sektöre ait tanımlamayı yapmak kolay olmazken, o sektöre ait mali hacim, sektöre ait satış hacmi, rakiplere ait satış hacmi

ve kuralların kuvvetleri ve tesirleri vb pek çok değişken değerlendirilebilir ve ölçülebilir. Örgüt çevre çözümlemesi yapılırken örgüt kalıbın üzerine oturtmaya çalışan bir biçim olarak görmek gerekmektedir (Leblebici, 2004).

Örgütsel doku yapısal özellikler dışında aynı zamanda çevresel öğelere karşı da tepki veren ve kültürel faktörleri de kapsamaktadır ve doku örgütünün kalıba oturması için bünyesinde çevresel öğeleri karşılayan boşlukları da oluşturmuştur. Ortaya çıkan boşluklar örgütün kuralsam çevre ile buluşmak için bilinçli tercihinin sonucu olabilir. Örgütün başka tercihleri de olabilir. Örgütün çok güçlü olması durumunda boşlukları doldurmak yerine çevresel öğeleri yok ederek kalıba oturmaya çalışması da mümkündür. Eğer örgüt bunda başarılı olursa, o sektörde başarılı konumda olacaktır, yani tekel konumunda demektir (Leblebici, 2004).

Artan rekabet ile birlikte pazarlar uluslar arası düzeye çıkmış ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte işletmeler büyüyerek yeni hatların oluşumunu hızlandırmışlardır. Rekabetin artması ile birlikte sanayi sektörü etkilenmiş ve bu durum işletmeleri belirsizliğe sürüklemiştir. G-U gibi global lider işletmeler değişen örgütsel koşul ve dış çevresel faktörlerden kaynaklı sorunları çözüm bulmak için yöneticilere farklı stratejik rolleri üstlenmesi konusunda yönlendirmek zorunda kalmıştır. Grup, GU (yapı donanımları), BKS (kilitler, kitleme sistemleri) ve FERCO (yapı donanımları) gibi uluslararası lider markaların yanı sıra "Sistemik bir şekilde bir adım ileride" prensibini sunmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2019).

Stratejik liderlik örgüt içerisinde gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratmak ve örgüt içinde ilgili değişikliklerin başlanmasını sağlamak için geleceği görme, vizyon oluşturma, stratejik olarak düşünme, esnekliği sağlama ve diğerleri ile çalışabilme becerilerine denir. Çok uluslu firma G-U'nun stratejik liderlik sürecinin rakipler tarafından anlaşılmış olması ve taklidinin yapılmasının güç olması ile birlikte G-U rekabetçi avantaj elde eden bir firma olmuştur. 1907'den günümüze kadar olan bir gelenek ile sadece münferit ürünler değil, büyük projeler için bireysel çözümler de geliştirmektedir. Mimarlar, planlayıcılar ve baret üreticileri ile işbirliği içerisinde modern mimari ve yenilikçi teknolojiler uyumlu bir şekilde bir araya getirilmektedir. Lider işletmelerin görevleri büyük örgütlerde, örgüt hiyerarşisi içerisinde işin doğası değiştii durumlarda bulunan düzeylere göre farklılık gösterebilmektedir. Çok uluslu işletme G-U üst düzeyde stratejik, orta düzeyde örgütsel ve alt düzeyde üretim ve eylem odaklı yaklaşımlar içinde yer almıştır. Küresel stratejik çevre içerisinde

örgütün stratejik yönelimini, vizyonunu belirlemekten sorumlu olanlar da üst düzey liderler konumundadır. Üst düzey liderlere analitik beceriler yeterli gelmemekte ve örgüte ait vizyonu geliştirmeye yönelik yaratıcı düşünce tarzlarına gereksinim duyulmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2019).

Lider işletmede sahip olunması gereken en önemli özelliklerden biri de üst düzey yöneticilerden önemli derecede sorumluluklarının olması ve tüm örgütün iklimini belirlemesidir. G-U da örgüt içinde çalışan her bir kişi stratejik liderlerini direktör ve rehber olarak görür ve hangi yönde çalışmalarını konusunda gerektiğini gösterecek bir vizyona sahip olmayı istemişlerdir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2019).

G-U Yapı A.Ş günümüze kadar ki süreçte örgütlerini başarıya taşıyabilmek için, örgüt içerisinde yer alan farklı meslek gruplarına yönelik uzlaşmacı yaklaşımları, etik değerlere zarar vermemeleri, yönetsel yeteneklerini hep geliştirme ve kullanmalarını, çevresinde olan biten gelişmeleri her zaman takibe alıp örgütlerini değişime hazır hale getirmeleri, hızla gelişen üretim, Ar-Ge, satış, pazarlama ve lojistik faaliyetleri çok önemli etkenler olmuştur. Fakat aynı zamanda liderlerin, içinde bulunduğu örgütte pozitif değişiklikler var edebilmesi ve sorunlara uygun çözümler bulabilmesi için esnek olmalarının yanı sıra, detaylı ve kapsamlı stratejik liderlik özelliklerini de yerine getirmeleri gereklidir. G-U üretim odaklı çalışıp ve kaynak arayışına girerek ürettikleri ürünleri bağımsız işletmelere yani bayilere devretmiştir. G-U bayileri ürünlerin pazara girişini G-U adına en hızlı şekilde kolaylaştırmışlardır. G-U'nun bayiden talebi dağıtım kanalı içerisinde bulunan diğer üyelere karşı G-U'yu en iyi şekilde temsil etmektir. Bu durumda G-U tüm olumsuzlukları bertaraf etmek için bayi sistemini kendi kurduktan sonra yine kendi denetimi altında bayiyi takibe alır. Bayilere düzenli eğitim, toplantı ve geziler düzenleyerek onları motivasyonunu arttırır. G-U Türkiye'nin 200'e yakın bayisi mevcuttur ve bu bayiler G-U için stratejik birer ortaklardır. Ürünlerin Türkiye pazarına girişlerinde bayiler ciddi anlamda rol oynar. G-U anlaşma yapmış olduğu bayiler aracılığıyla ürettiği ürünlerin Türkiye pazarında bilinirliğini ve ürün güvenilirliğini tanıtımı yapmıştır. G-U Türkiye'nin aynı zamanda yurt dışına da satışı söz konusudur. Satışının % 60'ı Türkiye pazarını oluştururken %40'ını da yurt dışı pazarı oluşturmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2019).

Uluslararası firma olan Gretsch-Unitas 1907 yılında Viktor Gretsch tarafından kurulmuştur. Dünyada G-U şirketler grubu Amerika, Asya, Avrupa, Ortadoğu ve

Avusturya kıtalarında olmak üzere 52 ülkede kendi merkezi, 7 ayrı yerde üretimi olan ve yaklaşık 4000 çalışanı ile birlikte faaliyet göstermektedir. G-U firması kendi markası olan GU'nun yanı sıra, BKS, FERCO ve GU Automatic gibi dünya markalarını satın alıp daha da büyüterek dünya çapında piyasalarda faaliyet göstermektedir. 100 yılı aşkın bir süredir Pencere ve Kapı Donanımları alanında kombine edilebilen yaklaşık 30.000 ürünün imalatı ve satışını yapmaktadır. G-U şimdi üçüncü nesilden Julius ve Michael Von Resch kardeşler tarafından yönetilmektedir. Şirket, 1920'lerde ve 1930'larda 120'nin üstünde patent geliştirmiş ve 1970'li yıllara gelindiğinde, önce en büyük marka olan Fransız yapı donanımları üreticisi FERCO'yu ve akabinde Alman markası BKS'yi satın almıştır. Avrupa'da Pencere ve Kapı Donanımları, Giriş Sistemleri ve Bina yönetimi alanında yüksek kaliteli ürünler üreten ve hizmetler sunmaya devam eden G-U kendi alanında büyük başarılar sergileyen bir holding olmuştur.

1992'da Türkiye pazarına giren G-U, 1998'de de Enka Holding bünyesindeki Pencere Kapı Donanımları ile birleşerek Türkiye'de liderliği ele getirmiştir. PKD ile yapmış olduğu ortaklık 6 yıl sürdükten sonra PKD'yi satın alıp, kendi markası olan CORVUS, CYGNUS ve COMBI ile Türkiye'de 1998 yılından itibaren %100 Alman firması olarak devam etmiştir. G-U Türkiye'de 650'ye yakın çalışan ile İstanbul merkezli fabrikasında 7/24 üretimle 2008 yılına kadar aktif olarak imalat ve satış işlemlerini sürdürmüştür. 2008 yılında merkez ofisin maliyetlerden dolayı buradaki üretimini Polonya'ya taşımaya karar verip, sadece merkez depodan ithalat yoluyla getirttiği ürünleri bayi kanallarıyla Türkiye ve yurt dışına satmaktadır.

G-U Türkiye'nin tedarikçisi G-U Almanya'dır. G-U Almanya yine kendine ait olan üretim tesislerinden (Avrupa, Amerika, Asya ve diğer bölgeler) tedarik ettiği pencere ve kapı aksesuarlarını en büyük deposu olan Almanya/ Frankfurt'a toplayıp, bu bölgeden yine kendi tedarikçisi olan G-U Türkiye'ye ihraç etmektedir. G-U Türkiye Ofisi tedariki sağlanan pencere ve kapı donanımlarını, Türkiye'de yapı malzemeleri sektörü üzerine iştigal eden bayilerine dağıtımını gerçekleştirmektedir. Bu işletmelerin bir kısmı profil üreticileri olup bunlar: Fıratpen, Egepen, Asaş vb kuruluşlar, diğer kalan işletmeler de yapı malzemeleri üzerine satış yapan toptan ve perakende niteliğinde olan kuruluşlardır. Bu işletmeler profil üreticilerinden tedarik edilen profillerle birlikte G-U aksesuarı olan pencere ve kapı donanımlarının montajını yaparak bitmiş ürünün dağıtımını ve satışını gerçekleştirirler. Profil

üreticisi bayileri 50 ila 250 arası istihdam sağlayan ve G-U'dan tedarik ettiği aksesuarı kendi üretmiş olduğu profile montajını yapıp, yine yurt dışı ve yurt içinde satışını gerçekleştiren kuruluşlardır. Yapı malzemeleri üzerine faaliyet gösteren kuruluşlarda, Türkiye pazarında inşaat ve yapı üzerine faaliyet gösteren işletmeler olup pencere ve kapı aksesuarının direkt satış ve dağıtımını gerçekleştirir. G-U pencere ve kapı donanımları kısaca menteşe, pencere ve kapı kolları, kilit sistemleri, yangın çıkış donanımları, pencere ve kapı havalandırma sistemleri, yapı yalıtım sistemler vb. ürünleri içermektedir.G-UYapı Elemanları, hızla gelişen üretim, Ar-Ge, satış, pazarlama ve lojistik faaliyetleriyle G-U'nun stratejik bir üssü durumuna gelmiş ve Ortadoğu'ya, Körfez ülkelerine, İran ve Türk Cumhuriyetleri'ne açılan bir kapı haline gelmişti.G-U bazı ülkelerde lojistiği kolaylıktan dolayı depolar kurmuştur. Bu ülkeler; Azerbaycan, Özbekistan, İran, Irak'tır. G-U Türkiye ana merkez ve 50'ye yakın personeliyle Kartal Sancaktepe'de 3600m2 kapalı alan ve 600m2 ofis ve Showroomu ile hizmet vermektedir. Günden güne ihracat odaklı bir firma olma yolunda ilerleyen firma daha da uzun süreler pazarda kalacağı yönündedir.

1.3.13 Tedarikçi-bayi ilişkileri ile ilgili yapılmış çalışmalar

Katsikeas ve arkadaşları İngiltere'de Bilgi Teknolojisi ürünlerinin satışını yapan 237 bayi ilgili çalışmada, satın alma karar kriterlerinin tedarikçi performansına etkisini incelenmiştir. Çalışmanın incelediği değişkenler; güvenilirlik, rekabetçi fiyatlandırma, servis desteği ve teknolojik üstünlükleri içermektedir. Bu çalışma ile birlikte bayilerin tedarik kaynağı seçim kararlarında kullandıkları çeşitli satın alma kriterlerinde ki tedarikçi performansı seviyesi araştırılmıştır. Bu bağlamda tedarikçiye güven ile ilgili performansın boyutu katılımcı bayiler tarafından en yüksek seviyede derecelendirilmiştir. Tedarikçi hizmet performansına yönelik incelemede tedarikçinin vermiş olduğu hizmet desteği alıcının tedarikçi seçimini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu öne çıkarmıştır. Ayrıca satın alma karar kriterlerinde ki tedarikçi performansına yönelik yüksek performans ve düşük performanslı bayiler arasındaki potansiyel farklılıklar da incelenmiştir. Araştırma da yer alan bulgular doğrultusunda değerlendirilen dört satın alma karar kriterin de, tedarikçilerin performansı ile bayinin performansı arasındaki bağlantıyı açıkça ortaya çıkarmıştır. Performansı yüksek olan bayiler ile performansı düşük olan bayilerle karşılaştırılmış olup ve sonuçlar dört satın alma karar kategorisinin tamamında performansı yüksek olan bayilerde olmuştur. Sonuçlar bu alandaki tedarikçi

performansının başarılı satın alma karar stratejilerinin temel belirleyicisi olduğu yönündedir. Bu sonuç aynı zamanda doğrudan yabancı üreticilerle ticaret yapan ithalatçıları arasındaki bulgularla da tutarlı olduğu yönündedir. Sonuç olarak, bayilerin tedarikçi performansına ilişkin algılarını takdir etmek ve gereksinimlerine yanıt vermek geleneksel olarak pazarlama programlarında vurgulanan fiyat rekabetçiliği ve ürün (teknik) özelliklerinin ötesine geçmeyi gerektirir. Bu sonuçlar, Bilişim Teknoloji ürünleri için tedarik kaynağı seçim kararlarını etkileme de fiyat rekabetçiliği ve teknolojik yeteneklerin yanı sıra tedarikçi güvenilirliği ve servis desteğinin önemine işaret etmektedir (Katsikeas ve diğerleri, 2004).

Nevins ve arkadaşı yapmış olduğu araştırmada dağıtıcıların kanal ilişkilerine nasıl değer katabileceği konusuna odaklanmış ve uluslararası dağıtım kanallarının endüstriyel bayilere bakış açısını incelemiştir. Güven unsurunun kültürlerarası ilişkiler için de önemli bir yere sahip olması ve önemli ölçüde katma değer kaynağı olduğu görülmüştür. Kanal ilişkilerini yönetmek için kullanılan yasal sözleşmeler incelenmiş ve bu tür sözleşmelerin kullanılmasının bayinin performansını engelleyebileceğini tespit etmiştir. Çalışmada kültürlerarası kanal ilişkilerinde güvenin etkisi vurgulanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda güvenin yapılan ortaklık ve sözleşmelerde faydalı sonuçlar getirdiğini ve daha güçlü ilişkilere yol açtığını ve aynı zamanda mevcut araştırmalarla uyumlu olduğu yönündedir. Aynı zamanda güvenin; kârlılık, stratejik konum ve iş birliğinden yöne kanal performansını geliştirebileceği konusunda hemfikir olunmuştur. Son olarak elde edilen verilerin kültürlerarası kanal ilişkilerini yönetmede açık yasal sözleşmelerin kullanımıyla ilgili potansiyel zararlı etkisi vurgulamaktadır. Bayinin etkinliği, açık sözleşmelerin kullanımının yüksek olduğu ve stratejik performansla olumsuz yönde ilişkili olduğudur. Bu tür sözleşmelerin şartlarının yerel pazardaki müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bir bayi tarafından bir kısıtlama olarak görülmesi ve dolayısıyla daha yüksek pazar payının veya rekabetçi konumlandırmanın başarılmasını engellemesi olabilir. Araştırmadaki bulgular perakendecilerin kendi rapor ettiği verilere dayanmaktadır. Elde edilen veriler, bağlılığın zorlayıcı güç ve güven arasındaki olumsuz ilişkisi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bağlılığın zorlayıcı olmayan güç ile güven arasındaki olumlu ilişki üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar ayrıca stratejik performansın kısmen güvenin finansal performans üzerindeki etkisine aracılık ettiğini

göstermektedir. Bu araştırmada güç ve güven ilişkisine ilişkin teorik anlayış ileri yönde etki ettiği ve kanal ilişkilerinin hem etkinleştirilmesinde hem de baltalanmasında taahhüdün rolüne dair içgörü sağlamıştır. Bulgular kanal ilişkilerinde duygusal bağlılık oluşturmanın önemini ve stratejik performansın güvene dayalı performans ilişkisindeki kritik rolünü vurgulamaktadır (Nevins ve Money, 2008).

Jain ve diğerleri başka bir çalışmada, kanal ilişkilerinde gücün kullanılması alıcı ve tedarikçi arasındaki iş ilişkisini araştırarak şu sonuçlara ulaşmıştır. Sonuçlar zorlayıcı güç ve güven arasında negatif bir ilişki ve zorlayıcı olmayan güç ve güven arasında pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Sonuçlar ayrıca zorlayıcı gücün güven üzerindeki olumsuz etkisinin perakendeciler ve tedarikçilerine etkin bir şekilde bağlı kaldıklarında azaldığını ve zorlayıcı olmayan gücün güven üzerindeki olumlu etkisinin perakendeciler tedarikçilerine düzenli olarak taahhütte bulduklarında azaldığını göstermektedir. Alıcı ve satıcı ilişkilerinden ortaya çıkan güven faktörünün performans üzerindeki etkileri hakkındaki mevcut bilgileri büyük ölçüde genişletir (Jain ve diğerleri, 2014).

Goodman ve arkadaşları yapmış olduğu çalışmasında bir bayi taahhüdü modeli geliştirmek için yüksek teknolojiye bayileri araştırmıştır. Araştırma modelinde güvenilirlik, bağlılık, iletişim, güç, kendine özgü yatırımlar ve süreklilik gibi daha önce çalışılmış değişkenleri pazarlama belirleyicilerinin ürün satıla bilirliliğini ve satış kolaylığı gibi değişkenleri çalışılmıştır. Araştırma sonuçları güven ve güvene dayalı beklentilerin yani imalat ortağının gelecekteki eylemlerinin, ortaklığın uzun vadeli çıkarlarını, yani güven beklentisini daha da artıracak şekilde olacağı yönünde çıkmıştır. Ayrıca, araştırma taraflar arasındaki iletişimin seviyesi bayinin taahhüt seviyesi üzerinde önemli bir etki göstermiştir. Bu nedenle, üreticilerin bayi ortaklarıyla etkin iletişim kurmaları akıllıca olduğu ve dağıtıcıyı imalat ortağına daha fazla taahhüt eden nicelik değil iletişim kalitesi olduğu sonucu ortaya çıkarmıştır. Ancak güç ve bağlılık değişkenlerinin anlamlı etkisi olmadığı çalışmada kontrol değişkenlerinin etkisi belirlemiştir işletme büyüklüğu, bayilik sınıfı vb. Zorlayıcı güç, esas olarak endüstriyel pazarlardaki büyük oyuncular için ayrılrsa da, zorlayıcı olmayan güç, bayi ortaklarına bu avantajlardan yararlanmak isteyen herhangi bir imalat ortağı için olumlu bir taahhüt olarak kullanılan bilmiştir. Zorlayıcı olmayan güç üretici tarafından geliştirilmeli ve kazanılmalıdır çünkü bu motive edici faktörler

bir kez yerine konulduktan ve uygulandıktan sonra, daha etkin bir taahhüt geliştirme faktörü sağlayacağı tahmin edebilmiştir (Goodman ve Dion, 2001).

Kwon ve Suh yapmış olduğu çalışmada, güvenin tedarik zinciri ortakları arasındaki taahhüdü destekleyen kritik bir faktör olduğunu ve güvenin varlığı tedarik zincirinde başarılı bir performans sergileme şansını ölçülebilir bir şekilde arttırdığını ortaya koymuştur. Tedarik zinciri ortakları arasında güven eksikliği genellikle işlem maliyetleri (ticari ortaklarının doğrulaması, denetlenmesi ve sertifikalandırılması) arttıkça verimsiz performansa neden olur. Ayrıca bilgi paylaşımının davranış düzeyindeki belirsizlik seviyesini düşürdüğünü ve bunun sonucunda güven düzeyini artırdığı da tespit edilmiştir. Bir ortağın pazardaki itibarı güven oluşturma süreci üzerinde güçlü ve olumlu etkiye sahip iken bir ortağın algılanan çatışması güven üzerinde kuvvetli olumsuz bir etki yaratır. Son olarak taahhüt düzeyi güven düzeyi ile yakından ilgilidir. Taahhüt derecesi ile güven seviyesi pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ayrıca doğrulanmıştır (Kwon ve Suh, 2004).

Türkiye’de Cengiz ve Aksoy Gaziantep sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firmalar ile yapılan çalışmada, ortaya çıkan sonuçlar bu firmaların 10 yıla aşkın aynı tedarikçi ile çalıştıkları ve bu çalışmadaki neticelerden elde edilen bulgular doğrultusunda firmalar açısından tedarik zinciri performansının güven üzerinde önemli olmadığını vurgulanmıştır. Yapmış oldukları çalışma neticesinde, güvenin bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediğini ve buna göre, güven temelli ilişkilerin firmalara sağlayacağı faydalar arasında iletişimde açıklık, bilginin zamanında ve doğru paylaşımı gibi sonuçları da desteklediğini anlatılmıştır (Cengiz ve Aksoy, 2017).

2. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

2.1 Araştırma Modeli

Çalışmanın asıl amacı tedarikçinin gücü, bayi ile arasındaki güven, bağlılık ve yasal anlaşmaların hem tedarikçi performansına hemde bayi performansına olan etkisini araştırmaktır (Şekil 2.1).

Araştırma modelinde tedarikçinin gücü, güven ilişkisi, bağlılık ve yasal anlaşmaları bağımsız değişkenler, bayi performansı ve tedarikçi performansı bağımlı değişkenler tedarikçi performansı hem de bayi performansı da bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırma ilgili literatür ışığında toplamda 8 ana hipotezden oluşmaktadır. Aşağıdaki önerilen araştırma modeli sunulmuştur.

İlgili literatür ışığında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1A: Tedarikçinin zorlayıcı gücünün bayilerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H1B: Tedarikçinin zorlayıcı olmayan gücünün bayilerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Tedarikçi ve bayi arasındaki güven ilişkisinin bayilerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Tedarikçi ve bayi arasındaki yasal anlaşmaların bayilerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Tedarikçi ve bayi arasındaki bağlılığın bayilerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

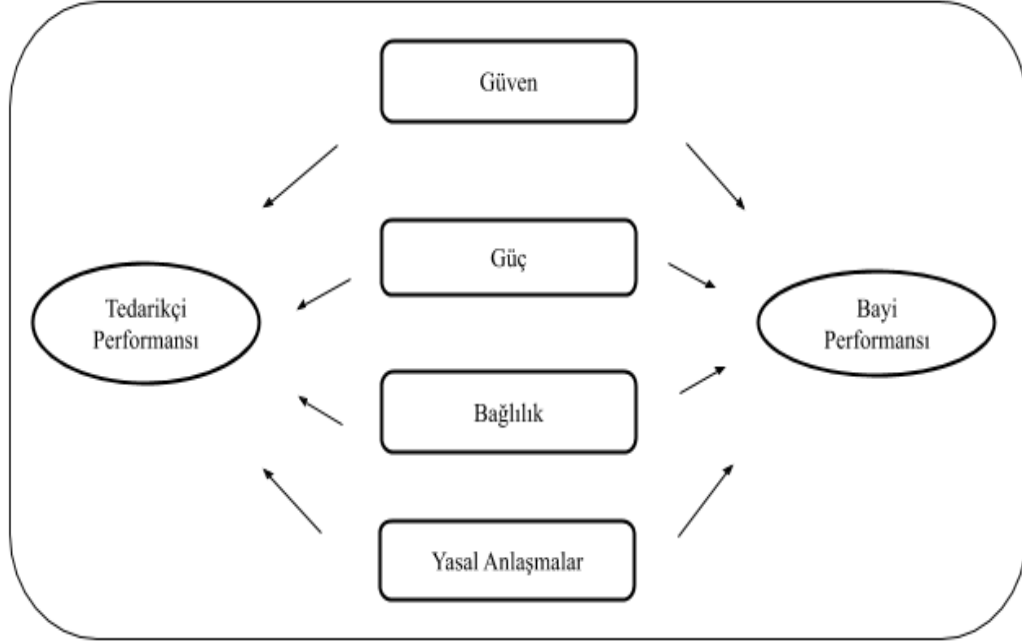
H5A: Tedarikçinin zorlayıcı gücünün tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5B: Tedarikçinin zorlayıcı olmayan gücünün tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6: Tedarikçi ve bayi arasındaki güven ilişkisinin tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7: Tedarikçi ve bayi arasındaki yasal anlaşmaların tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H8: Tedarikçi ve bayi arasındaki bağlılığın tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.



Şekil 2.1: Tezin Araştırma Modeli

2.2 Yöntem

Çalışma kantitatif araştırma yöntemi benimsenerek yapılmıştır. Bu bağlamda hipotez testi yöntemi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler ampirik düzeyde incelenmiştir. Bununla birlikte, çalışmanın açıklayıcı istatistikler kullanılarak detaylı bilgilerde elde edilmiştir

2.2.1 Kullanılan ölçekler ve anket formunun tasarımı

Araştırmanın anketi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bayilerle ilgili demografik bilgiler içermektedir. Bayiler ile ilgili; bayilerin çalışan sayısı, bulunduğu şehir, kuruluş yılı gibi demografik veriler istenirken, çalışanlar ile ilgili cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon ve iş deneyimi bilgileri istenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde bağımsız değişkenler ile ilgili 5’li Likert ölçeği kullanılarak katılımcılardan ifadeler katılımı derecesi ölçülmüştür (Çizelge: 2.1). Tedarikçinin gücü ile ilgili ölçek Leonidou ve Leonidou (2008) çalışmasından; güven ile ilgili ölçek: Doney ve Cannon (1997) çalışmasından, yasal anlaşmalarla ilgili ölçek: Jap ve Ganesan (2000) çalışmasından ve son olarak bağlılık ile ilgili ölçek ise; Gounaris (2005) çalışmasından alınmıştır. İfadeler Türkçeye çevrilirken danışmanlardan onay alınmış olup, dilimize adapte edilmiştir.

Anketin son bölümü çalışmanın bağımlı değişkenler ile ilgili ifadeleri içermektedir (Çizelge 2.1). Tedarikçi performansı ölçeği: Hajmohammad vd. (2013) çalışmasından, bayi performansı ölçeği ise Kotabe ve Murray, (1990) çalışmasından alınarak Türkçeye adapte edilmiştir.

Çizelge 2.1: Ölçekler

Değişken İsmi	İfade Sayısı	Ölçeklendirme Türü	Kaynak
Güç	10	5’li Likert	(Leonidou ve Leonidou, 2008)
Güven	5	5’li Likert	(Doney ve Cannon, 1997)
Yasal Anlaşmalar	3	5’li Likert	(Jap ve Ganesan, 2000)
Bağlılık	5	5’li Likert	(Gounaris, 2005)
Tedarikçi Performansı	5	5’li Likert	(Hajmohammad vd., 2013)
Bayi Performansı	4	5’li Likert	(Kotabe ve Murray, 1990)

2.2.2 Veri toplama

Çalışmanın verileri GU firmasının Türkiye’de ki toplam 180 bayisinden 106 bayinin yöneticisiyle anket uygulanarak elde edilmiştir. Ankete her bayiden 1 kişi katılmıştır. Verilerin toplanmasına Şubat 2019 ‘da başlanmış olup Mart 2019’da verilerin toplanması tamamlanmıştır. Veriler toplanırken basılı anketler kullanılmış ve daha sonra bu anketler dijital veri olarak SPSS sistemine aktarılmıştır. Eksik veri bulunmamıştır ve bu sebeple anketlerden hiç çıkarma yapılmamıştır.

2.2.3 Veri analizi

Bu bölümde verilerin analizleri için iki tür istatistiksel yöntem kullanılmıştır: betimleyici istatistikler ve çıkarım sal istatistikler.

2.2.3.1 Çalışmanın betimleyici istatistikleri

Çalışmanın örnekleme ile alakalı betimleyici istatistikler yapılarak bayilerin ve katılımcıların demografik özellikleri belirtilmiştir. Betimleyici istatistiklerle araştırmadaki ortalamalar, standart sapmalar, frekanslar, normal dağılım değerleri ve yüzdeler ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

2.2.3.2 Çalışmanın çıkarımsal istatistikleri

Çıkarım sal istatistikler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye ölçmekte kullanılan önemli bir araçlardır. Ancak ilişkileri test etmeden önce ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek üzere Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Açıklayıcı Faktör Güvenilirlik Analizi için IBM SPSS paket programı kullanılmıştır. Ölçeğin yapısını bozan ya da güvenilirliğini düşüren ifadeler analizlerden atılmıştır.

Ek olarak, İlgili büyük hipotez testlerini yapmak için öncelikle parametrik test analizlerine uygun olup olmadığına bakıldıktan sonra Pearson korelasyonu ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Böylece modelin açıklayıcılığı ve anlamlılığı test edilmiştir.

2.3 Bulgular

2.3.1 Örneklem profili

Bu araştırma, Almanya merkezli G-U Yapı A.Ş firmasının Türkiye'deki İnşaat ve Yapı malzemeleri alanında faaliyet gösteren işletmenin toplam da 180 bayiden 106 bayi yöneticisi ile yapılan anket çalışmasını içermektedir. Ankete her bayiden bir yönetici katılmıştır. Bu araştırmaya katılan bayi firmalarına ilişkin örneklem profili çizelge 2.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 2.2: Örneklem Profili

Özellikler		Frekans	%
Bayi Çalışan Sayı	1-49	20	18,9
	50-250	62	58,5
	250 ve üstü	24	22,6
Bayi Yaşı	1-10	26	24,50
	11-20	45	42,50
	21-30	28	26,40
	30 ve üstü	7	6,6
Bayinin Olduğu Şehir	İstanbul	53	50,0
	Ankara	5	4,7
	İzmir	6	5,7
	Gaziantep	3	2,8
	Diğer şehirler	39	36,8
Katılımcıların Yaşı	25-34	5	4,7
	35-44	23	21,7
	45-54	52	49,1
	55 ve üstü	26	24,5
Katılımcı Pozisyon	Satış Bölümü	37	34,9
	İşveren	60	56,6
	Müdür	9	8,5
Katılımcı Eğitim	İlköğretim	21	19,8
	Lise	43	40,6
	Üniversite	42	39,6
Katılımcı Cinsiyet	Erkek	105	99,1
	Kadın	1	,9
Çalışan Deneyim	0-5	6	5,7
	6-10	15	14,20
	11-15	39	36,80
	16-20	11	10,40
	20 ve üstü	35	33

Yukarıdaki çizelge 2.2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan bayilerin firma büyüklüğü çalışan sayısına göre kategorize edilmiştir. Araştırmada küçük ölçekli bayiler kategorisinde olanlar 20 tane olup örneklemin %18,90 oluşturmaktadır. Orta ölçekli bayi 62 tane olup örneklemin %58,50’sini oluşturmaktadır. Araştırmaya bayi büyüklüğü ile ilgili katılım 24 işletme ile büyük ölçekli bayiler olup oranı %22,60 olarak görülmektedir.

Bayilerin faaliyette olduğu toplam yıl sayısı; 10 yıldan az, 1-10 yıl arası, 20 yıldan az 11-20 yıl arası, 30 yıldan az 21-30 arası ve 30 yıldan fazla olarak faaliyette olan bayilere göre ayrılmıştır. Buna göre, 10 yıldan az süredir faaliyette olan bayi oranı %24,50, 11 ve 20 yıl arası sürede faaliyette olan bayi oranı %42,50 21 ve 30 yıl arası sürede faaliyette olan bayi oranı %26,40 ve son olarak 30 yıldan fazla süreyle aktif olan bayi oranı ise % 6,6 ‘dır.

İşletmenin faaliyette olduğu şehir İstanbul en büyük oranla birinci sırada yer almaktadır. Buna göre, işletmenin İstanbul’daki bayi oranı %50, Ankara %4,7, İzmir %5,7, Antep %2,8 ve diğer şehirler %36,80 olarak sonuçlanmıştır.

Ankete katılım gösteren işletmedeki katılımcıların yaşı 25 ile 35 arası olanlar % 4,7’lik kısmını, 35 ile 45 yaş arası olanlar %21,7’lik kısmını, 45-54 yaş arası olanlar %49,10’luk kısmını, 55 ve üstü yaş grubu olanlar ise % 24,50 kısmını oluşturuyor.

Anket çalışmasına katılan bayi çalışanlarının pozisyonları ise şu şekildedir: Bayide satış bölümü çalışanın oranı %34,90’lık kısmını, bayide yetkili müdür konumunda olan çalışanın oranı %8,5’lik kısmını ve bayi işverenin oranı %56,60’lık kısmı ile en büyük payı oluşturmaktadır.

Bayideki katılımcıların eğitimi %19,80 oran ile ilköğretim, %40,60’lık oran ile lise ve %30,60’lık kısmı ile üniversite eğitimi alanlar oluşturmaktadır. Katılımcı cinsiyetinin %99,10’luk kısmı erkeklerden ve geri kalan %0,9’lik kısmı kadından oluşmuştur.

Bayide çalışan katılımcının iş deneyimi ise şu şekildedir. Çalışan katılımcı 0 ile 5 yıl arası %6’lık kısmını, 6 ile 10 yıl arası %15’lik kısmını, 11 ile 15 yıl arası %39’luk kısmını, 16 ile 20 yıl arası %11’lik kısmını, 20 ve üstü yıllara %35’lik kısmını oluşturmuştur.

2.3.2 Güvenilirlik analizleri

Çalışmada, ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha değerinin 0.70 üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Çalışmanın Cronbach's Alpha değeri =.953 olup, oldukça iyidir. Ayrıca ölçeğin geçerliliği için kullanılan Barlett Küresellik testine göre çalışmanın ölçeği geçerlidir (MSA=.985, $p < .000$).

2.3.3 Faktör analizi

Araştırmanın modeline ait açıklayıcı faktör analizi yapılarak 23 ifadeli ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Döndürülmüş faktör analizi incelenmesi sonucunda Bağlılık değişkeninin dördüncü ifadesinin faktör yükü.30'dan küçük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten çıkarılan ifadeden sonra tekrar faktör analizi toplam 22 ifade için yapılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan araştırma ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyansı % 88,354'dir. Ölçek 5 faktör altında açıklanmış olup, birinci faktörün açıklayıcılığı %50,280; ikinci faktörün açıklayıcılığı %11,903; üçüncü faktörün açıklayıcılığı %9,686, dördüncü faktörün açıklayıcılığı %8,46 ve beşinci faktör açıklayıcılığı ise %8.023'tür. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri =,963 olup mükemmel seviyeye yakındır.

Çizelge 2.3'de Döndürülmüş Faktör Skorlarına göre zorlayıcı olmayan güç birinci faktöre, güven unsuru ikinci faktöre, bağlılık değişkeni üçüncü faktöre, zorlayıcı güç dördüncü faktöre ve yasal anlaşmalar beşinci faktörün altından toplanmıştır.

Çizelge 2.3: Döndürülmüş Faktör Analizi

Anket Soruları	Faktörler				
	1	2	3	4	5
Tedarikçimiz kendi sunduğu önerileri kabul etmemiz için - bize benzersiz teklifler sunar.	,969				
Tedarikçimizle ile işbirliği yapmak konusunda isteksiz olduğumuzda, özel teşvikler sunmaya başlar.	,934				
Tedarikçimizle uyumumuz önemlidir, çünkü tedarikçimiz takdir edildiğini bilir.	,933				
Sözleşmede tedarikçiye verilen yasal güçler nedeniyle, tedarikçi ilişkilerde üstünlük sağlar.	,873				
Tedarikçimiz, şirketimizi daha iyi kontrol edebilmek için bizimle ilgili kritik bilgileri elinde tutar.	,873				
Taleplerini yerine getirmemizi sağlamak için, tedarikçi başka bir distribütörle anlaşacağını söylemekle tehdit edebilirler.				,968	

Çizelge 2.3: Devamı

Tedarikçinin taleplerine uymazsak, yasal işlem yapmakla tehdit eder.			,931	
Tedarikçimizin taleplerine uyamamamız halinde, firmamıza önemli ölçüde desteklerini geri çekerler.			,903	
Tedarikçimizin taleplerine uyamamamız halinde, tedarikçimiz verdikleri taahhütleri yerine getirmeyebilirler.			,859	
Tedarikçimizin taleplerine uyamamamız halinde, tedarikçi tarafından şirketimize karşı mali veya diğer yasal cezalar uygulanabilir			,702	
Tedarikçimiz bize sağladığı bilgilere inanıyoruz.	,977			
Tedarikçiden gelen temsilciler bize karşı dürüsttür	,961			
Tedarikçimiz, pazarla ilgili karar alırken refahımızı dikkate alır.	,928			
Tedarikçimiz firmamıza verdiği sözleri tutar.	,916			
Tedarikçimizin temsilcileri güvenilirdir.	,875			
Tedarikçimize bağlılığımız vardır.		,956		
Tedarikçimiz ile felsefemiz örtüşmekte olduğu için devam etmek istiyoruz.		,927		
İlişkinin verimli olduğunu düşündüğümüz için tedarikçimizle devam etmek istiyoruz.		,909		
Tedarikçimizle çalışmaktan zevk aldığımız için devam etmek istiyoruz.		,905		
Tedarikçimiz ile olan ilişkimiz öncelikle yazılı sözleşmelere tabidir.			,771	
Tedarikçimiz ile anlaşarak taraflar arasında paylaşılacak bilgilerin seviyesini ve türünü belirtiriz.			,722	
Tedarikçimiz ile olan ilişkimizin sona ermesi durumunda – bu ilişkiden doğan hakları, yükümlülükleri ve sonuçları belirten bir sözleşme ele alınmaktadır.			,639	
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a				
a. Rotation converged in 5 iterations.				

2.3.4 Korelasyon**Çizelge 2.4: Korelasyon Matrisi**

	Ort	St.	1A	1B	2	3	4	5	6
Güç1A	3,6472	1,03004	1						
Güç2B	3,7792	,98713	,951**	1					
Güven	3,5925	1,20283	,288**	,302**	1				
Yasal	3,8899	,88098	,004	,041	,051	1			
Bağlılık	3,6792	,74203	,030	,072	,027	,195*	1		
TPerf	3,9377	1,12271	,918**	,947**	,296**	,032	,016	1	
BPerf	3,87	1,147	,919**	,939**	,290**	-,002	,017	,979**	1

**0.01 düzeyinde anlamlı.

*0.05 düzeyinde anlamlı.

Çizelge 2.4'de bütün değişkenler arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir. Buna göre aralarında pozitif korelasyon olan değişkenler aşağıdaki gibidir;

❖ Güç 1 ile güven ilişkisi ($r = .288$; $p < .01$ düzeyi), tedarikçi performans ($r = .918$; $p < .01$) ve bayi performansı arasında ($r = .919$; $p < .01$ düzeyi)

❖ Güç 2 ile güven ilişkisi ($r = .302$; $p < .01$ düzeyi), tedarikçi performans ($r = .947$; $p < .01$) ve bayi performansı arasında ($r = .939$; $p < .01$ düzeyi)

- ❖ Güven ilişkisi ve tedarikçi performansı ($r=.296$; $p<.01$ düzeyi) ve bayi performansı arasında ($r=.290$; $p<.01$ düzeyi)
- ❖ Yasal anlaşmalar ve bağlılık arasında $r=.195$; $p<.01$) düzeyi
- ❖ Tedarikçi performansı ve bayi performansı arasındaki korelasyon ($r=.979$; $p<.01$ düzeyi) olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Yukarıdaki korelasyon sonuçlarına dayanarak güven unsurunu hem bayi performansı hemde tedarikçi performansına anlamlı pozitif ilişkisi olduğu söylenebilir. Bağlılık ve yasal anlaşmalar arasındaki pozitif katsayılı korelasyon ise dikkat çekicibir sonuçtur.

2.3.5 Regresyon analizleri

G-U firmasını bayilerinin üzerinde yapılan araştırmada, tedarikçi gücü, güven ilişkisi, yasal anlaşmaların ve bağlılığın bayi performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir. Faktör analizi sonucu elde edilen değişken boyutlarının tedarikçi performansına etkilerini görmek için regresyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 2.5: Bayi Performansı Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Bayi Performansı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Zorlayıcı güç	,265	2,478	0,015
Zorlayıcı Olmayan Güç 2	,687	6,438	0,000
Güven	,015	,336	,737
Yasal Anlaşmalar	,017	-,524	,601
Bağlılık	-,036	-,815	,417
R= ,944	R²= ,892	F değeri=207,939	p değeri=0,000

**0.01 düzeyinde anlamlı.

*0.05 düzeyinde anlamlı.

Çizelge 2.5’de görüldüğü üzere tedarikçinin zorlayıcı gücünün (coercivepower) bayi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=.265$; $p<0,000$). Tedarikçinin zorlayıcı olmayan gücünün (non- coercive power) bayi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=.687$; $p=0,000$). Güven değişkeni ($\beta=.015$; $p>0,05$) ile yasal anlaşmalar ($\beta=.017$; $p>0,05$) ve bağlılık ($\beta=-,036$; $p>0,05$) ile bayi performansı üzerinde anlamlı etkisi yoktur.

Çizelge 2.6: Tedarikçi Performansı Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken: Tedarikçi Performansı			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Zorlayıcı Güç	,184	1,809	0,073
Zorlayıcı Olmayan Güç	,771	7,583	0,000
Güven	,012	,336	,737
Yasal Anlaşmalar	-,018	-,524	,601
Bağlılık	-,028	-,815	,417
R= ,941R²= ,885	F değeri=195,207	p değeri=0,000	

**0.01 düzeyinde anlamlı.

*0.05 düzeyinde anlamlı.

Çizelge 2.6’da görüldüğü üzere tedarikçi zorlayıcı gücünün tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi yoktur. ($\beta=,184$; $p=0,073$). Tedarikçinin zorlayıcı olmayan gücünün (non-coercive power) tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=,771$; $p=0,000$). Güven değişkeni ($\beta=,012$; $p>0,05$) ile yasal anlaşmalar ($\beta=-,018$; $p>0,05$) ve bağlılık ($\beta=-,028$; $p>0,05$) ile tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi yoktur.

Çizelge 2.7: Hipotez Sonuçları

DEĞİŞKENLER	HİPOTEZLER-BAYİ PERFORMANSI	SONUÇ
H1A: Zorlayıcı Güç	Tedarikçinin zorlayıcı gücünün bayilerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Hipotez Desteklenmiştir</i>
H1A: Zorlayıcı Olmayan Güç	Tedarikçinin zorlayıcı olmayan gücünün bayilerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Hipotez Desteklenmiştir</i>
H2: Güven	Tedarikçi ve bayi arasındaki güven ilişkisinin bayilerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Hipotez Red</i>
H3: Yasal Anlaşmalar	Tedarikçi ve bayi arasındaki yasal anlaşmaların bayilerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Hipotez Red</i>
H4: Bağlılık	Tedarikçi ve bayi arasındaki bağlılığın bayilerin performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Hipotez Red</i>

Çizelge 2.7: Devamı

	HİPOTEZLER-TEDARİKÇİ PERFORMANSI	
H5A: Zorlayıcı Güç	Tedarikçinin zorlayıcı gücünün tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Hipotez Red</i>
H5B: Zorlayıcı Olmayan Güç	Tedarikçinin zorlayıcı olmayan gücünün Tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Hipotez Desteklenmiştir</i>
H6: Güven	Tedarikçi ve bayi arasındaki güven ilişkisinin tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Hipotez Red</i>
H7: Yasal Anlaşmalar	Tedarikçi ve bayi arasındaki yasal anlaşmaların tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Hipotez Red</i>
H8: Bağlılık	Tedarikçi ve bayi arasındaki bağlılığın tedarikçi performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Hipotez Red</i>

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, bayi- tedarikçi ilişkilerinde zorlayıcı güç, zorlayıcı olmayan güç, güven, bağlılık ve yasal anlaşmaların hem bayi hem de tedarikçi performansı üzerindeki etkilerini incelemek adına Türkiye’de yapı malzemeleri alanında faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir işletmenin bayileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada tedarikçinin zorlayıcı gücünün bayi performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır sonucu bulunmuştur. Yapılan birçok çalışmada zorlayıcı gücün bayilerin memnuniyetini azalttığı ve ekonomik olarak da negatif etkisi olduğu yönünde olmuştur (örneğin: Geyskens ve Steenkamp 2000; Frazier ve Summers 1986; Gaski and Nevin 1985). Ancak çalışmada tedarikçinin zorlayıcı gücü çeşitli yaptırımlar veya cezalarla kullanması bayilerin performanssa anlamlı etki etmesi farklı bir sonuç olarak addedilebilir. Bu sonuca açıklama olarak kültürel faktörlerin etkisi olduğunu söylenebilir. Farklı kültürlerin zorlayıcı güç karşısında davranışsal farklılık göstermesi beklenen bir olgudur, bayiler tedarikçinin yaptırım ve ceza gücünü bir baskı unsuru olarak ele alarak daha özenli ve yoğun çalışma gayretiyle performanslarını arttırmış olabilirler. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde zorlayıcı güç kullanılması nihayetinde bayi için kayıp riski taşıyabilmektedir, dolayısıyla bayilerin kayıpla ilgili riskleri minimize etmek adına zorlayıcı güç karşısında daha dikkatli davrandıklarını söylemek mümkün olabilir. Örneklem kütlesi incelendiğinde bayi yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu 5 yıldan fazla iş tecrübesi olduğu görülmektedir, dolayısıyla tedarikçinin zorlayıcı gücü ile karşısında bayi yöneticilerinin geçmiş deneyimlerine dayanarak karar aldığı da söylenebilir.

Çalışma, tedarikçinin zorlayıcı olmayan gücünün bayi performansı üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Zorlayıcı olmayan güç tedarikçi-alıcı ilişkilerini güçlendirerek uzun dönemli, karlı ve ortak amaçları hedefleyen bir ilişkiye dönüştürebilme potansiyeline sahiptir. Özellikle, Türk iş kültüründe yakınlığa dayanan duygusal ve ilişkisel yönelimlerin yoğun olması da bu sonucu açıklayabilir. Zorlayıcı olmayan gücün bayi performansına olan anlamlı etkisi daha önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir. (Jain vd., 2014 ve

Ramaseshan vd.2006). Zorlayıcı gücün ve zorlayıcı olmayan gücün etkisi değerlendirildiğinde, zorlayıcı olmayan gücün daha yüksek bir etki etmesi çalışmanın dikkat çekici bir sonucudur. Bayi yöneticileri her ne kadar ceza, yaptırım ve denetimlere karşı hassasiyet gösterecek olsa, ilişkisel ve işbirliğine dayanan tedarikçi gücünün bayi performansını daha fazla etkilemesi bayi yönetimin tedarikçi ile daha yumuşak bir ilişki yürütmesinin daha faydalı olabileceğini göstermiştir.

Çalışmada, alıcı-tedarikçiişkilerinde bağlılık unsurun bayi performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, Pelton vd. (2002: 431) yaptığı açıklama ile yorumlanabilir. Yazara göre, bağlılık kanal ilişkilerindeki en son halka olarak yerini almaktadır. Bağlılığın oluşması için tedarikçi ve alıcı arasında işbirliği ve güven ilişkisinin temelini sağlam olması gerekmektedir. Dolayısıyla, tedarikçi-bayi arasındaki bağlılığın var olmaması bu sonucu açıklayabilir. Başka bir açıklama ise, çalışmanın ele aldığı endüstriyel firmanın yurtdışı iştirakle olması ve üretimin yurtdışında olması bayilerin bağlılıklarını ve bağlılığa bağlı performanslarını pasifleştiren bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Çalışmada alıcı-tedarikçiişkilerinde güven unsurunun bayi performansına anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu çıkmıştır. Çalışmanın sonucu Cengiz ve Aksoy'un 2017 yılında Gaziantep sanayi bölgesindeki bayiler üzerine yapılan çalışmadaki güven ve performans arasındaki ilişkinin sonucu ile örtüşmektedir. Yazarlar bu sonucu alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki sürenin uzunluğu ile açıklamaktadırlar. Yine başka bir çalışma güven unsurun tedarikçi-alıcı ilişkilerin de zorunlu bir unsur olmadığını, tarafların birbirine güvenmese de ticari ilişkilerin sürdürüldüğünü vurgulamaktadır (Söderlund ve Julander, 2003).

Çalışmada alıcı-tedarikçi ilişkilerinde yasal anlaşmaların bayi performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı yönünde sonuçlanmıştır. Yasal anlaşmalar tarafların haklarını korumak ve iş süreçlerini standartlaştırmak üzere yapılan yazılı belgeler olarak önemlidir ancak yasal anlaşmalara bakış kültürden kültüre de farklılık gösterebilmektedir. Türk iş kültürünün kuralcı bir yapıdan çok ilişkisel bir eksende yer etmesi, yasal anlaşmaların etkisiz olmasını açıklayabilir. Özellikle iletişimin yoğun olduğu alıcı-tedarikçi ilişkilerinde yasal anlaşmalar bayiler tarafından basit bir prosedürolarak anlaşılabilir.

Çalışmanın ikincil araştırma sorusu alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki zorlayıcı güç, zorlayıcı olmayan güç, güven, bağlılık ve yasal anlaşmaların tedarikçi performansı

üzerinde etkisi olup olmadığıdır. Çalışmada tedarikçi performansı, tedarikçinin siparişe başlama süresi, üretim süresi, iş süreçlerindeki kalite ve memnuniyet olarak ölçülmüştür. Ancak çalışmada sadece bir tedarikçi üzerinden uygulama yapıldığı için, tedarikçi performansı bayi yöneticilerinin gözünden değerlendirilmiştir. Başka bir deyişle, tedarikçi performansı algısal bir ölçümleme ile yapılmıştır.

Tedarikçinin-bayi arasındaki zorlayıcı gücünün tedarikçi performansına pozitif ve anlamlı etkisi olmadığı bulunmuştur. Örneklemin tedarikçisi olan firma Alman sermayeli bir kurumdur, Alman iş kültürünün kuralcı ve uygulayıcı yapısını bilen işletmeler iş süreçlerinde daha özenli ve dikkatli davranırlar. Bayilerin bakış açısına göre tedarikçi firmanın sahip olduğu zorlayıcı güç aynı zamanda kurum içinde uygulanmasını tedarikçinin performansı üzerinde bir etki olmamıştır. Tedarikçi aynı zorlayıcı gücü üretim süreçlerinde ya da tedarik süreçlerinde uyguladığı için performansa olan etkisi anlamsız çıkmış olması araştırmanın kısıtları dâhilinde yorumlanabilir çünkü araştırmada bayi yöneticilerin algısına dayanak ölçümleme yapılmaya çalışılmıştır.

Tedarikçinin-bayi arasındaki zorlayıcı olmayan gücünün tedarikçi performansına pozitif ve anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Zorlayıcı olmayan gücün zorlayıcı güce oranla daha yüksek bir şekilde performansı etkilediği görülmektedir. Bu sonuçları şöyle yorumlamakta mümkündür; bayi yöneticileri zorlayıcı gücü tolere edilmesi gereken bir unsur olarak görerek iş süreçlerini yönetilmektedir ancak zorlayıcı olmayan gücün daha ilişkisel olması ve teşvik edici olması itibarıyla daha sık kullanılması bütün zincir üyeleri için olumlu sonuçlar getirebilmektedir.

Çalışmada tedarikçi-alıcı ilişkilerinde güven, bağlılık ve yasal anlaşmaların tedarikçi performansı üzerindeki olumlu etkisi hipotezlerin desteklenmemiştir. Aynı şekilde bu unsurların bayi performansını da etkilemediği görülmüştür. Sonuçların birbirine paralellik göstermesi çalışmanın ilginç bir sonucu olarak yorumlanabilir. Çalışmanın bu sonucu katılımcıların güven, bağlılık ve yasal anlaşmalara önem vermemesinden kaynaklanabilir. Başka bir deyişle, bayi yöneticileri güç unsurları dışındaki unsurların tedarikçinin performansına bir katkı sunmadığı görüşündedir. Bu sonuçların Türk iş kültürü ve sektörel faktörlerden dolayı olduğu da söylenebilir.

3.1 Öneriler

Çalışmada, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde zorlayıcı güç, zorlayıcı olmayan güç, bağlılık, güven ve yasal anlaşmaların hem bayi performansı açısından hemde tedarikçi performansı açısından etkileri incelenmiştir. Çalışmada bazı metodolojik sınırlılıklar vardır. Öncelikle çalışma bayilerin kendi gözlemlerine ve algılarına göre veriler toplanmıştır; örneğin satış performansı veya karlılık vb. dolayısıyla sonraki araştırmaların gözlemlenir performans verileri veya endeksleri kullanmaları araştırmanın gücünü arttıracaktır. Ek olarak, araştırma modeli için gerekli veriler sadece bayiler açısından incelenmiştir. Bunun sonucunda, araştırma tedarikçi-alıcı ilişkileri açısından kısmi bir bulgu sunmaktadır. Sonraki araştırmalarda hem tedarikçi hemde alıcılardan veri toplamak bulguların gücünü arttıracak bir husustur. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise örneklem kütesinin yeterince büyük olmamasıdır, daha sonraki araştırmaların bulguların genelleştirmesini arttırmak adına daha büyük örneklem kütesi ile çalışabilirler.

Çalışmanın tek bir sektörde ve sadece bir endüstriyel tedarikçi ile yapılmış olması araştırmanın önemli sınırlılıklarından sayılabilir. Sonraki çalışmaların, heterojen sektörlere ait tedarikçi ve bayilerle yapılması önemlidir. Son olarak, araştırma modelini düzenleyici ve aracı değişkenler eklenerek, araştırma için yeni kavramsal modeller oluşturulabilir. Araştırma sonuçları yönetsel açıdan dikkate değer katkılar sunabilir. Araştırmada yasal anlaşmaların, güven ve bağlılık faktörlerinin bayi performansına etkisi olmaması kültürler arası iş yapmanın getirdiği sonuçlar olabilir. Alman iş kültürünün kuralcı yapısı Türk iş kültürü ile uyumsuzluk göstermesi tedarikçi-bayi arasındaki bağlılık ve güveni olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, Çok Uluslu Şirketlerin (ÇUŞ) uluslararası pazarlarda faaliyet gösterirken yerelleşmesi önemlidir. Çok Uluslu Şirketler (ÇUŞ) yerelleşme stratejisi ile kültüre ve iletişim tarzına göre bir ilişki geliştirdiğinde daha başarılı bir performans elde edebilirler. Özellikle, ilişki pazarlamaya ağırlık vererek güven ve bağlılık gibi ilişki ile gelişen değerler bayi-tedarikçi ilişkilerinde önemli çıktılar getirebilir. Bu sebeple, yöneticilerin pazarlama faaliyetlerini yerli iş kültürüne göre dizayn etmesi faydalı olabilir. Türk iş kültürü yasal anlaşmalarda ziyade sözlü anlaşmalara ve işbirliğine önem vermektedir. Tedarikçinin bayi ile iyi ve uygun bir diyalog kurması ilerde anlaşmazlıkların olmasına engel olabilir. Dolayısıyla,

tedarikçi temsilcilerinin bu yönde oryantasyon verilmesi ve motive edilmesi önemli olmaktadır.

Yapı malzemeleri sektörü Türkiye'nin en dinamik sektörü olmakla beraber, rekabetinde en yoğun olduğu sektörlerdendir. Özellikle, fiyat hassasiyeti çok yüksek olan bayiler için doğru stratejiyi izlemek sürdürülebilir bir performansın garantisidir. Bu nedenle sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bayi ile olan bütün iş süreçlerinde (satış öncesi ve satış sonrası) desteklenmesi, motive edilmesi önemlidir.

KAYNAKLAR

- Acar, A.Z. ve Köseoğlu, A.M.** (2014). *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Akgünlü, H.** (2015). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Güç İlişkisinin Stratejik Boyutu ve Tedarikçi Tatmini Üzerine Bir Araştırma*.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö.** (2006). *Modern Pazarlama*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bakan, İ., Fettahlıoğlu, H.S. ve Eyitmiş, A.M.** (2012). Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 2, pp. 141-161.
- Bakan, İ., ve Büyükebeşe, T.** (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), pp.73-84.
- Başkol, M.** (2014). Tedarik Zinciri İlişkilerinde Başarı Faktörü Olarak Güven Unsuru: Kavramsal Bir Çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(21), pp.129-146.
- Basu, R. ve Wright, J.N.** (2010). *Total Supply Chain Management*. Routledge.
- Blanchard, D.** (2010). *Supply Chain Management Best Practices*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bowersox, D.J. ve Closs, D.J., Cooper, M.B.** (2002). *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw Hill Edu.
- Çağlyana, Ö. G. V.** (2009). Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), pp. 461-479.
- Cemalcılar, İ., Bayar, D., Aşkun, İ. and Özalp, Ş.** (2000). *İşletmecilik Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- Cengiz, E. ve Aksoy, H.** (2017). Tedarik Zinciri Elemanları Arasında Güven İlişkisi, Etik Kurallar Ve Bilgi Paylaşımının Tedarik Zinciri Performansı Üzerine Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), s.1-22.
- Chen, F., Drezner, Z., Ryan, J.K. ve Simchi-Levi, D.** (2000). Quantifying The Bullwhip Effect in a Simple Supply Chain: The impact of forecasting, lead times, and information. *Management science*, 46(3), pp.436-443.

- 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), pp.13-36.
- Doğruer, İ.M.** (2005). *Üretim Organizasyonu Ve Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Doney, P.M. ve Cannon, J.P.** (1997). An Examination of the Nature Of Trust In Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), pp.35-51.
- Eymen, U.E.,** (2007). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. Kalite Ofisi Yayınları, (14), pp.5-51.
- Fawcett, S.E., Jones, S.L. ve Fawcett, A.M.** (2012). Supply Chain Trust: The Catalyst for Collaborative Innovation. *Business Horizons*, 55(2), pp.163-178.
- Frazier, G.L. ve Summers, J.O.** (1984). Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels. *Journal of Marketing*, 48(3), pp.43-55.
- Gaski, J.F. ve Nevin, J.R.** (1985). The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in A Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 22(2), pp.130-142.
- Geyskens, I. ve Steenkamp, J.B.E.** (2000). Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), pp.11-32.
- Goodman, L.E. ve Dion, P.A.** (2001). The Determinants of Commitment n The Distributor–Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing Management*, 30(3), pp.287-300.
- Gounaris, S.P.,** (2005). Trust and Commitment Influences On Customer Retention: Insights from Business-To-Business Services. *Journal of Business research*, 58(2), pp.126-140.
- Görçün, Ö.F.** (2010). Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Güner, A. F. ve Giritli, H.** (2011). İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalar. *İTÜ DERGİSİ/a*, 3(1).
- İlban, M. O. ve Kaşlı, M.** (2013). Jenerasyon Y Tüketicileri İçin Bağlılık Modeli: Havayolu Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(1).
- İslamoğlu, A.H.** (2011). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Jain, M., Khalil, S., Johnston, W.J. ve Cheng, J.M.S.** (2014). The Performance Implications of Power–Trust Relationship: The Moderating Role of Commitment in The Supplier–Retailer Relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), pp.312-321.
- Jap, S.D. ve Ganesan, S.** (2000). Control Mechanisms and The Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), pp.227-245.

- Kanter, R.M.** (1994). Collaborative Advantage. *Harvard Business Review*, 72(4), pp.96-108.
- Katsikeas, C.S., Paparoidamis, N.G. ve Katsikea, E.** (2004). Supply source selection criteria: The impact of supplier performance on distributor performance. *Industrial Marketing Management*, 33(8), pp.755-764.
- Keskin, M.H.,** (2011). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Kotabe, M. ve Murray, J.Y.** (1990). Linking Product and Process Innovations and Modes Of International Sourcing In Global Competition: A Case Of Foreign Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, 21(3), pp.383-408.
- Kwon, I.W.G. ve Suh, T.** (2004). Factors Affecting The Level Of Trust And Commitment In Supply Chain Relationships. *Journal Of Supply Chain Management*, 40(1), pp.4-14.
- Leblebici, D. N.** (2004). Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 285-307
- Leonidou, L.C., Talias, M.A. ve Leonidou, C.N.** (2008). Exercised Power as A Driver Of Trust And Commitment In Cross-Border Industrial Buyer–Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(1), pp.92-103.
- Lu, D.** (2011). *Fundamentals of Supply Chain Management*. Bookboon.
- Maloni, M.ve Benton, W. C.** (2000). Power Influences in The Supply Chain. *Journal Of Business Logistics*, 21(1), 49-74.
- Meindl, P. ve Chopra, S.** (2001). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, And Operation*. Prentice Hall.
- Mucuk, İ.** (2001). *Temel İşletme Bilgileri*. Türkmen Kitabevi.
- Nahmias, S. ve Cheng, Y.** (2005). *Production and Operations Analysis* (Vol. 6). New York: McGraw-hill.
- Nebol, E.** (2016). *Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi*. Nobel.
- Nevins, J. L. ve Money, R. B.** (2008). Performance Implications of Distributor Effectiveness, Trust, And Culture in Import Channels of Distribution. *Industrial Marketing Management*, 37(1), pp.46-58.
- Partovi, F.Y.** (2006). An Analytic Model for Locating Facilities Strategically. *Omega*, 34(1), pp.41-55.
- Pelton, L.E., Strutton, D. ve Lumpkin, J.R.** (1997). *Marketing Channels. A Relationship*
- Porter, M.E.** (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, G. Ulubilgen, (Çev.). Sistem Yayıncılık Yayın, (2006).
- Ramaseshan, B., Yip, L.S. ve Pae, J.H.** (2006). Power, Satisfaction, and Relationship Commitment in Chinese Store–Tenant Relationship and Their Impact on Performance. *Journal of Retailing*, 82(1), pp.63-70.

- Rhim, H., Ho, T.H. ve Karmarkar, U.S.** (2003). Competitive Location, Production, and Market Selection. *European journal of operational Research*, 149(1), pp.211-228.
- Söderlund, M. ve Julander, C.R.** (2003). The Variable Nature of Services: An Empirical Examination of Trust and Its Effects On Customers' Satisfaction Responses to Poor and Good Service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(3), pp.291-304.
- Sule, D.R.** (1988). *Manufacturing Facilities: Location, Planning, and Design*, Boston, MA: PWS-Kent Publishing Company.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, V.** (2013). *Sağlık İşletmelerinde Tedarik Zinciri ve Malzeme Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y.** (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-15
- Yılmaz, M.K., Erciş, A. ve Sevtap, Ü. N. A. L.** (2009). Kanal Üyelerinin Ekonomik-Sosyal Tatmin, Güven ve Bağlılık İlişkisinin Belirlenmesi: Doğu Anadolu Bölgesi'nde Beyaz Eşya Sektöründeki Bayiler Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), pp. 239-269.

İnternet Kaynakları

- Türkiye İnşaat Sanayicileri İşveren Sendikası.** (2018), *İnşaat Sektörü Raporu*. Alındığı Tarih: 15.08.2018
<https://intes.org.tr/wp-content/uploads/2018/11/SEKT%C3%96R-RAPORU.pdf>

EKLER

EK: A1

ANKET SORULARI

BAYİ İLE İLGİLİ BİLGİLER					
1	İşletmenin yaşı				
2	Çalışan Sayısı	50 den Az ()	50-250 Arası ()	250 den Fazla ()	
3	İşletmenin Olduğu Şehir				
4	Cinsiyetiniz?	Kadın ()	Erkek ()		
5	Yaşınız?				
6	Eğitim durumunuz nedir?	İlköğretim ()	Lise ()	Üniversite ()	Y. Lisans /Doktora ()
7	Kaç yıldır bu firmada görev yapıyorsunuz?				
8	Çalışılan Departman	Satış ()	Satın Alma ()	Pazarlama ()	Diğer

SORU NO	İşletmenizin son 5 yılını göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere katılımınızı değerlendiriniz. 1= Kesinlikle katılmıyorum; 2; Katılmıyorum; 3; Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	Tedarikçimizin taleplerine uyamamamız halinde, tedarikçi tarafından şirketimize karşı mali veya diğer yasal cezalar uygulanabilir.	()	()	()	()	()
10	Tedarikçimizin taleplerine uyamamamız halinde, tedarikçimiz verdikleri taahhütleri yerine getirmeyebilirler.	()	()	()	()	()
11	Tedarikçimizin taleplerine uyamamamız halinde, firmamıza olan yoğun desteklerini geri çekebilirler.	()	()	()	()	()
12	Tedarikçi taleplerini yerine getirmemizi sağlamak için, başka bir distribütörle anlaşacağını söylemekle tehdit edebilir.	()	()	()	()	()
13	Tedarikçimizin taleplerine uymazsak, yasal işlem yapmakla tehdit edebilir.	()	()	()	()	()
14	Tedarikçimizle ile işbirliği yapmak konusunda isteksiz olduğumuzda, tedarikçimiz özel teşvikler sunmaya başlar.	()	()	()	()	()
15	Tedarikçimizle uyumumuz önemlidir, çünkü tedarikçimiz takdir edildiğini bilir.	()	()	()	()	()
16	Tedarikçimiz kendi sunduğu önerileri kabul etmemiz için - bize benzersiz teklifler sunar.	()	()	()	()	()
17	Tedarikçimiz, şirketimizi daha iyi kontrol edebilmek için bizimle ilgili önemli bilgileri elinde tutar.	()	()	()	()	()
18	Sözleşmede tedarikçiye verilen yasal güçler nedeniyle, tedarikçi ilişkilerde üstünlük sağlar.	()	()	()	()	()

SORU NO	İşletmenizin son 5 yılını göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere katılımınızı değerlendiriniz. 2= Kesinlikle katılmıyorum; 2; Katılmıyorum; 3; Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
19	Tedarikçimiz firmamıza verdiği sözleri tutar.	()	()	()	()	()
20	Tedarikçimizin bize sağladığı bilgilere inanıyoruz.	()	()	()	()	()
21	Tedarikçimiz, piyasa ile ilgili karar alırken refahımızı dikkate alır.	()	()	()	()	()
22	Tedarikçimizin temsilcileri güvenilirdir.	()	()	()	()	()
23	Tedarikçiden gelen temsilciler bize karşı dürüsttür.	()	()	()	()	()

SORU NO	İşletmenizin son 5 yılını göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere katılımınızı değerlendiriniz. 3= Kesinlikle katılmıyorum; 2; Katılmıyorum; 3; Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
24	Tedarikçimiz ile olan ilişkimiz öncelikle yazılı sözleşmelere tabidir.	()	()	()	()	()
24	Tedarikçimiz ile anlaşarak taraflar arasında paylaşılacak bilgilerin seviyesini ve hangi bilgileri	()	()	()	()	()

	aktaracağımızı konuşuruz.					
26	Tedarikçimiz ile olan ilişkimizin sona ermesi durumunda – bu ilişkiden doğan hakları, yükümlülükleri ve sonuçları belirten bir sözleşmede belirtilmektedir.	()	()	()	()	()

SORU NO	İşletmenizin son 5 yılını göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere katılımınızı değerlendiriniz. 4= Kesinlikle katılmıyorum; 2; Katılmıyorum; 3; Ne katılıyorum ne de katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5: Kesinlikle katılıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
27	İlişkimizin verimli olduğunu düşündüğümüz için tedarikçimizle devam etmek istiyoruz.	()	()	()	()	()
28	Tedarikçimizle çalışmaktan zevk aldığımız için devam etmek istiyoruz.	()	()	()	()	()
29	Tedarikçimiz ile felsefemiz örtüşmekte olduğu için devam etmek istiyoruz.	()	()	()	()	()
30	Tedarikçimiz hakkında olumlu düşündüğümüz için ilişkimize devam etmek istiyoruz.	()	()	()	()	()
31	Tedarikçimize bağlılığımız vardır.	()	()	()	()	()

SORU NO	Tedarikçinizin son 5 yılını aşağıda belirtilen konulara göre değerlendirerek derecelendiriniz. 5= Ölçekte değerlendirilmesi: 1= çok kötü, 2=kötü 3= ne iyi ne de kötü 4= iyi, 5 =çok iyi	Çok Kötü	Kötü	Ne İyi ne de Kötü	İyi	Çok İyi
32	Siparişleri verdiğimiz andan itibaren - üretim başlamaktadır.	()	()	()	()	()
33	Tedarikçimizin siparişlerimizi üretim süresi gittikçe kısaltmaktadır.	()	()	()	()	()
34	Siparişleri verdiğimiz andan itibaren tedarik süresi hızlanmıştır.	()	()	()	()	()
35	Tedarikçimiz bütün iş süreçlerinde kalitesini arttırmıştır.	()	()	()	()	()
36	Tedarikçimiz bütün iş süreçlerinde memnuniyetimizi arttırmıştır.	()	()	()	()	()

SORU NO	Aşağıdaki unsurları firmanızın için belirtilen ölçege göre son 5 vıla göre değerlendiriniz. 6= Ölçekte değerlendirilmesi: 1= çok kötü, 2=kötü 3= ne iyi ne de kötü 4= iyi, 5 =çok iyi	Çok Kötü	Kötü	Ne İyi ne de Kötü	İyi	Çok İyi
37	Pazar Payı artışı	()	()	()	()	()
38	Karlılık	()	()	()	()	()
39	Satış Artışı	()	()	()	()	()
40	Müşteri Memnuniyeti	()	()	()	()	()
41	Tedarikçimize bağlılığımız vardır.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Songül Bal
Doğum Tarihi ve Yeri : Kartal 01.01.1984
E-posta : songul.bal@g-u.com.tr
: snglbl@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Ön Lisans : 2005, Sakarya Üniv., Dış Ticaret Programı
Lisans Bölümü : 2012, Anadolu Üniv., İşletme Fakültesi, İşletme
Yüksek lisans : 2019, Gedik Üniv., Ulus. Tic. Anabilim Dalı,
Ulus.Tic. Programı

MESLEKİ DENEYİM:

Yurt Dışı Satış Sorumlusu : G-U YAPI ELEMANLARI A.Ş. 2015 - devam
İhracat Satış Pazarlama : PARSAN MAK.İÇ DIŞ TIC.LTD. ŞTİ. 2009 -2015
İhracat Satış Destek : RÖDER YAPI HİZMETLERİ LTD. 2005 -2007