

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ ve ENDÜSTRİ İŞLETMECİLİĞİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YAPISININ TASARLANMASI
VE ÖRGÜTLENMESİ ÖNCESİNDE İŞLETME DE
UYGULANABİLİRLİĞİNİN ANALİZİ**

Halil İbrahim TUTKUN

Danışman
Prof. Dr. Üzeyme DOĞAN

2007

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Tedarik Zinciri Yönetimi Yapısının Tasarlanması ve Örgütlenmesi Öncesinde İşletme de Uygulanabilirliğinin Analizi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

04 / 01 / 2007

Adı SOYADI

HALİL İBRAHİM TUTKUN

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : HALİL İBRAHİM TUTKUN
Anabilim Dalı : İŞLETME
Programı : ÜRETİM YÖNETİMİ ve ENDÜSTRİ İŞLETMECİLİĞİ
Tez Konusu : TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YAPISININ TASARLANMASI
ve ÖRGÜTLENMESİ ÖNCESİNDE İŞLETME DE
UYGULANABİLİRLİĞİNİN ANALİZİ

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Proje, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. Evet
Proje, mevcut hali ile basılabilir. O
Proje, gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Projenin, basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YAPISININ TASARLANMASI VE ÖRGÜTLENMESİ ÖNCESİNDE İŞLETME DE UYGULANABİLİRLİĞİNİN ANALİZİ

Halil İbrahim TUTKUN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Üretim Yön. ve End.İşl.

Tedarik Zinciri Yönetimi bir işletmede müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmek amacıyla üretim için malzeme temininden mamulün son müşteriye kadar ulaştırılmasına kadar geçen faaliyetlerin bütünüdür.

Tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerin benimsenmesi, işletme için önemli bir rekabet avantajıdır. Globalleşen dünya ve gelişen pazar koşulları ile birlikte rekabet giderek önem kazanmıştır. Müşteri odaklı olmak, verimlilik artışı, maliyet ve kalite konularında avantaj sağlamak tedarik zinciri uygulamalarının sonucu olarak kabul edilebilir. Bu sebeple rakiplerinden üstün olmak isteyen her firmanın tedarik zinciri yönetimi faaliyetlerini önemsemesi ve kendi bünyesine göre düzenlemesi gerekmektedir.

Bu araştırmada amaç etkili bir TZY yapısının tasarlanması ve örgütlenmesi öncesinde kritik faktörleri tanımlamak ve bu faktörleri bir yönetsel araç olarak model almaktır. Araştırmanın sonucu, Türkiye açık hava reklamcılığı pazarında rekabet avantajı yaratabilmek adına SAY Reklam Yapı Dek.Proje Taah.A.Ş. firmasına uyarlanacaktır. Gözlemlerden, görüşmelerden, anketlerden ve yazılı dokümanlar üzerinde çalışarak SAY firması analiz edilecektir.

Anahtar kelimeler:

1) Tedarik Zinciri Yönetimi, 2) Tedarik Zinciri, 3) Firma Analizi

ABSTRACT

Master of Degree With Thesis

BEFORE THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CONSTRUCTION'S DESIGN AND ORGANIZATION ,PRACTICABILITY ANALYSIS IN THE FIRM

Halil İbrahim TUTKUN

Dokuz Eylul University

Institute of Social Sciences

Department of Manufacturing

Supply Chain Management is a set of activities ,in order to answer to customer requests, from supplying materials to delivering products to the external customer.

Development of the supply chain activities becomes one of the competitive advantage subjects for the companies. As a result of globalization and improving marketing situations , competence get great importance. So that , customer focusing and increasing productivity activities , having cost and quality advantages become a result of the supply chain management strategy. In conclusion , companies that want to have competitive advantage , must focus on the supply chain strategies.

The challenge of this thesis is to define the critical factors for an effective supply chain management system and examine these factors on an outdoor advertisement company in Izmir. The conclusion of this thesis will be adopted SAY Reklam Yapı Dek Proje Taah A.Ş for creating competitive advantage in the outdoor advertisement market of Turkey By observations, interviews, questionnaires and studying written documents we learn the current and desired situation at SAY.

Key Words:

1) Supply Chain Management 2) Supply Chain 3) Firm Analysis

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	xi
	xii

BİRİNCİ BÖLÜM TEDARİK ZİNCİRİ ve YÖNETİMİ

1.1. Tedarik Zinciri ve Yönetimi Kavramı	
1.1.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi	1
1.1.1.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimini Etkileyen Faktörler	3
1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni Trendler	5
1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı	7
1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Analizinde Ele Alınan Konular	7
1.3. TZY Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları	9
1.3.1. TZY Sisteminin Avantajları	10
1.3.2. TZY Sisteminin Dezavantajları	10
1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücüne Katkısı	12
1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Yönetimi ile İlişkisi	13
	15

İKİNCİ BÖLÜM UYGULANABİLİRLİK ANALİZİ İÇİN GEREKLİ ÖN ÇALIŞMALAR

2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Kavramı	
2.1.1. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri	21
2.2. Etkin Bir TZY Sisteminin Hazırlanması İçin Gereken Önkoşullar	22
2.2.1. Örgütsel Faktörler	24
	25

2.2.1.1 Örgütsel Bilgi Düzeyi	25
2.2.1.1.1.Yalın Üretim	27
2.2.1.1.2.Toplam Kalite Yönetimi	27
2.2.1.1.3.ERP-İşletme Kaynakları Planlanması	28
2.2.1.1.4.İsrafa Karşı Yedi Prensiptir	30
2.2.1.1.5.Tam Zamanında Üretim	31
2.2.1.1.6.Stok Yönetimi	31
2.2.1.1.7.Değer Akış Haritalama	32
2.2.1.1.8.Verimlilik	32
2.2.1.1.9.Çizelgeleme	33
2.2.1.1.10.Pareto Analizi	33
2.2.1.1.11.Karar Noktası Analizi	34
2.2.1.2. Örgütsel Destek	34
2.2.1.2.1. Örgütsel Güç İlişkileri	35
2.2.1.2.1.1.Problem Çözme Becerisi	37
2.2.1.2.1.2.Merkezi Rolde Olma	39
2.2.1.2.1.3.İkame Edilemezlik (Becerinin Tekliği)	39
2.2.2.Tedarikçiyle İlişkili Faktörler	40
2.2.2.1.Tedarikçi Bilgi Düzeyi	40
2.2.2.2.Tedarikçi-Alıcı Arasındaki Güç İlişkileri	40
2.2.3.Bölgesel Faktörler	41
2.2.3.1.Ekonomik Faktörler	41
2.2.3.2. Sosyo-Ekonomik Yapı	42
2.2.3.3.Kültürel Faktörler	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YAPISININ TASARLANMASI VE ÖRGÜTLENMESİ ÖNCESİNDE SAY REKLAM YAPI DEK. PROJE TAAH. A.Ş. FİRMASINDA UYGULANABİLİRLİĞİNİN ANALİZİ

3.1.Araştırmanın Amacı	44
3.1.1.Araştırmanın Yöntemi	44
3.1.1.1. Yöntemler ve Bilimsel Teoriler	44
3.1.1.2. Anket Formunun Hazırlanması	45

3.1.1.3. Veri Toplama	46
3.1.1.4. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi	47
3.1.1.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik	47
3.2. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	47
3.2.2. Örgütsel Konular	51
3.2.3. Tedarikçiyle İlişkili Faktörler	61
3.2.4. Bölgesel Faktörler	65
3.2.4.1. Ekonomik Yapı	65
3.2.4.1.1 Ülke Ekonomisi ve Reklam Sektörü	69
3.2.4.2. Sosyo-ekonomik Yapı	72
3.2.4.3. Kültürel Faktörler	73
SONUÇ ve ÖNERİLER	75
KAYNAKÇA	81
EKLER	
EK 1 : SAY ÇALIŞANLARINA UYGULANAN SORU ve ANKET FORMU	86
EK 2 : TEDARİKÇİLERE UYGULANAN SORU ve ANKET FORMU	88

KISALTMALAR

TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi
ERP	İşletme Kaynakları Planlanması
QR	Quick Response (Hızlı Cevap)
ECR	Efficient Consumer Response (Etkin Müşteri Cevabı)
CRP	Continous Replenishment Planning (Sürekli İkmal Planlaması)
MRP	Malzeme İhtiyaç Planlaması
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
İ.K.	İnsan Kaynakları
TZÜ	Tam Zamanında Üretim
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
AB	Avrupa Birliği
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1	Tedarik Zinciri Yönetiminin Yararları	11
TABLO 2	Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişmeler	13
TABLO 3	İşletme Yönetim Sistemi Tablosu	17
TABLO 4	Satın Alma Sürecinde Yer Alan Aktörler	25
TABLO 5	Personelle Yapılan Görüşmelerin Sonuçları	51
TABLO 6	Örgütsel Destek	57
TABLO 7	Örgütsel Güç	58
TABLO 8	Kurumun Genel Olarak Değerlendirilmesi-1	59
TABLO 9	Kurumun Genel Olarak Değerlendirilmesi-2	59
TABLO 10	Tedarikçilerle Yapılan Görüşmelerin Sonuçları	60
TABLO 11	Bilgi Düzeyleri ve Nispi Güç Pozisyonlarına Göre Tedarikçilerin Sınıflandırılması	64
TABLO 12	İthalat Ve İhracat Oranları	66
TABLO 14	Ege Bölgesinin En Büyük 10 Sanayi Kuruluşu	67
TABLO 15	Ege Bölgesi Gelişmişlik Sırası	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1	Tedarik Zinciri Kademeleri	2
ŞEKİL 2	Tedarik Zinciri Yönetimi Elemanları	8
ŞEKİL 3	Tedarik Zinciri Elemanları Arasındaki İlişkiler	9
ŞEKİL 4	Tedarik Zinciri Ve İşletme Stratejisi Bağlantısı	15
ŞEKİL 5	Strateji Uygulama Alanının Genişletilmesi	16
ŞEKİL 6	ERP Akış Diyagramı	29
ŞEKİL 7	Karar Noktası Analizi	35
ŞEKİL 8	Müşteri Konumlandırma Şeması	36
ŞEKİL 9	Probleme Yaklaşım	45
ŞEKİL 10	SAY Organizasyon Şeması	50
ŞEKİL 11	SAY Satın Alma Süreci	54
ŞEKİL 12	Departmanlar-Arası İlişki Diyagramı	55
ŞEKİL 13	Örgütsel Bilgi Düzeyi	56
ŞEKİL 14	Tedarikçi Bilgi Düzeyi	63
ŞEKİL 15	Toplam Satışların Şehirlere Göre Dağılımı	68
ŞEKİL 16	Türkiye Ve Avrupa Yaş Karşılaştırması Diyagramı	69
ŞEKİL 17	Yıllara Göre Reklam Sektörü Payları	70
ŞEKİL 18	Son 5 Yılda Açık Hava Reklamları İçin Yapılan Harcamalar	70
ŞEKİL 19	Kişi Başına Düşen Reklam Harcaması	71

GİRİŞ

Günümüz şartları, firmaların ürün fiyatları, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bunu gerçekleştirmek sadece şirket içi süreçleri iyileştirmekle olmamakta aynı zamanda tedarik zincirinin parçası olan satıcı, müşteri, dağıtımçı ve nakliyecilerle karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine gidilmesini gerektirmektedir. Tedarik zincirini oluşturan halkaların, zincir ortaklarının birbiriyle iletişimde olması, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunarak alınan kararlardan haberdar olabilmesi çok daha etkin çalışmasını sağlayacaktır.

Tedarik zinciri yönetimini firmaların ihtiyaçlarına göre modellendirip, günümüz koşullarına uygun halde sunmak büyük önem taşımaktadır. Tedarik zincirinde tüm halkaları hızlı, verimli ve karlı bir şekilde yönetmek, düşen maliyetler, artan verimlilik ile açığa çıkan insan ve finans kaynaklarının başka şekillerde kullanımının sağladığı kalite artışı ve zamanında gerçekleşen üretim, depolama, nakliye, dağıtım ve perakende; firmaların rekabet güçlerini artırıp, pazar paylarını genişletmeleri için farklılık yaratan bir avantaj haline gelmiştir.

Bu tez araştırmasında da İzmir de faaliyet gösteren bir KOBİ olan SAY da TZY sisteminin uygulanabilirliği araştırılacak ve bunun için firmanın ve tedarikçilerinin yapıları incelenecektir. Yani TZY araştırması kararı verilmeden önce, çevresel faktörleriyle beraber organizasyon istenen sistemin gereklerini yerine getirip getirmediğini görmek için analiz edilecektir.

Bu tezin amacı tedarik zinciri yönetimi yapısının tasarlanması ve örgütlenmesi öncesi bir imalat işletmesinin analizi ve bu analizin diğer firmalarda da kullanılabilmesidir.

Tezin yapısı aşağıda gibidir :

Birinci bölümde ; tedarik zinciri ve yönetimi kavramları açıklanmış, tedarik zinciri yönetiminin tarihsel gelişiminden bahsedilmiştir ve bu tarihsel gelişim sürecini etkileyen faktörler anlatılmıştır. Ayrıca tedarik zinciri yönetiminin yapısı, analizi sırasında ele alınan konular ve sistemin avantaj ve dezavantajları irdelenmiş ve sistemin rekabet gücüne katkısı anlatılmıştır.

İkinci bölümde önce küçük ve orta ölçekli işletmeler ile ilgili bilgiler verilmiş daha sonra ise etkin bir TZY sistemi kurabilmek için gerekli ön koşullar anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve yöntemleri aktarıldıktan sonra uygulamanın yapıldığı SAY Reklam Yapı Dekorasyon ve Proje Taah. A.Ş. firması tanıtılmış ve daha sonra TZY sisteminin kurulması için gerekli ön koşulların SAY' da ki uygulaması aktarılmıştır.

Son bölümde ise bu uygulama ile ilgili öneri ve sonuçlar anlatılmıştır.

BÖLÜM 1: TEDARİK ZİNCİRİ ve YÖNETİMİ

1.1. Tedarik Zinciri ve Yönetimi Kavramı

Ana Sanayici açısından, Tedarik Zinciri, müşteri ihtiyaçlarını doğru zamanda, yerde ve uygun bir fiyatla sunabilmek için tüm satın alma, satma, müşteri eğilimlerini belirleyebilme, üretme gibi tedarikçiden son müşteriye kadar olan tüm faaliyetlerdir. Bir şirketin tedarik zinciri; hammadde üreticileri, hammadde ve yarı mamulleri işlenmiş ürüne dönüştürmesi yani imalat işlemleri sırasında tedarik işleri ile uğraşanlar ve bunun ardından bitmiş ürünleri dağıtım kanallarında nihai tüketiciye kadar ulaştırılması sırasında değer yaratan bütün unsurlardır veya bu tanımı tüketici açısından ifade ettiğimiz taktirde, tedarik zinciri bir ürün veya servis için talepleri yerine getirmek üzere gereken değeri meydana getiren aşamaların veya unsurların tamamıdır.(Ezer,2003;4)

Tedarik zinciri malzemelerin elde edilmesi, bu malzemelerin son ürünlere dönüştürülmesi ve bu son ürünlerin de müşterilere dağıtım işlevlerini gerçekleştiren tesis ve dağıtım seçeneklerinin ağı olarak belirtilmiştir. Tedarik zinciri yönetimi, kısaca, son ürünlerin, müşteriye ulaştırılmasını sağlayan tüm faaliyetler ağı olarak belirtilebilir.(Yüksel,2002;262)

Genel bir tanım olarak tedarik zinciri, hammaddelerin siparişi ve elde edilmesinden, mamullerin üretilmesine ve müşteriye dağıtım ve ulaştırılmasına kadar olan kurumsal fonksiyonlarına uzanan bir faaliyetler dizisidir.

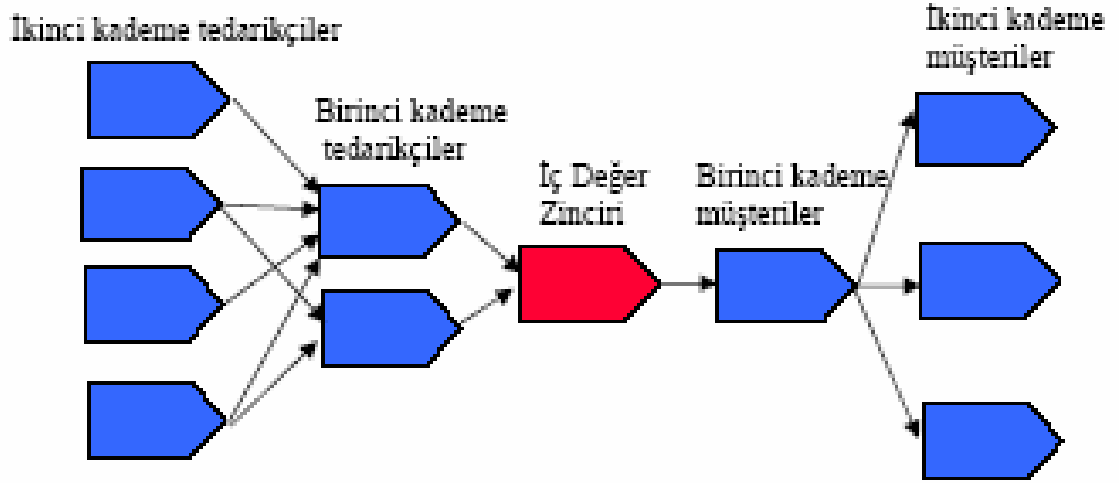
(<http://www.e-cozumevi.com/scm.htm>,2001)

Tedarik zinciri içinde yer alan firmaların yöneticileri, diğer firmaların başarısından yarar sağlamaktadır. Tüm tedarik zincirinin rekabete yönelik olması için birlikte çalışırlar. Pazar hakkındaki gerçekleri bilirler, rekabet bilgileri fazladır ve ticari ortakları ile kendi aktivitelerini koordine ederler. Bu, üretim, kaynak, yaratıcılık ve talebe göre teslim için gereken süreçleri bütünleştirir. Pazar talepleri hakkında bilgi toplamak için teknolojiyi kullanırlar ve kurumlar arasında bilgi alış-verişi gerçekleşir. Tedarik zinciri yönetimindeki anahtar nokta, tüm sürecin tek bir sistem olarak değerlendirilmesidir. Sürecin gerçek kapasitesinin belirlenmesi için, tedarik

zincirinde (tedarikçiler, üretim tesisleri, depolar, müşteriler, vs.) ortaya çıkan herhangi bir yetersizlik değerlendirilmelidir. (Yiğit,2002;15)

Tedarik zinciri malzeme planlama ve kontrol faaliyetlerinin tedarikçiden müşteriye kadar olan bölümünün akışıdır. (Ellram,1991;14)

Tedarik zinciri terimi, tedarikçiden-tedarikçiye aşamasından müşterinin-müşterisi aşamasına kadar, nihai ürünün üretimi ve teslimi için gereken tüm çabaları kapsamaktadır. Dört temel süreç - plan, kaynak, üretim, teslim - bu çabaları geniş ölçüde tanımlamaktadır; bunlar arz ve talep yönetimi, hammadde ve parça tedarik kaynakları, üretim ve montaj, depolama ve envanter dağıtımı, sipariş girişi ve sipariş yönetimi, tüm kanalda dağıtım ve müşteriye teslim aşamalarını içermektedir. Aşağıdaki şekil tedarik zincirinde tedarikçinin nereden başlayıp nerede bittiğini göstermektedir. Şekil 1'den de anlaşılacağı üzere tedarik işlemleri iki kademe aşağıdan başlayıp iki kademe yukarıdaki müşterilere kadar uzanabilmektedir.



Şekil 1. Tedarik Zinciri Kademeleri (Kaynak : Tan,2002;1)

Başka bir anlatımla tedarik zinciri tedarikçilerden nihai tüketicilere giden malzemelerin, parçaların ve ürünlerin planlanması, koordinasyonu ve kontrolü ile ilgili diğer faaliyetler dizisinin bağlantılı yapısıdır. Tedarik zincirinin 4 temel özelliği vardır. (Yiğit,2002;77)

- Tedarik zinciri özerk fonksiyonlar dizisi değil bütünüdür.

- Stratejik karar verme ile doğrudan bağlantılıdır.
- Tedarik zinciri üzerindeki envanterler arasındaki dengesizlikleri tespit etme ve uygun çözümler (düzeltme, elimine etme, ayıklama v.b.) getirme.
- Zincir boyunca sistem entegre edilmiştir.

Tedarik zinciri yönetimi, hammaddenin topraktan çıkarılmasından başlar, hammadde işleme, bileşen imalatı, nihai ürün imalatçıları, toptancılar, perakendecilerden nihai tüketicilere doğru bir zincir oluşturur. Tedarik zincirine, satın alma ve tedarik, ulaştırma ve lojistik fonksiyonu perspektifinden bakılabilir.

Tedarik Zinciri Yönetimi, müşteri için değer yaratan ürün, hizmet ve bilgi sağlamak amacıyla ilk tedarikçiden son tüketiciye kadar olan kilit iş süreçlerinin bütünüdür. (Bowersox,2002;8)

Tedarik zinciri yönetimi ürünün fiziksel akışını tedarikçiden imalatçıya,dağıtıcıya ve müşteriye kadar kontrol eden bir yaklaşımdır.Bu yaklaşım hammaddeden son kullanıcıya kadar tüm etkinliklerin bütünleştirilmesini gerektirir.Tedarik zinciri yönetimi rekabet avantajı sağlamaya yarayan bir araçtır. (Eser;2003;1)

Tedarik zinciri yönetimi hammadde ve parça tedarik kaynakları, üretim ve montaj, depolama ve envanter dağıtımı, sipariş girişi ve sipariş yönetimi, tüm kanallarda dağıtım, müşteri teslimi ve tüm bu aktivitelerin gözlenmesi için gereken bilgi sistemleri dahil olmak üzere, hammadde evresinden müşteriye kadar bir ürünün dağıtımında yer alan tüm aktiviteleri bütün bir süreç halinde koordine ve entegre etmektedir. Yönetim, bir kurum içindeki bölümler ve ayrıca tedarikçiler, nakliyeciler, üçüncü-şahıs/taf firmaları ve bilgi sistem sağlayıcıları gibi harici ortakları içeren zincir içindeki tüm ortakları birleştirir. (Handfield and Nichols, 1999;183)

1.1.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik zinciri yönetiminin kökleri 1960'lara kadar uzanmaktadır.Tedarik zinciri yönetiminin ilk aşaması fiziksel dağıtım aşaması olarak kabul edilmiştir. Fiziksel dağıtım düşüncesinde, dağıtım fonksiyonunun firma dışında, kanal-içi entegrasyonla, rekabetçi bir avantaj sağlayacağı öne sürülmüştür.

1970'lerde Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) sisteminin tanıtılmasından sonra yöneticiler; süreç içi çalışmaların, üretim maliyeti, kalite, yeni ürün geliştirme ve teslimde tedarik zamanları üzerine olan önemli etkisini anlamışlardır. Bu dönemde, firmalar kendi içlerinde pazarlama, üretim ve finansman ile ilgili dağıtım faaliyetlerini yürütecek merkezi bir fiziksel dağıtım bölümü oluşturmuşlar ve her bir faaliyetin lojistiğini ayrı ayrı en iyilemek yerine bütün sistemin lojistik yönetimini birleştirmek gerekliliği anlaşılmıştır. Böylece, her bir operasyonun maliyetini azaltmak yerine, bütün sistemin maliyetini bir bütün olarak ele alan tüm lojistik hizmetleri maliyeti yaklaşımı geliştirilmiştir.

Bunun sonucunda, farklı depolar arası, depolama ve taşıma fonksiyonları ve müşteri hizmet seviyeleri bütünleştirilmiş ve tedarik zinciri yönetimi gelişiminin, ilk safhası olarak adlandırılan fiziksel dağıtım yönetimi aşamasına geçilmiştir. Bu dönem, malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım safhası olarak da adlandırılmaktadır. 1980'lerde global rekabetin artması dünya klasmanındaki firmaları daha düşük maliyetle, yüksek kalitede ve daha çok tasarım esnekliği ile güvenilir ürünler sunmaya zorlamıştır. Bu dönemde artık tedarik zinciri yönetiminin ikinci aşaması olan lojistik safhasına geçilmiştir. Bu aşama lojistiğin entegrasyonu olarak ifade edilmektedir. Firmanın stratejik kararları ile lojistik odaklılığı birleştirerek, tedarik zincirini tek bir olgu olarak ele alan güçlü bir durum geliştirmiştir. Böylece, literatürde ilk defa bu sistem için tedarik zinciri terimi kullanılmıştır. Bu dönemden sonra 1985'lerde, tedarik zincirinin ilk öncüsü sayılan Hızlı Cevap (Quick Response-QR) sistemi geliştirilmiştir. QR programı bir tedarik zinciri öncüsü olarak ilk defa tekstil endüstrisinde başlatılmış ve sonraları onu 1990'larda, perakendecilik sektöründeki uzantısı olan Etkin Müşteri Cevabı (Efficient Consumer Response -ECR) programları izlemiştir. (Houlihan, 1985; 23)

ECR'den bir sonraki gelişme, Sürekli İkmal Planlaması (Continuous Replenishment Planning-CRP) olarak ortaya çıkmıştır. 1990'ların ortasından sonra yöneticiler, tedarikçilerden alınan mal ve hizmetlerin, firma müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu fark etmişlerdir. Yöneticiler aynı zamanda kaliteli mal üretmenin de tek başına yeterli olmadığını anlamışlardır. Ürünleri müşteriye ne zaman, nerede, nasıl ve istenen miktarda, maliyet-etkin bir yöntemle ulaştırmak yeni başarı yöntemi olmuştur. Bütün bu

gelişmeler sonucunda, firma yöneticileri yalnızca kendi firmalarını yönetmenin yeterli olmadığına farkına vardılar. Böylece, kendilerine girdi temin eden yukarı yöndeki bütün firmaların yer aldığı ağı ve aynı zamanda son müşteriye ürünleri ulaştıran ve satış sonrası hizmetleri veren aşağı doğru bütün firmaların yer aldığı ağı bütününün yönetiminde yer almaları gerektiğini anladılar.

(<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23/aiozdemir.pdf>)

1.1.1.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimini Etkileyen Faktörler

Tedarik zincirinin yönetiminin gelişimini etkileyen önemli bir faktör olarak, ulusal ve uluslararası alanda artan rekabet koşulları belirtilebilir. Rekabet koşullarına bağlı olarak işletmelerin, müşterilerin değişen taleplerini hızlı bir şekilde karşılayabilmelerinin önemi de artmıştır. Bu dönemde müşterilerin talep ettikleri ürünleri sağlayabilen işletme sayısının artmasına bağlı olarak, güç, işletmelerden müşterilere geçmiştir. Ürün yaşam sürecinin de kısalmasıyla birlikte işletmelerin, pazardaki ürünlerin değişimine hızlı tepki verebilmeleri için esnek süreçlere ihtiyaçları artmıştır. Ayrıca kitlesel üretimden müşteriye özel ürünlerin üretimine geçiş işletmelerin, örgütsel ve süreç esnekliğine daha çok odaklanmalarına neden olmuştur.

Artan rekabet koşulları ve işletmelerin süreçlerinde esnek olmaları gerekliliği, işletmelerin tedarikçilerine daha fazla sorumluluk yüklemelerini de beraberinde getirmiştir. İşletmeler, işbirliği içerisinde oldukları tedarikçi sayılarını azaltırken, aynı zamanda tedarikçileriyle arasındaki güven unsurunu da daha çok vurgulamışlardır. İşletmeler ile tedarikçileri arasında uzun dönemli ilişkiler önem kazanırken, işletmelerle tedarikçileri arasında bilgi paylaşımı da önemli bir koşul olmuştur. Tedarik zincirindeki işletmelerle tedarikçileri arasındaki iletişimin hızlı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, tedarik zincirindeki bir çok ara aşamanın ortadan kaldırılması eğilimini kuvvetlendirmektedir.

Tedarik zinciri yönetiminin gelişimini etkileyen önemli bir faktör de son yıllarda teknolojiye meydana gelen hızlı ilerlemelerdir. Teknolojideki ilerlemeler ile birlikte, bilgi paylaşımı işletmeler arasında kolaylaşmış ve işletmeler arasında iletişim olanakları da artmıştır. Teknolojideki ilerlemeler, süre ve yer kısıtlarını ortadan kaldırarak, ürünlerin ve bilgilerin işletmeler arasındaki akışını kolaylaştırmış

ve hızlandırmıştır. Teknolojik gelişmeler, müşterilere dünyanın herhangi bir köşesinde ihtiyaçları olan ürünü satın alma olanağını sağlamaktadır. Benzer biçimde işletmelerin tedarikçi alternatifleri de artmıştır. Bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler sonucunda, ürünlerin talep bilgileri direkt olarak satış noktalarından sağlanabilmektedir ve böylece işletmeler, pazar bilgilerine çok daha hızla ulaşabilmektedirler. Bu gelişmelere bağlı olarak işletmelerin tek başlarına faaliyette bulunmaları güçleşmekte ve bütünleştirilmiş tedarik zinciri çok daha önem kazanmaktadır. İşletmeler yalnızca işletme içerisindeki faaliyetlerine odaklanıp, tedarik zincirinin üyeleriyle iletişim içerisinde olmadıklarında, işletmelerin, müşteri taleplerinin karşılanamaması, yüksek stok maliyetlerine katlanması, tedarik süresinin belirsizliği vb. bir çok problemle karşılaşma olasılıkları artacaktır.

Son yıllarda tedarik zincirinin gelişiminde etkili olan önemli bir bileşen de dış kaynaklama olmaktadır. İşletmeler, sadece temel işlevlerini yerine getirmeye yönelmekte, muhasebe, insan kaynakları, Ar-Ge vb. temel faaliyetleri içerisinde yer almayan faaliyetlerinin üçüncü taraf tarafından daha etkin olarak gerçekleştirilebileceğini fark etmektedirler. İşletmelerin temel faaliyetlerinin dışındaki faaliyetlerini sürdürmeme eğilimi göstermeleri tedarik zincirinde üçüncü taraf sayısının artmasına neden olacaktır. İşletmelerin, temel faaliyetleri üzerinde odaklanıp, diğer faaliyetlerini dış kaynaklama ile gerçekleştirmesi sonucunda tedarik zincirinin üyeleri arasındaki işbirliğinin önemi de artacaktır.

Çevre sorunlarına ilişkin ilgi işletmelerde ve toplumda son yıllarda hızla artmaktadır. İşletmelere, ürünlerinin çevreye etkilerinin sorumluluğunu da almalarına ilişkin baskıların artması, işletmeleri, yaşam sürecinin sonuna gelen ürünlerin çevreye zarar vermeden bertaraf ve geri dönüşüm olanaklarını da değerlendirmeye yöneltmiştir. İşletmeler, tedarik zinciri boyunca çevre konularını da dikkate almaya başlamışlardır. İşletmeler, geri dönüşüm programlarını başarılı olarak sürdürebilmeleri için geriye doğru lojistik faaliyetlerinin tasarlanması ve planlanmasını da gerçekleştirmelidirler.

(<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2002sayi3PDF/yuksel.pdf>)

1.1.2.Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni Trendler

Hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından önemi gün geçtikçe daha çok ortaya çıkan Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilgili trendler aşağıda özetlenmiştir.

(<http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=8874>)

- İnternet ve e-iş'in gelişimi, yeni fırsatlar ortaya çıkarmış, üretim ve hizmet anlayışı değişmiştir. Artık firmalar kolaylıkla farklı coğrafyalardaki tedarikçilere ulaşabilmektedir. Bu nedenle, uluslararası ticaret hacmi büyümekte, satın alma, üretim ve dağıtım fonksiyonları küreselleşmektedir.
- İnternet'in gelişimi, müşterilerin ürün/hizmet ve fiyat bilgilerine kolaylıkla ulaşabilmesini sağlayarak rekabeti artırmış, müşteri sadakatini azaltmıştır. Müşterilerin kaliteli ürün/hizmet/bilgiye en uygun fiyatla ve en kısa zamanda ulaşma isteği sonucu firmalar, süreçlerini ve verimliliklerini sorgulamak zorunda kalmıştır.
- Tedarik zinciri boyunca yer alan değişik fonksiyonların ve firmaların süreçlerinin entegrasyonu ile oluşan ağ yapılarının sayısı artmaktadır.
- Geçmişte işletmeler arasında olan rekabet, zamanla yerine "Tedarik Zincirleri"nin rekabetine bırakılmaktadır.
- Teknolojinin kullanımı veri toplama araçlarından karar destek uygulamalarına doğru gelişmektedir.
- Firmalar, tedarikçilerinin sayısını azaltmakta, daha az tedarikçiyle her iki taraf için de fayda sağlayacak uzun vadeli iş ortaklıkları kurulmaktadır.

1.1.3.Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı

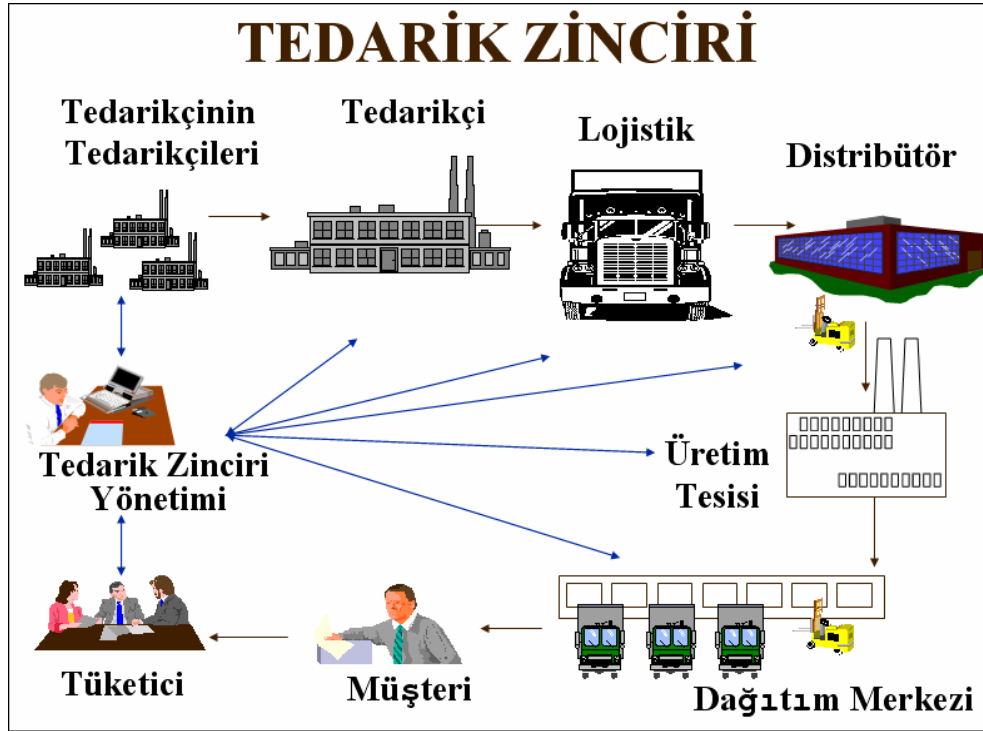
Tedarik zinciri yönetimi fonksiyonel olarak üç ana, bir yardımcı faaliyetten oluşur.

- Hammadde, yarı mamul, mamul parçaların tedarik edilmesi,
- Montaj Hattında nihai ürünün üretilmesi,
- Nihai ürünün müşteriye ulaştırılması,
- Tüm faaliyetlerin fonksiyonerliğini devam ettirebilmesi için oluşturulan Lojistik Destek Sistemi Faaliyetleri.

Tedarik zinciri aynı zamanda bir elemanlar zinciridir. Elemanlar arasında sürekli güncellenen ve yakın bir ilişki vardır ve tedarik zincirinin doğası gereği olmalıdır. Bir tedarik zincirinin elemanları şunlardır;

- Tedarikçiler (yan sanayi, taşeron, ana sanayi imalat atölyeleri)
- Ana sanayi (nihai ürünü üreten)
- Dağıtıcılar (genel distribütörler, toptancılar), bayiler (perakendeciler)
- Müşteri (tüketici)

Şekil 2'de tedarik zinciri elemanları şekil üzerinde gösterilmiştir.

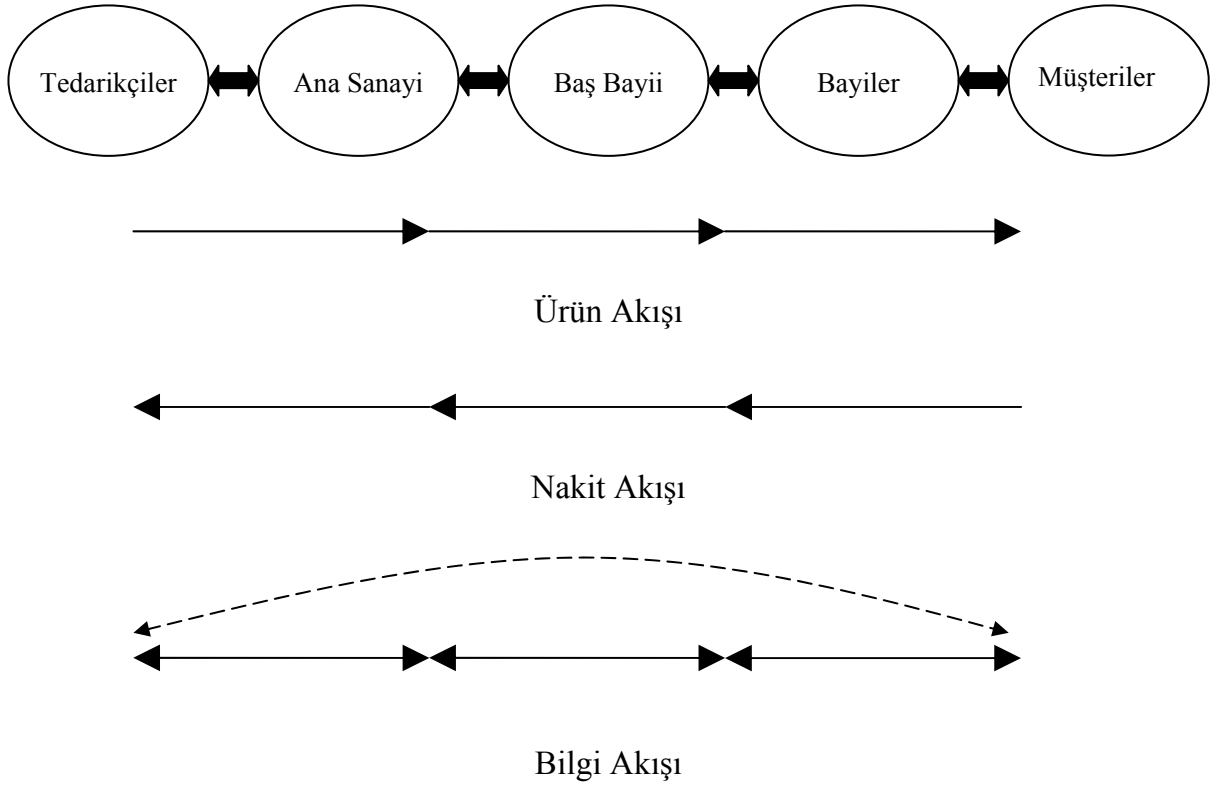


Şekil 2. Tedarik Zinciri Yönetimi Elemanları

(Kaynak : www.kalder.org/genel/14kongresunumlar)

Etkili bir tedarik zinciri için bilginin entegrasyonu ilk aşamadır. Karar verme ve yürütme arasında sıkı bir bağ da verimli bir tedarik zinciri için vazgeçilmezdir. Günümüzün iletişim-bilişim teknolojileri tedarik zincirindeki tüm üyeler arasındaki bilgi akışını mümkün kılmaktadır. Bu teknolojilere en erken geçenler tedarik zincirinin getirdiği avantajlardan faydalanarak rekabet güçlerini artıracaklardır.

Aşağıdaki şekil tedarik zinciri yönetimi sürecinde bilgi, nakit ve ürün akışını göstermektedir.



Şekil 3. Tedarik Zinciri Elemanları Arasındaki İlişkiler(Kaynak : Çiftçi,2003;7)

1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Analizinde Ele Alınan Konular

Tedarik zinciri yönetiminin uygulanması ile üretim ve pazarlama süreçleri değişecektir. Bunun sonucu olarak; tedarikçi entegrasyonu sağlanacak, tam zamanında üretim gerçekleştirilecek, sifıra yakın stok bulundurulacak, satın almaya ilişkin sistemde otomasyona geçilecek ve talepler düzenli olarak karşılanabilecektir. Aşağıda, tedarik zinciri yönetimi analizinde ele alınan konular aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

(<http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>)

- Tedarikçiler: Malzeme ve parçalar nereden temin edilecek?
- Üretim: Yan mamul ve malzemeler nerededir? Ne miktarda ve ne zaman üretim yapılacak?

- Depolama: Son ürünler ve parçalar nerede depolanacak? Depolanacak parça miktarı nedir? Depolama sistemi nasıl olmalıdır?
- Nakliye: Taşınacak ürünlerin ebatları nedir? Taşıma yöntemi ne olacak? Sevkiyat rotası nedir?
- Dağıtım: Hangi malzeme ne miktarda ve ne zaman sevk edilecek? Taşıma yöntemi nedir?
- Müşteri: Hangi ürünler satılacak? Hizmet düzeyi ve hizmet maliyetleri nedir?
- Pazar Koşulları: Tedarik zinciri yönetimi ile pazar koşullarında değişiklik olduğunda ne yapılmalı? Zamanında teslimatı geciktiren dar boğaz noktalarında ne gibi çözümler olmalı? Bunların siparişlere ne gibi etkisi olur?

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi ile yukarıdaki sorulara kısa sürede cevap bulunabilir. Satın alma, malın şirket içinde dağıtımı, üretilmiş malın depolanması, depodan malın alınıp tüketiciye ulaştırılması farklı iş süreçleridir. Her biri kendi içinde iyi bilinmesi gereken süreçlerdir. Bu süreçlerin takibi, elektronik ortamda daha da kolay yapılabilir.

1.3. TZY Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları

1.3.1.TZY Sisteminin Avantajları

Başlangıç noktası tüketici, uç noktası ise hammadde tedarikçileri olan bir yığın işletme yerine bunların tamamını ifade eden tek bir firma görünümündeki tedarik zinciri; şirketlerin iç çalışmalarını en uygun ve basit bir şekle getirirken, aynı zamanda tüm tedarik zincirinin çalışması incelemekte ve çalışmalarını iyileştirmek suretiyle de şirketlerin tüketiciye karşı yapmaları gerekenleri en uygun duruma getirme olanaklarını da sağlamaktır. TZY; fiyat, kalite ve teknoloji gibi çıktılarının geliştirilmesini ve uygulamaların uyumlu, bütünleşmiş ve yüksek performanslı olmalarını sağlamaktadır.

TZY uygulamaları; uyumlu strateji, haberleşme liderliği ve iş süreci yönetimini geliştirirler. Müşteri/tedarikçi yoğunlaşmasını sağlayarak firmanın vizyonunu genişletirler.Dolayısıyla TZY'in beklenen yararları hammadde kaynaklarından son tüketiciye kadar bütün alanlarda ortaya çıkmaktadır. TZY'in gerçek etki derecesi; tedarik zincirinde yarattığı görüş yeteneğindedir. Ekonomik

hesaplamalar; TZY'in daha düşük stok, sevkiyat ile çalışan işletmeler için en iyi miktarlarda dengelemeler yapabilir.

(www.sitetky.com/frameset/ot/otmak12.html)

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, işletmenin üretim ve pazarlamaya ilişkin faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecek; daha fazla müşteri memnuniyeti, daha etkin ve verimli bir işletme olunmasını sağlayacak, daha düşük maliyetler ve daha yüksek kar ile birlikte istikrarlı büyümenin yolunu açacaktır.

Tedarik zinciri yönetiminin etkin olması işletme açısından;

- Girdilerin teminini garantileyerek, üretimin devamlılığını sağlar.
- Tedarik süresini azaltarak, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verilmesini sağlar.
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi artırır.
- Teknoloji kullanarak, yeniliği teşvik eder.
- Toplam maliyetleri azaltır.
- İşletmenin tüm bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir duruma gelir.

Aşağıda tablo 1'de verilen rakamlar TZY' nin şirketlere sağladığı yararların yüzdesel olarak boyutlarını vermektedir.

Teslim Performansının İyileştirilmesi	% 15 -28
Envanterin Azaltılması	% 25 - 60
Sipariş Karşılama Oranının İyileştirilmesi	% 20 - 30
Talep Tahmin Başarısı	% 25 - 80
Tedarik Çevrim Süresinin Kısaltılması	% 30 - 50
Toplam Lojistik Maliyetlerin Azaltılması	% 25 - 50
Verimlilik/Kapasite Kullanım Oranı Artışı	% 10 - 20
Hizmet Düzeyinin ve Kalitesinin Artırılması	% 8 - 13
Envanter Üzerindeki Kontrol Düzeyinin Yükseltilmesi	% 25 - 35
Müşteri Beklentilerinin Karşılansması	% 10 - 15
Operasyonel Karmaşıklıkların Yok Edilmesi	% 8 - 20
Gecikme ve Beklemelerin En Aza İndirilmesi	% 15 - 25

Tablo 1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Yararları

(Kaynak : www.kalder.org/genel/14kongresunumlar)

1.3.2. TZY Sisteminin Dezavantajları

Üretim firmalarının tamamı TZY sistemlerine sahiptir. Ancak bunlardan birçoğu geliştirilmemiş, karmaşık veya kontrol edilmez durumdadır. Benzer şekilde bazı firmalarda tam entegrasyonu ve birleşik fonksiyonel sistemi gerçekleştirememiştir. Rekabet pozisyonunun geliştirilmesi durumunda firmanın süreklilik içinde nerede olduğunun incelenmesine ihtiyaç vardır. TZY; bazen öncelikli aktiviteler nedeniyle çok zaman kaybına neden olur ve bu nedenle istenilen seviyede TZY uygulaması elde edilemez. Yanlış girişimler üzerine yoğunlaşma gereksiz masraflara sebep olur. (Çiftçi,2003;83)

Tedarik zincirinin kötü yönetilmesi durumunda ise sağladığı avantajları dezavantaja dönüşür ve işletmelerin rakiplerine oranla rekabet güçlerini yitirmelerine neden olur. İşletmenin tedarik zincirinin kötü yönetimi nedeniyle uğradığı kayıpları şu şekilde özetlemek mümkündür:

(<http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>)

- Gerektiğinden fazla ve işlevsiz envanterden kaynaklanan kar kayıpları.
- Beklenmeyen taleplerin karşılanmasından ve yanlış yürütülen tahsis işlemlerinden kaynaklanan gelir kayıpları.
- Taleplerin karşılanmaması ve beklentilerin yanlış yönlendirilmesi neticesinde oluşan müşteri kayıpları.
- Müşteri hizmetleri ve ürün iyileştirme taleplerini daha iyi karşılayabilen rakiplere karşı kaybedilen pazar payı.
- Operasyonel belirsizlikleri ortadan kaldırmak için çok fazla zaman ayrılan planlama çevrimleri neticesinde oluşan üretim zamanı kayıpları.
- Zamanında ve istenilen miktarda ürün teslim etmek konusunda yaşanan yetersizlik nedeniyle ortaklık fırsatlarının kaçırılmasına yol açar.

Tedarik zinciri yönetiminde yaşanan başarısızlıklar yeni uygulamaları ve eğilimleri de gündeme getirmiştir. Yaşanan gelişmeleri aşağıda tablo 2'de olduğu şekilde özetlemek mümkündür:

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

Tablo 2. Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişmeler

1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücüne Katkısı

Başarılı bir tedarik zincirine sahip olmak için hızlı ve düşük maliyetli olmanın yanı sıra; çevik, kolay uyum sağlayabilen, zincir ortaklarının karlılığını da gözetilen niteliklere sahip olmak zorunludur. Söz konusu nitelikleri sağlamak için yapılması gerekenleri kısaca şöyle özetleyebiliriz: (<http://www.rekabet.gov.tr>)

1. Çeviklik

Amaç: Tedarik zincirinin çevik olması: Arz veya talepteki değişikliklere kısa dönemde uyum sağlayabilmek.

Yöntem:

- Tedarikçilerden müşterilere bilgi akışını teşvik etmek
- Tedarikçilerle işbirlikçi ilişkileri geliştirmek
- Erteleme/gecikme sebeplerinin belirlenmesi
- Pahalı olmakla birlikte envanter takibini sağlayacak stok sisteminin kurulması
- Bağımsız lojistik sistemi kurulması veya uygun ortak bulunması
- Kriz masası oluşturularak olasılık hesapları yapılacak planların şekillendirilmesi

2.Uyum Sağlama

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

Yöntem:

- Dünya ekonomisini, yeni tedarikçi tabanı ve yeni pazarlar açısından denetlemek, izlemek
- Yeni tedarikçiler ve lojistik altyapısı için araçlar kullanmak
- İyi müşterilerin ihtiyaçlarını değerlendirmek
- Esnek ürün tasarımları yaratmak
- Firmaların ürünlerinin yaşam döngüsü süresini ve teknolojik yaşam süresini belirlemek

3.Kar Paylaşımını Düzenleme

Amaç: Daha iyi performans için teşvikler yaratma.

Yöntem:

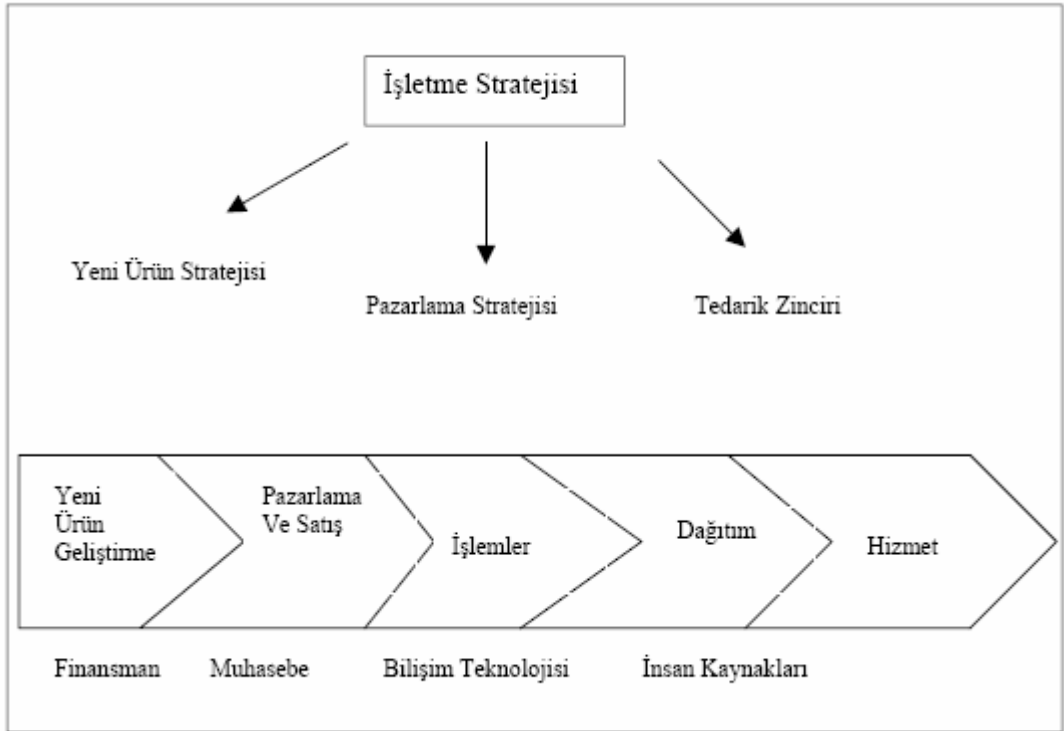
- Tedarikçilerden müşterilere kadar bütün zincir ortakları arasında bilgi paylaşımını sağlama
- Tedarikçilerden müşterilere kadar bütün zincir ortaklarının rollerinin, görev ve sorumluluklarının tanımlanması
- Risk, maliyet ve kazanç paylaşımında zincir ortakları arasında eşitlik sağlanması.

Yukarıda sayılan yöntemleri kullanan firmalar, rekabette başarılı olmuşlardır .Bu özelliklere sahip bir tedarik zinciri; nakliye ve nakliye dışı maliyetlerin düşmesi, envanterin azalması, teslim süresinin kısalması, hizmet kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Tedarik zincirini iyi kurmuş firmalarda tedarik zinciri maliyeti satışların %3,6'sını oluştururken diğer işletmelerde bu oran %12,5 civarındadır.

1.5.Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Yönetimi ile İlişkisi

Tedarik zincirindeki ilişkiler, değer zinciri ve bu zincirin en önemli halkası olan müşteriler, firmaların rekabetçi stratejilerini oluştururken; göz önünde bulundurmaları gereken en önemli unsurlardır. Aşağıdaki şekil 4. işletme stratejisi ile tedarik zinciri bağlantısını göstermektedir.

(<http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>)



Şekil 4. Tedarik Zinciri ve İşletme Stratejisi Bağlantısı

İşletme yöneticileri en doğru ve uygun stratejiyi belirlemeye çalışırken önlerindeki en önemli engeller şunlardır:

- Ürün çeşitliliğinin artması
- Ürün yaşam döngüsü süresinin azalması
- Tedarik zinciri ortaklarının sürekli artması
- Küreselleşme
- Yeni stratejileri uygulamanın zorluğu

Artık büyük fırsatlar firma sınırlarının dışında yer almaktadır. Malzemelerin nereden sağlandığı, nerede işlenip, dönüştürüldüğü, hangi dağıtım kanallarının kullanıldığı, tedarikçi ve müşterilerle güçlü bir ilişkinin nasıl kurulduğu, son tüketiciden bilginin nasıl elde edildiği, hangi tedarik zinciri yapısının kullanıldığı, bilgi akışı ve sistemlerin nasıl koordine edildiği ve bütünsel performansın optimizasyonu için tedarik zinciri üyeleri arasında uygulanan teşvik sisteminin nasıl geliştirildiği kritik sorulardır.

Strateji Adı	Tedarikçiler	Üreticiler	Dağıtımçılar	Perakendeciler	Müşteriler
Rekabetçi Strateji					
Ürün Geliştirme Stratejisi					
Tedarik Zinciri Stratejisi					
Pazarlama Stratejisi					

Şekil 5. Strateji Uygulama Alanının Genişletilmesi

Yukarıda şekil 5’ te görülen stratejilerin her birinin diğeri ile uyumlu olması, ancak ve ancak işletme yöneticisinin işini doğru tanımlamasıyla başlayan ve İşletme Yönetimi Sisteminde detayları ile açıklanan strateji, beceriler ve işlemler düzeyinde öncelikli işlerin belirlenmesi ile mümkündür.

Bu kritik sorulara yanıt verecek olan işletme yöneticisi, işletme yönetim sistemi yaklaşımına göre öncelikle yaptığı iş/işleri tanımlaması, ürününü, hedef pazarını, bölümlendirip konumlandırması, stratejisini oluşturması, becerilerini gözden geçirmesi, kritik olarak gördüğü aktivite ve görevlerini planlayıp, yürütüp, kontrol etmesi gerekir. Aşağıdaki tablo 3’ te tedarik zinciri yönetimi açısından kritik olan işler işaretlenmiştir.

İşletme yöneticisi olarak işletmenin, içinde yer aldığı sektöre ilişkin tedarik zinciri yapısını iyi kavraması, zincir ortakları ile çalışırken, pazarlama ve üretime ilişkin hedefler açısından öncelikli işleri belirlemesi, stratejik ortaklar konusunda doğru kararlar vermesi gerekmektedir.

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

Tablo 3. İşletme Yönetim Sistemi Tablosu

(Kaynak : <http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>)

Tedarik zinciri stratejisi, ürün sunma, kapasite planlama, talep yönetimi, iletişim ve teslimle ilgili kararların bir modeli olarak görülebilir. Tedarik zinciri stratejisinin işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesi, bir işletmenin ürün ya da hizmetinin üretiminde kapsamları anahtar işletme süreçlerini tanımlamayı içerir. Bu nedenle işletmeler işbirliği hedeflerine bağlı olarak tedarik zinciri yönetimi için hedefler geliştirilmelidir .

Tedarik zinciri yönetiminin en önemli etkinliği "müşteri odaklı" olmaktır. Bu bakış açısında müşteriler kadar tedarikçiler de tam olarak tedarik zincirine entegre edilmelidir.

Tedarik zinciri yönetimine başlarken işletmelerin planlarında ve uygulamalarında anahtar noktaları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. (<http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>)

- Tedarik zinciri girişimlerini işletme hedeflerine uyumlu hale getirmek için tedarik zinciri stratejisi bütün işletme stratejisi ile birleştirilmelidir.
- Tedarik zinciri amaçlarını karşılamada kullanılan her sürecin bireysel yeteneğinden emin olmak için tedarik zinciri amaçları tanımlanmalı ve planlar geliştirilmelidir.
- Pazar talebinin sinyallerini dinlemek için sistemler geliştirilmeli ve talep değişiklikleri sürekli izlenmelidir.
- İhtiyaç duyulan malzemelerin maliyetini azaltmak için tedarikçilerle işbirliğini geliştirme yoluyla tedarik kaynakları yönetilmelidir.
- Her bir müşteri bölümü ve yeniden şekil verilen müşteri odaklı tedarik zinciri ağları geliştirilmelidir.
- Tedarik zincirinin bütün düzeylerinde ve ürünlerin akışında karar vermeyi destekleyen bir tedarik zinciri bilgi sistemi geliştirilmelidir.
- Üretim ortamı çevik üretim yapısına uygun düzenlenmelidir.
- Müşteri faaliyetlerinin odağını müşteri ve müşteri ilişkileri yönetimi oluşturmalıdır.
- Zincir ortaklarıyla işbirliğine öncelik veren bütünleşik tedarik zinciri yönetimi uygulanmalıdır

- Üst yönetimin tedarik zinciri yönetimi uygulamalarına destek vermesi sağlanmalıdır.
- Tedarik zincirini her yönüyle değerlendiren, hem hizmet hem de finansal ölçüleri kapsayan çapraz-fonksiyonel ve çapraz-işletme performans ölçüleri adapte edilmelidir.

Görüldüğü gibi, tedarik zinciri kavramını açık olarak anlama ve tedarik zinciri ortakları arasında açık bilgi paylaşımına istekli olma, bir işletme için tedarik zincirinin rekabet gücünü artırmada gerekli ilk adımı oluşturmaktadır.

Tedarik zinciri ile işletme stratejisinin bir bütün olarak ele alınmasını kolaylaştıracak başlıca uygulamalar; stratejik tedarik, küresel pozisyon belirleme sistemi ve etkili müşteri yanıtıdır .

(Ezer,2003;10-11)

Stratejik tedarik kavramının amacı, aynı parçaya ait bir çok siparişi belirleyebilmektir. Satın alınan parçalar şekil, uygunluk, ve fonksiyona göre analiz edilir ve sınıflandırılır. Örneğin firmanın aldığı her vida, metal tipi, uzunluk, çap vb. gibi özelliklere göre sınıflandırılmalıdır. Bu da firmaya tekrarlan önlemesine yardımcı olarak, toplam vida alımları hakkında net bir tablo sunacaktır. Bu bilgiye dayanarak, firma en uygun tedarikçiyi seçebilir. Bu karar verirken, fiyatın yanı sıra, hizmet, teslim sıklığı, minimum sipariş miktarı ve ödeme koşulları da ele alınması gereken kriterlerdir. Stratejik tedarik, işletmedeki bölümler arasındaki satın almaları birleştirmektedir. İdari maliyetleri azaltarak, satın alınan bileşenlerin fiyatını %5-15 arasında düşürebilmektedir.

Küresel pozisyon belirleme sistemi; tedarik zinciri içinde mal akışını takip edebilme sayesinde firmalar nakliyeciye yeni bir işe yönlendirebilirle, stokları otomatik olarak takip ve son kullanım tarihi yaklaşan ürünlerin bilgisine erişebilmektedir.

Etkili müşteri yanıtı: satış noktası verilerinin perakendeciden tedarikçiye gerçek zamanlı olarak iletilmesi ve rafların otomatik olarak yenilenmesidir.

Tedarik Zinciri Yönetimi; esas olarak "İşletme Yönetim Sistemi" açısından dağıtım kanallarının kurulması boyutu ile pazarlama fonksiyonu, girdilerin temini, zamanında ve kaliteli üretim açısından da üretim fonksiyonu ile bağlantılıdır. Malları ve hizmetleri; istenen miktarda ve kalitede, zamanında ve kabul edilebilir maliyette pazarlanabilir biçimde üretmek "üretim" fonksiyonunun amacıdır. Tedarik zinciri yönetimi, malların fiziki dolaşımı; hammadde, ara malı ve nihai mal aşamalarının her biri ile bağlantılıdır.

İşletmenin aktiviteleri arasında yer alan; tahminde bulunma, tedarik, üretimi programlamak, siparişleri işlemek, envanteri yönetmek ve kontrol etmek, nakliye, depolama, tedarik zinciri ve müşteri hizmetlerinin optimizasyonu tedarik zinciri yönetimi tarafından sağlanır. Tedarik zincirinin iyi yönetilmesi, işletmenin uygun maliyetle ve zamanında üretim yapmasını aynı zamanda müşteriye ulaştırılmasını sağlayacaktır.

İşletmenin tedarik zinciri konusunda oluşturacağı strateji, işletme stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Tedarikçilerinin de bir işletme olduğu ve benzer üretim ve pazarlama araçlarına sahip olduğu düşünülürse, firmaların, tedarikçilerine sunacakları teklifleri bu hedeflere uygun düzenlemeleri gerekmektedir.

2.BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMASI ÖNCESİNDE İŞLETME ANALİZİ İÇİN GEREKLİ ÖN ÇALIŞMALAR

2.1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Kavramı

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), ekonomik yapıları ne kadar farklı olursa olsun hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde önem taşımaktadır. Bu önem özellikle Türkiye gibi zaman zaman ekonomik krizlerle karşı karşıya gelen ülkeler için daha da artmaktadır.

KOBİ'ler pek çok farklı şekilde tanımlanmışlardır. Bu tanımlar, çalıştırılan işçi sayısı, üretim kapasitesi, enerji tüketimi ve özsermaye gibi farklı noktaları temel almaları nedeniyle birbirinden ayrılırlar. Çalıştırılan işçi sayısını temel alırsak şöyle bir sınıflandırma yapabiliriz. (Resmi Gazete,2005 / 9617)

- Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Küçük ve esnek yapıları ile ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler tüm dünyanın gündemindedir.Rekabetin ve değişikliğin çok yoğun yaşandığı günümüzde, istihdamın ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlayabilen yapılarıyla ekonomilerde önemli yer tutmaktadır.

KOBİ'ler Dünya'da sanayinin ciddi bir bölümünü oluşturur hale gelmişlerdir. Önemleri 1970'lerden sonra daha çok farkedilmiştir. ABD, Japonya ve Avrupa Birliği

KOBİ'leri ekonomik gelişmelerinin artırılmasında önemli bir araç olarak görmektedirler.

Türkiye Sanayi'nde önemli yer tutan KOBİ'ler AB' ne girişle birlikte, uluslararası rekabete hazır olmak zorundadırlar. Küçüklüklerinin kendilerine sağladığı esneklik ve uyum kabiliyetini en iyi şekilde değerlendirerek rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler varlıklarını geliştirerek sürdürebilecektir. Bunu sağlayamayan işletmeler ise gittikçe büyüyen sorunlarıyla uğraşmak zorunda kalacaklardır.

Büyük firmalar ile karşılaştırıldığında ;

- KOBİ' lerde kurumsal ve idari süreçler genel olarak çok fazla resmiyet içermez.
- KOBİ' lerde uzun vadede elde edilecek kardan ziyade, kısa vadeli hedeflere odaklanma eğilimi ve orta vadede ayakta kalma çabası mevcuttur.

Küçük firmalar, bir takım temel inisiyatif konusunda yatırım yapmak için hem finansal hem de entellektüel açıdan daha az kaynağa sahiptirler.

2.1.1.KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

Avrupa'da 1980 yılından itibaren ölçek ekonomileri görüşüne alternatif olarak "Küçük Güzeldir" görüşü çok kabul görmeye başlamıştır. Dünyanın birçok ülkesinde küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin korunması ve geliştirilmesi için bu kesimin gereksinimi olan finansal ve teknolojik destekler veren kuruluşların mevcut olduğu ve KOBİ'lerin yasal düzenlemelerle korunduğu bilinmektedir.

Dünyada ve Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler istihdamın önemli bir bölümünü karşılamakta ve sanayi içinde büyük bir yer tutmaktadır. KOBİ'ler küçük, esnek yapıları sayesinde gelişmelere hızla uyum sağlayabilmektedirler. KOBİ'ler ABD, Japonya ve AB için ekonomik büyümenin sağlanmasında önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. KOBİ'ler bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet sunarak ekonomiye katkıda buldukları gibi büyük işletmeler için bir "yan sanayi" görevi de görerek bu işletmelerin gelişimini tamamlamaktadır.

Gelişmiş ülkelerde;

- Toplam işletmelerin %95
- Toplam istihdamın %50
- Toplam yatırımların %40
- Toplam üretimin %50
- Toplam ihracatın %30-40 'lık bir bölümü KOBİ' ler tarafından yapılmaktadır.
(<http://www.isro.org.uk>)

KOBİ'ler ölçek üretim yerine butik üretim yaparak müşteri memnuniyetini daha iyi sağlayabilmektedirler.

Uluslararası alanda iletişim araçlarının etkisiyle tüketici bilinci değişmiş ve üreticiler için daha esnek bir üretim yapısı sayesinde hızla tüketici isteklerine cevap verme zorunluluğu doğmuştur.

Avrupa Topluluğunda 1985 yılında iş isteyen her 25 kişiden 3'ü ya da % 12'si işsiz kalmıştır. Bu nedenle, son yıllarda özellikle İngiltere'de çok açık biçimde görüldüğü gibi, Avrupa'da önemli istihdam artışını yansıtacak, bir mucizevi iş-istihdam yaratıcı bulmak için araştırma yapılmıştır. Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin buna bir çözüm olarak görüldüğü belirtilmiştir. İstihdam sorununun çözümlenmesinde önemleri daha belirgin biçimde ortaya çıkan küçük ve orta ölçekli işletmelerin esasında Avrupa'da 1970'lerden sonra önem kazanmış olduğu görülmektedir.

KOBİ'lerin ekonomiye katkılarını 5 başlıkta toplayabiliriz.

(Oktay ve Güney,2002;1-2)

- İstihdam yaratılması
- Esneklik sayesinde yeniliklere hızla uyum
- Girişimciliği teşvik
- Butik üretim sayesinde ürün farklılaşması
- Büyük işletmelere ara malı temini

Genel olarak teknoloji ve buna bağlı olarak üretim teknolojisi hızla değişmektedir. Bununla birlikte tüketici eğilimleri de sürekli değişim halinde, insanlar

artık sıradan herkesin kullandığı ürünler yerine kendini özel hisseceği ürünleri tercih eder hale geldi. Bu durum KOBİ'lerin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü değişimlere esnek ve küçük yapıları sayesinde büyük işletmelerden daha hızlı uyum sağlama şansına sahiptirler.

KOBİ'ler ekonomideki daralma ve hareketlenmelere büyük işletmelerden daha kolay uyum sağlarlar. Bu esneklik onlara avantaj sağlar.

2.2. Etkin Bir TZY Sisteminin Hazırlanması için Gereken Önkoşullar

Etkin bir TZY sistemi kurabilmek için sistemin sürekli etkileşim içinde olduğu içsel ve dışsal etkileri irdelemek gerekmektedir. Bu araştırma da İzmir de bulunan bir üretim işletmesi analiz edilip TZY sisteminin kurulup-kurulamayacağı sorusuna cevap aranacaktır. Bu sorunun cevabı – TZY' nin uygulamadaki etkinliği – üç başarı faktörü ile ilişkilidir. Bunlar ; örgütsel, bölgesel ve tedarikçi ile ilişkili faktörlerdir. Bu faktörlerin neler olduğu bu bölümde açıklanacaktır.

Örgütsel başarı faktörü kendi içinde üçe ayrılır : (Sanderson,2001;39-40)

- Örgütsel bilgi düzeyi.
- Örgütsel destek.
- Örgütsel güç.

Örgütsel bilgi düzeyinin yüksek olması için şirketin, TZY uygulaması için gerekli olan yöntem ve teknikleri tam olarak kavramış çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Örgütsel destek, tek tek tüm departmanların TZY stratejilerinin desteklenmesi için nasıl hareket etmeleri gerektiğinin farkında olmaları durumudur. Örgütsel güç ise şirket içinde destekleyici güç yapılarının bulunması ile ilişkilidir.

Yüksek bilgi ve kavrama düzeyine sahip yöneticilerle çalışılması hem satın alan şirket hem de tedarikçiler için aynı derecede önemlidir. Çünkü TZY stratejilerinin uygulanabilmesi, birbiriyle ilişki içindeki pek çok kurumun koordineli bir biçimde idare edilmesi için çaba harcanmasını gerektirir. Tek bir kurum tek taraflı olarak tedarik zincirini yönetemez, yönetmemelidir de.

TZY , yönetimin bu konuda yetkin olmamasından ziyade, zincir içerisinde yer alan birimlerin gerekli olan kaynakları sağlamaya hazır olmamalarından dolayı başarısız olma eğilimi göstermektedir, ve tedarikçilerin, gerekli kaynak ve zamanı sağlama konusunda istekli olup olmayacakları, alıcı ve tedarikçi arasındaki güç ilişkileri tarafından belirlenir.

Son ama aynı derecede önemli bir başka konu da bölgesel faktörlerdir. Bir kurum yaşayan bir birimdir ve çevresel faktörlerden bağımsız ele alınamaz. Ekonomik, sosyo-ekonomik ve kültürel faktörler dikkate alınmadan hiçbir idari karar verilmemelidir.

2.2.1 Örgütsel Faktörler

2.2.1.1 Örgütsel Bilgi Düzeyi

Bilgi düzeyi, TZY stratejilerinin uygulanmasını destekleyecek çeşitli yöntem ve tekniklerin şirket çalışanları, özellikle satın alma departmanı çalışanları tarafından bilinme ve anlaşılma düzeyidir. Satın alma departmanı içindeki yöneticilerin bu konudaki yetkinlikleri kadar, satın alma kararları üzerinde etkili olan diğer departmanlardaki yöneticilerin yetkinliklerinin farkında olması önemlidir. Çünkü; işletmelerde genel olarak satın alma işlemleri birkaç departmanın tarafından birlikte yürütülmektedir. (Sanderson,2001;40)

Her bir birimin satınalma süreci içerisinde belli bir takım rolleri vardır. Bu roller ve satın alma süreci üzerindeki etkileri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Rol	Satın alma prosesini etkileyenler
Kullanıcı	İhtiyaçları belirleyip satın alma prosedürünü başlatır. Talepleri alıcılara iletir.
Etkileyen	Alternatif tedarikçi veya malzeme bulunmasını önerir ve kararı etkiler.
Alıcı	Tedarikçileri seçer, irtibata geçer ve performanslarını değerlendirir.
Onaylayan	Harcama masrafların yapılmasına yetki veren kimsedir.

Tablo 4. Satın alma sürecinde yer alan aktörler (Kaynak : Sanderson,2001,41)

Şirketlerde satın alma prosesini etkileyenler aynı zamanda tedarik zinciri yönetiminin de verimli bir şekilde yönetilmesine dolaylı olarak katkı da bulunurlar.

Doğru ve TZY uygulamasına uygun satın almalar yapılırken bu prosesi etkileyenlerin bazı yöntem ve tekniklerden haberdar olmaları ve gerektiğinde bu yöntem ve teknikleri uygulayabilmeleri gerekmektedir.

İşte TZY uygulamasını destekleyecek olan yöntem ve tekniklerden en önemlileri aşağıda verilmiştir: (Sanderson,2001;42)

- Yalın üretim
- Toplam kalite yönetimi
- ERP-İşletme kaynakları planlaması
- İsrafa karşı yedi prensip
- Tam zamanında üretim
- Stok yönetimi
- Değer akış haritalama
- Verimlilik
- Çizelgeleme
- Pareto analizi
- Karar noktası analizi

Bu yöntem ve tekniklerin bilinmesinin altında yatan mantık, değer akışındaki israfları tanımlamak ve bunları kaldırmak veya en azından azaltmak için uygun rotalar bulmada, araştırmacı ve uygulayıcılara yardım etmektir. Organizasyonların rekabet avantajı için israfları önleme, verimli çalışma, mümkün olan minimum stok miktarıyla ve kaliteden ödün vermeyerek zamanında üretim zamanında müşteriye ulaştırmaları gerekmektedir.

Bu yöntem ve tekniklerin şirket çalışanları tarafından özellikle de satın alma prosesini etkileyenler tarafından bilinmesi ve uygulanması TZY sisteminin şirkete uygulanabilirliğini hızlandıracak ve sistemin şirket bünyesinde daha çabuk kabul görmesini sağlayacaktır. Örgütsel bilgi düzeyinin yüksek olması sistemin uygulayıcılarının da işinin kolaylaşmasını sağlayacaktır.

2.2.1.1.1.Yalın Üretim

Yalın üretim, üretime yük getiren tüm israflardan arınmayı hedef alan bir yaklaşımdır. Yalın Üretimde emek-zanaat yoğun üretim ile seri üretimin üstünlükleri biraraya getirilmiştir. Yalın üretimin ana stratejisi hızı artırıp, akış süresini azaltarak kalite, maliyet, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir. Yalın üretim müşteri ihtiyaçları doğrultusunda malzeme veya bilgiyi dönüştüren veya şekillendiren ve katma değer yaratan faaliyet ile zaman ve kaynak kullanan, ancak ürün üstüne müşteri ihtiyaçları doğrultusunda değer ilave etmeyen ve katma değer yaratmayan faaliyeti ayırt etmeye yarar.,

([http://www.danismend.com/konular/stratejyon/yalın üretim üzerine.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejyon/yalin_uretim_uzerine.htm))

Yalın üretim ; yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan ve hata , maliyet, stok işçilik, geliştirme süreci , üretim alanı, fire , müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların, en aza indirildiği üretim sistemi olarak tanımlanmaktadır.

(Aker,2003;2)

Yalın üretim kavramının şirket çalışanları tarafından bilinmesi ve uygulanması üretimin hızının artmasına ve çevrim sürelerinin kısılmasına neden olur. Bu da daha hızlı ve daha doğru bir tedarik akışının olması gerektiği anlamına gelir. Sistemdeki gereksiz işlemlerin kaldırılması sistemin daha kolay yürütmesine yardımcı olur.Yani sonuç olarak yalın üretim tedarik zinciri yönetiminin daha etkin olarak kullanılması yardımcı olan ve KOBİ'lerde uygulanması çok zor olmayan kavramların başında gelmektedir.

2.2.1.1.2.Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliğin maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılım sağlandığı bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı Toplam Kalite Yönetiminin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Çoğu şirketin bu konuda başarısız olması bu iki yaklaşım arasında bocalaması sebebiyledir. Toplam Kalite Anlayışının en temel özelliği insana bakış açısidir. Yüzyılların Kapitalist ve Marksist anlayışları değişmeye başlamış Materyalist temelli beyinler "insana değer

veren" yaklaşıma muhtaç olur hale gelmişlerdir. Bu yaklaşım bizim kültürümüzde asırlardır zaten mevcut idi. İnsan, insan ve insan...Onlar olmadan hiçbir yönetim anlayışı ve ideoloji varlığının uzun süre sürdüremez.

(Kalder Önce Kalite Dergisi, Temmuz 2000; .2-9)

Müşteri isteklerinin sürekli gerçekleştirilmesini hedefleyen, "Müşteriyi memnun et ki, kurum yaşasın" temeli üzerine kurulu olan Toplam Kalite Yönetimi; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, proses yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, verilere dayalı karar verme yaklaşımı ve tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler olmak üzere 8 temel prensibin bütünleşmesiyle oluşmuştur.

(<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2882>)

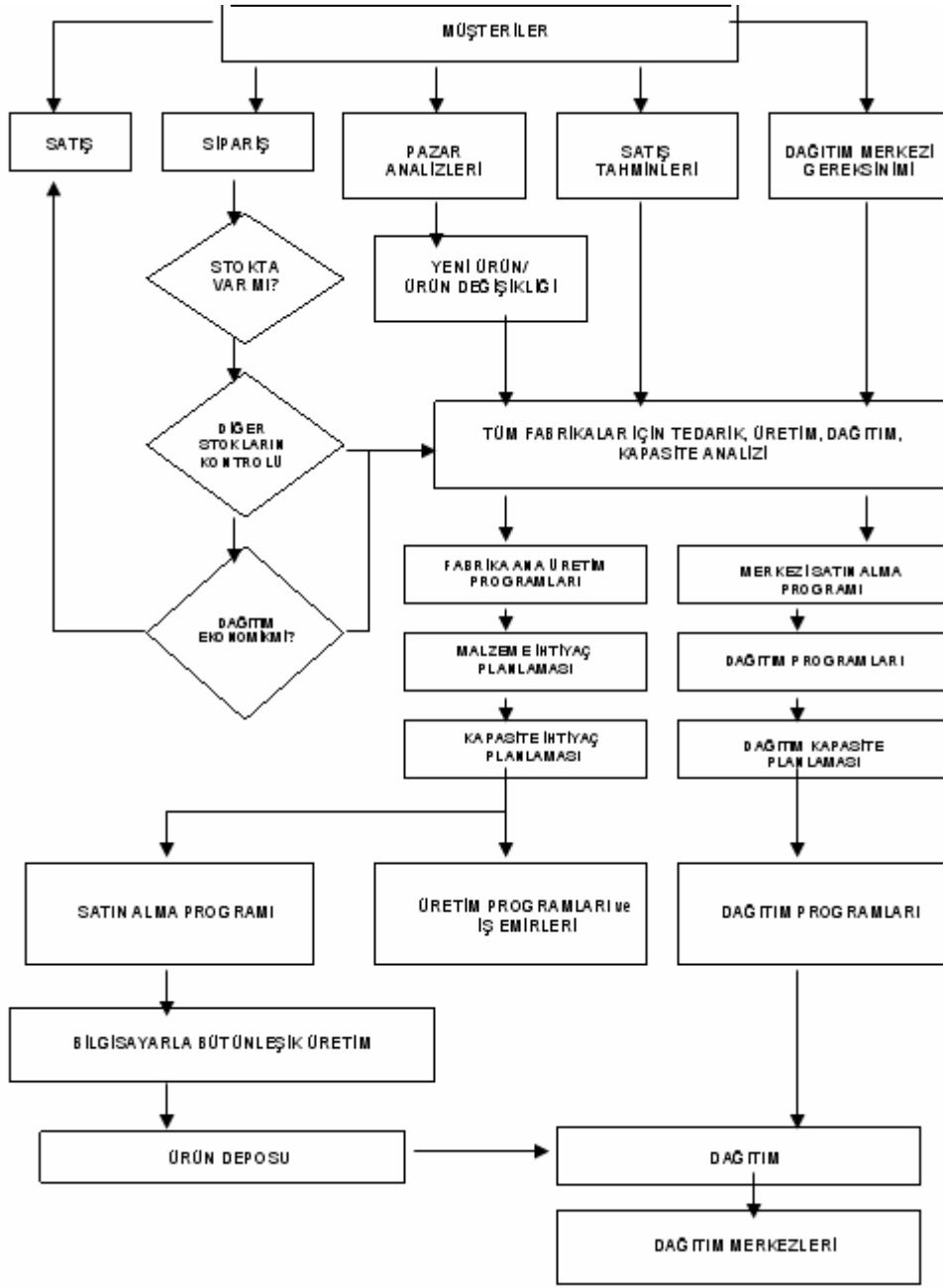
Kalite anlayışına bir bütün olarak bakmamız gerektiğini anlatan ve müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran toplam kalite yönetimi tedarik zinciri yönetimi gibi projeler ile benzer özellikler taşımaktadır. Bu sistemin bilinmesi ve uygulanıyor olması TZY sisteminin şirketin bünyesine adapte edilmesini kolaylaştıracak ve şirket çalışanlarının kaliteye bütünsel bir açıdan bakmalarına yardımcı olacaktır.

2.2.1.1.3.ERP-İşletme Kaynakları Planlanması

ERP, işletmelerin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı yerlerde bulunan tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının en etkin ve en verimli şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesini sağlayan bir yazılım paketidir.

Aşağıda ERP paket yazılımlarının firmalar tarafından neden tercih edildiği ile ilgili nedenler verilmektedir : (Christopher, 2004;2)

- Finans bilgilerin bilgisayar ortamında izlenebilmesi ve raporlama sağlanması.
- Müşteri siparişlerinin anlık görülebilmesi.
- Üretimi ve üretim sürelerini standart hale getirmesi.
- Stok ve envanteri red etmesi.
- İnsan kaynakları ile ilgili bilgileri standart hale getirmesi.



Şekil 6. ERP Akış Diyagramı (Kaynak : Tutkun,2004;2-3)

ERP gibi yazılımlar şirketlere satın alma, malın şirket içinde dağıtımı, üretilmiş malın depolanması, depodan malın alınıp tüketiciye ulaştırılması gibi farklı iş süreçlerinin takibini, elektronik ortamda yapmalarını sağlamaktadır. Özellikle son yıllarda gelişen ERP programları TZY gibi sistemleri de bünyelerine katmış ve bu sistemlerin izlenebilirliğini arttırmışlardır. ERP programlarının KOBİ'ler de kullanılmaya başlanması ile birlikte şirketler daha sistemli çalışmaya başlamış ve

yarattıkları katma değer sayesinde ise şirket çalışanları üzerindeki gereksiz yükleri almışlardır.

2.1.1.1.4.İsrafa Karşı Yedi Prensi

Toyota Üretim Sistemi'nde yaygın olarak kabul görmüş yedi israf şöyle sıralanabilir: (NALLMC, 2003)

- Fazla üretim
- Bekleme
- Taşıma
- Uygun olmayan işlem
- Gereksiz envanter
- Gereksiz hareket
- Kusurlar

Aşırı üretim mamul ve hizmetlerin düzgün akışını engelleyen ve kalite – üretkenlik seviyesini düşüren en ciddi israf olarak bilinir. Aşırı üretim, aynı zamanda temin ve depolama süresinin de uzamasına yol açar. Sonuç olarak hatalar erken yakalanamaz, ürünler kalitesizleşebilir ve çalışma oranında yapay bir baskı oluşur.

Zaman etkin kullanılmadığında israf olarak beklemler ortaya çıkar. Mamullerin hızla aktığı ve beklemenin olmadığı durum idealdir. İşçilerin bekleme zamanları, eğitim, bakım – onarım veya kaizen çalışmaları ile değerlendirilip, başka kısımlarda aşırı üretimin de önüne geçilmiş olur.

Uygun olmayan işlem, basit prosedürlere çok karmaşık çözümlerin getirildiği durumlarda, küçük ve esnek bir tezgah yerine büyük ve esnek olmayanın kullanılması örneğinde olduğu gibi, ortaya çıkmaktadır.

Gereksiz envanter temin süresinin artmasına, problemlerin çabucak tanımlanamamasına, boş alan ihtiyacının ortaya çıkmasına ve iletişim kopukluklarına yol açar. Problemler envanter tarafından gizlenir. Bu problemlerin çözümlenmesi için öncelikle bulunup ortaya çıkarılması gerekir. Bu da ancak envanterin azaltılmasıyla başarılır. (Tosun ve Dolmaz,2003;4)

Gereksiz hareketler, operatörlerin gerilmek, eğilmek, yerden almak gibi sakınılması gereken, üretimin ergonomik yönünü vurgulayan hareketlerdir. Bu tip israflar işçiler için yorucudur; üretkenliğin ve kalite seviyesinin düşmesine yol açar. Bir diğer israf hatalardır ve doğrudan maliyet yaratırlar. Toyota felsefesine göre hatalar gelişim için bir fırsattır.

2.2.1.1.5.Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim sistemi (Just In Time); son yıllarda oldukça önem kazanan bir üretim tekniği olmuştur. İlk TZÜ tanımları, ideal üretim sistemlerinin tanımlarından çıkarılmıştır. TZÜ, kısa dönemde, gerekli zamanda, gerekli miktarda, gerekli ürünleri üretmektir. Dar anlamıyla TZÜ, gerekli zamanda, gerekli yerde, yalnızca gerekli malzemeyi bulundurmaya amaç edinen malzeme hareketi ve iletimidir. Geniş anlamıyla TZÜ, gerekli malzeme hareketini tam zamanında yapan bütün imalat faaliyetlerini kapsar.

Felsefenin hedefleri; israfı ortadan kaldırmak, kaliteyi geliştirmek, verimliliği arttırmak, ürünlerde ve üretim sürecinde sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Buna göre: 'Tam Zamanında Üretim; israfı sürekli olarak ortadan kaldırmaya dayalı, mükemmelliğe ulaşmaya yönelik bir yaklaşımdır. Bu tanım malzeme hareketlerinin tam zamanında yapılmasına engel olan tüm problemlerin tanınması ve ortadan kaldırılmasına dikkatleri yoğunlaştırmıştır. (Ertuğrul ve Yüngül,2003;2)

TZÜ, TZY sisteminin sonucu olarak görülebilir. Çünkü; ürünün istenen zamanda üretilebilmesi ancak iyi bir tedarik yönetim sistemi sayesinde olabilir. Bu iki sistemin beraber işlemesi gereksiz envanteri ortadan kaldıracak, sistemin daha verimli işlemlerini sağlayacaktır.

2.2.1.1.6.Stok Yönetimi

Stokların bir işletme yatırımı olması nedeniyle, stok kavramı için şu tanım verilebilir: Kullanılmayı veya satılmayı bekleyerek belirli süre atıl durumda tutulan ekonomik değere sahip kaynaklara(malzeme veya mamuller) stok denir.

Stok hareketsiz duran malzemeyi ifade eder, fiziksel mevcudiyeti gösterir. Envanter ise, daha geniş kapsamlı olup bu kaynaklara ilave olarak insan ve parayı da kapsar. Envanter gelecekteki üretim ve satışlar için elde tutulan mallar olarak tanımlanır.(Öztürk,2000;330) Ancak envanter fiziksel varlığı değil, parasal değeri ifade eder.

2.2.1.1.7.Değer Akış Haritalama

Değer Akışı, her ürün için esas olan ana akışlar boyunca bir ürünü meydana getirmek için ihtiyaç duyulan, katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlerin bütünüdür.Her ürün için geçerli olan akışlar şunlardır:

- Hammaddeden müşteriye üretim akışı,
- Kavramdan kurulumla tasarım akışı (ürün geliştirme süreci)

Değer akışı bakış açısı, tek tek prosesler üzerinde değil büyük resim üzerinde çalışmak ve sadece parçaları değil bütünü iyileştirmek demektir.Eğer gerçekten bütüne bakar ve hammaddeden müşteriye tüm yolları izlerseniz, bir çok işletmeden ve firmadan geçen bir değer akışını takip etmeniz gerekecektir.Fakat, bu büyüklükte bir akışı haritalandırmak başlangıç için çok fazla ve zordur! .(Tosun ve Dolmaz,2003;19)

Değer akışında ki bakış açısına sahip olmak TZY gibi büyük projelerin uygulanması sırasında çalışanların projeye bakış açısını değiştirecek ve projeye gerekli değeri vermelerini sağlayacaktır.

2.2.1.1.8.Verimlilik

Verimlilik üretim sürecine dahil edilmiş öğelerin, birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri sonucunda, elde edilen çıktıyı optimal noktaya çıkaracak bir miktar (kantite) ilişkisi içerisinde olmalarına denir. Buradan anlaşıldığı gibi verimlilik; hizmet veya mal üreten bir sürecin, ürettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullandığı girdi (kaynaklar) arasındaki ilişkiler bütünüdür.

(Gürsoy,1998;2)

Verimlilik günlük yaşamımızda bile kullanmamız gereken bir kavramdır. Bugün ülkemizde ki KOBİ'lerin en büyük problemlerinden birisi maalesef ki düşük verimlilik ile çalışılması bunun sonucunda da doğal olarak şirket kar marjının düşmesidir. Verimlilik kavramının şirket bünyesinde yerleşmesi projelerde daha hızlı sonuç alınmasına yardımcı olur.

2.2.1.1.9.Çizelgeleme

Bir işletmede ürünlerin üretilmesi için operasyonların zaman ve sıra açısından sıralanmasına "Çizelgeleme" denir.

Üretim Çizelgeleme Üretim Planlamaya göre daha ayrıntılı ve kısa dönemlidir.

Çizelgeleme aşağıdaki sorunlarla ilgilendir:

- Hangi iş merkezi hangi işi yapacak?
- Bir operasyon / iş ne zaman başlayacak ne zaman bitecek?
- İş hangi ekipmanla, kim tarafından yapılacak?
- Operasyonların / işlerin sıralaması ne olacak?
- Çizelgelemenin Amacı

Amaç, iş emirlerin iş merkezlerinden geçtiği bir sıra bulmaktır.Öyle ki; çizelge, ürünlerin rotasını (teknolojik kısıtları) ihlal etmemeli seçilen performans ölçütüne göre optimal (en iyi) olmalı.

(<http://www.ias.com.tr/include/602LansmanII.pdf>)

TZY sistemini uygularken yapılacak işlerin çizelgelenmesi, sıralanması sistemin daha hızlı işlemesine yardımcı olur. Çizelgeleme mantığına sahip çalışanlar sistemin işlevselliğini artırır.

2.2.1.1.10.Pareto Analizi

Pareto analizi genellikle 80/20 kuralı olarak da adlandırılan ve sonucun yüzde 80'inin harcanan çabanın yüzde 20'siyle ortaya çıktığı ilkesine dikkati çeken İtalyan ekonomisti Pareto'nun adıyla anılmaktadır. Pareto analizi en önemli birkaç

konu ya da sorun üzerinde dikkati yoğunlaştırdığından ve öncelikleri belirlenmesine yardımcı olduğundan, verimlilik analizi için önemli bir araçtır.

Analizin bu ilkesi pazarlama, kalite, kontrol, stok analizi, satın alma, satış analizi, atık azaltma süreçleri gibi çeşitli üretim ve yönetim alanlarında kullanılmaktadır.

Pareto analizinin temel basamakları aşağıdaki gibidir :

- Analiz edilecek maddeleri (ürünler veya süreçler) artan kullanım, maliyet ya da yineleme sırasına göre sıralayınız.
- Toplam kullanım ,maliyet veya yinelemeyi belirleyiniz
- Her bir madde için tek tek kullanım, v.s yi toplamın yüzdesi olarak ifade ediniz.
- Bir önceki basamak için bir toplam kolonu üretiniz.

Toplam yüzde kolonunu, örneğin, yüzde 70 yüzde 20 ve yüzde 10'luk üç gruba bölünüz.Pareto analizi bazen ABC analizi olarak da adlandırılır.-pahalı %70 için "A", ortalama %20 için "B", düşük maliyetli %10 için "C" harfi kullanılır.

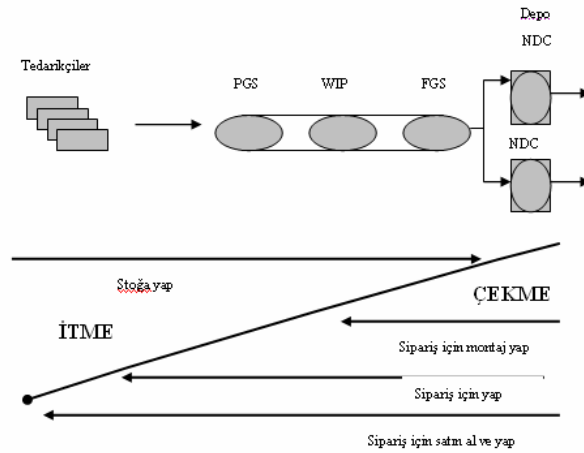
Üzerinde çalışılan maddeler için 1'den 4'e kadar olan basamakları yineleyiniz. Önceki basamakların tümü maliyet ile ilgilidir; şimdi "ABC" kavramlarının , her bir kategorideki maddelerin yüzdesi ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Toplam yüzde kullanım/maliyet/yineleme kolonu ile toplam yüzde madde kolonunu karşılaştırınız. (<http://www.uytes.com.tr/ipk/pareto.html>)

2.2.1.1.11.Karar Noktası Analizi

Karar noktası analizi "T" tipi atölyeler ve benzer özellik gösteren tedarik zincirleri için özel kullanıma sahiptir. Diğer tip endüstrilerde de kullanılabilir. Karar noktası, tedarik zincirindeki gerçek talep çekmesinin itme için tahmine yol verdiği noktadır. Başka bir deyişle bu nokta, şimdiki taleple uyum içinde olarak hangi ürünün yapılmasının durdurulacağı ve yalnızca tahminlere karşın üretime başlanacağı noktadır. Şekil 7' de, endüstriden bir örnek görülmektedir. Karar noktası

üreticinin içinden veya tedarik zincirinin her noktası dahilinde, Bölgesel Dağıtım Merkezlerinden Ulusal Dağıtım Merkezleri'ne her noktada olabilir. Bu noktanın nerede olduğunu anlamak iki gerekçeden hareketle kullanışlıdır. Birincisi, her an her aşamada, bu bilgi ile bu noktadan itibaren yukarı ve aşağı doğru süreçleri tayin etmek mümkündür. Bunun amacı ilgili çekme veya itme felsefesinin sıraya konduğunu emniyete almaktır. İkincisi, daha temel ve uzun dönemli aşamada, karar noktası hareket ettiyse değer akışı operasyonunu izlemek için çeşitli "what if" senaryoları tasarlanabilir. Bu daha iyi bir değer akışı dizaynına izin verir.

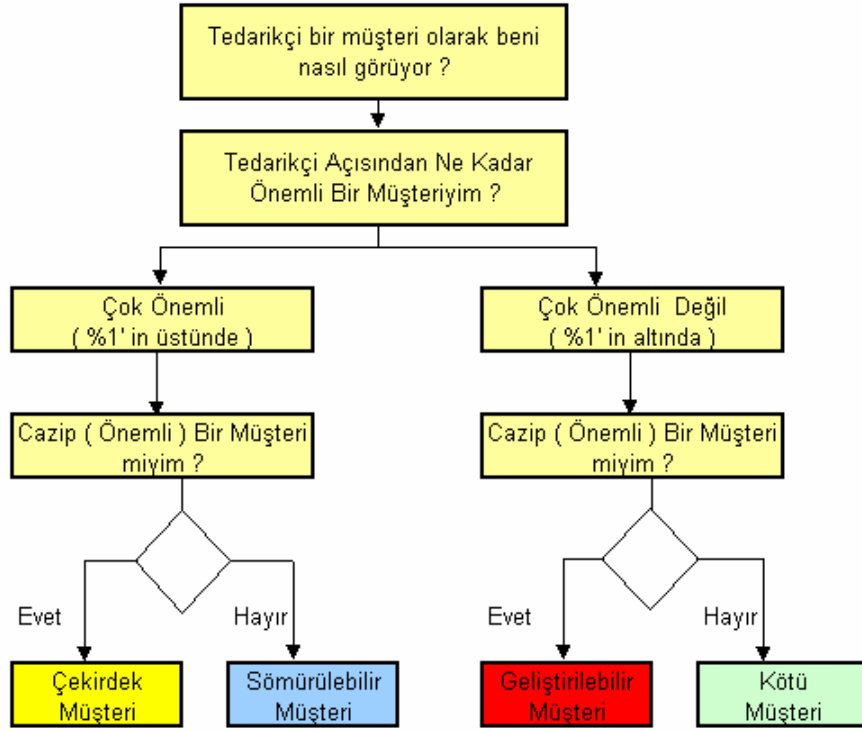


Şekil 7. Karar Noktası Analizi (Kaynak : Tosun ve Dolmaz,2003;12)

2.2.1.2. Örgütsel Destek

Örgütsel destek; satın alma sürecinde yer alan bütün departmanların, kurumun taleplerinin şirketi mevcut ve potansiyel tedarikçiler açısından cazip hale getirecek şekilde yapılandırılması gerekliliğini kavrayarak bunu sağlaması anlamına gelmektedir. Bu destek oldukça önemlidir çünkü alıcı bir müşteri olarak ne kadar önemli ve cazip olursa, tedarikçinin, alıcının geliştireceği TZY inisiyatifleriyle işbirliği içinde hareket etme olasılığı o kadar yüksektir.

Aşağıdaki 8 no lu Müşteri Konumlandırma Şeması, bir alıcı işletmenin tedarikçiler için ne kadar cazip olduğunu değerlendirmek amacıyla kullanılabilir.



Şekil 8. Müşteri Konumlandırma Şeması

(Kaynak : <http://www.pmms.com.au>)

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere tedarikçiler için dört tip müşteri vardır. Bunlar; çekirdek müşteri, sömürülebilir müşteri, geliştirilebilir müşteri ve kötü müşterilerdir. Bu kavramlar aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Bir alıcının tedarikçi için ne kadar önemli olduğu, tedarikçinin bu alıcıya yaptığı satışların toplam satışlarına oranı hesaplanarak belirlenebilir ve bu oran %1' in üstündeyse alıcının, tedarikçi için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Müşterinin cazipliği aşağıdaki faktörlere göre değerlendirilmektedir.

- Alıcı tarafından yapılacak harcamaların düzenliliği ve tahmin edilebilirliği
- İmaj, prestij ve pazar değeri
- Ödemelerin çabukluğu
- Karlılık
- Güven
- Standart ve belirli ürün ve hizmetlerin talep edilmesi

- Yeni fikirlere açık bulunması
- Ani talepler
- Talepte planlanmamış değişiklikler.

En cazip müşteri tipi olan çekirdek müşteri, taleplerinin karşılanması ve hizmet edilmesi kolay, aynı zamanda da tedarikçi için oldukça değerli olan müşteri tipidir. Bu tarz müşterilerin tedarikçiler üzerinde güç ve etki sahibi olma olasılıkları yüksektir. Cazip olmayan müşteri tipi ise kötü müşterilerdir. Bunlar taleplerinin karşılanması ve hizmet edilmesi zor ve masraflı TZY insiyatifleri konusunda tedarikçi açısından çok değerli olmayan müşterilerdir. Sonuç olarak kötü bir müşterinin masraflı TZY insiyatifleri konusunda tedarikçiden destek alma olasılığı düşüktür. Geliştirilebilir ve sömürülebilir tip müşteriler ise ara pozisyonda yer almaktadırlar. Geliştirilebilir tip müşteriler TZY insiyatifleri konusunda tedarikçilerden destek görecektir. Çünkü tedarikçiler bu tarz müşterilerle olan iş ilişkilerini geliştirerek daha fazla mal satma arzusu içindedirler. (Sheth,1973;37)

Talep uygunluğu konusunda ortaya çıkan problemlerden bazıları bilgi düzeyinin düşüklüğü ve kapsamlı bilgi teknolojilerinin kullanılmaması gibi teknik ve operasyonel nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Ancak, örgütsel destekle alakalı problemler çoğunlukla şirket içindeki çeşitli departmanlar arası süregelen politik çatışmaların sonucudur.

2.2.1.2.1. Örgütsel Güç İlişkileri

Bir şirket içinde yer alan departmanlardan her birinin kendi çıkarları, hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için geliştirdikleri programları bulunmaktadır. Farklı departmanlar tarafından farklı programların uygulanıyor olması örgütsel destek konusunda problemlere yol açmaktadır. Bu noktada, şirketlerin politik savaş alanları olduğu da söylenebilir.

Karşılaşılan en güçlü örgütsel zorlukların bir tanesi de problem yaratan departmanların, tutumlarını değiştirerek tedarik zinciri yönetimini desteklemeye ikna etmektir. Bir departmanın bu konuda ikna edilip edilemeyeceği ise departmanlar arası güç ilişkileriyle ilgilidir.

“Stratejik Koşul Bağımlılığı” modeli (Hickson, 1971), satın alma ve karar verme süreci içinde hangi departmanların daha güçlü, hangilerinin daha güçsüz konumunda bulunduğunu açıklar. Bu kurama göre güç, örgütlerde çokça değer verilen bir şeyi sağlama becerisinden doğmaktadır. Bu, yalnızca bir tek sosyal aktörün sağladığı bir beceri de olabilir (örneğin, yüksek düzey performans, yeri doldurulamayan bir beceri veya kıt ve kritik bir kaynağı elinde bulundurma gibi) (Hatch, 1997;287).

Departmanlar düzeyinde ise örgüt için stratejik koşul bağımlılık unsurları yaratabilen departmanlar, büyük güce sahip olacaklardır. Departmanların faaliyetleri, örgütün içinde bulunduğu krizleri veya sorunları çözerek stratejik bir değer yarattıkları oranda önem kazanmaktadır (örneğin, bir örgütün içinde bulunduğu olumsuz durumdan sıyrılmasında yeni bir pazar bulması çözümleyici rol oynayacaksa, pazarlama departmanının gücü yüksek olacaktır).

Organizasyondaki departmanlar arası güç ilişkileri, sistemin şirket çalışanları tarafından uygulanması sırasında etkin rol oynar. Çünkü; kişisel çatışmaların olduğu ve sistemin bütün şirket tarafından değilde sadece proje sahipleri tarafından benimsenmesi sistemin aksamasına neden olur. Ayrıca yaptırım gücü olmayan ve yönetim desteğinden yoksun departmanların projeleri her zaman yeniliğe karşı direnç gösteren ve şirkette etkin rol oynayan departmanlar tarafından kabul görmeyeceği için başarısızlığa mahkum olurlar.

Stratejik Koşul Bağımlılığı modelini kendi örneğimize uyarlarsak, departmanlar arası güç, üç temel faktöre bağlı olarak şekillenir .
(Brass, D.J. & Burkhardt ,1993, 191-215)

2.2.1.2.1.1.Problem Çözme Becerisi

Tedarik zinciri içinde, satın alma sürecinde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle çıkabilme becerisine sahip olan departmanlar daha güçlü bir konumda bulunmaktadırlar. Burada belirsizlikten kasıt, gelecekte ortaya çıkacak neticeler konusunda çok net bir bilgi olmaksızın, tedarikçilerle ve sağlayacakları ürün ve hizmetlerle ilgili karar alınması zorunluluğudur.

Satın alan firma tedarikçiye taleplerini tam ve ayrıntılı olarak iletemeyebilir veya firmanın ihtiyaçları zaman içinde değişiklik gösterebilir. Radikal ve öngörülemeyen değişiklikler tedarikçinin daha fazla fiyat talep etmesine veya teslim tarihlerinde gecikmeler yaşanmasına neden olabilir. Şirketin uzun vadedeki taleplerinin planlaması konusunda etkin olan departmanlar bu tarz problemlerin ortaya çıkmasını engelleyebilir.

Alım yapacak olan firma taleplerini tam olarak belirlemiş olsa da bu taleplerin en iyi şekilde nasıl karşılanacağı konusunda belirsizlikler mevcut olabilir. Tedarikçi bu durumdan yararlanıp, kendisi kazanç sağlayacak şekilde, alıcının taleplerinin karşılanması için olması gerekenin çok üstünde bir fiyat vermeye kalkışabilir. Bu noktada ihtiyaçların karşılanması anlamında çeşitli alternatifler sunabilen departmanlar, şirketin bu tarz sorunların üstesinden gelmesine yardımcı olabilirler.

2.2.1.2.1.2.Merkezi Rolde Olma

Tedarik zinciri açısından merkezi rolde olma, bir departmanın satın alma süreci içindeki önemini ifade etmektedir. Eğer herhangi bir departmandan gelen bir girdi olmaksızın ürün veya hizmet satın alımı mümkün olamıyorsa, söz konusu departmanın son derece merkezi bir rolde olduğu söylenebilir. Bunun tersine, bir departman sadece belli bazı satın alım kararlarının alınmasında aktif olup, belli kategorilerdeki ürün ve hizmet alımına dahil oluyorsa, bu departman çok merkezi bir rolde değildir.

2.2.1.2.1.3.İkame Edilemezlik (Becerinin Tekliği)

Bir departmanın fonksiyonlarının mevcut bir başkası tarafından yerine getirilememesi durumunu ifade etmektedir. Süreç içinde alternatifi bulunmayan bir departman, güç bakımından kritik bir pozisyonda bulunmaktadır. Tam tersi şekilde bir departmanın fonksiyonlarını aynı ölçüde yerine getirebilecek başkaları da bulunuyorsa bu departmanın sınırlı bir güce sahip olduğu söylenebilir.

Stratejik koşul bağımlılığı modeli kullanılarak şirketin tedarik zincirine adapte olması konusunda şirket içinde muhalif olup olmadığı veya yeterli sayıda destekleyici bulunup bulunmadığı değerlendirilebilir. (Sanderson,2001;46-47)

2.2.2.Tedarikçiyle İlişkili Faktörler

Tedarik zinciri yönetiminde başarı hem şirket hem de tedarikçilerle ilişkili faktörlere bağlıdır. Tedarikçiler ile ilgili faktörler tedarikçi bilgi düzeyi ve tedarikçi – alıcı arasındaki güç ilişkileridir.

2.2.2.1.Tedarikçi Bilgi Düzeyi

Tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçilmesi prosedürü çoğunlukla tedarikçilerin kalite, maliyet ve teslimatla ilişkili belirli kriterleri yerine getirip getirmediği ile ilgilidir. Tedarikçilerin TZY'nin bir parçası olabilmeleri içinse, sistemin uygulanabilmesi için gerekli olan yöntem ve teknikler konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Özetle, bir tedarikçinin sadece kalite, maliyet ve teslimatla ilgili kriterleri yerine getirmesi değil, TZY yöntem ve tekniklerini kullanarak bu kriterlerin de ötesine geçebilecek düzeyde olması da önemlidir. Bu anlamda tedarikçilerin analiz edilmesi, bir tedarikçinin TZY uygulaması için gerekli yöntem ve teknikler hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğunu veya bu konuda eğitim verilmesine gereksinin duyup duymadığını anlamamıza yardımcı olacaktır.

(Sanderson,2001;51)

2.2.2.2.Tedarikçi-Alıcı Arasındaki Güç İlişkileri

Bir tedarikçi bilgi düzeyi ile kalite, maliyet ve teslimat konusundaki kriterleri yerine getirebilmesi bakımından yetersiz ise, bu konulardaki yetkinliğini istenilen seviyeye getirme konusunda ikna edilip edilemeyeceği değerlendirilmelidir.

İstenilen seviyeye gelebilmek için tedarikçi, bu konuya zaman ayırmalı ve gerekli kaynakları da sağlamalıdır. Alıcının tedarikçi üzerinde bir güce sahip olmaması durumunda tedarikçinin, yetkinliğini artırmak adına zaman ve kaynaklarından feragat beklemek mantıksız olacaktır.

Tedarikçileri TZY girişimini destekleme konusunda ikna edebilmek ancak alıcı firmanın güç bakımından avantajlı konumda olduğu durumlarda mümkün olabilir, ve yine ancak böylesi bir durumda bir tedarikçiden ilgi seviyesini yükseltmesi veya bilgi seviyesi zaten yeterliyse, bu bilgileri alıcının TZY insiyatiflerini destekleme konusunda kullanması beklenebilir. Tedarikçinin üstünlüğü durumunda ise, alıcı tarafından önerilecek TZY girişimlerinin bu tedarikçi tarafından desteklenme olasılığı oldukça düşüktür. (Sanderson,2001;53-54)

Tedarikçi alıcı güç pozisyonlarını belirleyen faktörler aşağıdaki şekilde özetlenebilir. (ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship)

Alternatif Tedarikçiler : Alternatif tedarikçilerin varlığı alıcının güç bakımından konumunu kuvvetlendirir. Aralarında kıyaslama yapabilecek tedarikçilerin/müşterilerin bulunması her iki tarafa da iş ilişkileri konusunda alternatifler sunar.

- Şirketin temel hedefleri bakımından belirli bir tedarikçinin/müşterinin önemi ve cazipliği
- Alternatif bir kar/arz kaynağı bulunarak bununla çalışılmaya başlanmasının bir tedarikçiye/müşteriye maliyeti

Prestij : Bir tedarikçi daha yüksek maliyetleri bile kabul ederek ün ve prestij sahibi bir alıcı firmayla çalışmayı seçebilir.

2.2.3.Bölgesel Faktörler

Tedarik Zinciri Yönetimi gibi büyük çaptaki projelerin uygulanabilmesi için firma içi faktörler ve tedarikçiler ile ilgili faktörlerin yanı sıra bölgesel faktörler de ön plana çıkar. Bölgesel faktörlerde ise bölgenin ekonomik durumu,sosyo-ekonomik statüsü ve kültürel yapısı gibi faktörler bölgenin yeni ve yaratıcı projelere ne kadar hazır olduğu hakkında ipucu verir. Aşağıda bölgesel faktörler kısaca incelenmiştir.

2.2.3.1.Ekonomik Faktörler

Bölgenin ekonomik durumu , ülke içindeki konumu gibi etkenler yeni ve ciddi kaynak gerektiren büyük projelerin uygulanabilirliği,sürdürülebilirliği ve

sonuçlandırılabilmesi için gerekli alt yapının hazır olup olmadığı konusunda ışık tutar. Ekonomik faktörleri göz önünde bulundururken bölgenin ülke ekonomisindeki yeri, dış ticaret hacmi, milli geliri, büyük firmaları ve bu firmaların ülke içindeki konumu gibi konular araştırılır.

2.2.3.2. Sosyo-Ekonomik Yapı

Sosyo-ekonomik gelişme, içinde yaşadığımız çağda ülkelerin refah düzeylerinin tespitinde son derece anlamlı bir özelliğe sahiptir. Refahın ve yoksulluğun tespitinde, gerek ülke bazında gerekse ülkeler arasında sosyoekonomik gelişme ve insani kalkınma kriterleri kullanılmaktadır. Bireylerin ekonomik ve sosyal yönden elde edimimleri arttıkça ülkenin de sosyo-ekonomik gelişimi devam etmektedir. Bu nedenle; günümüze yakın dönemde gelişme denilince sosyo-ekonomik gelişme anlaşılmaktadır. Sosyo-ekonomik gelişme, hem bölgeler arası hem de ülkede bir bütün olarak ele alınmaktadır. Ülkelerin, illerin ve bölgelerin performans durumları sosyo-ekonomik gelişme düzeyi kriterleriyle tespit edilmektedir. Son dönemlerde ülkelerin, illerin ve bölgelerin performans değerlendirmelerine insani kalkınma endeksi de dahil edilmiştir.

(www.isguc.org/pdf/muhammedkaratas.pdf)

Sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin ölçülebilmesi için öncelikle gelişmenin tanımlanması gerekmektedir. Gelişme, büyüme ile birlikte yapısal değişmeyi ifade edilebilmektedir. Gelişme, toplumun değer yargılarına göre anlam kazanmaktadır. İktisadi anlamda kalkınma diye de isimlendirilmekte olup, az gelişmiş bir toplumda iktisadi ve sosyokültürel yapının değiştirilmesi ve yenileştirilmesidir. Kişi başına düşen milli gelirin artması yanında genel olarak üretim faktörlerinin etkinlik ve miktarının değişmesi, sanayi kesiminin milli gelir ve ihracat içindeki payının artması vb. yapısal değişiklikler gelişmenin temel öğeleridir. Ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel yapılarındaki ilerlemeyi kapsayarak bir bütün oluşturmaktadır. Gelişme, beşeri yönleriyle ekonomik büyümeden daha geniş anlama sahiptir. Bu nedenle, işsizlik, yoksulluk, gelir dağılımı ve bölgesel dengesizlikler gelişme kavramı içerisinde değerlendirilmektedir.

(www.isguc.org/pdf/muhammedkaratas.pdf)

Gelişmenin temel göstergesi olarak kişi başına düşen milli gelir, 1970'li yıllara kadar kullanılarak gelmiştir. Kalkınmanın amacı tarımdan ziyade sanayi ve hizmetler sektörü ağırlıklı üretim ve istihdam yapısını dönüştürmek olduğundan toplumsal refahtaki değişimlerin göstergesi olarak kişi başına düşen milli gelir kullanılmaktaydı. Bilindiği üzere bu gösterge, sosyo-ekonomik gelişmişliği yeterince ortaya koymayan sadece talep genişlemesini açıklayabilen dar kapsamlı bir gösterge olmaktan ileri gidememektedir. Ülkelerin içinde buldukları durum ifade edilirken genelde sosyo-ekonomik gelişme kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal yapılarını kapsamakta ve gelişme kavramıyla da örtüşmektedir. Sosyo-ekonomik gelişme, kişi başına düşen milli gelir yanın da, yapısal ve insani gelişmeyi de içine alarak ölçülebilen bütün sosyal değişkenleri de kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle fiziki kapasite, büyüklüğü ve gelir artışı gibi iktisadi faktörler yanında, gelir grupları ve bölgeler arası dağılım ile sosyal ve kültürel birikimlerin yansıtılabildiği toplumsal gelişme düzeyini ifade etmektedir. (www.isguc.org/pdf/muhammedkaratas.pdf)

2.2.3.3.Kültürel Faktörler

Bölgenin kültür yapısı, insanların özellikleri, çalışma şekil ve yöntemleri, yeniliğe karşı açıklıkları veya gösterdikleri direnç, alışkanlıkları, kültür alt yapıları gibi faktörler de yine bölgesel faktörler içinde kendine yer bulan ve projenin uygulanabilirliği açısından az da olsa etki eden faktörler arasındadır.

3.BÖLÜM
UYGULAMA
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YAPISININ TASARLANMASI VE ÖRGÜTLENMESİ
ÖNCESİNDE SAY REKLAM YAPI DEK. PROJE TAAH. A.Ş. FİRMASINDA
UYGULANABİLİRLİĞİNİN ANALİZİ

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada ki en büyük amaç etkili bir TZY yapısının tasarlanması ve örgütlenmesi öncesinde kritik faktörleri tanımlamak ve bu faktörleri bir yönetsel araç olarak model almaktır. Araştırmanın sonucu, Türkiye açık hava reklamcılığı pazarında rekabet avantajı yaratılabilmek adına SAY Reklam Yapı Dek.Proje Taah.A.Ş. firmasına uyarlanacaktır. Gözlemlerden, görüşmelerden, anketlerden ve yazılı dokümanlar üzerinde çalışarak SAY firması analiz edilecektir.

Çalışmanın sonuçları ayrıca bu konuda çalışmak isteyen KOBİ'lerimize de yol gösterebilir.

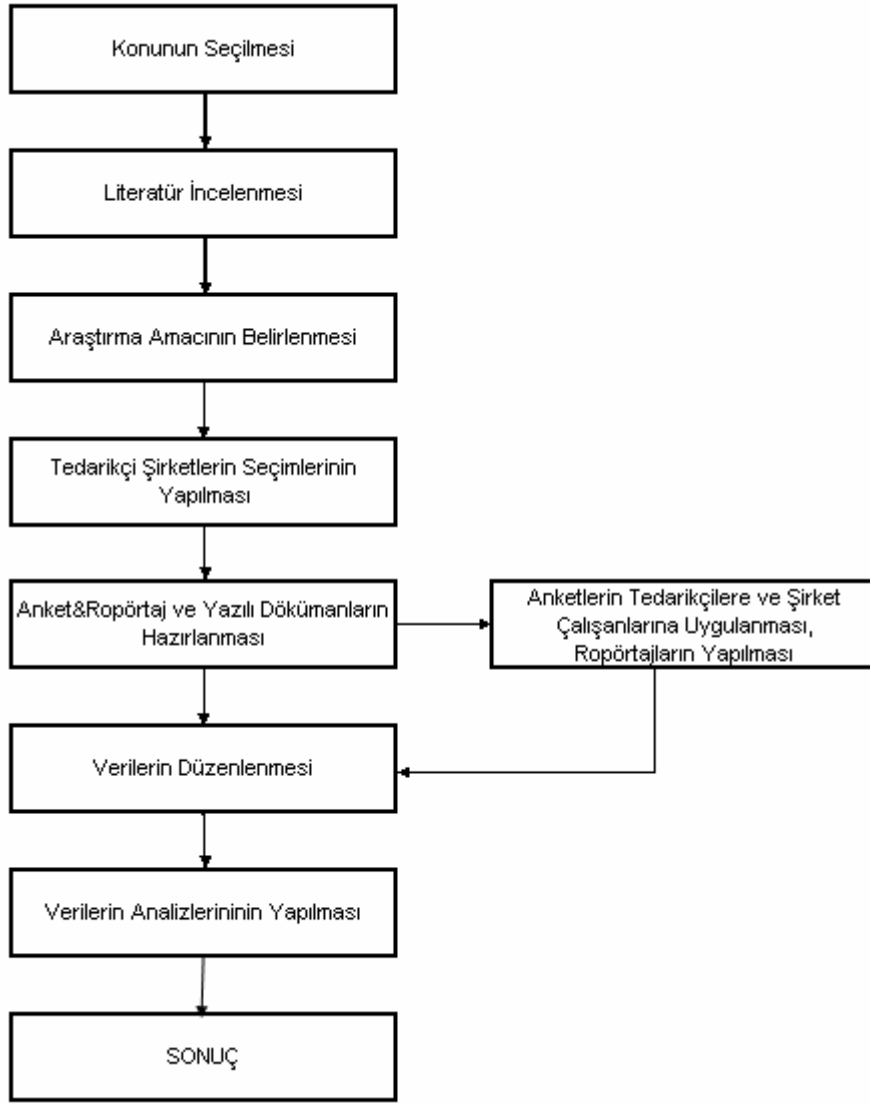
3.1.1.Araştırmanın Yöntemi

3.1.1.1. Yöntemler ve Bilimsel Teoriler

Veri toplamayı içeren literatürde nitel ve nicel yöntemleri arasında bir ayrım vardır. Nitel yöntemde araştırmalar ve anketler kullanılır bununla birlikte nicel yöntemde ise gözlemler ve araştırmalara başvurulur. Nicel veri daha duyarlıdır ve niçin gibi soruların ve özel bir konunun çok daha iyi anlaşılabilir hale getirir. Nitel çalışmalar nicel çalışmaların genel karşılaştırılması için daha iyi olasılıklar vermesi ve daha doğru olması için daha elverişlidir. (Şimşek,2005;366)

Bu tez nitel ve nicel verinin ikisine de dayanmaktadır.

Aşağıdaki şekil TZY'nin uygulanabilmesi için seçilen yöntemin şekilsel olarak açıklanmasını göstermektedir.



Şekil 9. Probleme Yaklaşım

3.1.1.2. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür çalışmaları dikkate alınmıştır. Anketi oluşturan sorular tespit edildikten sonra, taslak anketteki sorular araştırma ve araştırmanın amaçları ile karşılaştırılmıştır. Bu şekilde anket sorularının araştırmanın amaçları ile uyumlu olup olmadığı belirlenmiştir.

Anket için kurum içinde 55 çalışan ile görülmüştür. Çalışanlar ile yapılan anketlerin ilk bölümünde çalışanların meslekleri, kurum içindeki görevleri, eğitim seviyeleri, ne kadar zamandır SAY'da çalıştıkları ve bilgisayar, internet ve kurumun

ERP paket programını kullanma düzeyleri gibi sayısal olarak ifade edebilebilecek sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde TZY'nin onlar için ne ifade ettiği, SAY için ne ifade edebileceği, ayrıca geçmiş yıllarda yine SAY'da yapılmış büyük projelerde aldıkları görev, verdikleri destek düzeyi ve yine onlara göre bu projeler de yaşanan aksaklıklar sorulmuştur.

Üçüncü bölümde SAY' da mevcut olan satın alma prosedürleri hakkında sorular sorulmuş ve satın alma departmanı ve prosedürleri ile ilgili düşünceleri alınmıştır.

Son bölümde ise çalışanların yalın üretim, toplam kalite yönetimi gibi kavramlar hakkında bilgi düzeylerini anket formuna işaretlemeleri istenmiştir.

SAY'ın 125 adet olan tedarikçisinden sürekli iletişim halinde olduğu 43 tedarikçisine de anket formları gönderilmiştir. Bu tedarikçilerden 8'i çeşitli nedenler ile geri dönmemiş ancak geri kalan 35 tedarikçiden sonuçlar gelmiştir.

Tedarikçiler ile yapılan anketlerin ilk bölümünde firmanın tanıtımı ile ilgili sorular sorulmuştur. Ayrıca anketi dolduran ilgili personelin bilgisayar, internet ve varsa ERP programlarını kullanma düzeyi sorulmuştur.

İkinci bölümde SAY ile çalışırken yaşadıkları veya karşılaştıkları problemlerin sıklık derecelerini işaretlemeleri istenmiştir.

Son bölümde ise yine TZY'nin yapılandırılmasında gerekli olan yalın üretim, toplam kalite yönetimi gibi kavramlar hakkındaki bilgi düzeylerini işaretlemeleri istenmiştir.

3.1.1.3. Veri Toplama

Bu araştırmada veri toplamanın her iki yolu olan birincil ve ikincil yol kullanılmaktadır. Birincil veri araştırmalardan, anketlerden ve ilişkili alanlardaki kişilerle yapılan görüşmelerden toplanan verilerdir.

İkincil veriler ise genel olarak varolan dökümanlardan ve literatür ile konu ile ilgili önceki araştırmalardan meydana gelir.

3.1.1.4. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi

Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak Microsoft Excel programı yardımıyla veriler analiz edilmiş ve grafik olarak sunulmasında kullanılmıştır.

3.1.1.5. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bu çalışma daha önce yapılmış ve yayınlanmış araştırmalar, anketler ve internet üzerinden elde edilen bilgilere dayanılarak yapılmıştır.

Çalışma sırasında araştırma yapan ve araştırma yapılan kişi arasındaki iletişim şekli dolayısıyla olabilecek yanlış anlamalardan kaçınmak adına soruların sorulduğu kişilere son raporlar okutturulmuş ve sonuçlar onaylatılmıştır. Görüşme yapılan kişilerin ortalama 15 yıllık eğitim süresine ve şirkette genel olarak yüksek pozisyonlarına sahip olması anketlerin daha doğru sonuç vermesine yardımcı olmuştur.

Yapılan çalışmanın açıklamaları, bu tezi kopyalamayı zorlaştıran kişisel araştırmalar ve anketlerden elde edilmiştir. Buna rağmen birisi aynı çalışmayı yaparsa sonuç farklı olabilir. Araştırma yapılan kişiler işlerini değiştirmesi ya da işlerinden ayrılmış ve tedarik yönetim zinciri odaklı yeni çalışma ve araştırmalar yayınlanmış olabilir. Tez için toplanan tüm bu veriler sadece bu tez çalışma süresi, yeri ve doğru kişilerle geçerlidir. Tezi yazabilmek ve geçerliliği yüksek tutabilmek için doğru soruların doğru kişiye sorulmasına çalışılmıştır. Araştırma yapılan kişilerden elde edilen cevaplar İzmir pazarında ki kurullarla olabildiğince ilişkilendirilmiştir.

3.2. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Tedarik zinciri yönetimi yapısının tasarlanması ve örgütlenmesi öncesinin KOBİ'lere uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, İzmir'de bulunan ve açık hava

reklamcılığı sektöründe faaliyet gösteren SAY Reklamcılık Yapı Dekorasyon Proje Taahhüt Anonim Şirketi ile ilgili bir çalışma hazırlanmıştır. 2. bölümde açıklanan, etkili bir tedarik zinciri yönetimi sistemi oluşturulması için gerekli olan kritik başarı faktörleri, SAY örneği üzerinde bir kez daha gözden geçirilecektir.

Bu bölümde verilen tüm bilgiler; SAY firmasına ait materyaller, firmayla ilgili gözlemler, çalışanlar ile yapılan görüşmeler, tedarikçilerle ve de İzmir Ticaret Odası meclis üyesi aynı zamanda da Açık hava Reklamcılar Derneği başkanı ile yapılan anketlere dayanmaktadır.

SAY açık hava reklamcılığı ve bununla ilgili hizmetlerin oluşturduğu sektör içerisinde önde gelen lider kuruluşlardan biridir. 1989 yılında yaklaşık 90 metrekarelik küçük bir atölye olarak kurulan SAY, birkaç sene içerisinde, Türkiye açık hava reklam pazarının liderleri arasına girmeyi başarmış ve Ege Bölgesi'nin en büyük açık hava reklamcısı olmuştur. Ancak şirket halen birtakım sorun ve zorluklarla karşı karşıyadır.

2005 yılının Ocak ayında Parsmcan firması tarafından SAY' a yapılan SWOT analizinde ortaya çıkan sonuçlar SAY ile ilgili olarak hem daha objektif bir bakış açısı ortaya koyması bakımından hem de firmanın tanıtılmasına yardımcı olması bakımından aşağıda verilmiştir. Bu analizde ortaya çıkan sonuçlar şunlardır:

SAY' in güçlü yönleri:

- Yaptığı işe değer vermesi ve sevmesi (amatör ruh)
- Kaliteli ve hızlı üretim yapması
- Verdiği sözlerin arkasında durması
- Uzlaşmacılığı
- Empati kurabilmesi (müşterinin sorunlarını anlamak için caba göstermesi ve çözüm arayışında olması, müşteriye is ortağı olarak yaklaşılması)
- SAY' a güven duyan sadık müşterilere sahip olması
- Güçlü kurumsal değerlere sahip olması
- Personelin ilerlemeye açık olması
- Risk faktörünü azaltmak için, küçük müşterilere de kapısının açık olması

SAY' in zayıf yönleri:

- Bilinmeme, kendini tanıtamama
- Belirli bir is tanımının olmaması
- Yüksek fiyatın sebebini anlatamama
- Liderden farklılaşamama (zaman zaman sadece fiyat ile rekabet edebilme)
- Müşteriye kişisel ilişkiler dışında artı bir değer sunamama
- Rakamlar ile değil ilişkiler ile çalışması
- Müşterinin çok önemsenmesi (aşırı mütevazılık)
- Proaktif olamama (müşteri geldikçe is yapılması, yeni fikirler üretilmemesi)
- Küçük işler için pahalı bulunması

SAY için tehditler:

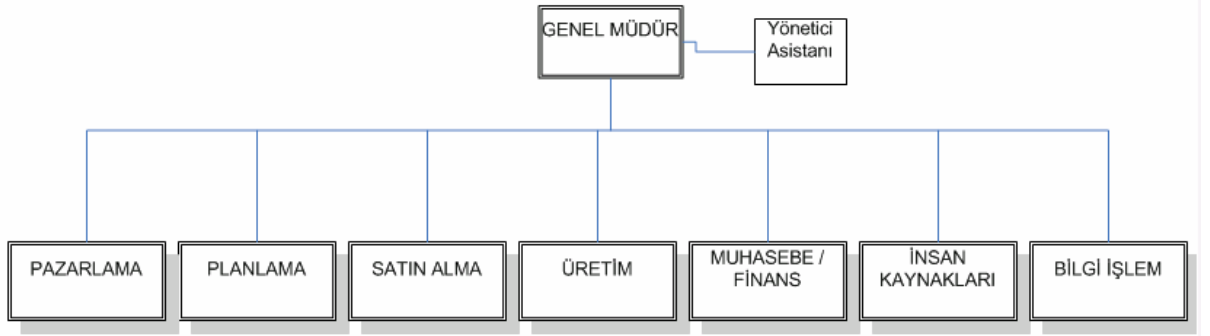
- Ürünün basit algılanması (müşterilerin fiyat ile karar vermeye eğilimli olması)
- Patronların günlük işlerin çok içinde olması
- İlişkiler ile yönetilen bir kurum olusu
- Çalışanların aşırı duygusallığı
- Kurum değerlerine aşırı bağlılık
- Piyasada ucuz iş yapan firmaların bulunması
- Liderlerin köklü ve güçlü algısı
- Tanınmamaktan ve bir türlü atağa geçememekten kaynaklanan bıkkınlık
- İşin çatallaşmaya başlaması (çelik ve ahşap isi)
- Büyümenin sistematik ele alınmaması
- Kategoride ürün, kalite ve fiyat açısından farklılaşmanın mümkün olmaması
- İzmir'de üretim

SAY için fırsatlar:

- Kategorideki diğer firmalar ile karşılaştırıldığında farklı ve insani bir imaja sahip olması
- Bayinin tüm ihtiyaçları için kurumsal kimlik çözümleri (Toplam bayi yapabilmek)
- İşin doğasındaki yaratıcılık ve yeni fikirlerin işe getirebileceği katkının henüz keşfedilmemiş olması
- Bölgesel pazarlama
- İş geliştirilecek ortaklıklar

- Yurtdışına açılma

SAY bugün İzmir'de 22.500 metrekarelik bir üretim alanına sahiptir ve 220 çalışanı bulunmaktadır. Ayrıca 2003 yılı itibariyle de pazarlama faaliyetlerinin daha iyi yürütülmesi adına SAY İstanbul pazarlama ofisi kurulmuştur. SAY' ın organizasyon şeması aşağıdadır:



Şekil 10. SAY Organizasyon Şeması

(Kaynak : Say I.K.2005)

Burada departmanların fonksiyonlarını biraz açıklayacak olursak;

Pazarlama departmanı; ürün satışları için pazar planlarının oluşturulması, yeni ürün geliştirilmesi ve çalışanlara bunlarla ilgili eğitimlerin verilmesi, müşteri ilişkilerinin yürütülmesi ve talep tahminlerinin oluşturulmasından sorumludur.

Planlama departmanı kaynak planlama prosedürlerini yürütür, malzeme planlarını yaparak satın alma departmanına bildirir, stok kontrollerini yapar, üretim çizelgelerini oluşturur ve kalite kontrolden de sorumludur.

Satın alma departmanı üretim için gerekli olan hammadde ve hizmetleri temin eder, taşeron firmalarla koordinasyonu sağlar ve tedarikçilerle ilişkileri yürütür.

Üretim departmanı malların üretiminden sorumlu olan bolumdur. Bu bolum kendi içinde Alüminyum, Çelik, Metal Form, Boya, Ahşap ve Tabela olmak üzere altı departmana ayrılmıştır.

Finans departmanı şirketin mali işlerinden sorumlu olan bölümdür.

İnsan Kaynakları Departmanı personelin işe alımı ve isten çıkarılması, personel bilgilerinin güncel tutulması ve çalışanlarla ilgili programlarla personel politikalarının yürütülmesinden sorumludur.

Bilgi İşlem departmanı işe bilgisayar yazılım ve donanımlarının geliştirilip, sürdürülebilirliklerinin sağlanmasından sorumludur.

Bugün SAY' in müşterilerini dayanıklı tüketim malları, petrol ve süpermarket gibi alanlarda çalışan büyük firmalar oluşturmaktadır. Arçelik, Petrol Ofisi, Shell, Dunlop, Goodyear, Carrefour, Tansaş, CMS, BMC gibi firmalar SAY' in uzun yıllardır çalıştığı kurumsal müşterileri arasında yer almaktadırlar. Geniş bir perakende ağına sahip firmalarsa hedef müşterileri oluşturmaktadır. SAY bütün ürünlerini İzmir'de üretmekte ancak Kars'tan Edirne'ye kadar tüm Türkiye' de bu ürünlerin montajını yapmaktadır. Ayrıca, ihracat satışları henüz toplam satışları içerisinde çok küçük bir yer tutsa da, yakın gelecekte dünya piyasasında daha fazla söz sahibi olmak da firmanın hedefleri arasındadır.

Özetle, Türkiye pazarının gelişme seviyesine paralel olarak, açık hava reklamcılığı piyasası da henüz tam olarak olgunlaşmamıştır ve SAY' in ana hedefi, Türkiye piyasasında lider konumuna gelmek ve mümkün olan en büyük pazar payını elinde bulundurmaktır. Şüphesiz ki firma bu ana hedefi gereğince müşteri hizmetleri seviyesini yükseltmek için daha etkili yollar aramaktadır. Şu an SAY' in yönetim kadroları, bir yandan şirketin Türkiye pazarındaki ana hedefleri doğrultusundaki çalışmalarını sürdürürken, bir yandan da yeni projeler üretmek ve yeni yönetim kavramlarını şirket bünyesine katmak zorundadırlar. Tedarik Zinciri Yönetimi projesi de SAY' in nihai amacına hizmet eden bir projedir. Proje başarıyla gerçekleştirilebilirse SAY belki de sektöründe bir ilke daha imza atacak ve rakiplerinden bir adım daha öne geçecektir.

3.2.2.Örgütsel Faktörler

Bu bölümde kullanılan bilgiler, çalışanlarla yapılan görüşmeler ve SAY' daki gözlemlerimiz yoluyla elde edilmiştir. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde sorulan

sorular, Ek 1 de verilmiştir. Sayısal olarak ifade edilebilen sorulara verilen cevapların özeti tablo 5 te gösterilmiştir ve toplam olarak 55 SAY çalışanı ile görüşülmüştür.

Departman	Bilgi Seviyesi	Destekleyen Departmanlar	Talebe Uygunluk	Problem Çözme Yeteneği	Becerinin Tekliği	Eğitim Süresi	Bilgisayar Bilgi Seviyesi	Pusulayı Kullanma Seviyesi	SAY da Çalışma Süresi
Satın Alma	73	1	1	1	1	16	1	1	3
Planlama	79	1	1	1	1	18	1	1	2
Bilgi İşlem	59	1	1	1	1	18	1	1	2
Depo	53	1	1	0	0	11	1	1	4
Pazarlama	44	1	0	1	1	13	1	1	2
Üretim	49	0	1	1	1	12	0	0,5	8
Yönetim	38	1	0	1	1	14	0,5	0	15
Montaj	59	0	0	0,5	0	11	0,5	0,5	5
Muhasebe/Finans	54	0	0	0,5	0,5	13	0,5	0	6
İnsan Kaynakları	49	0	1	0,5	0	15	0,5	0	3
Ortalama	55,7	0,6	0,6	0,75	0,65	14,1	0,7	0,6	5

Tablo 5. Personelle Yapılan Görüşmelerin Sonuçları

SAY bünyesinde birleştirilmemiş iki ayrı ERP sistemi mevcuttur. Bunlardan ilki, Muhasebe Departmanı tarafından 12 yıldır kullanılmakta olan standart yazılım paketidir. İkincisi ise 2003 yılında firma bünyesinde çalışan sistem analistleri ve yazılım programcıları tarafından oluşturulan ve "PUSULA" adı verilen ERP programıdır. Piyasadaki paket programların SAY'ın ihtiyaç duyduğu fonksiyonelliği sağlayamaması nedeniyle firma, hazır satılan paket programları kullanmamaktadır. Piyasadaki standart programların birçoğu seri imalat mantığına göre hazırlanmıştır, ancak, SAY'ın standart değil de siparişe bağlı üretim yapması ve gelen taleplerin çok fazla değişkenlik göstermesi gibi sebepler firmanın standart programları kullanması önünde engel teşkil etmektedir. Bu nedenle bu konunun firmanın kendi içinde çözülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. PUSULA programı, kurumun geçirdiği değişimler ve kurum ihtiyaçları doğrultusunda sürekli olarak geliştirilmiştir. Başlangıçta sadece Satış ve Üretim departmanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilen program, şu anda pazarlama, planlama, satın alma, üretim, montaj, depo, bilgi işlem, yönetim, muhasebe / finans ve insan kaynakları departmanları ile ilgili fonksiyonları da kapsamaktadır.

Özellikle muhasebe departmanı, kendi sistemlerinin de PUSULA'ya entegre edilmesinin gerekli olduğunu ifade etmektedir. PUSULA içerisinde zaten mevcut olan bilgilerin, muhasebe departmanının kendi sistemine de geçirilmesi

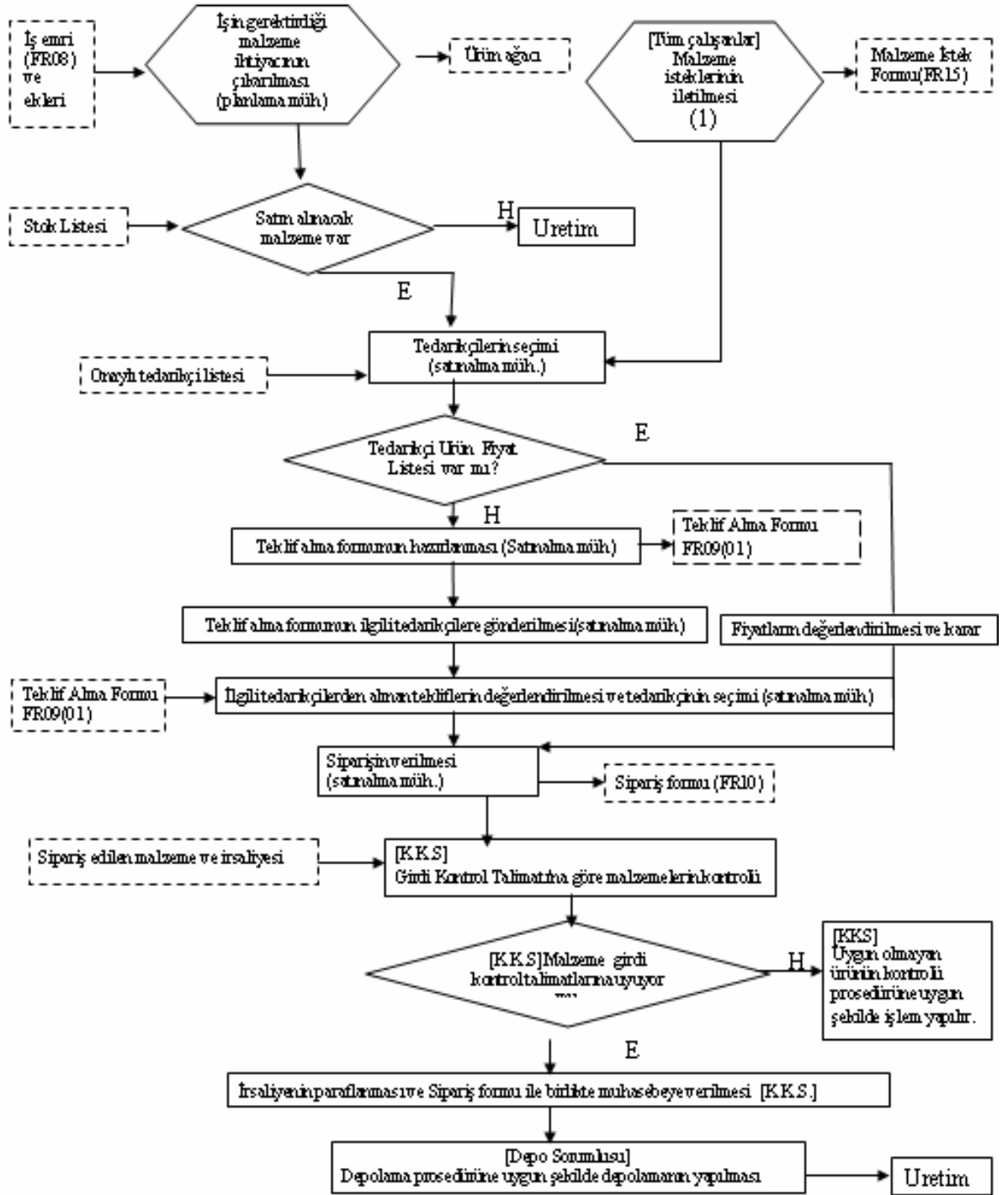
gerekliliği, büyük bir zaman kaybına neden olmaktadır. Muhasebe fonksiyonunun da diğer bütün fonksiyonlara entegre edilebilmesi içinse güçlü bir koordinasyona gerek duyulmaktadır, ve bu koordinasyon ancak tek bir sistemin kullanılması ile sağlanabilecektir. Fakat bunun nasıl gerçekleştirilebileceği ile ilgili bir karara henüz varılamamıştır.

Çalışanlarla yaptığımız görüşmeler, personelin PUSULA programı hakkında birtakım bilgi eksiklikleri olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin programın hangi fonksiyonları yerine getirebileceği hakkında yeterince bilgi sahibi değiller. Programın zaten yerine getirebileceği şeylerin personel tarafından ayrıca talep edilmesi ve hangi isteklerin işleme alındığının kullanıcılar tarafından bilinmemesi nedeniyle aynı isteğin iki defa yapılması gibi durumlarla karşılaşılmıştır. SAY, programın çalışma prosedürlerinin kağıda dökülmesi ve el kitapçıklarının dağıtılması yoluyla bu gibi sorunların ortaya çıkmasını engellemeyi planlamaktadır. Ancak dikkate değer bir başka nokta da sudur ki, görüşülen hemen hemen herkes PUSULA programı ile çalışıyor olmaktan memnundur.

şimdi de SAY' da satın alma sürecinin nasıl işlediği basite indirgenmiş bir biçimde aktarılacaktır:

Satın alma departmanına malzeme ihtiyacı iki yol ile gönderilir. Birincisi, iş emri geldikten sonra planlama departmanı malzeme ihtiyaçlarını belirler ve mevcut stokları kontrol ettikten sonra satın alma departmanına ihtiyacı bildirir. İkinci yol; talep ise firma içindeki herhangi bir departmandan gelebilmektedir. Özel ve farklı yani bir defaya mahsus yapılacak işlerde ihtiyaç eksiği olan departman talebini önce depoya bildirir, depo elindeki stoklara bakar eğer istenen malzeme yoksa talep eder. Olası tedarikçiler belirlenip teklifler alındıktan sonra, satın alma departmanı, malzeme sipariş formunu faks veya mail yoluyla uygun görülen tedarikçiye gönderir. Gelen malzeme kalite kontrolünden sonra eğer kabul edilirse, üretim sürecine dahil edilmeden önce ara veya ana depolardan birine indirilir.

Aşağıdaki şema, satın alma sürecini özetlemektedir:



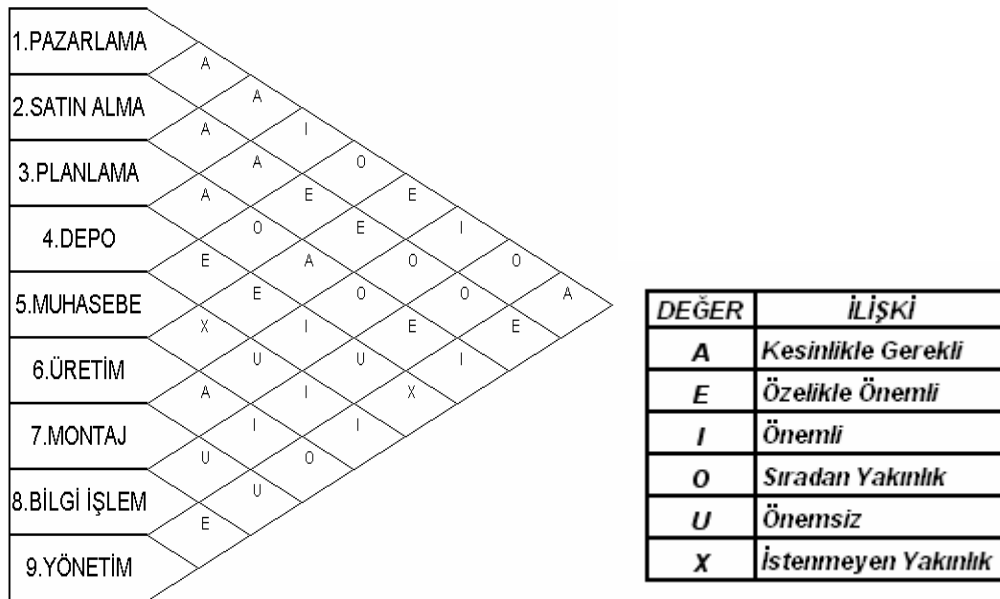
Şekil 11. SAY Satın Alma Süreci

(Kaynak : SAY ISO,Kalite Dökümantasyonu)

Şekil 11' de de gösterildiği gibi satın alma talebi kurum içindeki herhangi bir departmandan gelebilir. Dolayısıyla diğer departmanların, satın alma departmanı ve tedarikçiler tarafından açık, makul ve mantıklı görülebilecek talepler ortaya

koymaları son derece önemlidir. Sipariş verildikten sonra talepte yapılacak herhangi bir değişiklikten veya son anda, acil ve plansız bir biçimde ortaya konulan taleplerden kaçınılmalıdır. Standart olmayan ürün ve hizmet talepleri minimum düzeyde tutulmalıdır. Departman, neye gereksinim duyduğundan emin olmalı ve farklı alternatifler arasında karşılaştırma yapabilmesine olanak tanıyacak yeterli teknik ve operasyonel bilgiye sahip olmalıdır. Satın alma' nın, diğer departmanlardan gelen taleplerle ilgili bir takım şikayetleri olmuştur. Acil durumlarda ivedilikle alınan satın alım kararlarından pek çoğu kritik hatalara sebebiyet vermiştir. Özellikle standart olmayan ürünlerin teslim tarihleriyle ilgili problem yaşanmıştır. Talepte bulunan departmanlarsa bu şikayetlere yanıt olarak, son teslim tarihlerinin erken verildiğini, siparişe bağlı olarak üretim yapılması nedeniyle hangi hammaddelerin kullanılacağına önceden kestirilemediğini öne sürmektedirler. Pazarlama departmanı ve müşteriler tarafından malların son teslim tarihi belirlenirken, fabrikanın o anki iş yükü de hesaba katılmalıdır.

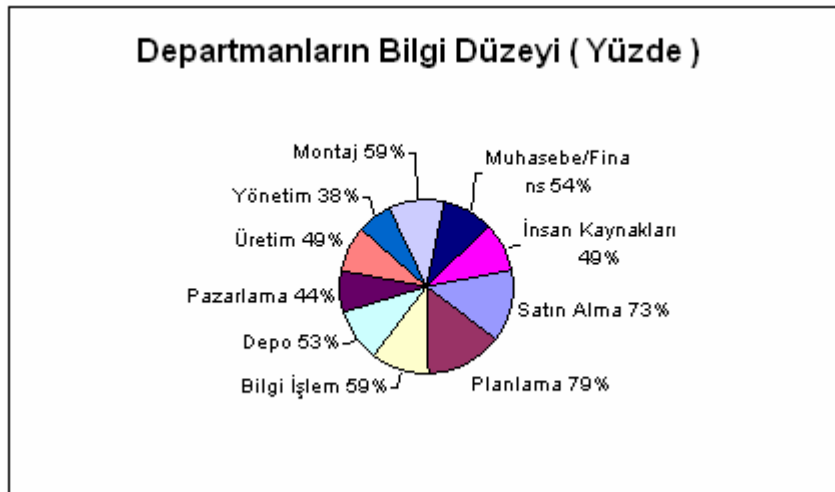
Satın alma kararı üzerindeki etkileri ne olursa olsun firma içerisinde bulunan tüm departmanların, TZY stratejilerinin uygulanabilmesine destek olacak çeşitli yöntem ve teknikler hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çalışanlarla yapılan görüşmelerden, ayrı ayrı her departmanın konu hakkındaki bilgi düzeyine ait veriler elde edilmiştir. Bu veriler, departmanların satın alma kararı üzerindeki etkilerine ve aşağıdaki 12 nolu şekilde de gösterilen birbirleriyle ve satın alma departmanı ile ilişkilerine göre değerlendirilmiştir.



Şekil 12. Departmanlar-arası İlişki Diyagramı

İlişki diyagramından da anlaşılacağı üzere, satın alma, planlama ve depo departmanları yakın ilişki içinde bulunan, birbirleriyle sürekli irtibat halinde olan bölümlerdir. Genel olarak, satın alma departmanının görevleri, kurum içindeki diğer tüm bölümleri de bir şekilde kapsamakta veya ilgilendirmektedir.

Şekil 13, görüşmelerde sorulara verilen yanıtların ağırlıklandırılmasıyla oluşturulmuş ve departmanların TZY sürecine ne ölçüde hazır oldukları ve bu konudaki bilgi düzeyleri bu tabloyla gösterilmeye çalışılmıştır. Sorulara verilen yanıtlar, kurum içindeki her bir bölüm için ayrı ayrı gruplandırılmıştır. Görüşülenlerin ortalama eğitim seviyesi 14 senedir ki bu oldukça iyi bir düzeyi işaret etmektedir. Ortalama bilgi düzeyi ise yüz üzerinden 56' dır ve bu, firmanın TZY uygulaması için gerekli tekniklerin ancak %56' sından haberdar olduğunu göstermektedir. Eğitim seviyesi göz önüne alındığında, bilgi düzeyi düşük kalmaktadır. Fakat bu noktada, çalışanların çoğunun mimar ve mühendislerden oluştuğu ve farklı ihtisas alanlarına sahip oldukları da hesaba katılmalıdır. En yüksek bilgi düzeyi %79' la planlama departmanına, en düşüğü ise % 38 ile yönetim departmanına aittir. Bilgi düzeyini ölçmeye yönelik sorular çoğunlukla endüstri mühendisliği alanındadır. Planlama ve satın alma departmanları bu anlamda en uygun eğitim altyapısına sahiptir. Bilgi düzeyinin departmanlara göre dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 13. Örgütsel bilgi düzeyi

Yapılan görüşmelerle, kurum çalışanlarının TZY projesine destek verip vermeyecekleri de belirlenmeye çalışılmıştır, ve bunun için departmanların

geçmişteki benzer projelere karşı geliştirdikleri yaklaşımlar değerlendirilmiştir. Görüşülen her departmana, geçmişte kendileri tarafından yürütülen projelere destek veren ve vermeyen departmanlar sorulmuştur. Aynı şekilde, diğer departmanlar tarafından yürütülen projelere karşı gösterdikleri yaklaşımlar konusunda da özelleştiri yapmaları istenmiştir. Sonuçların karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmesi, verilen yanıtların çoğunlukla tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

SAY' da kurumsal işbirliği gerektiren iki temel proje ISO 9000 ve KOBIX projeleridir. KOBIX, halen devam etmekte olan ve kurum dışından yönetilip yürütülen bir projedir. Her departmandan projeye ilgili farklı ödevleri yerine getirmeleri ve bunları proje sahibine rapor halinde iletmeleri istenmiştir. ISO 9000 projesi ise planlama departmanı tarafından yürütülmüştür. Planlama' nın firma çapında gerçekleştirilen projeler konusundaki bu gibi geçmiş deneyimleri, etkili bir TZY uygulaması gerçekleştirilmesi yolunda önemli rol oynayabilir.

Destek veren departmanlar ve taleplerini uygun bir şekilde bildiren departmanlar aşağıdaki Tablo 6'da gösterildiği şekilde özetlenebilir:

Departman	Destek Veren Departmanlar	Talep Uygunluğu	Ortalama	Sınıf
<i>Satın Alma</i>	1	1	1	A
<i>Planlama</i>	1	1	1	A
<i>Bilgi İşlem</i>	1	1	1	A
<i>Depo</i>	1	1	1	A
<i>Pazarlama</i>	1	0	0,5	B
<i>Üretim</i>	0	1	0,5	B
<i>Yönetim</i>	1	0	0,5	B
<i>Montaj</i>	0	0	0	B
<i>Muhasebe / Finans</i>	0	0	0	B
<i>İnsan Kaynakları</i>	0	1	0,5	B

Tablo 6. Örgütsel Destek

Tabloda, departmanlara, projeye verdikleri destek standartların altındaysa "0", destek vereceklerine kanaat getirilmişse "1" verilmiştir. Aynı şekilde taleplerini uygun bir biçimde dile getiren departmanlara "1", geri kalanına ise "0" verilmiştir.

Sonrasında her departman için bu iki niteliğin ortalaması alınmış, bu ortalamaya göre departmanlar "A" veya "B" olarak sınıflandırılmış, işbirlikçi ve destekleyici olanlar A, diğerleri ise B sınıfı içine yerleştirilmişlerdir.

Planlama ve satın alma departmanlarının destek vermeye açık oldukları görülürken, muhasebe, finans ve montaj departmanları yeniliklere ve değişime karşı direnç göstermektedir. Pazarlama departmanı destek vermesine rağmen, taleplerini ifade etme konusunda bir takım problemler yaşamaktadır. Yönetim departmanının desteği, kapsamlı projelerin sonuca ulaştırılmasındaki kilit başarı faktörlerinden bir tanesidir. Yapılan görüşmelerin sonuçları, yönetimin, gelişme ve yeniliklere her desteği vermeye hazır olduğunu ancak üzerlerindeki iş yükünün ağırlığı nedeniyle uygulama aşamasında gerekli operasyonel desteği verme konusunda yetersiz kaldığını ortaya koymuştur.

Daha önce de bahsedildiği gibi, TZY girişimlerini uygulamaya çalışan kurumların kendi içlerinde karşılaştıkları başlıca zorluklardan bir tanesi, işbirliği içinde olmayan bazı departmanları, tutumlarını değiştirerek projeye destek vermeleri konusunda ikna etmektir. Destek vermeyen bu departmanların, TZY veya satın alma ile ilgili herhangi bir başka girişimi destekleme konusunda ikna edilebilirlikleri ise büyük ölçüde, departmanlar arası güç ilişkilerine bağlıdır. Stratejik Koşul Bağımlılığı Kuramı (Hickson, 1971) 'na göre, bir departmanın diğerlerine kıyasla sahip olduğu güç, üç temel kıstas göz önünde bulundurularak belirlenir: problem çözme becerisi, merkezi rolde olması (örgütün temel faaliyet alanında ne ölçüde merkezi bir yer aldığı) ve ikame edilemezliği (bir departmanın fonksiyonlarının mevcut bir başkası tarafından yerine getirilememesi). Departmanlar arası güç ilişkileri Tablo 7' de gösterilmiştir. Her bir kıstas için departmanlara 0' dan 1' e kadar bir değer verilmiş ve gücün hesaplanması için her üç sütunun ortalaması alınmıştır. 0.5' ten büyük değerler "A", küçük değerler ise "B" sınıfı içine dahil edilmiştir. Güç değeri 1.00 olan bir departman, problem çözme becerilerine sahiptir, satın alma süreci içerisinde merkezi bir noktada bulunmaktadır ve bu departmanın görevleri mevcut bir başka departman tarafından yerine getirilemez.

Departman	Problem Çözme	Aldığı Aktif Rol	Becerinin Tekliği	Güç Oranı	Sınıf
<i>Pazarlama</i>	1	1	1	1	A
<i>Satın Alma</i>	1	1	1	1	A
<i>Planlama</i>	1	1	1	1	A
<i>Üretim</i>	1	1	1	1	A
<i>Yönetim</i>	1	1	1	1	A
<i>Bilgi İşlem</i>	1	0,5	1	0,83	A
<i>Muhasebe / Finans</i>	0,5	1	0,5	0,75	A
<i>Depo</i>	0	0,5	0	0,17	B
<i>Montaj</i>	0,5	0	0	0,17	B
<i>İnsan Kaynakları</i>	0,5	0	0	0,17	B

Tablo 7. Örgütsel Güç

Gözlemlerden ve yapılan görüşmelerden yararlanarak, departmanların problem çözme becerileri, ihtiyaçları karşılayabilme ve belirsizliklerin üstesinden gelebilme becerilerine göre değerlendirilmiştir. Örneğin planlama ve pazarlama departmanlarının şirketin uzun dönemli ihtiyaçları konusunda planlar ortaya koymaları, üretim departmanının da şirketin belirsizliğin üstesinden gelebilmesi için gerekli teknik ve operasyonel bilgiyi sağlaması, söz konusu departmanların problem çözme becerilerinin oldukça yüksek olduğunu gösterir.

Merkezi rolde olma konusuna değinecek olursak, eğer herhangi bir departmandan gelen bir girdi olmadan ürün veya hizmet satın alımı mümkün olamıyorsa, söz konusu departmanın son derece merkezi bir rolde olduğu söylenebilir. Bunun tersine, bir departman sadece belli kategorilerdeki ürün ve hizmet alımına dahil oluyorsa, bu departman çok merkezi bir rolde değildir. Örneğin üretim departmanı satın alma süreci içinde oldukça merkezi bir konumdadır çünkü kurumun ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve şartnamelerin hazırlanmasında kilit roledir ve bunlar, satın alma süreci içine dahil olan diğer tüm aktörlerin aktivitelerine de yön veren temel faaliyetlerdir.

Pazarlama, planlama, üretim ve yönetim departmanları, satın alma departmanınıninkine eşdeğer güce sahiptirler. Bilgi işlem, muhasebe, depolama, montaj ve insan kaynakları departmanları ise satın alma' dan daha güçsüz bir konumdadırlar. Buna göre satın alma departmanları bu departmanlar üzerinde etki oluşturabilecek güce sahiptir ve bu güç tedarik zinciri yönetiminin uygulanması lehine kullanılabilir.

Örgütsel konuların genel olarak değerlendirilmesi amacıyla, gözlemler ve görüşmeler sonucu elde edilen tüm bilgiler kullanılarak Tablo 8 ve Tablo 9 hazırlanmıştır.

Departman	Bilgi	Güç	Destek
<i>Planlama</i>	A	A	A
<i>Satın Alma</i>	A	A	A
<i>Bilgi İşlem</i>	A	A	A
<i>Montaj</i>	A	B	B
<i>Muhasebe / Finans</i>	A	A	B
<i>Depo</i>	A	B	A
<i>Üretim</i>	B	A	B
<i>İnsan Kaynakları</i>	B	B	B
<i>Pazarlama</i>	B	A	B
<i>Yönetim</i>	B	A	B

Tablo 8. Kurumun Genel Olarak Değerlendirilmesi-1

		Destek Veren Departmanlar			
		A		B	
		Departmanların Gücü			
		B	A	B	A
Departmanların Bilgi Düzeyi	A	Depo	Planlama, Satın Alma, Bilgi İşlem	Montaj	Muhasebe / Finans
	B			İnsan Kaynakları	Üretim, Pazarlama, Yönetim

Tablo 9. Kurumun Genel Olarak Değerlendirilmesi-2

Departmanların Tablo 8 ve Tablo 9' daki gibi kategorize edilmesinin başlıca yararı, proje liderlerinin, firma içinde TZY inisiyatiflerinin daha çok desteklenmesi için ne gibi stratejiler izleyecekleri konusunda karar vermelerine olanak sağlayacak oluşudur.

Tablo 8' de departmanlar, Tablo 9'da yapılan sınıflandırmalar göz önünde bulundurularak sekiz farklı kategori içine yerleştirilmişlerdir. Örneğin tablo 8' de bilgi düzeyi bakımından "A", güç bakımından "B" ve projeye verdiği destek bakımından yine "B" olarak sınıflandırılan montaj departmanı, Tablo 9' da bu üçünün kesişim noktasındaki kategori içine dahil edilmiştir.

Tablo 9' u sağ ve sol olmak üzere iki parçaya ayıracak olursak, sol tarafta yer alan departmanlar TZY uygulaması konusunda pozitif, sağda yer alanlarsa negatif tutum sergilemektedirler.

Planlama, satın alma ve bilgi işlem departmanları, bilgi düzeyleri, sahip oldukları güç ve destekleyici tutumları bakımından "A" sınıfında yer aldıkları için, kilit destekleyiciler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Depolama departmanı da bir destekleyicidir ancak kurum içinde diğerleri kadar güçlü bir konumda bulunmamaktadır. Yine tablo 9' a göre Muhasebe/Finans departmanı projenin bas düşmanıdır ve dikkatle izlenmelidir. Üretim, pazarlama ve yönetim departmanları düşük bilgi düzeylerine rağmen, kurum içinde güçlü bir konumdadırlar. İnsan kaynakları departmanı ise bilgi düzeyinin düşüklüğü, işbirlikçilikten uzak tutumu ve güçsüz konumuyla oldukça rahatsız edici bir pozisyonda bulunmaktadır.

3.2.3. Tedarikçiyle İlişkili Faktörler

SAY, çoğunluğu İzmir'de faaliyet gösteren 125 tedarikçiye sahiptir. Firma bu tedarikçileri ürün tiplerine göre 12 kategoriye ayırmıştır. Tedarikçilerin değerlendirilmeleri kalite, maliyet, sevkiyat gibi kriterlere dayanan ISO 9000 prosedürleri doğrultusunda yapılmaktadır.

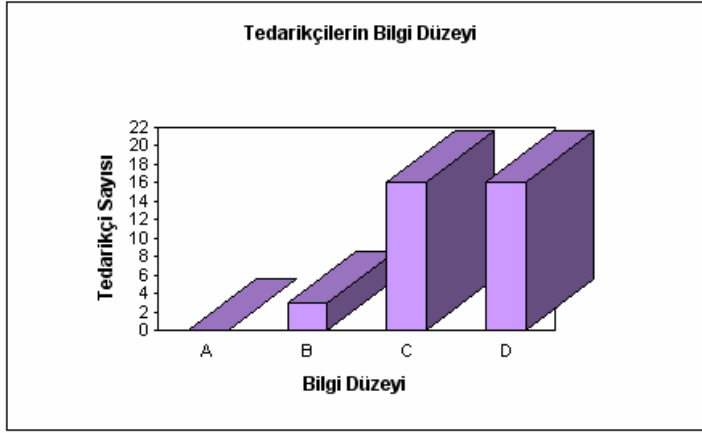
Bu bölümde verilen bilgiler tedarikçilerle yapılan görüşmeler neticesinde elde edilmiştir. Bu görüşmelerde sorulan sorular Ek II' de görülebilir. Sayısal değerlerle ifade edilebilen yanıtlar, tablo 10'da özet halinde verilmiştir.

Tedarikçi No	Bilgi Düzeyi	SAY'ın Toplam Satın Almalardaki Yüzdesi	Problemler ile Karşılaşma Sıklığı	Alternatifi Var mı? (1= Evet)	SAY ile Güç Karşılaştırması (1= SAY'ın daha güçlü olduğunu gösterir.)	Sektör Tipi Ü: Üretici, S: Hizmet, D: Distribütör	Çalışan Sayısı	SAY ile Çalışma Yılı	Bilgisayar ve İnternet Kullanma (1= Kullandıklarını Gösterir.)	ERP Kullanma (1= Kullandıklarını Gösterir.)
1	44%	4,50%	38,00%	0	1	D	5	5	1	1
2	11%	0,50%	44,00%	0	1	D	50	2	1	1
3	56%	2,48%	24,00%	0	0	Ü	250	5	1	1
4	14%	1,15%	34,00%	0	1	Ü	30	6	1	1
5	45%	0,45%	35,00%	1	1	Ü	25	6	1	1
6	30%	3,10%	48,00%	1	1	Ü	20	7	0	0
7	61%	3,10%	11,00%	0	0	Ü	150	3	1	1
8	43%	0,72%	39,00%	1	0	D	5	2	0	0
9	61%	1,10%	42,00%	0	0	Ü	750	10	1	1
10	32%	1,40%	42,00%	0	0	H	3	1	1	1
11	48%	0,41%	41,00%	1	0	Ü	10	1	1	1
12	14%	0,44%	39,00%	1	1	Ü	17	6	1	1
13	24%	1,78%	11,00%	0	0	Ü	33	7	1	1
14	11%	0,48%	52,00%	0	0	Ü	58	4	1	1
15	36%	1,10%	34,00%	0	1	Ü	110	1	1	1
16	19%	0,16%	36,00%	0	0	D	45	3	0	0
17	25%	0,41%	24,00%	1	1	D	12	1	1	1
18	26%	0,35%	36,00%	1	1	H	1000	4	0	0
19	47%	1,56%	34,00%	1	0	Ü	80	2	0	0
20	43%	1,76%	26,00%	1	0	Ü	80	1	0	0
21	8%	0,15%	28,00%	1	0	H	100	2	1	1
22	36%	2,80%	27,00%	0	0	H	10	1	1	1
23	14%	3,58%	24,00%	1	1	Ü	190	7	0	0
24	19%	3,51%	27,00%	1	1	Ü	130	7	1	1
25	20%	1,41%	41,00%	0	0	Ü	190	5	1	1
26	28%	1,03%	46,00%	0	0	Ü	160	6	0	0
27	34%	1,11%	48,00%	1	1	Ü	120	7	0	0
28	14%	3,78%	42,00%	1	1	D	5	5	1	1
29	28%	1,14%	41,00%	1	1	D	5	1	1	1
30	16%	1,16%	36,00%	1	1	Ü	30	1	0	0
31	11%	0,80%	39,00%	1	1	Ü	50	1	0	0
32	18%	0,49%	42,00%	1	1	Ü	80	1	1	1
33	12%	0,51%	37,00%	1	1	Ü	90	1	1	1
34	34%	0,55%	46,00%	1	1	H	4	2	0	0
35	11%	0,35%	49,00%	1	1	Ü	140	3	1	1

Tablo 10. Tedarikçilerle Yapılan Görüşmelerin Sonuçları

Araştırma için toplam 35 tedarikçiyle görüşülmüştür. Tedarikçilerin analiz edilmesi, SAY' a, tedarik zinciri içerisindeki belli bir birimin etkili bir TZY uygulamasının neleri gerektirdiği konusunda bilgi sahibi olup olmadığı ve bu konu hakkında eğitim verilmesine gereksinim duyup duymadığı hakkında bir fikir verecektir. Özetle SAY, tedarikçilerin TZY yöntem ve tekniklerinin devreye sokulması konusundaki tutum ve yeterlilikleriyle de ilgilenmelidir.

Görüşülen tedarikçilerin bilgi düzeyleri aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 14. Tedarikçi Bilgi Düzeyi

Tedarikçiler, bilgi düzeylerine göre, A' dan D' ye kadar dört gruba ayrılmışlardır. Bilgi düzeyini 100 üzerinden değerlendirecek olursak, A grubu 75–100, B grubu 50–75, C grubu 25–50 ve D grubu da 0–25 aralığını göstermektedir. Grafikten de anlaşılacağı üzere 35 tedarikçiden 32' si C ve D grupları içinde yer almaktadır.

Tedarikçilerin bilgi düzeylerinin düşük oluşu, SAY' ın birtakım problemlerle karşılaşmasına sebep olabilir. TZY' nin faydaları ve neden gerekli olduğu konusunda yeterince bilgi sahibi olmayan tedarikçiler, sistemi kabul etme ve kendilerini bu sisteme adapte edebilme konusunda güçlükler yaşayabilirler.

Konu hakkında yeterli görülmeyen bir tedarikçinin, kendi bilgi düzeyini istenilen seviyeye getirmek için gerekli kaynak ve zamanı ayırması konusunda ikna edilebilir olup olmadığı da ayrıca değerlendirilmelidir. Daha önce de bahsedildiği üzere, diğer aktörlerin, alıcı tarafından geliştirilecek inisiyatiflere destek vermeleri konusunda ikna edilebilmeleri, güç unsuruyla ilgilidir. Bir tedarikçiden bilgi seviyesini yükseltmesinin veya bilgi seviyesi zaten yeterliyse, bu bilgileri alıcının TZY inisiyatifini destekleme yolunda kullanmasının beklenilip beklenilemeyeceği, kurumlar arası güç dengelerine bağlıdır.

Alıcı (SAY) ve tedarikçilerin güç bakımından konumları belirlenirken, tedarikçilerin SAY' a yaptıkları satışların toplam satışlarına oranı, SAY' la çalışırken

karşılaştıkları problemler, piyasada ne kadar biliniyor oldukları, alternatif tedarikçilerin varlığı ve tedarikçi değiştirmenin SAY' a maliyeti gibi unsurlar analiz edilmiştir.

Tablo 11' de tedarikçiler bilgi düzeylerine ve nispi güç pozisyonlarına göre kategorize edilmişlerdir. Bir tedarikçinin içinde olabileceği sekiz farklı kategori vardır. Kutularda bulunan numaralar, o kategori içerisindeki toplam tedarikçi sayısını göstermektedir. Güç niteliği için iki ayrı sınıflandırma yapılmıştır. Güç niteliğinin A olması, alıcının, yani SAY' in, tedarikçiden daha güçlü olduğu anlamına gelmektedir. Güç niteliğinin B olması ise tedarikçinin SAY' dan daha güçlü olduğunu ifade eder. Tedarikçilerin bilgi düzeyleri ise en üst seviyeden (A), en alt seviyeye (D) doğru dört farklı kategoriye ayrılmıştır.

		GÜÇ	
		A	B
TEDARİKÇİ BİLGİ DÜZEYİ	A	0	0
	B	1	2
	C	12	4
	D	12	4

Tablo 11. Bilgi Düzeyleri ve Nispi Güç Pozisyonlarına Göre Tedarikçilerin Sınıflandırılması

Tedarikçilerin büyük çoğunluğu CA ve DA sınıfları içinde yer almaktadır. Bu tedarikçiler TZY hakkında çok fazla bilgi sahibi değildirler ve SAY' dan daha güçsüz konumdadırlar. Tedarikçilerin yaklaşık olarak dörtte biri ise CB ve DB sınıflarında bulunmaktadır. Bu tedarikçilerin bilgi düzeyleri de düşüktür ancak bunlar SAY' a göre daha güçlü konumdadırlar. TZY insiyatifinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yöntem ve teknikler sadece üç firma tarafından tam olarak anlaşılabilmiştir. Bu üç firmadan iki tanesi ise SAY' a karşı güç avantajına sahiptir.

Genel olarak şunu söyleyebiliriz ki, SAY' in tedarikçilerinin büyük çoğunluğu TZY konusunda yeterince bilgi sahibi değildir. Daha önce de bahsedildiği gibi bu durum, tedarik zinciri yönetimine adapte olunabilmesi üzerinde olumsuz bir

etki teşkil etmektedir. Projenin temel fikrinin ve uygulama nedenlerinin tam olarak kavranılmaması, tedarikçileri, projeyi bütünüyle kabul etmekten ve karşılıklı olarak elde edilecek faydaları algılamaktan alıkoyacaktır.

Ama SAY'ın tedarikçilerinin çoğundan daha güçlü bir konumda bulunması tedarikçilerin kendilerini geliştirmelerini ve tedarik zinciri yönetimi sistemine adapte olabilmeleri için gerçekleştirmeleri zorunlu olan yatırım ve değişiklikleri yapmalarını sağlama yolunda gereken etkiye ve ikna gücüne sahip olmasını sağlamaktadır.

3.2.1. Bölgesel Faktörler

Daha önce de belirtildiği gibi, TZY gibi kapsamlı projelerin etkili bir biçimde uygulanabilmesi üzerinde bölgesel faktörlerin yani bölgenin ekonomik durumu, sosyo-ekonomik yapısı ve kültürel faktörleri önemli bir rol oynamaktadır.

3.2.1.1. Ekonomik Yapı

Ege Bölgesi'nin, özellikle de İzmir'in, ekonomik yapısı ve ülke ekonomisi içerisindeki nispi konumu, TZY gibi büyük kaynak gerektiren projelerin fizibilite ve başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Bu bölümde kullanılan istatistikler İzmir Ticaret Odası, Ege Bölgesi Sanayi Odası ve Devlet İstatistik Enstitüsü' ne ait bilgilerden yola çıkılarak oluşturulmuştur.

İzmir şehri Anadolu yarımadasının batı kıyılarında yer almakta ve Ege Bölgesi'nin zengin ovalarıyla çevrelenmiş bulunmaktadır. İzmir tarih boyunca bir uygarlık, kültür ve ticaret merkezi olmuştur. Ortalama 12 bin kilometrekarelik alanı ve bu alan içerisinde barındırdığı 3,3 milyonluk nüfusuyla İzmir, Türkiye'nin 3. büyük ili ve aynı zamanda da 2. en büyük sanayileşmiş şehridir. Kişi başına düşen 3215 dolarlık milli gelire de İzmir, Türkiye sıralaması içinde 6. sırada yer almaktadır. (http://www.cankan.com/gizmir/60-economic_outlook.htm)

Taşımacılık sektörü oldukça gelişmiş ve makul bir biçimde fiyatlandırılmıştır. Halihazırdaki işlem kapasitesi bakımından Türkiye' nin en büyük ticari limanlarından biri de İzmir' de yer almaktadır. Şehirde bulunan Adnan Menderes Havaalanı, Türkiye'deki en modern uluslararası havaalanlarından biridir

ve Türkiye' deki diğer şehirlerle olduğu kadar Avrupa'daki pek çok noktayla da direk uluslararası irtibatı sağlamaktadır. İzmir; 4 limanı, havaalanı, kara ve demiryolu bağlantıları sayesinde rahat ve hızlı ulaşım ve taşıma imkanlarına sahiptir.

Tablo 12' de gösterildiği gibi, Ege Bölgesi, ülkedeki toplam ihracatın % 21 ini, toplam ithalatın %13,9 unu gerçekleştirmekte ve Türkiye'de Marmara Bölgesi'nden sonra ikinci sırada yer almaktadır. Ege Bölgesi'nin ithalat ve ihracat yükünün %90' lık bölümü ise İzmir tarafından karşılanmaktadır.

	2004 (YTL)		2005 (YTL)	
	İhracat	İthalat	İhracat	İthalat
Ege Bölğ.	12.364.653.096	12.622.995.176	14.224.793.561	15.728.645.499
Türkiye	63.120.948.800	97.539.765.968	73.275.275.584	116.351.727.486
Oran	19,59%	12,94%	19,41%	13,52%

Tablo 12. İthalat ve İhracat Oranları(Kaynak : <http://www.ebso.org.tr/tr/arastirmalar>)

Ege Bölgesi'nin ülke ekonomisi içindeki yerini daha iyi kavrayabilmek için, Türkiye'nin en büyük 100 sanayi kuruluşuna ait ekonomik veriler analiz edilecektir. Aşağıda tablo 13'de Ege Bölgesi'nin en büyük 10 sanayi kuruluşu gösterilmiştir.

SIRA	FİRMA ÜNVANI	ŞEHİR	ÜRETİMDEN SATIŞ (YTL)
1	TÜPRAŞ A.Ş. İZMİR RAF. MÜD.	İZMİR	5.893.366.134
2	PETKİM PETROKİMYA A.Ş. (KAMU)	İZMİR	1.344.619.736
3	HABAŞ A.Ş. İZMİR ŞUBESİ	İZMİR	1.252.009.126
4	BMC SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İZMİR	743.225.337
5	EGE ÇELİK ENDÜSTRİSİ A.Ş.	İZMİR	640.057.862
6	ERBAKIR A.Ş.	DENİZLİ	437.464.954
7	İZMİR DEMİR ÇELİK A.Ş.	İZMİR	436.303.148
8	SEAŞ SOMA ELEKTRİK A.Ş. (KAMU)	MANİSA	426.383.917
9	T.K.İ. EGE LİNYİTLERİ (KAMU)	MANİSA	404.927.241
10	ANADOLU EFES A.Ş. İZMİR ŞB.	İZMİR	360.817.066

Tablo 13. Ege Bölgesinin En Büyük 10 Sanayi Kuruluşu
(Kaynak : <http://www.ebso.org.tr/tr/arastirmalar>)

Ege Bölgesindeki en büyük 100 firmadan ilk sekizi, Türkiye'nin en büyük 100 firması arasında da yer almaktadır. Bu sekiz firmanın tümünün de İzmir'de olduğu göz önüne alınırsa, İzmir'in Ege bölgesi ve tüm ülke ekonomisi içerisindeki önemi bir kez daha ortaya çıkmış olacaktır.

2005 yılında Ege Bölgesi'nin En Büyük 100 Firması'nın üretimden satışları 21 milyar 785 milyon YTL'dir (16 milyar \$). 100 Büyük Firma'nın üretimden satışları 2004'de 15 milyar \$ düzeyindeydi.

2005 yılında Ege Bölgesi'nin 100 Büyük Firması 2.4 milyar YTL'lik net katma değer yaratmıştır.

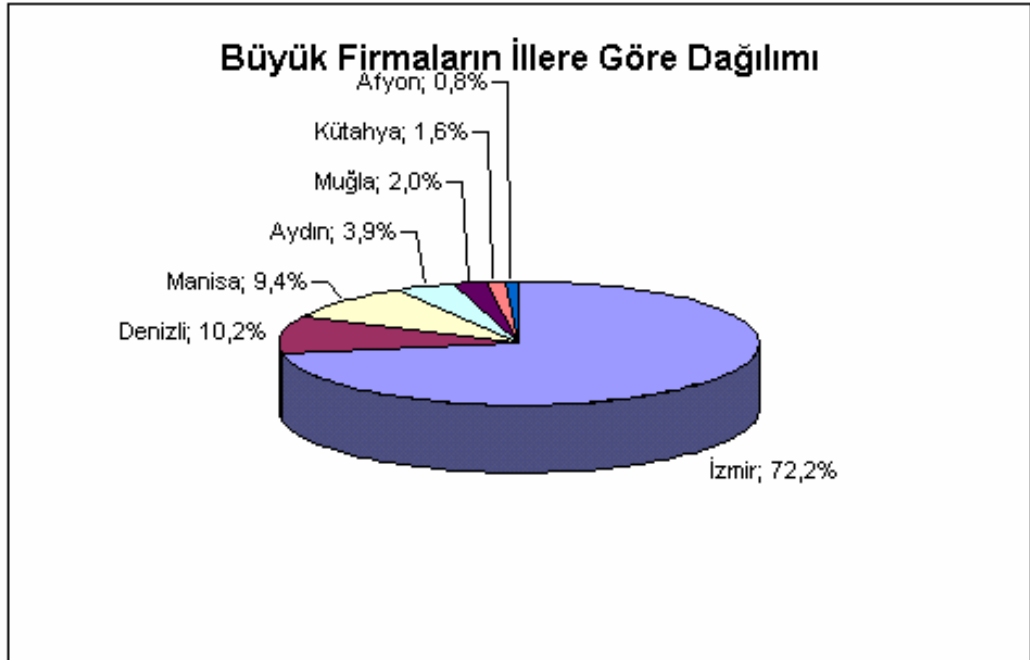
100 Büyük Firma'nın yarattığı net katma değer, ülke Gayri Safi Milli Hasılası'nın binde 5'ini oluşturmaktadır.

Ayrıca, Türkiye imalat sanayinde yaratılan katma değerın %2'si, Ege'nin imalat sanayiinde faaliyet gösteren 100 Büyük Sanayi Kuruluşu tarafından yaratılmıştır.

2005 yılında 100 Büyük Firma'nın istihdamı %12 artışla 64.329 kişiye ulaşmıştır. İstihdam kamu kesiminde %112 artarken, özel sektörde istihdam seviyesi değişmemiş aynı kalmıştır.

100 Büyük Firma'nın 2005 yılı ihracatı 5.6 milyar dolar, ithalatı 8.1 milyar dolardır. 2005 yılında 100 Büyük Firma, ülke ihracatının %8'ini, ithalatının %7'sini gerçekleştirmiştir.

Ege Bölgesi'nde 2005 yılında "Üretimden Satışları" 10 milyon YTL'nin üzerinde 255 firma tesbit edilmiştir. Şekil 15 bu 255 firmanın illere göre dağılımını yüzdesel olarak göstermektedir.



Şekil 15. Toplam Satışların Şehirlere göre Dağılımı
(Kaynak : <http://www.ebso.org.tr/tr/arastirmalar>)

3.2.1.1.1 Ülke Ekonomisi ve Reklam Sektörü

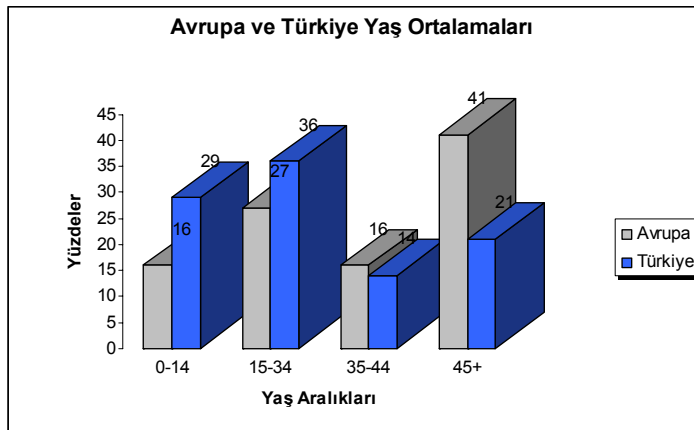
Türkiye ekonomisi oldukça hızlı bir biçimde büyümektedir. 2005 yılı ekonomik büyüme oranı %7,6 olarak gerçekleşmiştir. 2005'teki hızlı büyümenin yanı sıra ABD Doları kurundaki gerilemenin de etkisiyle geçen yıl toplam Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) 360,9 milyar ABD Dolarına çıkmış; kişi başına milli gelirimiz de tarihimizde ilk kez beş bin ABD Dolarını aşarak, 5.008 ABD Doları olarak gerçekleşmiştir.

2003 yılı Aralık ayı itibarıyla %11,9 olan iç borç stokunun beklenen yıllık bileşik reel faizi, 2004 yılı sonunda %9,5'e; 2005 yılı Aralık ayında ise %8 seviyesine gerilemiştir.

1994 yılında %164,5 ve 2000 yılında %39,8 olan enflasyon oranı (tüketici fiyatları) ise 2005 yılında %7,7 düzeylerine kadar inmiştir.

([www.dyh.com.tr/tr/download/Yürütme%20Komitesi%20Başkanının%20Sunuşu\(230506_1236\).pdf](http://www.dyh.com.tr/tr/download/Yürütme%20Komitesi%20Başkanının%20Sunuşu(230506_1236).pdf))

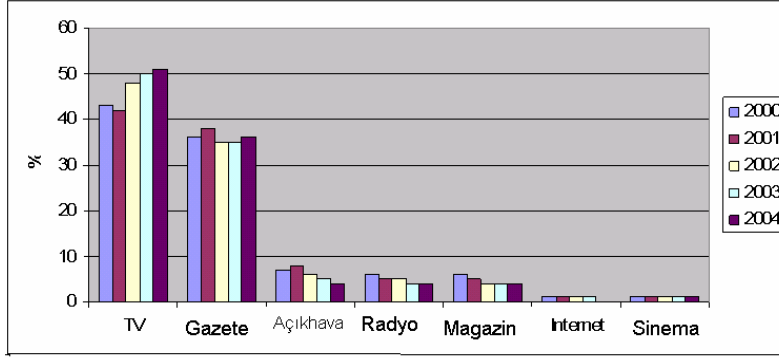
AB üyesi ülkelerin ortalaması ile karşılaştırıldığında, Türkiye nüfusunun oldukça genç olduğu görülmektedir, öyle ki, nüfusun %65'i 35 yaş altında bulunmaktadır. 16 nolu grafik AB ve Türkiye nüfusunun yaş ortalamalarını karşılaştırmalı olarak göstermektedir.



Şekil 16. Türkiye ve Avrupa yaş karşılaştırması diyagramı

(Kaynak : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)

TV, gazete, açık hava, radyo, dergi, internet ve sinema gibi reklam alternatifleri oluşturan medya grupları 17 nolu grafikte verilmiştir. Grafik her bir alternatifin sektörde sahip olduğu payı karşılaştırmalı olarak göstermektedir.

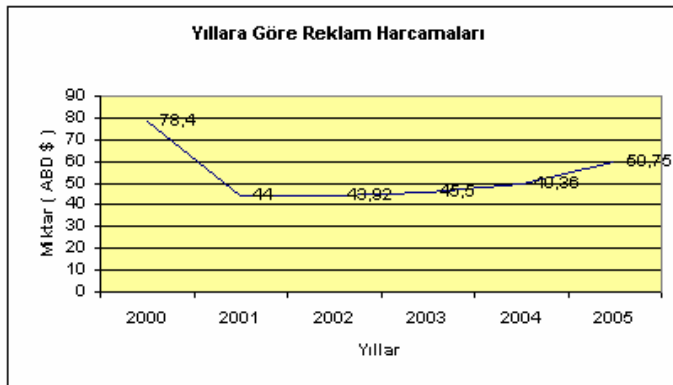


Şekil 17. Yıllara Göre Reklam Sektörü Payları

(Kaynak : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>)

2000 yılında reklam sektörünün toplam bütçesi 1.12 milyar dolar iken bu rakam 2001 krizinden sonra 550 milyon dolara kadar düşmüştür. 2003 yılında 910 milyon dolar olan toplam harcama ancak 2004 yılında krizden önceki seviyesini yakalayabilmiş ve 1.234 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır.

Aşağıdaki 18 nolu grafik, son 5 yılda açık hava reklamları için yapılan harcamaları milyon dolar olarak göstermektedir. 2001 krizinin etkisi açıkça görülmektedir.



Şekil 18. Son 5 Yılda Açık Hava Reklamları için Yapılan Harcamalar

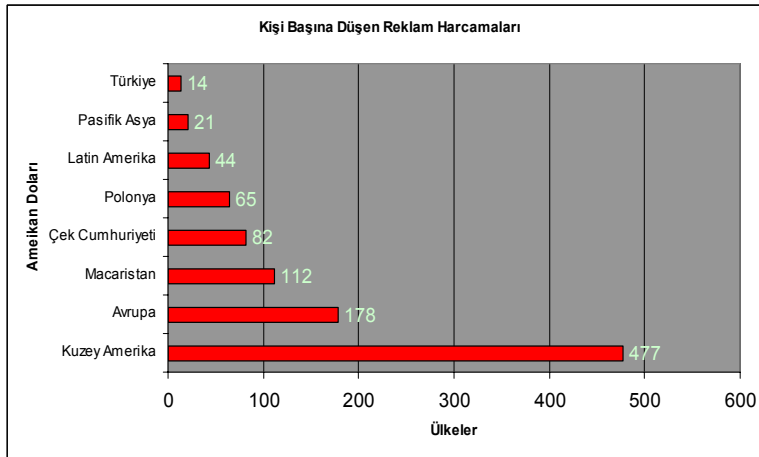
(Kaynak : Outdoor Sign,2006)

Aşağıdaki 19 nolu grafik tüm dünyada kişi başına düşen reklam harcamalarını göstermektedir. Benzer ekonomilerle karşılaştırıldığında kişi başına düşen reklam harcamaları Türkiye’de oldukça düşüktür. Ancak bu aynı zamanda gelecekteki büyüme potansiyelinin de göstergesidir.

Kişi başına reklam harcamalarının gayri safi milli hasılaya oranına bakıldığında ilk üçe; yüzde 3.73 ile Uruguay, yüzde 3.69 ile Ukrayna, yüzde 3.65 ile Romanya girerken, yüzde 2'nin altında yer alan Bulgaristan 11'inci, Brezilya 13'üncü, Yunanistan 31'inci, binde 43 ile Türkiye 64'üncü basamakta yer alıyor.

Dünyanın ilk 20 ekonomisi arasında yer alan Türkiye’de kişi başına düşen reklam harcaması 14 dolar civarı iken ; ABD’de 450-500 dolar , Avrupa Birliği ülkelerinde ise 150-250 dolar aralığındadır.

(<http://www.milliyet.com/yazar/yilmaz.html>)



Şekil 19. Kişi Başına Düşen Reklam Harcaması (Kaynak : DİE,2005)

Piyasa ile ilgili yukarıda bahsedilen istatistikleri şu şekilde özetleyebiliriz:

- 2001 deki ağır ekonomik krizin bir sonucu olarak, reklam satışları ve gelirleri önemli ölçüde azalmıştır.
- Türkiye’de çalışmalarını sürdüren pek çok uluslararası marka bulunmaktadır ve bunlar güçlü reklam potansiyeline sahip firmalardır.

- Benzer ekonomiler ile karşılaştırıldığında, Türkiye’de kişi başına düşen reklam harcamaları oldukça düşüktür ve bu da gelecekte büyük bir büyüme potansiyeli olduğunu göstermektedir.
- Yakın gelecekteki olası AB üyeliğinin ekonomi üzerinde güçlü ve pozitif bir etki yaratması beklenmektedir.

3.2.1.2. Sosyo-ekonomik Yapı

Ege Bölgesi içinde kişi başına düşen milli gelirin en yüksek olduğu şehir İzmir’dir. İzmir bu anlamda ülke sıralaması içinde de en üst sıralarda yer almaktadır. Kişisel kullanım amacıyla sahip olunan özel araçların sayısı bakımından da İzmir, ülke ortalamasının hayli üzerindedir. Bu durum sosyo-ekonomik gelişme anlamında pozitif bir etki oluştursa da, çevre üzerindeki etkisi olumsuzdur. İzmir’in sosyo-ekonomik gelişme performansı bakımından Ege Bölgesi ve tüm Türkiye içindeki konumu Tablo 14’ te gösterilmiştir.

Şehir	Bölge içi Sıralama	Ülke Geneli Sıralama
İzmir	1	3
Denizli	2	12
Muğla	3	13
Aydın	4	22
Manisa	5	25
Uşak	6	30
Kütahya	7	40
Afyon	8	44

Tablo 14.Ege Bölgesi Gelişmişlik Sırası
(Kaynak : DİE,2005)

Tablodan da anlaşılacağı üzere İzmir, sosyo-ekonomik gelişme performansı bakımından Ege Bölgesi içinde ilk, Türkiye genelindeyse 3. sırada yer almaktadır. Bu sıralamanın oluşturulmasında aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulmuştur:

- Nüfus ve nüfus yoğunluğu
- Okuryazarlık
- Şehirleşme
- GSMH ve GSMH büyüme oranı

- İstihdam düzeyi
- Öğretmen/öğrenci oranı
- Eğitim seviyesi
- Doktor/nüfus oranı
- Çocuk ölümleri oranı
- Suç oranı
- Kişi başına tüketilen su ve elektrik miktarı
- Hane halkı sayısının büyüklüğü
- Doğurganlık oranı
- İlçelerin gelişmişlik seviyesi

İnsani Kalkınma Endeksi, ekonomik ve sosyal göstergeleri bir arada kullanarak, bir ülkede insani kalkınmanın üç temel yönü olan yaşam suresi, bilgi düzeyi ve hayat standardı açısından gelinen noktayı ve elde edilen ortalama başarıları yansıtan bir bileşik endekstir. Bilgi düzeyi, yetişkinlerde okuryazarlık oranı ile ilk, orta ve yükseköğrenim kurumlarından mezun olunma kriterleri göz önünde bulundurularak hesaplanmaktadır. Hayat standardını ise kişi başına düşen milli gelir belirlemektedir.

Ülke içinde en yüksek insani kalkınma düzeyine sahip olan bölgeler Ege ve Marmara bölgeleridir. Bu bölgeleri diğer bölgelerden ayırsa gelir ve eğitim seviyelerinin yüksek oluşudur. İzmir, 0.843 olan insani kalkınma endeksiyle Ege Bölgesi içinde ilk, Türkiye geneli içindeyse 5. sırada yer almaktadır. Ege Bölgesi'nde İzmir, Muğla, Manisa ve Aydın illerinin insani kalkınma düzeyleri yüksekken; Denizli, Kütahya, Uşak ve Afyon insani kalkınma düzeyleri bakımından orta seviyede bulunmaktadırlar. (DİE,2005)

3.2.1.3. Kültürel Faktörler

Firmaların faaliyet gösterdikleri bölgelerin kültürel altyapısı - çalışma metodu ve yaklaşımları, yenilik ve değişimlere verilen tepki, gelenekler... vb. - TZY gibi kapsamlı ve uzun vadeli projelerin başarı ve etkinliği üzerinde etkili olmaktadır.

Türk çalışanlar çokuluslu firmalar tarafından çalışkan ve özverili olarak karakterize edilmişlerdir. Yüksek motivasyon gerektiren çoklu görevler için uygun

görülmektedirler. Duygusal yaklaşımları ve kendilerini geliştirme yönündeki isteksizlikleri ise Türk çalışanların olumsuz bulunan yönleridir. Zamanlama ve dakiklik konusunda da problem yaşadıkları ifade edilmektedir. Ayrıca düzenli okuma alışkanlıkları olmadığı gibi, küçük ve sağlam adımlarla ilerlemektense, mümkün olan en kısa surede zirveye ulaşmayı arzulamaktadırlar. (Henry & Ebru, 2001).

İzmir, Ege Bölgesi içinde önemli bir yere sahipse de, Türkiye genelinde Marmara Bölgesi ve İstanbul' un gerisinde kalmaktadırlar. Öte yandan Türkiye halen gelişmiş ülkelerin ekonomik seviyelerine ulaşabilmiş değildir ve İzmir sosyo-ekonomik kalkınma kriterleri bakımından ülke sıralaması içinde ilk birkaç şehir arasında yer alsa da halen gelişmiş ülkelerin standartlarının altındadır.

Bunlara ek olarak şirketler de, personel devir hızının yüksekliği ve uzun vadeli planların yapılamıyor oluşu gibi faktörler, uzun vadeli planlama, çalışma ve güven gerektiren projelerin hayata geçirilmesini zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki; İzmir, ülke içinde sosyo-ekonomik bakımdan oldukça iyi bir konumda bulunsa da, şirket kültürünün yerleşikleşmemesi, bireylerin uzun vadeli projelere karşı takındıkları negatif tutum ve bu tarz inisiyatiflere henüz tam anlamıyla hazır olmamaları, yabancı firma sayısındaki yetersizlik gibi faktörler, TZY gibi büyük kaynak gerektiren projeler üzerinde olumsuz etkiler doğurabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Daha önce de bahsedildiği gibi Türkiye pazarı hızlı büyüyen bir pazardır. Reklam sektörüne yönelik yatırımlar da 2001 krizinden bu yana istikrarlı bir biçimde büyümektedir. Genç nüfus, yabancı firmalar, benzer ekonomilere kıyasla düşük olan kişi başına düşen reklam harcaması ve olası AB üyeliği, reklam piyasasının ve de doğal olarak SAY' ın geleceğine yönelik olarak umut vadeden bir tablo ortaya koymaktadır.

Ege Bölgesinin en önde gelen firmaları genelde ya kamu sektörüne ait ya da yerli sermaye ile kurulmuş patron şirketleridir. Bu şirketlerdeki yönetim anlayışı ise maalesef genel olarak günümüz şartlarının çok gerisindedir. Bölgenin yaptıkları ciro olarak önde gelen bu firmalarının genel olarak eski ve üretim odaklı yönetim anlayışları maalesef ki yeni projelerde öncü olması gereken bu kurumların geri planda kalmasını sağlamaktadır. Bu firmaların yenilikler konusunda geri planda kalmaları doğal olarak KOBİ'lere yol gösterememelerine neden olmaktadır. Ayrıca bu firmalar yaptırım güçleri fazla olmalarına rağmen yan sanayileri konumunda bulunan KOBİ'leri daha düşük maliyet ve daha kaliteli üretim yapmaya zorlayamamaktadırlar. Çünkü; maalesef bu firmalarımız bu vizyondan yoksun durumdadırlar. Bu vizyona sahip olmayan büyük ölçekli firmalar bölgede yeni üretim tekniklerinin ve yeni yönetim anlayışlarının gelişmesine katkıda bulunamamaktadırlar. Bu nedendir ki yeni yönetim anlayışlarını uygulamak yerine firmalarımız genelde ucuz işgücü ile Dünya rekabet piyasasında yerlerini almak istemektedirler. Ancak son yıllarda Çin gibi işgücünün çok ucuz olduğu ülkelerin piyasa da daha fazla söz sahibi olmaya başlaması ile bazı firmalarımız gerçekleri görmüş ve daha bilimsel çalışmalara başlamışlardır. Konu ile ilgili her ne kadar geç kalınmış olsa da yine de sevindirici bazı gelişmeler yaşanmaktadır. Sonuç olarak bölgenin ekonomik yapısı ve büyük firmaları incelendiğinde eski yönetim anlayışlarına sahip oldukları ama genel olarak yapılan ciro olarak büyük oldukları için gerek gördüklerinde TZY gibi projelere yönelebilecekleri görülmüştür. Ancak bu durum biraz zaman alabilir. Yine de bu firmalarımızın bile çağın gerisinde oldukları düşünüldüğünde SAY gibi KOBİ'lerde bu projelerin uygulanması zor ve zahmetli olabilir.

İzmir sosyo-ekonomik gelişmişlik kriterleri bakımından ülkedeki ilk birkaç şehir arasında yer almaktadır. Fakat diğer yandan Türkiye halen gelişmiş ülkelerin ekonomik seviyelerine erişebilmiş değildir ve bu durum önde gelen Türk firmaları için ve doğal olarak SAY için de, dünya piyasasındaki rekabet koşulları bakımından dezavantajlar oluşturmaktadır. Ayrıca firmalardaki personel devir hızının yüksek oluşu ve uzun vadeli planların eksikliği; uzun vadeli planlama, çalışma ve güven gerektiren bir TZY projesinin gerçekleştirilmesini imkansız hale getirebilir.

Türk çalışanlar, çok-uluslu firmalar tarafından çalışkan ve özverili olarak karakterize edilmişlerdir. Ancak duygusal tutumları ve kendi kendini geliştirmeye yönelik isteksizlikleri negatif tarafları olarak görülmektedir. Bir TZY sistemine tamamen adapte olunabilmesi ortalama bir yıl kadar bir süre gerektirmektedir. Ancak genellikle sabırsız ve aceleci olan Türk çalışanlar için bu süreç daha uzun bir zaman gerektirecek gibi görünmektedir. Ve süre uzadıkça da, çalışanlar ve tedarikçilerin projeye yönelik heyecan ve ilgilerini kaybetmeleri söz konusu olabilir.

Yapılan görüşmeler ve gözlemler, duyguların SAY içerisinde çok temel bir rol oynadığı sonucuna varmamızı sağlamaktadır. Görüşülen bazı çalışanlar SAY'ı kar amacı güden bir şirketten ziyade bir aile olarak tanımlamışlardır. SAY'ın "çalışmak için iyi bir yer" olarak değil de "bulunmak için iyi bir yer" olarak tanımlandığını görmek de oldukça ilginç olmuştur. Genel kanıya göre bu durum, ilk bakışta, uzun vadede kar elde etme amacı gütmesi gereken bir şirket için istenmeyen bir organizasyon kültürüdür. İnsanı merkeze koyan bu özellik; sistem ve prosedürler kadar duyguları da yönetebilme becerisine sahip yöneticiler aracılığıyla çok rahat bir biçimde bir avantaja dönüştürülebilir. Çalışanların sadakat ve bağlılıkları bu şekilde şirketin başarısına katkı sağlayacak birer artı haline gelmiş olacaktır.

Muhasebe hariç diğer tüm departmanlar tarafından yaygın olarak kullanılan PUSULA sistemi organizasyon dahilinde sistematik ve yönetilebilir bilgi akışını sağlar. SAY şirketinin sahip olduğu ISO 9000 sertifikası, kurumun devamlı gelişme ve ilerleme kararlılığının bir kanıtıdır. Bahsi geçen iki proje, halen sürmekte olan KOBIX projesiyle birlikte SAY'ın bu tip kapsamlı ve büyük kaynak gerektiren projelere uyum sağlama ve onları uygulayabilme yeteneğinin bir göstergesidir.

Her sosyal kurumda olduğu gibi, SAY' da da çalışanların yenilikçi projelere gösterdikleri destek düzeyi çeşitlilik arz eder. Kurumun bilgi düzeyi hiç de ümit kırıcı değildir. Bir miktar eğitim desteği ve proje liderlerinin vereceği seminerlerle yeterli bir algılama ve bilinç düzeyi sağlanabilir.

Bu çalışma Planlama, Satın alma ve Bilgi İşlem departmanlarının önemli destekleyiciler olduğunu ortaya koymuştur. Proje liderini bu departmanlar arasından seçmek mantıklı olacaktır. Bu bölümlerde çalışanların yüksek eğitim düzeyleri, destekleyici olmaları ve örgütlenme güçleri Tedarik Zinciri Yönetimi için özellikle çok önemlidir. Satın alma ve planlama departmanlarının tam desteği sağlanmadan bu zinciri kurmak mümkün değildir. Bu ikisinin yanında, SAY ek olarak Bilgi İşlem departmanının bu proje açısından hiç de küçümsenmeyecek desteğine de sahiptir. Bu sayede teknolojik altyapı ve yazılım yükümlülükleri daha az bir çabayla elde edilecektir.

Maalesef Muhasebe ve Finans departmanları önemli engelleyiciler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu departmanların projenin ana harcama kalemlerini veto etme hakkı kritik zorluklar doğurabilecektir. Bu yüzden Tedarik Zinciri Yönetimini uygulamaya konmadan önce bazı önlemler alınmalıdır. Sözü geçen departmanların temel görevleri sebebiyle yarattığı bu negatif etkinin temelde kopuk ve izole çalışma koşullarına bağlı olduğu söylenebilir. Bu durum diğer departmanların görevleri, hedefleri vb. konusunda yanlış anlama ve yanlışlara yol açmaktadır. Bu yüzden biri sadece muhasebe departmanı, öbürü -PUSULA- ise diğer tüm departmanlar tarafından kullanılan iki ayrı sistemin entegre edilmesi gerekmektedir. Bu durumda bu tarz bir yapılanma departmanların birliğini sağlayacak, aralarında şeffaf bir iletişime olanak sağlayacak ve muhasebe ve finans departmanlarını TZY projesine gerekli desteği vermeleri için ikna edecektir.

Üretim ve Pazarlama departmanları geçmişteki projeler için gereken desteği göstermede yetersiz kalmışlardı. Gözlemler bu yaklaşıma yol açan ana problemin bilgi düzeyindeki düşüklük olduğunu göstermektedir. Projenin getireceği faydaların, farklı eğitim düzeylerine hitap edecek şekilde açık ve kapsamlı bir biçimde duyurulmasının bu sorunu çözebilir.

Genel Yönetim'in vereceği destek TZY uygulamasında en mühim başarı etkenlerinden biridir. Yapılan görüşmeler sonucunda yönetimin yenilik ve gelişmeler için her türlü desteği vermeyi kabul ettiğini fakat bazen dahil oldukları durumlarda operasyonel destek vermede yetersiz kaldıklarını göstermiştir. Bu çoğunlukla aşırı yoğun çalışma programlarıyla ilgilidir. Gözlemler sonucu genel yönetimin proje süresince göstereceği yaklaşım ve takınacağı tutumun cesaret verici olduğunu göstermektedir. Var olan tek olumsuz faktör, operasyonel katılımındaki eksiklik olacaktır; fakat bunun önemi azımsanabilir çünkü genel yönetimin stratejik desteği bundan çok daha değerli ve dikkate değer bir husustur. Zaten genel yönetimin niyetinin operasyonel mevzulara daha az odaklanıp ağırlığı stratejik konu ve kararlara yönlendirmek olduğu bilinmektedir.

Büyük kaynak gerektiren her proje için geçerli olduğu gibi, TZY nin yerleşikleşme ve uyum sağlama dönemleri gayet rahatsız edici ve cesaret kırıcı olabilir. Ancak SAY da çok dinamik bir çalışma ortamına mevcuttur. Kaldı ki , "dinamizm" SAY ın altı temel "şirket değerleri"nden biridir. Bahsedilen uyum sağlama ve öğrenme dönemi halihazırdaki süreçlerin hız kaybetmesine neden olabilir ve tecrübesizlikten kaynaklanan hatalarla sonuçlanabilir. Bu TZY açısından şanssız bir durum olabilir çünkü çalışanlar projenin başarısı hakkında duydukları güven ve inancı kaybedebilir. Proje yöneticisi bu tip durumlar için iyi hazırlanmış ve bilgilendirilmiş olmalıdır. Şayet böyle bir ortam doğarsa isteklendirme konusunda yeniliklerin veya çalışan performans ölçüm sisteminde reformların göz önünde bulundurulması gerekebilir.

Tedarikçi tarafına bakıldığında, SAY' ın tedarikçilerinin çoğunluğunda bilgi eksiklikleri söz konusudur. Projenin ana fikrini ve onu yürüten dinamikleri ortaya konduğu haliyle anlayamamak, tedarikçilerin sistemi tamamıyla kabul etmesini ve elde edilecek karşılıklı yararları algılamasını imkansız kılmaktadır. Açıkçası kurumun dışında bulunan kişileri eğitmek ve bilgi seviyelerini yükseltmek daha zordur. Ama SAY tedarikçilerinin çoğundan daha güçlü bir kurumdur; bu da SAY ın onlara TZY ye uyum gösterme bağlamında kendilerini geliştirmek için gerekli değişiklikleri ve zorunlu yatırımları yaptırtacak düzeyde etkiye ve ikna gücüne sahip olduğu anlamına gelmektedir. Öte yandan incelemeye tabi tutulan tedarikçiler SAY ın toplam tedarikçilerinin yalnızca üçte birini oluşturmaktadır. Geriye kalanlar araştırmaya katılma konusunda isteksiz ve tereddütlü davranmışlardır. Bu davranış

bu tarz projelerin varlığından tamamen habersiz veya farkında olmamalarından kaynaklanmaktadır. Eğer TZY hayata geçirilmek isteniyorsa SAY şirketi tedarikçi seçim ve değerlendirme prosedürleriyle ilgili oldukça önemli stratejik kararlar vermek zorunda kalacaktır.

Müşteri, başarılı bir TZY uygulamasında çok belirgin bir faktördür. Eğer müşteriler memnun kalır ve kendilerini arz zincirinin bir parçası olarak hissedersen müşteri olarak kalmaya devam ederler. Müşteriyle dürüst bir iletişim içinde olmak en temel hususlardan biridir ve sonuçta taraflar arasında anlaşma zemini oluşur. Diyalog şeffaf olduğu sürece kendini geliştirmek ve yanlış anlamaları engellemek her iki taraf için de kolaylaşır.

SAY da başarılı bir müşteri ilişkileri fonksiyonunu mevcuttur. Büyük ölçekli ve sık iş yapan müşterilerin kendilerine has müşteri temsilcileri bulunmaktadır. Müşteriye özgü irtibat hayati bir unsurdur çünkü bu müşterinin kendisine öncelik tanıdığını, takdir edildiğini hissetmesini sağlar ve bunun sonucunda müşterinin firmaya olan bağlılığı artar. SAY' da müşteri şikayet ve dilekleri pazarlama departmanı tarafından sistematik bir biçimde toplanıp değerlendirilmektedir. İlgili dokümanlar ve müşteri memnuniyet oranları incelendiğinde SAY' ın müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsediği görülmektedir.

SAY' ın müşteri portföyü genelde Carrefour, Petrol Ofisi, Arçelik, Goodyear, Dunloop, Shell, Fortis Bank, BRISA ve HSBC gibi büyük kuruluşlardan oluşmaktadır. Bu tarz büyük şirketler tedarikçi değerlendirme tekniklerine çok önem vermektedir. Yüksek bir müşteri memnuniyeti için SAY ın bu konuyu da göz önünde bulundurarak adım atması gerekmektedir. Eğer TZY projesi başarıya ulaşırsa SAY kendi sektörünün öncülerinden biri konumuna gelerek rakipleri üzerinde çok güçlü bir rekabet avantajı kazanacaktır. Bu da SAY ın ana hedefine, yani Türkiye pazarında lider konumda olmasına ve pazar payını olabildiğince çoğunu ele geçirmesine hizmet etmektedir.

Akıllıca yönetilen bir tedarik süreci SAY' da etkisiz bir alım sürecinin, örneğin acil alım taleplerinin yaratacağı giderleri engelleyecektir. Daha sistematik ve yönetilebilir bir tedarik süreci şirketin müşteri hizmet seviyesini yükseltirken bir yandan da giderlerini azaltmasına yardımcı olacaktır.

Yönetimin ana hedefine ulaşma yolunda daha etkili bir yöntem arayışına en uygun cevabın TZY çözümü olduğu sonucuna varılmıştır. Tedarikçiden kaynaklanan etkenleri hesaba katmazsak etkili bir TZY girişimi için bölgesel ve örgütsel faktörlerin tatmin edici olduğu söylenebilir. Tedarikçilerle ilgili olarak ise SAY bazı stratejik kararlar vermek ve birtakım giderlere katlanmak zorunda kalacaktır. Ama başarılı bir TZY Sisteminin getireceği yarar ve avantajlar bu giderleri karşılayacak ve şirketi sektöründe lider pozisyonuna taşımaya yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

AKER,Alkan, **Yalın Üretim Sistemleri**, (Yayınlanmamış Bitirme Tezi),Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2003

AYKÖSE,Melike & GÜÇLÜ,Başar, **Etkin Tedarik Zinciri Yönetimi**,2003
<http://turk.internet.com/haber/yaziqoster.php3?yaziid=8874> , 05/06/2006, 19:51

BAKOĞLU Refika & YILMAZ Erdal, **Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi: “Fast Food” Sektörü Örneği**, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum, 28 Haziran- 1Temmuz 2001
www.sitetky.com/frameset/ot/otmak12.html ,17/12/2006, 21:30

BOWERSOX, Donald J., Closs, David J., and Cooper, M. Bixby, **Supply Chain Logistics Management**, McGraw-Hall Companies Inc, New York ,2005

Brass, D.J. & Burkhardt, M.E. **Organizasyonlarda Merkezi Rolde Olma ve Güç İlişkileri**, Boston, ABD., 1992.

CANKAN, **Izmir’ in Ekonomik Görünümü**,2005
http://www.cankan.com/qizmir/60-economic_outlook.htm , 6/6/2006, 18:50

CHRİSTOPHER Koch, **The ABCs of Supply Chain Management.**,2004
http://www.saniline.com/sp_DescargasPublicas.asp?id=33 , 28/12/2006, 18:40

ÇİFTÇİ Özgür, **Web Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetimi**,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2003

ELLRAM, Lisa M., **Supply Chain Management: the Industrial Organization Perspective International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**,1991

ESER,Sedat,**Endüstri İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi**, (Yayınlanmamış Bitirme Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2003

EZER Zekeriya, **Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Tedarik Zinciri Uygulama Örneği**,

(Yayınlanmamış Bitirme Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2003

ERTUĞRUL Hanife & Yüngül Cemile, **Tam Zamanında Üretim Sistemi**, (Yayınlanmamış Bitirme Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2003

GÜRİSOY, B., **Verimlilik Üzerine Düşünceler**, MPM Yayınları, Ankara, 1998

HANFIELD RB & NICHOLS EL Jr, **Introduction to Supply Chain Management**. Prentice Hall., 1999

HICKSON D. J. et al., **A Strategic Contingency Theory of Intra-organizational Power.**, **Administrative Science Quarterly**, 1971

HATCH, M.J. **Organization Theory**, Oxford University Press, 1997

HENRY & EBRU, **Turkey's Performance in Attracting Foreign Direct Investment**, Kasım, 2001

<http://aei.pitt.edu/1860/>, 25/12/2006, 21:30

İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, **KOBİ'lerin Uluslar arası Rekabet Güçlerini Artırma da Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi Sempozyumu**, İstanbul, 2005

<http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf>, 07/08/2006, 22:45

KARATAŞ, Muhammed, **Sosyo-Ekonomiklik Göstergesi Kriteri Olarak İnsani Kalkınma Endeksi**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7 Sayı :1, Ocak, 2005

www.isguc.org/pdf/muhammedkaratas.pdf, 11/10/2006, 21:20

Kalder, **Önce Kalite** Dergisi, Temmuz 2000;

ÖZDEMİR, Ali İhsan, **Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları**" Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:23.

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23/aiozdemir.pdf>, 09/08/2006, 20:30

OKTAY,Ertan & GÜNEY,Alptekin , **21.Yüzyılda KOBİ'ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu**, Doğu Akdeniz Üniversitesi,KKTC,03-04 Ocak 2002

ÖZTÜRK, Ahmet, **Yöneylem Araştırması**, Alfa Yayınevi,BURSA,2000

ÖZKAN,Mehmet, **Yalın Üretim Üzerine - 2**

[http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/yalın üretim üzerine.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/yalin_uretim_uzerine.htm), 07/07/2006, 23:10

NALLMC, **North America's Largest Lean Manufacturing Conference**, 6 -10 Ekim,2003

RESMİ GAZETE, 2005 / 9617 Karar sayılı **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik**, 18.11.2005 tarih, 25997 sayılı Resmi Gazete

SANDERSON, et al, **Power regimes: a new perspective on managing in supply chains and Networks' 10th Annual IPSERA Conference**, Jonkoping, İsveç,2001

SHETH J.N., **A model industrial buyer behaviour** , Journal of Marketing,1973

SAY, **ISO,Kalite Dökümantasyonu**,2005

SAY, **I.K. Organizasyon Şeması**, 2005

TANYAŞ, Mehmet, **Tedarik Zinciri Yönetimi ve KALDER Kıyaslama Grup Projesi**, İstanbul, 2005

www.kalder.org/genel/14kongresunumlar, 08/07/2006, 23:50

TAN,Barış, **Tedarik Zincirinde Üretim ve Dış Kaynak Kullanım Stratejileri**,5.Lojistik Yönetimi Toplantı Notları,İstanbul,2002

TAŞTAN,Mete, Kayseri Sanayi Odası, **Kalite Yönetim Sempozyumu**,2004

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2882> , 06/08/2006,
22:20

TOSUN Alper & DOLMAZ Öznur, **Değer Akış Haritalama**,(Yayınlanmamış Bitirme Tezi) , Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2003

TUTKUN, Halil İbrahim, **ERP Sunumu**, D.E.Ü, İzmir, 2004

YÜKSEL, Hilmi, **Tedarik Zincir Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst. Dergisi Cilt4,Sayı:3,2002
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/2002sayi3PDF/yuksel.pdf> , 07/08/2006,
22:10

YILDIRIM, Ali & ŞİMŞEK,Hasan,**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**,Güncelleştirilmiş Geliştirilmiş 5. Baskı,Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005,

YİĞİT, Fatih, **Tedarik Zinciri Yönetimi İlaç Sektörü Uygulaması**, (Yayınlanmamış Bitirme Tezi) , İTÜ, İstanbul, 2002

YALÇINDAĞ,Mehmet Ali, **Ekonomik Veriler** ,2005
[www.dyh.com.tr/tr/download/Yürütme%20Komitesi%20Başkanının%20Sunuşu\(230506_1236\).pdf](http://www.dyh.com.tr/tr/download/Yürütme%20Komitesi%20Başkanının%20Sunuşu(230506_1236).pdf) , 21/06/2006, 18:50

YILMAZ,Serpil, **Reklam Sektörü**,2005
<http://www.milliyet.com/yazar/yilmaz.html>, 18/07/2006, 22:10

<http://www.rekabet.gov.tr> , 18/07/2006, 22:15

<http://www.isro.org.uk>, 22/08/2006, 23:10

www.ias.com, 26/08/2006, 00:15

<http://www.pmmms.com.au>, 22/07/2006, 22:40

ec.europa.eu, 21/06/2006, 21:50

<http://www.ebso.org.tr>, 18/06/2006, 20:50

www.die.gov.tr, 07/08/2006, 19:50

<http://www.e-cozumevi.com/>, 08/08/2006, 22:00

<http://www.uytes.com.tr/ipk/pareto.html> , 11/08/2006, 23:30

EKLER

SAY çalışanlarına uygulanan soru ve anket formu.

EK 1

SAY Çalışanlarına sorulan sorular!

1. Mesleğiniz?
2. Eğitimi seviyeniz?
3. SAY daki göreviniz?
4. Bilgisayar ve internet kullanma düzeyiniz.?
5. PUSULA kullanma düzeyiniz.?
6. Ne kadar süredir SAY'da çalışmaktasınız ?
7. Tedarik Zinciri Yönetimi nedir ?
8. Tedarik Zinciri Yönetiminin SAY için önemi ?
9. Geçmiş veya devam eden projelerde çok kaynak talep eden projeler nelerdir ?
10. Bu projelerdeki rolünüz neydi ?
11. Projelere yeterli desteği verdiğiniz inaniyor musunuz ?
12. Projelerin uygulanması sırasında hangi departmanlar destek olurken hangileri problem(ler) çıkardı ?
13. Sizce SAY TZY'den fayda sağlayacak mı ?
14. Say'da satın alma prosedürleri nasıl ?

15. Satın alma departmanı sizin ürün/hizmet ihtiyaçlarınızı nasıl haber veriyor ?

16. Sizce uygun satınalmalar için taleplerinizin yeterli bilgiyi içerdiğini ve uygun olduğunu düşünüyor musunuz ?

- Standartlar dışında ürün/hizmet
- Son anda ürün/hizmet özelliklerinin değişmesi
- Yetersiz talep bilgisi
- Sipariş temrin sürelerinin çok kısa olması
- Sipariş düzeylerinin nakliye gibi giderleri karşılayamayacak düzeyde olmaması.

17. Satın alma departmanının ne gibi problemleri bulunmaktadır ?

18. Sizce bu problemler çoğunlukla tedarikçiden mi kaynaklanmaktadır?

19. Aşağıdaki kavramlar için lütfen bilgi düzeylerinizi belirtir misiniz ?

- Yalın Üretim
- Toplam Kalite Yönetimi
- ERP-İşletme Kaynakları Planlanması
- İsrafa Karşı Yedi Prensiptir
- Tam Zamanında Üretim
- Stok Yönetimi
- Değer Akış Haritalama
- Verimlilik
- Çizelgeleme
- Pareto Analizi
- Karar Noktası Analizi

EK 2

Tedarikçilere uygulanan soru ve anket formu .

1. Şirketinizin adı ?
2. Sektörünüz ?
 - Üretim
 - Hizmet
 - Distribütör
3. Ana ürünleriniz ?
4. Çalışan Sayınız ?
5. İhracat yapıyor musunuz ?
6. Sahip olduğunuz belgeler
 - ISO 9001:2000
 - ISO 14000
 - TL 16949
 - OHSAS 18000
 - HACCP
7. Bilgisayar ve İnternet kullanma düzeyiniz ?
8. ERP programlarını kullanıyor musunuz ?

9. SAY ile ne kadar zamandır çalışmaktasınız ?

10. Ana müşterileriniz kimlerdir ?

11. SAY ile çalışırken aşağıdaki problemler ile karşılaşma sıklıklarınızı söyler misiniz ?

- İstenen ürün/servis özelliklerinin standartlar dışında olması
- Ürün servis üzerinde son anda değişiklik istenmesi
- Olası taleplerin önceden tahmin edilememesi ve dolayısıyla uygun bir plan oluşturulamaması.
- Sipariş miktarlarının nakliye gibi giderleri karşılayamayacak düzeyde olması
- Sipariş temrin sürelerinin çok kısa olması
- Sözleşmesiz çalışılması
- SAY'a yapılan satışın toplam satışımıza oranının düşük olması

20. Aşağıdaki kavramlar için lütfen bilgi düzeylerinizi belirtir misiniz ?

- Yalın Üretim
- Toplam Kalite Yönetimi
- ERP-İşletme Kaynakları Planlanması
- İsrafa Karşı Yedi Prensiptir
- Tam Zamanında Üretim
- Stok Yönetimi
- Değer Akış Haritalama
- Verimlilik
- Çizelgeleme
- Pareto Analizi

- Karar Noktası Analizi