

HAZAR ÜNİVERSİTESİ
TÜRK İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABETÇİ GÜÇ AÇISINDAN ÖNEMİ: AZERBAJCAN İNŞAAT
SEKTÖRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Bayram YAZAR
Bakü 2013

Tez Danışmanı
Dr.İntiqam Beşirov

ÖZET

[YAZAR, Bayram]. [İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabetçi Güç Açısından Önemi: Azerbaycan İnşaat Sektörünün Değerlendirilmesi], [Yüksek Lisans Tezi], Bakü, [2013].

Azerbaycan İnşaat Sektörü kapsamında gerçekleştirilen bu çalışmada, Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinin işletmelere yönelik katkısı ve sürdürülebilir rekabet gücü sağlamadaki önemi incelenmiştir. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi; maliyet azaltma, kalite yükseltme ve son ürünün müşteriye teslim edilmesi süreçlerini kapsamaktadır.

Araştırma sonucunda Azerbaycan İnşaat Sektörü'nün, AR – GE çalışmaları ile desteklenmesi ve özsermaye yatırımlarına daha fazla yer vermesi gerektiği belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler

1. Tedarik Zinciri Yönetimi
2. Sürdürülebilir Rekabetçi Güç
3. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi
4. Azerbaycan İnşaat Sektörü
5. Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde Tedarik Zinciri Yönetimi.

ABSTRACT

[YAZAR, Bayram]. [Businesses The Importance of Supply Chain Management and Sustainable Competitive Power: Evaluation of the Construction Sector in Azerbaijan], [Master of Science Thesis], Bakü, [2013].

This study was conducted under the Construction Sector in Azerbaijan, Supply Chain Management process in ensuring sustainable competitiveness for businesses and examine the importance of the contribution of. Construction Supply Chain Management, cost reduction, quality upgrading and includes the processes of the final product to be delivered to the customer.

As a result of the research of Azerbaijan Construction Sector, AR – GE studies should give more space to support and equity investments are determined.

Key Words

1. Supply Chain Management
2. Sustainable Competitive Power
3. Construction Supply Chain Management
4. Construction Sector in Azerbaijan
5. Azerbaijan Construction Sector Supply Chain Management.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1. TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMLARININ TANIMI	5
1.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	7
1.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ	10
1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi	10
1.3.2. Müşteri Hizmet Yönetimi	11
1.3.3. Talep Yönetimi	11
1.3.4. Sipariş İşleme	12
1.3.5. İmalat Akış Yönetimi	12
1.3.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi	12
1.3.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme	13
1.3.8. İadelerin Yönetimi	13
1.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	14
1.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	15

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET OLGUSU VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ

2.1. REKABET KAVRAMININ ANALİZİ.....	19
2.2. REKABET GÜCÜ KAVRAMININ ANALİZİ.....	20
2.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET KAVRAMININ ANALİZİ.....	23
2.4. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETİN STRATEJİK BOYUTU.....	25
2.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜNE ETKİSİ.....	29
2.5.1. Arz – Talep Değişikliklerine Etkisi.....	30
2.5.2. Uyum Sağlamaya Etkisi.....	31
2.5.3. Kâr Paylaşımını Düzenlemeye Etkisi.....	31
2.5.4. Bilgi Akışını Teşvik Etme.....	32
2.5.5. Performans İçin Teşvikler Yaratma.....	33
2.6. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ GÜÇ STRATEJİLERİ.....	33
2.6.1. Sürdürülebilir Rekabet Stratejilerinin Gerekçelerini Anlama...33	33
2.6.2. Bütünsel İlişkiler ve Sistemler Kurma.....	34
2.6.3. Geleceği Yaratmak İçin Birlikte Çalışma.....	35
2.6.4. Kaynak Tabanlı Rekabet Etme.....	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNŞAAT TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ AÇISINDAN ÖNEMİ

3.1. İNŞAAT İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	37
3.1.1. İnşaat Tedarik Zincirinin Ana Aktörleri.....	41
3.1.2. İnşaat Tedarik Zincirinin Özellikleri.....	42
3.1.3. İnşaat Tedarik Zincirinde Ana Akışlar.....	45
3.1.4. İnşaat Tedarik Zincirinin Ana Yüklenici ve Tedarikçi Görünümü.....	47
3.1.5. İnşaat Lojistiği.....	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE SÜRÜDÜRÜLEBİLİR
REKABET GÜCÜ AÇISINDAN ÖNEMİ: AZERBAJYCAN İNŞAAT
SEKTÖRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. AZERBAJYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN ANALİZİ.....	51
4.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	53
4.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	53
4.2.2. Araştırmanın Kapsamı.....	54
4.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	54
4.2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	54
4.2.5. Araştırmanın Örneklemi.....	56
4.2.6. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	56
4.2.7. Araştırmanın Bulguları.....	57
4.2.7.1. Araştırmanın Güvenirliği.....	57
4.2.7.2. İşletmelerin Tedarik Zinciri İçerisindeki Konumu.....	57
4.2.7.3. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminde İlişkiler.....	58
4.2.7.3.1. Tedarik Zinciri Ortaklarının Birbirlerine Olan Bağlılığı.....	58
4.2.7.3.2. Tedarik Zinciri İlişkilerinin Niteliği.....	59
4.2.7.3.3. Tedarik Zinciri İlişkilerinde Maliyet Verilerinin Paylaşımı.....	60
4.2.7.3.4. Tedarik Zinciri İlişkilerinde İşletmenin Ana Tedarikçilerle Diğer Verileri Paylaşımı.....	60
4.2.7.3.5. Tedarik Zinciri İlişkilerinde Ana Tedarikçilerin İşletmeyle Diğer Verileri Paylaşımı.....	61

4.2.7.4. Tedarik Zinciri İlişkilerinde İşletmelerin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Öncelikleri.....	62
4.2.7.5. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi.....	63
4.2.7.6. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri ve Uygulamaları.	64
SONUÇ VE ÖNERİLER	70
KAYNAKLAR.....	73
EK: ANKET FORMU.....	83

KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AR – GE	:	Araştırma – Geliştirme
BSC	:	Balanced Score Card
BT	:	Bilgi Teknolojileri
CLM	:	The Council of Logistics Management
CRP	:	Continous Replenishment Planning
ECR	:	Efficient Consumer Response
GSYİH	:	Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
İGEM	:	İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
İMKB	:	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İMO	:	İnşaat Mühendisleri Odası
İTO	:	İstanbul Ticaret Odası
İTÜ	:	İstanbul Teknik Üniversitesi
KTG	:	Kaynak Tabanlı Görüş
MRP	:	Malzeme İhtiyaç Planlaması
ODTÜ	:	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
PIMS	:	Profit Impact of Market Strategy
SCC	:	Supply Chain Council
SSCB	:	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
T.C.	:	Türkiye Cumhuriyeti
QR	:	Quick Response
YSİ	:	Yakın Ortalık Sözleşmesi İlişkisi
ZSİ	:	Zorunlu Sözleşme İlişkisi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Fonksiyonel Amaçlar.....	15
Tablo 2.1. İşletmelerin Varlıkları, Yetenekleri, Temel Yetenekleri ve Sürdürülebilir Temel Yetenekleri.....	34
Tablo 3.1. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi Bilgi Aktörleri.....	59
Tablo 3.2. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi ve Yapısı.....	61
Tablo 3.3. İnşaat Lojistiği Problemleri.....	68
Tablo 4.2. Değişkenlerin Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları.....	57
Tablo 4.3. İşletmelerin Tedarik Zinciri İçerisindeki Konumu.....	57
Tablo 4.4. Tedarik Zinciri Ortaklarının Birbirlerine Olan Bağlılığı.....	58
Tablo 4.5. Tedarik Zinciri İlişkilerinin Niteliği.....	59
Tablo 4.6. Tedarik Zinciri İlişkilerinde Maliyet Verilerinin Paylaşımı.....	60
Tablo 4.7. Tedarik Zinciri İlişkilerinde İşletmenin Ana Tedarikçilerle Diğer Verileri Paylaşımı.....	61
Tablo 4.8. Tedarik Zinciri İlişkilerinde Ana Tedarikçilerin İşletmeyle Diğer Verileri Paylaşımı.....	61
Tablo 4.9. Tedarik Zinciri İlişkilerinde İşletmelerin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Öncelikleri.....	62
Tablo 4.10. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi: Maliyet Yönetimi Süreci.....	63
Tablo 4.11. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi: Maliyet Düşürücü Faktörler.....	63

Tablo 4.12. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi: Maliyet Düşürücü Faktörlerin Sonuçları.....	64
Tablo 4.13. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri ve Uygulamaları.....	66
Tablo 4.14. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde İşletme Bünyesinde En Az Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri.....	67
Tablo 4.15. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde İşletme Bünyesinde Az Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri.....	67
Tablo 4.16. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde İşletme Bünyesinde Çok Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri.....	67
Tablo 4.17. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde İşletme Bünyesinde En Çok Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri.....	68
Tablo 4.18. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Sürecinde En Az Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri.....	68
Tablo 4.19. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Sürecinde Az Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri.....	68
Tablo 4.20. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Sürecinde Çok Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri.....	69
Tablo 4.21. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Sürecinde En Çok Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri.....	69

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Şekil 1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejilerinin İşletmedeki Yeri.....	7
Şekil 1.2. Tedarik Zinciri Yönetim Akışı.....	16
Şekil 1.3. Tedarik Zincirinin Unsurları.....	17
Şekil 2.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Süreci.....	25
Şekil 2.2. Kurumsal Karne Mimarisi.....	27
Şekil 2.3. Stratejinin Tanımlanması.....	28
Şekil 3.1. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi.....	39
Şekil 3.2. İnşaat Tedarik Zinciri Modeli.....	41
Şekil 3.3. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi ve İşbirliği Süreci.....	44
Şekil 3.4. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi Ana Akışları.....	45
Şekil 3.5. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi Ana Yüklenici Görünümü.....	48
Şekil 3.6. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi Tedarikçi Görünümü.....	49
Şekil 3.7. İnşaat Malzeme Dağıtım Sistemi.....	5

GİRİŞ

Günümüz itibariyle yaşanan hızlı değişim süreci ve bilgi teknolojilerine bağlı olarak etkisi daha fazla hissedilmeye başlanan küreselleşme, ürün ve/veya hizmet pazarlamasında da daha ucuz ve daha kaliteli ürünlerin sunulmasını ve işletmelerin geleneksel anlayışlar dışında hareket ederek, çok daha farklı faaliyet alanlarının içerisinde yer almalarını zorunlu hale getirmiştir. Böylesi bir bakış açısı doğrultusunda ortaya çıkmış olan “Tedarik Zinciri Yönetimi” de; hammadde kaynağından başlayarak, müşteriye ürünlerin teslim edilmesine dek devam eden tüm süreçleri içeren bir yapıdır.

Bu temelde Tedarik Zinciri Yönetimi; satın alma, üretim, depolama ve lojistik faaliyetlerini içermekte ve işletmelerin söz konusu edilen değişimlere ayak uydurabilmelerini sağlamak adına tedarik zincirlerini etkin ve verimli kullanmalarını gerektirmektedir. Zira ancak bu sayede işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmeleri mümkün olabilmekte ve işletmeler arası işbirliği temelinde, tüm işleyişlerin daha sağlıklı koordine edilebilmesi mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda da artık gerçek rekabetin, işletmeler arasında değil, bilakis ve daha fazla tedarik zincirleri arasında söz konusu olduğu görülmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinde yer alan işletmeler, birbirlerinden bağımsız işletmeler olarak hareket etmemektedirler ve bilakis, tek bir şirket olarak düşünölmekte olduklarından, işletme içi ve dışı tüm süreçlerin iyi yönetilebilmesi için, sadece işletme içi işleyişlerin değil, tüm tedarik zincirinin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinin geliştirilmesi ile birlikte, işletmeler de planlama süreci, tedarik süreci, teslim süreci ve geri dönüş süreci bağlamında gelişme göstermektedirler. Bu anlayışla da işletmeler, bu

süreçleri daha etkin kullanarak müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarabilmek ve buna karşın maliyetleri azaltabilmek için hareket etmektedirler. Bu nedenle de artık taşıma şekilleri ve depolama yöntemleri her zaman olduğundan daha önemli görülmeye başlanmış ve malzeme, bilgi ve nakit akışlarının iyi yönetilmesi doğrultusunda işletmeler, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olmaya başlamışlardır.

Tedarik Zinciri Yönetimi süreci, özde temel birtakım esaslar içermekle birlikte – tedarik zinciri süreçlerinin iyi yönetilmesi, en doğru zamanda ve düşük fiyatla ürünlerin müşterilere teslim edilmesi, tedarik sürelerinin kısaltılması, tüketici taleplerinin mümkün olduğunca daha fazla karşılanması, teknolojik gelişmelere uyum sağlanabilmesi, toplam maliyetlerin azaltılabilmesi vb. – aslında her sektör için farklı şekilde işletilmektedir. Bu yönüyle düşünüldüğünde de Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinin; tekstil, gıda, otomotiv, inşaat ya da diğer sektörlerde farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Çalışmanın ana konusunu teşkil eden inşaat sektörü bağlamında değerlendirildiğinde, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin inşaat sektöründe üretim endüstrisi çerçevesinde uygulanmasının ve geliştirilmesinin, özellikle son 20 yıllık dönemde önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu belirleme doğrultusunda inşaat sektörünün Tedarik Zinciri Yönetimi ile birtakım avantajlar elde edebileceği, ancak çok yeni dönemlerde fark edilebilmiştir denilebilir.

İnşaat sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi, diğer sektörlerden farklı olarak, "Proje Yönetimi" süreci ile birlikte devam ettirilmesi gereken bir anlama sahiptir. Zira İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi; müşterilerin taleplerinden başlayarak, en son yıkıma dek olan çok geniş bir süreci kapsamaktadır ve tasarım, inşaat, ana yüklenici, alt yüklenici ve tedarikçi arasındaki bilgi, malzeme ve nakit akışlarının etkin olarak yönetilmesini gerektirmektedir.

Bu temelde çalışmanın Giriş Bölümü'nün ardından, "Tedarik Zinciri Yönetimi" üst başlıklı Birinci Bölümü'nde; "Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramlarının Tanımı", "Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi", "Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri", "Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları" ve "Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları" alt başlıkları doğrultusunda belirlemelerde bulunulacaktır.

Çalışmanın, "Rekabet Olgusu ve Sürdürülebilir Rekabet Gücü" üst başlıklı İkinci Bölümü'nde; "Rekabet Kavramının Analizi", "Rekabet Gücü Kavramının Analizi", "Sürdürülebilir Rekabet Kavramının Analizi", "Sürdürülebilir Rekabetin Stratejik Boyutu", "Tedarik Zinciri Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Etkisi" ve "Sürdürülebilir Rekabet Gücü Stratejileri" alt başlıkları doğrultusunda belirlemelerde bulunulacaktır.

Çalışmanın, "İnşaat İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Gücü Açısından Önemi" üst başlıklı Üçüncü Bölümü'nde; "İnşaat İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi", "İnşaat Tedarik Zincirinin Ana Aktörleri", "İnşaat Tedarik Zincirinin Özellikleri", "İnşaat Tedarik Zincirinde Ana Akışlar", "İnşaat Tedarik Zincirinin Ana Yüklenici ve Tedarikçi Görünümü" ve "İnşaat Lojistiği" alt başlıkları doğrultusunda değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Çalışmanın, "İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Gücü Açısından Önemi: Azerbaycan İnşaat Sektörünün Değerlendirilmesi" üst başlıklı Dördüncü Bölümü'nde; "Azerbaycan İnşaat Sektörünün Analizi", "Araştırma Metodolojisi", "Araştırmanın Amacı", "Araştırmanın Önemi", "Araştırmanın Sınırlılıkları", "Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri", "Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi", "Verilerin Toplanması ve Analizi" ve "Araştırmanın Bulguları" alt başlıkları doğrultusunda değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Çalışmanın Sonuç Bölümü'nde ise; çalışmada yer verilen temel kuramsal / kavramsal çerçeve özet mahiyetinde değerlendirilecek ve araştırma doğrultusunda elde edilen veriler kapsamında belirlemelerde ve önerilerde bulunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1. TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMLARININ TANIMI

Bugün itibariyle bir işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi; “iç çevre” ya da “iç paydaşlar” olarak değerlendirilen “çalışanlar” ve “dış çevre” ya da “dış paydaşlar” olarak nitelendirilen ve içerisinde yer alınan toplumun diğer unsurları olarak belirlenen çevre ile etkileşim içerisinde bulunmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda işletmeler, söz konusu edilen bu çevrelerle ilişkilerini “açık bir sistem” dâhilinde tanımlamak ve dolayısıyla da sistematik bir düzen içerisinde konumlandırmak amacıyla hareket etmelidirler.

Bu sistematik düzen, sadece müşterilerin istek ve beklentilerinin karşılanabilmesi amacıyla değil; tedarikçilerle, çalışanlarla ve genel anlamda toplumla ilişkilerin düzenlenmesi anlamına gelmektedir ve özellikle günümüz itibariyle teknoloji odaklı bir işleyiş kapsamında yürütülmesi gereken “Tedarik Zinciri Yönetimi” anlayışı da, sistematize edilmiş bu yapıyı gerektirmektedir.

“Tedarik Zinciri” kavramı; ilk hammadde halinden, tamamlanmış tüm ürünlerin son kullanıcılarının tüketimine sunulmasına kadar, tedarikçiler ile kullanıcı işletmelerin birbirleriyle bağlantı kurmasını sağlayan değer zincirinin oluşturulması ile işletmenin kendi bünyesinde ve işletme dışında sürdürülen tüm faaliyetleri kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Altınmekik, 2012).

“Tedarik Zinciri Konseyi (Supply Chain Council – SCC)” tarafından “Tedarik Zinciri” kavramı; son ürünün üretilmesi ve dağıtımı ya da tedarikçinin tedarikçisinden, müşterinin müşterisine kadar tüm süreci ve bu süreçteki iş ve işlemleri kapsamaktadır (İlter, 2009).

“Tedarik Zinciri Yönetimi” kavramı ise, tedarik zinciri ile ilgili tüm iş ve işleyişlerin yönetilmesini ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır ki, “Lojistik Yönetimi Konseyi (The Council of Logistics Management – CLM)” tarafından “Tedarik Zinciri Yönetimi”; müşteri gereksinimlerinin karşılanabilmesi için hammaddelerin, süreçteki stokların, nihai ürünlerin ve başlangıçtan tüketime kadar ilişkili tüm bilgilerin maliyet etkin akışının ve depolanması sürecinin planlandığı, uygulandığı ve kontrol sürecinin ele alındığı bir yönetim sürecini ifade etmektedir (Nur, 2005).

Tedarik Zinciri Yönetimi süreci, bütünsel bir süreci ifade etmesi bakımından, hem talepler hem de tedarikler açısından bir planlama yapılmasını gerektirmektedir. Bu planlama süreci ile de aşağıda verilen ana unsurların amaçlanması söz konusu olmaktadır (Çevik, 2004);

- Müşteri hizmetlerine yönelik faaliyetlerin genişletilmesi;
- Envanter düzeyinin düşürülmesi adına hareket edilebilmesi;
- Bürokratik işlemlerin azaltılabilmesi;
- Dağıtım merkezlerinin konsolidasyonu ve
- Envanter maliyetlerinin azaltılabilmesi için hareket edilebilmesi.

Tüm bu belirlemelerin dışında Tedarik Zinciri Yönetimi, işletmeler adına başka birçok önemli fonksiyonu içermektedir ki, buna yönelik belirlemeler de aşağıda verildiği gibi değerlendirilebilmektedir (Ecevit, 2002);

- Tedarik Zinciri Yönetimi, aşağıda verilen noktalar bağlamında işletmelere katkı sağlayabilmesi;
- İşletmenin, kendisini diğer işletmelerden ayırabileceği noktaları ortaya koyabilmesi;
- İşletmenin, kendisine özgü bir vizyon oluşturulabilmesi;
 - i. İşletmenin; temel bilgi, beceri ve yeteneklerine yönelip, diğer birtakım fonksiyonları, konunun uzmanı olan diğer işletmelere devretmesi vb.

- Tedarik Zinciri Yönetimi, yurt içi ve yurt dışı rekabet üstünlüğü sağlaması bakımından, işletmelerin minimum maliyet ile maksimum fayda elde edebilmelerine katkı sağlayabilmektedir. Çünkü Tedarik Zinciri Yönetimi, stokların tutulması bakımından stok maliyetlerini düşürmekte ve etkin bir tedarik zincirinin oluşturulabilmesinin temelinde yer almaktadır.
- Tedarik Zinciri Yönetimi, uygun fiyat ve kalite anlayışı doğrultusunda mal satın alımının sağlanabilmesi adına sistemsal bilgi akışı temelinde de işletmeler açısından önem taşımaktadır.

Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamındaki stratejilerin işletmelerin iş ve işleyişlerindeki yeri, Şekil 1.1.'de verilmektedir.



Şekil 1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejilerinin İşletmedeki Yeri

(Kaynak: İlter, 2009, s. 25)

1.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında değerlendirilebilecek ilk çalışmaların, 1960'lı yıllara dek uzandığı söylenebilir. Bu bağlamda, Tedarik

Zinciri Yönetimi sürecinin ilk aşaması olarak kabul edilen “Fiziksel Dağıtım Aşaması”, ilk olarak Bowersox (1969) tarafından ele alınmış ve işletmelere yönelik dağıtım fonksiyonlarının, firma dışı entegrasyonlar vasıtasıyla yapılmasının rekabet avantajı sağlayacağı yaklaşımı üzerinde durulmuştur (Özdemir, 2004).

1970’li yıllar itibariyle “Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP)” bağlamında değerlendirilmeye başlanan Tedarik Zinciri Yönetimi anlayışı; süreç içi çalışmalar, üretim maliyetleri, kalite, yeni ürün geliştirilmesi ve teslimde tedarik zamanları çerçevesinde etkili bir süreç olarak ele alınmış ve bu doğrultuda firmalar pazarlama, üretim ve finansman ile ilgili dağıtım faaliyetlerinin yürütülebilmesi adına, “Fiziksel Dağıtım Departmanları”nın oluşturulması noktasında hareket ederek, lojistik faaliyetlerinin birleştirilmesi gerekliliği üzerinde durmaya başlamışlardır (Tan ve diğerleri, 1998).

Bu dönem itibariyle Tedarik Zinciri Yönetimi çerçevesinde operasyon maliyetlerinin azaltılması yerine, tüm sistem maliyetlerinin bir bütün olarak ele alınması ve tüm lojistik hizmetlerine yönelik maliyet yaklaşımlarının değerlendirilmesi doğrultusunda ele alınan bu yaklaşımlar; farklı depolar arası, depolama ve taşıma fonksiyonları ve müşteri hizmet seviyelerinin bütünleştirilmesi ve Tedarik Zinciri Yönetimi’nin geliştirilmesi temelinde, ilk olarak “Fiziksel Dağıtım Yönetimi (Physical Distribution Management)” safhası olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda da söz konusu dönem, “Malzeme Yönetimi Dönemi” ya da “Fiziksel Dağıtım Safhası” olarak da adlandırılmaktadır (Özdemir, 2004).

1980’li yıllar itibariyle rekabetin artmaya başlaması ve uluslararası pazarda faaliyet gösteren firmaların / işletmelerin daha düşük maliyetle daha yüksek kalitede ve daha esnek yaklaşımlarla güvenilir ürünler sunmak zorunluluğu hissetmeleri, bu dönem itibariyle Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında “İkinci Aşama” olarak söz konusu edilen “Lojistik Safhası”nın

gündeme gelmesini sağlamıştır. Bu dönem, aynı zamanda “Lojistiğin Entegrasyonu” tanımlanması ile değerlendirilmektedir (Tan ve diğerleri, 1998).

1985 yılından itibaren, Tedarik Zinciri Yönetimi yaklaşımlarının öncüsü olarak kabul edilen “Hızlı Cevap Sistemi (Quick Response – QR)” geliştirilmiş ve QR Programı, ilk olarak tekstil sektöründe kullanılmaya başlanmıştır (Tan ve diğerleri, 1998). 1990’lı yıllar itibariyle ise, özellikle perakendecilik sektöründe söz konusu faaliyetlerin temelinde yer alan “Etkin Müşteri Cevabı (Efficient Consumer Response – ECR)” programları kullanılmaya başlanmıştır. ECR’yi takiben de, bugünkü Tedarik Zinciri Yönetimi yaklaşımlarının ortaya çıkmasında önemli olarak görülen, “Sürekli İkmal Planlaması (Continuous Replenishment Planning – CRP)” gündeme gelmiştir (Tan, 2001).

1990’lı yılların ortalarında itibaren işletmeler, tedarikçilerden alınan mal ve hizmetlerin, müşteri memnuniyeti sağlanması ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması noktasında oldukça önemli olduğunu daha iyi anlamaya başladıklarından ve bu doğrultuda da, sadece kaliteli mal üretenin yeterli olamayacağını gördüklerinden; ürünlerin müşterilere nerede, nasıl, ne zaman, hangi miktarda ve belki de en önemlisi maliyet – etkin bir yöntemle ulaştırmanın alternatif yöntemlerini, daha başarılı olmanın anahtarı olarak kabul eder hale gelmişlerdir.

Bu kapsamda işletmeler, kendilerine girdi temin eden “upstream (yukarı doğru)” tüm firmaların yer aldığı ağın ve aynı zamanda da son müşterilere ürünlerin ulaştırılmasını sağlayan ve satış sonrası destek hizmeti veren “downstream (aşağı doğru)” tüm firmaların yer aldığı ağın tüm yönetim sürecinde yer almaları gerektiğinin ayırımına varmaya başlamışlardır. Bu doğrultuda da söz konusu dönem literatürde, “Tedarik Zinciri Yönetimi Aşaması” olarak adlandırılmaktadır (Özdemir, 2004). Aynı dönem Metz

(1998) tarafından ise, “Bütünleştirilmiş Tedarik Zinciri Yönetim Aşaması” olarak tanımlanmaktadır. Bu dönemde itibaren Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında devam ettirilen ve günümüzde de aynı yönde sürdürülen tüm çalışmalar ise, yine Metz (1998) tarafından “Süper Tedarik Zinciri Yönetimi Aşaması” olarak ifade edilmektedir.

1.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

“Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri” ile ilgili olarak farklı değerlendirmelere yer verilmiş olmakla birlikte, “Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum)” tarafından belirlenmiş olan ve “Tedarikçi İlişki Yönetimi (Supplier Relationship Management)” olarak adlandırılan sekiz temel sürece yer verilecektir.

1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

“Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)” süreci, işletmelerin müşterileri ile ilişkilerini nasıl geliştirebileceklerine ve sürdürülebilir iyi ilişkiler kurulmasına yönelik tüm belirlemeleri içermektedir (Hamşioğlu, 2004).

Müşteri İlişkileri Yönetimi bağlamında işletmeler, öncelikle hedef kitlelerini belirlemek ve müşteri gruplarını saptamak adına hareket etmektedirler. Hizmet verilen sektöre ve pazara sunulan mal ve hizmetlerin hitap ettiği / edeceği hedef kitlenin belirlenmesinin ardından ise, ikinci aşama olarak bu kitleye uygun düşecek “Ürün ve Hizmet Anlaşmaları”nın düzenlenmesi söz konusu olmaktadır (Paksoy ve Altıparmak, 2003). Bu temelde Müşteri İlişkileri Yönetimi; genel olarak bu anlaşmaların geliştirilmesi, talep değişkenliğine göre revize edilmesi ve katma değeri olmayan faaliyetlerin azaltılması adına müşterilerle sürekli ilişki ve iletişim içerisinde olunması ya da bir anlamda müşterilerle birlikte çalışılması olarak ifade

edilmektedir (Hamşioğlu, 2004). Bu sürecin “Performans Raporları” anlamında değerlendirilmesi ise, Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ulaşılan sonuçların gözden geçirilmesine olanak sağlamaktadır.

1.3.2. Müşteri Hizmet Yönetimi

“Müşteri Hizmet Yönetimi (Customer Service Management)”, işletmelerin müşterileri ile yüz yüze iletişim içerisinde buldukları bir süreci ifade etmektedir. Bu temelde Müşteri Hizmet Yönetimi; ürünün elde edilebilirliğinden, yüklenme zamanına ve siparişlerin durumuna kadar tüm süreç hakkında müşterilerin bilgilendirilmesini içermektedir (Yüksel, 2002).

Müşteri Hizmet Yönetimi süreci; müşterilerin tam zamanlı olarak bilgilendirilebilmesi için, işletmelerin imalat ve lojistik gibi süreçleri ile ortak bağlantılar içeren ara yüzler sayesinde gerçekleştirilebilmektedir ve bu süreç, aynı zamanda müşterilerle yapılmış olan tüm ürün ve hizmet anlaşmalarının da yürütülmesini içermektedir (Yüksel, 2002).

1.3.3. Talep Yönetimi

“Talep Yönetimi (Demand Management)” süreci, müşteri ihtiyaçları ile işletmenin arz imkânlarının dengelenmeye çalışıldığı bir süreci ifade etmektedir. Bu temelde Talep Yönetimi süreci; müşteri taleplerinin tahmin edilmesi ile başlamakta ve mevcut müşteri taleplerinden hareketle de işletmenin üretim, satın alma ve dağıtım fonksiyonlarının dengelenmesini içermektedir (Paksoy ve Altıparmak, 2003).

Talep Yönetimi süreci aynı zamanda, işletmelerin talep patlaması ile karşı karşıya kalmaları durumunda ya da bir süre üretim gerçekleştirilememek gibi olağanüstü bir durumun söz konusu olmasında uygulanabilecek alternatif

planların üretilmesi ve bu planların yürütülmesi ile ilgili çalışmaları da içermektedir (Özdemir, 2004).

1.3.4. Sipariş İşleme

“Sipariş İşleme (Order Fulfillment)” süreci, Tedarik Zinciri Yönetimi için en önemli görülen ve bir anlamda kilit rol oynayan siparişlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yönetilmesi ve teslim edilmesi sürecini ifade etmektedir (Özdemir, 2004).

Bu temelde Sipariş İşleme süreci; işletmelerin imalat, lojistik ve pazarlama fonksiyonlarının birlikte ele alınmasını ve bütünleştirilerek işletilmesini içermektedir. Çünkü işletmelerin müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmeleri ve ürün ya da hizmetin müşteriler için toplam maliyetinin azaltılabilmesi adına, işletmelerin Sipariş İşleme sürecini doğru yönetebilmeleri ve bu süreci etkin kılmaları gerekmektedir (Ünüvar, 2009).

1.3.5. İmalat Akış Yönetimi

“İmalat Akış Yönetimi (Manufacturing Flow Management)” süreci, üretim aşamasından ve hedef pazara sunulmasına kadar tüm süreci belirleyen imalat esnekliği ile ilgili çalışmaları ifade etmektedir. Bu temelde İmalat Akış Yönetimi süreci; imalat faaliyetleri temelinde ürünün elde edilmesi, esneklik uygulamalarına ve bu aşamaların yönetilmesine kadar gerekli olan ve “Ürün Akış Yönetimi” bağlamında değerlendirilen tüm faaliyetleri içermektedir (Özdemir, 2004).

1.3.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

“Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (Supplier Relationship Management)” süreci, işletmenin tedarikçileri ile kurduğu ilişkilerin geliştirilmesine yönelik

belirlemelerde bulunulmasını içeren bir süreci ifade etmektedir. Bu yönüyle Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, bir anlamda “Müşteri İlişkileri Yönetimi” kapsamında sürdürülen faaliyetleri içermektedir denilebilir (Çağlıyan, 2009). Çünkü işletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerinin düzenlenmesinin temelinde, öncelikli olarak tedarikçilerle olan ilişkilerin düzenlenmesi yatmaktadır.

Bu temelde Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, ilk olarak işletmelerin tedarikçileri ile bir “Ürün ve Hizmet Anlaşması” yapmasını gerektirmekte ve süreç, bu ürün ve hizmet anlaşmasının tanımlanması ve yürütülmesi ile devam ettirilmektedir.

1.3.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme

“Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization)” süreci, yeni ürünlerin geliştirilebilmesi ya da AR – GE çalışmaları noktasında önem arz etmekte ve bu ürünlerin pazara sunulması noktasında önemli bir bileşen olarak değerlendirilmektedir (Tokol, 2006).

Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme süreci, özellikle ürünlerin pazara zamanında sürülmesi noktasında daha fazla önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinde pazara yeni ürün sunma süresinin kısaltılması için, bu sürece müşterilerin ve tedarikçilerin dâhil edilmesi, işletmelerin rekabet ortamında varlık gösterebilmelerini de kolaylaştırmaktadır.

1.3.8. İadelerin Yönetimi

“İadelerin Yönetimi (Return Management)” süreci etkin bir şekilde gerçekleştirilmediğinde, Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinin de etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi olası olmayacaktır. Bu bağlamda İadelerin Yönetimi süreci ihmal edildiğinde ya da gereği gibi yerine getirilmediğinde, işletmelerin

verimliliklerini etkinleştirmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri olası olmamaktadır (Özdemir, 2004).

1.4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI



















Tedarik Zinciri Yönetimi; işletme kapasitesinin artırılması, piyasa duyarlılığının geliştirilmesi ve müşteriler ile tedarikçiler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi bağlamında işletme performansının iyileştirilmesini öngörmektedir. Bu bağlamda Tedarik Zinciri Yönetimi, tedarik seviyesinin tespit edilebilmesi adına yapılan çalışmalar ile işletmenin mevcut durumunun tespit edilmesi ve işletmenin durumuna göre bir Tedarik Zinciri Yönetimi stratejisi belirlenmesi noktasında önem arz etmektedir.

Genel anlamda düşünüldüğünde de Tedarik Zinciri Yönetimi, tedarik zinciri maliyetinin istenilen sabit talep doğrultusunda minimize edilmesini ifade etmektedir ki, söz konusu edilen bu toplam maliyet, aşağıda verilen maliyet unsurları bağlamında değerlendirilmektedir (Paksoy, 2009);

- Hammadde ve diğer satın alma maliyetleri,
- Gelen taşıma ve ulaştırma maliyetleri,
- Tesis yatırım maliyeti,
- Direkt ve endirekt üretim maliyetleri,
- Direkt ve endirekt dağıtım merkezi maliyetleri,
- Stok bekletme maliyeti,
- İç yatırım ve taşıma maliyetleri ve
- Giden taşıma ve ulaştırma maliyetleri.

Tedarik Zinciri Yönetimi çerçevesinde söz konusu edilebilecek olan fonksiyonel amaçlar ve bu amaçlara yönelik stok, müşteri hizmetleri ve toplam maliyet anlamındaki üç farklı "Tedarik Zinciri Parametresi" ile ilgili etkiler, Tablo 1.3.'de verilmektedir.

Tablo 1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Fonksiyonel Amaçlar

FONKSİYONEL AMAÇLAR	AMAÇLARIN ETKİSİ		
	STOK	MÜŞTERİ HİZMETLERİ	TOPLAM MALİYET
YÜKSEK MÜŞTERİ HİZMETİ			
DÜŞÜK ULAŞTIRMA MALİYETİ			
DÜŞÜK DEPOLAMA MALİYETİ			
STOKLARIN AZALTILMASI			
YÜKSEK DAĞITIM HIZI			
DÜŞÜK İŞGÜCÜ MALİYETİ			
<u>İSTENEN SONUÇLAR</u>			

(Kaynak: Paksoy, 2009)

Tablo 1.1.'de verilen koyu renkli oklar, fonksiyonel amaçların istenilen sonuçlarla örtüştüğünü göstermektedir. "Tedarik Zinciri Parametreleri" için istenilen sonuçlar ise, Tablo 1.1.'in son satırında verilmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda da görülmektedir ki; stok seviyeleri için düşüş (aşağı yönlü ok), müşteri hizmetleri için artış (yukarı yönlü ok), toplam maliyet için ise düşüş (aşağı yönlü ok) şeklindedir.

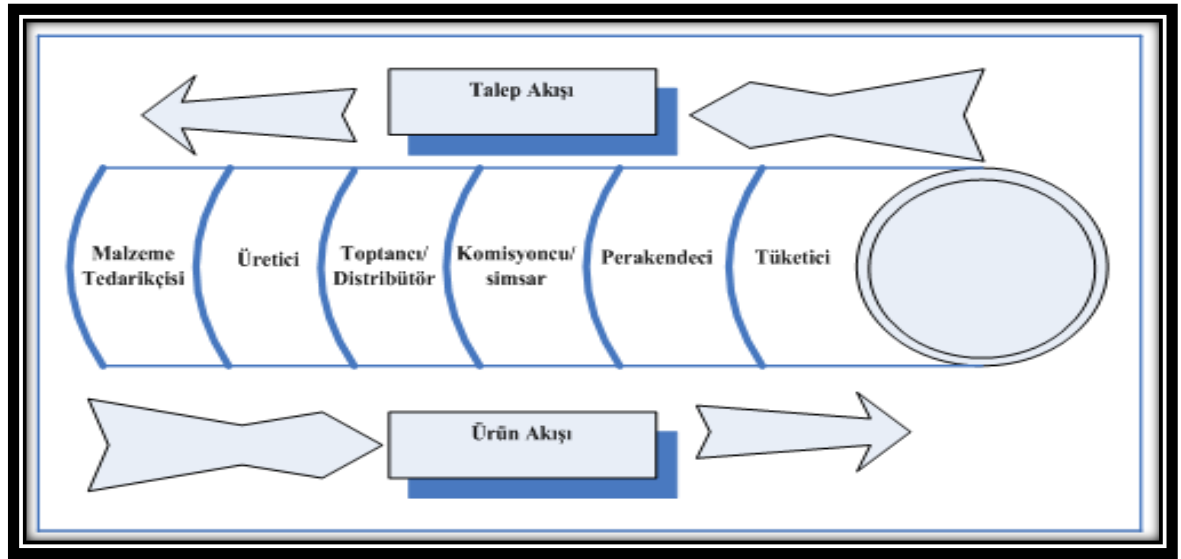
1.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejileri, işletmelerin aşağıda verilen avantajları elde edebilmelerine katkı sağlayabilmektedir (Şen, 2006);

- Talep tahmin başarısının artırılması;
- Sipariş karşılama oranının iyileştirilmesi;
- Tedarik çevrim sürecinin kısaltılması;
- Toplam lojistik maliyetlerinin azaltılması;

- Verimlilik / kapasite kullanım oranının artırılması;
- Hizmet düzeyinin ve kalitesinin artırılması;
- Envanterin azaltılması;
- Envanter üzerindeki kontrol düzeyinin yükseltilmesi;
- Müşteri beklentilerinin karşılanması düzeyinde artış sağlanması;
- Müşteri sadakati düzeyinin artırılması;
- Operasyonel karmaşıklıkların bertaraf edilmesi;
- Teslimata yönelik gecikme ve beklemlerin minimum düzeye çekilebilmesi vb.

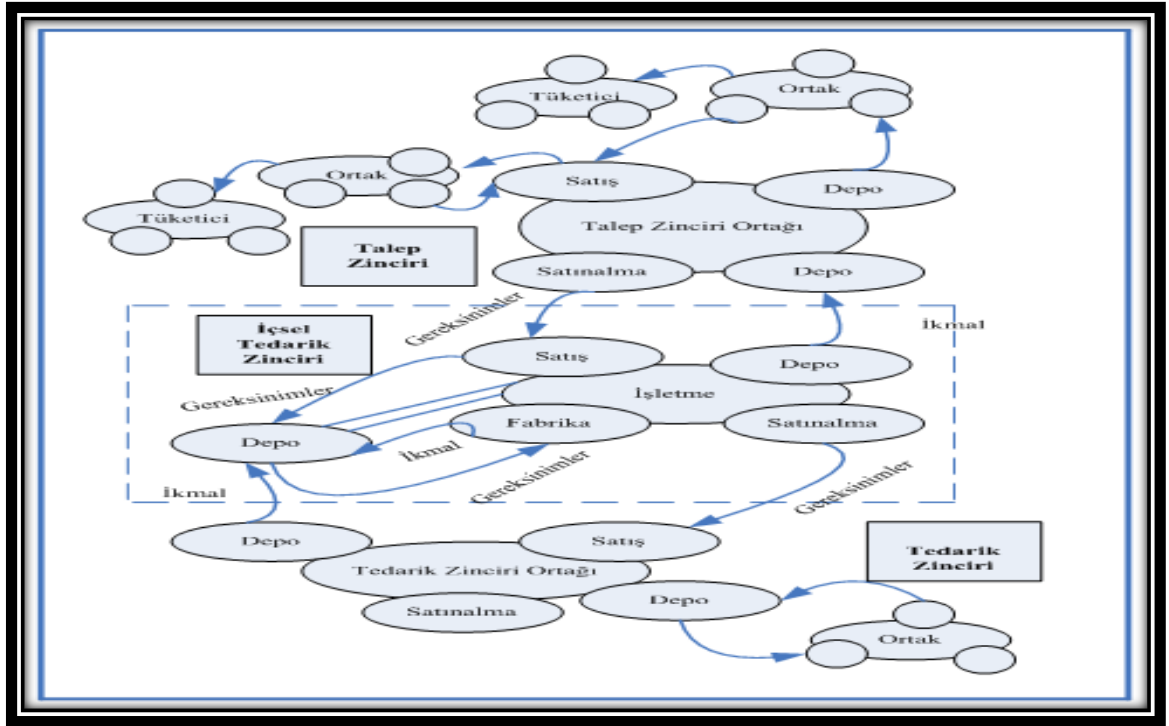
Şekil 1.2.'de, Tedarik Zinciri Yönetim Akışı verilmektedir.



Şekil 1.2. Tedarik Zinciri Yönetim Akışı

(Kaynak: Başkol, 2011, s. 19)

Şekil 1.3.'de, söz konusu edilen bu avantajların gerçekleşmesi adına, Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinin işleyişini sağlayan unsurlar yer almaktadır.



Şekil 1.3. Tedarik Zincirinin Unsurları

(Kaynak: Başkol, 2011, s. 21)

Özellikle günümüz itibariyle üretim işletmeleri için vazgeçilmez bir niteliğe sahip olan Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemleri, avantajları yanında, az da olsa birtakım dezavantajlara da sahip sistemler olarak değerlendirilmektedir.

Bu dezavantajlar, Thayer (1998) tarafından aşağıda verildiği şekilde ifade edilmektedir (Ciravoğlu, 2006);

- Geliştirilmemiş ve karmaşık Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemleri, işletmeler için kontrol edilemez işleyişlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.
- Tam entegrasyonu ve birleşik fonksiyonel sistemi gerçekleştirilememiş Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemleri, işletmelerin tüm iş ve işleyişlerini olumsuz etkileyebilmektedir.

- İşletmenin sürekliliği içerisinde tam olarak yerleştirilememiş olan Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemleri, çok fazla zaman kaybına neden olabilmektedir.
- Yanlış girişimlerle oluşturulan Tedarik Zinciri Yönetimi Sistemleri, gereksiz masraflara neden olabilmekte ve gereksiz yoğunlukların yaşanmasına neden olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET OLGUSU VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ

2.1. REKABET KAVRAMININ ANALİZİ

Tedarik Zinciri Yönetimi, avantajları ve işletmeye yaptığı katkılar doğrultusunda, rekabet imkânı sağlamaktadır. Bu bağlamda “rekabet kavramı, literatürde üzerinde uzlaşılan bir kavram olarak değerlendirilmemekle birlikte, farklı noktalarda kullanımı söz konusu olduğunda, farklı tanımlamalarla değerlendirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü rekabet kavramı; sadece açık ve net bir şekilde tanımlanması değil, ölçülebilmesi de zor olan ve hatta ülkeye, bölgeye ve sektöre göre farklı değerlendirmelere konu edilebilen bir kavramdır.

Bu tanımlamalar çerçevesinde gene olarak “rekabet” kavramı; yaşamın herhangi bir alanında, belirli bir amaca ulaşılabilmesi için yarışmayı ifade etmek için kullanılabilir (Sarıhan, 2008). Bu kapsamda da rekabetin temel ögesi, insanın yükselme hırsına sahip olmasıdır ki; rekabetin temel amacı da, daha fazla güç ve kazanç elde edebilmek olarak ifade edilebilmektedir. Bu yönüyle de rekabet kavramı, daha çok iktisadi alanlara yönelik bir kullanıma sahiptir (Taşkın ve Adalı, 2004).

Papatya’ya (2007) göre de “rekabet”, işletmenin varlığını koruyabilmesi ve sürdürülebilmesi için yapmış ya da yapacak olduğu faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır.

Rekabet süreci, işletmelerde; rekabetin yapısını, işletmelerin katlandıkları işgücü, hammadde, kredi faizleri ve pazarlama maliyetleri gibi temel maliyetleri, fiyatları, ürünlerin niteliğini ve üretim kalitesini, işletme, sektör, imaj ve hizmet gibi fiyat – dışı rekabet unsurlarını etkileyen tüm belirleyicileri içermektedir. Bu bağlamda da rekabet yoğunluğunun yapısal

belirleyicileri üzerinde etkili olan ve birbirleriyle de karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan birtakım etmenlerden söz etmek mümkündür (Tekin ve Ömürbek, 2004).

2.2. REKABET GÜCÜ KAVRAMININ ANALİZİ

Her işletmenin temel amacı, sektördeki varlığını sürdürmek ve geliştirmek amacıyla gerekli tedbirleri almaktır. Ancak gün geçtikçe daha zor hale gelmeye başlayan rekabet koşulları, çoğu zaman bu duruma olanak tanımayabilmektedir. Netice olarak rekabet, işletmeler için kaçınılmaz bir süreci ifade etmektedir ki; var olan zorlu rekabet koşullarına rağmen varlıklarını devam ettirebilen işletmeler, bir rekabet üstünlüğüne ya da rekabet gücüne sahip olabilmektedirler.

Bu bağlamda “rekabet üstünlüğü” ya da “rekabet gücü”; işletmelerin tüm iş ve işleyişlerini kapsayan ve önceden kabule dayanan ve aslında son şeklini almamış olan bir üstünlük ya da güç olarak değerlendirilmektedir (Erkan, 1995). Bu temelde rekabet gücünün işletmeler açısından sürdürülebilir kılınıp kılınamayacağı, işletmelerin konu ile ilgili olarak alacakları tedbirlere ve yönetim stratejilerine bağlı olarak söz konusu olabilecektir.

Belirlemeler doğrultusunda rekabet gücü, işletmeler için hiçbir zaman bir mutlakiyet ifade etmemekte ve işletmelerin, özellikle sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri adına, sürekli olarak sektörde varlık gösteren diğer işletmelerin performanslarını ve rekabet politikalarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Sadece ulusal pazarda değil, küresel piyasalarda da küresel rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi ve bu üstünlüğün devamlılığının sağlanabilmesi de, yine stratejik kararlar alabilen ve bu kararları yorumlayarak

değerlendirebilen / sonuçlarını gözetebilen işletmeler için mümkün olabilmektedir (Doğan, 2000).

Bu belirlemelerin ardından Hamel ve Prahalad (1989) tarafından, rekabetin boyut ve içerik değiştirmesinin Porter (1980) tarafından ortaya konulan geleneksel rekabet üstünlüğü stratejileri ile açıklanamayacağı savunusunda bulunulmuş ve bu doğrultuda da yeni stratejilerin geliştirilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Hamel ve Prahalad (1989) çalışmalarında; işletmelerin temel yeteneklerinin, rekabet üstünlüğü elde edilebilmesinin vazgeçilmesi olarak değerlendirmişler ve değişimin karşı konulamaz bir güce sahip olması ile birlikte, temel yetenekleri göz önünde bulunduran rekabet üstünlüğü stratejilerinin gündeme getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu belirlemeler doğrultusunda, rekabet üstünlüğü ile ilgili olarak iki farklı yaklaşımın söz konusu olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımlar, aşağıda verildiği gibi ifade edilebilmektedir (Çivi, 2001);

- **Birinci Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre “rekabet gücü”, makro boyutta ele alınması ve değerlendirilmesi gereken bir yapıyı ve süreci ifade etmektedir. Bu kapsam rekabet gücü, doğal ve beşeri zenginlikler temelinde ve makro ekonomik politikalar üretilerek, yeniliklere açık, eğitime önem veren, ekonomilerini uluslararası piyasaya entegre edebilen ve etik değerlere sahip çıkan işletmeler için söz konusu olabilecektir. Bu yaklaşım Porter (1980) tarafından, “uluslararası rekabet üstünlüğü” kavramı bağlamında ele alınmış ve işletmelerin ürün ve hizmet kalitelerinin artırılabilmesine yönelik öncelikli olarak ürün ve hizmet verimliliğinin artırılması anlayışı temelinde değerlendirilmiştir.
- **İkinci Yaklaşım:** Bu yaklaşıma göre “rekabet gücü”, mikro boyutta değerlendirilmesi gereken bir yapıyı ve süreci ifade etmektedir. Yani işletmelerin rekabet gücü elde edebilmeleri için, öncelikli olarak işletme ve işletme yönetimi bazında değerlendirmelerde ve

belirlemelerde bulunması önemli olmalıdır. Çünkü işletmelerin rakiplerinin önüne geçebilmeleri ve buna yönelik uygulamalara yer verebilmeleri, varlık gösterdikleri sektörü şekillendirebilmeleri ve diğer işletmeler için öncü uygulamalarda bulunabilmeleri, yenilik ve yaratıcılığa yer veren iş ve işleyişleri mümkün kılabilmeleri, ancak mikro boyutta gerçekleştirilecek olan belirlemelerle sağlanabilecektir.

“Rekabet gücü” kavramı, bu belirlemeler haricinde kendisine kaynaklık eden birtakım temel unsurlar doğrultusunda şekillendiği kabul edilen bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu unsurlar, aşağıda verildiği gibi ifade edilmektedir (Alp, 2011);

- i. İşletmelerin, kendilerine özgü birtakım yeteneklere ve becerilere sahip olmaları ve bu yeteneklerini ve becerilerini kullanabilmeleri;
- ii. Düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünler üretilebilmesi ve doğru yer ve zamanda pazarlanabilmesi;
- iii. Ulusal ve uluslararası piyasalarla bütünleşilebilmesi ve bu pazarların tümünde rekabet gücü elde edebilecek finansal kaynaklara ve etkin finans politikalarına sahip olunabilmesi;
- iv. Ulusal ve uluslararası pazarın doğru ve net bir şekilde analiz edilebilmesi ve bu analizlerin tutarlı rekabet gücü stratejilerine dönüştürülebilmesi;
- v. İç ve dış faktörlerinin etkilerinin doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için, “Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS)” oluşturulabilmesi ve bu sisteme işletme içerisinde işlerlik kazandırılabilmesi;
- vi. Ürün ve hizmetlerde yeniliklere gidilmesi ve bu yeniliklerin, farklı ambiyans ve estetik bileşenlerle birlikte sunulmasının sağlanması;
- vii. Merkezi üretim ve yönetim mekanizmasının etkin kılınması;
- viii. Kaynak ve zaman tasarrufu sağlanması;
- ix. İşletmenin güvenilir bir imaja ve marka bilinirliğine sahip olmasının sağlanması;
- x. Ürün farklılaştırma çalışmalarına öncülük edilmesi;

- xi. Müşteri odaklı hareket edilebilmesi;
- xii. Akışkan bir dağıtım kanalı oluşturulabilmesi;
- xiii. Ürün hattının geniş olmasının sağlanması;
- xiv. Etkili satış gücü tekniklerine sahip olunabilmesi vb.

2.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET KAVRAMININ ANALİZİ

“Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” kavramı da, rekabet stratejileri içerisinde önemli bir yer taşıyan ve işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve uzun süre devam ettirebilmeleri açısından önem arz eden bir kavram ya da süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda işletmeler, kendi sektörleri bünyesinde uzun süreli olarak bir başarı grafiği ortaya koyabiliyorlarsa, rekabet üstünlüğüne ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne de sahip oldukları kabul edilir (Türkan, 2010).

Bu yönüyle “sürdürülebilirlik”; işletmenin rekabet üstünlüğünün, rakip işletmelerin davranışlarına ve/veya sektörel değişimlere ve erozyonlara direnme gücü olarak tanımlanabilmektedir. Bu yönüyle işletmenin rekabet üstünlüğü, rakip işletmelerin yok etme çabalarına ya da sektördeki değişimlere karşı var olmaya devam edebiliyorsa, bu durumda sürdürülebilir olduğu düşünülmektedir (Tekin ve Ömürbek, 2004).

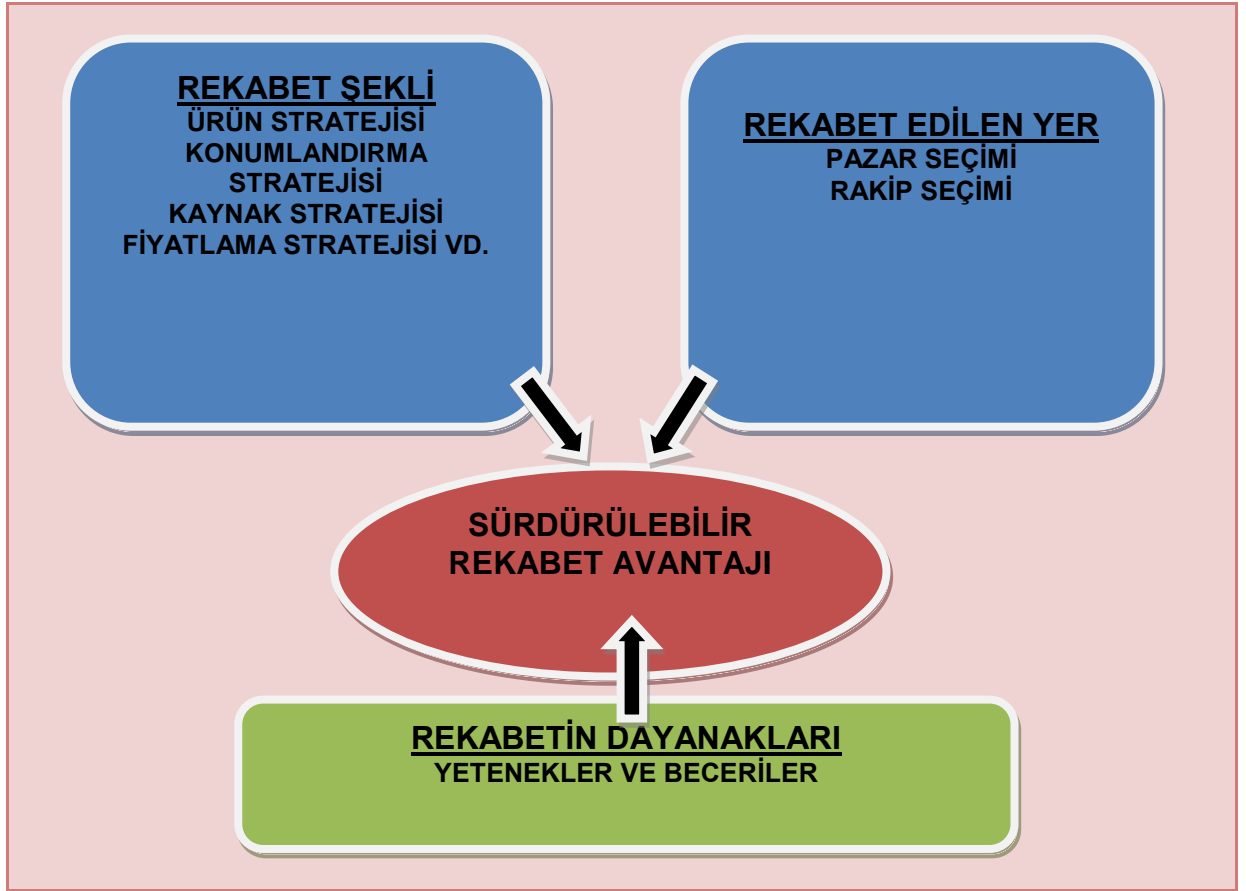
Bu temel sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, özellikle günümüz itibarıyla işletmelerin rekabet stratejilerini tekrar gözden geçirmelerini ya da yeniden yapılandırmalarını gerektirmektedir. Çünkü farklı rekabet stratejileri; müşteri taleplerine yönelik değişimlerin takip edilebilmesi, işletmenin iş ve işleyişlerindeki değişimlerin gözlenebilmesi ve bu doğrultuda da müşterilere, diğer işletmeler tarafından sunulmayan ya da sunulamayacak olan alternatif faydaların sunulması adına önemlidir. Bu nedenle de rekabet stratejileri, rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi ve bu üstünlüğün sürdürülebilir hale getirilebilmesi adına etkili olmaktadır.

Rekabette süreklilik sağlayabilmek, aynı sektörde yer alan işletmelerden daha iyisini değil, onlar tarafından yapılandırılan farklı olanı yapabilmeyi gerektirmektedir. Bu durum da zorunlu olarak, işletme algısının değiştirilmesini, farklı olabilmeyi ve yeni işleyiş tarzları ortaya koyabilmeyi gerektirmektedir (Türkkan, 2010). Bu nedendir ki rekabette kalıcı bir üstünlük sağlanabilmesi, ancak işletme stratejilerinin yeniden konumlandırılması ile mümkün olabilmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüklerine sahip olabilmeleri, bir anlamda sektörün / pazarın yapısını değiştirebilecek denli radikal rekabet stratejilerinin üretilmesine ve bu stratejilerin sürekliliğinin sağlanabilmesine bağlıdır (Türkkan, 2003). Bu stratejiler, müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek değerlerle donatılabildiği oranda da, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanabilir.

Aaker'e (1989) göre de "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Süreci", ancak işletmelerin rekabet güçlerinin, işletmenin sahip olduğu yeteneklere ve becerilere dayanması durumunda sağlıklı bir şekilde işletilebilecektir. Harici durumlarda ise, işletmenin sahip olduğunu düşündüğü rekabet gücü süreklilik arz etmeyecek ve uzun süreli olmayacaktır.

Aaker (1989) tarafından ifade edilen "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Süreci", Şekil 2.1.'de verilmektedir.



Şekil 2.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Süreci

(Kaynak: Aaker, 1989)

2.4. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETİN STRATEJİK BOYUTU

İşletmeler, içerisinde buldukları çevreye uyum sağlayabildikleri ve değişim süreçlerini buna göre programlayabildikleri oranda rekabet güçlerini artırmaktadırlar. Bu temelde rekabet gücünün artırılabilmesi ise, işletmelerin finansal güçlerini artırabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bunu sağlayabilmek için mümkün kılınması gereken sürdürülebilir rekabet gücü, iki temel bileşen bağlamında değerlendirilmektedir (Elmacı, Sevim ve Çelikkol, 2009);

- **Birinci Bileşen:** Üretkenlik ya da maliyet üstünlüğü olarak ifade edilmektedir.

- **İkinci Bileşen:** Gelir fırsatlarını ve müşteri değerini artırıcı fırsatlar olarak ifade edilmektedir.

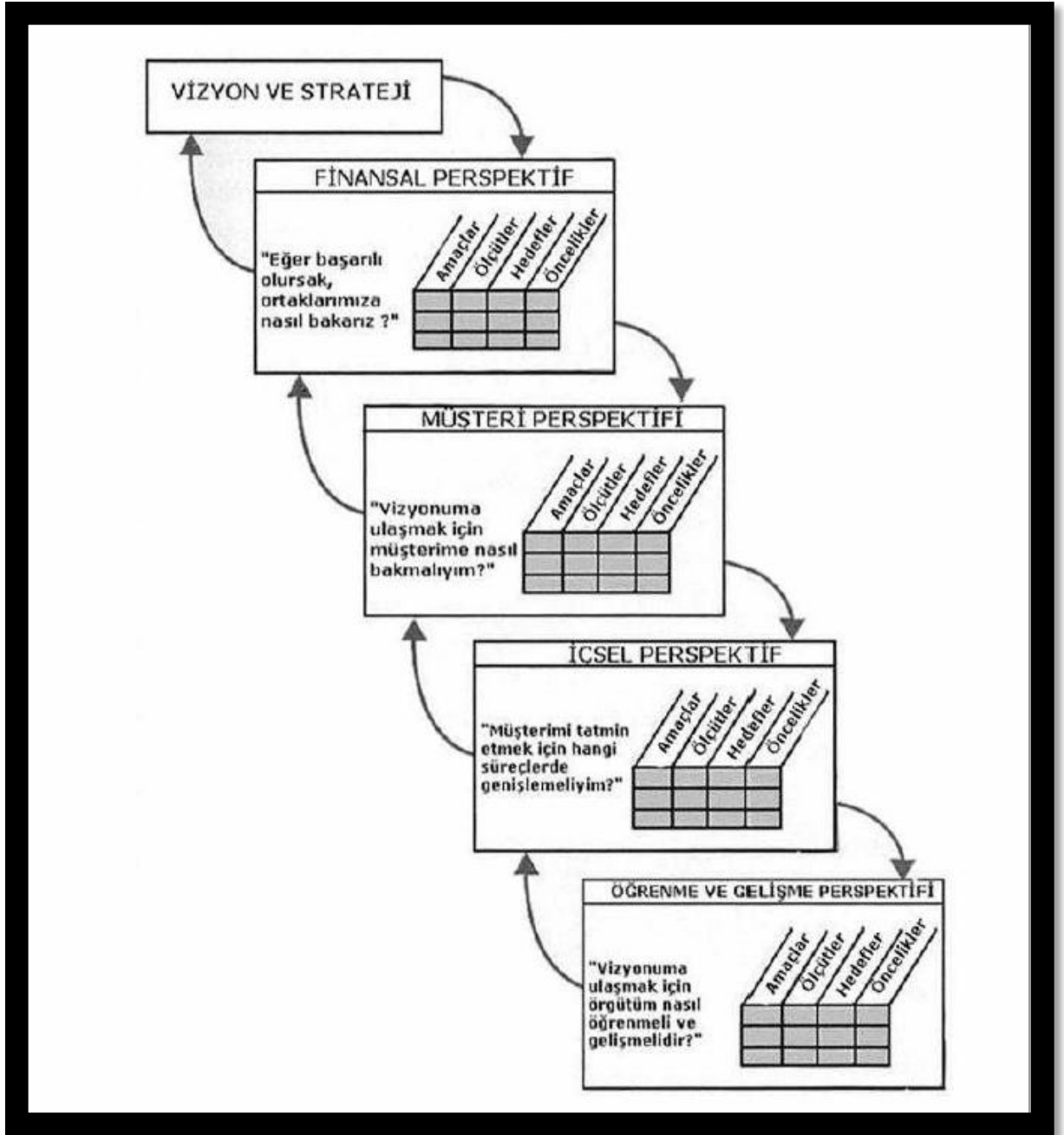
Porter'a (2003) göre; işletmeler, bu temel stratejileri bir arada kullanmak durumundadırlar ve bu temelde de kendi "İşlevsel (Fonksiyonel) Yönetim Stratejileri"ni belirlemek adına hareket etmelidirler.

Ülgen ve Mirze'ye (2004) göre; temel stratejilerin ve stratejik amaçların belirlenmesinde söz konusu edilen bu aşamalar içerisinde "Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Aşaması", diğer dört aşamanın bütünleşik olarak ele alınmasını sağlaması bakımından ayrı bir öneme sahiptir. Bu bakış açısıyla Kaplan ve Norton (1996) tarafından geliştirilen "Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Aşaması", işletmelere aşağıda verilen artıları sağlamak bakımından önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004);

- ✓ "Kurumsal Karne"; işletmenin geçmiş verilerini içermesi bakımından, geleceğe yönelik olarak revizyonların yapılmasına olanak sağlamaktadır.
- ✓ "Kurumsal Karne"; işletme faaliyetlerinin, iç paydaşlara göre düzenlenebilmesine olanak sağlamaktadır.
- ✓ "Kurumsal Karne"; işletme faaliyetlerinin, dış paydaşlara göre düzenlenebilmesine olanak sağlamaktadır.
- ✓ "Kurumsal Karne"; işletme işleyişlerine göre eğitimler düzenlenmesine olanak sağlamaktadır.
- ✓ "Kurumsal Karne"; işletme faaliyetlerinin yeni ölçütlere göre düzenlenmesine ve/veya bu ölçütlere entegre edilmesine olanak sağlamaktadır.
- ✓ "Kurumsal Karne"; işletme faaliyetleri ile ilgili geribildirim sağlanmasına olanak tanımaktadır.
- ✓ "Kurumsal Karne"; stratejilere bağlı ölçümlerin yapılmasına olanak sağlamaktadır.

- ✓ “Kurumsal Karne”; tüm bu belirlemeler çerçevesinde bir “Stratejik Yönetim Sistemi” ve iletişim aracıdır.

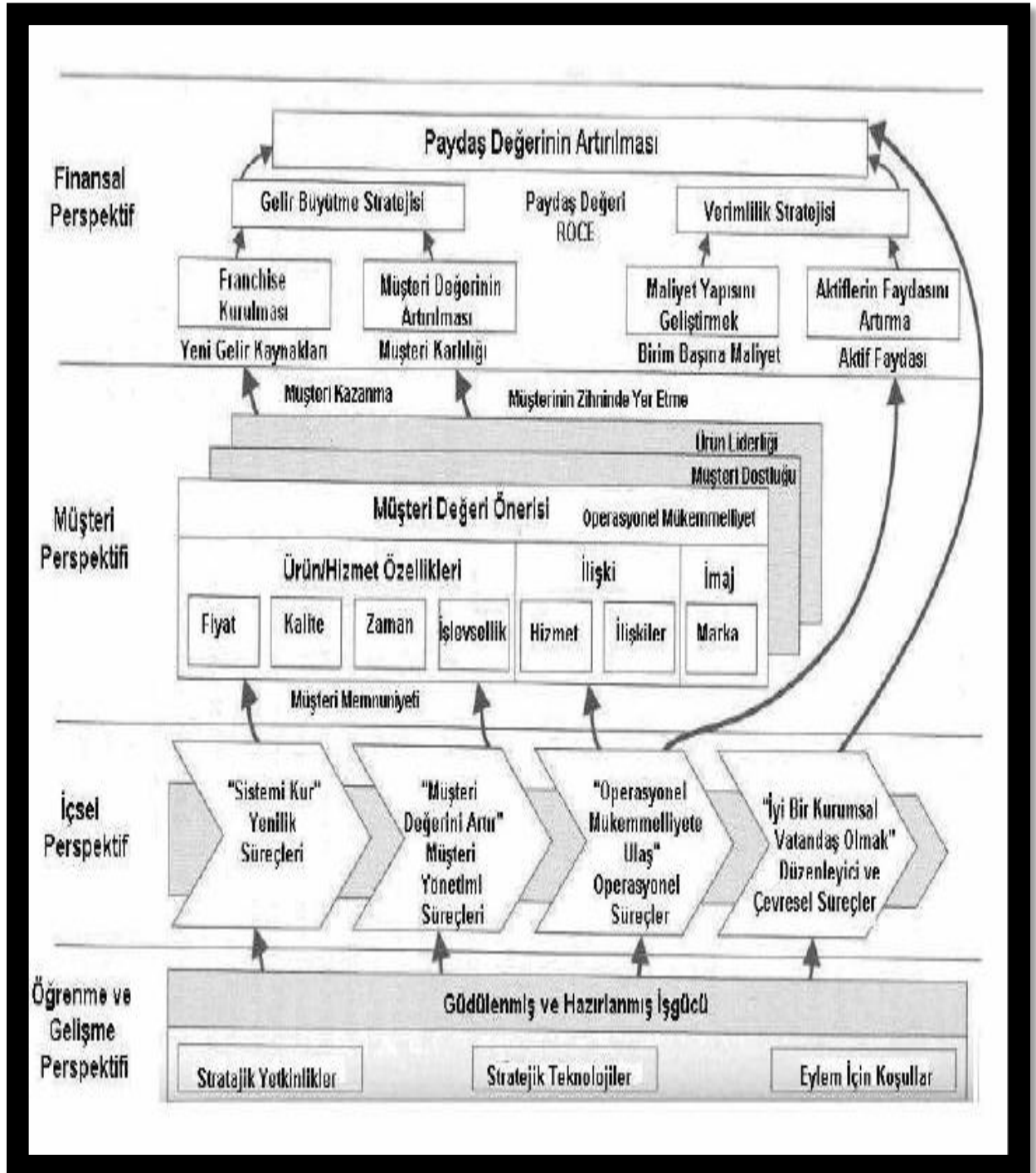
Söz konusu bu belirlemelere yönelik değerlendirmelere, Şekil 2.2.’de yer verilmektedir.



Şekil 2.2. Kurumsal Karne Mimarisi

(Kaynak: Elmacı, Sevim ve Çelikkol, 2009, s. 99)

Şekil 2.3.'de de, stratejilerin tanımlanması ile ilgili belirlemelere yer verilmektedir.



Şekil 2.3. Stratejinin Tanımlanması

(Kaynak: Elmacı, Sevim ve Çelikkol, 2004, s. 102)

• Kurumsal Karne ve Strateji Haritası Modeli

İşletmelerin maddi olan ve maddi olmayan temel varlıklarını ve kaynaklarını nasıl kullandıkları ve temel stratejiler oluşturabilme becerileri, diğer işletmelerden ayrılma ve sektörde fark yaratabilmelerini sağlayan önemli unsurlar arasında değerlendirilmektedir. Bu temelde “Kurumsal Karne”, işletmeler için bir “Strateji Haritası” oluşturulabilmesini sağlamakta ve iş hedeflerinin, temel stratejilerin ve işletmenin stratejik konumunun değerlendirilmesini sağlamaktadır.

“Strateji Haritaları”, işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücüne sahip olabilmelerini sağlamak bakımından önemlidir. Bu temelde de bir işletmenin “Strateji Haritası” hazırlanırken, aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004);

- İşletmenin performansının artırılmasına yönelik tedbirler alınmasına özen gösterilmeli ve belirlenecek olan stratejiler, işletmenin somut bir ifadesi şeklinde ifade edilmelidir.
- Sürdürülebilir rekabet gücünün artırılabilmesine yönelik olarak belirlenen stratejiler, dengeli bir şekilde belirlenmeli ve çok fazla ayrıntıya yer vermemesine özen gösterilmelidir.
- Sürdürülebilir rekabet gücünün artırılabilmesine yönelik olarak belirlenen stratejiler, performans kriterlerini ölçüt almalı ve “neden – sonuç ilişkisi” bağlamında ifade edilmelidir.

2.5. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜNE ETKİSİ

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet gücüne etkisi, aşağıda verilen alt başlıkları doğrultusunda incelenecektir.

2.5.1. Arz – Talep Değişikliklerine Etkisi

Tedarik Zinciri Yönetimi, arz – talep değişikliklerini etkilemek bağlamında, sürdürülebilir rekabet gücünü direkt olarak etkilemektedir. Bu yönüyle Tedarik Zinciri Yönetimi'nin arz – talep değişikliklerine olan etkisi, arz ve/veya talepteki kısa dönem değişikliklerine uyum sağlanabilmesine yönelik olarak gerçekleşmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet gücü üzerinde olumlu etkiler sağlayabilmesi adına, arz – talep değişikliklerinin yönetilmesi noktasında aşağıda verilen hususlar temelinde hareket etmesi önemli olara değerlendirilmektedir (Şen, 2006);

- Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri arz – talep değişikliklerinin yönetilmesi bağlamında değerlendirilirken, tedarikçilerden müşterilere kadar tüm paydaşlar arasında koordinasyonun sağlanmasına özen gösterilmelidir.
- Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri arz – talep değişikliklerinin yönetilmesi bağlamında değerlendirilirken, tedarikçilerle işbirlikçi ilişkiler geliştirilmesine özen gösterilmelidir.
- Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri arz – talep değişikliklerinin yönetilmesi bağlamında değerlendirilirken, erteleme ve/veya gecikme sebeplerinin belirlenmesine özen gösterilmelidir.
- Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri arz – talep değişikliklerinin yönetilmesi bağlamında değerlendirilirken, envanter takibini sağlayacak “Stok Sistemi” kurulmasına özen gösterilmelidir.
- Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri arz – talep değişikliklerinin yönetilmesi bağlamında değerlendirilirken, bağımsız bir “Lojistik Sistemi” kurulmasına özen gösterilmelidir.

- Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri arz – talep değişikliklerinin yönetilmesi bağlamında değerlendirilirken, periyodik aralıklarla “Kriz Masası” oluşturulmalı ve olasılık hesapları doğrultusunda gelecek planları yapılmalıdır.

2.5.2. Uyum Sağlamaya Etkisi

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri, uyum sağlama sürecinin doğru ve etkin bir şekilde yönetilmesi adına da önemlidir. Bu temelde işletmeler, tedarikçi ağında değişikliğe gitmek durumunda kaldıklarında ve ürün ve teknoloji değişikliği gündeme geldiğinde, süreci yönetmek adına birtakım tedbirler almalıdırlar.

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkilerinin uyum sağlama süreci bağlamında ele alınması noktasında, yöntem olarak aşağıda verilen hususların göz önünde bulundurulması önerilmektedir (Özdemir, 2004);

- Ulusal ve uluslararası pazarlara yönelik değişiklikler takip edilmeli ve yeni tedarikçi tabanları desteklenmelidir.
- Yeni tedarikçilere ulaşılabilmesi ve lojistik altyapısı için araçlar kullanılması adına hareket edilmelidir.
- Öncelikli olarak iyi müşterilerin ihtiyaçlarının gözetilmesine özen gösterilmelidir.
- Esnek ürün tasarımlarına yer verilmesi adına hareket edilmelidir.
- Ürünlerin “Yaşam Döngüsü Süresi” ve “Teknolojik Yaşam Süresi” belirlenmelidir.

2.5.3. Kâr Paylaşımının Düzenlemeye Etkisi

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri, kâr paylaşımının düzenlenmesi noktasında da ortaya çıkmaktadır. Bu temelde

işletmeler, öncelikli olarak işletme performansının artırılabilmesi için teşvikler yaratma yoluna gitmek durumundadırlar.

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri, kâr paylaşımının düzenlenmesi bağlamında kontrol edilirken, yöntem olarak aşağıda verilen hususların gözetilmesi önerilmektedir (Şen, 2006);

- Tedarikçilerden müşterilere kadar tüm paydaşlar arasında koordinasyonun sağlanmasına özen gösterilmelidir.
- Tedarikçilerden müşterilere kadar tüm paydaşların rolleri ve sorumlulukları belirlenmeli ve görev tanımları saptanmalıdır.
- Risk, maliyet ve kazanç paylaşımı, zincir ortakları arasında dengeli bir şekilde yapılmalıdır.

2.5.4. Bilgi Akışını Teşvik Etme

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri, bilgi akışının teşvik edilmesi bağlamında da değerlendirilmektedir. Bu temelde işletmeler, öncelikli olarak aşağıda verilen dosya başlıkları doğrultusunda belirlemelerde bulunmaya özen göstermelidirler (Özdemir, 2004);

- Satış – Ürün / Pazar
- Taşıma – Şekil / Miktar / Sınıf
- Stok – Parça / Bölge
- Üretim – Parça / Fabrika / Hat
- Depolama – Parça / Bölge

Bilgi paylaşımının kritik faktörleri; planlama süresi, ürün karmaşıklık, analiz kapsamı, sınırlamalar ve prensiplerden oluşmaktadır. İşletmenin stok politikası, üretim politikası, nakliye planları, hizmet seviyesi, stok tutma maliyeti de tedarik zinciri yönetimi tasarımında göz önünde bulundurulması gereken politika ve parametreleri oluşturmaktadır (Şen, 2006).

2.5.5. Performans İçin Teşvikler Yaratma

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin sürdürülebilir rekabet üzerindeki etkileri, performans için teşvikler yaratma bağlamında da işletmeler açısından değerlendirilmesi gereken bir noktayı ifade etmektedir. Bu temelde performans için teşvikler yaratılabilmesi, aşağıdaki noktaların gözetilmesini gerektirmektedir denilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004);

- a) İşletme performansının iyileştirilebilmesi için, öncelikli olarak yaygın bir pazarlama ağına ve dağıtım kanalına sahip olmaya özen gösterilmelidir.
- b) İşletme performansının iyileştirilebilmesi için, işletme kaynaklarının ve operasyonlarının, farklı ürün grupları için ayrı ayrı değerlendirilmesine ve farklı coğrafi bölgelerde aniden ortaya çıkabilecek olası sorunlar için düzenlenmesine özen gösterilmelidir.
- c) İşletme performansının iyileştirilebilmesi için, sektörde varlık gösteren diğer işletmelerin pazarda yer verdikleri ürünlerden daha farklı, daha yeni ve daha taze ürünlere yer verilmesine özen gösterilmelidir.
- d) İşletme performansının iyileştirilebilmesi için, hedef kitleye uygun ürünler sunulmasına ve bu yönde saptamalarda bulunabilmek için, müşterilerle yakın ilişkiler kurulmasına özen gösterilmelidir.
- e) İşletme performansının iyileştirilebilmesi için, en düşük fiyata en yüksek değerin yaratılmasına özen gösterilmelidir.
- f) İşletme performansının iyileştirilebilmesi için, tedarik zinciri verimliliği ile etkinliği arasında bir denge kurulmasına özen gösterilmelidir.

2.6. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ GÜÇ STRATEJİLERİ

2.6.1. Sürdürülebilir Rekabet Stratejilerinin Gereçlerini Anlama

Küresel ekonomik yapı içerisinde, sürdürülebilir rekabet stratejilerinin işletmeler tarafından net bir şekilde ortaya konulabilmesi için, işletmenin

rekabet stratejilerinin periyodik dönemler çerçevesinde gözden geçirilmesi ve bu doğrultuda da ya yeniden oluşturulması ya da gerektiğinde revize edilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda rekabet stratejileri; müşteri tercihlerindeki değişimlerin belirlenebilmesi, sektör gereklerinde ortaya çıkan değişimlerin gözlenmesi ve rekabet gücü elde edilebilmesi adına önemli görülmelidir.

Sürdürülebilir rekabet stratejilerinin gerekçelerini anlama, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için de önem arz etmektedir. Bu doğrultuda belirlenecek olan rekabet stratejileri, belirsizliklerin ve karmaşanın önüne geçilmesine ve küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri için rekabet avantajı elde edebilmelerine olanak sağlayacaktır (Porter, 2003). Bu bağlamda sürdürülebilir rekabet stratejilerinin gerekçeleri hakkında doğru belirlemelerde bulunamayan işletmeler, diğer işletmelerle rekabet edebilme gücünden / potansiyelinden de uzaklaşacaklar ve strateji geliştirme çabaları da sonuçsuz kalacaktır. Neticesinde farklı bir işletme olabilmek ya da sektördeki diğer işletmelerden farklılaşabilmek için, öncelikli olarak yön belirleme ve seçim yapma anlamında belirlemelerde bulunulmalıdır.

2.6.2. Bütünsel İlişkiler ve Sistemler Kurma

“Bütünsel İlişkiler ve Sistemler Kurma”, sürdürülebilir rekabetçi güç stratejileri arasında önemli bir yere sahiptir. Bu temelde işletmeler, yeni ürün ve süreç geliştirme çalışmalarının radikal dönüşümler gerektirmesi bakımından ve tüm bunlar işletmenin kendi gücünü aşacak potansiyeller gerektirdiğinden, diğer işletmelerle işbirliği yapmak ve ortak işleyişe sahip sistemler içerisinde yer almak durumundadırlar. Teknolojik gelişmelerle desteklenen bu işbirliği süreci, yeni işletme tasarımlarını ve işletme topluluklarını da beraberinde getirmektedir (Beşirov, 2007).

“Bütünsel İlişkiler ve Sistemler Kurma”, aynı zamanda “İş Ekosistemleri” oluşturma olarak da adlandırılmaktadır. Bu bağlamda “İş Ekosistemleri”; bütünleşmenin düzeyi ve yeni örgütsel yapılar oluşturulabilmesine olanak sağlanması açısından düşünüldüğünde, teknoloji ile desteklendiğinde daha fazla anlam ifade etmektedir denilebilir.

2.6.3. Geleceği Yaratmak İçin Birlikte Çalışma

“Geleceği Yaratmak İçin Birlikte Çalışma” anlayışı da; “Bütünsel İlişkiler ve Sistemler Kurma” gibi, işletmelerin rekabet ortamında kendilerini konumlandırabilmeleri ve küresel rekabetçi sistem içerisinde varlık gösterebilmeleri adına önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir.

Son zamanlarda rekabet ve işletmecilik, gelişen yeni kavramlarla paradigmatik bir değişim içerisindedir. Geleneksel yaklaşım, işletmenin dışsal konumlandırılmasıyla oluşan kârlılığı vurgularken; “Kaynak Tabanlı Rekabet” ise, rekabetçi üstünlüğün kaynağı olarak, işletmenin içsel kaynaklarının rolü üzerinde durmaktadır.

Başarılı bir konum ortaya çıkarmada eşit şekilde birçok üstünlük önemlidir. Bunların bazıları işbirliğini gerektiren dışsal – sektörel, bazıları içsel – işletmenin sahip olduğu kaynakları, yetenekleri ve temel yeteneklerdir (Papatya & Papatya ve Beşirov, 2006).

2.6.4. Kaynak Tabanlı Rekabet Etme

“Kaynak Tabanlı Görüş (KTG)”; işletmelerin eşzamanlı olarak fırsatları ve rekabet üstünlüğünü nasıl yakalayabileceklerine yönelik analitik mantığı ortaya koymaya yönelik ve özellikle son on yıldır işletmelerde baskın bir bakış açısı olmaktadır (Papatya, 2007).

İşletmelerin değerli, nadir, taklit edilemeyen ve yerine konulamayan kaynakları bir kez fark edip kontrol etmesi halinde, bu kaynaklardan gelecekte sürekli yararlanabilmesi mümkün olabilmektedir. Bu yüzden işletmelerin kaynak profili başarımda oldukça önemli iken, rekabetçi üstünlüğü başarabilmek için söz edilen kaynakların etkili bir şekilde, yani uygun stratejilerle konumlandırılmış ve bütünleştirilmiş olması gerekir (Papatya ve Papatya, 2007).

Ancak kaynaklar tek başına sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü yaratamazlar. Daha doğrusu kaynakların değer üretebilmesi için uygun bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca, kaynak yığınlarının etkin bir şekilde konumlandırılması ve bütünleştirilmesi rakiplerin bu kaynak yığınlarını taklit etmelerini ve yerine konulabilir kaynakları geliştirebilmelerini zorlaştırmaktadır. Kaynakların etkin yönetilmesini açıklayan kaynak yönetimi rekabetçi üstünlük sağlamak için değerlendirme, çıkarma, ekleme, yığma ve kaynakların kaldıraç etkisinden yararlanmayı içermektedir (Papatya ve Papatya, 2007).

KTG, işletmelerin belli bir zaman dilimi içinde “çok – türel (heterojen)” ve özellikli kaynaklara sahip olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilen kaynaklar dört anahtar özelliğe sahiptir. Buna göre kaynaklar, rekabetçi üstünlük yaratabilmek için değerli ve nadir olmak zorundadırlar. Bir kaynağın sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün kaynağı olabilmesi için ise, taklit edilemez ya da taklit edilmesi zor ve/veya maliyetli olması gerekmektedir (Beşirov, 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNŞAAT TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE SÜRÜDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ AÇISINDAN ÖNEMİ

3.1. İNŞAAT İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Özellikle 1990'lı yıllar itibariyle rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte, işletmelerin dış kaynak kullanımına daha fazla yer vermeye ve güven duymaya başlamaları ile birlikte, Tedarik Zinciri Yönetimi alanındaki iş ve işleyişlerde daha fazla önem kazanmaya başlamış ve zorunlu olarak inşaat sektörü de, bu değişimin ve gelişimin dışında kalamamıştır. Bu kapsamda işletmeler; kendi uzmanlık alanları dışında kabul edilen birtakım hizmetlerin, operasyonların ve/veya faaliyetlerin, konu ile ilgili uzmanlığa sahip başka firmalara verilmesini, doğru bir değerlendirmeyle, iç operasyonel maliyetlerin de azaltılmasının tek yolu olarak görmeye başlamışlardır.

Söz konusu edilen bu geleneksel yaklaşım, inşaat sektörü / endüstrisi için de geçerlidir ve bu yönüyle sektör, daha çok dış kaynak kullanımları üzerine kuruludur (Tanyaş, 2004). Diğer sektörlerde olduğu gibi inşaat sektöründe de “işin başkasına verilmesi ya da yaptırılması mantığı”, işletmelerin en iyi yaptıkları işlere odaklanmalarını sağlamak olarak ifade edilmektedir ki; bu yaklaşım, aynı zamanda Tedarik Zinciri Yönetimi prensiplerinin de uygulanabilir hale getirilmesi olarak değerlendirilebilir.

İnşaat sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi, diğer sektörlerden farklı olarak, “Müşterinin Ürünün ya da Tesisinin Tesliminin Geliştirilmesi” anlayışı / görüşü doğrultusunda, sektöre ilişkin tüm süreçlerin sistematik bir şekilde işletilebilmesinde alternatifsiz bir yaklaşımı ifade etmektedir (Kara, 2004). Çünkü inşaat sektöründe bir projenin çalışma kısımlarının kolaylaştırılması da, uygulanan alt sözleşmelerin verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi,

Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında bir dış kaynak kullanımı ile sağlanabileceği anlayışı söz konusudur.

İnşaat sektörü bağlamında değerlendirilen alt sözleşmelerin geniş çaplı kullanımı ile ilgili olarak iki temel öge üzerinde durulmaktadır (Sorguç ve Kuruoğlu, 2002);

- Müşterinin ürününün teslim edilebilmesi için gerekli olan operasyonel kapasitenin dağılımı ve
- Maliyet, zaman ve kalite gerekliliklerinin yerine getirilebilmesi adına daha büyük ölçekli inşaat şirketlerinin verimli olabilmesi, neticesinde küçük ve/veya orta ölçekli inşaat şirketlerinin başarılı olmasına bağlı olduğundan, sadece sahadaki fiziksel operasyonlar için değil, aynı zamanda bilgi yönetimi ve bu bilginin kullanımı aşamasında da belirlemelerde bulunabilme.

Özellikle günümüz itibariyle inşaat sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi yaklaşımlarının kullanımını zorunlu kılan temel etmenler, üç boyutlu bir çerçevede değerlendirilmektedir (Kara, 2004);

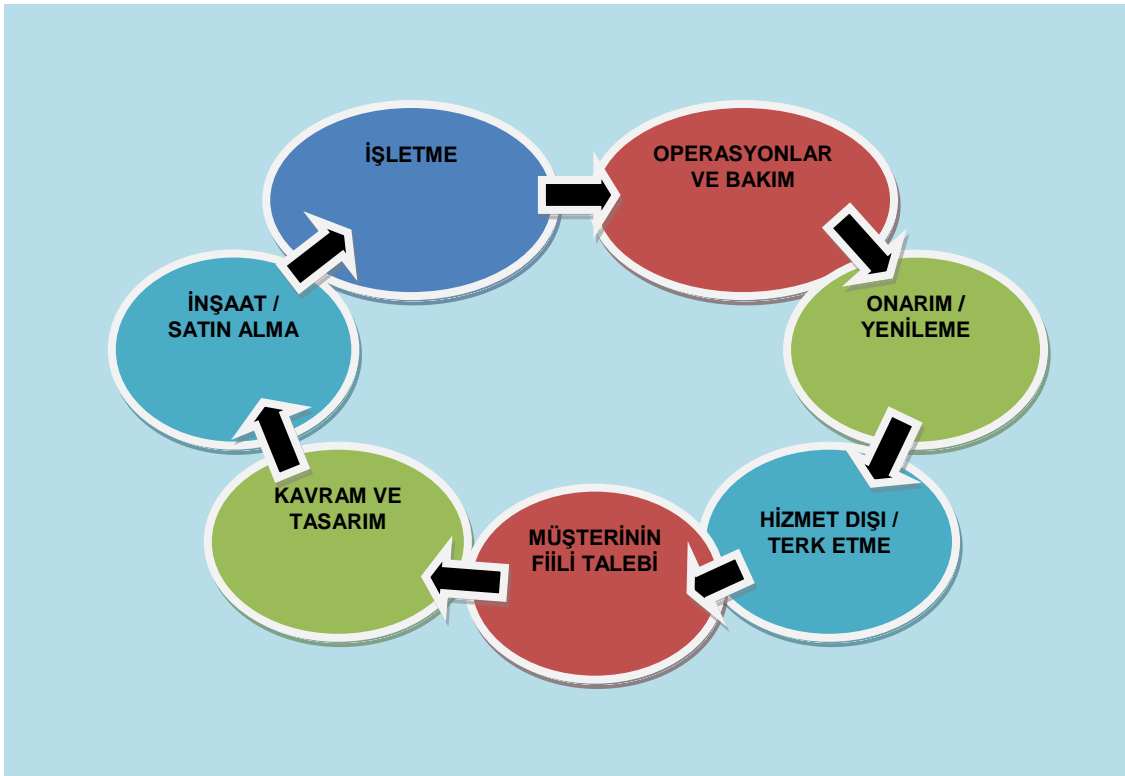
- ✓ İnşaat sektöründe söz konusu olan rekabet koşulları (ölçü, ciro, çalışan sayısı vb.), inşaat şirketlerinin birbirleri ile bir anlamda yarış içerisinde olmalarına neden olmuştur / olmaktadır.
- ✓ Söz konusu edilen bu rekabet, bir yönüyle de teknoloji avantajı sağlamak ve küçük ve/veya orta ölçekli inşaat şirketlerinin de, büyük ölçekli işletmeler gibi hareket etmesini zorunlu kılmaktadır.
- ✓ Bölgesel pazarların ve küreselleşmenin ortaya çıkması ve bunun neticesince kaçınılmaz olarak inşaat sektörünü etkilemiştir / etkilemektedir.

Bu belirlemeler doğrultusunda İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi; hammaddenin çıkarılmasından binanın nihai yıkımına ve bileşenlerinin ortadan kaldırılmasına kadar olan tüm süreci kapsamakta ve bu yöndeki tüm

iş ve işleyişleri kendi organizasyonları içerisinde düzenlemektedir (Ofori, 2000).

İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi'nde süreç, tesis inşa edilmesini talep eden müşteri ile başlamaktadır ki; talep edilen tesis bina, özel ya da ticari gelir getirmesi beklenen yollar ya da demiryolu gibi diğer altyapı işleri veya merkezi ya da hükümet işleri olabilir ve süreç, müşterinin talep etmiş olduğu tasarımın inşa edilmesi ile birlikte son bulmaktadır.

Şekil 3.1.'de, İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilgili süreç verilmektedir.



Şekil 3.1. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi

(Kaynak: Kara, 2004)

Şekil 3.1., İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi'nin anahtar aşamalarını vermektedir. Bu aşamalar bağlamında görülmektedir ki; söz konusu edilen süreç dönüşümsel bir yapı arz etmektedir ve bu çerçevede sürekli yinelenen

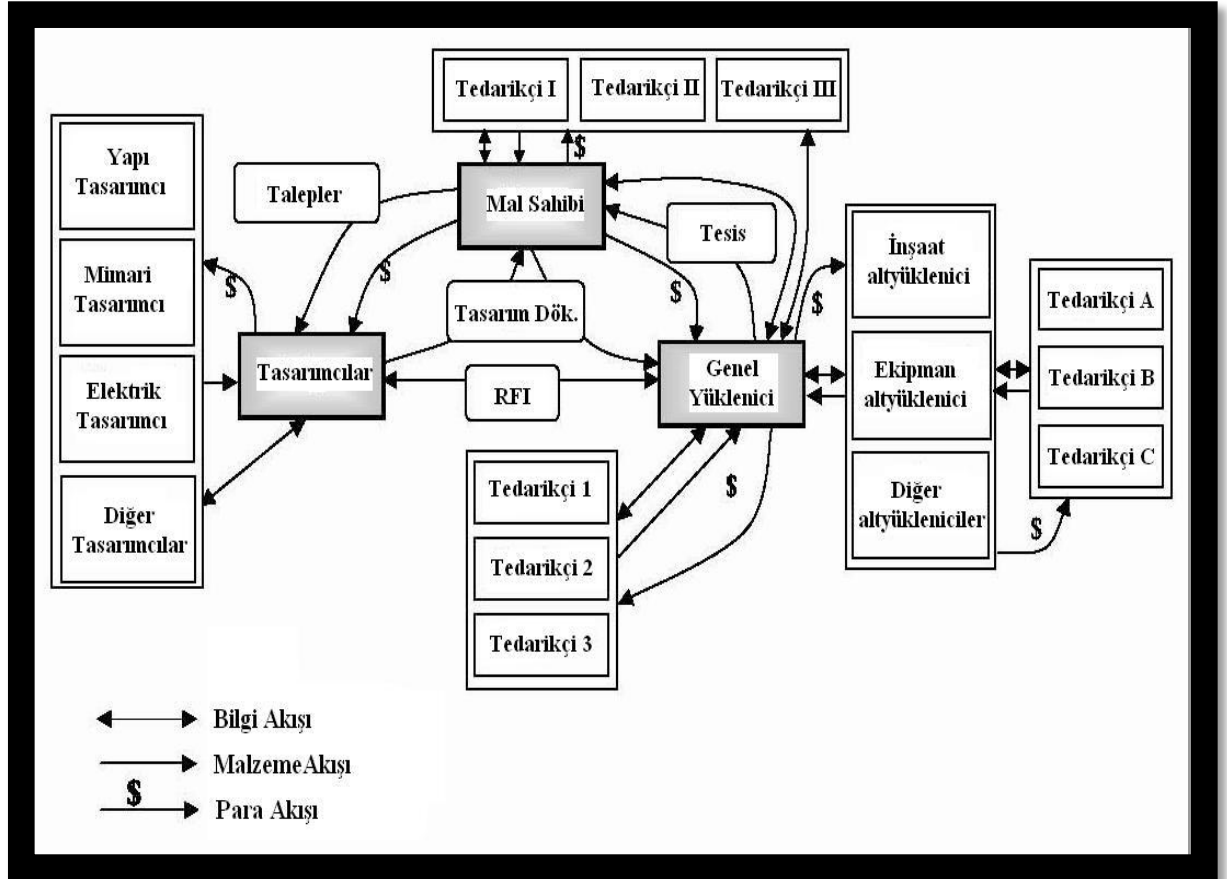
bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin iki temel aşaması, “Kavram ve Tasarım” ve “İnşaat / Satın Alma” süreci olarak değerlendirilmektedir.

İnşaat ve satın alma sürecini takip eden diğer üç süreç ise; “İşletme Süreci”, “Operasyonlar ve Bakım Süreci” ve “Onarım / Yenileme Süreci” olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreçlerden her biri, genel anlamda tüm sürecin baştan başlatılmasını gerektirebilmektedir. Bu süreç, inşa edilen yapının ekonomik ömrünün sona ermesi ile birlikte “Hizmet Dışı / Terk Etme Süreci” ile son bulabileceği gibi, alternatif bir süreç olan “Hizmet Dışı / Terk Etme Süreci”, her zaman gündeme gelmeyebilir.

Sonuç olarak İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında söz konusu edilen tüm bu süreç, birbirlerinden bağımsız düşünülmemeyen ve birbirlerini takip etmek durumunda olan “müşterileri” ile “tedarikçileri” içermektedir. Bu yönüyle İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi, müşteri talebinin karşılanmasını ve teslimini kolaylaştıran tüm bilgi alışverişinin bütünü olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte bilinmesi gerekir ki; İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi, sadece işten işe ilişkilerin hâkim olduğu bir inşaat işleri zinciri olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi; aynı zamanda bilgi alışverişinin ya da bilgi akışının, malzeme, hizmet ya da ürünlerin akışının ve mal sahibi / müşteri, tasarımcı, ana yüklenici ve alt yükleniciler arasındaki para akışını ve tedarikçileri içeren çoklu bir organizasyon yapısını içermektedir ve bu yapıya yönelik ilişkileri kapsamaktadır.

Şekil 3.2.'de, "İnşaat Tedarik Zinciri Modeli" verilmektedir.



(RFI: Remote File Inclusion – Uzaktan Dosya Dâhil Etme Sistemi)

Şekil 3.2. İnşaat Tedarik Zinciri Modeli

(Kaynak: Şerbetçioğlu, 2007)

İnşaat Tedarik Zinciri Modeli'nde, ana yüklenici İnşaat Tedarik Zinciri'nin bir anlamda çekirdeğini oluşturmaktadır denilebilir. Mal sahibi ve tasarımcı ise, İnşaat Tedarik Zinciri'nin diğer iki ana unsurunu ifade etmektedir. Ana yüklenicinin doğrudan tedarikçileri dışında alt yükleniciler de, ana yüklenicinin tedarikçileri olarak düşünülebilmektedir. Bu yönüyle alt yükleniciler, kendi tedarikçilerine de sahip olabilmektedirler.

3.1.1. İnşaat Tedarik Zincirinin Ana Aktörleri

İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi süreci, sürecin işletilmesi için katkıda bulunan ve amaca ulaşılması adına çalışan birtakım ana aktörleri içermektedir. Bu ana aktörler aynı zamanda, İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi süreci için bilgi aktarımını da gerçekleştirdiklerinden, “bilgi aktörleri” olarak da anılmaktadırlar.

İnşaat sektöründe bütün dünyada kendisini tüm etkinliği ile göstermeye başlayan rekabet koşulları, özellikle önümüzdeki yıllarda bu rekabetten kazançla çıkmanın tek koşulunun, Tedarik Zinciri Yönetimi ile ilgili düzenlemelerle sağlanacağını göstermektedir (Arditi, 2010). İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi, yani genel anlamda üretim sürecinde büyük bir kaynak olarak bilgi akışını sağlamak ya da bilgi paylaşımında bulunmak ve bu bilgiyi koordine etmek, ancak sürdürülebilir rekabet koşullarını mümkün kılabilecektir denilebilir.

İnşaat sektöründe, gerek genel anlamda ve gerekse de Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında söz konusu olmaya başlayan bu değişim ve gelişim süreci, müşteri talebinin karşılanması ya da talep edilenlerin gereği gibi teslim edilmesi için birbiri ile koordinasyon içerisinde bulunan / bulunması gereken organizasyonlar ile mümkün olabilmektedir (Tucker, 2007).

Bu sayede aynı zamanda tasarım ve inşaat faaliyetleri, bir noktada geleneksel algıdan daha farklı, güvenilir ve ticari olarak duyarlı ortaklı düzenlemeler çerçevesinde yürütülmektedir. Çünkü İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi kapsamında yer alan ve Tablo 3.1.'de yer verilen bilgi aktörleri; bilginin kapsamlı ilişkisi, bilginin elde edilmesi, belirli bir süreçten geçirilmesi ve dağıtılması için vazgeçilmez niteliğe sahiptirler.

3.1.2. İnşaat Tedarik Zincirinin Özellikleri

İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel özellikleri, aşağıdaki alt başlıklar doğrultusunda değerlendirilecektir.

a) İnşaat sektöründe hiçbir müşteri, bir diğeri ile aynı ya da benzer taleplere sahip olarak değerlendirilmemektedir. Bu kapsamda sektörde müşterilerin memnun edilebilmeleri, her müşterinin gereksinimlerinin gözetilmesi ve karşılanması ile mümkün olabilmektedir. Bu memnuniyetin sağlanabilmesi için de, müşteri taleplerinin karşılanabilmesi için işleyişlere yönelik etkin bir ağın oluşturulabilmiş olması ve bu yapıya işlerlik kazandırılabilmesi gerekmektedir.

İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi'ne işlerlik kazandıran ağ ya da ağlar, tamamen bütünleşik bir şekilde işleyişlerini devam ettirmekte ve müşterilerin taleplerinin ve gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik çalışmalarda bulunmaktadır ki; bu ağlar, talebe göre farklı şekilde oluşturulabilmektedir. Örneğin; bir konut projesi talep edilmekteyse başka bir ağ ya da bir ofis binası talep edilmekteyse de, başka bir ağ oluşturulması gerekecektir (Sarıyıldız, 2010).

b) İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel yapısı, ödeme planları ve sözleşmeler gibi birtakım genel ve köklü iş uygulamaları şeklinde kendisini ortaya koymakta ve bu uygulamalara yönelik çözüm prosedürlerini içermektedir.

c) İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi'nde işbirliği, genel olarak sözleşmeler vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Ancak sözleşmeler, sadece inşaatın teslim süresinin yer verildiği bir yapıda değil, aynı zamanda ve belki de çok daha önemlisi, minimum maliyetin ve belirlenen sürenin gözetilmesini içerecek şekilde düzenlenmek durumundadır.

Çünkü süreç, ancak bu şekilde verimli ve etkin bir şekilde yürütülebilecek ve güven, tedarik ortağına bağlılık ve inanç temeli oluşturulabilecektir.

Söz konusu edilen bu süreç, Şekil 3.3.'de verilmektedir.



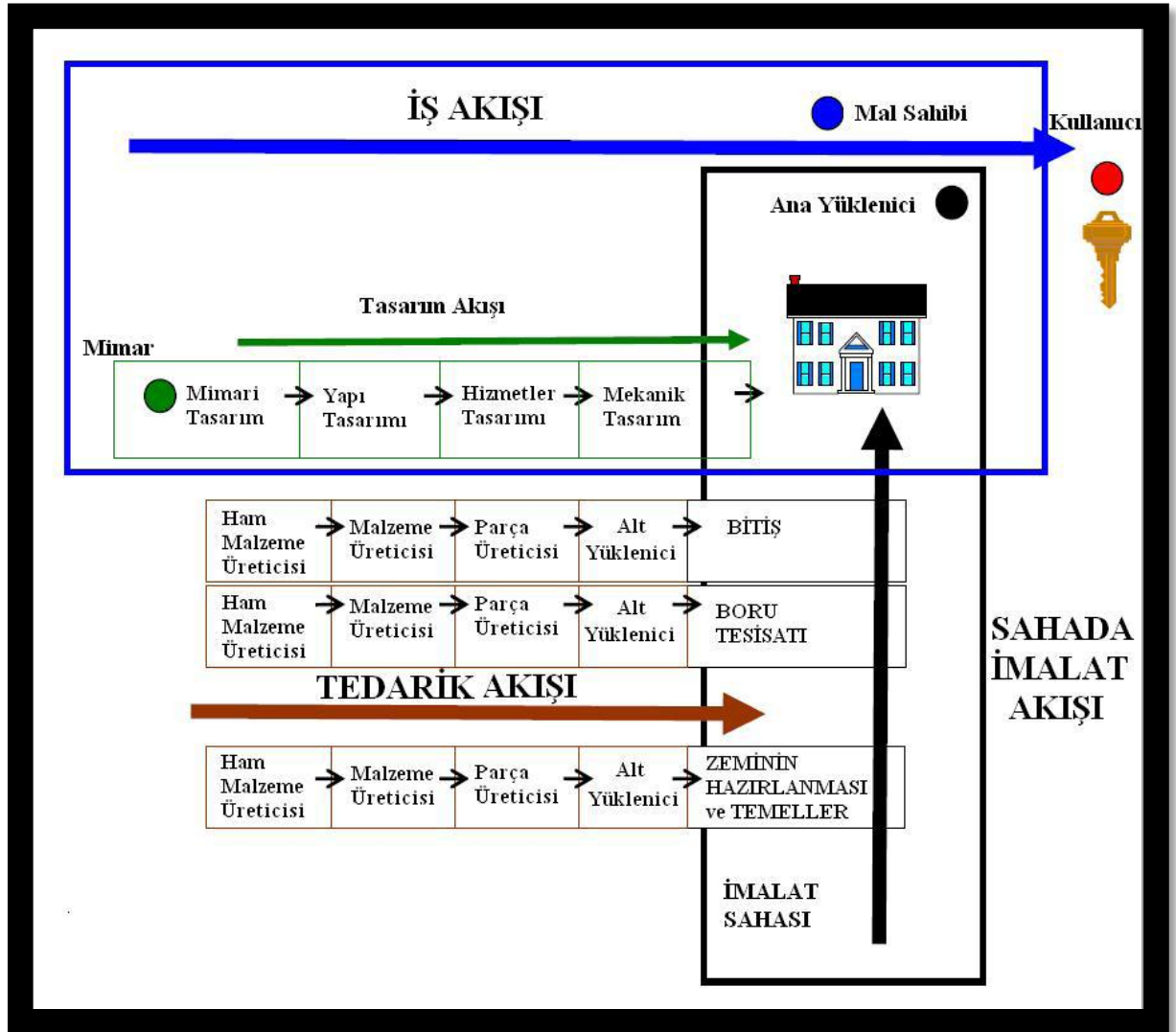
* WIP: Ara Stok

** EDI: Elektronik Veri Değişimi

Şekil 3.3. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi ve İşbirliği Süreci

(Kaynak: Ulubeyli ve Kazaz, 2010)

3.1.3. İnşaat Tedarik Zincirinde Ana Akışlar



Şekil 3.4. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi Ana Akışları

(Kaynak: Şerbetçioğlu, 2007)

- a) İş akışı, projenin ana katılımcıları olarak tanımlanan mal sahibi, mimar ve ana yüklenici kapsamında gerçekleşen bir süreci kapsamaktadır. Bu doğrultuda "İş Akışı"; mal sahibi ile diğer katılımcıların gereksinimlerinin tanımlanmasından, "Mimari Sözleşme", tasarımlara bağlı olarak "Ana Yüklenici Sözleşmesi", işleyişlerin ilerlemesi noktasında kullanılacak olan

“Satış Sözleşmesi” ve “İnşaat Sözleşmesi” çerçevesinde, anahtar teslimine dek devam eden bir süreci planlamaktadır (Huriel, 2010). Bu akış sürecinin, genişletilebilmesi ya da daraltılabilmesi söz konusu olabilmektedir.

b) “Sahada İmalat Akışı”, imalat sahasında başlamakla birlikte, aşağıda verilen hususlar doğrultusunda düzenlenmektedir (Şerbetçioğlu, 2007);

- İmalat sahasında israf azaltılması ve tasarım detaylarına göre şekillendirilmelidir.
- İmalat sahası faaliyetleri imalat sahası için özel olarak düzenlenmeli ve tekrarlayıcı olmamalıdır.
- Analizler bir imalat sahasında başlamakla birlikte, şirketin üretim sürecindeki ilerlemeleri incelemesi ve üretim hattı için ortak düzenlemelere gitmesi gerekir.
- İmalat sahası; bölgeler, inşaat ve şirket türleri değişkenleri doğrultusunda düzenlenmeli ve teknoloji standardizasyonu sağlanmalıdır.

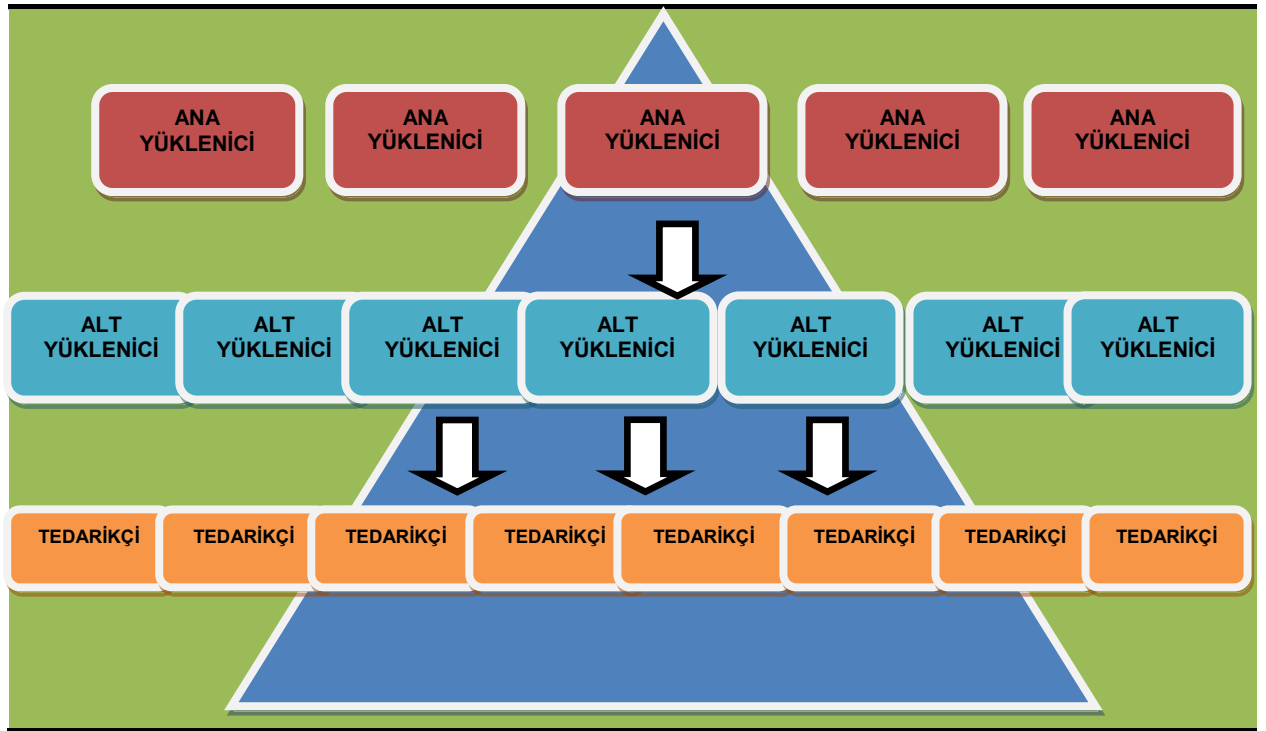
c) “Tedarik Akışı”, kompleks bir süreci kapsamaktadır ve kum, kaya, kereste vb. gibi doğal ürünler ile paneller, pencereler, klima aygıtları ve vinç gibi imalat sahası ekipmanlarını kapsamaktadır. Söz konusu edilen bu ürünler; üreticilerden, satıcılardan ve/veya atölyelerden alınmakta ve bazıları da, iş ve malzeme sözleşmesinde yer verilmesi ile birlikte alt yüklenicilerden temin edilmektedir.

Bu yönüyle “Tedarik Akışı” satın alma sürecini ve sipariştan teslimine uzun bir dönemi kapsamaktadır. Malzeme temininin gecikmesi halinde farklı birtakım problemlerin ortaya çıkması söz konusu olacağından da, bu siparişlerin kritik öneme sahip parçaları içerdiği göz önünde bulundurularak hareket edilmelidir.

3.1.4. İnşaat Tedarik Zincirinin Ana Yüklenici ve Tedarikçi Görünümü

A. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi'nde "Ana Yüklenici Görünümü", tedarik edilecek miktarların ya da tedarik alanının doğru ve net bir şekilde tahmin edilebilmesine dayanmaktadır ki; ancak bu şekilde doğru taleplerin tedarikçiler üzerine yüklenmesi mümkün olabilmektedir.

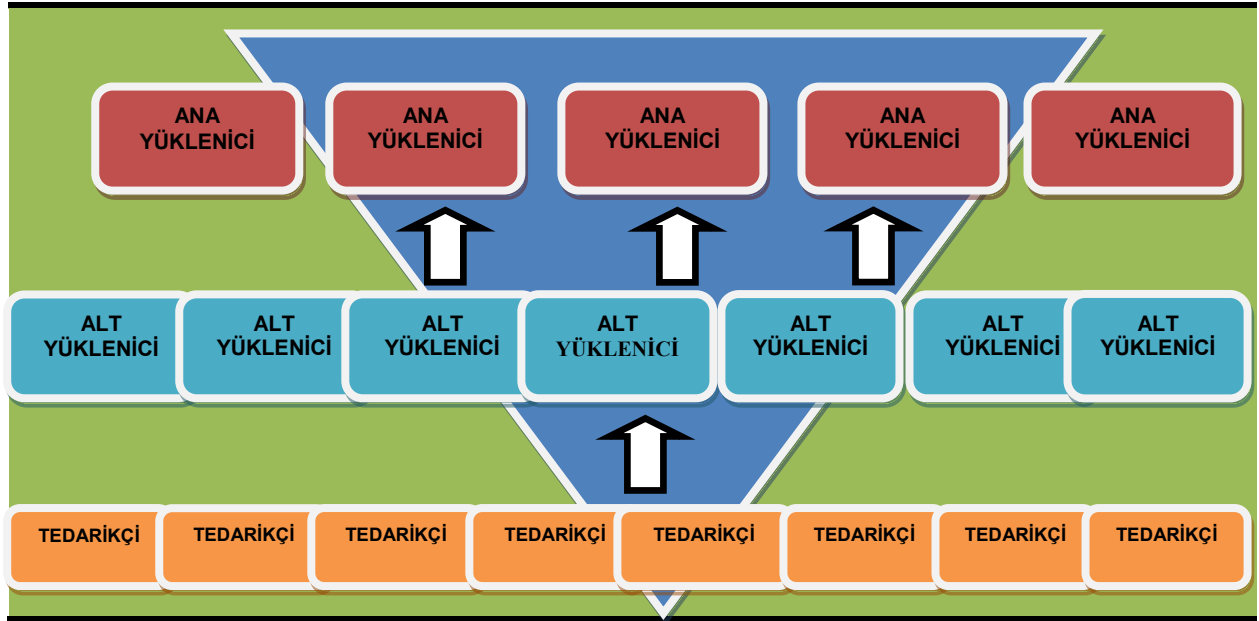
"Ana Yüklenici Görünümü" ile ilgili belirlemeler, Şekil 3.5.'de verilmektedir. "Ana Yüklenici Görünümü"nde süreç, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin yukarıdan aşağıya işletilmesi şeklinde verilmektedir.



Şekil 3.5. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi Ana Yüklenici Görünümü

(Kaynak: Şerbetçioğlu, 2007)

B. "İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi Tedarikçi Görünümü" ile ilgili değerlendirmeler, Şekil 3.6.'da verilmektedir. "Tedarikçi Görünümü"nde süreç, Tedarik Zinciri Yönetimi'nin aşağıdan yukarıya işletilmesi şeklinde verilmektedir.



Şekil 3.6. İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi Tedarikçi Görünümü

(Kaynak: Şerbetçioğlu, 2007)

İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi'nde "Tedarikçi Görünümü" ya da tedarikçi pozisyonu ile ilgili belirlemede bulunmak da yine oldukça zordur. Bu süreçte alt yükleniciler bazen belirli bir pozisyon sergilemelerine karşın, her iki yöne ilişkin talebi de tahmin etmek ve karşılamak durumunda olduklarından, sıklıkla zorluk yaşabilmektedirler. Bu tür durumlarda bazen, tedarikçiler alt yüklenicileri desteklemek adına hareket edebilmekte ve ana yüklenici talebinin karşılanması için koordinasyon içerisinde olabilmektedirler.

3.1.5. İnşaat Lojistiği

İnşaat lojistiği, bir anlamda işçi ve malzeme girdilerinin tek bir kombinasyon içerisinde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu noktada müşteri ve tedarikçi de, ortak olmaktan çok bir iş ya da yakınlık ilişkisi içerisinde hareket etmekte ve satın alma ve lojistik yaklaşımları da bu doğrultuda düzenlenmektedir. Ancak bu durum, olması gereken bir durumu ifade etmekle birlikte, her zaman bu çerçevede hareket edilmediği ya da

edilemediği de bilinmektedir. Bu durum ise, mutlaka birtakım sorunları beraberinde getirmektedir.

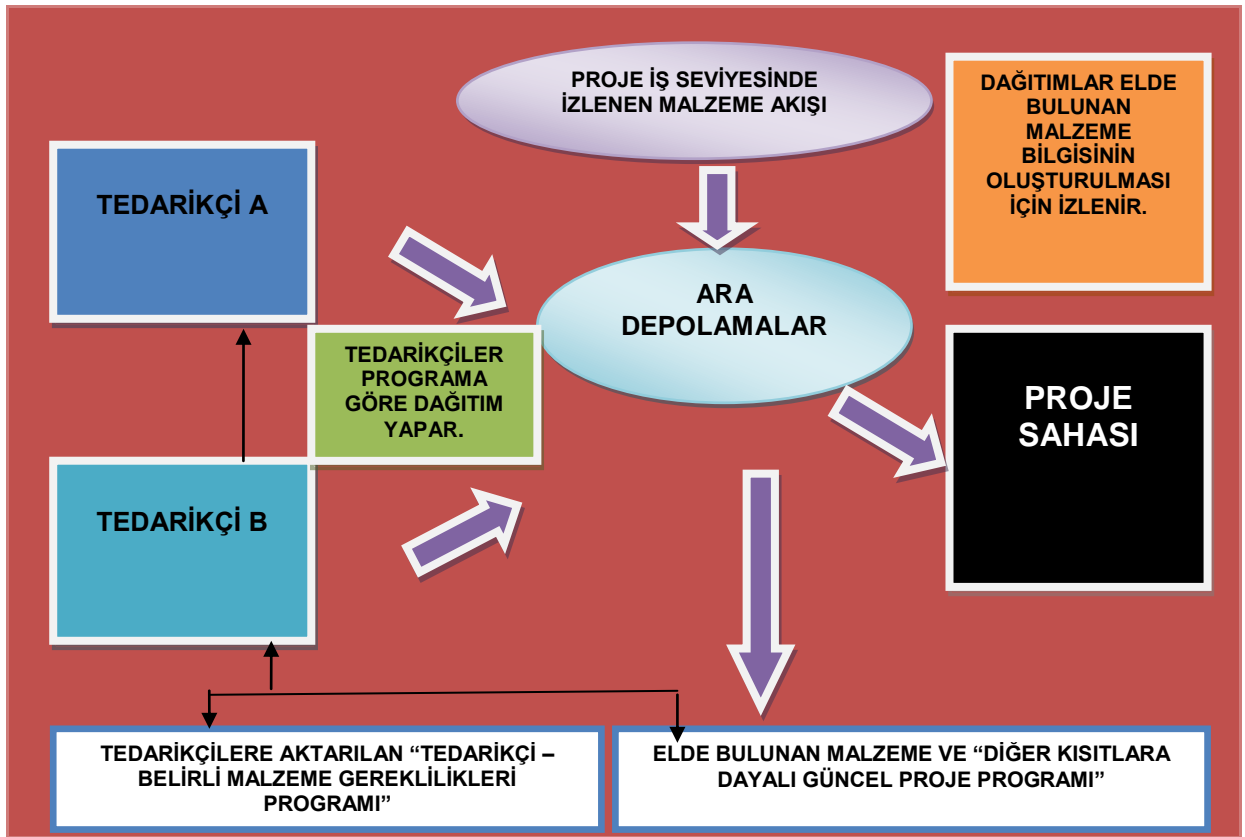
Sonuç olarak diğer sektörler, kendi sektörel yapılarının getirdiği birtakım avantajları devreye sokarak hareket edebilmekteyken, inşaat sektörünün bu avantajlara yer vermemesi bakımından sorunlar yaşaması söz konusu olabilmektedir.

Tüm bu belirlemeler doğrultusunda inşaat lojistiğinin Türkiye’de karşı karşıya olduğu diğer birtakım problemler de aşağıda verildiği gibi ifade edilmektedir (Şerbetçioğlu, 2007);

- İnşaat sektöründe özellikle son on yıl içerisinde yapılan çalışmalar göstermektedir ki; sektörde gereksiz yere yapılan harcamalar, inşaat maliyetlerinin yaklaşık % 30’unu oluşturmakta ve bu eksikliğin yıllık inşaat maliyetlerine yansması ise, yaklaşık 3 Milyar Euro olmaktadır.
- İnşaat sahası dışında ister istemez yüklerini boşaltmak için bekleyen kamyonlar, inşaat sahası için hoş bir görüntü oluşturmamaktadır. Bu doğrultuda, boş ya da yüklü araçların düzenlenmesi gerekmektedir.
- İnşaat sahasındaki ürünlerin ikinci kez kullanılması, kalite üzerinde ters etki yaratacak ve bir fabrika ortamında üretilen aynı ürüne göre alınacak olan verim düşecektir.
- Yetersiz lojistik, inşaat projelerinde de yetersizliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır ki, bu durum sıklıkla proje teslimi için taahhüt edilen sürenin uzaması şeklinde kendisini göstermektedir. Örneğin; ürünlerin boşaltılmasında yaşanan gecikmeler ya da inşaat sahasının etrafında yer alan ürünlerin sonraki hareketi, gereksiz zaman kullanımına neden olabilmektedir.
- İnşaat sahasında depolanan gereksiz ürünler, kaçınılmaz zararları da beraberinde getirebilmekte ve ya ürünün sahanın yanlış kısmında konumlandırılmasından ya da doğru ekipman kullanılmamasından

dolayısıyla sıklıkla iş güvenliğini ve işçi sağlığını tehdit eden durumlara karşı karşıya kalınabilmektedir.

Bu nedendir ki inşaat lojistiği ile ilgili olarak hareket edilirken, “İnşaat Malzeme Dağıtım Sistemi” bağlamında Şekil 3.7.’de verilen belirlemelerin göz önünde bulundurulması yerinde olacaktır.



Şekil 3.7. İnşaat Malzeme Dağıtım Sistemi

(Kaynak: Kazaz ve Öncü 2010)

Şekil 3.7. doğrultusunda görülmektedir ki; İnşaat Malzeme Dağıtım Sistemi sayesinde gelen göndermeler, inşaat sahasının çeşitli depolama yerlerine ait envanter bilgisinin oluşturulabilmesi için takip edilmekte ve bu bilgi, proje işlerinin yürütülebilmesi için söz konusu edilen diğer kriterlerle birlikte, projenin kısa sürede teslim edilmesi için güncellemeler yapılması noktasında kullanılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE SÜRÜDÜRÜLEBİLİR REKABET GÜCÜ AÇISINDAN ÖNEMİ: AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN ANALİZİ

Azerbaycan İnşaat Sektörü; özellikle son dönemlerde, inşaat endüstrisi malzemelerinin ve bu endüstriye yönelik hammaddelerin bol ve ucuz olması ve arz açıklarının bulunması dolayısıyla, inşaat sektörü dış yatırımlar için özendirici bir sektör olarak görülmektedir. Ülkede inşaat malzemeleri açısından en zengin bölgeler; Nahçıvan, Muhtar Cumhuriyeti, Hankendi, Masalli, İmişli, Gence ve Bakü olarak sayılmaktadır. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar arasında en önemli yeri ise, Türk şirketleri almaktadır. (Somuncuoğlu, 2011).

Azerbaycan; 1991 yılında bağımsızlığını kazandıktan sonra, önemli siyasi, askeri, sosyal ve ekonomik problemlerle karşı karşıya gelmiştir. SSCB Dönemi'nde sistemli olarak Cumhuriyetler arasında bağımlılığı bir anlamda zorunlu kılan ekonomik yapının ani çöküşü, pazar ekonomisine geçişte; ekonomik, siyasi, hukuki bir altyapının olmaması, teknolojinin eski olması, serbest piyasa modelinin bilinmemesi, Ermenilerin işgalci tutumu sonucu topraklarının % 20'sinin kaybedilmesi, bir milyon kişinin kendi ülkesinde mülteci durumuna düşmesi ve benzeri nedenlerle üretim durma noktasına gelmiş, sonuç olarak da ekonomi üzerinde inisiyatif tamamen kaybedilmiştir (Somuncuoğlu, 2011).

Ülkede siyasi istikrarın sağlanması ve Ermenilerle geçici ateşkese varılmasından sonra, dikkatler ekonomi üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak 20 Eylül 1994 tarihinde "Asrın Anlaşması" olarak

adlandırılan Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi ile dünyanın önde gelen petrol şirketleri arasında “Hazar Denizi’nin Azerbaycan’a ait Bölümünde Azeri, Çırağ, Güneşli Yataklarının Birlikte İşlenmesi ve Paylaşılması Hakkında” ilk anlaşma imzalanmıştır. (Somuncuoğlu, 2011).

Alınan önlemler neticesinde, Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla’nın (GSYİH) reel seviyesi 1996 yılında, 1988 yılından beri ilk defa % 1,3 artmıştır. 2000 – 2009 yılları arasında GSYİH’deki artış, yıllık ortalama % 15,9 olmuştur. Azerbaycan ekonomisinde 1996 yılından itibaren başlayan büyüme, 2009 yılında da sürmüştür. 2009 yılında GSYİH % 9,3 artarak, 34,5 Milyar Manat’a (43,1 Milyar ABD Doları) yükselmiştir. (Somuncuoğlu, 2011).

Bütün bu darboğazların aşılmasında, petrol rezervleri önemli bir rol oynamış, yıllardır petrole yatırım yapan Azerbaycan 2005 yılından itibaren milli gelire yansiyacak petrol gelirleri ile yeni bir döneme girmiştir. Önümüzdeki 15 yıl için 50 Milyar ABD Doları petrol geliri bekleyen ülke somut ve uygulanabilir projelerle bu geliri halkın yaşam standardının yükselmesine harcayacak hedefler için çalışmaktadır.

Azerbaycan’da 2011 yılı sonu itibariyle çalışabilir nüfus 4.626.100 kişi olup, nüfusun % 50,09’ini oluşturmaktadır. İşsiz statüsü verilen kişiye Devlet Sosyal Komitesi tarafından maddi destek sağlanmaktadır. 2011 sonu itibariyle resmi işsizlik oranı % 5,4 olarak açıklanmış olmakla beraber, 2003 yılında İLO ve UNDP tarafından yapılan araştırmaya göre işsizlik oranı %10,7 olarak açıklanmıştır (Azerbaycan’ın Genel Ekonomik Durumu, 2012).

Ülkenin batıya açılan petrol ve gaz boru hatlarındaki çalışmalar 2002 – 2005 Dönemi’nde inşaat faaliyetlerinde önemli artış sağlamıştır. Sektörün GSYİH’ya katkısı bu dönemde % 15 ve % 20 arasında olmuş, ancak inşaat işlerinin önemli kısmının tamamlanması ile birlikte 2006 yılında % 10’a 2007 yılında da % 7’ye gerilemiştir.

Sektörün en önemli müşterisi kamu sektörü olagelmıştır. Ancak son yıllarda petrol sektöründeki hızlı büyüme özel sektörün inşaat faaliyetlerindeki büyümede en önemli aktör olması sonucunu doğurmuştur. Ayrıca işgal altındaki Dağlık Karabağ Bölgesi'nden göç etmek zorunda kalan göçmenlerin konut ihtiyacı da sektörü etkilemektedir. Başkent Bakü'deki inşaat faaliyetleri özellikle yeni apartman blokları ve ofis binalarının yenilenmesine bağlı olarak artış göstermiştir.

Azerbaycan petrol ve gaz ihracatına bağlı gelirlerde kaydedilen artışlar ekonominin genelini yansıtmakta olup, bilhassa şehircilik ve altyapı hizmetlerine daha etkili bir şekilde yansıdığını görmek mümkündür. "2009 - 2013 Devlet Kalkınma Programı" enerji dağıtım hatları, su ve kanalizasyon şebekelerinin yenilenmesi turizme yönelik yapılan yatırımlar büyük bir süratle devam etmektedir.

Tüm bunların yanında Azerbaycan'da, inşaat sektörü de dâhil olmak üzere, kayda girmemiş ve üçüncü ülkelerden gelen Türk sermayesiyle birlikte Türk firmalarının toplam yatırım miktarının, 3 milyar ABD Doları'nın üzerinde olduğu tahmin edilmektedir ve İngiltere, ABD ve Türkiye, Azerbaycan'a en çok yabancı sermaye getiren ülkelerdir (Zengin, 2010).

4.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz itibariyle işletmeler; rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek, pazar paylarını sürekli olarak artırabilmek ve bu doğrultuda da maliyetlerini azaltabilmek adına çaba sarf etmek durumundadırlar. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi ise, temelde müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi ile doğru orantılı bir şekilde mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda müşterilere "doğru zamanda – doğru ürünlerin" teslim edilebilmesi noktası önem

kazanmakta ve bunun sağlanabilmesi için de, etkin bir tedarik zinciri süreci kapsamında, gerekli olan hammaddelerin ya da malzemelerin gereken zamanda ve en düşük maliyetle tedarik edilmesi gerekmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi süreci, tüm bu işleyişlerin sağlanabilmesi adına önem arz etmektedir. Bu temelde çalışmanın amacı da, "İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabetçi Güç Açısından Önemi: Azerbaycan İnşaat Sektörünün Değerlendirilmesi" ana başlığı doğrultusunda, Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir rekabet gücü elde edilebilmesindeki etkisini belirlemek olarak tespit edilmiştir.

4.2.2. Araştırmanın Kapsamı

Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir rekabetçi güç elde edilmesi üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada, hazırlanan anket soruları çerçevesinde öncelikle sektördeki işletmeler için bir "Durum Tespiti Çalışması" yapılmıştır.

4.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde faaliyet gösteren ve 27.09.2012 – 05.10.2012 tarihleri arasında görüşülebilen 52 işletme ve yan kuruluşu ile sınırlandırılmıştır.

4.2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmada araştırma modeli olarak, anket uygulaması yapılacaktır. Kullanılacak olan anket soruları Richard Chivaka, Dutch Fayard ve Stephan Wagner'in (2008) araştırmaları doğrultusunda şekillendirilen ve Marmara

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı için “Tedarik Zincirinde Maliyet Yönetimi ve Türkiye’deki Otomotiv İmalat Sektörü Uygulamalarının Değerlendirilmesi” başlıklı Doktora Tezi’nde Başak Erdem Rena (2009) tarafından kullanılan anket soruları baz alınarak geliştirilmiştir.

Ek – 1’de verilen Anket Formu beş bölümden oluşmaktadır ve aşağıda verilen alt başlıklar ile soru sayılarını içermektedir;

- **Bölüm – 1:** Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri İlişkilerine Genel Bakış
 - Ankete Katılan İşletme İle İlgili Genel Bilgiler ve
 - İşletmelerin Tedarik Zinciri İlişkileri İle İlgili Sorular: **5 Soru**
- **Bölüm – 2:** Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminde İlişkiler – **18 Soru**
- **Bölüm – 3:** Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi – **25 Soru**
- **Bölüm – 4:** Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminde İşletme Boyutunda Kullanılan Teknik ve Uygulamalar – **27 Soru**
- **Bölüm – 4:** Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminde İşletmeler Arası Boyutta Kullanılan Teknik ve Uygulamalar – **27 Soru**
- **Toplam: 102 Soru**

Anket sorularına katılımcıların verdikleri yanıtlar, 3’lü Likert Ölçeği ve 5’li Likert Ölçeği ile değerlendirilecektir. 3’lü Likert Ölçeği ve 5’li Likert Ölçeği, aşağıda verilen bölümlerde kullanılmıştır;

- **3’lü Likert Ölçeği:**
(Kullanılıyor, Kullanılmıyor, Bu Kavramı Daha Önce Hiç Duymadım)

- **Bölüm – 4:** Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminde İşletme Boyutunda Kullanılan Teknik ve Uygulamalar
- **Bölüm – 5:** Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminde İşletmeler Arası Boyutta Kullanılan Teknik Ve Uygulamalar.
- **5’li Likert Ölçeği:**
(1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum)
 - **Bölüm – 2:** Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminde İlişkiler
 - **Bölüm – 3:** Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi.

4.2.5. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini, Azerbaycan İnşaat Sektörü’nde faaliyet gösteren tüm işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, 27.09.2012 – 05.10.2012 tarihleri arasında görüşülen 52 işletme ve yan kuruluşu oluşturmaktadır.

4.2.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan anket formundaki sorular literatüre uygun bir şekilde kategorilere ayrılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, frekansları ve yüzdeleri ile tablolaştırılarak sunulacak ve genel durum tespit edilecektir.

4.2.7. Araştırmanın Bulguları

4.2.7.1. Araştırmanın Güvenirliği

Araştırmada kullanılan anket sorularının Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı'nın oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada uygulanan anket sorularının güvenirlilik dereceleri aşağıda verildiği gibidir.

Tablo 4.2. Değişkenlerin Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları

DEĞİŞKENLER	CRONBACH'S ALPHA GÜVENİRLİK KATSAYILARI
İŞLETMENİN TEDARİK ZİNCİRİ KONUMU	0,80
TEDARİK ZİNCİRİNDE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİNİ DESTEKLEYECEK ÇEVRE	0,76
TEDARİK ZİNCİRİNDE MALİYET YÖNETİMİ SÜRECİ	0,91
MALİYET YÖNETİMİ TEKNİK VE UYGULAMALARI	0,85

4.2.7.2. İşletmelerin Tedarik Zinciri İçerisindeki Konumu

"İşletmelerin Tedarik Zinciri İçerisindeki Konumu" ile ilgili belirlemeler, Tablo 4.3.'de verilmektedir.

Tablo 4.3. İşletmelerin Tedarik Zinciri İçerisindeki Konumu

İŞLETMELERİN TEDARİK ZİNCİRİ İÇERİSİNDEKİ KONUMU	FREKANS	YÜZDE (%)
TEDARİK ZİNCİRİ SÜRECİNDE EN SÖZÜ GEÇEN FİRMA İŞLETMEMİZDİR.	8	15
TEDARİK ZİNCİRİ SÜRECİNDE İŞLETMEMİZLE BİRLİKTE DİĞER FİRMALAR DA SÖZ SAHİBİDİR.	34	66
TEDARİK ZİNCİRİ SÜRECİNDE HİÇBİR İŞLETME DİĞERLERİNE GÖRE DAHA BASKIN DEĞİLDİR.	10	19
TOPLAM	52	100

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerden elde edilen bulgular çerçevesinde görülmektedir ki; işletmelerin % 66 oranında, Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında, kendi işletmeleri dışında başka işletmelerin söz sahibi

olduğunu belirtmeleri söz konusudur. İşletmelerin % 19'u, hiçbir Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında hiçbir işletmenin bir diğerine baskın olmadığını, % 15'i ise en söz geçen işletmenin kendi işletmeleri olduğunu belirtmişlerdir.

Bu temelde Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde de, Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinde hiçbir işletmenin bir diğerine göre daha baskın olmadığı söylenebilir.

4.2.7.3. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetiminde İlişkiler

4.2.7.3.1. Tedarik Zinciri Ortaklarının Birbirlerine Olan Bağlılığı

“Tedarik Zinciri Ortaklarının Birbirlerine Olan Bağlılığı” ile ilgili belirlemeler, Tablo 4.4.'de verilmektedir.

Tablo 4.4. Tedarik Zinciri Ortaklarının Birbirlerine Olan Bağlılığı

TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARININ BİRBİRLERİNE OLAN BAĞLILIĞI	KÜM. FREKANS	YÜZDE (%)
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZ İŞLETMEMİZE BAĞIMLIDIR.	21	41
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZI DEĞİŞTİRMEK BİZİM İÇİN ZORDUR.	22	42
İŞLETMEMİZ, TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZA BAĞIMLIDIR.	14	26
KURDUĞUMUZ İLİŞKİYİ KORUMAK İÇİN FEDAKÂRLIK YAPABİLİRİZ.	38	73

Tablo 4.4. doğrultusunda görülmektedir ki; araştırma kapsamında yer alan işletmelerin % 73'ü, Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamındaki ortakları ile kurmuş oldukları ilişkileri korumak adına fedakarlık yapabileceklerini belirtmişlerdir.

4.2.7.3.2. Tedarik Zinciri İlişkilerinin Niteliği

“Tedarik Zinciri İlişkilerinin Niteliği” ile ilgili belirlemeler, Tablo 4.5.’de verilmektedir.

Tablo 4.5. Tedarik Zinciri İlişkilerinin Niteliği

TEDARİK ZİNCİRİ İLİŞKİLERİNİN NİTELİĞİ	KÜM. FREKANS	YÜZDE (%)
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZLA ARAMIZDAKİ İLİŞKİ GÜVEN ESASINA DAYANIR.	46	88
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZLA ARAMIZDAKİ İLİŞKİ İSTİKRARLIDIR.	48	94
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZLA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KONUSUNDA AYNI FİKİRDEYİZ.	42	80
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZ ÜRETİM SÜRECİMİZE KOLAYCA ENTEGRE OLURLAR.	34	65
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZLA KALİTE ANLAYIŞI KONUSUNDA AYNI BAKIŞA SAHİBİZ.	46	88
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZLA DÜRÜSTLÜK KONUSUNDA BENZER BAKIŞ AÇISINA SAHİBİZ.	39	75

Tablo 4.5. doğrultusunda görülmektedir ki; kümülatif frekanslar değerlendirildiğinde, Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında işletmelerin ortaklıklarında % 88 oranında güven, % 75 oranında dürüstlük ve % 94 oranında da istikrar söz konusudur.

Bu temelde de Azerbaycan İnşaat Sektörü’nden Tedarik Zinciri Yönetimi çerçevesindeki ilişkilerin, güven oluşturulması ve bu güvenin sürdürülmesi noktasında devam ettirildiği ve bu doğrultuda da uzun vadeli ilişkilerin önemsendiği söylenebilir. İstikrar ve dürüstlük prensiplerinin de, en az güven kadar önemsenmesi de, bu kavramlar arasında bir ilişki olduğunun düşünüldüğünü ortaya koymaktadır.

4.2.7.3.3. Tedarik Zinciri İlişkilerinde Maliyet Verilerinin Paylaşımı

“Tedarik Zinciri İlişkilerinde Maliyet Verilerinin Paylaşımı” ile ilgili belirlemeler, Tablo 4.6.’da verilmektedir.

Tablo 4.6. Tedarik Zinciri İlişkilerinde Maliyet Verilerinin Paylaşımı

TEDARİK ZİNCİRİ İLİŞKİLERİNDE MALİYET VERİLERİNİN PAYLAŞIMI	KÜM. FREKANS	YÜZDE (%)
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZLA KARŞILIKLI OLARAK MALİYET BİLGİLERİMİZİ PAYLAŞIRIZ.	12	23
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZ TÜM MALİYET BİLGİLERİNİ BİZİMLE PAYLAŞIRLAR, BİZ PAYLAŞMAYIZ.	3	6
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZ MALİYET BİLGİLERİNİ BİZİMLE SINIRLI OLARAK PAYLAŞIRLAR.	21	40
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZLA MALİYET BİLGİLERİMİZİ PAYLAŞIRIZ, FAKAT ONLAR BİZİMLE PAYLAŞMAZ.	7	14
TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLARIMIZLA ARAMIZDA BİLGİ PAYLAŞIMI BULUNMAZ.	9	17

Tablo 4.6. doğrultusunda görülmektedir ki; işletmelerin % 40’ı maliyet verilerini sınırlı bir şekilde paylaşmaktadırlar. Bu doğrultuda Azerbaycan İnşaat Sektörü’nde, maliyet verilerinin paylaşım şekillerinden “Sınırlı Paylaşım Modeli”nin kullanıldığı söylenebilir.

Bu doğrultuda da Azerbaycan İnşaat Sektörü’nde maliyet bilgilerinin paylaşımının, sınırlı da olsa yapıldığı söylenebilir.

4.2.7.3.4. Tedarik Zinciri İlişkilerinde İşletmenin Ana Tedarikçilerle Diğer Verileri Paylaşımı

“Tedarik Zinciri İlişkilerinde İşletmenin Ana Tedarikçilerle Diğer Verileri Paylaşımı” ile ilgili belirlemeler, Tablo 4.7.’de verilmektedir.

Tablo 4.7. Tedarik Zinciri İlişkilerinde İşletmenin Ana Tedarikçilerle Diğer Verileri Paylaşımı

TEDARİK ZİNCİRİ İLİŞKİLERİNDE İŞLETMENİN ANA TEDARİKÇİLERLE DİĞER VERİLERİ PAYLAŞIMI	KÜM. FREKANS	YÜZDE (%)
YENİ İŞLER ÜSTLENİLDİĞİNDE BİLGİ PAYLAŞIMINDA BULUNULUR.	33	96
GELECEKTEKİ İŞLETME PLANLARININ OLUŞTURULMASINDA BİLGİ PAYLAŞIMINDA BULUNUR.	23	87
UZUN VADELİ TEDARİK GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİNDE BİLGİ PAYLAŞIMINDA BULUNUR.	30	90

Tablo 4.7. doğrultusunda görülmektedir ki; Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında işletmeden ana tedarikçilere; yeni işler üstlenildiğinde, gelecekteki işletme planlarının oluşturulmasında ve uzun vadeli tedarik gereksinimlerinin belirlenmesinde söz konusu olan bilgiler her zaman paylaşılmaktadır.

4.2.7.3.5. Tedarik Zinciri İlişkilerinde Ana Tedarikçilerin İşletmeyle Diğer Verileri Paylaşımı

“Tedarik Zinciri İlişkilerinde Ana Tedarikçilerin İşletmeyle Diğer Verileri Paylaşımı” ile ilgili belirlemeler, Tablo 4.8.'de verilmektedir.

Tablo 4.8. Tedarik Zinciri İlişkilerinde Ana Tedarikçilerin İşletmeyle Diğer Verileri Paylaşımı

TEDARİK ZİNCİRİ İLİŞKİLERİNDE ANA TEDARİKÇİLERİN İŞLETMEYLE DİĞER VERİLERİ PAYLAŞIMI	KÜM. FREKANS	YÜZDE (%)
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME AŞAMASINDA BİLGİ PAYLAŞIMINDA BULUNUR.	30	90
GELECEKTEKİ İŞLETME PLANLARININ OLUŞTURULMASINDA BİLGİ PAYLAŞIMINDA BULUNUR.	10	40
UZUN VADELİ TEDARİK GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİNDE BİLGİ PAYLAŞIMINDA BULUNUR.	33	96

Belirlemeler kapsamında Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında ortaya konulan sonuçlardan da anlaşılacağı gibi, işletmeler arasında maliyet dışındaki diğer bilgilerin paylaşımı oldukça etkindir. Bu durum, önceki anlatımlarda yer verilen güven ve dürüstlük temeline dayalı ve istikrarlı bir şekilde gerçekleştirilen ilişkilerin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

4.2.7.4. Tedarik Zinciri İlişkilerinde İşletmelerin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Öncelikleri

“Tedarik Zinciri İlişkilerinde İşletmelerin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Öncelikleri” ile ilgili belirlemeler, Tablo 4.9.'da verilmektedir.

Tablo 4.9. Tedarik Zinciri İlişkilerinde İşletmelerin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Öncelikleri

ÖNEM	MALİYET		KALİTE		AYRICALIK		FARKLILAŞMA	
	FREKANS	%	FREKANS	%	FREKANS	%	FREKANS	%
1	17	33	30	58	1	2	4	7
2	26	50	20	38	5	10	1	2
3	7	13	1	2	18	34	26	50
4	2	4	1	2	28	54	22	41
TOPLAM	52	100	52	100	52	100	52	100

Tablo 4.9. doğrultusunda görülmektedir ki; işletmelerin % 58'ine göre, rekabet avantajı elde edilebilmesinde en önemli unsur pazara sunulan ürünlerin kaliteli olmasıdır. İşletmelerin % 50'sine göre, diğer işletmeler arasında rekabet avantajı elde edilebilmesi için ikinci sırada pazara sunulan ürünlerin düşük maliyetli olması gelmektedir.

Bu belirlemeler çerçevesinde de, Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında rekabet avantajı elde edilebilmesi için, ürünlerin öncelikle kaliteli olmasının önemli görüldüğü söylenebilir.

4.2.7.5. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi

“Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi” ile ilgili belirlemeler; “Maliyet Yönetimi Süreci” bağlamında Tablo 4.10.’da, “Maliyeti Düşürücü Faktörler” bağlamında Tablo 4.11.’de ve “Maliyeti Düşürücü Faktörlerin Sonuçları” bağlamında Tablo 4.12.’de değerlendirilecektir.

Tablo 4.10. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi: Maliyet Yönetimi Süreci

AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ MALİYETLERİNİN YÖNETİMİ: MALİYET YÖNETİMİ SÜRECİ	KÜM. FREKANS	YÜZDE (%)
MALİYETLERİN DÜŞÜRÜLMESİ İLE İLGİLİ ORTAK KARAR		
ALMA	33	63
ORTAK SATIŞ VE SİPARİŞ TAHMİNLERİ YAPMA	22	42
İŞLETMELERARASI LOKASYON DEĞİŞİKLİĞİNE ESNEK OLMA	10	19
VARLIKLARIN PAYLAŞILMASI	9	17
İŞBİRLİĞİ SAĞLAMA VE GELİŞTİRME SÜREÇLERİNİN YAPILANDIRMA	26	49
OTOMASYON SÜRECİ GELİŞTİRME	28	53
BİLGİ PAYLAŞIM SÜREÇLERİ GELİŞTİRME	25	48
PAZAR TALEP TRENDLERİ VE TAHMİNLERİ YAPMA	27	51
EĞİTİMLER VE TOPLANTILAR DÜZENLEME	33	63
RİSKLERİ ADİL BİR ŞEKİLDE PAYLAŞMA	28	54
GETİRİ VE ÖDÜLLERİ ADİL BİR ŞEKİLDE PAYLAŞMA	13	25

Tablo 4.11. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi: Maliyet Düşürücü Faktörler

AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ MALİYETLERİNİN YÖNETİMİ: MALİYET DÜŞÜRÜCÜ FAKTÖRLER	KÜM. FREKANS	YÜZDE (%)
GÜNLÜK SATIN ALMA VE SATIŞ İŞLEMLERİNDE	29	56
İŞLETME İÇİ SÜREÇLERİN YENİLENMESİNDE	34	65
PAZAR BELİRSİZLİKLERİNİN AZALTILMASINDA	32	62
PAZAR DEĞİŞİMLERİNE ESNEKLİK	28	54

Tablo 4.12. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi: Maliyet Düşürücü Faktörlerin Sonuçları

AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ MALİYETLERİNİN YÖNETİMİ: MALİYET DÜŞÜRÜCÜ FAKTÖRLERİN SONUÇLARI	KÜM. FREKANS	YÜZDE (%)
YENİ İŞLETME FIRSATLARININ BELİRLENMESİ	23	44
PAZAR PAYININ BÜYÜMESİ	26	48
FİNANSAL PERFORMANSININ ARTMASI	23	44
ÜRÜN VE HİZMETLERİN YENİLENMESİ	32	71
İŞLETMELERARASI KOORDİNASYONUN SAĞLANMASI	33	64
TEDARİKÇİ POTANSİYELLERİNDEN YARARLANMA	32	61

Tablo 4.10.'da yer alan "Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi: Maliyet Yönetimi Süreci" bağlamında, işletmelerin tedarik zinciri maliyet yönetimi ile ilgili süreçlere ne ölçüde yer verdikleri değerlendirilmektedir. Maliyet Yönetimi Süreci; işletme içerisinde uygulanan maliyet yönetimi sürecinin, işletmeler arası boyuta taşınması bakımından, tedarik zinciri maliyet yönetimi süreci içerisinde yer alan en önemli süreçler arasında değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte Tablo 4.10. doğrultusunda; işletmelerin işbirliği sağlama noktasında % 49, bilgi paylaşımında bulunma noktasında % 48 ve otomasyon süreci geliştirilmesi noktasında % 53 oranında bir belirlemede bulunmaları dolayısıyla, bu hususlara yönelik çalışmalarını vasat düzeyde gerçekleştirdikleri söylenebilir.

Anket kapsamında yer alan işletmelerin % 42'sine göre tedarik zinciri ortakları ile ortak satış ve sipariş tahminleri, % 51'ine göre pazar talep trendleri ve tahminleri yapılmaktadır.

Tablo 4.11.'de yer alan "Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi: Maliyet Düşürücü Faktörler" bağlamında da, işletmelerin tedarik zinciri çerçevesinde uyguladıkları maliyet düşürücü yöntemleri, % 54 ile % 65 arasında kullandıkları belirlenmiştir. Maliyet

düşürücü faktörler için ortalama bir oran olarak değerlendirilebilecek olan bu değer, Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinde maliyet düşürücü faktörlerin kullanıldığını, ancak bu faktörlere yeterli düzeyde yer verilmediğini göstermektedir.

Maliyet düşürücü faktörlere “Tedarik Zinciri Yönetimi Maliyet Yönetimi Süreci” bağlamında yer vermek; pazar belirsizliklerinin azaltılmasını, işletme içi süreçlerin yenilenebilmesini, günlük satın alma ve satış işlemlerine ilişkin maliyetlerin azaltılabilmesini ve pazar değişimlerine kısa sürede cevap verebilmeyi sağladığından, Azerbaycan İnşaat Sektörü'ne Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinde maliyetleri düşürücü faktörlere yeterince yer verilmemesi, söz konusu edilen bu noktalarda da yetersiz kalınabileceği şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 4.12.'de yer alan “Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Maliyetlerinin Yönetimi: Maliyet Düşürücü Faktörlerin Sonuçları” bağlamında ise, işletmenin bu kapsamda elde edebileceği faydalara yer verilmektedir. Bu doğrultuda da görülmektedir ki; işletmelerin konu ile ilgili olarak elde ettikleri en yüksek fayda, % 71 ile ürün ve hizmetlerin yenilenmesine ilişkin söz konusu olmaktadır.

4.2.7.6. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri ve Uygulamaları

“Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri ve Uygulamaları” ile ilgili belirlemeler, Tablo 4.13.'de verilmektedir.

Tablo 4.13. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri ve Uygulamaları

AZERBAJCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİNDE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ TEKNİKLERİ VE UYGULAMALARI	İŞLETME BÜNYESİNDE KULLANILMA PAYI (%)	TOPLAM İÇİNDEKİ PAYI (%)	TEDARİK ZİNCİRİ BOYUNCA KULLANILMA PAYI (%)	TOPLAM İÇİNDEKİ PAYI (%)
SATIN ALMA FİYATI KIYASLAMA	94,2	5,77	90,4	5,47
HEDEF MALİYETLEME	84,6	5,19	90,4	5,47
KAIZEN – ÜRETİM SÜRECİNDE İYİLEŞTİRME	90,4	5,54	84,6	5,12
TOPLAM SAHİP OLMA MALİYETİ	82,7	5,07	76,9	4,66
FAALİYET TABANLI MALİYETLEME	51,9	3,18	50,0	3,03
SÜREÇ KIYASLAMA	73,1	4,48	67,3	4,07
SATIN ALMA KURUMSAL KARNESİ	44,2	2,71	42,3	2,56
TEDARİKÇİ PERFORMANSININ DEĞERLENMESİ	90,4	5,54	98,1	5,94
TEDARİKÇİLERİN DENETLENMESİ	88,5	5,43	96,2	2,19
TEDARİKÇİLERE ANKET UYGULAMASI	69,2	4,24	76,9	4,66
FİNANSAL BİLGİ PAYLAŞIM SİSTEMİ	36,5	2,24	34,6	2,09
ÇAPRAZ FONKSİYONLU GRUPLAR	59,6	3,65	61,5	3,72
TEDARİKÇİNİN YARATTIĞI DEĞER ÖLÇME	51,9	3,37	61,5	3,72
HİSSEDAR DEĞERİNİ ÖLÇME	44,2	2,71	50,0	3,03
MÜŞTERİNİN YARATTIĞI DEĞER ÖLÇME	69,2	4,24	67,3	4,07
TEDARİKÇİ KURUMSAL KARNESİ	42,3	2,59	38,5	2,33
TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ	69,2	4,24	73,1	4,43
TEDARİK ZİNCİRİNİ KIYASLAMA	75,0	4,60	80,8	4,89
DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ	53,8	3,30	55,8	3,38
TEDARİK ZİNCİRİ SÜRECİ HARİTALAMASI	61,5	3,77	61,5	3,72
TEDARİK ZİNCİRİ KURUMSAL KARNESİ	38,5	2,36	38,5	2,33
SCOR	23,1	1,42	23,1	1,40
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	92,3	1,98	90,4	5,47
FONKSİYONELLİK-KALİTE – FİYAT DEĞER	69,2	4,24	67,3	4,07
İŞLETMELERARASI MALİYET ARAŞTIRMASI	75,0	4,60	73,1	4,43
EŞZAMANLI MALİYET YÖNETİMİ	57,7	3,54	61,5	3,72

Tablo 4.13. doğrultusunda görülmektedir ki; stratejik maliyet yönetimi tekniklerinin işletmelerin işleyişlerinde ve tedarik zinciri süreci boyunca kullanılmasına ilişkin aritmetik ortalama, yaklaşık % 65'dir. Bu doğrultuda da bir işletmenin stratejik maliyet yönetimi tekniklerini kullanma oranı % 65'in altında belirlenmişse düşük ya da bu tekniklerin işletme tarafından daha az kullanıldığı, % 65'in üzerinde ise yüksek ya da bu tekniklerin işletme tarafından daha fazla kullanıldığı yönünde belirlemede bulunulmuştur.

Bu belirlemeler kapsamında en azdan en çok kullanılan tekniklere doğru bir tespitte bulunularak, aşağıdaki tablolara ulaşılması söz konusu olmuştur.

Tablo 4.14. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde İşletme Bünyesinde En Az Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri

<u>AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİNDE EN AZ KULLANILAN STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ</u>
<u>TEKNİKLERİ</u>
SCOR
FİNANSAL BİLGİ PAYLAŞIM SİSTEMİ
TEDARİK ZİNCİRİ KURUMSAL KARNESİ
TEDARİKÇİ KURUMSAL KARNESİ
SATIN ALMA KURUMSAL KARNESİ
HİSSEDAR DEĞERİNİ ÖLÇME

Tablo 4.15. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde İşletme Bünyesinde Az Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri

<u>AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİNDE AZ KULLANILAN STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ</u>
<u>TEKNİKLERİ</u>
FAALİYET TABANLI MALİYETLEME
TEDARİKÇİNİN YARATTIĞI DEĞER ÖLÇME
DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ
EŞZAMANLI MALİYET YÖNETİMİ
ÇAPRAZ FONKSİYONLU GRUPLAR
TEDARİK ZİNCİRİ SÜRECİ HARİTALAMASI

Tablo 4.16. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde İşletme Bünyesinde Çok Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri

<u>AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİNDE ÇOK KULLANILAN STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ</u>
<u>TEKNİKLERİ</u>
TEDARİKÇİLERE ANKET UYGULAMASI
MÜŞTERİNİN YARATTIĞI DEĞER ÖLÇME
TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
FONKSİYONELLİK – KALİTE – FİYAT – DEĞER
SÜREÇ KIYASLAMA
TEDARİK ZİNCİRİNİ KIYASLAMA
İŞLETMELERARASI MALİYET ARAŞTIRMASI
TOPLAM SAHİP OLMA MALİYETİ

Tablo 4.17. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zincirinde İşletme Bünyesinde En Çok Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri

<u>AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİNDE EN ÇOK KULLANILAN STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ</u>
<u>TEKNİKLERİ</u>
HEDEF MALİYETLEME
TEDARİKÇİLERİN DENETLENMESİ
KAIZEN – ÜRETİM SÜRECİNDE İYİLEŞTİRME
TEDARİKÇİ PERFORMANSININ DEĞERLENMESİ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
SATIN ALMA FİYATI KIYASLAMA

Tablo 4.18. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Sürecinde En Az Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri

<u>AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ SÜRECİNDE EN AZ KULLANILAN STRATEJİK MALİYET</u>
<u>YÖNETİMİ TEKNİKLERİ</u>
SCOR
FİNANSAL BİLGİ PAYLAŞIM SİSTEMİ
TEDARİK ZİNCİRİ KURUMSAL KARNESİ
TEDARİKÇİ KURUMSAL KARNESİ
SATIN ALMA KURUMSAL KARNESİ
HİSSEDAR DEĞERİNİ ÖLÇME
FAALİYET TABANLI MALİYETLEME

Tablo 4.19. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Sürecinde Az Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri

<u>AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ SÜRECİNDE AZ KULLANILAN STRATEJİK MALİYET</u>
<u>YÖNETİMİ TEKNİKLERİ</u>
TEDARİKÇİNİN YARATTIĞI DEĞER ÖLÇME
DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ
EŞZAMANLI MALİYET YÖNETİMİ
ÇAPRAZ FONKSİYONLU GRUPLAR
TEDARİK ZİNCİRİ SÜRECİ HARİTALAMASI

Tablo 4.20. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Sürecinde Çok Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri

AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ SÜRECİNDE ÇOK KULLANILAN STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ TEKNİKLERİ
TEDARİKÇİLERE ANKET UYGULAMASI
MÜŞTERİNİN YARATTIĞI DEĞER ÖLÇME
TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
FONKSİYONELLİK – KALİTE – FİYAT – DEĞER
SÜREÇ KIYASLAMA
TEDARİK ZİNCİRİNİ KIYASLAMA
İŞLETMELERARASI MALİYET ARAŞTIRMASI
TOPLAM SAHİP OLMA MALİYETİ

Tablo 4.21. Azerbaycan İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Sürecinde En Çok Kullanılan Stratejik Maliyet Yönetimi Teknikleri

AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ SÜRECİNDE EN ÇOK KULLANILAN STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ TEKNİKLERİ
HEDEF MALİYETLEME
TEDARİKÇİLERİN DENETLENMESİ
KAIZEN – ÜRETİM SÜRECİNDE İYİLEŞTİRME
TEDARİKÇİ PERFORMANSININ DEĞERLENMESİ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
SATIN ALMA FİYATI KIYASLAMA

Anket sonuçlarına göre, “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Tekniği”nin, Azerbaycan İnşaat Sektörü’nde yer alan ve araştırma kapsamındaki işletmelerin % 15’i tarafından hiç bilinmediği görülmektedir. Bu temelde de “Faaliyet Temelli Maliyetleme Tekniği”nin, tedarik zinciri sürecinde işletmeler tarafından büyük oranda kullanılmamasının, “Değer Zinciri Analizi Tekniği”nin de kullanılmamasına neden olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnşaat sektöründe özellikle son 20 yıldır çok daha fazla önem kazanmaya başlayan Tedarik Zinciri Yönetimi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabilmelerini sağlamak ve daha ucuz ve daha kaliteli ürünler sunulmasına zemin hazırlayarak müşteri memnuniyetini artırmak bakımından, diğer sektörlerde olduğu gibi inşaat sektöründe de sürekli gelişme göstermektedir. Bu bağlamda da bilinmektedir ki; işletmelerin içerisinde yer aldıkları tedarik zinciri ne denli etkinse, işletmelerin rekabet gücü ve rekabet üstünlükleri de o denli artmaktadır. Zira Tedarik Zinciri Yönetimi süreci, günden güne artan müşteri beklentilerinin daha fazla karşılanabilmesine olanak tanımaktadır.

Tedarikçinin tedarikçisinden, müşterinin müşterisine kadar uzun bir yapıyı ve süreci kapsayan Tedarik Zinciri Yönetimi süreci içerisinde yer alan işletmeler; Tedarik Zinciri Yönetimi Süreci'nin etkin kılınmasını sağlayan depo yönetimi, lojistik yönetimi, üretim – planlama, talep tahmini vb. alanlarda çalışmalarını devam ettirmekte ve bu yöndeki gelişmelere yer vermektedirler. Bu bağlamda İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi söz konusu olduğunda da işletmeler; diğer sektörlerle göre birtakım farklılıklar arz etse de, müşterilerin fiili taleplerinden başlayarak ürünlerin teslim edilmesi ile son bulan bir sürecin içerisinde yer almaktadırlar. Hatta İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi'nde, binanın / inşaatın teslim edilmesinden sonra dahi bakım, yenileme süreçleri ve yıkıma dek devam eden uzun soluklu bir süreç gündeme gelmektedir.

İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi, günümüz itibarıyla en fazla gelişme gösteren alanlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi'nde dış kaynak kullanımı, diğer birçok sektöre göre daha fazla olmakta ve bu doğrultuda da Tedarik Zinciri Yönetimi için dış destek alınması durumu daha fazla önemsenmekte ve benimsenmektedir.

Azerbaycan İnşaat Sektörü kapsamında gerçekleştirilen bu çalışma doğrultusunda da, aşağıda verilen şu hususlara yönelik belirlemelerde bulunulması söz konusu olmuştur;

- Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde; hem işletme boyutunda hem de işletmeler arası işleyişlerde ya da tedarik zinciri süreci boyunca en fazla kullanılan tekniğin, "Hedef Maliyetleme Tekniği" olduğu görülmektedir. Bu teknik yanında "Fonksiyonellik Tekniği", "Kalite ve Fiyat Dengelemeleri Tekniği" ve "İşletmeler Arası Maliyet Araştırmaları Tekniği"nin de, en çok kullanılan teknikler arasında yer almaktadır.
- Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde; Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında, özellikle konu ile ilgili AR – GE çalışmalarının temelini oluşturan ve tedarik ortakları ile birlikte çalışmayı gerektiren "Eşzamanlı Maliyet Yönetimi Tekniği"nin kullanımına yeteri kadar yer verilmediği görülmektedir.
- Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde; üretim aşamasındaki maliyetlerin belirlenmesinde önemli olan "Toplam Sahip Olma Maliyeti Tekniği" ise, yine hem işletme bünyesinde hem de tedarik zinciri sürecinde çok kullanılan teknikler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, "Toplam Sahip Olma Maliyeti Tekniği"nin çok kullanıldığı durumlarda, aynı oranda kullanılması beklenen "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Tekniği"nin, Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında aynı oranda kullanılmadığı görülmektedir.
- Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde; "Eşzamanlı Maliyet Yönetimi Tekniği" gibi "Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Tekniği" de AR – GE çalışmaları ile desteklenmesi gereken bir teknik olduğundan ve Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde de Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamındaki AR – GE çalışmalarının büyük oranda Azerbaycan dışında ve özellikle de Türkiye'de gerçekleştirilmesi dolayısıyla, bu tekniklere gereği gibi yer verilmediği söylenebilir. Bu doğrultuda da Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamındaki yatırımlar, doğrudan yabancı yatırımlar yerine özsermaye yatırımları şeklinde

gündeme gelmeye başladıkça, AR – GE çalışmalarının da ülke bünyesinde yapılmaya başlanması ve “Eşzamanlı Maliyet Yönetimi Tekniği” ile “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Tekniği”nin, diğer tekniklerle aynı oranda kullanılabileceği söylenebilir.

- Anket sonuçlarına göre, “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Tekniği”nin, Azerbaycan İnşaat Sektörü’nde yer alan ve araştırma kapsamındaki işletmelerin % 15’i tarafından hiç bilinmediği görülmektedir. Bu temelde de “Faaliyet Temelli Maliyetleme Tekniği”nin, tedarik zinciri sürecinde işletmeler tarafından büyük oranda kullanılmamasının, “Değer Zinciri Analizi Tekniği”nin de kullanılmamasına neden olduğu söylenebilir.

Bu belirlemelerin haricinde de görülmektedir ki; Azerbaycan İnşaat Sektörü’nde Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında en çok kullanılan diğer teknikler arasında da, “Toplam Kalite Yönetimi Tekniği” ve “Kaizen Tekniği” yer almaktadır.

KAYNAKÇA

AAKER, David A., “Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage” **California Management Review**, Winter, 1989, pp. 91.

ALP, Ali, **Uluslararası Mali Piyasalardaki Gelişmeler ve Türkiye**, İstanbul, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Yayınları, 2011.

ALTINMEKİK, İlker, **Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Örnek Uygulama**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 2012.

ARDITI, David, “Yapım Mühendisliği ve Yönetimi: Nereden Geldik, Nereye Gidiyoruz?”, **1. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı**, ODTÜ Kongre ve Kültür Merkezi: 29 Eylül – 1 Ekim 2010, Ankara, ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapım Mühendisliği ve Yönetimi Dalı Yayınları, 2010.

ARSLAN, Murat, **Türkiye’de İnşaat Proje Yönetiminin Yeri**, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.

AYDIN, Ali Orhan ve ÇÖREKÇİOĞLU, Mustafa, “Tedarik Zincirinde Kalite Odaklı Bilgi Yönetimi Yaklaşımı”, **Niğde Üniversitesi Mühendislik Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2001, s. 1 – 12.

Azerbaycan’ın Genel Ekonomik Durumu ve Türkiye İle Ekonomik – Ticari İlişkileri, T.C. Bakü Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Yayınları, Bakü, 2012.

BAŞKOL, Melih, “Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji ve Yaklaşımlar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 5, 2011, s. 13 – 27.

BEŞİROV, İntikam, **Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.

CİRAVOĞLU, Güzin, **Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi**, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

ÇAĞLIYAN, Vural, “Alıcı – Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 3, 2009, s. 461 – 479.

ÇEVİK, Arzu, “Tedarik Zinciri Entegrasyonu”, **24. Yöneylem Araştırmaları ve Endüstri Mühendisliği Kongresi Bildirileri**, Gaziantep, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (IGEM) Yayınları, 2004.

ÇİVİ, Emin, “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2001, s. 20 – 29.

DOĞAN, Faruk, “Hiper Rekabetçi Sektörler ve İşletme Stratejileri”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 1, 2000, s. 85 – 93.

DOYLE, Peter, **Değer Temelli Pazarlama**, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2003.

ECEVİT, Zümrüt, **Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi**, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.

ELMACI, Orhan, SEVİM, Şerafettin ve ÇELİKKOL, Hakan, “İşletme Stratejilerinin Eyleme Dönüştürülmesinde Strateji Haritası ve Kurumsal Karne (BSC)’nin Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi”, **Journal of Azerbaijani Studies**, Cilt: 12, Sayı: 2, 2009, s. 90 – 109.

ERKAN, Canan, “Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: 1, 1995, s. 90 – 101.

HAMEL, Gary ve PRAHALAD, C. K., “To Revitalize Corporate Performance, We Need a Whole New Model of Strategy: Strategic Intent”, **Harvard Business Review**, May – June, 1989, pp. 63 – 76.

HAMŞİOĞLU, Ahmet Buğra, “Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi”, **Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 9, 2004, s. 155 – 167.

HURİEL, Mesut, “İnşaat Şirketlerinde Üst Düzey Yönetime Yönelik Raporlama Nasıl Olmalıdır?”, **1. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı**, ODTÜ Kongre ve Kültür Merkezi: 29 Eylül – 1 Ekim 2010, Ankara, ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapım Mühendisliği ve Yönetimi Dalı Yayınları, 2010.

İLTER, H. Melih, **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları, 2009.

KARA, Işın, **Türkiye Koşullarında Profesyonel Proje Yönetim Şirketlerinin Yapısı İçin Model Önerisi**, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004.

KAZAZ, Aynur ve ÖNCÜ, Kemal, “Tasarım Kalite Sistemleri: Genel Esaslar”, **1. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı**, ODTÜ Kongre ve Kültür Merkezi: 29 Eylül – 1 Ekim 2010, Ankara, ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapım Mühendisliği ve Yönetimi Dalı Yayınları, 2010.

METZ, Peter J., “Demystifying Supply Chain Management”, **Supply Chain Management Review**, <http://www.manufacturing.net/scm/myst.htm>., 1998, Erişim: 09.08.2012.

Müteahhitlik Hizmetleri Ülke Profili, T.C. Bakü Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği Yayınları, Bakü, 2012.

NAZLIM, Barış, “Yurt Dışı İnşaat Projelerinde Risk Yönetimi”, **1. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı**, ODTÜ Kongre ve Kültür Merkezi: 29 Eylül – 1 Ekim 2010, Ankara, ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapım Mühendisliği ve Yönetimi Dalı Yayınları, 2010.

NUR, Tolgay, “Tedarik Zincirinde Başarının Sırrı”, **Lojistik & Tedarik Zinciri Yönetimi Dergisi**, Ağustos – Eylül Sayısı, 2005, s. 33 – 41.

OFORI, George, “Greening the Construction Supply Chain in Singapore”, **European Journal of Purchasing & Supply Management**, Number: 6, 2000, pp. 195 – 206.

ÖZDEMİR, Ali İhsan, “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz – Aralık, 2004, s. 87 – 96.

PAKSOY, Turan ve ALTIPARMAK, Fulya, “Dağıtım Ağlarının Tasarımı Ve Eniyilemesi Kapsamında Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimine Bir Bakış: Son Gelişmeler ve Genel Durum”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 2003/4, 2003, s. 75 – 88.

Paksoy, Turan, “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Optimizasyonu: Malzeme İhtiyaç Kısıtı Altında Stratejik Bir Üretim – Dağıtım Modeli,

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Turan%20PAKSOY/435-454.pdf., 2009, Erişim: 15.09.2012.

PAPATYA, Gürcan, **Türkiye İmalat İşletmelerinin Küresel Normlara Entegre Etme Yönelimli Verimlilik Stratejilerinin Analizi**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, 1997.

Papatya, Nurhan ve Papatya, Gürcan, “Yeni İş Modeli Önermesi: Kolektif Ticaret”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 12, 2004, s. 213 – 224.

Papatya, Nurhan, Papatya, Gülcan ve Beşirov, İntikam, “Küresel Rekabetçi Strateji Olarak Ayırt Edici Yeteneklerin Rolü: Azerbaycan Alkollü İçecekler Sektörü İşletmelerine İlişkin Model Önerisi Tartışması”, **Ülkümüz Türk Dünyası İşletme Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 4, 2006, s. 143 – 152.

Papatya, Nurhan, **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlı Görü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşımlar**, Ankara, Asil Yayınevi, 2007.

Papatya, Nurhan ve Papatya, Gülcan, “İşletmelerde Kaynakların Etkin Yönetilmesi: Azerbaycan İşletmelerine Yönelik Kaynak Tabanlı Bir Model Önerisi ve Hazırlık Notlarının Değerlendirilmesi”, **Materials of the Scientific Conference On “Azerbaijan Model Of National Economic Development”**, **10 – 12 Mayıs**, Bakü, İktisat Üniversitesi Yayınları, 2007.

PORTER, Michael E, **Rekabet Stratejileri**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.
SALMINEN, Viljami, BUCKLEY, Eg, MALINEN, Pekka, RITVAS, Juha, SILAKOSKI, Starcraft ve SAUER, Arthur, “Global Engineering Network – Turning Engineering Knowledge into an Accessible Corporate Asset”, **Proceedings of the 11th International Conference on Engineering Design**, August, 1997, pp. 19 – 21.

SARIHAN, Halime İ, **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, İstanbul, Desnet Yayınevi, 2008.

SARIYILDIZ, Sevil, “Yapı Sektöründe Bilişim Teknolojisi, (ICKT – Enformasyon, Bilişim ve Bilgi Teknolojisi) Bütünleşik Tasarım Ortamı ve Sürdürülebilirlik, **1. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı**, ODTÜ Kongre ve Kültür Merkezi: 29 Eylül – 1 Ekim 2010, Ankara, ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapım Mühendisliği ve Yönetimi Dalı Yayınları, 2010.

SOMUNCUOĞLU, Tuğrul, **Azerbaycan Ülke Raporu – 2011**, Ankara, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Yayınları, 2011.

“Son On Yılda Azerbaycan İnşaat Sektöründe Yüzde 7,5’luk Artış Yaşandı”,
Bakü – 1News Resmi İnternet Sitesi,
<http://www.1news.com.tr/azerbaycan/ekonomi/20110412021230590.html>
 , 2011, Erişim: 15.07.2012.

SORGUÇ, Doğan ve KURUOĞLU, Murat, **İnşaat (Proje) Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standartları**, İstanbul, İMO – İstanbul Şubesi Yayınları, 2002.

ŞEN, Esin, **KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, Ankara, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi Yayınları, 2006.

ŞERBETÇİOĞLU, Halil, **İnşaat Tedarik Zinciri Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

TAN, Keah – Choon, KANNAN, Vijay R., HANDFIELD, Robert B., “Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance”, **International Journal of Purchasing and Material Management**, Volume: 34, Number: 3, 1998, pp. 2 – 9.

Tan, Keah – Choon, “A Framework of Supply Chain Management Literature”, **European Journal of Purchasing & Supply Management**, Volume: 7, 2001, pp. 39 – 48.

TANYAŞ, Mehmet, **Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Notları**, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayınları, 2004.

TAŞKIN, Harun ve ADALI, Mehmet Rıza, **Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri**, İstanbul, Değişim Yayınları, 2004.

TEKİN, Mahmut ve ÖMÜRBEK, Nuri, **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2004.

TOKOL, Tuncer, **Pazarlama Araştırması**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 2006.

TUCKER, Richard L., "Construction Industry Institute", **ASCE Journal of Construction Engineering and Management**, Volume: 133, Number: 9, 2007, pp. 640 – 643.

TÜRKER, Masum, BALYEMEZ, Figen ve BİÇER, Altuğ Ali, "Üretim Sürecinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi ve Maliyet Yönetimi", **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildirileri: 25 – 27 Kasım 2005**, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, 2005.

TÜRKKAN, Erdal, "Firmaların Rekabet Stratejileri ve Rekabet İhlalleri", **Rekabet Düzenlemeler ve Politikalar Kongresi Bildirileri: 25 – 26 Eylül**, Muğla, Muğla Üniversitesi Yayınları, 2003.

Türkkkan, Erdal, **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2010.

ULUBEYLİ, Serdar ve KAZAZ, Aynur, "İnşaat Sektöründe Temel Alt Yüklenicilik Uygulamalarının İncelenmesi", **1. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı**, ODTÜ Kongre ve Kültür Merkezi: 29 Eylül – 1 Ekim 2010, Ankara, ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapım Mühendisliği ve Yönetimi Dalı Yayınları, 2010.

UYSAL, Fahriye ve KAZAZ, Aynur, “İnşaat Tedarik Zinciri Yönetiminde Bir Bütünleşik Performans Modeli Ölçümü”, **1. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı**, ODTÜ Kongre ve Kültür Merkezi: 29 Eylül – 1 Ekim 2010, Ankara, ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapım Mühendisliği ve Yönetimi Dalı Yayınları, 2010.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004.

ÜNÜVAR, Mustafa, “Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, 2009, s. 559 – 592.

XUE, Xiaolong, LI, Xiaodong, SHEN, Qiping ve Wang, Yaowu, “An Agent – Based Framework for Supply Chain Coordination in Construction”, **Automation in Construction**, Number: 14, 2005, pp. 413 – 430.

YAVUZ, Z. Banu, **İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.

YÜCESAN, Enver, “Tedarik Zinciri İşbirliğinde Kaybedilenler”, **Lojistik & Tedarik Zinciri Yönetimi Dergisi**, Temmuz – Ağustos Sayısı, 2004, s. 21 – 39.

YÜKSEL, Hilmi, “Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Mart Sayısı, Cilt: 4, Sayı: 3, 2002, s. 51 – 64.

ZENGİN, Emin, **Piyasa Ekonomisine Geçiş Sürecinde Azerbaycan**, İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları, Yayın No: 2010 – 59, İstanbul, 2010.

1. Proje ve Yapım Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, ODTÜ Kongre ve Kültür Merkezi: 29 Eylül – 1 Ekim 2010, Ankara, ODTÜ İnşaat Mühendisliği Bölümü Yapım Mühendisliği ve Yönetimi Dalı Yayınları, 2010.

EK:

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Aşağıda cevaplayacağınız anket, Hazar Üniversitesi Türk İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde “İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabetçi Güç Açısından Önemi: Azerbaycan İnşaat Sektörünün Değerlendirilmesi” konulu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket bulguları değerlendirme bölümünde kullanılacağından, vereceğiniz cevapların güvenilirliği, bu akademik çalışmanın doğru sonuçlara ulaşması açısından çok önemlidir.

Ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Bayram YAZAR

İletişim Bilgileri:

Mail Adresi:

Telefon:

BÖLÜM – 1: AZERBAJCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ İLİŞKİLERİNE GENEL BAKIŞ
Çalışmanın bu bölümü, Azerbaycan İnşaat Sektörü'nde Tedarik Zinciri maliyetlerin yönetimi ile ilgili uygulamaların belirlenmesi amacını taşımaktadır. Araştırmada kullanılan “Tedarik Zinciri” kavramı, tedarikçiden nihai müşteriye kadar, müşteriye değer sağlamak için gereken tüm süreçleri ifade etmektedir.

Adınız – Soyadınız:
İş Unvanınız:
Şirketinizin Adı:
Şirketinizin İş Hayatında Bulunduğu Süre:
Toplam İşçi Sayısı:
2011 Yılı Yıllık Cirosu:
Tahmini Pazar Payı (%):

1) Aşağıda verilen kavramları, rekabet avantajı yaratmadaki ölçeğinize göre sıralayınız. (1 = En Çok)
Maliyet () Kalite () Ayrıcalık () Farklılaşma ()

2) Tedarik zincirinizde yer alan tüm işletmeler arasındaki bilgi paylaşımınız değerlendirildiğinde, aşağıdaki ifadelerden hangisi sizin işletmeniz için uygundur?
Tedarik zinciri ortaklarımızla karşılıklı olarak maliyet bilgilerimizi paylaşırız. ()
Tedarik zinciri ortaklarımız tüm maliyet bilgilerini bizimle paylaşırlar, biz paylaşmayız. ()
Tedarik zinciri ortaklarımız maliyet bilgilerini bizimle sınırlı olarak paylaşırlar. ()
Tedarik zinciri ortaklarımızla maliyet bilgilerimizi paylaşırız, fakat onlar bizimle paylaşmaz. ()
Tedarik zinciri ortaklarımızla aramızda bilgi paylaşımı bulunmaz. ()

3) Tedarik zinciri içerisindeki konumunuzu aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru olarak açıklamaktadır?

Tedarik zinciri sürecinde en sözü geçen firma işletmemizdir. ()

Tedarik zinciri sürecinde işletmemizle birlikte diğer firmalar da söz sahibidir. ()

Tedarik zinciri sürecinde hiçbir işletme diğerlerine göre daha baskın değildir. ()

4) Ana tedarikçileriniz ile aranızdaki bilgi paylaşımı ne ölçüde yapılmaktadır?

	Hiçbir Zaman				Her Zaman
<u>İşletmemiz Ana Tedarikçilerimizle;</u>	1	2	3	4	5
Yeni işler üstlenildiğinde bilgi paylaşımında bulunulur.					
Gelecekteki işletme planlarının oluşturulmasında bilgi paylaşımında bulunur.					
Uzun vadeli tedarik gereksinimlerinin belirlenmesinde bilgi paylaşımında bulunur.					
<u>Ana Tedarikçilerimiz İşletmemizle;</u>	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirme aşamasında bilgi paylaşımında bulunur.					
Gelecekteki işletme planlarının oluşturulmasında bilgi paylaşımında bulunur.					
Uzun vadeli tedarik gereksinimlerinin belirlenmesinde bilgi paylaşımında bulunur.					

5) Son üç yılda aşağıdaki kalemlerde meydana gelen değişimi belirtiniz.

	Önemli Ölçüde Azalış	Azalış	Değişim Yok	Artış	Önemli Ölçüde Artış
	- 2	- 1	0	1	2
Yarı mamul ve mamul stokları					
Hammadde stokları					
Malzeme stokları					
Eksik mallar ve geri dönen sevkiyatlar					

BÖLÜM – 2: AZERBAIJAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE İLİŞKİLER

Aşağıda verilen ifadelere ne derece katıldığınızı 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum ibarelerine uygun düşecek şekilde işaretleyiniz.

6) İşletmemizin tedarik zinciri sürecini etkin bir şekilde uyguladığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
7) Tedarik zinciri ortaklarımız ile aramızdaki ilişki güven esasına dayanır.	1	2	3	4	5
8) Tedarik zinciri ortaklarımız ile aramızdaki ilişki istikrarlıdır.	1	2	3	4	5
9) Tedarik zinciri ortaklarımız ile müşteri memnuniyetini sağlama konusunda aynı bakış açısına sahibiz.	1	2	3	4	5
10) Tedarik zinciri ortaklarımız, işletme süreçlerine kolay bir şekilde entegre olmaktadır.	1	2	3	4	5
11) Tedarik zinciri ortaklarımız ile kalite anlayışı konusunda aynı bakış açısına sahibiz.	1	2	3	4	5
12) Tedarik zinciri ortaklarımız işletmemize bağımlıdır.	1	2	3	4	5
13) Tedarik zinciri ortaklarımızı değiştirmek bizim için zordur.	1	2	3	4	5
14) İşletmemiz, tedarik zinciri ortaklarımıza bağımlıdır.	1	2	3	4	5
15) Tedarik zinciri ortaklarımız, bizi bırakıp başka bir işletmeye kolayca geçebilir.	1	2	3	4	5
16) Tedarik zinciri ortaklarımız ile dürüstlük konusunda benzer bakış açısına sahibiz.	1	2	3	4	5
17) Tedarik zinciri ortaklarımız ile kurduğumuz ilişkiyi sürekli gözden geçiririz.	1	2	3	4	5
18) İşletmemiz çalışanları ile tedarik zinciri ortaklarımızın çalışanları, iş süreçleri ile ilgili takım çalışması yapmaktadırlar.	1	2	3	4	5
19) Tedarik zinciri ortaklarımız ile kurduğumuz riskleri adil bir şekilde paylaşmaktayız.	1	2	3	4	5
20) Tedarik zinciri ortaklarımız ile kurduğumuz ilişkiyi korumak için fedakârlıklar yapabiliriz.	1	2	3	4	5
21) Getiri ve ödüller, tedarik zinciri ortaklarımız ve işletmemiz arasında adil olarak paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
22) Tedarik zinciri ortaklarımızla aramızdaki iletişim hızlıdır.	1	2	3	4	5
23) Tedarik zinciri ortaklarımıza, tedarik zincirine katkısına göre farklı protokol kuralları uygulanır.	1	2	3	4	5

**BÖLÜM – 3: AZERBAJCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ
MALİYETLERİNİN YÖNETİMİ**

Aşağıda verilen ifadelere ne derece katıldığınızı 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum ibarelerine uygun düşecek şekilde işaretleyiniz.

24) Tedarik zinciri ortaklarımızla maliyetlerin azaltılması konusunda ortak karar alırız.	1	2	3	4	5
25) Tedarik zinciri ortaklarımızla beraber ortak satış ve sipariş tahminleri yaparız.	1	2	3	4	5
26) Tedarik zinciri ortaklarımızla beraber Kaizen (Üretim Sürecinin Sürekli İyileştirilmesi) gibi kalıcı ve sürekli maliyet yönetimi süreçleri geliştirilir.	1	2	3	4	5
27) Tedarik zinciri sürecini etkinleştirebilmek için, hem işletmemizin hem de tedarik zinciri ortaklarımızın çalışanlarının lokasyonu işletmeler arasında değiştirilir.	1	2	3	4	5
28) Tedarik zinciri ortaklarımızla varlıklarımızı paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
29) Tedarik zinciri ortaklarımızla, varlıkların işletme bünyesine yerleştirilmesi için süreçler geliştirilir.	1	2	3	4	5
30) Tedarik zinciri ortaklarımızla işletmeler arası işbirliği sağlamak ve geliştirmek için süreçler geliştiririz.	1	2	3	4	5
31) Tedarik zinciri ortaklarımızla malzeme seviyelerini yönetmek ve kontrol etmek için süreçler geliştiririz.	1	2	3	4	5
32) Tedarik zinciri ortaklarımızla sipariş girişi, gönderme ve/veya faturalama için otomasyon süreçleri geliştirmekteyiz.	1	2	3	4	5
33) Tedarik zinciri ortaklarımızla; uzun dönemli üretim planları, sermaye yatırımları ve kapasite kullanım planları gibi planlara ilişkin bilgi paylaşım süreçleri geliştirmekteyiz.	1	2	3	4	5
34) Tedarik zinciri ortaklarımızla birlikte pazar talep trendlerini belirlemekte ve tahminlerde bulunmaktayız.	1	2	3	4	5
35) Tedarik zinciri ortaklarımızla aramızda geliştirilmiş bilgi paylaşım süreçleri bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
36) Tedarik zinciri ortaklarımızla geliştirdiğimiz bilgi paylaşımı süreçleri, diğer kaynaklardan elde edilemeyecek olan bilgilerin elde edilmesine olanak tanımaktadır.	1	2	3	4	5
37) Tedarik zinciri ortaklarımızla geliştirdiğimiz bilgi paylaşımı süreçleri, iş ihtiyacımıza cevap vermektedir.	1	2	3	4	5
38) İşletmeler arası maliyet yönetimi ile pazar bilgileri ile ilgili belirsizlikleri azaltabilmekte ve maliyetleri düşürebilmekteyiz.	1	2	3	4	5
39) İşletmeler arası maliyet yönetimi ile pazar değişimlerine uyum sağlama					

sürecimiz kısalmıştır.	1	2	3	4	5
40) İşletmeler arası maliyet yönetimi ile yeni fırsatlar belirlenebilmiştir.	1	2	3	4	5
41) İşletmeler arası maliyet yönetimi sayesinde pazar payımız büyümüştür.	1	2	3	4	5
42) İşletmeler arası maliyet yönetimi sayesinde finansal performansımız artmıştır.	1	2	3	4	5
43) İşletmeler arası maliyet yönetimi sayesinde ürün ve hizmetlerimiz yenilenebilmiştir.	1	2	3	4	5

**BÖLÜM – 3: AZERBAYCAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ
MALİYETLERİNİN YÖNETİMİ**

Aşağıda verilen ifadelere ne derece katıldığınızı 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum ibarelerine uygun düşecek şekilde işaretleyiniz.

44) Tedarik zinciri maliyet yönetimi uygulamaları tüm gerekli bilgileri işletmemize sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
45) İşletmeler arası maliyet yönetimi sayesinde pazar payımız büyümüştür.	1	2	3	4	5
46) Tedarik zinciri maliyet yönetimi uygulamaları, tedarik zincirinin halkaları (değer zinciri) arasındaki koordinasyonu en iyi şekilde gerçekleştirmemize olanak tanımaktadır.	1	2	3	4	5
47) Tedarik zinciri maliyet yönetimi uygulamaları, tedarikçilerimizin potansiyellerinden yararlanabilmemizi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
48) Tedarik zinciri ortaklarımızla birlikte tedarik zinciri performansını artırabilmek için çeşitli eğitimlere ve toplantılara katılmaktayız.	1	2	3	4	5

**BÖLÜM – 4: AZERBAIJAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE
İŞLETME BOYUTUNDA KULLANILAN TEKNİK VE UYGULAMALAR**

Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinde işletmenizin aşağıda verilen teknik ve uygulamalardan hangilerine yer verdiğini işaretleyiniz.

	Kullanıyor	Kullanılmıyor	Bu Kavramı Daha Önce Hiç Duymadım
49) Satın Alma Fiyatlarının Kıyaslanması			
50) Hedef Maliyetleme			
51) İş Süreçlerinde Sürekli İyileştirme			
52) Toplam Sahip Olma Maliyeti			
53) Faaliyet Tabanlı Maliyetleme			
54) Süreç Kıyaslama			
55) Satın Alma Kurumsal Karnesi (Balanced Scorecard)			
56) Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi			
57) Tedarikçilerin Denetlenmesi			
58) Tedarikçilere Anket Uygulanması			
59) Maliyet Verilerinin Paylaşımı			
60) Çapraz Fonksiyonlu Gruplar			
61) Tedarikçinin Yarattığı Değeri Ölçme			
62) Hissedar Değerini Ölçme			
63) Müşterinin Yarattığı Değeri Ölçme			
64) Tedarikçi Kurumsal Karnesi			
65) Tedarik Zinciri Performans Ölçütleri			
66) Tedarik Zincirlerini Kıyaslama			
67) Değer Zinciri Analizi			
68) Tedarik Zinciri Yönetimi Sürecinin Haritalanması			
69) Tedarik Zinciri Kurumsal Karnesi			
70) SCOR (Supply Chain Operations Reference Model)			
71) Toplam Kalite Yönetimi (TKY)			
72) Değer Mühendisliği (Fonksiyonellik – Kalite – Fiyat Değerlemeleri)			
73) İşletmeler Arası Maliyet Araştırmaları			
74) Eşzamanlı Maliyet Yönetimi (Simültane Mühendislik)			
75) Eşzamanlı Maliyet Yönetimi (Paralel Mühendislik)			

**BÖLÜM – 5: AZERBAIJAN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE
İŞLETMELER ARASI BOYUTTA KULLANILAN TEKNİK VE UYGULAMALAR**

Tedarik Zinciri Yönetimi sürecinde işletmenizin aşağıda verilen teknik ve uygulamalardan hangilerine yer verdiğini işaretleyiniz.

	Kullanılıyor	Kullanılmıyor	Bu Kavramı Daha Önce Hiç Duymadım
76) Satın Alma Fiyatlarının Kıyaslanması			
77) Hedef Maliyetleme			
78) İş Süreçlerinde Sürekli İyileştirme			
79) Toplam Sahip Olma Maliyeti			
80) Faaliyet Tabanlı Maliyetleme			
81) Süreç Kıyaslama			
82) Satın Alma Kurumsal Karnesi (Balanced Scorecard)			
83) Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi			
84) Tedarikçilerin Denetlenmesi			
85) Tedarikçilere Anket Uygulanması			
86) Maliyet Verilerinin Paylaşımı			
87) Çapraz Fonksiyonlu Gruplar			
88) Tedarikçinin Yarattığı Değeri Ölçme			
89) Hissedar Değerini Ölçme			
90) Müşterinin Yarattığı Değeri Ölçme			
91) Tedarikçi Kurumsal Karnesi			
92) Tedarik Zinciri Performans Ölçütleri			
93) Tedarik Zincirlerini Kıyaslama			
94) Değer Zinciri Analizi			
95) Tedarik Zinciri Yönetimi Sürecinin Haritalanması			
96) Tedarik Zinciri Kurumsal Karnesi			
97) SCOR (Supply Chain Operations Reference Model)			
98) Toplam Kalite Yönetimi (TKY)			
99) Değer Mühendisliği (Fonksiyonellik – Kalite – Fiyat Değerlendirmeleri)			
100) İşletmeler Arası Maliyet Araştırmaları			
101) Eşzamanlı Maliyet Yönetimi (Simültane Mühendislik)			
102) Eşzamanlı Maliyet Yönetimi (Paralel Mühendislik)			