TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNDE HOSHIN KANRİ MODELİ: BİR UYGULAMA

SONGÜL AKSOY
141157202

DOKTORA TEZİ

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2022

TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNDE HOSHIN KANRİ MODELİ: BİR UYGULAMA

SONGÜL AKSOY
141157202
ORCID: 0000-0002-4922-1002

DOKTORA TEZİ

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Doktora Programı
Danışman: Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmamın her sürecinde her türlü desteği, bilgiyi ve yönlendirmeyi sağlayan ve sabırla dinleyen kıymetli danışmanım Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik'e, tez komitemde bulunarak beni onurlandıran ve çalışmalarımı inceleyen, yönlendiren kıymetli hocalarım Prof. Dr. Mehmet Tanyaş ve Doç. Dr. Murat Baskak'a, tez savunma jüri komitemde bulunarak beni onurlandıran değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Şeyda Serdar Asan'a; tez araştırma konumu seçmem de fikir veren ve destekleyen kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Halil Halefşan Sümen'e, çalışmamın tüm süreçlerinde yorumlarıyla destek sağlayan kıymetli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Atiye Tümenbatur'a teşekkür ederim.

Çalışmamda şirket verilerini kullanmama izin veren kıymetli direktörüm sayın Halim Sırçancı'ya, şirket hakkında verileri araştırmama ve edinmeme yardımcı olan, modelleme konusunda yorumlarını ve desteklerini esirgemeyen kıymetli üst düzey yöneticilerim sayın Levent Şen'e, Nail Tüzüner'e ve Hale Sayıner'e; şirket iç süreçlerinde yorumlarıyla katkı sağlayan kıymetli iş arkadaşlarım Arif Erbay'a, Andaç Cihan Örk'e ve Aslı Yazıcı Öztoprak'a teşekkür ederim.

Son olarak her türlü maddi ve manevi desteği eğitim ve öğrenim hayatım boyunca benden esirgemeyen sevgili babam Sabri Aksoy'a ve annem Fikriye Aksoy'a teşekkür ederim.

Songül Aksoy

Şubat, 2022

ÖZ

TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİNDE HOSHIN KANRİ MODELİ: BİR UYGULAMA

SONGÜL AKSOY
Doktora Tezi
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Doktora Programı
Danışman: Unvanı. Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

Strateji uzun vadeli veya genel bir amaca ulaşmak için tasarlanmış eylem planıdır. Askeri bir terim olup kökeni Sun Tzu'ya kadar dayanmaktadır. Modern anlamda kullanımı 1980'li yıllara rastlamaktadır. İşletmeler son yıllarda artan rekabet ortamında pazarda fark yaratmak, karlılıklarını arttırmak, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmek vb. adına stratejilerini kurumsal anlamda ve iş yönetim stratejileri alanında geliştirmeye önem vermektedirler. Ancak işletmelerin özellikle yapılan araştırmalarda fonksiyonel stratejilerinden olan tedarik zinciri yönetim stratejileri alanında geliştirme yapamadığı saptanmıştır. Tedarik zinciri stratejilerinin belirlenmesi özellikle maliyetlerin azaltılması, müşteri deneyiminin arttırılması, inovatif yaklaşımların benimsenmesi veya kalite anlamında onların pazarda rekabetlerini etkin kılmalarını sağlayacaktır. İşletmeler bu faktörlerden sadece birinde rekabet etmeyi seçebilecekleri gibi birkaç faktörü de benimseyebilirler. Bu çalışmada ağaç bazlı panel endüstri sektöründe çok önemli bir konumu bulunan ve tedarik zinciri yönetimini benimsemiş ancak herhangi bir stratejik kararların veya projelerin oluşturulmadığı bir işletmede tedarik zinciri strateji belirleme çalışması yapılmıştır. Özellikle üst yönetimin belirlediği rekabet ve kurumsal stratejilerin fonksiyonel anlamda alt kademelere yayılmasında çok etkin bir model olan Hoshin Kanri modeli ana model, Dengelenmiş puan kartı ise stratejilerin dört boyutta dengelenebilmesi açısından da yardımcı model olarak kullanılmıştır. Böylece söz konusu işletmenin tedarik zinciri süreçleri analiz edilerek stratejileri belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: 1. İşletme Stratejileri; 2. Tedarik Zinciri Stratejik Yönetimi; 3. Hoshin Kanri; 4. Dengelenmiş Puan Kartı; 5. Ağaç bazlı panel endüstri sektörü

ABSTRACT

DETERMANING SUPPLY CHAIN STRATEGIES BY HOSHIN KANRI MODEL: AN APPLICATION

SONGÜL AKSOY
PhD
International Trade and Logistics Department
Logistics and Supply Chain Management Programme
Thesis Advisor: Ass. Prof. Ebru Beyza Bayarçelik
Maltepe University Graduate School, 2022

A strategy is a plan of action designed to achieve a long-term or general purpose. It is a military term and its origin goes back to Sun Tzu. Its use in the modern sense coincides with the 1980s. In the increasingly competitive environment in recent years, businesses need to make a difference in the market, increase their profitability, closely follow technological developments, etc. They attach importance to developing their strategies in the corporate sense and in the field of business management strategies. However, it has been determined that enterprises cannot develop in the field of supply chain management strategies, which is one of their functional strategies, especially in the researches. Determining supply chain strategies will enable them to compete in the market, especially in terms of reducing costs, increasing customer experience, adopting innovative approaches or quality. Businesses may choose to compete in only one of these factors, or they may adopt several factors. In this study, a supply chain strategy determination study was carried out in a company that has a very important position in the wood-based panel industry sector and has adopted supply chain management, but where no strategic decisions or projects have been created. The Hoshin Kanri model, which is a very effective model in functionally spreading the competitive and corporate strategies determined by the top management to the lower levels, was used as the main model, and the Balanced scorecard was used as an auxiliary model in terms of balancing the strategies in four dimensions. Thus, the supply chain processes of the business in question were analyzed and its strategies were determined.

Keywords: 1. Business Strategies; 2. Supply Chain Strategic Management; 3. Hoshin Kanri; 4. Balanced Scorecard; 5. Wood-based panel industry sector

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ viii
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
KISALTMALAR xiii
ÖZGEÇMİŞ xv
BÖLÜM 1. GİRİŞ 1

1.1.Problemin Tanımı, Araştırmanın Amacı ve Önemi 3
1.2.Varsayımlar 4
1.3.Sınırlılıklar 4
1.4.Literatür Araştırması 5

BÖLÜM 2. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM 18

2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı 18
2.1.1. Strateji Kavramı ve Diğer İlişkili Kavramlar 19
2.1.2. Stratejik Yönetim Kavramı 23
2.2. Stratejik Yönetimin Önemi 25
2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi 27
2.3.1. Dünyada Stratejik Yönetim 27
2.3.2. Türkiye'de Stratejik Yönetim 31
2.4. Strateji Yönetim Süreci 32
2.4.1. Stratejik Planlama Süreci 32
2.4.2. Stratejik Planlama Aşamaları 33
2.5. İşletme Stratejileri 40
2.5.1. Kurumsal Stratejiler 40
2.5.2. Fonksiyonel Stratejiler 43
2.5.3. İş Yönetim Stratejileri (Rekabet Stratejileri) 47

BÖLÜM 3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ ve STRATEJİLERİ 50

3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı 51
3.2. Tedarik Zinciri Vizyonu Kavramı 52
3.3. Tedarik Zinciri Stratejik Yönetimi 56
3.4. Tedarik Zinciri Stratejik Yönetiminin İşletme Stratejileri İçindeki Yeri 63
3.5. Tedarik Zinciri Stratejisi Oluşturmaya Etki Eden Faktörler 64
3.6. Tedarik Zinciri Strateji Çeşitleri 68
3.6.1. Yalın / Verimli Tedarik Zinciri Stratejisi 69

3.6.2. Hızlı Tedarik Zinciri Stratejisi 71
3.6.3. Sürekli Akış Tedarik Zinciri Stratejisi 72
3.6.4. Çevik Tedarik Zinciri Stratejisi 73
3.6.5. Müşteriye Özel Konfigüre Edilmiş Tedarik Zinciri Stratejisi 74
3.6.6. Esnek Tedarik Zinciri Stratejisi 75
3.6.7. Yalın / Çevik Tedarik Zinciri Stratejisi 76
3.7. Altı Tedarik Zinciri Strateji Türünün Karşılaştırılması 78
3.8. Tedarik Zinciri Strateji Türü Örneği: Zara 82

BÖLÜM 4. METODOLOJİ 88

4.1. Metodoloji Akış Diyagramı 88
4.2. Hoshin Kanri Modeli 90
4.2.1. Hoshin Kanri Kavramı 90
4.2.2. Hoshin Kanri Tarihçesi 92
4.2.3. Neden Hoshin Kanri 93
4.2.4. Hoshin Kanri Temel Kavramlar ve Metodolojisi 94
4.2.5. Hoshin Kanri Metodları 103
4.3. Dengelenmiş Puan Kartı 106
4.3.1. Dengelenmiş Puan Kartı Boyutları 108
4.3.2. Dengelenmiş Puan Kartının İşletme Stratejisine Bağlanması 111
4.4. Eisenhower Matrisi 112

BÖLÜM 5. UYGULAMA 114

5.1. Ağaç Bazlı Panel Endüstri Sektörüne Genel Bakış 115
5.1.1. Ağaç Bazlı Panel Sektörü GZFT Analizi 118
5.2. ABC İşletmesine Genel Bakış ve Tedarik Zinciri Yapısı 121
5.3. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Strateji Türü 123
5.4. ABC İşletmesi ve ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Yönetimi GZFT Analizi 124
5.5. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Vizyonu ve Misyonu 127
5.6. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejilerinin Belirlenmesinde Hoshin Kanri ve Dengelenmiş Puan Kartı Metodolojisinin Uygulanması 129
5.6.1. ABC İşletmesinin Hoshin Kanri Modeli Mevcut Durum Analizi 129
5.6.2. ABC İşletmesinin Hoshin Kanri Modeli Gelecek Durum Analizi 131
5.6.3. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejilerinin Belirlenmesi 134
5.6.4. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejilerinin Hoshin Kanri Modeli Uyarınca Etkileme ve Etkilenme Derecesine Göre Önceliklendirilmesi 140
5.6.5. ABC İşletmesinin Dengelenmiş Puan Kartı ile Hedeflerinin Belirlenmesi 145
5.6.6. ABC İşletmesinin Hoshin Kanri Plan Programı 154
5.6.7. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Eylem Planı 165
5.6.8. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Modeli Uygulama Planı ve Değerlendirmesi 168
5.7. Bulgular ve Yorumlar 173

BÖLÜM 6. SONUÇ ve ÖNERİLER 175

KAYNAKÇA..... 178

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Literatür Araştırması……6

Tablo 2.1. Stratejik Yönetimin Bilimsel Evreleri ve Dönemler arası Geçiş Farklılıklar.28

Tablo 2.2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi……29

Tablo 3.1. Tedarik Zincirlerinin Temel Farklılıkları……...69

Tablo 3.2. Yalın, Çevik, Yalın/Çevik Tedarik Zinciri Stratejilerinin Karşılaştırılması…77

Tablo 3.3. Altı Tedarik Zinciri Strateji Türünün Karşılaştırılması…….81

Tablo 4.1. Hoshin Planı Uygulama Adımları……...98

Tablo 4.2. Mevcut Durum ve Gelecek Durum Analizi……99

Tablo 4.3.İşletme Yönetim Stratejisini Etkileyen Unsurlar……...100

Tablo 4.4. Hoshin Kanri Analiz Sürecinde Üç Veri Kaynağı……101

Tablo 4.5. Strateji İlişki Haritası……104

Tablo 4.6. Hoshin Kanri Birinci Seviye ve İkinci Seviye Plan Programı……..105

Tablo 4.7. Hoshin Kanri Eylem Planı…….106

Tablo 4.8.İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütler……110

Tablo 4.9. Eisenhower Matrisi……...113

Tablo 5.1. Küresel Panel Tüketim Göstergeleri ve Dünyada ve Türkiye'de Ağaç Sanayi Ticareti(2018)……116

Tablo 5.2. Türkiye'de Levha Grubu İthalatı Göstergeleri ve Türkiye'de Levha Grubu İhracatı……...118

Tablo 5.3. Dünyanın En Büyük 5 Mobilya İhracatı Ülkesi (2019)…….118

Tablo 5.4. Dünyanın En Büyük 5 Mobilya İthalatı Ülkesi (2019)……118

Tablo 5.5.ABC İşletmesi GZFT Analizi……124

Tablo 5.6.ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Yönetimi GZFT Analizi…….……..126

Tablo 5.7. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Modeli Mevcut Durum Analizi……..129

Tablo 5.8. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Modeli Gelecek Durum Analizi (5 Yıllık)…..131

Tablo 5.9.ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejileri…….134

Tablo 5.10. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejisi İlişki Haritası……..141

Tablo 5.11. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejileri Hoshin Kanri Modeli Puantajı.143

Tablo 5.12. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejilerinin Eisenhower Matrisi ile Önceliklendirilmesi……...144

Tablo 5.13. ABC İşletmesi Dengelenmiş Puan Kartı Hedef-Yol İlişki Matrisi……..153

Tablo 5.14.ABC İşletmesi Hoshin Kanri Birinci Seviye Plan Programı……155

Tablo 5.15. ABC İşletmesi Hoshin Kanri İkinci Seviye Plan Programı…….161

Tablo 5.16. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Eylem Planı……..165

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Strateji Planlama Süreci……34

Şekil 2.2. GZFT (SWOT) Analizi……37

Şekil 3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi……..52

Şekil 3.2. Zara, Artexio……82

Şekil 3.3. Geleneksel Model ve İnditex Modeli……...83

Şekil 3.4. Zara Tedarik Zincirinde Üretici ve Tedarikçi Politikası……..85

Şekil 4.1. Metodoloji Akış Diyagramı……..89

Şekil 4.2. Hoshin Kelime Anlamı……91

Şekil 4.3. Hoshin Kanri Kelimesinin Japonca Yazılışı…….91

Şekil 4.4. Fair Modeli……..96

Şekil 4.5. Hiyerarşik Düzeyde Politikaların Yayılımı……102

Şekil 4.6. Strateji İlişki Diyagramı…….105

Şekil 4.7. Dengelenmiş Puan Kartı Yapısı……..107

Şekil 5.1. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Yapısı……122

Şekil 5.2. Geleneksel Tedarik Zincirinin Dijital Tedarik Zincirine Dönüşümü..128

Şekil 5.3. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Strateji İlişki Diyagramı……..142

Şekil 5.4.ABC İşletmesi Dengelenmiş Puan Kartı…….147

Şekil 5.5. ABC İşletmesi BSC……150

Şekil 5.6. ABC İşletmesi Strateji İlişki Haritası…….152

KISALTMALAR

Ar-Ge : Araştırma Geliştirme

BSC : Dengelenmiş Puan Kartı (Balancedscore Card)

CSCO : Tedarik Zinciri Direktörü (Chief Supply Chain Officer)

DP : Talep Planlama (Demand Planning)

DS : Talep Programlama (Demand Scheduling)

DTGM : Dış Ticaret Grup Müdürlüğü

FD : Finans Direktörlüğü

GZFT : Güçlü Zayıf Fırsat Tehdit Analizi (SWOT)

HK : Hoshin Kanri

IBP : Bütünleşik İş Planlama (Integrated Business Planning)

İK : İnsan Kaynakları

KKD : Kalite Kontrol Departmanı

PIMS : Profit Impact of Market Strategy/Pazar Stratejilerinin Karlılığa Etkisi: PIMS Analizi, 1960'lı yıllarda geliştirilen ve 37 farklı strateji esas alınarak yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

PP : Üretim Planlama (Production Planning)

RFID : Radyo Frekansı ile Tanımlama

SD : Satış Direktörlüğü

SİB : Stratejik İş Birimleri

SKU : Stok Tutma Birimi (Stock Keeping Unit)

SNP : Tedarik Ağı Planlama (Supply Network Planning)

TM : Taşımacılık Yönetimi (Transport Management)

TZ : Tedarik Zinciri

TZD : Tedarik Zinciri Direktörlüğü

TZLGM : Tedarik Zinciri Lojistik Grup Müdürlüğü

TZGİGM : Tedarik Zinciri Geliştirme ve İştirakler Grup Müdürlüğü

TZPM : Tedarik Zinciri Planlama Müdürlüğü

TZS : Tedarik Zinciri Stratejisi

ÖZGEÇMİŞ

Songül Aksoy

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Doktora	2015	Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı
Y.Ls	2010	Bremen Üniversitesi (Almanya) Uluslararası İşletme (Erasmus)
Y.Ls.	2009	Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı – Uluslararası Ticaret ve Para Yön.
Ls.	2003	İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Çift Anadal
Ls.	2002	İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler
Lise	1998	Ümraniye Süper Lisesi (EA)

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2021- Halen	Alexion-Astra Zeneca Rare Disase İlaç Ltd. Şti. İlaç Tedarik Sorumlusu
2018-2020	Hayat Holding A.Ş. Yurtdışı Lojistik Kıdemli Uzmanı
2017-2018	Pimsa Adler Otomotiv A.Ş. Lojistik Şefi
2016-2017	BSH Ev Aletleri San ve Tic. A.Ş. Lojistik Proje Sorumlusu
2013-2016	Ekol Lojistik A.Ş. Müşteri Hizmetleri Ekip Lideri
2011-2013	Sırmagrup İçecek San ve Tic. A.Ş. Dış Ticaret Operasyon Uzmanı
2007-2010	Hasel İstif Makineleri San ve Tic. A.Ş. İthalat İhracat Elemanı

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	*Kurum*
2016-	LODER

Alınan Burs ve Ödüller

Yıl	*Burs/Ödül*

2010	Erasmus Hibeli
2002	Sınav Dergisi Dershanesi OSS Hazırlık Bursu %100

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

Aksoy, S., (2018). "Supply Chain Strategy Management and Wood Based Panel Industry Sector Case Study". 16th Logistics and Supply Chain Congress, Sayfa: 221-229, October 18-20, Denizli/Turkey.

Aksoy, S., Tanyaş, M., (2016). "Lojistik Sektöründe Müşteri Memnuniyet Düzeyi ile Lojistik Maliyetlerin Değerlendirilmesi". 5. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi Bildiriler Kitabı, Sayfa: 614-622, Mayıs 26-28, Mersin/Türkiye.

Aksoy, S., Kocaoğlu, B., (2015). "Google Glass-Wearable Devices And Warehousing System". The Proceedings of 13th International Logistics&Supply Chain Congress, Sayfa: 688- 696, October 22-23, İzmir/Turkey.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Strateji kökeninde Yunanca askeri bir terim olan ve dilimize Fransızca'dan geçen 20.yüzyılın ortalarına doğru işletme alanında kullanılmaya başlanan bir kavramdır. Strateji işletme yönetimi açısından fırsat ve tehditleri dikkate alarak işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi ve işletmeye rekabet avantajı sağlayacak konum belirleme, karar alma ve uygulama süreci olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim ise, işletme ve yönetim alanında 20.yüzyılın sonlarına doğru yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Bir işletmenin stratejik pozisyonunun, gelecek için stratejik kararlarının ve faaliyetlerindeki stratejik dönüşlerin anlaşılmasını içerir. Özetle; stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve bunların sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetlerin bütünüdür.

Tedarik Zinciri stratejik yönetimi ise işletmelerin kurumsal ve rekabet stratejileri ile uyumlu olması hedeflenen 1990'lı yıllarda ilk kez kullanılmaya başlanan ve günümüzde yaygınlaşan işletmelerin inovasyon, müşteri deneyimi, maliyet ve kalite konularından hangisi üzerinde rekabet edeceğine karar vermesini gerektiren işletme stratejilerinden fonksiyonel strateji olarak değerlendirebildiğimiz bir stratejik yönetsel anlayıştır. Tedarik zinciri strateji çeşitleri etkinlik odaklı ve tepkisel odaklı olmak üzere iki başlık altında ayrıştırılmıştır. Ek olarak karma tedarik zinciri stratejisi de vardır. Etkinlik odaklı stratejiler; yanıtsal / verimli tedarik zinciri stratejisi, sürekli akış tedarik zinciri stratejisi ve hızlı tedarik zinciri stratejisidir. Tepkisel/yanıtsal odaklı tedarik zinciri stratejileri ise çevik tedarik zinciri stratejisi, müşteriye özel konfigüre edilmiş tedarik zinciri stratejisi ve esnek tedarik zinciri stratejisidir. Son olarak karma tedarik zinciri stratejisi ise yalın/çevik tedarik zinciri stratejisidir. İşletmeler bu stratejilerden herhangi birini benimseyecekleri gibi, birden fazlasını da süreçlerine entegre edebilirler. Entegrasyon sürecinde ürün tipi, piyasa yapısı, işletmenin rekabetçi konumu, yönetimsel odak, iç süreçler gibi faktörleri de göz önünde bulundurmalıdırlar.

İşletmelerin bu çalışma ile yapılan literatür araştırmasında ortaya çıkan sonuca göre tedarik zinciri süreçlerine strateji entegrasyonunda sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Tedarik zinciri yönetimi olan birçok işletmenin tedarik zinciri liderleri üst yönetim toplantılarına ya katılmamakta ya da söz sahibi olamamaktadır. Bunun yanısıra

tedarik zinciri yönetimi olmayan çoğu işletme de bulunduğu araştırmalar sonucu saptanmıştır. Öncelikle işletmelerin kurumsal ve rekabet stratejileri uyumlu olarak tedarik zinciri yönetim süreçlerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Zincir için uyumlu olan maliyet, inovasyon, kalite ve müşteri hizmetleri faktörlerinden birinde rekabet etmeyi seçmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada ağaç bazlı endüstri sektöründe önemli bir yeri olan halihazırda tedarik zinciri yönetimi olan bir işletmede tedarik zinciri stratejilerinin oluşturulması ve belirlenmesi için Hoshin Kanri ve Dengelenmiş Puan kartı ana model olmak üzere, Eisenhower destekleyici metodundan yararlanılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; işletmelerde stratejik yönetim başlığı altında strateji ve stratejik yönetim kavramı ve diğer kavramlarla ilişkileri, stratejinin önemi ve tarihsel gelişimi, strateji planlama süreci ve işletme strateji türlerine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; tedarik zinciri yönetimi ve tedarik zinciri stratejik yönetimi başlığı altında öncelikle tedarik zinciri yönetimi kavramı anlatılmış, akabinde tedarik zinciri yönetimi vizyonu kavramına değinilmiştir. Tedarik zinciri stratejik yönetimi anlatılmış, tedarik zinciri stratejisi belirlemeye etki eden faktörler araştırılmış, tedarik zinciri strateji türleri anlatılmış ve son olarak bu bölümde tedarik zinciri stratejisi uygulayan moda endüstrisinde yer alan bir işletmeye yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; araştırmada kullanılan jenerik metodoloji akış diyagramı ve kullanılan yöntem olarak Hoshin Kanri, Dengelenmiş Puan Kartı ve Eisenhower matrisi özetle anlatılmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde; uygulama başlığı altında öncelikle ağaç bazlı panel endüstri sektörünün durum analizi yapılmış, akabinde ABC işletmesinin hem işletme hem de tedarik zinciri yönetimi durum analizi yapılmıştır. ABC işletmesinin vizyonu ve misyonu belirlenmiş, bu vizyona ulaşmak adına stratejilerin belirlenmesi için Hoshin Kanri modeli, Eisenhower matrisi ve dengelenmiş puan kartı metodolojilerinden yararlanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar bulgular ve yorumlar başlığı altında irdelenmiştir.

Çalışmanın son başlığı ise sonuç ve önerilerdir. Bu bölümde çalışmanın özeti, yorumu ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problemin Tanımı, Araştırmanın Amacı ve Önemi

Artan yoğun rekabet ortamında işletmeler artık birbirleriyle değil kurdukları tedarik zincirleriyle rekabet etmektedirler. Tedarik zincirinde dolayısıyla rekabeti etkin kılabilmek adına bir zincir stratejisi oluşturmak gerekmektedir. Üreticiden son müşteriye kadar tüm süreçlerin gözden geçirilmesi lojistik ağ yapısının tasarımlanması ve ürün segmentine göre de bir zincir stratejisi oluşturmak gerekmektedir. Bunu yaparken tedarik zinciri stratejisini işletme stratejisi ile de uyumlu kılmak esastır.

Tedarik zinciri yönetimindeki önemli uğraş alanlarından biri zincir stratejisini oluşturmak ve icra etmektir. Strateji bir şirketin nasıl rekabet avantajını kazanacağını yorumlayan, ya da misyonu gerçekleştirecek amaçlara ulaşması için bir eylemler bütününü oluşturan bir disiplindir. Günümüz iş rekabeti şirketler arasında olmaktan çıkıp zincirler kapsamında gerçekleşir olduğundan tedarik zinciri faaliyetlerinin de iş rekabetine katkıda bulunması zorunludur. Strateji ile operasyonel yönetim arasında farklar bulunmaktadır. Operasyonel etkinlik şirketin girdileri daha iyi kullanmasıyla ilgili her türlü pratiği refere etmektedir ve bazı işleri rakiplerden daha iyi başarmak anlamına gelir. Pazar'a birkaç gün önce girmek, kaliteyi biraz daha arttırmak, maliyetleri birkaç puan aşağı çekmek sadece küçük avantajlardır. Tüm bunlar stratejinin yerini tutmaz.

Bu sebepten ötürü şirketler değişen ekonomik, pazar ve teknolojik koşullarda tedarik zinciri stratejilerini de değiştirmek, diğer deyişle dinamik stratejik yönetim uygulamak zorundadırlar. Bu temel gerçeğin bilinmesine karşın şirketler tedarik zinciri stratejilerini formüle etmekte ve icra etmekte sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu saptamamız IBM şirketinin 384 Chief Supply Chain Officer'i kapsayan araştırmasında en başta gelen sorun olarak gösterilen tedarik zinciri stratejilerinin saptanması ve uygulaması zaafı ile birebir aynıdır (IBM, 2018).

Dolayısıyla çalışmamızın amacı, büyüyen ve ticaret hacmi artan, dünyada ve Türkiye'de önemli bir yere sahip bir sektörde kayda değer bir konumu bulunun bir işletmenin tedarik zinciri süreçlerini Hoshin Kanri modeli ile analiz ederek, ortaya çıkan

stratejilerin önceliklendirilmesi, orta ve uzun vadeli olarak ayrıştırılması ve stratejilerin hayata geçirilmesi adına plan programı, uygulama programı geliştirerek bahse konu işletmenin kurumsal ve rekabet stratejileri de uyumlu bir şekilde tedarik zinciri stratejilerini dizayn etmektir. Bu sayede işletme rakipleri arasından sıyrılarak karını arttıracak, tedarik zinciri süreçlerinde yalınlaşacak ve dijitalleşecek, pazar payını arttıracaktır.

Çalışmamız önce sektör, şirket ve tedarik zinciri için GZFT analizi çalışmalarının sonuçlarını dikkate alan, daha sonra stratejilerin saptanması, planlanması ve uygulanması için Hoshin Kanri modelini kullanan, stratejilerin önceliklendirilmesi için Hoshin Kanri stratejik ilişki haritasından yola çıkarak Eisenhower matrisi ile desteklenerek yapılmıştır. Hedeflerinin belirlenmesinde ise Dengelenmiş puan kartı sistematiğinden yararlanan, sonrasında rekabette jenerik stratejik seçenekler olan en düşük maliyet, farklılaştırma, odaklanma ve rekabeti etkin kılma, iç süreçleri değiştirme ve yönetme konularından uygun sentezi oluşturarak devam edecektir.

Bu çalışmanın önemi ise bu çalışma ile daha önce literatürde yer almayan bir araştırma literatüre kazandırılacaktır. Daha önce Hoshin Kanri modeli ile ağaç bazlı panel endüstrisinde herhangi bir tedarik zinciri strateji belirleme çalışması yapılmamıştır.

1.2.Varsayımlar

Bu çalışmada sektöre yönelik stratejik yaklaşım yapılmamıştır, ağaç bazlı panel endüstri sektöründe yer alan bir işletmenin stratejileri belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışmada sadece bir firmanın süreçleri analiz edilmiştir. Bu araştırmada belirlenen stratejilerin birbirleriyle bağlantılı olduğu dolayısıyla bağımsız olmadığı varsayılmıştır. Ek olarak bu çalışmada tedarik zinciri stratejilerinin belirlenmesi sonucu işletmenin dijitalleşme yönündeki tedarik zinciri vizyonuna katkısı olacağı öne sürülmüştür.

1.3.Sınırlılıklar

Uygulama kısmında Hoshin Kanri ve Dengelenmiş Puan Kartı metodları kullanılmıştır. Hoshin Kanri metodolojisi gereği dış çevre analizi de yapılması gerekmektedir. Bu analiz çerçevesinde rakip boyutunda da analiz yapılması gerekmektedir. Ancak bu çalışmada rakipler boyutunda çalışma yapılamamıştır.

İşletme içerisinde tedarikçi seçim yönetimi satın alma direktörlüğü altında yapılmaktadır. Bu çalışmada tedarik zinciri stratejik yönetimi altında tedarikçi yaşam döngüsü ve tedarikçi seçim kriterleri üzerine analiz yapılamamıştır. Ek olarak tedarik zinciri stratejileri doğrultusunda her bir strateji proje bazlı değerlendirilmiş; ancak işletme stratejileri bölümünde detaylı aktarıldığı üzere yatırım ve finansman kararları işletme kararı doğrultusunda çalışma kapsamında değerlendirilememiştir.

1.4. Literatür Taraması

Web Of Science, ScienceDirect, Scopus, Google Scholar, Emerald ve YÖK Ulusal Veri Tabanları 2000-2021 yılları için "İşletme strateji ve türleri", "Tedarik zinciri strateji ve türleri", "Hoshin Kanri", "Dengelenmiş Puan Kartı", "Stratejik Yönetim", "Eisenhower matrisi" anahtar kelimeleri ile taranmış ve Tablo 1.1.'de yer alan makale, konferans bildirisi, tez vb. çalışmalara ulaşılmıştır.

Tablo 1.1.'de yer alan literatür taramasında baz alınan eleme yöntemleri öncelikli olarak kavramsal ve literatüre yönelik çalışmaların önceliklendirilmesi, tedarik zinciri yönetiminde karşılaşılan sorunlara yönelik olarak çalışmaların belirlenmesi ve var ise tedarik zinciri strateji türüne yönelik uygulama yapan çalışmaların tespitine yönelik bir araştırma yapılmasıdır.

Tablo 1.1. Literatür Araştırması

No	Yazar(lar) ve Tarih	Ele Alınan Problem	Çözüm Yöntemi	Kısa Özeti
1	Birhanu, Lanka, ve Rao, 2017	Ürün bazlı tedarik zinciri stratejisi belirleme çalışması yapılmıştır.	Kavramsal literatür araştırması	Tedarik zinciri stratejisi uygulayan işletmeler uygulamayanlara oranla paydaş değer zinciri yaratmada daha başarılıdırlar. Bu çalışmada ürün tiplerine göre tedarik zinciri stratejisi sınıflandırma çalışması yapılmıştır.
2	Geissdoerfer, Morioka, Carvalho, ve Evans, 2018	İşletmelerde sürdürülebilir gelişmenin sağlanabilmesi için döngüsel ekonominin önemi üzerine çalışılmıştır.	Kavramsal, Döngüsel İşletme Modeli, Literatür araştırması	Bu makale, bir örgütsel seviye kavramını uygulamak için gerekli olan döngüsel iş modellerinin ve döngüsel tedarik zincirlerinin sürdürülebilirlik performansını ve döngüsel iş modelini ve döngüsel tedarik zinciri yönetimini sürdürülebilir kalkınmaya doğru entegre etmek için çerçeve örneklerini tartışmaktadır.
3	Wagner, ve Kemerling, 2014	Tedarik Zinciri liderlerinin pek azı tedarik zinciri stratejik yönetiminin işletme performansı üzerinde etkisi olduğunu bilmektedir sorunsalı üzerine çalışılmıştır.	Kavramsal, Anket, Vaka çalışması	ABD merkezli çeşitli belirlenmiş sektörlerde faaliyet gösteren firmaların tedarik zinciri liderleri ve üst yönetimi arasında anketsel bazlı çalışma yapılmıştır. Çalışmada CSCO'ların stratejik üst yönetim toplantılarına yeterince katılmadıkları saptanmıştır. Çalışma sonucunda işletmeler üst yönetimde CSCO barındırırsa operasyon marjlarının daha düşük olacağı saptanmıştır.
4	Qi, Huo, Wang, ve Yeung, 2017	Tedarik zinciri stratejilerinin ve operasyonlarının entegrasyon ve performans üzerine etkisi araştırılmıştır.	Anket çalışması	Bu çalışmada operasyonların tedarik zinciri performansı üzerine etkisi araştırılmıştır. Çin merkezli 604 firmadan elde edilen verilerle yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Veriler firmalara yapılan anket ile elde edilmiştir. Çalışma sonucu operasyonel başarı için etkin bir strateji entegre etmenin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.
5	Güzel, ve Yazıcılar, 2016	Tedarik zincirinde inovasyonun perfromans üzerine etkisi araştırılmıştır.	Anket, Vaka çalışması	Rekabette üstünlük sağlamak için işletmelerin ürünlerini hem kaliteli hem de maliyeti göz önünde bulundurarak üretmeleri gerekir. Maliyet minimizasyonu sağlamak için tedarik zinciri stratejisi uygulamak gerekmektedir. Bu çalışmada Erzurum OSB yer alan KOBİ'ler üzerinde çalışma yapılmıştır ve sonucunda tedarik zincirinde inovasyonun performans üzerinde etkili olduğu saptanmıştır

Tablo 1.1. (Devamı) Literatür Araştırması

6	Başkol, 2011	Tedarik zinciri yönetimi ve stratejik yaklaşımları üzerine kavramsal çalışma	Kavramsal, Literatür araştırması	Tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi kavramı, tedarik zincirinde stratejiler ve yaklaşımları konuları anlatılmıştır.
7	Zhu, Gavirneni, ve Kapuscinski, 2009	Bir perakendeci ve tedarikçisinin stok için üretim yaptıkları bir seri tedarik zinciri modelinde karşılaştıkları talep belirsizliklerini çözme çalışması yapılmıştır.	Kavramsal, periyodik esneklik modeli	Bir tedarik zinciri merkezi olarak yönetildiğinde, optimum politika Clark-Scarf kademeli baz stok politikasının uygulanmasıdır. Bu tedarik zinciri ademi merkeziyet bir şekilde işletildiği için, ademi merkeziyetçilikle ilişkili verimsizliği azaltan bir operasyonel değişiklik önerilmektedir. Bu yöntem periyodik esneklikti. Periyodik esneklik tedarik zinciri performansını 11% arttırdığı gözlemlenmiştir.
8	Alcaraz, Macias, Hernandez, ve Ramirez, 2017	Tedarik zinciri operasyonel, ekonomik ve çeviklik performansı üzerinde iletişim ve bilgi teknolojilerinin etkisi çalışılmıştır.	Kavramsal, Yapısal eşitlik modellemesi	Dört farklı varyansta (Bilgi teknolojileri, operasyonel performans, ekonomik performans ve TZ çevikliği) 17 bileşeni entegre etmek için yapısal eşitlik modellemesi geliştirilmiştir. Buna göre, Bilgi teknolojilerinin diğer üç varyans üzerinde doğrudan bir etkisi vardır.
9	Satyro, Sacomano, Contador, Almeida, ve Gianetti, 2017	Çalışmada sürdürülebilir çevresel gelişmeyi devam ettirebilmek için rekabet eden işletmelerde strateji formüle etmek için temel bir model önerisi yapılmıştır.	Literatür araştırması, modelleme	İçerik analizinde 231 makale taranmış 14 makale seçilmiş ve detaylı olarak incelenmiştir. Bu makaleler rekabet modeli alanında karşılaştırılmıştır. Tedarik zinciri liderlerine çevresel faktörlerin özellikle rehberlik etmek yerine kafa karıştırdığı alanlarda onlara temel ve entegre edilebilir bir model önerilmiştir.

Tablo 1.1. (Devamı) Literatür Araştırması

10	Liebetruth, 2017	Tedarik zinciri yönetim sistemlerinde sürdürülebilir performans ölçümü eksikliği konusu çalışmıştır.	Kavramsal, Dengelenmiş Puan Kartı yöntemi	Sürdürülebilir performans yönetim sistemleri kavramsal olarak anlatılmış, bu alanda en iyi örneklere yer verilmiş ve dengelenmiş puan kartı, değer yönetim ağaçları, olgunluk seviyesi değerlendirmesi tedarik zinciri yönetimi için bu çalışmada ortaya konmuştur.
11	Hugh, Wang, ve Naim, 2017	Önceki araştırmalarda daha önce çalışılmamış konu olan tedarik zinciri yönetimi için çeşitli süreçlere karşılık gelen entegre bir çerçeve ve tedarik zinciri içerisinde Bilgi Teknolojilerinin esnekliğinin etkisi üzerine bir açıklama için teorik modelleme çalışması geliştirilmiştir.	Literatür araştırması, Teorik modelleme çalışması, Anket	Bu çalışmada bilgi teknolojilerinin (BT) TZ süreçlerine etkisini belirlemek adına BT esnekliğinin stratejik, geçişken ve operasyonel konularda performans üzerine dolaylı ve doğrudan etkileri saptanmıştır. 162 anket çalışması sonucunda geçişken BT esnekliği operasyonel BT esnekliğini etkilemektedir, aynı zamanda operasyonel BT esnekliği ise stratejik BT esnekliğini etkilemektedir. Geçişken ve operasyonel esneklikler işletme performansını dolaylı olarak; stratejik esneklik ise doğrudan işletme performansını etkilediği saptanmıştır.
12	Özdemir, 2004	Tedarik Zinciri gelişimi, süreçleri ve yararları hakkında kavramsal bir çalışma yapılmıştır.	Kavramsal	Tedarik zinciri yönetimi tanımı, tarihsel gelişimi, süreçleri ve işletmelere sağladığı yararlar çalışılmıştır.
13	Kim, Son, ve Kim, 2016	Tedarikçi perspektifinden tedarik zinciri kalite yönetimi konusunda satıcıları ve tedarikçileri gruplayarak tedarik zinciri kalite yönetiminin etkinliğini ölçmeye çalışmıştır.	Modelleme (veri zarflama analizi ve istatistiksel analiz)	4 grupta toplanan tedarikçiler ve satıcılar üzerinde yapılan modelleme sonucunda tedarik zinciri toplam kalite içerisinde yer alan yetenek yönetimi, kalite, risk yönetimi konularında sırasıyla farklı şekilde etkilendikleri saptanmıştır.

Tablo 1.1. (Devamı) Literatür Araştırması

14	Zhou, Shou, Zhai, Li, Wood, ve Wu, 2014	İşletme performansı üzerinde tedarik zinciri uygulamalarının ve bilgi teknoloji arasında uyumun ne derece olduğunu araştırmıştır.	Kavramsal ve modelleme	Değişik tedarik zinciri stratejisi benimseyen 4 grup işletme üzerinde kaynak bulma, teslimat uygulamaları ve bilgi kalitesini ölçümleyerek üç grupta yer alan işletmelerin bilgi kalitesi yönünden tedarik zinciri uygulamalarına oranla daha yüksek olduğu, dördüncü grubun ise diğer üç gruba oranda daha kötü performans gösterdiği saptanmıştır. Perfromans ölçüm yöntemi satış geliri ve karlılığı baz almıştır. Bu çalışma ile işletmelerin tedarik zinciri uygulamalarını bilgi kalitesiyle uyumlaştırmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.
15	Özdemir, ve Doğan, 2010	Tedarik zinciri üzerinde bilgi teknolojilerinin etkisi üzerine araştırma yapılmıştır.	Kavramsal	Bilgi teknolojilerinin kullanılması tedarik zinciri entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır. Rekabet edebilmek ve hedefleri gerçekleştirmek için tedarik zincirlerinde Elektronik veri değişimi, Internet, ERP, RFID gibi uygulamaların işletmelerin tedarik zinciri entegrasyonlarını arttırdığı konusu çalışılmıştır.
16	Tanyaş, ve Asan, 2007	Bir yüksek eğitim kurumunda vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik stratejileri belirleme çalışması yapılmıştır.	Hoshin Kanri, Dengelenmiş Puan Kartı	Bir eğitim programında perfromans odaklı yaklaşım olan BSC ve süreç odaklı yaklaşım olan Hoshin Kanri uygulanarak kurumun öncelikli stratejileri belirlenmiş ve stratejilerin gerçekleşmesi için plan ve uygulama programları kullanılan modeller sayesinde belirlenmiştir.
17	Lii, ve Kuo, 2016	İşletme performansı üzerinde rekabetçi yetkinlik anlamında tedarik zinciri entegrasyonun (müşteri entegrasyonu, tedarikçi entegrasyonu, içsel entegrasyon) inovasyon merkezli etkisi araştırılmıştır	Anket, Yapısal Eşitlik Modeli (SEM)	Tayvan elektronik sektöründe yer alan firmalarda yapılan 480 anket sonucunda yapısal eşitlik modeli analiz için uygulanmış ve inovasyon odaklı entegrasyonunun hem tedarik zincirinin entegrasyonunu hem de firma performansını olumlu etkilediği saptanmıştır.
18	O'Connor, Yang, ve Jiang, 2018	Tedarikçilerin yanıt verme stratejisinin özellikle isim yapmış büyük firmalarla sorununa değinilmiştir. Bu gibi firmalarla tedarikçi yanıt verme stratejisi çalışılmıştır.	Röportaj	Çin'de elektronik yedek parça üreten 1075 firma ile yapılan yüz yüze röportajlar sonucunda tedarikçi yanıt verme stratejisi üç başlık altında birleştirilmiştir. Bunlar; stratejik pazarlama, operasyon ve insan kaynakları ve ekonomi. Bu çalışma ile yanıt verme stratejisi çalışılan firmanın karakteristik özelliklerine göre belirlenmelidir.

Tablo 1.1. (Devamı) Literatür Araştırması

19	Kahn, 2018	İnovasyonun bir süreç, bir fayda-çıktı ve bir fikir yönetim süreci olduğunun kavramsal çalışması yapılmıştır.	Kavramsal	Günümüzde işletmeler açısından inovasyon oldukça önemlidir. İnovasyon bir çıktı, bir sürek bir fikir setidir. Bu boyutlarda inovasyonun tanımlarına ve türlerine değinilmiştir.
20	Mazzola, Bruccoleri, ve Perrone, 2015	Bir şirketteki tedarik zinciri inovasyon çalışmalarının fiziksel ürün değişimi ile mi, Ar-Ge ürünleri değişimi ile ilgili olduğu çalışılmıştır.	Kavramsal, Anket	2006-2010 yılları arasında 544 ilaç firmasında imzalanan 1722 Ar-Ge anlaşması incelenmiş ve Ar-Ge ürünlerinin değişimi ve geliştirilmesinin işletmelerin tedarik zinciri inovasyonunda fiziksel ürünlerin değişiminden daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.
21	Franco, Phadnis, Caplice, ve Sheffi, 2016	Tedarik zinciri stratejilerinin yeniden tasarlanabilmesi sorunsalı çalışılmıştır.	Kavramsal, Holistik yaklaşım (CSAR)	Tedarik zinciri stratejilerinin tasarlanmasında literatürde açık bir çalışma yoktur. Holistik yaklaşım olan Kavramsal sistem yaklaşımı ve yeniden formülasyonu yöntemiyle çalışılmıştır. Bir işletme birimi olarak tedarik zincirinin değerlendirilmesi gerektiği, ZARA firmasının tedarik zinciri stratejilerini formüle etmesi üzerinden anlatılmıştır.
22	Bakoğlu, ve Yılmaz, 2005	Mc Donalds işletmesinin tedarik zinciri stratejik çalışması yapılmıştır.	Kavramsal, Vaka Analizi	Tedarik zinciri tasarımı ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiş akabinde, Mc Donalds tedarik zinciri tasarımı organizasyon yapısı, bilgi paylaşım yapısı, üretimin yönlendirilmesi konularında rekabette nasıl olumlu bir etkinlik yarattığı bu çalışma ile ispatlanmıştır.
23	Aitken, Childerhouse, ve Towill, 2003	Ürün yaşam döngüsünün tedarik zinciri stratejisi üzerine etkisi çalışılmıştır.	Vaka Analizi	İngiltere'de yer alan bir aydınlatma firması üzerinde yapılan çalışma sonucunda, bu işletmenin ürün karakteristiklerini iyi çıkarmaları ve ürün tiplerine göre strateji belirlemeleri onların tedarik zinciri süreçlerinde başarılı olmasının anahtar göstergesi olduğu saptanmıştır.
24	Qi, Boyer, ve Zhao, 2009	Bu çalışmada yalın, çevik ve yalın-çevik hibrit strateji üzerinde ürün tiplerinin etkisi çalışılmıştır.	Anket	Çin'de yer alan 604 firma ile yapılan anket sonucunda bu işletmelerin batılı literatüre uygun bir şekilde yalın, çevik ve hibrit bir strateji uyguladığı sonucuna varılmıştır. Bu firmalar özellikle ürün tipleri, operasyonel kapasiteleri ve finansal performansları açısından değerlendirilmiştir.

Tablo 1.1. (Devamı) Literatür Araştırması

25	Patil, Avittathur, ve Shah, 2010	Çok kısa ürün yaşam döngüsü olan ürünlerde tedarik zincirinde kaynak modeli önermesiyle strateji çalışması yapılmıştır.	Kavramsal, Stokastik modelleme	Bu çalışmada kaynak formülasyonu ile Stokastik programlama yöntemiyle fiyatlandırma kararları, nakliye ve tedarik süreçlerinde taşımacılık maliyet yapıları ve indirim miktarlarının etkisi üzerine araştırma yapılmıştır. Bu Stokastik lineer olmayan problemin çözümü için etkin bir çözüm yöntemi önerilmiştir. Her zaman en karmaşık çözümü uygulamak gerekmemektedir. Bazı işletmelerde tek büyük ölçekli siparişlerde fiyatlandırmada ve taşımada konvansiyonel stratejileri uygulamak en iyi seçenek olarak karşımıza çıkmıştır.
26	Gürel, 2011	İşletmelerin küreselleşme ile beraber yapısal anlamda küçülme stratejisi sorunsalı çalışılmıştır.	Literatür taraması, Anket	Bu çalışmada işletme stratejileri üzerine literatür taraması yapılmış ardından belirlenen 19 değişken ile 92 işletmede anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması sonucunda 92 işletmeden 38'inin küçüldüğü, küçülenlerin işçi çıkarma, yeniden tasarlama ve sistem stratejilerinden birini ya da birkaçını seçtikleri, kriz, yönetsel karar, plansız büyüme gibi nedenlerden küçüldükleri, küçülme stratejisinin işletmelerde, üretim miktarının artması, motivasyon eksikliği, örgüt içerisinde tecrübeli personelin azalması gibi olumsuz sonuçları olduğu saptanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, işletmelerin karları, verimlilikleri veya satışları küçülme stratejilerinden olumlu veya olumsuz etkilenmektedir.
27	Çubukçu, 2018	İşletmelerde uygulanan strateji tiplerinin ve başarılı uygulama örneklerinin literatür araştırması yapılarak ortaya konması hedeflenmiştir.	Literatür araştırması, Vaka analizi	İşletmelerin hedeflerine ulaşması için pek çok alternatif seçenekleri vardır, bunları uygulayabilmek için iç ve dış çevre analizi yapmaları gerekmektedir. Rekabette öne çıkmak amacıyla strateji belirlenmesi işletmeler açısından önemlidir. Bunun için sürekli iyileşme ve yenilik yapma anlayışı yapılarında olmalıdır. Bu çalışmada büyüme ve gelişme, küçülme ve tasarruf stratejileri gibi eskiden beri uygulanan stratejilerin yanında yeni tip stratejileri yer verilmiş, strateji uygulayan birkaç firma örneği verilmiştir.
28	Topaç, 2020	Hoshin Kanri sisteminin işletme karlılığı üzerine etkisi metal üretim sektörü üzerinde bir vaka analizi ile araştırılmıştır.	Hoshin Kanri modeli, Vaka Analizi	Bu yüksek lisans tez çalışmasında Hoshin Kanri modeli metal üretim sektöründe yer alan bir firmada uygulanarak işletme karlılığı üzerine etkisi araştırılmış ve sonucunda olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

Tablo 1.1. (Devamı) Literatür Araştırması

29	Tennant, ve Roberts, 2001	Hoshin Kanri modellemesinde top atıp tutma sürecinin entegre edilmesi üzerine çalışılmıştır.	Kavramsal, Delphi Tekniği, Vaka analizi, Hoshin Kanri, Top atıp tutma süreci	Hoshin Kanri işletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için 1960'larda Japonya'da ortaya çıkan ve batılı şirketler tarafından da süreçlerine uyarlanmaya çalışılan bir sistematiktir. Bu süreci en alt kademeye kadar yayabilmek adına top atıp tutma dedimiz aracın etkin kullanılması gerekmektedir. Bunun için bu çalışmada delphi tekniğinden yararlanılmıştır. Vaka olarak İngiltere merkezli bir firmanın kalite süreçleri ele alınmıştır.
30	Ahmed, 2016	Eğitim kurumlarına Hoshin Kanri metodolojisinin uygulanarak strateji belirleme çalışması yapılmıştır.	Hoshin Kanri, Vaka Analizi	Hoshin Kanri tanımı, kavramsal analizi, metodolojisinden bahsedilmiş ve eğitim enstitülerinde uygulanabilmesi için mevcuttaki problemler gösterilmiş ve uygulama çalışması yapılmıştır.
31	Yörük, 2007	Son adım tedarik zinciri stratejilerinin Türkiye'deki online süpermarketler üzerine etkisi araştırılmıştır.	Anket, Vaka Analizi	Bu doktora tez çalışmasında iki adet online süpermarket müşterileri üzerinde yapılan anketle direkt ve kargo şirketi aracılığıyla dağıtım stratejisinin etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmada, her iki farklı tedarik zinciri stratejisi uygulayan online süpermarketlerin e-iş kalitesi, ürün, hizmet kalitesi, ürün fiyatlarının uygunluğu, zaman tasarrufu kazandırması, sağlanan kolaylık ve rahatlık ile performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Direkt dağıtım stratejisinin kargo şirketi aracılığıyla yapılan dağıtım stratejisinden etkisinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.
32	Zemestani, 2016	Tedarik zinciri stratejilerinde deterministik ve stokastik stok kontrol modellerinin kullanımı ve bir model önerisi çalışması yapılmıştır.	Anket, Vaka Analizi	Bu doktora tez çalışmasında stok yönetim sistemlerinin maliyet üzerine etkisi olduğu ve ürün tipine göre stratejik yönetim geliştirilmesi gerektiği amacıyla deterministik ve Stokastik bir model geliştirme çalışması yapılmıştır.

Tablo 1.1. (Devamı) Literatür Araştırması

33	Akçi, 2012	Tedarik zinciri stratejilerinin rekabet stratejileriyle ilişkisi araştırılmış, finansal performans üzerine etkisi ve çevre belirsizliğinin firma performansı üzerine etkisi araştırılmıştır.	Anket, yapısal eşitlik modeli, vaka analizi	Bu doktora tez çalışmasında IMKB imalat sanayindeki 174 firma üzerinde anket yapılmış, 90 tanesi geçerli sayılmış ve anket sonuçları yapısal eşitlik modeli ile analiz edilerek AMOS 20,0 paket destek alınmıştır. Analiz sonucunda; rekabet stratejilerinin tedarik zinciri stratejileri üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Çevre belirsizliği yüksek olduğunda maliyet liderliği stratejisinin ile yalın tedarik zinciri stratejisi kullanımının diğerlerine göre daha yüksek bir etki oluşturduğu, çevre belirsizliğinin düşük olduğu koşullarda ise farklılaştırma stratejisi ile yalın tedarik ve çevik tedarik stratejileri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca yüksek belirsizlikte yalın tedarik zincirinin, düşük belirsizlikte ise çevik tedarik zinciri stratejilerinin firma performansını daha yüksek oranda açıkladıkları görülmüştür.
34	Gilanlı, 2018	Tedarik zinciri stratejilerinin performans üzerine etkisi araştırılmıştır.	Anket, yapısal eşitlik modeli, Vaka analizi	Bu doktora tezinin amacı yalın tedarik zinciri stratejisinin tedarik zinciri uygulamaları (stratejik tedarikçi ilişkisi ve müşteri ilişkileri) ve tedarik zinciri entegrasyonu aracılığıyla tedarik zinciri performansına etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın sonucunda, yalın tedarik zinciri stratejisinin, tedarik zinciri performansı üzerindeki etkisinde; tedarik zinciri uygulamaları (stratejik tedarikçi ilişkileri, müşteri ilişkileri), lojistik entegrasyonun aracılık etkisinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.
35	Witcher, 2002	İngiltere'de yer alan bir firmada Hoshin Kanri politika yönetimini uyarlama çalışması yapılmıştır.	Kavramsal, Vaka Analizi	Üst yönetimin günlük operasyonlara stratejileri ve politikaları yansıtması sorunsalı karşısında HK modeli ile bu duruma çözüm niteliğinde UK'de yer alan bir işletmede uygulanmıştır.
36	Thürer, Maschek, Fredendall, Gianiodis, Stevenson ve Deuse, 2018	Hoshin Kanri metodolojisi ve uygulama araçları üzerine çalışılmıştır.	Kavramsal, Literatür araştırması	Hoshin Kanri, işletme stratejilerinin operasyonel stratejilere uyarlamada etkin bir araç olduğu, Hoshin Kanri tanımı, metodolojisi ve uygulama araçlarına yer verildiği, akabinde üst yönetimin hedeflerinin alt yönetime linear olarak planlanarak aktarılmasında Hoshin Kanri'nin etkin olduğu bu çalışma ile vurgulanmıştır.

Tablo 1.1. (Devamı) Literatür Araştırması

37	Gattorna ve Tang, 2003	Tedarik Zinciri Yönetimi Vizyonu çalışılmıştır.	Kavramsal, Vaka Analizi	Tedarik zinciri yönetimi kavramı dört boyutta irdelenmiş ve örnek tedarik zinciri yönetimi vizyonlarıyla desteklenmiştir.
38	Tang ve Gattorna, 2003	Uyumlu bir tedarik zinciri operasyon stratejisi geliştirme çalışması yapılmıştır.	Kavramsal, Literatür araştırması,	İşletme hedefleri ve stratejisi ile entegre tedarik zinciri vizyonu ile uyumlu bir şekilde tedarik zinciri operasyon stratejisinin nasıl geliştirilmesi gerektiği üzerine çalışılmıştır. Buna göre uyumlu bir tedarik zinciri operasyon stratejisi, geliri arttırır, maliyetleri azaltır ve rekabetçi avantaj sağlar.
39	Silveira, Lima, Costa ve Deschamps, 2017	Hoshin Kanri entegrasyonu için prensipler geliştirilmesi üzerine çalışılmıştır.	Kavramsal, Literatür araştırması	Japonya'da ortaya çıkan ve strateji entegrasyon aracı olarak kullanılan Hoshin Kanri, operasyonel yönetimi ve işletme stratejisini uyumsallaştırır. Batılı şirketler arasında da Hoshin Kanri son yıllarda strateji entegrasyonu için kullanılmaktadır. Hoshin Kanri uygulaması için dolaysısıyla birtakım prensiplerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışma ile bu prensipler oluşturulmuştur.
40	Lee, 2002	Ürün belirsizlikleri altında tedarik zinciri stratejisini belirleme ve entegre etme üzerine çalışılmıştır.	Kavramsal, Literatür araştırması	Tedarik zinciri yönetimleri rekabette avantaj yaratmak adına ortaya çıkmışlardır. Tedarik zincirini yönetmek, ürün belirsizlikleri, kısa yaşam döngüsü ve dış kaynak kullanımının artması, işletmelerin küreselleşmesi ve son olarak bilişim teknolojilerinin devam eden gelişimi nedeniyle oldukça güçtür. Talep ve arz belirsizlikleri bir tedarik zincirini geliştirmede bir ağ olarak kullanılabilir. Yenilikçi ürünler ve kısa yaşam döngüleri ve talep belirsizlikleri internet ve gelişen bilişim teknolojileri sayesinde daha kolay uyumsallaştırılabilir.

Tablo 1.1. (Devamı) Literatür Araştırması

41	Perez, 2013	Altı tedarik zinciri strateji türü üzerine çalışma yapılmıştır.	Kavramsal, literatür araştırması	Öncelikle tedarik zinciri stratejisini etkileyen faktörler anlatılmıştır. Akabinde etkinlik ve tepkisel odaklı tedarik zincirlerinin özellikleri belirtilmiş ve bunlara uygun olan 6 tedarik zinciri strateji modeli ve başarı faktörleri anlatılmıştır.
42	Kim, 2013	Çalışmada yüksek performans gösteren moda endüstrisinde yer alan firmaların tedarik zinciri stratejileri ve onların rekabetçi avantajları araştırılmıştır.	Kavramsal, Vaka analizi	Araştırma sorunsalı yanıt vermek amacıyla global ölçekli dört moda endüstrisindeki firma üzerinde çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan röportajlardan yararlanılmıştır. Bu çalışma sonucunda ulaşılan veriler, rekabetçi öncelikler kesinlikle firmaların tedarik zinciri stratejileri ve dolayısıyla kanal stratejileriyle iligli olan hedef pazarı ile bağlantılıdır.
43	Yıldız, 2018	Dijital tedarik zinciri üzerine çalışılmıştır.	Kavramsal, Literatür araştırması	Dijital tedarik zincirinin tanımı, özellikleri, önemi ve faydaları ve bilgi teknolojilerinin dijital tedarik zinciri üzerinde etkileri araştırılmıştır.
44	Ke, Windle, Han, ve Britto, 2015	Tedarik zinciri taşımacılık stratejisinin sanayi karakteristikleri ile uyumsallaştırılması üzerine çalışılmıştır.	Kavramsal, Vaka analizi	Tedarik zinciri taşımacılık stratejilerinin sanayi karakteristikleri ile uyumlu olup olmadığı çalışılmıştır. ABD içerisinde yer alan üretim firmalarının ve onların birlikte çalıştığı on iki üst Asyalı firmanın 2002-2009 yılları arasındaki verileri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda sanayi özelliklerinin firmaların tedarik zinciri taşımacılık stratejileri üzerine etkisi olduğu saptanmıştır. Bu çalışma ile üretim firmalarının deniz yolu modundan daha çok hava yolu modunu tercih ettiğini göstermiştir.
45	Kantabutra, ve Avery, 2010	Vizyon kavramı ve tanımı üzerine çalışılmıştır.	Kavramsal, literatür araştırması	Vizyon kavramının tanımı ve özellikleri, örnek işletme vizyonlarına yer verilmiştir.

Tablo 1.1. (Devamı) Literatür Araştırması

46	Srinivasan, Hamdani, ve Ma, 2021	Tedarik zinciri stratejilerini organizasyonel kültür ve liderlik türleri ile eşleştiren ve destekleyen kavramsal bir model çalışması yapılmıştır.	Kavramsal, Literatür araştırması	Bu çalışma ile tedarik zinciri stratejilerinin çevresel etmenler ve ürün karmaşıklığı olarak iki boyuta temellendiği önerilmiştir. Covid 19 pandemisi gibi işletmelerin çalışmalarını kesintiye uğratan belirsiz çevresel faktörler işletmelerin uzun dönem yönetim, karmaşıklaşan tedarik zincirlerinin bu durumu etkin ve bütünleşik tedarik zincirleri stratejileri sayesinde rekabet edilebilirliğini arttırdığı ve iş devamlılığını sağlayabileceği önerilmiştir. Bunun için 2*2 ağ modeli yaklaşımı önerilmiştir. Buna göre tedarikçi ve satıcı ilişkileri ve organizasyon içi ilişkiler türlü tedarik zinciri stratejilerinin uyumsallaştırılması sayesinde işletme içi ve dışı faktörlerin bu sistem faktörleri ile kurulması ile oluşacaktır. Karmaşık tedarik zincirlerinde artan talebe uygun tedarik zinciri startejisi geliştirmede bu modelin işe yarayacağı bu çalışma ile gösterilmiştir.
47	Erdoğan, 2015	Tedarik zinciri strateji belirleme çalışması yapılmıştır.	Kavramsal, Modelleme, Vaka analizi	Tedarik zinciri stratejisi belirlemede etki eden faktörler, tedarik zinciri strateji çeşitleri anlatılmış, mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalarda bulanık Analitik hiyerarşi süreci ile strateji belirleme çalışması yapılmıştır.
48	Özkan, 2007	Rekabet stratejileri üzerine bir sektör analizi çalışması yapılmıştır.	Kavramsal, Vaka analizi	Rekabet stratejilerinin kavramsal çerçevesi verilmiş, stratejik yönetim süreçlerinden bahsedilmiş ve bu çalışma ile bağımsız dış denetim sektörü üzerine uygulama çalışması yapılmıştır.
49	Güzel, 2018	Üretim yapan işletmelerde tedarik zinciri strateji belirleme çalışması Erzurum ilinde bir uygulama ile çalışılmıştır.	Kavramsal, Vaka analizi	Tedarik zinciri kavramı ve stratejileri anlatılmış akabinde Erzurum ilinde üretim yapan işletmeler üzerinde anket çalışması yapılarak strateji belirleme çalışması yapılmıştır. Bu çalışma ile tedarik zinciri stratejisi ve tedarik zinciri performansı ilişkisi de araştırılmıştır.

Bu araştırma sonucu işletmelerin tedarik zinciri stratejilerinin belirlemesinde, uygulamasında ve tedarik zinciri üst yöneticilerinin işletmelerin üst yönetimine katılmasında eksiklikler bulunduğu saptanmıştır. Sektörel anlamda strateji belirlenmesine yönelik birkaç çalışmaya rastlanmıştır, ancak herhangi bir işletmenin tedarik zinciri stratejisinin belirlendiği bir çalışmaya yapılan literatür araştırması sonucu rastlanmamıştır.

BÖLÜM 2. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM

Kökeninde Yunanca bir kelime olan ve askeri bir terim olarak ilk defa kullanılan strateji, işletme yönetimi açısından 1900'lü yılların ortalarına doğru kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreç içerisinde işletmeler strateji belirlemenin ne kadar önemli olduğunu gün geçtikçe daha da iyi kavramışlar, dolayısıyla çeşitli strateji planlama araçları kullanmaya başlamışlardır.

Bu bölümde stratejinin tanımı, diğer kavramlarla olan ilişkisi, stratejik yönetimin önemi ve gerekliliği, tarihsel gelişimi, strateji planlama süreci ve işletme strateji türleri konularına değinilmiştir.

2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı

Evrensel bir kavram olarak yönetimin temel ilgi alanı insanların belirli bir hedefe ve amaca yönelik yönlendirilmesidir. İnsanın toplumsal yaşamın gereği olan diğer şahıslarla ilişkilerini, onların çeşitli çevresel, psikolojik, ekonomik, kültürel ve diğer etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda her birey, içinde bulunduğu bazı sosyal ve ekonomik ortamlarda bir karar birimi olarak değerlendirilebilir (Akgemci & Güleş, 2010).

Literatüre göre; "sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak nitelenen yönetim konusunda kavramsal açıdan tam bir görüş birliği bulunmamakla beraber bu kavram üzerinde çalışanlar kendi gereksinim ve hedeflerine uygun tanımlar kullanmayı tercih etmektedirler (Akgemci & Güleş, 2010).

Genel bir ifade ile belirtecek olursak yönetim idare etmek, sevk ve yönlendirmek ve belirli bir amaca ulaşmak için başkalarıyla iş birliği yapmaktır. (Türk Dil Kurumu, 2020) İdare etme ve yönetme eylemi olarak tanımlayabileceğimiz yönetim, toplumsal ihtiyaçları gidermek maksadıyla kurulan bir işletmede, işletmenin varlık nedeni olan amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirecek süreçleri hayata geçirmek ve işleri yapmak için bir araya gelmiş insan gücünü ve diğer kaynakları eyleme geçirme süresidir (Çağlar, 2020).

Yönetim, işletmede bulunan insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde örgütleyerek ve işletmenin örgütsel amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşma sürecidir. Başka bir deyişle yönetim; işletmede bulunan insan kaynağı, sermaye, teknik ve mesleki donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir. Kısaca özetleyecek olursak, yönetim işletmede bulunan örgütsel tüm kaynakların işletmenin hedef ve amaçlarını başarmak için kullanılmasıdır (Güçlü, 2003).

İşletme bilimi açısından değerlendirildiğinde ise yönetim, insani ve örgütsel diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde tek çatı altında birleştirilerek, örgütsel amaçlara ve hedeflere etkin verimli şekilde ulaşma sürecidir. Burada özellikle işletme kaynaklarının işletme amaçlarını gerçekleştirecek biçimde kullanılmasına ve bu faaliyetlerin gerçekleştirildiği sürece vurgu yapıldığı görülmektedir (Akgemci & Güleş, 2010).

Sonuç olarak buraya kadar yapılan açıklamalardan da hareketle yönetim kavramı üzerinde tam bir görüş birliği sağlanmadığı söylenebilir. Bununla birlikte yönetim kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında farklı anlamlar yüklendiği söylenebilir.

2.1.1. Strateji Kavramı ve Diğer İlişkili Kavramlar

Strateji kelimesinin kökeni Yunanca olmakla birlikte Türkçe karşılığı bulunmamaktadır, dilimize Fransızca'dan geçmiştir ve 20.yy'ın sonlarına doğru sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Güçlü, 2003).

Strateji kavram olarak yöneltme, yönlendirme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarına gelmektedir. Kelimenin kökeni eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı diğer kaynaklara göre ise, stratejinin Latince "stratum" kelimesinin anlamı olan, çizgi veya nehir yatağından geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeninde itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanında benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da yön göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 2013).

Stratejiyi iki anlamda ele alınıp tanımlanması uygun olacaktır; geleneksel (askeri) anlamda strateji ve modern anlamda strateji. Geleneksel anlamda strateji, Yunan dilinde

“strategia” komutanlık anlamına gelmektedir. General Strategos’dan hareketle kelime ortaya çıkmış ve yüzyıllardır askeri anlamlarda ortaya konmuştur. Buna göre strateji, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri harekatların planlanması ve uygulanması bilimidir. Nitekim ülkemizde de strateji karşılığı olarak kullanılan Sevk-ül Ceyş doğrudan doğruya askeri harekatla ilgilidir ve askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı olarak tanımlanmıştır. 20.yüzyılın başlarında askeri bir kavram olarak literatürümüze giren strateji kelimesi, “düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek” demektir (Dinçer, 2013).

Strateji modern anlamda tanımlanacak olursa, strateji sosyal bilimler içinde iktisadi alanda 20. Yüzyılın ilk çeyreğinin sonundan itibaren yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanmışsa da asıl ekonomik ve işletme yönetimi anlamıyla ilk defa hem ve iktisatçı hem matematikçi olan iki bilim adamı, Neuman ve Morgernstern tarafından kullanılmıştır. V. Neuman ve O. Morgerstern, stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almış ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır. (Dinçer, 2013) Kısacası bu iki bilim adamı stratejiyi, “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlamaktadırlar (Akgemci & Güleş, 2010).

Strateji, işletmelerin bulunduğu pazarda eşsiz, tek ve değerli bir konumun yaratılması, farklı bir faaliyet alanına yönelmek demektir (Porter, Strateji Nedir?, 2019).

İşletmeler açısından strateji, fırsat ve tehditleri dikkate alarak işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi ve işletmeye rekabet avantajı sağlayacak konum belirleme, karar alma ve uygulama süreci olarak da tanımlanabilir. İşletme yönetimi alanında yapılan bazı strateji tanımları şu şekilde belirlenebilir (Akgemci & Güleş, 2010): öncelikle strateji bulunduğu ortamda değişim kültürü yaratmak ve bu değişim kültürüne hükmedebilmektir. Belirlenen spesifik bir hedefe ulaşmak için bugünden bir plan belirleyip çalışmaktır. Başkaları tarafından algılanamayan tehditleri ve fırsatları görüp değerlendirebilmektir. Risk yönetimini etkin yönetebilmektir. Strateji, durum analizini (çevresel ve içsel faktörleri etkin değerlendirerek) doğru yapıp aksiyon alabilmektir. Gelecekte kazanmak adına bugünün kayıplarını göze almaktır.

Strateji işletmeyi benzer konumda bulunan rakiplerinden farklılaştırmayla da ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu alanda daha iyi olmasından ziyade fark yaratması demektir. Aynı müşteriye, onların isteklerini karşılamakla birlikte rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Bunun yanında strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı farklı değerler sunabilmektir. Başka bir deyişle strateji, işletme için rekabet ettiği pazarda pozitif bir farklılık veya rekabet üstünlüğü sağlayan bir araçtır (Akgemci & Güleş, 2010).

Strateji kavramı ile ilintili bazı diğer kavramlar da bulunmaktadır. Bunlar: plan, taktik, yöntem, program ve politikadır. Bu kavramlar ile ortak yönleri olduğu gibi farklılaştıran özellikleri de bulunmaktadır. Aşağıda bu kavramların ne anlama geldikleri, benzerlikleri ve farklılıklarına da değinilmiştir.

Politika: Politika ve strateji kavramları işletme yönetimi literatüründe birbirlerinin yerine kullanıldığı zaman zaman görülmektedir. Politika, işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmak için izlediği yol ve oluşturduğu planlar bütünüdür. Strateji ise mevcut konjonktürde öngörülemeyen belirsizliklere ve ileride yaşanabilecek sorunlara karşı alınan karar türüdür. Buna karşılık politika yeteri miktarda tanımlanmış ve lazım olan tüm bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika bir kere belirlenir ve değişmez dolayısıyla dinamik değildir. Buna karşılık strateji devamlı değişken olması nedeniyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği, kesin olarak bilinmeyen bir yaklaşım sergilemektedir. Dolayısıyla strateji dinamikken, politika statiktir. Şu hâlde strateji politikanın öncülüdür. Dolayısıyla strateji özel olarak işletmenin iç ve dış çevresi arasındaki ilişki ile ilgilidir (Eren & Özdemirci, 2018).

Taktik: Stratejiler yönetimin en üst kademesinde belirlenirken, taktikler yönetimin alt kademesinde kullanılmaktadır. Yöneticilerin stratejileri belirlerken seçenekleri ve karar verme olanakları taktiklere oranla daha geniştir. Taktikler ayrıntılardan ve detaylı bilgilerden oluşurken, stratejiler kapsamlı ve genel ifadelerden oluşmaktadır. İşletme yönetimi anlamında taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için değişen durumlara ilişkin kısa dönemli kararları ifade etmektedir.

Program: Program, işletme hedef ve amaçlarına ulaşmak için, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını ve ne kadar sürede yapılacağını saptamaktır. Bir faaliyetin detaylı bir şekilde incelenerek yer, zaman, sorumlu kişi ve yöntem göstererek belirlemektedir. Stratejiler işletme için uzun vadeli meydana gelebilecek olaylara ve durumlara karşı öngörüyü ve buna göre eylemleri planlamayı ve işletmenin amaçları yönünden bu eylemlerin planlanmasını ve değerlendirilmesini, seçilmesini sağlar. Programlar ise üst düzey yönetim ile ilgili değil daha alt kademe ile ilgili olmakla birlikte onların uygulamaları ile ilintilidir. Programların bir diğer önemli özelliği de bir defa kullanılan planlardan olmasıdır. Bir defa kullanılan planlardan oluşması itibariyle, politika ve stratejiden ayrılır.

Yöntem: kullanış amacı bakımından yöntemin politika ile benzer yönleri bulunmakla beraber, politika geniş bir alanda uygulanan ve temel bir sorunu ele alan bir anlayış olmasına karşılık yöntem politika ve stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında strateji ve politika içerik ve kapsam yönünden yöntemden daha geniş bir perspektiftedir. Yöntemin, program ile benzer yönleri ise uygulamaya daha yakın olmaları ve bir faaliyeti veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Önemli hususlardan biri de yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli problemlerin çözümün de kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir (Güçlü, 2003).

Plan: uzun vadeli seçimler ve amaçlarla ilgili olan strateji plandan bu yönüyle ayrışmaktadır. Plan, amaçlara ve işletme hedeflerine ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması neyin, nasıl ya da ne şekilde yapılacağının belirlenmesidir. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak açıklanan kavramları kapsamaktadır. Planın, işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle ilgili olması onu bu yönü ile stratejiye yaklaştırmaktadır. Bununla birlikte plan aynı zamanda sayısallaştırılmış amaçların ortaya konması ve amaçlara erişecek "amaç fonksiyonunun" maksimizasyonu ile ilgili olduğu bilinmektedir. Stratejide olduğu gibi planda da bir risk ve belirsizlik söz konusu olabilmektedir (Akgemci & Güleş, 2010).

2.1.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Etkin stratejiler geliştirmek, uygulamak ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmek adına alınan kararlar ve yapılan faaliyetlerin tümü stratejik yönetim olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2013).

Stratejik yönetim, bir işletmeyi hedeflerine ve amaçlarına ulaştırmaya odaklı yönetimidir. Burada hedef sözcüğü oldukça önemlidir. Çok belirgin bir hedefi olmayan bir şirkette nereye gittiğini bilmeyen, kendisini uluslararası ve ulusal rüzgarlara bırakmış, başarıyı şansa bağlamış bir şirkettir. Şirketler için hedef net, herkesçe anlaşılır ve özümsenmiş olması çok önemlidir (Ertuna, 2008).

Stratejik yönetim işletme ve yönetim alanında 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaygın bir şekilde kullanılan kavramdır. Stratejik yönetim, bir organizasyonun mevcut konjonktürdeki stratejik pozisyonunun, gelecek durum için stratejik seçimlerinin ve faaliyetlerindeki stratejik dönüşlerin anlaşılmasını içerir. Stratejik seçimler işletme düzeyindeki stratejiler, ortaklık ve uluslararası iş birlikleri ve gelişme metotlarından oluşur. Faaliyet düzeyindeki stratejiler ise faaliyetlerin organizasyonu ve değişim yönetimi ile ilgilidir. (Akgemci & Güleş, 2010).

Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde varlığını devam ettirebilmek, ona sürdürebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlanabilir (Ülgen & Mirze, 2018).

Stratejik yönetim kavramı bugüne dek dört evreden geçmiştir. Birinci evre, "temel finansal planlamadır" ve burada, elde bulunan kaynaklarla ne kadar iş yapılacağı, yapılacak bu faaliyetlerden ne kadar kar elde edileceği hesaplanmaktadır. Dikkat edilirse bu evrede çevre ile ilişkilerin önemi henüz tam anlaşılmamıştır ve işletme yönetiminde kapalı sistem görüşü hakimdir. İkinci evre "tahmin temelli planlama" dönemidir. Tahmin temelli planlama, verilerin çeşitli istatistiki analizlerde, süreç kontrollerinde ve öngörücü karar verme sistemlerinde kullanıldığı bir yönetimin anlayışıdır. Burada geçmişin verileriyle geleceğin öngörülebileceği varsayımı, yani determinizm anlayışı hakimdir.

Stratejik yönetimin üçüncü evresi, “stratejik planlama” dönemidir. Tahmin temelli planlanama geçmiş verilerden hareketle gelecekteki yılların tahmin edilmesini mümkün kılarken, gelecekteki verilerin oluşmasına yol açan çevresel faktörleri ve bunların etkilerini dikkate almamaktadır (Eren & Özdemirci, 2018).

“Stratejik yönetim” kavramı, alanın dördüncü evresini ifade eder. Bu kavram 1970’lerin ortalarından itibaren ortaya atılmış 1990’ların ikinci yarısından itibaren stratejik planlamadan daha sık kullanılmaya başlamıştır. Strateji sürecinin organize edilerek uygulanması, liderlik edilmesi ve kurum içi koordinasyonun sağlanması, varsa aksaklıkların zamanında ortaya konularak, düzeltici önlemlerin alınmasının gerekliliği, yani sürecin planlama aşamasının ardından yapılması gerekenlere eylemlere vurgu, bunda etkili olmuştur. Bu kadar hızlı değişen bir dünyada planlamamız ne kadar iyi olursa olsun onun başarılı olabilmesi uygulamanın ciddi ve etkin bir liderlikle sürdürülmesine ve ortaya çıkacak aksaklıkların zamanında belirlenmesini sağlayacak kontrol mekanizmasının oluşturulmasına bağlıdır. Hazırlanan stratejik planların uygulamaya aktarılması için yıllık uygulama planlarının, her işletme fonksiyonunu için yıllık taktik ve operasyonel olan planların, bütçelerin, politikaların ve prosedürlerin etkin ve verimli bir biçimde oluşturulması zorunludur. Kontrol işlevi ise uygulamaya geçmeden önce uygulamalar esnasında ve uygulamadan sonra yürütülecek biçimde tasarlanarak hayata geçirilmelidir. Böylece aksaklıklar ortaya çıkmadan ya da ortaya çıkar çıkmaz belirlenerek gerekli önlemlerin zamanı geçirilmeden alınması olanağı yöneticilere verilecek ve stratejik açıdan arzulanan başarı düzeyine erişilebilecektir (Eren & Özdemirci, 2018).

Buraya kadar yapılan tanımlar ve stratejik yönetimin evreleri çerçevesinde stratejik yönetimin başlıca unsurları ve özellikleri şu şekilde belirtilebilir. Öncelikli olarak stratejik yönetim hem tepe yönetimin bir fonksiyonu olup hem de alt kademe yöneticilere rehberlik etmektedir. İşletmeler bu yönetim anlayışında bir sistemdir ve öyle tanımlanmıştır. Kaynakların etkin kullanılması ve dağıtılmasına önem verir. Bu yönetimde özellikle durum analizi yapılmalı ve dış çevre unsurları belirli aralıklarla incelenmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet ve üstünlük stratejik yönetimin başarılı olmasında kritik faktördür dolayısıyla rekabet stratejileri de ayrıca belirlenmeli

ve kar getirecek iş ve faaliyetler belirlenmeli ve işletme buna göre sektörde ve pazarda konumlanmalıdır (Akgemci & Güleş, 2010).

2.2. Stratejik Yönetimin Önemi

Globalleşme ile işletmelerin süreçleri ve bu süreçlere yönelik ölçüm kriterleri değişmekte ve işletmelerde daha karmaşık faaliyet sistemlerine ve iş süreçlerine doğru bir evrimleşme yaşanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda, işletmelerin başarılı olabilmeleri için karşılaşacakları dış çevreden tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bütün stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu sebeple işletmelerin dinamik koşullar altından konjonktüre göre etkin kararlar alabilmesi diğer bir ifadeyle stratejik yönetimi benimsemesi önem kazanmaktadır (Akgemci, 2015).

Stratejik yönetim, işletmelerin rakiplerle arasındaki farkları belirlemek ve rekabet stratejisini oluşturabilmek, aynı zamanda dış ve iç çevre analizi sayesinde kendi iç süreçlerinde gelişmeye açık yönlerini bulmak, önlemler ve aksiyonlar almak ve bu alanlarda yenilik sağlamak, güçlü olduğu alanlarda ise yetkinlik kazanmasını esas almaktır. Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmamakta, kararlarını günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve dolayısıyla konjonktürel dalgalanmalarda olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışı, belirsiz ve değişken oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bunun yanında stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz koşullar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır (Akgemci, 2015).

Stratejik yönetim, aynı zamanda dış ve iç çevreyi değerlendirme ve mevcut durumu analiz ederek geleceğe yönelik tahminlerde bulunma olanağı sağlamaktadır. Bu nedenle çevresel faktörlerdeki değişimin neden olacağı, fırsatlardan yararlanmak, tehditlerden korunabilmek için neler yapılması gerektiğinin zamanında ve doğru bir şekilde tespit edilmesini olanaklı kılmaktadır (Akgemci, 2015).

Stratejik yönetimin genel olarak işletmeye sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Bunlar; örgütlerde değişen durumları önceden sezme ve buna göre aksiyon alabilme gücü verir, stratejik yönetimde organizasyonel ve yapısal sınırlar daha esnektir ve geleceğe ilişkin düşüncelerin ortaya çıkmasını ve kararların verilmesini sağlar, gerçekleştirebilir amaçların ortaya çıkmasını ve hedeflerin gerçekçi olmasını sağlar, aynı zamanda bir işletmenin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder, yöneticilerin organizasyonel performans ve süreç kalitesi üzerine odaklanmasını sağlar, işletmelerdeki iletişimin gelişmesine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder, değişime ve gelişime daha kolay adapte olunmasını sağlayacak bir örgütsel kültür oluşturulmasına katkı sağlar (Güçlü, 2003).

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşerî güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmamaktadır. Belirlenmeyen bir strateji, fırsatların bile farkına varılmadan kaybedilmesine ve rekabet avantajının yitirilmesine neden olacaktır. Bu işletmelerde kararlar günlük bilgiler ve yöneticilerin sezgileriyle alınırlar. Bu nedenle, piyasanın dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler. Ciddi bir stratejiye sahip olmamanın işletmeye getirdiği olumsuz sonuçlar bulunmaktadır, şayet bir işletmede strateji yoksa üretim, pazarlama, Ar-Ge, IK gibi kritik departmanlar arasındaki ahengin kurulmamasına neden olur. Stratejinin yokluğu, işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendisini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur. Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerine ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere aşırı değer biçerek, o işi kâfi derecede denemeden veya ele almadan bırakırlarken, gözü pek kişiliğe sahip kişiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere hesapsızca atılarak işletmelerini tehlikeye sokarlar. Nadir fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler, ya da kısa süreli program ve bütçelerin baskısıyla yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar. Dönemsel değerlemelerin yokluğu nedeniyle de işletme, ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder, ya da en verimli

devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden yoksun kalır. Stratejik portföy analizleri yapmayan şirketler amaçlarını gerçekleştirecek cazip yatırım alanları ve endüstrileri bulamayacaklar ve kaynaklarını verimsiz alanlara kanalize edeceklerdir (Eren & Özdemirci, 2018).

2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

1940'lı yıllara kadar strateji öncelikle askerliği ilgilendiren bir konu olarak görülmüştür. Askerlik tarihi stratejiyle ilgili hikayelerle doludur. Neredeyse yazılı tarihin başlangıcından bu yana liderler düşmanı yenmek amacıyla saldırı, savunma ve karşı saldırı durumlarında davranışlar belirlemişlerdir. Yunanca kökeni generallik anlamına gelen strateji sözcüğü İngilizce sözlüğe askeri bir terim olarak 17. Yüzyılın sonlarında girmiştir. O dönemde, düşmanın görüş alanı dışında yapılan savaş hazırlığı anlamında kullanılmıştır. Bu kavramın kökenleri M.Ö. 500. Yılda General Sun Tzu'nun Savaş Sanatı kitabına kadar geriye götürülebilir (Barutçugil, 2013).

2.3.1. Dünyada Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim düşüncesi zaman içinde hem sosyal hem ekonomik hem de siyasi koşullara bağlı olarak evrim geçirmiştir. Stratejik yönetimin tarihsel evrimi analiz ediliren, stratejik düşüncenin geçirdiği evrelerin ve bu evrelerde stratejik yönetim düşüncesinin dönemleri arasındaki geçiş farklılıklarının ortaya konulması stratejik yönetimin gelişimini anlamak açısından önemlidir (Akgemci, 2015).

Bu bağlamda Tablo 2.1.'de stratejik düşüncenin geçirdiği evreleri ve bu evrelerde geçiş farklılıklarını ve Tablo 2.2'de ise stratejik yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimini göstermektedir.

Tablo 2.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Bilimsel Evreleri ve Dönemler Arası Geçiş Farklılıkları

Yıllar	Evreler	Özellikler
1880	Bilimsel Yönetim Dönemi'nin Başlangıcı	-
1950	Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık Örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Öngörülmeyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Kaynak: (Akgemci, 2015)

Stratejik yönetimin tarihsel gelişiminde göze çarpan modern anlamda ilk kez 1950'li yıllarda kullanıma başlanmasıdır. Aşağıdaki Tablo 2.2.'de özet şeklinde belirtilen özelliklere tablo sonrasında detaylı bir biçimde değinilmiştir.

Tablo 2.2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yıllar	Ana Tema	Odak Noktası	Kavram ve Teknikler	Örgütsel Göstergeler
1950'ler	Bütçe, üretim planlama ve kontrol	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Mali Bütçeleme, Yatırım planlama ve proje değerleme	İşletmenin kilit fonksiyonu olarak Finansal Yönetim
1960'lar	İşletme Planlama	Planlı Büyüme	Piyasa Tahminleri, Çeşitlendirme ve Sinerji	Çok çeşitlendirilmiş Planlama bölümlerinin geliştirilmesi
1970'ler	İşletme Stratejisi	Portföy Planlaması	Portföy planlamasının bir unsuru olarak stratejik iş birimleri (SİB) Tecrübe Eğrileri, Pazar payı dönüşümleri	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, işletme bölümleri ve merkez arasında stratejik plan
1980'ler	Rekabet ve Sektör Analizi	Sektör ve Pazar Seçme, bunlar arasında konumlama	Sektör Yapısının Analizi ve PIMS analizi	Cazip olmayan işletme birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi
1990'lar	Rekabet Üstünlüğü	İşletmenin Rekabet Üstünlüğü Alanları, stratejinin dinamik boyutu	Kaynak Analizi, Örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, Hız analizleri, Cevap verebilme Düzeyi	Şirketin yeniden yapılandırılması, Değişim mühendisliği, Stratejik birleşmeler, Yönetim bilgi sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

Kaynak: (Akgemci, 2015)

Modern anlamda işletmelerde stratejik düşüncenin başlangıcını 19.yüzyılın başlarına kadar götürmek mümkündür. Yeni bir enerji kaynağı olarak 1765 yılında buhar makinesinin bulunması,1776'da Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" adlı eseri kaleme alması,1789'daki Fransız Devrimi teknolojik ve toplumsal açıdan değişimin ve strateji düşünesinin temel taşları olarak kabul edilebilir (Akgemci & Güleş, 2010).

Bilimsel yönetim süreci II. Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazanmıştır. Bilimsel ölçütlere göre yapılan bu planlamada istatistik biliminden yararlanılmıştır. Geçmişte yaşanan deneyimlerle gelecek öngörülmeye çalışılmıştır. 1950-1965 yılları arasındaki dönemde, kısa vadeli, uzun vadeli ve toplu planlama faaliyetlerinin yapıldığı dönemdir. Strateji kavramı artık toplumsal hayattan ziyade işletmeler içinde kullanılmaya başlanmıştır. İşletmeler artık salt planlamadan stratejik planlama evresine doğru geçiş yapmıştır.

1970'li yıllar ise stratejik planlama dönemi olarak literatürde adlandırılmıştır. Bu dönemde sadece hedeflere ulaşmak için geleceği tahmin etmenin yeterli olmadığı aynı zamanda belirli bir yön haritası çizmek veya oluşturmak gerekliliği de anlaşılmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde artık rekabet ve sektör analizleri de başlamıştır.

1980'li yıllarda iki temel paradigmadan biri olan Endüstriyel Örgüt Teorisi olarak adlandırılan ve strateji alanında üstün değerlerin oluşturulmasında ve üstün endüstriyel performansın açıklanmasında faydalanılan teorisinin ortaya çıktığı görülmüştür. Bu teoriye göre işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için oluşturacakları stratejileri belirlemede, işletmelerin içinde bulundukları endüstrinin yapısını, diğer bir ifade ile işletme dışı faktörlerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Akgemci & Güleş, 2010).

1990'lı yıllar ise literatürde "Stratejik Görüş" dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu yıllarda strateji alanında üstün değerlerin oluşturulmasında ve üstün örgütsel performansın açıklanmasında kullanılan "Kaynak Temelli Teori" nin geliştirildiği ve ön plana çıkartıldığı görülmektedir. Bu teoriye göre işletmelerin stratejilerinin belirlenmesinde içsel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra ise işletmelerin geleceği öngöremediği ve işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve işletme kültürü ve stratejik

değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. 2000'lı yıllara beş kala değişim mühendisliği ve işletmelerin stratejik birleşmeleri gibi konuların gündeme çıktığı söylenebilir. Bu dönemde Andrew Grove ve Adrian Slywotzky tarafından ortaya atılan stratejik yaklaşımlar da stratejik yönetim literatüründe yer edinmiştir.

Grove'a göre işletmelerin karşılaştığı bir dönüm noktası vardır. Bu stratejik dönüm noktası işletmeleri yeni değerlere taşıyan ve kaçırıldığı zaman işletmelerin zarara uğrayacağı bir noktadır. Bu noktada işletmeler ana kar amaçlarını değiştirmektedirler. Bu nokta Slykwotzky'nin ifadesi ile iş tasarımının değiştiği nokta olarak da tanımlanabilir. Slywotzky, kaynak temelli teoriyi geliştiren Hamel ve Pharalad'ın gözlemlerine benzer gözlemler yapmıştır. Ancak onlardan farklı olarak temel işletme yetkinliklerinin değil, müşteri isteklerinin strateji geliştirme sürecinde başlangıç noktası olması gerektiğini belirtmiştir. Slywotzky ortaya attığı bir kavram vardır, bu da değer göçü 'dür. Bu kavrama göre klasik rekabet anlayışından uzaklaşılması gerekir. Rekabet sadece aynı sektörde yer alan firmalar arasında değil ikame olarak üretim yapan sektörlerdeki firmalarda göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Bu firmalarda gelecek tehdit ve fırsatların değerlendirilmesini sağlayacak bir vizyon olması gerekmektedir. Slywotzky, bunu radar vizyonu olarak tanımladığı süreç ile mümkündür. Şöyle ki, firmalar sadece belirlenmiş sektörle kısıtlanmadan sektör sınırlarını yenileyerek daha geniş bir alanda rekabet etmeleri gerektiği belirtilmiştir (Akgemci & Güleş, 2010).

2.3.2. Türkiye'de Stratejik Yönetim

Ülkemizde modern anlamda işletmeciliğin doğuşu, cumhuriyetin ilk yıllarına rastlamaktadır. Daha önceki yıllarda ve hatta Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde üretimin merkezileştiği, büyük fabrikaların kurulmaya başlandığı görülmüştür. Ancak gerçek anlamda işletmeciliğin doğuşu 1930'lu yıllarda başlatılabilir. Bu dönemde yönetim problemleri üzerinde fazlaca durulmadığı ve bilimsel yaklaşımların henüz başlamadığı bilinmektedir (Dinçer, 2013).

1960'lı yıllarda işletmelerde fonksiyonel departmanların oluştuğu ve bu bağlamda fonksiyonel stratejilerin de oluşmaya başlandığı görülmektedir. Bu dönemde planlama faaliyetlerinin ya hiç olmadığı ya da çok az olduğu görülmekle birlikte planlama faaliyetlerinin genellikle kısa dönemli olup (en fazla 1 yıl) daha çok işletmenin finansal

bütçesiyle ilgili olduğu gözlemlenmiştir. Türkiye'de 1970 yılında Koç Grubu'nda ilk uzun vadeli planlama çalışması yapıldığı görülmüştür. Ancak gerçek anlamda planlama çalışmalarının ise 1970'lerin sonu ve 1980'li yılların başlarında yapılmaya başlandığı söylenebilir. Bu yıllarda Eczacıbaşı (1978 yılından itibaren), Şişecam Fabrikası (1981'den itibaren) ve Yaşar Holding (1983'ten itibaren) gibi büyük işletmelerde uzun dönemli planlama çalışmalarının yapılmaya başlandığı görülmektedir.1980'li yılların ortasına kadar uzun dönemli planlama çalışmaları olarak karşımıza çıkan uygulamalara dönemin ikinci yarısından itibaren stratejik olarak yaklaşıldığı söylenebilir (Akgemci, 2015).

1995 yılıyla birlikte Türkiye'de gümrük birliği anlaşması imzalanmış ve bu şekilde ülkemiz dış pazarlara ve sermayeye açılmıştır. 2000'li yıllardan itibaren yaşanan hem ülke bazında hem global krizler işletmeler için dinamik koşullara adapte olabilmek adına strateji oluşturmanın önemi artmış, küçük veya büyük ölçekte olsun tüm işletmeler strateji belirleme çalışmalarına başlamışlar ya da planlamışlardır (Dinçer, 2013)

2.4. Stratejik Yönetim Süreci

Bu bölümde işletme stratejilerinin planlama süreci detaylı bir şekilde ele alınarak anlatılmıştır. Bu süreçte planlama aşamalarına değinilmiştir. Bu aşamalar; vizyon ve misyon belirleme, amaç ve hedeflerin saptanması, durum analizi yapılması, stratejilerin belirlenerek politikaların saptanması, yatırım-finansman durumunun analizi ve son olarak plan dokumanı hazırlanarak ilgili süreçlerde sorumluların belirlenmesi konularına değinilmiştir.

2.4.1. Stratejik Planlama Süreci

İşletmelerdeki liderlerin hedefi, işletmelerde efektif yönetim tekniklerini kullanarak, ihtiyaç duyulan kaynakları organize etmek, işletmelerin mevcut çevre ve (dış çevre) içinde rekabetçi bir konuma getirmek ve bu yolla işletme başarısını ve sürekliliğini sağlamaktır. Böyle bir hedef ile birlikte bir zaman süreci de oluşmaktadır. Bu zaman süreci, bilimsel literatürde genellikle kısa ve uzun vadeli olarak incelenmektedir. Yönetimin en önemli özelliklerinden biri olan planlama, işletme yöneticilerinin hem kısa hem de uzun vadedeki amaçlarını gerçekleştirmeleri açısından önemlidir. Bu aşamada

yöneticiler hem kısa hem de uzun vadeli planlara yönelmektedir. Yöneticilerin üzerinde önemle durmaları gereken ve işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlayabilecek fırsatları görmelerine yardımcı olabilecek uzun vadeli planlar içinde belki de en önemlisi stratejik planlama sürecidir (Akgemci, 2015).

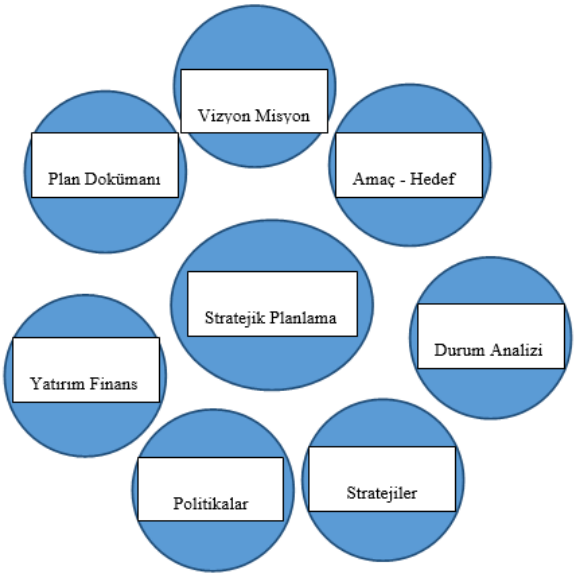
Stratejik yönetim de planlama süreci sadece bir defaya mahsus işletmelerde yapılması gereken bir süreç değildir. Değişen dış çevre koşulları ve iç dinamikler de değerlendirilerek sürdürülebilir rekabeti etkin kılabilmek açısından sürekli yapılması gereken gerekirse değiştirilmesi gereken dinamik bir süreçtir.

Strateji hedefe giden yolun yönüdür. Bu nedenle de stratejik planlama şu temel sorulara cevap bulmaya çalışır. Şirketimiz nerede? Şirketimizi nereye ulaştırmak istiyoruz? Şirketimizi oraya nasıl götüreceğiz? Bu sorulara cevap bulmak hiç de kolay bir süreç değildir. Stratejik planlama bu sorulara doğru cevaplar bulabilmenin gerektirdiği çalışmalardır (Ertuna, 2008).

2.4.2. Stratejik Planlama Aşamaları

Stratejik planlama aşamaları, vizyon ve misyon tanımlama, görev, amaç ve hedeflerin saptanması, GZFT analizinin yapılması, stratejilerin saptanması, politikaların belirlenmesi, gerekli yatırım ve finansman kararlarının alınması, plan dokümanının hazırlanması olarak tanımlanabilir. Ancak bu aşamalar zaman içinde birbirini izleyen aşamalar değildir. Daha çok, bu aşamalar yapılması gereken çalışmalardır. Herhangi bir aşamadan, herhangi bir diğer aşamaya geçilebilir. Hatta diğer bir aşamada çalışma yapıldıktan sonra aynı aşamaya dönülebilir (Ertuna, 2008).

Şekil 2.1.'de stratejik planlama süreci aşamaları gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: (Ertuna, 2008)

a) Vizyon ve Misyon Geliştirme

Vizyon geleceğin ne şekilde şekilleneceğine ve kurumun bu gelecekte ne şekilde davranacağına, neleri başaracağına ve nasıl bir konumlamaya sahip olacağına dair bir düşünce, bir öngörü, bir hayaldir. Bir örgütün vizyonu, en basit şekliyle "tüm çalışanların paylaştığı, örgütün geleceğine ait resmidir." Bu açıdan vizyon "geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumlara ideal olarak hangi yollarla ulaşılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihinsel bir tasarım" olarak düşünülmelidir (Eren & Özdemirci, 2018).

Vizyon bir işletmenin geleceğini belirler. İşletmenin uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bir işletmenin farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, birçok işlevi yerine getiren işletmelerde daha da önemli bir role sahiptir. Güçlü bir vizyonun özellikleri, idealist olması, özgün, ayırt edici, çekici olmasıdır. İşletmede olan veya olmayan herkesin ilgisini çekebilmelidir (Bütüner, 2014).

Vizyon geliştirmede cevap aranması gereken sorular arasında yeni yaratacak değerin kaynağı ne olacaktır, burada yer alacak aktörler kimler olacaktır, mevcut

oyunculardan ziyade neden yeniler daha iyiler daha iyi durumda olacaklardır, hangi ilişkilerin kurulması gerekecektir, yaratılacak ilişkinin doğası ne olacaktır, gibi sorular bulunmaktadır (Bütüner, 2014).

Misyon ise; çoğunlukla henüz iş planı aşamasındayken oluşturulan, örgütleri benzer işleri yapan diğer örgütlerden ayırt eden, varlık nedenlerini açıklayan veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek isteklerini bildiren ifadelere misyon adı verilir. Bir işletmenin misyonu, uzun dönemde ne yapmayı istediğinin ifadesi, işletmenin ortaya çıkış sebebi ve başarmayı istediği temel amacıdır (Eren & Özdemirci, 2018).

Misyon bir işletmenin varlık sebebidir; işletmenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon stratejik planlamaya temel oluşturur. İşletmeye ait misyon bildirimi, işletmenin sunduğu tüm ürün/hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramıdır: Misyon, vizyonu düzenlemelidir. Girişimin analizini desteklemelidir. İşletmenin faaliyet alanını tanımlamalıdır. Amaçların saptanmasında rehberlik etmelidir. Stratejik alternatiflere açıklık getirmelidir. İletişim aracı olmalıdır. Değişim zamanlarında sabit referans noktası olmalıdır. Zaman boyutu içermez. Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir (Bütüner, 2014).

Misyon belirlenirken dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar vardır. İşletmelerin performansında önemli rol oynayan müşteri, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler gibi gruplara olan yaptırımların üstünde durarak stratejik planlamanın yönünü belirlemelidir. Misyon, işletmelerin kurum kimliğini yaratan değerleri içermeli ve uzun dönemli varlığı için sosyal gerekçeyi tanımlamalıdır. Misyon sayesinde yönetiminde katılımı sağlanmalı ve işletme içinde amaç birliği oluşturulmalıdır. Özellikle müşterilerin işletmeyi nasıl algıladığının ifadesi olmalıdır. İşletmenin imajı, faaliyeti ve amacını yansıtan ve sektör dışına ve/veya sektör içerisine verilecek mesaj niteliğinde olmalıdır (Bütüner, 2014).

b) Amaçların ve Hedeflerin Saptanması ve Normlar

Amaçlar, belirlenmiş bir zaman diliminde erişilmesi istenen veya gerçekleştirilmesi arzu edilen sonuçlar anlamına gelmektedir. Amaçlar soyut veya somut olabileceği gibi, maddi veya manevi, beşerî veya sosyal niteliklerde de olabilir. Bu açıdan

ele alındığı zaman amaçlar; davranışları veya tepkileri yönlendiren beşerî veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerlerdir (Dinçer, 2013).

İşletme amaçları örgütün tepe yönetiminin belirlediği amaçlardır. Belirlenen bu amaçlar en alt kesim çalışanlara kadar ulaşabilmelidir, zira örgüt başarılı olabilsin. İşletme amaçları kısaca tanımlanacak olursa, örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı geleceğe yönelik ekonomik ve sosyal nitelikli kararlardır. Amaçların bazı özellikleri vardır. Bunlar: kabul edilebilir olması, başarılabilir olması, açıkça tanımlanmış olması, motive edici olması, birbirleriyle uyumlu olması, işletmeye veya duruma göre özel olmalı ve fırsat maliyeti de göz önünde bulundurulmalıdır.

Hedefler ise, amaçlar belirlendikten sonra varılacak yeri tanımlamaktadır (Ertuna, 2008).

Hedefler belirlenmiş bulunan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş son durumudur. Bunlar stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır (Dinçer, 2013). Hedefin kesin bir sayısal hedef olması gerekmektedir. Örneğin; İşletme olarak Türkiye'de Pazar payını 40%'a çıkartmak gibi.

Normlar ise hedeflerin ve stratejik amaçların işletmenin en alt birimlerine ve hatta kişilere kadar yayılmasıyla oluşur. Amaç ve normlar üst yönetim için başarı değerleme ve kontrol aracıdır. Bu açıdan normların gerçekçi olması önem taşır.

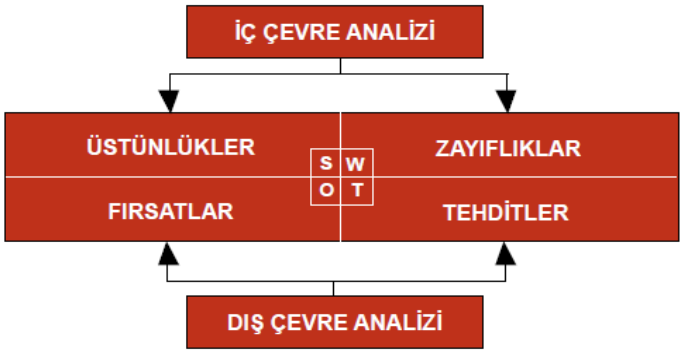
c) Durum Analizi

Durum analizi yapılırken öncelikle dış çevre koşulları incelenir. Buna dış çevre analizi denir. Rakiplerin pazardaki konumları ve payları, rekabet unsurları incelenir. Faaliyette bulunulacak ülkenin siyasi ve ekonomik istikrarı, dış ticaret yapısı vb. konuları da bu analiz içerisinde değerlendirilen konulardır. Daha sonra iç çevre analizi yapılır. Mevcut durum analiz edilir ve gelecekteki 5 yıllık durum ortaya konmaya çalışılır. Bu analizi yaparken GZFT dediğimiz analiz türü işletmelere kolaylık sağlamaktadır.

GZFT analizi şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin, çevredeki fırsat ve tehditlerin ortaya çıkarılması analizidir.

GZFT analizi, ilk olarak 1960'lı yıllarda Harvard Üniversitesi profesörleri, Edmund P Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews ve William D. Guth tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Stanford Üniversitesi'nde Albert S. Humphrey tarafından yapılan araştırmalar sonucunda daha da belirgin bir şekilde ortaya konmuştur (Balcı & Emirkadı, 2019).

GZFT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir. Güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit yönleri incelenmektedir. GZFT, şirketin bir mevcut durum ve gelecek durum analizidir.



Şekil 2.2. GZFT (SWOT) Analizi

Kaynak: (Aktan, 2008)

Şekil 2.2.'de gösterildiği gibi, şirketin stratejik seçimleri dış ve iç koşulların değerlendirilmesiyle belirlenmektedir. Strateji planlayıcılarının kullandığı GZFT (SWOT) kısaltması, İngilizcedeki Güçler, Zayıflıklar, Fırsatlar ve sözcüklerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Luecke, 2008).

- Güçler dediğimizde, şirketin ya da çalışma birimlerinin iyi performans göstermesine olanak tanıyan yetkinlikleri kastediyoruz. Yetkinlik alanlarının geliştirilmeye ihtiyacı vardır.
- Zayıflıklar dediğimizde, şirketin ya da çalışma birimlerinin iyi performans göstermesini engelleyen özellikleri kastediyoruz. Bu özelliklerin ortadan kaldırılması gerekir.

- Fırsatlar dediğimizde, şirketin sermayeye dönüştürebileceği eğilimleri, güçleri, olayları ve düşünceleri kastetmiş oluyoruz.
- Tehditler de ise, şirketin ve yöneticilerin kontrolü dışındaki olaylar ve güçleri kastedilmektedir. Şirketin söz konusu tehditlere karşı hazırlıklı olması ve plan yapması gerekmektedir.

Dış koşulların analizinde incelenen faktörler: müşteriler, fiyat kısıtlamaları, rakipler, dağıtım sorunları, teknoloji, makroekonomi, yasal düzenlemeler, çalışma tarzındaki eğilimler, büyük belirsizlikler, tedarikçiler, potansiyel partnerlerdir.

İç koşulların analizinde incelenen faktörler: mevcut performans, marka gücü, maliyet yapısı, ürün portföyü, Ar-Ge çalışmaları, teknik ustalık, çalışanların yetenekleri, şirket kültürüdür.

d) Stratejilerin Belirlenmesi

Strateji hedeflere getirecek yolun yönünü belirler. Stratejilerin belirlenebilmesi için cevap bulunması gereken birtakım sorular vardır. Şirketin belirlediği vizyonuna nasıl ulaşacağı, misyonu gerçekleştirmek için nasıl çalışması gerektiği, hedeflere ulaşmak için ne tür çabalarda bulunması gerektiği gibi. Bütün bu soruların yanıtını bulabilmek adına başarı faktörleri tanımlanmalıdır. Strateji de zaten genellikle kritik başarı faktörleri üzerinde tanımlanır.

e) Politikaların Saptanması

Politikalar hedefe giden yolun tanımlanması olarak ifade edilebilir. Hedeflere giderken üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları, politikaları neler olacaktır? Üretim konusunda teknoloji politikaları izlenecektir? Ürün kimliği ne olacaktır? Teknoloji ve ürün geliştirme ve yenileme politikaları neler olacaktır? Pazarlama konusunda, marka ve kimlik nasıl geliştirilecektir? Dağıtım kanallarında ne politikalar izlenecektir? Fiyat politikası, vade uygulanacaksa vade politikası ne olacaktır? İnsan kaynakları konusunda çalışanlarla ne düzeyde kader birliği oluşturulacaktır? Ücret ve yükselme politikaları ne olacaktır? İnsan kaynakları geliştirme ve eğitim faaliyetlerine ne kadar önem verilecek ne düzeylerde kaynak harcanacaktır? Tüm bu sorular sadece

saptanacak politikalara örnek sorulardır. Her kuruluşun kendi stratejik konumu, hedef ve stratejileri, karşılaştırılması gereken politikaları etkileyecektir (Ertuna, 2008).

Burada birkaç hususu özellikle belirtmek gerekir. Stratejik yönetim uygulanmasa, stratejik planlar hazırlanmasa da kuruluşlar ve şirketler her yönetim alanı için politikalar saptamak zorundadır. Politikalar yetkilendirmeye dayalı yönetimin vazgeçilmez bir unsurudur. Dağıtılan yetkiler yöneticilerin hangi politikalar çerçevesinde hareket edeceklerini belirleyecektir. Kısacası politikalar bir kuruluşta iş bölümü yapmanın vazgeçilmez aracıdır. İş bölümü yapıldığında kuruluşum tüm fonksiyonlarının hedefler doğrultusunda olması, uyum içinde olması politikalar sayesinde sağlanır. Politikalar performans değerlendirmede de kullanılır. Bu nedenle, mümkün olduğu sürece politikaların finansal oranlar şeklinde saptanmasına özen gösterilir. Finansal hedeflerde olduğu gibi, oranlar şeklinde ifade edilen politikalara da "ölçülebilir performans hedefleri" denmektedir. Finansal analizlerle bu finansal oranlara uymada ne derece başarı elde edildiği saptanabilir (Ertuna, 2008).

f) Yatırım Kararları ve Finansmanı

Stratejik planlar orta ve uzun vadeli planlardır. Bir vizyon çerçevesinde misyonu gerçekleştirmeye yarar. Yatırımlar stratejik planların en önemli parçalarıdır. Farklı stratejiler farklı yatırımlar gerektirir. Genellikle yatırım denince tesislere yapılan yatırımlar akla gelir. Oysa insan ve teknolojiye yapılan yatırımlar şirketleri başarıya götüren stratejik üstünlükler yaratılmasını sağlar. Teknolojiye yatırım, tasarım ve imaj geliştirmeye yatırım, insana yatırım günümüzde tesislere yapılan yatırımlardan daha önemli hale gelmiştir. Esasında, teknolojiye de marka ve imajı da yaratan insan gücüdür. Bu nedenle insana yatırım pek çok kuruluşun odaklandığı yatırım alanıdır. Şirketler imaj yaratma ve imaj tazelemek için çok büyük miktarlarda yatırım yapmaktadırlar. Bu yatırımların önemli bir bölümü de kurumsal kimlik geliştirmek için yapılan reklam yatırımlarıdır (Ertuna, 2008).

Küreselleşme altında pek çok şirket hammaddelerini en ucuz yerlerden satın almakta, mallarını en ucuza üretebildikleri yerlerde ve marka ve imajlarını ekleyerek en uygun pazarlarda satmaktadır. Bu tür şirketlerin odaklandıkları yatırım alanı ise fikir ürünleri geliştirme yatırımlarıdır. Stratejik planlarda yapılacak yatırımlar tanımlanıp

bunların zaman tarifeleri hazırlandığında bunların finansman şekilleri de kararlaştırılır (Ertuna, 2008).

g) Plan Dokümanının Hazırlanması

Plan dokümanı yöneticilerin yaptıkları tüm çalışmaları bir dokümana yansıtmalarıyla ortaya çıkar. Bu dokümanın hazırlanması teknik bir olaydır. Bu nedenle doküman stratejik planlama departmanı tarafından hazırlanabilir. Strateji raporu ve finansal rapor olmak üzere iki teknik dokümandan oluşmaktadır. Stratejik rapor, vizyon, misyon ve hedefleri, stratejileri ve politikaları içerir. Finansal rapor ise, beş yıllık dönemi kapsayan mali bir rapordur. Rakamsal hedefler, bilanço ve mali tabloları içermekle birlikte yatırımlar hakkında bilgi de bulunur.

Tüm stratejik planların uygulanması yöneticilerin asli görevidir. Yönetim kurulu ise alternatifleri değerlendirir, stratejileri onaylar, liderlik sağlar, planın yürütülmesini izler ve sonuçları değerlendirir. Stratejik planlama departmanı ise bu durumdaki görevi plan çalışmalarını yürüten değil yönlendiren ve gerekli desteği sağlayan birimdir.

2.5. İşletme Stratejileri

İşletme stratejileri kurumsal, fonksiyonel ve yönetimsel stratejiler olmak üzere tanımlanabilir. Bu bölümde işletmelerin öncelikli olarak kurumsal stratejilerinden olan çekilme (küçülme) ve büyüme stratejilerine akabinde ise fonksiyonel birkaç stratejisine ve son olarak iş yönetim stratejisi olan rekabet stratejisine değinilmiştir.

2.5.1. Kurumsal Stratejiler

Kurumsal strateji; bir kurumda kurumun uzun vadeli karşılaştırma üstünlükleri dikkate alınarak yapılan başarıyı arttırma ve değerini yükseltmeye yönelik faaliyetlere denir. Kurumsal strateji; bir kurumun amaç ve hedeflerine gerçekleştirmesi için hangi konumda bulunması gerektiği ve hangi alanlarda ne tür faaliyetler yapması gerektiğini gösteren stratejilerdir (Ticariyer Kurumsal Planlama, 2021).

a) Büyüme Stratejileri

Büyüme üretim hacminde ilerleme sağlayarak, maliyetlerde düşüş elde etmek, verimliliği ve kar düzeyini arttırmaktır. İşletmelerin hepsinde büyüme hedefi bulunmaktadır. İşletmeler büyümeye karar verdikten sonra en uygun büyüklüğün ne olduğuna karar vermelidirler. Çünkü büyümenin getireceği faydalarla birlikte kontrolsüz/gereksiz büyümenin de getireceği bazı önemli sakıncaları mevcuttur. Kontrolsüz büyüme, büyümeye finanse edecek kaynaklara ulaşmada çeşitli zorlukların yaşanmasına neden olabilir. Bunun yanında, koordinasyonda zayıflama, işletme içinde bürokrasi, formalite ve kırtasiyeciliğin artması gibi sakıncalar da büyümeyle birlikte ortaya çıkabilecek diğer sorunlardandır (Akgemci, 2015).

İşletmelerin özelliklerine göre aşağıda sayılan alanlarda meydana gelecek nicelik artışları büyüme olarak değerlendirilmektedir;

- Satış miktarı veya tutarı
- Üretim miktarı
- Çalışan sayısı
- Harcanan enerji miktarı
- Öz kaynaklar
- Yatırım miktarı toplamı
- Kullanılan hammadde veya makine miktarı
- Pazar payı veya ürün çeşitliliği

Büyüme çeşitleri ise, iç büyüme, dış büyüme şeklindedir. İç büyümede; yatay büyüme ve dikey büyüme olarak ikiye ayrılır. Yatay büyüme kriterleri, pazar farklılaştırması, ürün farklılaştırması, pazara nüfuz etme gibi özelliklerden oluşur. Dikey büyüme ise geriye doğru ve ileriye doğru dikey büyüme şeklinde iki kısımdan oluşur. Dış büyüme ise, işletmelerin kendi iç imkanları dışında diğer başka işletmelerle birleşerek veya çeşitli anlaşmalar yoluyla faaliyette bulunmaları şeklindedir.

b) Küçülme Stratejileri (Çekilme Stratejileri)

Küçülme; işletmelerin belirledikleri amaçlara veya hedeflere ulaşabilmek için bilinçli bir tarzda yapılmakta olan işleri, bu işleri yapanların sayısını, işletmedeki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmak olarak tanımlanmıştır (Tutar, 2000).

Küçülme stratejileri, işletme yönetimin organizasyon içerisinde üretkenliği, verimliliği ve rekabet gücünü diğer işletmelere oranla arttırmak için, önceden belirledikleri hedeflere ulaşabilmek adına bilinçli olarak aldıkları kararlar ve oluşturdukları planlar doğrultusunda; yapılmakta olan işlerin veya iş süreçlerinin, personel sayısının, hiyerarşik konum ve kademelerin kademeli olarak azaltılmasını içeren bir yönetim tekniğidir. Küçülme sonunda işletme, hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider ve böylece maliyetleri azaltma, karar alma sürecini hızlandırma, çevreye çabuk uyum sağlayabilme gibi sonuçlar elde etmeye çalışır (Gürel, 2001).

Küçülme strateji çeşitleri ise işgücü azaltma, yeniden tasarlama ve sistem stratejisi olarak 3 başlıkta incelenebilir. İşgücü azaltmada ana hedef işgücünde yer alan işçi sayısını azaltmaktır. Erken emeklilik, transferler ve yer değiştirmeler, erken emekliliğe teşvik için yapılan toplu ödemeler, işe alımları süresiz durdurarak yapılan doğal aşındırma ve en sonda geçici işten çıkarmalar gibi faaliyetlerden oluşur. Yeniden tasarlama stratejisi ise, odak noktası işçilerden çok işin kendisidir. İş süreçlerinden yer alan hiyerarşik kademeler, gereksiz birimler ve ürünleri elemek gibi faaliyetleri içeren bu stratejide kademe azaltma en çok rastlanan yöntemlerden biridir. Yeniden tasarlama stratejisi orta vadeli bir stratejidir. Odak noktası insan gücünü azaltmak yerine iş süreçlerini yenileyerek yapılan işi azaltmaktır. Bu açıdan bakıldığında aslında iş süreçlerinde verimlilik de sağlamaktadır. Üçüncü çeşit olan sistem stratejisi ise, örgüt kültürü ve çalışan tutumlarının değiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu stratejiye göre küçülme bir yaşam tarzı olarak süreçlerde yeniden tanımlanır. Küçülme bir stratejide bir program veya hedef değildir, bir yaşam tarzıdır. Organizasyonun bütüncül sistem olarak ele alınarak sadeleştirilmesini hedeflemektedir. Bütüncül sistemden kasıt; tedarikçiler, envanter tasarım süreçleri, üretim metotları, müşteri ilişkileri, pazarlama, satış desteği ve müşteri zincirindeki maliyetlerdir. Bu stratejiye göre işletmede bulunan tüm işçiler, maliyetleri

minimize etmekle ve yeni iyileştirme alanları ve geliştirmeler bulmakla sorumludurlar. (Gürel, 2001)

2.5.2. Fonksiyonel Stratejiler

Fonksiyonel stratejiler, orta ve üst düzey yönetim tarafından üst yönetim ve rekabet stratejilerine uygun olarak hazırlanan, daha çok uygulamaya yönelik stratejilerdir. Her fonksiyonun, işletmenin üst düzey stratejilerini destekleyecek kendi kararları olması gerekmektedir. Eğer fonksiyonel stratejiler iyi ve uygun bir biçimde belirlenemez ise üst düzey yönetim stratejilerinin ve rekabet stratejilerinin uygulanması esnasında ciddi aksaklıklar yaşanması muhtemeldir. Bu tip stratejiler daha çok teknik uzmanlık ve bilgi gerektiren stratejiler olduğundan, uygulamaya hâkim ve teknik becerileri üst düzeyde olan alt ve orta düzey yöneticilerin birlikte çalışması sonucu oluşturulması gerekmektedir. Bu stratejilerin üst düzey stratejiler ile uyumluğunun sağlanması orta düzey yöneticilerin sorumluluğunda olup, kontrolünün ve benimsenmesinin sağlanması tüm yöneticilerin görevidir (İstanbul Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, 2021).

Fonksiyonel stratejiler uyum kapsamında ele alınmalı ve tüm işletmenin üst yönetiminin belirlemiş olduğu kurumsal stratejiler ve rekabet stratejilerini desteklemelidir. Fonksiyonel stratejiler işletmenin gideceği yere yön verme etkisi yoktur.

Aşağıda birkaç fonksiyonel strateji türüne değinilmiştir.

a) Ürün Stratejisi

İşletmelerin strateji belirlemede kullanabilecekleri en önemli araçlardan biri üretmiş oldukları ürünlerdir. Pazarlama açısından ürünler işletmelerin iç çevresinde yer alan bir unsurdur. Bu yönüyle işletmeler ürün stratejilerini geliştirip uygulamada daha esnek olabilirler (Akgemci, 2015).

Ürün, üretim ve pazarlama bakış açılarıyla farklı tanımlanmıştır. Üretim açısından ürün, üretilen ve sayesinde kar sağlanan çeşitli eleman ve parçalardan oluşan fiziksel bir maddedir. Ticaret işletmesi açısından ise yeniden satarak gelir sağlama umuduyla satın alınan her türlü maddedir. Tüketiciler açısından ise, kişisel ihtiyacını tatmin eden, kullanımı neticesinde çeşitli faydalar elde ettiği her türlü nesnedir (Mucuk, 2001).

Ürün kavramı ürünün niteliği açısından üç farklı boyutta değerlendirilmektedir (Akgemci, 2015).

Çekirdek Ürün; Tüketicinin bir ürünü satın alırken neyi satın aldığını ifade eder. (Akgemci, 2015)

Somut Ürün; çekirdek ürün tamamlayan şekil, marka ve ambalaj gibi niteliklerden oluşur. Somut ürünlerde beş temel karakteristik bulunmaktadır. Bunlar kalite düzeyi, ayırıcı özellikler, (tasarım, renk vb.), stil, marka ismi ve ambalajıdır. Rekabet üstünlüğü somut ve öz ürünle değil, ona ilave edilecek başka değerlerle sağlanabilecektir. (Akgemci, 2015)

Zenginleştirilmiş ürün*;* Ürünle sunulan veya işletmenin pazarlama sisteminin sağladığı ek yarar ve hizmetler bütünüdür. Zenginleştirilmiş ürün kavramı, ürünü ondan beklenen tüm faydaları kapsayacak şekilde fiziksel, ekonomik ve psikolojik unsurların bütünü olarak da tanımlanabilir. Tüketiciler nitelikleri değil faydaları satın alırlar. Bu yüzden nitelikler fonksiyonel ve duygusal faydalara dönüştürülmelidir. (Akgemci, 2015)

Ürün stratejileri ise, yeni ürün geliştirme veya ekleme, var olan ürünlerde değişiklik yapma, var olan ürünler için yeni kullanım alanları bulma ve ürünleri pazardan çekme şeklinde dörde ayrılmaktadır (AÖF, 2020).

Yeni ürün geliştirme ve ekleme; Özellikle AR-GE faaliyetleri, Patent Bölümü, Üretim Bölümü, Pazarlama Bölümü ve İşletme içi öneri kanallarıyla işletme içi bu gibi fikir kaynaklarının yanı sıra işletme dışı da tüketiciler, toptancılar, perakendeciler ve müşterilerden gelen öneriler, yeni buluş yapan firmalar, araştırma kurumları, rakip işletmeler, tedarikçiler, diğer pazarlardaki yenilikler, diğer branşların malları, tamamlayıcı malların üretimcileri, pazar araştırma örgütleri, reklamcılar, ekonomik birlikler ve resmi kurumlar, işletme danışmalarından da esinlenerek gelen bildirimler dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Ürünün kendisi kadar fiyatı, satış ve dağıtım çalışmaları, reklam ve pazarlama çalışmaları da önemlidir. Maliyetler bu safhanın (yeni ürün geliştirme) karar verdirici unsurudur. (AÖF, 2020)

Var olan üründe değişiklik yapma; Sorunlu veya ürün yaşam eğrisinin ileri dönemlerinde bulunan ürünlerin ömrü, bu ürünler üzerinde değişiklik yapılarak uzatılabilir. (AÖF, 2020)

Var olan ürünler için yeni kullanım alanları bulma: bir ürünün yaşam eğrisini uzatmak oluşturulan bir yaklaşımdır. Yeni kullanım alanları; ürün araştırması ve tüketici araştırması yoluyla bulunabileceği gibi şans eseri olarak da yöneticilerin karşısına çıkabilir. (AÖF, 2020)

Ürünleri pazardan çekme; Başarısız ürünleri pazarda tutmak firmanın maliyetlerini arttırabilir. Bu nedenle, ürün dizisi sürekli izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler için satış ve maliyet analizleri kullanılabilir. Kriter olarak gelecekteki pazar potansiyeli, pazarlama stratejisinde veya üründe yapılacak değişikliklerden elde edilecek olası kazançlar ve diğer ürünlerin satışlarına katkısı kullanılabilir. (AÖF, 2020)

b) Üretim Stratejisi

İşletmenin piyasaya süreceği ürün ve hizmetin türü, faaliyette bulunacak pazarların seçimi ve bu pazarlarda nasıl hizmet verileceğinin temel çerçevesini çizen temel işletme stratejilerinden hareketle üretim stratejisi oluşturulur. İşletmelerde üretim faaliyetleri seçilen temel ve rekabetçi stratejilerin uygulanmasına destek veren, işletmenin yaşamını sürdürmesine ve rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik olarak kendi alt stratejilerine sahip olmalıdır. Temelde üretim faaliyetleri içerisinde gerçekleşen önemli stratejik kararlar yapısal ve alt yapısal olarak ikiye ayrılır (Akgemci & Güleş, 2010).

Yapısal Kararlar: Kapasite, Verimlilik, Üretkenlik, Kuruluş yeri, İşyeri düzenlemesi vb.

Alt Yapısal Kararlar: Kalite, İnsan Kaynakları, Organizasyon Kültürü, Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri, Teknoloji.

Örgütün stratejik amaçlarına ulaşarak varlığını sürdürebilmesi müşteri ihtiyaç ve isteklerinin etkin ve verimli bir biçimde karşılanarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına bağlıdır. Müşteri memnuniyetini sağlamanın anahtarı onların ihtiyaç ve

isteklerinin istenilen yer, zaman, miktar, çeşit, kalite ve en uygun maliyetle karşılanmasıdır. Bütün rekabet unsurlarının optimal biçimde yerine getirilmesi zorunluluğu üretim stratejisinin önemini arttırmaktadır (Akgemci & Güleş, 2010).

1980'li yıllarda işletmelerde üretim stratejisi yerine pazarlama ve finansman konularına ağırlık verilmiş ve bu durumun işletmenin aleyhine olduğu anlaşılmış, 1990'lı yıllarda ise üretim stratejisine verilen önem artmıştır.

c) Pazarlama Stratejileri

İşletmelerde pazarlama ve satış faaliyetleri gelir yaratan temel faaliyetler arasındadır. Pazarlamanın kapsamı içine, müşteri gereksinimleri ve isteklerinin mal ve hizmet değişimi yoluyla karşılanması ve tatmin edilmesi ile ilgili olarak yapılan faaliyetler girmektedir. İşletmelerin pazarlama faaliyetleri ile ilgili olarak, hangi mal ve hizmetlerin geliştirilip pazarlanacağının belirlenmesinin yanı sıra, mevcut mal ve hizmetlerin yoksa yenilerinin mi geliştirileceği, hangi dağıtım kanallarının kullanılacağı, tanıtımda hangi yöntemlerin seçileceği, satış ve dağıtım ekibinin yeterliliği gibi sorunlara çözüm aranarak ulaşmaya çalışılır (Ülgen & Mirze, 2018).

Pazarlama stratejisi iki ana gruptan oluşur. İlki işletme içi faktörlere dönük pazarlama stratejisi, genellikle hedef pazarları, pazarlama bileşenlerini ve pazarlama harcamalarını kapsar. İkincisi ise işletme dışı rekabetçi pazarlama stratejisidir. Bu strateji de o işletmenin pazar içinde bulunduğu konuma bağlıdır. İşletmede pazarda lider olabilir veya pazar liderine meydan okuyan bir konumda olabilir. Buna göre de izleyeceği stratejiler değişmektedir. Eğer işletme lider konumundaysa, Pazar payını korumaya yönelebilir veya Pazar payını büyütmeye yönelik olabilir. Eğer işletme meydan okuyucu ise, pazardaki lideri izleyen, ilk sıradaki rakiplerin agresif stratejileri olup genellikle pazar payı elde etmeye yönelik stratejiler izler.

d) İnsan Kaynakları Stratejisi

1980'li yıllara kadar "Fordist-Taylorist" paradigma tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları /örgütteki insan unsuru küreselleşme, uluslararası alana taşınan rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile stratejik bir önem kazanmıştır (Bayat, 2008).

İnsan Kaynakları stratejisinin de işletmenin kurumsal ve rekabet stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir.

İşletmedeki en önemli destekleyici faaliyetlerden ve departmanlardan biri de İnsan kaynakları yönetimidir. Her türlü üretim faaliyetlerinin birçok açıdan benzer nitelikte olduğu sektörlerde, yatırımların ve fiziksel alt yapıların birbirinin aynı olduğu veya benzer olduğu işletmelerde, farkı yaratan, işletmedeki işgücünün sahip olduğu yetenekler ve kapasitelerdir. Bu nedenle, işletmelerde insan kaynakları yönetimi, günlük faaliyetlerin yapılmasının ötesinde stratejik bir unsur olarak kabul edilmektedir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde, sahip olduğu işgücünün nitelikleri ve kapasitesi son derece önemlidir (Ülgen & Mirze, 2018).

İnsan kaynaklarının işgücü planlaması, yönetici geliştirme ve yetiştirme, işgücünün sahip olduğu yeteneklerin değerlendirilmesi, rekabet ve yaratıcılığa yön veren kurumsal kültürün oluşturulmasında stratejik bir önemi vardır. Dolayısıyla tüm bu stratejik faaliyetlerin sonucundan seçilen kurumsal strateji ile (büyüme, çekilme vb.) uyumlu işgücünün oluşturulması gerekir. Aynı zamanda, rekabetçi stratejiler açısından da işgücünün, maliyet liderliği ve farklılaştırmayı da uygulayabilecek kapasitede ve yaratıcılıkta olması gerekir. Yeni ürün ve teknoloji geliştirebilecek, yeni pazarlara uyum sağlayabilecek, büyüme ve gelişmeye katkısı olacak bir işgücünün kazandırılması ve verimli olarak kullanılması insan kaynaklarının önemli konularındandır. Bu açıdan da incelendiğinde insan kaynakları stratejik yönetim sürecinde de önemli bir rol üstlenmektedir.

2.5.3. İş Yönetim Stratejileri (Rekabet Stratejileri)

Herhangi bir sektörde rekabet eden her işletmenin, açıkça belirlenmiş olsun veya olmasın bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji, bir planlama süreciyle açıkça geliştirilmiş veya geliştirilmeksizin, işletmenin çeşitli işlevsel bölümlerinin etkinlikleriyle evrilmiş olabilir. Kendi haline bırakıldığında her fonksiyonel bölüm, kaçınılmaz bir şekilde profesyonel yönsemeyle veya işin başında olanların teşvikleriyle kendilerine zorla kabul ettirilen yaklaşımları izleyecektir. Ne var ki, departman temelindeki bu yaklaşımların toplamı çok ender olarak en iyi stratejiye eşit olur (Porter, 2015).

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konusundan genel bir formül geliştirmek demektir (Porter, 2015).

Bir rekabet stratejisi geliştirirken işletmenin nasıl rekabet edeceğinin tanımlanmasında hedefleri karlılık, gelişme, pazar payı, toplumsal sorumluluk vb. hedeflerdir. Bu hedefler çevresinde kriterler ise hedef pazarlar, pazarlama, satış, dağıtım, üretim, işgücü, satın alma, Ar-ge, Finans ve denetim, ürün yelpazesi gibi fonksiyonel departmanların gerçekleştirdiği işlevler de yer almaktadır (Porter, 2015).

Herhangi bir sektörde veya pazarda yer alan ve benzer ürün ve hizmet grubunda müşteriye hizmet eden işletmeler arasında rekabet gerçekleşmektedir. Rekabet, bir yönden tüketicinin ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılarken, müşterilerin beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir (Ülgen & Mirze, 2018).

İşletmeleri diğerlerinde ayırt edici olarak rekabet etmelerini sağlayacak 4 farklı yöntem bulunmaktadır. İşletme çok kıymetli bir değere, belki kuruluşundan itibaren sahip olabilir, işletme ayrıcalıklı üstünlüğünü başka bir firma ile paylaşıyor olabilir veya yıllar içinde işletme tarafından geliştirilmiş olabilir. Strateji, rekabette fark yaratmak, trade-off yapmak demektir. Stratejinin özünde ne yapılmayacağını belirlemek, olası senaryolar üzerinde çalışmak ve ona göre davranmak esastır. Trade-off, bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme anlamında kullanılmaktadır. Trade-off olmasaydı stratejiye gerek olmazdı ve her iyi fikir hemen taklit edilebilirdi. Ayrıca performans tamamen operasyonel etkinliğe dayanırdı (Çubukçu, 2018).

Rakiplerin pazardaki konumlarını değerlendirmek, duruma göre gerektiğinde önlemler almak ve etkin bir strateji geliştirerek onlardan pazar payı elde etmek, karlılığı ve etkinliği en büyüklemek, güvence altına almak adına ilgili pazarlarda adeta bir savaş oyunu cereyan etmektedir (Barutçugil, 2013).

Rekabet stratejisinin oluşumunu etkileyen faktörler 5 başlıkta incelenmektedir, bunlar; alanlar, araçlar, fark yaratma araçları, dereceleri ve iktisadi bakış açısıdır (Çubukçu, 2018).

Tanımlanan, belirlenen ve dinamik bir yapıya sahip olan stratejiler, işletmelerde rekabette kalıcı bir üstünlük sağlayacaklarıdır. Dolayısıyla stratejilerin, değişen koşullara göre gözden geçirilmesi ve tekrar uygulanması gerekir. İşletmeler fiyat, kalite, zaman ve çeşitlilik gibi dört farklı alanda strateji geliştirebilirler.

Rekabet stratejileri takip eden 3 alanda etkinleştirilmektedir. Bunlar; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir.

Maliyet liderliği stratejisi ürün yapısı lüks olmaktan ziyade ihtiyaca yönelik tasarlanan standardize ürünlerden oluşmaktadır. Bir nevi inovatif olmayan ürün grubu için geçerlidir. İşletmenin ana amacı maliyetlerini minimize ederek, mal ve hizmet üretmek ve pazara sunmaktır. Stratejiyi belirleyen konu, işletmenin toplam maliyetlerde en düşük seviyede olmasıdır. Maliyet liderliği, ekonomiklik ölçeğe sahip tesislerin kurulması, tecrübelerden kaynaklanan güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü gerektirmektedir. İş yönetim stratejisi olarak maliyet liderliği, kaliteyi etkilemeden veya kaliteden ödün vermeden maliyetlerin düşürülmesine çalışır. Ancak maliyetleri azaltırken kaliteden ödün vermemek gerekir, keza bu müşteri memnuniyetinin eksilmesine neden olabilir. Rekabetçi stratejiler hem müşteri hem de işletme açısından değer yaratan stratejilerdir. Uygulamada maliyeti düşürmek için, tedarikçilerle pazarlık yaparak girdi fiyatlarını düşürmek, enerji, haberleşme, yönetim ve ofis giderlerini ve çalışan yan ödemelerini azaltmaktır (Çubukçu, 2018).

Farklılaşma stratejisi ise işletmenin mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak yine ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir (Ülgen & Mirze, 2018).

Odaklanma stratejisi ise, işletmelerin pazarın belirli bir kısmını seçerek diğerlerini devre dışı bırakmasıdır. Bu stratejide işletme, belirli bir pazar kısmı ya da bölgesinde uzmanlaşmakta, tüm stratejik araçlarını bu odak pazara yoğunlaştırmaktadır. Odaklanma ya farklılaştırma ya maliyet liderliği ya da her ikisinde birden gerçekleştirilebilinir. Jenerik odak stratejileri üç biçimde uygulanabilir. Bu stratejiler odak-düşük maliyet, odak-farklılaştırma ve odak-düşük maliyet/farklılaştırma stratejileridir (Çubukçu, 2018).

BÖLÜM 3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ

1950'lerden sonraki dönemde, çoğu üreticiler birim üretim maliyetlerini en küçüklemek amacıyla çok az ürün ve süreç esnekliği ile kitle üretim sistemlerini tercih etmişlerdir (Özdemir, 2004).

Bu dönemde üretim faaliyetleri ve yeni ürün geliştirme süreçleri işletmenin kendi teknolojik kapasitesi ile ilgiliydi. Kitle üretimiyle beraber üretimde darboğazların oluşması ve yarı mamul stoklarının artmasına sebebiyet vermekteydi. Bahsedilen dönemde teknolojik faaliyetlerin ve uzmanlaşmanın müşterilerle ve tedarikçilerle paylaşılması işletmeler tarafından oldukça riskli görünmekteydi. İşletmeler arası iş birliği ve tedarikçiler ile iletişimin de oldukça yetersiz olduğu gözlemlenmiştir. (Özdemir, 2004)

1990'lı yıllar ile işletmelerin aldıkları kararlarda müşteriyi merkeze almaya başladıklarını gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bu dönemlerde tedarik zinciri yönetimin önemi artmaya başlamıştır. Zira müşteri memnuniyetini sağlamak için tedarik zinciri bünyesinde yer alan işletmelerde (üretici, tedarikçi, perakendeci vb.) iş birliği, iletişimin kesintisiz olması ve son on yıllarda özellikle dijitalleşmenin önemi oldukça artmıştır. Tedarik zinciri stratejileri işletmelerin büyüme stratejilerine katkı sağladığı gibi, fonksiyonel stratejilerden olup işletmelerin rekabet stratejileriyle eş zamanlı olarak uyum sağlamak durumundadır. Bir işletme iç süreçler diye adlandırdığımız örneğin ürün tipine göre veya o ürünün tedarik zinciri süreçlerindeki konumuna göre strateji belirmede etkin olan faktörler yanında; maliyet, inovasyon, müşteri deneyimi ve son olarak kalite gibi alanlardan herhangi birini hedef seçerek tedarik zinciri stratejisini belirlemelidir. Ülkemizde işletmeler sadece tedarik zinciri stratejisini belirmede değil bir önceki bölümde anlatıldığı gibi işletme stratejisini belirlemede de yeterince etkin değillerdir.

Bu bölümde tedarik zinciri yönetimi kavramı, tedarik zinciri vizyonu kavramı, tedarik zinciri stratejik yönetimi, tedarik zinciri stratejilerini belirlemede etkin olan faktörler, tedarik zinciri strateji çeşitleri ve tedarik zinciri stratejisini çok etkili kullanan global düzeyde faaliyet gösteren işletme örneğine yer verilmiştir.

3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

Tedarik zinciri tanımına geçmeden önce tedarik kavramının anlamına değinmemiz gerekmektedir. Tedarik kavramı Türk Dil Kurumu tanımına göre; "araştırıp bulma, elde etme, sağlama'dır." Diğer bir tanımı ise, İngilizce olan "procurement" kelimesinden dilimize giren, "firmanın üretim sürecinde kullanmak üzere ara malı, hammadde ve sermaye mallarının sağlanması" olarak ifade edilebilir (Türk Dil Kurumu, 2019).

Tedarik Zinciri, üretimde kullanılacak hammadde, yardımcı mamuller ile üretim araçlarının bir araya getirilerek üretim noktalarına en uygun maliyet ve koşullarla temin edilmesi, üretim içi süreçlerde etkinliğin sağlanabilmesi için üretim faaliyetlerinin desteklenmesi, son müşterilere en iyi koşul ve maliyetlerle ürünün ulaştırılması süreçlerini kapsamaktadır. Bu yönü ile tedarik zinciri üretim süreçleri dışında, ana faaliyet olan üretimi desteklemek ve en iyi koşularla faaliyetini sürdürmesi için yapılan çabaların genel adı olarak tanımlanabilmektedir (Görçün, 2016).

Tedarik Zinciri ile ilgili olarak; Martin Chiristopher; daha düşük maliyetle daha yüksek katma değer sağlayabilmek için tedarikçiler ile müşteriler arasındaki süreçlerin yönetilmesidir şeklinde tanım getirmiştir. Lambert, Stock ve Ellram; Tedarik zinciri, pazara ürün ve hizmet sunan işletmeler arasındaki senkronizasyondur derken, Ganeshan ve Harrison; tedarik zincirini, malzeme tedarik fonksiyonları ile müşterilere tamamlanmış ürün arzının gerçekleştiği bir şebeke olarak tanımlamıştır. Meindl ve Chopra'ya göre; tedarik zinciri doğrudan ve dolaylı müşteri taleplerini karşılamak üzere, sadece üretici ve tedarikçiden oluşmayan, aynı zamanda taşımacılar, depolama hizmeti verenler, perakendeciler, müşteriler ve diğer tüm aktörleri içeren bir zincir olarak tanımlamaktadır. Tedarik zinciri hammadde kaynak noktasından son tüketicilere kadar olan süreçte üretilen ürün ve hizmetlerin daha yüksek katma değer sağlayacak şekilde gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilmektedir (Görçün, 2016).

Sektörel standart ve ölçütlerini geliştiren bir organizasyon olan Tedarik Zinciri Konseyi, tedarik zinciri kavramını 5 kelimeyle özetlemiştir: plan, tedarik, üretim, sevkiyat ve iade. Bu beş kelimelik tanım tedarik zincirinin temel tanımı ve işlevleri olarak kabul edilmiştir (Blanchard, 2017).

Tedarik zinciri yönetimi ise Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: “Tedarik zinciri yönetimi, tüm satın alma ve tedarik, dönüştürme ile tüm lojistik yönetim faaliyetlerinin plan ve yönetimini kapsamaktadır.” Bu; satıcılar, aracılar, üçüncü şahıslar ve müşteriler dahil olmak üzere kanal iş ortakları ile eş güdüm ve iş birliğini içerir. Kısaca: “Tedarik zinciri yönetimi şirketler içinde ve arasında araz ve talep yönetimini bütünleştirir” (Blanchard, 2017).



Şekil 3.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Kaynak: (Tedarik Zinciri Yönetimi, 2021)

3.2. Tedarik Zinciri Vizyonu Kavramı

Vizyon ifadesi felsefi olmakla birlikte niteliksel bir ifadedir, şöyle ki; herhangi bir organizasyonun uzun vadede ne olması gerektiğini somutlaştırmayı hedefler. Bir organizasyon olarak neyin temsil edildiğinin belirlenmesinde bir konumlandırma veya

sınırlandırma ifadesidir (Gattorna & Tang, 2003). Geçmiş şirket çalışmaları doğrultusunda üst yönetimin yoğun uğraşlar sonucu belirleyebileceği vizyon kavramı stratejilerin belirlenmesinde oldukça önemlidir. Dolayısıyla tedarik zinciri stratejik yönetim bölümüne değinmeden önce vizyon kelimesinin hem kavramsal hem de işletme bilimi ve tedarik zinciri yönetimi açısından tanımına ve önemine değinilmesi gerekmektedir.

TDK'ye göre vizyon; görünüm, ülkü, sağgörü, ileri görüş anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2021). İşletme bilimi açısından vizyon; bölüm ikide detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Kısaca değinilecek olursa; geleceği şekillendirmek için alınacak stratejik kararların kısa tanımı olarak belirtilebilir.

Bir vizyonun güçlü olabilmesi için şu karakteristik özelliklere sahip olması gerekir; özlülük, açıklık, gelecek temelli, istikrarlı, meydan okuyan, soyutluk, arzu edilirlik veya ilham verme yetkinliği (Kantabutra & Avery, 2010).

Tedarik zinciri yönetimi açısından vizyon dört boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar; bağlamsal tanım, iş tanımı, ayırt edici yeterlilik ve son olarak gelecek göstergeleridir (Gattorna & Tang, 2003).

Bağlamsal Tanım: Vizyon şablonunun ilk bileşeni belirli bir organizasyon biriminin operasyonunda bulunduğu bağlamdır. Organizasyon içinde yer alan liderler / yöneticilerin organizasyonu daha büyük yapan birimin katkısını veya rolünü düşünmeleri gerekir. Konu, ana şirket içinde iş biriminin devam eden bir rolü olup olmadığını denemektir. Birçok alanda, örgütler bu ilk engeli aşmak için mücadele eder ve sonuç olarak şüphe en başından itibaren uzun vadeli canlılığa dayalıdır. Tipik olarak; tedarik zincirlerinin uluslararası katkısı nakit yaratımı, işletme çalışma sermayesinin azaltılması, ürünlerin pazara taşınırken içinden geçtiği hattın sahipliği ve son olarak envanterin muhafazası konularındadır (Gattorna & Tang, 2003).

İş Tanımı: ikinci bileşende, organizasyon öncelikle organizasyonun içinde bulunduğu iş tanımı şu anda nedir ve gelecekte neye benzeyecektir, bunun tanımını yapmalıdır. Birçok işletme bu noktada sınıfta kalmaktadır, çünkü işletmelerinin günlük operasyonlarından vizyonu çıkarmaktadır ve bu da değişebilir. Bununla birlikte

işletmenin iş veya iş sınırını tanımlaması için bir yol vardır; organizasyonun hem iç paydaşları hem de dış müşterileri tatmin etmek maksadıyla oluşturduğu ihtiyaçlardır. Eğer organizasyonlar bu yöntemi takip ederlerse, iş tanımı zamanla devamlılığını korur. Popüler görüşe karşın, müşterilerin temel ihtiyaçları zamanla değişmezler, değişen şey sadece işletmelerin bu ihtiyaçları karşılamak için oluşturduğu iş yapma biçimleridir. Bu da zamanla değişen teknolojinin manzarasıyla ilgili yapılması gereken işlerle ilgilidir. Bununla birlikte coğrafyanın ve teknolojinin müşteri ihtiyaçları entegre olmasıyla beraber bir sınır tanımlaması yapılması için kullanılabilir. İşte vizyon ifadesi de bu sınır tanımlaması veya konumlandırma durumu olarak ifade edilebilir (Gattorna & Tang, 2003).

Ayırt edici yeterlilik: üçüncü bileşende ayırt edici yeterlilik yer almaktadır. Bir organizasyonun en iyi yaptığı şeydir, bu süreç kopyalamak veya benzerini oluşturmak için kolay değildir. Organizasyonun içerisinde ayırt edici yeterlilik, mevcut ve gelecek durumdaki başarıyı gerçekleştirmek için temel becerileri, kapasiteyi ve kaynakları tanımlamaya çalışır. Aynı iş çevresinde yer alan işletmelere karşı mevcut organizasyonun neyi daha iyi yaptığının ortaya çıkarılmasıdır. Orta vadede neyin daha iyi yapıldığını kopyalamak genelde mümkün değildir. Açıkçası, potansiyel ayırt edici yeterliliği organizasyonun güçlü yönlerinden ortaya çıkarmak gerekir. Quinn'e göre ayırt edici yeterlilik insan ilişkileri, lojistik yetkinlikler, bilgi, marka güvenirliği ve diğer maddi olmayan yetkinlikler sayesinde ortaya çıkar ve taklit edilmesi veya kopyalanması mümkün değildir (Gattorna & Tang, 2003).

Gelecek göstergeleri: Vizyon beyanı şablonundaki bu son bileşen, dört kriter arasında yıldan yıla önemli ölçüde değişebilecek tek bileşen olduğu için genel ifadeye dinamik bir karakter kazandırır. Gelecek göstergeleri, geleceğe yönelik bir yön duygusu sağlamak için tasarlanmış ve orta vadede devam etmesi öngörülen girişimlerdir. Etkide, gelecek göstergeleri organizasyonun majör stratejilerinin bir kataloğudur ve vizyonda yer alması lazım olacak kadar önemlidir. Zamanla, organizasyon operasyonel çevresi değiştikçe konumunun yönünü de azar azar değiştirecektir. Bir işletmenin kişiliği onun vizyon ifadesinde yatar ve operasyonel çevresinin baskın mantığını ideal olarak yansıtmalıdır (Gattorna & Tang, 2003).

Yukarıda değerlendirilen dört şablon kriterinden yola çıkarak örnek oluşturabilecek tedarik zinciri vizyonu alttaki gibidir;

Alpha Zincir Mağazalarının tedarik zinciri vizyonu: tedarikçilerle müşterileri birbirine bağlayan bir geçiş hattı oluşturulmasıdır. Tedarik zincirinin işlevi ürünleri bu geçiş hattından geçirirken iştirakler, sistemler, çalışanlar ve sermaye gibi kaynakları göz önünde bulundurarak oluşacak karmaşık bu görevde bulunmanın profesyonel yönetimi ile ilgilidir (Gattorna & Tang, 2003).

Tedarik zincirinin işlevinde birkaç paydaş vardır ve bu paydaşların kayda değer ihtiyaçlarını karşılamak için işletme vizyonunun etkin bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin; tedarikçiler için karşılıklı karlılığı sağlayabilmek adına stratejik ayarlamaları ürünün işlevine dahil ederek tedarik zincirinin içeriklerini karşılamak gerekir. Ürünün işlevi ise mağazalara geçiş hattından ulaştırılacak ürünlerin teslim süresini kısaltmak adına tedarik zincirine ihtiyaç duyan içsel bir müşteridir. Bu teslim süresinin yönetimi, grubun genel karlılığı üzerinde muazzam bir kaldıraca sahiptir. Alpha zincir mağazaları ürünlerle ilgilenen personellerle tedarikçilerin ara yüzü olmalarında ve ürünleri tedarikçilerin adına yönetilmesinde onlarla iş birliği yapmaktadır. Mağazalar ise müşterilere ürünlerin daha önce anlaşılmış olan istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerin zamanında her mağazaya teslim edilmesi için tedarik zincirine ihtiyaç duyan bir diğer içsel müşteridir. Bu işletme aynı zamanda mağazalarla ürünlerin yönetimini etkileyen paketleme, fiyat belirleme, tahsisler, depolama, tesisler ve arka planda kalan tasarım ve taşıma uygulamaları gibi bir dizi konuda da görüşmektedir. Ürünün akışını etkileyen promosyon kampanyaları, paketleme ve diğer özel konularda pazarlama departmanı ile de iletişim kurmaktadır. Son olarak tedarikçilerin yanısıra tüm iç fonksiyonlarla iş birliği yaparak müşteri memnuniyetini sağlamak nihai amacıdır (Gattorna & Tang, 2003).

Tedarik zinciri, ürünlerin tedarikçilerden mağazalara oradan da müşterilere maliyet efektif akışını kolaylaştıran prosedürlere ve metodolojilere sahiptir. Bu metodolojiler müşteri odaklı olarak tüm çalışanlar arasında öncü fiziki ve bilgi sistemlerini içerir. Çünkü işletme olarak Alpha zincir mağazaları kapsamlı tesis ağı gibi bir şeylerin gerçekleşmesi için operasyonlardan sorumludur (Gattorna & Tang, 2003).

Gelecekte, Alpha işletmesi zincir mağazalarında tedarik zinciri uygulamaları ile öne taşıyacak dünya çapında bir tedarik zinciri yapmak adına köklü bir değişim planı uygulamaya ve geliştirmeye niyetlidir. Bunu gerçekleştirmek için; mevcutta yaptığı şeylerde büyük ölçekli değişiklikler yapması gerekmektedir. Alpha'nın belirlediği görev tedarik zinciri alanında özellikle geçiş hattının yönetimi, tedarikçileri de içererek tüm tedarik zinciri süreçlerinde hiçbir rakibin geçmemesini garantilemektir, ki bu da Alpha'nın satışları noktasında rekabetçi avantajıdır (Gattorna & Tang, 2003).

Tedarik zinciri süreçlerinde potansiyel tasarrufları arttırmak için ölçümleme sistemlerini geliştirmek hedeflenmiştir. Hem yazılım hem donanım olarak tedarik zinciri süreçlerinde teknoloji uygulamalarını arttırmak amaçlanmıştır. Daha sonrasında, Tedarikçiler elektronik bağlantıyı arttırabilmek adına karar alma destek sistemleri ve optimizasyon modelleri önceliklendirilecektir. Tedarik zinciri süreçlerinde yapılan bu iyileştirmelerin grubun varlık yönetimi üzerinde pozitif etkisi olması ve yapılan bu yatırımların geri dönüşü araştırılacaktır. Ek teşvikler olarak, bu işletme daha önceden paydaşlarla ayarlanan hizmet seviyelerini yine daha önce belirlenen maliyet odaklı geliştirip karlılık merkezi haline getirilmiş bir operasyon süreci geliştirmeyi amaçlamaktadır (Gattorna & Tang, 2003).

3.3. Tedarik Zinciri Stratejik Yönetimi

20. yüzyılın sonlarıyla birlikte işletmeler arasında süregelen rekabet tedarik zincirleri arasında yaşanmaya başlamasıyla birlikte, tedarik zincirinin bir üyesi olacak biçimde işletme faaliyetlerini geliştirme yollarını aramaya başlamışlardır. Günümüzde, işletmelerin başarısı, tedarik zincirinin üyeleri arasında işletme faaliyetlerinin karmaşık ağlarının bütünleştirilebilmesine büyük ölçüde bağlı olmaktadır. Tedarik zinciri içerisinde bulunan tüm paydaşlar arasındaki ağ yönetimi, oldukça önemlidir. Zira zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür. Bu durumda stratejik yönetimin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Tedarik Zinciri stratejisini tanımlarken aşağıdaki on soruya doğru yanıt bulmak gerekmektedir (Frazelle, 2017).

- Ne tür metrik ve hedefler tedarik zinciri başarısını tanımlamak için kullanılacaktır?
- Tedarik zinciri hizmet stratejisi ne olmalıdır?
- Ne kadar stok tutulmalı ve nerede tutulmalıdır?
- Nereden (kimden), ne miktarda satın alınmalı ve kaynak bulunmalıdır?
- Ne tür lojistik modları, akışları, tipleri ve yüklemeleri tedarik zincirini iyileştirir?
- Ne tip depo tasarımı ve otomasyon seviyeleri tedarik zincirini iyileştirir?
- Hangi tedarik zinciri aşamalarında dış kaynak kullanımı yapılmalı ve kimden bu hizmet alınmalı?
- Hangi tedarik zinciri bilgi yönetim sistemleri ve teknolojileri tedarik zincirini desteklemek için kullanılmalı?
- Tedarik zinciri organizasyon yapısı nasıl uyumlu ve entegre olabilir ve gelişebilir?
- Hangi tedarik zinciri planlama programı tedarik zincirini iyileştirir ve entegre eder?

Tüm bu sorulara doğru yanıt vermek tedarik zinciri stratejilerini geliştirmede yardımcı olacaktır. Tedarik zinciri stratejisi de diğer stratejilerde olduğu gibi işletmenin kurumsal ve rekabet stratejisini desteklemelidir.

Tedarik zinciri stratejisi için 4 aşamada rekabet öngörülmektedir. Bunlar; inovasyon, müşteri deneyimi, kalite ve maliyettir. Detaylı açıklamaları aşağıdaki gibidir (Cohen & Roussel, 2013):

İnovasyon: İnovasyon kelimesi, "yenilemek veya değiştirmek" anlamına gelen Latince kökenli "innovatus" kelimesinden türemiştir. Yaratıcı değişiklik anlamındaki modern kullanımı ilk kez Joseph Schumpeter yapmıştır. İnovasyon bir fikrin teknik veya ticari olarak uygulanabilir hale getirilerek, yurt içine ve yurtdışına iletimini kolaylaştıran bir terim olarak da tanımlanabilir (Güzel & Yazıcılar, Tedarik Zinciri İnovasyonunun Performansa Etkisi: Bir Uygulama, 2016). İnovasyon ile ilgili kabul etmemiz gereken üç kalem vardır. Bunlar; inovasyon çıktıdır, süreçtir ve son olarak bir zihniyettir. Çıktı olan inovasyon ürün olabilir, reklam veya slogan olabilir. Süreç olan inovasyon pazarlama,

finansman, organizasyon olabilir. Şirketin içinde bulunduğu sektörün küçülerek ortadan kaybolma evresine girdiğinde yeni bir iş alanına geçmek ya da yaratmak durumundadır. İcatı inovasyon ayırt eden en önemli fark ise finansal gelir sağlamasıdır. Ticari değer yaratmayan hiçbir yenilik inovasyon olarak nitelendirilemez. O yüzden yenilik uğruna yenilik değil, ticari başarı için inovasyon esastır (Kahn, 2018)

Tedarik zinciri söz konusu olduğunda inovasyon yüksek performans düzeyine ve rekabet düzeyine ulaşmaktır. İnovasyon yönetimi ile tedarik zinciri üyelerinin bütünleşmesi, birbirini destekleyen iki önemli unsurdur. İnovasyon daha fazla tekil aklı bir araya getirerek yapıldığında hem daha kısa sürede hem de daha güçlü etki yaratacak tarzda gerçekleştirmektedir. Bu nedenle zincirin ne kadar çok öğesi veya partner firması inovasyon sürecine çekilebilirse, başarı olasılığı o kadar yüksek olacaktır. Öte yandan inovasyon odaklı dahi olsa tedarik zinciri firmalarını daha fazla iş birliği içine almak, onların normal operasyonlarda da daha yakın çalışmalarına olanak sağlayacağından inovasyon ve entegrasyonun birbirlerini besleyen, destekleyen yaklaşımlar olduğu sonucuna varılabilecektir. Bu hipotezin test edildiği Tayvan'da daha önce sadece verimlilik yönelimli tedarik zincirlerinin inovasyon paydaşlığı yapmaları onlara hem daha yüksek entegrasyon düzeyine ulaştırmış hem de daha yenilikçi hale getirerek zincirin toplam performansını ve rekabetçiliğini iyileştirmiştir (Lii & Kuo, 2016).

Tedarik zinciri genelinde yeni ürün inovasyonları yapmak, partnerlerin iş birliğinin yanısıra ARGE araçlarının örneğin yazılım, laboratuvar ekipmanları ile diğer teknolojiler ile üretmiş oldukları patentli ve patentsiz bilginin değiş tokuşuna da bağlıdır. Dolayısıyla bir tedarik zincirinin sıradanlıktan kurtulması inovatif olması yalnızca var olan bir malı üretme iş birliği içinde kalmaları değil, bunun üzerine çıkarak tüm ARGE olanaklarını ve kavramsal yenilik fikirlerini beraberce kullanmalarıyla yürütülmelidir. Özellikle yeni alanlardan biyoteknoloji, nanoteknoloji gibi alanlarda mevcut teknolojik sonuçların alınmasında bu yaklaşım olumlu sonuç vermiştir (Mazzola, Bruccoleri, & Perrone, 2015).

İnovasyon üzerine rekabet eden firmalar, sanayilerinde sahip oldukları ürün ve hizmetleri geliştirmek zorundadırlar. Apple, BMW, Alstom gibi inovasyon lideri firmalar, müşterilerinin üzerinde elleri vardır ve rekabette fazla satacakları ürünleri konumlandırırlar. Pazara göre konumlandırma esastır. Şöyle ki başarı tedarik zincirini

dizayn zincirine entegre etmeye bağlıdır. Girişimin bütün iç ve dış hareketleri yeni bir ürün veya hizmetin dizaynında yer alır. Bu entegrasyonun derecesi koordine edilmiş süreç, fiziksel varlıklar ve bilginin yönetimine yol açar (Cohen & Roussel, 2013).

Miktara göre konumlandırma da önemlidir. İnovasyon hedefli bir şirket için, yeni bir ürün için güçlü bir talep yaratmak ve daha sonra bu talebi karşılayacak üretimi gerçekleştirememek olabilecek en kötü senaryodur. Tedarik zinciri ve dizayn zinciri arasında yakın iş birliği, talep harekete geçtiğinde tüm tedarik zincirinin hazır olmasının sağlanmasına yardımcı olur (Cohen & Roussel, 2013).

Müşteri Deneyimi: Bu alanda rekabeti seçen şirketler müşterilerin spesifik ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflerler. Müşteri tercihlerini ilgili tedarik zincirine uyarlamak için derin bir anlayış kullanırlar. PwC tarafından yürütülen bir araştırmada olağanüstü müşteri deneyimi sağlayan şirketlerin rakiplerine göre faiz, vergi, amortisman ve amortisman öncesi neredeyse 5% daha yüksek kazanç sağladığını göstermiştir. Aynı zamanda ortalama bileşik satış büyüme oranı 8%'den fazladır.

Neden üstün müşteri deneyimi bu kadar çarpıcı finansal kazanımlar sağlıyor? Müşteri deneyiminde üstünlük sağlayan şirketler, hizmet maliyeti ve karlılık arasındaki ilişkiyi anlar ve özelleştirilmiş hizmetler sunmanın maliyetini değerlendirebilir. Bu şirketler sadece müşterilere ne zaman birçok seçenek sunacaklarını değil, ne zaman sunmayacaklarını da bilirler. Müşterilere istedikleri zaman ve yerde ürün ve hizmet temin ederek, hızlı üretim ve müşteri kaybıyla ilgili maliyetlerden kaçınırlar. Bu nedenle müşteri deneyimi konusunda rekabet eden şirketler, daha düşük hesap devir hızı, azalan müşteri elde tutma maliyetleri ve daha güçlü bir kar oranı rapor etmektedir (Cohen & Roussel, 2013).

Kalite: Kalite konusunda rekabet eden şirketler, en iyi, tutarlı ve güvenilir teklifleri olan birinci sınıf ürünleri ve hizmetleri ile bilinir. Lexus otomobilleri, Louis Vuitton deri ürünleri ve Tropicana meyve suları akla hızlıca gelen üç örnektir. Ürün geliştirme ve üretim, kaynak bulma, kalite güvencesi ve iade gibi temel tedarik zinciri süreçleri kalite açısından kritiktir. Bir ürün kırılgan veya dayanıksız ise nakliye ve depolama da önemli bir rol oynar (Cohen & Roussel, 2013).

Dünyanın önde gelen markalı meyve suları üreten Tropicana'yı ele alacak olursak; Florida meyvesinin en büyük alıcısı olan Tropicana, meyvelerin zirvede toplanmasını sağlayan özel bir sistem olan "cama büyütme (grow to glass)" yaklaşımı olarak adlandırdığı yaklaşımı geliştirdi. Şirket ayrıca meyve suyunu taze tutmak için özel olarak tasarlanmış karton ve plastik ambalajlar kullanırken, son teknoloji ürünü buzdolapları ve özel olarak tasarlanmış vagonlar ile Kuzey Amerika'daki dağıtım merkezlerine meyve suyu ulaştırmaktadır (Cohen & Roussel, 2013).

Kalite konusunda rekabet eden birçok şirket için, izlenebilirlik olarak bilinen bir ürünü menşe noktasına kadar takip etme yeteneği, bir farklılaşma kaynağı haline geldi. (Ancak bazı endüstriler için bu, düzenleyici kurallara bir cevaptır.) İlaç gibi sahteciliğin ciddi bir tehdit haline geldiği sektörlerde uçtan uca tedarik zincirinin bütünlüğü çok önemlidir. İzlenebilirliği sağlamak için üreticiler tüketicilere ürün akışını yakından kontrol ederler. Dahası, müşterilerin satın aldıkları şeyin "gerçek ürün" olduğunu garanti etmek için işaretler ve takip-izleme teknolojileri kullanırlar (Cohen & Roussel, 2013).

Maliyet: Tüm şirketlerin maliyetlerini göz önünde bulundurması gerekir. Ama bu maliyet konusunda rekabet etmekle aynı şey değildir. Maliyet konusunda rekabet eden şirketler, maliyete duyarlı alıcıları çekmek veya bir emtia piyasasında payı korumak için fiyatlar sunan şirketlerdir. Bu rekabet temeli, yüksek verimli operasyonları gerektirir. Ürünlerin ve süreçlerin standardizasyonu, tedarikçinin yanısıra üretim kalitesi ve envanter kontrolü gibi esastır. Tedarik zinciri performansı, varlık kullanımı, tedarikin envanter günleri, ürün maliyeti ve toplam tedarik zinciri yönetimi maliyetleri gibi verimliliklerle ölçülür.

Bir tedarik zinciri stratejisi, büyük ve küçük birçok birbirine bağlı faaliyet ve karar içerir. Michael Porter, strateji gurusu ve rekabet üstünlüğü kitabının yazarına göre; başarılı bir iş stratejisi uygunluk kavramına, yani seçilmiş bir rekabet stratejisini destekleyen bir faaliyetler grubuna dayanır. Herhangi bir faaliyet kopyalanabilse de birlikte ele alınan faaliyetler, kopyalanması neredeyse imkânsız bir sistem oluşturur. Porter'ın uygunluk kavramı, tedarik zinciri stratejisi için de aynı derecede geçerlidir. İşletmenin aşağıda belirtilen beş unsuru ve bununla ilgili seçimler esastır (Cohen & Roussel, 2013):

Müşteri Hizmeti: Teslimat hızı, doğruluk ve esneklik açısından hedefleriniz nerede?

Satış Kanalları: Müşterileriniz mal ve hizmetleri nasıl sipariş edecek ve teslim alacak?

Değer Sistemi: Hangi tedarik zinciri faaliyetleri kuruluşunuz tarafından hangileri ortaklarınız tarafından gerçekleştirilecek?

Operasyon Modeli: Bir yandan işletme sermayesi ve maliyet hedeflerinizi karşılarken bir yandan da müşteri hizmetlerini sağlamak için planlama, sipariş, üretim ve teslimat sürecini nasıl organize edeceksiniz?

Varlık Ayak İzi: tedarik zinciri kaynaklarınızı nerede bulacaksınız ve bunların eylem kapsamı nedir?

Şirketler genellikle diğerlerini dikkate almadan bunların her biri hakkında ayrı ayrı karar alırlar. Örneğin maliyetleri düşüren bir üretim anlayışı geliştirmek, ancak gerekli müşteri hizmet seviyelerinin altında kalarak mümkündür. Bir tedarik zincirinin sunacağı tam stratejik faydayı elde etmek için, ancak her bir unsuru entegre bir bütünün parçası olarak ele almak çok önemlidir (Cohen & Roussel, 2013).

Tedarik zinciri stratejisini bir defa yapmış olmak strateji çalışmalarının bitmesi anlamına gelmemektedir. Sonrasında stratejinin doğru formüle edilip, edilmemiş olduğunu ve stratejinin bazen uyarlanması bazen yeni baştan kurgulanması çalışmalarına da gerek doğurmaktadır. Bunun için kavramsal sistem değerlendirme ve yeniden formüle etme isimli bir araç kullanılmaktadır. Bu araç 6 adımdan oluşmaktadır (Franco, Phadnis, Caplice, & Sheffi, 2016):

1. **Adım:** Karar verilmesi gereken konuları tanımlamaktadır.
2. **Adım:** Bu konuları sıralamaktır. Verilmesi gereken kararların hangilerinin önce hangilerinin sonra hangi sırada verilmesi gerektiğini belirlemektir.
3. **Adım:** Bu kararların sırasının ve kararların nasıl alındığına ilişkin mevcut durumu belgelemektir.

4. **Adım:** Bu konuda hangi farklı yaklaşımlar uygulayabileceğini düşünmek ve inovatif yaklaşımlar geliştirmektir.
5. **Adım:** Alternatifler arasında seçim yapmaktır.
6. **Adım:** Uygulamaya alınan stratejiyi uygulanabilirlik açısından verimlilik açısından ve işe yarayabilirlik açısından değerlendirmektir.

Bir kavramsal stratejinin başarılı olması için aşağıdaki boyutlarda kabul edilebilir düzeylerde olması gerekir (Franco, Phadnis, Caplice, & Sheffi, 2016):

- Anlaşılabilir ve açık olmalıdır. Kolay kavranabilir olması ve anlam açısından muğlak olmaması gerekir.
- Yapılabilir olmalıdır. Yapılabilir olması fiilen uygulanabilirlik anlamı taşır.
- Yeterli olmalıdır. Strateji ihtiyacı duyulan her şeyi karşılamalıdır.
- (Parci-moni) Tutumluluk esas olmalıdır. Çok fazla kaynak taraf etmeden hayata geçirilebilmelidir.
- Kapsamlı olmalıdır. Tüm karar noktalarına yanıt verebilecek çok boyutluluğa sahip olmalıdır.
- Uyumlu olmalıdır. Diğer stratejilere ve şirketin diğer konseptleriyle tutarlılık göstermelidir.
- Sinerjik olmalıdır. Şirketin diğer departmanının stratejilerini, alt birimleri güçlendirecek özellikler içermelidir.
- Şirket içinden gerekli desteği alabilecek şekilde rahatsız edici unsurlar taşımamalıdır.

Tedarik zinciri stratejileri ve onların uygulanmaları, bir rekabet kaynağı olarak kabul edilmektedir. Yapı stratejiyi izler, prensibi uyarınca tedarik zinciri üst yönetim ekibinin bu stratejiye göre şekillenmesi stratejik yönetim çalışmaları kapsamındadır. Üst yönetimin yapılandırması hem unvanlar açısından hem de roller açısından stratejinin etkisi altında olmalıdır. Kuşkusuz strateji açısından en tepedeki kişi Tedarik Zinciri Direktörü (CSCO)'dur. Zincirin tasarımından ve yönetiminden sorumlu olan bu kişi stratejinin şekillendirilmesinde ve uygulanmasında yetki ve sorumlulukları bulunan bir kadrodur. Diğer üst yönetimden sorumlu kadrolara baktığımızda zincirin tedarik

tarafından sorumlu satın alma yöneticisi ile üretiminden sorumlu dağıtım kanalı yöneticisi karşımıza çıkar (Wagner & Kemmerling, 2014).

Tedarik yöneticisi, tedarikçi seçimi ve tedarikçi değerlendirme operasyonlarıyla stratejinin uygulanmasına müdahale ederken, imalat yöneticisi, teknoloji seçimine ve kalitesine, teslim sürelerinin belirlenmesine etkiler yapar (Wagner & Kemmerling, 2014).

Dağıtım kanalı yöneticisi de pazara erişim için doğru endirekt ve direkt yapı seçimine etkide bulunur. Dolayısıyla uygulanabilir, strateji açısından bu üst kadrolar, strateji çerçevesinde değerlendirilmek ve ele alınmak durumundadırlar. Zincirin yapısı strateji ile öylesine uyumlu olmalıdır ki, örneğin riskten korunmayı hedefleyen bu zincirde yapı içinde erken uyarı hedefleri olmalı, yalın ve çevik zincirler söz konusu olduğunda da envanter miktarlarını gösterecek bir zincir şeffaflığı bulunmalıdır. Benzer şekilde hızı bir teslime odaklanmış bir yapı lokal çok sayıda depoya yüksek verimliliğe odaklanmış bir yapı da yüksek kapasiteli az sayıda dağıtım merkezine dönük yapılandırılmalıdır. Zincirin işleyişine göre yapı içinde taşımadan sorumlu, depodan sorumlu, ya da ikisini birden kapsayacak şekilde lojistikten sorumlu genel müdür yardımcılığı kadroları bulunabilir (Wagner & Kemmerling, 2014).

3.4. Tedarik Zinciri Stratejik Yönetiminin İşletme Stratejileri İçindeki Yeri

İşletme stratejilerinden fonksiyonel strateji olarak değerlendirebileceğimiz tedarik zinciri stratejileri işletmelerin maliyet kaleminde en çok değere sahip olan tedarik zinciri giderlerinin azaltılması gerekliliği doğrultusunda planlanması ve değerlendirilmesi gereken bir süreçtir.

İşletmelerde tedarik ve lojistik fonksiyonu, girdi temin etme ve çıktı teslimi ile ilgili tüm aksiyonları içeren bir işlevdir. Bu grup faaliyetler işletmelerin tüm değer yaratan diğer faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönetimi olarak düşünülebilir. Ürünlerin oluşumunda yer alan ve son tüketiciye ulaştırılmasına kadar yapılan tüm faaliyetlere katılan her unsurun, koordinasyonu ve verimli bir şekilde yönetimi ile ilgili faaliyetler tedarik zinciri yönetimi kapsamı içerisinde yer almaktadır (Ülgen & Mirze, 2018).

Tedarik zinciri veya lojistik faaliyetleri iki yönlüdür: geriye yönelik lojistik faaliyetler tedarikçilere doğru; ileriye yönelik lojistik faaliyetler tüketicilere doğru

yapılan faaliyetlerdir. Bu düzenin aksamadan, verimli olarak çalışması, işletmenin maliyet liderliğinin, gerekse farklılaştırılmış ürünlerinin sonucu olarak, ona rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Aynı zamanda tedarik zincirindeki işletmeler arasındaki iyi ilişkiler ve iş birlikleri tüm kurumların beraberce büyüyebilmelerine olanak sağlayabilir. Geriye yönelik lojistik faaliyetler, tedarikçilerle işletme arasındaki satın alma faaliyetlerini oluşturur. Burada uygulanabilen alt stratejiler arasında; çok sayıda ve değişik tedarikçilerden satın alma stratejisi, sadece birkaç tedarikçiden sürekli satın alma stratejisi, karma satın alma stratejileri, sanal veya ağ yapısındaki tedarikçilerden satın alma stratejilerini sıralayabiliriz. İleriye yönelik lojistik faaliyetler, işletme ve dağıtım kanalları arasındaki satış faaliyetlerini kapsamaktadır. Siparişlerin alınması, hazırlanması, faturalama ve irsaliye hizmetleri, nakliye stratejileri, dağıtım kanallarındaki araçların seçimi ve yönetimi, kredi işlemleri gibi faaliyetlerle ilgili alt grup stratejilerde tedarik zinciri stratejileri arasında bulunmaktadır (Ülgen & Mirze, 2018).

3.5. Tedarik Zinciri Stratejisi Oluşturmaya Etki Eden Faktörler

Tedarik zinciri bilgi, ürün ve para akışı sürecinden oluşmaktadır. Şirketler yoğun rekabetin de etkisiyle, düşük maliyeti gözeterek, yüksek müşteri deneyimi yaşatarak müşteri memnuniyetini gerek hızlı teslimat gerekse esnekliği arttırılmış ileri teknoloji kullanan bir yapı oluşturmayı hedeflerler. Ancak uygulamada bunların hepsinin aynı anda gerçekleştirilmesi pek mümkün değildir. Başlık 3.3'de belirtilen, maliyet, kalite, inovasyon ve müşteri hizmeti süreçlerinden birinde rekabet etmeyi hedef haline getirmelidirler. Seçilen bu hedefe, organizasyonun da amaçlarına ve hedeflerine uygun olarak bir tedarik zinciri stratejisiyle birlikte yönelmelidirler. Bir tedarik zinciri tasarlamadan önce, ürünlerin talep yapısı, ürün yaşam ömrü, talep tahmin edilebilirliği, ürün çeşitliliği, tedarik/ikmal süresi için pazar standartları ve servis/satış sonrası hizmetleri gibi birçok faktörü göz önünde bulundurmak gerekir.

Global ekonomideki ve imalat endüstrisindeki değişim ve zorluklar firmaların pazara daha iyi stratejilere daha hızlı yanıtlar vermelerini zorunlu kılmaktadır. Ürün ömürlerinin kısalması talep belirsizliği ve özel müşteri istekleri pazardaki başlıca zorluklardır. Tedarik zincirinin bu zorluklara hızlı ve akılcı yanıtlar vermesi zorunluluktur, bunun için enformasyon, iletişim ve üretim teknolojilerinin zekice birleşiminin iyi kullanımı gerekmektedir. İyi kullanım olarak tanımlanan konu ortaya

çıkan oluşumlardan anında haberdar olmak ve hızlı geliştirilen taktik planlarla ana stratejiye uygun davranışlar sergilemektir. Nesnelerin interneti, büyük veri analiz araçları, yapay zekâ, sanal ve arttırılmış gerçeklik, enformasyon iletişim ve üretim teknolojilerinin ana bileşenleridir. Bu bileşenler bir araya geldiğinde bütünsellik, otomatik yanıt verme, esneklik, şeffaflık gibi özellikler sistem yapısına dâhil olmaktadır. Esasen Endüstri 4,0 ile anlatılmak istenen de budur. Bu teknolojiler yalnızca imalat dünyasında değil, lojistik ve perakende endüstrilerinde de karşımıza çıkmaktadır. İmalat, lojistik ve perakende bir araya geldiğinde tedarik zinciri dediğimiz, bütün ortaya çıkmakta ve sözü edilen teknolojiler, tedarik zincirinin dijital transformasyonunu sağlamaktadır (Oh & Jeong, 2019). Dolayısıyla entegre olunmuş bir tedarik zinciri oluşturmak ve dijitalleşmenin önünü açmak şirketlerin başarılı olmalarına yardımı olacaktır.

Aşağıda ürün tipi, piyasa, şirketin rekabetçi pozisyonu, yönetimsel odak (süreç tasarımı, müşteri hizmeti, ürün tasarımı, kapasite yönetimi, tedarikçi yönetimi) ve iç süreçler tedarik zinciri stratejisini belirlemede etki eden faktörler olarak kısaca açıklanmıştır.

Ürün tipi: İki tip ürün çeşidi vardır; fonksiyonel (sıradan) ürün ve inovatif (yenilikçi) ürün. Bu ayrım Fisher tarafından 1997 yılında yapılmıştır. Tedarik zinciri stratejisi de bu ürün tipine göre değişmektedir. Tedarik zinciri sorunlarından en önemlilerinden birisi de ürün tipi ve stratejinin uyumsuzluğudur.

Sıradan ürünler zamanla çok fazla değişmeyen genelde temel ihtiyaçlara yönelik ürünlerdir. Dolayısıyla talepleri tahmin edilebilir ve uzun yaşam döngüsüne sahiptirler. Ayrıca ürün çeşitleri de yirmi civarındadır. Bu ürünlerin sabit olmaları rekabete yol açar. Dolayısıyla düşük kâr marjına sahiptirler. Katkı payları 20%'den daha aşağı seviyededir. Birçok şirket, kâr marjından kaçınmak için moda veya teknolojik inovasyonları sunar. İnovasyon, birçok şirketin yüksek kâr marjı sağlamasına neden olurken, yenilikçi ürünler ise yüksek talep belirsizliği karakterine sahiptir. Bir şirketin ürün yaşam döngüsü en fazla bir yıl kadar, otuzdan fazla ürün çeşidi ve kar marjları 20% daha fazla ise ürün tipi yenilikçi olarak ve genel anlamda tedarik zinciri stratejisi duyarlı olarak ifade edilir (Birhanu, Lanka, & Rao, 2014).

Piyasa Yapısı: Şirketin içinde bulunduğu sektördeki rekabeti etkileyen müşterilerin, tedarikçilerin, teknolojik gelişmelerin ve ekonomik faktörlerin etkileşimini ifade etmektedir. Piyasa yapısında dört ana element vardır (Erdoğan, 2015): Talep değişkenliği bunlardan ilkidir ve üretim maliyeti ile etkinliğini içermektedir. İkincisi pazar arabuluculuk maliyetleridir: arz ve talep dengesizliğinden kaynaklı pazar belirsizlikleri ile ilişkili maliyetleri kapsar. Yüksek arzı telafi etmek adına ürün fiyat indirimleri, talep arzı aştığı zaman ise kayıp satış maliyetleri bu faktöre örnektir. Üçüncüsü ürün yaşam döngüsüdür: Teknolojik gelişmelerin değişim hızı, moda ve tüketici ürün eğilimlerine karşılık devamlı olarak kısalan bu etmen talep ve pazar arabuluculuk maliyetleri tahmin edilebilirliğini etkilemektedir. Dördüncüsü mallarım maliyetinin toplam maliyete uygunluğudur: İş karlarının yüksek oranda aktif varlıkların üretkenliği ile ilişki olduğu sanayilerde kritik bir öneme sahiptir. Buna uygun şirketler, yüksek üretkenlik/verimlilik oranlarını sağlamak durumundadırlar. Tam tersi durumda; varlık maliyetlerinin toplam maliyetlere uygun olmadığı ya da düşük olduğu durumlarda, şirketler hızlı yanıt verme odaklı stratejileri benimseyebilirler (Perez, 2013).

Şirketin Rekabetçi Yapısı: İşletmeler başlık 3.3'te belirtilen maliyet, kalite, inovasyon ve müşteri hizmetleri segmentlerinden birini seçerek tedarik zincirini tasarlamalı ve stratejisini oluşturmalıdır.

Yönetimsel Odak: Süreç tasarımı, müşteri hizmeti, ürün tasarımı, kapasite yönetimi, tedarikçi yönetimi gibi kavramları içermektedir. İyi sevide müşteri hizmeti; doğru ürün, doğru miktar, doğru yer, doğru zaman, hasarsız sevk ve ödeme evrakı doğruluğu gibi faktörleri içerir. Doğru bir süreç tasarımı; müşteri iş birliği ve entegrasyonu, varlıkların kullanım oranını en çoklamak, ürün portföyünü sürekli yenileme, ürün yapılandırma, talep değişimlerine çabuk tepki verebilme, özel müşteri veya süreç için esnek bir yapıya sahip olmaktır. Ürün tasarımının kritik bileşenleri ise, birim başına üretim süresini azaltmak, hızlı ürün geliştirme, standart performansta maliyetleri en düşüklemek, çoklu konfigürasyonlar için modüler tasarım ve son olarak ürünü destekleyen katma değerli hizmet sunmak. Üretim süreçlerinde kapasite yönetimi için ise kritik faktörler; varlık kullanım oranını arttırma, üretim programını düzenli yapma, üretimde ek kapasite varlığı ve son olarak da özel müşteriye yönelik ürünlere yanıt verebilmek adına esnek varlık ve kapasiteye sahip olmak. Tedarikçi yönetiminde

ise yenilikçilik, en düşük maliyetli tedarikçinin seçimi, tedarikçilerin ikmal süresinin kısa olması, tedarikçi iş birliği ve entegrasyonun sağlanarak sıkı ilişkiler kurulması, müşterilerin özel taleplerine yanıt verebilmek adına tedarikçilerin de gerekli esnek süreç ve iş modeline sahip olması gerekir (Erdoğan, 2015).

İç Süreçler: İç süreçler tedarik zinciri aktiviteleri içinde iletişimi sağlayan, üretim, tedarik ve teslim kategorileri altında toplanmış bir süreçtir. Varlık kullanım oranı ve ayrıştırma noktasının konumu bu süreçte en önemli faktörlerdir. Ayrıştırma noktası tedarik zinciri sürecinde müşteri siparişinin alındığı nokta olarak ya da sipariş kesişim noktası olarak ifade edilebilir. Bu iki faktör arasında sıkı bir ilişki vardır ve diğer faktörleri sırasıyla yönetirler (Erdoğan, 2015); işletme maliyet konusunda rekabetçi olmayı seçmişse, varlıkların kullanım oranında yüksek verimlilik sağlaması gerekmektedir. Bunun sonucunda ayrıştırma noktasının üretim sürecinin sonunda yer alması önerilmektedir. Ayrıştırma noktasından önce işletme içindeki tedarik zinciri süreçleri birbirini iter, bu sebepten ötürü işgücü seviyelendirme tahmin yapma sayesinde kolaylaşır. Ürün döngüsü ise verimliliğin arttırılması için uzun olma eğiliminde olur. Ayrıştırma noktasından sonra, süreçler son noktadan o noktaya kadar birbirini çekmektedir. Bu yüzden aktif varlık verimliliği orta seviyededir. İşgücü ise tahmin değil talebe göre şekillendiği için sürekli değişkenlik gösterir. Üretim döngüsü ise, sipariş çevrimini arttırmak ve müşteri hizmet düzeyinde olumlu algı yaratmak adına daha kısa olma eğilimindedir. Ayrıştırma noktası tedarik zinciri sürecinde müşteriden en uzak noktaya konumlandığında, müşteriye göre ürün konfigüre edilmesi artar. Bu sebepten talep dalgalanmalarına karşı işletmeler ek kapasite bulundurmalıdır. Müşteri ile etkili iletişim ve işbirlikçi bir yaklaşımın kesin olmayan talepleri doğru tahminlemeye yardımı olur. Ayrıştırma noktası tedarik zinciri sürecinde müşteriye en yakın konuma göre ayarlandığında, müşteriye göre ürün ayarlanması imkânsız boyutta olur. Neticede, en küçük sipariş büyüklüğü üretim parti büyüklüğüne bağlı olmamaktadır. (Erdoğan, 2015)

Tedarik zincirini etkileyen bazı kritik faktörler bulunmaktadır. Bunlar sipariş döngüsü (Siparişin müşteriden alınmasından son destinasyona teslimine kadar geçen tüm süre), sipariş penetrasyon noktası (Sipariş müşteri tarafından alındığında mamul ya da yarı mamulün tedarik zincirinde içerisindeki o anki konumu bir nevi mevcut bulunduğu nokta), talep dalgalanmalarına karşı uygulanabilecek stratejiler, minimum sipariş

büyüklüğü politikasının belirlenmesi, kilit müşterilere yönelik izlenilebilecek politikalar, envanter stratejisi, ürün yapılandırma durumu, varlık kullanım oranı, üretim döngüsü ve son olarak tedarikçilere yönelik izlenecek politikalardır (Erdoğan, 2015).

3.6.Tedarik Zinciri Strateji Çeşitleri

Bir şirketin tedarik zinciri stratejisi o şirketin kurumsal ve rekabetçi stratejileriyle uyumlu olması gerekmektedir. Stratejik kararlar, uzun dönemli hedefleri kapsayan, kaynak kullanımına ihtiyaç duyulduğu riskli ve önemli kararlardır. Tedarik zinciri stratejisi ise hammaddenin temin aşamasından başlayarak müşteriye teslimine kadar tüm süreçleri kapsamakla birlikte tersine lojistik tedarik zincirinin de dahil edilebileceği stratejik kararlar, politikalar, planlar ve tüm ilişkileri içermektedir. Tedarik zinciri stratejisi şirketin iş performansının artmasını ve sektörde rekabetçi pozisyonunun belirlenmesine katkı sağlar.

Tedarik zinciri stratejileri etkinliğe/ verimliliğe yönelik stratejiler, yanıt / tepkisel odaklı stratejiler ve karma stratejiler olarak etki alanına göre gruplandırılmıştır. Etkinliğe /verimliliğe yönelik stratejiler; yalın / verimli tedarik zinciri stratejisi, hızlı tedarik zinciri stratejisi ve sürekli akış tedarik zinciri stratejisidir. Yanıt/tepkisel odaklı tedarik zinciri stratejisi ise; çevik tedarik zinciri stratejisi, müşteriye özel konfigürasyon tedarik zinciri stratejisi ve esnek tedarik zinciri stratejisidir. Yanıt odaklı tedarik zinciri stratejisinde, büyük ölçüde talep belirsizliği bulunan sektörlerde arz ve talebi uyumlu kılmak için gereken harcamalar büyük rakamlara ulaşabildiğinden talep değişikliklerine yanıt verebilmek için tampon kapasiteye gerek bulunur. Karma tedarik zinciri stratejisi ise; yalın / çevik tedarik zinciri stratejisidir.

Tablo 3.1. Tedarik Zincirlerinin Temel Farklılıkları

	VERİMLİLİK ODAKLI TZS	TEPKİSEL (YANITSAL) ODAKLI TZS
AMAÇ	Talebi en düşük maliyetle karşılamak	Talebe hızlı cevap vermek
ÜRÜN TASARIM STRATEJİSİ	En düşük ürün maliyeti ile performansı en iyilemek	Ürün farklılaştırmayı etkileyecek tasarım (Modüler tasarım)
FİYATLANDIRMA STRATEJİSİ	Düşük kâr marjı – Fiyat odaklı müşteri	Yüksek kâr marjı – müşteri hız odaklı/Fiyat odaklı değil
ÜRETİM STRATEJİSİ	Kapasite kullanım oranları yüksek, düşük maliyetler	Esnek kapasite kullanımı, gerektiğinde talep değişimlerine cevap verebilecek
ENVANTER STRATEJİSİ	Stok düzeylerini minimum tutmak	Belirsizliğe karşı tampon stok tutmak
TEDARİK SÜRECİ STRATEJİSİ	Azaltmak ancak maliyet arttırmaksızın	Maliyetleri arttırmak pahasına da olsa süreleri azaltmak
TEDARİK SEÇİM STRATEJİSİ	Fiyat ve kalite kriterlerine göre seçilir.	Hız, esneklik, güvenilirlik ve kalite kriterlerine göre seçilir.

Kaynak: (Fisher, 1997)

3.6.1. Yalın / Verimli Tedarik Zinciri Stratejisi

Şirketlerde lojistik maliyetler tedarik zinciri içerisinde en çok paya sahip olan kalemdir, dolayısıyla bu kalemi tümüyle azaltmak mümkün olmamakla birlikte maliyetlerin olabildiğince azaltılması esastır.

Hizmet seviyesini kabul edilebilir bir seviyede tutmak ve maliyetleri de en aza indirmek gerekmektedir. Yalın stratejinin amacı, gerçekleşen tüm operasyonlarda kullanılan her bir kaynağın mümkün olduğunca azaltılmasıdır. Kullanılan kaynaklar; insan, yer, zaman, stok (mamül, yarı mamül vb.) veya teçhizat olabilmektedir. Yalın strateji, kayıpların azaltılarak, verimli bir malzeme akışının sağlanması için kısa temin süreleri, düşük stok ve buna bağlı olarak düşük maliyetle çalışılmasını hedeflemektedir. Yalın anlayış, kullanılan kaynaklarda verimliliğin arttırılmasına operasyonel teknikleri içermektedir (Sanchez & Nagi, 2001). Toyota firmasının önderliğinde uygulanmaya başlanan bu stratejide, temel hedef kayıpların azaltılarak temel israf noktalarının tespitidir. Bu israflar; katma değer üretmeyen malzeme hareketleri, gereksiz beklemeler, karmaşık süreçlerin tasarlanmış olması ve gereğinden fazla malzeme stoklarıdır (Görener, 2013).

Yalın/Verimli tedarik zinciri stratejisini uygularken tüm sürecin (hammadde tedariğinden – müşteriye teslimine kadar) analiz edilmesi ve değer yaratmayan tüm hareketlerin tespit edilip ortadan kaldırılması gerekmektedir. Değer yaratan süreçler ise müşteri tarafından talep geldiği sürece işletilir. Sürecin analizinde gerekli iyileştirmeler yapılır.

Yalın/Verimli stratejinin bulunduğu ortam genellikle çok sayıda rakibin aynı müşteri grubunda mücadele içinde oldukları piyasa ortamıdır. Fonksiyonel/sıradan ürünler pazarında müşteriler fırsatçı yaklaştıklarından her sipariş için en iyi fiyatı teklif etmek önem taşır. Üretim dönemi boyunca çizelgeler satış beklentilerine dayalı olarak yapılmalıdır (make to forecast). Yöneticiler uçtan uca maksimum verimliliği sağlamalıdırlar, bunun için iki adet ana faaliyet bulunur. İlki yüksek verimli varlık kullanım oranı, ikincisi de yüksek doğruluk düzeyi veren talep tahmin sistemidir (Sümen, 2018).

Bu modelin başarılı olabilmesi için talep artışlarını karşılayabilecek ekstra üretim ve dağıtım lojistiği kapasitesi olması gerekmektedir. SKU portföyünün azaltılarak karmaşıklık yaratan yüksek değişkenlik giderilmelidir. Taşıma maliyetlerinin şayet toplam maliyet içindeki yeri fazlaysa minimum sipariş miktarının tam kamyon yüküne göre ayarlanması önerilebilir. Yük bazlı kombine yapılarak aynı bölgeye gidecek ürünler aynı zamanda depodan çıkışı sağlanabilir, böylece sipariş döngüsü politikası

etkinleştirilmiş olur. Ürünlere olan talep sezonluk dalgalanmalarda değişkenlik gösterdiğinde ekstra depolama kapasitesi temin edilebilir. Talep davranışı düzenli ve tahmin edilebilir özelliği olan müşterilerle iş birliği yapılmalıdır. Bu iş birliği için bazı programlar düzenlenebilir. Bu programlar tedarikçilerin, müşterilerin talep değişkenliğini azaltmak için tahminlerini, çizelgelerini, arz bilgilerini paylaşma olanağı verir. Önemli olan tedarik zinciri yöneticisinin bu müşteri grubunu keşfetmeyi başarmasıdır (Perez, 2013).

3.6.2. Hızlı Tedarik Zinciri Stratejisi

Hızlı tedarik zinciri kısa yaşam döngüsüne sahip modaya uygun ürünler üreten şirketler için en iyisidir. Müşterinin bakış açısından, rakiplerin değer teklifleri arasındaki temel fark ürün portföylerini en son trendlere göre ne kadar iyi güncelleyebilecekleridir. Bu, pazardaki rekabeti, üreticilerin uygun bir fiyata satabilecekleri yeni ürünleri sürekli olarak geliştirme yeteneklerine odaklar. Sonuç olarak rekabet gücünün ana itici gücü, piyasa aracılık maliyetlerinin azaltılmasıdır. Kısa bir yaşam döngüsü ile karakterize edilen bir endüstri çerçevesinde, bu bir muamma gibi görülebilir, ancak piyasa eğilimleri ve tüketici alışkanlıklarının anlaşılmasıyla, piyasa aracılık maliyetini optimal bir seviyede tutmak mümkündür (Perez, 2013).

Üretim boyutu satış sezonu (veya moda endüstrisindeki koleksiyon) için satış beklentileri tarafından tanımlanan, "tahmin üzerine üretim" ayrıştırma noktasına dayalı bir model kullanılarak, SKU başına tek bir partide planlamalıdır. Ürün serisinin satış sezonu kısaldıkça, koleksiyondan en çok satan ürünlerden ikinci bir parti üretmek ve ürünün modası geçmeden ve tüketiciler artık onu satın almak istemeden mağazalara ikmal etmek zorlaşır. Yönetim üç ana yetenek tarafından desteklenen sürekli portföy yenilemeyi teşvik etmeye odaklanmalıdır: fikirden pazara kısa süre, piyasa aracılık maliyetlerini azaltmak için maksimum tahmin doğruluğu seviyeleri ve müşteriler için uygun maliyetleri sağlamak için uçtan uca verimlilik (Perez, 2013).

Bu modelin başarılı olabilmesi için; sezonluk talebi yüksek olan şirketler için, gerektiğinde ek kapasite sağlayabilecekleri bir tedarikçi havuzu bulunmalıdır. Dış kaynaklı üretim, şirket içi üretimden daha pahalı olabilse de uzun vadede kullanılmayan kapasiteden daha ucuz olacaktır. Ürün portföyünde kalıcı bir varlığı bulunanlar olarak

tanımlanan “klasik” SKU’lar, sürekli akışlı bir tedarik zinciri modeli altında yenilenmelidir. Hızlı tedarik zinciri modeli, sürekli olarak piyasa trendlerini öngörmesi gerektiğinden, tahmin doğruluğu açısından en talepkar olanıdır. Bu, piyasa aracılık maliyetinin en yüksek seviyesini yaratır; sonuç olarak, son teknoloji tahmin teknikleri ve senkronize bir satış ve operasyon planlama (S&OP) süreci gereklidir. Ürün portföyü kapsamlı olduğundan ve sürekli değiştiğinden, düşük satış hacmine sahip birçok SKU olacaktır. Bu nedenle, küçük partiler halinde üretim yapma ve küçük miktarlarda hammadde satın alma becerisini geliştirmek çok önemlidir. Hammaddelerin standardizasyonu ve çeşitliliğinin sınırlandırılması, kaynak bulma karmaşıklığını azaltır. Ayrıca modüler, süreçler ve çeşitli SKU’lar arasında hammadde paylaşımı, hızlı ürün geliştirme üretilebilirlik sağlamaya yardımcı olur. Bir şirket, portföy yenileme hızını azalttığında veya ürün koleksiyonlarının veya pazarlama kampanyalarının ömrünü uzattığında, verimli bir tedarik zincirine geçmelidir. Bu, parti boyutlarını küçültmesine veya toplama veya satış sezonu boyunca aynı SKU’nun birkaç partisine dayalı olarak üretim yapmasına olanak sağlayacaktır (Perez, 2013).

3.6.3. Sürekli Akış Tedarik Zinciri Stratejisi

Sürekli akış tedarik zinciri modelinin temel özellikleri istikrarlı bir üretim sıklığı ve sürekli bilgi ve ürün akışı sağlayacak şekilde programlanmış şekilde programlanmış süreçlerle birlikte arz ve talep istikrarıdır. Bu model müşteri talep profilinin çok az değişkenlik gösterdiği çok olgun tedarik zinciri yapısına sahip işletmeler için geçerlidir. Sonuç olarak üretim “stok için üretim” ayrıştırma noktası ile sürekli yenileme sağlar. Bu model müşteri depolarında daha az stok tutulmasına olanak verir ve hizmet düzeyini de yükseltir (Perez, 2013).

Yönetim tedarik zinciri iş birliğini teşvik etmelidir. Bunun için erken fazda elektronik katman kullanılarak işlem sayısı azaltılır, aynı zamanda envanter ve satış verileri paylaşılarak talep tahmin iyileştirmesi yapılabilir. Ana müşterilerle iş birliği ile planlama alışkanlığı kazanarak talep örüntüleri öngörüsü iyileştirilir.

Bu modelin başarılı olabilmesi için, İşletmeler siparişlerin sipariş girişinden bağımsız olarak sabit bir teslim süresine göre gönderildiği bir tedarik süresi sipariş döngüsü yerine siparişleri önceden planlanmış bir sipariş döngüsü kullanmalıdır Örneğin;

haftanın bir günü sipariş kabul etmek gibi. Temin süreli sipariş döngüsünde sipariş girişinden sabit süre sonra sevk yapılırken burada sevk siparişten bağımsız olarak yapılmaktadır. Temin süreli talep döngüsü sipariş yükselmeleri yaşayabilir, bu da sürekli akışı kesintiye uğratabilir. Üretim programında beklenmeyen değişiklikleri önlemek için yüksek varyanslı SKU'lar daha yüksek envanter seviyeleri ile ara belleğe alınmalıdır. Böylelikle üretim çizelgelerinde beklenmedik değişiklikler önlenmiş olur. Yüksek adette satış yapılan ve yüksek talep değişkenliği gösteren müşterilerle iş birliği çabaları içine girmek değerlidir. İş birliğinden sonra talep değişkenliği yine aynı düzeyde kalıyorsa onları bu programın dışına çıkartmak doğru olacaktır. Çünkü talep değişkenliği ya yüksek envanter tutmayı ya da üretim sekansının kırılmasını zorlayıcı etkiler yapacaktır. Her ikisi de tedarik zincirinin verimliliğini düşürür. Talep değişkenliği düzensiz örüntü sunduğunda ve müşteriler de fırsatçı yaklaştıklarında en iyi fiyat diğer yararların önüne çıkar. Örneğin, işletme sermayesindeki düşük düzey onlar için önemsizleşir. Bu aşamada da verimli tedarik zinciri modeline geçişin düşünülmesi bilgeliktir (Perez, 2013).

Bu model kısa raf ömrü olan ürünlerde (süt, ekmek) ile ara imalat ürünlerinde başarılı olma şansına sahiptir.

3.6.4. Çevik Tedarik Zinciri Stratejisi

Çevik tedarik zinciri duyarlı ve esnek müşteri ihtiyaçlarını amaçlayan stratejilerden yararlanan tedarik zincirleridir; risk arz eksiklikleri veya aksaklıkları, envanter veya diğer kapasite kaynaklarının bir araya getirilmesi ile korunur. Bu tedarik zincirleri çeviktirler çünkü tedarik kesintilerinin arka uç risklerini en aza indirirken, ön uçtaki müşterilerin değişen, çeşitli ve öngörüleyemeyen taleplerine yanıt verme yeteneğine sahiptirler (Lee, 2002).

Çevik tedarik zinciri stratejisi, dinamik müşteri koşullarına ve ihtiyaçlarına hızlı biçimde uyum sağlayarak, müşteri hizmet seviyesinin en büyük tutulmasını öngören bir yaklaşımdır. Çeviklik, birimler arası ilişkileri, operasyonları ve süreçleri etkin bir şekilde tekrar düzenlerken aynı zamanda sürekli değişim halindeki çevrede başarılı olma anlamına gelmektedir. Özellikle müşteri talebinin hızla değiştiği sektörlerde, çevik tedarik zinciri uygulamaları önemli rekabet avantajı sağlamaktadır (Görener, 2013)

Çeviklik, tahmin edilemeyen ortamlarda uygulanabilecek entegre bir stratejidir (Sanchez & Nagi, 2001)

Çevik tedarik zinciri her müşteri için özel spesifikasyonlar içeren ürünler imal eden firmalar için uygundur. Öngörülemeyen talebin söz konusu olduğu, kırılma noktasının "make to order" olduğu sektörler üretimlerini siparişlerini aldıktan sonra başlattıklarından çevik yapı bu firmalara avantaj getirmektedir. Öngörülemeyen talebe yanıt verebilmek olarak adlandırılan çeviklik bazen müşteri talebinin üzerinde, bazen de daha kısa temin süresi ile üretim yapmak şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Bu modelin başarılı olma koşulları şöyledir; Temin süresini düşürmek için malzeme ve bileşenler ortak bir platformda tasarımlanmalı ve bu ortak parçalar her zaman envanterde bulunmalıdır. Düşük değişkenlik içeren ürünlerin müşterileri verimli tedarik zincirine gitmemeleri için düşük fiyatlarla korunmalıdır. Bunun tersi de yapılmalıdır, yüksek değişken ürünlerin müşterilerine yüksek fiyatlar uygulanmalıdır. Anahtar müşterilerle iş birliği ilişkisi içerisinde bulunmak önemlidir. Bu tedarikçilere kapasite gereksinim değişiklikleri öngörme fırsatı sunacaktır. Böylelikle kısa dönemde çizelgeleme, uzun dönemde ekipman yatırım kararları iyileşecektir. Düzenli talep artışı nedeniyle fazla kapasite azalarak yok olmaya giderse şirketin önüne iki yol çıkacaktır; ilki ek kapasite için yatırım yapmak, ikincisi de verimli veya sürekli akış tipi tedarik zincirine geçmek (Perez, 2013).

Genellikle bu tedarik zinciri tipi her müşterisi için özel ara malları üreten firmalar ile kısa temin süreleri içinde yüksek değer üreten firmalar için uygundur. Talep üzerine üretilen, yüksek hizmet düzeyi gerektiren sektörlerde uygundur. Paketleme, kimyasal katkı maddeleri, metal işleme örnek sektörlerdir (Perez, 2013).

3.6.5. Müşteriye Özel Konfigüre Edilmiş Tedarik Zinciri Stratejisi

Bu model de varlık maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payının yüksekliği ve çok sayıda bitmiş ürün konfigürasyonunun bulunması ile karakterize edilmektedir. Rekabet konumu tekil son müşteri isteklerine özel ürün konfigürasyonu ile korunmaktadır. Çevik tedarik zincirinden farkı ürün her bir isteğini teknik olanaklar çerçevesinde karşılamaktadır. Ürünler çoğunlukla, montaj bandında konfigüre edilir, bireysel müşteri istekleri sipariş geldikten sonra ürüne konfigüre edilmektedir.

Farklılaştırma karıştırma, paketleme, baskı vb. şeklinde de olabilmektedir. Genel kural olarak konfigürasyon öncesi süreçler konfigürasyondan daha uzundur (Perez, 2013).

Bu modelde hemen hemen her müşteri ihtiyacı birbirinden farklı olacağı için bitmiş ürün çok sayıda olacaktır ve dolayısıyla doğru bir talep tahmini yapmak neredeyse imkansızdır. Ürün konfigürasyonu ve aşağı akış süreci müşteriden sipariş alındıktan sonra yapılmaktadır. Bundan dolayı kısa sipariş döngüsü sağlamak amacıyla ekstra kapasite bulundurulmalıdır. Bu faktörler nedeniyle tedarik zincirinin ayrışmak noktası sipariş yapılandırma (configurable to order) olması gerekmektedir (Perez, 2013).

Bu modelin başarılı olabilmesi için; Sipariş giriş sistemi detaylı ve kullanıcı dostu olmalıdır, müşteri perspektifini doğru yansıtmalı, gereksinimleri doğru anlamalı ve kullanmayı teşvik etmelidir. Konfigürasyon öncesi süreçler verimlilik veya sürekli akış tipine göre yönetilmeli ancak talep profilinin özellikleri ile uyumlu kılınmalıdır. Konfigürasyon ile aşağı süreçler çeviklik kriterlerine göre yönetilmelidir. İmalatçılar olası konfigürasyon sayısını maksimize ederken kullanılan malzeme / parça çeşitliliğini de minimize etmelidirler. Bu tedarik zinciri türünde karmaşıklığı azaltmak kritik öneme sahiptir. Sipariş döngüsünün uzun olmasını önlemek için malzemelerin, parçaların konfigürasyon öncesinde temin edilmiş olması gerekmektedir (Perez, 2013).

Bu stratejinin anlam bulduğu alanlardan biri de kişisel ürünlerin; bilgisayar, araç vb. montajıdır. Bir diğer örnek kâğıt imalat endüstrisi olarak değerlendirilebilir. Kâğıt endüstrisinde kırılma noktası büyük ruloların imalatından sonra kesme ve ambalajlama bu strateji için uygundur. Fast food restoranları da bu modeli uygulamaktadır (Perez, 2013).

3.6.6. Esnek Tedarik Zinciri Stratejisi

Altıncı tedarik zinciri tipi olan esnek model uzun süreli düşük tempolu çalışma dönemlerinin ardından beklenmedik talep yükselmeleri ile karşı karşıya kalan şirketler için uygundur. Bu modele uygun firmalar iç süreçlerini müşterilerinin problemlerini çözecek veya özel müşteri gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde yeniden konfigüre edebilme (uyumluluk) yeteneğine sahiptirler. Tipik olarak hizmet şirketleri tarafından benimsenen bu model bir yandan hızlı yanıt vermeyi, diğer yandan da özel çözümler

yaratmayı beraberinde getirmektedir. Bu da müşterinin fiyatla fazla ilgilenmediği bir durumdur (Perez, 2013).

Esneklik, dört temel yetenek ile süreci yürütmektedir. Bunlar; kritik kaynakların ekstra kapasitesi, hızlı yanıt üretme becerisi, ürün ve süreç mühendisliğine yönelik teknik güç ve hızla yeniden konfigüre edilebilecek süreç akışıdır (Perez, 2013).

Bu modelin başarılı olabilmesi için; Şirketler kritik kaynakların hazır olmasını sağlamalıdırlar. (Örneğin; pompalar, yedek parçalar, ekipmanlar) Bu durum kritik kaynakların havuzda toplanmasını gerektirebilir. Çünkü bu firmalar beklenmedik şekilde aşırı talep artışı ile karşı karşıya kalabilirler. Öte yandan fazla büyük kapasiteyi de boş tutmak önemli değildir. Önemli tedarikçilerle güçlü iş birliği içinde olmak her an için geçerli olan "available to promise" (teslim edilebilecek miktar ve tarih bilgisi) değerini bilmeyi sağlayacağından önemlidir. Uyumluluk az çeşitte üründen yüksek kapasitelerde değil, çok çeşitte üründen az-orta kapasitelerde tutmayı gerektirmektedir. İyi tasarımlanmış bir sipariş giriş süreci kritik önem taşır; müşterinin durumunun ve gereksinimlerinin düzgün biçimde anlaşılması garanti altına alınmalıdır (Perez, 2013).

Endüstriyel müşteriler için yedek parça üreten veya makine işleme hizmeti veren şirketler bu modelin uygulayıcılarıdır. Bu modelde acil durumlarla karşı karşıya kalan şirketler yer alabileceğinden yeterli kapasite, hızlı yanıt, özel duruma uyarlama yapabilmek değer taşıyan kriterlerdir (Perez, 2013).

3.6.7. Yalın / Çevik Tedarik Zinciri Stratejisi

Yalınlık ve çeviklik farklı kavramlar olmalarına rağmen başarılı bir tedarik zinciri stratejisinde birlikte kullanılabilmektedir. Yalın-çevik (leagility) olarak ifade edilen kavram, yalınlık ve çeviklik yaklaşımlarının birleştirilmesini ifade etmektedir (Agarwal, Shankar, & Tiwari, 2006).

Bu stratejide süreç içerisinde yer alan ve değer yaratmayan tüm faaliyetler tespit edilerek yok edilir ve böylece süreçte yalınlaştırma yapılır. Talep tahminleri ve risk hesaplamaları dikkate alınarak müşteri ihtiyaç ve isteklerinin analiz edilmesi sonucunda, değişen taleplere yanıt verebilecek iş gücü, kapasite ve malzeme planlaması yapılır. Yalınlığın derecesi ürüne veya sektöre göre değişebilmektedir. Yalın/Çevik stratejiyi

uygulamak isteyen şirketler, öncelikli olarak tüm tedarik zinciri süreçlerinde kayıpları azaltarak yalınlaşma yoluna gitmeli ve hammadde ve yarı mamül tedariğine ilişkin sıralama ve çizelgeleme operasyonlarını stokları minimize edecek düzeyde şekillendirmelidir. Bununla birlikte değişken talebe hızlı yanıt verebilmek adına belirli maliyetlere katlanarak özellikle, üretim lojistiği sonrası fiziksel dağıtım aşamalarında çevik bir süreç tasarlamalıdırlar. Çeviklik aynı zamanda değişken talebe uygun arz sunabilmek adına farklı ürün veya yarı mamül geliştirmek için gerekli makine ve ekipman alt yapısına sahip olmayı da gerektirmektedir (Görener, 2013).

Tablo 3.2. Yalın, Çevik ve Yalın/Çevik Tedarik Zinciri Stratejilerinin Karşılaştırılması

NİTELİK	YALIN TZS	ÇEVİK TZS	YALIN / ÇEVİK TZS
Pazar Talebi	Öngörülebilir	Değişken	Değişken ve Öngörülemez
Ürün Çeşitliliği	Düşük	Yüksek	Orta
Ürün Yaşam Döngüsü	Uzun	Çok Kısa	Kısa
Müşteri Tutumu	Maliyet Odaklı	Teslimat Süresi Odaklı	Hizmet Düzeyi Odaklı
Kar Marjı	Düşük	Yüksek	Orta
Baskın Maliyet	Fiziksel Maliyet	Pazarlanabilirlik Maliyeti	Her İkisi
Satın Alma Politikası	Uzun dönemli sözleşmelerle küçük partiler halinde alım	Kapasite ölçüsünde alım	Tedarikçi Yönetiminde Envanter

Bilgi Zenginleştirme	Arzu edilir	Zorunlu	Gerekli
Tahmin Mekanizması	Sayısal tekniklere dayalı	Uzman görüşlerine dayalı	Her ikisi
Ürün Tipleri	Yaygın kullanılan ürünler	Moda ürünleri	Müşteri talebinde göre dizayn edilen ürünler
Kayıpların Kaldırılması	Gerekli	Arzu edilir	Mümkün oldukça istenir
Hızlı Yeniden Düzenleme	Arzu edilir	Gereklidir	Gereklidir
Kalite	Pazar belirler	Pazar belirler	Pazar belirler
Maliyet	Birinci plandadır, avantaj sağlar	Pazar belirler	Pazar belirler

Kaynak: (Görener, 2013)

3.7. Altı Tedarik Zinciri Strateji Türünün Karşılaştırılması

Yukarıda detaylandırılan strateji türlerinden yola çıkılarak oluşturulan altı tedarik zinciri stratejisinin ayrıştırıcı özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Buna göre; nitelik olarak hedef, ürün dizaynı, fiyatlama stratejisi, üretim stratejisi, stok stratejisi, lead time stratejisi, tedarikçi seçme stratejisi, lojistik hizmet stratejisi, hizmet ve değer alt başlıklarında altı tedarik zinciri strateji çeşidi olan verimli, hızlı, sürekli akış, çevik, müşteriye özel konfigürasyon ve esnek strateji türleri değerlendirilmiştir. Bu sınıflandırmada Hernan David Perez'in 2013 yılında yayımladığı "Supply Chain Strategies: Which one hits the mark?" isimli makalesinden ağırlıklı olarak yararlanılmıştır. Verimli Stratejinin hedefi minimum maliyettir, zira işletmelerde tedarik zinciri maliyetleri en yüksek paya sahiptir. Verimli strateji bu kalemi en küçüklemeye çalışır. Ürün dizaynında ise ağırlıklı olarak entegre edilmiş, maliyetleri çok etkilemeyecek basitleştirilmiş sıradan ürünlerin üretilmesini baz alır. Fiyatlama stratejisi

de bundan ötürüdür ki düşük aralıklarda seyreder. Üretim stratejisinde yüksek verimlilik esastır. Üretim süreçlerinde âtıl kapasiteleri devre dışı bırakmayı hedefler. Dolayısıyla minimum stok ile ilerlemeyi amaç edinir. Termin süresinde maliyetleri arttırmadan azaltmak söz konusudur. Tedarikçi seçiminde kriter olarak maliyet ve kaliteyi baz alır. Lojistik ulaşım stratejisinde düşük maliyetli modları tercih eder. Hizmet nitelik olarak standarttır ve değer olarak da maliyet esaslıdır.

Hızlı tedarik zinciri strateji türünde hedef hızlı yanıttır. Ürün dizaynı modüler yapıdadır. Fiyatlama stratejisi yüksek fiyat aralıklarıdır. Üretimde kapasite esnekliği önemlidir. Stok stratejisinde öngörülemeyen talep için tampon stok tutmayı amaçlar. Termin süresini azaltmayı hedefler. Tedarikçi seçiminde belirlediği kriterler hız, esneklik ve kalitedir. Lojistik ulaşım stratejisinde hızlı modları tercih eder, zira müşteriye zamanında yanıt verebilme hedefinden ötürüdür. Hizmet niteliği uyumlu ve esnektir. Değer ise fayda esaslıdır.

Sürekli akış tedarik zinciri stratejisinde hedef arz ve talebi istikrarıdır. Ürün tipi bu tedarik zinciri strateji türünde basit yapıdadır, inovatif değildir. Fiyatlama stratejisinde ise ürün gamına göre belirlemek esastır. Ürün tipi basit olduğundan sadece yüksek varyanslı ürünlerde envanter tutma politikası vardır, onun dışında üretim sıklığı baz alınır. Lead time stratejisi ise zamanında sevkiyattır. Tedarikçi seçme kriterleri ise ürün gamına ve kalitesine göre belirlenmiştir. Lojistik ulaşım stratejisi termin bazlı teslimattır. Yüksek hizmet düzeyi doğrultusundan akış esaslı kesintisiz hizmet sağlamayı amaçlar.

Çevik tedarik zinciri strateji türünde hedef müşteri beklentisine yanıt verebilmektir. Ürün çeşidi müşteri ihtiyaçlarına göre çeşitlilik gösteren bir yapıda olmalıdır. Fiyatlama stratejisi düşük fiyat aralıklarıdır. Üretim stratejisi ise küçük partiler halinde sipariş bazlı üretimdir (make to order). Stok stratejisinde ortak malzeme envanteri tutmayı hedefler ancak ürün dizaynı çeşitlilik gösterdiğinden yüksek kapasiteli stok olması söz konusudur. Lead time stratejisi parti halinde zamanında sevk etmektir. Tedarikçi seçme stratejisinde önemli kriterler tedarikçiler ile iş birliği ve ortaklıktır. Lojistik ulaşım stratejisi ise kısa süre içinde istenen zamanda maliyeti düşük tutarak gerçekleştirmektir. Hizmet ise nitelik olarak yüksek seviyededir. Çevik strateji türünün değeri ise değişken talebe hızlı yanıt verebilmektir.

Müşteriye özel konfigürasyon tedarik zinciri stratejisinin hedefi ise sipariş bazlı yanıt verebilmektir. Ürün dizaynı ise özellikle montaj hattında belirlenen özel konfigüre ürünlerin üretilmesidir. Fiyatlama stratejisi, ürün dizaynı özel konfigüre olduğu için yüksek aralıklarda seyretmektedir. Üretim stratejisi, özel montajla konfigüre edilmiş ürünlerin üretilmesidir. Stok stratejisi ise minimum stoktur. Lead time stratejisi ise sipariş bazlı sevkiyattır. Tedarikçi seçme stratejisi ise tedarikçiler ile iş birliği ve ortaklıktır. Ulaşım stratejisi ise kısa süre içerisinde düşük maliyetle gerçekleştirmektir. Hizmet ise yüksek seviyedir ve müşteri istek ve ihtiyacını doğrultusunda üretilen ürünün zamanında eksiksiz, hatası teslim edilmesi üzerine kuruludur. Müşteriye özel konfigürasyonda değer ise müşteri talebinde doğru yanıt verebilmektir.

Esnek tedarik zinciri stratejisi hedefi müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ulaşan talebe doğru ve uyumlu yanıt verebilmektir. Ürün dizaynı müşteri istekleri doğrultusunda çeşitlilik arz eder. Dolayısıyla üretim stratejisi de sipariş bazlı olarak üretmeyi ve ani beklenmedik müşteri taleplerine göre yeniden tasarlamayı hedefler. Stok stratejisi tampon stok tutmayı gerektirir, beklenmedik taleplere karşı hazırlıklı olmak önemlidir. Ancak bununla birlikte envanter oranı yüksek tutulmamalıdır. Lead time stratejisi sipariş bazlı sevkiyattır. Tedarikçi stratejisinde en önemli kriterle iş birliği ve ortaklıktır. Lojistik ulaşım stratejisi, müşteri talebine uyumlu yanıt verebilmek adına maliyeti göz ardı edebilir, dolayısıyla yüksek seviyelerde seyreder. Esnek tedarik zinciri strateji türünün hizmet olarak baz aldığı üç kriter kapasite, esneklik (uyumluluk) ve müşteri beklentisine yanıt verebilmedir. Değer olarak ise müşterine talebine her zaman yanıt verebilmeyi hedefler.

Tablo 3.3. Altı Tedarik Zinciri Strateji Türünün Karşılaştırılması

NİTELİK	VERİMLİ	HIZLI	SÜREKLİ AKIŞ	ÇEVİK	MÜŞTERİYE ÖZEL KONFİGÜRASYON	ESNEK
HEDEF	Minimum maliyet	Hızlı cevap	Arz ve talep istikrarı	Müşteri beklentisine yanıt	Sipariş bazlı yanıt	Müşteri talebine doğru yanıt/uyumluluk
ÜRÜN DİZAYNI	Minimum ürün maliyeti/integral yapı	Modüler yapı	Basit	Müşteri ihtiyacına göre çeşitlilik	Özel konfigüre ürünler	Müşteri talebine göre çeşitlilik
FİYATLAMA STRATEJİSİ	Düşük fiyat aralıkları	Yüksek fiyat aralıkları	Ürün gamına göre fiyat belirleme	Düşük fiyat aralıkları	Yüksek fiyat aralıkları	Yüksek fiyat
ÜRETİM STRATEJİSİ	Yüksek verimlilik	Kapasite esnekliği	Üretim sıklığı	Sipariş bazlı üretim-(make to order), küçük partiler	Özel montajla konfigüre edilmiş ürünler	Sipariş bazlı üretim
STOK STRATEJİSİ	Minimum Stok	Öngörülemeyen talep için tampon stok	Yüksek varyanslı ürünler için yüksek envanter	Aşırı kapasite-yüksek stok-ortak malzeme envanteri	Minimum Stok	Tampon Stok
LEAD TIME STRATEJİSİ	Azalt ama maliyet artmasın	Azalt	Zamanında Sevkiyat	Parti halinde zamanında sevk etmek	Sipariş bazlı sevk	Sipariş bazlı sevk
TEDARİKÇİ SEÇME STRATEJİSİ	Maliyet ve kalite	Hız, esneklik, kalite	Ürün gamına ve kalitesine göre	İş birliği ve ortaklık	İş birliği ve ortaklık	İş birliği ve ortaklık
LOJİSTİK ULAŞIM STRATEJİSİ	Düşük maliyetli modlar üzerine yüksek güven	Hızlı modlar üzerine yüksek güven	Termin bazlı sevkiyat	Kısa sürede düşük maliyet	Kısa sürede düşük maliyet	Yüksek maliyet
HİZMET	Standart	Uyumlu, esnek	Yüksek hizmet düzeyi	Yüksek kapasite ve hizmet	Yüksek kapasite ve hizmet	Kapasite, hizmet ve esneklik
DEĞER	Maliyet esaslı	Fayda esaslı	Akış esaslı, kesintisiz hizmet	Değişken talebe hızlı yanıt	Müşteri talebine doğru yanıt	Müşteri talebine her zaman yanıt

Kaynak : Özgün Çalışma

3.8.Tedarik Zinciri Strateji Türü Örneği: ZARA

Aynı zamanda Industria de Diseno Textil S.A. olarak bilinen Inditex, bünyesinde Zara, Berschka, P&B, Stradivarius, Massimo Dutti, Oysho, Z-Home, Uterque gibi markaları da barındıran dünya çapında ünlü bir moda tekstili firmasıdır. Kıyafet ve Aksesuar perakendecisi olarak Amancio Ortega tarafından 1975 yılında kurulmuştur. Kuzey İspanya'da Artexio adında küçük bir kasabada merkezi bulunmaktadır.



Şekil 3.2. Zara, Artexio

Kaynak: (Fashion Network, 2022)

Uluslararası giyim eşyası ve aksesuar üreticisi Zara, model çeşitliliğini arttırmak ve değişen müşteri beğenisine hızla yanıt verebilmek amacıyla tedarik zincirini kullanan yenilikçi bir firmadır. Zara, grup satışlarını üç önemli yöntem ile yüksek düzeyde arttırmıştır. Bunlar (Karabay, 2006):

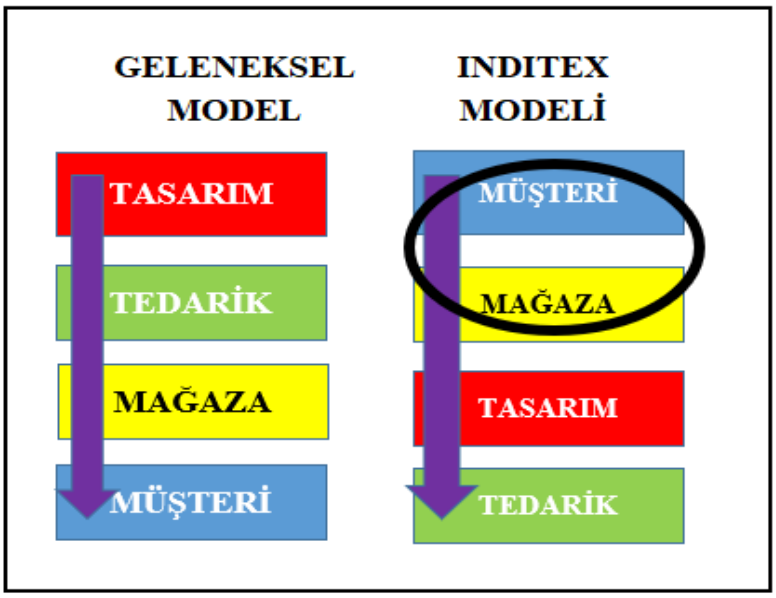
- Kısa teslim süresi
- Düşük oranda tedarik
- Ürün çeşitliliği

Kısa teslim sürelerine odaklanılarak, müşterinin arzu ettiği zamanda ürünler satışa sunulabilmektedir. Zara'nın dünya genelinde 2017 yılı itibari ile yaklaşık 2200 mağazası

bulunmaktadır. Tüm mağaza çalışanlarının ellerinde müşteri isteklerini direkt olarak tasarımcılara gönderebilecekleri bir el aygıtları bulunmaktadır. Bu teknoloji, Zara'nın talep gören ürünlerini en hızlı şekilde bilmesine olanak sağlamakla birlikte, tasarımcılarında değişik müşteri beklentilerini anında öğrenmelerini sağlamaktadır (Karabay, 2006).

Halbuki geleneksel modelde önce tasarım sonra tedarik, mağaza ve müşteri yer alır. Zara modelinde ise müşteri, mağaza, tasarım ve son olarak tedarik şeklinde süreç işlemektedir.

Zara, bireylerin giysileri değil tasarımlara ve modellere harcama yaptıkları gerçeğini keşfetmiştir. Pazardaki diğer firmalar yılda dört model serisi sunarken Zara on üç model sunmak için çevik bir tedarik zinciri yapısı geliştirmiştir (Sümen, 2020).



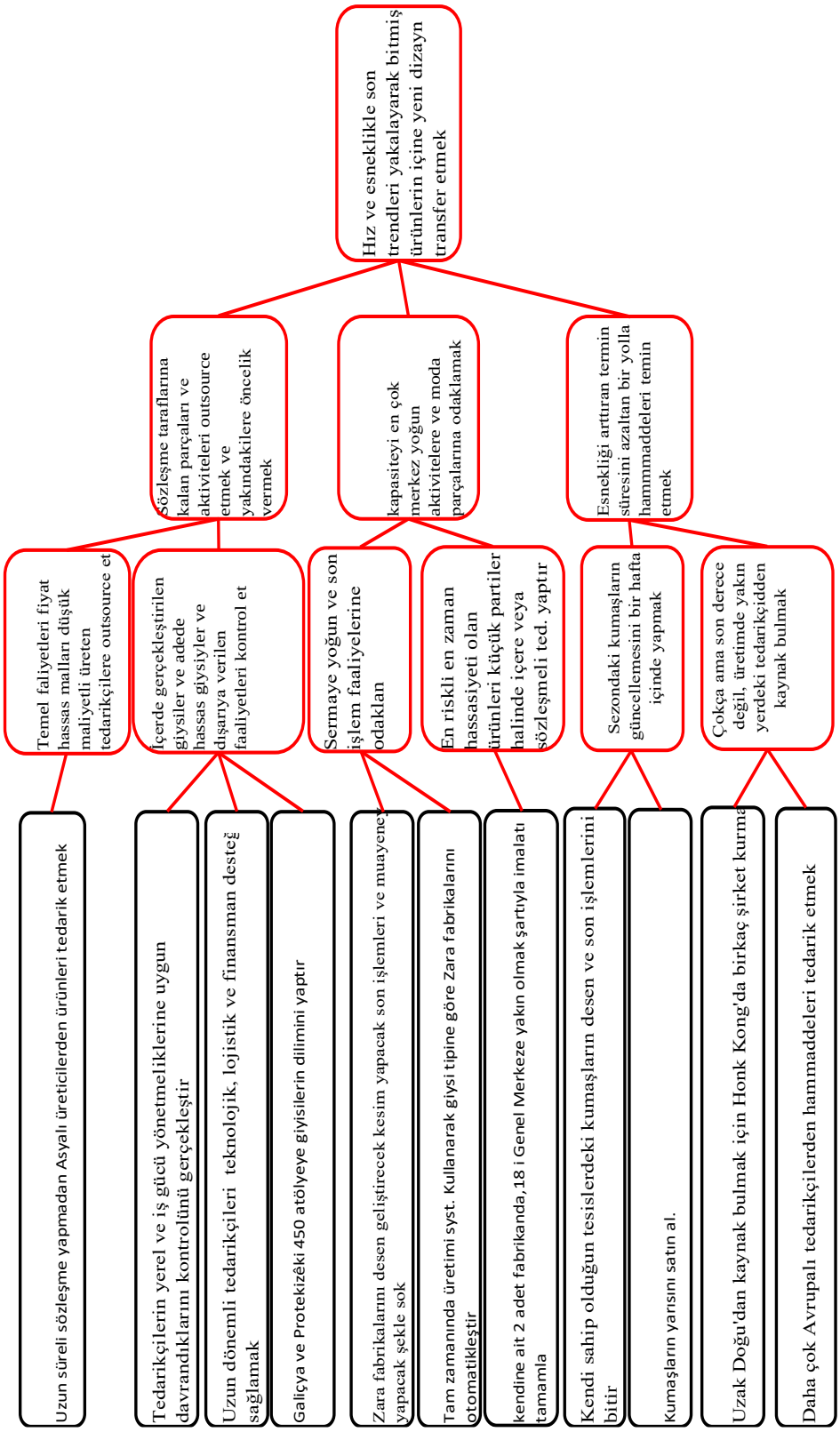
Şekil 3.3. Geleneksel Model ve İnditex Modeli

Kaynak: (Tanyaş, 2016)

Müşterilerden gelen talepler tasarımcılar tarafından işlenerek 30 gün içinde satışa sunulabilmektedir. Zara'nın bunu gerçekleştirebilmesinin nedeni tasarımı ve kumaş kesimini dış kaynak kullanımına gitmeyip şirket içinde tutmasıdır. Üretimi ise az sayıda yerel, yakın ilişkilerinin olduğu bir üretici ağından dış kaynak kullanımı ile

geçekleştirmektedir. Bu sayede siparişlerin üretiminde ve yerine getirilmesinde öncelik sağlanabilmekte şirketin değişen talebe hızla ve ekonomik bir şekilde cevap verebilmesinde herhangi bir problem çıkmamaktadır. Bunun yanında sadece dört renkte kumaş alınıp stoklanmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile sağlanana boyama ve baskı işlemleri üretimin hemen öncesine kadar ertelenmektedir. Bu da daha az atık ve daha az envanter olmasını sağlamaktadır (Karabay, 2006).

Tedarikçilerin 70%'i Avrupa'da, 30%'u ise Asya'dadır. Lojistik açısından ise sevkiyatlar haftada 2 kez ve 24-48 saat gibi bir sürede yapılmaktadır. Dağıtım merkezi Artexio ve Zaragoza'dadır (Tanyaş, Tedarik Zinciri Yönetimi Ders Notları, 2016).



Şekil 3.4. Zara Tedarik Zincirinde Üretici ve Tedarikçi Politikası

Kaynak: (Franco, Phadnis, Caplice, & Sheffi, 2016)

Zara'nın bu uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin yeri oldukça önemlidir. Zara'nın bu teknolojiyi kullandığı alanlar (Karabay, 2006):

- Tüketici gereksinimleri ve müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi toplamak: son modaya uygun trend bilgileri veri tabanından genel merkeze aktarılmaktadır. Bu bilgiler ve satış verileri tasarımcıları ve ticari ekip tarafından yeni modellerin oluşturulması, kullanılacak kumaşların belirlenmesi, fiyatların oluşturulması vb. süreçlerden yararlanılmaktadır.
- Depolarda ürün tanımlamaları sayesinde sağlıklı ve doğru bilgiye kolaylıkla ulaşılabilmektedir. Böylece yeni üretim talimatları doğru bir şekilde verilebilmektedir.
- Ürün bilgilerine ve stok yönetimi uygulamaları ile eldeki kumaş ve aksesuar bilgilerine doğru ve zamanında ulaşılabilmesi, tasarım ekibinin yeni siparişler vermek yerine eldeki stoklara yönelik çalışmalar yapabilmesini sağlamaktır.
- İyi bir ürün dağıtım ağı mevcuttur. Dağıtım ağında Zara mağazalarına yeraltında dağıtım ağı oluşturulmuştur. Optik okuyucular sayesinde büyük oranda ürünler ayrılıp istenilen noktaya istenilen zamanda teslim edilebilmektedir.

Zara'nın iş modeli kısaca özetlenecek olursa (Erdal, Görçün, Görçün, & Saygılı, 2010):

- Yılda 20.000 yeni tasarım
- Haftada 2-6 kez teslim
- En cazip yerlerde çekici malzemeler
- Gün içerisinde gerçekleşen satışların anlık takibi ve koleksiyonların modifikasyonu
- Merkezi dağıtım
- Haftada iki kez tüm mağazalara yükleme
- En son moda tasarım
- En iyi mağaza yeri
- Geleneksel olmayan reklam

- 200’ün üzerinde profesyonel tasarım ekibi

Dünyanın en büyük tekstil zincirlerinden olan Inditex grubu, aynı zamanda sürdürülebilirlik stratejisi gereği 2025 yılına kadar 100% oranında geri dönüşümlü hammaddeler ve yenilenebilir kaynaklar da kullanmayı hedeflemektedir (Necef, Tama, & Boz, 2020).

Kısaca Zara’nın tedarik zinciri strateji türünü özetleyecek olursak; “Zara’nın uyguladığı strateji melez (hybrid) bir stratejidir. Zara ürünlerinin çoğunu kendi tasarlamakta doğrudan üretip satmakta ve ölçek ekonomisinden yararlanmak için kurum içi kesme, boyama, paketleme gibi faaliyetleri de bünyesinde barındırmaktadır. Özel bir taşeron ağı ise kurum içinde tamamlanmayan diğer işlemleri yerine getirmektedir. Sonuç itibari ile Zara sadece çevik ve esnek değil, aynı zamanda faaliyetlerinde pek çok yalın özelliklere sahip bir tedarik zinciridir” (Kerse & Tazegül, 2016).

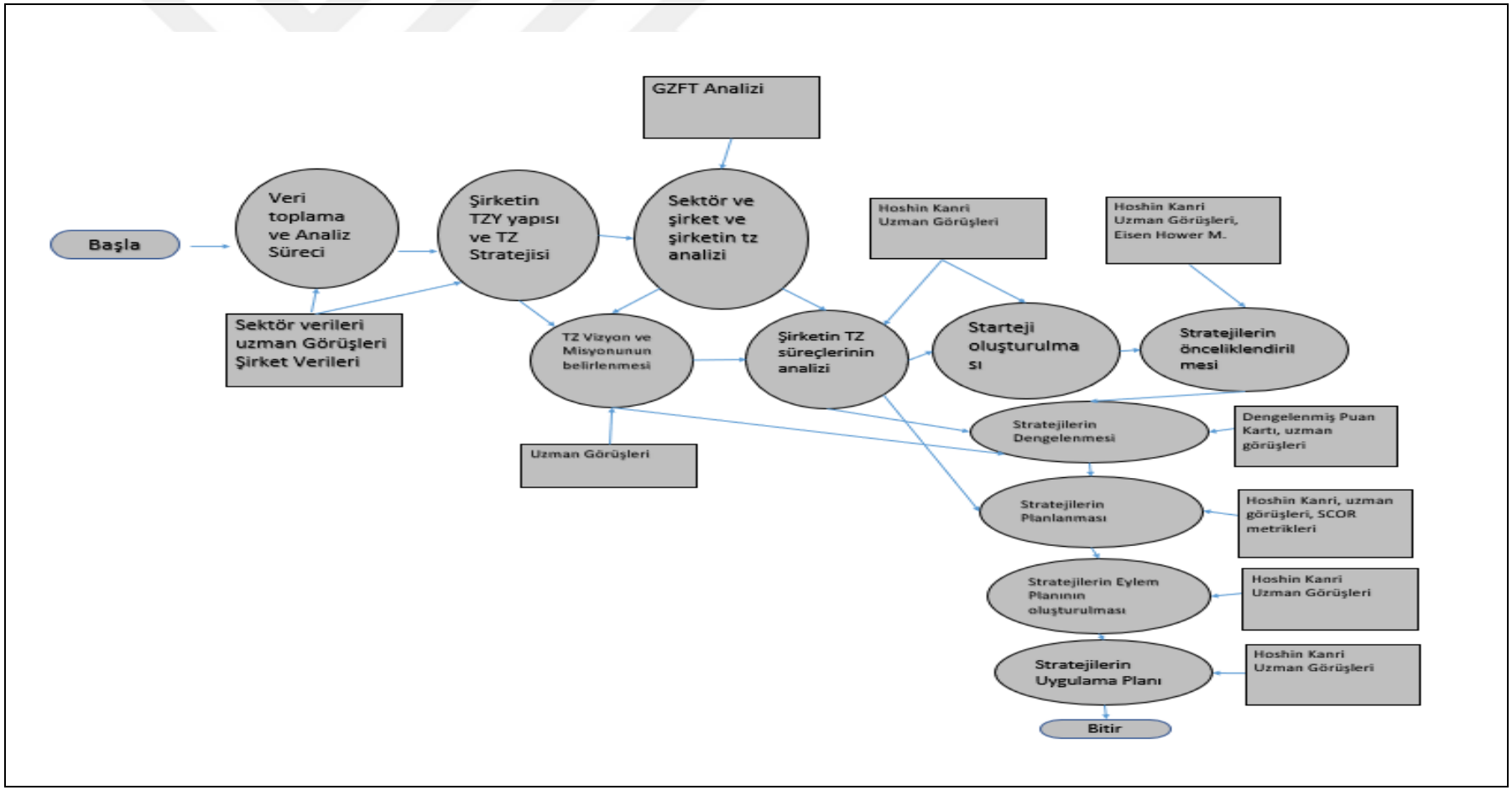
BÖLÜM 4. METODOLOJİ

Bu bölümde çalışmada uygulanan jenerik metodoloji akış diyagramına ve kullanılan araştırma yöntemleri olan Hoshin Kanri, Dengelenmiş Puan Kartı ve Eisenhower matrisinin kısa özetine yer verilmiştir.

4.1. Metodoloji Akış Diyagramı

Herhangi bir işletmenin tedarik zinciri yönetimi stratejilerini belirleyebilmesi için aşağıdaki şekil 4.1. de verilen metodoloji akış diyagramını kullanarak oluşturması mümkündür. Buna göre öncelikle veri analizi yapılması ve sektörün ve işletmenin GZFT analizi yapılması gerekmektedir. İşletmenin tedarik zinciri yapısı çıkarılmalı ve benimsediği tedarik zinciri strateji türüne uygun tedarik zinciri vizyon ve misyon oluşturulabilmesi için işletmenin üst yöneticilerinin görüşleri de alınarak belirlenmelidir. Akabinde Hoshin Kanri metodu uyarınca işletmenin mevcut durum analizi organizasyon, süreç, kültür ve çalışanlar başlığı altında değerlendirilerek uzman görüşleri de alınarak yapılmalıdır. Daha sonrasında gelecek 5 yıl içinde olması istenen hedef durumun analizi için gelecek durum analizi aynı başlıklar (organizasyon, süreç, kültür ve çalışanlar) altında değerlendirilerek yapılmalıdır. Hoshin Kanri modeli uyarınca değerlendirilen durum analizi akabinde iki durum analizinden yola çıkarak uzman görüşleri doğrultusunda tüm stratejiler belirlenmelidir. Belirlenen bu stratejiler için Hoshin Kanri modeli strateji ilişki haritası ve ilişki diyagramı çıkarılmalıdır. Etkileme ve etkilenme derecelerine göre bir puantaj tablosu oluşturulmalı ve uzman görüşleri de alınarak Eisenhower matrisinden yararlanılarak orta vadeli ve uzun vadeli olarak önceliklendirilmelidir.

Önceliklendirilen stratejilerin Dengelenmiş puan kartı uyarınca hedef stratejileri dört boyut altında incelenmelidir. Bu hedeflere ulaşmak için belirlenen stratejilerin ilgili hedef stratejiler altında kümelenmesi sağlanmalıdır. Dengelenmiş puan kartı uyarınca strateji haritası ve hedef yol ilişki matrisi çıkarılmalıdır. Sonrasında Hoshin Kanri modeli, uzman görüşleri doğrultusunda ve SCOR modeli metrikleri ile birinci seviye ve ikince seviye plan programı yapılmalıdır. Bu plan programı doğrultusunda elde edilen çıktılarla eylem planı oluşturulması ve akabinde belirlenen bu stratejiler için uygulama planı oluşturulmalıdır.



Şekil 4.1. Metodoloji Akış Diyagramı

Kaynak: Özgün Çalışma

4.2. Hoshin Kanri Modeli

Günümüz dünyasında organizasyonların küresel olması, çapraz fonksiyonel ilişkilerde olması, hızlı değişime ayak uydurması, müşterilerle ve tedarikçiler etkin bir iş birliği içinde olması, değişen teknolojiyi yakalayabilmesi gerekmektedir. Bu gereklilikler işletmelerin müşteri merkezli, değer yaratan ürün ve hizmetler üretmesi için kaldıraç görevi görürler. Stratejik yönetimin sürdürülebilmesi için yöneticiler politika yaratacak, iletişimde bulunacak, kaynakları tahsis edecek, eylemlere odaklanacak ve uyumlaştıracak ve işletme performansını kontrol edecek ve değerlendirecek bir sisteme ihtiyaç duyarlar. Bunu başarmak için birçok farklı yol olsa da yöneticiler zorluklar, bürokrasi, kısa dönemcilik, tecrübe eksikliği gibi nedenlerden ötürü değişimi yönetmekte başarısız olurlar. Onların sınırlı başarılarının sebebi ise strateji ve operasyonel girişimler arasındaki açık bağlantı yoksunluğundan kaynaklanmaktadır. Uzun vadede ise strateji ve operasyonel girişimlerin birbirleriyle bağlantılanması başarının sırrıdır (Asan & Tanyaş, 2007).

İşletmelerin iş stratejisi ile iş uygulamalarını birbirine bağlamakta zorlanmaları yeni bir sorun değildir. Hoshin Kanri, bu bağlantıyı yapmayı sağlayan bir yönetim ağıdır. 1950 ve 1960'larda Japonya'da ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi hareketine dayanır (Silveira, Lima, Deschamps, & Costa, 2016).

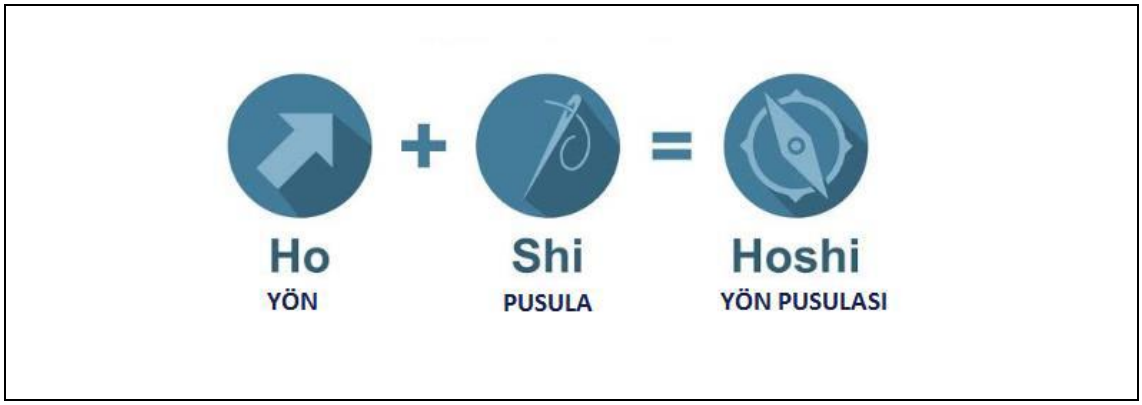
Hoshin Kanri çok seviyeli hem yatay hem dikey hedeflere ulaşmanın umut verici bir yolu olarak görülen operasyonel eylemlerle stratejiyi uyumlaştıran toplu bir uygulama ve planlama metodolojisidir (Thürer, ve diğerleri, 2019).

Çalışmanın bu başlığı altında Hoshin Kanri kavramı, tarihçesi, uygulama nedeni, Hoshin Kanri'de yer alan kavramlar ve metodolojilere yer verilmiştir.

4.2.1. Hoshin Kanri Kavramı

Hoshin Kanri Kavramı, Japonca Ho, Shin ve Kanri kelimelerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Hoshin Kanri kavramında Hoshin iki ayrı kelimenin birleşmesinden oluşmaktadır. Bunlardan Ho; metot, yöntem anlamına gelirken, Shin ise; yol gösteren parlak metal ya da pusula anlamına gelmektedir**.**

Hoshin kelime anlamını şekil ile gösterecek olursak;



Şekil 4.2. Hoshin Kelime Anlamı

Kaynak: (Hoshin Kanri, 2020)

Kanri Kelimesi ise, iki kelimeden oluşmaktadır ve bunlar "kan" ve "ri"dir. İkisi birlikte planlama/kontrol anlamına gelmektedir.

Hoshin Kanri kelimesinin Japonca harflerle yazılış şekli de aşağıdaki şekildedir.



Şekil 4.3. Hoshin Kanri Kelimesinin Japonca Yazılışı

Kaynak: (Hoshin Kanri, 2020)

Bu tanımlamalardan yola çıkarak HK, "stratejik yön belirleme yöntemi" olarak da tanımlanabilir. Kavram olarak Hoshin; Planlama, Kontrol, Politikaların Yönetimi, Politikaların Yayılımı ve Yönetim Pusulası da kullanılmaktadır (Tennant, 2000).

4.2.2. Hoshin Kanri Tarihçesi

1950 ve 1960'lı yıllarda savaştan çıkan Japon şirketler ekonomide yaşanan sorunlar beraberinde rekabeti etkin kılabilmek için yapısal değişiklikler için mücadele etmişlerdir. Hoshin Kanri ilk olarak Japon Bilim ve Teknoloji Derneğinin Kalite Kontrolü konusunda organize ettiği bir eğitimde, Deming çevrimi ve PUKÖ yönetim çevriminin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalarıyla hayata geçer ve böylelikle 1950'lerde HK'nın temeli atılmış olur. Özellikle 1954 yılında Peter Drucker'in Pazar odağı ve uzun vadeli planlama öğretilerinin etkisi altında (The Practice of Management, hedeflerle yönetimi anlattığı kitabı), 1958 yılında Japon Bilim ve Mühendisler Derneği Deming Ödül Kontrol Listesine "Politika ve Planlama"'yı eklemiştir. Bundan sonra bu ödülün tüm adayları Toplam Kalite Yönetiminin bir parçası olarak politika ve planlama yapmak durumunda kalmışlardır. Japon Bilim ve Mühendisler Birliği tarafından Edward Deming 'in ortaya attığı planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsü, sapmaların nedenleri, süreç kontrolü ile Peter Drucker'in hedeflerle yönetim felsefesinin entegre edildiği kabul edilmektedir (Akao, 1999).

Bu gelişmelerle birlikte, 1960'lı yılların başında Bridgestone, Toyota gibi şirketler, şirket çapında yönetim sistemi ile ilgili fikirler üretmeye başlamış ve böylece kendi yenilikçi yaklaşımlarını geliştirmeyi amaçlamışlardır. 1962 yılında Bridgestone Tire Company Hoshin Kanri'yi Toplam Kalite Yönetimi ile entegre olacak şekilde bir yönetim uygulayıp bunun sistemleşmesini sağlamıştır. Bu çabalar, Hoshin Kanri planlamasının temelini oluşturmuştur. 1960'ların sonundan beri Toplam Kalite Yönetimi'ni etkili bir şekilde uygulayan birtakım organizasyonların hayati bir unsuru haline gelmiştir (Topaç, 2020).

1970'lerde Hoshin Kanri uygulamalarını deneyimleyen firmalar ve uygulamaları ile ilgili kitaplar yazışmıştır. 1991 yılında Yoji Akao tarafından Hoshin Kanri ve içerisinde barındırdığı planlama, uygulama ve gözden geçirme sistemleri ile ilgili eser kaleme alınmıştır. Bu eser 1999 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir.

1980'lerde ise ABD tarafından özellikle Japonya'da ofisleri bulunan şirketler tarafından Hoshin Kanri uygulanmaya başlanmıştır.

1980'lerin sonunda, Procter & Gamble, Hewlett Packard ve Xerox gibi batılı şirketlerde kendi Hoshin Kanri versiyonlarını uygulamaya başlamışlardır. Bugün, Hoshin Kanri planlama, kuruluşların çabalara odaklanmalarına ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak kanıtlanmış bir teknik olarak tanımlanabilir (Topaç, 2020).

4.2.3. Neden Hoshin Kanri

Günümüz koşullarında firmaların üst düzey yöneticileri uzun vadeli planlarını ve hedeflerini alt kademedeki çalışanlara aktarmada sorun yaşamaktadır. 1960'larda Japonya'da ortaya çıkan Hoshin Kanri modeli iş süreçlerinin ve hedeflerinin alt kademeye kadar aktarılması ve uygulanmasında oldukça başarılı olmuş ve birçok batılı firmada orada bulunan ofisleri sayesinde bu uygulamadan haberdar olmuş ve kendi süreçlerine de empoze etmeye çalışmışlardır. Hoshin Kanri modeli kısaca uzun vadeli plan ve hedeflerin kısa vadeli iş süreçlerine etki etmede kullanılan bir yöntemdir.

Hoshin Kanri aşağıdaki öncül hedefleri olan stratejik bir yönetim aracıdır (Tennant & Roberts, 2001):

- Yıllık birkaç stratejik öncelik planlarını bütünsel bir yönelim ile başlatarak odaklanmayı sağlamak,
- Stratejik öncelikleri yerel planlar ve programlar ile uyumsallaştırmak,
- Stratejik öncelikleri günlük yönetim ile entegre etmek,
- Stratejik önceliklerin sürecinin gözden geçirilirken bir yapıda olmasını sağlamak.

Hoshin Kanri uygulamasının işletmeye sağladığı avantajlar/ faydalar şu şekilde sıralanabilir (Serdar, 2001):

- Tüm planlama faaliyetlerinin odak noktası haline getirerek işletme vizyonunu belirlemek,
- Yeni hedeflerin, işletmenin mevcut yetkinlikleri ve fırsatlarını göz önünde bulundurarak oluşturulmasını sağlamak,
- Faaliyetleri gerçekleştirenlerin de planlama sürecine katılımının gerçekleştirilmesi ile hedeflerin anlaşılması ve başarılmasını sağlamak,
- Vizyon ve hedeflere bağlı olarak birimsel ve bireysel çabaları bir araya getirmek, bireysel çabaların vizyona odaklanmasını sağlamak,

- Sürekli gelişim döngüsü yaratan, dinamik bir planlama sistemi oluşturmak,
- İşletme için bir iletişim sistemi oluşturmak,
- Kurumsal öğrenmenin merkez noktası olmak.

Hoshin Kanri yukarıda sayılan yararlardan ve önceliklerden ötürü firmaların mevcut durumlarından gelecekteki hedeflenen durumlarına ulaşmak için kullanılan bir yoldur. Bu yolda çıkan engelleri bu model sayesinde firmalar aşabilmektedir.

4.2.4. Hoshin Kanri Temel Kavramlar ve Metodolojisi

Hoshin Kanri politika sürecinde bilinmesi gereken temel kavramlar, günlük yönetim, hedef, yol, politika, bayrak yönetimi, matris açılımı gibi kavramlardır.

Hoshin Kanri, iş amaçlarına ulaşma yolları olarak bilinen uzun ve orta dönemli amaçların yanısıra, yıllık iş hedeflerine sistematik bir şekilde ulaşmak amacıyla gerçekleştirilen tüm organizasyonel faaliyetleri içeren bir sistemler bütünüdür (Akao, 1999).

Günlük yönetim ise her bir departmanın iş hedeflerine ulaşması için, kendi kendine günlük olarak gerçekleştirmesi gereken tüm faaliyetlerdir. Hoshin Kanri'de sürekli iyileştirme için kullanılmaktadır.

Hedef ise ortaya konan stratejiler sonucunda beklenen sonuçlardır. Hedefler için denetleme unsuru sonuçlardır. Hedefler kontrol noktaları ile denetlenirler.

Yollar ise hedefe ulaşmak için izlenen süreçlerdir, bir nevi rehberdir. Yollar için denetleme unsuru nedendir. Muayene ve denetim noktaları ile denetlenir.

Bayrak sistemi ise pareto analizi ile balık kılçık diyagramını birleştiren bir sistemdir. Hedefler için pareto analizi yapılır ve her bir birimden gelen analizler balık kılçık diyagramı ile birleştirilerek kontrol noktaları belirlenir. Bayrak yöntemi, hedeflerin ve yolların açılımı için kullanılır (Akao, 1999).

Matris açılım, hedef ve yolları birbiri ile ilişkilendiren matrisler bütünüdür. Her bir açılım ve yolları bir seviye aşağıya aktarır. Genel olarak yollar, hedefe ulaşmak için gerekli olup, iyileştirmeleri, bir sonraki aşamanın hedefi olabilir.

a) Top atıp tutma (Catchball)

Top atıp tutma süreci çapraz fonksiyonel bir iş çevresinde başarılı bir Hoshin Kanri entegresi için gereklidir. Top atıp tutma sürecinin ismi, çocukların top oyunundan türetilmiştir, fakat top yerine fikirlerin kişiden kişiye ulaştırılmasıdır. Bu süreç, organizasyonda tüm seviyelere uygun hedeflerin ve amaçların devam eden bir iletişim içinde gelişimini garantileyerek entegre edilmesinde kritik bir araçtır (Tennant & Roberts, 2001).

Hedefler ve amaçlar geleneksel yönetimde üstten astta doğru ilerlemektedir, bu da süreçlerde hedeflerin anlaşılmaması veya bazı maliyetleri doğuran sonuçlara neden olmaktadır. Bu sebeple geleneksel yönetimin bu anlayışı bırakılmış ve ast-üst arası etkileşimin daha fazla olacağı fikirlerin asttan da gelmesinin sağlanacağı, hedeflerin içselleştirileceği, amaçlar doğrultusunda ortak harekete geçileceği ve astın fikirlerine geribildirim sağlanacağı bu yöntem kullanılmaya başlanmıştır.

Top atıp tutma yöntemi fikirlerin karşılıklı etkileşim ile paylaşılacağı ve hedeflere daha kolay ulaşılmasının sağlanacağı bir yöntemdir.

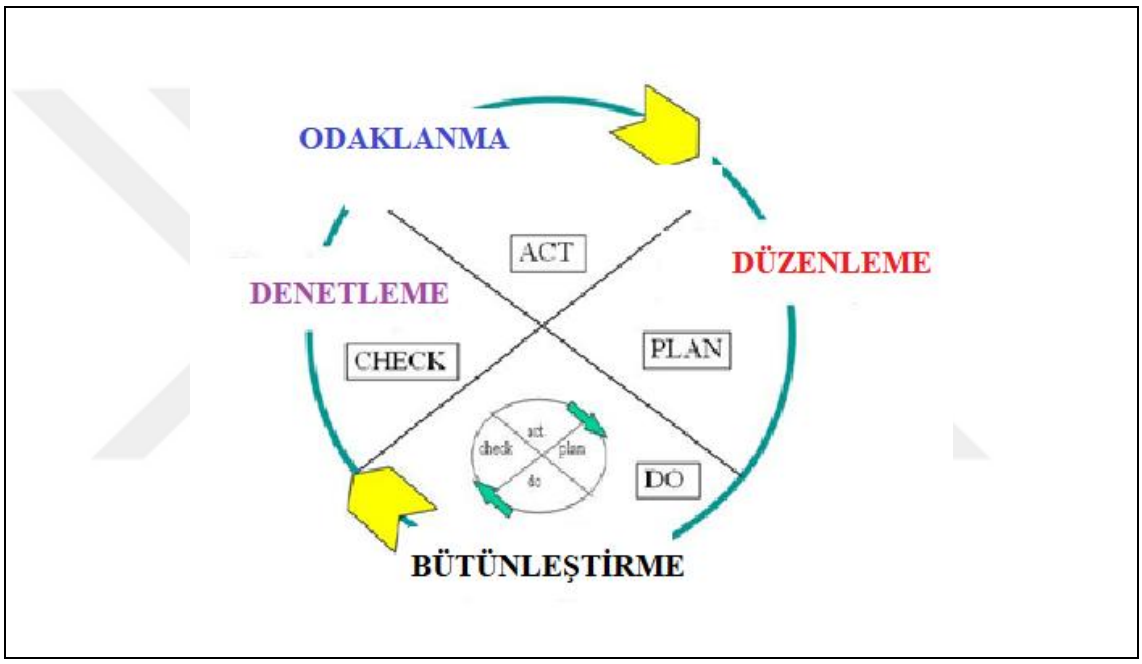
b) Kendi Kendine Teşhis (Self-Diagnosis)

Kendi kendine teşhis süreci, çapraz fonksiyonel takımlar ile sağlanmaktadır. Şirket genelindeki ekipler, kendi ilerlemelerini ve tüm şirketin ilerlemesini değerlendirmek için aynı kriterleri kullanır. Takımlar, gelişimlerini yılda en az bir kez ödüllendirmelidir. Hoshin Kanri, çapraz fonksiyonel organizasyon içinde Önceliklendirme, bütünleştirme ve düzenleme ile günlük kontrol ve periyodik denetim sağlar (Topaç, 2020).

c) Fair Modeli

Hoshin planı döngüsü 4 aşamadan oluşmaktadır. Döngü, üst düzey yöneticilerin işletme stratejisini gözden geçirdikleri önlem alma, odaklanma (focus), aşaması ile başlar. Odaklanma aşamasında işletme faaliyetlerinin odaklanacağı, stratejik hedef ve öncelikler ortaya konur. Bu aşamayı takip eden, planlama -düzenleme-, aşamasında, stratejik öncelikler çapraz fonksiyonel bir şekilde dönüşümü ve geliştirilmesi sağlanarak birim

önceliklerine göre düzenlenir. Uygulama, -bütünleştirme- aşaması, önceliklerin günlük yönetim ve proje çalışmalarıyla bütünleştirilmesi aşamasıdır. Kontrol aşaması günlük faaliyetlerin stratejik hedeflere uygun yönetimi ve denetimini içerir. Döngüde, yanıtlama aşaması olarak nitelendirilen kontrol aşamasında işleyişin sürekli kontrol altında tutulması, kontrolü ve gerektiğinde müdahale edilmesi söz konusudur. Bu denetim ve gözden geçirmelerden elde edilen veriler, odaklanma aşaması için geri bildirim sağlamaktadır (Serdar, 2001).



Şekil 4.4. Fair Modeli

Kaynak: (Fair Framework, 2020)

- **Odaklanma (Focus)**

Bu aşamadan önce işletmenin stratejik kavramlar konusunda çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu çalışmalar kapsamında vizyon elemanlarından; orta vadeli hedefler, müşteri beklentileri, dış çevre koşulları, iç koşullar, işleyiş konuları belirlenmelidir. Bu şekilde, işletmenin varlık nedeni olan vizyon ortaya konur ve orta vadeli planlarla hedeflere dönüştürülür. Hedefler müşterinin istekleri, kalite, maliyet, servis ve

çalışanlarla ilgilidir. Aynı şekilde paydaşların da sesi dinlenmelidir. Bu aşamada önemli olan amacın seçimine odaklanılmasıdır.

- **Düzenleme (Alignment)**

Amaçlar belirlendikten sonra bu amaçların ne şekilde ortaya konacağı konusunda çalışmalar yapılır. Bu aşamada strateji ve hedeflerin üst yönetim tarafından resmi toplantılar aracılığıyla yöneticilere aktarılması aşamasıdır. Bu toplantılarda Catchball tekniğinden yararlanılır. Ortak bir karara varılıncaya kadar da süreç devam eder.

- **Bütünleştirme (Integration)**

Hoshin Kanri'de uygulanan günlük kontrolün hedefi; süreçlerin her zaman kontrol altında tutulmasıdır. İşler sürekli gözetim altında aksiyonların uygulandığı ve hedeflenen düzenlemelerin yapıldığı konusundan beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı görülmektedir (Topaç, 2020).

- **Denetleme (Review)**

Üst yönetim tarafından yıllık bazda yapılan kontrollerdir. Yıllık hedefe ulaşılıp ulaşılmadığı ve gelecek seneki strateji yönetim de alınması gereken kararlar ya da belirlenmesi gereken hedefler konusunda fikir vermektedir. Aynı zamanda aksıyan herhangi bir proje var ise bunun da yeniden değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

d) PUKÖ Döngüsü

Hoshin Kanri'nin uygulama aşamaları aşağıda belirtilmiştir (Kesterson, 2015):

1- Analiz Etme (Strateji Formülasyonu Süreci)
2- Planla (HK sürecinin başladığı aşama)
3- Uygula
4- Kontrol Et
5- Önlem Al

Hoshin Kanri, uzun vadeli hedefler olan vizyon ve misyon belirlendikten sonra bu amaçların günlük yönetsel faaliyetlere indirgenmesini sağlayan bir modeldir. Hoshin

Kanri aynı zamanda her bir alt hedefin de uygulanmasını ve başarılmasını da sağlar. Hoshin Kanri uygulama adımlarını 10 adımda inceleyebiliriz.

Tablo 4.1. Hoshin Planı Uygulama Adımları

Analiz Süreci	1-Şirket düsturu, vizyon ve misyon belirleme 2-Uzun ve orta dönemli iş strateji ve planlarının belirlenmesi 3-Veri toplama ve analiz etme (Dış ve iç çevre analizleri, rakip stratejileri, sanayi çekicilikleri)
Planla	4-Hedef ve Yolların Planlanması 5-Kontrol unsurlarının belirlenmesi 6-Politikaların açılımının yapılması 7-Kontrol unsurlarının açılımının yapılması
Uygula	8-Politika planının uygulanması
Kontrol Et	9-Uygulama sonuçlarının kontrolü
Önlem Al	10-Durum raporunun hazırlanması

Kaynak: (Serdar, 2001)

1.Adım: Analiz Süreci

Analiz aşamasında takip edilen süreçler şöyledir; öncelikle dış çevre analizi yapılır, sanayi çekicilikleri belirlenir, rakip analizi yapılır sonrasında değer zinciri ortaya konur. Firma olarak yetenek ve yetkinlikler ortaya çıkarılır. Rekabetçi avantajı belirlenir. Eş zamanlı olarak işletmenin vizyon ve misyonu belirlenir, değerleri tanımlanır. Mevcut durum analizi yapılır. İstenen gelecek durum analizi yapılır. Mevcut Durum ve Gelecek Durum arasındaki farklar ortaya çıkarılır. (Kesterson, 2015)

Tablo 4.2. Mevcut Durum ve Gelecek Durum Analizi

Yapı (Organizasyon)	Süreç
İnsanlar (Çalışanlar)	Kültür
Ölçüm Kriteri	

Kaynak: (Kesterson, 2015)

- **Şirket Düsturu, Vizyon ve Misyon Oluşturma**

İşletme prensibi, şirketin yaşam prensibini yansıtmalıdır. Topluma ve çevreye katkı, inşana ve çalışanlara saygı, herhangi bir konuda övgüye değer olmak gibi çok genel bir çerçeve çizmektir.

Vizyon ve misyon arasında sebep sonuç ilişkisi olması gereklidir. Misyon sebepken, vizyon ise sonuçtur. Sonuca ulaşmak diğer bir ifadeyle vizyona ulaşmak için yapılması gereken eylemler bütünü misyondur.

- **Uzun ve Orta Dönemli Yönetim Stratejilerinin Oluşturulması**

Şirket düsturu çerçevesinde, çevre analizlerine dayanarak uzun ve orta vadeli planlar çevresel koşullarda meydana gelebilecek değişikliklere hızla yanıt verebilmek maksadıyla hazırlanan stratejiler geliştirilmesi aşamasıdır. Uzun vadeli planları yaparken önemli iş faktörlerinin belirlenmesi, ilgili çevresel ve içsel verilerin toplanıp işletme yetkinliklerinin de analiz edilmesi gerekmektedir.

Vizyon ve misyon ifadelerini yansıtan strateji tanımları yapılır. Strateji tanımları, vizyon ve misyonda geçen hedef ve yol tanımlarını orta vadeli olarak karşılayan hedef ve ölçüm değerlerini belirtmelidir. Hedef ve yollar belirlenirken kalite, müşteri memnuniyeti, satışlar, maliyet, üretkenlik gibi kritik iş faktörleri de göz önüne alınmalıdır (Serdar, 2001).

Tablo 4.3. İşletme Yönetim Stratejisini Etkileyen Unsurlar

Temel Unsurlar
Kaynaklar
Doğal Yapı
Sektörel Değişimler
Pazardaki Gelişmeler (Dış ve İç Pazar)
Ürün Stratejileri
Teknoloji
Rekabet

Kaynak: (Serdar, 2001)

- **Veri Toplama ve Analiz**

Hoshin Kanri sürecinde önemli adımlardan biri de işletmenin mevcut durumu ve gelecek durumuna ait sürecin ortaya çıkarılmasıdır. Veri toplama aşamasında geçmiş veriler, gelecek veriler ve çevresel faktörler önem arz etmektedir. Geçmiş verilerde geçmişte yapılan işlerin etkileri, geçmiş yılın GZFT analizi, geçmiş yılın Hoshin Analizi ve Hoshin sistemi teşhisleri bulunmaktadır. Gelecek veriler orta vadeli hedefler, uzun vadeli hedefler, yüce hedefler ve işletme vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Çevresel verilerde ise ekonomik, politik, sosyal konular, yasal ve teknolojik konular ve son olarak müşteri ve rekabet çevre analizi yer almaktadır. Üç veri kaynağını tablo ile gösterilecek olunursa (Serdar, 2001);

Tablo 4.4. Hoshin Kanri Analiz Sürecinde Üç Veri Kaynağı

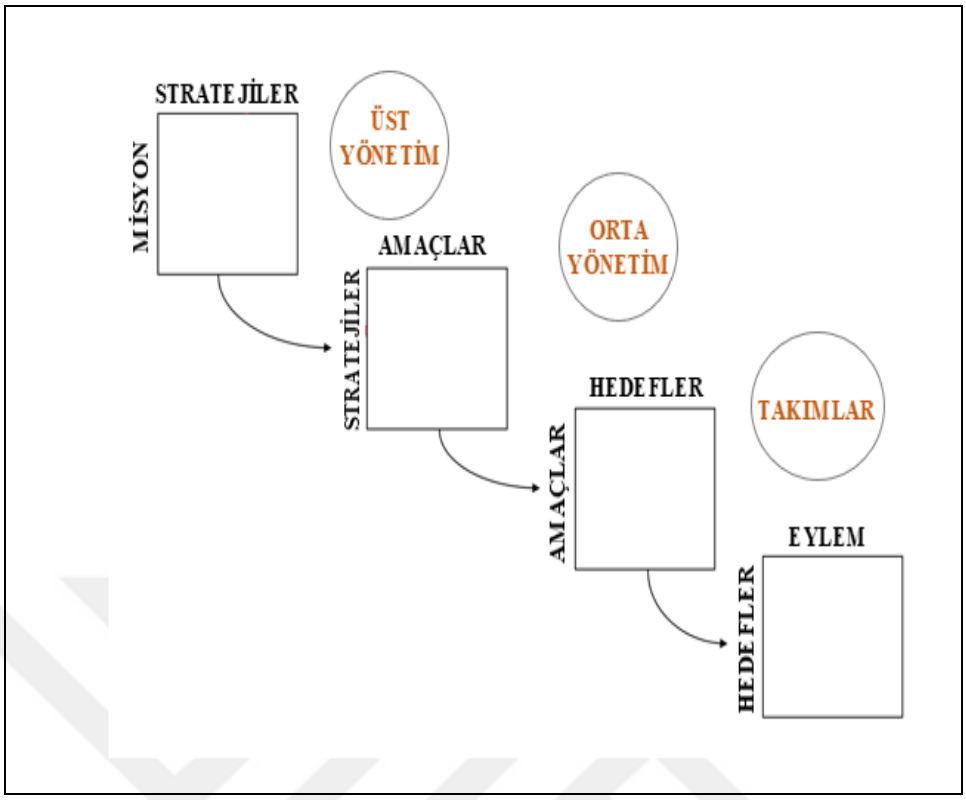
Geçmiş Veri	Gelecek Veri	Çevresel Veri
Geçmişte yapılan işlerin etkileri	Orta vadeli hedefler	Ekonomik, politik ve sosyal konular
Geçmiş yılın güçlü zayıf yönler analizi	Uzun vadeli hedefler	Yasal konular
Geçmiş yılın Hoshin Analizi	Yüce hedefler	Teknolojik konular
Hoshin sistemi teşhisleri	İşletme vizyonu ve misyon	Müşteri ve Rekabet çevresi

Kaynak: (Serdar, 2001)

2. Adım: Planlama

Bu aşamada yıllık şirket politikası (hedefler ve bu hedeflere ulaşılacak yollar) oluşturulmaktadır ve şirket politikası, uzun dönemli planı ve öncelikli işleri hedef almaktadır. Geçmiş işletme performansının da kontrolü ve çeşitli çevresel analiz sonuçları ile oluşturulan ve şirketin stratejik planına da uygun olarak hazırlanan taslak yıllık planlar, hedef ölçütlerinin belirlenmesi süreçlerini içermektedir. Hoshin Kanri'nin önemli özelliği, yönetimsel düzeyinde belirlenen amaçların, şirketin hiyerarşisinde aşağıya doğru yayılımıdır. İşletmenin, planlama döngüsüyle, bölümlerin planlama döngüsü birbiriyle uyumlu olmalıdır. Bu ikisi arasındaki farklılık sadece, odaklanmayı engellemek ile kalmaz, aynı zamanda bölümün işletme yönetiminden kopmasına da neden olabilir. Planlama sürecinde izlenecek adımlar (Topaç, 2020):

- Hedeflerin belirlenmesi
- Detaylı plan hazırlama (uygulama planı)
- İşi, projeyi veya süreci nasıl yapacağının planlanması



Şekil 4.5. Hiyerarşik Düzeyde Politikaların Yayılımı

Kaynak: (Witcher, 2002)

3. Adım: Uygulama

Hoshin Kanri modeli içinde yer alan PUKÖ döngüsünün bir diğer aşaması uygulama aşamasıdır. Bu aşama, hedeflerin ve yolların günlük uygulanmasıdır. Uygulama için izlenecek adımlar, ilgili kişileri bilgilendirme, faaliyet planını izleme ve gerçekleştirme, uygulama sonuçlarını yakından takip etmedir. Bu aşamada, eğer büyük iyileştirmeler veya gelişmeler isteniyorsa bölümler arası iş birliğine ihtiyaç vardır. Bu safhada yapılan analizler, kontrol et safhasının datasını oluşturmaktadır.

4. Adım: Kontrol Etme

Yıllık politikaların tüm etkinliğinin üst yönetim tarafından yıllık kontrol aracılığıyla denetlenmesi, ileride uygulanacak yıllık politikaların belirlenmesi için önemli bilgiler sağlamaktadır. Ayrıca bitirilmeyen herhangi bir proje çalışmasının devam edip etmemesi konusunda değerlendirme yapılmasına yardımcı olmaktadır. Tipik olarak yıllık

kontrol, periyodik olarak gerçekleşen gözden geçirme toplantılarından akan bilgileri içerir (Witcher, 2002).

Kontrol aşamasında; hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı, olası sapmaları tespit etme ve kontrol etme, sorunların temel kaynaklarının analizi, çevresel faktörler gibi etmenler değerlendirilmektedir.

5. Adım: Önlem Alma

Bu aşama mevcut iyileştirmelerin başarılı olması durumunda standartlaştırma aşamasıdır. Önlem aşamasında üst yönetim tarafından belirlenen politikaların tüm organizasyon için uygulanması ve gelecek yıllarda da tüm çalışanlar tarafından uygulanabilmesini kapsamaktadır. Bu aşamada, alınan etkili önlem yöntemlerini standartlaştırmak, gerekli olan eğitim ve yapılması gereken yönlendirmeleri sağlamak, kalıcı bir izleme sistemi kurmak dikkat edilmesi gereken unsurlardır.

Müşteri ihtiyaç ve istekleri sürekli değiştiği için PUKÖ döngüsü sürekli iyileştirme yoluyla organizasyonun sürekli geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bu sebeple Deming döngüsü süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için bir metot olarak dikkate alınmaktadır ve kalite standartlarından biri olarak kabul edilmektedir.

4.2.5. Hoshin Kanri Metodları

Organizasyonun sürekli iyileşmesini etkin kılmak amacıyla, stratejisini ve vizyonunu oluşturmak önemli olmakla beraber planlamanın oluşturulması da aynı derecede önemlidir. Bir sonraki aşama işletmenin stratejisini ve amaçlarını, hedeflerini her kademesine yaymaktır.

Hoshin metodları aşağıdaki gibidir;

- Hoshin Kanri Stratejik Plan Özeti
- Hoshin Kanri Eylem Planı
- Hoshin Kanri Uygulama Planı
- Hoshin Kanri Uygulama İncelemesi

a) Hoshin Kanri Stratejik Plan Özeti

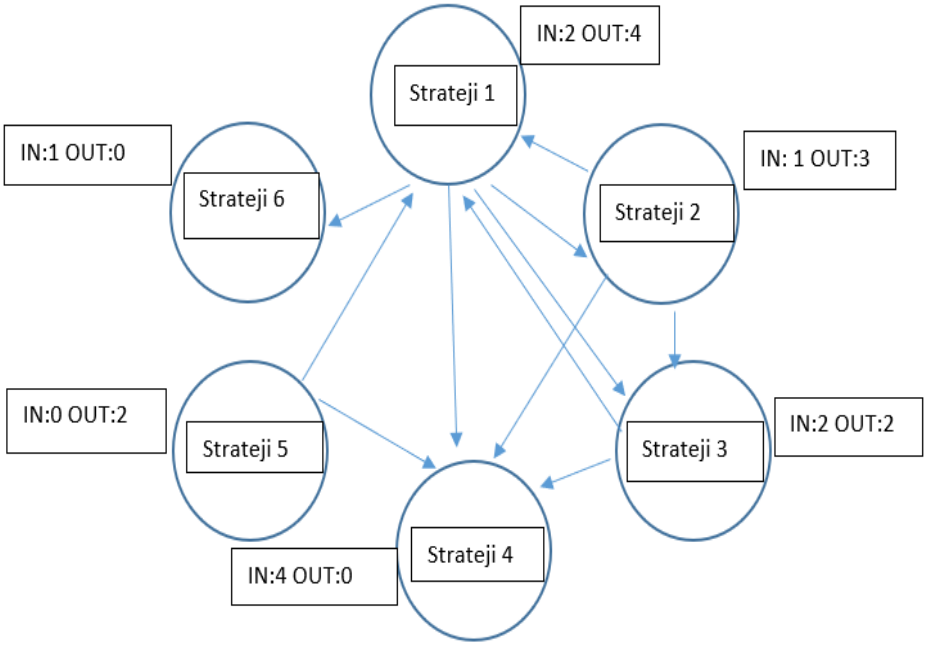
Politika dağılımda yapılacak ilk iş plan özeti çıkarmaktır. Hoshin Kanri'nin stratejik plan özeti, ölçülebilir hedefleri olan organizasyon vizyonu ile bağlantılı olmalıdır. Stratejilerin birbirleri ile olan ilişkileri irdelenir ve güçlü ilişki, orta düzey ilişki ve zayıf ilişki şeklinde değerlendirme yapılarak ölçeklendirilir. Buna göre güçlü derece ilişki 9 puan, orta derece ilişki 3 puan, zayıf derece ilişki 1 puan şeklinde değerlendirilebilir. Örnek tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.5. Strateji İlişki Haritası

Güçlü İlişki ● Orta Derece İlişki ▲ Zayıf İlişki ⊗	Strateji 1	Strateji 2	Strateji 3	Strateji 4	Strateji 5	Etkileme Derecesi
Strateji 1		●	▲	●	⊗	
Strateji 2	▲		⊗	▲	▲	
Strateji 3	⊗	●		●	▲	
Strateji 4	●	⊗	▲		●	
Strateji 5	⊗	▲	⊗	●		
Etkilenme Derecesi						

Kaynak: (Akao, 1999)

Ardından bu tablodaki etkilenme derecesi IN, etkileme derecesi OUT olacak şekilde strateji ilişki diyagramı çıkarılır. Örnek diyagram aşağıdaki şekildedir.



Şekil 4.6. Strateji İlişki Diyagramı

Kaynak: (Kesterson, 2015)

Hoshin Kanri birinci ve ikinci seviye programı çıkarılır, buna göre hedefler için ulaşılması gereken strateji ve araçlar, sorumlu departmanlar ve etkileşim yönü belirlenir.

Tablo 4.6. Hoshin Kanri Birinci ve İkinci Seviye Plan Programı

HOSHİN KANRİ 1. ve 2. SEVİYE PROGRAMI				
Hedef	**Strateji / Araç**	**Sorumlu Departman**	**Ölçüm Kriteri**	**Etkileşim Yönü**

Kaynak: (Akao, 1999)

b) Hoshin Kanri Eylem Planı

Oluşturulan stratejik plan ve programlardan sonra ulaşılacak stratejiler ve hedefler için bir aksiyon / eylem listesi çıkarılır. Buna göre her bir eylem yapılması gereken ve ulaşılması gereken hedefe bir yoldur.

Tablo 4.7. Hoshin Kanri Eylem Planı

Hoshin Eylem Planı
1-) Eylem / Aksiyon
2-) Eylem / Aksiyon

Kaynak: (Akao, 1999)

c) Hoshin Kanri Uygulama Planı ve Değerlendirmesi

Hoshin eylem planı da oluşturulduktan sonra aylık bazda yapılan aksiyonlar değerlendirilmelidir. Daha sonra yıl sonunda genel değerlendirme yapılır ve aksiyonların strateji ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilir. Sistemde eksik veya gelişime, iyileşmeye yönelik bir nokta tespit edilirse PUKÖ döngüsü yeniden çalıştırılır.

4.3. Dengelenmiş Puan Kartı

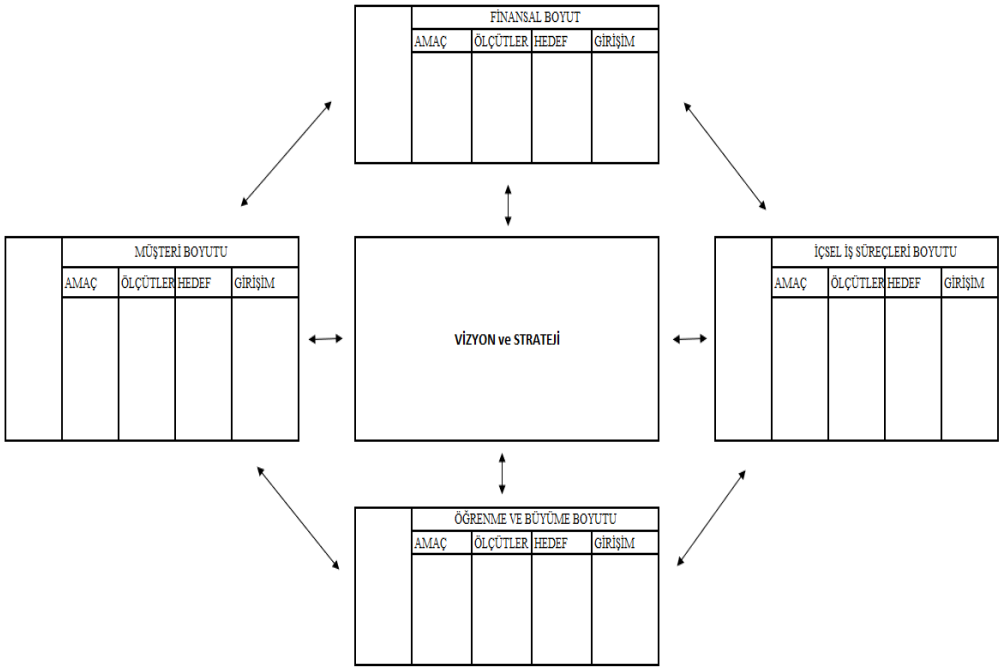
Dengelenmiş Performans yaklaşımı işletmelerin maliyetleri düşürmek, düşük fiyatlarla rekabet şansı elde etmek gibi kısa dönemli politikalardan uzaklaşarak, müşteriye özel ve katma değer yaratan ürün ve hizmetler vasıtasıyla büyüme fırsatları yaratmalarına destek olmak için ortaya konmuş bir yöntemdir. Bu hedeflere yönelik geliştirilecek strateji işletme çalışanlarına anlatmak ve işletme stratejilerine uyumlu bir şekilde sokmak için BSC'den yararlanır (Serdar, 2001).

Dengelenmiş puan kartı stratejik yönetim biçimi olarak değerlendirildiğinde, çok sayıda ölçü arasında neden sonuç ilişkisi kurarak işletmenin izlemesi gereken stratejik yolu çizmekte ve uygulama sonuçlarını izleyerek gelişim sağlamaktadır. Misyon ve Stratejiyi performans ölçümlerine dönüştürmek ve yönetim için bir çerçeve oluşturmak amacıyla BSC yöntemi kullanılabilir. BSC'de finansal hedefler öncelikli olmakla birlikte,

gelecekte büyümek için gerekli kapasite ve maddi olmayan kıymetlerin gelişimini gözlemlemek için de BSC kullanılır (Serdar, 2001).

İşletmeler BSC yöntemini uygulayarak aşağıda belirtilen faydaları elde etmişlerdir:

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması
- Stratejik amaçların uzun vadeli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının yapılması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması



Şekil 4.7. Dengelenmiş Puan Kartı Yapısı

Kaynak: (Kaplan & Norton, 1996)

BSC sadece bir ölçüm sistemi değil, ürünler süreçler, müşteriler ve pazar gibi kritik alanlarda gelişmeyi motive eden bir yönetim sistemidir. BSC üst düzey yöneticilerle işle ilgili hızlı fakat kapsamlı bir görünüm sunan bir dizi göstergedir. Yukarıdaki şekilde gösterilen BSC dört temel soruya cevap arar;

- Müşteri perspektifi; müşterilerimiz bizi nasıl görüyor?
- İç süreçler perspektifi; hangi konuda daha iyi olmalıyız?
- Yenilik öğrenme perspektifi; gelişmeye ve değer yaratmaya nasıl devam ederiz?
- Finansal perspektif; hissedarlara nasıl bakıyoruz?

4.3.1. Dengelenmiş Puan Kartı'nın Boyutları

Dengelenmiş Puan Kartının dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar; finans boyutu, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve son olarak öğrenme ve gelişme boyutudur. Sırasıyla alt başlıklarda incelenmiştir.

a) Finans Boyutu

Finansal boyut, işletme stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların işletme gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını ölçer. Finansal göstergeler geçmişte yapılan işler ve mevcut durumun ekonomik sonuçlarını özetlerler. Finansal amaçlar, BSC'e yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçütün finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. BSC, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşmak için bir dizi finansal işlem, müşteriler, işletme içi yöntemler ve son olarak da işletme çalışanlarını ve sistemlerini tanımlayarak işletme stratejisinin tüm hikayesini anlatmalıdır (Serdar, 2001).

İşletmelerin finansal boyutta 3 amacı bulunmaktadır. Bunlar:

- Gelir artışı ve bileşimi
- Maliyet Düşürülmesi ve verimlilik artışı
- Varlıkların değerlendirilmesi / yatırım stratejisi

Gelir artışı ve gelir bileşimi, ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırmak, yeni müşteri ve pazarlara ulaşmak, ürün ve hizmet bileşimini daha yüksek katma değer yaratacak şekilde değiştirmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını yeniden belirlemek gibi konuları kapsar.

Maliyet düşürülmesi / verimlilik arttırılması aması, ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları içermektedir.

Varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında yöneticiler belli bir hacim ve iş bileşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmaya çalışırlar. Bu işlemler, bir işletmenin finansal ve fiziksel varlıklarından elde edeceği kar oranını arttırmasını sağlar.

b) Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu, rekabet, müşteri ve pazar ilişkilerini göstermektedir. Yöneticilerin, müşteri ve pazar koşullarına göre, gelecekte en yüksek düzeyde finansal kazanç sağlayacak stratejiyi belirlemelerini sağlar. Bu boyut için hedef pazar ve müşteri tanımlarının yapılması aşaması önem taşır. Müşteri sonuçlarının temel ölçü grupları aşağıdaki gibidir (Serdar, 2001):

- Pazar payı
- Müşteri devamlılığı
- Müşteri kazanılması
- Müşteri tatmini
- Müşteri karlılığı

Müşteri değer teklifi, müşteri tatmini, müşteri kazanma, müşteri devamlılığı ve Pazar payı gibi temel ölçüleri yaratan etkenleri anlamayı sağlayacak anahtar kavramdır. Müşteri değer teklifleri için işletmelerde rastlanan temel yaklaşımlar;

- Ürün ve hizmet nitelikleri
- Müşteri ilişkisi
- İmaj ve ürün

Müşteri boyutunu oluşturma işlemleri sonucunda, yöneticilerin hedef pazar ve müşteri kesimleri ve bu hedef kesimleri için seçilen temel sonuç ölçütleri ile ilgili kesin fikirler edinmiş olmaları gerekir. Temel sonuç ölçüleri ile ilgili kesin fikirler edinmiş olmaları gerekir. Temel sonuç ölçüleri, işletmenin pazarlama, operasyon, lojistik, ürün ve hizmet geliştirme işlemlerindeki hedeflerini temsil eder. Fakat bu ölçüler gelişimi sonradan takip ettiği için elde edilen sonuçlara ulaşmak için işletme çalışanlarının ne şekilde iş görmesinin gerektiğini anlatmaz. Bu nedenle müşterinin değer teklifleri de belirlenmelidir. Böylece işletmenin hedef müşterileri ile ilgili paylaşımı koruması ve

genişletmesini sağlayacak niteliklerin amaç ve ölçüleri belirlenebilir. İşletmeler, müşteri değer teklifini oluşturan; ürün ve hizmet nitelikleri, müşteri ilişkileri ve imaj unsurlarına özel amaç ve hedefler belirlemek suretiyle işletmelerin müşterilerine en uygun teklifini sunmaya odaklanarak başarıya ulaşabilirler (Serdar, 2001).

c) İç Süreçler Boyutu

İçsel süreçler boyutu, BSC yapısı içerisinde işletmenin iç dinamiklerinin hedef-strateji-performans ile ilişkilendirilmesidir. Bir işletme finansal ve müşteri perspektiflerini açık bir şekilde ortaya koyarak müşteri değerleme kriterlerini farklılaştırabileceği ve finansal amaçlı verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. Şirket içi süreçler kapsamında ele alınan göstergeler müşteri ve finansal boyutu destekler nitelikte olmaları gerekir (Coşkun, 2016). İç süreçlerle ilgili amaç ve ölçütler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 4.8. İç Süreçler Boyutu Amaç ve Ölçütler

Temel İş Süreci	Temel Amaçlar	Temel Ölçüler
Yenileme/Tasarım	Yeni Ürünler Geliştirmek	• Yeni Ürünler • Yeni pazara ulaştırma süreci • Başa baş durumu
Üretim	Üretim Süresini Kısaltmak Hata oranını azaltmak	• Hata oranı • Üretim süresi • Üretim maliyeti
Teslimat	Mal ve Hizmetleri zamanında teslim etmek	• Zamanında teslimat yüzdesi • Satılacak ürünün olmaması durumu
Satış Sonrası Hizmetler	Satış sonrası hizmetlerde müşteri tatminini arttırmak	• Belirli bir sürede yeniden sipariş veren müşterilerin toplam müşteri sayısına oranı • Müşteri tatmini

Kaynak: (Coşkun, 2016)

d) Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmenin uzun dönemli büyüme ve gelişme gerçekleştirebilmesi için gereken alt yapıyı belirler. Finansal, müşteri ve iç süreçler

boyutlarında belirlenen amaçlarla, işetmenin atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar belirlenir. Öğrenme ve gelişme boyutunda ortaya konan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken alt yapı ile ilgilidir (Serdar, 2001).

Kurumsal öğrenme ve gelişme 3 kaynaktan sağlanır:

- İnsanlar, çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak
- Sistemler, bilgi teknolojisini ve bilgi sistemlerini geliştirmek
- İşletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek, diğer bir deyişle, motive etmek, yetki vermek ve iletişim kurmak

4.3.2. Dengelenmiş Puan Kartı'nın İşletme Stratejisine Bağlanması

Dengelenmiş Puan Kartı'nın işletme stratejisi ile ilişkilendirilmesi için 3 prensip vardır (Serdar, 2001):

- Sebep-sonuç ilişkileri
- Performans göstergeleri
- Finansal amaçlarla bağlantı

a) Sebep-Sonuç İlişkileri:

Dengelenmiş Puan Kartı bir dizi sebep sonuç ilişkisi aracılığıyla işletme stratejisini anlatmalıdır. Ölçüm sistemi farklı boyutlarda yer alan amaçlar ve ölçüler arasındaki ilişkileri, bunların kontrol edilebilmesine olanak sağlayacak bir açıklıkla ortaya koymalı, sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisine ait hipotezler dizisini açıkça tanımlamalı ve göstermelidir.

b) Performans Göstergeleri:

Dengelenmiş Puan Kartında kullanılan ölçüler genellikle, birçok stratejinin ortak hedeflerini yansıtan, hatta her sektör ve işletmede kullanılan temel sonuç ölçütleridir. Bunlar; karlılık, pazar payı, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı ve çalışanların

yetenekleri gibi ardıl göstergesidir. Öncü göstergeler veya performans göstergeleri ise belli bir işletmeye özel olan göstergelerdir.

Başarılı bir BSC, işletme stratejisine özel olarak belirlenen sonuçlar ve performans göstergelerinin en uygun bileşimini kapsamalıdır.

c) Finansal Amaçlarla Bağlantı:

Bir işletmenin var olma amacının temel olarak, kar etmek, büyümek ve devamlılık olduğu göz önünde bulundurulduğunda finansal hedeflere ulaşmanın önemi daha iyi anlaşılmış olur. Bu nedenle, bütün diğer boyutlarda belirlenen göstergelerin, işletme stratejisinin gösterdiği finansal amaçları desteklemesi gerekmektedir.

4.4. Eisenhower Matrisi

Eisenhower karar matrisi, II. Dünya savaşı sırasında generallik yapan ve 1953-1961 yılları arasında ABD başkanlığı yapan Dwight David Eisenhower tarafından adlandırılmıştır. Eisenhower, ABD başkanlığının ilk yıllarında şu açıklamayı yapar: "benim iki tür problemim var; acil ve önemli olanlar. Acil olanlar önemli değildir ve önemli olanlar asla acil değildir". O zamandan beri Eisenhower metodu ortaya çıkmıştır. Görev veya bu çalışmada yer aldığı şekilde stratejilerin acil ve önem derecesine göre sınıflandırma ve planlamanın aşağıdaki dört önceliğe göre yapılmasıdır (Mfonduam, Tchindjang, Mfondoum, & Makouet, 2019).

Önemli ve acil işler: Bunlar en yüksek seviyede olan ve en kısa sürede tamamlanması gerekenlerdir. Bunlar aşılması, çözülmesi gereken kriz durumlarını ifade eder.

Önemli fakat acil olmayan işler: bunlar uzun dönemli hedeflerdir. Önemlidirler fakat kesin bir bitirme tarihleri yoktur. Zaman içerisinde konumlanmalı ve planlanmalıdır.

Önemli olmayan fakat acil olan işler: Bu gibi hedefler başka bir sorumluya ve departmana iletilmesi veya delege edilmelidir.

Önemli olmayan ve acil olmayan işler: Bu gibi işler önemli ve acil olmadığından hedefler arasından çıkartılmalıdır.

Tablo 4.9. Eisenhower Matrisi

	ACİL	**ACİL OLMAYAN**
Önemli	YAP Hemen yapılması gereken işler	KARAR VER Yapılması için zaman planla
Önemsiz	DELEGE ET Bu işi senin için kimin yapacağına karar ver	SİL Bu işi gözden çıkar

Kaynak: (Mfonduam, Tchindjang, Mfondoum, & Makouet, 2019)

BÖLÜM 5. UYGULAMA

İşletmeler artan rekabet ortamında iş süreçlerinde birtakım yeniliklerin yapılması gerektiğini fark etmişlerdir. Bu yenilikler yalnızca ürün ve hizmet türünde değil aynı zamanda işletme stratejilerinin de son dönem teknolojik gelişmeleri, dünyada gerçekleşen dijital evrimi yakalayabilmesinde gizlidir. 1990'lı yıllardan beri tedarik zincirlerinin gerek maliyet, inovasyon gerekse müşteri deneyimi ve kalite alanında rekabet edilebilirliğinin önemi artmıştır. İşletme stratejileri içerisinde fonksiyonel stratejiler arasında yer alan tedarik zinciri stratejileri gittikçe önem kazanmıştır. Bölüm 1'de verilen literatür araştırmasına tedarik zinciri stratejileri üzerine sektörel bir grup firma üzerine çalışmalar yapıldığı ancak spesifik olarak herhangi bir işletmenin kendi iç süreçlerinin analiz edilerek yapıldığı bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bir işletmenin tedarik zinciri stratejilerinin belirlenmesi o işletmenin ilgili pazarda fark yaratmasını sağladığı gibi rekabet edilebilirliğini de arttıracaktır. Bu bağlamda bu çalışmada bir işletmenin tedarik zinciri süreçleri analiz edilerek, işletmeninin benimsediği strateji türünden de yola çıkarak oluşturulan vizyon ve misyon ifadesi ile uyumlu tedarik zinciri stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Ağaç bazlı panel endüstri sektörü Türkiye ekonomisi içerisinde önemli bir konuma sahiptir. Aynı zamanda dünya pazarında da önemli bir karşılığı bulunmaktadır. ABC işletmesi ağaç bazlı panel endüstri sektöründe yer alan ve kayda değer bir öneme sahip bir işletmedir.

Bu bölümde ABC işletmesinin tedarik zinciri stratejileri Hoshin Kanri ve Dengelenmiş Puan Kartı yöntemi ile belirlenmiştir. Bu çalışmada şirket üst düzey yöneticilerinden Tedarik Zinciri Geliştirme ve İştirakler Grup Müdürü (işletmedeki tecrübesi yaklaşık 5 yıl), Tedarik Zinciri Lojistik Grup Müdürü (İşletmedeki tecrübesi yaklaşık 30 yıl), Dış Ticaret Grup Müdürü (işletmedeki tecrübesi yaklaşık 20 yıl) ve işletme içerisinde Tedarik Zinciri Planlama ve Tedarik Zinciri Fabrikalar Lojistik ve Müşteri Hizmetleri departmanında uzun yıllar görev alan çalışanların görüş ve fikirleri ve iki akademisyen görüş ve yorumlarından faydalanılarak yapılmıştır. Bu görüş ve yorumlar yaklaşık bir yıl boyunca yapılan aralıklı toplantılarda konuşulan ve beyin fırtınası sonucu elde edilen çıktıların not edilmesiyle çalışmaya aktarılmıştır.

5.1. Ağaç Bazlı Panel Endüstri Sektörüne Genel Bakış

Ahşap bazlı levhalar; odunun veya diğer ligno-selülozik hammaddelerin teknik yollarla yongalanması, liflendirilmesi ve yapıştırıcı ilave edilerek istenilen şekilde kalıplanması ve preslenmesiyle elde edilen malzemelerdir. Yapısının ve içeriğinin bir kısmı veya tamamı odundan oluşan kompozit levhalara verilen genel bir addır. Kompozit ise faklı iki ya da daha fazla malzemenin istenilen özellikleri sağlayacak şekilde, istenilen oranlarda ve belirli koşullar altında makro düzeyde bir araya getirilmesiyle oluşan malzemeye denir. Kompozit malzemelerde yapıyı oluşturan bileşenler birbiri içinde çözünmez, ancak bazı durumlarda kısmi çözülme ve değişimler görülebilir. Günümüzde faklı özelliklerde çok sayıda ahşap esaslı levha çeşidi endüstriyel olarak üretilmektedir. Ülkemizde ahşap esaslı levhalar; sunta, MDF, odun Kompozit levha, ağaç levha, odun panel, ahşap panel vb. isimlerle bilinmektedir" (İstek, Özlüsoylu, & Kızılkaya, 2017).

Türkiye'de yaşanan ekonomik büyüme ve nüfus artışına orantılı olarak ahşap esaslı levha sektöründe de 2000'li yıllardan sonra birçok üretim işletmesinde olduğu gibi önemli kapasite artışları gelen talepler doğrultusunda oluşmuştur. Ülkemiz son on yıllarda özellikle yonga levha (sunta) ile orta-yüksek yoğunlukta lif levha üretim miktarlarında çok hızlı bir artış göstermiş ve dünyada en önemli üretici ülkeler arasında yer almıştır. Ağaç bazlı panel endüstrisi sektöründe, birincil ve ikincil imalat sanayi yapılanması içerisinde üretim yapılmaktadır. Kereste, kaplama ve kontrplak, yonga ve lif levha gibi sanayi üretimleri birinci imalat grubunda yer alırken, birincil imalat sanayi grubunun ürünlerini hammadde olarak kullanan mobilya, doğrama, ahşap parke, prefabrik ev, palet, ambalaj vb. gibi sanayi grupları da ikincil imalat sanayi grubu içerisinde bulunur. Özellikle günlük hayatın her alanında yer alan, ikincil imalatın alt sektörlerinden birisi olan ve çoğunlukla yonga levha-MDF kullanan mobilya sektöründe meydana gelen üretim artışından dolayı levha sektöründe ilerleme kaydedilmiştir. Ahşap esaslı levhaların başta mobilya olmak üzere birçok kullanım alanında tercih edilmesinin nedeni masif oduna göre ucuz olması ve istenilen özelliklerde üretilebilmesidir. Ayrıca işlemesinin kolay olması, temizlik ve bakımının kolay olması, arzu edilen renk ve desende üretilebilmesi, yüksek miktardaki ihtiyacı karşılayabilmesi tercih sebeplerindendir. Bunlarla beraber, masif odunda görülen üç boyutta farklı çalışma, direnç değerlerinde farklılıklar, iç gerilmeler ve fiziksel değişimler gibi odun kusurlarına

nispeten ahşap esaslı levhalarda karşılaşılmaması da önemli avantajlarındandır (İstek, Özlüsoylu, & Kızılkaya, 2017).

Ülkemizde sektörün başlıca sorunları; koordinasyon eksikliği, hammadde sorunları, yetersiz sermaye birikimi, işgücü gibi sorunalardır. Türkiye'de levha sanayi sektörünün büyümesi için genel sanayileşme politikaları içerisinde yer almasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Mobilya endüstrisinin temel girdilerinden ve yarı mamul hammaddelerinden olan MDF, yonga levha ve kontraplak gibi levhaların yüzeyleri gerek estetik gerekse direnç özeliklerinin iyileştirilmesi ve ekonomik değerlerinin yükseltilmesi amacıyla sıvı veya katı kaplama malzemeleriyle kaplanmaktadır. Katı yüzey kaplama malzemesi olarak melalin emdirilmiş dekor kağıtları, çeşitli özelliklerde reçineli filmler, ağaç kaplama levhalar ve laminatlar yaygın olarak kullanılmaktadır. Kaplanmış levhalar yaygın olarak mobilya üretimi ve dekorasyon işlerinde diğer yardımcı malzemelerle birlikte kullanılmaktadır (İstek, Özlüsoylu, & Kızılkaya, 2017).

Sektörün küresel ve Türkiye'deki genel göstergeleri aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 5.1. Küresel Panel Üretim-Tüketim Göstergeleri ve Dünyada ve Türkiye'de Ağaç Sanayi Ticareti (Ülke Bazlı Kırılım 2018)

Ülkeler	İhracat Miktarı	İthalat Miktarı	Üretim	Görünen Tüketim
Çin	2.501.932	1.779.145	82.987.000	82.264.213
ABD	957.000	10.953.000	20.428.000	30.424.000
Polonya	1.615.779	3.135.531	9.430.000	10.949.752
Rusya Federasyonu	3.101.164	966.420	12.903.000	10.768.256
Türkiye	1.552.000	262.800	9.340.000	8.050.800
Almanya	3.982.701	3.439.934	8.441.216	7.898.449
Brezilya	1.393.975	5.364	7.905.000	6.516.389
Birleşik Krallık	191.913	1.895.406	3.079.000	4.782.493
İtalya	775.762	1.726.025	3.580.000	4.530.263
Kore Cumhuriyeti	28.817	1.862.665	2.695.000	4.528.848
Fransa	2.127.795	1.301.936	4.995.000	4.169.141
Kanada	7.804.650	1.266.665	10.244.236	3.706.251
Romanya	2.050.816	436.066	5.006.922	3.392.172
İran İslam Cumhuriyeti	64.309	898.172	1.968.000	2.801.863
İspanya	1.602.040	816.995	3.420.000	2.634.955
Japonya	21.486	1.099.686	1.465.000	2.543.200
Belarus	2.766.664	327.536	4.418.008	1.978.880
Avustralya	48.874	296.353	1.561.008	1.808.487
Tayland	4.836.635	35.353	6.600.000	1.798.718
Ukrayna	529.310	589.810	1.634.000	1.694.500
Şili	546.700	301.277	1.778.100	1.532.677
Litvanya	62.282	664.740	740.000	1.342.458

Ülkeler	İhracat Miktarı	İtahalat Miktarı	Üretim	Görünen Tüketim
Meksika	79.670	592.322	783.000	1.295.652
İsveç	133.695	862.626	550.000	1.278.931
Avusturya	2.362.672	681.958	2.948.000	1.267.286
Güney Afrika	126.240	69.466	1.295.031	1.238.257
Portekiz	747.144	905.088	1.022.874	1.180.818
Vietnam	163.794	873.666	410.000	1.119.872
Arjantin	71.000	106.920	914.868	950.788
Malezya	1.199.662	566.325	1.542.000	908.663
Hollanda	208.862	1.114.120	0	905.258
Kazakistan	277	705.756	64.600	770.079
Suudi Arabistan	5.595	764.079		758.484
Bulgaristan	347.508	214.752	889.936	757.180
Kolombiya	12.633	476.060	273.411	736.838
Macaristan	672.050	575.125	830.240	733.315
Danimarka	139.819	484.406	346.000	690.587
Belçika	2.071.401	848.655	1.900.000	677.254
Birleşik Arap Emirlikleri	34.709	672.484		637.775
Özbekistan	2.225	497.274	142.277	637.326
Hindistan	5.990	382.744	223.500	600.254
Sırbistan	73.000	321.000	283.000	531.000
Çin, Taiwan Eyaleti	3.937	490.795	43.000	529.858
Çek Cumhuriyeti	1.639.670	904.480	1.248.080	512.890
Peru	118	461.632	0	461.514
İsviçre	466.687	312.178	599.598	445.089
Yunanistan	108.406	190.768	310.200	392.562
Endonezya	508.610	262.210	625.000	378.600
Slovakya	647.669	371.739	629.807	353.877
Norveç	120.131	181.416	275.000	336.285
Azerbaycan	86	332.300	2.200	334.414
Finlandiya	25.566	244.745	92.000	311.179
Yeni Zelanda	671.751	16.802	940.969	286.020
Hırvatistan	135.511	256.101	157.845	278.435
İsrail	2.015	257.215	14.000	269.200
Venezuela (Bolivarian Cumhuriyeti)	20.362	1.192	286.000	266.830
Bosna Hersek	1.760	253.340	13.000	264.580
Tunus	1.192	181.233	82.500	262.541
Filipinler	12.769	176.765	90.000	253.996
Gürcistan	26.245	252.292	9.900	235.947
Estonya	110.000	135.000	210.000	235.000
Cezayir	1	206.670	22.900	229.569
Slovenya	140.312	238.500	126.000	224.188
İrlanda	710.067	196.560	734.925	221.418
Mısır	4.326	189.738	24.300	209.712
Lübnan	1.469	198.400	12.000	208.931
Pakistan	3.127	64.461	143.000	204.334
Nijerya	14.171	176.871	40.000	202.700
Fas	224	190.103	3.400	193.279
Latvia	991.210	124.040	1.040.000	172.830
Sri Lanka	55.957	50.455	150.000	144.498
Irak	52	139.114	5.000	144.062
Moldova Cumhuriyeti	576	133.505	371	133.300
Kırgızistan	1.413	106.766	0	105.353
Diğerleri	756.694	1.906.036	974.482	2.123.824
Genel Toplam	54.202.634	54.979.127	27.942.704	228.719.197

Kaynak: (Faostat, 2020) (Veriler m3 cinsindendir. Verilere yonga levha, mdf/hdf ve osb dahildir.)

Tablo 5.2. Türkiye'de Levha Grubu İthalatı Göstergeleri ve Türkiye'de Levha Grubu İhracatı

2019	İhracat (€)	İthalat (€)	İhracat ($)	İthalat ($)	İthalat Miktar (m3)	İhracat Miktar (m3)
4411-LİF LEVHA	337.793.002	20.207.927	377.909.390	22.607.625	43.834	1.176.690
4410-YONGA LEVHA	151.566.555	37.869.779	169.584.978	42.488.354	190.206	883.293
TOPLAM	489.359.557	58.077.706	547.494.368	65.095.979	234.040	2.059.983

Kaynak: (TÜİK, 2020)

Tablo 5.3. Dünyanın En Büyük 5 Mobilya İhracatçı Ülkesi (2019)

Ülkeler	Toplam Ticaret Değeri (US)
Çin	96.416.994.075
Almanya	18.686.301.054
Polonya	14.833.477.918
İtalya	14.651.204.558
ABD	10.840.474.466

Kaynak: (Comtrade, 2020)

Tablo 5.4. Dünyanın En Büyük 5 Mobilya İthalatçı Ülkesi (2019)

Ülkeler	Toplam Ticaret Değeri (US)
ABD	72.058.612.905
Almanya	21.759.261.342
Fransa	11.987.360.083
İngiltere	11.779.565.512
Kanada	9.344.716.019

Kaynak: (Comtrade, 2020)

5.1.1. Ağaç Bazlı Panel Endüstri Sektörü GZFT Analizi

Aşağıda ağaç bazlı panel endüstri sektörünün GZFT analizine yer verilmiştir (İstek, Özlüsoylu, & Kızılkaya, 2017). 2017 yılında yapılan bu çalışma 2020 yılında şirket yöneticileri ile tekrar değerlendirilmiş ve bir değişiklik olmadığı saptanmıştır.

Güçlü Yönler:

- Ağaç bazlı panel endüstri sektöründen yer alan işletmelerin çoğunluğunun 21. Yüzyıl başlarında kurulmuş olması ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi
- Ürün kalite standartlarına uyulması ve yeni kurulan tesislerde ürün çeşitliliğinin artması, teknoloji ve yeni ürün çeşitliliğinin yakından takip edilmesi, AR-GE faaliyetlerine önem verilmesi ve hem ulusal hem uluslararası fuarlarda yer alınması
- Ülkemizin fiziki konumu dolayısıyla çevre ülkelerin orman ürünü ithalat ihtiyacının, ülkemizde yer alana işletmelerin kapasitesini ihracata yöneltme bilinç ve isteğini arttırması
- İşçilik giderlerinin AB ülkelerine oranla düşük olmasının getirdiği rekabet avantajı
- Levha sanayinin genellikle pazara ve orman kaynaklarına yakın yerlerde konumlanması özellikle deniz ulaşımı ve liman kullanımı konularında çoğu tesisin uygun yerlerde kurulmuş olması
- Sektörel dernek ve kuruluşlar vasıtasıyla her türlü sektöre yönelik sıkıntının çözümü için gerekli girişimlerin yapılması ve sorunların ilgili kurumlara iletebilmesi
- Sektörün dışa açılmış olması, ihracat olanaklarının kur farklarından dolayı artması
- Hammadde alım konusunda garantisi verilmesi, dolayısıyla Orman Genel Müdürlüğünün üretimi arttırması
- Ülkemizde levha sektörü için iyi eğitim almış nitelikli mühendislerin fazla olması sektörün güçlü yönleri olarak sayılabilir.

Zayıf Yönler:

- Ülkemizde odun hammaddesi fiyatının dünya ortalamasından yüksek olması
- Hammadde ihtiyacının %30-35 oranında ithalata bağımlı olması
- Ülkemizde kış aylarında kesim yapılmadığından stok maliyetlerinin artması
- Yasa ve yönetmeliklerle bağlı fon ve vergilerin yüksek olması
- Yetkin teknik, ara eleman ve çalışan yetersizliği
- Üniversite-sanayi iş birliğinin yeterli düzeyde olmaması
- Üretim maliyetlerinin yüksek ve döviz kurunda dalgalanma yaşanan dönemlerde, ülkemize yapılan ithalat baskısı

- Girdi maliyetlerinin yüksekliği ve ürün nakliyesi sorunları

Fırsatlar:

- Avrupa Birliğine üyelik süreci ve Avrupa Birliği ülkelerinde işçilik maliyetlerinin yüksek oluşu,
- Endüstriyel Plantasyonlar konusunda Orman Genel Müdürlüğü ve özel sektör kuruluşlarının çalışmaları,
- Konum itibariyle ülkemizin Orta Doğu, Türki Cumhuriyetler ve Kuzey Afrika ülkeleri gibi ülkelere yakınlığı
- Tanıtım ve Fuar organizasyonlarının çokluğu ile ziyaretçi sayısının sürekli artması
- Levha ürünlerini hammadde olarak kullanan mobilya işletme sayılarının artması

Tehditler:

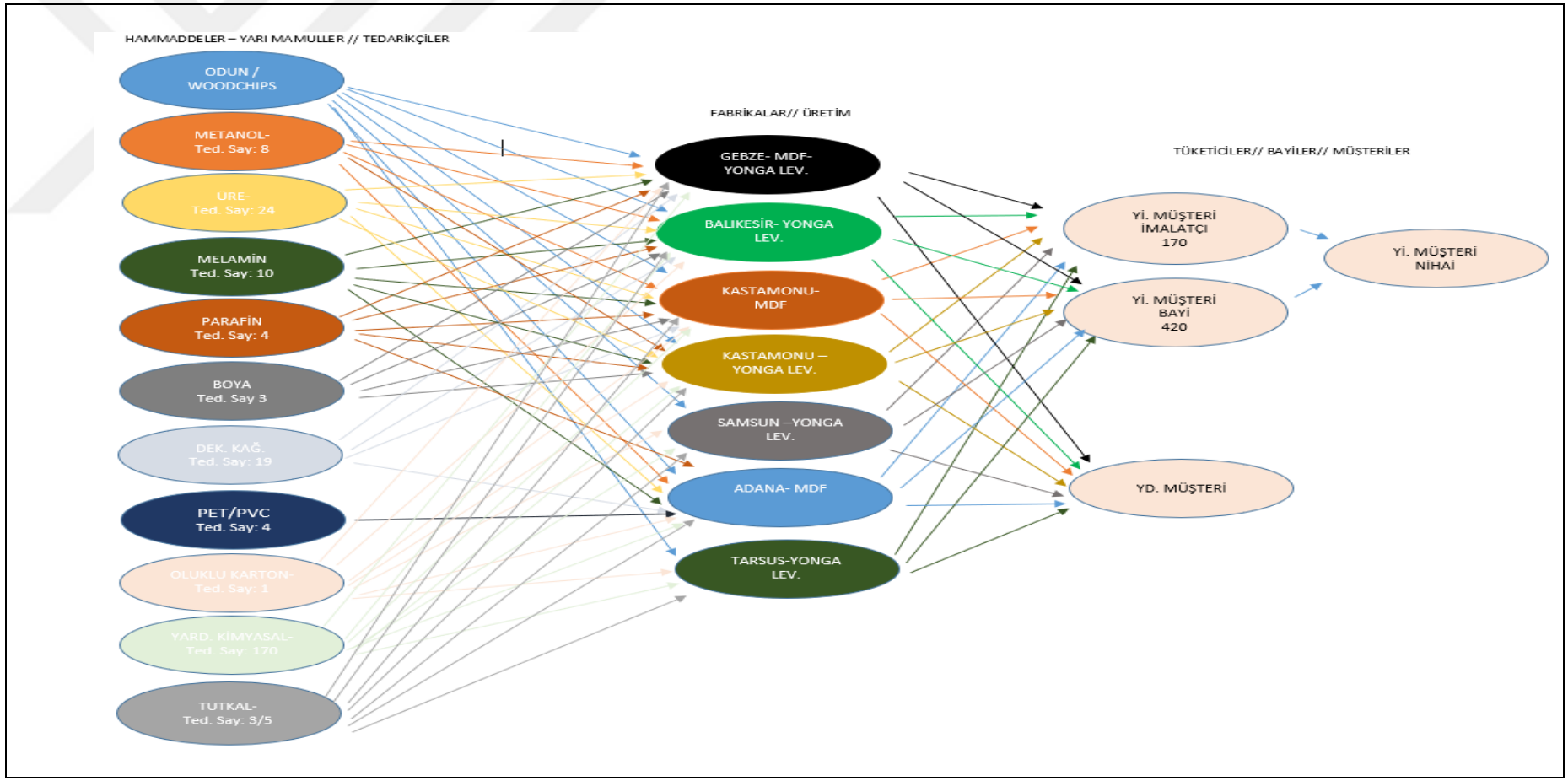
- Avrupa Birliği uyum yasalarına uygun olarak üretim güçlükleri ve bu bağlamda çevre sorunları
- Tüketici yatırım alanlarının faiz oranlarındaki düşüşe bağlı olarak değişkenlik göstermesi, dolayısıyla sektör ürünlerine olan talebin azalması
- Son yıllarda dünyada yaşanan ekonomik sorunlara rağmen yeni levha üretim tesislerinin kurulması
- Yenilenebilir Enerji Kanunu kapsamında biokütleden enerji üretilmesinin teşvik edilmesi, dolayısıyla odun fiyatlarının yükselme eğilimi
- Artan yoğun rekabet ile teknolojisini yenileyemeyen, maliyetlerini düşüremeyen tesislerin elenme risk
- Dövizde meydana gelen değişimler nedeniyle maliyetlerin değişmesi önemli sayılabilecek tehditlerdir.

5.2. ABC İşletmesine Genel Bakış ve Tedarik Zinciri Yapısı

ABC işletmesi 1960'larda faaliyetlerine başlamış ve ağaç bazlı panel endüstri sektöründe yer almakta olup önemli bir konuma sahiptir, yonga levha, MDF ve HDF üretimi yapmaktadır. Türkiye'de yedi dünya genelinde altı fabrikası bulunmaktadır.

ABC işletmesi yurtiçinde yaklaşık bayi ve son müşteri bazında 600'e yakın müşterisi bulunmakta ve dünya genelinde yaklaşık 100 ülkeye ihracat yapmaktadır. Ürünlerde kullanılan kağıtlar Avrupa'dan (İspanya, İtalya, Almanya vb.) ithal edilmektedir. Toplam üretimde kullanılan hammaddeler için tedarikçi sayısı 200'ün üzerindedir. İhracatta kullanılan modları karayolu, konteyner- deniz yolu taşımacılığı, dökme gemi taşımacılığı ve demir yolu şeklinde gerçekleşmektedir. Bunun dışında nadir de olsa intermodal ve havayolu taşımacılığı da kullanılmaktadır. İthalatta ise ağırlıklı olarak intermodal ve karayolu taşımacılığı kullanılmaktadır.

ABC işletmesinin tedarik zinciri yapısı ağı aşağıdaki şekildedir. Bu yapıda tedarikçiler, üretici konumunda olan ABC işletmesi ve müşterilerin arasındaki ilişki boyutu sergilenmiştir. Bu çalışmadaki veriler ABC işletmesinin Satın Alma Direktörlüğü ve Müşteri Hizmetleri departmanından temin edilmiştir.



Şekil 5.1. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Yapısı

Kaynak: Özgün Çalışma

5.3. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Strateji Türü

ABC işletmesi odun hammaddesini işleyerek ara mamul haline getirip nihai müşterileri olan mobilya üretim şirketlerine veya bayilerine gönderim sağlamaktadır. Ürün gamında sıradan ürünler üretmektedir, ürünlerin üst düzeyinde yer alan kâğıt malzemelerinde inovatif yaklaşım sergilemektedir. ABC işletmesi üretim hatlarında duruşun olmamasına özen göstermekte dolayısıyla üretim sıklığı ve devamlılığı pazara zamanında ürün sunabilmek ve müşteri hizmet düzeyini yüksek tutabilmek adına önem taşımaktadır. Dolayısıyla müşteride stok tutma durumu azalacak ve bu durum arz ve talep istikrarını yaratması bakımından da ayrıca önem arz edecektir. ABC işletmesi satış, tahmin ve planlama yönetiminde olduğu kadar üretim ve müşteri deneyimini de en çoklamak için dijitalleşmeye önem vermelidir. Bir diğer önemli nokta tedarikçiler, işletme ve müşteriler arasında sorunsuz bir iş birliği ve entegrasyonun sağlanmasını hedeflemelidir. Özellikle ABC işletmesi yüksek oranda satış yaptığı ve üretim gerçekleştirdiği müşterilere yönelik iş birliği ve dijital entegrasyon çalışmalarına önem vermelidir. Siparişlerin her gün değil de belirlenmiş ölçekteki (ABC analizi) müşterilerden belirli günlerde gelmesi sağlanmalıdır. Bu hem hammadde tedariğini, üretimi hem de teslimatı iyileştirecektir.

ABC işletmesinin operasyonel süreci şu şekildedir; müşteri siparişimi müşteri hizmetlerine iletir. Müşteri hizmetleri departmanı ilgili siparişi mevcut ERP temelli programda sisteme işler ve tedarik zinciri planlama departmanı üretim için gerekli planlamayı yapar. Ara mamuller üretimden çıkınca müşteri hizmetleri departmanı eğer sipariş ihracat ise yurtdışı lojistik departmanına, iç müşteri ürünü ise yurtiçi lojistik departmanına iletir. Akabinde yurtdışı lojistik departmanı ilgili ülke için online bir web sitesinden ihale programına ilgili yükleme yeri, teslim yeri, istenen teslim süresi ve mod çeşidi ve yük özelliklerini işler. İhale minimum 3 saat açık tutulmaktadır. Tüm şartları sağlayan en uygun 3 firma arasından sözleşme oluşturulur ve Tedarik Zinciri Lojistik Grup Müdürü onayına sunulur. Yetkili müdür sistem üzerinden siparişi onaylar ve taşımacılık operasyonun yapılması için yurtdışı lojistik departmanı harekete geçer. Yurtiçi lojistik süreçlerinde hazır olan ürünler ilgili yurtiçi lojistik departmanı tarafından taşıma operasyonu ayarlanır. Dolayısıyla sürecin sorunsuz ilerleyebilmesi için müşteri hizmetleri, planlama, üretim, lojistik, fabrika ve depo sorumluları arasında iletişim ve iç

müşteri memnuniyeti yüksek seviyede olmalıdır. Bunun için işletmenin operasyonları lojistiğin 7 doğrusu ve müşteri hizmet seviyesi bakımından zamanında ve eksiksiz tamamlaması önemlidir.

ABC işletmesi yukarıda detaylandırılan süreçler değerlendirildiğinde benimsediği tedarik zinciri strateji türünün sürekli akış tedarik zinciri stratejisi olduğu saptanmıştır.

5.4. ABC İşletmesi ve ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Yönetimi GZFT Analizi

ABC işletmesinin durum analizi yapılması için öncelikle GZFT analizinden faydalanılmıştır. Bu analizi ABC işletmesinin danışmanlık hizmeti alarak oluşturduğu 2016-2020 yılı GZFT analizi işletmenin Tedarik Zinciri Geliştirme ve İştirakler Grup Müdürü ve Tedarik Zinciri Geliştirme ve İştirakler Yöneticisi, Tedarik Zinciri Lojistik Grup Müdürü ve Dış Ticaret Grup Müdürünün yorum ve destekleri yanından bir akademisyen görüşünden faydalanılarak genişletilmiş ve güncellenmiştir. ABC işletmesinin GZFT analizi alttaki tabloda (Tablo 5.5.) belirtilmiştir.

Tablo 5.5. ABC İşletmesi GZFT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Dünya kalitesinde, çevreci, daha sağlıklı, rekabetçi, rengiyle ve deseniyle zengin ürün yelpazesine ve güçlü marka bilinirliliğine sahip olunması	Teknolojik gelişmelerin patentlerle korunma süreci (Bazı ürünlerde yapılan yeniliklerin patentlerle korunma sürecinde yaşanan sıkıntılar. Örnek; parke)
Farklı ülkelerdeki üretim tesisleri arasında ve dağıtım ağlarının entegrasyonu sayesinde müşteri talebine hızlı ve etkin cevap verebilme	Ürünlerin emtia (commodity) olması nedeniyle kar marjlarının çok düşük olması
Modern ve yüksek kapasiteli üretim tesislerine sahip olunması ve ölçek ekonomisi ile minimum maliyetlere ulaşabilme yeteneği	Toplam maliyetler içerisinde lojistiğin yüksek bir paya sahip olması

Tablo 5.5. (Devamı) ABC İşletmesi GZFT Analizi

Sektöründe deneyimli kadrolara sahip olunması	İşveren markası olarak kurumsal algının düşük olması
Geçmişten günümüze yetkin bir bilgi birikimi (Know-how) olması (üretim, yatırım, satış, pazarlama, tedarik zinciri, ürün geliştirme vb.)	Şirket kültüründe inovatif yaklaşımın yeterli seviyede olmaması
Operasyonel mükemmellik anlayışının ve çevikliğin şirket kültüründe önemli bir yer tutması	Rekabet edebilmek için pazara ve hammaddeye yakın olunması zorunluluğu
Tüm süreçlerde üstün bilgi işlem altyapısının varlığına sahip olunması	Nitelikli iş gücü bulmakta ve elde tutmakta rekabet yaşanması
Tedarik Zincirinin “entegre iş planlama" anlayışı ile yönetilmesi	Ürünlerin nakliyesi sırasında karşılaşılan ulaşım sorunları, Ürünlerin taşımaya ve elleçlemeye uygun olmaması
Fırsatlar	**Tehditler**
Türkiye’deki yeni konut ihtiyacı ve mevcut konutların yenilenmesi ihtiyacı	Yatırım yapılan ülkelerdeki siyasi ortam ve kanunlarda yaşanabilecek değişiklikler
Dünyada artan refaha bağlı olarak ürünlere olan talebin artması	Global ve yerel ekonomideki belirsizlikler
Sürdürülebilir orman yönetiminin (endüstriyel plantasyon uygulamalarının yaygınlaşması) dünyada güçlenmesi	Yerli üreticilerin talebin üzerindeki kapasite artışı
Kompozit paneli ikame edecek ekonomik bir alternatifin halihazırda olmaması ve yakın gelecekte görünmemesi	Üretimde kullanılan ana hammadde olan odun fiyatlarının Türkiye’de, Avrupa’ya göre 2 kat, Amerika, Ukrayna, Rusya’ya göre 3-4 kat pahalı olması
Kompozit panel geri dönüşümünün hızla yaygınlaşması (Yonga levha)	Artan yoğun rekabet ile teknolojisini yenileyemeyen, maliyetlerini düşüremeyen tesislerimizin elenme riski
Salgın Hastalıklarda (Covid 19,2020) artan mobilya talebinin satışlara yansıması	Yerli hammadde kaynaklarının yetersizliği (Odun)
	Sektörde yoğun rekabet nedeniyle müşteri sadakatinde düşüklük olması

Kaynak: Özgün Çalışma

ABC işletmesinin tedarik zinciri yönetimi GZFT analizi ise Tedarik Zinciri Geliştirme ve İştirakler Grup Müdürü, Tedarik Zinciri Lojistik Grup Müdürü, bir akademisyen görüşünden faydalanılarak Tablo 5.6.’daki gibi oluşturulmuştur.

Tablo 5.6. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Yönetimi GZFT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Farklı ülkelerdeki üretim tesisleri arasında ve dağıtım ağlarının entegrasyonu sayesinde müşteri talebine hızlı ve etkin cevap verebilme	Lojistik maliyetlerin ürünün pahada hafif ve ölçüde ağır olmasından kaynaklı yüksek olması
Tedarik Zinciri içinde nitelikli insan gücünün yüksek olması	Yerli hammadde kaynaklarının yetersizliği bu sebepten ürünlerin ithal oranının yüksek olması ve maliyetlerin artması
Hammaddeye ve tüketim noktalarına yakın tesislerin bulunması	Orman kaynaklarının (odun hammaddesi) yetersizliği
Üretim ve satış hacminin çok yüksek olması nedeniyle lojistik hizmetleri satın almada rekabetçi fiyatların yakalanması	Ürünlerin taşımaya ve elleçlemeye uygun olmaması
Depo Yönetiminde WM modülünün çok etkin bir şekilde kullanılması	Talep tahminindeki doğruluk oranının düşük olması
Tedarik zinciri planlamanın entegre iş planlama anlayışı ile yönetilmesi	Canlı SKU sayısının çok fazla olması
Woodchips taşımalarında şirket gemisinin kullanılması	Depoların yeterli olmaması
YYS Belgesine sahip olunması	Mamul depolarında RFID uygulanmasının zor olması
	Belli lokasyonlarda çok katı taşıma kooperatiflerinin olması
Fırsatlar	**Tehditler**
Dövizdeki dalgalanmalar nedeniyle ihracat imkanlarının artmış olması	Jeopolitik riskler
Blockchainin tedarik zincirindeki uygulamaları	Enerji maliyetlerindeki yükselme
Salgın Hastalıklarda (Covid-19,2020) artan mobilya talebinin satışlara yansıması	Salgın hastalıklarda (Covid 19,2020) ithalat ve ihracattaki ekipman dengesizliği, liman yoğunlukları ve sınır kapısı yoğunlukları gibi etkenlerin lojistik operasyonlara yansıması

Kaynak: Özgün Çalışma

Bu çalışmalarda 2020 yılında dünyamızı derinden etkileyen Covid-19 pandemi sürecinin şirketin çalışmalarına olumlu yansıdığı gözlemlenmiştir. Özellikle satış ve pazarlama alanında artan bir trend gözlemlenmiştir. Lojistik açıdan ise tehditler kısmında bahsedilen ithalat ve ihracattaki ekipman dengesizliği karşısında fiyat artışları ve ekipman tedarik edememe durumları ile karşılaşılmıştır. Deniz yolu ticaretinde limanlarda çalışma mesailerinin kısıtlanması sebebiyle yoğunluk artmıştır. Kara yolu ticaretinde sınır kapısı yoğunlukları ile karşılaşılmıştır.

5.5. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Vizyonu ve Misyonu

ABC işletmesinin bir önceki bölümde değerlendirilen durum analizi sonucunda tedarik zinciri yönetimi vizyon ve misyonu yukarıda belirtilen aynı üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Tedarik Zinciri Vizyonu: Global bir çatı altında müşterilerle (müşterilerin müşterileri) ve tedarikçilerle (tedarikçilerin tedarikçileri) entegre olmuş dijitalleşmiş bir otonom yapıya sahip olmak.

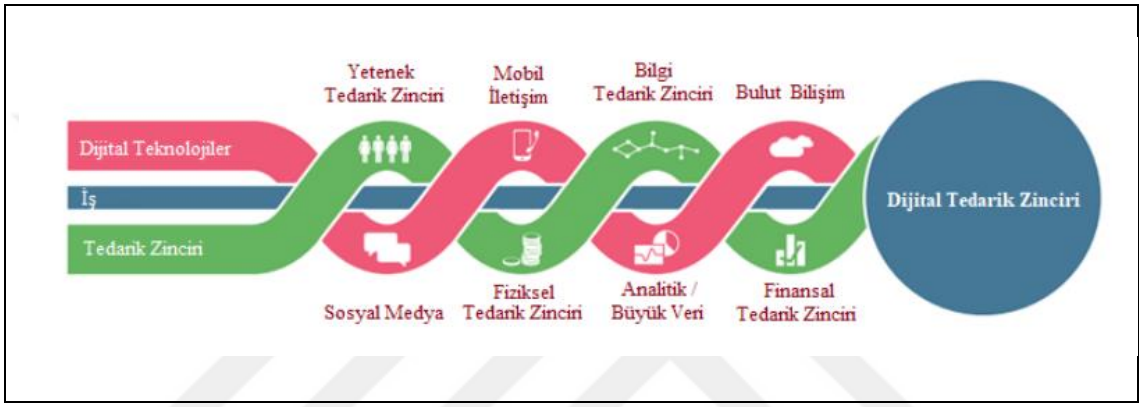
Tedarik Zinciri Misyonu: Arz ve talebi senkronize etmek

Vizyon ifadesinden yola çıkarak ABC işletmesinin dijital tedarik zincirine dönüşmesi gerektiği saptanmıştır. Misyon ifadesi ise işletmenin benimsemiş olduğu tedarik zinciri strateji türü olan sürekli akış strateji türünün ana hedefi ve değeridir.

Dijital tedarik zinciri konusuna değinilecek olursa, insanların, işletmelerin internet kullanım oranlarının oldukça arttığı Deloitte Consulting'ın yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkmış ve yine aynı kurumun varsayımlarına göre, internet kullanım oranı yaklaşık %76, sosyal medya kullanım oranı ise yaklaşık %50 civarındadır. Bu oranlar, zaman geçtikçe işletmelerinde süreçlerinde ve faaliyetlerinde dijitalleşme oranının artacağını göstermektedir (Yıldız, 2018).

Yeni teknolojik ilerlemenin verdiği gelişmeler sonucunda işletmeler de süreçlerinde bu yenilikleri kullanmak adına kendilerini dönüştürerek dijital hale gelmeye çalışmaktadır (Büyüközkan & Göçer, Digital supply chain: literature review and a proposed framework for future research, 2018). İş akış şekillerinin de dijitalleşme

yönünde evrilmesiyle birlikte işletmelerin tedarik zinciri süreçlerinde de hem verimli ve esneklik konusunda gelişmesini önemli oranda etkilemektedir. Dijital platformlar sayesinde tedarik zinciri paydaşları arasında entegrasyon ve iş birliği gibi konularda da gelişme sağlanacaktır. Tedarik zinciri klasik anlamdaki tanımda bir yerden başka bir yere ürün taşınmasından ziyade artık bütünleşik paydaş ve karmaşık operasyon yönetimi olarak modern anlamda tanımlanabilir. İşletmeler tedarik zincirini somut ürün ve hizmet akışı değil de eş zamanlı olarak bilgi, finans, yetenek gibi alanlarda da bütünleşik dijital bir ağ olarak tasarlamalıdır (Yıldız, 2018).



Şekil 5.2. Geleneksel Tedarik Zincirinin Dijital Tedarik Zincirine Dönüşümü

Kaynak: (Yıldız, 2018)

Tedarik zinciri içerisinde bilgi akışının daha etkin ve verilerin daha hızlı işlenmesi ve aktarılması için de birtakım uygulamalar ortaya çıkmıştır. Bunlar nesnelerin interneti, bulut bilişim, sosyal medya beslemeleri ve bilgisayarlı mobil cihazlalar vb.dir. Geleneksel tedarik zincirinde yer alan bir takım ayrı uygulamalar tedarik zincirlerinin dijitalleşmesiyle birlikte ortadan kalkar. Günümüzde birçok tedarik zinciri hem fiziksel (kâğıt üzerinde) hem de kısmen bilgisayar teknolojilerine bağlı olmak üzere hibrittir. Dijital tedarik zincirleri, geleneksel hibrit sisteminde ötesine geçerek sistem entegrasyonu ve kilit bileşenlerin bilgi üretme kapasitelerini kullanmaktadır (Yıldız, 2018).

Dijital tedarik zinciri müşteri memnuniyetini arttırır, zira müşterinin olağanüstü performans kapasitesini ortaya çıkarır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha doğru ve eksiksiz işlenmesi yanında daha hızlı bir şekilde siparişlerin karşılanma oranı bakımında da önem arz eder (Yıldız, 2018).

Dolayısıyla ABC işletmesinin belirlediği vizyon dijital bir tedarik zincirine evrilme yönünde yapılan en isabetli tanımlamadır.

5.6. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejilerinin Belirlenmesinde Hoshin Kanri ve Dengelenmiş Puan Kartı Metodolojilerinin Uygulanması

ABC işletmesinin yapılan sektörel, işletme ve tedarik zinciri yönetimi durum analizi akabinde vizyon ve misyonu belirlendi. Bu çalışma akabinde ABC işletmesinin bu vizyona ulaşmak için Kesterson 'un (2015) kitabındaki analizden yararlanılarak mevcut durum ve gelecek durum analizi yapılmıştır. Bu analizde organizasyon, kültür, çalışanlar ve süreçler olarak dört başlık altında irdelenmiştir.

5.6.1. ABC İşletmesinin Hoshin Kanri Modeli Mevcut Durum Analizi

ABC işletmesinin Hoshin Kanri modeli uyarınca şirket üst düzey yöneticileri ve iki akademisyen görüşünden faydalanılarak oluşturulan mevcut durum analizi Tablo 5.7.'deki gibidir:

Tablo 5.7. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Modeli Mevcut Durum Analizi

Organizasyon	Süreç
Müşteri Hizmetleri Departmanı Tedarik Zinciri Direktörlüğü altında yer almamaktadır.	Planlama yönetim süreçleri (talep, tedarik, üretim) kısmen manuel ilerlemektedir.
Global tedarik zinciri yönetimi yapısı şirket içinde bulunmamaktadır.	İthalat, ihracat ve lojistik operasyon süreçleri ve bu süreçlerin raporlaması manuel yönetilmektedir. Bir ithalat veya ihracat ve lojistik operasyon işleminde iş emrinden, sevkiyat ayarlaması ve mod seçiminden tutunda son teslimata kadar geçen tüm süreçte (gönderici, müşteri, gümrükçü, sigortacı, nakliyeci, lashingci, vb.) bütünleşik bir dijital sistemin bulunmaması ve doğal olarak raporlama, izleme yapılamaması söz konusudur.
Operasyonel satın alma Tedarik Zinciri Direktörlüğü altında yer almamaktadır.	Tüm tedarik zinciri süreçlerinin görünürlüğü, izlenebilirliğini sağlayacak, maliyetleri iyileştirecek, bir Kontrol Kulesi uygulaması bulunmamaktadır.

Tablo 5.7. (Devamı) ABC İşletmesi Hoshin Kanri Modeli Mevcut Durum Analizi

Fabrikalarda yer alan lojistik ve planlama departmanı çalışanları matris yapıya sahip, ilgili fabrika direktörlüğüne bağlı olarak görev almaktadırlar.	Lojistik maliyetler yıllık bütçede Tedarik Zinciri Direktörlüğü tarafından sunulmamaktadır. Yıllık bütçede TZD'nin bir katkısı bulunmamaktadır.
Bir proje yönetim ofisi (PMO) Tedarik Zinciri Direktörlüğü altında bulunmamaktadır.	Depolama işlemleri ERP temelli WMS (SAP altında yer alan MM modülü) sistemi ile yapılmaktadır. Barkodlu etiketler ve kullanıcı dostu olmayan el terminalleri ile manuel operasyonun sisteme girişi yine manuel kaydı ile yapılmaktadır. Bu durum herhangi bir yanlış girişte sistem ve fiili stok uygunsuzluğuna neden olabilmektedir. Henüz RFID uygulaması bulunmamaktadır.
	Depolamada ortalama stok devir gün sayısı 50 gündür.
	İşletmenin bazı lokasyonlarında paketleme hattı yer almaktadır, paketleme hattı elleçleme ve mal sevkiyat süresini hızlandırmaktadır. Tüm lokasyonlarda paketleme hattı bulunmamaktadır.
	Tedarik Zinciri Yönetimi altında bir Mükemmelliyet Merkezi yaklaşımı yer almamaktadır.
Çalışanlar	**Şirket Kültürü**
Çalışanlar için performans odaklı bir yönetim anlayışı yeterli seviyede değildir.	İşletme içinde geri bildirimlerin, önerilerin, fikirlerin ve şikayetlerin toplandığı bir platform bulunmaktadır. Ancak uygulama aşamasında sistemsel olarak ilerlenememektedir. Gelen tüm bu öneriler, fikirler vb. uygulanması aşamasında senkronize bir sistem eksiktir.
Çalışanlar için kariyer projeksiyonu net belirlenmemiştir. Kariyer desteği yeterli seviyede çalışanlara işletme tarafından sunulamamaktadır.	Sürdürülebilirlik nosyonu işletme kültürüne henüz yerleşmemiştir.
Yetenek kazanma ve yetenek tutma politikaları henüz işletme içinde sağlamlaştırılamamıştır.	İnovatif düşünme işletme kültüründe yeterli seviyede değildir.
Çalışanlar için çalışma prensipleri çalışması bulunmamaktadır.	Hiyerarşik ve bürokratik yapı işletme kültüründe oldukça baskındır.
Global kurum kültürü ve iş yapış biçimleri henüz yeterli seviyede belirlenebilmiş, oturtulabilmiş değildir.	Üniter/merkezi yapı işletme içinde ağırlığını korumaktadır.

Kaynak: Özgün Çalışma

5.6.2. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Modeli Gelecek Durum Analizi

ABC işletmesinin Hoshin Kanri modeli uyarınca şirket üst düzey yöneticileri ve iki akademisyen görüşünden faydalanılarak oluşturulan gelecek durum analizi Tablo 5.8.'deki gibidir:

Tablo 5.8. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Modeli Gelecek Durum Analizi (5 Yıllık)

Organizasyon	Süreç
Müşteri Hizmetleri Departmanının Tedarik Zinciri Direktörlüğü (TZD) çatısı altında yer alması sağlanacaktır.	IBP (Integrated Business Planning) eksiksiz (DP, SNP, PP/DS, G-ATP) canlıya geçirilip sürecin talep tahmininden teslimata kadar otonom hale getirilmesi ve müşteri portalı ile tamamen entegre çalışır durumda olması hedeflenmiştir. Müşterilere G-ATP'nin tayin ettiği termin tarihleri portal üzerinden otomatik ulaştırılması sayesinde müşterilerin stokları canlı görebilmesinin sağlanması ve yine IBP sayesinde "reliability", "responsiveness", "agility" objektif bir biçimde ölçülmeye ve takip edilmeye başlanması hedeflenmiştir.
Global TZD çatısının oluşturulması sağlanacaktır.	İthalat, ihracat ve lojistik süreçlerinin ve raporlanmasının tamamen dijital bir sistem üzerinden ilerlemesi hedeflenmiştir. Bir ithalat veya ihracat iş emrinden, sevkiyat ayarlaması -mod seçiminden son teslimata kadar geçen tüm süreçte taraflar (gönderici, gümrükçü, sigortacı, nakliyeci, lashingci vb.) entegre bir dijital sistemin kurulması ve raporlamanın doğruluğunun sağlanması hedeflenmiştir.
Operasyonel Satın almanın TZD çatısı altında yer alması hedeflenmiştir.	Kontrol Kulesi kurulması hedeflenmiştir.

Tablo 5.8. (Devamı) ABC İşletmesi Hoshin Kanri Modeli Gelecek Durum Analizi (5 Yıllık)

İçsel tedarik zinciri yönetimi gereğince fabrikalardaki lojistik ve planlama çalışanlarının Tedarik Zinciri direktörlüğü organizasyon şeması altında yer alması sağlanmış olacaktır.	Satış bütçesi EXW bazında alınması, EXW değeri üzerine binen tüm masraflar (lojistik) TZD tarafından verilecektir.
Tedarik zinciri yönetimi altında geliştirilen projeler tek elden takibi yapılacak ve gerçekleşmelerinin takibi sağlanacaktır. Hayata geçirilen projelerin katkılarının da ölçümü sağlanacak ve raporlanacaktır.	Pasif ya da Aktif RFID sistemleri kullanılarak stok hareketleri ve sayım operasyonlarının daha kısa zamanda eksiksiz bir şekilde yapılmasının sağlanması hedeflenmiştir.
	Stok devir hızı hesaplaması ihracat ve iç piyasa olarak ayrı dağıtım kanallarında incelenmesi hedeflenmiştir. Stok devir hızını arttırabilmek için ürüne dokunan tüm departmanların ürün ile ilgili üzerlerinde bekleyen işleri bekletmeden yapmalarını sağlamak ve departmanlar arası bilgi akışını otomatize edilmesi, aynı zamanda müşteri ile yapılan anlaşmalarda depolarımızda ürünlerin beklemesini önleyecek önlemlerin belirlenmesi hedeflenmiştir.
	5 yıl içerisinde ihracat yapan tüm fabrikalara paketleme yatırımı yaparak standardizasyonun sağlanması amaçlanmıştır.
	5 yıl içerisinde SCOR modeli hayata geçirilecek, stratejik KPI'lar tanımlanacak ve otonom bir biçimde ölçümü sağlanarak Tedarik zinciri yönetiminin (TZY) performansı takip edilerek üst yönetime raporlanacaktır. Bu sayede TZY'nin şirkete katkısı ve performans seyri izlenebilecektir.
	ABC Firması, çok uluslu bir firma olup dünyanın 6 farklı ülkesinde üretim yapmaktadır. Bu 6 ülkede de müstakil Tedarik zinciri yönetimleri bulunmaktadır. Bu farklı Tedarik zinciri yönetimleri arasındaki eşgüdümü, standardizasyonu, olgunluk seviyelerinin ölçümünü, performanslarının takibi, best practice uygulamalarının yaygınlaştırılmasını yönetecek bir mükemmeliyet merkezi anlayışı tedarik zinciri geliştirme müdürlüğü altında hayata geçirilecektir.

Tablo 5.8. (Devamı) ABC İşletmesi Hoshin Kanri Modeli Gelecek Durum Analizi (5 Yıllık)

Çalışanlar	Şirket Kültürü
Dengelenmiş Puan Kartı sistematiği ile analitik bir biçimde TZY altında çalışanlara KPI'lar tayin edilecek ve performans sonuçları değerlendirilecektir.	Öneri ve şikayetlerin iletilmesi- Aksiyon alma- Geri bildirim verme- Kazancın ölçümü- Ödüllendirme- Yeni öneri ve şikayetlerin iletilmesi döngüsünün şirket içinde bu konu ile ilgili tüm uygulamalar ile senkronize çalışmasının sağlanması
TZY altında kariyer patikaları ve rotasyon kuralları tanımlanacak ve çalışanlar performanslarına bağlı olarak kariyer projeksiyonlarını yapabilecekler.	İnovatif düşünme teşvik edilecek, farkındalık eğitimleri verilecek, yeni fikirlerden projeler üretilecek ve ödüllendirme sistemi ile kültürel dönüşüm tetiklenmeye çalışılacaktır
TZY'nin yetenek kazanma ve bunları tutuma politikaları İK ile belirlenecek ve bu politikalarda gerekli hizalanma sağlanacaktır.	Katı bürokratik yapı esnetilecek, alttan yukarı doğru fikir ve önerilerin çıkması sağlanacak, bu kapsamda farklı yazılımlardan destek alınacaktır.
TZD çalışma prensip ve politikaları geliştirilecek ve bunlar kitapçık haline getirilerek deklere edilecek. Bu sayede TZY çalışanları karar ve aksiyon alırken yeterli çıpalarının olması sağlanarak savrulma yaşamayacaklar. Yine bu sayede hem tutarlılık ve güvenilirlik artırılarak iç müşteri memnuniyeti maksimize edilecektir.	Delegasyon teşvik edilecektir. Görev tanımları tekrar gözden geçirilecek ve yetki onay limitleri tekrar ele alınacaktır.
TZY'nin global düzeyde geçerli olacak şekilde misyon, stratejiler, prensip ve politikaları geliştirilecektir.	Yeni fikir ve önerilerin önünde geçmiş tecrübelerin engel olmasını ortadan kaldırmak için fikir ve önerilerin pazarda karşılığının olup olmadığı, pazar odaklı bakılması sağlanacaktır.
	TZ Okulu hayata geçirilerek TZ altında çalışan her profesyonelin kendisini öncelikli olarak TZ profesyoneli olarak görmesi sağlanacak ve TZ stratejik KPI'larına etkisini de analitik düzeyde bilmesi sağlanacaktır.
	İç müşteri memnuniyeti anketi yılda en az 1 defa yapılacak ve sonuçlar değerlendirilerek gerekli aksiyonlar alınacaktır. Ayrıca iç müşteriler için şikâyet hattı açılarak TZY'ye yönelik geribildirimler toplanacaktır.

Kaynak: Özgün Çalışma

5.6.3. ABC İşletmesi Stratejilerinin Belirlenmesi

ABC İşletmesinin yapılan işletme ve tedarik zinciri GZFT analizi gereği vizyonu ve misyonu belirlenmiş, akabinde Hoshin Kanri modeli uyarınca mevcut durum ve gelecek durum analizi yapılmıştır. Bu analizler çerçevesinde yine şirket üst düzey yöneticileri ve iki akademisyen görüşünden faydalanılarak belirlenen stratejileri Tablo 5.9.'daki gibidir:

Tablo 5.9. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejileri

Taşımacılık Yönetim Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi
IBP Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi
Tedarik Zinciri Performansının Daha Etkin Yönetilmesi
Tedarik Zincirinin Müşteri Odaklı Hale Getirilmesi
Tedarik Zinciri Organizasyon Yapısının Entegre Hale Getirilmesi
Tedarik Zinciri Yönetim Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi
Stok Yönetim Sisteminin Etkinleştirilmesi
Tedarik Zincirinde Yenilikçiliğin Geliştirilmesi
Tedarik Zincirinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi
Tedarik Zincirinde Kurumsallığın Arttırılması

Kaynak: Özgün Çalışma

Belirlenen bu on adet strateji ile hedeflenen süreçlerin iyileştirmesi detaylı bir biçimde alt başlıklar halinde verilmiştir.

- **Taşımacılık Yönetim Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi:**

Siparişin gelişinden son tüketiciye teslimine kadar tüm süreçlerde (siparişin girilmesi, mod ve nakliyeci seçimi, nakliye operasyonunun sisteme aktarılması, gümrük işlemlerinin yapılması ve beyannamelerin otomatik olarak sisteme entegresi, ürünlerin takibi ve izlenirliği vb.) etkinliği arttırmak adına dijital ERP temelli bir yazılım geliştirmek ve bu yazılımı en kısa sürede uygulamaya sokmak hedeflenmiştir.

- **IBP Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi:**

İleri planlama tekniklerinin tedarik, talep, üretim alanında etkinleştirilerek tüm fabrikalara ve akabinde tüm iştiraklere entegresi planlanmaktadır. Bu sürecin dijital bir platformda ERP temelli bir yazılım ile desteklenerek manuel iş süreçlerinden ayrıştırılması, dijitalleştirilmesi hedeflenmiştir.

- **Tedarik Zinciri Performansının Daha Etkin Yönetilmesi**

Tedarik zinciri içinde gerek süreçlerin gerekse çalışanların etkin bir şekilde sürdürülebilirliğin sağlanması için performans ölçüm kriterlerinin de entegre edilmesi gerekmektedir.

SCOR, Tedarik Zinciri Konseyine üye şirketlerin 1996 yılında yaptıkları çalışmalar sonucu ortaya çıkan gelişmiş ve etkin bir tedarik zinciri yönetiminin başlangıç noktası sayılan referans modeldir. SCOR, tedarik zinciri yönetimi için dünyadaki ilk ve tek referans model olma özelliğini taşımaktadır. SCOR modeli, tüm tedarik zinciri yapılarını beş temel süreç ile tanımlamaktadır. Bunlar; planlama, tedarik, üretim, dağıtım ve iade süreçleridir. Planlama süreci, tedarik, üretim ve teslimat süreçlerindeki gereksinimlerin karşılanması için arz ve talebin dengesini hedeflerken, tedarik süreci, planlanmış veya güncel talebin karşılanması için gerekli kaynakları sağlamayı amaçlamaktadır. Üretim süreci ise, sipariş veya talep tahminine göre üretimin gerçekleştirilmesini ve programlanmasına odaklanır. Dağıtım süreci, temel olarak ürünlerin müşteri veya son tüketiciye teslim edilmesini kapsar. Talep, sipariş, depo, taşıma, yükleme ve dağıtım yönetimi gibi faaliyetler dağıtım süreci içerisinde yer almaktadır. İade süreci ise, tedarikçiye hammadde iadeleri ile üreticiye bitmiş ürün iadelerini kapsamaktadır (Büyüközkan, 2020).

SCOR modeli; TZY süreç ve faaliyetlerinin standart tanımları, süreçlerin performanslarının takibi için kullanılacak standart ölçütler, süreç oluşturulmasında kullanılacak ortak yöntem ve terminoloji, değişik sektörlerdeki en başarılı uygulama örnekleri, faaliyetlerin etkinliğini arttırmak için uygun destek araçları ve yazılımlar, sınıfında en iyi performansı elde etmek için olası iyileştirme çalışma örneklerini kapsamaktadır (Büyüközkan, 2020).

SCOR modelinin son olarak 2017 yılında 12.0 versiyonu geliştirilmiştir. SCOR modeli dört seviyeden oluşmaktadır. Birinci seviye en üst seviyedir ve süreç tipleri: planlama (planning): tedarik, üretim ve teslimat gereksinimlerinin karşılanabilmesi için toplam talep ile arzın dengelenmesini amaçlar. Tedarik (source): planlanmış ve/veya güncel talebin karşılanması için gerekli kaynakları sağlamaya ve programlamaya odaklanır. Üretim (make): sipariş ve/veya talep tahminlerine göre üretimin gerçekleştirilmesini ve programlanmasını içerir. Teslimat (delivery): temel olarak ürünlerin müşteri ve/veya tüketicilere teslim edilmesini kapsar. Talep yönetimi, sipariş yönetimi, depo yönetimi, taşıma yönetimi, yükleme ve dağıtım yönetimi gibi faaliyetler teslimat süreci içerisinde yer alırlar. İade (return): tedarikçi hammadde iadeleri ile üreticiye bitmiş ürünlerin iadelerini kapsar. Etkinleştirme (enable): Planlama ve uygulama süreçlerinin dayandığı bilgi ve ilişkileri hazırlar bakımını yapar ve sürdürür. İkinci seviye konfigürasyon seviyesi / süreç kategorileridir. Üçüncü seviye süreç eleman seviyesi / ayrıştırılmış süreçleri ifade eder. Dördüncü seviye uygulama seviyesi ayrıştırılmış süreç elemanları seviyesidir (Tanyaş, 2021).

SCOR modeli uygulayacak şirketler, öncelikle mevcut durum analizi ve modelin önerdiği süreçleri göz önünde bulundurarak gelecek durum analizi yapmalıdırlar. Standart performans ölçütleri tanımlanmalı ve benchmarking (kıyaslama) çalışmaları yapılmalıdır. Son olarak ise, modelin içerdiği en başarılı bölümler tespit edilip bu bölümden faydalanılarak olası iyileşmelerin belirlenmesi ve bunların hayata geçirilmesiyle tedarik zinciri performansının arttırılması mümkün olmaktadır.

SCOR modeli kapsamında tanımlanan beş temel tedarik zinciri performans göstergesi şunlardır: güvenilirlik (reliability), cevap verebilirlik (responsiveness), esneklik (agility) , maliyetler (cost), varlık yönetim etkinliğidir (asset management efficiency) (Büyüközkan, 2020).

SCOR modelinin faydaları ise şöyledir: doğru tahmin yapmada iyileşme, stok seviyesinde azalma, çevrim zamanlarında iyileşme, toplam verimlilik artışı, teslimat performansında gelişme, tedarik zinciri maliyetlerinde iyileşme, sipariş karşılama oranın da iyileşme ve kapasite kullanımında artıştır (Büyüközkan, Tedarik Zinciri ve SCOR Modeli, 2020).

Dengelenmiş puan kartı konusunda farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bir performans ölçme aracı olarak geliştirişmiş, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini bütünleştirmenin bir yolu olarak büyük önem kazanmıştır. Dengelenmiş puan kartı, stratejilerin işletmenin uygulamaya yönelik hedefleriyle ilişkilendirilmesinin sağlanması ve bu ilişkileri temsil eden göstergelerin izlenerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırılmadığının ana fikrine dayanır. Dengelenmiş puan kartında dört boyut vardır. Bunlar finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlevler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutudur (Özyörük, Şirin, Yoksulabakan, Şanver, & Saraç, 2014).

ABC işletmesi de TZ içinde etkin performans yönetimi gerçekleştirmek amacıyla SCOR modelinin entegresi üzerine çalışmalara başlamıştır. Metrik belirleme aşamasında bulunan işletme, akabinde uygulama sürecine geçiş yapacaktır. Dengelenmiş puan kartı için ise bu çalışmada belirlenen hedefler ve kritik başarı unsurları yol gösterici olacaktır.

- **Tedarik Zinciri'nin Müşteri Odaklı Hale Getirilmesi:**

Tedarik Zinciri süreçlerinde müşteri memnuniyetini sağlamak ABC işletmesi tarafından öncelikli hedeftir. Bunun için gerekli yazılımlar ve müşteri şikâyet hattı bulunmaktadır. Müşterilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına zamanında en etkin şekilde yanıt verebilmek öncelikli amaçlardandır. Bu sürecin daha efektif ve otonom hale getirilmesi hedeflenmektedir.

- **Tedarik Zinciri Organizasyon Yapısının Entegre Hale Getirilmesi:**

Buna göre ABC firmasında matris yapıdan bağımsız dikey anlamda hiyerarşik bir yapılanmaya gidilmesi ve fabrikaların ve diğer iştiraklerin tek bir direktörlük altında birleştirilmesi gerekmektedir. Bu yapı hedeflenmelidir. Zira bu durum süreçlerin daha sağlıklı ve tek elden yönetilmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda gerekli departmanların da kurulması için öncelik verilmelidir. Örneğin; Proje Yönetim Ofisi gibi. Bu departman

projelerin daha sağlıklı takip edilmesini ve projelerin efektif sonuçlandırılmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda Müşteri Hizmetleri ve operasyonel satın alma departmanlarının da yine tek bir tedarik zinciri direktörlüğü altında birleştirilmesi hedeflenmelidir.

- **Tedarik Zinciri Yönetim Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi:**

Tedarik Zinciri süreçlerinin dijital olarak tepe bir operasyon birimi tarafından kontrol edilmesi ve operasyonel tüm süreçlerin analiz edilerek maliyetlerin kontrolü sağlanarak bir kontrol kulesi departmanı kurulması hedeflenmelidir. Bu süreci aktifleştirmek için gerekli yazılım, danışmanlık ve kıyaslama çalışmaları hedeflenmektedir.

- **Stok Yönetim Sisteminin Etkinleştirilmesi:**

WMS depo yönetim sistemi üzerine yazılımdır. Bir depoda malzemelerin taşınışını ve depolanışını izlemek ve kontrol etmek amacıyla bir depo yazılım sistemi kullanılmalıdır. Bu sistem veri kayıtlarının saydamlığını sağlar. ABC firması bu sayede iş emirlerinin sistem üzerinden gelmesini ve depo içi dolaşım süresini azaltmayı hedeflemektedir.

RFID ise Radyo Frekansı Tanımlama için kullanılan bir kısaltmadır. RFID etiketlerinde veya akıllı etiketlerde kodlanan dijital verilerin radyo dalgaları aracılığıyla bir okuyucu tarafından karşılandığı bir teknolojiyi ifade eder. RFID, bir etiket veya etiketten gelen verilerin, verileri bir veri tabanında saklayan bir aygıt tarafından yakalanmasındaki barkodlamaya benzer. Bununla birlikte, RFID, barkod varlık izleme yazılımı kullanan sistemlere göre birkaç avantaja sahiptir. Burada önemli olan husus ise RFID etiket verilerinin görüş hattının dışında okunabilir olmasıdır (Özgüç, 2020).

RFID, otomatik tanımlama ve veri yakalama (AIDC) olarak adlandırılan bir teknoloji grubuna aittir. AIDC yöntemleri nesneleri otomatik olarak tanımlar, bunlar hakkında veri toplar ve bu verileri doğrudan hiçbir müdahale olmadan bilgisayar sistemlerine girer. RFID bunun için radyo dalgalarını kullanır. Basit bir düzeyde, RFID sistemleri üç bileşenden oluşur: Bir RFID etiketi veya akıllı bir etiket, Bir RFID okuyucu ve bir anten. RFID kullanım alanları ise şöyledir: stok ve sevkiyat yönetimi, bakım,

onarım ve operasyon gibi endüstriyel uygulamalar, kurumsal demirbaş takibi, araç, personel ya da katılımcıların geçiş kontrolü, üretimlerin takibi, belge takibi, dolaşan hasta güvenliği, personel yönetimi, kütüphanecilik, personel emniyeti ve güvenliğidir (Özgüç, 2020).

ABC işletmesinde RFID uygulamaları yoktur ve aktive edilmesi hedeflenmiştir. Stok devir gün sayısı ise 50 gün civarıdır. Bunların azaltılması için de yukarıdaki yazılımların geliştirilmesi ve entegre edilmesi hedeflenmiştir.

- **Tedarik Zinciri'nde Yenilikçiliğin Geliştirilmesi:**

ABC işletmesinde **y**enilikçi fikirlerin ve inovasyonun teşvik edilmesi adına Fikir Platformu kurulması ve ödüllendirme sistemi getirilmesi hedeflenmiştir. Fikir ve önerilerin pazarda karşılığı olup olmadığı araştırılacak ve uygulanabilir fikirler derhal değerlendirmeye alınması amaçlanmıştır. Geliştirilecek olan Global TZY çatısı altında eşgüdümü, standardizasyonu, olgunluk seviyelerinin ölçümünü, performslarının takibi, en iyi uygulamalarının yaygınlaştırılmasını yönetecek bir mükemmeliyet merkezi anlayışı tedarik zinciri geliştirme müdürlüğünün evrilmesiyle hayata geçirilecektir.

- **Tedarik Zinciri'nde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi:**

Tedarik Zinciri departmanı içerisinde çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve onlara kendilerini gösterebilecekleri, performanslarını daha etkin kullanabilecekleri alanlarda imkân tanımak maksadıyla rotasyonun önünü açmak hedeflenmiştir. Aynı zamanda kariyer basamaklarını tırmanabilecekleri bir kariyer projeksiyonu oluşturmak amaçlanmıştır. Departman içerisinde yer alan silo düşünme biçiminin minimize edilmesi ve her bir çalışanın kendini bir tedarik zinciri profesyoneli olarak görmesi adına eğitimler planlanması ve bunun için Tedarik zinciri geliştirme departmanı altında tedarik zinciri okulu kurulması amaçlanmış ve 2019 sonunda ilk mezunlarını vermiştir. 2020 yılının son çeyreğinde ikinci seviye eğitimler de başlamış ve 2021 yılının ikinci çeyreğinde ilk mezunlarını vermesi hedeflenmiştir.

- **Tedarik Zinciri'nde Kurumsallığın Arttırılması:**

Kurumsallaşma bir kurumun veya şirketin kişilere bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürebilmesi ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapıya kavuşturulması işlemine denir. Bunun temel amacı, firmanın patron, yönetici, kritik personel vb. kişilerden bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu, işletmenin önemli noktalarında insanın olmayacağı değil, fakat onlar olmadığında aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edebilmesi anlamına gelir. Kurumsallaşma, şirketlerin bir sistem haline gelmesidir. Kurumsallaşma şirketin tamamen profesyonellere terk edilmesi, kontrolün elden çıkartılması değil, şirketin kuralları, standartları, prosedürleri, kendisine özgü değerleri, iş yapma usul ve yöntemleri, çalışma biçimleri olması ve kişilerden bağımsız kalması, yetki ve sorumlulukların dağıtılması, profesyonel bir yönetime geçilmesi, aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılması demektir (Yılmaz, 2020). Bu nedenle ABC işletmesi de Tedarik Zinciri departmanı ve süreçlerinde kurumsallığın arttırılması, kişiye bağlı süreçlerin minimize edilmesi, yetki ve sorumlulukların net dağıtılması vb. konularını hedeflemektedir.

5.6.4. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejilerinin Hoshin Kanri Modeli Uyarınca Etkileme ve Etkilenme Derecesine Göre Önceliklendirilmesi

ABC işletmesin belirlenen on adet stratejisi Hoshin Kanri strateji haritasına göre birbirlerini etkileme ve birbirlerinden etkilenme derecesine göre şirket üst düzey yöneticileri ve akademisyen görüşünden faydalanılarak Tablo5.10.'daki gibi oluşturulmuştur. Bu haritaya göre stratejiler arası güçlü ilişki var ise 9 puan, orta dereceli ilişki var ise 3 puan ve zayıf ilişki var ise 1 puan olarak belirlenmiştir.

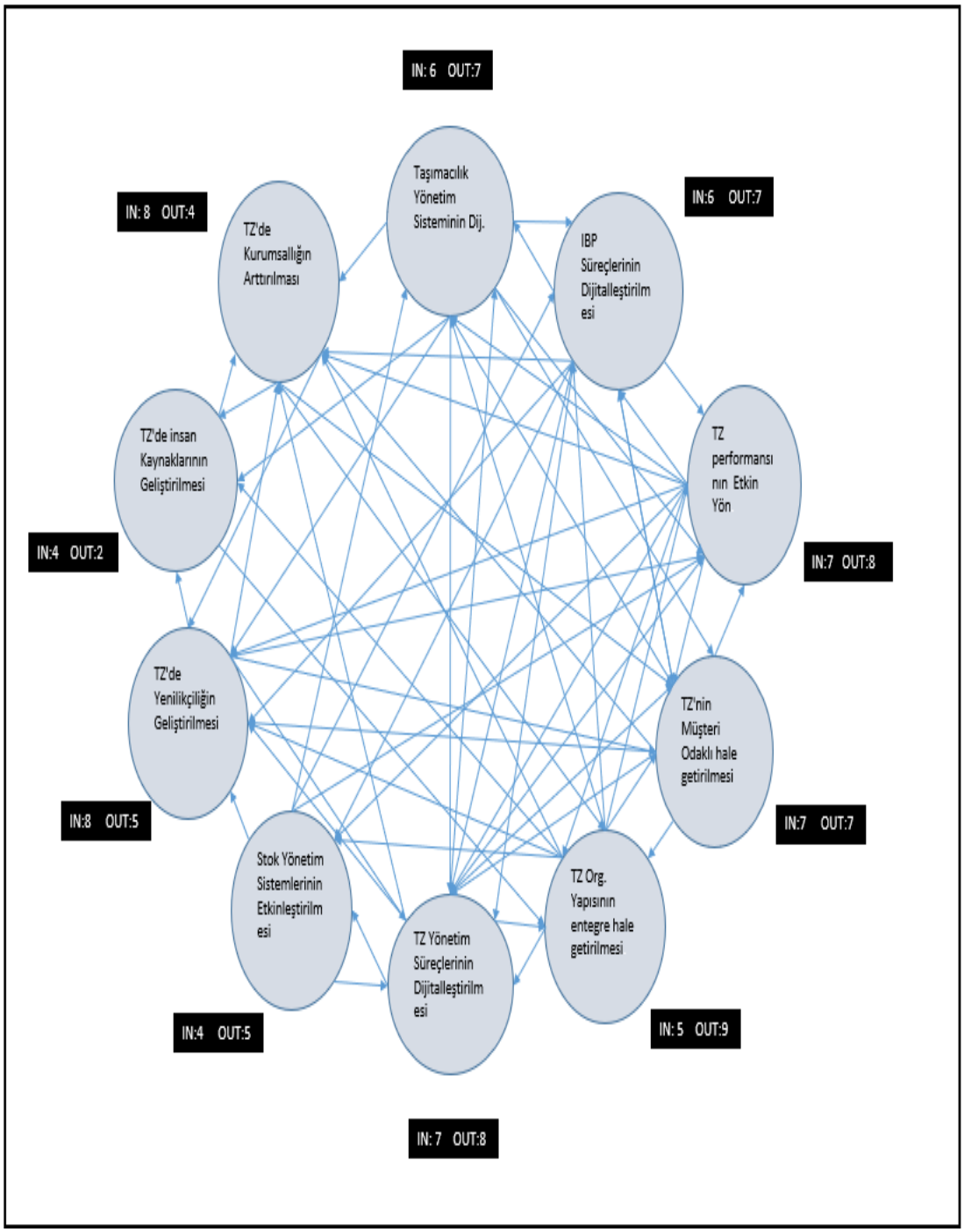
Tablo 5.10. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejilerinin Strateji İlişki Haritası

Stratejiler	Taşımacılık Yönetim Sürecinin Dijitalleştirilmes	IBP Sürecinin Dijitalleştirilmesi	Tedarik Zinciri Performansının daha etkin yönetilmesi	Tedarik Zincirinin Müşteri Odaklı Hale Getirilmesi	Tedarik Zinciri Organizasyon Yapısının Entegre Hale Getirilmesi	Tedarik Zinciri Yönetim Sürecinin Dijitalleştirilmesi	Stok Yönetim Sisteminin Etkinleştirilmesi	TZ'de Yenilikçiliğin Geliştirilmesi	TZ'de İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	Tedarik Zincirinde Kurumsallığın Arttırılması	ETKİLEME DERECESİ
Taşımacılık Yönetim Sürecinin Dijitalleştirilmesi		▲	●	●		●		▲	⊗	▲	37
IBP Sürecinin Dijitalleştirilmesi	▲		●	●		●	●	▲		▲	45
Tedarik Zinciri Performansının daha etkin yönetilmesi	●	●		●	▲	●	▲	●		▲	54
Tedarik Zincirinin Müşteri Odaklı Hale Getirilmesi	▲	▲	▲		●	▲		●		●	39
Tedarik Zinciri Organizasyon Yapısının Entegre Hale Getirilmesi	▲	▲	▲	⊗		●	▲	●	▲	▲	37
Tedarik Zinciri Yönetim Sürecinin Dijitalleştirilmesi	●	●	●	●	▲		▲	●		●	60
Stok Yönetim Sisteminin Etkinleştirilmesi	▲	●	●			●		▲			33
TZ'de Yenilikçiliğin Geliştirilmesi			●	●		●			●	▲	39
TZ'de İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi					▲					⊗	4
Tedarik Zincirinde Kurumsallığın Arttırılması				▲	●			●	▲		24
ETKİLENME DERECESİ	30	36	51	49	27	57	18	54	16	34	

● Güçlü İlişki 9 puan
▲ Orta derece ilişki 3 puan
⊗ Zayıf İlişki 1 puan

Kaynak: Özgün Çalışma

ABC işletmesinin Hoshin Kanri strateji ilişki haritasından yola çıkılarak oluşturulan strateji ilişki diyagramı Şekil 5.3.'deki gibidir:



Şekil 5.3. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Strateji İlişki Diyagramı

Kaynak: Özgün Çalışma

ABC İşletmesinin Hoshin Kanri modeline uyarınca Hoshin Kanri Strateji haritasından elde edilerek oluşturulan puan tablosu Tablo 5.11.'deki gibidir;

Tablo 5.11. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejileri Hoshin Kanri Modeli Puantajı

Stratejiler	Etkileme Derecesi	Etkilenme Derecesi
Tedarik Zinciri Yönetim Sürecinin Dijitalleştirilmesi	60	57
Tedarik Zinciri Performansının daha etkin yönetilmesi	54	51
IBP Sürecinin Dijitalleştirilmesi	45	36
Tedarik Zincirinin Müşteri Odaklı Hale Getirilmesi	39	49
TZ'de Yenilikçiliğin Geliştirilmesi	39	54
Taşımacılık Yönetim Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi	37	30
Tedarik Zinciri Organizasyon Yapısının Entegre Hale Getirilmesi	37	27
Stok Yönetim Sisteminin Etkinleştirilmesi	33	18
Tedarik Zincirinde Kurumsallığın Arttırılması	24	34
TZ'de İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	4	16

Kaynak: Özgün Çalışma

ABC İşletmesinin yukarıdaki tablo doğrultusunda oluşturulan önceliklendirme ölçeği Eisenhower matrisi uyarınca üst düzey yönetici görüşleri ve akademisyen görüşünden faydalanılarak alttaki gibi oluşturulmuştur. Burada stratejiler orta vadeli ve uzun vadeli olarak değerlendirilmiştir. Orta vadeli stratejiler bir ve beş yıl arasında uygulanması gereken stratejilerdir. Uzun vadeli stratejiler beş yıl ve üzeri süre içinde gerçekleştirilmesi mümkün stratejilerdir. Kısa vadeli olarak yani bir yıldan daha kısa sürede gerçekleştirilmesi mümkün olan bir strateji bulunmadığından kısa vade kıstası değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 5.12. ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Stratejilerinin Eisenhower Matrisi ile Önceliklendirilmesi

	ORTA VADELİ	UZUN VADELİ
Önemli	* Tedarik Zinciri Yönetim Sürecinin Dijitalleştirilmesi *Tedarik Zinciri Performansının daha etkin yönetilmesi *Tedarik Zincirinin Müşteri Odaklı Hale Getirilmesi *Taşımacılık Yönetim Sürecinin Dijitalleştirilmesi *IBP Sürecinin Dijitalleştirilmesi	*TZ'de Yenilikçiliğin Geliştirilmesi *Stok Yönetim Sisteminin Etkinleştirilmesi *Tedarik Zinciri Organizasyon Yapısının Entegre Hale Getirilmesi
Önemsiz	*TZ'de İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi *TZ'de Kurumsallığın Arttırılması	

Kaynak: Özgün Çalışma

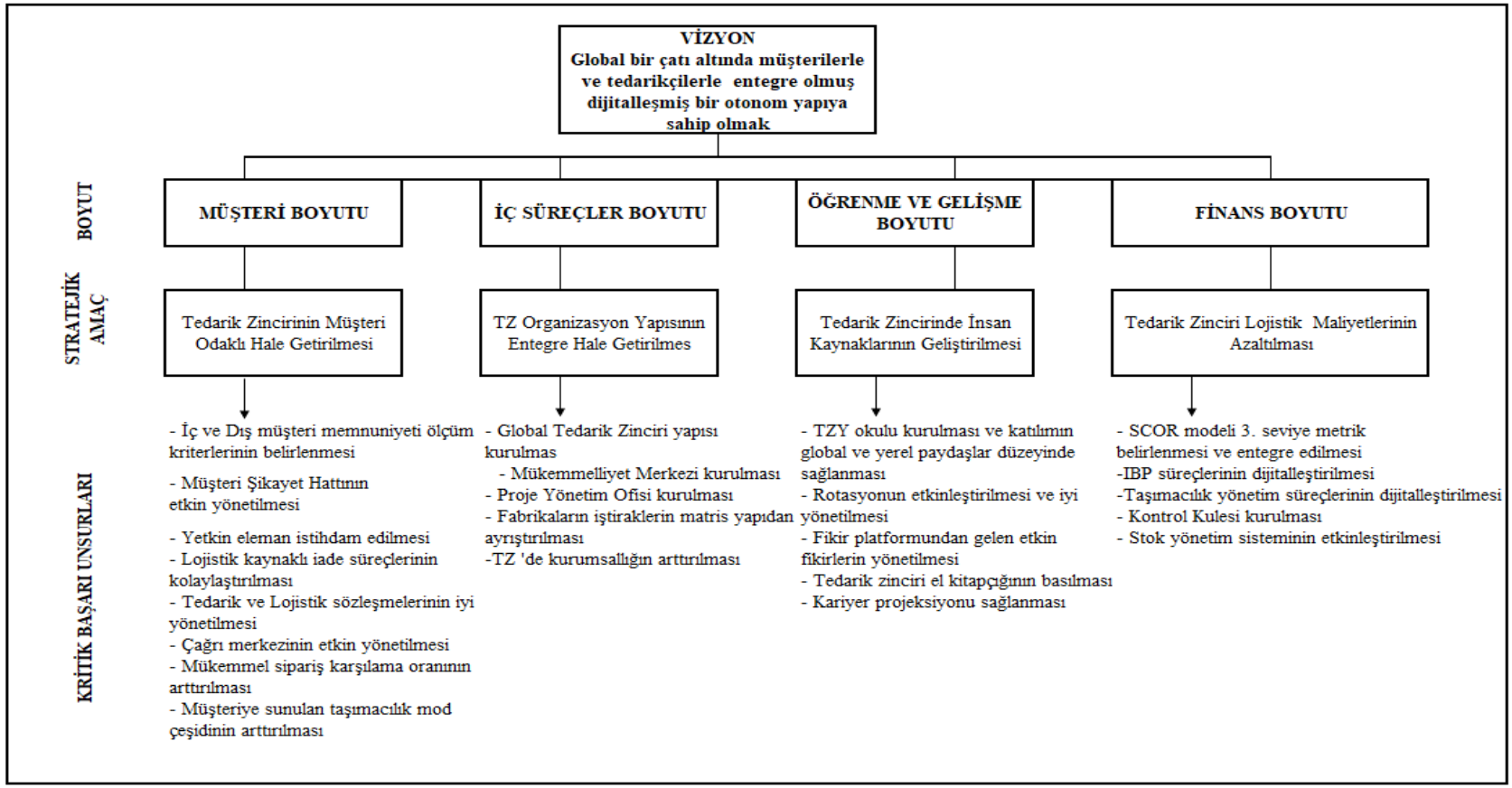
ABC işletmesinin Hoshin Kanri modeli uyarınca birbirleriyle en çok etkileşim de bulunan stratejiler tespit edildi ve üst düzey yöneticilerle yapılan değerlendirmeler sonucu Eisenhower matrisi uyarınca orta vadeli ve önemli olarak bulunan stratejiler, tedarik zinciri yönetim sürecinin dijitalleştirilmesi, tedarik zinciri performansının daha etkin yönetilmesi, tedarik zincirinin müşteri odaklı hale getirilmesi, taşımacılık yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve IBP süreçlerinin dijitalleştirilmesidir. Bu stratejiler en kısa bir yıl en uzun beş yıl içinde hayata geçirilmelidir. Çünkü ABC işletmesinin vizyonu olan müşterilerle ve tedarikçiler entegre olmuş dijitalleşmiş otonom bir yapıya sahip

olmak adına yapılması gereken ilk ve en önemli stratejilerdir. Uzun vadeli ve önemli stratejiler; tedarik zincirinde yenilikçiliğin geliştirilmesi, stok yönetim sistemlerinin etkinleştirilmesi, tedarik zinciri organizasyon yapısının entegre hale getirilmesidir. Bu üç strateji de önemlidir ve beş yıl üstü sürede gerçekleştirilebilmesi öngörülmüştür. Son olarak yapılması gereken ama delege edilmesi gereken diğer stratejiler tedarik zincirinde insan kaynaklarının geliştirilmesi ve tedarik zincirinde kurumsallığın arttırılmasıdır. Bu iki stratejinin hayata geçirilmesinde İnsan Kaynakları departmanından destek alınmalı, süreç İnsan kaynakları departmanına delege edilmelidir.

5.6.5. ABC İşletmesinin Dengelenmiş Puan Kartı ile Hedeflerinin Belirlenmesi

Dengelenmiş puan kartında dört boyut bulunmaktadır. ABC işletmesinin hedefleri de belirlenen on adet strateji doğrultusunda müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ve son olarak finans boyutu olarak belirlenmiştir. Buna göre müşteri boyutunda gerçekleştirilmesi gereken hedef / strateji tedarik zincirinin müşteri odaklı hale getirilmesidir. Kritik başarı unsurları; iç ve dış müşteri memnuniyeti ölçüm kriterlerinin belirlenmesi, müşteri şikâyet hattının etkin yönetilmesi, yetkin eleman istihdam edilmesi, lojistik kaynaklı iade süreçlerinin kolaylaştırılması, tedarik ve lojistik sözleşmelerinin iyi yönetilmesi, çağrı merkezinin etkin yönetilmesi, mükemmel sipariş karşılama oranının arttırılması, müşteriye sunulan lojistik mod çeşidinin arttırılmasıdır. İç süreçler boyutundaki stratejik hedef, tedarik zinciri organizasyon yapısının entegre hale getirilmesidir. Bu hedefin kritik başarı unsurları; Global tedarik zinciri yapısı kurulması, mükemmelliyet merkezinin kurulması, fabrikaların ve iştiraklerin matris yapıdan ayrıştırılması ve tedarik zincirinde kurumsallığın arttırılmasıdır. Öğrenme ve gelişme boyutundaki stratejik hedef, tedarik zincirinde insan kaynaklarının geliştirilmesidir. Bu hedefin kritik başarı unsurları; Tedarik zinciri okulu kurulması ve katılımın global ve yerel paydaşlar düzeyinde sağlanması, rotasyonun etkinleştirilmesi ve iyi yönetilmesi, fikir platformundan gelen etkin fikirlerin yönetilmesi, tedarik zinciri el kitapçığının basılması ve son olarak kariyer projeksiyonu sağlanmasıdır. Son boyut olan Finans boyutunda stratejik hedef tedarik zinciri ve lojistik maliyetlerin azaltılması olarak belirlenmiştir. Bu hedef için kritik başarı unsurları; tedarik zinciri performansının daha etkin yönetilmesi adına SCOR modeli üçüncü seviye metrik belirlenmesi ve entegre

edilmesi, taşımacılık yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesi, IBP süreçlerinin dijitalleştirilmesi, kontrol kulesi kurulması ve stok yönetim sistemlerinin daha etkin yönetilmesidir.



Şekil 5.4. ABC İşletmesi Dengelenmiş Puan Kartı

Kaynak: Özgün Çalışma

- **Müşteri Boyutu:**

ABC işletmesinin hedef pazarı inşaat sektörü, mobilya ve dekorasyon sektörüdür. Müşterileri ise büyük mobilya üreticileri ve bayiilerdir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları değişkenlik göstermekte ve bunlara yönelik ürünü karşılayabilmek için firmaların rekabetçi tutum sergilemesi gerekmektedir. ABC işletmesi stokta bulunabilirlik, kalite, fiyat ve kısa termin sürelerini en etkin boyutta tutarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını yanıt vermeyi hedeflemektedir. Müşteri sadakati bu sektörde düşük olduğu için yukarıda saydığımız dört unsur (kalite, stokta bulunabilirlik, fiyat, kısa termin) ile rekabeti etkin kılmayı amaçlamaktadır.

ABC işletmesinin pazar payı Türkiye'de 30% dur.

ABC işletmesi, müşteri tatmini için müşterilerin direkt bağlanabileceği, stokları görebileceği, siparişlerin son durumlarını izleyebileceği, cari hesaplarını takip edeceği bir platform hayata geçirmiştir. Bunun yanında minimum müdahalenin olduğu otonom bir bütünleşik iş planlama modülü hayata geçirilmiştir. Bu sayede ABC işletmesinin müşteri hizmet seviyesi arttırılmıştır.

Aynı zamanda tedarik zinciri ve satış departmanlarının harmonize çalışarak müşteri şikâyet hattının ve çağrı merkezinin etkin yönetilerek müşterilerden gelen öneri, şikâyet, yorumların etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve ilgili departmanlar ile ortak çalışarak süreci yönetmesi gerekmektedir.

- **İç Süreçler Boyutu:**

ABC işletmesinde tedarik zinciri organizasyon yapısının entegre edilmesi için global tedarik zinciri yönetimi yapısı kurulması çalışmaları hedeflenmektedir. Buna göre ana merkez, yurtiçi fabrikalar ve yurtdışı iştiraklerin ortak yönetim raporlamasına dahil olacağı, ortak KPI ve ölçüm metodolojisinin belirleneceği tüm lokasyonlar arasında en iyi uygulamalarının (best practice) yaygınlaştırılacağı ve ortak bütçeye dahil olacağı bir mükemmelliyet merkezi kurulması hedeflenmektedir. Aynı zamanda işletme içinde bir proje yönetim ofisi kurulması ve fikir platformu üzerinden önerilen yeni fikir ve projelerin bu departman sayesinde etkin bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği önerilmiştir. Ek olarak iç süreçler boyutunda yer alan önemli bir diğer hedefi ise

işletmenin fabrikaların ve iştiraklerin matris yapıdan ayrıştırılması bir diğer ifade ile merkezi tek bir tedarik zinciri yönetimi altında birleştirilmesi stratejisi olmalıdır.

- **Öğrenme ve Gelişme Boyutu:**

Birçok firmanın da yaşadığı gibi ABC işletmesi de çalışanlar arasında silo düşüncenin bertaraf edilmesi ve her bir çalışanın bir TZD profesyoneli olması için çalışmalar yapmayı hedeflemektedir.

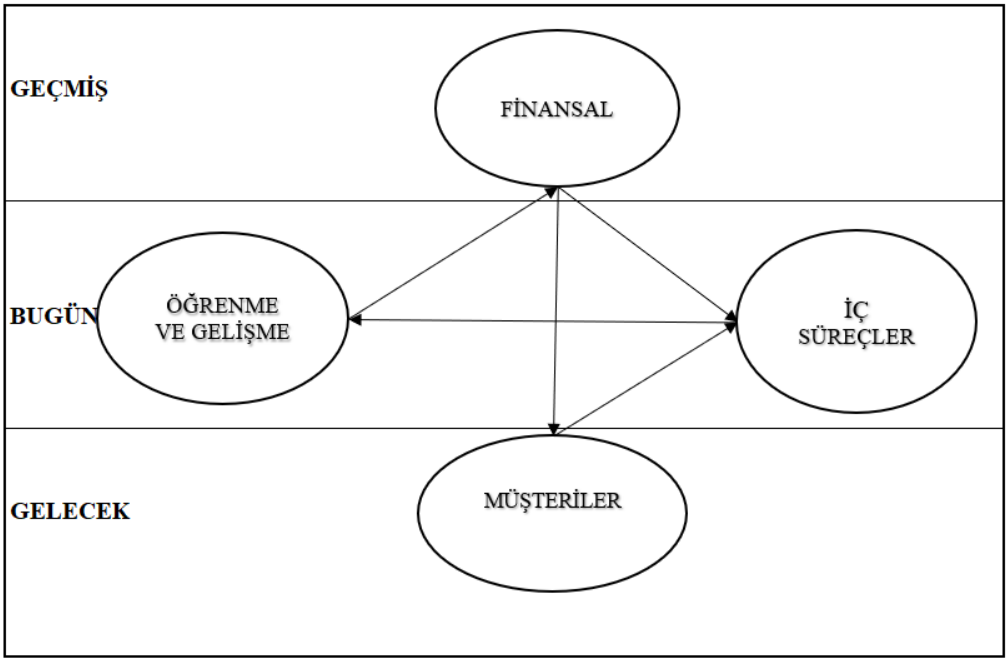
ABC işletmesi gerek İnsan Kaynakları (IK) olarak gerekse TZD olarak çalışanlarının öğrenme ve gelişme süreçlerine önem vermektedir. IK tarafından bireysel eğitim, kişisel gelişim, mesleki gelişime yönelik gerek online gerekse yüz yüze eğitimler planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında TZD ise, TZ Okulu kurma çalışmalarına başlamıştır. 2019 senesinde ilk TZ okulu çalışması yaklaşık 60 katılımcının yer aldığı 10 derslik 2,5 ay süren bir eğitim programı ile ilk mezunlarını vermiştir. Bunun yanı sıra IK tarafından belirli bir görev için seçilen ancak bir süre sonra rotasyona tabi olmak isteyen çalışanlar içinde çalışmaları hızlandırmıştır. 2020 yılının son çeyreğinde 2. seviye eğitim programı gerçekleştirilmiş ve bu sürece yurt dışı iştirak çalışanları da dahil edilerek katılımcı sayısı global düzeyde artmıştır.

Ek olarak öğrenme ve gelişmenin artması için rotasyon planlaması yapılması ve kariyer projeksiyonu belirlenmesi gibi çalışmalarında hayata geçirilmesi hedeflenmesi önerilmiştir. İşletme de tedarik zinciri prensiplerinin ve departman çalışma koşullarının ve görev tanımlarının, göreve uygun davranış koşul ve kurallarının yer aldığı bir tedarik zinciri el kitapçığı basılması da önerilmiştir.

- **Finans Boyutu:**

ABC İşletmesi Tedarik Zinciri Yönetimi GZFT analizinde de yer aldığı gibi bulunduğu sektör itibari ile ürettiği ürünler pahada hafif, yükçe ağırdır. Dolayısıyla lojistik maliyetleri yüksektir. Bunun için en uygun rota ve mod çalışmaları Tedarik Zinciri Lojistik Grup Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. E- ihale programı kullanılmaktadır. Birçok nakliye firmasından teklif toplanmakta ve en uygun 3 fiyat değerlendirilmekte ve içlerinden fiyat, kalite, termin konularında teyit veren firma ile devam edilmektedir. Ayrıca ABC firmasının ithalat, ihracat ve lojistik operasyonların

uçtan uca takip edilmesi için dijital bir platform kurma çalışması da bulunmaktadır. Buna göre tüm dış ticaret, lojistik operasyonları evraksız online bir şekilde gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Bu da maliyetleri azaltıcı, raporlamanın doğruluğunu arttırıcı ve zamanın etkin kullanılmasını sağlayan bir konudur. Tedarik Zinciri Planlama Müdürlüğü ise 2019 yılı sonunda tüm fabrikalara IBP entegresini sağlamıştır. İşletme IBP entegresini tüm fabrikalarda (yurt dışı) gerçekleştirmelidir. Aynı zamanda operasyonda karşılaşılan sorunlara zamanında efektif çözüm üretmek için Kontrol Kulesi uygulaması çalışmaları da yapılacaktır. SCOR modeli içinde metrik çalışmaları belirlenmeli ve ölçüm kriterleri kokpitleştirilmelidir.



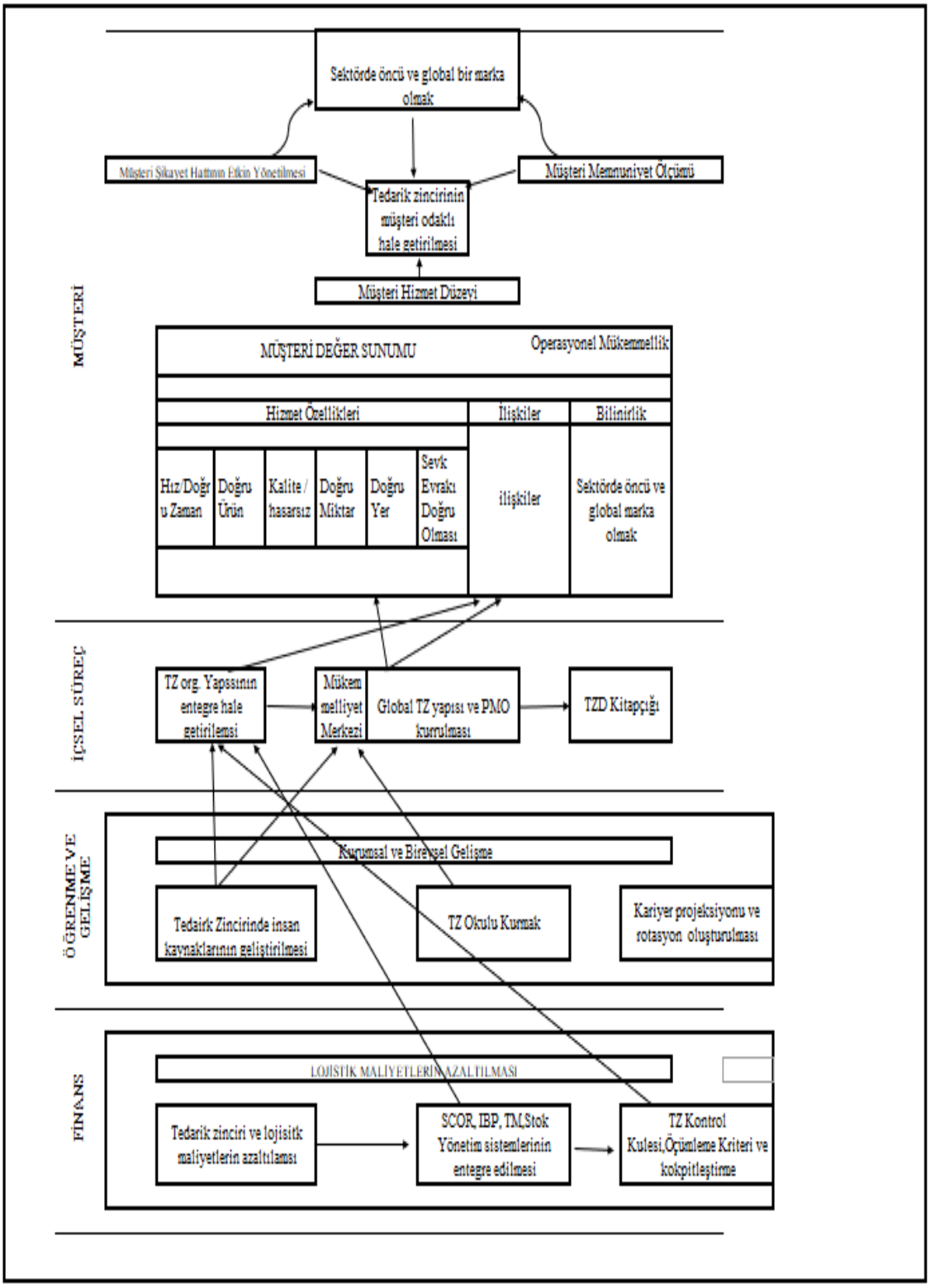
Şekil 5.5. ABC İşletmesi BSC

Kaynak: Özgün Çalışma

ABC işletmesinin orta vadeli hedefleri arasında olan ve dengelenmiş puan kartı metodu uyarınca hedefi müşteri odaklı bir hizmet anlayışı geliştirmesidir. Dolayısıyla müşteriler gelecek konumunda değerlendirilmelidir. Öğrenme ve gelişme boyutunda çalışanların yetkinliklerin arttırılması adına tedarik zinciri okulu kurulması, rotasyon anlayışının oluşturulması, kariyer projeksiyonunun sağlanması vb. uygulamalar gerçekleştirilmesi bugünden yapılması gereken stratejiler ve hedeflerdir. İç süreçlerde

bugün olarak değerlendirilmelidir keza tedarik zinciri organizasyon yapısının entegre edilmesi, mükemmeliyet merkezi kurulması, proje yönetim ofisi kurulması vb. strajiler/amaçlar gerçekleştirilirse dijital tedarik zincirine bir bütün olarak dönüşüm daha efektif olacaktır. Finans boyutunda lojistik maliyetlerin azaltılması adına taşımacılık yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesi, IBP süreçlerinin dijitalleştirilmesi, stok yönetim sistemlerinin entegre edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla geçmişten gelen maliyet yükünün geleceğe etkisinin minimize edilmesi sağlanacaktır.

ABC işletmesinin oluşturulan dengelenmiş puan kartı uyarınca strateji ilişki haritası aşağıdaki Şekil 5.6.'daki gibidir;



Şekil 5.6. ABC İşletmesi Strateji İlişki Haritası

Kaynak: Özgün Çalışma

ABC işletmesinin dengelenmiş puan kartı uyarınca oluşturulan hedef yol ilişki matrisi alttaki tablodadır. Bu tablo ABC işletmesinin Hoshin Kanri strateji haritasından ve Dengelenmiş puan kartından elde edilen çıktılar ile işletmenin üst düzey yönetici görüşleri ve bir akademisyen görüşünden faydalanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 5.13. ABC İşletmesi Dengelenmiş Puan Kartı Hedef Yol İlişki Matrisi

Güçlü İlişki Orta Derece İlişki Zayıf İlişki **STRATEJİLER**	**AMAÇLAR (HEDEFLER)**			
	Tedarik Zincirinin Müşteri Odaklı Hale Getirilmesi	**Tedarik Zinciri Organizasyon Yapısının Entegre Hale Getirilmesi**	**Tedarik Zincirinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi**	**Tedarik Zinciri ve Lojistik Maliyetlerin Azaltılması**
Taşımacılık Yönetim Sürecinin Dijitalleşmesi	●		⊗	●
IBP Sürecinin Dijitalleştirilmesi	●			●
Tedarik Zinciri Performansının Daha Etkin Yönetilmesi	●	▲		●
Tedarik Zinciri Süreçlerinin Müşteri Odaklı Hale Getirilmesi	■	●		●
Tedarik Zinciri Organizasyon Yapısının Entegre Hale Getirilmesi	⊗	■	▲	
Tedarik Zinciri Yönetim Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi	●	▲		▲
Stok Yönetim Sisteminin Etkinleştirilmesi				●
Tedarik Zincirinde Yenilikçiliğin Geliştirilmesi	●	●	●	▲
TZ'de İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi		▲	■	
Tedarik Zincirinde Kurumsallığın Arttırılması	▲	●	▲	

Kaynak: Özgün Çalışma

ABC İşletmesinin dengelenmiş puan kartı hedef yol ilişki matrisi uyarınca en çok güçlü ilişki bulunan hedefler Tedarik zincirinin müşteri odaklı hale getirilmesi ve tedarik zinciri lojistik maliyetlerin azaltılmasıdır. Dolayısıyla bu çalışmadan da ABC İşletmesinin bu iki hedef için uygulaması gereken kritik başarı unsurlarını önceliklendirmelidir.

5.6.6. ABC İşletmesinin Hoshin Kanri Plan Programı

ABC işletmesinin tedarik zinciri stratejileri dengelenmiş puan kartı uyarınca hedef ve kritik başarı unsurları olarak ayrıştırılmıştı. Bu çalışma akabinde bu belirlenen hedefler ve kritik başarı unsurları Hoshin Kanri modeli uyarınca planlanmıştır. Bu planlamada sorumlu ve destekleyici departmanlar aynı üst düzey yöneticiler ve akademisyen görüşünden faydalanarak belirlenmiştir. Ölçüm kriterlerinde üst düzey yönetici ve akademisyen görüşlerinin yanısıra müşteri hizmetleri departmanı, fabrikalar lojistik departmanı, lojistik planlama departmanında uzun yıllardır (her biri minimum işletmede 5 yıl çalışma tecrübesi bulunan) çalışan uzman görüşlerinden faydalanılmış ek olarak SCOR modeli metriklerinden yararlanılmıştır.

ABC işletmesinin ilk olarak birinci seviye plan programı dengelenmiş puan kartında belirlenen hedefler ve kritik başarı unsurları için yapılmıştır. Akabinde ikinci seviye plan programında kritik başarı unsurları içinde gereken araçlar tanımlanmış ve aynı ölçüm kriterleri ve uzman görüşlerinden faydalanılarak meydana getirilmiştir.

Tablo 5.14. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Birinci Seviye Plan Programı

HEDEF	STRATEJİ/ARAÇ	SORUMLU DEPT.	DESTEKLEYİCİ DEPT.	ÖLÇÜM KRİTERİ	ETKİLEŞİM YÖNÜ
Tedarik Zincirinin Müşteri Odaklı Hale Getirilmesi	İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Kriterlerinin	SD	TZD	Anket uygulama sayısı (adet/yıl)	↑
	Müşteri Şikayet Hattının Etkin Yönetilmesi	SD	TZD	Sipariş işleme hızı (gün)	↑
				Çözümlenen şikayet sayısı (adet)	↑
	Yetkin Eleman İstihdam Edilmesi	IK	SD &TZD	İş tanımı ve yetkinlik eşleşmesi sayısı	↑
	Lojistik Kaynaklı İade Süreçlerinin Kolaylaştırılması	TZD	SD	İade sayısı (adet)	↓
				İade süresi (gün)	↓
	Tedarik ve Lojistik Sözleşmelerinin iyi yönetilmesi	TZD	Hukuk, Finans & SD	Sözleşme sayısı	↑
	Çağrı Merkezinin Etkin Yönetilmesi	SD	TZD	Meşgule düşen çağrı sayısı (adet)	↓
				Telefonda görüşme süresi (dakika)	↓
				Cevapsız çağrı sayısı (adet)	↓
	Mükemmel Sipariş Karşılama Oranının Arttırılması	TZD	SD	Doğru teslimat sayısı/ Toplam teslimat sayısı (%)	↑
				Teslim edilen doğru ürün sayısı	↑
				Teslim edilen doğru miktar	↑
				Doğru zamanda teslim edilen ürün sayısı	↑
				Doğru yerde teslim edilen ürün sayısı	↑
				Doğru dokumantasyon sayısı	↑
				Hasarsız sevk edilen sipariş sayısı	↑
				Lojistik kaynaklı iade sayısı	↓
	Müşteriye Sunulantaşımacılık Mod Çeşidinin Arttırılması (Kalite ve maliyet gözönünde tutularak)	TZLGM	TZD	Karayolu taşımacılık miktarı / ton	↑
				Denizyolu taşımacılık miktarı / ton	↑
				Demiryolu taşımacılık miktarı / ton	↑
				Havayolu taşımacılık miktarı / ton	↓
				Lojistik giderler / satış geliri (para birimi)	↓

Tablo 5.14. (devamı) ABC İşletmesi Hoshin Kanri Birinci Seviye Plan Programı

Tedarik Zinciri Organizasyon Yapısının Entegre Hale Getirilmesi	Mükemmelliyet Merkezi Kurulması	TZGİGM	TZD	İştirak sayısı (adet)	↑
	PMO (Proje Yönetim Ofisi) Kurulması			Uygulanabilir proje sayısı / Toplam proje sayısı (%)	↑
	Fabrikaların ve İştiraklerin Matris yapıdan ayrıştırılması			Fabrika ve iştirak sayısı (adet)	↑
Tedarik Zincirinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	TZY okulu kurulması ve katılımın global ve yerel paydaşlar ve çalışanlar düzeyinde sağlanması	TZGİGM	TZD	Katılımcı paydaş sayısı (adet)	↑
				Katılımcı çalışan sayısı (adet)	↑
	Kariyer projeksiyonu sağlanması	TZD	IK	Kariyer planı yapılan çalışan sayısı (adet)	↑
	Rotasyonun etkinleştirilmesi ve iyi yönetilmesi	TZD	IK	Rotasyona tabi olan çalışan sayısı (adet)	↑
				Departman sayısı (adet)	↑
	Fikir Platformundan gelen etkin fikirlerin değerlendirilmesi	TZGİGM	TZD	Uygulanabilir Bulunan Fikir sayısı/Toplam Fikir Sayısı (%)	↑
	Tedarik Zinciri El kitapçığının basılması	TZGİGM	TZD & IK	Süre	↓

Tablo 5.14. (devamı) ABC İşletmesi Hoshin Kanri Birinci Seviye Plan Programı

Tedarik Zinciri ve Lojistik maliyetlerin azaltılması	SCOR Modeli 3. seviye metrik belirlenmesi ve entegre edilmesi	TZGİGM	TZD	Uygulanan metrik sayısı (adet)	⬆
	IBP Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi	TZPM	TZD	IBP toplantı sayısı (adet)	⬆
				Entegre edilen iştirak sayısı (adet)	⬆
	Taşmacılık Yönetim Süreçlerinin Dijitalleştitirlmesi i (TM)	TZLGM	DTGM	Raporlamanın Doğruluğu (%)	⬆
				İzlenebilirlik (%)	⬆
				Teslimat maliyeti (para birimi)	⬇
				İade maliyeti (para birimi)	⬇
				Teslimat çevrim süresi	⬇
				İade çevrim süresi	⬇
				planlanan yükleme tarihi / gerçekleşen yükleme tarihi uyumu (%)	⬆
				Planlanan teslim tarihi / gerçekleşen teslim tarihi uyumu (%)	⬆
				Siparişe göre üretilen ürünlerin teslimat sayısı	⬆
				Beyanname tutarı / beyannem sayısı	⬆
				Teslimat Hızı (gün)	⬆
	TZD içinde Kontrol Kulesi Kurulması	TZGİGM	TZD	Kontrol Kulesi kurulması (süre)	⬇
				Fabrika sayısı	⬆
				Görünürlük (%)	⬆
				İzlenebilirlik (%)	⬆
				Rapolarlama ve Analizin Doğruluğu (%)	⬆
				İştirak sayısı	⬆
	Stok Yönetim sisteminin etkinleştitilmesi	TZ Fabrikalar Lojistik Müd.	TZD	RFID sisteminin kurulması (süre)	⬆
				Stok gün sayısı	⬇
				Stok devir hızı	⬆
				Stok doğruluğu	⬆
				Forkliftlerin Dolaşım Süresi	⬇
				Entegre Edilen Depo sayısı	⬆

TZD: Tedarik Zinciri Direktörlüğü, **TZGİGM:** Tedarik Zinciri Geliştirme ve İştirakler Grup Müdürlüğü, **TZLGM:** Tedarik Zinciri Lojistik Grup Müdürlüğü **DTGM:** Dış Ticaret Grup Müdürlüğü, **TZPM:** Tedarik Zinciri Planlama Müdürlüğü, **IK:** İnsan Kaynakları, **SD:** Satış Direktörlüğü, **FD:** Finans Direktörlüğü, **KKD:** Kalite Kontrol Departmanı

Kaynak: Özgün Çalışma

ABC işletmesinin Dengelenmiş Puan Kartı yöntemiyle hedefleri saptanmıştı, buna göre tedarik zincirinin müşteri odaklı hale getirilmesi, tedarik zinciri organizasyon yapısının entegre hale getirilmesi, tedarik zincirinde insan kaynaklarının geliştirilmesi, ve son olarak tedarik zinciri ve lojistik maliyetlerin azaltılması ana hedeflerdir. Hoshin Kanri plan programında yapılan ise, bu hedeflere ulaşmak için strateji ve araçların belirlemesi, bu araçların yapılmasından sorumlu olacak departmanların atanması ve etkileşim yönünün saptanması gerçekleştirilmiştir.

Buna göre; müşteri boyutunda ilk hedef tedarik zincirinin müşteri odaklı hale getirilmesidir.. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için strateji / araçlar ise iç ve dış müşteri memnuniyeti ölçüm kriterlerinin değerlendirilmesidir. Sorumlu departman Satış Direktörlüğü, destekleyici departman ise Tedarik Zinciri Direktörülüğü'dür. Ölçüm kriterleri, anket uygulama sayısıdır. Etkileşim yönü artandır. İkinci starteji / araç ise müşteri şikayet hattının etkin yönetilmesidir. Sorumlu departman Satış Direktörülüğü'dür, destekleyici departman ise Tedarik Zinciri Direktörlüğü'dür. Ölçüm kriterleri, sipariş işleme hızı ve çözümlenen sipariş sayısıdır. Etkileşim yönleri artandır. Üçüncü Strateji / araç ise yetkin eleman istihdam edilemesidir.Sorumlu departman İnsan Kaynakları Direktörlüğ'dür. Destekleyici departman Tedarik Zinciri Direktürlüğü ve Satış Direktörlüğü'dür. Ölçüm kriteri iş tanımı ve yetkinlik eşleşme sayısıdır. Etkileşim yönü artandır. Dördündü strateji / araç ise lojistik kaynaklı iade süreçlerinin kolaylaştırılmasıdır. Sorumlu departman Tedarik Zinciri Direktörlüğü (TZD)'dir. Destekleyici departman Satış Direktörlüğü (SD)'dir. Ölçüm kriteri iade süresi ve sayısıdır. Etkileşim yönü azalandır. Bir diğer beşinci strateji çağrı merkezinin etkin yönetilmesidir. Sorumlu departman Satış Direktürlüğü'dür, detekleyici departman TZD'dir. Ölçüm kriteleri; meşgule düşen çağrı sayısı, cevapsız çağrı sayısı ve telefonda görüşme süresidir. Etkileşim yönü bu stratejide tüm ölçüm kriterleri için azalandır. Altıncı starteji / araç bu hedef için, mükemmel sipariş karşılama oranının arttırılmasıdır. Sorumlu departman TZD, destekelyici departman SD'dir. Ölçüm kriterleri doğru teslimat sayısının toplam teslimat sayısına oranının yüzde karşılığıdır, teslim edilen doğru ürün sayısı, teslim edilen doğru miktar, doğru zamanda teslim edilen ürün sayısı, doğru yerde teslim edilen ürün sayısı, doğru dokümantasyon sayısı, hasarsız teslim edilen sipariş sayısıdır. Bunlar için etkileşim yönü artandır. Son ölçüm kriteri olan lojistik kaynaklı iade

sayısının ise etkileşim yönü azalandır. Bir diğer strateji / araç ise kalite ve maliyet göz önünde tutularak müşteriye sunulan taşımacılık mod çeşidinin arttırılmasıdır. Sorumlu departman Tedarik Zinciri Lojistik Grup Müdürlüğü (TZLGM)'dür. Destekleyici departman TZD'dir. Ölçüm kriterleri karayolu taşımaclık miktarının tona oranı, denizyolu taşımacılık miktarının tona oranı, demiryolu taşımacılık miktarının tona oranı ve havayolu taşımacılık miktarının tona oranıdır. İlk 3 kriterde etkileşim yönü artan iken son kriter de ürün gamı ve ithalat lokasyonlarından ötürü etkileşim yönü azalandır. Bir diğer ölçüm kriteri bu strateji için lojistik kaynaklı iade sayısıdır. Etkileşim yönü azalandır.

ABC işlemesinin BSC metodolojisi gereki iç süreçlerde gerçekleştirmesi gereken hedef tedarik zinciri organizasyon yapısının entegre hale getirilmesidir. Bu hedef için ilk strateji / araç Mükemmelliyet merkezinin kurulmasıdır. İkinci strateji proje yönetim ofisinin kurulmasıdır. Son strateji araç ise, farbikaların ve iştiraklerin matris yapıdan ayrıştırılmadır. Sorumlu departman Tedarik Zinciri Geliştirme ve İştirakler Grup Müdürlüğü (TZGİGM)'dür. Destekleyici departman TZD'dir. Ölçüm kriteleri belirlenen araçlar için sırasıyla; iştirak sayısı, uygulanabilir proje sayısının toplam proje sayısına oranı (%), matris yapıdan ayrıştırılan fabrika ve iştirak sayısıdır. Tüm bu strateji için ölçüm kriterlerinin etkileşim yönü artandır.

ABC işletmenin BSC metodolojisi gereği öğrenme ve gelişme boyutunda gerçekleştirmesi gereken hedefi tedarik zincirinde insan kaynaklarının geliştirilmesidir. Bunun için ilk stratejik / araç tedarik zinciri okulu kurulması ve katılımın global, yerel düzeyde paydaşlar ve çalışanlar tarafından sağlanmasıdır. Sorumlu departman TZGİGM'dir, destekleyici departman TZD'dir. Ölçüm kriterleri katılımcı paydaş ve çalışan sayısıdır. Etkileşim yönleri artandır. Belirtilen bu hedef için ikinci strateji / araç kariyer projeksiyonunun sağlanmasıdır. Sorumlu departman TZD'dir, destekleyici departman IK'dır. Ölçüm kriteri kariyer planı yapılan çalışan sayısıdır. Etkileşim yönü artandır. Üçüncü strateji / araç rotasyonun etkinleştirilmesi ve iyi yönetilmesidir. Sorumlu departman TZD, destekleyici departman IK'dır. Ölçüm kriterleri rotasyona tabi tutulan çalışan sayısı ve departman sayısıdır. Etkileşim yönü artandır. Bir diğer stratejik araç fikir platformundan gelen etkin fikirlerin değerlendirilmesidir. Sorumlu departman TZGİGM'dir, destekleyici departman TZD'dir. Ölçüm kriteri uygulanabilir bulunan fikir

sayısının toplam fikir sayısına oranıdır. Etkileşim yönü artandır. Bu hedef için son strateji / araç tedarik zinciri el kitapçığının basılmasıdır. Sorumlu departman TZGİGM'dir, destekleyici departman TZD'dir. Ölçüm kriteri süredir, etkileşim yönü azalandır.

ABC işletmesinin BSC metodolojisi gereği finans kısmında tedarik zinciri direktörlüğü içinde gerçekleştirmesi gereken hedefi tedarik zinciri ve lojistik maliyetlerin azaltılmasıdır. Bu hedef için ilk strateji / araç SCOR modeli 3. seviye metrik belirlenmesi ve entegre edilmesidir. Sorumlu departman TZGİGM, destekleyici departman TZD'dir. Ölçüm kriteri uygulanan metrik sayısıdır. Etkileşim yönü artandır. İkinci strateji / araç IBP süreçlerinin dijitalleştirilmesidir. Sorumlu departman Tedarik Zinciri Planlama Müdürlüğü (TZPM)'dür. Destekleyici departman TZD'dir. Ölçüm kriteri IBP toplantı sayısı ve entegre edilen iştirak sayısıdır. Etkileşim yönü artandır. Üçüncü strateji / araç taşımacılık yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmedir. Sorumlu departman TZLGM'dür, detsekleyici departman Dış Ticaret Grup Müdürlüğü (DTGM)'dür. Ölçüm kriterleri: Raporlamanın doğruluğudur (%), etkileşim yönü artandır; izlenebilirlik (%), etkileşim yönü artandır; teslimat ve iade maliyeti, etkileşim yönü azalandır; teslimat çevrim süresi ve iade çevrim süresi, etkileşim yönü azalandır; plananan yükleme tarihinin gerçekleşen yükleme tarihine uyumu ve planlanan teslim tarihin gerçekleşen teslim tarihine uyumu bir diğer kriterlerdir, etkileşim yönü artan olmalıdır. Siparişe göre üretilen ürünlerin teslimat sayısı, etkileşim yönü artandır. Beyanname tutarının beyanname saysısına oranı, etkileşim yönü artandır. Son ölçüm kriteri ise teslimat hızıdır, etkileşim yönü artandır. Bir diğer araç TZD içinde kontrol kulesi kurulmasıdır. Sorumlu departman, TZGİGM'dir, destekleyici departman TZD'dir. Ölçüm kriterleri: kontrol kulesinin kurulması (süre), etkileşim yönü azalandır, fabrika ve iştirak sayısı, etkileşim yönü artandır. Raporlama, analizin doğruluğu, izlenebilirlik, görünürlük, etkileşim yönü artandır. Son araç ise stok yönetim sistemlerinin etkinleştirilmedir. Sorumlu departman Tedarik Zinciri Farbikalar Direktörlüğü'dür. Destekleyici departman TZD'dir. Ölçüm kriterleri: RFID entegre edilmesi, etkileşim yönü azalandır; stok doğruluğu ve stok devir hızı etkileşim yönü artandır. Stok gün sayısı ve forkliftlerin dolaşım süresi, etkileşim yönü azalandır. Entegre edilen depo sayısı, etkileşim yönü artandır.

Tablo 5.15. ABC İşletmesi Hoshin Kanri İkinci Seviye Plan Programı

HEDEF	STRATEJİ/ARAÇ	SORUMLU DEPT.	DESTEKLEYİCİ DEPT.	ÖLÇÜM KRİTERİ	ETKİLEŞİM YÖNÜ
İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti ölçüm kriterlerinin değerlendirilmesi	Global Düzeyde yapılacak müşteri memnuniyeti değerlendirmesi için alanında uzman anket firması araştırılması ve kararlaştırılması	SD	TZD	aday anket firma sayısı	⬆
				uygulanan anket sayısı (adet/ yıl)	⬆
	Anket sonuçlarının değerlendirilmesi ve aksiyon alınması için Satış ve TZD altında bir çalışma komitesi kurmak	SD	TZD	çalışma komitesinin kurulması	⬆
	E-mail ile müşteri memnuniyet ölçümü yapmak, bunun için tıpkı e-ticaret sitelerindeki gibi müşterilere e-mail gitmesi ve o ürünü favorilere eklemesi, tekrar sipariş vermek istediğinde indirim yapılması, kampanyalardan haberdar edilmesi	SD	TZD	Sistemin kurulması (süre-yıl)	⬇
Müşteri Şikayet Hattının Kurulması	Gelen müşteri şikayetlerinin etkin yönetilebilmesi ve zamanında çözülebilmesi için bir ekip kurmak	SD	TZD	Sistemin kurulması (süre-yıl)	⬇
				Çalışan sayısı	⬆
Yetkin Eleman istihdam edilmesi	Alanında uzman deneyimli ve yüksek öğretim mezunu çalışanları bulmak ve istihdam etmek	IK	SD & TZD	İş tanımı ve yetkinlik eşleşmesi sayısı	⬆
Lojistik Kaynaklı İade Süreçlerinin Kolaylaştırılması	İade süreçlerinde kalite iadeleri ve kalite dışı iade yönetiminin ayrımlaştırılarak etkin yönetilmesi	TZD	SD & KKD	Sistemin ayrıştırılması ve kurulması (süre)	⬇
	İade süreçlerinde lojistik operasyon sürecinin hızlandırılması ve iyileştirilmesi	TZD	-	İade çevrim süresi	⬇
	İade süreçlerinde tıpkı e- ticaret sitelerinde olduğu gibi etkin bir iade süreci kurmak ve bunun için ekip kurarak süreci yönetmek	TZD	SD	Sistemin kurulması (süre-yıl)	⬆
Tedarik ve Lojistik Satın alma sözleşmelerinin etkin yönetilmesi	SLC süreçlerinin etkin değerlendirilerek; Satış, Finans, Hukuk, TZ departmanlarının ortak bir paydada buluşarak tedarikçi seçimine karar vermesi ve sözleşmeleri yönetmesi	TZD	FD, Hukuk, SD	Sözleşme sayısı (adet)	⬆
	Müşteri memnuniyet kriterleri doğrultusunda satın alma sözleşmelerinin yine aynı departmanlar ile yönetilmesi	TZD	FD, Hukuk, SD	Sözleşme sayısı (adet)	⬆
Çağrı Merkezinin Etkin Yönetilmesi	Görüşme sürelerinin etkin yönetilmesi, belirli bir standart görüşme süresi belirlenerek diğer çağrıların meşgul veya cevapsız çağrıya düşmemesinin sağlanması	SD	-	Cevapsız çağrı sayısı	⬇
				Meşgule düşen çağrı sayısı	⬇
				Telefonda görüşme süresi (dakika)	⬇

Tablo 5.15. (devamı) ABC İşletmesi Hoshin Kanri İkinci Seviye Plan Program

Mükemmel Sipariş Karşılama Oranının arttırılması	Bu oranın arttırılması için TM modülünde uygulanacak lojistik, ithalat, ihracat operasyonel süreçleri ile ilgili projeyi adapte etmesi, Müşteri Hizmetleri (Satış operasyon) Departmanından gelecek lojistik kaynaklı teslimatlara yönelik şikayetlerin ayrıştırılıp TZLGM departmanına bildirilmesi	TZD	SD	TM entegre edilmesi (süre)	↓
				Doğru teslimat Sayısı/ Toplam Teslimat Sayısı (%)	↑
				Teslim edilen doğru ürün sayısı	↑
				Teslim edilen doğru miktar	↑
				Doğru zamanda teslim edilen ürün sayısı	↑
				Doğru yerde teslim edilen ürün sayısı	↑
				Doğru dokumantasyon sayısı	↑
				Hasarsız sevk edilen sipariş saysısı	↑
Müşteriye Sunulan Lojistik Mod Çeşidinin Arttırılması (Kalite ve maliyet gözönünde turularak)	Mevcutta kullanılan e-ihale programında uygun olan tüm alternatif modlar için fiyat toplanması, toplanan fiyatların kalite ve maliyet göz önünde bulunarak teklifde bulunan firma sayısının 3'e indirilmesi, akabinde nihai firmaya karar verilmesi	TZLGM	TZD	Karayolu taşımacılık miktarı / ton	↑
				Denizyolu taşımacılık miktarı / ton	↑
				Demiryolu taşımacılık miktarı / ton	↑
				Havayolu taşımacılık miktarı / ton	↓
				Taşımacılık giderler / satış geliri (para birimi)	↓
Mükemmelliyet Merkezi Kurulması	Benchmarking (çok uluslu firmalarda ornek uygulamaları incelemek) Danışmanlık hizmeti almak İştirakler ve ana şirket arasındaki en iyi uygulamaların (best practice) yaygınlaştırılması, iştirakler ve ana şirket arsında ortak KPI belirlenmesi, ölçüm metodolojisinin belirlenmesi, iştirakler ve ana şirket arasında ortak bir TZ bütçe formatının belirlenmesi, ana şirket ve iştirakler arasında ortak yonetim raporları belirlenmesi	TZGİGM	TZD	Sistemin kurulması (süre-yıl)	↓
				İştirak Sayısı	↑
PMO (Proje Yönetim Ofisi) TZ içinde Kurulması	Fikir ve öneri toplama platformlarını geliştirmek, Toplanan fikirlerin değerlendireceği bir komite kurmak, Projelendirilen fikirlerin takip ve gerçekleşme metodolojisini geliştirmek , hayata geçirilen projelerin faydasını ölçüm ve metodolojisin geliştirmek TZ yatırım fizibilite metodolojisini belirlemek	TZGİGM	TZD	Uygulanabilir proje sayısı / Toplam proje sayısı (%)	↑

Tablo 5.15. (devamı) ABC İşletmesi Hoshin Kanri İkinci Seviye Plan Program

Fabrikaların ve İştiraklerin Matris yapıdan ayrıştırılmasının sağlanması ve Global bir TZ altında hiyerarşik olarak birleştirilmesi	Danışmanlık hizmeti almak TZD ve IK departmanlarının ortak bir çalışma yapması ve iştiraklerin de bu çalışmaya dahil edildiği bir steering komite kurulması	TZGİGM	TZD	Fabrika Sayısı	⬆
				İştirak Sayısı	⬆
TZ Okulu Kurulması ve Katılımın Global ve Paydaşlar Düzeyinde Sağlanması	Danışmalık hizmeti almak Benchmarking yapmak Müfredatı ve takvimi belirlemek Katılımcıları belirlemek 4 yıllık eğitim programı çıkartmak	TZGİGM	TZD	Çalışan katılımcı sayısı (adet)	⬆
				paydaş katılımcı sayısı (adet)	⬆
				Kişi başına toplam eğitim saati	⬆
Kariyer Projeksiyonunun Sağlanması	TZD ve IK departmanlarının ortak çalışması çalışanların gelişimleri doğrultusunda bir kariyer yolu çizmesi ve bunu takvimleştirmesi	TZD	IK	Kariyer planı yapılan çalışan sayısı (adet)	⬆
Rotasyonun Etkinleştirilmesi ve İyi Yönetilmesi	Benchmarking yapmak IK ile yol haritası çıkartmak Rotasyona tabi tutulacakların listesini ve takvimini çıkartmak, rotasyona tabi tutulanlardan geri bildirim ve ileri besleme (feedback & feedforward) toplamak,	TZGİGM	IK	Rotasyona Tabi Tutulan Çalışan Sayısı (adet)	⬆
				Departman sayısı	⬆
Fikir Platformundan Gelen Fikirlerin Etkin Değerlendirilmesi	PMO sayesinde kurulacak olan ekip ile etkin fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulamaya alınması , fikir sunanların ödüllendirilmesi	TZGİGM	IK	Uygulanabilir Bulunan Fikir sayısı/Toplam Fikir Sayısı (%)	⬆
Tedarik Zinciri El Kitapçığının Basılması	Benchmarking yapmak Arama toplantısı yapmak TZD çalışanlarının fikirlerini almak Yayın ve güncelleme komitesi oluşturmak	TZGİGM	TZD	kitabın yayınlama süresi	⬇
SCOR Modeli 3. Seviye Metrik Belirlenmesi ve Entegre Edilmesi	SCOR modelinde seviye seviye kök analizi yapılarak uyarlanabilir metriklerin belirlenmesi	TZGİGM	TZD	Metrik Sayısı	⬆
IBP Süreçlerinin Dijitaleştirilmesi	Danışmanlık hizmeti almak Steering komitesi kurmak, Kullanılan en iyi paket programlara yönelik kısa liste short list oluşturma ve referans kullanıcıları ziyaret etmek, Parametrik bir teklif değerlendirme analiz metodolojisi belirlemek	TZPM	TZD	IBP toplantı sayısı	⬆
				Entegre edilen iştirak sayısı	⬆

Tablo 5.15. (devamı) ABC İşletmesi Hoshin Kanri İkinci Seviye Plan Program

Taşımacılık yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesi (TM)	Steering komite kurmak, Sürecin akışı ve tasarımı için danışmanlık hizmeti almak, Mevcut (as is) ve gelecek durum (to be) süreçleri içinde kavramsal (road map) çalışması için danışmanlık hizmeti almak Kod yazılımı için danışmanlık himeti almak	TZLGM	DTGM	Raporlamanın Doğruluğu (%)	⬆
				İzlenebilirlik (%)	⬆
				Teslimat maliyeti (para birimi)	⬇
				İade maliyeti (para birimi)	⬇
				Teslimat çevrim süresi	⬇
				İade çevrim süresi	⬇
				Panlanan yükleme tarihi / gerçekleşen yükleme tarihi uyumu (%)	⬆
				Planlanan teslim tarihi / gerçekleşen teslim tarihi uyumu (%)	⬆
				Siparişe göre üretilen ürünlerin teslimat sayısı	⬆
				Beyanname tutarı / beyannem sayısı	⬆
				Teslimat Hızı (gün)	⬇
TZ içinde Kontrol Kulesi kurulması	Benchmarking yapmak Danışmanlık hizmeti almak Kontrol Kulesi Kurulması için TZ içinde bir steering ekip kurarak sürecin entegrasyonunu takip etmek Operasyonel, planlama ve süreçsel anlamda departmanlarda sorumlular belirlemek ve entegrasyon akabinde bu sorumlularla süreci yönetmek	TZGİGM	TZD	kontrol kulesi kurulma süresi	⬇
				Entegre edilen fabrika sayısı	⬆
				Görünürlük (%)	⬆
				İzlenebilirlik (%)	⬆
				Rapolarlama ve Analizin Doğruluğu (%)	⬆
				Entegre edilen iştirak sayısı	⬆
Stok Yönetim Sisteminin Etkinleştirilmesi	Danışmanlık Hizmeti almak, Şirket içinde bir steering komite (ekip) kurmak ve destek vermek Demo testlerin yapılması ve akabinde birkaç danışmanlık firmasından teklif toplamak, Seçilecek firmaya karar vermek ve uygulamayı entegre etmek	TZ FAB. LOJ. DİR.	TZD	RFID sisteminin kurulması (süre)	⬇
				Stok gün sayısı	⬇
				Stok devir hızı	⬆
				Stok doğruluğu	⬆
				Forkliftlerin dolaşım süresi	⬇
				Entegre edilen depo sayısı	⬆

Kaynak: Özgün Çalışma

ABC işletmesinin birinci plan programında yer alan stratejilerin de gerçekleştirilebilmesi adına ikinci seviye plan programı oluşturulmuştur. Birinci plan programında yer alan stratejiler için tekrar araçlar belirlenmiş, sorumlu departmanlar atanmış, ölçüm kriterleri saptanmış ve etkileşim yönü de oluşturulmuştur. Yukarıdaki tabloda detaylı olarak belirtilmiştir.

İkinci plan programına göre hedefler; iç ve dış müşteri memnuniyeti ölçüm kriterlerinin belirlenmesi, müşteri şikayet hattının kurulması, yetkin eleman istihdam edilmesi, lojistik kaynaklı iade süreçlerinin kolaylaştırılması, tedarik ve lojistik satın alma sözleşmelerinin etkin yönetilmesi, çağrı merkezinin etkin yönetilmesi, mükemmel sipariş karşılama oranının arttırılması, müşteriye sunulan lojistik mod çeşidinin arttırılması, mükemmeliyet merkezinin kurulması, tedarik zinciri içinde proje yönetim ofisi kurulması, fabrikaların ve iştiraklerin matris yapıdan ayrıştırılması ve global bir tedarik zinciri altında hiyerarşik olarak birleştirilmesi, tedarik zinciri okulu kurulması ve katılımın global / paydaş seviyesinde sağlanması, kariyer projeksiyonunun sağlanması, rotasyonun etkinleştirilmesi ve iyi yönetilmesi, fikir platformundan gelen fikirlerin etkin değerlendirilmesi, tedarik zinciri el kitapçığının basılması, SCOR modeli üçüncü seviye metrik belirlenmesi ve entegre edilmesi, IBP süreçlerinin dijitalleştirilmesi, taşımacılık yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesi, tedarik zinciri içinde kontrol kulesi kurulması, stok yönetim sistemlerinin etkinleştirilmesidir.

5.6.7. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Eylem Planı

ABC İşletmesinin dengelenmiş puan kartı uyarınca dengelenmiş stratejileri Hoshin Kanri programı uyarınca planlamıştı. Alttaki tabloda bu plan programı doğrultusunda kritik başarı unsurları / araçları doğrultusunda Hoshin Kanri eylem planı oluşturulmuştur.

Tablo 5.16. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Eylem Planı

Eylem Planı
1- Global düzeyde yapılacak müşteri memnuniyeti değerlendirmesi için alanında uzman anket firması araştırılması ve kararlaştırılması
2- Anket firmasının anket çalışmasını belirli periyotlarla gerçekleştirmesi ve sonuçların değerlendirilmesi, analizi için SD içinde komite kurulması ve aksiyon alınması

3- E-mail ile müşteri memnuniyet ölçümü yapılması, bunun için tıpkı e-ticaret sitelerindeki gibi müşterilere e-posta gitmesi ve o ürünü favorilere eklemesi, tekrar sipariş vermek istediğinde indirim yapılması ve kampanyalardan haberdar edilmesi
4- Gelen müşteri şikayetlerinin etkin yönetilebilmesi ve zamanında çözülebilmesi için bir ekip kurulması
5- IK ve SD birlikte hareket ederek, alanında uzman deneyimli ve yüksek öğretim mezunu çalışanları bulunması ve istihdam edilmesi
6- İade süreçlerinde kalite iadeleri ve kalite dışı /lojistik kaynaklı iade yönetiminin ayrımlaştırılarak etkin yönetilmesi
7- İade süreçlerinde lojistik operasyon sürecinin hızlandırılması ve iyileştirilmesi
8- İade süreçlerinde de tıpkı e- ticaret sitelerinde olduğu gibi etkin bir iade süreci kurulması ve bunun için ekip kurarak süreci yönetilmesi
9- Tedarikçi Yönetim Süreçlerinin etkin değerlendirilerek; Satış, Finans, Hukuk, Tedarik Zinciri departmanlarının ortak bir paydada buluşarak tedarikçi seçimine karar vermesi ve sözleşmeleri yönetmesini sağlanması
10- Müşteri memnuniyet kriterleri doğrultusunda satış sözleşmelerinin yine aynı departmanlar ile yönetilmesi
11- Görüşme sürelerinin etkin yönetilmesi, belirli bir standart görüşme süresi belirlenerek diğer çağrıların meşgul veya cevapsız çağrıya düşmemesinin sağlanması
12- Piyasa analizi yapılarak müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda lojistik hizmetlerin iyileştirilmesi için alternatif taşımacılık modlarının kalite ve maliyet göz önünde bulundurularak belirlenmesi
13-Mükemmeliyet Merkezi için benchmarking yapılması, bunun için çok uluslu firmaların ziyaret edilmesi ve uygulamalarının incelenmesi
14- Mükemmeliyet Merkezi için danışmanlık hizmeti alınması, bunun için firma araştırılması, teklif toplanması ve karar verilmesi
15- Mükemmeliyet Merkezi altında ana merkez ve iştirakler arasında en iyi uygulamaların yaygınlaştırılması
16- Mükemmeliyet Merkezi altında iştirakler ve ana şirket arasında ortak KPI belirlenmesi
17- Mükemmeliyet Merkezi altında iştirakler ve ana şirket arasında ölçüm metodolojisinin belirlenmesi
18- Mükemmeliyet Merkezi altında iştirakler ve ana şirket arasında ortak bir TZ bütçe formatı belirlenmesi ve oluşturulması
19- Mükemmeliyet Merkezi altında ana şirket ve iştirakler arasında ortak yönetim raporlarının belirlenmesi
20- Proje Yönetim Ofisi (PMO) altında fikir ve öneri toplama platformlarının geliştirilmesi
21- PMO altında toplanan fikir ve önerilerin değerlendirileceği bir komite kurulması
22- PMO sayesinde projelendirilen fikirlerin takip ve gerçekleşme metodolojisini geliştirilmesi
23- PMO sayesinde hayata geçirilen projelerin faydasını ölçüm ve metodolojisinin geliştirilmesi
24- PMO sayesinde TZ yatırım fizibilite metodolojisinin belirlenmesi

25- Fabrikaların ve iştiraklerin matris yapıdan ayrıştırılması için danışmanlık firmasından destek alınması, bunun için danışmanlık firmalarından teklif toplanması ve firmaya karar verilmesi
26- Fabrikaların ve iştiraklerin matris yapıdan ayrıştırılması için TZD ve IK departmanlarının ortak bir çalışma yapması ve iştiraklerin de bu çalışmaya dahil edildiği bir çalışma komitesi kurulması
27- Tedarik Zinciri Okulu kurulması için danışmanlık hizmeti alınması
28- Tedarik Zinciri Okulu kurulması için benchmarking yapılması
29- TZ Okulu için müfredatı ve takvimi belirlenmesi
30- TZ Okulu için hem yurtiçi hem de global olarak katılımcıları belirlenmesi
31- TZ Okulu için 4 yıllık eğitim programının belirlenmesi
32- Kariyer projeksiyonunun sağlanması için TZD ve IK departmanlarının ortak çalışması çalışanların gelişimleri doğrultusunda bir kariyer yolu çizmesi ve bunun takvimleştirilmesi
33- Rotasyonun etkinleştirilmesi ve iyi yönetilmesi için bunu uygulayan firmalardan benchmarking yapılması
34- Rotasyonun etkinleştirilmesi ve iyi yönetilmesi için IK ile yol haritası çıkartılması
35- Rotasyonun etkinleştirilmesi ve iyi yönetilmesi için Rotasyona tabi tutulacakların listesini ve takvimini çıkartmak
36- Rotasyona tabi tutulanlardan geri bildirim ve ileri besleme toplanması
37- Fikir platformundan gelen etkin fikirlerin değerlendirilmesi için PMO sayesinde kurulacak olan ekip ile etkin fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulamaya alınmasının sağlanması
38- Fikir platformundan gelen etkin fikirlerin değerlendirilmesi için fikir sunanların ödüllendirilmesini sağlanması
39- TZ El Kitapçığının basılması için benzer uygulamayı gerçekleştiren işletmeleri belirlenmesi ve benchmarking yapılması
49- TZ El Kitapçığının basılması için arama toplantıları yapılması
50- TZ El Kitapçığının basılması için TZD çalışanlarının fikirlerinin alınması
51- TZ El Kitapçığının basılması için yayın ve güncelleme komitesi oluşturulması
52- SCOR modelinin entegre edilebilmesi için seviye seviye kök analizi yapılarak uyarlanabilir metriklerin belirlenmesinin sağlanması
53- IBP'nin entegre edilebilmesi için danışmanlık hizmeti alınması, teklif toplanması ve firmaya karar verilmesi
54- IBP'nin entegre edilebilmesi için çalışma komitesi kurulması
55- IBP'nin entegre edilebilmesi için kullanılan en iyi paket programlara yönelik kısa liste oluşturulması ve referans kullanıcıların ziyaret edilmesi
56- IBP'nin entegre edilebilmesi için parametrik bir teklif değerlendirme analiz metodolojisinin belirlenmesi
57- İthalat, ihracat ve lojistik süreçlerinin (TM) uçtan uca dijital platforma entegre edilmesi ve takip edilmesi için çalışma komitesi kurulması
58- TM Sürecinin akışı ve tasarımı için danışmanlık hizmeti alınması
59- TM Mevcut ve gelecek durum süreçleri içinde kavramsal çalışması için danışmanlık hizmeti alınması

60- TM Kod yazılımı için danışmanlık hizmeti alınması
61- TZ içinde Kontrol Kulesi kurulması için bu uygulamayı gerçekleştiren firmalardan benchmarking yapılması
62-Tedarik Zinciri Yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesi adına Kontrol Kulesi için danışmanlık hizmeti alınması
63- Kontrol Kulesi için TZ içinde bir çalışma komitesi kurarak sürecin entegrasyonunun takip edilmesi
64- Kontrol Kulesi için operasyonel, planlama ve süreçsel anlamda departmanlarda sorumlular belirlenmesi ve entegrasyon akabinde bu sorumlularla sürecin yönetilmesi
65- RFID uygulamasının entegre edilmesi için danışmanlık hizmeti alınması
66- RFID uygulamasının entegre edilmesi için şirket içinde bir çalışma komitesi kurulması ve destek alınması / verilmesi
67- RFID uygulamasının entegre edilmesi için deneme testlerinin yapılması adına birkaç danışmanlık firmasından teklif toplanması, seçilecek firmaya karar verilmesi ve uygulamanın entegre edilmesi

Kaynak: Özgün Çalışma

5.6.8. ABC İşletmesi Hoshin Kanri Modeli Uygulama Planı ve Değerlendirmesi

ABC işletmesinin on adet stratejisinin yapılan plan programı ve eylem programı doğrultusunda uygulama planı alttaki gibidir:

- **Taşımacılık Yönetim Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi:**

ABC işletmesi 2019 yılının son çeyreğinde eylem planında yer alan çalışma komitesi kurmuştur. Bu ekipte, Dış Ticaret Grup Müdürlüğü ve Tedarik Zinciri Lojistik Grup Müdürlüğü'nden çalışanlar yer almıştır. Bu ekip TZLGM liderliğinde birkaç firma ile görüşüp kavramsal çalışmaların yapılmasını istemiş ve danışmanlık firmalarından fiyat toplamıştır. 2020 yılının ilk çeyreğinde bir firma ile karar kılınmış ve mevcut durum ve gelecek durum analizi ithalat, lojistik ve ihracat süreçleri firma yetkilileri ve steering komite tarafından değerlendirilmiştir. Tablolar, süreç akış şemaları ve diyagramlar oluşturulmuştur. Proje paydaşlarının (nakliyeci, lashingçi, gümrükçü, sigortacı vb.) konumları belirlenmiştir. Bu süreçler dijital ortama aktarılmıştır ve ekran testleri yapılmıştır. Bu platform harici bir portal olarak planlanmıştır ancak ABC işletmesinin ERP temelli yazılımı ile entegre çalışır durumda olması hedeflenmiştir. Aynı zamanda gümrük sistemi olan Evrim programı ile de entegre çalışması amaçlanmıştır. Hedef iş

akışlarının sağlıklı ilerlemesi, raporlamanın verilerin net elde edilmesi sonucu doğruluğunun artması, izlenebilirliğin artmasının sağlanmasıdır. Analiz çalışmaları yaklaşık 1 yıl kadar sürmüştür. 2022 yılının ilk çeyreğine kadar bir sürede ilgili platformun canlıya geçmesi hedeflenmiştir.

- **IBP Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi:**

İleri planlama tekniklerinin entegre edilmesinden önce ABC işletmesinde tüm planlama aşamaları talep planlama (demand planning), tedarik ağı planlama (Supply network planning), üretim planlama (production planning), detaylı programlama (detailed scheduling) ve G-ATP (global available to promise) süreçleri ya tamamen manuel ilerlemekte ya da hiç bulunmamaktaydı. ABC işletmesinde 2014 yılında danışmanlık hizmeti almak için arayışa girmiştir. Hem bir tedarik zinciri direktörlüğü kurulmuş hem de bu danışmanlık hizmeti sonucu planlamanın dijital olması gerektiği yapılan değerlendirmeler sonucu anlaşılmıştır. İşletme 2018 yılının ilk çeyreğinde ilk kez talep planlama modülünü devreye almıştır. 2018 yılının sonuna doğru üretim planlama (PP) ve tedarik ağ planlama (SNP) ve detaylı programlamayı (DS) devreye almıştır. 2019 yılının sonunda ve 2020 yılının ilk çeyreğinde ise G-ATP devreye alınmıştır. 2022 yılının ilk çeyreğine kadar yurtdışında dört iştirakte IBP süreçlerinin entegre edilmesi hedeflenmiştir.

Tüm bu süreçlerden önce planlama S&OP ile ilerlemekteydi. Lojistik, planlama, satış, üretim vb. departman yetkilileri bir araya gelerek belirli görüşmeler sonucu tüm planlama, üretim ve satış faaliyetlerinin dengelenmesi için uğraşmaktaydı. İşletmede planlama IBP süreçlerinde de ABC analizine göre konumlandırılmaktadır

- **Tedarik Zinciri Performansının Daha Etkin Yönetilmesi:**

Tedarik Zinciri Geliştirme ve İştirakler Grup Müdürlüğü 2021 yılının ilk çeyreğinde SCOR modelinin uyarlanması için kavramsal çalışmalara departman içi olarak başlamıştır.

Çalışmalarda SCOR modelinin "performans" başlığı öncelikli olarak ele alınmaktadır. 3 seviyede gruplanan metriklerden sektöre uygun olanlar ve ERP'de ölçümü yapılabilecek olanlar filtre edilerek uygun metrikler listesi oluşturulacaktır.

Belirlenen metrikler tümden gelim yöntemi ile 3 seviyede piramit şeklinde inşa edilecek ve metrikler arasında deterministtik ilişki kurulacaktır. “Agility” (çeviklik) performans başlığı ölçüm pratiği belirlenemediğinden bu çalışmaların dışında bırakılmıştır. Belirlenen metriklerden bir index oluşturulup ağırlıklı puanlama yöntemi ile tedarik zincirine ait kapsayıcı bir index takibinin yapılması planlanmaktadır. Bu sayede TZ’nin performans takibi üst yönetim tarafından bir index üzerinden takibi mümkün kılınacak ve TZ’nin sübjektif değerlendirmelerin önüne geçilmesi hedeflenmektedir

- **Tedarik Zinciri’nin Müşteri Odaklı Hale Getirilmesi:**

Satış Direktörlüğü departmanı içerisinde yer alan Müşteri Hizmetleri Departmanının önceki bölümlerde (gelecek durum analizi) belirtildiği gibi Tedarik Zinciri Direktörlüğü’ne bağlanması gerektiği işletmeye önerilen bir organizasyonel değişikliktir.

Müşteri Hizmetleri departmanında müşterilerden gelen siparişler e-mail, telefon aracılığıyla iletilmektedir. Bu aşamada çalışan yetkinliği önem arz etmektedir. Müşteriye uygun çözümü sunmak ve müşteri memnuniyetini sağlayan kişiler müşteri hizmetleri departmanı çalışanlarıdır. İşletmede henüz dijital bir sipariş işleme platformu bulunmamaktadır. Bu platformun hayata geçirilmesi bu çalışma ile önerilmektedir.

Dijital pazarlama ve tıpkı e-ticaret site faaliyetleri gibi bir platform da bulunmamaktadır. Bu çalışmaların yapılması ve müşterilerin ürünlerin stoklarını inceleyecekleri, kendi siparişlerini kendi girecekleri entegre bir platform kurulması kısaca bir e-ticaret sitesi gibi bir sürecin başlatılması önerilmiştir. Dijitalleşen dünyada bu e-pazarlama, e-ticaret kavramları önem arz etmektedir. Bilgi çağında bu sürece ayak uydurmanın önemi bir kez daha bu çalışma ile vurgulanmıştır.

İade süreçleri müşterilerin zorlandıkları bir diğer süreçtir. Kalite, Lojistik, Müşteri hizmetleri departmanları eş zamanlı olarak süreci etkin yönetmelidir. Bu aşamada da tıpkı e-ticaret internet sitelerinde olduğu gibi bir yapılanma getirilmesi önerilmiştir.

- **Tedarik Zinciri Organizasyon Yapısının Entegre Hale Getirilmesi:**

Bu başlık altında Global Tedarik Zinciri Yönetimi çatısı kurulurken aksiyon alınacaktır. Henüz kavramsal çalışma aşamasındadır.

- **Tedarik Zinciri Yönetim Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi:**

ABC işletmesine bu çalışma ile tedarik zinciri süreçlerinin etkin yönetilmesi izlenebilirlik, görünürlük, operasyonel mükemmelliğin sağlanması ve dijitalleştirilmesi için Tedarik Zinciri Kontrol Kulesi kurulması önerilmiştir. İşletme bu süreci hayata geçirmelidir. Bu çalışma için öncelikli olarak taşımacılık yönetim süreçlerinin ve IBP süreçlerinin dijitalleştirilmesi stratejileri hayata geçirilmelidir. Akabinde işletme bu süreçlerin sonunda elde ettiği çıktılarla Kontrol Kulesi yönetim sürecini devreye alması gerektiği önerilmiştir.

- **Stok Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesi:**

ABC işletmesinde bulunan mamul depolarında raf sistemi bulunmamaktadır. Depolama işlemleri blok tarzı stoklama ile dökme (bulk) olarak yapılmaktadır. ABC işletmesinde depolama, taşıma ve sevkiyat sistemi forklift operatörünün el terminali ile ürün barkodunu sisteme okutmasıyla yansır. Ürünün fiziksel her hareketinde okutma gereksinimi vardır. İşletmede WMS uygulaması bulunmaktadır. ERP temelli bir yazılımın depo yönetim modülü etkin olarak kullanılmaktadır. Depo alanı T01, T02, T03 vb. şeklinde kısımlara ayrılmıştır. Örneğin; T01 alanında 10 palet ürün konduğunda ERP temelli yazılım sistemi bunu görmekte ve tanımaktadır. Ay sonu yapılan sayım işlemlerinde stok farkı sorunuyla neredeyse hiç karşılaşılmamaktadır. Bu sistemde karşılaşılan problemler anlık sayım yapılamaması, depo içi arama ve ürün bulma zorlukları, herhangi bir durumda herhangi bir operatörün okutma işlemini yapmaması durumunda sistemin akışını bozabilme olasılığı, terminallerde sık sık arızalanma meydana gelebilmesi, ergonomik ve kullanıcı dostu olamaması (ufak ekran, ağır gövde), genel sayımlardaki üretim ve sevkiyat duruş kayıpları, genel sayımın iş gücü ve parasal yüksek maliyetidir.

İşletme 2020 yılının son çeyreğinde RFID uygulaması entegresi için Fabrikalar lojistik direktörlüğü liderliğinde çalışmalara başlamıştır. RFID'nin avantajları; ürünü

arama süresini minimize etmek, sayım için adam/saat kaybını minimize etmek, gereksiz iç taşımayı azaltmak, elleçlemeden kaynaklı kalite kayıplarını minimize etmek, hızlı sevk ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. RFID uygulaması içinde aktif etiket ve pasif etiket uygulaması bulunmaktadır. ABC işletmesinin ürünleri ağaç ve tutkaldan oluştuğu için ana madde olarak pasif etiket uygulamasını entegre edememişlerdir. Aktif etiket uygulamasını pasif etiketten ayıran içinde pil olması durumudur. Aktif etikette pil bulunmaktadır. Aktif etikette ürün ve yer tanımlandıktan sonra depo içine yerleştirilen sinyal ile aktif etiketin entegre edildiği paletlere kolayla erişim sağlanabildiği gözlemlenmiştir. Ürünlerin herhangi bir şekilde operasyonel anlamda yerleri değiştirildiğinde aktif etiket sayesinde bu değişiklik bilgisi de sisteme otomatik olarak yansıdığı gözlemlenmiştir. Aktif etiket ilgili palet sevk edilirken üründen çıkarılıp yeniden başlatılıp bir başka yeni ürüne takılmaktadır. Bu şekilde süreç devam etmektedir. Aktif etiket uygulamasının avantajları; anlık sayım sağlar (t anında sayım kabiliyeti), ürün bulma konusunda yüksek doğruluk sağlar, ürünü hızlı bir şekilde bulma, ısı haritasıyla birlikte verimlilik analizi, el terminali ile okutmanın olmaması, çakaların akışını / yolculuklarını analiz etme imkânı bunların kullanımını optimize etme olanağı, etiketlerin tekrar kullanılabilmesidir. Aktif etiketlerin dezavantajları; pil ömrü ve maliyeti, taşınabilir olması sebebiyle çalınma, düşme, kırılma riski, kimliklendirme ve aktif etiketlerin toplanması işçiliği, ilk satın alma ve kurulum maliyetinin yüksek olmasıdır.

ABC işletmesi tüm bu süreçlerde bir danışmanlık şirketinden destek almış ve test çalışmalarını da yapmıştır. Ancak pasif etiket uygulaması bütçesel anlamda aktif etiket uygulamasından daha uygun olduğundan ek olarak pasif etiketin ABC işletmesinin ürün gamına uygun olmamasından işletme mevcut projeye bir sonraki dönemde yatırım planına almayı uygun bulmuştur.

- **Tedarik Zinciri'nde Yenilikçiliğin Geliştirilmesi:**

Tedarik Zinciri Geliştirme ve İştirakler Grup Müdürlüğü'nün mükemmeliyet merkezine doğru evrilmesi yönünde danışmanlık teklifleri toplanmış, kapsam belirlenmiştir. Fikir platformu ile ilgili farklı bir yazılım satın alınmıştır.

- **Tedarik Zinciri'nde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi :**

Kariyer projeksiyonu ile ilgili işletme çalışmalara henüz fikir aşamasındadır. Ancak rotasyon çalışması yapılmıştır. İşletme çalışanlarından rotasyon isteyenlerin talepleri toplanmıştır. Tedarik zinciri okulu ise 2019 yılının son çeyreğinde ilk mezunlarını vermiştir. 2020 yılının son çeyreğinde 2. dönem yapılmıştır. Bu dönemde tedarik zinciri yönetim süreçlerin ile ilgili toplam 14 ders işlenmiştir. Toplam 4 ay sürmüştür. 2021 yılı ikinci çeyreğinin başında ikinci sınav yapılmış ve mezunlarını vermiştir.

- **Tedarik Zinciri'nde Kurumsallığın Arttırılması**

ABC işletmesinin bu konudaki çalışmaları henüz kavramsal aşamadadır.

5.7. Bulgular ve Yorumlar

ABC işletmesinin uygulama bölümünde önce bulunduğu sektörün analizi yapılmış akabinde işletmenin strateji türü incelenmiş, işletmenin kendi GZFT analizi ve tedarik zinciri yönetimi GZFT analizi yapılmıştır. Bu analizler çerçevesinde işletmenin vizyonu ve misyonu oluşturulmuş ve tedarik zinciri stratejilerinin belirlenebilmesi adına Hoshin Kanri modeli uyarınca mevcut durum analizi ve gelecek durum analizi (5 yıllık) oluşturulmuştur. Bu analizler çerçevesinde işletmenin üst düzey yöneticileri ve akademisyen görüşlerinden faydalanılarak on adet tedarik zinciri stratejisi belirlenmiştir. Bu stratejiler Hoshin Kanri modeli strateji ilişki haritasında birbirlerini etkileme ve etkilenme derecesine göre değerlendirilmiş ve güçlü ilişki, orta derece ilişki ve zayıf ilişki olmak üzere derecelendirilmiştir. Akabinde stratejilerin ilişki diyagramı oluşturulmuştur. Hoshin Kanri strateji ilişki haritasına göre bir puantaj tablosu oluşturulmuştur. Birbirleriyle en çok ilişkisi bulunan stratejiler artandan azalana doğru sıralanmıştır. Gerçekleşmesi 5 yıldan az olan ve birbirleriyle en çok etkileşimde bulunan stratejiler orta vadeli olarak işletmenin üst düzey yöneticileri ve akademisyen görüşü doğrultusunda saptanmıştır. Buna göre orta vadeli stratejiler taşımacılık yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesi, IBP süreçlerinin dijitalleştirilmesi, tedarik zinciri yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesi, tedarik zincirinin müşteri odaklı hale getirilmesi ve son olarak tedarik

zinciri performansının etkin etkin yönetilmesidir. 5 yıl ve üzeri sürede gerçekleşebilecek stratejiler ise uzun vadeli olarak değerlendirilmiştir. Bunlar; tedarik zincirinde yenilikçiliğin geliştirilmesi, stok yönetim sistemlerinin etkinleştirilmesi ve tedarik zinciri organizasyon yapısının entegre hale getirilmesidir. Yine orta vadede yapılması ancak delege edilmesi gereken stratejiler, tedarik zincirinde insan kaynaklarının geliştirilmesi ve tedarik zincirinde kurumsallığın arttırılmasıdır. Kısa vade olarak 1 yıldan daha az sürede gerçekleştirilebilecek strateji bulunmadığından değerlendirme dışı bırakılmıştır.

ABC işletmesinin özellikle tedarikçi yönetim süreçlerinin etkin değerlendirilmesi ve tek bir çatı altında toplanması adına Satın alma Direktörlüğü'nden, Tedarik Zinciri Direktörlüğü altına geçmesi gerektiği hem bu sayede stratejilerden olan tedarik zinciri organizasyon yapısının entegre hale getirilmesi sağlanacağından, bu çalışma ile önerilmiştir. Zira bu da tüm diğer stratejilerde olduğu gibi işletmenin vizyon ifadesi ile de ilintilidir. Aynı şekilde müşteri hizmetleri departmanının tedarik zincirinin bütünlüğü açısından işletme Satış Direktörlüğü altından taşınıp Tedarik Zinciri Direktörlüğü altında yönetilmesi önerilmiştir. Sürdürülebilirlik konusu yine çalışmada kapsam dışı bırakılmıştır, bu konu işletmenin kalite, çevre ve inovasyon departmanları tarafından yönetilmektedir. Bu yönetim sürecine Tedarik Zinciri Direktörlüğü'nün dahil edilmesi önerilebilir.

BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Strateji belirsizlik durumlarında riskleri öngörerek mevcut konjonktürde alınması gereken etkin kararlar ve uygulanması gereken eylemler bütünü olarak tanımlanabilir. Strateji askeri bir terim olmakla birlikte ilk kullanımı Sun Tzu'ya kadar dayanmaktadır. İşletme bilimi açısından modern anlamda bazı evrelerden geçerken kullanımı ilk kez 1980'li yıllara uzanmaktadır. İşletmeler strateji oluştururken bazı planlama aşamalarını geçirmeleri gerekmektedir. Bu aşamalar; vizyon ve misyon geliştirme, amaçların ve hedeflerin saptanması ve normlar, durum analizi yapılması, stratejilerin belirlenmesi, politikaların saptanması, yatırım kararları ve finansmanın oluşturulması ve son olarak plan dokümanın hazırlanmasıdır. Strateji türleri ise kurumsal stratejiler, fonksiyonel stratejiler ve rekabet stratejileri olarak ayrıştırılabilir. İşletmelerin belirlediği fonksiyonel stratejilerin işletmelerin kurumsal ve rekabet (iş yönetim) stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir.

Globalleşen dünyada işletmeler rekabeti etkin kılabilmek adına işletme stratejilerine özellikle son yıllarda artan bir şekilde önem vermektedirler. İşletmelerin fonksiyonel stratejilerinden olan tedarik zinciri stratejilerini ise uyarlaması onları pazarda rekabette öne çıkarmak için etkin en önemli araçlardandır, keza artık işletmeler değil işletmelerin kurdukları tedarik zincirleri rekabet etmektedir. İşletmeler tedarik zinciri stratejik boyutunda maliyet, kalite, müşteri deneyimi ve inovasyon kalemlerinden herhangi birinde karar kılarak strateji türlerinden etkinlik ve tepkisel odaklı stratejilerden uygun olanı kendilerine uyarlamalı ve stratejileri belirlerken de çeşitli stratejik modellerden yararlanmalıdırlar. Ancak yapılan araştırmalar göstermiştir ki günümüzde sadece birkaç büyük firma dışında tedarik zinciri stratejik yönetimini uygulayan firma bulunmamaktadır, tedarik zinciri liderlerinin de karşılaştıkları en büyük sorun zincir stratejisini belirlemek ve icra etmektir. Dolayısıyla çalışmanın ana çözüm aradığı sorunsal da tam olarak budur. Halihazırda tedarik zinciri yönetimi bulunan ancak tedarik zinciri stratejisi uygulamayan ABC İşletmesinde önce sektörel durum analizi yapılmış, daha sonra işletme hakkında genel bilgilere ve benimsediği tedarik zinciri strateji türüne yer verilmiş, işletmenin şirket durum analizi ve tedarik zinciri yönetimi durum analizi akabinde vizyon ve misyonu belirlenmiştir. ABC işletmesinin günümüz teknolojik gelişmelerde göz önünde bulundurulduğunda dijitalleşmeye önem vermesi gerektiği

saptanmıştır. Sonrasında Hoshin Kanri Modeli ile mevcut durum analizi ve gelecek durum analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucundan işletmenin stratejileri üst düzey yöneticiler ve akademisyen görüşlerinden faydalanılarak belirlenmiş ve strateji ilişki haritası ve diyagramı oluşturulmuştur. Bu haritadan faydalanılarak en çok etkileşimde bulunan stratejiler artandan azalana doğru sıralanmıştır. Daha sonra Eisenhower matrisinden faydalanılarak orta vadeli ve uzun vadeli; önemli ve önemsiz olmak üzere ayrıştırılmıştır. Dengelenmiş puan kartı yöntemiyle bu stratejiler dengelenmiş ve dengelenen bu stratejiler Hoshin Kanri plan programı ile planlanmış, eylem planı oluşturulmuş ve Hoshin Kanri modeli uyarınca işletmenin stratejiler için aldığı aksiyonlar uygulama planı içerisinde yer verilmiştir.

ABC işletmesinin bu çalışma ile böylelikle tedarik zinciri süreçleri değerlendirilmiş, vizyon ve misyon ifadesi oluşturulmuş ve bu vizyona ulaşmak için yapılması gereken stratejileri belirlenmiştir. ABC işletmesinin süreçlerinin daha dijital olması sağlanacak ve ana hedefi olan müşteri memnuniyeti boyutunda rekabet edebilirliğini arttıracaktır, aynı zamanda organizasyon yapısı entegre olacak, tedarik zincirinde insan kaynakları daha etkin yönetilecek ve uygulanacak stratejilerle örneğin performansın daha etkin yönetilmesi, stok yönetim sistemlerinin entegre edilmesi vb. tedarik zincirinde ve lojistikte maliyetlerinin de azaltılması sağlanacaktır.

Bu çalışmanın yanında gelecek çalışmalar için öneriler alttaki gibidir;

- Sektörde bulunan tüm firmaların katılımını sağlayacak bir anket çalışması ile mevcut durumlarının analizi yapılarak sektörel anlamda gelecek durum analizi yapılması ve sektöre yönelik stratejik bir yaklaşım geliştirilmesi önerilebilir.
- Aynı zamanda ağaç bazlı endüstri sektöründe yer alan diğer firmaların da tedarik zinciri yönetimini öncelikle uygulaması akabinde stratejik yönetim süreçlerine giriş yapmaları önerilmektedir. Bu çalışma sektörde bulunan diğer firmalara da bu anlamda ışık tutacaktır.
- Bunun yanısıra bu çalışmada kullanılan model ve yöntemler diğer sektörlerde, ülkelerde yer alan işletmeler için herhangi bir zaman diliminde tedarik zinciri stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması için de ışık tutacaktır.
- Endüstri 4.0 ve Lojistik 4.0 gibi uygulamaların sunduğu imkanlar ve kolaylıklar açısından hem ABC işletmesi hem de sektörde yer alsın ya da almasın diğer

işletmeler için uzun vadeli stratejilerde yer alması yönünde değerlendirilmesi gerektiği önerilebilir.

KAYNAKÇA

Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. (2006). Modeling the Metrics of Lean, Agile and Leagile Supply Chain: An ANP Based Approach. *European Journal of Operational Research 173 ScienceDirect*, 211-225.

Akao, Y. (1999). *Hoshin Kanri Yönetim Pusulası.* (T. Sancı, Çev.) İstanbul: BZD Yayıncılık.

Akgemci, T. (2015). *Stratejik Yönetim.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgemci, T., & Güleş, H. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren*.

AÖF. (2020, Haziran 16). *Küresel PazarlarİçinÜrün ve Hizmet Stratejileri*. Açık Öğretim Yayınları: https://docplayer.biz.tr/122605988-Unite-5-kuresel-pazarlar-icin-urun-ve-hizmet-stratejileri.html adresinden alındı

Asan, Ş. S., & Tanyaş, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence, 7*(18), 999-1014.

Balcı, H., & Emirkadı, Ö. (2019). Küresel Ticarette Lojistik Üslerin Önemi ve Karadeniz Bölgesi Lojistik Üs Potansiyelinin SWOT Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi, 21*(1), 6-30.

Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim 101.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.

Bayat, B. (2008, Ekim 16). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10*(3), 67-91.

Birhanu, D., Lanka, K., & Rao, A. N. (2014). A Survey of Classification In Supply Chain Strategies. *12th Global Congress on Manufacturing and Management,GCMM Procedia 97- ScienceDirect*, 2289-2297.

Blanchard, D. (2017). *Tedarik Zinciri Yönetimi En iyi Uygulamalar.* (M. Tanyaş, & M. Düzgün, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bütüner, H. (2014). *Sistematik Stratejik Planlama.* İstanbul: Scala Yayıncılık.

Büyüközkan, G. (2020, Kasım 16). *Tedarik Zinciri ve SCOR Modeli*. Lojistik Hattı: http://www.lojistikhatti.com/haber/2015/09/tedarik-zinciri-ve-scor-modeli adresinden alındı

Büyüközkan, G., & Göçer, F. (2018). Digital supply chain: literature review and a proposed framework for future research. *Computers in Industry, Sciencedirect,* 157-177.

Cohen, S., & Roussel, J. (2013). *Supply Chain Strategy Management.* NewYork: Mc Graw Hill Education.

Comtrade. (2020, Mart 20). https://comtrade.un.org/ adresinden alındı

Coşkun, C. (2016, Eylül). Performans Yönetimi Balanced Scorecard Uygulaması. İstanbul: Okan Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Çağlar, T. K. (2020, Mart 29). *İstanbul İşletme Enstitüsü*. İstanbul İşletme Enstitüsü: https://www.iienstitu.com/blog/yonetim-nedir adresinden alındı

Çubukçu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1*(2), 142-156.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Erdal, M., Görçün, Ö. F., Görçün, Ö., & Saygılı, M. S. (2010). *Entegre Lojistik Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayın.

Erdoğan, A. (2015, Ağustos). Tedarik Zincirinde Strateji Seçimi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Eren, E., & Özdemirci, A. (2018). *Startejik Yönetim ve İşletme Politikası.* İstanbul: Beta Yayın.

Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim.* İstanbul: Es Yayınları.

Fair Framework. (2020, Mart 28). https://www.researchgate.net/figure/The-FAIR-Framework-of-Hoshin-Kanri_fig1_253398946 adresinden alındı

Faostat. (2020, Mart 20). http://www.fao.org/faostat/en/#data adresinden alındı

Fashion Network. (2022, Ocak 15). https://ww.fashionnetwork.com/news/Inditex-invests-130-million-in-67-000-m2-new-headquarters-for-zara,1284626.html adresinden alındı

Fisher, M. (1997). What Is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*.

Franco, R. P., Phadnis, S., Caplice, C., & Sheffi, Y. (2016). Supply Chain Strategy As A Conceptual System. *Production Economics 182- ScienceDirect*, 384-396.

Frazelle, E. H. (2017). *Supply Chain Strategy* (Cilt Second Edition). NewYork: Mc Graw Hill Education.

Gattorna, J. L., & Tang, M. (2003). Formulating a Supply Chain Vision. J. Gattorna içinde, *Gower Handbook of Supply Chain Management.* Taylor & Francis Group ProQuest Ebook Central. Ağustos 28, 2021 tarihinde alındı

Görçün, Ö. F. (2016). *Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayın.

Görener, A. (2013). Tedarik Zinciri Stratejisi Seçimi: Bulanık VIKOR Yöntemiyle İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5*(3), 47-62.

Güçlü, N. (2003,). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23*(2), 61-68.

Gürel, E. B. (2001). Küçülme Stratejileri ve Türkiye'nin İlk 500 Büyük İşletmesinde Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 53-67.

Güzel, D., & Yazıcılar, F. G. (2016). Tedarik Zinciri İnovasyonunun Performansa Etkisi: Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(47), 872-877.

Hoshin Kanri. (2020, Haziran 6). https://blog.industryolog.com/strateji-yayilimi-hoshin-kanri/) adresinden alındı

Hoshin Kanri. (2020, Haziran 7). https://opexconference-mena.com/about-us/opex-chapter/previous-meetings1/126-hoshin-kanri.html adresinden alındı

IBM. (2018). https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/search?q=report adresinden alındı

İstanbul Üniversitesi Açıköğretim Yayınları. (2021, Nisan 3). https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_guz/stratejik_yonetim/13/index.html adresinden alındı

İstek, A., Özlüsoylu, İ., & Kızılkaya, A. (2017). Türkiye Ahşap Esaslı Levha Sektör Analizi. *Bartın Orman Fakultesi Dergisi*, 132-138.

Kahn, K. B. (2018). Understanding Innovation. *Business Horizons Kelly School of Business Sciencedirect*, 453-460.

Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy Emerald*, 37-45.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 75-85.

Karabay, G. (2006, Nisan). Tekstil Sektöründe Tedarik Zinciri Uygulamalarının Mevcut Durumunun Belirlenmesi ve Çözüm Önerileri. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Kerse, Y., & Tazegül, A. (2016). Tedarik Zincirinde Çevikliğin Önemi. *II. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress Proceeding Book* (s. 159-164). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Kesterson, R. K. (2015). *The Basics of Hoshin Kanri.* ABD: Taylor & Francis Group LLC.

Lee, H. L. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Uncertainties. *California MAnagement Review Reprint Series, 44*(3), 105-119.

Lii, P., & Kuo, F.-I. (2016). Innovation Oriented Supply Chain Integration. *Int. J. Prodcution Economics Sciencedirect*, 142-155.

Luecke, R. (2008). *Strateji.* (T. Parlak, Çev.) İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Mazzola, E., Bruccoleri, M., & Perrone, G. (2015). Supply Chain Innovation and New Product Development. *Journal of Purchasing & Supply Chain Management Sciencedirect*, 273-284.

Mfonduam, A. H., Tchindjang, M., Mfondoum, J. V., & Makouet, I. (2019). Eisenhower matrix * Saaty AHP = Strong actions prioritization? Theoretical literature and lessons drawn from empirical evidences . *IAETSD Journal For Advanced Research ın Applied Sciences*, 13-27.

Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Necef, Ö. K., Tama, D., & Boz, S. (2020). Moda Endüstrisinde Uygulanan Sürdürülebilirlik Stratejilerine Örnekler. *Derleme Makalesi Ege Üniversitesi Moda ve Tasarım Fakültesi*, 67-78.

Oh, J., & Jeong, B. (2019). Tactical Supply Planning in Smart Manufacturing Supply Chain. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing 55 / ScienceDirect*, 217-233.

Özdemir, A. İ. (2004, Aralık). Tedarik Zinciri Yönetimin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktissadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(23), 87-96.

Özgüç, B. (2020, Kasım 19). *Mediaclick.* Mediaclick/RFID nedir: https://www.mediaclick.com.tr/tr/blog/rfid-nedir adresinden alındı

Özyörük, B., Şirin, Y., Yoksulabakan, T., Şanver, M., & Saraç, M. A. (2014). Performans Ölçümünde Dengelenmiş Skor Kart ve Analitik Hiyerarşi Prosesi Entegrasyonu. *Dergipark Türk Bilim Araştırma Vakfı, 7*(1), 7-28.

Perez, H. D. (2013, Mart 6). *Supply Chain Strategies: Which One Hits The Mark?* CSCMP's Supply Chain Quarterly: https://www.supplychainquarterly.com/articles/720-supply-chain-strategies-which-one-hits-the-mark adresinden alındı

Porter, M. E. (2015). *Rekabet Stratejisi.* İstanbul: Agora Kitaplığı.

Porter, M. E. (2019). Strateji Nedir? *On Strategy, Harvard Business Review 10 Must Reads* (M. İnan, Çev., s. 10). içinde İstanbul: Optimist Yayın Grubu.

Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A Review of Agile Manufacturing System . *International Journal of Production Research* , 3561-3600.

Serdar, Ş. (2001). Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri'nin Birlikte Uygulandığı Stratejik Yönetim Modeli. *Tez*. İstanbul.

Silveira, W. G., Lima, E. P., Deschamps, F., & Costa, S. E. (2016). Identification of guidelines for Hoshin Kanri initiatives. *Emeraldinsight*, 85-110.

Sümen, H. H. (2018). Tedarik Zinciri Yönetimine Stratejik Yaklaşım Notları. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.

Sümen, H. H. (2020). Geçmişten Günümüze Dijital Dönüşüm. G. Telli, & S. Aydın içinde, *Dijital Dönüşüm* (s. 206). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Tanyaş, M. (2016). Tedarik Zinciri Yönetimi Ders Notları. İstanbul: Maltepe Üniversitesi .

Tanyaş, M. (2021). Tedarik Zinciri Yönetimi SCOR Eğitimi ve Çalıştayı . Maltepe Üniversitesi .

Tedarik Zinciri Yönetimi. (2021, Temmuz 7). pargesoft.wordpress.com: https://pargesoft.wordpress.com/2009/11/12/erp-tedarik-zinciri-yonetimi-tedarik-zinciri-nedir/ adresinden alındı

Tennant, C. (2000). Using Hoshin Kanri for Strategy Deployment. *Int. J. of Manufacturing Technology and Management Vol:1 No:4*.

Tennant, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: Implementing The Catchball Process . *ScienceDirect Long Range Planning 34*, s. 287-308.

Thürer, M., Maschek, T., Fredendall, L., Gianiodis, P., Stevenson, M., & Deuse, J. (2019). On the Integration of manufacturing strategy: deconstructing Hoshin Kanri . *Management Research Review Emeraldinsight*, 412-426.

Ticariyer Kurumsal Planlama. (2021, Nisan 3). https://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsal-strateji-nedir.html adresinden alındı

Topaç, S. (2020). Hoshin Kanri Sisteminin Şirket Karlılığına Etkisi: Metal Üretim Sektörü üzerine Bir Vaka Analizi. İzmir.

Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi.* İstanbul : Hayat Yayınları.

TÜİK. (2020, Mart 20). https://www.tuik.gov.tr/ adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. (2019, Mayıs 12). Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. (2020, Mart 29). Türk Dil Kurumu: https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

Türk Dil Kurumu. (2021, Eylül 6). Türk Dil Kurumu: https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Beta Yayın.

Wagner, S. M., & Kemmerling, R. (2014). Supply Chain Management Executives in Corporate Upper Echolons. *Journal of Purchasing & Supply Management 20 ScienceDirect*, 156-166.

Witcher, B. (2002). Hoshin Kanri: a study of practice in UK. *Scopus Managerial Auditing Journal 17/7*, s. 390-396.

Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 ile Bütünleştirilmiş Dijital Tedarik Zinciri. *Business Management Studies: An International Journal*, 1215-1230.

Yılmaz, H. İ. (2020, Kasım 19). *Tesam*. Tesam: https://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/ adresinden alındı