

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



RİSK YÖNETİMİNİN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ PERFORMANSINA
ETKİSİ

Burcu Ceren İLGÜN

Danışman

Yrd.Doç.Dr.Görkem SARIYER ATAMAN

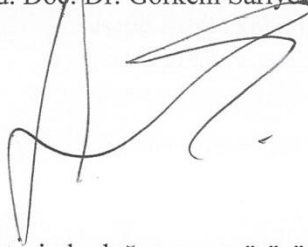
İzmir, 2017

TEZ JÜRİSİ ONAY SAYFASI

Tez Danışmanı olarak bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Görkem Sarıyer Ataman

17.01.2017



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Engin Deniz Eriş

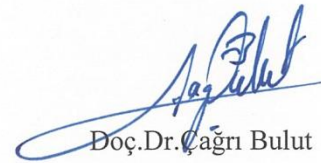
17.01.2017



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Yrd. Doç. Dr. Özen Ece Acar

17.01.2017



Doç. Dr. Çağrı Bulut
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Risk Yönetiminin Tedarik zinciri Yönetimi Performansına Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Burcu Ceren İLGÜN

TEŞEKKÜR

Öncelikte tez çalışmam boyunca bilgi ve tecrübelerini tüm samimiyetiyle benimle paylaşan ve yoğunluğuna rağmen her zaman bana vakit ayırabilen sevgili danışmanım Yrd.Doç.Dr. Gökem SARIYER ATAMAN'a teşekkür ederim. Ayrıca Yüksek lisansım boyunca bana her zaman ilham veren ve manevi desteğini hiç eksik etmeyen sevgili hocam Dr.Zeynep YENER LEMBET 'e teşekkür ederim. Son olarak tüm hayatım boyunca doğru veya yanlış her kararında yanımda olan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen özellikle sevgili anneme ve sevgili babama daha sonra ise tüm aileme sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Burcu Ceren İLGÜN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

RISK YÖNETİMİNİN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ PERFORMANSINA ETKİSİ

Burcu Ceren İLGÜN

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yüksek Lisans Programı

Son yıllarda yaşanan ekonomik sorunlar, krizler, siyasi demeçler, karmaşık piyasa yapıları ve kur dalgalanmaları gibi olayların küresel çapta yaşanması şirketleri zor durumda bırakmaktadır. Bu sebeple şirketler çeşitli önlemler ve yönetsel kararlar almaya başlamışlardır. Böylece risk yönetimi kavramı şirketlerin dikkatini çekmeye ve giderek önem kazanmaya başlamıştır.

Tedarik zinciri yönetimi de şirketler için risk yönetimi kadar vazgeçilmez bir yönetim anlayışıdır. Yoğun rekabet ortamı ve uluslararası ticaret trafiği şirketleri tedarikçilerle işbirliği yapmaya yönlendirmiştir. Böylece sorumluluklar paylaşılmış tedarik zincirinin verimliliği artırılmıştır. Bundan sonraki süreçte tedarikçiler şirketin iş ortakları olarak görülmeye başlanmıştır. Sürece aktif olarak katılmaları hem maliyetler açısından hem de zaman açısından tasarruf edilmesini sağlamıştır.

Hem risk yönetimi hem de tedarik zinciri yönetiminin günümüz koşullarında şirket performansları için fark yaratan değerler olması dikkatleri birbiriyle olan ilişkilerini değerlendirmeye yönlendirmiştir.

Araştırmada risk yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi kavramlarının önemi vurgulanarak birbirleri üzerindeki etkileri ve performansları incelenmiştir. Bu sebeple gerekli analizlerin yapılabilmesi için hazırlanan anket çalışmasıyla elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Değerlendirmede tanımlama, kültür, süreç, deneyim ve uygulama performans kriterleri baz alınmıştır.

Bu çalışmanın, şirketlere ve yöneticilere ışık tutması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: risk, risk yönetimi, tedarik zinciri, tedarik zinciri yönetimi.

ABSTRACT

Master Thesis

IMPACT OF RISK MANAGEMENT ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PERFORMANCE

Burcu Ceren İLGÜN

**Yaşar University
Institute of Social Sciences
Master of Business Administration**

The economic problems, crisis, political declarations, complex structure of the market and fluctuation of rates which exist globally have been big challenge for the companies in the last years. The companies have started to develop effective decision making methods to protect themselves. Thus the concept of risk management has started to take attention and has been an increasing importance for companies.

Supply chain management is also very important for companies. Due to the competitive environment and existence of international trade companies need to collaborate with the suppliers and other partners. Sharing responsibilities and risks increased the effectiveness of the supply chain. Thus the suppliers are seen as partners of the companies. Their active role and participation to the processes decrease not only the cost but also the time in managing the supply chain.

Since risk management and supply chain management are two important concepts which create the difference between the companies in today's competitive environment researchers have started to focus on analyzing the relation between them.

In this research, the concept of risk management and supply chain management were emphasized, the relation between them and their effect on the company performance were analyzed. For this purpose, a survey was prepared, applied to participants and the collected data were analyzed. While preparing the survey, identification, culture, process, experience and implementation were taken as main independent variables.

This study can contribute to literature since it sheds light to the companies and the managers.

Keywords: risk, risk management, supply chain, supply chain manage

İÇİNDEKİLER

RİSK YÖNETİMİNİN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ PERFORMANSINA ETKİSİ

ONAY	ii
YEMİN METNİ	iii
TUTANAK	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ	xiv
ŞEKİL LİSTESİ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

	Sayfa
1.1.GİRİŞ	1
1.2. LİTERATÜR TARAMASI	7
1.2.1.Tedarik Zinciri Yönetimi Literatür Taraması	7
1.2.2.Risk Yönetimi Literatür Taraması	15

İKİNCİ BÖLÜM

2.TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	
2.1. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI VE YAPISI	19
2.1.1. Tedarik ve Tedarik Zinciri	19
2.1.2 Tedarik Zinciri Yapısı	20
2.1.3. Tedarik Zinciri Çeşitleri	22
2.1.3.1. Direkt (Doğrudan) Tedarik Zinciri	22

2.1.3.2.Genişletilmiş Tedarik Zinciri	23
2.1.3.3.Nihai Tedarik Zinciri	23
2.2.TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	23
2.2.1.Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	24
2.2.2.Tedarik Zinciri Yönetiminin İlkeleri	27
2.2.2.1.Müşteri Önceliği	27
2.2.2.2.Lojistik ve Lojistiğin Etkin Kullanımı	28
2.2.2.3.Müşteri Yönetimi Anlayışı	28
2.2.2.4. Satış ve İlgili Birimlerin Koordinesini Sağlamak	29
2.2.2.5.Üretim ve Kaynak Proseslerinin Koordinesini Sağlamak	29
2.2.2.6.Üyeler Arası İşbirliği ile Stratejik Yönetim Anlayışını Benimsemek	29
2.2.2.7. Müşteri Öncelikli TZY Performansını Arttırmak	30
2.2.3.Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları	30
2.2.4.Tedarik Zinciri Yönetimin Temel Fonksiyonları	31
2.2.4.1.Talep Ve Sipariş Yönetimi	31
2.2.4.2.Satın Alma	32
2.2.4.3.Planlama	32
2.2.4.4.Stok Yönetimi	32
2.2.4.5.Depo Yönetimi	33
2.2.4.6.Sevkiyat	33
2.2.5.Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları	33
2.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin Süreçleri	33
2.2.6.1.Müşteri İlişkileri Yönetimi	33

	Sayfa
2.2.6.2.Müşteri Hizmeti Yönetimi	34
2.2.6.3.Talep Yönetimi	34
2.2.6.4.Sipariş İşleme	35
2.2.6.5.Üretim (İmalat) Akış Yönetimi	36
2.2.6.6.Satın Alma / Tedarikçi İlişkileri Yönetimi	36
2.2.6.7.Ürün geliştirme ve Ticarileştirme	36
2.2.6.8.İadeler	36
2.2.7.Tedarik Zinciri Yönetiminin Kararları	37
2.2.7.1.Yerleşim Kararları	37
2.2.7.2.Üretim Kararları	37
2.2.7.3.Envanter Kararları	38
2.2.7.4.Nakliye Kararları	38
2.3.TEDARİK ZİNCİRİ RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.RİSK YÖNETİMİ

3.1.RİSK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ **41**

3.1.1. Risk Kavramı 41

3.1.2. Risk Kavramının Tarihsel Gelişimi 41

3.2.RİSK TÜRLERİ **43**

2.2.1. Sistematik Risk Türleri 43

2.2.1.1.Enflasyon Risk 43

2.2.1.2.Faiz Oranı Riski 43

2.2.1.3.Döviz Kuru Riski 43

2.2.1.4.Pazar Riski 43

2.2.1.5.Kredi Riski 44

3.2.1.5.1. Ülke Riski	44
3.2.1.5.2. Politik Risk	44
3.2.1.5.3. Transfer Riski	44
3.2.1.6. Yasal Ortamdan Kaynaklanan Riskler	44
3.2.2. Sistematik Olmayan Risk Türleri	44
3.2.2.1. Finansal Risk	44
3.2.2.2. Operasyonel Risk	45
3.2.2.2.1. İnsan Riski / Personel Riski	46
3.2.2.2.2. Teknolojik Riskler	46
3.2.2.2.3. Organizasyon Riski	46
3.2.2.2.4. Yasal Riskler	46
3.2.2.3. Yönetim Riski	46
3.2.2.4. İş ve Endüstri Riski	46
3.3. RİSK YÖNETİMİ	46
3.3.1. Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	47
3.3.2. Risk Yönetiminin Amacı Ve İlkeleri	48
3.3.3. Risk Yönetiminin Faydaları	48
3.3.4. Risk Yönetimi İhtiyacı	49
3.3.5. Risk Yönetiminin Aşamaları	50
3.3.5.1. Risk planlama/ Tespit	50
3.3.5.2. Risk değerlendirme/ Tahlil	50
3.3.5.3. Risk azaltma/ Tedbir	51
3.3.5.4. Risk İzleme/ Takip	51
3.3.6. Risk Yönetimi Görev ve Sorumlulukları	52
3.3.6.1. Yönetim Kurulu'nun Risk Yönetimi Görev ve Sorumlulukları	52
3.3.6.2. Departman Yöneticilerinin Risk Yönetimi Görev ve Sorumlulukları	52
3.3.6.3. Risk Yöneticisinin Risk Yönetimi Sorumlulukları	52
3.3.6.4. Birim Çalışanlarının Risk Yönetimi Görev ve Sorumlulukları	53
3.3.7. Risk Yönetiminin Uygulamaya Konulması	53

3.4.RİSK YÖNETİMİNİN STRATEJİK BELİRLEYİCİLERİ	54
3.4.1. Risk İştahı	54
3.4.2.Risk Toleransı	54
3.4.3.Risk Algısı	54
3.4.4.Risk Kültürü	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.ANALİZ VE YORUMLAMA	56
4.1.Araştırmanın Amacı	56
4.2.Araştırmanın Evren ve Örneklemi	56
4.3.Araştırmayı Kısıtlayan Faktörler	56
4.4.Veri Toplama Teknikleri	57
4.5.Veri Analiz Teknikleri	57
4.6.Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	57
4.7.Araştırma Verilerinin ve Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi	62
4.8.Hipotezlere Uygulanan Testlerin Sonuç ve Yorumları	65
4.8.1. 2 Grup T-Test Analizleri	65
4.8.1.1.Tanımlama Performans Kriterine 2 Grup T-Test Analizi	65
4.8.1.2.Kültür Performans Kriterine 2 Grup T-Test Analizi	68
4.8.1.3.Süreç Performans Kriterine 2 Grup T Test Analizi	70
4.8.1.4.Deneyim Performans Kriteri İçin 2 Grup T-Test Analizi	73
4.8.1.5.Uygulama Performans Kriteri İçin 2 Grup T-Test Analizi	76
4.8.2.Sektörlerin Performans Kriteri Ölçümleri İçin Anova Testi	79
4.8.2.1.Sektörlerin Tanımlama Performans Kriteri İçin Anova Testi	79
4.8.2.2.Sektörlerin Kültür Performans Kriteri İçin Anova Testi	80
4.8.2.3.Sektörlerin Süreç Performans Kriteri İçin Anova Testi	81
4.8.2.4.Sektörlerin Deneyim Performans Kriteri İçin Anova Testi	81
4.8.2.5. Sektörlerin Uygulama Performans Kriteri İçin Anova Testi	82

	Sayfa
4.8.3.Risk Yönetiminin Performans Kriterleri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi	83
4.8.4.Risk Alma Tutumlarının Risk Yönetimi Üzerindeki Etkisi İçin 2 Grup T- Test Analizi	86
4.9.Sonuç ve Öneriler	88
4.9.1.Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler	90
KAYNAKÇA	92
EKLER	96



TABLO LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	27
Tablo 2. Anket Sorularının Hillson Kriterlerine Göre Gruplandırılması	63
Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistik Verileri	64
Tablo 4. Tanımlama Performans Kriterine Göre Holding Olan/Olmayan İçin 2 Grup T-Test Analizi	65
Tablo 5. Tanımlama Performans Kriterine Göre Risk Alma Tutumları İçin 2 Grup T-Test Analizi	66
Tablo 6. Tanımlama Performans Kriterine Göre Yurtdışı Faaliyetleri İçin 2 Grup T-Test Analizi	67
Tablo 7. Kültür Performans Kriterine Göre Holding Olan/Olmayan İçin 2 Grup T-Test Analizi	68
Tablo 8. Kültür Performans Kriterine Göre Risk Alma Tutumları İçin 2 Grup T-Test Analizi	69
Tablo 9. Kültür Performans Kriterine Göre Yurtdışı Faaliyetleri İçin 2 Grup T-Test Analizi	70
Tablo 10. Süreç Performans Kriterine Göre Holding Olan/Olmayan İçin 2 Grup T-Test Analizi	71
Tablo 11. Süreç Performans Kriterine Göre Risk Alma Tutumları İçin 2 Grup T-Test Analizi	72
Tablo 12. Süreç Performans Kriterine Göre Yurtdışı Faaliyeti İçin 2 Grup T-Test Analizi	73
Tablo 13. Deneyim Performans Kriterine Göre Holding Olan/Olmayan İçin 2 Grup T-Test Analizi	74
Tablo 14. Deneyim Performans Kriterine göre Risk Alma Tutumları İçin 2 Grup T-Test Analizi	75
Tablo 15. Deneyim Performans Kriterine Göre Yurtdışı Faaliyeti İçin 2 Grup T-Test Analizi	76

Tablo 16. Uygulama Performans Kriterine Göre Holding Olan/Olmayan İçin 2 Grup T-Test Analizi	77
Tablo 17. Uygulama Performans Kriterine Göre Risk Alma Tutumları İçin 2 Grup T-Test Analizi	78
Tablo 18. Uygulama Performans Kriterine Göre Yurtdışı Faaliyetleri İçin 2 Grup T-Test Analizi	79
Tablo 19. Sektörlerin Tanımlama Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi	80
Tablo 20. Sektörlerin Kültür Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi	80
Tablo 21. Sektörlerin Süreç Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi	81
Tablo 22. Sektörlerin Deneyim Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi	81
Tablo 23. Sektörlerin Uygulama Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi	82
Tablo 24. Risk Yönetiminin Tanımlama Performans Kriteri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi	83
Tablo 25. Risk Yönetiminin Kültür Performans Kriteri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi	84
Tablo 26. Risk Yönetiminin Süreç Performans Kriteri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi	85
Tablo 27. Risk Yönetiminin Deneyim Performans Kriteri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi	85
Tablo 28. Risk Yönetiminin Uygulama Performans Kriteri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi	86
Tablo 29. Risk Alma Tutumlarının Risk Yönetimi Üzerindeki Etkisi İçin 2 Grup T- Test Analizi	87

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Tedarik Zinciri Yapısı	20
Şekil 2. Çalışanların Şirketlerinin Sektörel Dağılımı	58
Şekil 3. Şirket Yapısı (Holding Olan/Olmayan)	59
Şekil 4. Yurtdışı Faaliyet Durumu	59
Şekil 5. Çalışanların Departmanları	60
Şekil 6. Çalışanların Pozisyonları	61
Şekil 7. Çalışanların Risk Alma Tutumları	62

I. BÖLÜM

1.GİRİŞ

Günümüz küreselleşen dünyasında rekabetin çok fazla arttığı bu dönemde bir yandan çağa ayak uydurmak bir yandan da farklılık yaratmak büyük önem taşımaktadır. Ticaretin uluslararası bir boyut kazanması ticari ilişkilerin karmaşık ve yoğun bir hale gelmesine neden olmuştur. Söz konusu ilişkileri sağlam kuran firmaların diğer süreçleri daha kolay ve sorunsuz atlattıkları göz önüne alındığında tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmak zorunluluk haline gelmektedir.

İşletmelerin yazılı olmayan ama her zaman kabul görmüş olan minimum maliyet maksimum kazanç ilkesiyle yola çıktığı bilinen bir gerçektir. Eskiden işletmeler maliyetleri düşürmek adına hiçbir şeyden kaçınmazlar ve kaliteye gereken önemi vermezlerdi. Amaç öncelikle seri üretime geçmektir. Çünkü o zamanlar müşteri taleplerini karşılayamıyorlar ve yeterli kar edemiyorlardı. Müşteriler de seçeneklerinin sınırlı olması ve dolayısıyla çok fazla seçme şanslarının olmaması sebebiyle kaliteyi çok fazla sorgulamıyorlardı. Bu durum da işletmelerin kaliteyi ikinci plana atıp, maliyetlere odaklanmalarına yol açmaktaydı.

Daha sonra seri üretime geçilmesi ve üreticilerin artmasıyla müşterilerin de bu doğrultuda seçeneklerinin artması tüketici davranışlarında değişime neden olmuştur. Günümüze geldiğindeyse bilgi ve teknoloji çağı sayesinde insanlar artık daha bilinçli birer tüketici olmuşlardır. Seçeneklerinin ve haklarının olduğunu bilen, ödeme gücü artan tüketici artık satın alacağı ürünü seçerken daha seçici davranmaktadır. Artık tüketiciler üreticileri seçmeye başlamış üreticilerin bakış açılarında değişime gitmelerine neden olmuştur. Bu sebeple işletmelerde müşteri odaklı bir anlayış yayılmaya başlamıştır. Müşteri memnuniyetinin, oluşan rekabet ortamında firmalara bir avantaj sağladığı görülmüştür. Bu da firmalar için bir öncelik ve hedef haline gelmiştir. Bu süreci müşteri sadakati kavramı takip etmiş, bu sağlandıktan sonra ise müşteri memnuniyeti ile kar elde etme güdüsü dengelenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda müşteri memnuniyetini sağlamak için kalite ve hizmete, gerekli önemin ve önceliğin verilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Teknoloji yoğun bu küresel ortamda hem gündemi takip etmek hem de farkındalık yaratmak işletmelerin rekabet gücünü arttırmaktadır. Ürün kalitesinde iyileşme sağlanması, ürün skalasında çeşitliliğin ve değişimin olmasıyla müşteri taleplerinin artması bu seferde taleplerin zamanında karşılanma ihtiyacını doğurmaktadır.

Müşteri talebinin zamanında karşılanabilmesi için üretim prosesinin en başından planlanmış olması gerekmektedir. Üretim ve üretime konu olan tüm üyelerin bu plandan haberdar olmaları bir zorunluluk doğurmaktadır. İşte burada devreye tedarik zinciri yönetimi girmektedir. Tedarik zinciri hammaddecisinden üreticisine, dağıtımıcısından tüketicisine kadar tüm bu üyelerin sistematik bir şekilde sürecin halkalarını oluşturmasını sağlar.

Bu süreçte işletmeler yavaş yavaş tedarik zincirini bir yönetim disiplini olarak görmeye başlamıştır. Bunun sonucunda da şirket yönetimi içinde tedarik zinciri yönetimini (TZY) uygulamaya koymuşlardır. Özellikle Japonya'nın bu konuda tedarikçilerine gereken önemi vermesi ve yapıcı bir bakış açısıyla bakması TZY 'nin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Japonya'dan bunu örnek alan Amerika bu işe çok büyük heveslerle girse de ilk başlarda uygulamada sınıfta kaldığı görülmüştür. Japonya'nın kendine has saygı ve özveri içeren kültür yapısında tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmak ve tedarikçilere gereken değeri vermek zor olmazken Amerika için bu o kadar da kolay olmamıştır. Zamanla seçilen tedarikçilerle kalıcı sözleşmeler yapılarak onlara güven telkin edilmiştir. İşletmelerinin önemli bir parçası olduğu hissettirilerek sürece dahil olmaları sağlanmıştır. Böylece Amerika, biraz uzun da sürse günümüzde herkesin bildiği büyük tedarik zincirlerine sahip olmuştur (Liker ve Choi, 2007:31-52).

Türkiye'de ise bu süreç daha geç işlemiş, tedarikçilere gereken önem verilmemiştir. İlişkiler yüzeysel tutulmuş ve güven ortamı sağlanamamıştır. İleriye dönük, esnek, misyon ve vizyonu geniş olan büyük firmaların uygulamasıyla 1990'lı yıllarda Türk ticaretine girmeye başlamıştır. Dünyaya uyum sağlaması adına beklenenden hızlı bir gelişme sağlayarak 2000'li yıllarda piyasada rekabet yarışına girmeye başlamıştır.

Tüm dünyanın benimsediği ve uyum sağlamak adına Şirket bünyelerinde uygulamaya baŐladıkları tedarik zinciri yönetimi bir akım haline gelmiŐ durumdadır. Firmalar TZY için özel birimler kurmakta ve bu birimlerin başına profesyonel yöneticiler atamaktadırlar. Çalışanlara özel eğitimler verilmekte ve süreç için sürekli iyileŐtirmeler yapılmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin etkin bir şekilde kullanılması için alanın duayenleri yeni modeller ve yeni fikirler üretmektedirler.

Tedarik zinciri yönetiminin etkin ve verimli kılmak için genel kabul görmüş bazı ilkeler mevcuttur. Bunlardan ilki tedarik zincirinde bilgi paylaşımının önemidir. Bu da bize güvenilir ve sağlam bir iletişim ilişkisinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Yani ikinci ilke sürekli iletişim halinde olabilmektir. İletişim ve bilgi paylaşımı sayesinde tedarik zincirinin her bir üyesi birbirinden ve dolayısıyla faaliyetlerinden haberdar olacaklardır. Hammadde temini konusunda sıkıntı yaşanmadan üretime devam edebilmek, müşteri talebine göre üretim yapmak ve gereksiz stok maliyetine katlanmamak gibi birçok sorun olabilecek durumun önlenmesi sağlanacaktır. Bu da tedarikçi-üretici-tüketici üçgeninde kopukluk yaşanmadan döngünün devamlılığını sağlamaktadır.

Diğer önemli bir ilke ise tedarik zincirinin tüm üyelerinin aktif bir şekilde organizasyona dahil edilmeleridir. Tedarik zincirinin anlamını en iyi ifade eden durum bu ilkedir. Tüm zincirin halkaları bir bütün oluşturmalıdır. Özellikle tedarikçilerin sistem bünyesine entegre edilmeleri önem taşımaktadır.

Fakat bütün bu uygulanan ilkeler, geliştirilen modeller tedarik zincirini olası risklere karşı tamamen korumamaktadır. Dünyamız özellikle bu dönemlerde fazla hassas bir dengede durmaktadır. Soğuk ve sıcak savaŐlar, politik söylentiler, ekonomik krizler, siyasi çıkarlar, terör saldırıları, kur dalgalanmaları, dinamik piyasalar gibi birçok faktör her Őeyde olduğu gibi tedarik zincirinde de büyük bir risk unsurudur. Bu sebeple günümüz koşulları sebebiyle önem kazanan bir diğer kavram ise risk yönetimi kavramıdır.

En basit haliyle risk; olumsuz bir olaydan veya Şartlardan dolayı zarar görme ihtimalidir. Risk kavramı insanoğluyla beraber var olan bir kavramdır. İlkel insanların döneminden itibaren hayatın her alanında her zaman risk unsuruyla karŐılaŐmak mümkündür. Hatta herkesin, farkında olmadan atlattığı sayısız risk vardır. Bu sebeple her zaman riske karşı önlem alma Őansımız olmamaktadır. Fakat

bu durum işletmeler için geçerli değildir. Oluşan ihtiyaçtan doğan risk yönetimi kavramı bu duruma çare olmaktadır.

Risk yönetimi; işletmelerin tüm faaliyetleri süresince olası olumsuzluklara karşı önlem olarak bu duruma engel olması ya da hasarı en aza indirmesi demektir. Küreselleşen dünyadaki olumsuz şartların çokluğu ve etkisinin geniş çapta olması risk yönetiminin önem kazanmasına neden olmuştur. Özellikle firmaların globalleşme sebebiyle maruz kaldıkları ekonomik olumsuzluklar yüzünden bu yönetim anlayışının benimsenmesi hız kazanmıştır.

1950'li yılların ortalarında sigortacılık alanında hayatımıza giren risk yönetimi kavramı bankacılık sektöründe yer edinerek gelişme kaydetmiştir. 1990'lı yılların sonuna kadar ciddi değişimlerden ve proseslerden geçmiştir. Daha geniş bir anlama kavuşmuş, bir yönetim disiplini haline gelmiştir. Günümüzde ise iş hayatının vazgeçilmez bir unsuru olmuş, kurumsal risk yönetimi adını alarak en son boyutuna ulaşmıştır.

Risk yönetiminin bugünkü halini alabilmesi ve vazgeçilmez olması kolay olmamıştır. Alınan kararlar ve uygulanan birtakım ilkelerin getirdiği başarı hikayeleri tüm bunların geliştirilerek genellenmesini sağlamıştır. Söz konusu ilkeler başarılı bir risk yönetimi için önem teşkil etmektedir. Bunların en başında gereksiz risk almamak gelir. Kurum için riskin ne ifade ettiğine dikkat edilmeli ve ona göre olası tehditler belirlenmeli hangileri fırsatlara çevrilebilir bakılmalıdır. Amaç öncelikle riskin herhangi bir zarar vermesini engellemek ya da minimize etmektir. Riski kurum için bir avantaj haline getirmek risk yönetim planında bir alt basamakta kalmaktadır.

Risk yönetiminin kurgulanıp oluşturulması tek başına bir şey ifade etmemektedir. Aynen tedarik zinciri yönetiminde olduğu gibi risk yönetiminde de sürece tüm çalışanlar dahil edilmelidir. Çalışanlara, kurum kültürünün benimsetilmesi nasıl önem teşkil ediyorsa risk yönetiminin de benimsetilmesi aynı şekilde önemlidir. Çalışanların bir fikri olmadığı ya da inanmadığı konularda başarılı olması beklenemez. Sürece aktif olarak katılmaları sağlanan ve yönetimce değer verildiği hissettirilen çalışanlar risk yönetiminin önemli aktörlerindedir.

İyi kurgulanmış bir risk yönetimi, bilinçli personel, tecrübeli ve profesyonel bir yönetim ile etkin bir risk yönetimi işletmeye çok ciddi katkılarda bulunacaktır. En

önemli katkısı, işletmenin devamlılığını sağlayan bir nevi bel kemiği olan ve olumsuz durumlardan en başta etkilenen işletme ekonomisini korumasıdır. İstikrarlı bir işletme de büyüme ve gelişme sağlayacaktır. Bunlar da doğal olarak daha bilinçli daha başarılı çalışanlar sayesinde proaktif bir yönetimin gelişip oturmasını sağlayacaktır.

Görüldüğü üzere tedarik zinciri yönetimi de risk yönetimi de günümüz işletmeleri için vazgeçilmez birer yönetim anlayışıdır. Ve birbirleriyle bağlantılı kavramlardır. Bu sebeple bu çalışmada bu iki kavram birlikte ele alınarak işletmeler için bir farkındalık yaratıp yaratmadıkları araştırılmak istenmiştir.

Araştırmada tedarik zinciri yönetimi ve risk yönetimi kavramları Hillson'un oluşturmuş olduğu risk yönetimi modelindeki kriterler ile ölçülmüştür. Söz konusu kriterler Hillson'un risk yönetimi modelinde yer alan dört seviyenin alt başlıklarını oluşturmaktadır. Bunlar tanımlama, kültür, süreç, deneyim ve uygulama olmak üzere beş tanedir (Fırat, 2009 :35).

Tanımlama kriteriyle amaçlanan genel olarak hem tedarik zinciri yönetimi kavramının hem de risk yönetimi kavramının çalışanlar tarafından bilinmesidir. Bu kriterle daha ayrıntılı olarak ölçülmek istenen ise çalışanların, çalıştıkları firmalar tarafından belirlenen tedarik zinciri risk yönetimi süreçleri, ilkeleri ve yöntemleri hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarıdır. Bir bakıma çalışanların tedarik zinciri yönetimi ve risk yönetimi konularında farkındalıkları ölçülmek istenmiştir.

Kültür kriteriyle çalışanların tedarik zinciri risk yönetiminin gerekliliğine dair inançları ölçülmek istenmiştir. Çalışanların şirket risk yönetimindeki yerleri ile risk yönetimine olan bakış açısı arasında bir ilişki olup olmadığı varsa bunun tedarik zinciri risk yönetimi üzerindeki performansıyla ilişkisi incelenmek istenmiştir. Ayrıca çalışanların üst yönetime bakış açısı ve risk yönetimi için yeterli kaynak ayırıp ayırmadıklarına dair görüşleri de değerlendirilmeye alınmıştır.

Süreç kriteri ile firma çalışanlarının tedarik zinciri risk yönetimi işleyiş süreci ve bu süreçle ilgili iyileştirmeleri, yapılandırmaları ne derece takip ettikleri hakkında bilgi sahibi olunmak istenmiştir. Sürecin etkin bir şekilde işleyip işlemediği ve tedarik zincirinin firma dışı üyelerinin de bu konuda sürece ne kadar dahil oldukları ölçülmek istenmiştir.

Deneyim süreci ile amaçlanan firma çalışanlarının tedarik zinciri risk yönetimi konusudaki kişisel tecrübeleri, firmanın tecrübesi ve bu konudaki firma yeterliliği ile ilgili fikir edinmektir. Ayrıca üst yönetimin çalışanlara risk yönetimi kültür ve ilkelerini aktarabilme becerilerini, bunu yaparken de gerekli araç ve yöntemlerin kullanılıp kullanılmadığı da dolaylı olarak saptanmaya çalışılmıştır.

Uygulama planlanan sürecin teoride kalmamasını, hayata geçirilmesini ifade eder. Uygulama kriteriyle amaçlanan ise tedarik zinciri risk yönetiminin en başından sonuna kadar planlanan doğrultuda işleyip işlemediği, tüm sürecin kontrol edilip edilmediği ve gerekli müdahalelerin yapılıp yapılmadığını ölçmektir.

Hillson'un risk modelinde yer alan bu beş kriter araştırmanın anketini test ederken, değerlendirilen performans kriterleri olarak alınmıştır. Böylece tedarik zinciri yönetimi kavramı ve risk yönetimi kavramı hem ayrı olarak hem de ikisi birlikte, çalışanların kişisel ve profesyonel bakış açısına göre değerlendirilmiştir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan Giriş Bölümünde tez konusuna giriş yapılarak araştırmaya konu olan tedarik zinciri yönetimi ve risk yönetimi konularında yapılan literatür taramasına yer verilmiştir. Literatürde geniş bir yer kaplayan her iki konu detaylı olarak taranmıştır. Fakat araştırma amacı ve kapsamında gerekli görülen kaynaklar incelenerek referans alınmıştır. Bu kaynaklarla ilgili özet ve dikkat çekici noktalara birinci bölüm olan "Literatür Özeti" bölümünde yer verilmiştir.

İkinci bölüm ise çalışmanın ana konularından biri olan tedarik zinciri yönetimi konusu yer almaktadır. Tedarik zinciri kavramı, tedarik zinciri yönetimi ve tarihsel gelişimi, tedarik zincirinin amacı, ilkeleri ve süreçleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde de tezin bir diğer ana konusu olan risk yönetimi konusu ele alınmıştır. Risk kavramı, risk türleri, risk yönetimi ve tarihsel gelişimi, risk yönetiminin amacı ve ilkeleri açıklanmıştır. Ayrıca risk yönetimine neden ihtiyaç duyulduğu ve risk yönetimini etkileyen faktörlere de yer verilmiştir. Dördüncü bölüm ise tez analizinin yer aldığı kısım olup, araştırma için yapılan anket ve özellikleri, uygulanan method, kullanılan program ve yapılan testlerden bahsedilmektedir. Devamında ise çalışmanın hipotezleri ve bu hipotezlere uygulanan test sonuçları verilerek analiz yorumları yapılmıştır. Dördüncü bölümün son kısmında ise tartışma ve yorumlara

yer verilmiştir. Çalışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları, literatüre katkısı ve tavsilerin verildiği bölümdür.

1.2.LİTERATÜR ÖZETİ

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle araştırma ana konularından biri olan tedarik zinciri yönetimi ile ilgili literatür bilgisi verilecektir. Daha sonra ise diğer ana konu olan risk yönetimine dair literatür bilgisi verilecektir. Literatürde tedarik zinciri yönetimi ve risk yönetimi kavramlarıyla ilgili birçok değerli çalışma bulunmaktadır. Fakat buradaki literatür, çalışma konusuyla alakalı olarak sınırlandırılmıştır.

1.2.1.Tedarik Zinciri Yönetimi Literatür Özeti

Bowersox (1969), bu makalesinde tedarik zincirinin ilk aşaması olan fiziksel dağıtımın oluşumunu, aşamalarını ve gelişimini anlatmaktadır. Fiziksel dağıtım ürünlerin tüketicilere ulaşmasını sağlayan depolama, taşıma ve ulaştırma faaliyetlerinin belirli bir sistem dahilinde yapılması olarak adlandırmış ve bu sistemi belirleyen firmaların rekabette avantaj sağlayacağını ileri sürmüştür..

Oliver ve Weber (1982), tedarik zincirini oluşturan üyelerin birbirinden bağımsız ve habersiz olduklarını bunun da tedarik sürecine negatif bir etki de bulunduğunu belirtmişlerdir. Etkin bir tedarik zinciri oluşturmak için öncelikle işletmenin üretim, pazarlama ve dağıtım birimlerinin bütünlük içinde ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Böylece üretim, pazarlama ve dağıtım birimlerinin farklı bir bakış açısıyla odak noktası yer değiştirmiştir. Yeni odak noktasıyla oluşan bu tedarik zinciri yönetiminin aslında geleneksel entegre yönetim anlayışına getirilen yeni bir yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir.

Houlihan (1985), üretici ve tedarikçilerin işbirliği oluşturarak artık müşteri odaklı bir yönetim anlayışının söz konusu olduğu bu süreci tedarik zinciri yönetimi olarak tanımlamıştır. Tedarik zinciri yönetimi kavramının oturmasıyla yeni yaklaşımların ortaya çıktığını ve bu yaklaşımların olumlu ve olumsuz etkilerini inceleyerek TZY'ne katkılarını belirtmiştir.

Cooper ve Ellram (1990), tedarik zinciri yönetiminin en etkin kullanımı için, en baştaki sürecinden tedarik kısmına, üretimden tüketiciye ulaştırılmasına kadar ki

geçen döngünün tamamının bütüncül olarak ele alınıp yönetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Günümüzde tedarikçilerin, üreticilerin iş ortakları olarak görülmekte olduğunu ve yoğun bir iletişim halinde bulduklarını belirtmektedirler. Buradan yola çıkarak tedarikçi ve üreticinin işbirliği içinde olarak hem riski hem de başarıyı paylaşmaları gerektiğini böylece uzun vadede daha sağlam ve güvenilir bir ilişki kuracaklarını belirtirler. Uzun vadeli bir iş ortaklığının ve bilgi paylaşımının etkili bir tedarik zinciri yönetimi için vazgeçilmez olduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca çalışmada nakliyeciler, depocular ve dağıtımcıların katılmış olduğu bir anketin analizine yer verilmiş, faydaları ve zararları irdelenmiştir.

Tedarik zinciri yönetiminde müşteri taleplerine karşı duyarlı olmanın önemi vurgulayan Cooper ve Ellram, sadece siparişlerin zamanında müşterilerinin ellerine ulaşmasının yeterli olmayacağını ayrıca müşteri şikayet ve sorunlarına da çözüm üretmek gerektiğini vurgulamışlardır. Yaratıcı çözümler üretmek ve anında cevap verebilmek müşteri sadakatini arttıracak için bu durum işletmeye pozitif bir geri dönüş sağlayacaktır diye belirtmişlerdir.

Lee ve Bilington (1992), tedarik zinciri yönetiminde karşılaşılan tuzakları anlattıkları bu çalışmalarında ondört tane tuzaktan bahsetmişler ve bu tuzakları da konularına göre gruplandırmışlardır. Gruplandırılan bu konular bilgiye dayalı sorunlar, operasyonel sorunlar ve olası tehlikeler, stratejik ve tasarımsal sorunlar olmak üzere ayrılmıştır. Bu tuzakları açıklarken konuyla ilgili çeşitli örneklerle de yer vererek konunun daha iyi anlaşılması sağlanmıştır.

Söz konusu tuzaklardan ilkinin tedarik zinciri ölçümlerine gerekli önemin şirketlerce verilmediğini bunun da diğer bir tuzak olan yetersiz müşteri hizmetlerine neden olduğu görüşünü savunmuşlardır. Müşteri duyarlılığına dikkat çekerek şirketlerin bundan avantaj sağlayacağını belirtmişlerdir. Müşteri talep ve siparişlerinin zamanında karşılanamamasının da müşteri memnuniyet ve sadakatini sarsacağını belirterek bunun için bir performans değerlendirme mekanizmasına ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

Bir diğer tuzağın bilgi sistemlerinde yaşanabileceğini bunun için de etkin bir tedarik zinciri yönetiminin olmazsa olmazı olan bilgi paylaşımına gereken önemin verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Sağlam bir bilgi paylaşımı ile kurulacak bilgi sistemi gereksiz stokun yaratacağı maliyetleri de düşürecektir. Ayrıca bilgi

sisteminin tedarik zinciri yönetimi için başka bir sorun teşkil eden belirsizlikleri engelleme için de bir adım olacağını söylemişlerdir.

Lee ve Billington, tedarik zinciri sisteminin koordinasyon eksikliğinin veya zayıflığının şirket için kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu durumun tedarik zinciri yönetiminin verimliliğini düşüreceğini savunmaktadırlar. Kurum içi organizasyonların sebep olduğu engellerin de zincirin performansını etkileyen faktörlerden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca tasarımsal sorunlardan olan ürün ve üretim süreçleriyle ilgili tasarımsal sorunlara özellikle dikkat çekmişlerdir.

La Londe ve arkadaşları (1994), tedarik zinciri yönetimiyle hedeflenenin; tedarikçi ve üretici firmaların birbirlerine verdikleri güvence ve stratejik işbirliği ile ulaşım, üretim, talep ve dağıtımın sistematik bir bütünlük oluşturmasını sağlamak olduğunu düşünmektedirler. Böylece etkin bir tedarik zinciri varlığı da oluşacaktır. Tedarik zinciri üyelerinin ortak hedefe ve amaçlara sahip olmalarını böylece ortak menfaatleri doğrultusunda birleşme sağlamalarının tedarik zinciri yönetimi verimliliği açısından fayda sağlayacağı görüşünde birleşmişlerdir. Tedarik zinciri yönetimin bir yönetim felsefesi olarak ele alınmasını, yönetimin planlı ve tedarik zinciri üyelerinin ise entegre olmalarını savunmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminde işbirliğinin yanı sıra alınan kararlarında stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Ganeshan ve Harrison (1995), tedarik zincirini; üretim için ihtiyaç olan tüm hammadde, yarı mamul ve diğer gereksinimlerin temin edilerek nihai ürünlere çevrilmesi, daha sonra nihai tüketiciye de elde edilen ürünün nihai halini ulaştıran birbiriyle bağlantılı üyelerden oluşan sistemsal bir zincir olarak tanımlanmaktadırlar. Tedarik zincirinin karmaşık bir yapıya sahip olduğu, bu karmaşık yapının da derinliğinin firmalara ve sektörler için göre değişiklik gösterebileceğini vurgulamışlardır.

Geleneksel bakış açısında üretim, pazarlama, satış birimlerinin birbirinden bağımsızken tedarik zinciri yönetimiyle belirli bir ortak hedef doğrultusunda birleştirilmesinin şirketler için bir yönetim stratejisi olduğuna önem vermişlerdir.

Etkin bir tedarik zinciri için alınması gereken dört önemli karar olduğunu, bunların:

1. Konum
2. Üretim
3. Envanter
4. Ulaşım (Dağıtım) olduklarını belirtmişlerdir.

Copacino (1997), tedarik zinciri yönetimi konusunu genel bir bakış açısıyla ele aldığı kitabında hem kendi tecrübelerinden hem de endüstriden yaşanmış olan olaylardan örnekler vermektedir. Özellikle işletmelerin lojistik kaynaklarının verimli kullanılmasına vurgu yapan Copacino lojistik sürecinin işletme tarafından etkin bir şekilde yönetilmesinin sonucunda maliyetlerin minimize edilmesinin sağlanabileceğini belirtmektedir. Taşınan ürünlerin çeşitliliğinin onların taşınması konusunda da farklılar içereceğinden işletmenin sağlam bir lojistik ağı kurarak ürünlerine göre taşıma sistemleri geliştirmesi gerektiğini söylemektedir.

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi için bazı ilkelere uyulması gerektiğini vurgulamıştır. Bu ilkelerin genel olarak müşteriye öncelik verilmesi, lojistik kaynaklarının verimli kullanılması, tedarikçilerle iş birliği yapılması, üretimin ve kaynakların etkin kullanılması vb. şeklinde belirtmiştir. Sektörde ve piyasalarda artan rekabet ortamında, rekabet avantajı kazanabilmek için firmaların yapmaları ve yapmamaları gereken hususlara da değinmiştir.

Lummus ve Alber (1997); tedarikçiler, üreticiler, dağıtım işletmeleri, perakendeciler ve müşteriler olmak üzere beş grupta topladığını bu üyelerin tedarik zinciri yönetiminin verimliliği için birbiriyle daimi ilişkide olmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Tan ve arkadaşları (1998), tedarik zincirini artık bir yönetim felsefesi olarak görürken üretim için gerekli olan mamul ve yarı mamullerin üretici firmaya temin edilerek üretim sürecinden geçirilip dağıtım kanalıyla tüketiciye ulaştırılması prosesi olarak adlandırmışlardır. Tedarikçi performansı ile üretici firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyerek birbirlerini etkilediklerini belirtmişlerdir.

Metz (1998), bu çalışmada gelecek vadede tedarik zinciri yönetiminin kalıcı bir değer olduğunu vurgulamaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin aslında bir

mantık bilimi olduğu iddia eden Metz sürecin teknolojik olarak karmaşıklığına ve zincir üyelerinin çokluğuna rağmen operasyonel açıdan uygulamaların açık ve net olduğunu belirtmektedir. Tedarik zincirini imalat ve servis endüstrilerinde vazgeçilmez olduğunu önemli olanın müşteri memnuniyetinin sağlanması gerektiğini anlatmıştır. Sürekli devam eden değişimlerle tedarik zinciri yönetmenin zor olduğunu fakat esnek bir anlayışla değişimlere hızlı cevap verebilenler için kolay olacağını vurgulamıştır.

Ross(1998), kitabında tedarik zinciri yönetiminin engellenemez yükselişinden başlayarak geniş kapsamlı olarak konuyu ele almıştır. Tedarik zincirinin çevresini ve onu etkileyen faktörleri irdeleyen Ross, tedarik zincirinin organizasyonel ve stratejik olarak yönetilmesini vurgulayarak bu faktörlerin olası olumsuz etkilerinin engellenebileceğini ya da azaltılabileceğini belirtmiştir. Tedarik zincirinin halkalarını oluşturan her birimin aynı yetkinliklere sahip, yaratıcı ve çözümleyici olmalarını vurgulamıştır.

Stratejik planlamanın tedarik zinciri yönetiminde kritik bir önemi olduğunu bu planın iş planına entegre edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Tedarikçi ilişkilerine ayrı bir önem veren Ross, tedarikçilerin hem sistemin bir parçası hem de önemli bir iş ortağı olarak görülerek zincirin sağlanması gerektiğini söylemektedir.

Lummus ve Vokurka (1999), tedarik zinciri yönetimini üretimden, tüketici talep ve siparişlerine kadar ki bilgi ve mal akışının yönetilerek, yaşanabilecek sorunları çözümlenebilmek için izlenmesi gereken bir süreç olduğunu vurgulamışlardır. Tedarikçiden tüketiciye kadar ki sürecin oluşmasını sağlayan tedarik zincirini bir bilgi ve faaliyetler ağına benzetmektedirler. Tedarik zincirine olan ilginin nedenlerini anlattıkları çalışmalarında şirketlerin performanslarını arttırmak için düşük maliyet yüksek kazanç amacıyla tedarik zinciri yönetimine yöneldiklerini belirtmektedirler. Küreselleşme ve artan rekabetin şirketleri farklı arayışlara yönlendirmesi sonucu önem kazanmaya başlayan tedarik zinciri yönetimi bir yönetim disiplini haline gelmeye başlarken tedarikçi-üretici ilişkilerinde de çeşitli değişimlerin meydana geldiğini belirtmektedirler.

Çalışmada Wal-Mart gibi önde gelen büyük tedarik zinciri firmalarına ve onların girişimlerine de yer verilmiştir. Ayrıca iş birliğinin ve iş stratejisi geliştirmenin tedarik zinciri yönetimi performansına etkilerinden bahsedilmiştir.

Lambert ve Cooper (2000), tedarik zinciri yönetiminin çerçevesini tedarik zinciri ağ yapısı, tedarik zinciri iş süreçleri ve tedarik zinciri yönetim bileşenlerinin oluşturduğunu söylemektedir. Tedarik zinciri ağ yapısı için tüm tedarik zinciri üyelerinin entegre bir şekilde bir araya gelmeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar. Tedarik zinciri yönetimindeki tüm süreçlerin yönetiminin çok önemli ve kritik olduğunu söyleyen Lambert ve Cooper tedarik zinciri iş süreçlerinin iyi planlanması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Tedarik zinciri bileşenleri ise karmaşık bir yapıya sahip olan tedarik zincirinin bünyesinde birçok bileşeni barındırdığını göstermektedir. Tedarikçi-üretici ilişkileri, üretici-dağıtıcı ilişkileri, arz-talep dengesi gibi birbiriyle bağlantılı ve kritik bir ilişkiler ağına sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Makalede tedarik zinciri yönetimini belli başlı süreçlerine de yer verilmiştir. Bu süreçler:

- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Müşteri Hizmetleri Yönetimi
- Talep Yönetimi
- Sipariş Karşılama
- Üretim Akışı Yönetimi
- Satın Alma
- Ürün Geliştirme Ve Ticarileştirme
- İade

Ayrıca başarılı bir tedarik zinciri yönetiminin dokuz bileşeninden bahsetmişlerdir. Bu bileşenler:

- Planlama ve Kontrol
- İş Yapısı
- Organizasyon Yapısı
- Ürün Akış Tesis Yapısı

- Bilgi Akışı Tesis Yapısı
- Yönetim Yöntemleri
- Güç ve Liderlik Yapısı
- Risk ve Ödül Yapısı
- Kültür ve Tutum

Mentzer ve arkadaşları (2001), öncelikle tedarik zinciri kavramı üstünde durmuşlardır. Tedarik zincirini temel üyelerden en azından bir tane tedarikçi, üretici ve tüketicinin bulunduğu, belirlenmiş bir sistemin içindeki ürün ve hizmet döngüsü olarak tanımlamışlardır. Tedarik zincirinin; direkt (doğrudan) tedarik zinciri, genişletilmiş tedarik zinciri ve nihai tedarik zinciri olmak üzere üçe ayırmışlardır. Bunun üstüne tedarik zinciri yönetimi kavramıyla ilgili olarak üretici ve tedarikçi ilişkilerine önem vermişlerdir.

Mentzer ve arkadaşları çalışmalarında iş ortaklığı anlayışına vurgu yapmışlar ve bunun çerçevesinde çeşitli görüşler belirtmişlerdir. Tedarik zinciri yönetimini bir yönetim felsefesi olarak görmüşler ve bu yönetim felsefesinin; tedarikçiden tüketiciye kadar sistemi bir bütün olarak ele almak gerektiğini, sisteme tam olarak adapte edilemeyenlerin belirlenen ortak hedef ve stratejiler etrafında birleştirilmeleri gerektiğini ve müşteri memnuniyeti odaklı olması gerektiğini vurgulamışlardır.

Ayrıca çalışmalarında tedarik zinciri yönetiminin yanı sıra bir yönetim felsefesi olarak adlandırdıkları tedarik zinciri yönlendirmesi (Supply chain Orientation-SCO)'ne de yer ayırmışlardır. Mentzer ve arkadaşları tedarik zinciri yönlendirmesinin, tedarik zinciri yönetimini daha iyi anlamamız açısından önemli olduğunu vurgulamışlar ve bir TZY modeli geliştirmişlerdir.

Jüttner ve Christopher (2003), tedarik zinciri risk yönetimi kavramını inceledikleri araştırmalarında dört temel yapıya işaret ederler: tedarik zinciri risk kaynakları, risk faktörleri, risk sürücüleri ve risk hafifletici stratejiler. Tedarik zinciri için; bilgi ve ürünlerin karşılaşılabileceği tüm belirsizlikler risk kaynağı olabileceğini belirtmektedirler. Tedarikçiden müşteriye sektörden ilişki ağlarına çevreden organizasyonel faaliyetlere kadar hepsi risk faktörü olabileceğini bu sebeple tedarik zincirinde risk yönetiminin önemli bir kavram olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Belirsizliklere karşı bilinçli olarak alınan önleyici kararlar da risk hafifletici stratejilerdir.

Tedarik zinciri risk yönetiminin, olası risklerin belirlenerek, gerçekleşmeleri halinde uygulanabilecek önlem paketlerinin hazırlanmasını içerdiğini söyleyen Jüttner ve Christopher, sürecin amacına uygun işleyebilmesi için tedarik zinciri üyelerinin tamamının aktif olarak katılmaları gerektiğini belirtmektedirler. Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi ve işlerliği için kurum kültür ve yapısına uygun bir risk konsepti belirlenmesini, bunun da sistematik olarak kontrol edilmesi gerektiğini savunurlar.

Tedarik zinciri risklerini azaltmak için dört tane stratejiden bahsetmektedirler. Bunlar; öncelikle riskten kaçınma, kontrol, işbirliği ve esnekliktir. Riskten kaçınma belirli ürünlerin üretiminden ya da belirli pazarlardan uzak durmaya kadar geniş bir yelpazedir. Kontrol ise gündemin takip edilerek üretim, depolama, ulaşım ve diğer tüm departmanların düzenli denetime tabi olmasını ve koruyucu sözleşmelerin olmasını gerektirmektedir. İşbirliği, üretici ve tedarikçi arasındaki ilişkinin ve ortak amaçlar çevresinde çalışmanın bir gerekliliğidir. Esnekli kavramı ise daha çeşitli kaynak ile tedarikçi ve dağıtımçı seçeneklerinin olması, müşteri talep ve isteklerine duyarsız kalınmaması demektir.

Ballou (2004), tedarik zincirinde müşteri memnuniyetine ve hizmetleri hedeflerine önem verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Tedarik zincirinde bilgi ve ürün akışının tedarik zinciri performansını arttıracaklarını bunun yanı sıra konumlama, depolama ve nakliye stratejilerinin de kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Lojistik faaliyetlerin hem maliyet açısından hem de stratejik açıdan şirketler için büyük önem taşıdığını belirten Ballou oluşan yeni yönetim anlayışlarının kurum kültür ve yapısına göre uygulanmasının bu duruma çözüm getireceğini belirtiyor.

Özdemir (2004), tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimini tarihsel ve süreçsel gelişimine yer verdiği çalışmada tedarik zinciri yönetiminin yararlarına da değinmiştir. Rekabet ortamında ülkemizin özellikle tedarik zinciri yönetimi konusuna daha çok önem vermesi gerektiğine de dikkat çekmiştir.

Christopher (2011), tedarik zinciri yönetimini aşağı ve yukarı akışlı bir ağa benzetmiştir. Tedarik zinciri yönetimini 4R yaklaşımı altında toplamıştır:

- Duyarlılık (responsiveness)
- Güvenilirlik (reliability)
- İlişkiler (relationships)
- Esneklik (resilience)

Artık piyasanın ürün bazlı değil hizmet bazlı olduğunu vurgulamaktadır. Yani müşteri hizmetleri rekabet ortamında farkındalık yaratmak için önemli bir kriter haline gelmiştir. Bu durumda müşteri memnuniyeti odaklı bir üretim anlayışı etkin bir tedarik zinciri yönetiminin vazgeçilmez ilkelerindedir. Çalışmasında sürdürülebilir tedarik zinciriyle ilgili de çeşitli görüş ve yorumlara yer vermiştir.

1.2.2.Risk Yönetimi Literatür Özeti

Kimball (2000), risk yönetimine artan ilginin hem ticaretin hem de üretimin küreselleşmesine bağlı olduğunu savunmuş, birçok çalışma olmasına rağmen de risk yönetiminden yeterince randıman alınmadığına değinmiştir. Çalışmasının ana konusunu da, riskin oluşma sebepleri ve riskin minimize edilebilmesi için yapılması gerekenler oluşturmaktadır.

En büyük sorunun riskin ölçülmesinde yaşandığını belirten Kimball sürecin devamının da aynı yanlış üzerinden devam ettiğini bu durumda da bırakın riskin önlenmesini minimize edilmesinin bile mümkün olmadığını söylemektedir.

D'Arcy (2001), risk yönetiminin günümüzde kurumsal risk yönetimi haline gelmesini anlattığı çalışmasına, risk yönetiminin tarihsel gelişim süreciyle başlamıştır. Sürecin ve şartların nasıl kurumsal risk yönetimine doğru gittiğini ve kurumsal risk yönetiminin önemini anlatmıştır. Kurumsal risk yönetimini geleneksel risk yönetimi ile karşılaştırarak, risk yönetiminin bir nevi eksikliklerine vurgu yapmıştır.

Hillson ve Webster (2004), çalışmalarında risk yönetiminin hem iş hayatında hem de projeler bazında çok önemli ve gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Risk yönetiminin başarılı olamamasının nedenini teoridekilerin pratiğe dökülememesinden kaynaklandığını, uygulamada firmaların yetersiz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Risk tutumlarının risk yönetiminin etkinliği için önemli bir faktör olduğunu, tutumların kişilerin görüşlerine ve bakış açılarına göre değişmesinin risk algısına da etki edeceğini söylemektedirler. Ayrıca risk yönetiminde duygusal zeka kavramına yer veren Hillson ve Webster kişilerin risk tutumlarında duygusal zekalarının fark yarattığı görüşündedirler.

Breighner ve Payton (2005), riskin tanımsal kavramlarına, değerlendirmelerine ve finansmanına yer verdikleri kitaplarında risk yönetimini bir felsefe olarak ele almaktadırlar. Etkin bir risk yönetimi için öncelikle riski tanımlamayı, analiz etmeyi ve ölçmeyi sistematik bir süreç olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedirler. Risk yönetiminin uyulması gereken altı kuralı olduğunu, bunların başında riskin saptanması, riskin nitelendirilmesi ve riskin değerlendirilmesinin geldiğini vurgulamışlardır. Daha sonra ise önceliğin riskten kaçınmak olduğunu, zararın önlenmesi ve riskin takip edilmesiyle sürecin devam ettiğini belirtmişlerdir. Son aşama olan risk finansmanı ve riskin yeniden değerlendirilmesi ile de sürecin son bulduğunu söylemektedirler.

Stulz (2008), bu çalışmasında mükemmel bir risk yönetiminiz olsa bile yine de şirketinizin büyük bir zarara uğrama ihtimali olduğunu belirterek risk yönetimi hatalarını irdelemiştir. Risk yönetiminin nasıl ters gittiğini, şirketin risk yönetiminde nerede ve nasıl hata yapıldığını bulmak için süreci en başından incelemek gerektiğini söylemektedir. Risk yönetiminde en başta risklerin belirlenip ölçülmesi gerektiğini söyleyen Stulz risk yönetimindeki başarısızlıkları şu şekilde sıralamıştır:

- Belirlenmiş risklerin eksik ve hatalı ölçülmesi
- Olası riskleri hesaba katmamak ve potansiyel riskleri fark etmemek
- Öngörülen risklerin ciddiye alınmayıp tepe yönetime rapor etmemek
- Belirlenmiş risklerin takibini yapmamak
- Uygun risk ölçüm araç ve modellerini seçememek
- Uygulanmaya konan risk yönetimini yönetememek.

Bunların yanı sıra Stulz risk yönetiminin başarısızlığa uğramasında, iletişimin de büyük önemi olduğunu belirtmektedir. Özellikle 2007 krizi sonrası büyük firmaların bile risk yönetiminde sınıfta kaldıklarının eleştirilmesinden sonra yapılan araştırmaların ve çözüm çabalarının iletişim konusuna dikkat çektiklerini

vurgulamaktadır. Mevcut risk modellerinin krizlerle baş etmesi için değil yöneticilere bu durumlarla başa çıkabilmeleri için yardımcı güç olduklarını bu nedenle de 2007 yılı sonrası şirketlerin risk yönetimi anlayışlarında köklü değişikliklerin meydana geldiğini belirtmiştir.

Emhan (2009), olumsuzluk ve belirsizlik kavramlarıyla riski kavramlarını kıyaslayarak öncelikle riskin içeriğini anlatmış ve riskde karar verme sürecinin önemine vurgu yapmıştır. Plansızlık, süre sıkıntısı, idare ve idareci baskısı, çevresel faktörler, dikkatsizlik gibi birçok olayın risk yaratacak potansiyelde olduğunu belirtmiştir. Risk yönetimi kadar risk yönetimi süreçlerinin de çok önemli olduğunu vurgulayan Emhan, risk yönetim sürecini dört kısımda incelemiştir. Önceliğin risklerin belirlenmesi daha sonrasında ise risklerin değerlendirilerek hesaplanması gerektiğini belirtmiştir. Sürecin akışı, üçüncü aşama olan riske müdahale edilecek aracın seçilmesi ile devam etmektedir. Risk yönetiminin dördüncü ve son aşaması ise uygulama sürecine geçilmesi olduğunu vurgulamıştır. Emhan ayrıca çalışmasında risk yönetimi ilkelerine ve risk yönetimi tekniklerine de yer vermiştir.

Balıkçı (2009), kitabında hayatın her alanında belirsizliklerin olduğu gibi iş hayatında da çeşitli belirsizliklerin olduğunu, bu belirsizliklere önceden önlem alınmazsa şirketler için bir kaos yaratabilme potansiyellerinin bile olduğunu belirtmektedir. Balıkçı'ya göre iş hayatında belli olan tek şeyin hiçbir şeyin tam olarak belli olmamasıdır. Böyle bir durumda ve küreselleşmenin etkisiyle şirketler için kaçınılmaz olan kavramın risk yönetimi kavramı olduğuna dikkat çekmiştir. Bunun içinde şirketlerin etkin bir risk yönetiminden fayda sağlayabilmeleri için uygulayacakları yöntemlerden bahsetmiştir.

Stulz (2009), diğer bir çalışmasında şirketlerin riski yönetememelerinin altı sebebini tarihsel verilere güvenmek, dar bakış açısı, sadece bilinen risklere odaklanmak, gizli risklere bakmak, iletişim kurmada başarısızlık ve riski gerçek zamanlı yönetmemek olarak belirtmiştir. Çalışmasında şirketlere bu sorunlarına karşı alternatif yollar sunmuştur.

Özer (2010), risk yönetimi kavramının ilk kez sigortacılık sektörüyle ortaya çıkmasına atıfta bulunarak risk yönetimi sürecine açıklık getirmiştir. Bütünleştirilmiş risk yönetimi kavramını ve avantajlarını vurgulamıştır. Bütünleştirilmiş risk yönetiminin çalışanları daha profesyonel ve dışa dönük yapacağını, yaratıcı ve

çözüm odaklı yönetim anlayışıyla risklerin minimize edilebileceğini ya da fırsatlara çevrilebileceğini belirtmiştir. Esnek yönetim anlayışıyla olumsuz şartlardan etkilenme oranının daha düşük ve kolay geçişli olacağını bunun da sistemi daha güçlü ve organize kılacağını vurgulamıştır.

Çalışmasında risk yönetiminin ilke, amaç ve faydalarına yer veren Özer, ayrıca kurum çalışanlarının pozisyonlarına göre risk yönetimindeki görev ve sorumluluklarına da yer vermiştir.

Berg (2010), riskle ilgili tüm tanımlamalarda ortak kavramın belirsizlik olduğunu vurgulayarak risk yönetiminin bu belirsizlik kavramının yaratacağı olumsuzluklar nedeniyle büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Risk yönetimini de belirsizlik durumuna karşı sistematik bir yaklaşımla hareket etme olarak tanımlamaktadır. Risk yönetiminde farklı durumlara göre farklı yöntemlerin uygulandığını ama genel itibariyle günümüz koşulları sebebiyle entegre risk yönetiminin önem teşkil ettiğini belirtmektedir. NASA ile ilgili bir risk yönetim süreciyle ilgili bir çalışmaya da yer vererek risk süreçleri olan riski belirleme, risk analizi ve risk kontrolüne dair açıklamalarda bulunmuştur.

Boatright (2011), yaşanan krizlerden sonra modern risk yönetiminde yeni bir faktör olan etik kavramının ortaya çıktığını belirtmektedir. Şirketlerin hissedarları dışında, risk yönetiminin hem topluma hem de piyasalara karşı hesap verebilir ve sorumluluk sahibi olması gerektiğini vurgulamaktadır. Çıkar çatışmalarının ve rekabet ortamının küreselleşme ile risk yönetimine büyük bir sorumluluk getirdiğini, risk yöneticilerinin de bu sorumluluğun yarattığı baskı ile etik kuralları göz ardı edebildiğini anlatmaktadır.

Dionne (2013), risk yönetiminin tarih sahnesinde ortaya çıkışından itibaren yaşamış olduğu gelişmeleri ve geçirmiş olduğu evrimleri anlatmaktadır. Risk yönetimi kavramının ikinci dünya savaşı sonrasında ortaya çıkmaya başladığını modern risk yönetiminin ise 1955'ten sonra oluştuğunu belirtmiştir. Daha sonra ise uluslararası ticaretin artmasıyla birlikte, 1980'lerde sigortacılık sektörüyle başka bir boyut kazandığını vurgulamaktadır. Çalışmasında banka ve sigorta firmaları gibi finansal kurumların yaşadığı risklere değinirken bir yandan da bu firmaların yapması gereken ve yapmaması gereken şeyleri de belirtmiştir.

II. BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

2.1. TEDARİK ZİNCİRİ KAVRAMI VE YAPISI

2.1.1. Tedarik ve Tedarik Zinciri

Sözlük anlamına baktığımızda Arapça kökenli bir kelime olan tedarik; araştırıp bulma, elde etme, sağlama anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu). Kelime anlamının dışında ise; firmanın üretim sürecinde kullanmak üzere; ara malı, hammadde ve sermaye mallarının sağlanması olarak geçmektedir. Tabii ki iş dünyası ve akademik çevreler için çok daha geniş bir kapsama ve anlama sahip olduğu ayrı bir gerçektir.

Tedarik zinciri ise; müşteriye ürün ve hizmet sağlayan çeşitli süreçleri ve faaliyetleri kapsayan, hem ileriye hem de geriye dönük olabilen bir ağ olarak tanımlanmaktadır (Christopher, 2011:13).

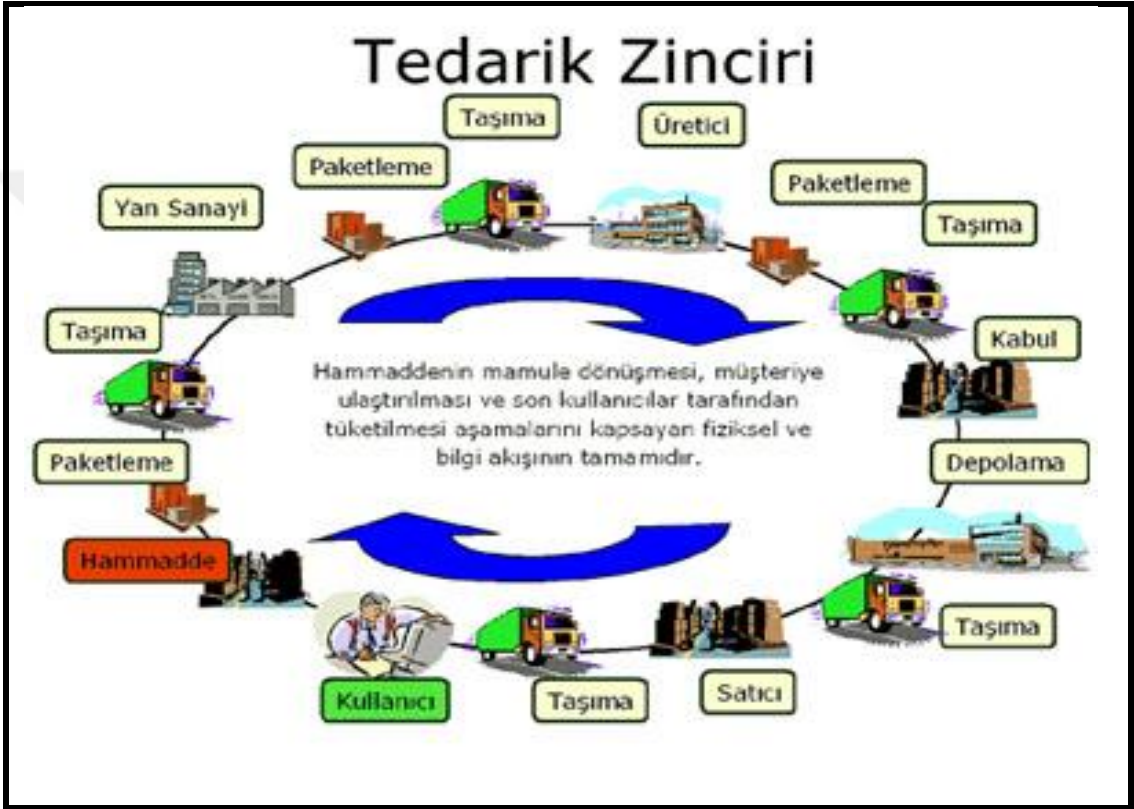
Tedarik zinciri, hammaddeyi sağlayarak, sağlanan bu hammaddelerin çeşitli ürünlere dönüştürülerek, bu ürünlerin piyasaya hazır hallerini müşterilere dağıtan ve ulaştıran tedarikçilerin, imalatçıların ve dağıtıcıların oluşturduğu bir çeşit komplike sistemler zinciridir (Lee ve Billington, 1992:66).

Tedarik zinciri daha geniş kapsamlı olarak tanımlandığındaysa; hammaddelerin teminini, üretime sokulmasını, üretim sonrası saklama koşullarına göre depolanmasını, depolanan tüm ürünlerin takibinin yapılabilmesi için stok kontrolünün yapılması ve dağıtıma çıkacak olan ürünlerin siparişlerinin izlenebilmesi için bilgi akışı sağlayan bir sistemin oluşturulmasını ve son olarak ürünün nihai müşteriye dağıtımının yapılarak ulaştırılmasını sağlayan tüm bu faaliyetlerin oluşturduğu bir sistemler bütünüdür (Lummus ve Vokurka, 1999: 11).

Tedarik zinciri; üretim için ihtiyaç olan tüm hammadde,yarı mamul ve diğer gereksinimlerin temin edilerek nihai ürünlere çevrilmesi, daha sonra nihai tüketiciye de elde edilen ürünün nihai halini ulaştıran birbiriyle bağlantılı üyelerden oluşan sistemsel bir zincir olarak tanımlanmaktadır (Ganeshan ve Harrison, 1995:13).

APICS yani Amerikan Üretim ve Stok Kontrol Topluluğu (American Production and Inventory Control Society) ise tedarik zincirini; ‘ilk hammadde halinden, tamamlanmış ürünlerin son kullanıcının tüketimine sunuluncaya kadar tedarikçi ve kullanıcı işletmeleri bağlayan ve müşterilere ürünü hazırlayan ve hizmetleri sağlayan değer zincirinin oluşturulduğu işletme içindeki ve dışındaki işlemlerin tümü olarak’’ tanımlamaktadır.

Şekil 1. Tedarik Zinciri Yapısı



Kaynak: <http://www.isletmeyonetimi.net/tedarik-zinciri-yonetimi-nedir.html/>

2.1.2 Tedarik Zinciri Yapısı

Tedarik zincirinin 1990'larda şekil değiştirmesinin en büyük nedeni küreselleşmedir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle dünyanın bir ucundan diğer ucuna insanların ve firmaların birbirinden haberdar olabilmeleri tedarik zincirinin hızla önem kazanmasına neden olmuştur.

Küreselleşmeyle tüm dünyaya ürünlerini satmak isteyen firmalar üretim yerleriyle pazarlama-satış yaptıkları yerlerin çok uzak olmalarına alternatif yollar aradıkça tedarik zinciri daha da ön plana çıkmıştır. Fakat bu seferde tedarik zincirinin

yapısı karmaşık bir hale gelmeye başlamıştır. Bunun nedeni de birçok üye ve organizasyonu içinde barındıran tedarik zincirinin daha geniş bir kapsama ve bütünleşik bir sisteme sahip olması gerekliliğidir.

Tedarik zincirinin yapısını oluşturan temel yapıtaşları sistemde yer almakta olan tedarikçi, imalatçı ve dağıtımçı olan tüm firmaları kapsar. Bu firmaların aralarındaki faaliyet ve iletişim ağında bu sürecin yapısını oluşturan diğer bir faktördür. Tedarik zincirinin yapısının kalitesi aslında bu firmaların kurmuş olduğu faaliyet ve iletişim ağına bağlıdır. Ne kadar sağlam ve istikrarlı bir ilişki kurulursa o kadar kaliteli bir tedarik zinciriniz oluşmaktadır. Tedarik zincirinin kalitesi de doğal olarak artacak ve süreklilik kazanacaktır. Bu sebeple hammadde kalitesi ve temini, nihai ya da ara malın niteliği, stok ve depolama sistemlerinin durumu, bilgi akışının kalitesi, tedarikçi ile ilişkilerin durumu, dağıtım zincirinin yapısı gibi birçok faktör doğrudan ya da dolaylı olarak tedarik zinciri yapısını etkilemektedir.

Tedarik zinciri yapısında 5 temel üye vardır (Lummus ve Alber, 1997). Bunlar:

- Üreticiler
 - Dağıtımçılar
 - Perakendeciler
 - Hizmet Sağlayıcılar
 - Müşteriler
- **Üreticiler**

Tedarik zincirinin temel üyelerindendir. Ürün veya hizmeti oluşturan organizasyonlardır. Üreticiler hammadde, yarı mamul ya da nihai ürün üreticileri olabilir.

- **Dağıtımçılar**

Ürünlerin üreticilerden alınarak dağıtım ağı içerisinde gerekli yerlere ulaştırılmasını sağlayan organizasyonlardır. Dağıtımçılar üretici ile müşteri arasında aracılık yapabileceği gibi üreticilerden aldıkları ürünleri toptancı adı altında başka müşterilerine de ulaştırabilirler. Bu sebeple tedarik zincirinde dağıtımçıların önemi büyük ve çeşitlidir.

- **Perakendeciler**

Ürünlerin üretici ve tüketici arasındaki transferini sağlayarak bir nevi aracılık hizmetleri veren organizasyonlardır. Stoklarındaki ürünleri müşterilerine miktarsal açıdan küçük parçalar halinde satarlar. Nihai tüketiciyle yakın temas halinde olmaları talep ve memnuniyet açısından üretici firmalar için önemli bir etkidir. Birleşik perakendeciler, mağazasız perakendeciler, hipermarketler, süpermarketler, zincir mağazalar, drug storelar gibi birçok çeşidi vardır.

- **Hizmet Sağlayıcılar**

İşletmeler ana faaliyet konuları dışında kalan bazı konularda dışarıdan bu konular hakkında uzmanlaşmış kurum ve kişilerden hizmet alabilmektedirler. Bu hizmetler finanstan lojistiğe, temizlikten teknolojik desteğe kadar çok çeşitli alanlarda olabilmektedir. Firmalar hizmet sağlayıcılardan aldıkları bu hizmetler sayesinde bu tarz faaliyetlerin kalıcı maliyetlerine katlanmak zorunda kalmamaktadırlar.

- **Müşteriler**

Tedarik zincirinin en sonunda yer alan müşteriler sunulan ürün veya hizmetin tüketicisidir. Tedarik zinciri üyesi olan müşteriler ürün veya hizmeti şahsi olarak talep edip tüketebildikleri gibi tamamlanmamış ürünü satın alarak nihai ürüne çevirip başka müşterilere de satış yapabilirler. Yani bu noktada müşterinin müşterisi kavramı ortaya çıkmaktadır.

2.1.3. Tedarik Zinciri Çeşitleri

Üç çeşit tedarik zinciri vardır. Bunlar (Mentzer vd., 2001:5):

2.1.3.1. Direkt (Doğrudan) Tedarik Zinciri

Ürünün veya hizmetin ileriye veya geriye doğru gittiği bir üreticinin, bir tedarikçinin ve bir de müşterinin bulunduğu zincire direkt ya da doğrudan tedarik zinciri adı verilmektedir.

2.1.3.2. Genişletilmiş Tedarik Zinciri

Ürün veya hizmetin ileriye veya geriye doğru gittiği, üretici firmanın dışında tedarikçi ve tedarikçinin başka bir tedarikçisinin yanı sıra müşterinin ve müşterinin de başka bir müşterisinden oluşan tedarik zinciridir.

2.1.3.3. Nihai Tedarik Zinciri

Ürün veya hizmetlerin ileriye veya geriye doğru giden tüm tedarik zinciri faaliyetlerine katılan firma ve organizasyonların dahil olduğu kompleks bir tedarik zinciri sürecidir.

2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Artan rekabet koşullarında mücadele edebilmeleri için işletmelerin, minimum maliyet maksimum kazanç ilkesinden yola çıkarak geleneksel yönetime alternatif olacak başka arayışlar içine girmesiyle tedarik zinciri bir yönetim disiplini olmaya başlamıştır. Literatürde tedarik zinciri yönetimiyle ilgili dar ve geniş kapsamda birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları:

Tedarik Zinciri Konseyi'ne (The Supply Chain Council) göre Tedarik Zinciri Yönetimi; tedarikçilerin tedarikçilerinden, müşterilerin müşterilerine kadar, nihai ürün üretiminde ve tesliminde yerine getirilen her türlü çabayı kapsayan bütünleşmiş bir yönetim anlayışıdır.

Tedarik zinciri yönetimi, hammaddenin işlenerek nihai ürüne ya da hizmetin gerekli süreçlerden geçerek nihai tüketiciye ulaştırılması sırasında, bilgi akışı ve maliyetlerin çerçevesinde çeşitli düzeylerdeki işletmeler üzerinden müşterilere ulaşmasını sağlayan iletişim ağı ya da sistemler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Langley vd., 2008:17).

Ürünün nihai müşteriye ulaşana kadar ki yaşamış olduğu tüm sürecin en başından sonuna kadar bir bütün olarak işlenmesini sağlayan yönetim felsefesine tedarik zinciri yönetimi denmektedir (Cooper ve Ellram, 1990:2).

2.2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1960'lı yıllarda seri üretim, üreticilerin maliyetlerini düşürmek ve zamandan tasarruf etmek amacıyla üreticiler tarafından benimsenerek çok daha büyük üretim süreçlerine geçmelerini sağlamıştır. Zamandan sağlanan tasarruf yeni ürünlerin geliştirilmesi için olanak yaratmıştır. Yeni ürün üretme olanağı tamamen firma kapasitesine bağlıydı. Çünkü o dönemlerde firmalar içe dönük bir anlayışa sahipti. Bilginin ve teknolojinin paylaşılması söz konusu olamazdı. Bu koşullar altında üreticiler kalan zamanlarda var olan ürünlerin daha iyi olabilmesi için çalışırken, piyasaya daha çeşitli ürünlerin sokulabilmesi için de girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. Fakat bunun da maliyetli bir durum olması sürecin uzamasına neden olmaktadır. Yeni ürün geliştirmenin de maliyetlerinin düşürülmesi gerekmektedir. Fakat bu tek başına yapılacak bir şey olmayıp aksine tüm satın alma, üretim ve dağıtım faaliyetlerini etkileyen bir faktördü. Yani hammaddenin temini, üretim süreci, üretim sonrası depolama ve stok kontrol problemi gibi birçok faaliyetin sistemsal olarak yürütülmesini gerektirmekteydi. Tüm bu süreçler bütünlük içinde yürütülemeyince de sorunlar baş göstermeye başladı.

Profesyonel olarak yönetilemeyen süreç 1970'lere kadar devam etmiştir. Bu arada ortaya malzeme ihtiyaçları kavramı (Manufacturing Requirement Planning-MRP) çıkmıştır (Özdemir, 2004:90). Malzeme ihtiyaç kavramı; ne zaman ve ne kadar malzemeye gerek duyulduğuyla ilgilenen bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bunun sebebi de satın alma faaliyetlerinin satın almacılar tarafından gerekli araştırmalar yapılmadan, fazla irdelenmeden yapılması ve yöneticilerin de bu konuya gereken hassasiyeti göstermemesidir. Bu kavramın çıkmasıyla yöneticiler bir aydınlanma yaşayarak bu sürecin ne kadar önemli olduğunu ve diğer tüm faaliyetleri de doğrudan etkilediğini fark etmişlerdir. Böylelikle hammadde temin süreçlerine daha profesyonelce yaklaşmış, bu da üretim maliyetleri ve kalitesiyle ilgili iyileştirmelere gidilmesini sağlamıştır.

Yaşanan bu durum yöneticilerin birbiriyle bağlantılı söz konusu süreçlerin bütünsel bir sistemde ele alınabilmesi için yeni yönetim anlayışlarına yönelmelerine neden olmuştur. Çünkü kendi oluşturdukları sistemde firma içinde ilgili her departmana ayrı lojistik servisi oluşturmuşlardır. Bu da daha maliyetli bir sürece sebep olmuştur. Bu sebeple yeni yönetim anlayışı arama arayışları devam etmiştir.

Sonuç olarak görmüşlerdir ki tek tek lojistik servisi sağlamaktansa firmanın tüm departmanlarına ortak bir lojistik servisi sağlanması daha bütüncül ve sistematik olacaktır.

Böylece tedarik zinciri yönetimi gelişiminin, ilk aşaması olarak adlandırılan fiziksel dağıtım yönetimi (physical distribution management) aşamasına geçilmiştir. Fiziksel dağıtım aşaması da ilk olarak Bowersox tarafından ileriye sürülmüştür. Bowersox'a göre fiziksel dağıtım fonksiyonu işletme dışında kanal içi entegrasyonla rekabetçi bir avantaj sağlayacaktır (Bowersox, 1969:72).

Fiziksel dağıtımın ilk aşaması talebin arzı karşılayamaması sebebiyle üretimi arttırmaktır. İkinci aşamaya gelindiğindeyse üretimi artırma çabaları sonucunda arz talep dengesini sağlayabilmek amaçlanmaktadır. Son aşama olan üçüncü aşamada ise seri üretim sayesinde talebe göre üretim anlayışı oluşmaktadır.

1980'lere gelindiğindeyse sürece tamamen küreselleşme damgasını vurmuştur. Küreselleşmeyle artan faaliyetler doğru orantılı olarak maliyetlere etki etmiştir. Pazar ağının genişlemesi ve yeni ürünlerin piyasaya daha hızlı ve daha çeşitli olarak çıkması müşterilerde talep değişikliklerinin daha sık yaşanmasına sebep olunca stok yapmanın maliyetli bir iş olduğu ortaya çıkmıştır.

Üretim, stok ve lojistik maliyetleri artınca bu seferde bu maliyetleri düşürmek ama kaliteyi de sürdürmek için farklı yönetim anlayışı arayışlarına gidilmeye başlanmıştır. Bu da firmaların iletişim halinde kalarak iş birlikleri kurmalarına neden olmuştur. Tedarik zinciri kavramı 1982 yılında Kith Oliver tarafından ortaya konmuştur (Timur, 2013:9). Oliver üretim, pazarlama ve dağıtım fonksiyonlarını birbirinden ayırmaya yönelik bir vizyon geliştirmek için tedarik zinciri kavramını kullanmıştır (Oliver ve Weber, 1982). Böylelikle bu dönemde tedarik zinciri yönetiminin ikinci aşaması olan lojistik aşamasına geçilmiştir. Bazı kaynaklar bu aşamaya lojistiğin entegrasyonu da demektedir (Metz, 1998:3).

Hem müşteri memnuniyetini sağlamak hem de maliyetleri düşürmek adına daha önce imkansız olarak görülen bilgi paylaşımı, yavaş yavaş tedarikçi-üretici arasında kabul görmeye başlamıştır. Bu da tedarik zinciri yönetiminin gelişmesine ve etkinliğinin artmasına neden olmuştur. Tüm süreçteki yaşanan gelişmeleri tek bir potada birleştiren Houlihan, literatürde ilk defa bu sistem için tedarik zinciri yönetimi terimini kullanan kişi olmuştur (Özdemir, 2004:90).

1985'lerde, tedarik zincirinin ilk öncüsü sayılan Hızlı Cevap (Quick Response-QR) sistemi geliştirilmiş ve teknoloji sürece daha fazla dahil edilmeye başlanmıştır. En temel haliyle QR; perakende sektöründe, elde bulundurmama durumunun en aza indirilmesi ve talebin en hızlı şekilde karşılanması amacıyla, çağdaş bilgi teknolojilerinin kullanılıp, çekme esaslı bir anlayışla sipariştten teslimata kadar olan sürenin, tedarikçi ile perakendeci arasında etkin bilgi paylaşımı sağlanarak en aza indirilmesini amaçlar. İlk defa tekstil sektöründe kullanılmış olan sistem, gelişimini Etkin Müşteri Cevabı (Efficient Consumer Response-ECR) formatıyla sürdürmüştür. (Lummus and Vokurka, 1999;13). ECR'den bir sonraki gelişme, Sürekli İkmal Planlaması (Continous Replenishment Planning-CRP) olarak ortaya çıkmıştır. (Özdemir, 2004:90).

1990'lı yıllara gelindiğinde ise firmalar tedarikçi ilişkilerine daha ciddi bir gözle bakmaya başlamışlardır. İletişim ve iş ortaklığı halinde olan firmalar başarılarının ve başarısızlıklarının birbirlerini etkilediklerini fark etmişlerdir. Daha profesyonel ilişkiler kurularak, tedarikçilerin firma sistemlerinde daha kalıcı yer edinmesi sağlanmıştır. Bu da firma ve tedarikçi ilişkilerinde istikrarı sağlayarak müşteri ile olan ilişkileri de etkilemiştir. Müşteri memnuniyetini esas alan firmalar için bu durum daha büyük bir farkındalık yaratmıştır. Bunun sonucunda da tedarik verimliliği kavramı çıkmıştır. Bu kavramla beraber firmalar kalitesine güvendikleri tedarikçileri bünyesinde tutarak diğer tedarikçileri elemişlerdir. Böylelikle üretim sürecinde istenmeyen sürprizlerle karşılaşma oranı minimize edilerek üretim planında aksamalar yaşanması engellenmiştir. Hem maliyet açısından hem de zaman açısından tasarruflar sağlandığı gözlemlenmiştir.

Bu dönemin literatürdeki yeri artık tedarik zinciri yönetimi aşaması olmuştur (Ross, 1998; 71). Bazı kaynaklar bu döneme bütünleştirilmiş tedarik zinciri yönetimi aşaması da diyebilmektedir. Bundan sonraki döneme ise süper tedarik zinciri yönetimi aşaması adı verilmektedir (Özdemir, 2004; 90).

Tablo 1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

<u>Zaman ve Aşamalar</u>	<u>Yönetimsel Anlayış</u>
1960'lı yıllar: depolama ve ulaştırma	Zayıf ve dağınık lojistik faaliyetler
1980'li yıllar: maliyet odaklı yaklaşım	Lojistik faaliyetlerin iyileştirilmesi
1990'lı yıllara: entegre lojistik yönetimi	Lojistiğin genişletilmesi ve Tedarik zinciri planına geçiş
2000'li yıllar: tedarik zinciri yönetimi	Stratejik yönetim, örgütsel yapı ve ticari iş ortaklıklarının oluştuğu ve geliştiği dönem
2000 sonrası yıllar: e-tedarik zinciri yönetimi	Teknolojik gelişmelerin tedarik zinciri yönetiminde uygulamaya konulması ve tedarik zinciri ağının internet üzerinden yapılması

Kaynak: Topoyan, M. , Tedarik Zinciri Yönetimi Temel Kavramlar.

2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin İlkeleri

Tedarik Zinciri Yönetiminin genel kabul görmüş yedi adet ilkesi bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Copacino, 1997:18-19) :

2.2.2.1. Müşteri Önceliği

İşletme için çok önemli bir yere sahip olan müşterilerin memnuniyeti tedarik zinciri yönetimi ilkelerinin öncelikli ilkesidir. Çünkü işletmenin faaliyet gösterme amacı söz konusu müşterilere satış yapabilmektir. Bu sebeple müşteriler talep ve ihtiyaçlarına göre gruplara ayrılmalı, oluşturulan bu gruplara göre hizmet ve iletişim senkronizasyonu oluşturulmalıdır. Böylece sağlam müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetleri anlayışı sisteme oturacaktır. Ayrıca bu sayede müşteri ve iş yoğunluğu

sebebiyle yaşanacak aksaklıklar minimize edilecektir. Bu tür gruplamalar maliyet ve faaliyet raporlarını oluştururken, çalışanlar ile yöneticilere de avantaj sağlayacaktır.

Bu ilkeye göre müşteri hedef kitlesi iyi seçilmelidir. İşletme ürün ve hizmetlerine uymayan potansiyel müşterilerle vakit kaybedilmemeli, mevcut müşterilere özel hizmetler sunulmalıdır. Tabii ki müşteri memnuniyeti için firma kendinden ödün vermemelidir. Sonuç itibariyle her firma kar elde etme amacı ile kurulmuştur. Bu sebeple hassas bir dengede olan kar marjı ve müşteri memnuniyeti iyi dengelenmelidir.

2.2.2.2. Lojistik ve Lojistiğin Etkin Kullanımı

Tedarik zinciri yönetiminin hem firma açısından hem de müşteri açısından önemli unsurlarından biri lojistikdir. Çünkü firmaların ürünlerini doğru bir şekilde, istenilen yer ve zamanda olmasını müşterilerine ulaşmasını sağlamak lojistiğin görevidir. Fakat lojistik hem riskli hem de maliyetli bir süreçtir bu sebeple belli bir standarda oturtulmalıdır.

Globalleşme çağında artık hiçbir ürün üretildiği yerde pazarlanması ya da satılmasıyla sınırlı kalmamaktadır. Buna ürün için getirilen hammaddenin de çok uzaklardan getirilebilme ihtimali de katılırsa lojistiğin firmalar için ne kadar vazgeçilmez olduğu anlaşılacaktır. Bunun içinde firmalar sağlam lojistik ağları kurmaya çalışmaktadır. Bu sayede müşterilerin siparişleri zamanında ve sorunsuz bir şekilde yerine ulaşırken, taşıma ve ulaştırma maliyetleri de kontrol altında tutulmuş olacaktır.

Raf ömrü kısa olan veya taşıma koşulları özel önlemler alınmasını gerektiren ürünlerin lojistiği, müşterilerin günümüz teknolojileri sebebiyle daha hızlı teslimat beklentileri ve piyasadaki rekabet koşulları göz önüne alındığında lojistikteki kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerektiği önemle vurgulanmaktadır.

2.2.2.3. Müşteri Yönetimi Anlayışı

Tedarikçi siparişlerinin yerine getirilmesi ile müşteri satın alma süreçlerinin bütünlük içerisinde olması gerekir. Bu da ancak profesyonel bir yönetim disipliniyle gerçekleşebilir. Müşterilerin talep, sipariş ve şikâyetlerinin yanı sıra önceden bu durumlar için önlemler alınıp, planlar yapılmalıdır. Firmanın daha önceki faaliyetleri baz alınarak çeşitli inceleme ve araştırmalar sonucunda oluşturulan raporlar doğrultusunda tahminlerde bulunulmalıdır. Bu tahminler doğrultusunda ne kadar

üretim yapılabileceği ne kadar talebin karşılanabileceği gibi birçok önemli süreç planlanarak yürütülebilir. Bu süreçte her türlü teknolojik araç ve metotlardan faydalanılabilmektedir.

2.2.2.4. Satış ve İlgili Birimlerin Koordinasyonu Sağlamak

Tedarik zinciri yönetimi aslında bütünlük bir sistemdir. Birbirine bağlı birçok zincirden oluşur. Bu zincirin birbirine bağlı unsurlarından olan satış ve işlemlerin planlanmasının sistem içerisinde bütünlükleştirilmesi gerekir. Herhangi birinde yaşanacak aksaklık tüm sürece etki edecektir.

2.2.2.5. Üretim ve Kaynak Proseslerinin Koordinasyonu Sağlamak

Kaynak ve üretim prosesleri birbiriyle bağlantılı olduğu gibi tedarik zincirinin de başındaki unsurlardandır. Kaynak temini günümüz koşullarındaki çeşitlilikten ve birçok sahtekârlıktan dolayı çok da kolay olmayan bir süreçtir. Bulduğunuz kaynağın güvenilir olması ve kaynağın tedarikçisiyle kurulacak ilişkinin sağlam olması önceliklidir. Bundan sonraki diğer adımı da maliyetler izleyecektir. İşletmelerin genel kabul görmüş bir ilkesi olan minimum maliyet maksimum kar anlayışına dayanarak kaliteli ama uygun fiyatlı kaynak temini önceliklidir. Kaynağın uzaklığı, transferi ve transferi sürecinde yaşanacak olası risklerin göz önüne alınması; bu durumun maliyetler açısından değerlendirilmesi için ayrı bir odak noktasıdır.

Kaynağın ya da hammaddenin kalitesi doğal olarak üretime etki edecektir. Üretimde kaynağa ya da hammaddeye dayalı sorun yaşanmaması, planlanan sürecin dışına çıkılmaması, olası maliyet zararını da ortadan kaldıracığı gibi müşteri siparişlerinin de zamanında yetişmesini sağlayacaktır. Bu sebeplerden ötürü kaynak temini ve üretim süreci birbirlerine bağlı süreçler olduğundan aralarındaki dengenin sağlanması da büyük önem taşımaktadır.

2.2.2.6. Üyeler Arası İşbirliği ile Stratejik Yönetim Anlayışını Benimsemek

Sistemin işlemesi için tedarik zincirinin tüm elemanlarının bütünlük içerisinde olması gerekmektedir. Firma bunun için kendi kültür ve yapısına uygun bir yönetim stratejisi belirleyerek tüm tedarik zinciri unsurlarına bunu benimsetmelidir. Bu bilincin yerleştirilmesi ilişkilerin daha açık ve daha sağlam kurulmasını sağlayacaktır.

Tedarik zinciri yönetiminde çok önemli bir yere sahip olan bilgi paylaşımı için öncelikle bir iletişim ağının oluşturulması gerekmektedir. Bu ağın altyapısı ne kadar sağlamsa iletişim de kurum içi ve kurum dışında o kadar iyi olacaktır.

2.2.2.7. Müşteri Öncelikli TZY Performansını Arttırmak

Sistem performansının müşteri memnuniyetine dayalı olarak ölçülmesi esas alınmaktadır. İşletmenin hedef noktası olan müşterilerin talep ve beklentilerinin ne kadar karşılandığının belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen bu sonuçlara göre gerekli yerlerdeki iyileştirmelerin yapılarak işletme performansının ve tedarik zinciri yönetiminin etkinliğinin de artırılması hedeflenmelidir.

2.2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- ❖ **Müşteri memnuniyetini sağlamak ve arttırmak.** Bu da sadık müşteri portföyünü oluşturarak satışlarda istikrarı sağlayacaktır. İstikrarda işletmeler için çok önemli bir tercih unsurudur.
- ❖ **Tedarik zincirinin baştan sona geçirdiği süreci etkin bir yönetim sayesinde kısaltmak.** Üretim için gerekli olan hammadde, teçhizat, bilgi akışı, insan gücü gibi tüm ihtiyaçların zamanında ve eksiksiz olarak temin edilerek sürecin sorunsuz ve minimum sürede tamamlanması hedeflenir.
- ❖ **Stokların yarattığı ekstra maliyet yükünü azaltmak.** Stoklar sistem içerisinde standarda bağlanarak sistematik olarak yönetilir. Bu da direkt olarak işletmeler için ciddi bir sorun olan stok maliyetlerini minimize eder, işletme karlılık oranı artırır.
- ❖ **Ürün kalite standardı oluşturmak.** Bütünleşik bir sistemin parçası olduğu zaman üretimde kontrol altında olacağı için ürünlerle ilgili hata ve kayıplar azalır. Kalite ve istikrar sağlanır bu da müşteri memnuniyeti olarak geri dönüş yapar.
- ❖ **Sürecin tüm faaliyet maliyetlerini minimize etmek.** Tüm sürecin belirli bir standarda oturtulması sonucu tedarik zinciri akışı zamanında ve sorunsuz bir şekilde ilerleyeceği için bu da tüm faaliyetlerin maliyetinde azalma sağlayacaktır.

- ❖ **Tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmak.** Tedarik zinciri yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan tedarikçi ilişkileri tüm sürece etki edecek hassasiyettedir. Bu sebeple tedarikçiler kurulacak ilişkilerin açık bir iletişime sahip ve güvenilir olması gerekmektedir.
- ❖ **Tedarik hedefinin minimum maliyetli olması.** Her işletmenin amaca minimum maliyet maksimum kazançtır. Bunun içinde en önemli departman tedarik yönetimi ile ilgili olan departmandır.

2.2.4. Tedarik Zinciri Yönetimin Temel Fonksiyonları

Tedarik zinciri yönetiminde zinciri oluşturan tüm fonksiyonlar bütünleşmiş olmalıdır. Ürünlerin tedarikçiden son kullanıcıya ulaşmasında tedarik zincirinin sahip olduğu bir dizi fonksiyon, belirli görevleri temel hedefler doğrultusunda yerine getirmektedir. Bu fonksiyonlar şu şekilde özetlenebilir (Eymen, 2007:10) :

- Talep ve sipariş yönetimi
- Satın Alma
- Planlama
- Stok yönetimi
- Depo yönetimi
- Sevkiyat

2.2.4.1. Talep Ve Sipariş Yönetimi

Siparişlerin karşılanamaması ya da gecikmesi en büyük sıkıntılardan biridir. Bu durumun en önemli sonucu müşteri kaybıdır. Daha ileri aşaması ise firma için prestij kaybıdır. Bu sebeple talep ve sipariş yönetimi tedarik zinciri performansı açısından çok önemlidir. Talep ve sipariş yönetiminin etkin ve verimli olabilmesi için sistematik bir çerçeve oluşturulmalıdır.

Bunun için sağlam bir alt yapı, müşterilere ait gerekli tüm bilgilere ulaşılacak bir platform, hızlı ve planlı bir organizasyon gereklidir. Talebin ve siparişin düzgün ve zamanında iletilmesi içinde iletişim ağının sağlam olması gerekmektedir. Teknoloji çağında bulunulduğundan teknolojik gelişmelerden faydalanarak bu iletişim ağının daha hızlı ve güvenli bir şekilde yürütülmesi sağlanabilir.

2.2.4.2. Satın Alma

Müşteriye ulaştırılacak nihai malı elde etmek için alınan her türlü hammadde, mal, teçhizat vb. diğer şeylerin minimum maliyet ve maksimum kaliteyle, zamanında istenilen yerde temin edildiği tedarik zinciri fonksiyonudur.

Doğru satın alma stratejisi oluşturabilmek için; satıcılar ve tedarikçilerle ilgili gerekli tüm bilgileri bir havuzda toplamak gerekir. Ayrıca bu satıcı ve tedarikçilerle iyi ilişkilerin yanı sıra ortaklıklar kurulmalıdır. Düzenli olarak satıcı ve tedarikçiler güncellenmeli; performansı iyi olanlarla devam edilmeli, performansı kötü olanlar elenmeli gerekirse yerlerine yeni satıcılar ya da tedarikçiler bulunmalıdır. Performans düşüklüğü gösteren satıcılar ya da tedarikçiler ise gözden geçirilmeli ve iş ortaklığına devam edilip edilmeyeceğine karar verilmelidir.

2.2.4.3. Planlama

Hammadde ve üretimsel malzemelerin temini, siparişlerin yetişmesi, ürünlerin zamanında teslim edilmesi için tüm süreç sistematik bir şekilde planlanmalıdır. Planın firmanın kültürüne, yapısına, kaynaklarına ve mali durumuna göre oluşturulması önem arz etmektedir.

Müşteri talepleri ve satış trendleri doğrultusunda sistematik planlar oluşturulmalıdır, uzun dönemli planlar baz alınarak kısa dönemli programlar hazırlanmalıdır. Satın alma departmanı ile entegre tedarik sistemi kurularak üretimde beklentiler arası geçiş ve hazırlık süreleri azaltılmalıdır (Eymen, 2007:12).

2.2.4.4. Stok Yönetimi

Üretim sürecinde kullanılan tüm ürün ve malzemelerin, firmanın stratejisi ve yapısına göre gerekli koşullar sağlanarak stoklanması gerekmektedir. Bunun yanı sıra müşteri taleplerine anında cevap verebilmek adına nihai ürün stokunun da firma ve ürün şartlarına göre stoklanması gerekmektedir. Tüm stokların durumları, sayıları, giriş-çıkış hareketleri, kullanım ömürleri entegre bir sistem içerisinde takip edilmeli ve yönetilmelidir. Stok yönetimi müşteri memnuniyeti açısından önemli bir TZY fonksiyondur.

2.2.4.5. Depo Yönetimi

Tedarik zinciri yönetiminin tüm fonksiyonları birbiriyle bağlantılıdır. Depo yönetimi de hem stok yönetiminin hem de tedarik zinciri yönetiminin önemli unsurlarındandır. Stokların düzgün ve sağlam olarak tutulması depo yönetimine bağlıdır. Ürünlerin ömürleri, saklama koşulları, ulaşımının ve transferinin kolay ve maliyetsiz olması depo yönetiminin etkinliğiyle alakalıdır.

2.2.4.6. Sevkiyat

Depo yönetiminin planlı ve verimli işlemesi, doğal olarak sevkiyatın da etkinliğini şekillendirecektir. Ulaşım ve trafik şartları açısından uygun bölgelerdeki depolar, hem maliyet hem de zaman açısından firmanın yararına olacaktır.

2.2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları

TZY'nin işletmelere sağladığı yararlar Tedarik Zinciri Konseyince şu şekilde sıralanmıştır (Özdemir, 2004:93) :

- Teslimat performansının iyileştirilmesi
- Stok miktarının düşürülmesi
- Çevrim süresinin kısılması
- Tahmin doğruluğunun artması
- Zincir boyunca verimliliğin artması
- Zincir boyunca maliyetlerin düşmesi
- Kapasite gerçekleştirme oranının artması

2.2.6. Tedarik Zinciri Yönetiminin Süreçleri

Tedarik zinciri yönetiminin süreçlerini sekiz başlık altında toplayan Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) en geniş kapsamıyla süreçleri şu şekilde sıralamıştır:

- ❖ Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
- ❖ Müşteri Hizmet Yönetimi (Customer Service Management)
- ❖ Talep Yönetimi (Demand Management)
- ❖ Sipariş İşleme (Order Fulfillment)

- ❖ İmalat Akış Yönetimi (Manufacturing Flow Management)
- ❖ Satın Alma (Procurement)
- ❖ Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization)
- ❖ İadeler (Returns)

2.2.6.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Firmanın üretim yapmasının nihai hedefi olan müşterilerle ilişkilerin nasıl ele alınacağı ve geliştirileceği ile ilgilenen bir tedarik zinciri yönetim sürecidir (Özdemir, 2004:91). Bunun için öncelikli hedef müşteri kitlesinin oluşturulmasıdır. Müşteri ilişkileriyle ilgilenen profesyonel ve spesifik bir personel kadrosuna ihtiyaç vardır. Söz konusu personele gerekli eğitim ve oryantasyon çalışmaları verilmelidir. Tedarik zinciri yönetiminin her alanında çok önemli ve etkin olan iletişim bu süreçte de kritik bir misyona sahiptir.

Müşteri memnuniyeti, talep ve şikâyetleri düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidir. Ayrıca müşteri ilişkileri alanında görev olan personel de kontrol edilerek sürecin daha sağlıklı işlemesi sağlanmalıdır.

2.2.6.2. Müşteri Hizmeti Yönetimi

Müşteri Hizmet Yönetimi firmanın müşteri ile yüz yüze olduğu bir TZY sürecidir. Bu yönetim anlayışında müşteri siparişinin temin edilip edilememesi, ürün stok durumu, ürünün dağıtımı ve nerede olduğu gibi müşterinin ihtiyacı olan tüm cevapların verileceği bölümdür. Bunun için firma kendi içinde ayrı, tedarikçisi ve dağıtıcısıyla ayrı olarak iletişim halinde olabileceği bir sistem oluşturmalıdır. Bu sistemde gerekli taraflar kendilerini ilgilendiren bilgilere ulaşabilmeli ve güncelleyebilmelidir. Böylece müşteriye ihtiyacı olan bilgi ve hizmet geciktirilmeden doğru bir şekilde verilecektir.

2.2.6.3. Talep Yönetimi

Talep Yönetimi Süreci, müşteri talep ve isteklerini ön planda tutar. Bunun için de firmanın bu talepleri karşılayabilme kapasitesi ve teknolojisi de göz önüne alınmalıdır. İşte burada devreye talep yönetimi girmektedir. Talep süreci müşteri talebi ile firmanın talebi karşılayabilme potansiyelini dengelemeye çalışır. Ayrıca talep yönetimi üretimsel kayıpların ya da aksaklıkların yaşandığı durumlar için de

önlem olarak sürecin minimum hasarla atlatılması için çeşitli formüller oluşturur (Özdemir, 2004:93).

Taleplerin hepsine ciddiyetle yaklaşılmalıdır. Talepler doğrultusunda, gerek üretimde gerekse üretim sonrası satışta ihtiyaç duyulan değişiklikler ve güncellemeler yapılmalıdır. Talepler tüm sürece etki edebilir bu da talep yönetiminin profesyonelce yapılması gerektiğini göstermektedir. Yöneticiler ve çalışanlar firma kapasitesini iyi bilmeli, talep fazlasını karşılayabilecek alternatif çözüm yolları üreterek iş hacmini genişletebilmelidirler.

2.2.6.4. Sipariş İşleme

Söz konusu taleplerin istenilen yerde ve istenilen zamanda müşteriye sunulması büyük önem taşımaktadır. Tedarik zincirinde sipariş işleme sürecinden başarılı bir sonuç elde etmek için işletme üretim, pazarlama-satış ve dağıtım kanallarını belli bir sistem altında toplayarak bir bütün olarak ele almalıdır (Özdemir, 2004:93). Siparişlerin zamanında ve düzgün bir şekilde müşteriye ulaştırılması tedarik zinciri performansını etkiler bu da dolayısıyla işletme performansını artırır.

Zincirleme bir yapıya sahip olan bu sürecin yanlış veya eksik yönetilmesinin ciddi sonuçları olabilir. Bunların en başında, müşteri memnuniyetsizliği sonucu yaşanma ihtimali olan müşteri kaybıdır. Bu kayıpların düzenli veya büyük çapta olması piyasada yayılarak prestij kaybına da yol açabilmektedir.

2.2.6.5. Üretim (İmalat) Akış Yönetimi

Firmanın faaliyet konusu olan ürünlerin, üretim sürecinin tamamını kapsayan yönetim kısmıdır. Üretim, günümüz teknolojilerini takip etmeli ve buna uyum sağlayabilmelidir. Piyasa şartları ve hedef pazar sürekli takip edilmeli ve üretimde gerekli olan güncellemeler ve değişiklikler yapılmalıdır. Rekabet ortamında geriye düşmemek için üretim süreci taleplerdeki değişime ayak uydurabilecek esneklikte olmalıdır.

2.2.6.6. Satın Alma / Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Firmanın müşterileri ile olduğu kadar tedarikçileri ile de ilişkilerini iyi tutması tedarik zinciri yönetimi açısından önemlidir. Firmalar üretim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için birçok tedarikçiyle iş yapmaktadırlar. Bu da farklı sektörlerden farklı kültürlerden birçok kurum ve insan anlamına gelmektedir. Bu sebeple tüm bu insanları ve süreci iyi yönetmek gerekir.

JIT (Just In Time) üretim yönteminin kullanımının sıklaşmasıyla beraber işletmeler tedarikçileriyle daha açık ve daha kalıcı ilişkiler kurarak, tedarik zinciri performanslarına olumlu geri dönüşler yaşandığını tespit etmişlerdir. Bu durumda söz konusu ilişkilerin daha da geliştirilmesinin önem arz ettiği görülmüştür (Ateş, 2007:104).

Tedarikçilerle açık ve düzenli bir iletişimin olması gerektiği gibi bu ilişkilerin de sürekli geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle de kalıcı ve düzenli olarak çalışılan tedarikçilerle kurulacak olan daha farklı bir iletişim ağı, tedarik zinciri performansına da etki edecektir. Diğer tedarikçilerle de iletişim yabana atılmamalı ileride daha kalıcı iş ortaklıkları kurulabileceği ihtimali düşünülmelidir.

Fazla samimi kurulan ilişkilerden ötürü iş disiplininin elden bırakılması iş akışında aksaklıklara sebep olacaktır. Sadece yapılan iş esnasında kurulan ilişkiler de fazla resmi olabileceğinden, bazı durumlarda firmanın aleyhine olabilir. Bu sebeple tedarikçilerle ilişkilerin dengesi iyi kurulmalı ve sağlam bir iletişim ağına sahip olunmalıdır.

2.2.6.7. Ürün geliştirme ve Ticarileştirme

Mevcut ürünlerin yanı sıra bir firma sürdürülebilirliğini sağlamak adına yeni ürünlerde geliştirmelidir. Yeni ürün geliştirmek için firmanın kaynakları ve üretim hacmi gibi önemli kıstasları içeren ar-ge ve üretim raporlarının oluşturulup, incelenmesi gerekmektedir. Bu da hem zaman alan hem de maliyet gerektiren bir süreçtir. Bu süreçinde iyi yönetilmesi oluşturulacak yeni ürünlerin gelişimi açısından önemlidir.

Yeni ürün geliştirme araştırmaları sırasında söz konusu ürünün hedef pazarı seçilmeli ve ayrıntılı bir şekilde incelenmelidir. Pazarın hacmi, söz konusu ürüne olan ihtiyacı, müşteri profili, rakiplerin ürünleri ve durumlarının yanı sıra pazara giriş zamanlaması da bu sürecin hassas noktalarından biridir.

2.2.6.8. İadeler

İade yönetimi sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için bu konunun bir prosedüre bağlanması gerekmektedir. Hem müşterilerle hem de tedarikçilerle önceden belirlenecek bu prosedürler sayesinde daha sonra iade sırasında oluşabilecek olumsuz durumların yaşanması minimize edilmiş olacaktır.

İadelerin sebepleri ve bu sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi aslında olumsuz bir durumu firma adına fırsata çevirerek tedarik zinciri performansının artırılması sağlanabilir. Zaten söz konusu süreçlerin de amacı olumsuz durumları yaşamamak, minimize etmek ya da fırsatlara çevirebilmektir.

2.2.7. Tedarik Zinciri Yönetiminin Kararları

2.2.7.1. Yerleşim Kararları

İşletme kurulurken öncelikli olarak coğrafi konumlandırılması yapılmalıdır. Hammadeye uzaklık, ürün dağıtımının lojistik maliyeti, nihai müşteriye ulaşma süreci ve koşulları gibi işletme performansını ve maliyetini etkileyecek birçok etken söz konusudur. Ömrü kısa ya da transferi riskli olan hammaddelerin üretim tesislerine daha yakın konumlandırılması gerekmektedir. Bazı üretim tesisleri şehre yakın kurulamazken bazıları ise nihai tüketiciye daha yakın olmaları gerekebilmektedir. Bunlar hammadde ya da ürün yapısıyla alakalıdır ve yerleşim kararı verilirken göz önüne alınmalıdır.

Dağıtım kanalları ve depolama da yerleşim kararlarını etkileyen diğer unsurlardır. Dağıtım güzergâhları müşterilere ve yol ulaşım şartlarına göre incelenerek oluşturulmalıdır. Müşteriye ürün teslimatının zamanında yapılabilmesi söz konusu hizmetin kalitesini gösterir. Potansiyel müşterilere çok da uzak olmayan ya da ulaşımı zor olmayan yerler karar aşamasında dikkate alınmalıdır. Ayrıca depoların dağıtım kanalları güzergâhında seçilmeleri de zaman ve maliyet tasarrufu açısından önemlidir. Tedarik zinciri yönetiminde yerleşim kararları tüm bu sebeplerden ötürü ilk sıradadır.

2.2.7.2. Üretim Kararları

Yerleşim kararları aslında üretim kararlarını etkileyen bir süreçtir. Üretim kararları alınırken tedarikçi, dağıtım kanalları, ürün depolama koşulları ve teknolojik gelişmeler öncelikli olarak ele alınmalıdır. İşletme için üretim çok önemli olduğu için alınacak bu kararlar stratejik kararlardır. Alınacak olan bu kararlar maliyet ve faaliyet açısından işletmeye olumlu veya olumsuz ciddi dönüşlere sebep olacaktır. Bu yüzden üretim kararları alınırken ciddi araştırma ve çalışmalar yapılmalıdır.

Ürün müşteri potansiyeli ve ürün pazar araştırmaları da üretim karar aşamasında önem verilmesi gereken diğer unsurlardandır. Pazar hacmi ve müşteri potansiyeli firma hacmine de etki edecektir. Hangi araç ve teçhizatların satın alınacağı, hangi teknolojinin kullanılacağı gibi soruların cevapları da bu karar aşamasındadır.

2.2.7.3. Envanter Kararları

Envanter kelime anlamı itibariyle; bir işletmenin para, değerli kâğıtlar, taşınır ve taşınmaz mal varlıkları ile alacak ve borçlarının oluşturduğu bütün unsurların miktar ve değerleriyle detaylı bir biçimde listelenmesidir. Tedarik zinciri yönetiminde ise hammadde, yarı mamul ve nihai ürünler; envanteri oluşturan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmenin envanter kararlarıyla ilgili olarak atacağı ilk adım hangi envanter yönetim metodunun kullanılacağıdır. Envanter yönetimi; lojistiğin kaynak ya da sermayesi altında belirli hedeflerine ulaşmak için çeşitli miktar ve türde malzemeyi satın alma, yerleştirme ve depolama faaliyetleriyle ilgilenen bir yönetim sistemidir. Envanter yönetimi neyi, ne zamana, ne maliyetle, nerden temin eder ve depolarım sorularına cevap verebilen bir sistem olmalıdır.

Bu kararı verirken firma kültürü, faaliyeti ve kapasitesi gibi kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca tedarikçi ve dağıtımıcılarla da açık ve sürekli bir iletişim ağının olması envanter yönetiminin etkinliğini arttıracaktır.

2.2.7.4. Nakliye Kararları

Nakliye kararları da tedarik zinciri yönetiminde önemli bir yeri olduğu kadar envanter kararlarıyla da bir o kadar ilgilidir. Nakliye masrafları her zaman maliyet açısından hatırı sayılır bir yer tutar. Bu sebeple seçilecek olan nakliye türü önem taşımaktadır. Havayolu, denizyolu, karayolu ve tren yolu olmak üzere çeşitli nakliye yöntemleri mevcuttur. Bu nakliye yöntemlerini seçerken hammadde, yarı mamul ya da nihai ürünün özelliğine ve maliyetine göre karar vermek gerekir.

Bu stratejik nakliye kararlarına detaylı araştırma ve incelemelerden sonra karar verilmelidir. Hava yolu ile nakliyat hızlı ve minimum riskli olsa da maliyet açısından pahalıdır. Deniz yolu kısmen daha ucuz fakat büyük çaplı nakliyatlarda tercih edilmektedir. Ayrıca deniz yolunun sadece denizi olan ülke ve bölgelerde kullanılabilir olması coğrafi açıdan firmayı kısıtlayacaktır. Aynı şey demiryolu

nakliyesi için de geçerlidir. Ucuz olmasına karşın demiryolu ağlarının her yerde olmaması olumsuz bir durumdur. Karayolu ise daha sık tercih edilen daha yaygın bir nakliye türüdür. Yüksek maliyetli olmasa da kar ve tipi gibi hava şartlarının kötü olduğu dönemlerde araçların yolda kalması, arızalanması ulaşımın aksamasına neden olacak faktörlerdendir.

Hem bu faktörler hem de envanter yönetimi kararlarına dayanarak; firmanın hem mali, hem de coğrafi konumuna göre nakliye kararları verilmelidir.

2.3. TEDARİK ZİNCİRİ RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Tedarik zinciri yönetimi aslında kendi içinde her zaman risk kavramına vurgu yapan bir disiplindir. İçinde bulundurduğu ilkelerle ve hedeflediği amaçlarla risk yönetimini kendi yapısında barındırır. Ancak küreselleşen dünyada oluşan veya oluşabilecek olumsuz durumların ne zaman ve kimi etkileyebileceği bilinmemektedir. Krizler, terör saldırılar, politik çıkarlar, teknolojik gelişmeler gibi birçok problem tedarik zincirini de etkilemektedir. Tam burada devreye risk yönetimi girmektedir.

Tedarik zinciri risk yönetimi genel anlamıyla; tedarik zinciri süreci boyunca oluşabilecek tüm risklere ve risk unsuru barındıran olaylara karşı, firma kültür ve çıkarları doğrultusunda uygulanacak stratejiler bütünüdür.

Jüttner ve diğerleri (Jüttner vd. 2003:200). Tedarik zinciri risk yönetiminin 4 temel yönetim boyutundan oluştuğunu ifade etmişlerdir:

- Tedarik zincirindeki risk kaynaklarının belirlenmesi,
- Tedarik zinciri risk kavramının ve risklerin zıt etkilerinin tanımlanması,
- Tedarik zinciri stratejisi içinde riski arttıran unsurların tanımlanması,
- Tedarik zinciri için risklerin azaltılmasıdır.

Özellikle uluslararası faaliyet gösteren firmalar tedarik zinciri risk yönetimi konusunda ciddi yatırımlar ve çalışmalar yapmaktadırlar. Küreselleşme etkisiyle tedarik zincirinin herhangi bir üyesinin yaşadığı sorun diğer zincir üyelerini de etkileyebildiği için geleneksel yaklaşımlar yetersiz görülerek yeni stratejiler oluşturulmaya başlanmıştır. Burada esas olan tedarik zinciri üyelerinin tamamının

açık bir iletişim halinde ve işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Ayrıca firmalarında daha esnek olmaları riskler karşısında alınabilecek önlemlere karşı daha az tepki vermelerini sağlayacaktır.

Bütün bu sebepler tedarik zinciri performans etkinliğini korumak için risk yönetimine başvurulmasına neden olmuştur. Böylece günümüzde önemi iyice artan iki kavram olan tedarik zinciri yönetimi ve risk yönetimi kavramları bir arada kullanılmaya başlanmıştır.



III. BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ

3.1. RİSK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

3.1.1. Risk Kavramı

Risk kelime olarak ve kullanıldığı alana dayanılarak birçok anlam ve tanımları bünyesinde barındıran bir kavramdır. Fransızca risqué ‘‘ tehlike, risk’’ sözcüğünden İngilizce’ye geçtiği ve İngilizcenin yaygın kullanılan bir dil olması sebebiyle tüm dünyaya bu şekilde yayıldığı görüşü yaygındır. Fransızca sözcük İtalyan dilinde de aynı anlama gelen ‘‘rischio’’ olarak kullanılmaktadır (<http://www.etimolojiturkce.com/kelime/risk>). Bizim dilimize de bu kelimedenden türeyerek ‘‘riziko’’ olarak geçmiştir. Eski Türkçe kaynaklarda ve halk arasında riziko sözcüğünün risk anlamında sıkça kullanıldığı görülmektedir. Genel anlamda bakacak olursak risk, bir olayın olumlu veya olumsuz beklenenden farklı olarak gerçekleşebilme ihtimalidir (Balıkçı, 2009:33).

Risk, belirlenmiş bir süreçte, amaçlanan veya beklenen hedefe ulaşamamayı, bundan ötürü de zarara uğrama durumunu ifade eder. İstenmeyen bir olayın gerçekleşmesi ve bunun sonucunda da oluşacak zarara verilen tepki olarak da tanımlanabilir. Risk, gelecekte oluşabilecek olası sorunları, olumsuzlukları ve bunların yaratacağı tehlikeli süreçleri belirtir (Fıkırkoca, 2003:24).

Başka bir tanıma göre risk; gelecekte beklenenden farklı bir durumun ortaya çıkması ihtimalini ifade eder. Ortaya çıkan beklenenden farklı durum, işletmenin lehine ya da aleyhine olabilir. Ancak, risk kelimesi genellikle ‘‘zararlara ve kayıplara uğrama ihtimali’’ anlamında kullanılır (Parlakkaya, 2003:6).

3.1.2. Risk Kavramının Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlu var olduğundan beri risk kavramı da ister özel hayatta olsun isterse iş hayatında olsun her zaman var olan bir kavramdır (Berg, 2010:79). Tam olarak adını alana kadar çeşitli nitelik ve tanımlamalarla tarif edilerek uzun süreçlerden geçerek bugünkü halini almıştır. Önceleri hep bir tehlike ve olumsuzluk olarak

görülmüş, bu şekilde tanımlanmıştır. Zaman içerisinde ise risk kavramı, kişi ve kurumların bakış açısına göre değişmeye ve gelişmeye devam etmiştir.

Böylece yeni risk kavramının içinde sadece tehlike ve belirsizlikler değil, durumuna ve bakış açısına göre avantajlar ve fırsatlar da barındırdığı görüşüne varılmıştır. (PriceWaterhouseCoopers, 2006:8). Riskin salt olumsuzluk olarak değil pozitif bir etkiye çevrilebilecek bir fırsatlar bütünü olarak görülmesi de artık kabul görmüş bir yaklaşımdır. Riski fırsat olarak görebilmek ya da olumsuz durumları avantaja çevirebilmek için bazı şartların oluşması ve belirli yeterliliklerin olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Tüm bunlar riski komplike bir şekilde ele alınması ihtiyacını doğurmuştur. Bu aşamada da günümüzde sıkça duyduğumuz ve gittikçe daha da önem kazanmaya başlayan risk yönetimi kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Risk, günümüze kadar değişim ve gelişim göstererek gelince riske karşı tutumlarda da değişimler yaşanmıştır. Riski geleneksel bakış açısıyla görenlerin dışında günümüz koşullarında değerlendirerek görenlerin bakış açısı arasında farklar vardır. Bu farklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (PriceWaterhouseCoopers,2006:7; D'Arcy, 2001,4-8):

- Geleneksel bakış açısına göre risk bir tehdit unsuru olarak algılanırken, modern bakış açısına göre ise bir fırsat ya da avantaj olarak görülmektedir.
- Geleneksel bakış açısına göre risk belirli departmanların yönetimi altında sınırlandırılırken, modern bakış açısında ise sisteme entegre edilmiş olarak tüm firmayı kapsamaktadır.
- Geleneksel bakış açısına göre risk öznel yargılarla değerlendirilirken, modern bakışa göre verilere ve olaylara dayanarak, çeşitli ölçümlerle daha bilimsel olarak yorumlanır.
- Gelenekselciler risk yönetimini departman çalışanlarına emanet ederken, modern bakış açısıyla risk yönetimini değerlendirenler bunun tepe yönetime ve idari amirlere bırakılmasını uygun görmemektedirler.
- Gelenekselciler risk yönetimini denetleyen sıkı bir kontrol grubuna sahipken, modern bakış açısına sahip olanlar risk yönetimi için özel bir departman ile profesyonel bir ekibin olması gerektiğini ve kendi bünyesinde kontrol mekanizmasına sahip olacağını düşünmektedirler.

3.2. RİSK TÜRLERİ

Risk türleri Sistematik Risk Türleri ve Sistematik Olmayan Risk Türleri olmak üzere ikiye ayrılır:

3.2.1. Sistematik Risk Türleri

Tüm yatırımların getirilerini etkileyen fakat yatırımcı açısından kontrolü zor olan risk türlerini ifade eder. Çeşitlendirilemeyen risk türlerindedir. En çok ekonomik, sosyal ve siyasi çevrelerden etkilenirler. Bu çevrelerdeki koşulların değişmesi piyasadaki mevcut tüm menkul değerleri etkiler.

3.2.1.1. Enflasyon Riski: Beklenmeyen ve istenmeyen bir getiri oranı olasılığını ifade eder. Fiyatların toptan yükselişi, para değerinin düşmesi sonucu doğrudan alım gücünü ve tüm diğer yatırımları etkileyen bir süreçtir.

3.2.1.2. Faiz Oranı Riski: faiz oranları değiştikçe finansal varlığın piyasa değerinde gözlenen dalgalanma riskidir. Enflasyonla bağlantılıdır. Bu da ekonomiyi etkileyen ciddi risk faktörlerindedir. Menkul değerlerin ve diğer yatırımların verimliliğini düşürür. Faiz oranı riski kendi içinde 5 'e ayrılır. Bunlar gelir riski, fiyat riski, yeniden yatırım riski, önceden ödenme riski ve baz riskidir (Kurun, 2005:13).

3.2.1.3. Döviz Kuru Riski: Ulusal paranın yabancı paralar karşısındaki değerinin değişmesi olasılığı, kur riskinin doğmasına bu da gelir ve sermaye kaybına neden olmaktadır. Bir işletmenin bilançosunun aktifinde ve pasifinde aynı tutarda ve aynı cinsten döviz bulunmaması durumunda da zarar veya kar ortaya çıkmaktadır. Dövizle ilgili faaliyetleri olan firmalar için çok önemli bir risk türüdür.

Küreselleşme sebebiyle yaşanan tüm olayların etkisi döviz piyasalarında dalgalanmalara yol açmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeleri büyük ölçüde etkileyen döviz kuru dalgalanmaları artık Yunanistan gibi Avrupa Birliği üyesi ülkeleri bile etkilediği görülmektedir. Bu da döviz kuru dalgalanmalarının küresel boyutta ne kadar önemli ve etkili olduğunu göstermektedir.

3.2.1.4. Pazar Riski: Pazar fiyatlarındaki değişkenlik sonucu oluşan belirsizliklerden doğan risklerdir. Ekonomik durgunluk, depresyon, tüketim eğiliminde uzun dönemdeki değişimler gibi faktörlerle ortaya çıkar.

3.2.1.5. Kredi Riski: Belirli kriterlerle yapılan anlaşma sonucunda verilen borcun, borçlu tarafından ödenmesi gereken zamanda ve tutarda ödenmemesi ihtimalinin yaşatacağı olası risktir (Babuşçu, 2005). Banka gibi finansal kurum ve kuruluşlar bu risklere karşı çeşitli teminatlar alarak oluşabilecek zararı engellemeyi ya da minimize etmeyi amaçlamaktadır. Kredi riski de 3 önemli alt başlık altında toplanmaktadır:

3.2.1.5.1. Ülke Riski: Bir ülkenin çeşitli sebeplerden dolayı dış borç yükümlülüklerini yerine getirememesi ya da bilerek yerine getirmemesi ihtimalidir. Siyasi durumlar, ekonomik dalgalanmalar, sosyo-kültürel çatışmalar ülke riskinin doğmasına sebep olabilecek başlıca etmenlerdir (Atan, 2002:37).

3.2.1.5.2. Politik Risk: Küreselleşen dünyada yaşanan ve yaşanması olası olan; hükümet değişiklikleri, vergi değişiklikleri, grevler, yasal düzenlemeler, yapısal çökmeler, terörizm, askeri darbe, ırk savaşları, sivil savaş gibi olaylar politik birer risktir. Ciddi etkileri olan politik risklerden korunmak için çeşitli önlemler (kotalar, sermaye yatırımları vb.) alınsa da bazı durumlarda hiçbirinin etkisi olmamaktadır.

3.2.1.5.3. Transfer Riski: Transfer riski krediyi alan kişi ya da kuruluşun ülkelerinin ekonomik durumu ve kanunları nedeniyle döviz borcunun aynı türde bir döviz ile geri ödenememe ya da borçlu ödeme yapmak istemesine rağmen ülkenin konvertibl döviz yetersizliği nedeniyle ödeme yapamama durumudur.

3.2.1.6. Yasal Ortamdan Kaynaklanan Riskler: Bir işletme veya organizasyonun faaliyetlerinin, yasalar ve ilgili düzenlemeler dışında kalması ya da söz konusu yasa ve düzenlemelerle büyümesinin engellenmesiyle alakalı risklerdir (Kendall, 1998:198).

3.2.2. Sistematik Olmayan Risk Türleri

Belirli endüstri ve iş kolları için geçerli olan çeşitlendirilebilir risk türlerindedir. Çeşitlendirme yapılarak riskin azaltma ihtimalinde yükselme sağlanabilir. İşletme yönetimiyle ilgili olan tüm unsurlardan etkilenebilir.

3.2.2.1. Finansal Risk: Bir yatırımın olumlu ya da olumsuz sonuçlanma olasılığını, ya da bir mali yükümlülüğün yerine getirilip getirilmeme olasılığını etkileyen unsurlardır.

3.2.2.2. Operasyonel Risk: Sistemdeki aksaklıklar ve yetersizlikler, yönetimsel hatalar ve yanlış kararlar, çalışan hataları gibi birçok faktörden dolayı oluşabilecek risklerin tamamına operasyonel risk olarak bakılabılır (Kendall, 1998:161).

Operasyonel risk kavramına ve bu riskin işletmeler üzerindeki etkisinin artmasına neden olan ve olabilecek etkenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Pezier, 2002) :

- İnsan emeğinden çok işlerin otomatik olarak yapımının artması
- Küreselleşmenin etkisiyle taleplerin değişkenlik göstermesi
- Taleplerdeki değişkenliğin karşılanabilmesi için hizmetlerin bu duruma ayak uydurarak kişiselleştirilmesi
- Yeni finansal ürünlerin artması ve karışık bir yapıya sahip olmaları

3.2.2.2.1. İnsan Riski / Personel Riski: Olası risk için işletmedeki insan faktörünü esas alır. En alt kademedeki personelden tepe yönetimindeki personele kadar olumlu veya olumsuz işletmedeki tüm çalışanların işletmeye etkileri söz konusudur. Yanlış personel seçimi, performans düşüklüğü, aşırı iş yükü, motivasyon eksikliği, iş kazaları, grev, görevi ihmal ya da kötüye kullanma, yanlış yatırım, hatalı kararlar, hırsızlık, sahtekarlık, rakip firma için casusluk gibi birçok durum personelin şirket için oluşturmuş olduğu risklerden bazılarıdır.

3.2.2.2.2. Teknolojik Riskler: günümüz teknoloji çağı olduğu için işletmelerde de teknoloji kullanımı zaman ve enerji tasarrufu sebebiyle tercih edilmektedir. Fakat zaman zaman bizlere büyük kolaylık sağlayan teknoloji bazı risklere de yol açabilir. Teknik sorunlar, enerji kesintileri, makine arızaları ve bakımları, bilgi ve belge sızdırmak için yapılan siber saldırılar vb.

3.2.2.2.3. Organizasyon Riski: tamamen kurum içi oluşumunun sebep olduğu risklerdir. Departmanlar arası iletişimsizlik, kurum kültürünün benimsenememesi gibi.

3.2.2.2.4. Yasal Riskler: İşletmeler mevcut yasal düzenlemelere uymak zorundadırlar. Eğer uluslar arası ticaret söz konusuysa ticaret yapılan ülkenin de mevcut yasalarına uymak zorundadırlar. Söz konusu yasalar ve mevzuatlar incelenmeden yapılan anlaşmalardan ve ticaretlerden çeşitli risk unsurları ve mesuliyetler doğabilir.

3.2.2.3. Yönetim Riski: Şirket yöneticilerinin hataları ile doğrudan ilgili risklerdir. Söz konusu hataların şirketin verimliliğine direkt olarak yansıdığı varsayımına dayandırılır.

3.2.2.4. İş ve Endüstri Riski: Farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren firmaların satışları, karları ve hisse senedi fiyatları bazı sebeplerle büyük veya küçük ölçüde dalgalanmalar gösterirler. Bu endüstriler dışında kalan alanlar ise söz konusu sebeplerden etkilenmezler. İş veya endüstri riski olarak bilinen bu riski yine çeşitlendirmeye engellemek mümkündür (<http://www.okanacar.com/2012/08/risk-cesitleri-nelerdir.html>)

3.3. RİSK YÖNETİMİ

Günümüz işletme anlayışında, işletme faaliyetlerinin tümünü kapsayan sürecin planlanması ve bu doğrultuda yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Faaliyetlerin aksamaması, işletmeden alınabilecek en etkin verimin alınması, elde edilen mal veya hizmetin kaliteli ve güvenilir olması risk yönetiminin kaçınılmaz birer sonucudur.

Bu doğrultuda en genel ve basit tanımlamalardan biri olarak risk yönetimi; her türlü risklerin tanımlanması, ölçülmesi ve giderilmesini kapsayan sistematik bir yönetim uygulamasıdır (Kinball, 2000:4).

Risk yönetimi, belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirgemeyi sağlayan bir disiplindir. Problemlerin oluşmadan önlenmesini sağlayan proaktif bir yaklaşımdır. İşletme için herhangi bir hasar vermeden risklerin belirlenerek oluşmalarını ya da etkilerini minimum düzeye indiren faaliyetler bütünüdür (Spira ve Page, 2003:641).

Risk yönetimi, işletmelerin gelecekte belirsizlik yaratabilecek olası olaylara karşı önceden önlem alıp ilgilenecek olayların sonuçlarının olumsuz olma olasılığını en aza indirecek, olumlu olma olasılığından ise maksimum düzeyde fayda sağlayacak şekilde çalışarak işletmenin etkinliğini arttıracak sistemsel bir bütündür. (Özsoy, 2012:166).

Aslında risk yönetiminin yeni bir kavram olmadığını geçmişten günümüze her alanda her toplumda çeşitli bir riskin var olduğu bilinmektedir. İnsanların tehlikelere veya olumsuz koşullara karşı almış olduğu önlemlere bakıldığında bunun

da bir çeşit risk yönetimi olduğu anlaşılmaktadır. Sadece günümüzde modern risk yönetimi algısı daha profesyonelce ve daha sistematik olarak uygulanmaya konulmuştur. Artık risk salt olumsuzluk olarak algılanmayıp bir fırsat ya da avantaj olarak da değerlendirilmeye başlanmıştır. İşte tüm bunlar riskin bir yönetim biçimi olarak ele alınması ihtiyacını doğurmuştur.

Zaman içerisinde risk kavramının sahip olduğu anlamın, bulunduğu duruma ve zamana göre farklılık göstermesi risk yönetiminde de gelişim ve değişimlerin oluşmasına neden olmuştur.

3.3.1. Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Risk kavramı terim olarak henüz adını almamışken en ilkel çağlarda bile insanoğlunun hayatında hep var olmuştur. Yerleşik yaşama geçiş ve belli bir düzenin oluşmasıyla bilinç dışı bir şekilde risk yönetimi günlük hayatta kullanılmaya başlanmıştır.

2.Dünya savaşı sonlarında kavram olarak ortaya çıkan risk yönetiminin, bazı kaynaklarda 1955'den sonra literatürde yer bulduğu belirtilmiştir (Dionne, 2013:2). Risk yönetimi kavramı 1950'lerin ortalarında sigorta alanında ortaya çıkmıştır. Kavram olarak kullanıldığı ilk yer ise Robert I. Mehr ve Bob Hedges tarafından kaleme alınan "Risk Management and Business Enterprise" başlıklı makaledir. Bu makalede risk yönetiminin amacının üretimdeki verimliliğin artırılması olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca risklerin sadece sigorta edilmeyip daha geniş bir kapsamla yönetilmesi gerektiği belirtilmiştir (D'arcy, 2001:3).

İlk başlarda risk yönetimi önceliği tehlike arz eden alanlarda kullanılmıştır. 1970'ler de ise finansal risklere odaklanılmış ve bu konuda çeşitli finansal risk araçları geliştirilmiştir. Zamanla kurum ve kuruluşlar ihtiyaç duydukları alanlarda risk yönetimi konusunda çeşitli stratejiler geliştirerek uzmanlaşmışlardır.

1980'li ve 1990'lı yıllarda ise fazla kontrolcü bir risk yönetimi anlayışı mevcuttur. İlerleyen yıllarda bu baskıcı kontrol anlayışı, sistemsal bir düzene oturtulmaya çalışılmıştır. Yönetimin söz konusu alanlarda daha girişimci ve destekleyici olmasıyla kurum içinde risk yönetimi anlayışı benimsenmeye başlanmıştır.

Günümüze gelindiğindeyse küreselleşmenin etkisiyle birlikte risk yönetimi daha da bir önem kazanmıştır. Daha ileriye dönük ve proaktif bir risk yönetimi anlayışı benimsenmiş ve böylece kurumsal risk yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır.

3.3.2. Risk Yönetiminin Amacı Ve İlkeleri

Risk yönetimin belli başlı amaçları vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Olumsuz durumlara karşı önlemler alarak oluşan ya da oluşabilecek zararı engellemek ya da minimize etmek
- İşletmenin uzun ömürlü ve kalıcı olmasını sağlamak
- Minimum maliyet maksimum kazanç dengesini oturtmak
- Mal veya hizmette kalite ve sürekliliği sağlamak
- Zamanı ve kaynakları optimum düzeyde kullanmak
- İşletmeyi büyüterek hacmini arttırmak
- Çalışanların risklere karşı bilinçli olmasını sağlamak

Yukarıda bahsedilen risk yönetiminin amaçlarının yerine getirilmesinde uygulanacak belli başlı risk yönetimi ilkeleri söz konusudur. Bu ilkeler oluşturulacak risk yönetimi planının şekillenmesini sağlayacaktır. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özer, 2010:20-22):

- Gereksiz risk almamak
- Mümkün olan en düşük risk
- Uygun seviyede, önceden belirlenmiş sorumluluk alanında risk kararları almak
- Planlanmış faaliyetlerin risk seviyesini kabul etmek
- Risk yönetiminin tüm kuruluş birimlerine entegre edilmesi

3.3.3. Risk Yönetiminin Faydaları

Genel olarak bakıldığında bilinçli veya bilinçsiz her bireyin hayatında risk aldığı görülmektedir. Hayatın her alanında var olan riskin işletmelerde de olması kaçınılmaz bir durumdur. Özellikle günümüzde her an ortaya çıkan ya da çıkabilme potansiyeli olan krizlerin globalleşme sebebiyle her yerde etkisi görülebilirken, riski

bir tehdit olarak görmekten ziyade fırsatlara çevrilebilecek bir yönetim disiplini olarak ele almak daha akılcı olacaktır.

Risk, işletmenin yönetim sürecine bir önlem ya da bir fırsat unsuru olarak dâhil edildiğinde bu süreci sistematik olarak yürütüp işletmenin risk yönetimi planı oluşturulmaktadır. İşletmenin kültürüne, yapısına, kaynaklarına, sermayesine, faaliyet gösterdiği sektörüne vb. birçok faktöre göre oluşturulacak risk yönetimi sayesinde;

- İşletme finansal açıdan korunur.
- Finansal durumun korunması beraberinde işletme açısından istikrarı getirir.
- İstikrarlı bir işletme sonucu prestij sağlanır ve bu prestijin korunması risk yönetimiyle devam eder.
- Şeffaf yönetim anlayışı benimsenmiş olur.
- İşletme piyasada nakit bulma ve kredi alma açısından sıkıntı yaşamaz.
- İşletme büyüme ve gelişme sağlar.
- Risk yönetimi sadece dış faktörlere karşı değil iç faktörlere karşı da önlem ve denetime tabii olduğundan kurum içi denetimi de geliştirir.
- Kurum içi denetim sayesinde personel iş bilinci artar.
- İşletme içindeki örgütsel beceriler artar ve vizyon sahibi, cesur bir personel kadrosu oluşur.

3.3.4. Risk Yönetimi İhtiyacı

Riskin bir yönetim disiplini haline gelmesinin sebepleri risk yönetimine duyulan ihtiyacın temelini oluşturmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte birbirleriyle bağlantılı işletmelerin ve karmaşık yapıları piyasaların varlığı tüm dengelerin daha hassas olmasına sebep olmuştur. Bu hassas dengede hem firmalar hem de piyasalar olası risklere karşı çeşitli önlemler alma ihtiyacı duymaktadırlar. Kurum ve kuruluşların risk yönetimine ihtiyaç duyma nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Okay, 2002:123-133 ; Özer, 2010:14-32) :

- Piyasaların küreselleşmesi
- Uluslararası ticaretin artması
- İşletme için tedarik zinciri üyelerinin çoğalması

- Dünya genelinde kredi başvurularının artış göstermesi
- Tahmin edilemeyen ve beklenmedik olaylar karşısında finansal sıkıntı yaşanması
- Rekabetin uluslararası boyuta taşınması
- Teknolojinin sürekli değişiklik göstermesi ve hızla yaygınlaşması
- Organizasyonların giderek daha karmaşık problemlerle uğraşmak zorunda kalmaları, beraberinde farklı risklerle karşı karşıya kalmalarına neden olması
- Geleneksel yönetim tekniklerinin dinamik piyasalarda yetersiz ve geri kalması şeklinde sıralanabilir.

3.3.5. Risk Yönetiminin Aşamaları

Genel olarak risk yönetimi dört temel süreçten oluşur. Bunlar sırasıyla;

- Risk planlama,
- Risk değerlendirme,
- Risk azaltma,
- Risk izleme

Bazı kaynaklar bu süreçleri risk yönetiminde 4T Yaklaşımı adı altında toplamaktadır:

- Tespit
- Tahlil
- Tebdir
- Takip

3.3.5.1. Risk planlama/ Tespit: Bu aşamada ilk olarak riskler belirlenmektedir. İşletmeyi tehdit edebilecek iç ve dış olmak üzere bütün risk faktörleri saptanarak hangileri ne kadar ciddi, hangilerinin gerçekleşmesi daha olası ve hangileri fırsata çevrilebilecek potansiyeldeler belirlenip gruplandırılmaktadırlar.

3.3.5.2. Risk değerlendirme/ Tahlil: Bir sonraki aşama olan risk değerlemede ise saptanmış olan söz konusu riskler araştırılarak analiz edilmeye başlanmaktadır. Bu doğrultuda kurum kültürüne uygun bir şekilde, söz konusu risklerle ilgili tüm veriler

dokümanite edilerek alınacak aksiyonların tekniğinin ve zamanlamasının belirlendiği aşamadır.

Planlanan programın takibi ve işleyişi açısından biraz daha uzun süren ve zorlayan bir süreçtir. Söz konusu risklerin ne durumda olduğunu belirlemek adına önem taşımaktadır. Risk ihtimalinin azalmasına ya da artmasına bağlı olarak en başta planlanan faaliyetlerin güncellenmesi ya da değiştirilmesi gerekip gerekmediğine bakılacak olan aşamadır. Yeni oluşan riskler varsa onların programa dâhil edilmesi, artık risk yaratmayanların da programdan çıkartılması gerekmektedir.

Bu sebeple risk değerlendirme aşaması, risk belirleme ve risk analizi olmak üzere iki kola ayrılmıştır. Böylece risk belirleme de var olan riskler, yeni oluşan riskler ve artık risk arz etmediği için programdan çıkartılacak risklerin oluşturduğu aşamadır. Riskleri belirlemek için kullanılan başlıca araçlar; risk haritaları, risk göstergeleri, iç değerlendirme, geçmiş kayıp verileri, workshoplar, dış denetim ve mevzuat gereklilikleri, en iyi uygulamalar ve yasal yükümlülükler olarak sayılabilmektedir (PricewaterhouseCoopers, 2007).

3.3.5.3. Risk azaltma/ Tedbir: . Risk belirleme ve analizinden sonra söz konusu risklerin planlanan program sayesinde kontrol altında tutulduğu aşamadır. Belirlenen risklere karşı çeşitli önlemlerin alındığı bu aşamada riskler engellenmeye ya da minimum düzeye indirgenmeye çalışılır. Söz konusu bazı risklere gerekirse mevcut önlemlere ek stratejiler getirilebilir. Uygulanacak prosedür, alınacak aksiyonlar, kullanılacak kaynaklar, zamanlama konusunda değişiklik vb. Önlemler kullanılabilir.

3.3.5.4. Risk İzleme/ Takip: Risk izleme süreci en başta oluşturulan risk yönetimi planı, verileri, raporları ve bu konuyla ilgili tüm bilgilerin bir araya getirilip analiz edildiği kontrol aşamasıdır. Gerektiği anda alınan önlemleri ve stratejileri zamanında devreye sokabilmek için iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Periyodik ve sistematik olarak ele alınmaktadır. Eldeki verilere ve analiz raporlarına dayanarak her şeyin plan çerçevesinde gidip gitmediğinin, riskin yönetim araçlarının uygun olup olmadığının, yapılan risk ölçümlerinin doğru olup olmadığının sorgulandığı süreçtir.

3.3.6. Risk Yönetimi Görev ve Sorumlulukları

Risk Yönetimine dahil olan her birimin ve kişinin belli başlı görev ve sorumlulukları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi gruplandırılarak sıralanabilir (PricewaterhouseCoopers, 2007 :12; Stulz, 2009:1-9; <https://www.theirm.org/>):

3.3.6.1. Yönetim Kurulu'nun Risk Yönetimi Görev ve Sorumlulukları:

- ❖ Risklerin tespiti için gerekli araştırma ve analizlerini yaptırmak
- ❖ Kurumun risk iştahını ve risk toleransını hesaplamak
- ❖ Kurum kültür ve yapısına uygun risk stratejisini belirlemek
- ❖ Risklere karşı olası önlemlerin uygulanmasını ve yönetilmesini sağlamak

3.3.6.2. Departman Yöneticilerinin Risk Yönetimi Görev ve Sorumlulukları:

- ❖ Birimindeki çalışanlara risk yönetimi bilincini ve kültürünü benimsetmek
- ❖ Risk yönetimiyle ilgili gerekli görev dağılımlarını yapmak
- ❖ Verilen görevlerin yerine getirilip getirilmediğini denetlemek
- ❖ Yapılan kontroller sonucu performansı iyileştirici çalışmalar yapmak ve yaptırmak
- ❖ Tüm süreci üst yönetime düzenli olarak raporlamak

3.3.6.3. Risk Yöneticisinin Risk Yönetimi sorumlulukları:

- ❖ Tepe yönetimin talimatları doğrultusunda kurum risk yönetimi politikasını oluşturmak
- ❖ Oluşturulan risk yönetimi politikasını uygulamak ve uygulatmak
- ❖ Kurum içi denetlemeleri yapmak
- ❖ Risk Yönetimi politikasını geliştirmek ve gerekli iyileştirmeleri yapmak
- ❖ Gerekli birimlerden düzenli raporların toplanması ve tekrar analiz edilerek üst yönetime bildirilmesi
- ❖ Olası kriz ortamlarında yaşanabilecek olumsuz durumlara karşı yönetime alternatifler sunmak.

3.3.6.4. Birim Çalışanlarının Risk Yönetimi Görev ve Sorumlulukları:

- ❖ Öncelikle çalıştığı kurumun kültür ve yapısını öğrenmek
- ❖ Kurumun risk yönetimi politikasını benimsemek
- ❖ Verilen görevleri yerine getirmek, olumlu olumsuz süreci birim amirine raporlamak
- ❖ Süreci geliştirici yenilikçi yaklaşımlar türetmek ve birim amirine sunmak

3.3.7. Risk Yönetiminin Uygulamaya Konulması

Risk yönetiminin uygulamaya konulması için öncelikle gerekli alt yapı oluşturulmaktadır. İşletme için olası riskler ve risk faktörleri saptanmaktadır. Daha sonra ise kurum kültürü ve yapısına göre bir risk yönetimi modeli seçilmektedir. Tüm bu aşamalar profesyonel yönetici ve kadrolar tarafından çeşitli analizler ve araştırmalar sonucunda oluşturulmaktadır. Şekillendirilen risk yönetimi çalışanlara tanıtılarak bir felsefe olarak benimsetilmeli ve personel bu konuda eğitilmelidir (Breighner ve Payton,2005:1-8). Risk yönetiminin hangi aşamasında kimin olacağı ve ne yapacağı görev dağılımıyla açık bir şekilde belirtilmelidir.

Ancak alt yapı oluşturulduktan sonra risk yönetimi aktif bir şekilde uygulamaya konmaktadır. Olası riskler şiddetlerine göre gruplara ayrılmaktadır. Gerçekleşme ihtimallerine göre de öncelik verilmelidir. Söz konusu risklere karşı bir önlem paketi oluşturulmaktadır. Bunun içinde finansal bir etüt çalışması yapılmalıdır.

Risk yönetiminin sorunsuz bir şekilde uygulanabilmesi için uyulması ve dikkat edilmesi gereken bir takım kurallar vardır. Risk yönetimi zincir gibi bir yapıya sahip olduğu için bunların sırasıyla yapılması önem taşımaktadır (Özer, 2010:25-26; Emhan, 2009: 212-218) :

- Risklerin belirlenmesi
- Risklerin analizi ve gruplandırılması ile risklerin öncelik sırasına konması
- Risk yönetim stratejilerinin oluşturulması
- Zamanlamanın ayarlanması
- Kaynak ve zaman kullanımının dengelenmesi
- Sürecin geri bildirim mekanizması oluşturacak şekilde uygulanması

- Tüm personelin sürece dahil edilmesi
- Personele görev ve sorumlulukları belirtilmeli

3.4. RİSK YÖNETİMİNİN STRATEJİK BELİRLEYİCİLERİ

3.4.1. Risk İştahı

Risk iştahı; idarenin amaç ve hedefleri doğrultusunda herhangi bir zaman diliminde, önlem alarak kabul etmeye ya da maruz kalmaya hazır olduğu risk miktarıdır. Risk iştahı kurum kültür ve yapısına bağlı bir endekstir. İşletmeler yüksek ve düşük düzeyde risk iştahlarına sahip olabilirler. Bu durum, kurumun risk iştahıyla ilgili felsefesiyle alakalıdır.

Alınacak aksiyonun şirket çıkarına uyup uymayacağına risk iştahına bakılarak karar verilebilir. Yönetim ve üst düzey yöneticiler söz konusu risk iştahını tüm çalışanlara empoze ederek belirlenen risk yönetimi çerçevesinde uygulamalıdır. Risk iştahı, risk yönetimi ve stratejik planlama süreci için belirleyici ve kritik bir faktördür. (Stulz, 2008:6)

3.4.2. Risk Toleransı

Risk toleransı, risk iştahı gibi işletmenin risk alma sınırlarını belirleyen faktörlerdendir. Genel olarak risk toleransı belirlenmiş bir hedefin başarıyla sonuçlanabilmesi için işletmenin kabul edebileceği risk miktarını belirtir.

Risk iştahı ve risk toleransı birbirleriyle bağlantılı risk faktörleridir. Risk toleransı risk iştahına oranla daha dar kapsamlı olsa da stratejik planlama doğrultusunda birbirleriyle anlamlı ve uyumlu bir ilişki içindedirler. Risk toleransında üç tür bakış açısı mevcuttur. Bunlar; risk alan, riskten kaçınan ve riske çekimser bakan olarak ayrılır. Risk alan kişiler sürekli gelişim ve karlılık bekleyen cesur atılımlar yapanlardır. Riskten kaçınanlar netliği seven ve belirsizliğe karşı olan kişilerdir. Riske karşı çekimser olanlar ise gerekli durumlar dışında riske girmekten hoşlanmazlar.

3.4.3. Risk Algısı

Algı; bir durum karşısında odaklanarak dikkatini vermek, idrak etmek anlamlarına gelir. Odaklanılan nokta, dikkat edilen taraf kişiden kişiye farklılık

göstermektedir. Risk algısı da olası bir risk ya da belirsiz bir durum karşısında kişilerin göstermiş olduğu subjektif bakış açısıdır.

Risk algısının duygusal zekâyla ilişkili olduğunu savunan Hillson ve Webster, kişinin risk tutumlarında büyük pay sahibi olduğu görüşündedirler. Risk algısında alınan kararların mantıksal ve analitiksel olarak düşünülerek alınsa bile, bilinç altında davranışların duygusal zekanın etkisinde olduğunu vurgulamışlardır (Hillson ve Webster, 2004:6-7).

Herkesin risk algısının farklı olmasını etkileyen bazı faktörler vardır. Bunların başında kültür gelmektedir. Kişinin yetiştiği toplum, sahip olduğu toplumsal değerler ve etik kurallar da risk algısını etkilemektedir.

3.4.4. Risk Kültürü

Kurumların almış olduğu birçok kararın bağlı olduğu, gibi risk yönetimiyle ilgili alınan kararlarında kurum kültürüne bağlı olduğu bir gerçektir. Her işletmenin farklı bir yönetim anlayışı vardır. Bu da doğal olarak farklı bakış açılarına sebep olmaktadır. Risk kavramı da bu farklı bakış açılarına neden olan faktörlerdendir.

Bazı işletmeler risk almayı stratejik bir hedef olarak görüp, yönetim anlayışlarına ve çalışanlarına risk olgusunu benimsetmektedirler. Bunun için risk yönetimine özel bir önem vererek profesyonel bir kadro ile devam ederler. Bu işletmeler için risk, bir tehdit unsuru değil fırsatlar cephesidir. Bazı işletmeler ise belirsizliklere karşı hassasiyet duymalarından ötürü riske karşı çekimser bir yaklaşım benimser ve gerek olmadıkça riskten uzak dururlar.

Risk kültüründe etkili olan bir diğer kavram ise etik olma durumudur. Sert ve zorlu piyasa şartlarında çıkarlar doğrultusunda hem kurum kültürüne hem de toplum yapısına ters düşebilecek kararların alınmaması gerekmektedir. Risk yönetiminde risk kültürü büyük önem taşırken, risk kültürünün oluşmasında etkili olan faktörlerden biri de etiklikdir (Boatright, 2011:473-496).

Tüm bu riske bakış açıları kurumların kendi kurum kültürleri bünyesinde oluşturdukları risk kültürü kavramına dayanmaktadır.

IV. BÖLÜM

ANALİZ VE SONUÇ

4. ANALİZ VE YORUMLAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Risk yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi günümüzün popüler kavramlarından. Bu iki kavram gittikçe daha da önem kazanırken şirketlerin bu iki kavrama bakış açılarının yanı sıra uygulamalarında da değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bu araştırma ile farklı sektörlerde yer alan farklı boyutlardaki şirketlerin risk yönetimi anlayışları ve bunun tedarik zinciri yönetimi üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiştir.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma anketi için seçilen örneklem, kamuoyu araştırmalarında ve işletmelerin pazarlama araştırmalarında sıkça tercih edilen olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme ile oluşturulmuştur. Kolayda örnekleme, çalışma için gerekli olan veriyi toplayabilmek için ana kütleyi oluşturabilecek potansiyel kişilere hazırlanan anketlerin gönderilerek doldurulmuş bir şekilde araştırmacıya teslim ettikleri yöntem şeklindedir.

Anket İzmir ilinde faaliyet gösteren küçük ve büyük ölçekli firma çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışanların departman ve pozisyonlarında özel bir kriter aranmayıp herhangi bir kısıtlama getirilmemiştir. E-posta yoluyla ulaştırılan anketlere enerji, otomotiv, çimento, gıda ve lojistik sektörlerinden katılımlar gerçekleştirilmiştir. Geri dönüşlerden sağlanan 142 tane anket gerekli incelemeler ve elemelerden geçirilerek 103 katılımcı olarak örneklemi oluşturmuştur.

4.3. Araştırmayı Kısıtlayan Faktörler

Anketin çok fazla şirkete uygulanamaması araştırmanın en kısıtlayıcı faktörüdür. Bunun yanı sıra çalışanların anket doldurma işlemini angarya olarak görmesi, gerekli önemi vermemesi ve anketi bilinçli bir şekilde doldurmaması gibi unsurlarda araştırmanın diğer kısıtlayıcı faktörlerindedir. Çalışanlara verdikleri bilgilerin gizli tutulacağı belirtildiği halde çekimser davrandıkları da

gözlemlenmiştir. Ayrıca anketin e-posta yoluyla yapılması takibinin zor ve geri dönüşlerinin uzun olmasına neden olduğu için zamansal açıdan da kısıtlayıcı olmuştur.

4.4. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada kullanılacak veriler çalışanlardan e-posta yoluyla gönderilen anketlerle sağlanmıştır. Anket 1'i açık uçlu soru olmak üzere toplam 18 sorudan ve 6 soruluk demografik bilgilerin yer aldığı iki kısımdan oluşmaktadır. Ankette 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formatı Fırat (2009) 'a ait yayınlanmış "Proje Risk Yönetiminde Olgunluk Seviyesi İçin Yeni Bir Yaklaşım" adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Çalışmanın amaç ve hedefleri çerçevesinde yeniden yorumlanarak araştırma formatına uygun hale getirilmiştir. Hillson'un risk yönetimi modelinin seviyeleri alınmamış sadece alt başlıkları olan tanımlama, kültür, süreç, deneyim ve uygulama performans kriteri olarak baz alınmıştır.

4.5. Veri Analiz Teknikleri

Anket sonuçlarına Minitab 16 programında 2 grup t-test, one way anova, tanımlayıcı istatistik ile korelasyon analizleri uygulanmıştır. Öncelikle anketin kapalı uçlu sorularına tanımlayıcı istatistik analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın belirlenen performans kriterleriyle, (tanımlama, kültür, süreç, deneyim ve uygulama) anket kısmındaki açık uçlu sorulardan kurumun şirket yapısı (holding olması/olmaması), yurtdışı faaliyet durumu ve risk alma tutumlarına ilişkin sorular arasında 2 grup t-test uygulanmıştır.

Ankete katılan çalışanların firmalarının beş farklı sektörden olması sebebiyle bulunan sektör ile performans kriterlerine bakış açısı değerlendirilirken her bir kriter için tek tek one way anova testi uygulanmıştır.

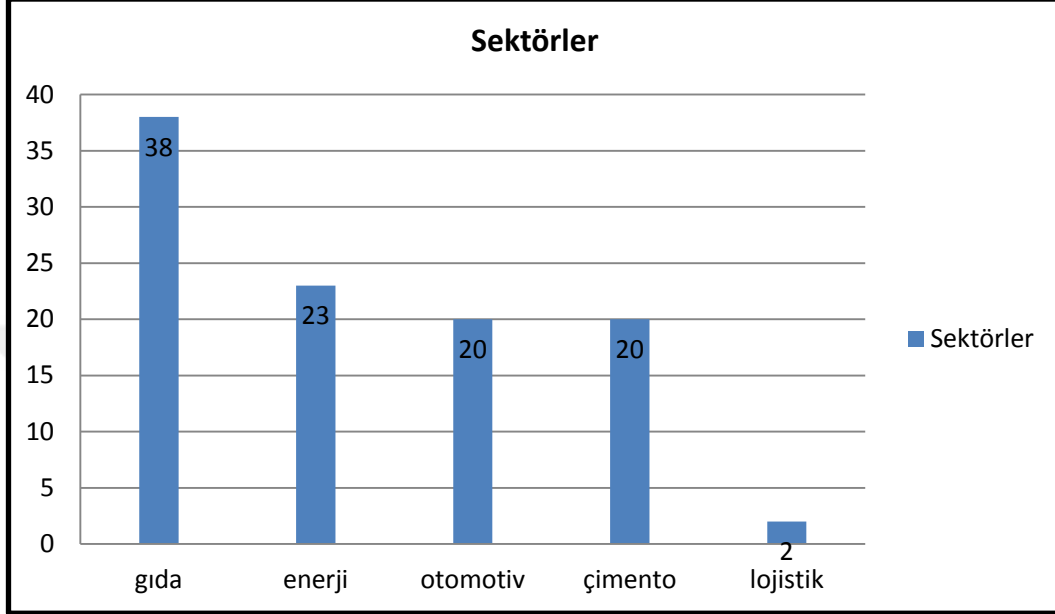
İki değişkenli gruplarda ise, gruplar arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır.

4.6. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Ankete beş farklı sektörden katılım olmuştur. Bu sektörler enerji, otomotiv, çimento, gıda ve lojistikdir (Şekil 2). Sektörler arasında en büyük katılım % 36,89 ile gıda sektöründe olmuş bunu % 22,33 ile enerji sektörü izlemiştir. En az katılım %

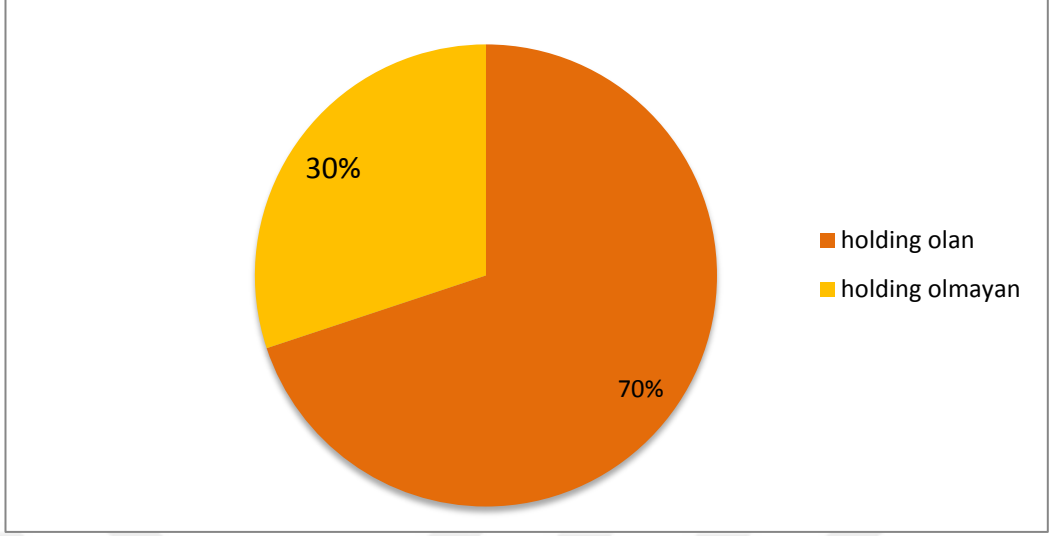
1,94 ile lojistik sektöründe olup otomotiv ve çimento sektöründen % 19,42 ile eşit katılım sağlanmıştır.

Şekil 2. Çalışanların Şirketlerinin Sektörel Dağılımı



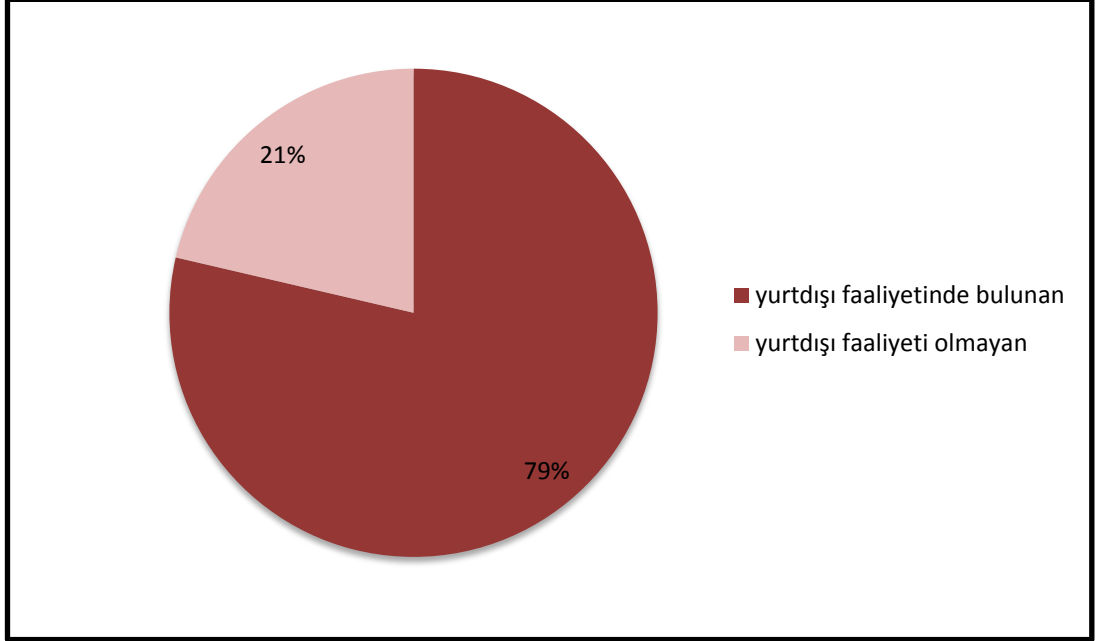
Sektör ve şirket büyüklüğü göz önüne alınmadan yapılan ankette çeşitli büyüklükteki firmaların yer alması beklenmiştir. Bu doğrultuda ankete çeşitli yapı ve büyüklükte şirketlerden katılım olmuştur. Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda ankete katılan çalışanların şirketlerinin büyük bir kısmının holding kökenli olduğu görülmüştür. Diğer katılımcılar küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bunlardan 71'i holding olan şirketlerden katılırken 32'si holding olmayan şirketlerden katılmıştır (Şekil 3).

Şekil 3. Şirket Yapısı (Holding olan ve holding olmayan)



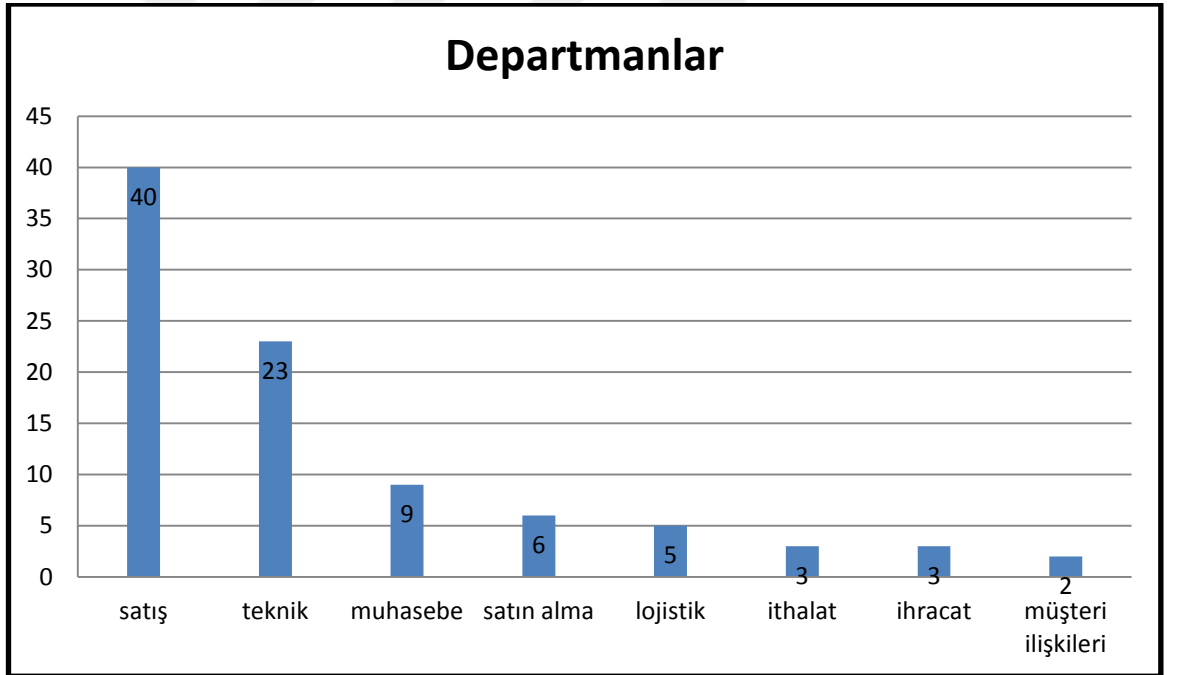
Ankete katılan çalışanların çalıştıkları şirketlerin çoğunluğu yurtdışı faaliyetinde bulunmaktadır. Ankete katılan çalışanların kurumlarının % 79'u yurtdışı faaliyetlerinde bulunurken %21'i yurtdışı faaliyetlerinde bulunmamaktadır (Şekil 4).

Şekil 4. Yurtdışı Faaliyet Durumu



Ankete katılan çalışanların belirli bir departmanda çalışmaları beklenmemiştir. Departman kısıtı olmadan ankete farklı departmanlardan katılımlar olmuştur. Bu departmanlar Satış, Satın Alma, Muhasebe, Teknik, İthalat, İhracat, Lojistik ve Müşteri İlişkileri olmak üzere sekiz grup altında toplanmıştır (Şekil 5). Departmanlar arasında en yüksek katılım % 38,83 ile satış departmanından olurken bunu % 22,33 ile mühendisler için oluşturulan teknik departman takip etmektedir. Satın alma departmanından katılım % 11,62 ve lojistik departmanından katılımda % 9,62 ile birbirine yakın katılım oranları gösterirken muhasebe departmanı %7,69'luk bir katılımla bu departmanlara oranla daha fazla yer edinmiştir. Departmanları arası en düşük katılımlar ise % 3,58 ile eşit yüzdelerle sahip ithalat ve ihracat departmanları ile % 2,75 oranıyla müşteri ilişkileri departmanında yaşanmıştır.

Şekil 5. Çalışanların Departmanları

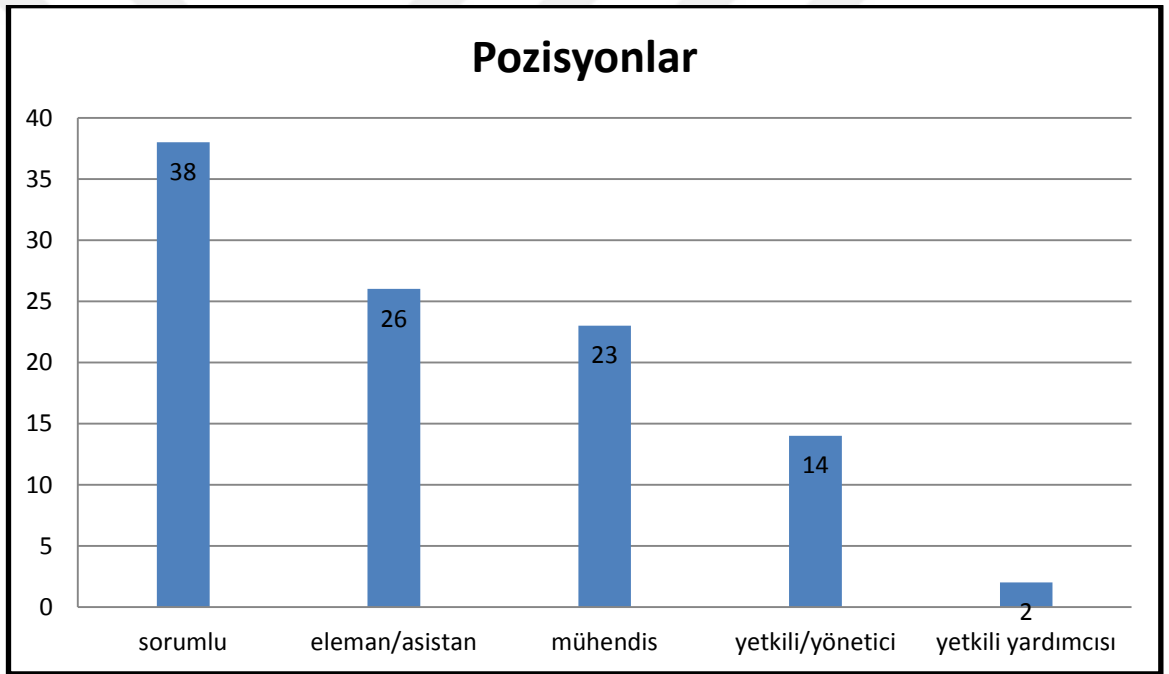


Ankete herhangi bir sınırlama veya şart koyulmayınca çeşitli departmanlardan katılımlar olmuş bunun sonucunda da çalışan pozisyonlarında da aynı oranda çeşitlilik yaşanmıştır. Yöneticiden elemana kadar geniş bir yelpazede farklı pozisyonlardan katılımlar olmuştur. Pozisyonlar beş grup altında toplanmıştır (Şekil 5). Katılıma idari kısımdan olduğu kadar hem idari hem de teknik bölümlerde

pozisyon alan mühendislerin de katılmış olması şirketin her pozisyonundan çalışan algısını ölçmek açısından çeşitlilik yaratmıştır.

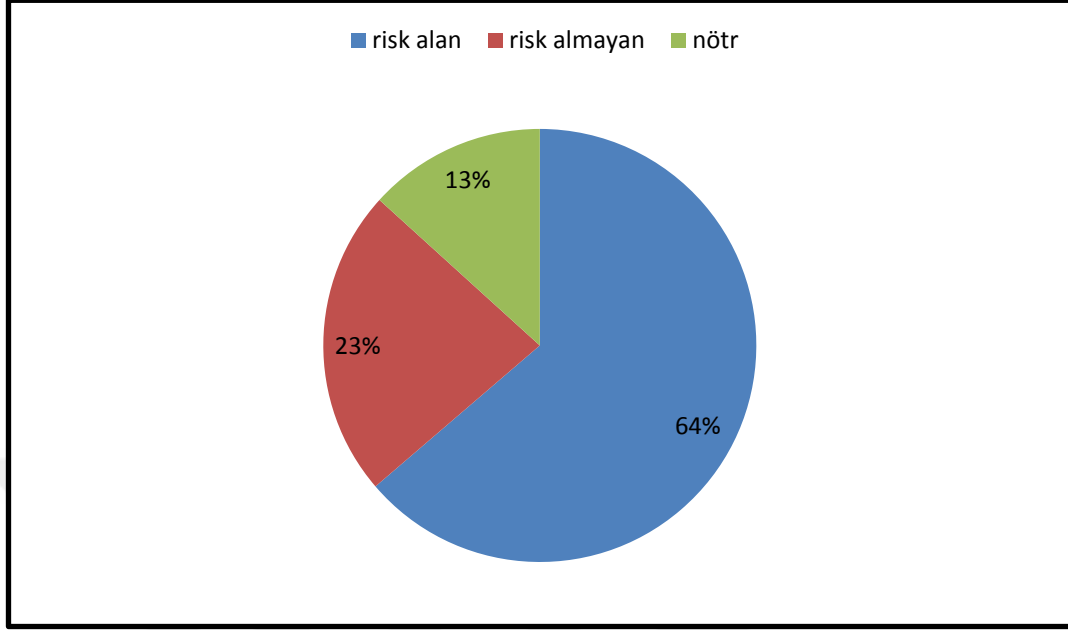
Ankete en çok % 36,89 ile sorumlu pozisyonundan katılım olmuştur. Sorumlu pozisyonundan sonra ankete en fazla % 25,24 ile eleman/asistan pozisyonlarından katılım sağlanmıştır. Bunu % 22,33 ile mühendisler izlerken dördüncü sırada %13,59 ile yetkili/yönetici pozisyonu yer almıştır. En az katılımında bulunan pozisyon ise % 1,94 ile yetkili yardımcısıdır. Pozisyonların farklılık göstermesi risk yönetiminin tüm şirket bazında ne kadar bilinir olduğunu belirlemek açısından önemli bir faktördür.

Şekil 6. Çalışanların Pozisyonları



Katılımcılara çalıştıkları firmanın risk alma tutumları ‘risk alan’, ‘risk almayan’ ve ‘nötr’ şeklinde sorulmuştur. Ankete katılan çalışanların %64’ü yani çoğu firmalarının risk alan bir anlayışa sahip olduğunu söylerken %23’ü firmalarının risk almadığını belirtmiştir. %13’lük bir katılımcı grubu ise bu konu hakkında nötr cevabı vererek çekimser kalmıştır (Şekil 7). Bu durum risk yönetimi ilkelerine ters düşen bir durumdur. Çünkü risk yönetimi şirketin tüm çalışanlarının şirket risk yönetimi hakkında bilgi sahibi olmalarını ve aktif bir şekilde sürece katılmalarını bekler.

Şekil 7. Çalışanların Risk Alma Tutumları



4.7. Araştırma Verilerinin ve Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Hazırlanan ankette Hillson'un 1997 yılında yayınlanan "Towards a Risk Maturity Model" adlı kitabında yer alan risk yönetimi olgunluk modelinin alt başlıkları performans kriteri olarak alınmıştır. Söz konusu model dört seviye ve beş alt başlıktan oluşmaktadır. Bu seviyeler tecrübesizlik seviyesi, acemilik seviyesi, normalleştirilmiş seviye ve doğal seviyelerdir. Ankette bu seviyelerin alt başlıkları olan tanımlama, kültür, süreç, deneyim ve uygulama kriterleri performans ölçme kriterleri olarak baz alınmıştır. Anket sorularının bu kriterlere göre gruplandırılması Tablo 2'de görüldüğü gibidir. 15.soru kontrol sorusu olduğu için ve 18. soru da açık uçlu soru olduğundan gruplandırmaya dâhil edilmemişlerdir.

Tablo 2. Anket Sorularının Hillson Kriterlerine Göre Gruplandırılması

<u>SORU SAYISI</u>	<u>KRİTERLER</u>
1	TANIMLAMA
3	
4	
5	
12	
2	KÜLTÜR
6	
7	
8	
9	
10	SÜREÇ
11	
13	DENEYİM
14	
16	UYGULAMA

Kriterlere göre gruplanan kapalı uçlu anket sorularına kontrol sorusu olan 15.soru hariç, tanımlayıcı istatistik analizi uygulanmıştır. Tablo 3’de sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistik Verileri

Değişken	N	Ortalama	SE	Std.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
tanımlama-1	103	3,9903	0,0941	0,9548	-0,53	-0,75
taımlama-3	103	3,874	0,100	1,016	-0,88	0,20
tanımlama-4	103	4,3883	0,0864	0,8771	-1,12	-0,04
tanımlama-5	103	3,417	0,125	1,264	-0,78	-0,73
tanımlama-12	103	4,3592	0,0893	0,9059	-0,86	-1,02
kültür-2	103	4,097	0,106	1,071	-0,88	-0,55
kültür-6	103	3,515	0,128	1,298	-0,65	-0,82
kültür-7	103	3,631	0,139	1,407	-0,74	-0,90
kültür-8	103	3,961	0,107	1,084	-0,68	-0,85
kültür-9	103	3,660	0,104	1,053	-1,23	1,32
süreç-10	103	3,544	0,100	1,017	-0,29	-0,58
süreç-11	103	3,7282	0,0853	0,8654	-0,46	-0,32
deneyim-13	103	3,8544	0,0909	0,9226	-0,54	-0,43
deneyim-14	103	4,068	0,108	1,096	-0,82	-0,55
uygulama-16	103	3,835	0,121	1,230	-0,58	-1,29

4.8. Hipotezlere Uygulanan Testlerin Sonuç ve Yorumları

Anketin birinci kısmında yer alan firmanın holding olması ve holding olmaması, yurtdışı faaliyetinin olması ve yurtdışı faaliyetinin olmaması, risk alması ve risk almaması sorularına 2 grup t-test uygulanmıştır. 2 grup t-test ile bu soruların cevaplarının tanımlama, kültür, süreç, deneyim ve uygulama kriterlerine olan algıları ölçülmek istenmiştir. Bu doğrultuda 15 tane hipotez elde edilmiştir. Söz konusu hipotezler ve analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

4.8.1. 2 Grup T-Test Analizleri

Araştırmanın belirlenen performans kriterleriyle, anketin açık uçlu sorularından kurumun şirket yapısı, yurtdışı faaliyet durumu ve risk alma tutumları arasındaki bakış açısını değerlendirmek amacıyla 2 grup t-test uygulanmıştır.

4.8.1.1. Tanımlama Performans Kriterine 2 Grup T-Test Analizi

▪ Kurumun Holding Olması/Olmaması ve Tanımlama Performans Kriteri:

H0: Holding olan ve holding olmayan firmaların, tedarik zinciri risk yönetiminin tanımlama faaliyeti algıları ile arasında farklılık yoktur.

H1: Holding olan ve holding olmayan firmaların, tedarik zinciri risk yönetiminin tanımlama faaliyeti algıları ile arasında farklılık vardır.

Tablo 4. Tanımlama Performans Kriterine Göre Holding Olan/Olmayan İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: holding ve holding olmayan				
	N	Ort	std.sapma	SE
holding olan	72	4,583	0,237	0,028
holding olmayan	31	2,665	0,320	0,057
Fark = μ (holding olan) - μ (holding olmayan)				
Farkın beklenen değeri: 1,9188				
Fark için 95% güven aralığı : (1,7901; 2,0476)				
Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-değeri = 30,04 P-değeri = 0,000				
DF = 44				

2 grup t-test analizi ile çalışanların şirketlerinin holding olması ve holding olmamasının tanımlama performans kriterine bakış açısı ölçülmüştür. %95 güven aralığında $p < 0,05$ çıkınca H_0 hipotezinin reddedilerek H_1 hipotezinin kabul edilmesini sağlamıştır. Şirketin holding kökenli olmasının TZY risk yönetimi tanımlama faaliyetlerine bakış açısında farklılıklar yarattığı kabul edilmiştir.

▪ **Risk Alma Tutumu ve Tanımlama Performans Kriteri:**

H0: Kurum çalışanlarının risk alma tutumları ile tedarik zinciri risk yönetiminin tanımlama faaliyeti algıları arasında bir farklılık yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının risk alma tutumları ile tedarik zinciri risk yönetiminin tanımlama faaliyeti algıları arasında farklılık vardır.

Tablo 5. Tanımlama Performans Kriterine Göre Risk Alma Tutumları İçin 2 Grup T-Test Analizi

```
2 grup t-test: risk alan ve risk almayan

          N  Ort.  Std.sapma  SE
risk alan   72  4,583  0,237    0,028
risk almayan 26  2,669  0,344    0,067

Fark = mu (risk alan) - mu (risk almayan)

Farkın beklenen değeri: 1,9141

Fark için 95% güven aralığı: (1,7656; 2,0626)

Fark için t-test değeri= 0 (vs not =): T-Değeri = 26,23  P-Değeri = 0,000
DF = 33
```

Çalışanların şirketlerinin risk alma tutumlarının tanımlama performans kriterine bakış açısını ölçmek için 2 grup t-test analizi uygulanmıştır. Ankettenötr cevabını veren kişilerin cevapları yanıltıcı olabileceği düşünülerek analize dahil edilmemiştir. Test sonucunda %95 güven aralığına göre $p < 0,05$ çıkmasıyla H_0

hipotezi reddedilerek H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bunun sonucunda şirketin risk alma tutumlarının şirket TZY risk yönetimi tanımlama faaliyetleri üzerinde etkisi olduğu kabul edilmiştir.

▪ **Yurtdışı Faaliyetleri ve Tanımlama Performans Kriteri:**

H0: Kurumun yurtdışı faaliyetinde bulunup bulunmaması ile tedarik zinciri risk yönetiminin tanımlama faaliyeti algıları arasında farklılık yoktur.

H1: Kurumun yurtdışı faaliyetinde bulunup bulunmaması ile tedarik zinciri risk yönetiminin tanımlama faaliyeti algıları arasında farklılık vardır.

Tablo 6. Tanımlama Performans Kriterine Göre Yurtdışı Faaliyetleri İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: yurtdışı faaliyeti olan ve yurtdışı faaliyeti olmayan				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
yurtdışı faaliyeti olan	81	4,363	0,669	0,074
yurtdışı faaliyeti olmay	22	2,691	0,358	0,076

Fark = μ (yurtdışı faaliyeti olan) - μ (yurtdışı faaliyeti olmayan)

Farkın beklenen değeri: 1,672

Fark için 95% güven aralığı: (1,459; 1,885)

Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 15,69 P-Değeri = 0,000

DF = 64

Çalışanların şirketlerinin yurtdışı faaliyeti olmasının ve yurtdışı faaliyeti olmamasının tanımlama performans kriterine bakış açısı 2 grup t-test analizi ile ölçülmüştür. Test sonucuna göre % 95 güven aralığında $p < 0,05$ çıkması H0 hipotezinin reddedilerek H1 hipotezinin kabul edilmesini sağlamıştır. Böylece yurtdışı faaliyetlerde bulunan şirketlerin TZY risk yönetimi tanımlama faaliyetlerine etkisi olduğu saptanmıştır.

4.8.1.2.Kültür Performans Kriterine 2 Grup T-Test Analizi

▪ **Kurumun Holding Olması/Olmaması ve Kültür Performans Kriteri:**

H0: Holding olan ve holding olmayan firmaların, tedarik zinciri risk yönetiminin kültürel faaliyet algıları ile arasında farklılık yoktur.

H1: Holding olan ve holding olmayan firmaların, tedarik zinciri risk yönetiminin kültürel faaliyet algıları ile arasında farklılık vardır.

Tablo 7. Kültür Performans Kriterine Göre Holding Olan/Olmayan İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: holding olan ve holding olmayan				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
holding olan	72	4,450	0,290	0,034
holding olmayan	31	2,200	0,268	0,048
Fark = μ (holding olan) - μ (holding olmayan)				
Farkın beklenen değeri: 2,2500				
95% CI for difference: (2,1318; 2,3682)				
Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 38,07 P-Değeri = 0,000 DF = 61				

Çalışanların şirket yapılarının holding olması ve holding olmamasının kültürel faaliyetlere olan bakış açıları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla 2 grup t-test analizi yapılmıştır. %95 güven aralığına göre $p < 0,05$ çıkması sonucunda H0 hipotezi reddedilerek H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bunun sonucunda şirketin holding olmasının TZY risk yönetimi kültürel faaliyetleri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

▪ **Risk Alma Tutumu ve Kültür Performans Kriteri:**

H0: Kurum çalışanlarının risk alma tutumları ile tedarik zinciri risk yönetiminin kültürel faaliyet algıları arasında bir farklılık yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının risk alma tutumları ile tedarik zinciri risk yönetiminin kültürel faaliyet algıları arasında bir farklılık vardır.

Tablo 8. Kültür Performans Kriterine Göre Risk Alma Tutumları İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: risk alan ve risk almayan				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
risk alan	72	4,450	0,290	0,034
risk almayan	26	2,169	0,245	0,048
Fark = mu (risk alan) - mu (risk almayan)				
Farkın beklenen değeri: 2,2808				
Fark için 95% güven aralığı: (2,1626; 2,3990)				
Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 38,72 P-Değeri = 0,000				
DF = 52				

Çalışanların şirket risk alma eğilimlerinin kültürel faaliyetlere bakış açısını değerlendirmek için yapılan 2 grup t-test analizinde nötr cevabını veren çalışanlar dahil edilmemiştir. Bunun sonucunda %95 güven aralığında H0 hipotezi reddedilmiştir. $p < 0,05$ çıkmış ve H1 hipotezi de kabul edilmiştir. Şirketin risk alma eğilimlerinin TZY risk yönetimi kültürel faaliyetlerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

▪ **Yurtdışı Faaliyetleri ve Kültür Performans Kriteri:**

H0: Kurumun yurtdışı faaliyetinde bulunup bulunmaması ile tedarik zinciri risk yönetiminin kültürel faaliyet algıları arasında farklılık yoktur.

H1: Kurumun yurtdışı faaliyetinde bulunup bulunmaması ile tedarik zinciri risk yönetiminin kültürel faaliyet algıları arasında farklılık vardır.

Tablo 9. Kültür Performans Kriterine Göre Yurtdışı Faaliyetleri İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: yurtdışı faaliyeti olan ve yurtdışı faaliyeti olmayan				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
yurtdışı faaliyeti olan	81	4,193	0,785	0,087
yurtdışı faaliyeti olmay	22	2,227	0,285	0,061
Fark = μ (yurtdışı faaliyeti olan) - μ (yurtdışı faaliyeti olmayan)				
Farkın beklenen değeri: 1,965				
Fark için 95% güven aralığı: (1,754; 2,176)				
Fark için t-test değeri= 0 (vs not =): T-Değeri = 18,49 P-Değeri = 0,000				
DF = 93				

Ankete katılan çalışanların şirketlerinin yurtdışı faaliyetinde bulunmaları ve yurtdışı faaliyetlerinde bulunmamalarının çalışanların kültürel bakış açıları üzerindeki ölçülmek istenmiştir. Bunun için uygulanan 2 grup t-test analizi sonucunda %95 güven aralığında $p < 0,05$ çıkmıştır. Bu durumda H_0 hipotezi reddedilmiş H_1 hipotezi de kabul edilmiştir. Şirketin yurtdışı faaliyetlerinde bulunmasının yurtdışı faaliyetlerinde bulunmayan şirketlere nazaran TZY risk yönetimi kültürel faaliyetlerini etkilediği kabul edilmiştir.

4.8.1.3. Süreç Performans Kriterine 2 Grup T Test Analizi

▪ Kurumun Holding Olması/Olmaması ve Süreç Performans Kriteri:

H0: Holding olan ve holding olmayan firmaların, tedarik zinciri risk yönetiminin süreçsel faaliyet algıları ile arasında farklılık yoktur.

H1: Holding olan ve holding olmayan firmaların, tedarik zinciri risk yönetiminin süreçsel faaliyet algıları ile arasında farklılık vardır.

Tablo 10. Süreç Performans Kriterine Göre Holding Olan/Olmayan İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: holding olan ve holding olmayan				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
holding olan	72	4,104	0,474	0,056
holding olmayan	31	2,548	0,395	0,071
Fark = μ (holding olan) - μ (holding olmayan)				
Farkın beklenen değeri: 1,5558				
Fark için 95% güven aralığı: (1,3755; 1,7360)				
Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 17,23 P-Değeri = 0,000				
DF = 67				

Ankete katılanların çalıştıkları şirketlerin holding olması ve holding olmamasının şirket süreçsel faaliyetleri üzerindeki bakış açısını değerlendirmek için 2 grup t-test analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda %95 güven aralığı baz alınmış ve $p < 0,05$ çıkmıştır. Bu durumda H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Yani holding olan şirketlerin holding olmayan şirketlere göre TZY risk yönetimi süreçsel faaliyetlerini etkilediği gözlemlenmiştir.

▪ **Risk Alma Tutumu ve Süreç Performans Kriteri:**

H0: Kurum çalışanlarının risk alma tutumları ile tedarik zinciri risk yönetiminin süreçsel faaliyet algıları arasında bir farklılık yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının risk alma tutumları ile tedarik zinciri risk yönetiminin süreçsel faaliyet algıları arasında bir farklılık vardır.

Tablo 11. Süreç Performans Kriterine Göre Risk Alma Tutumları İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: risk alan ve risk almayan				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
risk alan	72	3,931	0,565	0,067
risk almayan	26	2,481	0,387	0,076
Fark = μ (risk alan) - μ (risk almayan)				
Farkın beklenen değeri: 1,450				
Fark için 95% güven aralığı: (1,248; 1,651)				
Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 14,37 P-Değeri = 0,000				
DF = 64				

Ankete katılan çalışanların şirket risk alma eğilimlerine verdikleri risk alan ve risk almayan cevapları TZY risk yönetimi süreçsel faaliyetlerine göre ölçülmüştür. Çalışanların şirket risk alma tutumlarına verdikleri nötr cevabı değerlendirilmeye alınmamıştır. Yapılan 2 grup t-test sonucunda %95 güven aralığında $p < 0,05$ çıkmış H_0 hipotezi reddedilmiştir. Risk alan şirketlerin TZY risk yönetimi süreçsel faaliyetlerinde risk almayan şirketlere göre daha etkili olduğu belirlenmiş böylece H_1 hipotezi de kabul edilmiştir.

▪ **Yurtdışı Faaliyetleri ve Süreç Performans Kriteri:**

H0: Kurumun yurtdışı faaliyetinde bulunup bulunmaması ile tedarik zinciri risk yönetiminin süreçsel faaliyet algıları arasında farklılık yoktur.

H1: Kurumun yurtdışı faaliyetinde bulunup bulunmaması ile tedarik zinciri risk yönetiminin süreçsel faaliyet algıları arasında farklılık vardır.

Tablo 12. Süreç Performans Kriterine Göre Yurtdışı Faaliyeti İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: yurtdışı faaliyeti olan ve yurtdışı faaliyeti olmayan				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
yurtdışı faaliyeti olan	81	3,926	0,676	0,075
yurtdışı faaliyeti olmay	22	2,568	0,470	0,10

Fark = μ (yurtdışı faaliyeti olan) - μ (yurtdışı faaliyeti olmayan)

Farkın beklenen değeri: 1,358

Fark için 95% güven aralığı: (1,106; 1,610)

Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 10,84 P-Değeri = 0,000
DF = 47

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin yurtdışı faaliyetinde bulunmaları ve yurtdışı faaliyetinde bulunmamalarının TZY risk yönetimi faaliyetlerine olan bakış açılarını ölçmek amacıyla 2 grup t-test analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda %95 güven aralığında $p < 0,05$ çıkmış H_0 hipotezi de bunun sonucunda reddedilmiştir. H_1 hipotezinin kabul edilmesiyle şirketlerin yurtdışı faaliyetlerinde bulunmasının yurtdışı faaliyetinde bulunmayan şirketlere göre tedarik zinciri risk yönetiminde süreçsel etkinlikler üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

4.8.1.4. Deneyim Performans Kriteri İçin 2 Grup T-Test Analizi

- **Kurumun Holding Olması/Olmaması ve Deneyim Performans Kriteri:**

H0: Holding olan ve holding olmayan firmaların, tedarik zinciri risk yönetiminin deneyimsel faaliyet algıları ile arasında farklılık yoktur.

H1: Holding olan ve holding olmayan firmaların, tedarik zinciri risk yönetiminin deneyimsel faaliyet algıları ile arasında farklılık vardır.

Tablo 13. Deneyim Performans Kriterine Göre Holding Olan/Olmayan İçin 2 Grup T-Test Analizi

```
2 grup t-test: holding olan ve holding olmayan

          N  Ort.  Std.Sapma  SE
holding olan    72  4,514  0,436    0,051
holding olmayan  31  2,677  0,541    0,097

Fark = mu (holding olan) - mu (holding olmayan)
Farkın beklenen değeri:  1,836
Fark için 95% güven aralığı:  (1,615; 2,058)
Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 16,71  P-Değeri = 0,000
DF = 47
```

Çalışanların şirketlerinin holding kökenli olması ve holding kökenli olmamasının tedarik zinciri deneyimsel etkinlikleri üzerindeki etkisini ölçmek için 2 grup t-test yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda %95 güven aralığında $p < 0,05$ çıkmış H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda şirket yapısı TZY risk yönetiminin deneyimsel faaliyetleri üzerinde etkili olmaktadır.

▪ **Risk Alma Tutumu ve Deneyim Performans Kriteri:**

H0: Kurum çalışanlarının risk alma tutumları ile tedarik zinciri risk yönetiminin deneyimsel faaliyet algıları arasında bir farklılık yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının risk alma tutumları ile tedarik zinciri risk yönetiminin deneyimsel faaliyet algıları arasında bir farklılık vardır.

Tablo 14. Deneyim Performans Kriterine göre Risk Alma Tutumları İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: risk alan ve risk almayan				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
risk alan	72	4,514	0,436	0,051
risk almayan	26	2,615	0,496	0,097

Fark = μ (risk alan) - μ (risk almayan)

Farkın beklenen değeri: 1,899

Fark için 95% güven aralığı: (1,676; 2,121)

Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 17,26 P-Değeri = 0,000
DF = 39

Şirketlerinin risk alma tutumları hakkında alınan cevaplardan sadece risk alan ve risk almayanlar değerlendirmeye alınmış ve tedarik zinciri risk yönetimi deneyimsel faaliyet performansı ölçülmek istenmiştir. Bunun için 2 grup t-test analizi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda % 95 güven aralığında H0 hipotezi reddedilmiştir. H1 hipotezi kabul edilmiş risk alma eğilimi olan şirketlerin tedarik zinciri risk yönetiminde deneyimsel etkinlikler üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

▪ **Yurtdışı Faaliyetleri ve Deneyim Performans Kriteri:**

H0: Kurumun yurtdışı faaliyetinde bulunup bulunmaması ile tedarik zinciri risk yönetiminin deneyimsel faaliyet algıları arasında farklılık yoktur.

H1: Kurumun yurtdışı faaliyetinde bulunup bulunmaması ile tedarik zinciri risk yönetiminin deneyimsel faaliyet algıları arasında farklılık vardır.

Tablo 15. Deneyim Performans Kriterine Göre Yurtdışı Faaliyeti İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: yurtdışı faaliyeti olan ve yurtdışı faaliyeti olmayan				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
yurtdışı faaliyeti olan	81	4,296	0,761	0,085
yurtdışı faaliyeti olmay	22	2,727	0,550	0,12

Fark = μ (yurtdışı faaliyeti olan) - μ (yurtdışı faaliyeti olmayan)

Farkın beklenen değeri: 1,569

Fark için 95% güven aralığı: (1,278; 1,860)

Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 10,84 P-Değeri = 0,000
DF = 45

Çalışanlara şirketlerinin yurtdışı faaliyetleri olup olmadıkları sorulmuş ve alınan cevapların deneyim kriteri üzerindeki etkisi ölçülmek istenmiştir. Bunun için uygulanan 2 grup t-test analizi sonucunda %95 güven aralığında H0 hipotezi reddedilmiştir. Analizde $p < 0,05$ çıkmasıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre yurtdışı faaliyeti olan şirketlerin TZY risk yönetimi deneyimsel faaliyetlerinin yurtdışı faaliyeti olmayan şirketlere göre daha etkili olduğu görülmüştür.

4.8.1.5. Uygulama Performans Kriteri İçin 2 Grup T-Test Analizi

- **Kurumun Holding Olması/Olmaması ve Uygulama Performans Kriteri:**

H0: Holding olan ve holding olmayan firmaların, tedarik zinciri risk yönetiminin uygulama faaliyeti algıları ile arasında farklılık yoktur.

H1: Holding olan ve holding olmayan firmaların, tedarik zinciri risk yönetiminin uygulama faaliyeti algıları ile arasında farklılık vardır.

Tablo 16. Uygulama Performans Kriterine Göre Holding Olan/Olmayan İçin 2 Grup T-Test Analizi

2 grup t-test: holding olan ve holding olmayan				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
holding olan	72	4,583	0,496	0,059
holding olmayan	31	2,097	0,301	0,054
Fark = μ (holding olan) - μ (holding olmayan)				
Farkın beklenen değeri: 2,4866				
Fark için 95% güven aralığı: (2,3284; 2,6447)				
Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 31,24 P-Değeri = 0,000				
DF = 89				

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin holding olması ve holding olmaması durumunun tedarik zinciri risk yönetimi uygulamalarına etkisinin olup olmadığını ölçmek amacıyla 2 grup t-test yapılmıştır. Yapılan 2 grup t-test %95 güven aralığında $p < 0,05$ olarak çıkmıştır. Bu durumda H_0 hipotezi reddedilmiş H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir. Yani TZY risk yönetimi uygulamaları holding olan şirketlerde holding olmayan şirketlere göre daha etkili olmaktadır.

▪ **Risk Alma Tutumu ve Uygulama Performans Kriteri:**

H0: Kurum çalışanlarının risk alma tutumları ile tedarik zinciri risk yönetiminin uygulama faaliyeti algıları arasında bir farklılık yoktur.

H1: Kurum çalışanlarının risk alma tutumları ile tedarik zinciri risk yönetiminin uygulama faaliyeti algıları arasında bir farklılık vardır.

Tablo 17. Uygulama Performans Kriterine Göre Risk Alma Tutumları İçin 2 Grup T-Test Analizi

```
2 grup t-test: risk alan ve risk almayan

          N   Mean   StDev   SE Mean
risk alan  81  4,531  0,502    0,056
risk almayan  26  1,885  0,326    0,064

Difference = mu (risk alan) - mu (risk almayan)

Farkın beklenen değeri:  2,6462

Fark için 95% güven aralığı:  (2,4768; 2,8157)

Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 31,20  P-Değeri = 0,000
DF = 65
```

Ankette çalışanlara yöneltilen şirketlerinin risk alma tutumları sorusuna risk alan risk almayan ve nötr cevap seçenekleri sunulmuştur. Bu soruya nötr cevabı veren katılımcıların cevapları araştırmanın netliği açısından değerlendirmeye alınmamıştır. Şirket risk alma tutumlarının tedarik zinciri risk yönetimi uygulama faaliyetleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla 2 grup t-test analizi uygulanmıştır. %95 güven aralığında $p < 0,05$ çıkmasıyla H_0 hipotezi reddedilmiş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yani risk alan şirketlerin risk alma eğilimi olmayan şirketlere nazaran TZY risk yönetimi uygulamalarında daha etkili olduğu görülmüştür.

▪ **Yurtdışı Faaliyetleri ve Uygulama Performans Kriteri:**

H0: Kurumun yurtdışı faaliyetinde bulunup bulunmaması ile tedarik zinciri risk yönetiminin uygulama faaliyeti algıları arasında farklılık yoktur.

H1: Kurumun yurtdışı faaliyetinde bulunup bulunmaması ile tedarik zinciri risk yönetiminin uygulama faaliyeti algıları arasında farklılık vardır.

Tablo 18. Uygulama Performans Kriterine Göre Yurtdışı Faaliyetleri İçin 2 Grup T-Test Analizi

	N	Ort.	Std.Sapma	SE
yurtdışı faaliyeti olan	81	4,296	0,941	0,10
yurtdışı faaliyeti olmay	22	2,136	0,351	0,075

Fark = μ (yurtdışı faaliyeti olan) - μ (yurtdışı faaliyeti olmayan)

Farkın beklenen değeri: 2,160

Fark için 95% güven aralığı: (1,904; 2,415)

Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 16,79 P-Değeri = 0,000
DF = 91

Ankete katılan çalışanların şirketlerinin yurtdışı faaliyeti olup olmadığı sorulmuş alınana cevaplar TZY risk yönetimi uygulama kriterine etkisi ölçülmek istenmiştir. Yapılan 2 grup t-testi analizinde %95 güven aralığında $p < 0,05$ bulunmuştur. Yani H_0 değeri reddedilmiş H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum yurtdışı faaliyeti olan şirketlerin tedarik zinciri risk yönetimi uygulama faaliyetlerinde etkili olduğunu göstermektedir.

4.8.2. Sektörlerin Performans Kriteri Ölçümleri One Way Anova Testi

Araştırmada yer alan beş farklı sektörün performans kriterlerine bakış açısını ölçmek için her bir kritere One Way Anova Testi uygulanmıştır.

4.8.2.1. Sektörlerin Tanımlama Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi

H₀: Kurumun çalıştığı sektör ile tanımlama faaliyetlerine bakış açısı arasında fark yoktur.

H₁: Kurumun çalıştığı sektör ile tanımlama faaliyetlerine bakış açısı arasında fark vardır.

Tablo 19. Sektörlerin Tanımlama Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	4	56,371	14,093	45,33	0,000
Error	98	30,466	0,311		
Total	102	86,837			

S = 0,5576 R-Sq = 64,92% R-Sq(adj) = 63,48%

Anket sonucunda elde edilen cevaplardan beş farklı sektöre ulaşılmış bu sektörlerin tanımlama performans kriterine etkisi olup olmadığını ölçmek için Anova testi yapılmıştır. P değerinin 0 çıkması sonucunda H0 hipotezi reddedilmiş H1 hipotezi ise kabul edilmiştir.

4.8.2.2. Sektörlerin Kültür Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi

H0: Kurumun çalıştığı sektör ile kültürel faaliyetlere bakış açısı arasında fark yoktur.

H1: Kurumun çalıştığı sektör ile kültürel faaliyetlere bakış açısı arasında fark vardır.

Tablo 20. Sektörlerin Kültür Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	4	75,912	18,978	44,35	0,000
Error	98	41,932	0,428		
Total	102	117,844			

S = 0,6541 R-Sq = 64,42% R-Sq(adj) = 62,97%

Anket sonucunda elde edilen cevaplardan beş farklı sektöre ulaşılmış bu sektörlerin kültürel performans kriterine etkisi olup olmadığını ölçmek için Anova testi yapılmıştır. $F=44,35$ ve $P<0,05$ çıkması sonucunda H_0 hipotezi reddedilmiş H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir.

4.8.2.3. Sektörlerin Süreç Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi

H₀: Kurumun çalıştığı sektör ile süreçsel faaliyetlere bakış açısı arasında fark yoktur.

H₁: Kurumun çalıştığı sektör ile süreçsel faaliyetlere bakış açısı arasında fark vardır.

Tablo 21. Sektörlerin Süreç Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	4	35,972	8,993	23,74	0,000
Error	98	37,126	0,379		
Total	102	73,097			

S = 0,6155 R-Sq = 49,21% R-Sq(adj) = 47,14%

Anket sonucunda elde edilen cevaplardan beş farklı sektöre ulaşılmış bu sektörlerin süreçsel performans kriterine etkisi olup olmadığını ölçmek için Anova testi yapılmıştır. $F =23,74$ ve $P<0,05$ çıkması sonucunda H_0 hipotezi reddedilmiş H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir.

4.8.2.4. Sektörlerin Deneyim Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi

H₀: Kurumun çalıştığı sektör ile deneyimsel faaliyetlere bakış açısı arasında fark yoktur.

H₁: Kurumun çalıştığı sektör ile deneyimsel faaliyetlere bakış açısı arasında fark vardır.

Tablo 22. Sektörlerin Deneyim Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	4	41,674	10,419	19,02	0,000
Error	98	53,671	0,548		
Total	102	95,345			

S = 0,7400 R-Sq = 43,71% R-Sq(adj) = 41,41%

Anket sonucunda elde edilen cevaplardan beş farklı sektöre ulaşılmış bu sektörlerin deneyimsel performans kriterine etkisi olup olmadığını ölçmek için Anova testi yapılmıştır. F= 19,02 ve P<0,05 çıkması sonucunda H0 hipotezi reddedilmiş H1 hipotezi ise kabul edilmiştir.

4.8.2.5. Sektörlerin Uygulama Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi

H0: Kurumun çalıştığı sektör ile uygulama faaliyetlerine bakış açısı arasında fark yoktur.

H1: Kurumun çalıştığı sektör ile uygulama faaliyetlerine bakış açısı arasında fark vardır.

Tablo 23. Sektörlerin Uygulama Performans Kriteri İçin One Way Anova Testi

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	4	109,268	27,317	59,59	0,000
Error	98	44,926	0,458		
Total	102	154,194			

S = 0,6771 R-Sq = 70,86% R-Sq(adj) = 69,67%

Anket sonucunda elde edilen cevaplardan beş farklı sektöre ulaşılmış bu sektörlerin uygulama performans kriterine etkisi olup olmadığını ölçmek için Anova

testi yapılmıştır. $F = 59,59$ ve $P < 0,05$ çıkması sonucunda H_0 hipotezi reddedilmiş H_1 hipotezi ise kabul edilmiştir.

4.8.3. Risk Yönetiminin Performans Kriterleri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi

17.soru olan ‘‘Kurumumuzun risk yönetiminden fayda sağladığını düşünüyoruz’’ soru ile Hillson risk modelinde yer alan kriterlerle arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının anlaşılması için korelasyon analizi yapılmıştır.

▪ Tanımlama kriteri ile risk yönetiminden fayda sağlanması:

H₀: Risk yönetiminden fayda sağladığı düşüncesi ile tanımlama faaliyetlerine bakış açısı ilişkilendirilmemiştir.

H₁: Risk yönetiminden fayda sağladığı düşüncesi ile tanımlama faaliyetlerine bakış açısı ilişkilendirilmiştir.

Tablo 24. Risk Yönetiminin Tanımlama Performans Kriteri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi

Pearson korelasyon: tanımlama ve 17.soru = 0,930
P-Value = 0,000

Ankette yer alan 17.sorunun tanımlama performans kriteriyle arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde çıkan 0,930 oranı kusursuz pozitif yönlü korelasyon değeri olan 1 çok yakın olduğu için risk yönetiminden fayda sağlanmasıyla tanımlama faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmıştır. Bu durumda H_0 hipotezi reddedilmiş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

▪ **Kültür kriteri ile risk yönetiminden fayda sağlanması:**

H0: Risk yönetiminden fayda sağladığı düşüncesi ile kültürel faaliyetlere bakış açısı ilişkilendirilmemiştir.

H1: Risk yönetiminden fayda sağladığı düşüncesi ile kültür faaliyetlere bakış açısı ilişkilendirilmiştir.

Tablo 25. Risk Yönetiminin Kültür Performans Kriteri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi

Pearson korelasyon: kültür ve 17.soru = 0,928
P-Value = 0,000

Ankette yer alan 17.sorunun kültürel performans kriteriyle arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde çıkan 0,928 oranı kusursuz pozitif yönlü korelasyon değeri olan 1 çok yakın olduğu için risk yönetiminden fayda sağlanmasıyla kültürel faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmıştır. Bu durumda H0 hipotezi reddedilmiş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

▪ **Süreç kriteri ile risk yönetiminden fayda sağlanması:**

H0: Risk yönetiminden fayda sağladığı düşüncesi ile süreçsel faaliyetlere bakış açısı ilişkilendirilmemiştir.

H1: Risk yönetiminden fayda sağladığı düşüncesi ile süreçsel faaliyetlere bakış açısı ilişkilendirilmiştir.

Tablo 26. Risk Yönetiminin Süreç Performans Kriteri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi

Pearson korelasyon: süreç ve 17.soru = 0,796
P-Value = 0,000

Ankette yer alan 17.sorunun süreçsel performans kriteriyle arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde korelasyon değerinin 0,796 çıkması risk yönetiminden fayda sağlanmasıyla süreçsel faaliyetler arasında anlamlı bir ilişki olduğu göstermektedir. Bunun sonucunda da H0 hipotezi reddedilmiş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

▪ **Deneyim kriteri ile risk yönetiminden fayda sağlanması:**

H0: Risk yönetiminden fayda sağladığı düşüncesi ile deneysel faaliyetlere bakış açısı ilişkilendirilmemiştir.

H1: Risk yönetiminden fayda sağladığı düşüncesi ile deneysel faaliyetlere bakış açısı ilişkilendirilmiştir.

Tablo 27. Risk Yönetiminin Deneyim Performans Kriteri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi

Pearson korelasyon: deneyim ve 17.soru = 0,847
P-Value = 0,000

Ankette yer alan 17.sorunun deneysel performans kriteriyle arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde çıkan 0,847 korelasyon değeri risk yönetiminden fayda sağlanmasıyla deneysel faaliyetler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmasını sağlamıştır. Bu durumda da H0 hipotezi reddedilmiş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

▪ **Uygulama kriteri ile risk yönetiminden fayda sağlanması:**

H0: Risk yönetiminden fayda sağladığı düşüncesi ile uygulama faaliyetlerine bakış açısı ilişkilendirilmemiştir.

H1: Risk yönetiminden fayda sağladığı düşüncesi ile uygulama faaliyetlerine bakış açısı ilişkilendirilmiştir.

Tablo 28. Risk Yönetiminin Uygulama Performans Kriteri İle İlişkisi İçin Korelasyon Analizi

Pearson korelasyon: uygulama ve 17.soru = 0,922
P-Value = 0,000

Ankette yer alan 17.sorunun uygulama performans kriteriyle arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde çıkan 0,922 oranı kusursuz pozitif yönlü korelasyon değeri olan 1 çok yakın olduğu için risk yönetiminden fayda sağlanmasıyla uygulama faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu çıkarılmıştır. Böylece H0 hipotezi reddedilerek H1 hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.4. Risk Alma Tutumlarının Risk Yönetimi Üzerindeki Etkisi İçin 2 Grup T-Test Analizi

Ankette yer alan ve 17. soru olan ‘‘Kurumumuzun risk yönetiminden fayda sağladığını düşünüyoruz’’ ile risk tutumu arasındaki ilişkinin incelenmesi için 2 grup t-test yapılmıştır.

H0: Kurumun risk yönetiminden fayda sağlamanın risk alma tutumu algısıyla arasında fark yoktur.

H1: Kurumun risk yönetiminden fayda sağlamanın risk alma tutumu algısıyla arasında fark vardır.

Tablo 29. Risk Alma Tutumlarının Risk Yönetimi Üzerindeki Etkisi İçin 2 Grup T- Test Analizi

2 grup t-test: 17.soru ve risk tutumu				
	N	Ort.	Std.Sapma	SE
17.soru	103	3,90	1,44	0,14
Risk tutumu	103	2,447	0,871	0,086
Fark = mu (C1) - mu (C2)				
Farkın beklenen değeri: 1,456				
Fark için 95% güven aralığı: (1,129; 1,783)				
Fark için t-test değeri = 0 (vs not =): T-Değeri = 8,79 P-Değeri = 0,000 DF = 167				

Analiz sonucunda % 95 güven aralığına $p < 0,05$ değeri ile çalışanların şirketlerinin risk alma tutumları ile şirketlerinin risk yönetiminden fayda sağladıklarını düşünmeleri arasında farklılık yaşandığı görülmüştür.

4.9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı günümüzde ciddi bir önem taşıyan ve fark yaratan risk yönetimi ile tedarik zinciri yönetimi kavramlarının aralarındaki ilişkiyi ve bu ilişki de birbirlerini ne derecede etkilediklerini ölçmektir. Bu doğrultuda hazırlanan anket sonucunda oluşturulan hipotezler gerekli analizlerden (2 grup t-test, korelasyon ve anova analizleri) geçirilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları risk yönetimi ve tedarik zincirinin birbirleriyle bağlantılı olduklarını ve birbirlerinin performanslarını da etkileyebilme gücüne sahip olduklarını göstermiştir.

Yapılan analizlere göre risk yönetimi performans kriterleri olan tanımlama, kültür, süreç, deneyim ve uygulama faaliyetleri şirketi holding olmasına, yurtdışı faaliyeti olmasına ve risk alma tutumlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu durum risk algısını ve risk yönetimine bakış açısını etkileyen faktörlerin çok farklı ve birbirinden bağımsız olduklarını göstermektedir.

Çalışanların şirketlerinin risk yönetiminden fayda sağladıklarını düşünmelerinin şirket risk alma politikasıyla arasında bir ilişki olup olmadığını görmek için yapılan analiz sonucunda aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanlar şirketlerinin kurum kültür ve yapısına uygun hazırlanan risk yönetimleri çerçevesinde risk alma tutumlarını desteklemektedirler. Bu da bize etkin bir risk yönetimi politikası uygulayabilen şirket çalışanlarının riski tehditte çok avantaj olarak görebildiklerini, daha proaktif bir duruş sergilediklerini göstermektedir.

Farklı sektörlerden katılımın olması bize daha geniş bir bakış açısı sağlamıştır. Böylece çalışma spesifik bir sektör ya da endüstri ile kısıtlanmamış sektör farklılığı da ayrı bir hipotez oluşmasına ve değerlendirmeye alınmasına neden olmuştur. Analiz sonuçlarına göre sektörlerin risk yönetimi tanımlama, kültür, süreç, deneyim ve uygulama kriterlerine bakış açısında değişiklik gösterebildiği görülmüştür. Bu da araştırmacılara bu konuyla alakalı olarak sektörel bazda bir çalışma yapılabileceğini göstermektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların da farklı departman ve sektörlerden katılım sağlamaları da özellikle risk yönetimi kavramının ölçüldüğü bir çalışmada önemli bir farkındalık sağlamıştır. Risk yönetimi anlayışına göre tüm çalışanlar şirket kültür ve yapısına uygun olarak oluşturulan risk yönetimi sürecini bilmeli ve sürece

aktif olarak dahil olmalıdırlar. Bu sebeple farklı departmanda ve farklı pozisyonlarda çalışan insanların şirket risk yönetimi bilinci de sorgulanmış ve değerlendirilmiştir. Her departmandaki ve pozisyonundaki insanın kurum risk kültürü ve farkındalığı olup olmadığının farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

Araştırma sonuçları bize holding kökenli şirketlerin risk yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi kavramlarına daha profesyonel olarak yaklaştığını göstermektedir. Bu tarz şirket yapısına sahip şirketlerin daha istikrarlı ve başarılı olmalarında hem risk yönetimini hem de tedarik zinciri yönetimini etkin bir şekilde uygulamalarının etkisi olduğu yadsınmaz. Özellikle risk yönetimine önem vererek birçok olumsuz faktörü avantaja çeviren, kritik dönemlerde ayakta kalabilen genellikle bu tarz işletmeler olmuştur.

Araştırmada katılımcılara 18.soru olan açık uçlu soruda tedarik zinciri yönetimi sürecinde karşılaştıkları başlıca risk faktörleri sorulmuştur. Tercihe sunulan bu soruya katılımcıların %74'ü cevap verirken %26'sı cevap vermemeyi tercih etmiştir. Verilen cevaplardan enerji sektöründe faaliyet gösteren şirket çalışanlarının genel olarak taşınan maddenin transferi sırasında oluşabilecek risklerden bahsetmişlerdir. Olası teknik sorunların yaşanmaması için kontrollerin tam ve personelin eğitilmiş ve dikkatli olması gerektiğini belirterek bunların da potansiyel bir risk faktörü olduğunu belirtmişlerdir.

Otomotiv ve çimento sektörlerinde yer alan şirket çalışanları ise genel olarak tedarik zincirinde hammadde ve parça temini konusunda risklerin olduğunu bu durumun tüm süreci etkilediğini belirtmişlerdir. Üretim planlarının aksaması, özellikle büyük siparişlerin yetişememesi ve yurtdışına yapılacak sevkiyatlarda soruna yol açması gibi faktörleri genel olarak olası risk şeklinde tanımlamışlardır.

Enerji, otomotiv ve çimento sektöründeki çalışanların tedarik zinciri risk faktörlerine bakış açıları daha genellenebilirken gıda sektöründeki şirket çalışanlarının risk faktörlerini departman bazında tanımladıkları görülmüştür. Muhasebe ve satış departmanlarında çalışanlar daha çok faturada eksik bilgi ve tutar riski, kur farkları, vade riskleri, iade işlemleri ve sipariş durumlarıyla ilgili durumları risk faktörü olarak algılamışlardır. İthalat ve ihracat departmanları ise gümrükte yaşanabilecek olası aksilikleri risk olarak belirtmiştir.

Literatüre bakıldığında hem risk yönetimi konusunda hem de tedarik zinciri yönetimi konusunda birçok çalışmanın ve kaynağın olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmayla ise literatürde bu iki önemli kavramın birarada fazla incelenmediği gözlemlenmiş ve bunun üzerine yapılan araştırma ile literatüre katkı sağlanmak istenmiştir. Araştırma sonucunda tedarik zinciri risk yönetimi kavramının önemi görülmüştür. Tedarik zinciri ve risk yönetimi kavramlarının birbirlerinin performansını ve etkinliğini etkiledikleri saptanmıştır. Bunun yanı sıra şirket yapısı, yurtdışı faaliyetleri ve risk alma tutumları gibi bazı faktörlerden etkilendikleri belirlenmiştir.

4.9.1.Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler

Çalışmanın sadece İzmir ili ile sınırlı olması ve yeterli sayıda çalışan katılımının sağlanamaması araştırma için kısıtlayıcı olmuştur. Anket geri dönüşlerinin geç olmasının yanı sıra bazı anketlerin analize dahil edilebilir olmaması da bu süreci etkilemiştir.

Yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda şirketlere bu araştırma sonucunda verilebilecek tavsiyelerden birincisi kurumsallaşmaya gitmeleridir. Böylece her alanın kendi profesyonel kadrosu oluşturularak etkin risk yönetimi uygulayabilmek için zemin hazırlanmış olacaktır. Kurumsallığın ihtiyacı risk yönetiminin belirli ilke ve kurallara sahip olmasıdır. Söz konusu ilke ve kuralların uygulanması ve daha sonra ise kontrol edilmesi belirli bir iş disiplini gerektirmektedir. Kurumsallaşma ile bu sınırlar çizilerek sağlam bir zemin oluşması sağlanacaktır.

Şirketlere verilecek tavsiyelerden ikincisi kurumsallaşmayı sağlarken bir yandan da kurum kültür ve yapısına uygun bir risk yönetimi oluşturulmalıdır. Risk yönetimi, öncelikle departmanlar tarafından oluşturulacak risk fizibilite raporları doğrultusunda üst yönetim tarafından şekillendirilmelidir. Olası riskler şiddetlerine göre gruplandırılmalı çeşitli önlem planları oluşturulmalıdır. Her zaman şirketlerin olası negatif durumlara karşı ikinci hatta üçüncü planları olmalıdır. Günümüz küresel dünyası şirketleri bu konuda zorlamaktadır. Özellikle ekonomik krizlerin global boyutta olması, siyasi demeçlerin hassas olan piyasaları ve döviz kurlarını anında dalgalandırması şirketlerin tetikte olmalarına neden olmaktadır. Tüm önlemlere ve risk yönetimi planlarına rağmen bile önceki deneyimlerden çok ciddi ve büyük

firmaların iflas bayrağını çektiği ya da batma noktasına geldiği durumların söz konusu olduğu şartların yaşandığı bilindiği gibi unutulmaması gerekmektedir.

Risk yönetimine gerekli önemin verilmesi aslında diğer departmanlarında aktif ve verimli çalışmalarını denetlemiş olmaktadır. Eksikliklerin ortaya çıkması bunların iyileştirilmesi ve sürecin sorunsuz işlemesi risk yönetiminin çatısı altında toplanmaktadır. Buradan aynı profesyonelliği ve disiplini diğer departmanlara uygulamak ihtiyacı doğmaktadır. Üretim, satış, pazarlama, dağıtım ve lojistik gibi şirketler için hayati önem taşıyan bu kritik bölümleri tedarik zinciri yönetimi altında toplayarak etkin ve disiplinli bir yönetim oluşturmak bu sürecin ilk aşamasıdır. Bahsedilen departmanların birbirleriyle bağlantılı oldukları aşikârdır bu sebeple herhangi birinde yaşanacak olumsuz bir durum domino etkisi yaratacaktır. Bu durumu engellemek ve sürecin olası bir durum yüzünden başa alınmasını engellemek için tedarik zinciri yönetimi şirketlerin vazgeçilmez bir yönetim anlayışıdır. Bu nedenle şirketlere ve yöneticilere verilecek diğer bir tavsiye tedarik zinciri yönetimini şirketlerine göre adapte etmeye çalışmalarıdır. Sürecin her seferinde başa alınması zaman kaybı yaratacağı gibi ciddi maliyetlere de sebep olacaktır.

KAYNAKÇA

- Atan, M. (2002). Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Ateş, O. (2007). Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Babuşçu, Ş. (2005). Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi. Ankara: Akademi.
- Balıkçı, Y. (2009). İşletmelerde Risk Yönetimi. İstanbul: Cinius Yayınları, 33.
- Ballou, R. H. (2004). Business Logistics/Supply Chain Management. Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain. 5th Edition, Pearson Printice Hall, 5-6.
- Ballou, R. H. (2003). Transport Fundamentals in: Business Logistics Management. 5th Edition, Prentice Hall College, 135.
- Berg, H.P. (2010). Risk Management: Procedures, Methods And Experiences. RT&A, 2(17) vol:1, 79-95.
- Boatright, J.R. (2011). The Ethics Risk Management: A post crisis perspective. *Ethics and Values for the 21st Century*, 473-496.
- Bowersox, D.J. (1969). Readings in Physical Distribution Management: The Logistics of Marketing. New York: *Journal of Marketing*, 33(1) , 63-70.
- Breighner, M. & Payton, W. (2005). A Risk Management Philosophy for Libraries. *The Risk and Insurance Management Manual*, 1-8.
- Christopher, M., (2011). Logistics and Supply Chain Management. 4th Edition, Pearson Education Limited, 13.
- Cooper, M.C. & Ellram, L.M. (1990). Supply Chain Management, Partnerships And The shipper-Third Party Relationship. *The International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.
- Copacino, W. C. (1997). Supply Chain Management: The Basics and Beyond. St. Luice Pres.APICS Series on Resource Management, Florida, 18-19.
- D'Arcy, S.P.(2001). Enterprise Risk Management. *Forthcoming in the Journal of Risk Management of Korea*, 12(1) , 3.
- Dionne, G. (2013). Risk Management: History, Definition and Critique, 1-34.

- Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209-220.
- Eymen, U.E. (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi Kalite Ofisi Yayınları, No: 14, 1-22.
- Fıkırkoca, M. (2003). Bütünsel Risk Yönetimi. Ankara: Pozitif Matbaacılık, Birinci Basım, s.24.
- Fırat, P. (2009). Proje Risk Yönetiminde Olgunluk Seviyesi İçin Yeni Bir Yaklaşım. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Ganeshan, R. & Harrison, T.P. (1995). Supply Chain Management, Department of Management Science and Information Systems, Penn State University.
<https://logisticsmanagementandsupplychainmanagement.wordpress.com/2007/05/24/an-introduction-to-supply-chain-management/>.
- Hillson, D. & Murray-Webster, R. (2004). Understanding And Managing Risk Attitude, 1-11, <http://risk-doctor.com/pdf-files/umraNov04.pdf>.
- Houlihan, J.B. (1985). International Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15(1), 22-38.
- Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply Chain Risk Management: Outlining An Agenda For Future Research. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6(4), 200-201.
- Kendall, R. (1998). Risk Management For Executives. London: Pitman Publishing, 198.
- Kimball, R.C. (2000). Failures in Risk Management. *New England Economic Review*, 1-12.
- Kurun, E. (2005). Faiz Riski Yönetimi ve Türkiye Uygulaması, SPK Yayınları, No:181.
- La Londe, B. J. & Masters J. M. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24(7), 35-47.
- Lambert, D.M. ve Cooper, M.C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29, 65-83.
- Langley, C.J., Coyle, J.J., Gibson, B.J., Novack ,R.A. & Bardi, E.J. (2008). Managing Supply Chains: A Logistics Approach. Kanada:South-Westerns Cengage Learning, 17.

Lee, H.L., Billington, C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities”, *Slaon Management Review*, (33/3) , 65-73.

Liker, J.K. & Choi, T.Y. (2007). Derin Tedarikçi İlişkileri Oluşturmak. *Harvard Business Review*, 31-52.

Lummus, R.R. & Alber, K.L. (1997). Lummus, R.R., Alber, K.L., 1997, Supply Chain Management: Balancing the Supply Chain with Customer Demand, The Educational and Resource Foundation of APICS, Falls Church, VA.

Lummus, R.R & Vokurka, R.J. (1999). Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective Pratical Guidelines. *Industrial management and data system*. 99(1), 11-17.

Mentzer, J.T., De Witt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W. & Smith, C.D. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2),1-25.

Metz, P.J. (1998). Demystifying Supply Chain Management, *Supply Chain Management Rewiev*, 1-8.

Okay, E. (2002). Bankacılıkta Risk Yönetiminin Gelişimi Ve Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 123-133.

Oliver, R. K. & Webber, M. D. (1982). Supply-Chain Management: Logistics Catches Up With Strategy . London, 5(1), 63-75.

Özdemir, A. (2004). Tedarik Zinciri Yönetimi, Gelişimi,Süreçleri ve Yararları, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 87-96.

Özer, M. A.(2010). Türkiye’de Sigorta Sektörü ve Risk Yönetimi. *Millî Reasürans Dergisi*, s.14-32.

Özsoy, M.T. (2012). Yeni Türk Ticaret Kanunu Ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi, *Mali Çözüm Dergisi*, 22(110), 166 .

Parlakkaya, R. (2003). Finansal Türev Ürünlerle Mali Risk Yönetimi Ve Muhasebe Uygulamaları Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Birinci Baskı, 6.

Pezier, J. (2002). Operasyonel Risk Basel ve Sonrası. *Active Dergisi*.

PricewaterhouseCoopers (2007). Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar.

Ross, D.F. (1998), Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Spira, L.F., Page, M. (2003). Risk Management: The Reinvention of Internal Control and The Changing Role Of Internal Audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4) , 640-661.

Stulz, R.M. (2008). Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen? *Fisher College of Business Working Paper Series*,1-24.

Stulz, R.M. (2009). Six Ways Companies Mismanage Risk. *Harward Business Review*, 1-9.

Tan, K.C., Kannan, V.R. & Handfield, R.B. (1998). Supply Chain Management: Supplier Performance And Firm Performance. *International Journal of Purchasing and Material Management*, 34(3), 2-9.

Timur, M.N. ve Başkol, M. (2013). Tedarik Zinciri Yönetimi. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Birinci Basım.

Topoyan, M. (2011). Tedarik Zinciri Yönetimi Temel Kavramlar, 24-25.

İNTERNET KAYNAKLARI

<https://www.apics.org>

<http://www.etimolojiturkce.com/kelime/risk>

<http://www.isletmeyonetimi.net/tedarik-zinciri-yonetimi-nedir.html/>

<http://www.okanacar.com/2012/08/risk-cesitleri-nelerdir.html>

<http://risk-doctor.com>

<http://www.supplychain-forum.com>

<http://www.tdk.gov.tr>

<https://www.theirm.org>

EKLER

EK 1. ANKET

Sayın katılımcı aşağıda yer alan anketin doldurulmasıyla elde edilecek veriler Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yapılan ‘‘Risk Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimi Performansına Etkisi’’ adlı tez çalışmasında kullanılacaktır. Araştırma tamamen akademik amaçlı olup, şirket ve kişi bilgilerine kesinlikle yer verilmeyecektir. Şimdiden vakit ayırdığınız ve katıldığınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Burcu Ceren İLGÜN
Yüksek Lisans Öğrencisi
burcuilgun@hotmail.com

Yrd.Doç.Dr. Görkem SARIYER ATAMAN
Tez Danışmanı
gorkem.ataman@yasar.edu.tr

RİSK YÖNETİMİNİN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ PERFORMANSINA OLAN ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ

1.Kurumunuz bir grup (holding) şirketi midir?

.....

2.Kurumunuz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

.....

3.Kurumdaki pozisyonunuz nedir?

.....

4.Kurumunuzdaki yaklaşık çalışan sayısı ne kadardır?

.....

5.Kurumunuzun yurt dışı faaliyetleri bulunmakta mıdır?

.....

6.Kurumunuzun risk alma tutumunu nasıl tanımlarsınız?

Risk Almayan Nötr Risk Alan

ANKET SORULARI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kurumumuzun her seviyesinde tedarik zinciri risk yönetiminde proaktif yaklaşım hâkimdir.					
2.	Kurumumuz tedarik zinciri yönetiminde risk yönetiminin gerekliliğine inanır.					
3.	Tedarik zinciri yönetiminde süreç, yöntem ve risk metrikleri tanımlamalarımız nettir.(anlaşılır, çelişkiden uzak ve karmaşık değil)					
4.	Tedarik zinciri yönetimi planlarımızı(takvim, maliyet vb.) hazırlarken riskleri göz önünde bulundururuz.					
5.	Kurumumuz çalışanları risk yönetimi konusunda açık bir iletişime sahiptir, risk bilgisi aktif olarak paylaşılır.					
6.	Kurumumuz üst seviye yöneticileri tedarik zinciri yönetiminde risk yönetimi uygulamamıza destek olurlar.					
7.	Kurumumuz çalışanlarında risk farkındalığı kültürü gelişmiştir.					
8.	Tedarik zinciri yönetiminde risk yönetimi için kaynak(insan kaynağı, teknik kaynak, mali kaynak) ayırırız.					
9.	Kurumumuz risklerle başa çıkmada dinamik (değişimi kabullenen, risklere hızlı cevap veren) bir yapıya sahiptir.					
10.	Tedarik zinciri yönetiminde tedarik zinciri ortakları (önemli müşterilerimiz ve önemli tedarikçilerimiz) da katılırlar.					
11.	Tedarik zinciri yönetimi süreçlerimizi düzenli olarak gözden geçirir ve risk yönetimi süreçlerimizde iyileşme sağlarız.					
12.	Resmi olarak dökümanete ettiğimiz tedarik zinciri yönetim süreçlerimiz mevcuttur.					
13.	Tedarik zinciri yönetimine katkı sağlayan kişiler risk yönetimi konusunda gerekli yetkinliğe (bilgi ve beceri) sahiplerdir.					
14.	Kurumumuz tedarik zincirinde risk yönetiminde deneyimlidir.					
15.	Kurumumuz çalışanlarında risk farkındalığı kültürü oluşmamıştır.					
16.	Tedarik zinciri yönetiminin her seviyesinde başından sonuna risk yönetimi aktivitelerimizi devam ettiririz.					
17.	Kurumumuzun risk yönetiminden fayda sağladığımızı düşünüyoruz.					
18.	Tedarik zinciri yönetimi sürecinde karşılaştığımız başlıca risk faktörlerini tanımlar mısınız?					