

TEDARİK ZİNCİRİNDE TAŞIYICILARIN ROLÜ: KOBİLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI

Halit KESKİN*

SALİH ZEKİ İMAMOĞLU**

ALİ RIZA AYDEMİR ***

ABSTRACT

The SMEs which have an important impact on the economies of many countries have to work with transporters in both obtaining raw materials and transferring the end product to the customers. Today, it is not enough to produce a high-quality product on time which meets customer expectations. It is, also, crucial to send the end product to customers on time and safely. This study shows that, although the transporter companies could not achieve the necessary specialization and not sufficient in supply chain, SMEs could communicate with them in general, perceive them as a part of their total production costs and include them to their strategic plans. However, SMEs don't make long term contracts and do not allow transporters to reach the production and transportation information even though they think transporters have enough employees, equipment and capable of responding the unexpected changes. In addition, they do not make contracts which includes provisions related to penalty and do not believe that transporters improve themselves constantly.

Keywords: Supply Chain Management, Small and Medium Sized Enterprises, Transporters (Carriers)

1. GİRİŞ

Birçok ülkenin ekonomisinde gerek sayı, gerek istihdam olanakları ve gerekse de milli gelire olan katkıları bakımından KOBİ'lerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Günümüzde dünya pazarında yaşanan gelişmeler coğrafi sınırların önemini azaltırken, rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemektedir. KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için dünya piyasalarında görülen bu gelişim ve değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir.

Ancak, gelişmiş ülkelerin bir dinamosu olarak çalışan ve ihracatta büyük pay sahibi olan KOBİ'lerin kıyasıya rekabetin yaşandığı böyle bir ortamda, başarılı olabilmek için verdikleri uğraşta, onları başarısızlığa iten birçok problem bulunmaktadır. Günümüzde artık ürünün kaliteli, müşteri isteklerine uygun ve tam zamanında üretilmesi yeterli olmamaktadır. Ürünün müşteriye tam zamanında, sağlam ve doğru olarak da ulaştırılması gerekmektedir (Graham and Hardaker, 1998). Bu bağlamda Tedarik Zinciri Yönetimi ve bu çerçevede taşıyıcıların rolü olgusu karşımıza çıkmaktadır.

İşte 1990'lardan sonra dünya literatürüne hızla giren Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi kavramları, işletmelerin tedarik ve satış anlayışlarına büyük değişiklikler getirmiştir (Metz, 1998). Büyük işletmelerden daha çok KOBİ'lerin sıkıntılarını ortadan kaldıracak bu sistemin iyi bilinmesinde yarar vardır. Çünkü gerçek anlamda kurulmuş bir Tedarik Zinciri Yönetimi, hem alış, hem de satış işlemlerini denetleyecek ve düzene sokacaktır (Chase Jr., 1998: 2).

Tedarik Zinciri sistemi içerisinde elektronik olarak veya diğer sistemlerle gelen siparişlere göre yapılacak üretim, hem alışta hem de satışta emniyet stoğundan fazla stok bulundurma ihtiyacını ortadan kaldıracaktır. Bu sistemin kurulması ile tedarik edilen hammadde ve malzemenin tam zamanında üretime girmesi ve sipariş edilen malın her

* Yrd. Doç. Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

** Yrd. Doç. Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

*** Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

zaman düzenli olarak yerine ulaşmasından oluşan güven ortamında daha rahat çalışma imkanı sağlanacaktır (Sabath and Frentzel, 1997). Aynı şekilde üretilen ürünlerin de müşteriye ulaşması tam zamanında olacağından karşılıklı güven tazelenecektir.

Tedarik Zinciri Yönetiminin kurulması, tanımından da görüleceği gibi çok kolay olmayacaktır. Tedarik zinciri ürünün ilk çıkış noktasından, satış sonrası desteğe kadar büyük bir alanı kapsamaktadır. Tedarik zincirinin halkalarının arkasında yüzlerce, hatta binlerce firma bulunabilir. Bu karmaşık zincirin halkaları arasındaki bir kopma, bütün sistemi başından sonuna etkileyecektir (Hobbs, 1996). Tedarik zincirindeki en önemli halkalardan bir olan ve halkalar arasında bağlayıcı bir konuma sahip bulunan taşıyıcıların çok iyi örgütlenmesi ve işlerinde uzmanlaşmaları gerekmektedir. Bu sayede işletmelerin, özellikle KOBİ'lerin rekabet etme şansları artacak ve hayatta kalmaları kolaylaşacaktır.

2. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER (KOBİ'LER)

KOBİ'ler büyük işletmelerin benzeri özelliklere sahip, küçük boyuttaki işletmeler değillerdir. Bağımsız olmaları, işletme sahibinin hem girişimci hem de yönetici konumunda olması, müşterilerle ve çalışanlarla olan kişisel ilişkiler KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran en belirgin özellikler olarak göze çarpmaktadır (Martinsou and Karlberg, 1998: 7). KOBİ'ler bu özellikleri sayesinde daha esnek davranabilmekte, değişen koşullara süratle uyum sağlayabilmekte, talep boşluklarını yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilmekte, müşteri ve personel ile daha yakın ilişki kurabilmekte ve teknolojiadaki gelişmelere daha kolay uyum sağlayabilmektedir (Acs et al., 1997: 7; Nooteboom, 1994: 334; Alpugan vd., 1993: 9-10). Ancak, KOBİ'lerin sahip oldukları bu avantajlara bakarak herşeyin yolunda olduğunu söylemek mümkün değildir. Temelinde küçük ölçekte olmanın yattığı kaynak ve finansman yetersizlikleri; yeni teknoloji edinmeyi, nitelikli işgücü istihdamını, araştırma-geliştirmeyi ve bilgiye erişmeyi zorlaştırabilmektedir.

KOBİ'lerin tüm ülkelerin ekonomilerinde çok önemli bir yeri ve ağırlığı olduğu bilinmektedir. Hemen hemen her ülkede işletmelerin çoğunluğunu (%95'in üzerinde) KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ancak, ülke ekonomisine sağladıkları katma değer daha düşük seviyelerde (%20-50 arası) kalmaktadır (Sarıaslan, 1996: 9). Ülke kalkınmasının sağlanabilmesi için KOBİ'lerin ülke ekonomisine olan katma değerlerinin artırılması gerekmektedir. Gelişmiş ülkeler kalkınmalarını bu sayede gerçekleştirmişlerdir ve bu yöndeki çalışmalarına devam etmektedirler (Graham, 1999: 88). Ülkemizin de gelişebilmesi ve ekonomik olarak kalkınabilmesi için, KOBİ'lerin zayıf buldukları hususlarda desteklenmeleri yönünde gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

KOBİ'lerin üretim sürecinde çeşitli malzemelere ihtiyacı bulunmakta, ancak bu mamullere ilişkin sipariş hacimleri düşük seviyelerde olduğundan daha fazla fiyat indirimi (iskonto) sağlanamamaktadır ve bu da birim maliyetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, sürekli olarak aynı malzemeyi kullanamamakta ve bunun sonucu olarak da uzun vadeli malzeme tedarikine gide-memektedirler (Akdemir, 1990). Bu yüzden, ihtiyaç duyulan malzemenin zamanında, doğru ve sağlam olarak temini gerekmektedir. Yine, KOBİ'lerin ürettikleri yarı mamul ve nihai ürünün müşteriye iletilmesinde de zaman ve taşıma kalitesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu çerçevede taşıyıcı firmalar öne çıkmaktadır. KOBİ'lerin üretim faaliyetlerini yerine getirmelerinde gerekli olan hammaddenin temininde ve üretim süreci sonucunda üretilen ürünün müşteriye ulaştırılmasında taşıyıcıların önemli bir yeri bulunmaktadır. Ancak, Türkiye'deki taşıyıcı firmaların organize olamamaları ve işlerinde uzmanlaşmamaları, KOBİ'lerin taşıyıcı firmalarla olan ilişkilerinde problemler yaşamalarına neden olmaktadır. Bu problemlerin başında taşıyıcı firmaların malzemeyi yerine ulaştırma zamanlamaya dikkat etmemeleri ve taşınan malın hasar görmelerine neden olmaları gelmektedir.

3. TEDARİK ZİNCİRİ VE YÖNETİMİ

Son yıllarda dünya pazarının küreselleşmesi sonucu işletmelerin kendilerini daha sıkı bir rekabet ortamında bulmaları, işletmeleri maliyetlerini daha da azaltmaya ve böylece kârlılıklarını artırarak hayatta kalmaya zorlamaktadır. Maliyetleri azaltmada kullanılacak yöntemler; işletmelerin hammadde tedarikinden nihai ürünün tüketiciye ulaştırılmasına kadar süren faaliyetleri kapsamak zorundadır. Bu bağlamda bu sürecin iyi bilinmesi hususu gündeme gelmektedir.

Malların taşınmasından hammaddelerin alınmasına ve nihai kullanıcıya ulaştırılmasına kadar olan bu sürece tedarik zinciri adı verilmektedir. Tedarik zinciri; şebeke imkanları ve dağıtım tercihlerini icra edecek olan fonksiyonların malzeme tedariki, bu malzemelerin yarı mamul ve bitmiş ürünlere dönüşümü ve nihai mamulün müşterilere dağıtımını içermektedir (Bovet and Sheffi, 1998). Hizmet ve imalat sektörlerinin her ikisinde de var olan tedarik zinciri, endüstriden endüstriye ve firmadan firmaya göre büyük farklılıklar gösterebilmektedir.

Tedarik zinciri genel olarak kaynaktan satıcıya kadar uzanan geniş bir süreç olmakla beraber, firma içinde yer alan tedarik bölümünün bu süreç içerisinde büyük önemi bulunmaktadır. Tedarik bölümü, tedarik hacminin parasal yönden yüklü yekun tutması ve firma kârlılığı açısından önemli role sahiptir. Hammadde ve malzeme giderlerinin üretim maliyetleri içerisinde ortalama %40 veya daha fazla bir paya sahip olmasından dolayı küçük tedarik iskontoları ve indirimleri firma kârlılığını önemli ölçüde artırmaktadır. Tedarik edilen malların çeşitli tip ve kalitede olması, piyasanın durumunun pazarlık etmeyi gerekli kılması ve iyi hammadde kullanımının üretim kalitesini yükseltmesi gibi nedenler tedarik bölümünün örgütsel büyüme ilkesine göre varlığını kaçınılmaz kılmaktadır (Eren, 1996: 251). Tedarik zinciri örgüt içinde bulunan bölümlere ek olarak; ortak satıcılar, taşıyıcılar, üçüncü şahıs şirketleri ve bilgi sistemlerini tedarik eden kişileri de içermektedir (Min and Zhou, 2002: 231).

Tedarik zinciri kavramı müşteriler ile başlayan, onlarla bütünleşen ve odaklaşan, hammadde alımından, nihai ürün dağıtıcısına kadar olan yoğun bir çabayı bünyesinde toplamaktadır (Andraski, 1998: 9). Tedarik zincirinin iyi çalışabilmesi için iyi bir network (şebeke) ağının kurulması gerekmektedir (Lambert and Cooper, 2000: 65). Bu bağlamda tedarik zinciri yönetimi gündeme gelmektedir.

Tedarik zincirinin iyi veya kötü yönetilmesi, şirketlerin performansını doğrudan etkilemektedir (Bovet and Sheffi, 1998). İyi bir tedarik zinciri yönetimi kaynak ve alım, üretim programlama, işleme, envanter yönetimi, ulaşım, depoculuk ve müşteri hizmetlerini kapsayan tüm faaliyetleri düzenlemek ve birleştirmekle olabilir (Ellinger, 2000: 85).

Tedarik zincirinin etkin olarak yönetimi, lojistik ve üretim faaliyetlerini birleştirerek bunların nasıl gerçekleştirileceği hususundaki yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılmasıdır. Bağımsız olarak oluşturulan tedarik zinciri, sık sık tasarlanan ve yönetilen klasik üretim ile lojistik yapısını yeniden düzenleyerek zamanında ve fiyat olarak en uygun biçimde ürünlerin teslimatını başarı ile sağlayan programlar yapılmasına imkan verir (Pagh and Cooper, 1998: 13). Bu programlar vasıtasıyla üretim ve lojistik işlemleri arasında işbirliği ve birbirini tamamlama ile karmaşık tahmin teknikleri de kullanılarak risk ve şüpheler azaltılarak başarı sağlanır.

Birçok örgütün kârlılığı ve hayatta kalması, tedarik zinciri performanslarının etkinliğine büyük oranda bağlıdır. Bazı işletmeler, tedarik zinciri içinde herbir işin etkinlik ölçütlerini işleme tabi tutarak belirlerler veya düzeltme yapmak için gerekli veriyi üretim bilgi sistemlerine gönderirler. Tedarik zinciri, lojistik ve üretim/satın alma ile pazarlama arasında bağlantı sağlayan dikkate değer bir etmendir (Stainer, 1997).

Günümüzde tedarik zinciri yönetiminin amacı, müşterilere çözüm sunmanın toplam maliyetini azaltırken, diğer taraftan müşteri hizmetinin ve gelirlerin artmasını sağlamaktır. İlk bakışta belki tedarik zinciri yönetimi bir arka odada yapılan tedarik faaliyetleri veya lojistik müdürünün tek bir işi olarak görülebilir. Ancak bunun gerçekle hiçbir alakası yoktur (Ellram and Feitzinger, 1997: 12). Bütün görev alanlarındaki idareciler mutlaka anahtar konumdaki bütün iş yöntemlerini (ürün geliştirmeden satış sonrası desteğe kadar) müşteri talepleri ile buluşturmaya çalışmalıdırlar.

Tedarik zinciri yönetimi, kendini tipik olarak dikey yapılanmış firmalarda daha iyi göstermektedir. Bunlar malzeme girişinin bir firma tarafından yapıldığı ve her kanaldaki üyelerin serbestçe işlemlerini yürütebildiği çalışma alanlarıdır. Bundan dolayı, zincirde bulunan farklı enstrümanların koordinasyonunun sağlanmasında Tedarik Zinciri Yönetimi anahtar rol oynamaktadır (Metz, 1998; Cooper and Ellram, 1993: 13).

Tedarik zinciri yönetimi, karmaşık görevleri bir arada yürütmektedir (Croxtton et al., 2001: 13). Tedarik zinciri yöneticileri, var olabilecek terslikleri önceden görebilme, ürün tasarımında yapılabilecek değişiklikleri tespit etme, lojistik etkenleri, ulaşım bedelleri, envanter yatırımı, vergi ve gümrükler ve maliyetlerdeki esnekliklerde büyük etkiye sahiptirler. Tedarik zinciri yönetimini etkileyen faktörlerin başında ise müşteri talepleri, küreselleşme, rekabet, bilgi ve iletişim, resmi etkiler ve çevre gelmektedir (Bovet and Sheffi, 1998).

4. TEDARİK ZİNCİRİNDE TAŞIYICILARIN ROLÜ

Tedarik zinciri, hammaddenin kaynağından satış sonrası desteğe kadar büyük bir alanı kapsamaktadır. Taşıyıcılar veya taşıma firmaları da bu büyük alan içerisinde fiziki mesafelerden doğan engellerin aşılmasında, alıcı ve satıcı arasındaki bağın sağlanmasında stratejik öneme sahip olarak bir fonksiyonu yerine getirmektedirler.

Taşıma firmalarının güvenilirliği, hata oranlarının düşüklüğü, zamanında teslimatın sağlanmasındaki etkileri ve işletmeler arasındaki iletişimi güçlendirecek fonksiyonlara sahip olmaları bu firmaları tedarik zincirinin engellenemez bir parçası yapmaktadır (Morash and Clinton, 1997: 5). Yapılan bazı araştırmalar sonucunda işletmeler ile

taşıyıcılar arasında uzun vadeli taahhütler yapıldığı, açık iletişim ve bilgi paylaşımı olduğu, taşıyıcıların üretim tahminleri ve taşıma programları ile ilgili bilgilere ulaşabildikleri, hatta taşıyıcıların firmaya bilgisayar ile bağlı oldukları, maliyet azaltma ve kalite artırımı üzerine sürekli geliştirme için işbirliği yapıldığı ve risklerin paylaşıldığı ve ilişkilerin ödüllendirildiği görülmektedir (Bechtel and Jayaram, 1997: 15; Gentry, 1996: 38-39).

Yapılan bazı araştırmalar sonucunda yine taşıyıcıların stratejik planlamaya dahil edildikleri, taşıyıcılar ile çeşitli düzeylerde sık sık iletişim kurulduğu, taşıyıcıların sürekli iyileşme için çalıştıkları ve uzman personel ve ekipmana sahip oldukları, taşıyıcıların umulmadık değişikliklere cevap verebildikleri, taşıyıcılar ile uzun vadeli sözleşmeler yapıldığı, taşıyıcılar ile hizmet hatalarına karşı cezai hükümler taşıyan sözleşmeler yapıldığı, taşıyıcıların uzun vadeli finansal istikrar için değerlendirildikleri ve taşıyıcıların maliyet azaltma programlarına dahil edildikleri görülmüştür (Fung, 1998; Cooper et al, 1997: 1; Gentry, 1996: 39-40).

Ancak tüm bunlar gelişmiş ülkelerde ve tedarik zinciri yönetimi uygulayan firmalarda olmaktadır. Özellikle Türkiye gibi henüz gelişmemiş ülkelerde ve tedarik zinciri yönetiminden haberi olmayan KOBİ'lerde taşıyıcılar ile ilgili bu verilerin görülmesi oldukça zordur. Yine de işletmelerin maliyetlerini azaltmak için taşıyıcılarla ilgili her türlü faaliyete önem verdikleri ortadadır.

Türkiye'deki taşıyıcı firmalar yeterince uzman personele ve ekipmana sahip olmadıklarından, müşterilerine kaliteli bir hizmet verememektedirler ve dünyadaki gelişmeleri takip edememektedirler. Özellikle tedarik zinciri yönetimi gibi yönetim ve hizmet alanlarındaki gelişmelerden ve değişikliklerden haberdar olmamaları, müşterilerine verecekleri hizmeti de etkilemektedir. Yine de tüm bu olumsuzluklara rağmen, müşterilerine hizmet için ellerinden gelen gayreti göstermektedirler.

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Gebze ve civarında faaliyet gösteren KOBİ'lerden 150 tanesine anket gönderilmiş ve bunlardan 66 tanesinden cevap alınmıştır. Anket, işletme sahip/yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Araştırmanın değerlendirilmesinde SPSS istatistiksel programından yararlanılmış ve her soru için frekans dökümü alınarak tablolar halinde değerlendirilmiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan literatür taramalarından ve teorik çalışmalar sonucunda elde edilen bilgilerden, KOBİ'lerde tedarik zinciri yönetiminin olmadığı görülmektedir. Ancak, taşıyıcıların önemi tartışmasız kabul edilmektedir. KOBİ'lerde taşıyıcıların tedarik zincirindeki rolünün belirlenmesi ile ilgili veriler aşağıda verilmektedir.

KOBİ'ler taşıyıcıları genellikle stratejik planlamalarına dahil etmektedirler. Bu soruya KOBİ'lerin %45'i daima, %45'i genellikle ve %10'u ise bazen diye cevap vermiştir. Olumsuz cevap verilmemiştir. Ayrıca işletmenin boyutuna göre değerlendirirsek, 1-50 arası çalışanı olan işletmelerin %62'si bu soruya daima derken, %38'i genellikle demiştir. 51-150 arası çalışanı olan işletmelerin bu soruya cevabı %35 daima, %50

genellikle, %15 bazen şeklinde olmuştur. Bazen diye cevap verenlerin tamamının 51-150 arası çalışanı olan işletmeler olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Taşıyıcıların tedarik zincirinin bir halkası olduğu kabul edildiğinden ankete katılan işletmelerin büyük bir bölümü taşıyıcı firmalarını stratejik planlamalarına dahil etmektedirler. Eğer taşıyıcılar bu stratejik planlama içine dahil edilmez ise, alınacak hammaddenin ya da satılacak bir ürünün zamanında yerine ulaşmaması işletmenin hem iç istikrarını hem de pazar içinde güvenini yitirmesine neden olacaktır.

Tablo 1: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcıların Stratejik Planlamaya Dahil Edilmesi

		Taşıyıcılar stratejik planlamaya dahil edilir									İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)
		Daima			Genellikle			Bazen			
		%*	%		%*	%		%*	%		
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	16	62	53	10	38	33	-	-	-	26
	51-150 Kişi	14	35	47	20	50	67	6	15	100	40
Toplam		30	45		30	45		6	10		66

İşletmenin uzun vadeli finansal istikrarında taşıyıcıların rolü genellikle önemlidir. KOBİ'lerin %18'i uzun vadeli finansal istikrar için taşıyıcıları daima değerlendirirken, %55'i genellikle, %27'si ise bazen değerlendirmektedir. Daima diyenlerin tamamı 51-150 arası çalışanı olan işletmeler olurken, genellikle diyenlerin çoğunluğunu 51-150 arası çalışanı olan işletmeler oluşturmaktadır (%56). Bazen diyenlerin ise çoğunluğu 1-50 arası çalışanı olan işletmelerdir (%56). 1-50 arası çalışanı olan işletmelerin %62'si genellikle, %38'i bazen; 51-150 arası çalışanı olan işletmelerin %30'u daima, %50'si genellikle ve %20'si bazen şeklinde cevap vermişlerdir (Tablo 2).

İşletmelerin büyük çoğunluğunun verdiği cevaplar taşıyıcı firmalar ile yapılacak bağlantıların uzun dönemli finansal planlamaları desteklemesi gerektiğini göstermektedir. Taşıma firmaları ile anlaşmalara gidilmediği takdirde, işletmeler naklini yaptıracakları bir malın taşıma maliyetini önceden hesaplayamayacağı için geleceğe yönelik olarak yapılan ürün maliyetlendirmesinde taşıma masrafını ürün fiyatına dahil edemeyecektir. Bu da firmanın gelecekteki satış politikalarını etkileyecektir.

Tablo 2: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcıların Uzun Vadeli Finansal İstikrar İçin Değerlendirilmesi

		Taşıyıcılar uzun vadeli finansal istikrar için değerlendirilirler									İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)
		Daima			Genellikle			Bazen			
		%*	%		%*	%		%*	%		
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	-	-	-	16	62	44	10	38	56	26
	51-150 Kişi	12	30	100	20	50	56	8	20	44	40
Toplam		12	18		36	55		18	27		66

KOBİ'ler genellikle taşıyıcılar ile uzun vadeli sözleşmeler yapmamaktadır. KOBİ'lerin çoğunluğu uzun vadeli sözleşmeleri bazen yapmaktadırlar (%55). Daima yapanlar %3, genellikle yapanlar %6 ve arasına yapanlar %36'dır. Daima ve genellikle

diyen işletmelerin tamamı 51-150 arası çalışanı olan işletmelerdir. 1-50 arası çalışanı olan işletmelerin %62'si bazen, %38'i arasıra; 51-150 arası çalışanı olan işletmelerin %5'i daima, %10'u genellikle, %50'si bazen ve %35'i arasıra uzun vadeli sözleşme yapmaktadır (Tablo 3).

İşletmeler ankete daha önce verdikleri cevaplarda taşımacılarla uzun vadeli olarak çalışmak gereğini belirtmelerine karşın, küçük ölçekli işletmeler nadiren, orta ölçekli işletmeler çok az sayıda taşıma firması ile sözleşme yapmaktadır. Bu da işletmelerin uzun dönemli planlama yapmadıklarını, başka bir görüşle uzun vadeli satış planlarının ve anlaşmalarının olmadığını ifade etmektedir.

Tablo 3: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcılar İle Uzun Vadeli Sözleşme Yapılmasının İncelenmesi

		Taşıyıcılar ile uzun vadeli sözleşmeler yapılır										İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)		
		Daima		Genellikle		Bazen		Arasıra						
		%*	%	%*	%	%*	%	%*	%					
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	-	-	-	-	16	62	44	10	38	42	26		
	51 - 150 Kişi	2	5	100	4	10	100	20	50	56	14	35	58	40
Toplam		2	3		4	6		36	55		24	36		66

KOBİ'ler taşıyıcılar ile çeşitli düzeylerde sık sık ilişki kurmaktadır. %55'i daima, %42'si genellikle ve %3'ü bazen ilişki kurmaktadır. Bazen diyenlerin tamamı 1-50 arası çalışanı olan işletmelerdir. Sık sık ilişki kurma 1-50 arası çalışanı olan işletmelerde %54'ü daima, %38'i genellikle ve %8'i bazen şeklindedir. Bu oranlar 51-150 arası çalışanı olan işletmelerde ise %55 daima, %45 genellikle şeklindedir (Tablo 4).

Firmaların taşıma firmaları ile bir anlaşmaya sahip olmamalarından dolayı, onları her mal satış veya ürün teslimatı ile hammadde tedarikinde taşıma firmaları ile ilişkiye girip, araç ayarlama durumunda bırakmaktadır.

Tablo 4: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcılar İle Çeşitli Düzeylerde Sık Sık İletişim Kurulması

		Taşıyıcılar ile çeşitli düzeylerde sık sık iletişim kurulur								İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)	
		Daima		Genellikle		Bazen					
		%*	%	%*	%	%*	%				
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	14	54	39	10	38	37	2	8	100	26
	51-150 Kişi	22	55	61	18	45	63	-	-	-	40
Toplam		36	55		28	42		2	3		66

Taşıyıcıların üretim tahminleri ve taşıma programları ile ilgili bilgilere ulaşması genellikle mümkün olmamaktadır. KOBİ'lerin %15'i genellikle, %52'si bazen ve %33'ü arasıra taşıyıcıların üretim tahminleri ve taşıma programları ile ilgili bilgilere ulaşmasına izin vermektedir. Genellikle izin verenlerin tamamı 51-150 arası çalışanı olan işlet-

melerdir. 1-50 arası çalışanı olan işletmelerin %69'u bazen, %31'i arasına izin verirken; 51-150 arası çalışanı olan işletmelerin %25'i genellikle, %40'ı bazen ve %35'i arasına müsaade etmektedir (Tablo 5).

156

Orta ölçekli işletmelerin bir kısmı uzun vadeli planlara sahip olduklarından tahmini üretim ve satış miktarlarını tespit edebildikleri için, çalıştıkları taşıma firmalarıyla ön planlama imkanlarını bulamamaktadırlar. Ancak küçük ölçekli işletmeler genellikle sipariş sistemine göre çalıştıklarından kısa vadeli planlar yapabilmekte, bu bakımdan da üretim ve satış tahminlerinde bulunamamaktadırlar.

Tablo 5: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcıların Üretim Tahminleri ve Taşıma Programları İle İlgili Bilgilere Ulaşma Durumu

		Taşıyıcılar üretim tahminleri ve taşıma programları ile ilgili bilgilere ulaşabilirler									İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)
		Genellikle			Bazen			Arasına			
		%*	%		%*	%		%*	%		
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	-	-	-	18	69	53	8	31	36	26
	51-150 Kişi	10	25	100	16	40	47	14	35	64	40
Toplam		10	15		34	52		22	33		66

KOBİ'lerin hiçbirisinin taşıyıcılar ile bilgisayar bağlantısı bulunmamaktadır (Tablo 6). KOBİ'lerin genellikle bir taşıyıcı firma ile bağlantısı olmaması, onların bu firmalarla elektronik ortamda bir bağlantısını da gerektirmemektedir. Halbuki küçük ölçekli işletmeler kargo ve taşıma firmaları ile bu tür şebeke bağlantısına gidebilse, bitmiş ve dağıtımına hazır olan ürünler, vakit geçirilmeden yerlerine ulaştırılmış olacaktır.

Tablo 6: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcıların Firmaya Bilgisayar İle Bağlı Olması

		Taşıyıcılar firmaya bilgisayar ile bağlıdır			İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)
		Hiç			
			%*	%	
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	26	100	39	26
	51-150 Kişi	40	100	61	40
Toplam		66	100		66

Taşıyıcıların işletmenin maliyet azaltma programına dahil olması firmadan firmaya değişmektedir. KOBİ'lerin %21'i daima, %28'i genellikle, %24'ü bazen, %21'i arasına taşıyıcıları maliyet azaltma programlarına dahil ederken, %6'sı hiç dahil etmemektedir. Hiç dahil etmeyen işletme 51-150 arası çalışanı olan işletmelerdir (Tablo 7).

Ankete cevap veren işletmelerin yönetim politikalarına bağlı olarak her işletme değişik ölçeklerde taşıyıcıları, taşıma maliyetinin azaltılması açısından yönlendirmektedir. Orta ölçekli işletmelerin küçük bir kısmının maliyet indirimi programına dahil etme ihtiyacı duyması, taşıma maliyetlerinin ürünün birim maliyeti ile genel taşıma bütçesinin ana bütçe içindeki payının büyük bir etki etmemesinden kaynaklandığını düşündürmektedir.

Tablo 7: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcıların Firmanın Maliyet Azaltma Programlarına Dahil Olması

		Taşıyıcılar firma ile ilgili maliyet azaltma programlarına dahil olmaktadır												İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)			
		Daima			Genellikle			Bazen			Arasıra				Hiç		
		%*	%		%*	%		%*	%		%*	%			%*	%	
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	8	31	57	4	15	23	8	31	50	6	23	44	-	-	-	26
	51-150 Kişi	6	15	43	14	35	77	8	20	50	8	20	56	4	10	100	40
Toplam		14	21		18	28		16	24		14	21		4	6		66

KOBİ'ler tedarik ettikleri ürünün teslimat maliyetini azaltmaya taşıyıcıları genellikle dahil etmektedirler. İşletmelerin %33'ü daima, %33'ü genellikle, %9'u bazen ve %25'i arasıra taşıyıcıları tedarik edilen ürünün teslimat maliyetini azaltmaya dahil etmektedirler. Bazen ve arasıra dahil edenlerin tamamı 51-150 arası çalışması olan işletmelerdir (Tablo 8).

Küçük ölçekli işletmeler tedarik edilen malın maliyetinin artacağı varsayımı ile taşıma maliyetini en aza indirme ihtiyacı duymaktadır. Buna karşılık orta ölçekli işletmeler alımda nadiren taşıma maliyetlerini düşünmektedirler.

Tablo 8: İşletme Ölçeğine Göre, Tedarik Edilen Ürünün Teslimat Maliyetini Azaltmaya Taşıyıcıların Dahil Edilmesi

		Tedarik edilen ürünün toplam teslimat maliyetini azaltmak için uygulanan maliyet indirme programlarına taşıyıcılar da dahil edilirler												İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)	
		Daima			Genellikle			Bazen			Arasıra				
		%*	%		%*	%		%*	%		%*	%			
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	18	69	81	8	31	37	-	-	-	-	-	-	-	26
	51-150 Kişi	4	10	19	14	35	63	6	15	100	16	40	100	40	
Toplam		22	33		22	33		6	9		16	25		66	

KOBİ'ler, taşıyıcıların sürekli gelişme içinde olduğunu pek fazla kabul etmemektedirler. Sadece %12'si taşıyıcıların genellikle sürekli gelişme içinde olduğunu söylerken, %61'i bazen ve %21'i arasıra olduğunu söylemektedir. %6'sı ise hiç gelişme içinde olmadıklarını söylemektedirler. Hiç olmadıklarını söyleyenler 51-150 arası çalışması olan işletmelerdir (Tablo 9).

İşletmeler, taşıma firmalarının kendilerini tam olarak geliştirdiklerine inanmamakta, ancak bazı alanlarda bir gelişim gözlendiğini belirtmektedirler. Bu sonuca da işletmelerin yoğunlukla "bazen" demelerinden ulaşılmaktadır. İşletmeler, taşıma firmalarının tam olarak geliştiklerini kabul etmediklerinden, şebeke ortamında çalışma yapmak istememektedirler. Çünkü orta ölçekli işletmelerin küçük bir kısmı taşıyıcı firmaların kendilerini hiç geliştirmediklerine inanmaktadır.

Tablo 9: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcıların Sürekli Gelişme İçin Evrim Halinde Olması

		Taşıyıcılar sürekli iyileşme için çalışma halindedirler											İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)	
		Genellikle			Bazen			Arasıra			Hiç			
		%*	%		%*	%		%*	%		%*	%		
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	2	8	25	20	77	50	4	15	30	-	-	-	26
	51-150 Kişi	6	15	75	20	50	50	10	25	70	4	10	100	40
Toplam		8	12		40	61		14	21		4	6		66

KOBİ'ler taşıyıcıların şoför ve ekipmana sahip olmalarını değişik şekillerde yorumlamaktadırlar. Bu soruya %27'si daima derken, %25'i genellikle, %27'si bazen ve %21'i arasıra şeklinde cevap vermişlerdir. Arasıra diyenlerin tamamı 51-150 arası çalışanı olan işletmelerdir (Tablo 10) .

Küçük ölçekli işletmeler taşıyıcıların şoför ve ekipmanını yeterli bulurken, orta ölçekli işletmeler bu firmaları "nadiren" yeterli görmektedirler.

Tablo 10: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcıların Şoför ve Ekipmana Sahip Olması

		Taşıyıcılar bu işe adanmış şoför ve ekipmana sahiptir											İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)	
		Daima		Genellikle			Bazen			Arasıra				
		%*	%	%*	%		%*	%		%*	%			
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	14	54	78	6	23	35	6	23	33	-			26
	51-150 Kişi	4	10	22	10	25	65	12	30	67	14	35	100	40
Toplam		18	27		16	25		18	27		14	21		66

KOBİ'ler taşıyıcılar ile hizmet hatalarına karşı cezai hükümler taşıyan sözleşmeler pek yapmamaktadırlar. %12'si daima sözleşme yaparken, %27'si genellikle ve %55'i bazen yapmaktadır. %6'sı hiç sözleşme yapmamaktadır. Hiç sözleşme yapmayanların tamamı 51-150 arası çalışanı olan işletmelerdir (Tablo 11).

Tedarik Zinciri Yönetiminin hedeflerinden biri, ürünün zamanında ve eksiksiz teslim edilmesidir. Ancak ankettten çıkan sonuca göre işletmelerin ihtiyaç duyduğu zaman ancak taşıyıcı firmalar ile hizmet hatalarına ilişkin cezai hükümler içeren anlaşmalar yaptıklarını göstermektedir. Bu da çalışan firmalar ve ürünlerin niteliğinin bu işletmeler üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcılar İle Hizmet Hatalarına İlişkin Cezai Hükümleri Olan Anlaşmalar Yapılması

		Taşıyıcılar ile hizmet hatalarına karşı cezai hükümler taşıyan sözleşmeler yapılmıştır										İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)		
		Daima		Genellikle			Bazen		Hiç					
		%*	%	%*	%	%*	%	%*	%	%*	%			
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	4	15	50	8	31	45	14	54	34	-	-	-	26
	51-150 Kişi	4	10	50	10	25	55	22	55	66	4	10	100	40
Toplam		8	12		18	27		36	55		4	6		66

Taşıyıcıların değişiklik ve özel talepler için her zaman hazır oldukları hususunda KOBİ'lerin yorumu değişiktir. %15'i daima derken, %37'si genellikle, %24'ü bazen ve %24'ü arasına demişlerdir (Tablo 12).

İşletmelerin genellikle uzun vadeli satış ve dağıtım planları bulunmamaktadır. Bundan dolayı beklenmedik siparişler için büyük miktarlarda, hem hammadde, hem de bitmiş ürün stoku bulundurmak zorunda kalmaktadırlar. Beklenmedik siparişlerde hemen bir taşıma firması aranmakta ve ürünün yerine en kısa sürede ulaştırılmasına çalışılmakta olduğu ankete verilen cevaplardan anlaşılmaktadır.

Tablo 12: İşletme Ölçeğine Göre, Taşıyıcıların Değişiklik ve Özel Talepler İçin Her Zaman Hazır Olması

		Taşıyıcılar öngörülmez değişiklikler ve özel talepler için her zaman hazırdırlar										İşletme Ölçeğine Göre Toplam(*)		
		Daima		Genellikle			Bazen		Arasına					
		%*	%	%*	%	%*	%	%*	%	%*	%			
İşçi Adedi	1- 50 Kişi	4	15	40	6	23	25	8	31	50	8	31	50	26
	51-150 Kişi	6	15	60	18	45	75	8	20	50	8	20	50	40
Toplam		10	15		24	37		16	24		16	24		66

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın değerlendirilmesinden çıkartılan sonuçlara göre, Tedarik Zincirinin halkaları arasında bağlayıcı bir konuma sahip olan taşıma firmaları, işletmelerin yaptıkları stratejik planlara dahil edilmektedirler. İşletmelerin tedarik edeceği ve satacağı mallar için yapacağı uzun dönemli satış ve üretim planlarına taşıyıcıların ne derecede katılacağı belirlenmesi, herhangi bir aksaklık anında işletmenin nasıl bir ön müdahale ile bu durumu bertaraf edeceğini kolaylaştıracaktır. Tedarik edilen hammaddenin veya siparişlerin zamanında yerine ulaşması, işletmenin iş istikrarını ve kendine olan güvenini kazanmasına vesile olacaktır.

Taşıyıcılar ile yapılan anlaşmalar işletmelerin uzun vadeli olarak taşıma maliyetlerini bilmelerini sağlamaktadır. İşletmeler taşıma firmaları ile bir taşıma sözleşmesine sahip değiller ise, gelecekte yapılacak bir taşıma için maliyet belirlenemeyecek ve taşımanın

ürünün birim maliyetine etkisi tam olarak hesaplanamayacaktır. Bu nedenle taşıyıcılar uzun vadeli finansal planlamaların içine dahil edilmektedirler.

İşletmelerin uzun vadeli finansal istikrar için taşıyıcı firmalar ile sözleşme yapmasını doğru bulmalarına karşın, küçük işletmeler genellikle uzun vadeli taşıma sözleşmeleri yapmamaktadır. Orta ölçekli işletmelerin ise nadiren sözleşme yaptıkları görülmektedir. Bu da genel olarak işletmelerin boyutlarına ve çalışma alanlarına göre farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. İşletmelerin taşıma firmaları ile sözleşme yapmamış olmalarına rağmen, ihtiyaç halinde veya ihtiyacın niteliğine göre taşıma firmaları ile sık sık irtibata geçilerek ürünlerin taşınması sağlanmaktadır.

Küçük ölçekli işletmelerde taşıyıcıların üretim ve taşıma programlarına ulaşabilmesi nadiren görülmekte ve genellikle sipariş üzerine çalışma yaptıklarından geleceğe yönelik bir üretim tahmini ve taşıma programı yapma imkanlarının olmadığı anlaşılmaktadır. Orta ölçekli işletmelerin bir kısmının uzun vadeli planlara sahip oldukları, taşıma firmaları ile ön planlama yapabilmelerinden ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun taşıma firmaları ile genel bir taşıma anlaşmasına sahip olmadığı, taşıma firmaları ile bilgisayar veya şebeke bağlantısına gereksinme duymadıkları ve hiç birinin bu tür bir bağlantısının olmadığı açıkça görülmektedir.

Her işletme kendi yönetim politikası çerçevesinde taşıma maliyetinin azaltılması yönünde çalışmaktadır. KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun taşıma maliyetlerinin azaltılması yönünde taşıma firmalarının yönlendirilmesi görüşünde birleştiği görülürken, orta ölçekli işletmelerin küçük bir bölümü bu yönlendirmeye ya hiç katılmamakta ya da arasıra dahil olmaktadır. Buradan da taşıma maliyetlerinin ürünün birim maliyetine etkisinin ya çok az olduğu ya da genel üretim maliyetleri içinde genel taşıma maliyetlerinin çok küçük bir paya sahip olduğu izlenimi ortaya çıkmaktadır.

Tedarik edilen malın taşıma maliyetinin düşürülmesi için küçük ölçekli işletmelerin çoğu taşıma firmalarını zorlamaktadır. Bu hususa orta ölçekli işletmelerin yarısından azı aynı şekilde yaklaşırken, diğerleri taşıma firmalarını maliyet indirimi programına dahil etmediklerini belirtmişlerdir. Buradan da küçük ölçekli işletmelerin taşıma maliyetlerinden etkilendikleri, orta ölçekli işletmelerin ise nadiren etkilendikleri anlaşılmaktadır.

KOBİ'ler taşıyıcıların sürekli olarak gelişmekte olduklarını tam olarak kabul etmeseler de, bazı alanlarda kendilerini geliştirmekte olduklarını göz ardı etmemektedir. Orta ölçekli işletmelerin bir kısmı verdikleri cevaplarla bu düşüncelere katılmadıklarını, taşıma firmalarının kendilerini geliştirdiklerine inanmadıklarını belirtmişlerdir. Taşıma firmalarına olan bu güven eksikliği belki de niçin şebeke ortamında çalışılmadığının da bir göstergesidir.

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu genelde taşıma firmalarının elindeki şoför ve ekipmanı yeterli bulmaktadırlar. Bazı orta ölçekli işletme ise nadiren yeterli bulmaktadır. Bu firmaların verdikleri cevaplardan, özellikli malların taşınmasında bazen nitelikli şoför ve ekipman bulunamaması, bu tür bir yaklaşım içinde oldukları izlenimini ortaya çıkarılmaktadır.

Tedarik Zincirinin ana hedeflerinden biri de ürünün zamanında ve eksiksiz teslimidir. Verilen cevaplardan ihtiyaç duyulduğu zaman ancak taşıyıcı firmalar ile hizmet hatalarına ilişkin cezai hükümler içeren sözleşmeler yapıldığı görülmektedir. Çalışılan alıcı firmalar ile yapılan satış sözleşmesinin ve ürünlerin niteliğinin bu işletmeler üzerinde etkisi olduğu anlaşılmakta ve işletmelerin taşıma nedeni ile kendilerine gelebilecek bir zararı aynı şekilde taşıma firması üzerine yansıtmak istedikleri ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin cevaplarına göre taşıyıcılar değişik ve özel talepler için her zaman hazır durumda bulunmaktadır. Burada işletme ölçeği ve isteklere göre değişik yaklaşımlar olmakla beraber, genellikle uzun vadeli üretim ve satış planlarına sahip olunmadığı için alınan bir sipariş durumunda stokta bulunan mallar ile ihtiyacın karşılanmasına çalışıldığı ve daha sonra taşıyıcılar ile irtibata geçilmekte olduğu görülmektedir.

Bulguların genel değerlemesi yapılacak olursa işletmelerin taşıma firmalarına olan bağımlılığı ortaya çıkmaktadır. İlk bakışta işletmeler ve taşıma firmalarının ayrı ayrı çalışma gruplarında oldukları gibi görünmelerine karşılık aslında birbirlerini tamamlayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

KOBİ'lerin genel sorunu taşımacılara olan güvensizlikleridir. Bu da onların kendilerini günün şartlarına göre geliştirememelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Tedarik Zinciri Yönetimi kurulduğunda, bu zincire giren ve belli yaptırımlara sahip sözleşmeleri olan taşıma firmaları, bugünkü gibi güvensizlik yaratmayacaktır. Taşıma firmalarında çalışan kişilerin günümüzün iletişim teknolojilerini yakından takip edebilmelerini sağlamak, onların taşıma trafiğini düzenli olarak sağlayacak ve bu işletmelerle irtibata geçtikleri zaman onların isteklerini anlamakta zorlanmayacak bir eğitim seviyesinde olmaları gerekmektedir.

Günümüzde taşımacı veya nakliyeciyi deyince ilk akla gelen, tarlasını tabanını satmış, yeterli eğitime sahip olmayan ve çok fazla taşıma yapabilmek için yorgun olarak yola çıkan kişiler gelmektedir. Böyle olunca da işletmeler mallarını bu tür taşımacılara verip riske atmak istememektedirler. Çoğu yerde taşımacılar kooperatifler halinde örgütlenmiş olmalarına karşın, yine de her araba bir bireyin olduğu için aynı problemle karşılaşmak büyük bir sürpriz olmaktadır. Taşıma işlerinin bu tür kooperatiflerle değil, daha çok uzmanlaşmış taşıma firmaları ile yapılması daha iyi sonuç verecektir. Çünkü bir aksilik anında veya malınız yerine ulaşmadığı zaman karşınızda bu işi takip edebilecek ve sorunu çözebilecek bir yetkili bulma şansınız olacaktır. Son zamanlarda ülkemizde yaygınlaşan Kargo ve Kurye servisleri bunun en güzel kanıtıdır.

Tedarik Zinciri anlayışı içinde taşıma faaliyetlerinin tam organize olmuş taşıma veya Kargo firmaları ile yapılması, hem zaman kaybını hem de taşıma maliyetlerinden doğan kaybı azaltacaktır. Şu ana kadar yapılan çalışmalardan Türk işletmelerinin geleneksel taşıma sistemi kullandıkları bilinmektedir. Hatta bunların birçoğunun taşıma sözleşmesi dahi yapmadıkları görülmektedir. Genel anlamda işletmelerimiz taşıma firmalarının önemini kavramakla beraber, kendilerine geldiği zaman bu konuyu önemsemeyen gibi görüntü vermektedirler. Öncelikle işletmelere, taşıma firmalarının yeni işletmecilik sistemi içindeki önemini anlatarak bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.

Tedarik Zincirinin kurulması, dünyada olduğu gibi Türkiye'de de Taşıma Birliği'nin oluşturulması ile olacaktır. Milli Taşıma Birliği'nin oluşturulması, nakliye kooperatifler-

ine, araç kullanıcılarına ve araçlara bir standart getirilmesini sağlayacaktır. Şu anda taşıma dernekleri ile sağlanmaya çalışılan bu düzenleme, daha büyük çapta devlet kontrolü altına alınarak yapılmalıdır.

162

1974 yılından beri çalışmalarını yürüten Uluslararası Nakliyeciler Derneği, derneğe bağlı şirketler aracılığıyla taşıyıcılar ağını oluşturmuş durumdadır. Dernek kendine bağlı şirketlerin araçlarını uzaktan algılama sistemini işleme koymuş, araçların uydudan takibine başlamışlardır. Böylelikle araçların yoldaki durumu, tehlikelerle karşılaştıkları zaman yardım isteme ve kaybolduğunda kolayca bulunması için bir dizi izleme programını da çalıştırmışlardır. Benzer örgütlenmeler Yurtiçi nakliye şirketleri için de yapılabilir ve bunlarda bir merkezden idare edilerek tedarik zinciri yönetimi için alt yapı hazırlanmış olur.

KOBİ'lerin gelecek dönemlerde başarılı olması ve ayakta kalabilmesi için, kaynaklarını en rasyonel bir biçimde kullanması, en yeni teknolojiler ile kendini yenilemesi, yeni ürünler geliştirilerek piyasaya hakim olmaları şarttır. İşletmelerin bu kısıtlı kaynakları ve pazarları ancak güçlü bir tedarik zinciri yönetimi ile yakalama şansları vardır. KOBİ'lerin bu sistemin kurulmasında taşıma firmalarını zorlamaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

1. Acs, Zoltan J.; Morck, Randall; Shaver, J. Myles; Yeung, Bernard; 1997, "The Internationalization of Small and Medium- Sized Enterprises: A Policy Perspective", *Small Business Economics*, Vol. 9, Issue 1, Feb 97, pp. 7-20.
2. Akdemir, Ali; 1990; "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları", *Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1-2.
3. Alpugan, Oktay; Müftüoğlu, Tamer; Esin, Arif; Sungur, Murat; 1993, "Orta ve Küçük İşletmeler Raporu", *Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Redaksiyon Komitesi*, Ankara.
4. Anderson, David L.; Britt, Frank F.; Favre, Donavon J.; 1997; "The Seven Principles of Supply Chain Management", *Supply Chain Management Review*, Spring 1997.
5. Andraski, Joseph C.; 1998; "Leadership and the Realization of Supply Chain Collaboration", *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, Issue 2, pp. 9-11.
6. Bechtel, C.; Jayaram, J., 1997; "Supply Chain Management: A Strategic Perspective", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 15-34.
7. Bovet, David; Sheffi, Yossi; 1998; "The Brave New World of Supply Chain Management", *Supply Chain Management Review*, Spring 1998.
8. Chase Jr., Charles W.; 1998; "The Role of the Demand Planner in Supply Chain Management", *Journal of Business Forecasting*, Fall 98, Vol. 17, Issue 3, pp. 2-4.
9. Cooper, Martha C.; Lambert, Douglas M.; Pagh, Janus D.; 1997; "Supply Chain Management: More Than a New Name For Logistics", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-14.
10. Cooper, Martha C.; Ellram, Lisa M.; 1993; "Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4, Issue 2, pp. 13-24.

11. Croxton, Keely L.; García-Dastugue, Sebastián; Lambert, Douglas M.; Rogers, Dale S.; 2001; "The Supply Chain Management Processes", *The International Journal of Logistics Management*, Volume 12, Number 2, pp. 13-36.
12. Ellinger, Alexander E.; 2000; "Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain", *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 85-96.
13. Ellram, Lisa M.; Feitzinger, Ed; 1997; "Using Total Profit Analysis to Model Supply Chain Decisions", *Journal of Cost Management*, Jul/Aug 97, Vol. 11, Issue 4, pp. 12-21.
14. Eren, Erol; 1996; *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
15. Fung, Patrick; Wong, Alfred; 1998; "Case Study: Managing For Total Quality of Logistics Services in the Supply Chain", *Logistics Information Management*, Volume 11, No. 5.
16. Gentry, Julie J.; 1996; "The Role of Carriers in Buyer-Supplier Strategic Partnerships: A Supply Chain Management Approach", *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, Issue 2, pp. 35-55.
17. Graham, Peter G.; 1999, "Small Business Participation in the Global Economy", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, Issue 1/2, pp. 88-102.
18. Graham, G.; Hardaker, G.; 1998; "Defence Sector Procurement and Supply Chain Relationships", *Supply Chain Management*, Volume 3, No. 3.
19. Hobbs, Jill E.; 1996; "A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management", *Supply Chain Management*, Volume 1, No. 2.
20. Lambert, Douglas M.; Cooper, Martha C.; 2000; "Issues in Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 65-83.
21. Martinsuo, Miia; Karlberg, Annika; 1998, "Motives for Studying Small and Medium-Sized Firms", *Development and Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises*, Edited by Miia Martinsuo and Eila Järvenpää, Final version published in 1998 as Helsinki University of Technology, *Industrial Management and Work and Organizational Psychology Working Paper No: 13*.
22. Metz, Peter J.; 1998; "Demystifying Supply Chain Management", *Supply Chain Management Review*, Winter 1998.
23. Min, Hokey; Zhou, Gengui; 2002; "Supply Chain Modeling: Past, Present and Future", *Computers & Industrial Engineering*, 43, pp. 231-249.
24. Morash, Edward A.; Clinton, Steven R.; 1997; "The Role of Transportation Capabilities in International Supply Chain Management", *Transportation Journal*, Spring 97, Vol. 36, Issue 3, pp. 5-17.
25. Nooteboom, Bart; 1994, "Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence", *Small Business Economics*, Vol. 6, Issue 5, pp. 327-347.
26. Pagh, Janus D.; Cooper, Martha C.; 1998; "Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How to Choose the Right Strategy", *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, Issue 2, pp. 13-33.

27. Sabath, Robert E.; Frentzel, David G.; 1997; "Go For Growth! Supply Chain Management's Role in Growing Revenues", Supply Chain Management Review, Summer 1997.
- 164** 28. Sarıaslan, Halil; 1996, "Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; İmalat Sanayi İşletmelerinde Sorunlar ve Yeni Stratejiler", TOBB Yayınları No: 309, Ankara.
29. Stainer, Alan; 1997; " Logistics - a Productivity and Performance Perspective", Supply Chain Management, Volume 2, No. 2.