



İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

e-ISSN: 2147-6152

Yıl 10, Sayı 26, Nisan 2021

Makale Adı /Article Name

Tedarikçi Geliştirme ve Verimlilik

Supplier Development and
Productivity

Yazar/Author

Mehmet Fatih ACAR

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

İİBF, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü

mehmet.fatih.acar@ikcu.edu.tr  ORCID: 0000-0002-7388-8720

Yayın Bilgisi

Yayın Türü: Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi: 24.06.2020

Kabul Tarihi: 31.10.20210

Yayın Tarihi: 30.04.2021

Sayfa Aralığı: 254-267

Kaynak Gösterme

Acar, Mehmet Fatih (2021). "Tedarikçi Geliştirme ve Verimlilik", *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S 26, s. 254-267.

(Bu makale, yazar beyanına göre, TR DİZİN tarafından öngörülen "ETİK KURUL ONAYI" gerektirmemektedir.)

ÖZ

Küreselleşme ile birlikte, şirketler için hem iç performansları hem de tedarikçilerini de kapsayan değer zincir performansı oldukça önem kazanmıştır. Firmaların; düzenli, verimli ve etkin çalışması, tedarikçileri ile olan uyumuna bağlıdır. Tedarikçileri ile koordine olamayan bir organizasyon, her ne kadar kurum içi performansı yüksek olsa bile, değişik operasyonel problemler yaşayabilir. Tedarikçi geliştirme kavramı, bu duruma dikkat çekerek, kurumların daha verimli çalışması adına tedarikçilere önem verilmesi gerektiğine işaret eder. Tedarikçi geliştirme, tedarikçilerin becerilerini geliştirmek için organizasyon ve tedarikçileri arasında uzun vadeli işbirliği çabasıdır. Tedarikçi geliştirme, hem reel sektörde hem de akademik literatürde gün geçtikçe tartışılan bir konudur. Tedarikçilerin öneminin artması sonucu, firmalar kendi performanslarının yanında, tedarikçilerinin performansını da göz önünde bulundurmaya başlamışlardır. Bu araştırmada, konu hakkında genel bir açıklama yapılmış ve literatür taraması ışığında tedarikçi geliştirme'nin önemi tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarikçi Geliştirme, Operasyon Yönetimi

ABSTRACT

With globalization, value chain performance, which includes both internal performances and suppliers, has gained importance for companies. The regular, efficient and effective operation of the companies depends on their compatibility with their suppliers. An organization that cannot coordinate with its suppliers may experience various problems, even though its internal performance is high. The concept of supplier development draws attention to this situation and indicates that organizations should give importance to their suppliers in order to work more efficiently. Supplier development is a long-term collaborative effort between the organization and its suppliers to improve the skills of suppliers. Supplier development is a topic that is being discussed day by day both in the real sector and in the academic literature. As a result of the increasing importance of suppliers, companies have started to consider the performance of their suppliers as well as their own performance. In this study, a general explanation about supplier development is given and the importance of this subject is highlighted by making a literature review.

Keywords: Supply Chain Management, Supplier Development, Operations Management

1.GİRİŞ

Tedarik zinciri yönetimi (TZY) kavramı hammadde alımından, müşteriye kadar olan bütün süreci kapsayan operasyonlar bütünüdür. Firmaların mal ve hizmet üretiminde en kritik öneme sahip faktörlerden biri tedarikçilerdir. İstenilen ürünlerin, istenilen zamanda müşteriye sunulması konusunda tedarikçilerin tutum ve davranışları önemli rol oynamaktadır. Bir şirketin verimliliği kendi iç dinamiklerine bağlı olmayıp, hizmet veya ürün aldığı tedarikçilerinin performansına da direkt olarak bağlıdır. Dolayısıyla, tedarikçilerle birlikte uyumlu çalışmak, tedarik zinciri performansını artırmak için önemli bir husustur. Bu kapsamda tedarikçilerin performansı, ana (alıcı) firmalar açısından, üzerinde tartışılmaya değer bir konudur.

Rekabetçi iş dünyasında, organizasyonlar, kendi temel yetkinliklerine konsantre olmak için süreçlerinin önemli bir bölümünü taşeronla vermektedirler. Bu sebeple, dış kaynak kullanımının artması ana firmaların tedarikçilere giderek daha fazla bağımlı hale gelmesine yol açmaktadır. Otomotiv ve havacılık endüstrisinde orijinal ekipman üreticileri (OEM) diyebileceğimiz ana (alıcı) firmaların oranı %20

iken, tedarikçilerin sektördeki büyüklüğü yaklaşık %80 civarındadır (Hohmann, 2014).

Tedarik zinciri, tek bir üreticiden veya tek bir tedarikçiden oluşmayabilir. Özellikle günümüz iş hayatında firmalar birçok tedarikçi ile çalışmaktadır. Zincirdeki en ufak bir aksaklık, o zincirde bulunan bütün şirketler açısından problem oluşturmaktadır. Tedarikçi geliştirme, en basit olarak, sorunsuz bir değer zincirine sahip olma ve kalite, teslimat hızı, maliyetler gibi önemli operasyonel süreçleri iyileştirme adına tedarikçilere sağlanan bir tür yardım olarak tanımlanabilir. Bu yardımlar, tedarikçiler ile ana firma arasındaki bağı güçlendirirken, tedarikçilerin kendi iç yapılarını ana firmaya daha açık ve müdahale edilebilir bir noktaya getirir. Aynı zamanda, tedarikçi geliştirme süreçleri sayesinde ana firma tedarikçilerine, kendileri ile uzun vadeli iş yapabileceği fikrini aşlamış olur.

Tedarikçi geliştirme, genellikle ana firmanın kendi hedeflerine ulaşmak için izlediği bir stratejinin sonucudur. Yukarıda da bahsedildiği üzere, organizasyonların dış kaynak kullanarak daha etkin olduklarını görmesi, onları birçok tedarikçi ile çalışmaya zorlamıştır. Dolayısıyla, alıcı firmalar için sadece kendilerinin değil tedarikçilerinin performansı da önemlidir. Bir tedarik zincirinin verimliliğini, o halkadaki en düşük verimliliğe sahip şirketin durumu belirler. Kısacası, ana firmanın etkinliği kendi tedarikçileri arasındaki en düşük etkinliğe sahip tedarikçisinin performansına bağlıdır. Bu durum, tedarikçi geliştirmenin, ana (alıcı) firmalar tarafından ne kadar önemli olduğunu gösterir.

Bu bağlamda ortaya çıkan “tedarikçi geliştirme” hem reel sektörde hem de akademik literatürde gün geçtikçe tartışılan bir konu olmuştur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde birçok tedarikçi yeterli yönetimsel-teknolojik yeteneklere ve çevre bilincine sahip değildir (Child ve Tsai 2005; Zhu vd., 2011; Ehr Gott vd., 2013). Bu ülkelerdeki tedarikçiler ile çalışan firmalar tedarik zinciri etkinliği konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. (Ehr Gott ve diğerleri 2013). Dolayısıyla “tedarikçi geliştirme” kavramı, artık organizasyonların dikkatini çekmeye başlamıştır. Günümüzün rekabetçi şartları altında şirketlerden ziyade tedarik zincirleri birbirleri ile rekabet etmektedir (Christopher, 1992). Tedarikçi geliştirme süreçleri ile şirketlerin hem kendi performanslarını hem de tedarikçilerinin performanslarını artırması daha kolaydır. Son yıllarda, tedarikçi geliştirme konusunda akademi alanında çok sayıda araştırma yayınlanmaktadır. (Hines, 1994, Dalvi ve Kant, 2015; Glock vd., 2017).

Birçok çalışma tedarikçi geliştirmenin tedarik zincir performansına olumlu etkisinin olduğunu ve rekabet gücünü artırdığını göstermiştir (Humphreys vd., 2004; Routroy ve Pradhan, 2013; Mohanty vd., 2014; Dalvi ve Kant, 2018; Noshad ve Awasthi, 2018; Wuttke vd., 2018). Literatürde geçen önemli tedarikçi geliştirme aktiviteleri, eğitim, personel değişimi, performansın düzenli olarak izlenmesi, güven oluşturma, parasal yardım, bilgi transferi, yönetim ve firmalar arası sosyal iletişimdir (Narasimhan vd., 2008; Modi ve Mabert, 2007; Das vd., 2006; Bai ve Sarkis, 2010, Li vd., 2007; Govindan vd., 2010).

Tedarikçi geliştirme operasyonlarının önemli bir katkısı da firma imajı konusundadır. Sosyal sorumluluk alanında firmalar tedarikçilerini desteklemekte ve bu kapsamdaki teşvikler, günümüz reklam dünyası için önemli bir kaynak olmaktadır. Bu sayede organizasyonlar, kendi tedarikçi geliştirme aktivitelerini duyurarak, firma imajı ve bilinirliği konusunda ciddi adımlar atmaktadırlar. Dolayısıyla, tedarikçilerin geliştirilmesi konusu başta ana (alıcı) firmalar olmak üzere zincirdeki bütün organizasyonlar için, hatta müşteriler için kritik öneme sahip bir olgudur.

2. TEDARİKÇİLERLE OLAN İLİŞKİLER

Giderek daha dinamik hale gelen küresel ticaret ortamında, işletmelerin hızla kendini yenilemesi beklenir. Fakat çok az sayıda işletme hem kendini hem de tedarikçilerini geliştirmeyi düşünür. Tedarikçi geliştirme, tedarikçilerin yeni yetenek ve kabiliyetlere sahip olması ile ilgilidir. Tedarikçi geliştirmenin en somut beklentisi tedarikçilerin operasyonel performanslarının artmasıdır. Tedarikçiler, inovasyon, sürekli iyileştirme ve operasyonel etkinlik için muazzam ve genellikle de kullanılmayan bir kaynaktır. Şirketler, bu potansiyeli etkinleştirerek çok önemli rekabet avantajı kazanabilirler. Bu avantajlar satıştan yeni ürün geliştirmeye kadar birçok alanda görülebilir (Webb, 2017). Fakat bu konuda, önemli bir problem bulunmaktadır; tedarikçinin ana firmaya olan güveni. Fikri mülkiyetlerinin kötüye kullanılacağından ve kendi sahip olduğu bilgi birikiminin (know-how) ortaya çıkmasından çekinen tedarikçiler, ana firmalar ile ortak projeler geliştirme konusunda çekingen davranmaktadırlar (Webb, 2017). Bu güven eksikliğini ortadan kaldırmak için ana firmaların üç konuda öncü olmaları gerekir. Bunlar; iyi iletişim, eğitim ve yerinde yardımdır (Webb, 2017). Tedarikçileri geliştirmenin en basit yolu onlara tavsiyede bulunmaktır. Bu durum kurum kültürlerine bağlı olmakla

birlikte, çok da kolay değildir. Birçok işletme kendi iç işleri konusunda yeniliğe açık değildir ve dışarıdan gelen değişik fikir ve tavsiyelere karşı kapalıdır. Bu duruma, organizasyonun tam bir aile şirketi gibi yönetilmesi veya baskıcı bir lider (iş yeri sahibi) tarafından yönetilmesi sebep olabilir. Günümüzde ana firmalar ile tedarikçiler arasında eskiye nazaran daha sıkı bir iletişim vardır. Özellikle Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) ve bulut sistemler sayesinde şirketler daha sık ve hızlı olarak birbirleri ile bağlantı kurmaktadır. Fakat bu iletişim, tedarikçileri yönlendirebilmek için tek başına yeterli değildir. Bunun için tedarikçilere ciddi anlamda hedefler konularak, organizasyonel performansların takip edilmesi ve tedarikçilere verimlilikleri konusunda geri bildirimlerde bulunulması gerekir. Bu konuda öne çıkan olgu ise güvendir. Eğer ana firma, tedarikçisine güven aşılayabilirse birçok tavsiye yerini bulacaktır (Agan, 2016; Webb, 2017). Eğitim ise diğer önemli bir konudur. Ana firma, tedarikçisini güncel son gelişmeler ışığında bilgilendirmek ve üretim süreçlerini daha verimli hale getirmek için kendi bilgi birikimini (know-how) eğitimler aracılığıyla tedarikçisine aktarabilir. Bazı özel durumlarda, ana firma dışarıdan hizmet alımı ile tedarikçisine farklı eğitimlerde aldırabilir. Özellikle iş kanunları ile ilgili yasalar, mevzuatlar ve hukuki süreçler konusunda ana firma ve tedarikçi dışında başka organizasyonların bilgi ve deneyiminden faydalanmak gerekebilir. Bu süreçler tedarikçinin kendini geliştirmesine ve ana firmaya olan bağlılığının artmasına yol açar. Yerinde yardım ise, tedarikçi geliştirme konusunda bir diğer önemli husustur. Firmalar kendi personellerini, eğitim amacıyla birlikte çalıştığı şirketlere gönderebilir ve bu durum tedarikçilerin daha etkin çalışmasına yol açabilir. Örnek olarak, Nissan ve Allied Signal firmaları, mühendislerini ve uzmanlarını tedarikçilerine belirli aralıklarla göndererek kendi değer zincirleri içerisinde belirli bir ivme oluşturmak istemişlerdir (Webb, 2017). Yerinde yardım aslında en önemli tedarikçi geliştirme aktiviteleri arasında gösterilebilir. Çünkü yönlendirme ve eğitim genelde soyut düzeyde kalırken, personel değişimi olarak da adlandırabileceğimiz yerinde yardım ile ana firma kendi bilgi birikimini direkt olarak ve operasyonlarda uygulamalı bir şekilde göstererek tedarikçisine aktarma fırsatı bulur. Bu şekilde inovasyondan etkinliğe kadar birçok olumlu çıktı hem tedarikçiye hem de ana firmaya yansır (Webb, 2017). Aynı zamanda, tedarikçi ile ana firma arasında kurulması istenen güven ve bağlılığın en önemli ögesi yerinde yardım olarak düşünülebilir. Çünkü tedarikçi, aldığı personel yardımı ile ana firmanın kendisi ile uzun vadeli ve kazan-kazan yöntemine

dayanan bir ilişki kuracağını inanır. Bu sayede, tedarikçinin ana firmaya olan sadakati de üst düzeye çıkar.

3. TEDARİKÇİ GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

Tedarikçi geliştirme, tedarikçilerin becerilerini geliştirmek için organizasyon ve tedarikçileri arasında uzun vadeli işbirliği çabasıdır (Watts ve Hahn, 1993). Diğer bir tabirle, tedarikçi geliştirme, hizmet veya ürün alıcı firma tarafından tedarikçilerinin performansını artırmak amacıyla yürütülen çalışmalardır (Wagner, 2010). Tedarikçi geliştirme faaliyetleri direkt ve dolaylı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dolaylı faaliyetler izleme, değerlendirme, iletişim, teşvik veya ceza, sertifikasyon ve amaç gösterme gibi aktiviteleri kapsar iken, direkt faaliyetler eğitim, finansal veya makine yardımları, karşılıklı ziyaretler, personel değişimi gibi konuları içerir.

Doğrudan tedarikçi geliştirme aktivitelerine en belirgin örnek olarak finansal yatırımlar ve tedarikçiye verilen eğitimler gösterilebilir (Krause, 1999; Wagner, 2010). Finansal yatırımlarda tedarikçiye kredi ve hibe gibi olanak sunulurken, eğitim ve öğretimde ise sektörler ile ilgili olarak firmanın bilgi ve becerileri tedarikçiye aktarılır (Krause, 1997; Parmigiani vd, 2011; Wagner, 2010, 2011). Literatürdeki örnekler, doğrudan tedarikçi geliştirme aktivitelerinin tedarik zincirinin performansını etkilediğini göstermiştir (Bai ve Sarkis, 2010; Lu vd., 2012; Sancha vd., 2016). Tedarikçilerin bazı konularda eksik ve yetersiz olması, bütün zinciri etkileyebileceği açıktır. Fakat bu sorunların çözümü için tedarikçinin finansal gücü zayıf kalabilir. Bu noktada ana (alıcı) firmanın devreye girmesi ve tedarikçisine yol göstermesi çözümün ana unsurlarından biridir (Klassen ve Vereecke, 2012; Maignan vd., 2002). Bununla birlikte, dolaylı tedarikçi geliştirme programlarına en iyi örnek tedarikçi izlemedir (Zimmer vd., 2016). Tedarikçi operasyonlarının belirli bir düzen içinde değerlendirilmesi ve izlenmesi, tedarikçinin performansına olumlu yansımaktadır (Boyd vd., 2007; Gualandris vd, 2014).

Daha geniş kapsamda bakıldığı zaman, literatürde bahsedilen direkt tedarikçi geliştirme faaliyetleri, ürün ve üretimle ilgili tavsiye verme, tedarikçi çalışanlarını eğitme, tedarikçiye teknisyen, mühendis vb. çalışan gönderme, kalite ve teknoloji ile ilgili tavsiyelerde bulunma, (örtük) bilgi aktarımı, ürün geliştirmede erken tedarikçi katılımı, tedarikçilerle beraber MRPI ve MRPII gibi sistemleri kullanma, tedarikçilerin iç ve dış bilgi sistemine ulaşabilme, tedarikçi performans

hedeflerini yükseltme, istatistiksel proses kontrol eğitimi verme, teknolojik destek verme, araç, gereç, makine sağlama, yeni yatırımlar için finans sağlama, tedarikçi tesislerini düzenli ziyaret etme, tedarikçileri alıcı tesislerine davet etme, tedarikçi süreçlerinde katma değeri olmayan aktiviteleri elimine etme, tedarikçilerin gelişmelerini ödüllendirme, tek tedarikçi kullanma, tedarikçiyle uzun süreli kontrat imzalamadır. Dolaylı faaliyetler ise; tedarikçilere hedef belirleme, tedarikçilerin denetlenmesi, tedarikçilere performansları hakkında geri bildirimde bulunma, çok ciddi tedarikçi değerlendirmesi, sınırlı sayıda (her parça için 3 yada daha az) kaliteli ve güvenilir tedarikçi ile ilişkileri sürdürme, satın alınan tüm ürünler için standartları dikkate alma ve etkin iletişimidir (Wagner, 2009; Ustasüleyman 2009, Humphreys ve diğerleri, 2011, Ağan, 2014, Ağan., 2018)

4. TEDARİKÇİ GELİŞTİRMEDE YAŞANAN SIKINTILAR

Tedarikçiler ile ilgili yaşanan sıkıntılar, ana firmalar açısından imaj ve yasal ceza problemlerini gündeme getirebilir (Carter ve Jennings, 2004, Koplin vd., 2007). Günümüzde, tanınmış çokuluslu şirketler bile ürünlerini müşterilerinden geri çağırabilmektedir. Dolayısıyla, sürdürülebilir tedarikçi ilişkilerinin, zaman zaman, büyük ve önemli firmalarda tam anlamıyla olmadığı söylenebilir (Reuter, 2010). Sürdürülebilir ilişkiler için sadece değerlendirme aktiviteleri değil aynı zamanda ortak işbirlikleri de gereklidir (Gimenez ve Tachizawa, 2012, Lee ve Klassen, 2008). Wagner (2010), dolaylı faaliyetlerin ürünün kalitesini ve tedarikçileri olumlu etkilediğini göstermiştir. Genelde literatürde çalışmalar dolaylı faaliyetlerin direkt faaliyetlerden önce gelmesi yönündedir. Örnek olarak, Ustasüleyman (2009) dolaylı faaliyetlerin direkt faaliyetleri tetiklediğini göstermiştir.

Sürdürülebilirlik anlamında, firmaları tedarikçiler ile işbirliği yapmaya iten etkenler; yasalar, düzenlemeler, imaj beklentisi ve sosyal sorumluluktur. Fakat aynı zamanda; tedarikçiler ile işbirliği konusunda yüksek maliyet, koordinasyon sıkıntısı, tedarikçilerle firma arasındaki yetersiz iletişim gibi problemler de vardır (Seuring ve Muller, 2008). Tedarikçi geliştirme her ne kadar başarılı örnekler ile dolu olsa bile, başarısız örneklerde mevcuttur. Mohanty ve diğerleri (2014) tedarikçi geliştirme alanında yaşanan sıkıntıların nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Bu çalışmaya göre ana (alıcı) firmadan kaynaklanan engeller; stratejik odaklanma eksikliği, dengesiz satın alma veya yükleme hacimleri, çapraz takımların olmaması, devamlılığın olmaması, sadece maliyete odaklanma, teknoloji paylaşımını

istememe, organizasyon kültürü ve erken beklentidir. Tedarikçiden kaynaklanan engeller ise; stratejik plan eksikliği, yatırım problemleri, yetenekli işgücünün olmaması, eski teknolojiler, enformasyon paylaşımında tereddütler yaşama, proje yürütme eksikliği, güven ve bağlanma problemleri ve yapısal ve düzgün olmayan enformasyondur.

5. TARTIŞMA

Tedarikçi geliştirme, tedarikçilerin finansal ve finansal olmayan kaynaklarının ana (alıcı) firma tarafından geliştirilmesidir (Krause, 1999; Wagner, 2010). Tedarikçi geliştirme süreçleri firmaların tedarikçilerinin yeteneklerini geliştirmelerine yol açar ve bu sayede zincirin ekonomik ve operasyonel performansı artar. Aynı zamanda, zincir olası risklerden olabildiğince korunmuş olur (Gualandris vd., 2014; Klassen ve Vereecke, 2012; Parmigiani vd, 2011; Sancha vd, 2016). Tedarikçi geliştirme önemli bir konu olmasına rağmen, bu alan literatürde genellikle çevresel etki anlamında incelenmiştir (Agan vd., 2016; Bai ve Sarkis, 2010; Kannan vd., 2010; Large ve Thomsen, 2011). Bununla birlikte, tedarikçi geliştirme konusu kalkınma, sosyal ve toplumsal sorunların çözümü perspektifinden de incelenmesi gerekir (Yawar ve Seuring, 2018). Fakat bugüne kadar olan araştırmaların çok azı tedarikçi geliştirme konusunu bu kapsamda incelemiştir. Bu nedenle tedarikçi geliştirme konusu insan hakları, işçi hakları, yoksulluğun azaltılması, çocuk işçiliği, sürdürülebilirlik gibi sosyal sorunları ele alarak daha kapsamlı incelenebilir. Başka bir açıdan, tedarikçi geliştirmenin özellikle gelişmekte olan ekonomileri nasıl etkilediği konusu ise incelenmeye değer başka bir alandır. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ), tedarikçi geliştirme programları ile ekonomiye nasıl katkı sağladıkları araştırılabilir. Sürdürülebilir bir ekonomik performans ve gelişmekte olan ülkelerdeki tedarik zincirlerinin gelişmesi için, bu yerlerdeki KOBİ'lerin daha etkin olması sağlanmalıdır (Busse, 2016; Mani vd., 2016, Meixell ve Luoma, 2015). Bu nedenle, gelişmekte olan ülkelerde yerel tedarik zincirlerini incelemek, sürdürülebilir tedarik zincirlerini ve tedarikçi geliştirmenin önemini anlamak için çok önemlidir. Literatürde bu konu hakkında az sayıda çalışma olmasına rağmen (Agan vd., 2016; Busse vd., 2016; Lu vd., 2012; Sancha vd, 2015a, 2015b), ilerleyen araştırmalarda bu konu daha kapsamlı bir şekilde ele alınabilir.

6. SONUÇ

Ürünlerin aşırı derece farklılaşması, şirketlerin giderek uzmanlaşmasına, dolayısıyla daha fazla tedarikçi ile çalışılmasına neden olmuştur. Bu sebepten dolayı, büyük firmalar için tedarikçilerden gelen ürünlerin kalitesi ve zamanında teslimat gibi konularda sıkıntı yaşamamak adına, tedarikçiler ile ortak işbirliği içine girme durumu oluşmuştur. Tedarikçi geliştirme, bu noktada devreye girmekte ve şirketler için önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzdeki hızlı rekabet ortamı ile birlikte firmalar tedarikçileri ile ortak projeler organize etmekte, onların zayıf veya yetersiz kaldığı noktalarda çeşitli tedarikçi geliştirme aktiviteleri organize etmektedirler.

Bununla birlikte hem yerel hem küresel şirketler ürünlerini daha kaliteli, çevreci ve ucuz üretmeye çalışmaktadırlar. Günümüz şartlarında, bu hedeflerin tedarikçilerin katkısı olmadan başarılamayacağı açıktır. Gerek yerli gerek diğer ülkelerdeki tedarikçilerin yetersizlikleri tedarikçi geliştirme programlarını zorunlu kılmıştır. Bu araştırma, tedarikçi geliştirmenin literatürdeki yerini incelemiş, tedarikçi geliştirmenin çeşitleri ve süreci engelleyen faktörlerden bahsetmiştir. Son tahlilde, hangi tedarikçinin hangi alanda geliştirileceği, projenin detayları ve yürütülmesi kararları ilgili endüstri, tedarikçi, parça ve zemine göre alınmalıdır ve bu kararlar için yöneticilere büyük iş düşmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F., & Açıkgöz, A. (2016). The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1872-1881.
- Ağan, Y., Acar, M. F., & Neureuther, B. (2018). The importance of supplier development for sustainability. In *Sustainable freight transport* (pp. 165-178). Springer, Cham.
- Bai C. and Sarkis J. (2010), "Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory", *Journal of Cleaner Production*, Vol.18 pp. 1200–1210.
- Boyd, D.E., Spekman, R.E., Kamauff, J.W., Werhane, P., 2007. Corporate social responsibility in global supply chains: a procedural justice perspective. *Long. Range Plan.* 40 (3), 341e356.
- Busse, C., 2016. Doing well by doing Good? The self-interest of buying firms and

- sustainable supply chain management. *J. Supply Chain Manag.* 52 (2), 28e47.
- Carter, C. R., Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of business Logistics*, 25(1), 145-186.
- Child, J., Tsai, T. (2005). The Dynamic Between Firms' Environmental Strategies and Institutional Constraints in Emerging Economies: Evidence from China and Taiwan. *Journal of Management Studies*, 42(1), 95-125.
- Christopher, M. (Ed.). (1992). *Logistics: The strategic issues*. Chapman & Hall.
- Dalvi, M. V., & Kant, R. (2015). Benefits, criteria and activities of supplier development: A categorical literature review. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(4), 653–675.
- Das, A., Narasimhan, R., and Talluri, S. (2006), "Supplier integration—finding an optimal configuration". *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No.5, pp. 563–582.
- Ehrgott, M., Reimann, F., Kaufmann, L., Carter, C. R. (2013). Environmental Development of Emerging Economy Suppliers: Antecedents and Outcomes. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 131-147.
- Gimenez, C., Tachizawa, E. M. (2012). Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 531-543.
- Glock, C. H., Grosse, E. H., & Ries, J. M. (2017). Reprint of decision support models for supplier development: Systematic literature review and research agenda. *International Journal of Production Economics*, 194(2017), 246– 260.
- Govindan, K., Kannan, D., & Haq, A. N. (2010). Analyzing supplier development criteria for an automobile industry. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 43-62.
- Gualandris, J., Golini, R., Kalchschmidt, M., 2014. Do supply management and global sourcing matter for firm sustainability performance? *Int. Study. Supply Chain Manag.: Int. J.* 19 (3), 258e274.
- Hines, P. (1994). *Creating world class suppliers: Unlocking mutual competitive advantage*. Pitman Publishing.

- Hohmann, C (2014), hohmannchris.wordpress.com/2014/07/20/what-is-supplier-development/
- Humphreys, P., Cadden, T., Wen-Li, L., & McHugh, M. (2011). An investigation into supplier development activities and their influence on performance in the Chinese electronics industry. *Production Planning and Control*, 22(2), 137-156.
- Kannan, G., Kannan, D., Haq, A.N., 2010. Analyzing supplier development criteria for an automobile industry. *Ind. Manag. Data Syst.* 110 (1), 43e62.
- Klassen, R.D., Vereecke, A., 2012. Social issues in supply chains: capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *Int. J. Prod. Econ.* 140 (1), 103-115.
- Koplin, J., Seuring, S., Mesterharm, M. (2007). Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry—the case of the Volkswagen AG. *Journal of Cleaner Production*, 15(11), 1053-1062.
- Krause, D. R. (1997). Supplier development: Current practices and outcomes. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2), 12–19.
- Krause, D.R., (1999), “The antecedents of buying firms’ efforts to improve suppliers”, *Journal of Operations Management*, Vol.17 No.2, pp. 205–224.
- Large, R.O., Thomsen, C.G., 2011. Drivers of Green supply management performance: evidence from Germany. *J. Purch. Supply Manag.* 17 (3), 176e184.
- Lee, S. Y., Klassen, R. D. (2008). Drivers and Enablers That Foster Environmental Management Capabilities in Small-and Medium-Sized Suppliers in Supply Chains. *Production and Operations Management*, 17(6), 573-586.
- Li, W., Humphreys, P.K., Yeung, A.C.L., and Cheng, T.C.E., (2007), “The impact of specific supplier development efforts on buyer competitive advantage: an empirical model”, *International Journal of Production Economics*, Vol.106, pp. 230–247.

- Lu, X.A.R., Lee, P.K.C., Cheng, T.C.E., 2012. Socially responsible supplier development: construct development and measurement validation. *Int. J. Prod. Econ.* 140 (1), 160-167.
- Mani, V., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Hazen, B., Dubey, R., 2016. Supply chain social sustainability for developing nations: evidence from India. *Resour. Conserv. Recycl.* 111, 42-52.
- Maignan, I., Hillebrand, B., McAlister, D., 2002. Managing socially responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *Eur. Manag. J.* 20 (6), 641e648.
- Meixell, M.J., Luoma, P., 2015. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 45 (1/2), 69-89.
- Modi, S.B. and Mabert, V.A., (2007), "Supplier development: improving supplier performance through knowledge transfer", *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No.1, pp. 42–64.
- Mohanty, M. K., Gahan, P., & Choudhury, S. (2014). Why most of the supplier development programs fail in discrete manufacturing—findings from selected Indian discrete manufacturing industries. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, (ahead-of-print), 1-11.
- Narasimhan, R., Mahapatra, S., and Arlbjørn, J., (2008), "Impact of relational norms, supplier development and trust on supplier performance", *Operations Management Research*, Vol. 1 No.1, pp. 24–30.
- Noshad, K., & Awasthi, A. (2018). Investigating critical criteria for supplier quality development. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, <https://doi.org/10.1080/17509653.2017.1387821>.
- Parmigiani, A., R. B. Klassen, and M. V. Russo. 2011. "Efficiency Meets Accountability: Performance Implications of Supply Chain Configuration, Control, and Capabilities." *Journal of Operations Management* 29 (3): 212–223.

- Reuter, C., Foerstl, K. A. I., Hartmann, E. V. I., Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63.
- Routroy, S., & Pradhan, S. K. (2013). Evaluating the critical success factors of supplier development: a case study. *Benchmarking: An International Journal*, 20(3), 322-341.
- Sancha, C., Gimenez, C., Sierra, V., Kazemini, A., 2015a. Does implementing social supplier development practices pay off? *Supply Chain Manag. Int. J.* 20 (4), 389-403.
- Sancha, C., Longoni, A., Gimenez, C., 2015b. Sustainable supplier development practices: drivers and enablers in a global context. *J. Purch. Supply Manag.* 21, 95-102.
- Sancha, C., Gimenez, C., Sierra, V., 2016. Achieving a socially responsible supply chain through assessment and collaboration. *J. Clean. Prod.* 112, 1934e1947.
- Seuring, D., M. Müller, (2008), From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, Vol 16, 1699-1710.
- Ustasüleyman, t. (2009). Tedarikçi geliştirmenin satın alma performansına etkisine yönelik yapısal model önerisi. *İktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 11(1), 1-22.
- Wagner, S. M. (2010). Indirect and direct supplier development: performance implications of individual and combined effects. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 57(4), 536-546.
- Wagner S., (2011). Supplier development and the relationship life-cycle, *Int. J. Production Economics*, 129, 277–283
- Watts, C.A. and Hahn, C.K., (1993), “The supplier development program: an empirical analysis”, *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 29 No.2, pp. 11–17.

Webb, J. (2017), www.forbes.com/sites/jwebb/2017/04/27/what-is-supplier-development-three-levers-to-get-the-most-from-the-supply-base/?sh=47b6a91e1251

Wuttke, D. A., Donohue, K., & Siemsen, E. (2018). Initiating supplier new product development projects: A behavioral investigation. *Production and Operations Management*, 27(1), 80–99.

Zimmer, K., Fröhling, M., Schultmann, F., 2016. Sustainable supplier management e a review of models of supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *Int. J. Prod. Res.* 54 (5), 1412e1442.

Zhu, Q., Geng, Y., Sarkis, J., Lai, K. H. (2011). Evaluating green supply chain management among Chinese manufacturers from the ecological modernization perspective. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 808-821.

Çatışma beyanı: Makalenin yazarı bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da finansal ilişkileri bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Destek ve teşekkür: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.