

ISO 44001 İŞBİRLİKÇİ İŞ İLİŞKİLERİ YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDININ TEDARİK ZİNCİRİ ORTAKLIK SÜREÇLERİNE ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Sündüz DAĞ¹, Nihan KABADAYI²

Öz

ISO 44001 işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sistemi standardı 2017 yılında Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından yayımlanmış yeni bir yönetim sistemidir. Bu çalışma, Türkiye’de ISO 44001 işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sistemini süreçlerinde uygulama ihtimali olan firmalara söz konusu standart ile ilgili genel bilgi aktarmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda yürüttüğümüz çalışmanın sonuçlarının, ISO 44001 işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sistemi belgesine sahip olmak isteyen işletmelere belgenin sağlayacağı faydalar konusunda yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Çalışmada ayrıca ISO 9001 kalite belgesine sahip olan işletmelerin ISO 44001 yönetim sistemine uyum süreci de değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, ülkemizde henüz firmalarca tanınmamış ve hakkında herhangi bir çalışma yapılmamış olan bu yönetim sistemi standardını Türkçe ’ye kazandırmak ve Türkçe literatürüne katkıda bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri, İşbirliği, ISO 44001, Standardizasyon, Risk Yönetimi.

JEL Sınıflaması: M11, L2, D16.

EVALUATION OF THE IMPACT OF ISO 44001 COLLABORATIVE BUSINESS RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEM ON SUPPLY CHAIN COLLABORATION PROCESSES

Abstract

ISO 44001 collaborative business relationship management system standard is a new management system published by International Organization for Standardization (ISO) in 2017. This study aims to present general information for the Turkish firms that have the potential to use ISO 44001 collaborative business relationship management system. It is believed that this study will be a guide for companies about the benefits of the ISO 44001 document. Additionally, the adjustment process of the firms which already have ISO 9001 certificate to the ISO 44001 is considered. Since the ISO 44001 management system is not popularly known in Turkey and not considered in a Turkish study before, the main objective of this study is to provide information for the Turkish companies and contribute to the Turkish literature.

Keywords: Supply Chain, Collaboration, ISO 44001, Standardization, Risk Management.

JEL Classification: M11, L2, D16.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Üretim Bölümü, skumpas@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2413-2887

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Üretim Bölümü, nihank@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1950-4877

1. Giriş

Günümüzde piyasalardaki rekabet şartları değişmiş ve firmalar arasındaki stratejik rekabet tedarik zincirleri arasına taşınmıştır. Tedarik zinciri birçok bağımsız firmanın ortak stratejik hedefler etrafında birleşerek gerçekleştirmiş olduğu karmaşık operasyonel süreçlerden oluşmaktadır. Bu sebeple firmaların stratejik başarı elde edebilmeleri için tedarik zincirlerini etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Tedarik zinciri yönetimi hammadde üreticisinden son tüketiciye kadar gerçekleştirilen bütün faaliyetleri ele almaktadır. Günümüzde binlerce parçadan oluşan ve farklı coğrafi bölgelerde üretilerek farklı bölgelerdeki tüketicilere ulaştırılan ürünler nedeniyle tedarik zincirleri oldukça karmaşık süreçler haline gelmiştir.

Bu karmaşık tedarik zinciri süreçlerinin sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilerek ürünlerin en uygun fiyat ve en kısa sürede en yüksek kalitede müşterilere sunulması için tedarik zincirlerinde yer alan firmaların başarılı işbirlikleri kurmaları oldukça önemlidir. Tedarik zinciri içerisinde gerçekleştirilen işbirliklerinin, firmaların rekabetteki başarısı üzerinde oldukça önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Karmaşık tedarik zinciri iş süreçlerinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için zincirde faaliyet gösteren bağımsız firmalar arasında çok sayıda işbirliği gerçekleştirilmektedir. Tedarik zinciri içerisinde gerçekleştirilen işbirliklerinin, ürüne değer katma, teknolojik yetenekleri geliştirme, operasyonel ve finansal yetenekleri geliştirme, pazara nüfusu kolaylaştırma, ortak kaynak kullanımı sayesinde verimliliklerini artırma vb. birçok yararı bulunmaktadır. Bu sebeple firmalar, bu faydaların bir veya birkaçından yararlanmak üzere tedarik zincirleri süreçlerinde işbirlikleri gerçekleştirmektedir.

Tedarik zincirlerinde en yaygın olarak gerçekleştirilen işbirliği süreçleri lojistik hizmet sağlayıcıları ile yapılan işbirliği süreçleridir. Bunun yanı sıra, tedarik zinciri içerisinde yer alan hammadde üreticileri, tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar ve perakendeciler arasında da işbirliği gerçekleştirilebilmektedir. İşbirliğini, bağımsız firmalar arasında ortak bilgi ve kaynak paylaşımının sağlanarak, tarafların bu ortak iş sürecinden maksimum fayda elde etmesi şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, işbirliği süreçlerinin en önemli unsurlardan bir tanesi taraflar arasında çift taraflı olarak doğru ve tam zamanlı bilgi akışının sağlanmasıdır (Ramanathan and Gunasekaran, 2014; Chen vd., 2017). Son yıllarda bilgi teknolojilerindeki gelişim, internet ve alternatif bilgi paylaşım platformlarının oluşması tedarik zinciri içerisinde yer alan firmaların birbirleri ile tam zamanlı ve doğru bilgi paylaşımını hızlandırmıştır. Bunun sonucunda tedarik zinciri uygulamalarında kurulacak işbirlikleri için uygun ortam oluşmuştur. Tedarik zinciri işbirliklerinde iş ortaklarının paylaşım yetenekleri ve teknolojiyi kullanım yolları işbirliğinin performansını etkileyen diğer iki önemli unsurdur. İş ortaklarının paylaşım yetenekleri iki ortak arasındaki ortak kaynaklarının kullanımı konusundaki taahhütler ve kaynakların paylaşımı konusunda alınan kararlar ile ilgili algıya bağlıdır.

İş birliği sürecine katılan firmalar başarılı oldukları operasyonel faaliyetleri ortak yapılan iş sürecinde gerçekleştirme fırsatına sahip olabildiği için, ortaklık sonuçları firmalar için ilgili işi tek başlarına gerçekleştirmekten daha başarılı olabilmektedir (Langley et al., 2008). Yani işlerin konusunda uzman olan firmalar tarafından gerçekleştirilmesi sayesinde tedarik zinciri süreçlerinde daha başarılı olması beklenebilir. Geçmiş 30 yıllık süreçte birçok global firma tedarik zinciri yönetiminde yapmış olduğu stratejik işbirlikleri sayesinde önemli başarılar elde etmiştir. Bunlar gelecek dönemdeki işbirliklerine yol gösterici olmaktadır.

Procter & Gamble, West-Marine ve Hewlett Packard gibi global firmalar tedarik zinciri yönetiminde gerçekleştirmiş oldukları işbirlikleri ile toplam tedarik zinciri maliyetlerinden tasarruf elde etmeyi, satışlarını ve talep tahmini doğruluklarını arttırmayı başarmışlardır. Özellikle Amerikan perakende mağazalar zinciri Wal-Mart firmasının tedarikçileri ile yapmış olduğu başarılı işbirlikleri diğer firmaların da tedarik zinciri yönetiminde işbirliğinin avantajlarından yararlanma çabalarına öncü olmuştur. Tedarik zinciri işbirliği süreçlerinde bütün tedarik zinciri elemanları arasında planlama, talep tahmini, sipariş yükleme, bilgi paylaşımı, kaynak paylaşımı ve teşvik paylaşımı konularında ortaklıklar kurulması teşvik edilmektedir (Ramanathan and Gunasekaran, 2014).

Öte yandan, tedarik zinciri yönetiminde işbirliği faaliyetlerinin yararlarının tam olarak belirlenmesi zahmetli bir süreçtir. Firmaların tedarik zinciri operasyonlarının bir veya birkaç bölümünü başka bir firmaya devretmiş olması, işbirliğinin firmalara sağladığı yararların yanı sıra birçok riski de beraberinde getirmektedir. Büyük firmaların çeşitli avantajlar elde etmek için gerçekleştirdiği işbirlikleri firmaların marka imajına zarar verebilecek boyutlarda operasyonel aksaklıklara neden olabilmektedir. İş birliği faaliyetlerinde yer alacak olan iş ortaklarının sayısı, işbirliği süresi ve yatırım miktarı gibi faktörler sağlıklı bir işbirliğinin kritik unsurlarıdır. Ayrıca, tedarik zincirinde gerçekleştirilen işbirliği faaliyetlerinin taraflar arasında sorunsuz bir şekilde yürütülebilmesi için sistemdeki tüm süreçlerin standart bir şekilde tanımlanması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda tedarik zinciri içerisinde gerçekleştirilecek stratejik işbirliklerinde tarafları koruma altına alan ve işbirliğinin çerçevesi ve uygulanması konusunda yol gösteren ISO 44001 uygulamalarının önemi büyüktür. 2017 yılında BIS 11000'in kapsamının genişletilmesi ile birlikte oluşturulmuş olan yeni standartlar, firmaların işbirliği süreçlerinin kurulmasında izleyecekleri yolu ve bu ortaklıktan elde edecekleri değer artırılmasına ilişkin atılacak adımları tanımlamaktadır. Firmalar ISO 44001 sayesinde kaynak, risk, maliyet ve fırsat paylaşımı ile elde ettikleri faydayı maksimize edebilmektedir.

Bu çalışmada işbirliği süreçlerinde yer alan tarafları korumak ve ilgili riskleri minimize ederek faydayı maksimize etmek üzere firmalara fayda sağlayan ISO 44001 işbirlikçi iş ilişkileri standardının firmalara tanıtılması ve Türkçe literatüre kazandırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın Türkiye'de son yıllarda gelişmekte olan tedarik zinciri uygulamalarında yöneticiler için yol gösterici olabilecek bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada öncelikle ISO 44001 standardının geçmişi ve gelişim süreci konusunda açıklama yapılmıştır. Daha sonra ISO 44001 standardının tüm maddeleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde tedarik zincirinde risk kavramı ve işbirliği riskleri ele alınmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi konusunda bilgi verilmiştir. Son olarak araştırmanın bulguları ve sonuçları sunulmuştur.

2. ISO 44001- İşbirliği içinde çalışma ilişkileri yönetimi

2.1. ISO 44001 Standardının gelişimi

ISO 44001 işbirlikçi iş ilişkileri belgesi, firmaların işbirliklerindeki kaynak paylaşımı, maliyet, fırsatlar ve sözleşme süreçlerinden maksimum fayda sağlamasını düzenleyen uluslararası bir yönetim sistemi güvence belgesidir.

Bu yönetim sistemi özel veya kamu, büyük ölçekli veya Kobi, kar amacı gütmeyen kuruluşlar veya çok küçük ölçekli iş yatırımları olmak üzere her türlü işletmeye uygulanabilmektedir. ISO 44001 işbirlikçi iş ilişkileri standardının temeli 1990 yılında İngiltere’ de kar amacı gütmeyen bir organizasyon olarak kurulan Uluslararası İşbirliği Enstitüsü’ne (ICW) dayanmaktadır. Bu kurum kuruluşundan bu yana büyük veya küçük ölçekli organizasyonların performansını ve rekabetçiliği geliştirmek amacıyla ortak çalışma uygulamalarının benimsenmesini teşvik etmeye odaklanmıştır. Kurulduğu ilk günden bu yana, enstitü ve üyeleri pratik deneyim konusunda geniş bir bilgi tabanı oluşturmuştur ve 2006 yılında dünyanın ilk işbirlikçi iş ilişkileri standardının öncüsü olacak olan PAS 11000 (kamuya açık işbirliği spesifikasyonları) yayımlanmıştır. Spesifikasyonun kuruluşlar tarafından ilgi görmesi ve denemelerin başarısı üzerine İngiltere’deki Lordlar kamarası bu spesifikasyonun bir İngiliz standardı olarak yayımlanmasını talep etmiştir. Bunun üzerine ICW ve İngiliz Standartları Enstitüsü’nün (BSI) ortak çalışmaları ile 2010 yılının sonunda BS 11000 ulusal standart olarak yayımlanmıştır. Daha sonra ICW’ nin öncülüğünde, Amerika, Avrupa ve Asya’yı kapsayan on iki ülkenin desteklediği uluslararası bir standart geliştirmek için 2013 yılında bir çalışma başlatılmış ve 2017 yılında ISO 44001 işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sistemi standardı yayımlanmıştır (Institute for Collaborative Working, 2020).

Ulusal bir standart olan BS 11000’ den ISO 44001 standardına geçişte en göze çarpan değişiklik, yüksek seviyeli yapı ve yaşam döngüsü boyunca güçlendirilen yetkinlik ve davranışlara yoğunlaşan odaklanma olmuştur. BS 11000 içindeki gereksinimlerin bir kısmı yeni standart ISO 44001’de korunurken, tüm yönetim sistemi standartlarında ortak olan terimler, tanımlar, başlıklar ve metin içeren yüksek seviyeli bir yapı kullanmıştır. Bu durumun işe alım, personel tahsisi, becerilerin geliştirilmesi ve performans değerlendirmelerinde işbirlikçi çalışma yeteneklerini güçlendireceği ileri sürülmektedir. Diğer bazı değişiklikler arasında yetkinlik ve davranışlara daha fazla odaklanma, tedarik zinciri ve genişletilmiş girişimin etkilerini dikkate alma ihtiyacı ve sorumlu üst düzey yöneticilerin sorumluluklarına yapılan vurgu yer almaktadır.

BS 11000 standardından ISO 44001 yönetim sistemine geçişte karşımıza çıkan anahtar değişiklikler aşağıda sıralanmıştır (Teal Consulting, 2020):

- Yetenek ve tutumlara daha fazla önem verme.
- Temel yapının sabit tutularak ve ortak bir yapı kullanılarak diğer yönetim sistemleri ile ortak kullanım kolaylığı.
- Değer yaratmaya ve değer analizi sürecinin oluşturulmasına daha fazla önem verilmesi.
- Tüm ilgili taraflar için daha büyük bir kavrayış sağlayacak yönetici düzeyindeki bağlılığın önemine odaklanmak.
- Çıkış stratejisinin hem her bir ortak açısından hem de işbirlikçi yapının yaşam döngüsündeki değişikliklere olan etkisi açısından değerlendirmeye alınarak güçlendirilmesi.

2.2. ISO 44001 standardı ve bölümleri

Küreselleşme, rekabetin artması ve müşteri isteklerinin her geçen gün daha da karmaşık hal alması gibi sebeplerden dolayı hem ulusal, hem de uluslararası düzeyde standardizasyon çalışmalarına verilen önem artmıştır.

Son yıllarda işletmelerin ürünlerini ve süreçlerini standardize ederek kaliteyi arttırmaları, pazarlarda mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri için temel şartlardan biri haline gelmiştir. Standardizasyonun amacı bir üründeki, hizmetteki ve süreçteki belirsizlikleri gidererek ürünün, hizmetin ve sürecin her defasında aynı şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Diğer bir ifade ile ürün, hizmet ve süreçlerdeki tutarlılığın artırılmasına yönelik çabalar. Standardizasyon üreticiler, tüketiciler ve ekonomi için çeşitli ortak faydalar (maliyetlerin düşmesi, güven oluşturması, belirsizlikleri ortadan kaldırması, israfı azaltması gibi) oluşturan bir faaliyettir. Standardizasyon kuruluşlar için bir yenilenme sürecidir. Bu yenilenme sürecini hem kuruluşlar hem de kişiler için zamandan tasarruf sağlayan yapısal yöntemler sunarken aynı zamanda yeni fikirler ve öncü teknikler hakkında bilginin yayılmasını kolaylaştırmaktadır.

Bunun yanı sıra standardizasyon, üretim ve hizmet süreçlerindeki verimliliği ve etkinliği artırmanın yollarından bir tanesidir. Standardizasyon ile süreçlerdeki belirsizlikler ve katma değer yaratmayan faaliyetler azaltılarak çevrim süreleri kısaltılabilir. Çevrim sürelerinin kısalması teslimat sürelerine olumlu etki yaparak müşteri memnuniyeti oluşturmayı sağlar.

Standardizasyonun bu denli önem kazanması, işletmeleri sistem kalitesini güvence altına alan sistem standardizasyonuna yöneltmiştir. Dünyada ve ülkemizde yaygın kullanımı olan sistem standardı, ISO 9001 kalite yönetim sistemi standardıdır. Bu standart üretimin her sürecini ayrı ayrı ele alırken üretimin belirli bir düzende gerçekleştirilmesine imkân verir. Standartın 2008 güncellemesinde sekiz farklı kalite yönetim prensibinden bahsedilmiştir ve prensiplerden biri “tedarikçilerle faydaya dayanan ilişkiler” başlığını taşımaktadır. Standart bu versiyonunda paydaş ilişkilerini sadece tedarikçiler açısından ele almıştır. ISO 9001 standardının en son versiyonu olan ISO 9001:2015’de aynı prensip “ilişki yönetimi” olarak karşımıza çıkmaktadır. Standart, bu prensip ile kuruluşların iç ve dış taraflarla karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler kurmasını ve bunu yönetmesini istemektedir. Burada iç ve dış taraflar kavramı ile kuruluşun paydaşlarına vurgu yapılmaktadır. Ayrıca, standart bu durumu 4.2. maddesi ile desteklemektedir. Standartın 4.2. maddesi olan ‘ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması’ gereğince kuruluş ilgili tarafların ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirlemelidir (Şahin, 2016:26). Bir işletmedeki ilgili taraflar iç ve dış taraflar olarak sınıflandırılır. İç taraflar, şirket içi çalışanlar iken; dış taraflar işletme dışındaki müşteri, tedarikçiler, dağıtıcılar ve yasal kurumlardır. Kuruluş tarafından ilgili taraflara verilen önem ve ilgili tarafların kuruluşa olan etkisi ortaya çıkarılmalıdır (Arıcı ve Almenan, 2017:28).

ISO 2017 yılında, işletmelerin ilgili taraflarla olan işbirliğini içeren ISO 44001 ‘İşbirlikçi iş ilişkisi Yönetim Sistemi’ standardını yayınlamıştır. ISO 44001, kuruluşların faaliyetlerini gerçekleştirirken sürdürülebilir iş ilişkileri ve işbirlikçi çalışma ortamı sağlayabilmesi için ortak bir platform oluşturmaya odaklanan yeni nesil bir standarttır. Standart organizasyonlar arasındaki işbirlikçi çalışma ilişkilerinin etkin bir şekilde tanımlanması, yönetilmesi ve geliştirilmesine dair gereksinimleri belirler. ISO 44001: 2017, büyük çok uluslu şirketlerden, devlet kuruluşlarına, kar amacı gütmeyen kuruluşlardan küçük işletmelere kadar her boyuttaki özel ve kamu kuruluşlarına uygulanabilir bir yapıya sahiptir. ISO 44001, sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirmeye odaklanmış bir belge olmaktan ziyade, kurumsal zihniyeti ve kültürü işbirliğine doğru yönlendirmekle ilgilidir. Organizasyonların ISO 44001 ile birlikte kazandıkları (Greenwood consulting:2020);

- Ortak çalışma kültürü,
- İlişki yönetimi planı,
- Kuruluşlar arasındaki uzun vadeli sözleşmeleri yönetmek,

- Kuruluşlar arasındaki sözleşmelerde çatışmadan kaçınmak,
- Sözleşmeleri oluşturmak, yönetmek ve sonlandırmak için bir çerçeve,
- Kuruluşlar arasında karşılıklı anlayış,
- Teklifler sırasında ödün vermeden farklılaşma

şeklinde sıralanabilir. Bunların yanında işbirlikçi yaklaşımların rekabetçiliği ve performansı artıran çok çeşitli faydalar sağladığı gösterilmiştir (örneğin, daha iyi maliyet yönetimi, iyileştirilmiş zaman, kaynak kullanımı, risk yönetimi ve artan iş değeri ve yenilik sunumu).

ISO 2012 yılında tüm yönetim sistemi standartlarının içeriğini aynı başlıklar altında toplamak amacıyla yüksek seviyeli yapı adı altında (High Level Structure) bir uygulamaya gitmiştir. Bu yapı ile birlikte, ISO tarafından yayınlanan ve 2012 yılından sonra revize edilecek tüm yönetim sistemi standartları 10 ana başlık altında toplanmıştır (Brewer, 2014:3-4). ISO yüksek seviyeli yapı ile tüm yönetim sistemi standartlarının anlaşılmasında ve uygulanmasında ortak dil yaratmak amacıyla genel bir çerçeve çizmektedir. Bu vasıta ile yönetim sistemi standartlarının entegrasyonu kolaylaştırmayı hedeflemiştir. Ayrıca, yüksek seviyeli yapı birden fazla iş akışı arasındaki örtüşmeleri kolaylıkla ele almasıyla başarılı olabilmek için kilit faktör durumundadır (Marques vd., 2016:894). Yüksek seviyeli yapıya ait başlıklar ve açıklamaları Tablo 1' de verilmiştir (Şahin, 2016:26-50).

Tablo 1: ISO 9001:2015 standardının Maddeleri ve İçerikleri

Yüksek Seviyeli Yapı Başlıkları	İçerik
1.Kapsam	Uygulanan Disipline Özgü
2.Atıf Yapılan Standartlar	Uygulanan Disipline Özgü
3.Terimler ve Tanımlar	Uygulanan Disipline Özgü
4.Kuruluşun Bağlamı	4.1. Kuruluşun ve içeriğinin anlaşılması
	4.2. İlgili tarafların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin anlaşılması
	4.3. Yönetim sisteminin kapsamının belirlenmesi
	4.4. Yönetim sistemi süreçlerinin belirlenmesi
5.Liderlik	5.1. Liderlik ve taahhüt
	5.2. Politika
	5.3. Roller, sorumluluk ve yetkiler
6.Planlama	6.1. Risk ve fırsatlara yönelik faaliyetler
	6.2. Yönetim sisteminin hedefleri ve bunlara ulaşmak için planlama
7.Destek	7.1. Kaynaklar
	7.2. Yetenekler
	7.3. Farkındalık
	7.4. İletişim
	7.5. Doküman ve bilgi
8.Operasyon	8.1. Operasyonel Planlama ve Kontrol
9.Performans Değerlendirme	9.1. İzleme, ölçüm, analiz ve değerlendirme
	9.2. İç denetim
	9.3. Yönetimin gözden geçirmesi

Yüksek Seviyeli Yapı Başlıkları	İçerik
10.İyileştirme	10.1. Uygunsuzluk ve düzeltici faaliyet
	10.2.Sürekli iyileştirme

ISO 44001 işbirlikçi iş ilişkileri yönetim standardı da tabloda ifade edilen tüm başlıkları bünyesinde barındırmakta; sadece birtakım alt başlıklar bazında işbirlikçi iş ilişkileri konusu kapsamında farklılaşmaktadır. Standardın ana başlıkları ve alt başlıkları tabloda verilmiştir (ISO, 2017).

Tablo 2: ISO 44001 standardının maddeleri ve içerikleri

ISO 44001 Standardının Ana Başlıkları	İçerik
1.Kapsam	Uygulanan Disipline Özgü
2.Atıf Yapılan Standartlar	Uygulanan Disipline Özgü
3.Terimler ve Tanımlar	Uygulanan Disipline Özgü
4.Kuruluşun Bağlamı	4.1.Kuruluşun ve içeriğinin anlaşılması
	4.2. İlgili tarafların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin anlaşılması
	4.3. İşbirlikçi iş ilişkileri yönetim sisteminin kapsamının belirlenmesi
	4.4. Yönetim sistemi süreçlerinin belirlenmesi
	4.5. Değer yaratma
5.Liderlik	5.1.Liderlik ve taahhüt
	5.2. Politika
	5.3. Roller, sorumluluk ve yetkiler
6.Planlama	6.1.Risk ve fırsatlara yönelik faaliyetler
	6.2. İşbirlikçi iş ilişkileri yönetim sisteminin hedefleri ve bunlara ulaşmak için planlama
	6.3. İşbirlikçi iş ilişkilerinin tanımlanması ve önceliklendirilmesi
7.Destek	7.1. Kaynaklar
	7.2. Yetenekler ve tutum
	7.3. Farkındalık
	7.4. İletişim
	7.5. Doküman ve bilgi
8. Operasyon	8.1.Operasyonel farkındalık
	8.2. Bilgi
	8.3.İç değerlendirme
	8.4. Ortak seçimi
	8.5. Birlikte çalışma
	8.6. Değer yaratma
	8.7.Birlikte çalışmada sürdürülebilirlik
	8.8. Stratejik birlikteliğin bitişi
9.Performans Değerlendirme	9.1.İzleme, ölçüm, analiz ve değerlendirme
	9.2. İç denetim
	9.3.Yönetimin gözden geçirmesi
10.İyileştirme	10.1.Uygunsuzluk ve düzeltici faaliyet
	10.2.Sürekli iyileştirme

ISO 44001 standardının yeni yayımlanmış olması ve hakkında kaynak bulunmaması nedeniyle, bu çalışmada orijinal metin üzerinden çalışılarak, standardın içinde geçen 10 ana başlık ve firmaların bu başlıklar dahilinde gerçekleştirmeleri gereken faaliyetler aşağıda özetlenmiştir.

ISO 44001 standart kapsam başlığı altında işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sistemini kapsamaktadır. Atıf yapılan standartlar başlığı altında herhangi bir standart bulunmamaktadır. Terimler ve tanımlar başlığı, işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sistemini kurarken ve uygularken kullanılan kavramlar ve tanımlarını içermektedir.

Dördüncü başlık olan ‘*kuruluşun bağlamı*’ altında beş farklı alt başlık barındırmaktadır. Kuruluş, işbirliği faaliyeti için belirlediği stratejik ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini etkileyebilecek iç ve dış faktörleri belirlemelidir. Ayrıca, işbirliği faaliyetlerinde taraf oluşturacak kurum ve kişilerin ihtiyaç ve beklentilerini belirlemelidir. Bunun yanında, işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sisteminin firma içinde hangi bölümleri kapsayacağı ve standardın uygulanamayacak maddelerinin ve kanıtlarının belirtilmesi gerekmektedir. Daha kısa bir ifade ile işbirlikçi iş ilişkileri yönetiminin kuruluş içerisindeki kapsamı net olarak belirlenmelidir. Yine bu başlık altında, işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sisteminin gerekli olan süreçlerinin kurulması gerektiği bildirilmiştir.

Standardın beşinci maddesi liderliği ele almaktadır. Bu madde, standardın uygulanması sırasında liderin yükümlülüklerinden söz etmektedir. Öncelikle standart liderden kuruluşu için işbirlikçi iş ilişkileri politikası belirlemesini ve bu politikanın düzenli olarak kontrol edilip güncellenmesini istemektedir. Bunun yanında lider, işbirlikçi iş ilişkileri yönetimi çerçevesinde bir takım hedefler belirlemek ve bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini düzenli olarak kontrol etmek zorundadır. Ayrıca bu madde kapsamında, liderin işbirliği süreçlerinin sürekli gelişimini takip etmesi ve desteklemesi gerektiği belirtilmiştir. Standart dahilinde lidere verilen diğer bir görev ise, işbirliği süreçlerinde görev alacak kişilerin ve yetkilerinin belirlenmesidir.

Altıncı madde planlamadır. Bu maddeye göre, kuruluş öncelikle işbirlikçi iş ilişkileri yönetim süreçlerini planlamalı ve bu süreçler için belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak, aynı zamanda istenmeyen etkileri azaltarak katma değeri artırmak amacıyla tüm süreçlerin risk ve fırsatlarını tanımlamalı; bunlara yönelik faaliyetler geliştirmelidir. Bu faaliyetleri belirli bir düzen ve disiplin temelinde gerçekleştirebilmeleri için standartta kuruluşlara risk yönetimi prosedürü oluşturmaları önerilmektedir. Bu prosedürde işbirliğine dair bir girişimin uygulanması ve potansiyel sorunlarla nasıl başa çıkılabileceği ile ilgili açıklamalar yapılmalıdır. Planlama maddesinin altında belirtilen diğer bir husus ise değişikliklerdir. Kuruluş, işbirliği süreçlerinde ürün, malzeme ve personel ile ilgili gerçekleştireceği değişiklikleri nasıl ele alacağını yazılı bir prosedür ile beyan etmelidir.

Standardın yedinci başlığı destektir. Destek konusu altında kuruluş öncelikle işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sisteminin kurulması, uygulanması, sürdürülebilirliği ve iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları belirlemelidir. Burada kaynak kavramı ile ihtiyaç duyulan kişiler, altyapı, izleme-ölçme ekipmanları, çalışma ortamı ve kurumun bilgi birikiminden söz edilmektedir. Bu konu ile ilgili olarak kuruluşa düşen görev listesi

- İşbirliği süreçlerinde görevlendirilmiş yeterli sayıda ve nitelikte insan kaynağının olduğundan emin olun.
- İşbirliği süreçlerinde kullanılacak yeterli düzeyde altyapıyı (bina, tesis, yardımcı tesis, yazılım, donanım, bilgi- iletişim teknolojileri ve taşımada kullanılacak ekipmanlar) sağlayın.

- İşbirliği süreçlerinin izlenmesi ve ölçülmesi için gerekli kaynakların uygunluğunu kontrol edin ve izleme ölçme kaynaklarının kalibrasyonlarından emin olun.
- İşbirliği süreçlerine ait hedefleri ve işbirliği politikaları konusunda personelin farkındalığını sağlayın.
- İşbirliği süreçlerindeki iletişim (kim, kiminle nasıl ve nerede iletişime geçecek) metodolojisini belirleyin.
- İşbirliği süreçleri yürütülürken ihtiyaç duyulacak dokümantasyon yapısını oluşturun. Doküman ve kayıtların güncelliğini sağlayın; kuruluş içerisinde dokümantasyon ile ilgili dağıtım, erişim, değişiklik, saklama ve elden çıkarma şartlarını belirleyin.

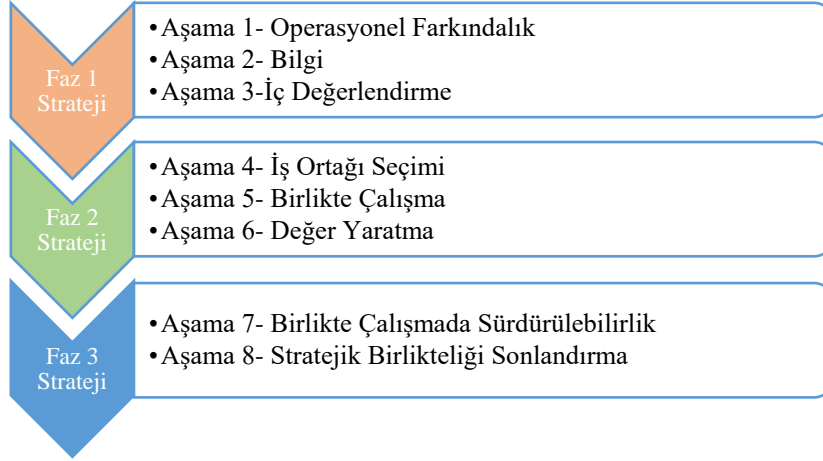
Standardın sekizinci maddesi operasyondur. Bu madde, işbirlikçi bir iş ilişkisinin sekiz aşamalı yolculuğunu ve kuruluşların süreç boyunca ne yapması gerektiğini açıklamaktadır. Bu sekiz aşamalı yapı üç ayrı faz ile ifade edilmektedir: Birinci faz stratejidir ve ilk üç aşamayı içermektedir; işbirlikçi yaklaşımın anlaşılması ve geliştirilmesi için işbirliği süreçlerindeki risklerin, fırsatların ve kısıtların belirlenmesini kapsamaktadır. İkinci faz bağlılıktır ve 4., 5. ve 6. aşamaları içermektedir; işbirliği ortaklarının seçimi, işbirlikçi yapının oluşturulması ve ortak amaçlar, ortak değer yaratma gibi kavramları kapsamaktadır. Üçüncü faz yönetimdir ve 7. ve 8. aşamaları içermektedir; ortak değer yaratmada ilişkilerin ve sistemden kopuşun yönetimini kapsamaktadır.

Standardın dokuzuncu maddesi performans değerlendirmedir. Bu maddeye göre yöneticiler, işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sistemini düzenli aralıklarla ölçme ve değerlendirmeye tabii tutarak, etkin bir şekilde çalıştığını göstermelidir. İşbirlikçi iş ilişkisi yönetim sistemini oluşturan süreçlerde neyin ölçülmesi ve izlenmesi gerektiği, kullanılan yöntemler, elde edilen verilerin nasıl analiz edilip raporlandığı dokümanite bilgiler vasıtasıyla beyan edilmelidir. Ayrıca performansı ve etkinliği değerlendirmek için hangi bilgilere ihtiyaçları olduğunu belirlemelidir. İlişkinin farklı yönlerinin kalitesini, işbirliğinin değerini ve sonucunu ele almak için ‘*çıkış değerlendirmesi*’ adı verilen ilişkinin bir analizi de olmalıdır. Kuruluş içinde işbirlikçi iş ilişkileri yönetim sisteminin çalışmasını denetleyecek bir denetim mekanizması inşa edilmelidir. İç denetimlerin yapılması gerekecektir ve bu denetimlerin sonuçlarının ilgili yönetim ekibine rapor edilmesini sağlamak için tanımlanmış belirli “*denetim kriterleri*” bulunmaktadır. Ayrıca bu madde kapsamında yılda bir kez üst yönetim tarafından işbirlikçi süreçlerin gözden geçirmeleri yapılmalı ve “*belgeleşmiş bilgiler*” kanıt olarak tutulmalıdır.

Standardın onuncu maddesi sürekli iyileştirmedir. Bu madde, işbirlikçi iş ilişkileri yönetimi sisteminin sürekli iyileştirilmesi için fırsatları belirlemeyi ve tanımlamayı gerektirir. Geliştirilmiş işbirlikçi performans ışığında uygunluğunun ve yeterliliğinin yanı sıra etkinliğinin de dikkate alınması için sürekli iyileştirme gereksinimi yerine getirilmelidir. Düzeltici eylemlerin ele alınmasını kapsayan bazı eylemler vardır. Öncelikle kuruluşların uygunsuzluklara tepki vermesi ve harekete geçmesi gerekir. İkinci olarak, benzer uygunsuzlukların var olup olmadığını veya potansiyel olarak meydana gelip gelmeyeceğini tanımlamaları gerekir.

2.3. ISO 44001 standardının özgün yapısı

ISO 44001 standardının uygulama açısından özünü ortaya çıkaran 8. maddenin aşamaları Şekil 1'de gösterilmiş ve içeriği ayrıntılı bir şekilde aşağıda anlatılmıştır (Hawkins ve Little, 2011:240-246).



Şekil 1: Standardın 8. maddesinin aşamaları

Aşama 1-Operasyonel farkındalık: Operasyonel farkındalık başlığı altında yapılması gerekenler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır:

- İşbirliği süreçlerini yönetecek üst düzey bir çalışanın görevlendirilmesi gerekmektedir.
- İşbirliği süreçlerini teşvik edecek operasyonel bir sistemin yapılandırılması ve lider tarafından bu yapının fayda yaratan çıktılar elde ettiğinin kanıtlanması gerekmektedir.
- İşbirliği süreçlerine ait hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin kuruluşun çalışma amaçlarıyla uygunluk arz etmesi gerekmektedir.
- İşbirliği süreçlerinin her biri için somut faydalar belirtilmeli ve bu değer yaratma süreçleri maliyet etkinliği sağlama üzerine odaklanmalıdır.
- İşbirliğinde bulunacak ilgili tarafların işbirlikçi yapı içindeki rollerinin tanımlanması ve önceliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada kuruluş ilgili tarafların özel ve stratejik durumlarına odaklanarak süreçleri daha iyi yönetebileceklerdir.
- Uzun vadeli avantajlar da dahil olmak üzere işbirliği süreçlerinin faydaların sıklıkla dile getirilmesi ve anlaşılması gerekir. Bir kuruluşu neyin yönlendirdiğini ve müşterilerin/tedarikçilerin ne olduğunu anlamak geliştirme sürecinin önemli özellikleridir. Bunlar anlaşılmazsa, fırsatlar kaçırılabilir.
- İşbirliği süreçlerinin birbiri ile olan ilişkileri tanımlanmalı ve uyumluluğu test edilmelidir.
- İşbirlikçi bir ortamda çalışmak herkese uygun olmayabilir. Kilit bireyleri ve işbirlikçi bir ilişkide faaliyet gösterme yeteneklerini ve becerilerini tanımlamak önemli olacaktır. Hangi becerilerin, yetkinliklerin ve davranışların mevcut olduğunu ve hangi gelişimin gerekli olabileceğini anlamak önemlidir.
- İşbirliği süreçlerinde oluşabilecek risklerin belirlenmesi ve etkilerinin tanımlanması gerekmektedir.

- Taraflar arasındaki ilişkiler için planlama yapılması gerekir. Bu planlama, işbirliği sürecindeki fırsatları görmek ve ilişkileri geliştirmek için bir araçtır.

Aşama 2-Bilgi: Bu aşama, işbirliği süreçleri için belirlenen hedef ve stratejileri kuruluşun sahip olduğu bilgi ve beceriler ile gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği analiz edilir. Bu aşamada yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- Stratejiler ve iş durumları değerlendirilmelidir.
- Mevcut kaynakların yetkinlikleri değerlendirilmelidir.
- Kilit çalışanlar belirlenmelidir.
- Bilgi yönetim sistemi kurulmalıdır.
- Tedarik zinciri risk ve fırsatları açıkça tanımlanmalıdır.
- İşbirliği organizasyonu içinde ortakların durumları belirlenmelidir.
- İş ortaklarının ilişkilerinde ortaya çıkabilecek riskler belirlenmelidir.

Aşama 3-İç değerlendirme: İşbirliği süreçlerinde ortakların taleplerini karşılayabilecek kuruluş içi yetkinliklerin olup olmadığının belirlenir. Bu aşamada yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- Takımları seçerken, işbirliğinin zorluklarına en iyi şekilde cevap verecek kişilere odaklanmak önemlidir. Kuruluşların işbirlikçi bir rol üstlenmeye hazır tüm becerilere sahip olması pek olası değildir. Boşlukları tanımlayarak ve eksiklikleri giderebilecek yapının oluşturulması gerekmektedir.
- Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmelidir.
- İşbirliği profili değerlendirmeye alınmalıdır.
- İşbirliği süreçlerini yönetecek yetkin liderler atanmalıdır.
- Kimin ne zaman ne yapacağını gösteren ilişki planının oluşturulması ve uygulanması gerçekleştirilmelidir.

Aşama 4-Ortakların belirlenmesi: Uygun ortakların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve seçimine yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım benimsemek gerekmektedir. Bu aşamada yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- İşbirliği ortaklığı için adaylar belirlenmelidir.
- İşbirliği için ortak seçim planının hazırlanmalıdır.
- Ortak amaçlar belirlenmelidir.
- İşbirliği için katılım ve müzakere stratejisi geliştirilmelidir.
- İşbirliği ortaklığından ayrılma stratejisi değerlendirilmelidir.
- Ortakların seçimi gerçekleştirilmelidir.
- Ortak iletişim yönetim planı hazırlanmalıdır.

Aşama 5-Birlikte çalışma: Etkili ve sürdürülebilir işbirliği, hem kurumsal gelişim hem de kişisel davranışlara sağlam bir yaklaşım gerektirir. Bunun için hem bireysel hem de ortak amaçlara odaklanarak tüm tarafların faydalanabileceği ortak bir çalışma platformu oluşturmak birlikte çalışma başlığı altında irdelenmiştir. Bu aşamada yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- İşbirliği süreçlerini yönetebilmek için gerekli olan ortak yönetim yapısının kurulması.
- İşbirliği süreçlerinde kullanılacak bilgi yönetim sisteminin kurulması.
- İşbirliği süreçlerinde ortaya çıkabilecek risklerle başa çıkabilmek için risk yönetim sistemi kurulmalıdır.
- Operasyonel süreçlerin gözden geçirilmeli ve kontrol edilmelidir.

- Ortaklar işbirliği süreçlerindeki teslimatların ve performansların plandaki hedeflere uyup uymadığı ölçülmelidir. Ayrıca bu ölçümler, süreçlerin sürekli iyileştirmesi amacıyla kullanılmalıdır.
- Örgütsel işbirliği yeteneği ve yeterliliği test edilmelidir.
- Mümkün olan en kısa sürede sorunları tanımlamak ve çözmek için bir sorun çözme sürecinin oluşturulması gerekmektedir. Süreç, sonucu öğrenilen derslerle bütünleştirmek için bir mekanizma içermelidir.
- Ortaklıktan çıkış stratejilerinin hazırlanması gerekmektedir. Bir çıkış stratejisi oluştururken paydaşlar üzerindeki potansiyel etkiyi dikkate almak önemlidir.
- Etkili sonuçlar elde edebilmek için işbirliği süreçlerinde çalışan personelin desteklenmesi gerekmektedir.
- Ortaklar arasındaki sözleşmeler düzenlenmelidir.
- Bir veya daha fazla kuruluşun birlikte çalışması için karar verildiğinde, ilişki yönetim planı ortak bir plan haline gelir. Bu, gelecekte ilişkiyi yönetme niyetlerini özetleyecektir. Ortak yönetim takımı, ortak hedeflere uyum sağlamak için işbirliği sürecini uygulamak için gereken tüm eylemlere öncelik vermelidir.

Aşama 6-Değer yaratma: Ortak ilişkiden ek değer yaratmaya çalışan yaklaşımların oluşturulması gerekmektedir. Belirli zorlukları veya fikirleri ele almak için ortak ekipler kurmak, değer yaratmaya yapılandırılmış bir yaklaşım getirmenin ek faydasını, birlikte çalışan kuruluşları ve ekipleri destekler. İşbirlikçi yaklaşımların önemli bir değeri, fikir paylaşma ve alternatif bakış açılarını kullanma yeteneğinden gelir. Bu, ortaklar arasında daha iyi katılım sağlanmasına yardımcı olur. Bu aşamada yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- Bir değer yaratma sürecinin oluşturulması gerekmektedir. Ortaklık ilişkisinden sürdürülebilirliği destekleyecek şekilde fayda yaratma süreçlerinin inşasını içermektedir.
- Ortak yönetim takımı işbirliğinin gelişimini destekleyecek biçimde riskleri, fırsatları ve sorunları etki analizi yaparak ele almalıdır.
- Değer yaratabilmenin diğer yolu da tecrübelerden faydalanmadır. Geçmişte alınan dersler ve öğretiler işbirliği süreçlerinin değerini artırabilmek için kullanılmalıdır.
- Ortak yönetim takımı tarafından ortak ilişki yönetim planı güncellenmelidir.

Aşama 7-Birlikte çalışmada sürdürülebilirlik: Ticari ilişkiler muhtemelen zamanla değişecektir. Bu, iç ve dış faktörlerin veya baskıların bir sonucu olabilir. Ortaklar sağlam bir temel ve yönetim oluşturmak için yatırım yapmış olsalar bile, dahil olan insanlar gelişecek ve bu da ilişkinin dinamiklerini değiştirecektir. Böylesi bir neden, işbirliği modelini işletim modeline yerleştirmek için güçlü bir nedendir. Performans hedeflerine sürekli olarak ulaşmak için, ortak yönetim yoluyla sürdürülebilir ilişkiler kurmayı hedefleyen bir program oluşturmak çok önemlidir. Bu aşamada yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- Sorumlu üst düzey yöneticiler tarafından gözetim yapılmalıdır. Üst düzey yöneticiler, ortak yönetim ekibini denetleyecek, düzenli incelemeler yapacak, başarılı teslimat için genel destek sağlayacak, potansiyel iç engelleri aşacak, ortaya çıktıkça işbirliği içindeki zorlukları yönetecek ve destekleyici davranışlar sergilerken genel işbirlikçi davranış ve güveni teşvik edecektir.
- Davranışların ve güven göstergelerinin izlenmesi gerekmektedir. İlişkilere güvenin geliştirilmesi ve uygun davranışların sağlanması ortak yönetimin kilit unsurlarından biridir. Uygunsuz davranışlar çıktılarının üzerinde olumsuz etki yaratacağı için kontrol altına alınmalıdır.

- Kuruluş, yeniliğin sürekli desteklenmesi ve izlenmesi ve ekiplerin ortak bilgilerinden yararlanmalarını sağlamak için sürekli iyileştirme çalışmaları gerçekleştirmelidir.
- İşbirliği süreçleri için oluşturulmuş amaç ve hedeflerin yerine getirilmesi ve bunların yaşam döngüsü boyunca işbirliği ilişkilerini geliştirecek şekilde devam ettirilmesi garanti altına alınmalıdır.
- İzleme, ölçüm ve değerlendirme sonuçları, gerekli düzeltici önlemleri almak veya belirlenmiş iyileştirmeleri kolaylaştırmak için en uygun yönetim düzeyinde gözden geçirilmelidir.
- Üst düzey yöneticiler, sorunların uygun seviyede ele alınması için bir yaklaşım sunmalı ve bunun uygulanmasını desteklemelidir.
- Ortak yönetim takımı işbirliği ilişkisini çevre, pazar, personel, performans gibi faktörler bazında düzenli olarak gözden geçirmeli ve güncellemelidir.

Aşama 8-Ortaklıktan çıkış: Ortaklıktan çıkış sürecinin nasıl ele alınacağı ve nasıl değerlendirileceğini gösteren bir strateji belirlenmelidir. Strateji, tarafların gerektiğinde nasıl ayrılmayı planladıklarına ve etkili iş sürekliliği ve müşteri desteği sağlamaya odaklanmalıdır. Bu aşamada yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- Orta işbirliği programının sonuca ulaştığı ve ortakların karşılıklı olarak anlaştığı noktada ortak yönetim takımı tarafından bir ayrılma stratejisi oluşturulmalıdır.
- Ortaklık sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmalıdır.
- Ortaklar tecrübelerinden faydalanarak gelecekteki iş fırsatlarını ve işbirliği süreçlerini değerlendirmelidir.

3. Tedarik zincirinde risk kavramı ve işbirliği riskleri

Tedarik zincirinde işbirliği kavramı, tedarik zincirindeki ortak amaçların gerçekleştirilmesi ve faydaların elde edilmesi için tedarik zinciri içerisinde gerçekleştirilen operasyonların planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde iki veya daha fazla bağımsız firmanın ortaklaşa çalışması olarak açıklanabilir (Chen vd., 2017: 73). Tedarik zinciri bir ürünün hammadde halinden son tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen süredeki bütün aktiviteleri kapsamaktadır. Bu sebeple tedarik zinciri operasyonları çoğu zaman karmaşık ve zordur. Tedarik zincirinde yer alan bağımsız firmaların ürünün hammadde halinden son tüketiciye ulaştırılmak amacıyla birçok farklı aşamadan geçtiği bu çok kademeli ve karmaşık yapı içerisinde ortak amaçlar etrafında birleşerek ortaklıklar kurması tedarik zincirinin başarısı ve müşteri memnuniyeti için oldukça önemlidir. Tedarik zinciri içerisindeki işbirliklerinin avantajları birçok çalışmada açıklanmıştır. Genel olarak tedarik zincirindeki işbirlikleri sayesinde stok, taşıma ve üretim maliyetleri azaltılabilirken müşteri memnuniyeti de arttırılmaktadır. Bunun sonucunda da tedarik zincirinde başarılı işbirlikleri gerçekleştiren firmaların pazarda rekabet avantajı kazanması mümkün olmaktadır.

Tedarik zinciri işbirliği tedarik zinciri üyeleri arasındaki stratejik karar süreçlerinin oluşturulmasını düzenlerken aynı zamanda operasyon, ürün ve süreç tasarımı, pazarlama çabaları ve satış planlama/tahmini süreçlerindeki karşılıklı ilişkileri de düzenlemektedir. Burada firmaların işbirliğinden sağlayacağı bireysel ve ortak avantajların maksimizasyonu için hedeflerin belirlenmesi ve ortak karar süreçlerinin yüksek seviyelerde sağlanabilmesi için bilgi, malzeme ve ürünlerin ve finansal kaynakların paylaşımı konusunda destek sistemlerinin oluşturulması önemlidir (Wu and Chiu, 2018).

Tedarik zinciri işbirliklerinde amaç, sürdürülebilir işbirliğini sağlayabilmek amacıyla oluşabilecek riskler için önlemler almak ve bunun yanı sıra karşılıklı iş ilişkisinden oluşacak faydaların taraflar için artarak devam etmesi için çaba göstermektir (Mofokeng ve Chinomona, 2019). Ancak bir tedarik zinciri içerisinde birbirinden bağımsız çok sayıda ve farklı büyüklüklerde firma yer almaktadır. Bu firmaların birbirleri ile iş yapış süreçleri avantajların yanı sıra firmalar için farklı boyutlarda riskleri de barındırmaktadır.

Son yıllarda küreselleşme ve yeni yönetim anlayışlarıyla birlikte tedarik zinciri yönetimi daha da karmaşık hale gelmiştir. Tedarik zincirlerinin kapladıkları coğrafi alanların genişlemesi, müşteri ihtiyaçlarının kişiselleşmesi, stok seviyelerinin tedarik zinciri boyunca azalması tedarik zincirlerini risk faktörlerine daha açık hale getirmiştir. Bendül ve Brünning (2017) tarafından yapılmış olan çalışmaya göre araştırmaya katılan farklı sektörden 216 firmanın %99'u son beş yılda tedarik zincirlerinde bir krizle karşılaşmış ve tedarik zinciri faaliyetleri kesintiye uğramıştır. Yine aynı araştırmanın başka bir sonucu ise tedarik zincirinde karşılaşılan bu kesintilere karşı alınabilecek en etkili önlemlerden birisinin tedarik zincirlerinde işbirliği kurmak olduğudur (Bendul ve Brünning,2017: 5).

Tedarik zinciri yönetiminde stratejik başarı elde etmenin en önemli etkenlerinden bir tanesi başarılı işbirlikleri kurmak ve bunun sonucunda performansı iyileştirmek olsa da uygulamada az sayıda firma tedarik zincirindeki işbirliklerinden gerçekten fayda sağlayabilmektedir. Gerçek hayatta hala tedarik zincirinde perakendeci ve üretici firmalar arasındaki işbirliklerinde farklı güç savaşları yaşanmaktadır. Perakendeci firmalar farklı ücret politikaları vb. uygulamalar ile üretici firmalar üzerinde baskı oluşturmaya yönelmektedir (Costa vd., 2017). Bu nedenle tedarik zinciri işbirliklerinde tarafların karşılıklı olarak haklarını koruyacak ve ortaklıklardan sağlanacak faydaları çift taraflı olarak maksimize edilecek koşulların oluşturulması önemlidir.

Tedarik zincirinde risk, zincir içerisindeki bilgi, malzeme ve finansal kaynak akışını olumsuz yönde etkileyebilecek öngörülemeyen olaylar şeklinde tanımlanabilir. Tedarik zincirinde sorunlarına yol açabilecek risk faktörleri Chopra ve Sodhi (2004) tarafından dokuz farklı sınıfa ayrılmıştır; doğal afet terör veya savaş nedeniyle kaynaklanan problemler, teslimatların gecikmesi ve tedarik kaynağının esnek olmayışı, bilgi sistemlerinden kaynaklanan problemler, yanlış talep tahmini ve kamçı etkisi, satınalma ve döviz kurundan kaynaklanan problemler, müşteri sayısı veya teslimat noktasının çok sayıda olması, stok elde bulundurma, talep ve tedarik belirsizlikleri, kapasite problemleri, marka, patent vb. fikri mülkiyet haklarından doğan problemler. Bunların yanı sıra tedarik zincirindeki işbirliklerinden kaynaklanabilecek risk faktörleri ise işçi grevleri, teknoloji uyumsuzlukları, tedarik ve talep problemleri, bilgi aktarımında yaşanan problemler, tedarik zinciri sistemlerinde yapısal problemler, ekonomik politikaların uyumu, uluslararası politika, kanun ve yasal düzenlemelerden kaynaklanan problemler ve salgın hastalıklar gibi farklı durumlardan kaynaklanabilmektedir (Badea vd. 2014: 116).

Plane ve Green (2012) yapmış oldukları çalışmada iş ortaklığı ve işbirliği için en önemli etkenlerden bir tanesinin tarafların karşılıklı olarak birbirini iyi anlaması, beraber hareket edebilmesi, bilgi paylaşımında şeffaflık olduğunu saptamıştır. Tedarik zinciri işbirliklerinde yaşanabilecek problemlerden bir tanesi işbirlikçi firmalar arasındaki organizasyonel kültürel farklılıklardan kaynaklı yönetsel problemler olabilmektedir. Farklı kültürlere sahip firmalar birlikte iş yaparken yaşanabilecek kültürel çatışmalar işlerin yapılış biçimlerini ve sonuçları negatif yönden etkileyebilmektedir (Barrat, 2004).

Bu nedenle kültürel farklılıkların etkilerini yok edebilecek standart bir işbirliği çerçevesinde firmaların buluşturulması tedarik zinciri işbirliklerinin başarısı için önemlidir. Firmalar arasında yaşanabilecek bir başka problem ise bilgi paylaşımında taraflar arasındaki güven ilişkisinin oluşturulmasıdır. Genellikle en önemli bilgi olan müşteri talep bilgisinin taraflar arasında paylaşılması sırasında güven ilişkisine ihtiyaç duyulmaktadır (Forslund ve Jonsson, 2009: 81). Tarafların bu bilgiyi rekabet dezavantajı yaratacak şekilde paylaşmayacağından emin olunması önemlidir. Bu kapsamda işbirliği ilişkilerinin bir yönetim standardı ile güvence altına alınması firmaların işbirliği süreçlerinde bu sorunları çözmelerine destek olacaktır.

4. Uygulama: ISO 44001 Standardının tedarik zincirindeki işbirliği uygulamalarına faydasına ilişkin araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtı

Bu çalışmada 2017 yılında yayınlanmış olan ISO 44001 işbirlikçi iş ilişkileri yönetimi standardının tedarik zincirindeki işbirliği süreçlerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların tedarik zinciri yönetimi profesyonellerinin bu standardın kullanımına bakış açısı irdelenmiştir. ISO 44001 standardının teması, tedarik zincirinde işbirliği süreçlerinin düzenlenmesi ve bu süreçlerdeki risklerin minimize edilmesidir.

Nitel araştırma, istatistiksel analiz temelli nicel araştırmalardan farklı olarak insanların durumları kişisel bilgi ve deneyimlerine dayanarak nasıl nitelendirdiklerini incelemektedir. Storey (2007) nitel araştırmanın, durumları kişisel bakış açılarıyla değerlendirmeyi sağlaması nedeniyle nicel araştırmaya kıyasla daha etkin olduğunu belirtmiştir (Özdemir, 2010:326). Nitel araştırmalarda üç kuralın yerine getirilmesi bütüncül bir bakış açısı elde edebilmek ve gerçek eğilimi yansıtabilmek için önemli olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 40-41). Bunlardan birincisi araştırmanın özünü ortaya çıkaracak kuramsal yapının oluşturulmasıdır. Bu çalışmada standartlar ve standardizasyon çerçevesinde hem genel sistem standartlarının hem de 44001 standardının kuramsal sistemi dikkate alınarak mülakatlar planlanmıştır. İkincisi, anlamlı ve uygulanabilir bir araştırma stratejisinin belirlenmesidir. Çalışmada, tedarik zinciri konusunda kurumsal olarak faaliyet gösteren firmalar ve bu firmalarda çalışan uzman düzeydeki personel dikkate alınarak tedarik zincirinde işbirlikçi yapıya bakış açısı nitel araştırma kurallarına uygun bir şekilde irdelenmiştir. Üçüncü önemli kural ise, araştırma sonuçlarının anlamlı bir rapora dönüştürülmesidir. Bu kurala dair olarak çalışmanın bulgular kısmında elde edilen uzman görüşleri tedarik zincirinde işbirliği yapısı temelinde anlamlı bir şekilde rapor edilmiştir. Nitel araştırmalarda örneklem oluşturulmasında istatistiksel yöntemler yerine araştırmanın amacına yönelik olarak sınırlı ancak nitelikli ve derin bilgi sağlayacak şekilde örneklem oluşturulur. Burada kısıtlı kaynak ve zamanın etkin kullanımını sağlayabilmek amacıyla örneklem seçiminde en doğru bilgiye ulaşılabilen önemlidir (Baş ve Akturan, 2008). Araştırmada mülakat yapılacak olan kişilerin belirlenmesinde, nitel araştırmalarda kullanılan ve amaçlı örnekleme bir çeşidi olan ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, konuyla ilgili derin ve zengin bilgiye sahip kişilerle araştırmanın amacını açık ve anlamlı bir şekilde ortaya çıkaracak nitelikte yapılmaktadır (Tarhan, 2015:653). Bu durumdan yola çıkılarak araştırmanın gerçekleştirilmesi için İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan, tedarik zinciri yönetimi konusunda bilgi sahibi ve bu konuda deneyimli tedarik zinciri uzmanları örnekleme dahil edilmiştir.

ISO 44001 standardının çok yeni bir standart olması, standardın Türkçe çevirisinin bulunmaması ve Türkiye’de henüz standardı uygulayan hiçbir firmanın olmayışı araştırmanın kısıtlarındandır. Ayrıca analize katılan kişilerin zamanının oldukça sınırlı olması nedeniyle mülakat süreleri 50-60 dakika ile sınırlandırılmıştır. Bu da elde edilebilecek verilerin derinliğini kısıtlamıştır.

4.2. Yöntem

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat yönteminde kullanılmak üzere ISO 44001 standardın maddelerine dayandırılarak 12 sorudan oluşan bir mülakat formu oluşturulmuştur. Ancak örneklemedeki bireylerin konu hakkındaki düşünce ve yorumlarını kısıtlamamak amacıyla formdaki sorulara birebir bağlı kalınmamıştır. Bunun yerine konunun amacından sapmaması için yol gösterici olarak kullanılmıştır. Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma tekniklerinden biri olan betimsel analiz tekniği uygulanmıştır. Betimsel analiz tekniği örneklemeindeki bireylerin görüşlerini etkin bir biçimde yansıtabilmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu analiz türünde hedeflenen, elde edilmiş bulguların doğru bir şekilde özetlenmesi ve yorumlanmasıdır (Özdemir, 2010: 327). Araştırmada kullanılacak verilerin elde edilmesi için görüşme tekniği kullanılmıştır. Creswell 1998 yılında, nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan veri toplama aracına bağlı olarak dikkate alınacak olan örneklem büyüklükleri konusunda bir çalışma yapmıştır. Çalışmaya göre nitel araştırmalardaki fenomenolojik çalışmaların örneklem büyüklüklerinin 10 kişiden küçük ya da eşit olması gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmadan yola çıkarak araştırma için, amaca uygun yapıda olan 10 farklı firma belirlenmiştir. Mülakatlar, 10 Aralık-25 Aralık 2019 tarihleri arasında çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 10 firmanın tedarik zinciri ortaklıkları konusunda bilgi sahibi olan departmanlarında çalışan 10 yöneticisi ile yapılmış olan yaklaşık 50-60 dakikalık görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan kişilere ait demografik bilgiler Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: Araştırmaya katılan kişilere ait demografik bilgi

Sektör	Firma Sayısı	Pozisyon	Kişi Sayısı	Deneyim	Kişi Sayısı
Otomotiv	1	Tedarik Zinciri Direktörü	3	1-5 yıl	2
Boya	2	Tedarik Zinciri Yöneticisi	2	5-10 yıl	5
Kimya	2	Lojistik Müdürü	2	10 yıl ve üzeri	3
Tekstil	2	Satınalma Direktörü	2		
Küçük Ev Aletleri	2	S&OP Planlama Müdürü	1		
İlaç	1				

Mülakatta sorulacak sorular ISO 44001 standardı ve tedarik zincirindeki işbirliklerine ait literatür incelendikten sonra ISO 44001 standardının ayırt edici maddeleri olan ve tedarik zincirindeki ortaklık süreci ile ilgili standart oluşturmak amacıyla oluşturulmuş olan 8. Maddesi temel alınarak oluşturulmuştur. Ayrıca mülakat sorularının gerçek hayat uygulamalarındaki geçerliliğini tespit etmek amacıyla araştırmaya katılan tedarik zinciri uzmanlarına danışılmıştır.

Mülakat görüşmelerinde katılımcılara yöneltilen soruların genel çerçevesi aşağıdaki gibidir.

- Tedarik zinciri işbirliklerinde firmaların karşılaştığı zorluklar nelerdir?
- Tedarik zinciri işbirliği süreçlerinin hedef ve amaçlarını etkileyebilecek kuruluş içi ve kuruluş dışı faktörler neler olabilir?

- İşbirliği süreçlerinin takibi ve izlenmesinde sistematik bir yol izliyor musunuz?
- Tedarik zincirinde işbirliğinin etkin bir şekilde sürdürülmesini sağlayacak dokümantasyon yapınız var mıdır?
- Tedarik zincirindeki işbirliği süreçleri ve bu süreçlerin birbiri ile ilişkisi tanımlanmış mıdır? Nasıl bir yol izlendiğini açıklar mısınız?
- Tedarik zincirindeki işbirliği süreçlerinde karşılaştığınız sorunları nasıl ele alırsınız?
- Tedarik zincirindeki işbirliği süreçleri için risk ve fırsatlar tanımlanmış mıdır?
- Tedarik zincirindeki işbirliklerinde ortak bir bilgi yönetim sisteminin kullanılmasının işbirliği süreçlerine olan etkisi nedir?
- Tedarik zincirinde işbirliklerinin performansının ölçümlenebilmesi için sistematik bir yöntem kullanıyor musunuz?
- Tedarik zincirindeki işbirliği ortaklarını nasıl belirliyorsunuz? Buna dair bir yönteminiz var mıdır?
- Tedarik zincirinde işbirliği ortaklıklarından ayrılma sürecini nasıl ele alıyorsunuz? Ayrılma sürecinin tedarik zincirine olan etkisi nedir?
- Tedarik zincirinizdeki işbirliklerinin iyileştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin önemi sizce nedir?

4.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma mülakatlarına uzmanlarla tedarik zincirinde ortaklık ilişkilerinin önemi ve riskleri hakkında görüşülerek başlanılmıştır. Tedarik zinciri yöneticileri ile yapılmış olan görüşmeler sonucunda tedarik zincirinde işbirliklerinin yapısı, uygulanması ve faydaları hakkında genel bilgiler elde edilmiştir. Ayrıca tedarik zincirindeki işbirliklerini gerçekleştirmede yaşanan problemler ve çözümleri ile ilgili bilgiler toplanmıştır. Literatürden elde edilen bilgiler mülakat sorularına alınan yanıtlar ile harmanlanarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tedarik zinciri yönetimi son yıllarda ülkemizde firmaların ve yöneticilerin ilgisi çeken bir kavram haline gelmiştir. Firmalar bu süreçte rekabette başarılı olabilmek için tedarik zinciri yönetiminin önemini kavramışlardır. Günümüzde artan tedarik zinciri karmaşıklığı firmaların başarılı bir tedarik zinciri yönetimine sahip olabilmek için doğru işbirlikleri kurmalarını gerektirmektedir. Bu süreçte doğru firma ile işbirliği gerçekleştirmek, firmalar arasında bilgi sistemlerinin uyumunu sağlamak ve işbirliği sürecinden çift taraflı olarak firmalar tarafından fayda sağlanması oldukça önemlidir. Ancak, işbirliği süreçlerinde ortak amaçların belirlenmesi ve firmalar tarafından bu konuda farkındalık yaratılması önemli zorluklardan birisidir. Ayrıca tedarik zincirindeki bağımsız firmaların uyum süreci de bir başka zorlayıcı etkidir. Bağımsız firmaların farklı organizasyonel kültürlere sahip olması, yönetim süreçlerindeki farklılıklar ortaklıkların gerçekleştirilmesinde firmaları zorlamaktadır. Bir diğer zorlayıcı etken ise tedarik zincirinde farklı büyüklükte işletmelerin yer almasından dolayı risk ve ödül dağılımındaki eşitliğin tam anlamıyla sağlanamamasıdır. Bu durum küçük işletmeler için dezavantaj yaratabilmektedir. Bu da tedarik zinciri operasyonlarının sürdürülebilirliğini tehlikeye sokmaktadır. İşbirliklerinde firmaların bilgi sistemlerindeki uyum düzeyi işbirliğinin başarısını belirleyen en önemli etkenlerden birisidir. Firmaların tek bir firma gibi süreç içerisinde varlıklarını sürdürebilmesi için iki firma arasında uyumlu bir bilgi sisteminin bulunması ve bilgi akışının sorunsuzca ve tam zamanlı olarak gerçekleşmesi önemlidir.

Ancak piyasa şartlarında tedarik zincirinde yer alan bazı küçük ölçekli firmaların bilgi sistemlerine sahip olmamasının yanı sıra bazı firmaların da kendi firmalarına özel geliştirilmiş olan bilgi sistemleri ile çalışması tedarik zinciri işbirliği süreçlerinde firmaları zorlayan unsurlardan bir diğeridir.

Tedarik zinciri işbirliği süreçlerinde ortak hedef ve amaçları etkileyebilecek kuruluş içi faktörler, işletme stratejileri, işletme kültürü ve organizasyon yapısı, işbirliği süreçlerinde çalışan personel, işbirliği süreçlerinde kullanılan kaynaklar, bilgi birikimi, kullanılan teknolojidir. Kuruluş dışı faktörler ise faaliyet gösterilen endüstri dalı ile ilgili yasa ve mevzuatlar, söz konusu pazar koşulları, rakiplerin durumu, ekonomik ve politik koşullardır.

İşbirliği süreçlerinin takibi ve izlenmesinde genellikle projede görevli yöneticiden dönemsel olarak talep edilen raporlar sayesinde işbirliği süreci takibi gerçekleştirilmektedir. Burada tarafların ortak bir şekilde belirlediği sistematik bir yol izlenmemesi zaman zaman süreçlerde aksamalara yol açabilmektedir.

Çalışma kapsamındaki firmaların tedarik zincirinde işbirliği konusunda operasyonel farkındalık başlığı çerçevesinde deneyimli oldukları fakat bu faaliyetlerin sistematik ve periyodik olarak yürütülmesinde başarılı olmadıkları gözlemlenmiştir. Tedarik zinciri işbirliği süreçlerinin geliştirilmesine dair mevcut durum değerlendirmesinin yapılmasına rağmen süreç iyileştirme çalışmalarının zayıf kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca zincirin ortak değer yaratma adına düzenlenmesi ve organize edilmesi konusundaki farkındalığın yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Söz konusu işletmelerde, iç değerlendirme başlığı altında işbirliği süreçlerini yönetecek liderlerin var olduğu fakat daha alt kademelerde çalışan personelin işbirliği için eğitilmediği aktarılmıştır. Buna ek olarak, ortakların taleplerini karşılayabilecek kuruluş içi yetkinliklerin oluşturulması konusunda çalışmaların başlangıç düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Tedarik zinciri işbirliklerinde ortaklıkları resmi olarak belgeleyen dokümantasyon sisteminin kullanımının yaygın olmasının yanında genellikle gerçekleştirilen işbirliği süreçlerinde taraflarca ortak kullanılacak ve ortaklara geri bildirim sağlayacak sistematik bir dokümantasyon yapısı bulunmamaktadır. Bu durum zincirdeki tüm firmalar için ortak problem yaratan noktaların tespitini ve geri bildirim almayı zorlaştırmaktadır.

Tedarik zincirindeki işbirliği süreçleri ve bu süreçlerin birbiri ile ilişkisi firmaların ilgili süreçler ile ilgili geliştirmiş olduğu iş akış şeması üzerinden takip edilebilmektedir. Fakat resmi olarak tedarik zinciri bakış açısı ile birbirini etkileyen süreçler dokümanite edilmemekte ve genel olarak süreç içerisindeki aşamaların birbirleriyle olan bağlantıları net olarak yazılı bir şekilde kayıt altına alınmamaktadır. Oysa firmalarca yapılacak olan süreç analizleri ve süreç unsurlarının görünür hale getirilmesi, hem süreç sorunlarının tespitinde hem de süreç geliştirmede fayda sağlayacak niteliğe sahiptir.

Tedarik zincirindeki işbirliği süreçlerinde karşılaşılan sorunların çözümlenmesinde izlenen yol, işbirliği sürecinde probleme neden olan iş ortağının belirlenmesi ve problemin kök nedenleri üzerine bir araştırma gerçekleştirilmesidir. Burada problemin kök nedenin ortadan kaldırılması için çalışmalar gerçekleştirilirken iş ortakları problemin tekrar oluşmaması için alınabilecek önlemler konusunda bilgilendirilir. Fakat problem çözme süreci genel olarak bütün ortaklıklarda uygulanmak üzere standart hale getirilmemiştir. Farklı büyüklükteki firmalar ile bu süreç farklı şekilde yürütülmektedir.

Tedarik zinciri işbirliği süreçlerinde risk ve fırsatların tanımlanması oldukça önemli bir unsurdur. Sektörel bazda uygulanan kalite standartları gereği bazı iş ortaklıkları için belirlenmiş olan risk ve fırsatlar bulunmaktadır. Ancak genel olarak tedarik zinciri işbirliklerinin tümünü ele alan bir risk ve fırsat tanımlama sistemi bulunmamaktadır. Risklerin tespiti yerine daha çok düzeltici faaliyetler vasıtasıyla işbirlikleri yürütülmektedir. Ayrıca işbirlikçi yapının sürdürülebilirliği ve sürekli gelişmesi için fırsatların tespit edilerek değerlendirilmesi yerine problemlerin ortaya çıkması durumunda sistemin düzeltilmesi ve geliştirilmesi yeğlenmektedir.

Tedarik zincirindeki işbirliklerinde ortak bir bilgi yönetim sisteminin kullanılması günümüzde operasyonel süreçlerin sorunsuzca gerçekleştirilmesinde büyük rol oynamaktadır. İş birliği süreçlerinde firmaların bilgi sistemlerinin uyumlaştırılması veya ortak bilgi yönetim sistemlerinin kullanımı operasyonel başarı için olmazsa olmazdır denilebilir. Ancak bunun yanı sıra tedarik zinciri işbirliği süreçlerinde firmaları zorlayan en önemli unsur bilgi sistemleri arasındaki uyumsuzluk olarak belirlenmiştir. Bilgi sistemlerinin kurulumunun firmalar için yüksek maliyetli bir finansal yatırım kalemi olması ve çalışan personelin bilgi sistemleri konusunda eğitiminin ve mevcut süreçlerin bu sistemlere uyumlaştırılmasının uzun zaman ve maliyet gerektirmesi bu süreçte firmaları zorlayan etkenler olmaktadır.

Tedarik zincirinde işbirliği süreçlerinde performans ölçümü konusu ele alındığında çoğunlukla firmaların tedarikçi performans değerlendirmesi sistemine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu süreçte, önceden belirlenmiş olan performans ölçüm kriterleri ile dönemsel olarak tedarikçilerin performansları değerlendirilmektedir. Ancak bu uygulamalarda firmalar genel bir tedarik zinciri bakış açısına sahip değildir. Genellikle firma ile tedarikçi firma arasında birebir değerlendirme yapılmaktadır ve burada işin sorunsuzca tamamlanması öncelikli ölçüm kriteridir. Tedarik zincirinin toplam karlılığı ve toplam verimliliği üzerine etkili olabilecek kriterler genellikle dikkate alınmamaktadır.

Tedarik zincirindeki işbirliği ortaklarının belirlenmesi bu süreçteki en önemli kararlardan birisidir. Firmalar işbirliği anlaşmalarının kapsamına bağlı olarak bu aşamada farklı yollar izlemektedir. Stratejik anlamda önemi olan işbirliklerinde ortaklarının seçimi sırasında öncelikle işbirliğinin özelliklerine uygun aday firmalar ile görüşmeler yapılarak firmalardan ilgili bilgi ve teklif alınmaktadır. Bunun sonrasında süreçte yer alacak uzmanların da değerlendirmeleriyle işbirliği için en uygun olan firma ile gerekli anlaşmalar yapılmaktadır. Genellikle firmalarda bu aşama için geliştirilmiş olan bir değerlendirme formu ile işbirliği yapılacak firmadan bazı bilgiler edinildikten sonra firmaya yapılacak ziyaretler ile genişletilmiş bilgiye sahip olunmaktadır.

İşbirliği süreçlerinde ortak seçimi kadar işbirliğinden ayrılma süreci de önem taşıyan bir aşamadır. Ancak uygulamada görüldüğü üzere firmalar bu süreçte sistematik bir yol izlememektedir. Genellikle işbirliği yapılan firmanın büyüklüğü ile doğru orantılı olarak bu süreç daha dikkatle ele alınmaktadır. Küçük ölçekli firmalar ile yapılan işbirliği ayrılma sürecinde genellikle karşı tarafın bilgilendirilmesi ile bu adım gerçekleştirilmektedir.

5. Sonuç

Tedarik zinciri birçok bağımsız firmanın ortak stratejik hedefler etrafında birleşerek gerçekleştirmiş olduğu karmaşık operasyonel süreçlerden oluşmaktadır. Günümüzde piyasalardaki rekabet şartları değişmiş ve firmalar arasındaki stratejik rekabet tedarik zincirleri arasına taşınmıştır.

Bu sebeple firmaların stratejik başarı elde edebilmeleri tedarik zincirlerini etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, hammadde üreticisinden son tüketiciye kadar gerçekleşen organizasyonların sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilerek toplam tedarik zinciri maliyetlerinin minimizasyonu ve müşteri memnuniyetinin maksimizasyonunu amaçlamaktadır. Böyle karmaşık yapılı bir süreçte konusunda uzman firmalar ile yapılacak işbirlikleri tedarik zinciri başarısını da beraberinde getirecektir. Ancak bu süreç içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi kolay değildir. İşbirliği süreçleri tedarik zincirleri için birçok risk faktörünü de beraberinde getirmektedir. Bu risk faktörlerinin minimize edilebilmesi ve işbirliği süreçlerinin standart hale getirilebilmesi amacıyla 2017 Ocak ayında BS11000 belgesinin kapsamının genişletilerek ISO 44001 olarak revize edilmiştir. ISO 44001 standardı ile tedarik zincirindeki işbirliklerinde maksimum faydanın sağlanabilmesi için firmanın tedarikçisi, müşterisi, ortakları ve kendi farklı departmanları arasında gerçekleşebilecek iç ortaklıklar olmak üzere farklı boyutlardaki işbirliği süreçlerinin gerçekleştirilmesinde bir yol haritasının çizilmesi ve yönetilmesi amaçlanmaktadır. ISO 44001 sadece bu süreçte sözleşme dokümantasyonunu yöneten bir yönetim standardı değildir. Burada işbirliği süreçlerinde organizasyonel tutum ve kültürün oluşturulması amaçlanmaktadır.

Bu çalışma ile birlikte Türkiye’de ISO 44001 standardı konusunda firmalara farkındalık sağlamak ve uygulamanın faydaları konusunda bilgi vermek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda standardın maddeleri konusunda yapılması gerekenler ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Bu konu ile ilgili Türkçe dilinde herhangi bir yayın yapılmamış olması ve henüz ilgili standardın Türkiye’de uygulanmamış olması nedeniyle bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada, görüşülen firmaların uzmanlarından alınan bilgiler dahilinde, ISO 44001 standardına dair firmaların altyapılarının bulunduğu fakat sistematik olarak uygulamalarının tam anlamıyla yapılmadığı tespit edilmiştir. Özellikle işbirliğine dair dokümantasyon, işbirliği süreçlerindeki risklerin tespiti, işbirliği süreçlerindeki fırsatların değerlendirilmesi ve ortaklıktan ayrılma işlemleri açısından firmaların eksiklerinin olduğu gözlemlenmiştir.

ISO 44001 yönetim standardına sahip olunması farklı sektörlerdeki işbirliği süreçlerinde firmalara avantajlar sağlayabilecektir. Özellikle karmaşık yapılı, yüksek risk taşıyan ve pahalı yatırımlar gerektiren tedarik zinciri işbirliği süreçlerinde bu standardın kullanılması faydalıdır. Aynı zamanda bu standart firmaların risk ve fırsat teması üzerine odaklanarak, tüm ortaklar açısından zincirin performansının iyileştirilmesine ve zincirin sürekli gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çalışma kapsamındaki firmalarda, zincirin liderleri tarafından zincirdeki işbirliğini geliştirmeye dair gerekli uygulamaların yapılmadığı ve bunun için çalışanlara yeterince eğitimin verilmediği tespit edilmiştir.

ISO 44001 standardının firmalarca anlaşılması ve uygulanması başlangıçta firmalar için mali bir yük gibi görünse de uzun vadede firmalara sistematik bir yaklaşım sunması ve ortakların karşılıklı fayda yaratmalarına imkan sağlaması açısından son derece faydalı bir uygulama olacağı düşünülmektedir. Geniş bir çerçeveden baktığımızda zincirdeki işbirliklerinin bir standart tabanında uygulanması sürdürülebilir müşteri memnuniyeti yaratma açısından firmalara kolaylık sağlayacaktır.

Gelecek çalışmalarda ISO 44001 standardının farklı sektörlerdeki uygulama örnekleri, işbirlikçi süreçlerdeki gelişimi ve müşteri memnuniyeti üzerine etkisinin değerlendirilmesi gibi konular ele alınabilir.

Kaynakça

- Arıcı, F. ve Almenan F. (2017). ISO 9001:2015 Denetçisi Ne Görmek İster?, Vericert, İstanbul
- Badea, A., Prostean, G., Goncalves, G., & Allaoui, H. (2014). Assessing risk factors in collaborative supply chain with the analytic hierarchy process (AHP). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 114-123. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.467
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*. <https://doi.org/10.1108/13598540410517566>
- Baş, T., & Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Bendul, J., & Brüning, M. (2017). Collaborative Supply Chain Risk Management. Jacobs University Bremen, Bremen, Germany
- Brewer, D. (2014). Understanding the new ISO management system requirements. BSI, England.
- Chen, L., Zhao, X., Tang, O., Price, L., Zhang, S., & Zhu, W. (2017). Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 194, 73-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.04.005>
- Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2004). Supply-chain breakdown. *MIT Sloan management review*, 46(1), 53-61.
- Costa, G., Mavrommatis, A., Vila, M., & Valdes, S. (2017). Collaborative Relationships Between Manufacturers and Retailers: A Supply Chain Collaboration Framework. In *Advances in National Brand and Private Label Marketing* (pp. 201-210). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-59701-0_21
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Forslund, H., & Jonsson, P. (2009). Obstacles to supply chain integration of the performance management process in buyer-supplier dyads. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443570910925370>
- Hawkins, D., & Little, B. (2011). Embedding collaboration through standards—part 1. Industrial and Commercial Training International Standardization for Organization, (2017). ISO 44001:2017- Collaborative Business Relationship Systems
- Langley, C. J. (2008). *Managing Supply Chains: A Logistics Approach with Student CD*. Cengage Learning.
- Marques, P. A., Meyrelles, P. M., Saraiva, P. M., & Frazão-Guerreiro, F. J. (2016, December). Integrating lean six Sigma with ISO 9001: 2015. In *2016 IEEE international conference on industrial engineering and engineering management (IEEM)* (pp. 894-898). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2016.7790316>
- Mofokeng, T. M., & Chinomona, R. (2019). Supply chain partnership, supply chain collaboration and supply chain integration as the antecedents of supply chain performance. *South African Journal of Business Management*, 50(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.193>
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Plane, C. V., & Green, A. N. (2012). Buyer-supplier collaboration: the aim of FM procurement? Facilities.
- Ramanathan, U., & Gunasekaran, A. (2014). Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships. *International Journal of Production Economics*, 147, 252-259. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.06.002>
- Storey, L. (2007). Doing interpretative phenomenological analysis. *Analysing qualitative data in psychology*, 51-64.

Şahin, H., (2016). TS EN ISO 9001:2015 (Kalite yönetim sistemi) Örnek Dokümantasyon, Öznur matbaacılık, Ankara.

Tarhan, Ö. (2015). Sosyal bilgiler öğretmenleri adaylarının politik okuryazarlığına ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9, 649-669.

Wu, L., & Chiu, M. L. (2018). Examining supply chain collaboration with determinants and performance impact: Social capital, justice, and technology use perspectives. *International Journal of Information Management*, 39, 5-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.004>

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

<http://www.kaliteaktuel.com/2017/03/iso-44001-isbirligi-icinde-calsma.html>

<https://www.bsigroup.com/en-GB/about-bsi/media-centre/press-releases/2017/march/First-six-companies-certified-by-BSI-to-new-international-standard-for-collaborative-business-relationships-/>

https://instituteforcollaborativeworking.com/resources/Documents/iso_44001/insight_into_iso_44001_new_final.pdf

https://www.constructingexcellencesw.org.uk/assets/Downloads/teal_iso_44001_guide_cesw.pdf

<https://www.greenwoodconsultants.com/knowledge>