

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

TEDARİK ZİNCİRİ REZİLYANSI YÖNLENDİRİCİSİ OLARAK TEDARİKÇİ ÇEŞİTLİLİĞİ*

Dilek YILMAZ BÖREKÇİ¹

Doç.Dr.

İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi

E-mail: dborekci@iuc.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-0055-4869

Öz

Bu çalışma çeşitlilik kavramını alıcı-tedarikçi ilişkileri ve tedarik zinciri bağlamında değerlendirmek üzere bir girişimdir. Çeşitlilik insan kaynakları yönetiminde çok sayıda çalışmada incelendiği halde firmalar arası çok boyutlu ilişkiler bağlamındaki araştırmalar henüz sayıca fazla değildir. Firmalar arası stratejik ortaklıkların ön plana çıktığı günümüzde alıcı firmaların tedarikçi çeşitliliği yaklaşımlarının araştırılması önem kazanmaktadır. Çeşitliliğin alıcı ve tedarikçi taraflara iyileştirme, yeni pazarlar ve yenilikçi fikirler tarzında farklı olanaklar sunarak uyumlu ve yaratıcı öğrenmeye zemin hazırlaması rezilyans kavramını gündeme getirmektedir. Çeşitlilik kavramının önemi ve kurum düzeyinde getireceği yeni bakış açısı göz önüne alınarak, bu çalışmada alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişki dinamikleri çeşitlilik ve rezilyans çerçevesinde incelenmektedir. Bu bağlamda, alıcı ve tedarikçi arasındaki çeşitlilik temelli ilişkilerin öğrenme üzerinden tedarik zinciri rezilyansını nasıl etkileyebileceğine dair kavramsal bir model sunulmaktadır.

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** dborekci@iuc.edu.tr

Atf (APA): Yılmaz Börekçi, D., (2021), Tedarik Zinciri Rezilyansı Yönlendirisi olarak Tedarik Çeşitliliği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (1): 56-59.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Tedarikçi çeşitliliği, rezilyans, tedarik zinciri, ilişkisel uyumcu-yaratıcı öğrenme*

Alan Tanımı: *İşletme*

SUPPLIER DIVERSITY AS A SUPPLY CHAIN RESILIENCE DRIVER

Abstract

This study attempts to evaluate diversity within buyer-supplier relations and supply chain context. Where plethora of studies emphasized diversity with its antecedents and consequences, there is scant scholar attention regarding the conceptualization of the same construct for multifaceted relations between companies. In an era characterized by dominance of strategic alliances among companies, it's imperative and functional to observe diversity sourcing approaches of buyer firms. This search for diversity sourcing is also a driver for those buyer firms' resilience. When buyer-supplier relations are defined by heterogeneity and diversity, the consequential reaction of these organizations will most likely be characterized by resilience. This is due to the fact that diversity may bring access to improvements, new and innovative ideas. Built on attractiveness and practical significance of diversity as a construct, we provide a conceptual model on how buyers' supplier diversity approaches influence their supply chain resilience via relational learning.

Key Words: *Supplier diversity, resilience, supply chain, relational adaptive-generative learning*

Alan Tanımı: *F10, F19*

1. GİRİŞ

Tedarik zinciri rezilyansı (supply chain resilience), zincirin kendisinin ve öğelerinin kriz veya stres durumunda kriz öncesi formuna dönebilme ya da daha uygun bir forma dönüşebilme yeteneğine yani rezilyansa (resilience) sahip olmalarını gerektirmektedir (Petit, Croxton ve Fiksel, 2019; Yılmaz Börekçi, Rofcanin ve Gürbüz, 2015). Alternatif tedarikçi kullanımı (çoklu/ paralel tedarik) sürdürülebilirlik ve yenilikçilik faydalarıyla tedarik zinciri rezilyansının önemli itici güçlerinden olmuştur (Christopher ve Peck, 2004). Hızlı değişim, sürdürülebilirlik anlayışının zemin bulması, rekabet ve maliyet odaklılık; kurumların tedarikçileri ile kurdukları ilişkileri şekillendirmektedir. Bu tarz

stratejik ortaklıklarda, alıcılar ilişkilerin çeşitlilik temeli üzerinde kurulmasına öncelik vermeye başlamıştır (Grant ve Parker, 2009; Choi ve Krause, 2006). Çeşitliliğin her iki tarafa da aktivitelerini sorgulama, yeni pazarlar ve yenilikçi fikirler tarzında farklı olanaklar sunması (Whitfield ve Landeros, 2006) ve riski azaltması alıcı ve tedarikçi tarafların ve tedarik zincirlerinin rezilyansları bağlamında olumlu etkiler olarak değerlendirilebilir (Yılmaz Börekçi, Rofcanin ve Gürbüz, 2015; Yılmaz Börekçi vd., 2014).

Tedarikçi çeşitlendirme küçük ölçekli, yeni kurulan, yerel, kadınlar ya da farklı azınlıklar tarafından kurulan/ yönetilen firmalar gibi görece dezavantajlı gruplara arz fırsatlarına eşit erişim sunduğundan (Whitfield ve Landeros, 2006; Kahiluoto vd., 2020), alıcı kurumun kendisi de bu çeşitlilik kapsamında pek çok farklı yeteneğe ve perspektife erişme şansına sahip olur. Mevcut tedarikçi portföyünden farklı olarak hemşeri olmayan, farklı kültürel özellikler sergileyen, henüz piyasada yeni olan diğer iş taraflarıyla etkileşimle, firmalar kaynaklarını birleştirir, yeniden birleştirir, entegre ve aktive ederler (Johnsen ve Ford, 2006); dolayısıyla, çeşitlendirilmiş tedarikçilerle etkileşim sonucunda alıcı firmanın kaynak bazında, entegrasyonunda ve aktivasyonunda da çeşitlilik olması doğaldır. Kaynakların devamlılığı ve yeni kaynakların ortaya çıkması, bu tarz çeşitlilik odaklı alıcı-tedarikçi ilişkilerinden doğar. Bu kaynaklar elle tutulur kaynaklar olabileceği gibi; bilgi, deneyim gibi daha soyut kaynakları da içerebilir. Bu etkileşim ve bütünleşme, beraberinde kurumlara rekabet avantajı sağlar. İş ilişkileri firmaların yetkinlik ve kapasite gelişimlerine etki eder (Håkansson ve Snehota, 1995) ve çoklu kaynaklardan bilgi derlenmesi firmaların uygulamalarını sorgulamalarına ve yenilikçi sonuçlar elde etmelerine yardımcı olur (Leonard-Barton, 1992).

Bu çalışmanın amacı, çeşitlilik kavramını alıcı-tedarikçi ilişkileri kapsamında değerlendirmek ve dolayısı ile bu kavramı farklı bir boyutta genişletip incelemektir. Çeşitlilik kavramının öncülleri ve sonuçlarını inceleyen pek çok çalışmanın yanında, bu kavramı örgüt düzeyinde ve özellikle alıcı tedarikçi boyutunda inceleyen çok az çalışma yer almaktadır (Theodorakopoulos ve Ram, 2008). Çeşitlilik kavramının önemi ve kurum düzeyinde getireceği yeni bakış açısı göz önüne alınarak, bu çalışmada alıcı-tedarikçi ilişki dinamikleri çeşitlilik ve rezilyans çerçevesinde incelenmektedir. Alıcı ve tedarikçi arasındaki çeşitlilik temelli ilişkilerin, tedarik zincirinin rezilyansını nasıl etkileyebileceğine dair kavramsal bir model sunulmaktadır.

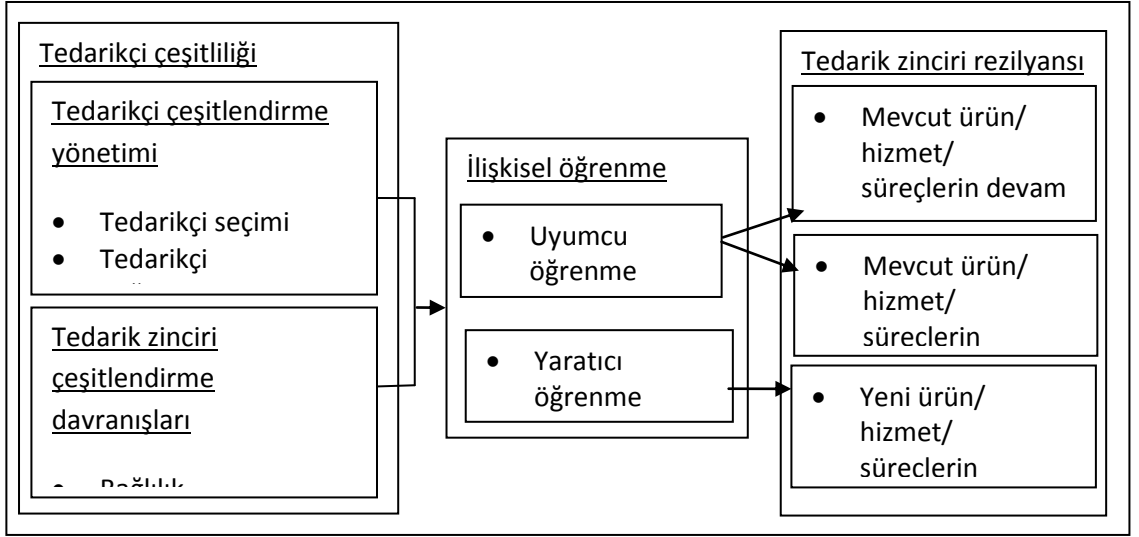
Bu çalışmadaki temel amaç, alıcıların çeşitlilik odaklı bakış açılarının tedarik zinciri rezilyansını nasıl şekillendirdiğine dönük bir kavramsal çerçeve ortaya koymaktır. Kavramsal model, tedarikçi çeşitliliği, tedarik zinciri, alıcı-tedarikçi ilişkileri, ilişkisel öğrenme ve rezilyansa odaklanan yazın üzerine temellendirilmektedir. Geliştirilen önermelerle tedarikçi çeşitliliği yönetimi çabaları ile tedarik zinciri çeşitlilik davranışları; öğrenme, adapte olma ve dönüşüm gibi rezilyansın temel öğeleri üzerinden alıcı firmaların ve dolayısı ile tüm tedarik zincirinin rezilyansı ile ilişkilendirilmektedir.

2. Tedarikçi Çeşitliliği

Tedarikçi çeşitlendirme, çeşitli tedarikçilerin alıcının tedarik yönetimi fırsatlarına eşit erişimini sağlamaya dönük proaktif bir süreçtir (Whitfield ve Landeros, 2006). Diğer bir ifadeyle, alıcı tedarikçi çeşitlendirmesi yaparak çeşitli tedarikçileri iş süreçlerine entegre eder. Tedarikçi çeşitliliği yönelimindeki organizasyonlar geniş bir yelpazede tedarikçi seçimi yapıp, bu tedarikçi bazını geliştirmeye çalışarak, adil ve nesnel tedarikçi değerlendirmesi yapmaya özen gösterirler (Whitfield ve Landeros, 2006; Whitfield ve Farrell, 2010). Bu bakımdan sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi programları ve paydaş baskısı ile tedarikçi çeşitlendirmeye ilgi artmaktadır (Carter vd., 2020; Biazzin vd., 2019).

Kurumlar, tedarik ağları içerisindeki ilişki dinamiklerinden sürekli öğrenerek ve kendilerini geliştirerek ayakta kalırlar (Theodorakopoulos ve Ram, 2008; Nobeoka vd., 2002) ve öğrenmeye zemin hazırlayan bu organizasyonel arayüzlerin analizi de elzemdir. Hem firma hem de ağ seviyesindeki bu öğrenme, beraberinde esnek olmak ve beklenmeyen durumlarla baş edebilme gibi pek çok avantajı beraberinde getirir (Bessant vd., 2003; Bessant, 2004).

Bu çalışmada önerdiğimiz kavramsal model Şekil 1’de sunulmaktadır. Bu modelde öne sürdüğümüz en temel fikir, tedarikçi çeşitlendirme yönetimi ve tedarik zinciri çeşitlilik davranışlarının alıcı-tedarikçi ilişkisel öğrenmesine ve dolaylı olarak da yine tedarik zinciri boyutunda rezilyansa yol açtığıdır.



Şekil 1. Tedarikçi Çeşitliliğinin İlişkisel Öğrenme Üzerinden Tedarik Zinciri Rezilyansına Etkisi

2.1. Tedarikçi Çeşitlendirme Yönetimi ve İlişkisel Öğrenme

Min (2009)'e göre, başarılı tedarikçi çeşitlendirme programı olan alıcı firmaların gerektiğinde çok yakın ve eski tedarikçileriyle ipleri koparacak yeni kültürel dönüşümlere uyum yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Farklı tedarikçiler daha yenilikçi çözümler ve ürünler ile alıcının değişen taleplerine daha esnek, uyumlu ve duyarlı yaklaşım sunabilirler (Spence ve Bourlakis, 2009). Uyumcu öğrenme değişen şartlara adapte olmaya dönük olarak çeşitli tedarikçilerle etkileşimin mevcut operasyonel prosedürlerdeki hataları görme ve düzeltme getirisi olurken; yaratıcı öğrenme çeşitliliğin organizasyonel ataleti yenerek mevcut operasyonel normları sorgulamasıyla mümkün olacaktır (Smith, 2001).

2.1.1. Çeşitlendirilmiş Tedarikçi Seçimi

Birçok farklı satıcı ile çalışan (geniş bazlı tedarikçi seçimi) kurumlar, stratejik ortaklıklarındaki riskleri azaltmakta ve pazarda kalma açısından daha başarılı olabilmektedirler (Whitfield ve Landeros, 2006; Whitfield ve Farrell, 2010; Yılmaz Börekci vd., 2014). Böylelikle, bu alıcılar pek çok farklı deneyime ve yeteneklere sahip kaynaklara erişebilmektedirler. Ayrıca, farklı tedarikçiler seçip çalışarak, bu kurumlar kemikleşmiş ve yenilikten uzaklaşmış önceki tedarikçi ilişkilerinden de uzaklaşmaktadırlar (Min, 2009). Bu durum, tedarik zincirindeki

katı ve değişime kapalı ortakların elenmesi anlamına gelir. Ayrıca, alıcı firma çeşitlendirilmiş tedarikçilerden yeni kazanımlarını tedarikçi tabanında paylaşarak diğer tedarikçilerin de erişimine sunabilir. Böylece, tedarik zincirinin geride kalan bileşenlerinin daha çok uyumlu ve yaratıcı öğrenme deneyimlemesi mümkün olmaktadır.

Önerme 1a: Tedarikçi seçimi çeşitlendirildikçe tedarik zincirindeki uyumlu ve yaratıcı öğrenmenin artışı beklenir.

2.1. 2. Çeşitlendirilmiş Tedarikçi Değerlendirme

Tedarikçi çeşitlendirmeye çalışan organizasyonlar çeşitlendirilmiş tedarikçilerinin objektif ve adil değerlendirmesini yapmayı amaçlamaktadırlar (Whitfield ve Landeros, 2006; Whitfield ve Farell, 2010). Değerlendirme sonucu elde edilen güvenilir bilgi paylaşımıyla çeşitlendirilmiş tedarikçiler olumlu yönlerini devam ettirirken olumsuz yönlerini iyileştirmeye çalışmaktadırlar (Parmigiani vd., 2011). Bu sayede alıcı organizasyon daha iyileştirilmiş çeşitlendirilmiş yetenek setlerine erişecektir. Alıcı firma bu yetenek setlerini tedarikçi tabanı ile de paylaşarak tedarikçilerin birbirleri ile ilişkilerini de etkileyebilmektedir. Sonuç olarak tedarik zinciri bileşenleri uyumlu ve yaratıcı öğrenme yaşayacaklardır.

Önerme 1b: Tedarikçi değerlendirme çeşitlendirildikçe tedarik zincirindeki uyumlu ve yaratıcı öğrenmenin artışı beklenir.

2.1.3. Çeşitlendirilmiş Tedarikçi Geliştirme

Tedarikçi çeşitlendirmeye çalışan organizasyonlar çeşitlendirilmiş tedarikçi geliştirmeyi teşvik etmektedirler (Whitfield ve Landeros, 2006; Whitfield ve Farell, 2010). Böylelikle bu organizasyonlar iyileştirilmiş çeşitlendirilmiş yetenek setlerine erişebilmektedirler. Min (2009), Caterpillar'ın kalite gelişimini firmanın tedarikçi çeşitlendirme yönetimi çabalarının bir parçası olan “yenilikçi ortağın mentor-protégé program ile desteklenmesi” üzerinden açıklamaktadır. Bu iyileştirme gayretlerinden hem çeşitlendirilmiş tedarikçiler hem de alıcı faydalandığı için, tedarik zinciri bileşenlerinin uyumlu ve yaratıcı öğrenme deneyimledikleri belirtilebilir.

Önerme 1c: Tedarikçi geliştirme çeşitlendirildikçe tedarik zincirindeki uyumlu ve yaratıcı öğrenmenin artışı beklenir.

2.2. Tedarik Zinciri Çeşitlendirme Davranışı ve İlişkisel Öğrenme

Bağlılık, iletişim ve süreç entegrasyonu satın almacılar ve satın alma araştırmacıları tarafından tedarikçi çeşitlendirme davranışının ana boyutları olarak ifade edilmektedir (Whitfield ve Landeros, 2006). Önceki araştırmalarda gösterildiği üzere (Hong, Snell ve Easterby-Smith, 2009; Hong ve Snell, 2013) çeşitlendirilmiş tedarikçiler arayüz süreçleri aracılığıyla yerelleştirme, entegrasyon ve yeni bilgi ve yeteneklerin oluşturulmasında daha iyi performans göstermektedirler.

2.2.1 Bağlılık

Çeşitlendirilmiş bir tedarikçi tabanının katılım ve katkısının en üst seviyeye çıkarılmasına bağlılık gösteren organizasyonlar değişik kaynakların katkılarının değerini bilmektedirler (Whitfield ve Landeros, 2006). Bu nedenle, artan bağlılık düzeyleri çeşitli kaynakların artan kullanımını ve çeşitli yeteneklere artan erişimi getirmektedir. Böylelikle hem tedarikçiler hem de alıcılar çeşitli ara yüzlerden yararlanıp daha çok uyumlu ve yaratıcı öğrenme deneyimleyebilmektedirler.

Önerme 2a: Çeşitlendirilmiş tedarikçilerle çalışmaya bağlılık arttıkça tedarik zinciri uyumlu ve yaratıcı öğrenmesi artmaktadır.

2.2.2 İletişim

Çeşitlendirilmiş tedarikçiler değişik uzmanlıklara sahip olduklarından; yeni yeteneklerin geliştirilebilmesi için iletişim, bilgi üretimi ve paylaşımına engelleri ortadan kaldırmak önem taşımaktadır (Hong ve Snell, 2013). Daha çok çeşitlendirme yönelimli firmalar problemleri çözme ve çeşitli perspektifleri anlamaya yönelik bir tarzda iletişim kurmaktadır (Smith, 2008). Bu firmalar destekleyici ve pozitif iletişim sergilemektedirler (Whitfield ve Landeros, 2006; Adobor ve McMullen, 2007) ki bu da yeni ve yaratıcı fikir değiş tokuşu yapmak için işbirliğini teşvik edici olmaktadır. Öte taraftan, daha az çeşitlendirme yönelimli firmalar desteklemeyen, cesareti kırıcı ve rekabetçi tarzda iletişim kurabilmektedirler (Smith, 2008; Whitfield ve Landeros, 2006). Bu tür iletişim işbirliği ve görüş değiş tokuşuna kötü yönde hizmet etmektedir.

Önerme 2b: Çeşitlendirilmiş tedarikçilerle iletişim etkinliği arttıkça tedarik zinciri uyumlu ve yaratıcı öğrenmesi artmaktadır.

2.2.3 Entegrasyon

Tedarikçi çeşitlendirme girişimleri çeşitli tedarikçileri ana akım iş süreçlerine entegre etmeyi teşvik etmekte ve fonksiyonel alanlar üzerinden tedarikçi çeşitlendirmeye ilişkin aktivitelerin koordinasyonunun öneminin altını çizmektedir (Whitfield ve Landeros, 2006; Richard vd., 2015). Krause ve çalışma arkadaşları (1999) tedarikçi çeşitlendirme çabalarında operasyonel süreçlerin, prosedürlerin ve arayüzlerin önemini belirtmektedir. Çeşitlendirilmiş tedarikçilerle entegrasyon süreçleri uyumlu ve yaratıcı öğrenme bağlamında hem tedarikçilerin hem de alıcıların yararına olmaktadır.

Önerme 2c: Çeşitlendirilmiş tedarikçilerle entegrasyon etkinliği arttıkça tedarik zinciri uyumlu ve yaratıcı öğrenmesi artmaktadır.

3. İlişkisel Öğrenme ve Tedarik Zinciri Rezilyansı

Kurumlar rekabetçi ve zorlu iş ortamında ayakta kalmak, uyum ve değişim içerisinde faaliyet göstermek için ilişki dinamiklerinden de faydalanırlar (Theodorakopoulos ve Ram, 2008). Bu bakımdan da tedarik ağları değişime ve öğrenmeye zemin hazırlayan organizasyonlar rekabette avantajlı olmaktadır. Alıcı firmanın yerleşik tedarikçi tabanının devam ettirilmeye çalışılması ancak kısıtlı ve rutin yenilik potansiyeli sağlar (Kurpjuweit vd., 2020). Farklı bilgilere maruz kalmak başarılı bir sentez için ön şart olarak değerlendirilmektedir (Gao vd., 2015). Bu bağlamda çeşitlendirilmiş tedarikçi tabanı uyum ve yenilik olasılığını artırmaktadır.

Uyumcu öğrenme etkinliği devam ettirmek ve iyileştirmek için üretim sisteminde, süreçlerde veya ürünlerde görece minör modifikasyonlara ilişkindir ve radikalden ziyade minör değişiklikleri içermektedir (Theodorakopoulos ve Ram, 2008). Uyumcu öğrenme mevcut düşünce ve davranış normlarıyla uyumlu düzenlemelerle sonuçlanır (Jarratt, 2008). Performans ve etkileşimlerdeki değişiklikler belirlenip tedarikçilerle bunların tartışılması gündemde olur. Tedarik zinciri uyumlu öğrenmesi hem tedarikçilerin hem de alıcıların uyumlu öğrenmesi anlamına gelmektedir. Rezilyans uyumlu olup ortama uyumu içerdiğinden (Christopher ve Peck, 2004), uyumlu öğrenme deneyimleyen tedarikçilerin ve alıcıların daha rezilyant olmaları beklenir.

Önerme 3a: *Tedarik zinciri uyumcu öğrenmesi arttıkça mevcut ürünlerde ve süreçlerde devamlılık ve iyileştirme bağlamında tedarik zinciri rezilyansı artmaktadır.*

Yaratıcı öğrenme tasarlayarak ya da yeniden tasarlayarak kuadratik gelişimi sağlamak için üretim sisteminde, süreçlerde veya ürünlerde radikal değişikliklere ilişkindir (Theodorakopoulos ve Ram, 2008). Yeni fırsatları görebilmek ve kökten değişiklikleri başarabilmek için yaratıcı öğrenme mevcut normları sorgulayıp güncellemeyi, gelecekteki ihtiyaçları tartışmayı ve yeni fikirler aramayı içerir (Jarratt, 2008). İlişkisel yaratıcı öğrenme hem tedarikçilerin hem de alıcıların yaratıcı öğrenmesi anlamına gelmektedir. Örneğin, yeni kurulan genç ve yenilikçi tedarikçiler alıcı firmalara yenilikçi teknolojiler, ürünler ve hizmetler tedarikçisinde ve birlikte geliştirilmesinde radikal faydalar sağlayabilmektedir (Kurpjuweit vd., 2020). Rezilyans dönüştürücü olmayı ve yeni fırsatları araştırmayı içerdiğinden (Hamle ve Valikangas, 2003), yaratıcı öğrenme deneyimleyen tedarikçilerin ve alıcıların daha rezilyant olmaları beklenir.

Önerme 3b: *Tedarik zinciri yaratıcı öğrenmesi arttıkça yeni ürün ve süreç geliştirme bağlamında tedarik zinciri rezilyansı artmaktadır.*

4. Sonuç

Bu çalışmada tedarikçi çeşitlendirme yapılarak yürütülen tedarik sürecinin iyileştirilmiş tedarik zinciri öğrenmesi ile daha rezilyant tedarik zincirlerine ulaştırdığı argümanı getirilmiştir. Makalede özellikle tedarik zinciri öğrenmesine yol açan çeşitlendirilmiş tedarikçi yönetimi çabaları ve tedarik zinciri çeşitlendirme davranışı belirlenmeye çalışılmıştır. Ek olarak, bu çalışmada tedarik zincirinde uyumcu ve yaratıcı öğrenmenin mevcut ürünlerde/ süreçlerde devamlılık/ iyileştirme ve yeni ürün/ süreç geliştirme üzerinden daha çok rezilyansı sağlayacağı belirtilmektedir.

4.1. Katkılar

Tedarikçi çeşitliliğini ilişkisel öğrenme üzerinden tedarik zinciri rezilyansı iticisi olarak inceleyerek bu makale, tedarikçi çeşitliliği araştırmalarına en azından iki önemli katkı yapmaktadır. Öncelikle, bu çalışmada tedarikçi çeşitlendirmeye rezilyans perspektifi getirilmektedir. İkinci olarak, bu çalışmada tedarikçi çeşitlendirmenin öğrenme ve rezilyansa etkisi tedarik zinciri seviyesinde ikili öğrenme ve ikili rezilyans etkilerinin birleştirilmesiyle ele alınmaktadır.

Tedarikçi çeşitliliğini tedarik zinciri rezilyansı iticisi olarak gösteren çerçeveyi geliştirerek, bu çalışmada seçim, geliştirme ve değerlendirme başlıklarında tedarikçi çeşitlendirme çabalarının ve bağlılık, iletişim ve entegrasyon başlıklarında çeşitlendirme davranışlarının tedarik zincirinde uyumcu ve yaratıcı öğrenmeye ve dolayısıyla da tedarik zinciri rezilyansına etki ettiği öne sürülmüştür. Bu bağlamda çalışmada sunulan önermeler şu şekilde özetlenebilir: 1) Tedarikçi çeşitlendirme yönetimi ile ilişkisel öğrenme arasındaki ilişkiye dönük olarak; çeşitlendirilmiş tedarikçi seçimi, değerlendirmesi ve geliştirmesi uygulamaları tedarik zincirindeki ilişkisel uyumcu ve yaratıcı öğrenmeyi artırmaktadır. 2) Tedarikçi çeşitlendirme davranışları ile ilişkisel öğrenme arasındaki ilişkiye dönük olarak; tedarikçi çeşitlendirmeye bağlılık, çeşitlendirilmiş tedarikçilerle iletişim ve entegrasyon etkinliği tedarik zincirindeki ilişkisel uyumcu ve yaratıcı öğrenmeyi artırmaktadır. 3) Tedarik zincirinde ilişkisel öğrenme ve tedarik zinciri rezilyansı arasındaki ilişkiye dönük olarak; tedarik zincirinde ilişkisel uyumcu ve yaratıcı öğrenme artışı ile mevcut ürün/ hizmet/ süreçlerin devam ettirilmesi/ iyileştirilmesi ve yeni ürün/ hizmet/ süreçlerin geliştirilmesi üzerinden tedarik zinciri rezilyansı artmaktadır.

4.2. İleri Araştırma Doğrultuları

Bu makale, tedarik zinciri rezilyans iticisi olarak tedarikçi çeşitliliğinin ileri araştırmaları için temel teşkil etmektedir. İleri araştırmalarda kavramsal model ve ilgili önermeler ampirik olarak test edilebilir.

Tedarikçi çeşitliliği beraberinde tedarikçi sayısında artışı, tedarikçi çeşitliliğinin derecesini ve tedarikçilerin kendi aralarındaki ilişkileri, yani tedarikçi tabanının karmaşıklığını, ele almayı da gerektirmektedir (Choi ve Krause, 2006; Kahiluoto vd., 2019). İleri araştırmalar bu karmaşıklık değişkenlerini de içererek tasarlanabilir.

Ayrıca, tedarikçi çeşitlendirme yapılırken tedarik zincirindeki olası sarsıntıları ya da ana kırılğanlıkları giderebilecek uyumlandırmanın yapılması tedarik zinciri rezilyansını görece daha az maliyetle sağlayabilir (Petit vd., 2019; Kahiluoto vd., 2019). Sonraki çalışmalarda tedarik zinciri rezilyansına dönük risk uyumlandırılmış ve hedeflendirilmiş tedarikçi çeşitlendirme ele alınabilir.

Tedarikçi çeşitliliğinin zincire etkisinin tedarik zinciri modellerine yansımaları tedarikçi çeşitliliğini kriter olarak alan değişkenler üzerinden gerçekleştirilebilir.

Örneğin, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi modellerinde tedarikçi çeşitlendirme sosyal sürdürülebilirlik boyutunun altında bir kriter olarak yer alabilmektedir. Benzer şekilde, rezilyant/ dayanıklı tedarik zinciri yönetimi modellerinde örgütsel yetkinlikler boyutunda teknik yetkinlik olarak değerlendirilebilmektedir.

Tedarikçi çeşitliliğini ve çeşitliliğin zincire etkisini ölçmeye dönük olarak kullanılacak ölçütler konusu da tedarikçi çeşitlendirme programlarının etkinliğini ölçüp artırmaya dönük olarak odaklanılabilecek alanlardandır. Tedarikçi çeşitliliği; farklı özelliklerdeki tedarikçi sayısı, dönemsel çeşitlendirilmiş tedarikçi katılımı ve tedarikçi çeşitlendirme harcamaları üzerinden ölçülebilir. Tedarikçi çeşitlendirme çalışmalarının zincire etkisi ise öğrenme, inovasyon, iyileştirme, tasarruf ve gelir artışı gibi direk ve dolaylı etkiler olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adobor, H. ve McMullen, R. (2007). Supplier diversity and supply chain management: A strategic approach, *Business Horizons*, 50, s. 219-229.
- Bessant, J., Kaplinsky, R.ve Lamming, R. (2003). Putting supply chain learning into practice, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), s. 167-184.
- Bessant, J. (2004). Supply Chain Learning. In S. New and R. Westbrook (eds.), *Understanding Supply Chains: Concepts, Critiques and Futures*, Oxford University Press.
- Biazzin, C., de Souza Miguel, P.L., Tonelli, M.J.ve Soares, D. (2019). Diversity in supply base: A literature review and future research agenda, *Academy of Management Proceedings*, 2019(1).
- Carter, C.R., Hatton, M.R., Wu, C. ve Chen, X. (2020). Sustainable supply chain management: Continuing evolution and future directions, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(1), 122-146.
- Choi, T.Y. ve Krause, D.R. (2006). The supply base and its complexity: implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation, *Journal of Operations Management*, 24, s. 637-652.
- Christopher, M. ve Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain, *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), s. 1-13.

- Gao, G.Y., Xie, E. ve Zhou, K.Z. (2015). How does technological diversity in supplier network drive buyer innovation? Relational process and contingencies, *Journal of Operations Management*, 36, s. 165-167.
- Grant, A. ve Parker, S. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives, *The Academy of Management Annals*, 3b(1), s.317-375.
- Hakansson, H. ve Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, London: International Thomson Business Press.
- Hamle, G. ve Valikangas, L. (2003). The quest for resilience, *Harvard Business Review*, s. 1-14.
- Hong, J.F.L. ve Snell, R.S. (2013). Developing new capabilities across a supplier network through boundary crossing: A case study of a China-based MNC subsidiary and its local suppliers, *Organization Studies*, 34(3), s. 377-406.
- Hong, J.F.L., Snell, R.S. ve Easterby-Smith, M. (2009). Knowledge flow and boundary crossing at the periphery of a MNC, *International Business Review*, 18, s. 539–554.
- Jarratt, D. (2008). Testing a theoretically constructed relationship management capability, *European Journal of Marketing*, 42(9/10), s. 1106 – 1132.
- Johnsen, R.E. ve Ford, D. (2006). Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with large customers, *Industrial Marketing Management*, 35, s. 1002-1015.
- Kahiluoto, H., Makinen, H.ve Kaseva, J. (2020). Supplying resilience through assessing diversity of responses to disruption, *International Journal of Operations & Production Management*, 40(3), s. 271-292.
- Krause, D.R., G.L. Ragatz ve S. Hughley. (1999). Supplier Development From the Minority Supplier’s Perspective, *The Journal of Supply Chain Management*, 35(Fall), s. 33-41.
- Kurpjuweit, S., S.M. Wagner ve T.Y. Choi. (2020). Selecting Startups as Suppliers: A Typology of Supplier Selection Archetypes, *Journal of Supply Chain Management*, s. 1-25.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13, s. 111-125.

- Min, H. (2009). The best-practice supplier diversity program at Caterpillar, *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), s.167-170.
- Nobeoka, K., Dyer, J.H. and Madhok, A. (2002). The Influence of Customer Scope on Supplier Learning and Performance in the Japanese Automobile Industry, *Journal of International Business Studies*, 33(4), s. 717-736.
- Parmigiani, A., Klassen, R. D. ve Russo, M.V. (2011). Efficiency meets accountability: Performance implications of supply chain configuration, control, and capabilities, *Journal of Operations Management*, 29, s. 212-223.
- Pettit,T.J., Croxton, K.L. ve Fiksel, J. (2019). The evolution of resilience in supply chain management: a retrospective on ensuring supply chain resilience, *Journal of Business Logistics*, 40(1), s. 56-65.
- Richard, O.C., Su, W., Peng, M.W. ve Miller, C.D. (2015). Do external diversity practices boost focal firm performance? The case of supplier diversity, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (17), s. 2227-2247.
- Smith, D.C. (2008). Teaching managers to relate, *Journal of Diversity Management*, 3(3), s. 7-12.
- Smith, M.K. (2001). Chris Argyris: Theories of action, double loop, learning and organizational learning, *The Encyclopedia of Informal Education*.
- Spence, L. ve Bourlakis, M. (2009). The evolution from CSR to supply chain responsibility, *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4), s. 291-302.
- Theodorakopoulos, N. ve Ram, M. (2008). A Framework for assessing and managing large purchaser- minority supplier relationships in supplier diversity initiatives, *Supply Chain*, Vedran Kodric (Ed.).
- Whitfield, G. ve Farrell, D. (2010). Diversity in supply chains: What really matters? *Journal of Diversity Management*, 5(4), s. 31-42.
- Whitfield, G. ve Landeros, R. (2006). Supplier diversity effectiveness: Does organizational culture really matter? *Journal of Supply Chain Management*, 42(4), s. 16-28.
- Yilmaz Borekci, D., Rofcanin, Y. ve Gürbüz, H. (2015). Organizational resilience and relational dynamics in triadic networks: A multiple case analyses, *International Journal of Production Research*, 53, s. 6839-6867.

Yılmaz Borekci, D., Iseri Say, A., Kabasakal, H. ve Rofcanin, Y. (2014). The Quality of Relationships with Alternative Suppliers: The Role of Supplier Resilience and Perceived Benefits in Supply Networks, *Journal of Management and Organization*, 20 (6), s. 808-831.