T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

TÜRKİYE'DE ULAŞIM ARAÇLARI YAN SANAYİ İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASI TEDARİK İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ

Aydın İNEMEK

Danışman
Doç. Dr. Okan TUNA

2008

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "TÜRKİYE'DE ULAŞIM ARAÇLARI YAN SANAYİ İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASI TEDARİK İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

/ 09 / 2008

Aydın İNEMEK

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Aydın İNEMEK

Anabilim Dalı : Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Programı : Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

Tez Konusu : Türkiye'de Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin Uluslararası Tedarik İlişkileri Üzerine Bir Analiz

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün …….. tarih ve ……. Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ……. dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	O	OY BİRLİĞİ	O
DÜZELTİLMESİNE	O	OY ÇOKLUĞU	O
REDDİNE	O**		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***

Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	O
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	O
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	O

JÜRİ ÜYELERİ				İMZA
……	□ Başarılı	□ Düzeltme	□ Red	……..
……	□ Başarılı	□ Düzeltme	□ Red	…….....
……	□ Başarılı	□ Düzeltme	□ Red	……..
……	□ Başarılı	□ Düzeltme	□ Red	…….....
……	□ Başarılı	□ Düzeltme	□ Red	……

ÖZET

Doktora Tezi

Türkiye'de Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin Uluslararası Tedarik İlişkileri Üzerine Bir Analiz

Aydın İNEMEK

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Ana Bilim Dalı
Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

Küresel pazarlardaki yoğun rekabet baskısı işletmeleri kaliteyi iyileştirmek ve yüksek teknolojiye ulaşmak ile birlikte uzun dönemde maliyetleri düşürmek için küresel boyutta yeni tedarik kaynakları aramaya ve seçmeye zorlamaktadır. Diğer taraftan, tedarikçilerin ve tedarikçi ilişkilerinin işletme performansı ve rekabetçiliğine etkisinin anlaşılması işletmeleri uzun dönemli tedarik stratejileri ve ilişkileri geliştirmeye yönlendirmektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar bu konular üzerine oldukça fazla odaklanırken, alıcıların uluslararası tedarik stratejilerinin tedarikçi performansına, yeteneklerine ve yenilikçiliğine etkileri çok az bilinmektedir.

Bu çalışmanın amacı, tedarikçilerin bakış açısıyla; (1) Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri ile yabancı alıcıları arasındaki ilişki yapısını ortaya çıkarmak, (2) yabancı alıcıların tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme ile tedarikçi işbirliği stratejilerinin Türk tedarikçiler tarafından nasıl algılandığını ve yabancı alıcıların tedarik stratejilerinin tedarikçi performansına ve yenilikçiliğine etkilerini araştırmaktır.

Bu çalışmaya göre; uluslararası tedarikçi olarak Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri bazı ürünler ve alıcılar için kademe tipi yapılanma içerisinde iken, diğerleri için kademe tipi yapılanmanın dışında da yer alabilmektedir. Yabancı alıcıların tedarik stratejileri içerisinde tedarikçi değerlendirme ve seçimi uluslararası tedarik ilişkilerinde en önemli ve etkili boyut olarak tedarikçi işletmeler tarafından algılanmaktadır. Tedarikçi bakış açısıyla, bu çalışma uzun dönemli tedarik ilişkileri için uluslararası tedarikçi seçiminde kalite, teslimat, fiyat, sadakat ve güven en önemli boyutlar olduğunu ortaya koymakta ve doğrulamaktadır. Çoklu regresyona dayanan bu ampirik araştırmanın sonucu; yabancı alıcıların tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği stratejilerinin uzun dönemde tedarikçinin finansal olmayan performansını, teknik performansını ve finansal performansını olumlu yönde etkilemekte; tedarikçinin teknik ve finansal performansındaki iyileşmeler ile tedarikçi yenilikçiliği arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Endüstriyel Pazarlama, Türk Yan Sanayi İşletmeleri, Stratejik Tedarik, Uluslararası Tedarikçi İlişkileri, Tedarikçi Seçimi, Tedarikçi Geliştirme, İşbirliği, Performans, Yenilikçilik

ABSTRACT

Doctoral Thesis

An Analysis on International Sourcing Relationships of the Transport Equipments Parts & Components Manufacturers in Turkey

Aydın İNEMEK

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Maritime Business Administration
Maritime Business Administration Program

Intense competitive pressures, in the global markets, have forced companies to find and select new supply sources in the worldwide for improving quality and achieving high technology while simultaneously reducing cost in the long term. On the other hand, realizing the impacts of the suppliers and supplier relationships on firm's performance and competitiveness has motivated firms to develop long-term sourcing strategies and relationships. Recent literatures have focused so much on these issues; however, little is known about the impacts of the buyers' international sourcing strategies on supplier performance, capability, and also innovativeness.

The purpose of this study, from the perception of the suppliers, is to investigate; (1) what kind of relationship structures exists between Turkish transport equipment parts & component manufacturers and their foreign buyers; (2) how Turkish suppliers perceive foreign buyers' supplier selection, supplier development, and supplier relationship strategies, and what are the impacts of foreign buyers' sourcing strategies on supplier performance and innovativeness?

This study reveals that Turkish transport equipment parts & components manufacturers as international suppliers, while they are in tier type relationships for some products or buyers, they can be out of the tier type relationships for others. Turkish suppliers perceive that among the foreign buyers' sourcing strategies, supplier evaluation and selection strategy is the most important and influential dimension in international sourcing relationships. From the supplier firms' perception, this current study reveals and confirms that for the long term sourcing relationships quality, delivery, price, with commitment and trust are very important dimensions in international supplier selection. The results of this empirical research, using multiple regression analysis, indicate that foreign buyers' supplier evaluation and selection, supplier management and development, supplier collaboration strategies positively impact supplier performance in terms of non-financial performance, technical performance, and financial performance in the long-term; furthermore improvement in supplier's technical and financial performance associates positively with supplier innovativeness.

Key Words: Globalization, Industrial Marketing, Turkish Parts & Components Manufacturers, Strategic Sourcing, International Supplier Relationships, Supplier Selection, Supplier Development, Collaboration, Performance, Innovativeness

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ ii
TUTANAK iii
ÖZET iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vi
KISALTMALAR xii
TABLO LİSTESİ xiii
ŞEKİL LİSTESİ xv
EKLER LİSTESİ xvi

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN TEMEL ÇERÇEVE: SATIN ALMA VE TEDARİK YÖNETİMİ

1.1. SATIN ALMA VE TEDARİKİN GELİŞİMİ 5
1.1.1. Satın Alma ve Tedarik Kavramları 5
1.1.2. Satın Alma ve Tedarikin Gelişimi 14
1.1.3. Tedarik-Tedarik Zinciri Yönetimi İlişkisi 23
1.1.3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı 23
1.1.3.2. Tedarik Zinciri ile İlgili Diğer Yaklaşımlar 26
1.1.4. Küresel Tedarik 30
1.1.4.1. Küresel Tedarikin Gelişimi 31
1.1.4.2. İşletmeleri Küresel Tedarik İçin Yönlendiren Nedenler 34
1.1.4.2.1. Ana Nedenler 35
1.1.4.2.2. Diğer Nedenler 38
1.1.4.3. Küresel Tedarik Şekilleri 40
1.1.4.4. Küresel Tedarikin Gelişme Safhaları 42
1.1.4.5. Küresel Tedarik Stratejisi 43
1.1.4.6. Yabancı Kaynakların Değerlendirilmesi ve Tedarikçi Seçimi 46
1.1.4.7. Gelecekte Küresel Tedarik Eğilimleri 47
1.1.5. Stratejik Tedarik 48

1.2. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME VE SEÇİMİ 49
1.2.1. Tedarikçi Değerlendirilmesi ve Seçiminde Sorumluluk 51
1.2.2. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Süreci 52
1.2.3. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçiminde Yöntemler/Teknikler 61
1.2.4. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Ölçütleri 65
1.3. TEDARİKÇİ YÖNETİMİ VE GELİŞTİRME 66
1.3.1. Tedarikçi Performans Ölçme ve Değerlendirme 68
1.3.1.1. Tedarikçi Performans Değerlendirme Ölçütleri 68
1.3.1.2. Tedarikçi Performans Değerlendirme Sorumluluğu 70
1.3.1.3. Tedarikçi Performans Değerlendirme Zamanı ve Sıklığı 71
1.3.1.4. Tedarikçi Performans Değerlendirmesinin Kullanım Yerleri 72
1.3.1.5. Tedarikçi Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Araçları 72
1.3.2. Tedarikçi Portföyü Yönetimi ve Optimizasyonu 73
1.3.3. Tedarikçi Portföyü Optimizasyonu Üstünlükleri ve Riskleri 76
1.3.4. Tedarikçi Geliştirme 78
1.3.4.1. Tedarikçi Geliştirme Stratejileri 80
1.3.4.2. Tepkisel ve Stratejik Yaklaşımlar 81
1.3.4.3. Tedarikçi Geliştirme Süreci 83
1.3.5. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Faaliyetleri 88
1.4. ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ 89
1.4.1. Alıcı-Tedarikçi İlişkisinin Gelişimi 89
1.4.2. Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Tedarikçi Yapılanması 91
1.4.2.1. Yatay-Dikey Yapılanma 91
1.4.2.2. ABD ve Avrupa'da Tedarikçi Yapılanması 92
1.4.2.3. Japonya'da Tedarikçi İlişkileri ve Tedarikçi Yapılanması 93
1.4.2.3.1. Japonya'da Tedarikçi Yapılanmasının Ortaya Çıkışı 93
1.4.2.3.2. Japon Tedarikçi Yapılanması: Keiretsu 95
1.4.3. Japon Tedarikçi İlişkilerinin Batı Tedarikçi İlişkilerine Etkisi 97
1.4.3.1. Japon Tedarikçi İlişkilerinin Batı ile Karşılaştırması 97
1.4.3.2. Japon Yaklaşımlarının Avrupa Tedarikçi İlişkilerine Etkisi 101
1.4.3.3. Avrupa Tedarikçi İlişkilerinin Yeniden Yapılandırılması 103
1.4.4. Üretim Dışı Sektörde Tedarikçi Yapılanması 105
1.4.5. Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Arayüzler 106
1.4.5.1. Seri İlişki Yapısı 106
1.4.5.2. Paralel İlişki Yapısı 108

1.4.5.3. Ortak Sistemlerin Kullanılması Şeklinde Yapılanma 109
1.4.5.1. Bütünleşik Fonksiyonlu Takımlar Şeklinde Yapılanma 109
1.4.6. Alıcı-Tedarikçi İlişki Tipleri 110
1.4.6.1. Geleneksel Tedarikçi İlişkileri Yaklaşımı 110
1.4.6.2. İşbirliğine Dayalı Tedarikçi İlişkileri Yaklaşımı 112
1.4.7. Tedarikçi İlişki Tipinin Belirlenmesi 113
1.4.7.1. İşletme İçi Faktörlerin İlişki Tipine Etkisi 113
1.4.7.2. İşletme Dışı Faktörlerin İlişki Tipine Etkisi 114
1.4.7.3. İlişki Teorisine Göre İlişki Tipleri 114
1.4.8. İşbirliğine Dayalı Alıcı-Tedarikçi İlişkisi 116
1.4.8.1. İşbirliğinin Önemi ve Gelişimi 116
1.4.8.2. İşbirliğinin Tanımı ve Kapsamı 118
1.4.8.3. İşbirliğinin Oluşum Şekli: Ortaklıklar ve İttifaklar 119
1.4.8.3.1. Tedarikçi Ortaklıkları 119
1.4.8.3.2. Tedarikçi İttifakları 125
1.4.9. Alıcı-Tedarikçi İşbirliğinin Özellikleri 127
1.5. GENEL DEĞERLENDİRME 128

İKİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN MODELİN GELİŞTİRİLMESİ: LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE KALİTATİF SÜREÇ

2.1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI 131
2.1.1. Tedarikin Küreselleşmesi Bağlamında Ulaşım Araçları Yan Sanayi ve Türkiye 134
2.1.1.1. Tedarikin Küreselleşmesi ve Yeni Tedarik Kaynakları Ortaya Çıkışı 134
2.1.1.2. Küresel Tedarik Kaynağı Olarak Türkiye 136
2.1.1.2.1. Ulaşım Araçları Yan Sanayinin Uluslararası Tedarik Kaynağı Olması 137
2.1.1.2.2. Ulaşım Araçları Yan Sanayinin Gelişimi ve Özellikleri 141
2.1.1.3. Küreselleşmenin Ulaşım Araçları Tedarik İlişkilerine Etkisi 144
2.1.2. Uluslararası Boyutta Stratejik Tedarik İlişkileri ve Tedarikçiye Etkileri 147
2.1.2.1. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi 147
2.1.2.2. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi 155
2.1.2.3. Alıcı-Tedarikçi İlişki Stratejisi: İşbirliği 160
2.1.2.4. Tedarikçi Gelişimi: Tedarikçi Performansı ve Yenilikçiliği 171

2.2.4.1. Tedarikçi Performansı 171
2.2.4.2. Tedarikçi Yenilikçiliği 175
2.2. KALİTATİF ARAŞTIRMA SÜRECİ 176
2.3. ARAŞTIRMA MODELİ 185
2.3.1. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi Tedarikçi Performansı İlişkisi 186
2.3.2. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi Tedarikçi Performansı İlişkisi 190
2.3.3. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi Tedarikçi Performansı İlişkisi 191
2.3.4. Tedarikçi Performansı Tedarikçi Yenilikçiliği İlişkisi 192
2.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ 194

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KOŞULLARI 196
3.1. ARAŞTIRMA TOPLUMU 197
3.3. ARAŞTIRMA ARACININ (ANKET FORMUNUN) GELİŞTİRİLMESİ 198
3.4. ANKETİN GEÇERLİLİĞİ VE PİLOT UYGULAMA 204
3.5. VERİ TOPLAMA 205
3.5.1. Araştırmanın Uygulanması 205
3.5.2. Cevaplama Oranı 207
3.5.3. Cevaplamayanların Eğilimi 209

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER 210
4.1.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Yapıları 210
4.1.2. İşletmeleri Yurt Dışı Satışa Yönelten Nedenler 213
4.1.3. Uluslararası Alıcı-Tedarikçi İlişki Yapısına Ait Özellikler 215
4.1.4. Uluslararası Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Lojistik Boyutlar 219
4.1.4.1. Lojistik Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler 219
4.1.4.2. Ulaştırma Şekline Etki Eden Boyutlar 221
4.1.4.3. Sevkiyat Şekline Etki Eden Boyutlar 224
4.2. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK 226
4.2.1. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi 232

4.2.2. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi 235
4.2.3. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi 238
4.2.4. Tedarikçi Performansı ve Yenilikçiliği 240
4.3. HİPOTEZ TESTİ 243
4.3.1. Hipotez 1: Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi -Tedarikçi Performansı İlişkisi 247
4.3.1.1. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi - Tedarikçinin Finansal Olmayan Performansı İlişkisi (H1a) 247
4.3.1.2. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi - Tedarikçinin Teknik Performansı İlişkisi (H1b) 249
4.3.1.3. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi - Tedarikçinin Finansal Performansı İlişkisi (H1c) 249
4.3.2. Hipotez 2: Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi -Tedarikçi Performansı İlişkisi 251
4.3.2.1. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi - Tedarikçinin Finansal Olmayan Performansı İlişkisi (H2a) 251
4.3.2.2. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi - Tedarikçinin Teknik Performansı İlişkisi (H2b) 251
4.3.2.3. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi - Tedarikçinin Finansal Performansı İlişkisi (H2c) 252
4.3.3. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi -Tedarikçi Performansı İlişkisi 253
4.3.3.1. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi - Tedarikçinin Finansal Olmayan Performansı İlişkisi (H3a) 253
4.3.3.2. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi - Tedarikçinin Teknik Performansı İlişkisi (H3b) 255
4.3.3.3. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi - Tedarikçinin Finansal Performansı İlişkisi (H3c) 255
4.3.4. Alıcının Tedarik Stratejileri Birlikte-Tedarikçi Performansı İlişkisi 256
4.3.4.1. Alıcının Tedarik Stratejileri Birlikte - Tedarikçinin Finansal Olmayan Performansı İlişkisi (H4a) 257
4.3.4.2. Alıcının Tedarik Stratejileri Birlikte - Tedarikçinin Teknik Performansı İlişkisi (H4b) 259
4.3.4.3. Alıcının Tedarik Stratejileri Birlikte - Tedarikçinin Finansal Performansı İlişkisi (H4c) 259
4.3.5. Tedarikçi Performansı-Tedarikçi Yenilikçiliği İlişkisi 261

4.4. TEDARİKÇİ İŞLETMELERİN GELECEKTEKİ İLİŞKİ BEKLENTİSİ 262

BEŞİNCİ BÖLÜM
TARTIŞMA

5.1. ULUSLARARASI TEDARİK İLİŞKİLERİNE AİT YAPISAL ÖZELLİKLER 265
5.1.1. Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin Yapısal Özellikleri 265
5.1.2. Uluslararası Alıcılarla İlişki Yapısına Ait Özellikler 268
5.1.3. Uluslararası Alıcılarla İlişki Yapısında Lojistik Boyutlar 273
5.2. ULUSLARARASI BOYUTTA UZUN DÖNEMLİ ALICI TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ 275
5.2.1. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçimi -Tedarikçi Performansı İlişkisi 275
5.2.2. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme-Tedarikçi Performansı İlişkisi 281
5.2.3. Tedarikçi İşbirliği-Tedarikçi Performansı İlişkisi 283
5.2.4. Alıcının Tedarik Stratejileri Birlikte-Tedarikçi Performansı İlişkisi 286
5.2.5. Tedarikçi Performansı-Tedarikçi Yenilikçiliği İlişkisi 288
5.2.6. Gelecekteki İlişki Beklentisi 289

ALTINCI BÖLÜM
SONUÇ

6.1. SONUÇLAR 291
6.1.1. Uluslararası Tedarik İlişkilerine Ait Yapısal Özellikler 291
6.1.2. Uluslararası Boyutta Uzun Dönemli Tedarik İlişkilerinin Etkileri 295
6.1.3. Araştırmanın Bilimsel Çalışmalara Katkısı ile İlgili Değerlendirme 299
6.2. YÖNETİMSEL ALANA UYGULANABİLİRLİĞİ 302
6.3.1. Alıcı İşletmeler İçin Değerlendirme 302
6.3.2. Tedarikçi İşletmeler İçin Değerlendirme 305
6.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 308
6.4. GELECEKTEKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER 309
KAYNAKLAR 311
EKLER 354

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AHP	Analitik Hiyerarşi Prosesi
APICS	American Production and Inventory Control Society
bkz.	Bakınız
CSCMP	The Council of Supply Chain Management Professionals
CLM	Council of Logistics Management
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
ExWorks	Gönderenin Tesislerinde Teslim
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GSCF	Global Supply Chain Forum
ISM	Institute of Supply Management
İSO	İstanbul Sanayi Odası
JIT	Tam Zamanında
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme
MRP	Malzeme İhtiyaçları Planlaması
NAFTA	North American Free Trade Aggreement
OEM	Original Eqipment Manufacturer
OSD	Otomobil Sanayicileri Derneği
SPSS	Statistical Packages for Social Sciences
STATISTICA	Statistics and analytics software package
TAYSAD	Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği
TDK	Türk Dil Kurumu
TİM	Türkiye İhracatçılar Meclisi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi
UİB	Uludağ İhracatçı Birlikleri
WTO	World Trade Organization

TABLO LİSTESİ

Tablo 1-1: Son Dönemin Yaklaşımları (1990-2007) s.19
Tablo 1-2: Tepkisel ve Stratejik Tedarikçi Geliştirme Yaklaşımlarının Farkları s.82
Tablo 1-3:Japon ve Batılı Tedarik İlişkileri Yaklaşımlarının Karşılaştırılması s.100
Tablo 2-1: Geçmiş Araştırmalarda Kullanılan Değişkenler ve Frekansları s.133
Tablo 2-2: Sektör Bazında 2005-2007 Yılı İhracatı s.139
Tablo 2-3: Ulaşım Araçları Alt Grupları ve Yan Sanayi İhracatı s.139
Tablo 2-4: Otomotiv Yan Sanayinde Üretim ve Satışlar s.142
Tablo 2-5: Geleneksel Çıkara Dayalı-İşbirliğine Dayalı Ted. İlşk. Karş. s.164
Tablo 2-6: Kalitatif Araştırma Özeti s.178
Tablo 3-1: Araştırma Aracına ait Özellikler s.201
Tablo 3-2: Anket Cevaplayanların Özellikleri s.208
Tablo 4-1: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Bilgiler s.212
Tablo 4-2: İşletmeleri Yurt Dışı Satışa Yönelten Nedenler s.214
Tablo 4-3: Cevaplayan İşletmelerin İlişki Yapılarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler s.215
Tablo 4-4: Yurt Dışı Alıcı Ülke - Pazar/Müşteri İlişkisi s.216
Tablo 4-5: Alıcı Ülke - Tasarım İlişkisi s.218
Tablo 4-6: Alıcı/Müşteri – Tasarım İlişkisi s.218
Tablo 4-7: Sözleşme Süresi – Tasarım İlişkisi s.219
Tablo 4-8: Uluslararası Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Lojistik Boyutlar s.220
Tablo 4-9: Yıllık Ortalama Dış Satış - Ulaştırma Şekli İlişkisi s.222
Tablo 4-10: Alıcı Ülke - Ulaştırma Şekli İlişkisi s.222
Tablo 4-11: Sevkiyat Şekli - Ulaştırma Şekli İlişkisi s.223
Tablo 4-12: Teslim Şekli - Ulaştırma Şekli İlişkisi s.224
Tablo 4-13: Sözleşme Süresi - Sevkiyat Şekli İlişkisi s.225
Tablo 4-14: Yıllık Ortalama Dış Satış - Sevkiyat Şekli İlişkisi s.226
Tablo 4-15: Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi Faktör Yapıları s.235
Tablo 4-16: Tedarikçi Yönetme ve Geliştirme Stratejisinin Faktör Yapıları s.237
Tablo 4-17: Tedarikçi İşbirliği Stratejisinin Faktör Yapıları s.239
Tablo 4-18: Tedarikçi Performansı ve Yenilikçiliği (Bağımlı Değişkenler) s.242
Tablo 4-19: Tedarikçi Değerlendirme ve Seçme Stratejisi - Tedarikçi Performansı (FOP, TP, FP) İlişkisi (H1a,b,c) s.248
Tablo 4-20: Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi - Tedarikçi Performansı İlişkisi (H2a,b,c) s.252

Tablo 4-21: Tedarikçi İşbirliği Stratejisi - Tedarikçi Performansı İlişkisi (H3a,b,c) s.254
Tablo 4-22: Alıcının Tedarik Stratejileri (Birlikte) - Tedarikçi Performansı İlişkisi (H4a,b,c) s.258
Tablo 4-23: Tedarikçi Performansı – Tedarikçi Yenilikçiliği İlişkisi (H5) s.262
Tablo 4-24: Tedarikçi İşletmelerin Gelecekteki İlişki Beklentisi s.263

ŞEKİLLER LİSTESİ

Araştırma Planlaması ve Akış Şeması s. 4
Şekil 1-1: Satın Alma ve Tedarikin Gelişim Safhaları s.21
Şekil 1-2: Satın Almadan Stratejik Tedarike Geçiş s.22
Şekil 1-3: Tedarik/Değer Zinciri s.24
Şekil 1-4: Tedarik Zinciri Yönetimi: Tedarik Zinciri Boyunca İş Süreçlerinin Bütünleşmesi ve Yönetimi s.26
Şekil 1-5: Tedarik Zinciri Ağ Yapısı s.28
Şekil 1-6: Değer Zinciri -Tedarik Zinciri İlişkisi s.29
Şekil 1-7: Tedarik Stratejisi Tipleri s.45
Şekil 1-8: Tedarikçi Değerlendirme ve Seçimi s.64
Şekil 1-9: Tedarikçi Geliştirme Stratejilerinin Gelişimi s.81
Şekil 1-10: Stratejik Tedarikçi Geliştirme Süreci s.83
Şekil 1-11: Ürünler İçin Sınıflandırma Matrisi s.84
Şekil 1-12: Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Gelişimi s.90
Şekil 1-13: Japon Otomotiv Endüstrisinde Keiretsu Tipi Yapılanma s.96
Şekil 1-14: Endüstrinin Yeniden Yapılanması ve İlişkisel Yaklaşıma Geçiş s.102
Şekil 1-15: Tedarik Zincirinde Yapılanma (Tedarikçi İlişkilerinde Yapılanma) s.104
Şekil 1-16: Diğer Sektörlerde Tedarikçi Yapılanması (Tedarikçi Hiyerarşisi) s.105
Şekil 1-17: Seri İlişki Yapısı s.107
Şekil 1-18: Paralel İlişki Yapısı s.108
Şekil 1-19: Alıcı-Tedarikçi İlişki Tipleri s.110
Şekil 1-20: Alıcı Tedarikçi Arasındaki İlişki Tipi s.115
Şekil 1-21: Alıcı-Tedarikçi İlişki Tipleri (Daimler Chrysler) s.115
Şekil 1-22: Alıcı-Tedarikçi İlişki Tipleri s.119
Şekil 1-23: İlişki Yoğunluğu-Tedarikçi Yönetim Kapasitesi s.124
Şekil 1-24: Küresel ve Stratejik Boyuttaki Tedarik İlişkileri Kapsamında Alıcının Öne Çıkan Stratejileri ve Yaklaşımları s.130
Şekil 2-1: Türkiye İhracatının Ekonomik Faaliyetlere Göre Dağılımı s.138
Şekil 2-2: Araştırma Modeli (Kavramsal Model) s.186

EKLER LİSTESİ

EK 1: Literatür Taraması Özeti s. 355
EK 2: Ön İrtibat Mektubu s. 365
EK 3: Anket Formu s. 366

GİRİŞ

1900'lü yılların son çeyreğinden itibaren ortaya çıkan dünya ticaretini serbestleştirme hareketleri, bölgesel entegrasyonlar, soğuk savaşın bitişi ile birlikte Rusya, Doğu Avrupa ve Çin gibi gelişen pazarlarla ticaretin açılması ve son olarak teknoloji, uluslararası iletişim, ulaştırma ve lojistikteki iyileşmeler dünya ekonomisinin küreselleşmesini hızlandırmış ve pazarda rekabet artmıştır. Artan küreselleşme ve oluşan rekabet baskısı; işletmeleri maliyeti azaltmak, kaliteyi iyileştirmek, uygun kaynaklara ulaşmak ve ürün mevcudiyetini sağlamak, daha üstün ürün ve üretim teknolojisine ulaşmak maksadıyla dünyanın her yerinden tedarik kaynakları aramaya yönlendirmiştir.

Bu gelişmeler ile birlikte Türkiye gibi birçok ülkedeki yan sanayi işletmeleri küresel boyutta yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkmış ve uluslararası alıcılara uzun süreli tedarik desteği sağlar duruma gelmişlerdir. Bu kapsamda üretiminin yaklaşık olarak yarısını yurt dışı alıcılara satan ve çoğunluğu küçük ve orta boy işletmelerden oluşan Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri hem Türkiye'de bulunan çok uluslu işletmelerin hem de yurt dışındaki yabancı işletmelerin önemli bir tedarik kaynağı durumuna gelmişlerdir.

Pazarda küresel boyuttaki rekabet baskısı işletmeleri bir taraftan gelişmiş ve üstün teknolojilere sahip, yüksek kalite ve güvenilirlikte, daha karmaşık ve değişken ürünler üretmeye zorlarken; diğer taraftan maliyetleri azaltmaya zorlamaktadır. Bir işletmenin satışlarının hemen hemen yarısının satın alınan parça, mal ve hizmetlere harcanması; ürün kalitesi, maliyeti, teslimat güvenilirliği, ürün mevcudiyeti, zamanında pazara ürün sunması, yeni teknolojilere ulaşma, yeni ürün geliştirme, yeni pazar ve yeni bilgilere ulaşma ve bu suretle değer yaratarak küresel boyutta rekabetçi üstünlüğe ulaşmaya tedarikçilerin etkilerinin anlaşılması; böylece tedarikçilerin ve tedarikçilerle ilişkilerin öneminin ortaya çıkması ile birlikte işletmeler tedarik sürecine daha uzun dönemli bakarak gelecek ihtiyaçları doğrultusunda tedarik stratejileri, planları ve ilişkileri geliştirmeye başlamışlar; tedarik süreci ve tedarikçilerle uzun dönemli stratejik ilişkiler önem kazanmıştır.

Bu gelişmeler sonucunda; uygun tedarikçinin seçimi, işletmenin başarısında önemli bir rol oynaması nedeniyle; işletmeler, değişen pazar taleplerine daha hızlı

cevap verebilmek, maliyetleri düşürebilmek, kaliteyi artırabilmek ve esneklik sağlamak için daha iyi bir tedarikçi seçim yaklaşımı içine girmişlerdir. Artan rekabet ile birlikte, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için her geçen gün daha fazla sayıda tedarikçiye bağımlı hale gelmesi ve seçim sürecinde üreticinin ihtiyaçlarını % 100 karşılayacak tedarikçileri bulmak oldukça zor olduğundan; tedarikçilerin yetenekleri ile üreticinin beklentileri arasındaki boşluğu doldurmak ve birleştirmek maksadıyla tedarikçi ilişkilerinin yönetimi ve tedarikçi geliştirme önem kazanmıştır. Öte yandan örgütsel satın alma davranışının işlem yoğunluklu bir yapıdan ilişki yoğunluklu bir yaklaşıma doğru değişimi ile birlikte işletmelerin tedarikçileri ile kurduğu ilişki tipi günümüzde rekabetçi üstünlük kaynağı haline gelmiştir. 1980'lı yılların sonlarından itibaren işletmeler, kısıtlı iletişime dayalı kısa dönemli kazanımları hedefleyen işlem odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak alıcı ile tedarikçi arasında uzun dönemli ortaklığa dayalı işbirliğine doğru yönelmişlerdir.

Bütün dünyada alıcı-tedarikçi veya üretici-tedarikçi ilişkileri giderek önem kazanırken; konuyla ilgili olarak uluslararası düzeyde de önemli çalışmalar yapılmaktadır. Bugüne kadar yapılan geçmiş çalışmalar araştırıldığında; tedarik ilişkileri ile ilgili çalışmaların çoğunluğunun alıcı bakış açısı ile alıcı performansına ve rekabetçiliğine etkisi araştırılırken tedarikçi bakış açısı ve tedarikçi performansına etkisi ise çok az çalışmada araştırılmıştır. Hatta, küreselleşme çerçevesinde ortaya çıkan uluslararası boyuttaki tedarik ilişkilerinin küresel tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan tedarikçi işletmelerin gelişimine ve yenilikçiliğine etkisi hiç araştırılmamıştır.

Türkiye'de ise tedarik ve tedarik ilişkileri ile ilgili sınırlı sayıda çalışma yapılırken; uluslararası alıcılar için önemli bir tedarik kaynağı durumuna gelen Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla ilişkileri ve bu ilişkilerin ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin gelişimine etkisi araştırılmamış; Türkiye'deki yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla ilişkisi bakir bir konu olarak kalmıştır. Dolayısı ile uluslararası boyuttaki uzun dönemli tedarik ilişkilerinin uluslararası tedarikçi durumundaki Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin gelişimine etkileri araştırılması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede; "**Türkiye'deki Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin UluslarArası Tedarik İlişkileri Üzerine Bir Analiz**" bu çalışmanın konusu olarak belirlenmiştir.

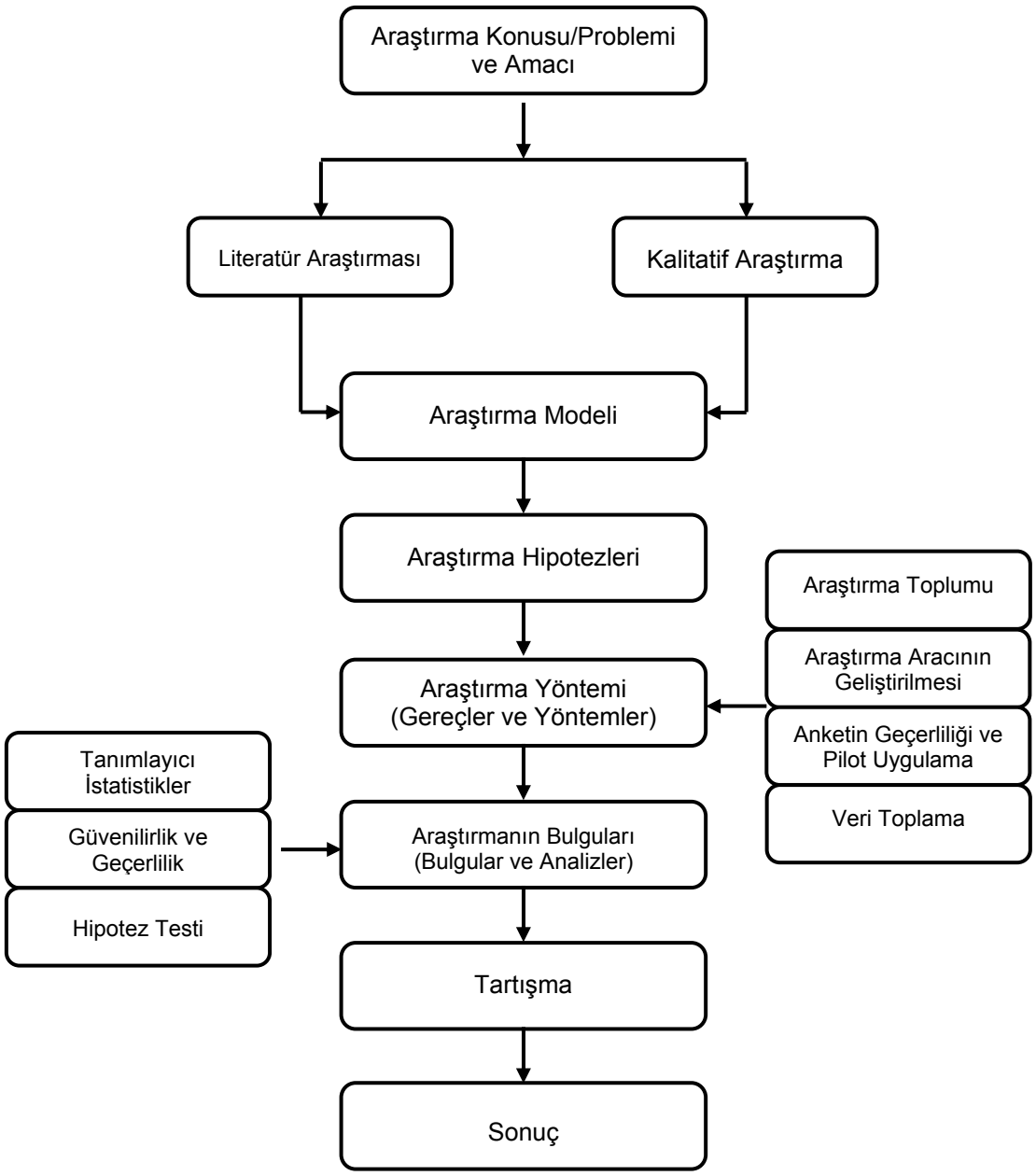
Bu çalışmanın amacı, küresel tedarik kaynağı olarak uluslararası alıcılarla uzun süreli stratejik ilişkiler geliştiren Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla tedarik ilişkilerine ait ilişki yapısını ortaya çıkarmak, uluslararası alıcı işletmelerin stratejik tedarik ilişkileri kapsamında öne çıkan tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetim ve geliştirme ile tedarikçi işbirliği yaklaşımlarının uluslararası tedarikçi durumundaki Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin kalite ve teslimat gibi operasyonel performanslarına; mühendislik ve üretim gibi teknik yeteneklerine; yatırımın getiri oranı, karlılık, pazar payı, satış ve üretim maliyetleri gibi boyutlara dayanan finansal performansına ve ayrıca işletmelerin rekabetçi üstünlüğü elde etmesinde önemli göstergelerden olan yenilikçiliğine etkilerini araştırmak ve ampirik olarak test etmektir.

Bu araştırmada dört temel husus söz konusudur. Birincisi; tedarikçi bakış açısı ile alıcı-tedarikçi ilişkisi ele alınacaktır. İkinci olarak; alıcı işletmeler yurt dışında bulunacaktır. Üçüncü olarak; tedarikçi olarak ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri araştırma kapsamına alınacaktır. Dördüncüsü; ilişkiye dayalı çıktıların sonuçlarının ölçülmesinde 2-3 yıllık süre yeterli olduğundan bu çalışmada, tedarikçi işletmelerin son üç yıl ve daha fazla süredir yurt dışı alıcılarla sürdürdüğü tedarik ilişkilerinin tedarikçinin performansı ve yeteneklerine etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir.

Bu araştırma, araştırmanın amacına uygun olarak literatür taraması ve kalitatif araştırmaya dayalı olarak geliştirilen araştırma modeli ve hipotezleri doğrultusunda Şekil 1'de belirtilen "Araştırma Planlaması" çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bundan sonraki bölümlerde ilk olarak satın alma ve tedarikin gelişimi kapsamında küresel ve stratejik boyuta gelen tedarik tartışılarak boyutları teorik olarak ortaya konacaktır. İkinci bölümde, öncelikle, geçmiş literatüre dayanarak Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası tedarik kaynağı olması ve stratejik tedarik ilişkileri kapsamında tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği stratejileri ile tedarikçi performansı ve yenilikçiliği tartışılacak; altı işletmede derinliğine mülakat ile gerçekleştirilen kalitatif araştırma süreci açıklanacaktır. Daha sonra literatür araştırması ve kalitatif araştırmaya dayalı olarak kavramsal araştırma modeli, değişkenleri ve hipotezleri belirlenecektir. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi kapsamında araştırma toplumu, araştırma aracının geliştirilmesi, içerik geçerliliğinin sağlanması ve verilerin toplanması

açıklanacaktır. Dördüncü bölümde elde edilen verilerin analizi yapılarak araştırma modeli ve hipotezleri test edilecek; beşinci bölümde analiz sonuçları daha önceki çalışmalarda ulaşılan sonuçlar ile karşılaştırılarak tartışılacak; son olarak altıncı bölümde ulaşılan sonuçlardan bahsedilerek çalışma tamamlanacaktır.

Şekil 1: Araştırma Planlaması ve Akış Şeması



Kaynak: Özdamar (2003: 8)

BİRİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN TEMEL ÇERÇEVE: SATIN ALMA VE TEDARİK YÖNETİMİ

1.1. SATIN ALMA VE TEDARİKİN GELİŞİMİ

Bu bölümde, yapılacak araştırmanın teorik alt yapısını oluşturmak, kavramsal olarak bir bütünlük yaratmak ve konunun geçmişini açıklamak maksadıyla önce satın alma ve tedarik ile ilgili kavramlar açıklanacak, daha sonra tedarikin gelişimi kapsamında küreselleşmesi ve stratejik boyuta gelmesi ve tedarik zinciri yönetimi içerisindeki yeri tartışılacak; son olarak stratejik tedarik kapsamında tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve gelişimi, alıcı tedarikçi ilişkisi teorik olarak ortaya konacaktır.

1.1.1. Satın Alma ve Tedarik Kavramları

Satın alma ve tedarik ile ilgili akademik yayınlar incelendiğinde; satın alma ve tedarik faaliyetlerini kapsayan çalışmaların birçok farklı kavram tarafından ifade edildiği; bu kavramlar farklı yerlerde ve anlamlarda kullanılabildiği gibi birbirinin yerine de kullanılabildiği görülmektedir. Ayrıca, birçok işletmede ve kuruluşta özellikle satın alma ve tedarik kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlar incelendiğinde; İngilizce "*buying", "purchasing", "procurement", "supply" "supply management", "sourcing/strategic sourcing", "supplier", "supply chain management*" kavramlarının çoğunlukla satın alma ve tedarik ile ilgili çalışmaları ifade etmekte kullanıldığı görülmektedir. (Leenders ve Fearon, 1993; Dobler ve Burt., 1996:3 Monczka ve diğ., 2005:7-8). Türkiye'de ise; satın alma ve tedarikle ilgili faaliyetler ve akademik çalışmaların çoğunlukla "*satın alma", "tedarik", "tedarikçi", "lojistik", "tedarik zinciri yönetimi*" kavramları kapsamında ele alındığı görülmektedir.

Ancak, genel olarak ortaya çıkan yargı; ingilizce "*buying*" ve "*purchasing*" kavramları daha çok "satın alma" kapsamında kullanılırken; *"procurement", "supply" "supply management", "sourcing/strategic sourcing"* kavramlarının ise "tedarik" kapsamında kullanıldığı görülmektedir. Çalışmanın daha sonraki kısımlarında yoğun olarak kullanılacak yukarıdaki kavramların ortak bir anlayış oluşturması açısından

anlamlarını tartışmakta fayda bulunmaktadır. Satın alma ve tedarik ile ilgili terimlerin anlamlarının yorumlanması için öncelikle klasik ve güncel kaynaklardan yararlanılmıştır. Akademik yayınlarda satın alma ve tedarik ile ilgili kavramların daha geniş çerçevede ve kapsamda ele alındığı görülmektedir.

Türkçe'deki "satın alma" kavramının karşılığı olan İngilizce "*buying*" kavramı Oxford Advanced Learner's Dictionary (2005:162,1028)'de "*parasını ödeyerek bir şeyi elde etme*" olarak açıklanırken; "*purchasing*" ise "*parasını ödeyerek bir şeyi elde etme faaliyeti*" olarak belirtilmektedir. Buna karşılık olarak; "satın alma" veya "satın almak" sözcüğü ise TDK Türkçe Sözlük (2005:1709) te "*bedelini ödeyerek bir şeyi almak*" olarak ifade edilmektedir. Satın alma basitçe, işletme dışından satıcılar veya kaynaklar tarafından üretilen veya sağlanan ürünlerin veya hizmetlerin mülkiyet haklarını elde etmek olarak tanımlanabilir (Knudsen ve Servais, 2005:1-23). Hill ve Hillier (1977)'e göre satın alma terimsel olarak daha geniş bir tanımlamayı işaret etmekte olup satın alma süreci ile ilgili bazı faaliyetleri de kapsamaktadır.

Monczka ve diğ. (2005:7-8)'ne göre satın alma bir fonksiyon olup; satın alma faaliyeti ve satın alma organizasyonu olarak ikiye ayrılır. Faaliyet olarak bakıldığında; "*mal ve hizmetlerin para karşılığı temin edilmesi*" olarak ifade edilmektedir. Satın alma organizasyonu olarak bakıldığında; işletmeye maksimum değeri yaratabilmek için "*tedarikçi tanımlama ve seçimi, satın alma, görüşme ve sözleşme, tedarik edilecek malzemelerin pazar araştırması, tedarikçi değerlendirme ve geliştirme, satın alma sistemlerinin geliştirilmesi"* gibi satın alma fonksiyonunun tüm sorumluluklarını ve ayrıca ilave faaliyetleri üstlenir.

Dobler ve Burt (1996:35)'a göre ise satın alma; bir işletme veya kuruluşun operasyonel faaliyetlerini yürütebilmesi için ihtiyaç duyduğu malzeme, hizmetler ve ekipmanın elde edilmesi ile ilgili temel faaliyetlerden oluşur. Dolayısı ile bir malzemeler veya hizmetin edinilmesi ile ilgili bir araya gelen aşağıdaki faaliyetler söz konusudur.

- İhtiyaç birimi ile satın alma ihtiyaçlarının tanımlanması için koordine edilmesi,
- Pazarlama/satış personeli ile müzakere,
- Potansiyel tedarikçilerin tanımlanması,
- Önemli ürünler için pazar araştırmaları,

- Potansiyel tedarikçilerle görüşmeler,
- Tekliflerin analizi,
- Tedarikçilerin seçimi,
- Satın alma siparişlerinin ilgili birimlere iletilmesi,
- Sözleşme yönetimi ve yaşanan problemlerin çözümü,
- Satın alma kayıtlarının tutulması ve muhafaza edilmesi.

Üretim açısından satın alma kavramına yaklaşan Kobu (2003:245)'ya göre satın alma işlevi; "*üretim sisteminin ihtiyacı olan malzemeler ve hizmetlerin en uygun fiyat ve kalite ile güvenilir kaynaklardan temin edilmesi*" şeklinde çok genel olarak tanımlanmaktadır. Gadde ve Hakansson (1993)'e göre bir ofis işlevinden stratejik bir kaynak haline gelen satın alma; tedarikçi ilişkilerini, ürün geliştirme sürecini, kalite yönlü yönetimi, endüstriyel ağları ve süreçleri, dikkatli bir şekilde planlama ve analizi kapsamaktadır.

TDK Türkçe Sözlük (2005:1929)'te "*araştırıp bulma, sağlama, elde etme*", olarak açıklanan "tedarik" kavramı açısından bakıldığında ise; daha fazla kavramın tedarik kapsamı içerisine dahil olduğu görülmektedir[1].

Bu kapsamda ilk olarak; Türkçe tedarik kavramı karşılığı olarak kullanılan İngilizce "*procurement*" kavramı, Oxford Advanced Learner's Dictionary (2005:1009)'de fiil hali ile "*bir şeyi elde etmek, özellikle zor koşullar altında*" olarak açıklanırken; "ö*zellikle bir devlet veya bir kuruluş için bir şeyin yedeklerini (parçalarını) veya tüketim malzemelerini elde etme süreci*" olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamdaki tedarik genellikle hastaneler, üniversiteler ve çeşitli devlet kuruluşları için satın alma sürecini tanımlamakta kullanılmaktadır (Hill ve Hillier, 1977).

Satın alma bir işlev olarak değerlendirilirken tedarik bir süreç olarak değerlendirilmekte ve satın alma işlevi kapsamındaki faaliyetlerden daha fazlasını kapsamakta, geleneksel satın almaya göre malzeme faaliyetlerine daha çok katılımı gerektirmektedir (Dobler ve Burt, 1996:3,35). Bu kapsamdaki tedarik süreci faaliyetleri;

- Malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının tanımlanmasına katılma,

- Malzeme çalışmaları ve değer analizi,
- Malzeme tedarik pazarı araştırmaları,
- Satın alma fonksiyonu faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Tedarikçi kalite yönetimi,
- Tedarik lojistiği hizmetinin satın alınması,
- Fazlalıkların ve kırıntı döküntülerin geri alınmasından oluşmaktadır.

Monczka ve diğ. (2005:7-8) ve Dobler ve Burt (1996:3,35)'a göre işlev olarak değerlendirilen satın alma ve süreç olarak değerlendirilen tedarik kavramları arasında bir fark bulunmamakta; birbirinin yerine kullanılabilmektedir. Satın alma ve tedarik kavramlarını lojistik yönetimi içerisinde ele alan Bowersox ve Closs (2000:35)'a göre ise; satın alma ve tedarik, tedarikçi ile işletme arasındaki malın edinme sürecini ve bu süreçteki faaliyetleri kapsarken "*tedarik lojistiği*" (*inbound logistics)*[2] kapsamında değerlendirilir. Buradaki tedarik kavramı; ihtiyaç duyulan malzemelerin elde edilmesi ve akışının optimize edilmesi gibi daha geniş bir rolü vardır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde; "*ürün ve malzemelerin tedarikçiden elde edilmesi faaliyetleri olup; finansal kaynak planlaması, malzeme ve hizmet sağlanacak kaynağın tespiti, görüşme, sipariş verme, iç taşıma, teslim alma ve muayene, depolama ve elden geçirme, kalite kontrol faaliyetlerini kapsar*". Tedarik; edinme sürecindeki hem satın alma faaliyetini kapsarken ve hem de tedarikçiden üretim veya montaj fabrikalarına, depolara, toptancılara; malzeme, parça veya bitmiş ürünün iç hareketini organize eder.

The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (2006:118)'a göre satın alma "*bir işletmenin ihtiyaç duyduğu malzemeler ve hizmeti sağlayan fonksiyon*" olarak tanımlanırken; tedarik; "*tedarik planlaması, satın alma, envanter kontrolü, ulaştırma, teslim alma, ilk muayene ve elden çıkarma faaliyetlerini kapsayan işletme fonksiyonlarının tamamı*" olarak tanımlanmakta; satın alma ile birbirinin yerine kullanılabilmektedir.

Türkçe tedarik kavramı kapsamında değerlendirilen İngilizce "*supply*" kavramı ise; *Oxford Advanced Learner's Dictionary (2005:1306)*'de "*bir kişi veya işletmenin istediği veya ihtiyacı olan şeyi karşılamak, özellikle büyük miktarlarda*" olarak

---

1 Tedarik etmek ise TDK Türkçe sözlükte "bulmak", "sağlamak" olarak açıklanmaktadır.

2 Bitmiş ürünün müşteriye doğru dağıtımındaki faaliyetler ise "fiziksel dağıtım" (outbound logistics) olarak adlandırılmaktadır.

açıklanırken; "*sağlamak, temin etmek, tedarik etmek*" olarak da ifade edilebilmektedir.[3] Bu çalışmada "*supply*" kavramı "tedarik etmek" anlamında kullanılacaktır. Dobler ve Burt (1996:36)'a göre satın alma işlevi ve tedarik süreci kapsamındaki faaliyetler daha geniş bir boyuta taşınarak; Türkçe'de *"tedarik yönetimi*" (*supply management*)'ne doğru gelişim göstermektedir. Tedarik yönetimi bir işletmenin gerek içeriden, gerekse dışarıdan parçaların sağlaması için var olan sisteminin tamamının yönetimi ve bu sistemin geliştirilmesinden sorumludur. Tedarik yönetimi satın alma ve tedarik sürecindeki faaliyetleri kapsar ve daha da genişletir. Tedarik yönetiminin satın alma fonksiyonu ve tedarik sürecinden temel farkı; bir işletmenin tedarik sistemindeki ana hususların stratejik yönlerine ağırlık verir. Ana faaliyetleri (1) İşletmenin başarısını etkileme potansiyeline sahip faaliyetler ile ilgilenmek, (2) Farklı disiplinlerden oluşur ve tedarik faaliyetlerini işletme içindeki diğer ana birimlerin faaliyetleri ile bütünleştirir. Tedarik yönetimi faaliyetleri;

- Önemli ürünlerin tasarımına ve daha sonra ürün tanımlamalarına bütünleşik fonksiyonlu takımlar vasıtasıyla satın alma personelinin erken katılması ve erken tedarikçi katılımı
- Satın alma fonksiyonu faaliyetleri ve tedarik süreci faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Tedarikçi değerlendirme ve seçiminde bütünleşik fonksiyonlu takımların kullanılması,
- Kalite ve maliyetleri kontrol edebilmek için önemli tedarikçilerle yakın ilişki, ortaklık ve stratejik ittifak kurmak,
- İşletmenin tedarik çevresindeki fırsat ve tehditleri takip etmek,
- Önemli malzemeler için stratejik, uzun dönemli temin planları yapmak,
- Tedarik zincirindeki sürekli iyileşmeyi takip etmek,
- Ortak stratejik planlama sürecine katılmayı kapsamaktadır.

Tedarik yönetimi satın almadan daha geniş bir kapsama sahiptir. Klasik çıkara dayalı alıcı-tedarikçi ilişkisinden çok farklı olup; malzemeler ve hizmetin sağlanmasında süreç yaklaşımını ve satın alma departmanının alıcıya üstün performans sağlayacak yetenekteki tedarikçilerle doğrudan çalışmasını dikkate alır.

3 "supply" kavramı isim olarak ele alındığında bir işletmenin veya kuruluşun kullanmak üzere ihtiyaç duyduğu yedek veya tüketim malzemelerini de ifade etmekte kullanılmaktadır. Ayrıca İngilizce "supply" sözcüğü özellikle askeri literatürde kullanıldığı şekli ile Türkçe "ikmal" kavramını da ifade etmektedir. T.D.K. Türkçe Sözlük (2005;950.)'te "ikmal" kavramı ise; "eksik bir şeyi tamamlama, daha iyi duruma getirme, bütünleme" olarak açıklanmaktadır. Askeri lojistiğin temel fonksiyonlarından bir tanesi olan "ikmal" kavramı; daha çok eksilen bir şeyi tamamlama, bütünleme yönünde ortaya çıkmakta olup, bu maksatla yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu kapsamdaki "supply" kavramı kurulan sözleşme kapsamında tedarikçiden mal ve hizmet sağlamayı ifade ettiği gibi; mevcut bir depodan ikmalin yani bütünlemenin yapılmasını da ifade etmektedir.

Tedarik yönetimi, ortak hedeflere ulaşmak için satın alma, mühendislik, kalite güvence, ilgili diğer bölümler ve tedarikçilerin birlikte çalışmasını kapsarken; tedarik zinciri performansını rakiplerinkinden daha iyi duruma getirebilmek için tedarikçinin tanımlanması, değerlendirilmesi, seçilmesi, yönetilmesi ve geliştirilmesi sürecini kapsamaktadır. Klasik satın almadaki çıkara dayalı ilişkilerin yerine; seçilmiş tedarikçilerle yakın ilişkiler, alıcı işletme ile seçilmiş tedarikçiler arasında uzun dönemli kazan-kazan ilişkisi önem kazanır. Tedarikçi, alıcı işletmenin bir uzantısı gibi olur. Tedarik yönetiminde tedarikçinin sürekli olarak performansında iyileştirme sağlaması, hatta fiyat düşürebilmesi karşılığında tedarikçiye destek sağlanır. Kısacası tedarik yönetimi; maliyet yönetimi, ürün geliştirme, süreçlerdeki zamanı kısaltma ve toplam kalite kontrolde ilerleme sağlayabilmek için alıcının süreçleri ile tedarikçileri birleştiren yeni bir yaklaşımdır Monczka ve diğ. (2005:8,143). Tedarik yönetimi; içinde satın alma, mühendislik, tedarikçi kalite güvence, bir arada çalışan diğer ilgili bölümler ile tedarikçiyi bulunduran bütünleşik fonksiyonlardan oluşur (Keki, 1989:13).

Türkçe tedarik kavramı kapsamında değerlendirilen bir diğer kavram ise İngilizce *"sourcing*" kavramıdır. Bu kavram fiil olarak *(to source)* Oxford Advanced Learner's Dictionary (2005:1235)'de; "*bir şeyi belirli bir yerden elde etmek*" olarak açıklanırken; buradaki belli bir yer kavramı, ihtiyaç duyulan malzemenin ana kaynağını işaret etmektedir. Dolayısı ile bu kapsamdaki tedarik kavramı "*bir malzemeyi kaynağından elde etme"* olarak ifade edilirken; "*kaynaktan tedarik*" olarak da adlandırılabilmektedir. Kaynaktan tedarik kavramı daha geniş bir anlama sahip olup; satın alma kapsamındaki tüm faaliyetleri kapsarken ilave olarak farklı tedarikçilerle stratejik hususları da kapsamaktadır (Hill ve Hillier, 1977).

Kaynaktan tedarik yoluyla yapılan tedarik faaliyetleri stratejik bir önem taşıması nedeniyle birçok yazar tarafından "*stratejik tedarik*" *(strategic sourcing)* (Talluri ve Narasimhan, 2006:236-250; Jennings, 2002:26-34; Freytag ve Kirk, 2003:135-150; Monczka ve diğ., 2005:165-335) olarak ifade edilmektedir. Kaynaktan tedarik *CSCMP* tarafından da stratejik tedarik değerlendirilmektedir. Bu kapsamda *CSCMP* tarafından; "*Stratejik tedarik; uzun dönemli tedarik ihtiyaçlarının belirlenmesi süreci, bu ihtiyaçları karşılayacak kaynakların bulunması, hizmeti sağlayacak tedarikçilerin seçimi, satın alma anlaşma (sözleşme) görüşmeleri ve tedarikçi performansının yönetimidir. Stratejik tedarik; doğru fiyatın ödenmesi ve*

ürün ömür maliyetinin azaltılmasını sağlayacak şekilde; doğru tedarikçiler ile en etkili ilişkilerin geliştirilmesine odaklanır. Aynı zamanda hizmet ve süreçlerin dış kaynaktan sağlandığında daha iyi bir değer yaratıp yaratmayacağını değerlendirir." şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısı ile bu kapsamındaki tedarik bir taraftan "kaynaktan tedarik" olarak anlam kazanırken; diğer taraftan "stratejik tedarik" olarak anlam kazanmaktadır. Ayrıca, "t*edarik yönetimi*" kavramı ile "*stratejik tedarik*" birbirinin yerine kullanılabilmektedir (Monczka ve diğ., 2005:8).

Kaynaktan tedarik aynı zamanda malzemelerin işletme içerisinden veya iç kaynaklardan temin edilmesini de kapsarken; (Knudsen ve Servais, 2005:1-23) ayrıca yerli ve yabancı kaynaklara göre de ayrılmaktadır (Kotabe ve Helsen, 2001:313-345; Kotabe ve Murray, 2004:7-14). İşletmeler tedarik kararı verirken iç veya dış tedarik kaynaklarını (üret veya satın al) ve yerli veya yabancı tedarik kaynaklarını kullanabilirler (Handfield ve diğ., 1999:59-82; Monczka ve diğ., 2005:188-195; McIvor ve diğ., 1997:169-178; Humphreys ve diğ., 2000:353-362; Humphreys ve diğ., 2002:567-585). Yerel tedarikte alıcı ve tedarikçi aynı ülkede yerleşmiş iken; uluslararası tedarik malzemelerin diğer ülkelerde yerleşmiş tedarikçilerden, yabancı kaynaklardan temin edilmesini kapsamaktadır (Kotabe ve Helsen, 2001:313-345; Kotabe ve Murray, 2004:7-14).

Yukarıda açıklanan kavramların dışında son yıllarda sıkça kullanılan İngilizce "*dış kaynaklanma (outsourcing), alt kaynaklardan sözleşme karşılığı satın alma (subcontracting)*" kavramları da tedarik ile bağlantılı olarak bu kapsamda ele alınabilir.[4]

Daha önceki kısımlarda tedarik ve satın alma kavramları çoğunlukla bir işletme tarafından tüketilen, başka bir şey üretmek veya yeniden satılmak maksadıyla temin edilen malzemelerin satın alma ve tedariki kapsamında konu tartışılmıştır. Bu malzemelerden ayrı olarak özellikle işletmeler veya kuruluşlar tarafından ihtiyaç duyulan ekipman, yatırım malları ve sistemlerin edinilmesi farklı

4 Bir işletmenin ihtiyaç duyduğu bir malı veya hizmeti dışarıdan temin etmesi veya uzun dönemli belli bir sözleşme çerçevesinde, belli bir ücret karşılılığında üçüncü bir işletmeye yaptırması olarak tanımlanabilir (Lankford & Parsa, 1999;310-316). Daha çok işletmenin lojistik faaliyetleri bu kapsamda değerlendirilmektedir. İngilizce "outsourcing" kavramı dış kaynak kullanarak elde etme veya dışarıdan bir işletme vasıtasıyla sağlama olarak tanımlanırken; daha önceden işletme içinde gerçekleştirilen bir faaliyetin (üretim, hizmet) sonradan başka bir kaynak veya tedarikçiden temin edilmesi veya satın alınması olarak tanımlanabilir. Baden-Fuller (2000)'e göre işletmelerin outsourcing'e yönelten dört neden bulunmaktadır. Bunlar; (1) pazarda rekabetin artışı, (2) değişen müşteri talepleri, (3) mevcut teknolojilerin eskimesi, (4) gelişen ve değişen pazarlar olarak tespit edilmiştir (Elram,2003; Knudsen & Servais, 2005;1-23). "Subcontracting" daha çok işletmenin kendisi üretmeyip özellikle alt sistem ve parçaları başka bir işletmeye ürettirerek

kavramlarla ifade edilebilmektedir. Daha önceki kısımlarda açıklanan kavramlara ilave olarak; Türkçe "*elde etmek, edinmek*" anlamına gelen İngilizce "*acquisition*" kavramı bunlardan bir diğeridir. Bu kavram *(acquisition)* kavramı akademik yayınlarda değerli bir şeyi (işletme, kuruluş, toprak, bina, ülke, bilgi, teknoloji..vb.) elde etmek, satın almak anlamında kullanılırken (Chiesa ve diğ., 2000:1017-1037); ömür devri süreci ve yönetimini esas alan sistem mühendisliği yaklaşımı (Blanchard ve Fabrycky, 2000:17-43) ile savunma sistemlerinin tedarik edilmesini ifade etmek maksadıyla da kullanılmaktadır. Dolayısı ile bu kavram, ömür devri yönetimi anlayışına dayalı olarak savunma sistemlerinin elde edilme sürecinin yönetimi ve kullanım safhasının planlanmasını esas alan "ana sistem tedariki" olarak da ifade edilebilmektedir. Savunma sistemlerinin tedariki kapsamında kullanılan tedarik kavramı, ihtiyaç duyulan bir ana sistemin (ürünün) kavramsal olarak ortaya çıkışından itibaren, tasarımı, geliştirilmesi, üretilmesi ve kullanıma başlanması faaliyetleri ve süreçlerinin gerçekleştirilmesini kapsarken; ayrıca ömür devrinin işletme (kullanım) safhası ile elden çıkarılması dahil süreçlerin ve faaliyetlerin planlanmasını kapsar.[5]

Tedarik veya satın alma sürecindeki ana oyunculardan bir tanesi olan ve satın alma ve tedarik ile ilgili çalışmalarda oldukça önemli olan tedarikçi *(supplier)* kavramı Oxford Advanced Learner's Dictionary (2005:1306)'de "*malzeme sağlayan bir kişi veya işletme*" olarak açıklanırken; Türkçedeki "tedarikçi" kavramı ise; TDK Türkçe Sözlük (2005:1929)'te "*gerekli malzemeyi sağlayan kimse*" olarak açıklanmaktadır. Tedarikçi hem malzemeyi sağlayan satıcı olabileceği gibi orijinal kaynağı sağlayan yer veya işletme de olabilir (Smith, 1999:117-127). Ayrıca aralarında anlam farklılığı olmasına rağmen 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu (2002:md.4) ile kullanımı yaygınlaşan "yüklenici" kavramı da zaman zaman tedarikçi kavramı yerine kullanılmaktadır. Ancak tedarikçi ile yüklenici kavramları arasında anlam farklılığı bulunmakta olup; yüklenici kavramı TDK Türkçe Sözlük (2005:2205)'te "*başkası için*

elde etmesi olarak tanımlanabilir. Bu kavramlar çerçevesinde işletmeler ana faaliyetlerine odaklanırken; diğer faaliyetleri dış kaynak kullanarak sağlamaktadırlar.

5 Diğer bir deyişle ana sistem tedariki; ihtiyaçların karşılanması için ihtiyaç duyulan ürün anlayışının oluşturulması, proje takımının teşkili, ihtiyacın tanımlanması, tasarımı, araştırma ve geliştirmesi, planlama-programlama-bütçeleme, sözleşme kurulması, üretim ve edinme, depolama ve kullanıcıya teslimatını kapsayan faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu çerçevedeki tedarik süreci tanımlama ve tasarım safhasında planlanmaktadır. Eğer sistem tanımlama ve tasarım safhaları çok iyi bir şekilde değerlendirilmez ise tedarik süresi daha uzun olabilir, tedarik ve işletme maliyetleri artabilir. Ana sistem tedariki kapsamındaki tedarikte ana amaç; ihtiyaç duyulan bir sistemi elde etme süresini ve sistem maliyetini azaltırken; verimliliği ve kaliteyi artırmaktır. Buradaki maliyet, sadece elde etme maliyeti olmayıp; sistemin ömür devri maliyetidir. Diğer bir deyişle; ihtiyaç duyulan ürünün elde edilmesi, işletilmesi ve desteklenmesi ile elden çıkarılması maliyetlerinin tamamıdır. İşletme-destek ve elden çıkarma maliyetleri ömür devri maliyetlerinin % 70-80'ni oluşturmaktadır. Bu maliyetler ürünün tasarım ve proje safhasındaki mühendislik ve yönetim kararlarına bağlı olduğundan; tedarik (acquisition) yani; sistem tanımlama, tasarım ve geliştirme safhaları en önemli safhalardır (Blanchard & Fabrycky, 2000;17-43).

yapı ve ticaretle ilgili bir işi yapmayı üstüne alan kimse, müteahhit, üstenci" olarak açıklanmaktadır. "Tedarikçi" ve "yüklenici" kavramları arasında anlam farklılığı 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu (2002:md.4)'da yapılan tanımlama[6] ifade edilmektedir. Bu çalışmada tedarikçi kavramı malzeme ve hizmet sağlayan olarak kullanılacaktır.

Şu ana kadar tartışılanlar doğrultusunda, satın almadan daha geniş bir anlam barındıran tedarik kavramı çok geniş bir kapsam ve sürece sahip olduğu için içinde çok farklı disiplinleri barındırmaktadır. Dolayısı ile tedarik, sadece satın alma birimi tarafından yerine getirilen bir fonksiyon veya faaliyetler değil; "*içinde satın alma fonksiyonunu da bulunduran, birçok farklı birim ve fonksiyon tarafından yerine getirilen faaliyetleri kapsayan daha geniş kapsamlı ve bütünleşik fonksiyonlu bir ilişkiler ağıdır*" olarak söylenebilir. Dolayısı ile tedarik bir süreç olup, bu süreçte birçok fonksiyon ve birimin yer almasını gerektirmektedir. Uzun bir süreci hedef alıp, bütünleşik fonksiyonların bir arada çalışmasını gerektirmektedir.

Sonuç olarak, ihtiyaç duyulan malzeme ve hizmetin kaynağından ve uzun dönemli olarak sağlanması, bu kapsamda gelecekteki ihtiyaçların da karşılanması için uzun dönemli ilişkilerin sürdürülmesi önem kazanmaktadır. Bu kapsamda sadece bir seferlik bir satın alma ve tedarik faaliyetinden değil ilişkilerin sürdürüldüğü ve yönetildiği, sürekli ihtiyacın karşılandığı ve gelecekte de karşılanması için faaliyetlerin yürütüldüğü tedarik yönetimi veya stratejik tedarikten bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla, bu tartışmanın sonucunda, tedarik kavramı diğer kavramları da kapsamına alarak daha da genişlemiş, "*ihtiyaç duyulan malzemenin veya hizmetin kaynağının araştırılıp bulunması, kaynağından uzun süreli ve kesintisiz olarak sağlama, elde etme*" olarak yorumlanabilir. Dolayısı ile bu uzun süreli akış sürecinin ve gelecek ihtiyaçlar doğrultusunda malzeme sağlayan kaynağın ve sürecin yönetimi, diğer bir deyişle tedarik yönetimi veya stratejik tedarik önem kazanmaktadır. Bu çalışmada konu tedarik ve stratejik tedarik kavramları ile ele alınacak ve ifade edilecektir. Ancak bu çalışmanın bazı kısımlarında kaynak olarak kullanılan yazara bağlı olarak zaman zaman satın alma kavramı da kullanılabilecektir.

6 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu (2002;md.4)'na göre Tedarikçi: Mal alımı ihalesine teklif veren gerçek veya tüzel kişileri veya bunların oluşturdukları

1.1.2. Satın Alma ve Tedarikin Gelişimi

Satın alma ve tedarikin gelişimini incelendiğinde; satın alma kavramının son iki yüz yıldır işletme, iktisat literatüründe yer aldığı görülmektedir. Diğer bütün işletme fonksiyonları gibi satın alma ve tedarikin de dayandığı esaslar ticari ilişkilerden ortaya çıkmıştır. Ana amaç; ihtiyacın karşılanması ve karşılanan ihtiyaç ile maksimum faydanın sağlanmasıdır. Bu sebeple işletmelerin ihtiyaçlarının tanımlanması, mümkün olan en iyi kaynağın seçilmesi, makul ve kabul edilebilir bir fiyatın oluşturulması ve arzu edilen tedarikçi ile karşılıklı fayda sağlayan ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi satın alma fonksiyonu ve tedarikin teorik çatısını oluşturmaktadır (Dobler ve Burt, 1996:4).

1800'lü Yıllar: İlk Yıllar

Satın alma ilk olarak Charles Babbage tarafından 1832 yılında yazılan "*On the Economy of Machinery and Manufacturers*" (*Makine ve Üreticilerin Ekonomisi Üzerine*) isimli kitapta yazılı hale gelmiştir (Monczka ve diğ.; 2005:20). Baggage bu kitapta satın almanın öneminin yanında bütün ihtiyaç duyulan malzemeleri seçen, satın alan, teslim alan ve dağıtan merkezi bir malzeme sorumlusundan bahsetmektedir.[7]

1850'li yıllardan sonra Amerikan Demiryolunun yapımı ile birlikte satın almaya ilgi artmış ve satın alma gelişme göstermeye başlamıştır. İlk olarak 1866 yılında Pennsylvania demiryolu yapımı esnasında malzeme yönetimi departmanının altında satın alma departmanı oluşturulmuştur. Birkaç yıl sonra aynı satın alma departmanı bağımsız bir ünite haline gelmiştir. Satın alma departmanı işletmenin performansına katkıda bulunan ana departmanlardan birisi olması nedeniyle satın alma yöneticisi üst yönetici statüsü kazanmıştır (Fearon, 1968:44-50)

Sadece satın alma fonksiyonunu kapsayan ilk kitap "*The Handling of Railways Supplies-Their Purchase and Disposition*" (*Demiryolu Malzemelerinin Elden Geçirilmesi, Satın Alması ve Düzenlenmesi*) ismi ile Chicago ve Northwestern demiryolu işletmesinin finansman sorumlusu tarafından 1887 yılında yazılmıştır. Bu kitapta halen günümüzde de tartışılan satın alma irdelenmiş; satın almanın

---

ortak girişimleri; Yüklenici: Üzerine ihale yapılan ve sözleşme imzalanan istekliyi ifade etmektedir.

7 Babbage, Charles. (1832). On the Economy of Machinery and Manufacturers. Charles Knight Publishing, 2 nd ed.s.202-216 (Fearon, H. (1968). History of Purchasing. Journal of Purchasing, February. s.44-50.den alınmıştır.)

merkezileşmesi, satın alma departmanı içinde uzman personel ihtiyacı, satın alma için personel seçilirken dikkat edilmediği dile getirilmiştir. Demiryolu endüstrisinin gelişmesi ile birlikte satın alma departmanı da gelişme göstermeye başlamıştır. Bu dönemdeki en önemli katkı; satın alma sürecinin öneminin ve satın almanın işletmenin karlılığına katkısının anlaşılması olmuştur. 1800'lü yılların sonlarına doğru satın alma fonksiyonu ayrı bir işletme fonksiyonu olmaya doğru yol almıştır (Monczka ve diğ.; 2005:21).

1900'lü Yılların İlk Yarısı (1960'lara Kadar)

Bu dönemde endüstriyel satın alma konusu ekonomi ile ilgili yayınlarda yer alırken; mühendislikle ilgili yayınlar ise nitelikli satın alma personeli ve malzeme tanımlamalarının geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte satın alma prosedürlerinin ve bu konudaki düşüncelerin gelişimi önem kazanmaya başlamıştır (Monczka ve diğ., 2005:21).

Satın alma prensipleri ve prosedürlerini içeren ikinci kitap 1905 yılında "*The Book on Buying*" (*Satın Alma Üzerine Kitap*) adı ile yayınlanmıştır (Monczka ve diğ., 2005:21). Satın alma odaklı olarak yazılan bir diğer kitap 1915 yılında H.B.Twyford (1915:56) tarafından kaleme alınmıştır. Bu kitapta satın alma fonksiyonu, satın alma departmanı ve satın alma metodları ele alınmıştır. Twyford bu kitapta; satın alma için önemli olan hususlardan birisi olan "satın almanın kullanıcı ihtiyaçlarını dikkate alması" konusunu aşağıdaki şekilde dile getirerek bugün için öngörüde bulunmuştur.

"Kullanıcının ihtiyacı olan malzemeye ilgi göstermeyen satın alma personeli satın alma departmanının en önemli sorumluluklarından birisini yerine getirmekte başarısız olacak; insan kaynakları ve malzeme ile ilgilenecekleri yerde kağıtlar ve hesaplarla zaman harcayacaklardır."

Satın alma konusunda ilk eğitimi 1917-1918 akademik yılında veren Harvard Üniversitesi; uzun yıllardır satın alma ve tedarik yönetimi ile ilgilenmektedir. Satın alma odaklı olarak hazırlanan ilk ders kitabı 1933 yılında Harvard Üniversitesinden Howard T. Lewis[8] tarafından yazılmıştır.

8 Howard T. Lewis, Industrial Purchasing, Prentice-Hall, Inc., New York 1933.

Birinci Dünya Savaşında kritik savaş malzemeleri ve hammadde temininde öne çıkan satın alma fonksiyonu; İkinci Dünya Savaşı ile birlikte az bulunan, kritik malzemelerin temininde yaşanan zorluklar nedeniyle önem kazanmaya başlamış ve yeni bir döneme girmiştir. Bu dönemde satın alma taleplerindeki ürün tanımlamaları ve şartnamelerinde yaşanan sıkıntılar tedarik kaynağının belirlenmesi açısından satın almanın önemini ortaya çıkarmıştır (Fearon, 1968:48).

İkinci dünya savaşı ile öne çıkan satın alma fonksiyonu; 1960 yılına kadar durağan ve sessiz bir döneme girmiştir. Bu dönemde işletmelerin üst yönetimleri ana konu olarak pazarlama, araştırma ve geliştirme, finansman ve üretim ile ilgilenirken; satın alma genellikle ikinci plana itilmiştir. Aynı şekilde bazı istisnalar haricinde satın alma personeli işletmenin başarısına katkı yapacak yeteneklerde seçilmemiştir (Dobler ve Burt, 1996:7).

İşletmeler için maliyetlerin oluşmasında önemli bir etkisi olan satın alma fonksiyonuna bu dönemde hak ettiği değer verilmemiştir. Birçok işletmede satın alma fonksiyonu ihmal edilmiş; iyi bir tedarik sistemi ile işletmelerin rakiplerine oranla rekabetçi üstünlük sağlayacakları anlaşılamamıştır (Hill 1975:18-19; Henderson, 1975:44).

Ancak çok az da olsa bu dönemde bazı işletmeler satın alma fonksiyonu ve buna bağlı faaliyetlerin geliştirilmesi üzerinde bazı çalışmalar yapmışlardır. İşletmelerdeki uygulamalar bu konudaki yayınlarla ortaya çıkarılmıştır. Ford Motor işletmesi tarafından kısa ve uzun dönemli ürün bilgisi sağlayabilmek için ilk defa ürün araştırma departmanı kurulmuş; ayrıca satın almacılara ürün ve fiyat analizi konusunda destek sağlamak maksadıyla satın alma analiz departmanı kurulmuştur. Ayrıca, savaş sonrası dönemde Amerikan General Elektrik İşletmesi tarafından ürünün toplam maliyetlerini azaltacak şekilde ürün tanımlamaları ve tasarımlarının değerlendirilmesini kapsayan değer analizi teknikleri üzerinde durulmuştur (Monczka ve diğ., 2005:22).

1960'lar - 1970'lerin Sonları: Malzeme Yönetimi Dönemi

Bu dönemin temel olayı malzeme yönetim anlayışının gelişmesidir. Toplam sistem bakış açısı ile malzeme problemlerinin çözülmesi maksadıyla geliştirilen malzeme yönetimi anlayışı satın alma, envanter kontrolü, teslim alma ve

depolamanın bir otorite altında toplanmasını hedef almıştır. Böylece malzeme planlama ve kontrolü, envanter planlama ve kontrolü, malzeme ve tedarik araştırması, satın alma, teslim alma için yapılan taşıma, teslim alma, teslim alma kalite kontrolü, depolama, malzemenin işletme içindeki hareketi, atık ve fazla malzemelerin elden çıkarılması malzeme yönetim şemsiyesi altında birleştirilmiştir. 1960 ve 1970'ler süresince malzeme yönetimi anlayışı içinde envanter yönetimi de önem kazanan bir diğer husus olmuştur. İşletmeler envanteri yönetmek için genellikle manuel kartlara dayanan "*karteks*" sistemini kullanmışlardır.

Bu dönemin bir diğer önemli özelliği; alıcı ile tedarikçi arasında üst-ast ilişkisi sürdürülmüş, tedarikçi nadiren değer yaratan ortak olarak değerlendirilmiştir. Bu yıllarda alıcı esas olarak satın alınan ürünün fiyatı ve üretim hatlarının kopmaması üzerine yoğunlaşmıştır. Dolayısı ile tedarik sözleşmelerinde fiyat ana belirleyici husus olarak yer alırken; çok sayıda tedarikçiden uygun fiyat tekilifi verene ihale etmeye dayanan tedarik stratejisi tedarikçi seçiminde esas olmuştur.

Bu dönemde işletmeler akaryakıt kıtlığı ve ambargolara bağlı olarak ortaya çıkan fiyat artışları ve malzeme problemlerinin çözümü için uğraşmak zorunda kalmışlardır. Klasik bir satın alma departmanı; firmalara bağlı olarak bir satın alma müdürü, tecrübeli ve tecrübesiz satın almacılar, muhasebeciler ile varsa birkaç danışmandan oluşmaktadır (Dobler ve Burt, 1996:7). Ancak bu dönemde ortaya çıkan kıtlık ve uluslararası rekabet nedeniyle mevcut satın alma stratejileri ve yapılanması yeterli gelmemeye başlamıştır.

1970'lerin sonları-1990'ların İlk Zamanları: Küresel Dönem

Küresel dönemin satın alma üzerine etkisi geçmiş dönemlere göre oldukça farklı olmuştur. Bu dönemdeki gelişmeler ve bu dönemin etkileri aşağıdaki gibi olmuştur (Monczka ve diğ., 2005:20-24).

1970'lerin sonlarına doğru, 1980'li yıllarla birlikte ülkelerin uluslararası ticareti engelleyen kanunları ortadan kaldırması; yani uluslararası ticaretin serbestleşmesi ile hem pazarlama hem de tedarik açısından pazar daha çok uluslararası hale gelmiştir. Farklı stratejiler, farklı organizasyon yapıları ve farklı yönetim teknikleri ile küresel işletmeler pazarda kontrolü ele almaya başlamışlardır. Ayrıca, teknolojideki hızlı değişim ve ürün ömürlerinde kısalma bu dönemde ortaya çıkmıştır. Bu

gelişmelerin sonucu olarak pazarda rekabet daha da yoğun olarak yaşanmaya başlamıştır.

Aynı yıllarda akaryakıt ambargoları ve enflasyon baskısının birim maliyetleri yukarı doğru götürmesi ile birlikte ürün maliyeti en önemli konu olmaya başlamıştır. Bu dönemde stok maliyeti elde bulundurulan ürünün sermaye maliyetinin %25-35'ni oluşturduğu tespit edilmiştir. 1980'li yıllarla birlikte bilgisayar teknolojisinin gerek envanter yönetimi gerekse üretim sistemleri ve süreçlerinin otomasyonunda kullanılması ile birlikte birim stok ve üretim maliyetlerinde azalma yaşanmaya başlamıştır. Bilgisayar destekli Malzeme İhtiyaçları Planlaması (MRP[9]) ve geliştirilmiş tedarikçi kontrolünü kapsayan Tam Zamanında Üretim (JIT[10]) felsefesi alıcıların envanter maliyetlerinin azaltılmasında önemli katkı sağlamıştır. MRP'nin kullanılmaya başlanması ile birlikte "*Karteks*" kartları kaybolmaya başlamıştır. Bilgisayar teknolojisinin kullanılmaya başlaması ile birlikte malzeme yönetimi ve satın alma departmanlarında malzeme, lojistik ve bilgisayar alanlarında eğitilmiş kişiler görev yapmaya başlamıştır. Hatta bu süreçle birlikte bazı yöneticiler uzman tedarikçilerden bir ürünü veya hizmeti satın almanın o ürünü veya hizmeti üretmekten daha ucuz olduğunun farkına varmaya başlamışlardır.

Bu gelişmelerle birlikte satın alma ve malzeme yönetimi; üretim yapan işletmeler, hizmet işletmeleri, çeşitli kuruluşlar ve devlet kuruluşlarında önemli bir rol oynamaya, örgütlerin finansal başarısına katkıları artmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak satın alma fonksiyonunda önemli değişimler yaşanırken; satın almanın işletmenin ortak stratejisi ile bütünleşmesi önem kazanmıştır. Bu dönemde tedarikçi ile ilişkilerde mühendislik ihtiyacı duyulduğunda ise üretim veya tasarım mühendisliğinin sürece katılımı sağlanarak satın alma veya tedarik organizasyonu farklı bir boyuta gelmiştir.

1990'lı Yıllardan Günümüze: Bilgi Teknolojileri ve Küresel Bütünleşme

Bu dönemi birkaç kavramla ifade etmek oldukça zordur. Artan küresel rekabet, teknolojilerin hızlı gelişmesi, müşteri taleplerinin öne çıkması, bilgi teknolojilerinin kullanılması, küresel boyutta bütünleşme ve işbirliği, pazarının yeniden yapılanması bu dönemi şekillendirmeye devam etmektedir. Son 18 yıldaki akademik yayınlar incelendiğinde satın alma ve tedarikin nereye doğru gittiği; günümüzde hangi

9 MRP: Malzeme ihtiyaçları planlaması anlamına gelen İngilizce "Material Requirement Planning"ın kısaltılmış halidir.

yaklaşımlar çerçevesinde ele alındığı ortaya çıkmaktadır. Tablo 1-1 bu dönemdeki akademik çalışmaları, yayınları ve yaklaşımları ortaya koymaktadır. Literatür çalışmalarında ortaya çıkan yaklaşımlar çerçevesinde konu incelemeye alındığında satın alma ve tedarikin küresel boyutta işbirliği ve bütünleşmeye dayalı uzun dönemli stratejik tedarik ilişkilerinin kurulmasına doğru gitmekte olduğu, günümüzde küresel boyutta tedarik zincirinin bütünleşmesi aşamasına geldiği görülmektedir.

Tablo 1-1: Son Dönemin Yaklaşımları (1990-2007)

Literatürde Ortaya Çıkan Yaklaşımlar	**Kaynak**
• Satın Alma Fonksiyonu, Rolü, İç ve Dış Bütünleşme	21, 32, 33, 64, 67, 72, 78, 82, 84
• Stratejik Satın Alma	10, 11, 12, 13, 14, 15, 81
• Küresel Tedarik	4, 8, 17, 34, 36, 45, 46, 47,72,88, 75, 92, 97,100
• Bütünleşik Fonksiyonlu Takımlar	3, 21, 32, 72, 74, 95
• Yeni Ürün Geliştirme, Erken Tedarikçi Katılımı	6, 11, 21, 69, 72, 87
• Stratejik Tedarik, Kaynaktan Tedarik	15, 21, 41, 72, 94
• Tedarik Stratejisi	13, 72, 76,77, 89
• Tedarik Kaynağı Yönetimi ve Tedarikçi Sayısını Azaltma	37, 68, 71, 72, 73,
• Tedarikçi Değerlendirme ve Seçimi	26, 42, 62, 70, 72, 83, 99
• Alıcı Tedarikçi İlişkisi, İşbirliği, Ortaklık, Stratejik İttifak	10, 21, 23, 24, 25, 28, 38, 39, 55, 57, 72
• Tedarikçi Yönetimi, Tedarikçi Performansı Değerlendirme, Tedarikçi Destekleme ve Geliştirme	35, 40, 44, 49, 50, 51, 52, 62, 72, 86, 90, 91, 93
• Tedarikçi Kalite Yönetimi	21, 43, 60, 72, 96
• Stratejik Maliyet Yönetimi, Toplam Sahip Olma Maliyeti	5, 27, 29,30, 59, 72, 89
• Tedarik Zinciri Yönetimi	7, 13, 19, 31, 54, 61, 63, 66, 72
• Tedarik Ağı/Networku Yaklaşımı	1, 2, 18, 20, 80
• Değer Yaratmak / Katmak, Değer Zinciri	21, 22, 61, 72, 98
• Yenilikçilik	9, 16, 85
• Rekabetçi Üstünlük	47, 48, 53, 75
• Performans Gelişimi (Alıcı Performansı, Satın Alma Performansı, Tedarik Zinciri Performansı)	10, 11, 40, 44, 6,, 72, 84, 90
• Bilgi Teknolojileri Etkisi	65, 72
• Toplam Devir Süresini Kısaltma	79

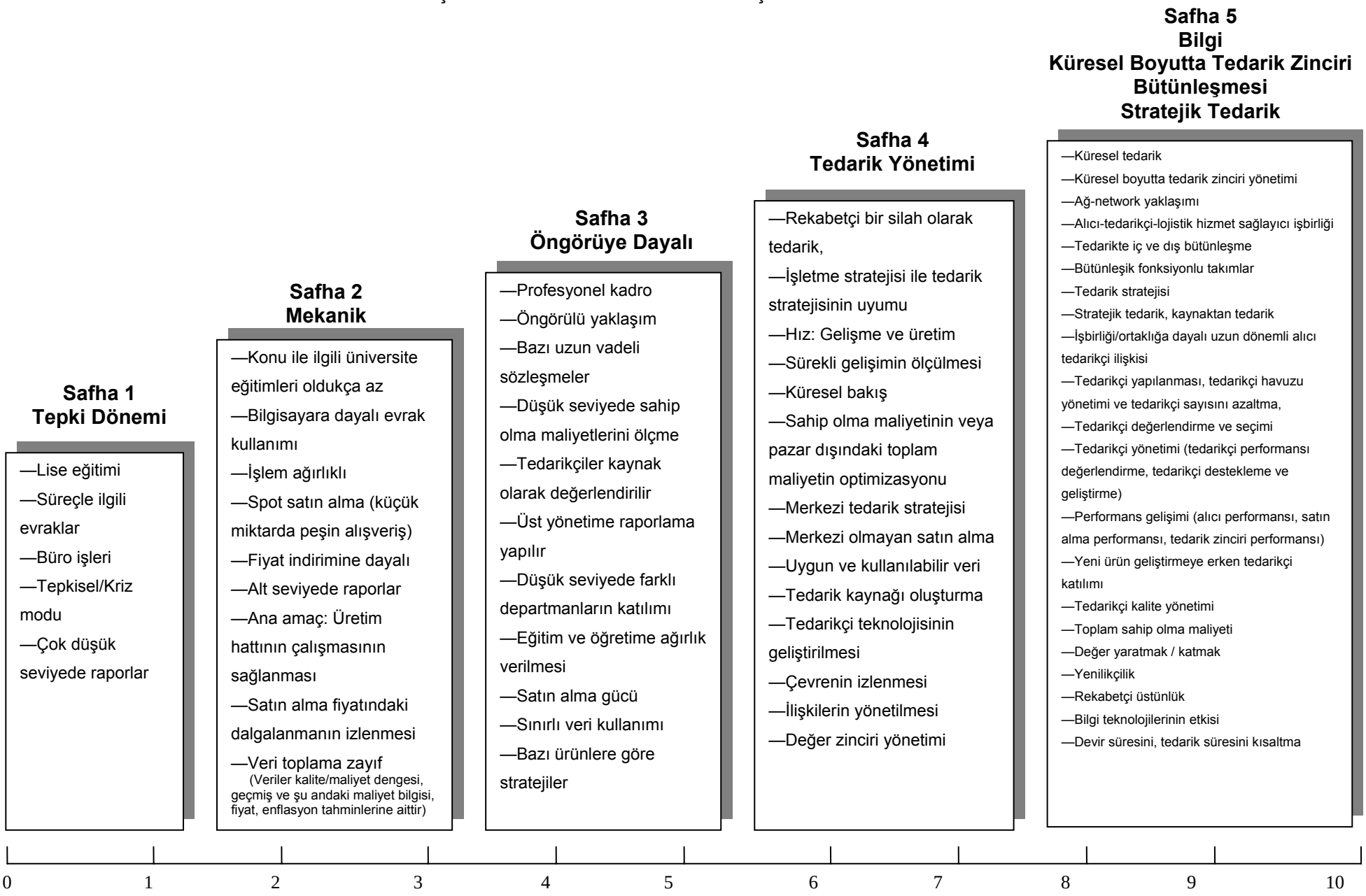
Kaynak: (1) Achrol ve Kotler (1999:146-163); (2) Andersen ve Christensen (2005:1261-1273); (3) Andersen ve Rask (2003:83-95); (4) Arnold (1999:167-174); (5) Bhutta ve Hug (2002: 126-135); (6) Birou ve diğ.(1994:4-14); (7) Bowersox (1997:181-189); (8) Bozarth ve diğ. (1998:241-255); (9) Calantone ve diğ. (2002: 515- 524); (10) Carr ve Pearson (1999:497-519); (11) Carr ve Pearson (2002: 1032-1053); (12) Carr ve Smeltzer (1997:199-207); (13) Carr ve Smeltzer (1999:43-51); (14) Carter ve Narasimhan (1996:20-28); (15) Chen ve diğ. (2004:505-523); (16) Chiesa ve diğ. (2000:1017-1037); (17) Cho ve Kang (2001:542-561); (18) Chung ve diğ. (2004:267-280); (19) Cooper ve diğ. (1997:1-13); (20) Danese ve diğ.(2004:165-177); (21) Dobler ve Burt (1996); (22) Dumond (1996:5-24); (23) Dwyer ve diğ.(1987:11-27); (24) Dyer ve Chu (2000: 258-85); (25) Dyer ve Ouchi (1993:51-63); (26) Dyer (1992:645-654); (27) Ellram (1995;4-23): (28) Ellram (1995;36-34); (29) Ellram (1998: 55-84);(30) Ellram (2002: 235-244); (31) Ellram ve Cooper (1993: 1-12); (32) Ellram ve Pearson (1993:3-9); (33) Gadde ve Hakansson (1994:27-35); (34) Giunipero ve Monczka (1997: 321-336); (35) Goffin ve diğ. (1997:422-437); (36) Handfield (1994:40-51); (37) Handfield ve Nichols (2004:29-35); (38) Hepler ve Sako (1995:3-11); (39) Humphreys ve diğ. (2001:152-162); (40) Humphreys ve diğ. (2004:131-143); (41) Jennings (2002:26-34); (42) Kanan ve Tan (2003:472-489); (43) Kannan ve Tan (2004: 279-286); (44) Katsikeas (2004:755-764); (45) Kotabe ve diğ. (1998:10-31); (46) Kotabe ve Helsen (2001: 313-345); (47) Kotabe ve Murray (2004:7-14); (48) Kotabe ve Wheiler (1998: 173-200); (49) Krause (1997: 12-19); (50) Krause ve diğ. (1998:39-58); (51) (52) Krause (1999:205-224); Krause ve diğ. (2000:33-55); (53) Krause ve diğ. (2001: 497-512); (54) Lambert ve Cooper (2000: 65-83); (55) Lamming (1993); (56) Lanctot ve Swan (2000: 187-215); (57) Landeros (1995:3-11); (59) Larson (1994:4-10); (60) Larson ve Kulchitsky (1998: 73-81); (61) Lee (2000:1-8); (62) Lee ve diğ. (2001:307-318); (63) Lee ve Billington (1995: 42-63); (64) Leenders ve diğ. (1994:40-42); (65) Leek ve diğ. (2003: 119-126); (66) Mason ve diğ. (2006:140-155); (67) McIvor ve diğ. (1996: 1-15); (68) McIvor ve diğ. (1998:87-99); (69) McIvor ve Humphreys (2004:179-199); (70) Min (1994:24-33); (71) Monczka ve diğ. (1994: 42-54); (72) Monczka ve diğ. (2005); (73) Monczka ve Morgan (1993: 42-54); (74) Monczka ve Trent (1994:7-8); (75) Murray (2001:30-58); (76) Murray (2001:91-100); (77) Murray (2001:391-410); (78) Narasimhan ve Das (2001: 593-609); (79) Ng ve diğ. (1997:574-591); (80) Ojala ve Hallikas (2005:1-13); (81) Paulraj ve diğ. (2006:107-122); (82) Pearson (1999: 67-74); (83) Pearson ve Ellram (1995:53-75); (84) Petersen ve diğ. (2005: 371-388); (85) Petroni ve Panciroli (2002:135-149); (86) Prahinski ve Benton (2004: 39-62); (87) Ragatz ve diğ.(2002:389-400); (88) Samli ve diğ. (1998:177-187); (89) Sharland (1997:394-409); (90) Shin (2000:317-333); (91) Spekman ve diğ. (1999: 103-116); (92) Smith (1999:117-127); (93) Szwejczewski ve diğ. (2001:354-373); (94) Talluri ve Narasimhan (2004:236-250); (95) Trent ve Monczka (1994:3-11); (96) Trent ve Monczka (1999: 927- 938); (97) Trent ve Monczka (2003:607-629); (98) Walter ve diğ. (2001: 365-377); (99) Weber ve diğ. (1991:2-18); (100) Zeng (2003:367-379);

10 JIT: Tam zamanında anlamına gelen ingilizce "Just in Time"ın kısaltılmış halidir.

Daha önceki çalışmalarda satın alma ve tedarikin gelişimi Dobler ve Burt (1996:6), Monczka ve diğ. (2005:196), Mason ve diğ. (2006:140-155) tarafından dört safhada açıklanmıştır. Birinci safha ihtiyaç ortaya çıktığında satın alma yapıldığını gösteren tepkisel safhadır. İkinci safha fiyat ve işlemlere dayalı olarak satın alma boyutunu işaret etmektedir. Üçüncü safha biraz daha uzun vadeli bakmasına rağmen sınırlı bakış açısına sahiptir. Dördüncü safha ise stratejik ve küresel bakış açısının ortaya çıktığı safhadır. Tablo 1-1'de ortaya çıkan yaklaşımlar bu safhalar ile birleştirildiğinde tedarikin gelişimi çerçevesinde günümüzdeki boyutunu gösteren beşinci safha ortaya çıkmaktadır (Şekil 1-1). Böylece önceki kısımlarda kronolojik olarak anlatılan gelişmeler ışığında satın alma ve tedarikin gelişim süreci ile Şekil 1-1'de ortaya konan gelişim safhalarının örtüştüğü görülmektedir. Bugün birçok işletme kendisini bu gelişim evresi içinde bir yerde, hatta daha ilerilerde bulacaktır.

Şekil 1-1'de görüldüğü gibi, günümüzü temsil eden beşinci safhada pazarda küreselleşme ve rekabet daha çok artarken; bilgi sistemleri ve teknolojilerindeki gelişmeler bu döneme damgasını vurmuştur. Uluslararası veri ağlarını ve sürekli gelişen interneti kullanarak uluslararası satın alma faaliyetlerini koordine edebilme yeteneği gelişmiştir. Bu gelişmelerin sonucu olarak tedarik ağları ile bilgi teknolojilerinin bütünleşmesi her geçen gün daha da artmaktadır. Böylece rekabetçi üstünlüğün sağlanmasında değer yaratan her türlü kararların verildiği tedarik sürecinin önemi daha da artmıştır. Özellikle hızlı değişen teknolojilere dayalı ürün ve hizmet üreten ve küresel pazarda yer alan işletmeler için tedarik sürecinin önemi daha da artmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak tedarikçinin önemi artmış, tedarikçi ile çıkara dayalı ilişki değil işbirliğine dayalı ilişki öne çıkmıştır. Tedarikçi gelişimi, yeni ürün geliştirmeye (ürün tasarımına) erken tedarikçi katılımı, stratejik maliyet yönetimi ve toplam sahip olma maliyetine göre tedarikçi seçimi, uzun dönemli tedarikçi ilişkileri, tedarikçi ile işbirliği ve stratejik ortaklık, internet vasıtasıyla bütünleşme ve veri tabanlarının (bilgilerin) paylaşımı bu dönemde değer yaratan faaliyetler olarak öne çıkmaktadır (Monczka ve diğ.,2005:20-25).

Şekil 1-1: Satın Alma ve Tedarikin Gelişim Safhaları

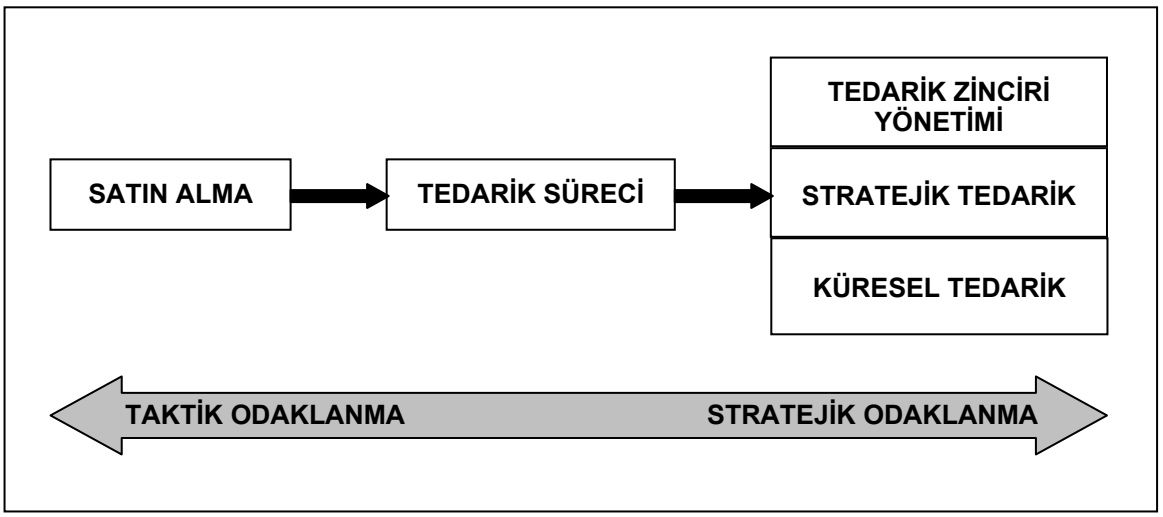


Kaynak: Dobler ve Burt (1996:6); Monczka ve diğ. (2005:196); Mason ve diğ.(2006:140-155)'den adapte edilmiştir.

Bu süreçte örgütsel satılma davranışının yönetim ve işlem merkezli olmaktan stratejik ve ilişki merkezli olmaya, merkezi olmayan yerel tedarikten merkezi küresel tedarik sürecine doğru geçtiğini ortaya koyan Sheth (1996:7-24) ve Sheth ve Sharma (1997:91-100)'ya göre örgütsel satın alma davranışının sürekli bir değişim içinde olmasının dört nedeni vardır; (1) Özellikle makine, otomotiv ve ağır mühendislik gibi üretim sektöründeki küresel rekabet; rekabetçi üstünlük sağlamak için tedarik zinciri ilişkilerini oluşturmak ve bunları yönetmenin önemine işaret etmektedir. (2) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin ortaya çıkışı, müşteriden tedarik sürecine kadar olan süreçte devir süresinin kısaltılması ve sıfır stok açısından tersine pazarlamayı gündeme getirmiştir. (3) Küresel zemindeki şirket birleşmeleri, satın almalar ve ittifaklar tedarik fonksiyonunu yeniden yapılandırarak merkezi olmayan yönetim fonksiyonundan merkezi stratejik fonksiyona dönüştürmüştür. (4) Bilgi teknolojilerinin kullanılması satın alma felsefesi ve süreçlerini yeniden yapılandırmıştır.

Önceki kısımlarda tartışıldığı gibi satın alma ve tedarik, taktik faaliyetlerden stratejik boyuta doğru geçerken (Şekil 1-2); literatürde stratejik tedarik (Dobler ve Burt , 1996: 211-313; Monczka ve diğ., 2005:165-334), küresel tedarik (Kotabe, 1992), küresel boyutta tedarik zinciri bütünleşmesi (Monczka ve diğ., 2005:8-125; Lambert ve Cooper, 2000: 65-83) olarak ele alınmıştır.

Şekil 1-2: Satın Almadan Stratejik Tedarike Geçiş



1.1.3 Tedarik-Tedarik Zinciri Yönetimi İlişkisi

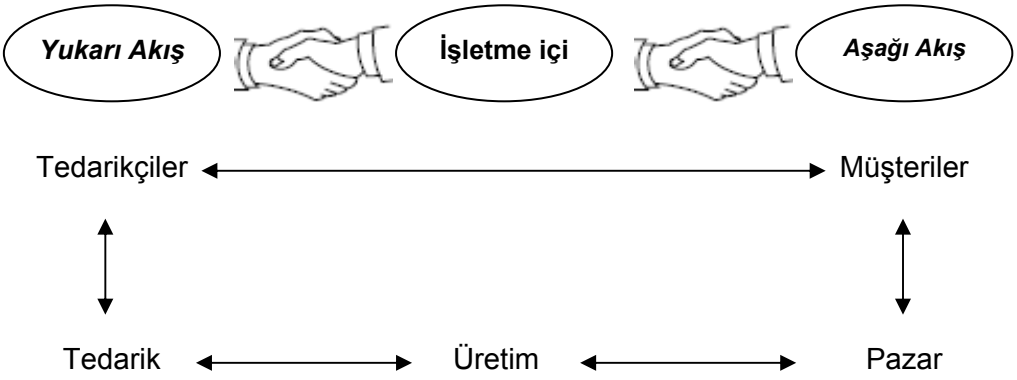
1.1.3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Günümüzde rekabet sadece tek tek işletmeler arasında değil; ağlar yani tedarik zincirleri arasındadır. En iyi tedarik zincirini oluşturan işletmeler pazarda üstünlüğü sağlayacaklardır. Geleceği düşünen işletmeler kalite, maliyet ve teslimatta üstünlük sağlayabilmek için tedarikçilere, hatta birkaç kademe ötedeki tedarikçilere kadar uzanan sürece önem vermeleri gerektiğini anlamışlardır. Ortaya çıkan rekabet çevresi içinde bir işletmeninin başarısı ait olduğu işletme ilişkileri ağı ile bütünleşmesine ve bu bütünleşmeyi yönetmesine bağlıdır (Bowersox, 1997:181-189; Drucker, 1998:152-177; Christopher, 1998: 272-284; Monczka ve diğ., 2005:5-10).

İşletmelerin ürün tasarımı ve geliştirme, hizmetler ve sosyal tesisler yönetimi, lojistik ve üretim gibi birçok faaliyetlerini işletme dışındaki kaynaklarla; tedarikçiler vasıtasıyla yürütür hale gelmesi işletmeleri kendisi dışındaki kaynaklara bağımlı hale getirmiştir. İşletmeleri kendilerine kaynak sağlayan tedarikçilerle daha çok bütünleşmeye ihtiyaç duyar hale getirmiş; tedarikçiler stratejik açıdan işletmenin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu durum ise işletmeleri mal ve hizmet sağladığı dış kaynakları yönetmeye, kaynağından müşteriye kadar tüm faaliyetlerin kontrolü ve yönetimi ihtiyacını doğurmuştur. Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) kavramı bu faaliyetleri temsil etmek maksadıyla geliştirilmiştir (Hall ve Braithwaite, 2001:81).

Çok farklı anlamlarda kullanılan zincir kavramı bir taraftan bir işletmenin kendisi tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin ardışıklığını belirtirken; işletmelere mal ve hizmet sağlayan gruptaki tedarikçileri de ifade edebilmekte; hatta faaliyetler ve tedarikçilerle birlikte işletmenin müşterilerini de kapsamaktadır. Dolayısı ile zincirin sonu genellikle son müşteriler olmaktadır (Harland,1996:863-880). Ancak bu kavramın kullanılmasında sürekli bir karışıklık vardır. Eğer satış pazarına giden kanal "*aşağı akış*" (*downstream*) olarak adlandırılırsa, mantıksal olarak malzeme ve parça tedarikçileri işletmelerin üzerinde "*yukarı akış*" (*upstream)* olarak adlandırılmaktadır (Lamming, 2000:757-778). Dolayısıyla satın alma ve tedarik tedarik zinciri zincirinin tedarikçiler tarafını veya yukarı akışı oluşturmaktadır (Şekil 1-3).

Şekil 1-3: Tedarik/Değer Zinciri



Kaynak: Dumond, 1996:5-24

Kaynağından müşteriye kadar mal, hizmet, para ve bilginin yukarı akışı ve/veya aşağı akışı vasıtasıyla bir birine teker teker veya çoklu bağlanan üç veya daha fazla işletme veya kuruluş tedarik zinciri olarak adlandırılır. Dolayısı ile hammaddeden son kullanıcıya kadar malların, hizmetlerin, bilgi ve paranın iki yönlü hareketi ve koordinasyonunun yönetimini kapsar. Tedarik zinciri bu süreçte birbirine bağlı iç ve dış faaliyetlerin, fonksiyonların, mal ve hizmetler ile bilginin akışının koordinasyonunu gerektirir (Monczka ve diğ., 2005:9).

Tedarik zinciri şemsiyesi (Monczka ve diğ., 2005:14) altında birçok faaliyet (satın alma, gelen taşıma, kalite kontrol, talep ve tedarik planlaması, teslim alma, elleçleme, depolama, malzeme/envanter kontrolü, sipariş süreci, üretim planlama, programlama ve kontrol, depolama/dağıtım, sevkiyat, giden taşımalar, müşteri hizmet desteği) tedarik zincirinin ayrı ayrı parçası olarak değerlendirilirken; tedarik zinciri birbirinden ayrı faaliyetler değildir. Tedarik zinciri, belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelen ve birbirine bağlı faaliyetlerin oluşturduğu süreçtir. Dolayısı ile birbirine seri olarak bağlı sistematik süreçler olarak kabul edilebilir. Yeni ürün geliştirme, müşteri sipariş takibi, tedarikçi değerlendirme ve seçimi, talep ve tedarik planlaması tedarik zincirinin bir kısmını oluşturan kritik süreçlerdir. (Monczka ve diğ., 2005,9).

Tedarik zincirindeki çoklu ilişkilerin yönetimi TZY olarak adlandırılmaktadır. Tedarik zinciri bir işletmeden diğerine olan bir işletme zinciri veya işletmeden işletmeye olan ilişkiler olmayıp; çoklu işletmeler veya ilişkiler ağıdır. TZY işletme içi ve işletme dışındaki ilişkilerin bütünleşmesi ve yönetimi neticesinde ortaya çıkan sinerjiyi yakalama fırsatı verir. TZY toplam iş süreci ile ilgilenir, tedarik zincirinin diğer üyeleri ile ilişkileri yönetmek için yeni bir yöntemi temsil eder (Lambert ve Cooper, 2000:65–83).

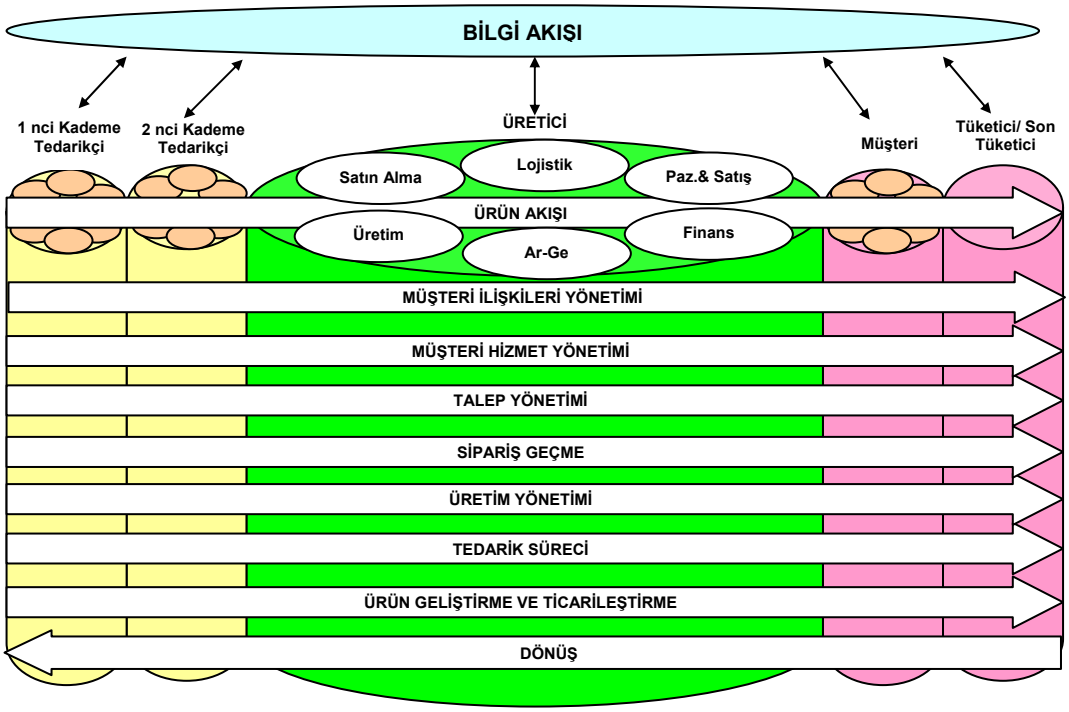
Günümüzde tedarik zinciri yönetimi; işlenmemiş hammaddeden bitmiş son ürünün müşteriye ulaştırılıncaya kadar olan süreçteki bütün faaliyetleri, fonksiyonları ve paydaşları birbirine bağlayarak bir taraftan mal ve hizmetin akışını kontrol ve optimize etmeye çalışırken; diğer taraftan paydaşlar arasında karşılıklı bilginin akışını sağlamaya çalışmaktadır.

Bakış açısına ve yönetildiği fonksiyona göre tedarik zincirindeki ana fonksiyon değişebilir. TZY'deki uygulamaları ve teorisini geliştirmek maksadıyla kurulan ve birbiriyle rekabet içinde olmayan bir grup firma ve akademik araştırmacılardan oluşan *Global Supply Chain Forum (GSCF)* TZY'ni aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır (Lambert ve Cooper, 2000:65-83).

"*TZY, son kullanıcıdan ürün, hizmet ve bilgi sağlayarak müşteriler ve diğer paydaşlar için değer yaratan özgün tedarikçilere kadar ana işletme süreçlerinin bütünleşmesidir."*

Bu geniş anlamıyla basitleştirilmiş tedarik zinciri ağ yapısını, bilgi ve ürün akışını, ana tedarik zinciri iş sürecini gösteren TZY anlayışı Şekil 1-4'de gösterilmiştir. Böylece işletme içi ile işletmenin dışındaki süreçleri bağlayan iş süreçleri tedarik zinciri süreci olarak ortaya çıkmaktadır.

Şekil 1-4: Tedarik Zinciri Yönetimi: Tedarik Zinciri Boyunca İş Süreçlerinin Bütünleşmesi ve Yönetimi



Kaynak: Cooper ve diğ., 1997:1-13

1.1.3.2. Tedarik Zinciri ile İlgili Diğer Yaklaşımlar

TZY ilk olarak 1980'lerin ilk yıllarında ortaya çıkmış (Christopher, M. G., 1992) ve sonraları oldukça fazla dikkat çekmiştir (LaLonde, 1998: 7-8). 1990'lardan itibaren akademisyenler TZY'ni yapılandırmaya çalışmışlardır. Lambert ve Cooper (2000: 65-83) TZY'nin gelişimini konu ile ilgili literatürlere dayanarak incelemiş ve TZY, lojistik ve pazarlama açısından yapılan değerlendirmelerde karmaşa olduğunu belirlemiştir. Birçok yayında (Lee ve Billington, 1992:65-73; Handfield ve Nichols, 1999: Sheffi ve Klaus, 1997:1-26; Bowersox ve Closs, 1996) TZY'nin lojistikten farklı olmadığı savunulmuştur. Hatta günümüzde bile lojistik mi tedarik zincirini kapsamakta, yoksa tedarik zinciri mi lojistiği kapsamakta gibi tartışmalar yapılmaktadır. Gerek pazarlama, gerek lojistik, gerekse TZY anlayışı açısından bütün yaklaşımların temel sorumlulukları müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır. Ancak her üç yaklaşım da ayrı ayrı müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır. Dolayısı

ile bu üç yaklaşımın, bu çerçevede bu süreçlerde yürütülen faaliyetler ve bölümlerin bütünleşmesi önem kazanmaktadır. Cooper ve diğ. (1997: 1-13)'ne göre TZY anlayışını yeniden oluşturularak lojistiğin ana işletme süreçlerini bütünleştirme ve yönetme anlayışında olan TZY ile bütünleştiğini belirtmiştir. Lojistik konusunda uzman bir kuruluş olan *Council of Logistics Management (CLM)*'in Ekim 1998'de yaptığı tanımlamaya dayanarak da lojistiğin tedarik zinciri sürecinin bir parçası olduğunu ortaya konmuştur[11].

Lambert ve Cooper (2000: 65-83) TZY pazarlama literatürü açısından incelediğinde ise; pazarlama kanalı araştırmacılarının çoğunlukla üreticiden müşteriye kadar olan süreç üzerine yoğunlaştıkları, pazarlama kanalının neden ve nasıl yaratıldığı ve yapılandırıldığını tasarlanmaya çalıştıklarını belirlemiş; bu yayınlarda (1) pazarlama kanalının üyelerinin kimler olacağını tanımlamak, (2) kanal koordinasyonu ihtiyacını tanımlamak, (3) aktif pazarlama kanallarını tasarlamak üzerine yoğunlaşarak iki konuyu görmezlikten geldiklerini belirlemiştir. Birincisi; tedarikçilerin üreticilere erken katkısı ve böylece toplam tedarik zinciri boyutunun önemini dikkate almamışlardır. İkincisi; pazarlama faaliyetlerine, kanal boyunca ürünün akışına yoğunlaşarak işletme içindeki ve işletmeler arasındaki çoklu ana ilişkileri bütünleşmeyi ve yönetmeyi gözden kaçırmışlardır.

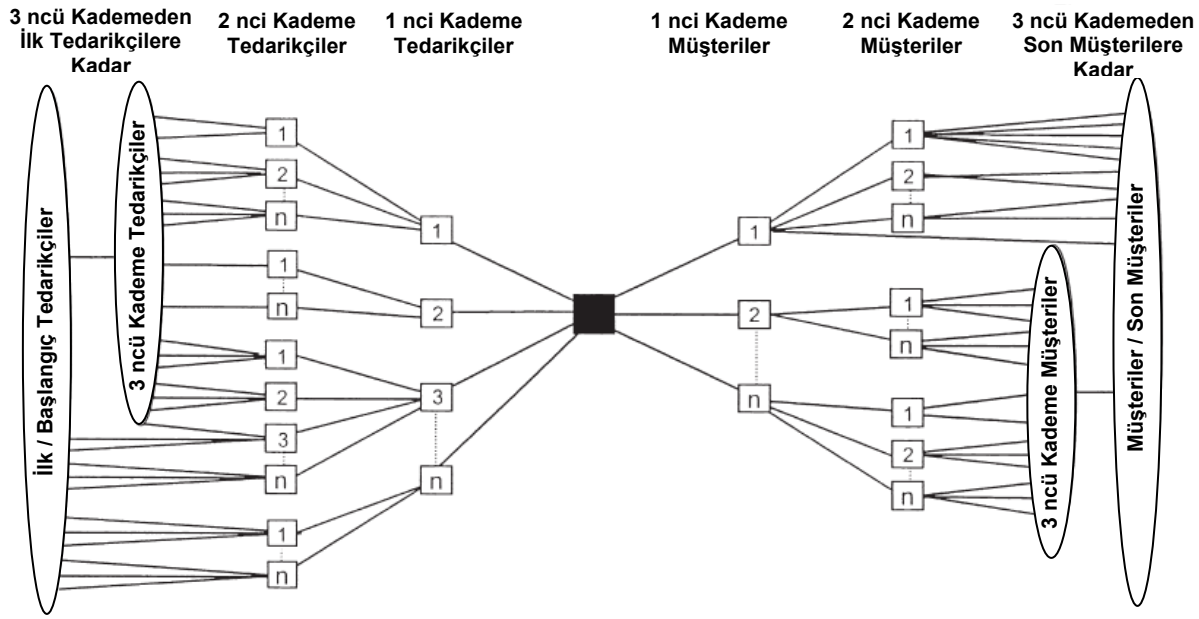
Tedarik zinciri doğrusal olmayan bir yapıda olup; çoğunlukla karmaşık bir ağ/şebeke şeklinde yapılanmıştır (Lamming, 2000:757-778). Şekil 1-4'de görüldüğü gibi bütün tedarik zincirini kaynak noktasına kadar yönetmek oldukça zor ve uğraştırıcı bir iştir. Tedarik zincirini yönetmek tedarik zincirinin ağ yapısı (tedarik zinciri üyeleri, ağın yapısal uzantıları, tedarik zinciri boyunca farklı proseslerin bağlantıları), tedarik zincirinin iş süreçlerini (müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hizmet yönetimi, talep yönetimi, sipariş gerçekleştirme, üretim akış yönetimi, tedarik süreci, ürün geliştirme ve ticarileştirme) ve yönetim parçalarını (planlama ve kontrol, organizasyon yapısı, ürün akış yapısı, bilgi akış yapısı, yönetim metotları, yönetim ve liderlik yapısı, risk ve ödül yapısı, kültür ve davranış) kapsamaktadır. İşletme içindeki veya işletmeler arasındaki faaliyetlerin ve süreçlerin yapısı rekabetçi üstünlüğü ve karlılığı yakalayabilmek için önemlidir. Başarılı bir TZY için ana iş süreçlerini belirlemek, tedarik zincirinin ana üyelerinin iş süreçlerini bütünleştirmek

11 Lojistik, tedarik zinciri sürecinin bir parçası olup; müşteri ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla; mal, hizmetler ve bunlara bağlı bilgilerin ana kaynağından tüketim noktasına kadar hızlı, verimli ve etkili bir şekilde akışını ve depolanmasını planlar, gerçekleştirir ve kontrol eder (Ref.: Lambert & Cooper, 2000; 65-83).

ve bu maksatla bütünleşik fonksiyonlu takımlar kullanılması gerekmektedir (Lambert ve Cooper, 2000: 65–83).

Tedarik zinciri hammadde tedarikçilerinden son kullanıcıya kadar olan süreçteki bütün birimleri kapsamaktadır (Şekil 1-5). Basitçe tedarik zinciri malzemeleri doğrudan kaynağından çeker; işleyerek, paketler ve müşterilere yollar (Monczka ve diğ., 2005:10).

Şekil 1-5: Tedarik Zinciri Ağ Yapısı

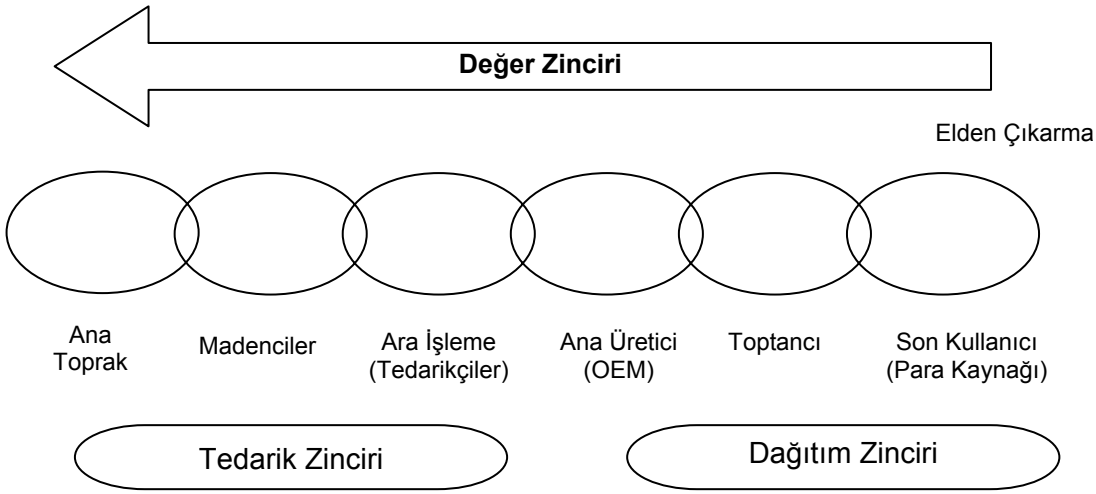


Kaynak: Lambert ve diğ., 1998: 1-19

Önceki kısımlarda TZY olarak adlandırılan süreç Dobler ve Burt (1996:13–14) ve Dumong (1996:5-24) tarafından değer zinciri olarak adlandırılmaktadır. Dobler ve Burt'un tanımlamasına göre değer zinciri, malzemelerin hammadde kaynağından elde edilerek işlenmesi ve müşteriye sunulur hale getirilmesini sağlayan faaliyetleri kapsamaktadır. Diğer bir deyişle değer zinciri; hammadde kaynağından son kullanıcıya (müşteri) kadar olan süreçte yer alan ve sürece değer katan bir seri örgütlerden oluşur (Dobler ve Burt,1996:13). Şimdiye kadar tedarik olarak adlandırılan süreç Dobler ve Burt (1996:13–14)'un değer zinciri yaklaşımında tedarik zinciri olarak adlandırılmakta ve Şekil 1-6'deki değer zincirinin yukarı akış kısmını

oluşturmaktadır. Buradaki tedarik zinciri doğru malzemelerin, hizmetlerin ve teknolojinin doğru kaynaktan, doğru zamanda ve doğru kalitede satın alınmasından sorumludur. Dolayısı ile aynı anlamı ifade etmede farklı yazarlar tarafından farklı kavramlar kullanılabilmektedir.

Şekil 1-6: Değer Zinciri -Tedarik Zinciri İlişkisi



Kaynak: Dobler ve Burt (1996:14)

Dobler ve Burt (1996)'ın tedarik yönetimi ile Monczka ve diğ. (2005)'nın tedarik zinciri yönetimi arasındaki fark; Dobler ve Burt tedarik yönetiminde daha çok tedarikçilerden üreticiye kadar olan süreçteki tedarik süreci faaliyetlerini yani alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkileri ve süreci esas alırken; üreticiyi ana merkeze yerleştirmektedir. Tedarik zinciri yönetiminde ise son müşteriye kadar olan sürecin tamamı esas alınarak bu süreçteki faaliyetlerin bütünleşmesine odaklanılmaktadır. Dolayısıyla tedarik zinciri yönetimi hem tedarik tarafını hem de müşteri tarafını kapsamaktadır (Shapiro ve diğ., 1999:102-117). Tedarik zinciri yapısını oluşturmayı esas alan çalışmalarda (Lambert ve diğ. 1998: 1-19; Lambert ve Cooper, 2000: 65-83) müşteriden tedarikçiye kadar olan tüm tedarik zinciri süreci yapılandırılmaya çalışılırken; diğer çalışmalarda ise tedarik zinciri yönetimindeki süreçler üzerinde parça parça çalışılmıştır.

Gerek tedarik yönetimi çerçevesinde gerekse TZY çerçevesinde satın alma ve tedarik süreci ile bu kapsamdaki faaliyetlerin ve sadece birinci kademedeki

tedarikçiler değil, birkaç kademe ötedeki tedarikçilerle bütünleşmenin önem kazandığı görülmektedir. Bu kapsamda da alıcı ile tedarikçi arasındaki uzun dönemli ilişkilerin, gerek alıcının gerekse tedarikçinin performansının gelişimi, alıcının rekabetçi üstünlüğünü ve müşteri memnuniyetini esas alan ilişkilerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Tedarik zincirinin tedarik tarafı ve süreci önemli derecede ilgi gösterilen bir husus haline gelmiştir (Chen ve Paulraj, 2004b:119-150). Bu çalışmada tedarik zinciri yönetiminin üst akış tarafı, diğer bir deyişle alıcı ile tedarikçi arasındaki tedarik süreci ve tedarik sürecindeki faaliyetler ve ilişkiler ele alınacaktır.

1.1.4. Küresel Tedarik

1900'lü yılların son çeyreğinde ortaya çıkan küresel tedarik stratejisi hızlı bir gelişim göstermiş (Leff, 1974:71-79); üretici firmaların başarılarına etkisi nedeniyle özellikle 1980'lerin sonlarından itibaren uluslararası tedarik faaliyetlerine ilgi artmış (Min ve Gale, 1991:9-18) ve uluslararası bazı girdileri sağlaması nedeniyle; artan popüler bir yaklaşım haline gelmiştir (Birou ve Fawcett, 1993:28-37). İşletmeler günümüzdeki küresel rekabet ile başa çıkabilmek için müşterilerine yüksek kaliteli değer yaratan yeni ürünler sunmak zorundadırlar. Daha çok elverişili ürün, gelişmiş teknoloji ve fiyat üstünlüğü sayesinde işletme performansı ve karlılığını artırması nedeniyle uluslararası veya küresel tedarik stratejik bir araç olarak görülmektedir (Carter ve Narasimhan, 1990:2-11; Fagan, 1991:21-25; Kotabe ve Murray, 1990:383-404).

Küresel tedarik başlangıçta ihtiyaç duyulan malzemelerin elverişliliğini sağlamak ve üretim maliyetlerini azaltmak maksadıyla tepkisel bir strateji olarak ortaya çıkmıştır (Birou ve Fawcett, 1993:28-37). Günümüzde küresel tedarik stratejileri rekabetçi üstünlüğü sağlamaya ve sürdürmeye odaklanmıştır (Monczka ve Trent, 1991:2-8). Rekabetçi üstünlüğü yakalamak işletmenin tedarik zinciri çabalarının bir parçası olan küresel süreçlerin ve stratejilerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Küresel tedarik stratejileri ve yaklaşımlarına ulaşmak ise; mühendislik, satın alma, operasyonlar, lojistik ve hatta pazarlamanın bütünleşmesini gerektirmektedir (Trent ve Monczka, 2003:607-629). Tedarik sürecinin uluslararasılaşması işletmelerin yerel satın almadan dünya çapındaki satın alma birimleri ve fonksiyonel gruplarla küresel işbirliği ve bütünleşmeye geçmesi ile oluşmuştur (Monczka ve Trent, 1991:2-8).

1.1.4.1. Küresel Tedarikin Gelişimi

İkinci dünya savaşından sonra ortaya çıkan dünya ticaretini serbestleştirme hareketleri hızlı bir biçimde devam etmektedir. Dünya ticaretini evrensel boyutlarda serbestleştirme çabaları adeta dünyayı tek pazar haline durumuna getirme amacına yöneliktir. Bu gelişme aynı zamanda ticaretin küreselleşmesi olarak adlandırılabilir (Seyidoğlu, 2003:189-201)[12].

ABD firmalarının uluslararası satın alması üzerine yapılan bir araştırmaya göre; yurt dışındaki yabancı kaynaklardan satın alma yapan ABD işletme sayısı 1970'lerin başında %21 iken bu oran sonraki yıllarda artarak devam etmiş; 1987'de %71'e yükselmiştir. Büyük boy ABD işletmelerinin yurt dışı kaynaklardan yaptıkları satın almanın toplam satın alma içindeki payı 1993 yılında %9 iken 2000 yılında %25'e çıkmıştır. Ayrıca, Amerikan Dolarının 1980'li yıllarda diğer yabancı para birimleri karşısında değerinin artması da ABD işletmelerinin yurt dışından ithalata yönelmesinde etkili olmuştur (Monczka ve diğ., 2005:304-306).

Ayrıca, 1970'li yıllarda yaşanan akaryakıt ambargosu ve diğer temel malzemelerdeki sıkıntılar işletmeleri ülke dışında tedarikçi aramaya yönlendiriken; çok uluslu işletmelerin etkisiyle birçok alanda ortaya çıkan yabancı üretici de bu dönemde kalite ve maliyet açısından daha uygun tedarik kaynağı durumuna gelmişlerdir (Monczka ve diğ., 2005:304-306).

1980'li yılların sonlarından itibaren yaşanan politik ve ekonomik gelişmeler ticari iş çevresini önemli derecede değiştirmiş; uluslararası satın alma ve ticaret çok hızlı bir şekilde artmıştır (Monczka ve Trent,1991:2-8; Smith, 1999:117-127; Motvani ve Ahuja, 2000:172-179; Cho ve Kang, 2001:542-561; Seyidoğlu, 2003:189-201; Monczka ve diğ., 2005:304-306). 1980'li yıllardan itibaren yaşanan gelişmelere bakıldığında;

12 Özellikle 1980 sonları 1990 başlarından itibaren dünyada yaygın olarak kullanılan küreselleşmenin ekonomik olduğu kadar sosyal, siyasi, kültürel, vs. yönleri vardır. Ekonomik anlamdaki küreselleşmenin ticari küreselleşme, mali küreselleşme ve üretimin küreselleşmesi olmak üzere üç boyutu vardır. Ticaret alanında küreselleşme ülkelerin dış ticaret engellerini kaldırmalarını ve dünyanın adeta tek pazar durumuna gelmesini ifade eder. Üretimin küreselleşmesi ise; sınır ötesi üretimin yaygınlaşmasını ifade eder. Günümüzde dünya üretiminin çok önemli bir payı çok uluslu işletmeler tarafından ana ülke sınırları dışında gerçekleştirilmektedir (Seyidoğlu, 2003;189-201).

(1) Soğuk savaşın bitişi ve Doğu Avrupa'daki komünist rejimin yıkılışı Rusya, Doğu Avrupa ve Çin gibi gelişen pazarlarla ticaretin açılmasına, bununla birlikte yeni pazarların ve yeni tedarik kaynaklarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

(2) Uruguay'da serbest ticaret üzerine imzalanan GATT anlaşması ithalat ve ihracat üzerindeki kısıtlamaları kısmen azaltmış; Dünya Ticaret Örgütü vasıtasıyla uluslararası ticaretin serbestleşmesi çalışmaları devam etmiştir.

(3) Avrupa Birliği, NAFTA ve diğer ticari ve bölgesel blokların oluşumu ülkeler arasındaki ticaretin önemli oranda artışına sebep olmuştur. Bir coğrafi bölgede yerleşik ve yakın ekonomik ilişkiler içinde bulunan ülkeler arasındaki dış ticaret ve diğer ekonomik faaliyetleri serbestleştirmek üzere oluşturulan iktisadi gruplaşmalar ticaretin serbestleşmesini önemli oranda etkilemiştir.

(4) İlave olarak, ABD ile Japonya, Çin ve Güney Kore gibi diğer ülkeler arasındaki ticaret görüşmeleri ticaret kısıtlamalarını azaltmıştır.

(5) Ticaretin serbestleşmesi ile birlikte; birçok Asya ve Doğu Avrupa ülkesi ucuz ve kabul edilebilir yetenekte emek ile tedarik kaynakları açısından çekici olmuş; Çin, Kore, Tayvan, Almanya, Slovakya, Romanya, Macaristan, Meksika, Brezilya, Türkiye gibi ülkeler yeni tedarikçilerin bulunabileceği yerler olarak ortaya çıkmıştır.

(6) Coğrafik ve ekonomik engellerin azalması dünyayı ticaret için küçük bir yer haline getirirken; teknoloji de dünyanın küçülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İletişim ve haberleşme başta olmak üzere teknolojik gelişmelerin küresel ticaretin gelişmesinde önemli etkileri vardır. Özellikle internet devrimi de iş yapma yöntemlerini önemli ölçüde değiştirmektedir.

(7) Bu dönemde uluslararası iletişim, ulaştırma ve lojistikteki iyileşmeler iş dünyasının küreselleşmesi için daha geniş bir olanak sunmaktadır. Bu sayede taşıma maliyetleri düşmüş ve uluslararası pazar gelişmeleri daha kolay izlenir hale gelmiştir.

Bu gelişmeler sonucunda; yerel ve uluslararası pazarda rekabet artırmış (Monczka ve Trent,1991:2-8; Smith, 1999:117-127); hem pazardan hem de müşterilerden gelen rekabet baskısı işletmeleri ürün kalitelerini iyileştirmeye ve ürünlerini pazara düşük maliyetle sunmaya ve düşük maliyete kaliteli ürünler üreten tedarikçiler bulmaya zorlamıştır (Cho ve Kang, 2001:542-561). Rekabetçi üstünlüğü sürdürmek maksadıyla çok uluslu işletmeler parçaları ve/veya bitmiş ürünleri tedarik etmek için sınırlarının ötesine bakmaya ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir (Rajagopal ve Bernard,1994:4-17). İşletmeler rekabet performanslarını iyileştirmek için malzeme ve parçaları yabancı kaynaklardan tedarik etmeye yönlenmişlerdir (Monczka ve Trent,1991:2-8; Smith, 1999:117-127).

Dünya çapındaki ürünleri düşük fiyat ve yüksek kalitede küresel olarak üretmek ve dağıtmak için; büyüklüğüne bağlı olmaksızın; işletmeler dünya çapındaki teknolojik uzmanlıklara ulaşma ve dünya çapındaki en iyi tedarikçileri tespit etme yeteneğine sahip olmak zorundadırlar (Monczka ve Trent, 1992:9-21). Eğer yabancı tedarikçiler daha iyi durumda ise ve ülkesindeki iyi seviyede yerel tedarikçiler ile çalışıyorlarsa; bu durumda bir işletme malzemeleri yabancı tedarikçilerden tedarik etmek için istekli olmak zorundadır. Birçok işletme için küresel tedariki kullanmak veya kullanmamak bir soru olmayıp; rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek için yabancı tedarikçileri nasıl kullandığı önemlidir (Murray ve diğ., 1995:181-202).

Ticaretin uluslararasılaşması birçok işletme için ülke sınırları dışında birleşme ve satın almaları ve yabancılar tarafından işletilen bayi (şube) şeklindeki işletmelerin gelişimine olanak yaratmıştır (Monczka ve Trent,1991:2-8; Smith, 1999:117-127). İşletmeler sınırlar dışındaki tedarikçilerle alıcı tedarikçi ilişkisi kurabilecekleri gibi, mevcut yabancı bir işletme ile ortak yatırım anlaşması yapabilir veya başka ülkedeki yabancı bir üretim tesisine doğrudan da yatırım yapabilirler (Rajagopal ve Bernard,1994:4-17).

Bölgesel bütünleşme, teknolojideki gelişmeler (özellikle işletme faaliyetlerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı), ideolojiden bağımsız bir dünyanın ve pazar ekonomi politikasının gelişimi, küresel tedarikin ve küresel rekabetin sonucu olarak sınırsız pazarların gelişimi gibi birçok makro ekonomik kuvvet dünyayı ve uluslararası pazarı yeniden şekillendirmektedir. Ulusal sınırların önemini ve pazardaki etkisini kaybetmesi ile birlikte bu kuvvetler sınırsız bir dünya yaratmaktadır. Ticaret, emek,

özel yatırım ve bilgi için ekonomi dünyasının sınırsızlaşması ile birlikte uluslararası farklılıklar ulus içi farklılıklarla yer değiştirmektedir. Diğer bir deyişle; sınırların olmadığı bir pazarda ülke içindeki farklılıklar ülkeler arası farklılıkların yerine geçmektedir (Sheth, 2001:5-9).

1.1.4.2. İşletmeleri Küresel Tedarik İçin Yönlendiren Nedenler

Bir işletmenin uluslararası satın alma veya küresel tedarike yönelmesinin nedenleri birçok araştırmaya konu olmuştur. Uluslararası satın alma temel olarak; malzemelerin mevcudiyetini sağlamak ve üretim maliyetlerini azaltmak maksadıyla ortaya çıkmıştır (Birou ve Fawcett,1993:28-37). Uluslararası satın alma başlangıçta küresel rekabet baskıları olan maliyet nedenleri veya parça ve malzeme mevcudiyetini sağlamak konularına tepki olarak ortaya çıkmış olmasına rağmen; uluslararası tedarik günümüzde artarak rekabetçi üstünlüğü yakalamak maksadıyla proaktif strateji olarak kullanılmaktadır (Monczka ve Giunipero,1984:2-9). Düşük maliyetlere, üstün teknolojiye ve en iyi yeteneklere ulaşabilmek maksadıyla örgütler en iyi tedarikçileri bulabilmek için dünya yüzeyinin tamamını taramaları gerekmektedir. Dünya çapındaki tedarik kaynaklarına ulaşmayan işletmeler rekabetçi kalamazlar (Monczka ve diğ, 2005:303-335).

1980'li yıllarda bir işletmenin küresel tedarikten amaçladığı en önemli neden fiyatları ve maliyeti azaltmaktır (Monczka ve Giunipero, 1984:2-9). Yapılan bir araştırmaya göre küresel tedarik için ana nedenler olarak düşük fiyat (%74), kalite (%46) ve ürün elverişliliği (%41) olarak belirlenmiştir (Purchasing, 1987:54-55). 1990'lara gelindiğinde küresel tedarik için ana neden olarak kalite maliyetin önüne geçmiştir. Min ve Galle (1991:9-18)'e göre küresel tedarikte en önemli neden olarak kalite belirlenirken; bunu sırasıyla fiyat, ürün mevcudiyeti ve teknoloji izlemiştir (Purchasing, 1987:54-55). Birou ve Fawcett (1993:28-37)'e göre de küresel tedarik kararlarında kalite en önemli faktördür. Overby ve Servais (2005:71-83)'e göre de küresel tedarik için en önemli neden fiyat olurken, onu kalite izlemektedir. Scully ve Fawcett (1994:39-46)'a göre küçük ve orta ölçekli işletmeler parçaları uluslararası tedarik yoluyla edinerek; belli parçaların elverişliliği, yüksek kalitede ürün, ileri ürün ve üretim teknolojisi ve fiyat açısından üstünlük sağlayabilirler.

Bir işletmenin küresel tedarikten kazandığı faydanın şekli ve derecesi işletmenin yönetim ve demografik özellikleri, gelişmişliği ve daha önceki küresel tedarikteki tecrübesine göre değişim gösterir. Örneğin yüksek miktarda ürün ithalatı yapan bir işletme düşük fiyatlı ürünler ve ürün elverişliliği sağlayarak daha iyi fayda sağlarken; bir bölgeden ithalat yapan bir işletme başka bölgeden ithalat yapan bir işletmeye göre maliyet azaltma açısından daha çok fayda sağlayabilir. Ayrıca işletmelerin tecrübeleri arttıkça daha iyi kalitede ve daha düşük fiyata ürün sunan tedarikçileri bulabilirler (Monczka ve Giunipero, 1984:2-9; Purchasing, 1987:54-55; Carter ve Narasimhan, 1990:2-11; Monczka ve Trent, 1991:2-8; Frear ve diğ., 1992:2-11).

1.1.4.2.1. Ana Nedenler

İşletmelerin yurt dışında üretilen ürünleri satın almaları için ana nedenler ve temel ölçütler sektörden sektöre ve zamana göre değişebilmesine rağmen; (1) maliyeti azaltmak, (2) kaliteyi iyileştirmek, (3) uygun kaynaklara ulaşmak ve ürün mevcudiyetini sağlamak, (4) daha üstün ürün ve üretim teknolojisine ulaşmak işletmelerin küresel tedarike yönelmesinde ana nedenler olarak sıralanabilir (Monczka ve Giunipero, 1984:2-9; Min ve Galle, 1991:9-18; Monczka ve Trent, 1991:2-8; Frear ve diğ, 1992:2-11; Birou ve Fawcett, 1993:28-37; Rajagopal ve Bernard, 1994:4-17; Scully ve Fawcett, 1994:39-46; Bozarth ve diğ,1998:241-255; Stundza, 1998:23-28; Smith, 1999:117-127; Cho ve Kang, 2001:542-561; Nellore ve diğ., 2001:101-110; Overby ve Servais, 2005:71-83; Monczka ve diğ., 2005:303-335).

(1) Maliyeti Azaltmak

Geleneksel olarak düşük fiyatlar ve maliyet üstünlüğü uluslararası satın alma için ana nedeni oluşturmaktadır (Birou ve Fawcett, 1993:28-37). Özellikle endüstrileşmiş ülkelerdeki işletmeler tarafından düşük fiyatlar küresel tedarik stratejisinin izlenmesinde en önemli nedeni oluşturmuştur (Monczka ve Giunipero, 1984:2-9; Spekman, 1991:2-10; Handfield, 1994:40-51). Birçok işletme yüksek kaliteli ürünleri düşük maliyete elde etmeyi arzu ederler (Cho ve Kang, 2001:542-561). Ürün farklılıklaşmasının hiç olmadığı veya çok az olduğu olgun pazarlara satış yapan işletmeler için maliyetleri azaltmak pazarda rekabetçi üstünlük sağlayabilir. Maliyet üstünlüğü düşük iş gücü ve malzeme maliyetleri, ölçek ekonomileri, yüksek

verimlilik ve yerel devlet sübvansiyonlarından oluşabilir. Düşük fiyatlar daha uygun bir döviz kuru ile de yakalanabilir. Yani alıcı pazarın parası güçlü ise yurt dışından satın alma o zaman cazip gelmektedir (Carter ve Narasimhan, 1990:2-11; Monczka ve diğ., 2005:303-335).

Az gelişmiş ülkelerdeki ucuz maliyetler uluslararası tedarikin gelişmesinde önemli bir nedeni oluşturmaktadır. Bu ülkelerdeki çalışanların yeni endüstriyel yetenekler kazanması ile birlikte; bu ülkelerdeki işletmeler emek yoğun üretimi rekabetçi bir fiyat ile ihraç etmek konusunda yeni gelişme sağlamışlardır. Özellikle Amerikan işletmelerinin ucuz sermaye, üst yönetim teknikleri, gelişmiş teknolojik bilgi ve en önemlisi pazarlama kanallarına doğrudan ulaşım gibi büyük rekabetçi üstünlüklerinin yanında üretim için az gelişmiş ülkelerdeki ucuz maliyetli emek önemli bir üstünlük sağlamaktadır (Leff, 1974:71-79).

Eğer parçalar gelişmekte olan ülkelerden tedarik ediliyor ise; bu durumda düşük emek maliyetleri birim fiyatın düşürülmesinde ana kaynak haline gelirken; parçalar gelişmiş ülkelerden tedarik ediliyor ise bu durumda düşük fiyatın sağlanması karın azaltılması ile sağlanmaktadır. Bazen de temel üretim süreçlerinde iyileştirme yapılarak ve gereksiz kayıplar azaltılarak maliyetler düşürülmektedir Emiliani ve Stec, 2004:139-153; Womack ve Jones, 1996).

Düşük fiyat mantığı geçmişte daha çok hammaddelerin satın alması için dile getirilirken; bugün birçok işletme daha gelişmiş ve karmaşık parçaları, hatta bitmiş ürünleri çok uzaklarda üreten ülkelerden tedarik etmektedirler (Monczka ve Giunipero, 1984:2-9; Frear ve diğ., 1992:2-11). Tabi bu durumda artan lojistik maliyetler, işletmeleri küresel tedarik yoluyla oluşan toplam sahip olma maliyetine yönlendirmiştir. Buradaki toplam sahip olma maliyeti fiyata ilave olarak, ulaştırma, gümrük, vergiler, elden geçirme, depolama ve hatta taşımadaki hasar gibi hususları da kapsamaktadır (Fawcett ve Birou, 1992:3-14).

Bu maliyetler eklendiğinde bazı durumlarda küresel tedarikin toplam sahip olma maliyeti yerel satın alma nedeniyle oluşan maliyetleri geçebilmektedir. Bazı durumlarda lojistik maliyetler yüksek miktarlarda satın alma yapıldığında dengelenebilmektedir. Bu nedenle bazı işletmeler yüksek miktar ve yüksek değerdeki parçaların satın alma görüşmelerini merkezden yapmaktadırlar. Bu da

ancak belirli ürünler için ihtiyaçların ve gereksinimlerin koordinasyonundan, bütün küresel tedarikçilerin değerlendirilmesinden, görüşmeler ve sözleşmelerin yapılmasından sorumlu küresel ürün stratejisi takımları vasıtasıyla mümkün olmaktadır (Bozarth ve diğ., 1998:241-255).

Monczka ve diğ. (2005:303-335)'e göre bütün maliyetler dikkate alındığında uluslararası kaynaklardan tedarik %20 ile %30 arasında maliyet üstünlüğü sağlarken; Cho ve Kang (2001:542-561)'a göre ise maliyet üstünlüğü %10 ile %40 arasında değişmektedir.

(2) Kaliteyi İyileştirmek

Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmesi için müşterilere kaliteli ürünler sunmaları çok önemlidir. Ancak, küreselleşme ile birlikte yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan çok miktardaki işletme Amerikan ve Avrupalı tedarikçilerin sunduğu kalitede, hatta daha iyi kalitede parça veya bitmiş ürünler üretebilmektedirler (Carter ve Narasimhan, 1990:2-11; Handfield, 1994:40-51; Min ve Galle, 1991:9-18). Hatta Japon ve Asya işletmeleri süreç kapasitesi çalışmaları ve *Taguchi* metodları gibi gelişmiş kalite ölçme sistemlerinden dolayı *6-sigma* kalitesinde ürün üretmektedirler (Bozarth ve diğ., 1998: 241-255). 1980'li yıllar boyunca birçok Amerikalı satın alma uzmanları son ürünlerinin kalitesini iyileştirmek maksadıyla yurt dışından parçaları satın almaya başlamışlardır. Yüksek kalite ve düşük toplam fiyat Amerika'da yurt dışı satın almanın büyümesinde ana faktör olmuşlardır (Monczka ve diğ., 2005:303-335).

(3) Uygun Kaynaklara Ulaşmak, Ürün Elverişliliğini Sağlamak

Ürün elverişliliği veya elde edilebilirliği küresel tedarik için kritik bir faktördür. Ancak, ürün elverişliliği tek başına yurt dışı tedarik için yeterli bir neden olmayıp; malzemenin dağıtımı ve bu akışın güvenilirliği uluslararası pazarı ulaşmayı pozitif olarak etkilemektedir. Basit olarak alıcı işletmeler yerel kaynaklardan arzu ettikleri ürünü sağlayamadıkları takdirde ürünün elverişliliği önemli bir neden olmaktadır. Monczka ve Giunipero (1984:2-9)'e göre kimya endüstrisinde küresel tedarik için birinci sıradaki neden ihtiyaç duyulan ürünlerin yerel pazarlardan elde edilememesidir. Bu nedenin arkasında iki mantık bulunmaktadır; (1) Ürün/hizmet yerel pazardan sağlanamamaktadır, (2) Yabancı tedarikçilerin rekabetçi üstünlükleri vardır (Dunning, 1988).

1980 öncesi yıllarda fiyatların düşmesi ve verimli olmayan süreç teknolojileri nedeniyle ABD yerel tedarik pazarında kaynak durumundaki birçok yerel tedarikçi işletmelerini ve hammadde kaynaklarını kapatmak durumunda kalmışlardır. Bunun üzerine işletmeler hammadde ve yarı işlenmiş malzeme ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla yurt dışındaki üreticilere yönelmişlerdir. Tedarikçi yeteneği ve ürün elverişliliğinin kaybolması; özellikle otomotiv, makine ekipman ve elektronik endüstrisinde alıcı durumundaki işletmeleri için yurt dışı kaynaklardan başka alternatif bırakmamıştır (Monczka ve diğ., 2005:303-335).

Bazı durumlarda, alıcı durumundaki işletmelerin yurt dışı kaynaklara yönelmesi yabancı kaynaklara bağımlılığı artırırken, yerel tedarikçilerin ürün sağlama yeteneklerini de azaltabilmektedir. Özellikle tekstil sektöründe yerel tedarikçiler fiyat konusunda yabancı tedarikçilerle rekabet edemediklerinden bu durum söz konusu olmaktadır (Cho ve Kang, 2001:542-561).

(4) Ürün ve Üretim Teknolojisine Ulaşmak

Bazı sektörlerde yurt dışındaki işletmeler yerel tedarik pazarına göre bilgi, tecrübe ve yenilikçilik açısından daha üstün teknolojiye sahip olabilmektedir (Herbig ve O'Hara, 1996:41-45). ABD dışında birçok ülke ürün ve üretim teknolojisi konusunda lider duruma gelerek küresel tedarik pazarında öncü duruma gelmişlerdir. Özellikle Asya ülkelerinin elektronik bileşenler alanında teknoloji lideri oldukları bilinmektedir. Güncel teknolojiye ulaşma isteği, küçük istisnalar hariç, birçok işletmeyi küresel tedariki takip etmeye yönlendirmektedir (Monczka ve diğ., 2005:303-335).

1.1.4.2.2. Diğer Nedenler

İşletmelerin küresel tedarik faaliyetlerine yönelmesine etkili olan diğer nedenlere bakıldığında ise; yeni/yabancı pazarlara ulaşmak, yerel tedarik pazarında rekabeti artırmak ve ilave tedarik kaynakları bulmak, takas ticareti, rakiplerin uygulamalarına tepki olarak, ürün geliştirme süresini kısaltmak, takas ticareti veya offset (bir ülke ile daha önce yapılan bir işin sonucu olarak yabancı ülkeden ürün satın alınması), işletmenin imajını iyileştirmek, daha iyi dağıtım koşullarına ulaşmak,

coğrafi yakınlık, uluslara arası rekabeti artırmak olarak sıralanabilir (Monczka ve Giunipero, 1984:2-9; Carter ve Narasimhan, 1990:2-11; Min ve Galle, 1991:9-18; Monczka ve Trent, 1991:2-8; Frear ve diğ., 1992:2-11;Monczka ve Trent, 1992:9-21; Birou ve Fawcett, 1993:28-37; Handfield, 1994:40-51; Scully ve Fawcett, 1994:39-46; Smith, 1999:117-127; Bozarth ve diğ., 2001:542-561; Cho ve Kang, 2001-542-561: Overby ve Servais, 2005:71-83; Monczka ve diğ., 2005:303-335).

(1) Yeni/Yabancı Pazarlara Ulaşmak

Bir işletme bir yabancı pazara alıcı olarak yerleştikten sonra, bu pazara ürünler ve hizmetler satmaya başlamak için ideal bir durumdadır (Frear ve diğ., 1992;2-11; Kotabe ve Murray, 1990;383-404). Bazı durumlarda uluslararası tedarik faaliyetleri yeni satış pazarlarına girmek için bir kılavuz olabilir veya yabancı pazarlardaki pazarlama ve üretim faaliyetlerini destekleyebilir (Arnold, 1989:14-28; Monczka ve Trent, 1992:9-21). Bir pazara girebilmek için ilk olarak satın almanın o pazardan bazı parçaları tedarik etmesi iyi bir yöntem olabilir. Alıcı işletmenin yabancı ülkenin işletmeleri ile ilişkisi daha sonra o ülkenin pazarına girmesine destek sağlayabilir (Monczka ve diğ., 2005:303-335).

(2) Yerel Tedarikçiler Arasında Rekabeti Artırmak ve İlave Tedarik Kaynakları Bulmak

Bazı işletmeler uluslararası satın almayı tedarik zincirinin bir parçası olarak takip ederler; ilave tedarik kaynakları bulmaya çalışırlar veya yerel tedarikçiler arasında rekabeti artırarak kendi rekabetçiliklerini güçlendirmeye çalışırlar (Arnold, 1989:14-28; Monczka ve Trent, 1992:9-21). Sundukları fiyat ve hizmet seviyesini koruyabilmek için rekabete inanan işletmeler, bazen yerel tedarik pazarında rekabeti artırabilmek için küresel kaynaklardan tedariki kullanırlar (Monczka ve diğ., 2005:303-335).

(3) Takas Ticareti (Offset)

Yabancı tedarik pazarlarında varlık göstermek takas ticareti veya yerel pazarın gereklerini karşılamak maksadıyla da olabilir (Monczka ve Giunipero, 1984:2-9). Uluslararası ticaret kapsamında yurt dışına satış yapan işletmeler çoğunlukla satış yaptığı işletmenin devleti tarafından, iş yapılan ülkedeki işletmelerden belli miktarda mal ve hizmet almaya zorlanmaktadır. Bu husus yerel endüstrinin gelişmesini sağlamak, yurt dışına para çıkışını engellemek ve hatta yerel endüstriyi uluslararası

ticaret için cesaretlendirmek; böylece uluslararası pazarda uygun yer edinmek maksadıyla uygulanmaktadır (Kotabe ve Omura, 1989:113-130; Kotabe ve Murray, 1990:383-408).

(4) Rakiplerin Uygulamalarına Tepki Olarak

Bir işletme rakiplerine üstünlük sağlayan faktörleri taklit edebilir. Bu taklit rakibin kullandığı aynı tedarikçilerden veya dünyadaki aynı bölgeden tedarik şeklinde olabilir. Rakip ile aynı bölgeden tedarik yapmamanın rekabet açısından olumsuzluk yaratacağına inanılmaktadır (Monczka ve diğ., 2005:303-335).

(5) Ürün Geliştirme Süresini ve Tedarik Süresini Kısaltmak

Yoğun uluslararası rekabet, artan ürün çeşitliliği ve teknolojideki hızlı değişimler işletmelerin ürün geliştirme süresini ve ürün ömrünü kısaltmalarını gerekli kılmaktadır. Özellikle otomotiv ve bilgisayar endüstrileri bu gelişmelerden daha çok etkilenmektedir (Womack ve diğ., 1990; Goldberg, 1994:20). Parçaları ve malzemeleri nereden (yer) sağlanacağına bağlı olmaksızın daha süratli bir şekilde elde etme ihtiyacı işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için kritik olmaya başlamıştır (Fawcett ve Birou, 1992:3-14; Monczka ve Trent, 1992:9-21). Birçok ürün için kısalan ürün süreleri yerel tedarikçilerin her parçayı üretmelerini ve alıcılara sunmasını zorlaştırmaktadır (Bozarth ve diğ., 2001:241-255).

1.1.4.3. Küresel Tedarik Şekilleri

Küresel tedarik birçok farklı kavramlarla ifade edilmekte; bu kavramlara bağlı olarak birçok farklı tanımlamalar yapılabilmektedir. Bu maksatla kullanılan terimlere bakıldığında; uluslararası satın alma (Kotabe ve Murray, 1998:10-31, Monczka ve diğ., 2005:304), uluslararası tedarik (Levy ve Dunning, 1993:13-59; Bozarth ve diğ.,1998:241-255), küresel tedarik (Kotabe,1992; Bozarth ve diğ.,1998:241-255; Trent ve Monczka, 2003:607-629; Monczka ve diğ., 2005:304), küresel satın alma (Smith, 1999:117-127), dünya çapında tedarik (Monczka ve diğ., 2005:301-335); çok uluslu tedarik (Birou ve Fawcett, 1993:28-37), ülke dışı tedarik (Frear ve diğ.,1992:2-11; Kotabe ve Swan, 1994:115-140) kavramlarının kullanıldığı görülmektedir.

Ancak literatüre göre uluslararası satın alma ve küresel tedarik terimleri temel kavramlar olarak kullanılmaktadır. Araştırmacılar ve uygulayıcılar uluslararası satın

alma ve küresel tedarik kavramlarını birbirlerinin yerine kullansalar da; temel olarak bu iki terim arasında farklılık vardır (Trent ve Monczka, 2003:607-629; Monczka ve diğ., 2005:304).

Uluslararası satın alma, geniş anlamıyla işletme içinden veya işletme dışından temin edilip edilmediğine bakılmaksızın; üretimde kullanmak, montaj yapmak veya yeniden satmak maksadıyla hammaddelerin, bileşenlerin veya montaj parçalarının uluslararası kaynaklardan temin edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kotabe ve Murray, 1998:10-31). Farklı ülkelerde yerleşmiş alıcı ile tedarikçi arasındaki ticari satın alma işlemlerini belirtmektedir (Trent ve Monczka, 2003:607-629; Monczka ve diğ., 2005:304). Uluslararası satın alma, bağımsız alıcılar ile tedarikçiler arasındaki ilişkiyi belirtmekte olup; malzemeler para karşılığı el değiştirir. Burada işlemler doğrudan alıcılar ile satıcılar arasında olabildiği gibi aracılar vasıtasıyla da olabilmektedir. Alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişki gerektiğinde kurulan bir ilişki şekli olabildiği gibi uzun dönemli anlaşma şeklinde de olabilmektedir (Moxon, 1982). Bu tip satın alma yerel satın almadan daha karmaşıktır. Örgütler daha geniş bir lojistik ağ, daha çok yasa ve kurallar, para akışları, müşteri gereksinimleri ve dil ve zaman farklılıkları gibi hususlarla uğraşmak zorundadırlar (Trent ve Monczka, 2003:607-629; Monczka ve diğ., 2005:304). Uluslararası satın alma ile hemen hemen aynı anlamda kullanılan *uluslararası tedarik*, bir işletmenin diğer bir ülkedeki veya dünyanın herhangi bir yerindeki işletmeden ihtiyaç duyduğu malzemeleri satın alması olarak tanımlanmaktadır. Yani ihtiyaç duyulan malzemelerin yabancı kaynaklardan temin edilmesi olarak belirtilmektedir (Levy ve Dunning, 1993:13-59). *Uluslararası tedarik*, işletmenin üretim yaptığı ülke dışından tedarikçilerden yapılan satın alma faaliyetlerini kapsamaktadır ve artan uluslararası rekabete bir tepki olarak gelişmiştir. Dünya çapındaki işletme birimleri arasında gerekli olan koordinasyonda bir eksiklik söz konusudur (Bozarth ve diğ.,1998:241-255).

Birçok büyük işletmede uluslararası tedarik daha geniş uluslararası yaklaşım olan *küresel tedarik* olarak adlandırılmaktadır (Dobler ve Burt, 1996). *Küresel tedarik*; işletmenin tedarik zincirinin üst akış kısmındaki uluslararası boyuttaki mühendislik, satın alma, operasyon (üretim), lojistik ve hatta pazarlamanın bütünleşmesidir. Uluslararası satın almadan alan ve karmaşıklık olarak ayrılan küresel tedarik; dünya çapındaki satın alma, mühendislik ve üretim yerlerinde ortak parçaların, malzemelerin, süreçlerin, tasarımların, teknolojilerin ve tedarikçilerin

öngörülü olarak bütünleşmesi ve koordinasyonunu kapsamaktadır (Trent ve Monczka, 2003:607-629; Monczka ve diğ., 2005:301-335). Küresel bütünleşme, talep ve malzeme akış planlaması veya üretim ihtiyaçlarını karşılamak masadıyla parçaların ve hizmetin tedarikinde olduğu kadar yeni ürün geliştirme sürecinde yani ürün tasarım ve geliştirme grupları arasında da yatay bütünleşmeyi gerektirmektedir. Hatta 1nci kademe, 2nci kademe, 3 nci kademe tedarikçilerle bütünleşmeyi gerektirebilir (Trent ve Monczka, 2003:607-629). Küresel tedarik; koordine edilebilecek ortak satın almalar, süreçler, teknolojiler ve tedarikçilerin tanımlanması maksadıyla ihtiyaçların bütünleşmesini gerektirmektedir. Bu strateji, dünya çapında ihtiyaçları ve performansları birleştirecek, küresel boyutta merkezi ürün yönetim takımları ve bir bilgi sisteminin kullanılmasını gerektirmektedir (Bozarth,1998:241-255). Küresel tedarik ile uluslararası tedarik arasındaki temel fark; uluslararası tedarikte dünya çapındaki işletme birimleri arasındaki bütünleşme ve koordinasyon eksikliğidir (Monczka ve Trent, 1991:2-8). Uluslararası satın alma ve küresel tedarik arasındaki anlam farklılığından dolayı, farklı kavramlarla ifade edilen uluslararası tedarik ve küresel tedarik şekillerinin tamamını kapsayacak şekilde Trent ve Monczka (2003:607-629) ve Monczka ve diğ. (2005:301-335) "*dünya çapında tedarik*" terimini kullanmıştır.

Tedarikin veya bir faaliyetin küresel olmasını iki boyut belirlemektedir. Birincisi; faaliyetlerin ülke dışında gerçekleşmesi gerekir. İkincisi; sınırların ötesinde fonksiyonel bütünleşme gerekmektedir. Bu sebeple sınırlar ötesi bütünleşme olmaz ise küresel tedarikten bahsedilemez. Dolayısı ile uluslararası faaliyetleri küresel olandan ayırmak gerekmektedir (Barlett ve Ghoshal, 1989).

1.1.4.4. Küresel Tedarikin Gelişme Safhaları

Önce Monczka ve Trent (1991) tarafından geliştirilen küresel tedarikin geçirdiği aşamalar daha sonra Trent ve Monczka (2003:607-629) tarafından yeniden geliştirilmiştir. Bir işletme küresel tedarik perspektifine sahip olmaya başladığında yüksek seviyeli küreselleşme oluşur. İşletmelerin geçirdiği küresel tedarikin aşamaları aşağıdadır (Trent ve Monczka, 2003:607-629). Küresel tedarikin gelişim safhaları ayrıca, Samli ve diğ. (1998:177-187) tarafından da benzer şekilde ortaya konmuştur.

Aşama I: Sadece yerel satın alma

Aşama II: **Uluslararası satın alma**: Tepkisel bir bakış açısına sahip olup; ihtiyaç duyulduğunda veya gerektiğinde uluslararası satın alma şeklinde uygulanır.

Aşama III: **Uluslararası satın alma**: Bu aşamada tedarik stratejileri dünya çapındaki satın alma merkezleri, üretim merkezleri, fonksiyonel gruplar veya işletme birimleri ile iyi koordine edilmemiştir. Küresel tedarik pazarlarının tanımlanması, gelişmiş uluslararası satın alma ve aracıları kullanmak suretiyle uluslararası satın alma tedarik stratejisinin bir parçası olmaktadır.

Aşama IV: **Küresel Tedarik**: Küresel tedarik stratejilerinin dünya çapındaki satın alma yerleri vasıtasıyla bütünleşmesi ve koordinasyonunu, karmaşık seviyeli bir stratejiyi temsil eder. Bu seviyede küresel bilgi sistemleri, bilgili ve yetenekli personel, yoğun koordinasyon ve iletişim mekanizmaları, küresel faaliyetleri merkezden koordine eden örgütsel bir yapı ve küresel yaklaşımları tedarike uygulayacak icracı liderlik gerekli olmaktadır.

Aşama V: **Küresel Tedarik:** Bu aşamada farklı ülkelerden tedarik sürecine katılan birimlerle bulunan bütünleşme söz konusudur. Sürece katılanlar ortak parçaları, süreçleri, tasarımları, teknolojileri ve tedarikçileri öngörülü olarak bütünleştirir ve koordine eder. Bu bütünleşme üretim ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla malzeme ve hizmetlerin tedarikinde olabileceği gibi; yeni ürün geliştirme sürecinde de olabilir. Bu aşamada küresel tedarik stratejisi mühendislik, üretim ve operasyon ve hatta pazarlama gibi diğer fonksiyonel grupları yatay olarak birbirine bağlar. Tasarım, üretim ve tedarik sorumlulukları dünya çapındaki en yetenekli birimlere verilmektedir.

1.1.4.5. Küresel Tedarik Stratejisi

Küresel kaynaklardan tedarik birçok işletmede ana stratejik husus haline geldiğinden beri, işletmeler dünyanın herhangi bir yerinde işe yarayacak tedarik stratejisi için arayış içindedirler (Chung, Yam ve Chan, 2004:267-280). Eğer küresel tedarik stratejik bir araç olarak kullanılırsa; bütün stratejinin bir parçası olmak durumundadır. Bu durumda küresel tedarik işletmenin bütün rekabetçi üstünlüğünü

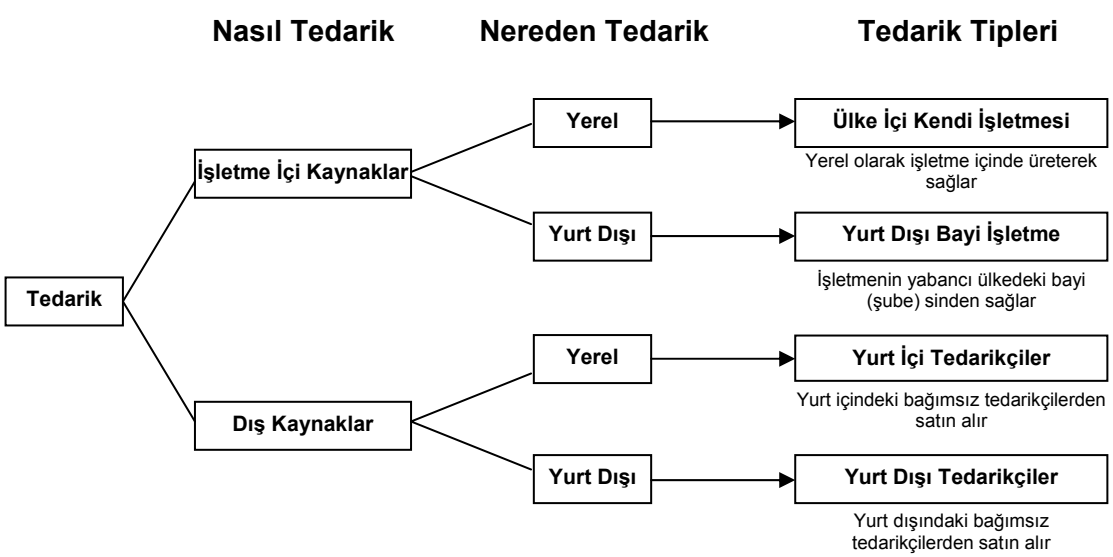
iyileştirmesi için stratejik bir plana dayanmak zorunda ve uzun dönemli bir boyutu olmak zorundadır (Porter, 1990 a, b, c). Gerçekte küresel tedarik, son zamanlarda birçok işletme tarafından uygulanan işletme stratejilerinin ana elemanı haline gelmiştir (Birou ve Fawcett, 1992:28-37; Frear ve diğ., 1992:2-11; Monczka ve Trent, 1991:2-8; Monczka ve Giunipero, 1984:2-9). Swamidass ve Kotabe (1993:81-89)'ye göre küresel tedarikin tamamı stratejiktir. Tedarik kararları stratejik üstünlük sağlamak maksadıyla çok uluslu üretimleri birleştirmek maksadıyla kullanılır.

Günümüzde teknolojiler çok hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Tedarik planları, dağıtım ve hizmet ağları oluşturmadan ortaya çıkan teknolojileri ve dünyadaki potansiyel pazarları daha çok fayda sağlayacak şekilde aynı anda kullanmak oldukça zordur. Bunun sonucu olarak; yeni ürünlerin ortaya çıkışının hızlanması ve yenilikçi tedarik süresindeki azalma küresel boyutta yerel ve uluslararası kaynakların öngörüye dayalı olarak yönetimini gerektirmektedir. Bu nedenle; işletmelerin parçalarını veya ürünlerini önceden standardize etmeleri maksadıyla; bir taraftan araştırma geliştirme, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin, diğer taraftan tedarik sürecinin küresel yönetimi; diğer bir deyişle küresel tedarik stratejisi önem kazanmaktadır (Kotabe ve Helsen, 2001:313-345). Küresel tedarik stratejisi genellikle; (1) hangi üretim birimlerinin hangi pazarlara hizmet vereceklerinin ve parçaların üretim için nasıl sağlanacağının lojistiğini, (2) küresel boyutta araştırma geliştirme, üretim ve pazarlama faaliyetleri arasındaki arayüzlerin yönetimini belirtmektedir (Kotabe, 1992). Küresel tedarik stratejisinin nihai amacı küresel rekabette hem rekabetçi üstünlüğü yakalamak, hem de değişik ülkelerdeki karşılaştırmalı yerel üstünlükleri elde etmektir (Kotabe, 1999:1-12). Küresel tedarik stratejisi araştırma geliştirme, üretim ve pazarlama faaliyetleri arasında ulusal sınırların ötesinde bütünleşme ve yakın koordinasyonu gerektirmektedir (Kotabe, 1992). Fonksiyonlar arasındaki bu bütünleşmeye küresel bazda lojistik faaliyetlerin de bütünleşmesi de önem arz etmektedir (Kotabe ve Helsen, 2001:313-345).

Kotabe (1999:1-12), Kotabe ve Helsen (2001:313-345) ve Kotabe ve Murray (2004:7-14) küresel tedarik stratejisini çok uluslu işletmeler açısından ele almışlardır. Parça ve bitmiş ürünlerdeki uluslararası ticaretin önemli bir kısmı çok uluslu işletmelerin yabancı ülkelerdeki üretim ve tedarik yatırım faaliyetleri vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Çok uluslu ABD işletmeleri kendi ülkelerinden yaptıkları ihracatın üç katını yabancı ülkelerdeki bayi (şube) işletmeleri vasıtasıyla

gerçekleştirmektedirler. 1990'larda bu oran Avrupa işletmeleri için beş katına, Japon işletmeleri için 2,5 katına ulaşmıştır. Çok uluslu işletmeler yabancı ülkelere yatırım yaparak sadece sermayenin akışını kolaylaştırmamış; aynı zamanda dünya çapında ürün ve hizmetlerin akışına da önemli katkıda bulunmuşlardır. Dolayısı ile çok uluslu işletmeler hem kendi ülkesindeki yerel pazarların ve yabancı ülkelerdeki pazarların, hem de kendi ülkesindeki işletmelerin ve yabancı ülkelerdeki bayi (şube) işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda üretim ve dağıtımı etkili bir şekilde birleştirmek durumundadırlar (Kotabe,1999:1-12; Kotabe ve Helsen, 2001:313-345).

Şekil 1-7: Tedarik Stratejisi Tipleri



Kaynak: Kotabe ve Helsen, 2001:313-345; Kotabe ve Murray, 2004:7-14

Şekil 1-7'de görüldüğü gibi tedarik stratejisi esas olarak işletme içi veya işletme dışı kaynaklar olarak ikiye ayrılırken; daha sonra ülke içi veya ülke dışı kaynaklardan tedarik edilmesine göre tekrar ikiye ayrılarak dört tipte tedarik stratejisi ortaya çıkmaktadır. Birinci grupta işletmenin ülke içindeki veya dışındaki kendi öz kaynaklarından tedarik söz konusu iken; ikinci grupta işletme dışında ülke içi veya ülke dışı kaynaklardan tedarik söz konusudur. Birçok çalışma göstermektedir ki; ana parçaların nasıl sağlandığı nereden sağlandığından daha önemlidir (Kotabe ve Swan,1994:115-140; Murray ve diğ.,1995:181-202; Kotabe, 1999:1-12; Kotabe ve Helsen, 2001:313-345; Kotabe ve Murray, 2004:7-14).

1.1.4.6. Yabancı Kaynakların Değerlendirilmesi ve Seçimi

İşletmeler küresel boyutta tedarik stratejileri geliştirirken sadece üretim maliyetlerini değil; diğer maliyetleri, döviz kurunun değerini, ulaşım, iletişim ve enerji alt yapısının uygunluğunu, endüstriyel ve kültürel çevreyi, ev sahibi ülke ile çalışmanın kolaylığı gibi hususları dikkate almak durumundadırlar (Caddick ve Dale, 1986:17-23; Hefler, 1983:7-12).

Rajagopal ve Bernard (1994:4-17)'e göre işletmelerin uluslararası kaynaklardan satın alma kararı verirken dikkate aldıkları önemli faktörler sırasıyla; zamanında teslimat, daha iyi kalite, düşük fiyat, parçanın yerel olarak mevcut olmaması, tedarikçinin problem çözmede istekliliği olarak sıralanmaktadır. Avrupalı işletmeler için zamanında teslimat ve düşük fiyat daha önemli olarak belirlenirken; ABD işletmeleri için ürünün yerel olarak elverişli olmaması ve tedarikçinin problem çözmede istekliliği yabancı kaynaklardan satın alma için önemli hususlardır.

Monczka ve diğ. (2005:303-335)'e göre yabancı kaynakları değerlendirebilmek için çoğunlukla küçük miktarlarda deneme siparişleri yöntem olarak kullanılırken; yabancı kaynakları değerlendirmede aşağıdakilerin soruların cevaplanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

- İlave maliyet elemanları eklendikten sonra yerel kaynak ile yabancı kaynak arasında toplam maliyet açısından önemli bir fark var mıdır?
- Yabancı tedarikçi gelecekte fiyat farklılıklarını koruyacak mı?
- Daha uzun bir hatta malzeme akışı ve artan envanter seviyesinin etkisi nedir?
- Tedarikçinin teknik ve kalite yetenekleri nelerdir?
- Tedarikçi yeni tasarımları destekleyebiliyor mu?
- Tedarikçinin kalite performansı nedir? Tedarikçinin kalite sistemleri nelerdir?
- Tedarikçi sürekli dağıtım yeteneğine sahip midir?
- Tedarikçi ne kadar tedarik süresi gerektirmektedir?
- Tedarikçi ile uzun süreli bir ilişki geliştirilebilir mi?
- Patent ve mülkiyet açısından tedarikçi güvenilir mi? Tedarikçi hangi yasal sistemi takip etmektedir?
- Tedarikçinin ödeme koşulları nelerdir?

- Döviz kuru konusunda tedarikçinin yaklaşımı nedir?

Handfield (1994:40-51)'nın yaptığı araştırmaya göre ABD işletmelerinin hem yerel hem de yabancı tedarikçileri değerlendirmek için dikkate aldıkları en önemli ölçüt kalitedir. Yabancı kaynakları değerlendirirken ikinci sırada maliyeti dikkate alırlarken; üçüncü sırada güven, ürün teknolojisi, üretim teknolojisi ölçütlerini dikkate almaktadırlar. Burada kalite ve maliyet faktörlerinden sonra teknik ölçütlerin öne çıktığı görülmektedir. ABD işletmeleri için yerel tedarikçileri değerlendirirken kaliteden sonra güven ölçütü, müteakiben üretim programına bağlılık ve zamanında teslimat öne çıkmaktadır. Bu durum ABD işletmelerinin yerel tedarikçileri kullanmaya ve tedarikçilerle teslimat performansı ve ortaklık ilişkisine dayalı olarak bir ilişki kurmaya meyilli olduğunu göstermektedir. Ayrıca; ABD işletmeleri ve yabancı tedarikçiler arasındaki kültür farklılıkları ve iletişim problemleri nedeniyle; halen uluslararası tedarik kaynaklarını kullanan birçok ABD işletmesi yerel kaynaklara daha çok güven duymaktadır. Dolayısıyla uluslararası boyutta tedarikçi seçiminde güven önemli bir rol oynamaktadır (Handfield, 1994:40-51).

1.1.4.7. Gelecekte Küresel Tedarik Eğilimleri

Dünya çapındaki işletmeler uluslararası üretim faaliyetlerine başladıktan sonra küresel tedarikin üstünlüklerinin ve karlılığının farkına varmışlardır (Monczka ve Trent, 1991:2-8). Her geçen gün daha çok işletme malzeme, parça ve hizmetleri uluslara arası kaynaklardan tedarik etmektedirler (Fagan, 1991:21-25). Küresel rekabetin artışı ile yurt dışı kaynaklardan malzeme tedariki artacak, küresel tedarikteki büyüme devam edecek, maliyetleri azaltma baskısı ile birlikte Çin ve Doğu Avrupa gibi gelişmekte olan tedarik pazarlarından tedarike yönelim artacaktır (Monczka ve diğ., 2005:304-306).

Gelecekte genel eğilim, küresel yetenekleri olan tedarikçilerle iş yapmaya doğru gelişecek; küresel tedarik parça veya aksam tedarikinden; alt sistem, modül ve hizmet tedarikine doğru yönelecektir. Bu çerçevede işletmelerin küresel kaynaklara artan bağımlılıkları ile birlikte tedarikçi sayısını azaltmaları, tedarikçilerin ise küresel kaynak olarak tedarik pazarında varlığını sürdürebilmeleri için konsolidasyon sürecine doğru giderek yeteneklerini birleştirmeleri beklenmektedir. Ayrıca, ürün geliştirme sürecinde tedarikçinin sorumluluğu ve buna bağlı olarak alıcı

ile tedarikçi arasında işbirliğine dayalı mühendislik çalışmasının artacağı değerlendirilmektedir (Choi ve Yoo, 2004:33-51). Özellikle günümüzde yaşanan enerji ve petrol krizi ile birlikte artan maliyetlerin de küresel tedarikteki bu gelişimi hızlandıracağı; küresel tedarik stratejisinde önemli değişimler yaratacağı değerlendirilmektedir.

1.1.5. Stratejik Tedarik

Günümüzde ihtiyaç duyulan malzemeyi kaynağından temin etmek (Dobler ve Burt, 1996:209-382) önem kazanırken; kaynaktan temin yoluyla yapılan tedarik faaliyetleri stratejik bir önem taşıması nedeniyle birçok yazar (Talluri ve Narasimhan, 2006:236-250; Jennings, 2002:26-34; Freytag ve Kirk, 2003:135-150; Monczka ve diğ., 2005:165-335) tarafından "stratejik tedarik" olarak ifade edilmektedir. Kaynaktan tedarik veya stratejik tedarik ilave olarak; "tedarik yönetimi" kavramı ile birbirinin yerine kullanılabilmektedir (Monczka ve diğ., 2005:8). Dolayısı ile stratejik tedarik kavramı, kaynaktan tedarik ve tedarik yönetimi kavramlarını da kapsamaktadır. Daha geniş bir anlama sahip olan stratejik tedarik, satın alma kapsamındaki tüm faaliyetleri kapsarken ilave olarak farklı tedarikçilerle stratejik hususları da kapsamaktadır (Hill ve Hillier, 1977).

Zeng (1994:120) ise; stratejik tedariki "*belirli bir parça veya bileşen için, tedarikçileri alıcı işletmenin bütünleşmiş bir parçası yapacak şekilde seçmenin stratejik felsefesi*" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama, geleneksel bakış açısının ötesinde tedarikin derin anlamını ifade etmektedir. Başka bir tanımlama ile stratejik, malzemeleri arzu edilen fiyata elde etmeyi belirtmemektedir; bunun yerine, alıcı işletmenin rekabetçi üstünlüğünü destekleyecek veya geliştirecek şekilde işletmenin operasyonel stratejilerinin içine dahil olmalıdır (Zeng, 2000:219-226).

The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (2006)'e göre stratejik tedarik, "*uzun dönemli tedarik ihtiyaçlarının belirlenmesi süreci, bu ihtiyaçları karşılayacak kaynakların bulunması, hizmeti sağlayacak tedarikçilerin seçimi, satın alma sözleşme görüşmeleri ve tedarikçi performansının yönetimi"* olarak tanımlanırken; rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde "*tedarikçiler ile etkili ilişkilerin geliştirilmesi"*ne odaklanır. *Aynı zamanda hizmet ve süreçlerin dış kaynaktan sağlandığında daha iyi bir değer yaratıp yaratmayacağını değerlendirir."*

Stratejik tedarik, işletmelerin karşılaştığı zor bir süreç olup; tedarik zinciri yönetimi prensiplerinin uygulanması açısından kritiktir. Özellikle JIT üretim felsefesi kapsamında tedarikçilerle uzun dönemli ilişki kuran stratejik tedarik, hem örgütsel performansı geliştirmek, hem de tedarik zincirinin başarısı için daha önemli ve hayati bir husus haline gelmiştir. Stratejik tedarik, özellikle uzun dönemli stratejik ortaklıklar için tedarikçileri belirleyerek ve seçerek etkili bir şekilde tedarikçi portföyü yönetimi, tedarikçi performansını geliştirmek için kaynakları etkili bir şekilde kullanarak tedarikçi geliştirme çalışmalarına katılma, tedarikçilere karşılaştırma ve sürekli olarak geri besleme sağlama ve bazı durumlarda tedarikçilerin azaltılması ile ilgilenir (Talluri ve Narasimhan, 2004:236-250).

Dışarıdan temin edilen malzemeler işletmelerin hizmet kalitesini ve karlılığını belirlediğinden; tedarik bir örgütün yaşamını sürdürmesinde ve büyümesinde kritik rol oynar (Zeng, 2000:219-226). İyi bir tedarikçi, işletmenin ürün ve hizmeti için gerekli olan çok değerli bir kaynaktır. Böyle tedarikçiler, istenen kalitedeki ürünü geliştirme, değer analizi ve zamanında teslimat konusunda destek sağlayarak işletmenin başarısına doğrudan katkı sağlarlar. Doğru tedarikçinin seçilmesi ve yönetimi istenen kalite, zaman ve fiyatın elde edilmesinde; gerekli teknik destek ve arzu edilen hizmetin sağlanmasında anahtardır (Dobler ve Burt, 1996:212-214). Bu sebeple alıcı işletmeler için; uygun tedarik stratejisinin belirlenmesi, uygulanabilir veya sürdürülebilir tedarikçi portföyünün geliştirilmesi, potansiyel tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçimi, tedarikçilerin yönetilmesi ve geliştirilmesi, tedarikçilerle ilişkiler, tedarikçinin performans, teknik ve yenilikçilik açısından geliştirilmesi önemlidir. Dolayısıyla stratejik tedarik kapsamında tedarikçilerle uzun dönemli ilişki kurulması ve sürdürülmesi öne çıkarken; alıcının uzun dönemli ihtiyaçlarını karşılayacak şeklide tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi ilişkisi stratejileri (Monczka ve diğ., 2005:166-335; Dobler ve Burt, 1996:209-382) tedarik ilişkilerinde önem kazanan boyutlardır.

1.2. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME VE SEÇİMİ

İşletmeler için en önemli süreçlerden bir tanesi olan tedarikçi değerlendirme ve seçim kararları günümüzde artarak daha çok önem kazanmaktadır. Geçmişte, geleneksel yaklaşımla, satın alma sözleşmelerinin oluşturulmasında rekabete dayalı tedarikçi seçimi ana yöntem olarak seçilirken; üç tedarikçiden teklif alınması ve en

düşük fiyatı teklif eden tedarikçi ile sözleşme kurulması yeterli idi. Ancak günümüzde bilinçli satın almacılar tedarikçilerin performanslarını ve yeteneklerini farklı açılardan değerlendirmeye önemli kaynak aktarmaktadırlar. Dolayısı ile tedarikçi seçim süreci işletmeler için önemli hale gelmiştir (Monczka ve diğ., 2005:207). Özellikle bir endüstriyel satın alma kararında tedarikçilerin seçimi kritik bir karardır (Güdüm ve Kavas, 1996:10-21).

İşletmelerin tedarik sürecine öngörülü yaklaşımı ile birlikte; gelecek ihtiyaçları için tedarik stratejileri ve tedarik planları geliştirmeye başlamışlardır (Dobler ve Burt, 1996:266-293). Tedarikçi seçim stratejisi, işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayan tedarikçileri değerlendirmek ve seçmek için üretici tarafından uygulanan stratejidir (Lemke ve diğ., 2000:45-58). Tedarikçi seçim stratejisi; tedarikçiden kaynaklanan kalite, teslimat, maliyet gibi belirsizlikler ile talep değişkenliği ve rekabet ortamından kaynaklanan belirsizliklerin üstesinden gelmek için önemli bir stratejidir (Ndubisi ve diğ., 2005:330-349). Tedarikçi seçim stratejisi ve planları olası yurt içi ve yurt dışı tedarik kaynaklarının analizini gerektirmektedir (Dobler ve Burt, 1996:266-293).

Dünya ekonomisinin artan küreselleşmesi ile birlikte, daha önceden yerel kaynaklardan tedarik yapan birçok işletme günümüzde dünyanın her yerinden tedarik kaynakları aramaya yönlenmişlerdir. Bir işletmenin tedarik faaliyetlerinin küreselleşmesi, bilinmeyen ve onaylanmamış yabancı tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler kurmasını gerektirmektedir. Küresel tedarikteki bu bilinmezlik ve belirsizlik uluslararası tedarikçi seçimini daha riskli ve karmaşık hale getirmektedir. Örneğin yabancı kaynaklardan daha düşük fiyata elde edilen ürünler kalite problemleri yaratabilmekte; daha ileri bir teknolojiye sahip bir yabancı kaynak daha yüksek bir maliyet yaratabilmektedir (Min, 1994:24-33).

Günümüzün rekabetçi ortamında, tedarikçiler üreticiler için önemli kaynaklardır (Ndubisi ve diğ., 2005:330-349). Bir örgütün kaliteli bir ürünü makul bir maliyette ve zamanında üretebilmesi tedarikçilerinin yeteneklerine bağlıdır (Watts ve diğ., 1990:2-7). Yeni ürünlerin maliyeti, kalitesi, teknolojisi ve zamanında pazara ulaşmasında tedarikçilerin geniş ve doğrudan bir etkisi vardır (Handfield ve diğ., 1999:59-82). Bir örgütün tedarikçileri, müşteri memnuniyeti üzerine büyük etkisi olan fiyat, kalite, teslimat güvenilirliği ve ürünlerinin mevcudiyetini doğrudan

etkilemektedir (Pearson ve Ellram, 1995:53-65). Uygun tedarikçinin seçimi, işletmenin başarısında önemli bir rol oynar (Bowersox ve Closs, 1996).

Ayrıca günümüzde, işletmelerin tam zamanında üretim uygulamaları kapsamında tedarikçi sayısını azaltma yaklaşımları, tedarikçilerle daha uzun dönemli ilişki kurma ihtiyacı, tedarik kaynağı kıtlığından dolayı alıcı ile tedarikçi arasında daha çok etkileşim kurulması ihtiyacı, müşterilerine daha üstün değer sunmak için, tedarikçileri yeni ürün geliştirme sürecine erken katma yaklaşımları ile birlikte tedarikçi değerlendirme ve seçimi daha da önemli hale gelmiştir (Abegglen ve Stalk, 1985; Trent ve Monczka, 1998:2-11).

Ürünü çok hızlı bir şekilde piyasaya sürmek için tedarikçi seçimi, programın daha başlangıcında, ürün tanımlamaları yapılmadan önce gerçekleşir. Tedarikçiler, pazarda öncü durumda olan teknolojileri tasarım sürecine erken safhada taşıyarak, üreticiye tedarik süresini azaltma ve ürün performansını artırma, aynı zamanda sağladığı yeni teknolojiler vasıtasıyla üreticileri ürün, pazara çıkma zamanı ve miktar esnekliği açısından destekleyebilir (Ndubisi ve diğ., 2005:330-349).

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçimi tedarik ilişkilerinde önemli bir boyut haline gelimiştir. Bu kısımda, tedarikçi değerlendirme ve seçimi dört boyutta tartışılacaktır. Öncelikle tedarikçi değerlendirilmesi ve seçiminde sorumluluk, daha sonra tedarikçi değerlendirme ve seçim süreci, müteakiben tedarikçi değerlendirme ve seçiminde yöntemler/teknikler, son olarak tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütleri tartışılacaktır.

1.2.1. Tedarikçi Değerlendirilmesi ve Seçiminde Sorumluluk

Tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçiminden örgüt içinde hangi departmanların sorumlu olduğu ile ilgili farklı yaklaşımlar söz konusudur. Pearson ve Ellram (1995:53-65)'a göre tedarikçi seçimi satın alma fonksiyonunun en önemli sorumluluklarından bir tanesi olarak değerlendirilirken; Watts ve diğ. (1992:2-8)'ne göre satın alma fonksiyonu, çok geniş bir şekilde, satın alınacak parçaların, malzemelerin ve hizmetlerin özelliklerini tanımlamanın yanında; ihtiyaç duyulan parçaları istenen kalite ve fiyatta sağlayacak tedarikçilerin seçimi ve belirlenen teslimat zamanında mal ve hizmetlerin akışını yönetmekten sorumludur.

Dobler ve Burt (1996:239)'a göre ise; satın alma veya tedarik yönetimi doğru kaynağın seçimi için ana sorumlu olabildiği gibi; tedarik kaynağının seçiminde farklı yaklaşımlar mevcuttur. En basit yaklaşımla, satın alma fonksiyonu tedarikçi değerlendirme ve seçimini gerçekleştirir. İkinci yaklaşım ise; satın alma, tedarik yönetimi, tasarım mühendisliği, üretim/operasyon, kalite ve finansın katılımıyla oluşan bütünleşik fonksiyonlu takımların kullanılmasıdır. Üçüncü yaklaşım ise; ürün takımı kullanılmasıdır

Monczka ve diğ. (2005:207)'ne göre ise tedarikçi seçim süreci çok önemli hale geldiğinden tedarikçilerin ziyaret edilmesi ve değerlendirilmesi çoğunlukla bütünleşik fonksiyonlu takımlara verilmektedir

Birçok yenilikçi işletme, belirli gruptaki benzer parçaları tedarik etmek ve yönetmek için ürün takımlarını kullanmaktadır. Hem alıcı hem de tedarikçi için değeri, verimliliği ve etkiyi artırmak için aynı gruba giren ürünlerin ideal olarak tek kaynaktan veya az sayıdaki kaynaktan tedarik edilmesi ideal olandır. Ürün takımları, genellikle satın almacılar, malzeme mühendisleri, üretim planlamacılardan oluşur. Geniş ürün takımları; ürün yöneticileri (genellikle satın alma veya tedarik yönetiminden) ile malzeme, tasarım ve üretim mühendisliği, kalite ve finansman bölümü temsilcilerinden oluşur. Ürün takımları bir çeşit bütünleşik fonksiyonlu takımdır. Bütünleşik fonksiyonlu takım ile ürün takımları arasındaki temel fark; ürün takımları sürekli olabilirken, bütünleşik fonksiyonlu takımlar kısa süreli bir görevin yerine getirilmesi için oluşturulabilir (Dobler ve Burt, 1996:239).

1.2.2. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Süreci

Örgütsel satın alma davranışı, işletme içi ve işletme dışında karmaşık bir ilişkiler ağı olup (Sheth, 1973:50-56; Spekman ve Stern, 1979:54-64); çok aşamalı bir karar süreci (Cardozo, 1983:75-81) ve bu süreçle bağlantılı çok sayıdaki belirleyiciden oluşur (Johnston ve Levin, 1996:1-15).

Tedarikçileri seçmek ve değerlendirmek için tek bir yöntem veya süreç mevcut olmayıp; işletmeler farklı yaklaşımlar kullanmaktadırlar. Tedarikçi değerlendirme sürecinde temel amaç işletme dışı kaynaklardan tedarik nedeniyle ortaya

çıkabilecek riski azaltmak ve toplam faydayı veya değeri maksimize etmektir. Tedarikçi seçiminde harcanacak çaba ihtiyaç duyulan ürün veya hizmete bağlı olarak değişmektedir. Monczka ve diğ. (2005:207-215) tarafından geliştirilen ve kritik adımlardan oluşan tedarikçi değerlendirme ve seçim süreci altı aşamadan oluşmaktadır.

(1) Tedarikçi Seçim İhtiyacının Oluşması

Tedarikçi değerlendirme ve seçiminde ilk adım; bir parça veya hizmet için tedarikçi seçim ve değerlendirme ihtiyacı olup olmadığını belirlemektir. Tedarikçi değerlendirmesi ve seçimi gelecekteki bir ihtiyacın karşılanması maksadıyla ortaya çıkar. Satın alma fonksiyonu ürün geliştirme takımlarına katılarak yeni bir ürün geliştirme çalışmaları hakkında erkenden bilgi sahibi olur. Bu durumda mühendislik fonksiyonu, ihtiyaç duyulacak malzeme, hizmet veya süreçler hakkında ön bilgiler sağlayabilir. Bu ön bilgi potansiyel tedarik kaynaklarının değerlendirilmesine başlamak için yeterli olabilir. Öngörü sahibi satın almacılar tedarikçi seçim ihtiyacı ortaya çıkmadan önce davranmaktadırlar. Potansiyel tedarik kaynaklarını değerlendirme sürecinin kapsamı veya genişliği tedarik edilecek ürünün değeri ve karmaşıklığına bağlıdır. Tedarikçileri değerlendirme ihtiyacının ortaya çıkışı farklı şekilde ortaya çıkabilir. Tedarik kaynaklarının değerlendirilmesini gerektiren durumlar aşağıdadır.

- Yeni ürün geliştirme sürecinde,
- Yetersiz iç veya dış tedarikçi performansı durumunda,
- Bir sözleşmenin bitiminde,
- Yeni bir ekipman satın almak için,
- Yeni pazarlara veya yeni ürünlere açılmak için,
- İç kullanıcıların ürün ve hizmet talebi olduğunda,
- Pazar hakkında araştırma yapıldığında,
- Takas ticareti ihtiyacı ortaya çıktığında,
- Dış kaynaklardan tedarik analizi yapıldığında,
- İşletmeler arası miktarlar konsolide edilerek ölçek ekonomisi için miktarlar arttığında,
- Fiyat eksiltme durumunda,
- Mevcut tedarikçilerin kapasitesinin yeterli olmadığı durumlarda,
- Tedarikçi sayısını azaltmak için

(2) Ana Tedarik İhtiyaçlarını Belirleme

Tedarikçi değerlendirme ve seçim sürecinde tedarik edilecek önemli ihtiyaçların belirlenmesi gerekmektedir. İç ve dış müşteriler veya kullanıcılar tarafından belirlenen bu ihtiyaçlar parçadan parçaya değişiklik göstermektedir. Tespit edilen kritik tedarik ihtiyaçlarına göre değişik tedarikçi performans ölçütleri tedarikçi değerlendirme ölçütleri kısmında tartışılacaktır. Her bir ihtiyaç için farklı değerlendirme ve farklı performans ölçütleri ortaya çıkarken tedarikçi kalitesi, maliyeti ve teslimat performansı çoğunlukla değerlendirmeye alınır.

(3) Tedarik Stratejisinin Belirlenmesi

Bütün ihtiyaçlar için tek bir tedarik stratejisi mümkün değildir. Bu nedenle ihtiyaç duyulan bir parça veya hizmet için uygulanacak tedarik stratejisi tedarikçi değerlendirme ve seçme sürecine yaklaşımı etkileyecektir. Tedarik stratejisi yaklaşımlarının bir kısmı şunlardır:

- Tek kaynak veya çok kaynaktan tedarik,
- Kısa dönemli veya uzun dönemli satın alma sözleşmeleri,
- Tasarım desteği sağlayan tedarikçiler veya tasarım yeteneği olmayan tedarikçiler,
- Hizmet desteği sağlayan tedarikçiler veya hizmet desteği sağlamayan tedarikçiler,
- Yerel kaynaklardan veya yabancı kaynaklardan tedarik,
- İşbirliği ve ortaklığa dayalı tedarikçi ilişkisi veya işbirliği ve ortaklığa dayanmayan üst-ast tedarikçi ilişkisi,

Seçilen tedarik stratejisi tedarikçi değerlendirme ve seçim sürecini büyük oranda etkileyecektir.

(4) Potansiyel Tedarik Kaynaklarının Belirlenmesi

Potansiyel tedarikçileri belirlemek için değişik tedarik kaynaklarından faydalanılmaktadır. Potansiyel tedarik kaynakları araştırmak mevcut tedarikçilerin maliyet, kalite veya diğer performans ölçütleri arasından nasıl destek sağladığına bağlıdır. İhtiyacın stratejik önemi veya teknik karmaşıklığı ile mevcut tedarikçilerin yetenekleri tedarik kaynağının araştırılmasını etkileyecektir. Potansiyel tedarik kaynaklarını araştırmak için kullanılan değişik bilgi kaynakları aşağıdadır.

Mevcut tedarikçiler: En önemli bilgi kaynağı mevcut tedarikçilerdir. Bir satın almada öncelikle mevcut tedarikçilerin yeni satın alma ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına bakılır. Daha önceden bilinen tedarikçilerle iş yapmak yeni bir tedarikçinin yeteneklerini değerlendirmek için gerekli olan zaman ve kaynaklardan daha az çaba gerektirmektedir. Diğer taraftan mevcut tedarikçileri kullanmak daha kolay ve daha hızlı olmasına rağmen uzun dönemde her zaman iyi bir yaklaşım olmayabilir. Bu sebeple diğer tedarik kaynakları hakkında bilgi edinmeden mevcut tedarikçilerin en iyisi olduğu değerlendirilemez. Bu nedenle işletmelerin çoğunluğu sürekli olarak bütün dünyadaki tedarikçileri de kapsayacak şekilde yeni tedarik kaynakları aramaktadırlar.

Eğer tedarikçi listesinde veya veri tabanında bulunan onaylı tedarikçiler iyi bir şekilde yönetiliyor ise; yeni bir satın alma ihtiyacı için mevcut tedarikçileri kullanmak daha çekici bir seçenek olabilir. Onaylı tedarikçi ile sözleşme kurulması demek, bu tedarikçinin alıcı tarafından belirlenen performans ve hizmet ihtiyaçlarını yerine getirdiğini göstermektedir. Onaylı tedarikçi listesi veya tedarikçi portföyü veya tercihli tedarikçi listesi veya tedarikçi veri tabanı tedarikçilerin performansları ve yetenekleri hakkında istenilen bilgiyi sağlar. Ancak yine de, onaylı tedarikçilerin ihtiyacı karşılayacak performans veya yeteneğe sahip olup olmadığı araştırılmalıdır.

İşletme içi veri tabanları: Teknolojinin çok hızlı değiştiği endüstrilerde tedarikçi veri tabanının veya portföyünün oluşturulması ve yönetilmesi oldukça önemlidir. Otomatik veri tabanının veya veri bankasının kullanılması kalifiye edilmiş potansiyel tedarikçilerin çok hızlı bir şekilde bulunmasını sağlar. Veri tabanları güncel ürünler hakkında bilgi sağlarken; tedarikçinin gelecekteki teknoloji yol haritası, üretim yetenekleri ve geçmiş performansı hakkında da bilgi sunmaktadırlar. Potansiyel tedarik kaynakları hakkındaki veri tabanları yabancı tedarikçiler hakkında da bilgi sağlamaktadırlar.

Uluslararası **tedarikçi veri tabanları** (**endüstriyel rehberler):** Endüstriyel rehberler, endüstriyel sektörlere göre veya dünyadaki bölgelere göre tedarikçiler hakkındaki ana bilgi kaynaklarıdır. İnternet vasıtasıyla ulaşılabilecek birçok endüstriyel rehber bulunmaktadır. Bunlar; *Principal International Businesses: The World Marketing Directory* (mesleklerine ve endüstriyel kodlarına göre uluslararası

satış yapan 50.000 işletmeyi kapsamakta olup; Dun ve Bradstreet tarafından yayınlanmaktadır), *Marconi's International Register* (coğrafi olarak ürün listesine göre dünya çapında 45.000 işletme), *ABC Europe Production* (Ürünlerini ihraç eden 130.000 Avrupalı üretici işletme), Business *Directory of Hong Kong* (Üretim, ithalat, ihracat, banka, ulaştırma ve hizmet sektöründeki Hong Kong işletmeleri) olarak belirtilebilir. *NCR* bilgisayar endüstrisinde hizmet veren 30.000 işletme hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu tür işletmeler potansiyel tedarikçiler hakkında bilgi sağlamak için ticari gazeteler ve ekonomi yayınlarından araştırma yapmaktadır. Ayrıca, küresel boyutta elektronik ticaret hizmeti sunan "*Alibaba"* gibi web bazlı işletmeler de elektronik ticarete konu ürünler hakkında hizmet sunarken; tedarikçi işletmeler hakkında da bilgi sunmaktadır.

Tecrübeli satın alma personeli: Tecrübeli satın alma personeli genellikle potansiyel tedarikçiler hakkında güçlü bilgilere sahiptir. Bir endüstride uzun yıllar çalışan satın alma personeli tedarikçiler, hatta uluslararası tedarikçiler hakkında önemli bilgiye sahip olabilir. Satın alma personelini ürün hatları veya grupları arasında rotasyona tabi tutmak yıllarca kazandığı yeteneğin kaybolmasına sebep olabilir. Çok az işletmenin tedarikçi veri tabanı olduğundan tecrübe ve bilgi oldukça fazla değer ifade etmektedir.

Satış temsilcileri: Bütün satın almacılar satış temsilcilerinden satış ve pazarlama bilgisi almaktadırlar. Bu ilişkiler potansiyel tedarikçiler hakkında değerli bilgiler sağlayabilir. Potansiyel tedarikçiler hakkında bu yöntemle sağlanan bilgiler hemen kullanılmasa bile gelecekteki ihtiyaçlar için kullanılmak üzere bilgi kaynağı olarak saklanabilir.

Ticari gazeteler: Birçok endüstrinin dahil olduğu ve sektör hakkında düzenli olarak gazete veya dergi şeklinde yayın yapan bir grup veya dernek vardır. Bu yayınlar işletmelerin geliştirdikleri teknik ve yenilikçi malzeme, parça, ürün, süreç ve hizmetlere odaklanırlar. Tedarikçiler bu yayınları aynı zamanda kendi ürünlerini ve hizmetlerini reklam yapmak maksadıyla kullanırlar. Birçok satın almacı bu yayınları takip ederler.

Ticari adres rehberi: Hemen bütün endüstrilerde ürün ve hizmet üreten işletmelerin adres rehberleri yayınlanır. Bu rehberler endüstri veya tedarikçiler hakkında bilgi sahibi olmayan işletmeler için ilk bilgi kaynaklarıdır.

Ticari fuarlar: Ticari fuarlar çok sayıdaki tedarikçiyi bir arada görme imkanı verir. Ticari fuarlara katılan satın almacılar potansiyel tedarikçiler hakkında bilgi toplarken; son teknolojik gelişmeleri değerlendirme imkanı elde ederler. Bu fuarlarda alıcılar ile tedarikçiler arasındaki birçok irtibat kurulur.

İkinci taraf veya dolaylı bilgi: Bir işletmenin tedarikçilerinden diğer tedarikçiler hakkında bilgi alınabileceği gibi; diğer satın almacılardan da tedarikçiler hakkında ikinci seviyede bilgi alınabilir. Ayrıca *Institute of Supply Management (ISM)*, *American Production and Inventory Control Society (APICS)*, *Council for Logistics Management (CLM)* gibi kuruluşlar tarafından düzenlenen toplantılar ve çalışmalardan da potansiyel tedarik kaynakları hakkında bilgi alınabilir. Ayrıca, bazı işletmeler en iyi tedarikçilerini gazetelerde yayınlayarak duyururlar. Bu da potansiyel tedarikçiler hakkında bilgi kaynağı olarak değerlendirilebilir.

İç kaynaklar: Birçok büyük işletmenin farklı birimlerine ait ayrı satın alma birimleri mevcuttur. İşletme birimlerinin katılımıyla gerçekleşen resmi toplantılar veya diğer çalışmalarda da potansiyel tedarikçiler hakkında bilgi paylaşımı yapılabilir. İç kaynaklar potansiyel tedarikçiler hakkında önemli bilgiler sağlayabilirler.

İnternet: Satıcı işletmeler pazarlama çalışmalarında interneti çok sık olarak kullandıklarından; internet potansiyel tedarikçiler hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır.

Potansiyel tedarik kaynakları hakkında bilgi topladıktan sonra satın alma yöneticileri bilgileri konsolide etmek ve elemek durumundadırlar. Tedarikçilerin sayısına ve bilginin büyüklüğüne bağlı olarak bu zor bir çalışmadır. Özellikle küresel tedarikçiler söz konusu olduğunda bu daha da zor hale gelmektedir.

Bir hizmet veya ürün işletme için kritik olarak belirlenirse bunun için stratejik tedarik planı geliştirilmelidir. Bu plan işletmenin teknoloji haritasını, tedarikçi veri tabanını, o ürünleri sağlayan uluslararası tedarikçilerin listesini, tedarikçi seçim ve

geliştirme planlarını, tedarikçi ile ilişkide amaçlarını ve ilişkiyi yönetmek ve geliştirmek için planları kapsamalıdır (Dobler ve Burt, 1996:13-14).

(5) Seçim Veri Tabanındaki Tedarikçileri Sınırlama

Tedarik edilecek her bir parça veya hizmet için birçok tedarik kaynağı mevcut olup; bütün potansiyel tedarik kaynaklarını derinlemesine değerlendirmek mümkün değildir. Tedarikçileri derinlemesine değerlendirmeden önce potansiyel tedarikçiler ön değerlendirmeye tabi tutularak tedarikçi listesi azaltılır. Tedarikçi listesinin azaltılmasında aşağıdaki ölçütler kullanılabilir.

Finansal risk analizi: Tedarikçilerin sadece finansal açıdan değerlendirilmesi tek başına yeterli bir ölçüt değildir. Ancak zayıf finansal koşullar ciddi problemler yaratabileceğinden; bu safhada tedarikçilerin genel finansal durumu hakkında bilgi alınmalıdır. İşletmeler uluslararası tedarikçiler hakkında finansal bilgi almak için çok sık olarak *Dun and Bradstreet (D&B)*[13] gibi dış kaynakların raporlarından faydalanılırlar.

Tedarikçinin geçmiş iş performansı: Bir tedarikçi geçmişte işlemeye veya işletmenin başka birimine aynı konuda veya başka bir konuda mal ve hizmet sağlamış olabilir. Bir tedarikçinin geçmiş iş performansı o tedarikçi hakkında önemli bilgi sağlamaktadır.

Bilgi sağlayan tedarikçinin değerlendirilmesi: Satın alma ihtiyaçları için doğrudan potansiyel tedarikçilerden ön bilgi talebi (RFI)[14] istenebilir. Tedarikçilere RFI gönderilmesi, tedarikçiler hakkında ön araştırma imkanı sağlar. Tedarikçilerden RFI yoluyla sağlanan bu ön bilgi işletmenin ihtiyaçları ile tedarikçinin yeteneklerinin uyup uymadığını karşılaştırmak maksadıyla kullanılır. Tedarikçiler hakkında derinliğine bir değerlendirme yapmadan önce; bu yöntemle, bir tedarikçi işletmenin kimliği, tipi, finansal durumu, maliyet yapısı, üretim teknolojisi, pazar payı verileri, kalite performansı, tasarım yeteneği ve tedarikçi ile ilgili diğer önemli alanlarda bilgi elde edinilebilir. Tedarikçileri değerlendirmeye sokmadan önce yapılan ön değerlendirme veya giriş değerlendirmesi çok sayıda olan potansiyel tedarikçilerin

13 Dun and Bradsttreet (D&B) uluslararası özel ticari bir kuruluş olup; dünya çapında 70 milyonu aşan sayıda firmayı sınıflandıran ve bu firmalar hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu kuruluş, firmalara DUNS kodu vererek uluslararası pazarda firmaların rekabet gücünü artırmakta ve firmaların potansiyel müşteriler tarafından daha kolay bulunabilmesini sağlamaktadır.

14 RFI: İngilizce Request for information sözcüklerinin kısaltması olup; resmi teklifler öncesi tedarikçilerden ürünler veya hizmetlerle hakkında istenen ön bilgi talebini tanımlamakta kullanılır. Ayrıca tedarikçiler hakkında ön araştırma formu olarak da tanımlanabilir.

sayısının azaltılmasında fayda sağlamaktadır. Çok sayıdaki tedarikçiyi değerlendirmek için gereken zaman ve maliyet kısıtları, değerlendirme ve seçim yapmadan önce tedarikçilerin bir ön değerlendirmeye tabi tutulmasını, kalifiye tedarikçilerin bir seçim havuzunda toplanmasını gerekli kılmaktadır.

(6) Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Yönteminin Belirlenmesi

İşletmenin ihtiyaçlarına ve standartlarına karşılık vermeyecek tedarikçilerin elemesi yapıldıktan sonra satın almacı veya ürün takımı kalan tedarikçilerin nasıl değerlendirileceğine karar vermek durumundadır. Tedarikçi havuzunda kalan tedarikçilerin detaylı olarak değerlendirilmesi ve seçimi söz konusudur. Bu aşamada hangi değerlendirme metodu veya aracı kullanılacağı ve hangi değerlendirme ölçütlerinin kullanılacağı önemlidir. Tedarikçi değerlendirme ölçütleri veya ölçütleri bu çalışmanın araştırma konu kapsamına girdiğinden ileriki kısımlarda teferruatlı olarak incelenecek ve tartışılacaktır. Tedarikçi havuzundaki tedarikçileri detaylı olarak değerlendirmek ve seçmek için birçok değerlendirme aracı mevcuttur. Bu değerlendirme araçları da gelecek kısımlarda incelenecektir.

Tedarikçileri değerlendirmek ve seçmek maksadıyla gerekli olan bilgileri elde etmek için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlar; tedarikçi tarafından sağlanan bilgilere göre değerlendirme, tedarikçilere ziyaret yaparak elde edilen bilgilere göre değerlendirme, onaylı tedarikçi listesinin kullanılması ve son olarak üçüncü taraf tarafından toplanan ve yapılan değerlendirme bilgilerinin kullanılması olarak belirtilebilir.

Tedarikçi tarafından sağlanan bilgilere göre değerlendirme: Satın almacı çoğunlukla teklife davet (RFP veya RFQ)[15] sonucunda tedarikçi tarafından gönderilen tekliflere (bilgilere) değerlendirme yapar ve tedarikçileri seçer. Önceleri bütün satın alma kararlarında bu yöntem kullanılırken; son yıllarda birçok işletme doğrudan veya derinliğine bilgi elde etme ve buna göre tedarikçileri değerlendirme yapma yaklaşımını tercih etmeye başlamıştır. Artık günümüzde tedarikçiden istenen bir fiyat teklifinde (RFQ) tedarikçi; fiyat teklifinin yanında detaylı maliyet açılımını (detaylı işçilik maliyet, malzeme maliyeti, işletme maliyeti ve kar) da bildirmektedir.

15 RFP: İngilizce request for proposals sözcüklerinin kısaltması olup; tedarikçilerden alıcının ihtiyaçları doğrultusunda teklif istemek için kullanılan ve "teklife davet" anlamında kullanılan dokümandır. RFQ: İngilizce request for quotes sözcüklerinin kısaltılması olup; tedarikçilerin cevaplarını veya fiyat tekliflerini istemek için kullanılan dokümandır (CSCMP, 2006;124). RFP veya RFQ normal şartlarda satın alma ihtiyacı duyulan malzeme ya da hizmetin tanımlanması, miktar bilgisi, teslimat programı, özel şartlar ve koşullar ve standart şartlar ve koşullardan meydana gelir (Dobler & Burt, 1996;253).

Tedarikçi ziyaretleri: Bütünleşik fonksiyonlu uzmanlardan oluşan bir takım potansiyel tedarikçileri ziyaret ederek bilgi toplar ve değerlendirme yapar. Özellikle bu maksatla kullanabileceği kaynaklara sahip büyük üretici işletmeler tedarikçi değerlendirme ve seçiminde takım yaklaşımı ve tedarikçi ziyaretlerini kullanmaktadır. Takım yaklaşımında her bir takım üyesi kendi uzmanlık alanına göre tedarikçiyi ayrı ayrı değerlendirerek tedarikçi değerlendirme ve seçimine katılır. Takım üyeleri satın alma dışında kalite, mühendislik, üretim gibi alanlardan temsilcilerin katılımıyla oluşur.

Tercihli tedarikçilerin veya tedarikçi bankasındaki tedarikçilerin kullanılması: Bir diğer yaklaşım da, tedarikçi değerlendirme ve seçimini basitleştirmek için işletmeler en iyi tedarikçilerinden oluşan tercihli tedarikçi listesi oluşturmaktadırlar. Tercihli tedarikçiler katı performans ölçütlerini sürekli olarak yerine getiren tedarikçilerden oluşur. Bir satın almacı, satın alma ihtiyacını karşılayabilecek bir tedarikçi olup olmadığını belirlemek maksadıyla onaylı tedarikçilerin bulunduğu tedarikçi bankası veya havuzuna müracaat edebilir. Bu durum tedarikçilerin değerlendirilmesi için zaman kaybını önler. Ayrıca, tercihli tedarikçi listesi oluşturulması veya kullanılması mevcut tedarikçilerin performanslarını iyileştirmeleri için uygun bir yönlendirme aracıdır. Bunun için tedarikçilerin sadece en iyi tedarikçilerin kaydedildiği tercihli tedarikçi listesinde yer alması yeterlidir.

Üçüncü taraf vasıtasıyla sağlanan bilgilerin kullanılması: Bir diğer yaklaşımda Dun ve Bradstreet gibi tedarikçi özel değerlendirme kuruluşları tarafından sağlanan bilgilerin kullanılarak tedarikçilerin kullanılmasıdır. Bu yöntem özellikle küresel potansiyel tedarikçiler hakkında bilgi almak için zaman tasarrufu sağlayan etkili bir yöntemdir.

(7) Tedarikçi Seçimi ve Sözleşme Yapılması

Tedarikçi değerlendirme ve seçim sürecindeki son adım tedarikçi veya tedarikçilerin seçilmesi ve bir sözleşme kurulmasıdır. Bu adımdaki faaliyetler ihtiyaç duyulan parçaya göre değişmektedir. Rutin parçalar için sözleşme kurulması sipariş verilerek siparişin karşılanmasından oluşurken; önemli ve stratejik sistemler veya

yeni geliştirilecek parçalar için bu adımdaki faaliyetler daha karmaşık olmaktadır. Bu durumda alıcı ile satıcı detaylar için özel görüşmeler ve çalışmalar yaparlar.

Sözleşmenin yapılması ile tedarikçi seçim ve değerlendirme süreci tamamlanmasına rağmen, tedarik süreci bitmemektedir. Bu aşamadan sonra tedarikçi yönetimi kapsamında tedarikçi performansının sürekli olarak takibi ve geri besleme sağlayarak tedarikçi performansının iyileştirilmesi süreci başlamaktadır.

1.2.3. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçiminde Kullanılan Yöntemler/Teknikler

Ürün ömürlerinin kısalması, artarak devam eden teknolojideki gelişmeler ve artan rekabet çevresi sonucu uluslararası kaynaklardan tedarik faaliyetleri artmış; tedarikçi sayılarını azaltarak tedarikçilerle daha yakın ve uzun dönemli işbirliğine dayalı ilişki kurma yaklaşımı önem kazanırken; tedarikçi değerlendirme ve seçim süreci en önemli husus haline gelmiştir. Küresel pazarda rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek için potansiyel bütün tedarikçilerin sistematik bir şekilde değerlendirilerek bilgi elde edilmesi ve en uygun tedarikçilerin seçimi işletmeler için önemlidir (Teng ve Jaramillo, 2005:503-523). Daha önceki çalışmalara dayanarak farklı endüstrilerdeki işletmelerin hemen hemen %50'nin resmi bir tedarikçi değerlendirme süreci vardır (Simpson ve diğ., 2002:29-41).

Tedarikçi seçimi birçok ölçüte bağlı olarak tedarikçilerin değerlendirildiği uzun bir süreçtir. Genellikle bu değerlendirme ölçütleri arasında bir dengesizlik, zıtlık bulunmaktadır. Örneğin; bir tedarikçinin çok ucuza sunduğu bir ürün kalite standartları altında kalabilmekte; diğer tedarikçinin sunduğu yüksek kaliteli ürünler teslimatta belirsizlik yaşanmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca, her bir değerlendirme ölçütünün önemi bir satın almadan diğerine de değişim gösterebilmekte; hatta fiyat, maliyet gibi bazı ölçütler kantitatif bir değer alırken; hizmet desteği, esneklik gibi bazı ölçütler ise kalitatif değerler almaktadır. Yaşanan bu zıtlıkları ortadan kaldırabilmek için kullanılacak tedarikçi değerlendirme ve seçim yöntemi de önem arz etmektedir. Bu nedenle; karar vericinin değerlendirmesini yansıtan her bir ölçütün önemini dikkate alacak, kalitatif ve kantitatif faktörleri bir arada değerlendirecek bir değerlendirme aracına ihtiyaç bulunmaktadır (Bhutta ve Hug, 2002:126-135).

Tedarikçi seçim süreci, işletme içinde satın alma, kalite, üretim gibi birçok farklı fonksiyonu bir araya getirdiğinden hiyerarşik bir yapıdaki birçok somut ve soyut faktörlerden oluşan çok amaçlı bir problemdir. Özellikle soyut faktörlerin değerlendirilmesi uzman değerlendirmesini ve bu faktörlerden oluşan hiyerarşik bir yapılanmayı gerektirmektedir (Prueitt, 2000:271-289).

Tedarikçi değerlendirme ve seçiminde kullanılan yöntemler ve modeller ile ilgili birçok araştırma ve çalışma (Bhutta ve Hug, 2002:126-135; De Boer ve diğ., 1998:109-118; De Boer ve diğ., 2001:75-89; De Boer ve Van Der Wegen,2003:109-118; Cebi ve Bayraktar, 2003:395-400; Dobler ve Burt, 1996:253-254; Dogan ve Sahin, 2003:420-426; Ellram, 1995:4-23; Kahraman ve diğ., 2003:382-394; Lasch ve Janker, 2005:409-425; Min, 1994:24-33; Monczke ve diğ., 2005:222-227; 271-275; Talluri ve Narasimhan, 2004:236-250; Tam ve Tummala, 2001:171-182; Teng ve Jaramillo, 2005:503-523; Vokurka ve diğ., 1996:106-127) yapılmıştır. Bunlardan bazıları (Bhutta ve Hug, 2002:126-135; De Boer ve diğ., 1998:109-118; De Boer ve diğ., 2001:75-89; De Boer ve Van Der Wegen,2003:109-118; Monczka ve diğ., 2005:271-275; Teng ve Jaramillo, 2005:503-523) bu yöntemler hakkında literatürdeki teori ve uygulamaları kapsayan tartışmalar yaparak bilgiler vermektedir. Bu tekniklerin amacı özellikle tedarikçiler ve sağladıkları ürünler ve hizmetler ile yetenekleri hakkında soyut ve somut ölçütleri sayısal verilere dönüştürerek sayısal formda hiyerarşik bir tedarikçi değerlendirme aracı oluşturmaktır. Bu değerlendirme araçları tedarikçi ön değerlendirilmesinde, tedarikçi seçiminde kullanılabileceği gibi; tedarikçinin performansını değerlendirmek ve ölçmek maksadıyla da kullanılabilir (Ellram, 1995:4-23; Lasch ve Janker, 2005:409-425; Monczka ve diğ., 2005:271-275).

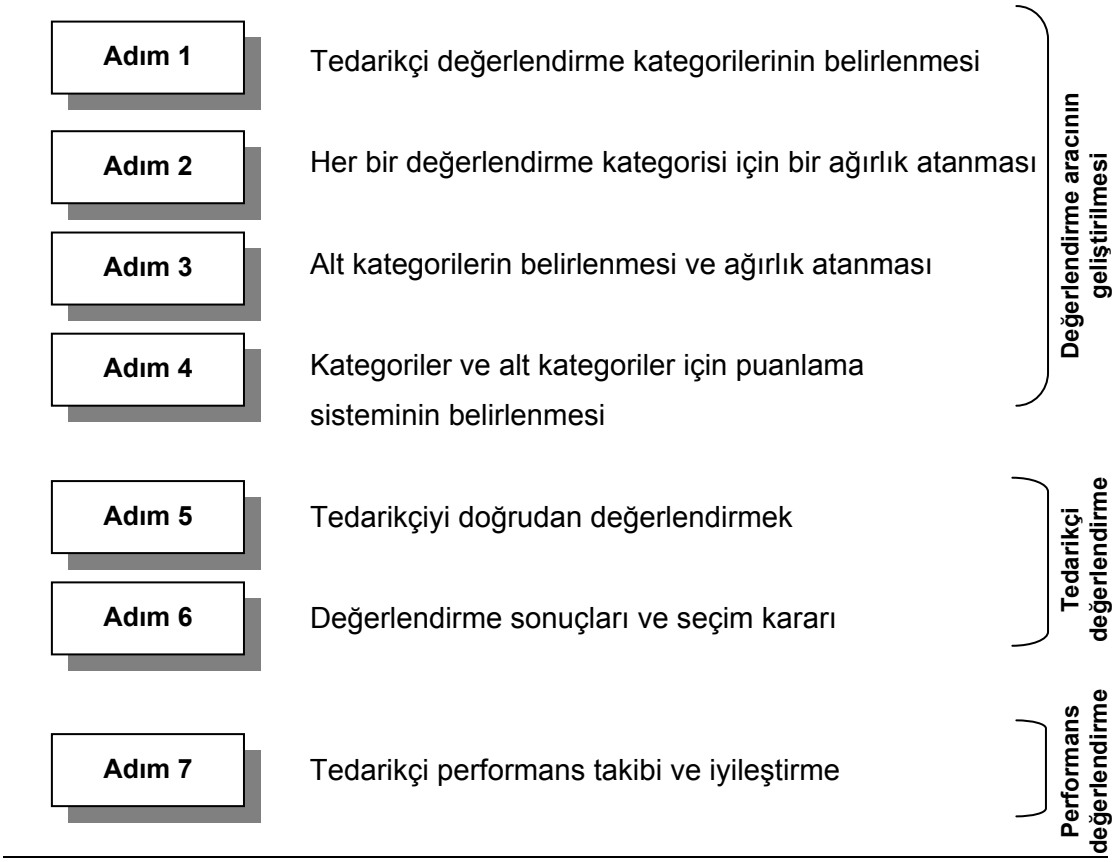
Bütün değerlendirme sistemleri sübjektif elemanlara veya ölçütlere sahiptir. Hatta bilgisayarlı ölçme sistemlerinin geliştirilmesi bile sübjektif kararları gerektirmektedir. Hangi verilerin analiz edileceği, hangi tip değerlendirme ve ölçme sistemlerinin kullanılacağı, hangi performans kategorileri ve alt kategorilerinin değerlendirmeye alınacağı, ne kadar zamanda bir ölçüleceği ve verilerin nasıl kullanılacağı hepsi sübjektiftir. İlave olarak tedarikçi değerlendirilmesin, seçiminde ve performans ölçümünde hangi ölçütlerin dahil edileceğine dair belirli bir kural yoktur (Monczka ve diğ., 2005:271-275).

Tedarikçi değerlendirmek için kullanılan teknikler, değişik tedarikçi değerlendirme faktörlerine sübjektif bir şekilde ve/veya isteğe göre önem ağırlığı atamaktadır. Değerlendirmeye alınan faktörler ve tedarikçiler açısından karar verme sürecinin karmaşıklığı arttığında; sürekli ve istikrarlı bir ağırlıklar seti atamak zordur. Sonuç olarak, tedarikçileri karşılaştıran ve tedarikçi performansındaki farklılıklar için potansiyel nedenleri tanımlayan nispi bir değerlendirme metodu literatürde tam olarak açıklanmamıştır. Bu değerlendirme metotlarının temel üstünlüğü, tedarikçileri performansa dayalı olarak gruplandırma imkanı verir; bu da, verimsiz tedarikçilerin belirlenmesi ve karşılaştırması açısından yöneticileri aydınlatır ve tedarikçi geliştirme girişimleri ve programları ile ilgili kararları destekler (Talluri ve Narasimhan, 2004:236-250).

De Boer ve diğ. (2001:75-89) ve Teng ve Jaramillo (2005:503-523) tedarikçi değerlendirme ve seçiminde kullanılan karar yöntemlerini tedarikçi değerlendirme modelleri ve tedarikçi seçim modelleri olarak ikiye ayırmışlardır. Tedarikçi değerlendirme (ön değerlendirme veya performans değerlendirme) modelleri tedarikçileri sınıflandırmaya yararken; tedarikçi seçim modelleri tedarikçileri sıralamaya yaramaktadır. Tedarikçi değerlendirme veya tedarikçi sınıflandırma süreci tedarikçi sayısını kabul edilebilir bir seviyeye düşürmek için yapılan değerlendirmelerdir (Boer ve diğ., 2001:75-89). Çok kullanılan tedarikçi değerlendirme modelleri kategorik model, ağırlıklı puanlama modeli, maliyet rasyolama modeli, boyutsal analiz modeli, veri zarflama analzi, kümeleme analizi olarak sıralanmaktadır. Çok kullanılan tedarikçi seçim modelleri ise; analitik hiyerarşi prosesi (AHP), toplam maliyet yaklaşımı veya toplam sahip olma maliyeti, çok amaçlı model, doğrusal ağırlık modeli, matematiksel programlama, istatistiksel modeller, ELECTRE ve yapay zeka tabanlı modeller olarak sıralanmaktadır.

Lasch ve Janker (2005:409-425) tarafından 200 endüstriyel işletmede yapılan araştırmaya göre; işletmelerin tedarikçi değerlendirmesinde değer analizi ve bulanık mantık gibi karmaşık yöntemlere göre daha basit değerlendirme yöntemlerini çoğunlukla tercih ettikleri ortaya konmuş; araştırmaya katılan işletmelerin %90'nın fiyat tabanlı karar analiz yöntemini kullanırken, %81'i maliyet tabanlı karar analizini kullandıkları, %60'dan fazlasının ise ağırlıklı puanlama yöntemi, kontrol listesi ve lineer optimizasyon yöntemlerini kullandıkları, %23'nün ise bulanık mantık sistemlerini kullandıklarını belirlemiştir.

Şekil 1-8: Tedarikçi Değerlendirme ve Seçimi



Kaynak: Monczka ve diğ. (2005: 222-227)

Tedarikçi değerlendirme bir süreç olup çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Uygulamada en çok kullanılan, genellikle objektif, doğru ve mantıklı bir sonuç vererek ve karar sürecini oldukça kolaylaştıran, stratejik tedarik faaliyetleri ile ilgili karar vermede anlaşılır ve esnek bir çözüm sunan model olarak ortaya çıkan tedarikçi değerlendirme yöntemlerinden birisi olan ağırlıklı ölçeklere dayalı tedarikçi değerlendirmesi modeli (ağırlıklı puanlama modeli) yedi aşamadan oluşmaktadır (Monczka ve diğ., 2005:271-275) (Şekil 1-8). Ağırlıklı puanlama sistemi çok boyutlu ölçeklere dayanmakta olup; farklı performans kategorilerinin ölçeklerini sayısal hale getirmektedir. Bu modelde öncelikle performans değerlendirme kategorileri ve alt kategorileri belirlenerek ağırlıkları atanır ve puanlama sistemi oluştrulur, tedarikçi doğrudan değerlendirme sonuçlarına göre seçim kararı verilir, son olarak tedarikçi performansı takip edilerek değerlendirilir ve geri besleme yapılarak iyileştirme yapması sağlanır. Bu modelin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için performans

ölçütlerinin ağırlıklarının çok iyi belirlenmesi ve endüstri tarafından anlaşılabilir ve kabul edilebilir seviye olması gerekmektedir (De Boer ve diğ., 1998:109-118). Bu nedenle, tedarikçi değerlendirmesi farklı boyutları kapsadığından, ağırlıkların belirlenmesi ve puanlama tek bir satın almacı veya satın alma departmanı tarafından yapılması uygun olmayacağı için; içerisinde farklı fonksiyonları barındıran bütünleşik fonksiyonlu bir takım üyeleri tarafından yapılması etkili sonuç verecektir (Teng ve Jaramillo, 2005:503-523).

1.2.4. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Ölçütleri

Tedarikçi seçim safhasının amacı sadece en iyi hizmeti veya en iyi fiyatı veya en iyi teslimatı sunan tedarikçiyi bulmak değil; optimal fayda sağlayan tedarikçiyi seçmektir. Bu nedenle işletmeler potansiyel tedarikçiler arasında ayrım yapabilmeleri için çok ölçütlü bir değerlendirme yapmak zorundadırlar (Bhutta ve Hug, 2002:126-135). Dolayısıyla tedarikçi değerlendirme ve seçimi çoklu değerlendirme ölçütlerine dayanmaktadır.

Uygun tedarikçi seçimi işletmelerin başarısında önemli rol oynadığından (Bowersox ve Closs, 1996) alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini ortaya koyan tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütleri de tedarikçi değerlendirme ve seçiminde belirleyici olacaktır. Tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütlerine dayanan tedarikçi değerlendirme ve seçimi alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkinin başlangıç aşamasını oluşturuken; alıcının değerlendirme ölçütleri doğrultusunda tedarikçi işletmeleri performanslarını ve yeteneklerini iyileştirmeye ve geliştirmeye zorlamaktadır. Dolayısı ile alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini gösteren değerlendirme ölçütleri tedarikçi işletmeler için motive edici ve yönlendirici güç olacak; tedarikçi işletmelerin performanslarını iyileştirme ve yetenekleri geliştirme üzerinde etkili olacaktır. Tedarikçi seçim ölçütleri araştırma değişkenlerini oluşturduğu için araştırma modelinin geliştirilmesi kapsamında ikinci bölümde tartışılacaktır.

1.3. TEDARİKÇİ YÖNETİMİ VE GELİŞTİRME

Artan rekabet ile birlikte, işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için her geçen gün daha fazla sayıda tedarikçiye bağımlı hale gelmektedirler. Hemen her endüstride, işletmeler başarılı olabilmek için tedarik zinciri ortaklarının da içinde olduğu kaynakları ve süreçleri etkili ve verimli bir şekilde organize etmek ve yönetmek gerektiğini anlamışlardır (Monczka ve diğ., 2005:266-300).

Alıcıların çoğunluğu ürünlerinin kalitesini ve fiyatlarını iyileştirmek için tedarikçilere bağımlı hale gelmiştir (Mihaly, 1999:3-5). Birçok endüstride tedarikçiden kaynaklanan maliyetler üretim maliyetinin hemen hemen % 60-80'nini açıklamaktadır (Asmus ve Griffin, 1993:63-78). Gelirlerinin büyük bir kısmını satın aldıkları malzeme ve parçalara harcayan işletmeler için satın almadaki tasarruf özellikle önemlidir. Bu durumlarda, satın almadan ortaya çıkan maliyetlerdeki %1'lik bir tasarruf satışların karlılığına %8-10 oranında etki edebilmektedir (Sandelands, 1994:47-48). Üreticilerin performans hedeflerine ulaşmalarında tedarikçilerin önemli katkısı nedeniyle bütün üretici işletmeler için tedarikçi yönetimi önemli bir husus haline gelmiştir (Monczka ve diğ., 1993:42-54; Tan ve diğ., 1999:1034-1052).

Tedarikçi yönetiminin öneminin artmasının sebeplerinden bir tanesi de; birçok üretici bir taraftan ana yeteneklerine odaklanırken; diğer taraftan dikey bütünleşmeden uzaklaşmakta ve tedarik zincirinin üst akış kısmı olan tedarik süreci vasıtasıyla rekabetçi üstünlüğe ulaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Leenders ve diğ., 1994:40-42). Özellikle günümüzdeki uluslararası rekabet ortamında, birçok üretici uzun dönemli rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek için tedarikçi yönetimine odaklanmaktadır (La Londe ve Masters, 1994:35-47; Leenders ve diğ., 1994:40-42; Lemke ve diğ., 2003:12-35). Bir işletmenin rekabetçiliğine ve karlılığına katkısı nedeniyle tedarikçi ilişkilerinin yönetimi üreticiler için hayati öneme sahip bir konudur (Lemke ve diğ., 2000:45-58).

Tedarikçi yönetimi ve geliştirme, dünya çapındaki tedarik zinciri ortaklarının dahil olduğu ağı yönetmek ve iyileştirmek, üreticinin kısa ve uzun dönemli tedarik ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla oldukça geniş faaliyetleri kapsayan ve üretici tarafından kullanılan bir süreç ve stratejidir. Tedarikçi yönetimi, yüksek kaliteli, değer yaratan malzeme ve parçaların uygun yenilikçi tedarikçilerden üretici işletmelere

akışını organize etmek olarak tanımlanmaktadır (Goffin ve diğ., 1997:422-436). Bu sürecin temel amacı tedarikçi performansının ve yeteneklerinin sürekli iyileştirilmesidir (Monczka ve diğ., 2005:266-300; Ndubisi ve diğ., 2005:330-349).

Tedarikçinin ilk seçim sürecinde, üreticinin ihtiyaçlarını % 100 karşılayacak tedarikçiler bulmak oldukça zor olduğundan; tedarikçi yönetim stratejisi, tedarikçilerin yetenekleri ile üreticinin beklentileri arasındaki boşluğu doldurma, birleştirme imkanı verir. (Ndubisi ve diğ., 2005:330-349). Tedarikçi yönetim stratejileri örgütlere iletişimi geliştirme, bilgiyi paylaşma, karar vermeyi iyileştirme, tedarikçi ve üretici performansını yükseltme imkanı verir (Ndubisi ve diğ., 2005:330-349). İyi tedarikçiler, uzun dönemli kalite iyileştirmeleri ve maliyet azaltmaları vasıtasıyla yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi süreçlerinde ve teslimat performansları açısından üreticilere yardımcı olabilirler (Monczka ve diğ., 1993:42-54; Leenders ve diğ., 1994:40-42).

Günümüzde işletmeler, tedarikçilerden sadece parça almamakta; tedarikçilerin yeteneklerini satın almakta ve yönetmektedirler. İşletmeler uygun sayıdaki tedarikçileri seçmek ve yönetmek maksadıyla tedarikçi yönetimi için uygun kaynaklara, uygun bir tedarikçi ölçme ve değerlendirme sistemine sahip olmak, seçilmiş tedarikçilerle sözleşme kurmak zorundadır. İyi bir şekilde oluşturulmuş tedarikçi yönetim programı tedarikçilerin sunduğu performansın artmasını sağlar (Monczka ve diğ., 2005:266;298).

Bugünkü endüstri çevresinde, tedarikçilerin alıcı işletmenin maliyetlerini azaltma, yeni ürün tasarımı ve kalitede sürekli iyileştirilmesi vasıtasıyla üreticilerin performansına önemli etkileri nedeniyle üreticiler, tedarikçilerinin performanslarını rakiplerinden daha iyi artırmak zorundadırlar (Monczka ve diğ., 1993:42-54).

Bazı yayınlarda tedarikçi portföyünün yönetimi olarak da adlandırılan tedarikçi yönetimi, üretici işletmeler için önemli bir husus haline gelmiştir (Goffin ve diğ., 1997:422-436). Literatürde tartışılan birçok yaklaşım olmasına rağmen; tedarikçi yönetimi; işletmenin uzun dönemli ihtiyaçları doğrultusunda düzenli olarak tedarikçinin performansının ve yeteneklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, işletmenin tedarikçi veri tabanında bulunan tedarikçi sayısının optimizasyonu, tedarikçinin desteklenmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır (Dobler ve

Burt, 1996:222; 425-441; Goffin ve diğ., 1997:422-436; Szwejczewski ve diğ., 2001:354-373; Monczka ve diğ., 2005:266-300).

Bu kısımda, tedarikçi yönetimi ve geliştirme üç boyutta tartışılacaktır. Öncelikle tedarikçi performans ölçme ve değerlendirme, daha sonra tedarikçi portföyü yönetimi ve optimizasyonu, son olarak tedarikçi iyileştirme ve geliştirme süreci tartışılacaktır.

1.3.1. Tedarikçi Performans Ölçme ve Değerlendirme

Tedarikçi yönetiminin önemli bir parçası da tedarikçi performansının değerlendirilmesidir. Bir örgütün tedarikçilerin performansını sürekli olarak ölçmek, yönetmek ve geliştirmek için bir sistemi, araçları ve yöntemi olması gerekmektedir. Tedarikçi performansının ölçülmesi süreklilik arz ettiğinden başlangıçtaki tedarikçi değerlendirme ve seçiminden ayrılmaktadır (Monczka ve diğ., 2005:431-436).

Performans değerlendirmesi verilen bir görevin veya işin etkili ve verimli bir şekilde yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesidir (Menzter ve Konrad, 1991:33-62)[16]. Tedarikçi performans değerlendirmesi, tedarikçinin icra ettiği bir iş veya göreve bağlı olarak performans açısından değerlendirilmesi ile ilgilenir (Pearson ve Ellram, 1995:53-65). Tedarikçi performans değerlendirmesi, tedarikçilerin performanslarının belli ölçütlere göre takip edilmesidir (Smith ve Greenwood, 1998:331-353). Dolayısı ile tedarikçilerin hangi performans ölçütlerine göre değerlendirileceği, değerlendirmenin kim tarafından ne kadar sıklıkla veya ne zaman yapılacağı, nerede kullanılacağı ve hangi değerlendirme yöntemleri veya araçlarının kullanılacağı önemli konulardır.

1.3.1.1. Tedarikçi Performans Değerlendirme Ölçütleri

Ölçme veya değerlendirme sistemlerinin dayandığı en temel husus neyin ölçüleceği ve ölçülecek performans ölçütünün önemi veya ağılığı ne olacaktır. Dolayısı ile hangi ölçütlerin değerlendirmede kullanılacağı önem kazanmaktadır. Tedarikçi performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütler işletmeden işletmeye, tedarik edilen ürüne veya hizmete göre değişebileceği, tedarikçi değerlendirmesi ve

16 Etkili olmak: Hedeflere ulaşmayı belirtmektedir. Verimlilik: Kaynakların nasıl kullanıldığını ölçer.

seçiminde kullanılan değişkenlerle aynısı da olabilir. Tedarikçi performans değerlendirmesinde kantitatif ölçütler kullanılabileceği gibi kalitatif ölçütler de olabilir (Pearson ve Ellram, 1995:53-65; Kannan ve Tan, 2003:472-489; Kannan ve Tan, 2004:279-286).

Geçmiş çalışmalarda alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki performansı ölçmek üzere birçok ölçüt kullanılmıştır. O'Toole ve Donaldson (2002:197-207) alıcı-tedarikçi ilişkisinde performans değerlendirilmesinde kullanılan 20 değerlendirme performans ölçütlerini, finansal performans ölçütleri ve finansal olmayan performans ölçütleri olarak ikiye ayırmıştır. Prahinski ve Benton (2004:39-62) ise; tedarikçi performansını değerlendirmek üzere temel rekabetçi başarı faktörleri olan kalite, teslimat, fiyat, hizmet ve esnekliği kullanmıştır. Pearson ve Ellram (1995:53-65) yaptığı çalışmada, tedarikçi seçiminde kullanılan 12 ölçütün aynı zamanda tedarikçi performans değerlendirmesinde de kullanılabileceğini belirtmiştir. Kannan ve Tan (2003:472-489), Kannan ve Tan (2004:279-286) ve Motvani ve Ahuja (2000:172-179) ise; tedarikçi performansının değerlendirilmesini ayrı olarak ele almışlar ve tedarikçi performans değerlendirilmesinde kullanılmak üzere ayrı ölçütler geliştirerek yaptıkları çalışmada araştırmışlardır.

Tedarikçi değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerle ilgili oldukça fazla ayrım yapılmasına rağmen esas olarak kullanılan ölçütler ortaktır. Tedarikçi performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütlerle ilgili olarak yapılan literatür ve deneysel araştırmalarda kalite en önemli değerlendirme ölçütü olarak belirlenirken, bunu sırasıyla maliyet (maliyet azaltma), teslimat (zamanında teslimat), hizmet ve hızlı cevap verme ölçütleri izlemektedir (Kannan ve Tan, 2003:472-489; Kannan ve Tan, 2004:279-286; Monczka ve diğ., 2005:269-271; Pearson ve Ellram, 1995:53-65). Tedarikçi değerlendirme ölçütlerinin önemi açısından ABD ve Avrupa'da faaliyet gösteren işletmeler aynı yaklaşım içerisindedirler (Kannan ve Tan, 2003:472-489)

Smith ve Greenwood (1998:331-353) tarafından Avustralya'daki Toyota firması ile onun tedarikçileri arasındaki işbirliğine dayalı alıcı-tedarikçi ilişkisinin geliştirilmesi ile ilgili yaptığı araştırmada, Toyota'nın tedarikçi stratejisi içinde yer alan tedarikçi performansının değerlendirilmesinde kalite, teslimat ve fiyat ölçütlerine ilave olarak üretim yetenekleri (takım geliştirme, eğitim) ve diğer (teknik performans, garanti ve atış sonrası hizmet desteği gibi) değerlendirme ölçütleri de dikkate

alınmaktadır. Monczka ve diğ. (2005:268;271) ise; tedarikçi performansını değerlendirmede kullanılacak değerlendirme ölçütlerini kantitatif (kalite, teslimat ve maliyet) ve kalitatif değerlendirme ölçütleri (problem çözme yeteneği, teknik yetenek, ilerleme raporu, düzeltme faaliyetleri, maliyet azaltma düşünceleri, yeni ürün geliştirme desteği, alıcı ile uyumluluk) olarak ikiye ayırmıştır. Pearson ve Ellram (1995:53-65)'a göre hem tedarikçi seçiminde hem de tedarikçi performans değerlendirilmesinde kullanılabilecek ölçütler şöyle sıralanmaktadır: Kalite, maliyet, mevcut teknoloji, tasarım yetenekleri, pazara ulaşma hızı, üretim süreci, gelecek teknoloji değerlendirmesi, ekonomik performans, yönetim yeteneği, mesafe, tedarikçi tesisleri, ve örgütsel yapı olarak belirlemiştir.

1.3.1.2. Tedarikçi Performans Değerlendirme Sorumluluğu

Daha önceki bölümlerde de tartışıldığı gibi tedarik sürecinde değerlendirmelerin yapılması ve kararların verilmesi ile ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Satın alma departmanı tarafından kararlar verilebildiği gibi, üst yönetim tarafından da karar verilebilmektedir. Ayrıca, değişik fonksiyonlardan temsilcilerin katıldığı bir grup veya bir takım tarafından da kararlar verilebilmektedir. Günümüzün rekabet ortamında, karmaşık ve birbiriyle bağlantılı teknoloji, tasarım ve kaliteyi etkili bir şekilde yönetebilmek için karar vermede takım yaklaşımının kullanılması genellikle başarıyı daha çok artırmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1993:111-124).

Pearson ve Ellram (1995:53-65)'a göre bütünleşik fonksiyonlu takımlar hem tedarikçi seçiminde hem de tedarikçi performans değerlendirmesinde hem büyük hem de küçük işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Hem tedarikçi seçimine hem de performans değerlendirmesine satın alma, mühendislik, üretim/operasyon, üst yönetim ve araştırma geliştirme fonksiyonları çok sık olarak katılmaktadır. Bu sonuçlar, hem tedarikçi değerlendirme ve seçimine hem de tedarikçi performans değerlendirmesine çok farklı fonksiyonel alanlardan önemli derecede katılım olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca büyük işletmelerin mühendislik ve üretim departmanları küçük işletmelere göre önemli derecede daha fazla katılımı söz konusudur. Sonuç olarak, tedarikçi seçimi ve tedarikçi performans değerlendirmesine birçok fonksiyonun aynı zamanda katıldığını göstermektedir.

Dobler (1996:127-131)'a göre işletmelerde tedarik süreci ile ilgili olarak oluşturulan beş önemli takımdan bir tanesi de tedarikçi performans değerlendirme takımıdır. Genellikle sürekli bir takım olup; sorumluluğu ana tedarikçilerin performanslarını izlemekte kullanılacak performans değerlendirme ölçekleri ve ölçütleri geliştirmektir. Değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde bütünleşik fonksiyonlu katılım önemlidir. Her bir takım üyesi kendi alanı ile ilgili olarak tedarikçileri değerlendirir.

1.3.1.3. Tedarikçi Performansının Değerlendirme Zamanı ve Sıklığı

Tedarikçilerden günlük olarak teslim alınan malzemeler ve parçalar nedeniyle satın alma departmanında günlük olarak tedarikçiler hakkında bilgi toplanmakta ve tedarikçi performansı duruma göre haftalık, aylık veya üç aylık olarak değerlendirilebilmektedir. Tedarikçi performans değerlendirmesi aylık veya üç aylık (Monczka ve diğ., 2005:266-275) veya her üç ve altı ayda (Dobler, 1996:431-436) bir elde edilen ortalamaya göre düzenli ve sistematik olarak yapılır ve tedarikçiye bildirilir. Ayrıca, alıcı işletme yılda en az bir kez tedarikçilerle performans sonuçlarını gözden geçirmek için toplanmaktadır. Ancak, özellikle günlük üretimi veya operasyonları etkileyen zayıf tedarikçi performansı anında tedarikçiye bildirilmektedir (Monczka ve diğ., 2005:266-275.

Pearson ve Ellram (1995:53-65)'a göre tedarikçiler performans açısından her yıl veya daha sıklıkla resmi olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, büyük işletmeler küçük işletmelerden daha fazla tedarikçilerini performans açısından yıllık resmi değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Bu durum büyük işletmelerin daha çok resmi prosedürleri tercih ettiklerini göstermektedirler (Pearson ve Ellram, 1995:53-65). Küçük işletmelerde resmi değerlendirmenin daha az olmasının nedeni küçük işletmelerin birçoğunda satın alma departmanı işletmelerin stratejik planlama süreçlerine önemli derecede katılmamaktadır (Carter ve Narasimhan, 1993). Birçok durumda küçük işletmeler tedarikçilerle geliştirdikleri resmi olmayan kişisel ilişkiler (firma sahipleri ile arkadaşlık ve aile ilişkileri) vasıtasıyla tedarikçilerinin performanslarını değerlendirmektedirler. Bu yöntemler bazen resmi değerlendirmeler kadar etkili olabilmektedirler. Tedarikçilerin düzenli ve sistematik bir şekilde etkili bir şekilde değerlendirme ve kontrolü (resmi veya resmi olmayan) tedarikçi ilişkileri, seçim kararının desteklenmesi, iletişim kurulması, potansiyel

problemlerin ortaya çıkarılması açısından önemlidir (Pearson ve Ellram, 1993:53-65).

1.3.1.4. Tedarikçi Performans Değerlendirmesinin Kullanım Yerleri

Tedarikçi performansının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bilgilerin kullanılabileceği yerler (Dobler ve Burt, 1996:431-436; Prahinski ve Benton, 2004:39-62; Monczka ve diğ, 2005:266-275) aşağıda belirtilmiştir.

- Tedarikçinin belli dönemlerle performansının izlenmesi,
- Tedarikçinin sözleşme sonunda performansının belirlenmesi,
- Tedarikçinin yeteneklerinin belirlenmesi,
- Tedarikçilerin gelecekteki ihtiyaçları karşılama yeteneğinin belirlenmesi,
- Daha sonraki tedarik ihtiyaçları için tedarikçi seçimi,
- Tercihli ve uzun dönemli ortaklık kurulacak tedarikçilerin belirlenmesi,
- Tedarikçi veri tabanındaki tedarikçi sayısının azaltılması,
- Tedarikçiden alınacak satın alma miktarının belirlenmesinde,
- İyileştirilecek alanların belirlenmesi,
- Tedarikçi geliştirme programlarının oluşturulması,
- Tedarikçilerin ödüllendirilmesi ve cezalandırılması

1.3.1.5. Tedarikçi Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Araçları

İşletmelerin tedarikçilerle uzun dönemli ilişki kurma sürecine geçmeleri ile birlikte tedarikçilerin sürekli olarak izlenmesi ve düzenli olarak performansının ölçülmesi daha da çok önem kazanmaktadır.

Tedarikçi performans değerlendirmesi taraflı ölçütlere dayanan bir değerlendirmedir. Hangi verilerin değerlendirmeye alınacağı, hangi tipte bir ölçme sisteminin kullanılacağı, hangi performans kategorileri ve ölçütlerinin dahil edileceği, kategoriler ve ölçütler için hangi ağırlıkların verileceği, ne kadar zamanda bir değerlendirme yapılacağı ve değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağı hepsi taraflıdır.

Tedarikçi performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler ve araçlar tedarikçi değerlendirilmesi ve seçimi kısmında teferruatlı olarak tartışılmıştır. Bu

nedenle hangi yöntemlerin ve araçların kullanılacağı teferruatlı olarak incelenmeyecektir. Bu konu ile ilgili gerek teorik çalışmalar sunan gerekse uygulamalı çalışmalar sunan oldukça fazla yayın bulunmaktadır. Ancak, hem Dobler ve Burt (1996:431-436) hem de Monczka ve diğ. (266-275)'de tedarikçi performansının değerlendirilmesinde çoğunlukla üç değerlendirme yöntemi veya aracının kullanıldığı görülmektedir. Bunlar; (1) belirlenen kategorilere ve ölçütler ile üç ölçeğe göre değerlendirme yapan kategorik sistem, (2) belirlenen kategorilere ve ölçütler ile her kategori ve ölçüt için belirlenen ağırlıklı puanlar ve belirlenen ölçeğe (5 üzerinden, 10 üzerinden, 100 üzerinden gibi) göre değerlendirme yapan ağırlıklı puanlama sistem, (3) toplam maliyete odaklanan maliyet tabanlı değerlendirme araçlarıdır.

1.3.2. Tedarikçi Portföyü Yönetimi ve Optimizasyonu

Yeterli sayıdaki tedarikçinin bulunduğu tedarikçi havuzu işletmenin ekonomik açıdan başarısı için önemlidir. İşletmenin tedarikçi havuzu, işletme içindeki araştırma ve geliştirme, tasarım ve üretim departmanları kadar önemli kaynaklardan oluşmaktadır. Özellikle yüksek teknolojili endüstrilerde tedarikçi veri tabanı büyük önem kazanmaktadır. Bir tedarikçi veri tabanının oluşturulması kadar tedarikçi veri tabanının yönetilmesi de önemlidir. Bu havuzdaki tedarikçiler işletmenin sadece bugünkü ihtiyaçlarını değil; gelecekteki ihtiyaçlarını da karşılayacak yeteneklere sahip olmalıdırlar (Dobler ve Burt, 1996:214-215).

Tedarikçi veri tabanındaki optimal tedarikçi sayısının belirlenmesi stratejik bir husustur. İşletmenin tedarikçi veri tabanı stratejisi, kalite, maliyet ve teknolojiye ulaşım gibi rekabet stratejilerine ve tedarikçinin yerine yenisini koyabilme veya tedarikçi ile ilişkileri değiştirme yeteneğine bağlıdır (Dobler ve Burt, 1996:214-215).

Etkili tedarikçi yönetimi ve geliştirme bir işletmenin yöneteceği doğru sayıdaki tedarikçinin belirlenmesi ile başlar. Tedarikçi veri tabanının optimizasyonu (tedarikçi sayısının rasyonel hale gelmesi) ne kadar sayıda ve hangi tedarikçilerin veri tabanında kalacağının belirlenmesi ile başlar. Çoğunlukla işletmenin bugünkü ve gelecekteki performans hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayabilecek yetenekte olmayan tedarikçilerin elenmesini içermektedir (Monczka ve diğ., 275-282).

Tedarikçi veri tabanı optimizasyonu sürekli bir süreçtir. Çok az miktarda veya değerde satın alma yapılan tedarikçilerin elenmesi optimizasyon sürecinin birinci aşamasıdır. Ancak elenen tedarikçilerin yerini alacak daha iyi tedarikçilerin belirlenmesini gerektirir. Bunun için iyi bir tedarikçi değerlendirme ve ölçme sisteminin olması ve en iyi performansa sahip tedarikçilerin belirlenerek daha güçlü ilişkilerin kurulması gerekmektedir (Monczka ve diğ., 2005:275-282).

İşletmeler rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek için, kaynak olarak kullandıkları tedarikçilerin sayısını azaltmaktadırlar. Tedarikçi sayısının azaltılması, işletmenin yeni ürün tasarımına, maliyetleri azaltmasına ve kaliteyi iyileştirmesine katkı sağlayarak kritik bir rol üstlenen çok az sayıdaki tedarikçilerle (bazen tek kaynak) yakın ve uzun dönemli ilişkilerin kurulması demektir (Goffin ve diğ., 1997:422-436).

İşletmelerin tedarikçi sayısını azaltmak için kullandıkları en önemli araç tedarikçilerin düzenli olarak performans değerlendirmesine alınmasıdır. Bu suretle işletmeler tedarikçi yeteneklerini belirleme, gelecekteki ihtiyaçlar doğrultusunda tercihli ve uzun dönemli ortaklık kurulacak tedarikçileri belirleme imkanına kavuşacaklardır. Bu süreçte işletme için çok değer yaratmayan tedarikçilerden sağlanan malzeme ve ürünler performansı daha yüksek tercihli tedarikçilere aktarılarak veya buralarda birleştirilerek tedarikçi veri tabanındaki tedarikçilerin sayısını azaltmak mümkündür.

İşletmelerin geleneksel satın alma yaklaşımından tedarikçi yönetim yaklaşımına geçme ile birlikte tedarikçi seçiminde fiyat yerine toplam maliyet, kalite, teslimat süresi, teknolojik yetenekler, örgüt kültürü, çevreye duyarlılık ve finansal istikar gibi ölçütlerin öne çıktığı; alıcı tedarikçi ilişkisinde ise çok kaynaktan tedarik yerine tek kaynağa doğru geçildiği, kısa dönemli ve çıkara dayalı alıcı tedarikçi ilişkisi yerine uzun dönemli ve daha yakın işbirliğine ve güvene dayalı alıcı tedarikçi ilişkisi öne çıkmıştır (Goffin ve diğ., 1997:422-436).

Tedarikçi yönetimi yaklaşımı azaltılmış sayıdaki tedarikçilerle uzun dönemli işbirliğine dayalı ilişki kurulmasını öngörmektedir. Dolayısı ile bu az sayıdaki tedarikçi işletmenin yeni ürün geliştirmesi, maliyetleri azaltması ve kalitenin sürekli iyileştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Üretici işletmeler için genel eğilim tedarikçi havuzundaki tedarikçi sayısının azaltılması yönündedir (Leverick ve

Cooper, 1998:72-81). Sheth ve Sharma (1997:91-100)'e göre ABD'de birçok büyük üretici işletme kullandıkları tedarikçi sayısını önemli derecede (Xerox 90%, General Motors 45%, Ford 44%) azaltmışlardır. Aynı şekilde İngiltere'deki üretim, mühendislik ve elektronik sektöründeki toplam 127 üretici işletmede yapılan araştırmada 1991-1995 yılları arasında tedarikçi sayıları ortalama %36 oranında azalma göstermiştir (Goffin ve diğ., 422-436). Ancak Szwejczewski ve diğ. (2001:354-373) tarafından Almanya'daki üretici işletmeler üzerine yapılan araştırmada, ABD ve İngiltere'de olduğu gibi tedarikçi sayılarında azalma olmadığı, bunun için potansiyel olduğunu ancak tedarikçi sayısını azaltmada yavaş davrandıklarını, bunun için zamana ihtiyacı olduklarını belirlemiştir. Geçmişte işletmeler aynı parçayı veya bileşeni aynı anda birçok kaynaktan tedarik ederlerken (Berry ve diğ.,1994:20-32); yüzyılın son on yılından itibaren ABD ve İngiltere'deki işletmeler tedarikçi sayısına dayalı tedarik stratejisini değiştirmişler ve çok kaynaktan tedarik yerine tek kaynaktan tedarike (Ramsay ve Wilson, 1990:19-28; Groves ve Valsamakis, 1998:51-64); hatta iki kaynaktan (Berry ve diğ., 1994:20-32) tedarike yönelmişlerdir.

Goffin ve diğ. (1997:422-436) tarafından yapılan araştırmaya göre işletmeleri tedarikçi sayılarını azaltmaya iten ana neden; "kaynakları ve zamanı daha az sayıdaki tedarikçiye aktararak tedarikçileri daha etkili yönetmek ve tedarikçilerin maliyet, kalite ve teslimat performanslarını artırmak" olarak belirlenmiştir.

İşletmeler, geçmişte tedarikçiye bağımlı olmamak ve çok kaynak vasıtasıyla riski azaltmak amaçlı çok kaynaktan tedarike dayanan sistemlerini (Newman, 1989:20-25) değiştirmişlerdir. Shin ve diğ. (2000:317-333) işletmelerin tedarikçi sayısını azaltma nedenlerini şöyle sıralamaktadır.

(1) Çok kaynaktan tedarik tedarikçileri miktara dayalı ölçek ekonomisine ve öğrenme eğrisi etkisine ulaşmalarını engellemektedir.

(2) Çok kaynaktan tedarik tek kaynaktan tedarike göre daha pahalı bir sistemdir. İhtiyaç duyulan tek bir parça için çok sayıdaki tedarikçinin yönetilmesi maliyetleri yükseltmektedir. Örneğin; çok kaynaktan tedarik edilen envanterin yönetilmesi için gerekli işçilik ve sipariş maliyetleri de katıldığında tedarik maliyetleri

artmaktadır. Ayrıca, tedarikçiler arasındaki kalite farklılığından dolayı aynı parçanın çok kaynaktan tedariki toplam kaliteyi düşürmektedir.

(3) Tedarikçi sayısının azaltılması, alıcı ile tedarikçi arasında iletişim kopukluğundan kaynaklanan güven problemini de azaltmaktadır.

(4) Uluslararası veya küresel boyuttaki rekabet, işletmeleri dünyadaki en iyi tedarikçileri bulmaya zorlamaktadır. Farklı coğrafik bölgelerdeki tedarik zincirinin koordinasyonu daha da gerekli olmaktadır. Dünya çapındaki bir tedarik zincirinin amacı sınıfındaki en iyi tedarikçilerin yapacağı toplam katkıyı maksimize etmektir (Monczka ve diğ., 1993:42-54).

1.3.3. Tedarikçi Portföyü Optimizasyonunun Üstünlükleri ve Riskleri

Tedarikçi optimizasyonu, sayı ve kalite açısından en iyi tedarikçileri belirlediğinden maliyet, kalite, teslimat ile alıcı ile tedarikçi arasındaki bilgi paylaşımı açısından iyileştirmeler sağlamaktadır. Tedarikçi havuzundaki tedarikçi sayısını azaltmanın ve optimize etmenin üstünlükleri ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Goffin ve diğ., 1997:422-436; Shin ve diğ., 2000:317-333; Szwejczewski ve diğ., 2001:354-373; Monczka ve diğ., 2005:275-282).

(1) İşletmeler binlerce tedarikçi ile uğraşmak yerine yüksek performans gösteren dünya çapındaki kalifiye ana tedarikçilerle yakın ilişkiye odaklanarak daha az kalite ve teslimat problemleri, ileri teknolojiye ulaşma, yakın ilişkiler geliştirme fırsatları, daha düşük ürün maliyeti ve ürün tasarımında tedarikçi desteği sağlayabilir.

(2) İşletme çok geniş yetenekleri olan ve komple hizmet sağlayan tedarikçileri kullandığında tedarikçilerin mühendislik, tasarım, test, üretim, hizmet ekipman yeteneklerinden faydalanabilir. Bu gruptaki tedarikçilere komple bir alt sistemin, bileşenin, faaliyetin ve hizmetin sorumluluğu; hatta kendi alt tedarikçilerini yönetme sorumluluğu verilir. Bu gruptaki tedarikçiler birkaç tedarikçi tarafından yerine getirilen komple bir alt sistem tasarımını ve üretimini gerçekleştirebilir.

Geleneksel olarak üretim endüstrisinde, üretici tarafından her bir alt parçası tasarımı yapıldıktan sonra parçanın tasarım tanımlamaları tedarikçilere gönderilir. Geleneksel yapıda bir sistemin veya bileşenin parçaları farklı tedarikçiler tarafından üretilerek ait olduğu sisteme veya bileşene monte edilmek üzere üretici işletmeye gelir ve burada monte edilirken; tedarikçi yönetim yaklaşımı ile birlikte, tek veya daha az sayıdaki tedarikçi komple alt sistemin veya bileşenin hem tasarımını ve hem de üretimini yapabilmektedir. Sonuç, daha az sayıdaki tedarikçi ile düşük maliyet, kalitede iyileşme ve yeni ürün geliştirme süresinde kısalma sağlanır. Ayrıca, yeni bir ürünün tasarımına başlandığında tedarikçi de tasarım sürecine erken katılarak alt sistemlerin dolayısı ile ürünün tasarımı tedarikçi ile birlikte yapılabilir.

(3) Eğer işletmeler tedarikçileri dikkatli bir şekilde seçer ve daha az sayıdaki tedarikçilerle yakın ilişkiler kurar ise ürün akışının kesilme riski azalır. Ayrıca çok sayıda tedarikçiyi yönetmekten kaynaklanan zayıf tedarikçi kalitesi ve zayıf teslimat performansı gibi riskler de azalır.

(4) Tedarikçileri yönetmek için gerekli olan faaliyetler (görüşmeler, ziyaretler, kalite ve diğer konularda iletişim, performans değerlendirme, geri besleme, problem çözme, tasarım ve mühendislik çalışmaları gibi) dikkate alındığında çok sayıda tedarikçiyi yönetmenin maliyetleri azalmaktadır. Daha az sayıdaki tedarikçi daha az problem yaratmaktadır.

(5) Çok sayıda tedarikçi ile yapılan kısa dönemli ve küçük miktarlı sözleşmeler nedeniyle tedarikçiler ölçek ekonomisini sağlayamadığından oluşan yüksek üretim maliyetleri, ayrıca çok sayıda tedarikçi ile küçük miktarda üretiminden kaynaklanan yetersiz kalite ve teslimatlardan dolayı oluşan yüksek maliyetler toplam maliyetlerin artışına sebep olmaktadır. Tedarikçi sayısının azalması ile, tedarikçiler daha yüksek miktarda üretim nedeniyle ölçek ekonomisini yakalama imkanına kavuşmakta, dolayısı ile üretim maliyetleri düşmekte; bu durum işletme için oluşan toplam maliyetleri azaltmaktadır.

(6) Tedarikçi sayısının azalması ile birlikte, tedarikçi ile iletişim artmakta, erken tedarikçi geliştirme, tedarikçinin alıcı işletmenin süreçlerine erken katılımı sağlanarak tedarikçinin sağlayacağı fayda ve yaratacağı değer artmaktadır.

(7) Tedarikçi sayısının azalması, tedarikçilerin kalite, teknolojik yetenekler, teslimat performansı, hizmet ve fiyat açısından düzenli olarak izlenmesini kolaylaştırmaktadır.

(8) Alıcı işletmelere tedarikçilerle yakın ilişki geliştirmek için daha çok zaman bırakmaktadır. Kalan az sayıdaki tedarikçi iyi bir şekilde yönetilirse; tedarikçinin ürün ve süreç geliştirmeye desteği vasıtasıyla azalan maliyetler, artan kalite ve yenilikçilik işletmeye rekabetçi üstünlüğü yakalama imkanı verebilir. Birçok çalışma göstermektedir ki; tedarikçilerle yakın işbirliği alıcı işletmeye ürün kalitesini artırma ve düşük maliyetlere ulaşma imkanı vermektedir (Larson, 1994:4-10).

(9) Tedarikçi havuzundaki tedarikçi sayısının azaltılması bir taraftan alıcıların tedarikçilere uzun dönemli bağımlılığını artırırken; diğer taraftan alıcı ile tedarikçi arasında etkileşimi ve kaynakların paylaşımını artırmaktadır (Watts ve Hahn, 1993:10-17).

(10) Tedarikçi sayısını azaltmanın faydalarının yanında riskleri de bulunmaktadır. Bu riskler;

- Tedarikçiye bağımlılığın artması,
- Yeterli rekabetin oluşmaması,
- Ürün akışında aksaklık oluşması,
- Gelecekte çıkacak ihtiyaçlar için yetersiz tedarikçi kapasiteleri ile karşılaşılması olarak sıralanmaktadır.

1.3.4. Tedarikçi Geliştirme

Tedarikçi geliştirme literatürde birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Hahn ve diğ. (1990:2-7)'e göre tedarikçi geliştirme; "yetenekli tedarikçilerden oluşan bir ağ oluşturmak ve korumak maksadıyla herhangi bir sistematik örgütsel çaba" olarak tanımlanmaktadır. Watts ve Hahn (1993:10-17) tarafından daha geniş bakış açısıyla yapılan tanımlamaya göre tedarikçi geliştirme; "sürekli iyileştirme sağlayacak şekilde tedarikçinin teknik, kalite, teslimat ve maliyet yeteneklerini geliştirmek maksadıyla alıcı ile onun tedarikçileri arasındaki uzun dönemli işbirliği çabaları" olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlamaya göre ise; "işletmenin kısa ve uzun dönemli tedarik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tedarikçinin performansını

ve yeteneklerini iyileştirmek maksadıyla alıcı işletme tarafından yerine getirilen herhangi bir çabadır" (Monczka ve diğ., 2005; 283-294; Krause ve Ellram, 1997:21-31; 39-52)

Tedarikçi geliştirme bir alıcı işletme ile onun bir veya daha fazla sayıdaki tedarikçisi arasında birebir olarak gerçekleşebileceği gibi; daha büyük bir küresel çaba olabilir ve daha büyük bir müşteri işletme ile onun bir grup önemli tedarikçileri arasında da olabilir. Hines (1994)'e göre bu yaklaşım birçok Japon işletmesi tarafından da kullanılmıştır (Krause ve Ellram, 1997:21-31)

Tedarikçi performansında ve yeteneklerinde yetersizlik yaşayan işletmeler bu durumu giderebilmek için çeşitli alternatifler geliştirmişlerdir. Bunlar: (1) mevcut tedarikçilerin performansını artırmak ve yeteneklerini geliştirebilmek için zaman ve kaynak yatırımı yapmak, (2) satın alınan ürünü işletme içinde üretmek, (3) alternatif tedarikçiler aramak, (4) bu üç alternatiften birkaçını bir arada uygulamak (Krause ve diğ., 1998:39-58; Krause, 1999:205-224).

Bir tedarikçi tarafından sağlanan ürün veya hizmet bazı açılardan yetersiz ise; alıcı işletmeler alternatif bir tedarik kaynağı araştırmak veya eksikliğini iyileştirmek için mevcut tedarikçi ile çalışmak durumundadır. İyi bir tedarikçi kaynağını belirlemenin zorluğu ve yeni tedarikçileri aramanın ve değerlendirmenin yüksek maliyeti işletmeleri tedarikçilerinin performansını geliştirebilmek için tedarikçilerle birlikte çalışmaya zorlamaktadır (Krause ve Ellram, 1997:21-31).

Tedarikçilerin performansı işletme performansını doğrudan etkilediğinden alıcı işletmelerin pazarda rekabet edebilmesi için tedarikçilerinin performansları ve yetenekleri rakiplerinin tedarikçilerine eşit olmalı veya daha üstün olması gerekmektedir. Bu nedenle birçok alıcı işletme tedarikçi geliştirme stratejisi ile aktif olarak tedarikçilerinin yetenekleri ve performanslarını iyileştirmektedir (Krause ve Ellram, 1997:39-52).

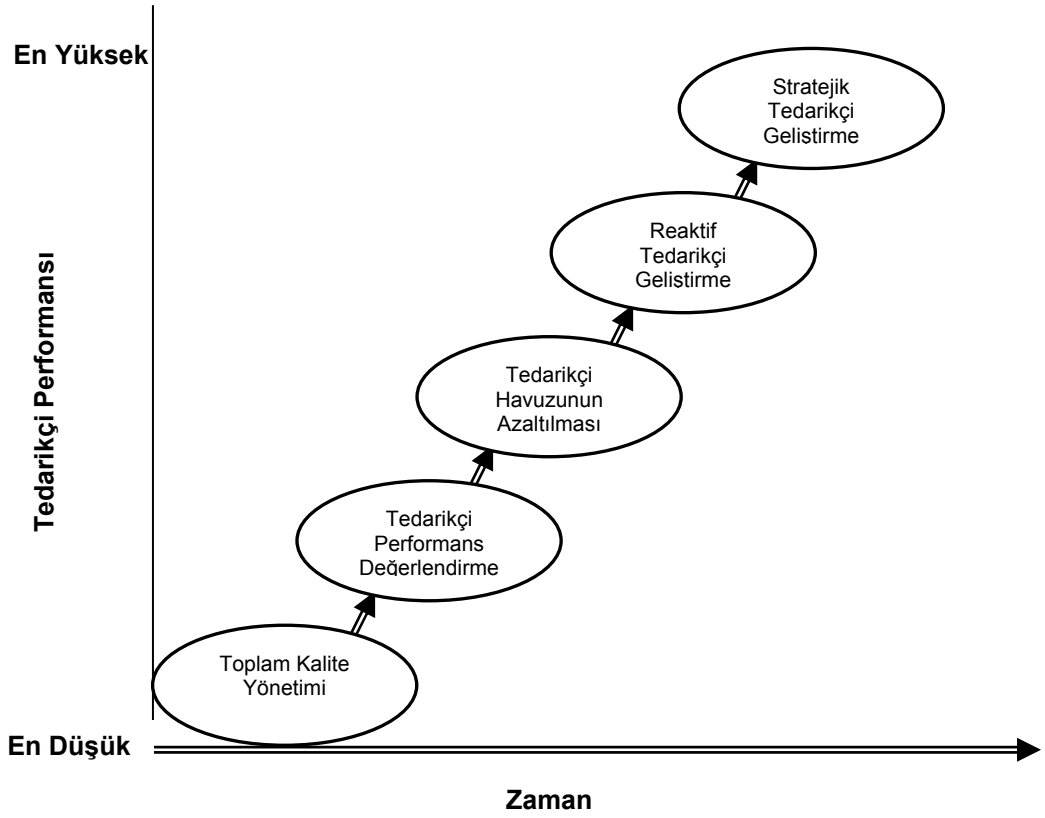
Etkili bir tedarikçi geliştirme; finans, sermaye, insan kaynakları desteği sağlamayı, yetenekli personel, alıcı ile tedarikçi arasında zamanında ve doğru bilginin paylaşımını ve zamanında performans ölçmeyi gerektirmektedir (Monczka ve diğ., 283-294). Krause ve Ellram (1997:21-31)'e göre tedarikçi geliştirme

çabalarının başarısına etki eden hususlar iki yönlü ve çok fonksiyonlu iletişim, üst yönetimin katılımı, bütünleşik fonksiyonlu takımlar, toplam sahip olma maliyetine odaklanma, uzun dönemli bakış açısı, tedarikçiden yıllık yapılan satın almaların artırılması, tedarikçi değerlendirme, tedarikçi onaylama olarak sıralanırken; özellikle etkili iletişim, üst yönetim desteği ve tedarikçiler ile işbirliği tedarikçi geliştirme çabalarının başarısı için önemli boyutlar olarak ortaya çıkmaktadır.

1.3.4.1. Tedarikçi Geliştirme Stratejileri

Tedarikçilerin geliştirilmesinde ve tedarikçi havuzundaki tedarikçilerin performansının artırılmasında işletmeler tarafından genellikle gelişmeye dayalı stratejiler izlenmektedir. TKY ile başlayan adımlar, tedarikçi değerlendirme ve azaltma ile devam ederek tedarikçi geliştirilmesi ile ilgili stratejilerin doruğuna ulaşmaktadır (Şekil 1-9). İşletmeler öncelikle müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, tedarikçi ortaklıkları, problemlerin çözümü için bütünleşik fonksiyonlu takımlar, performansın ölçülmesi için bilimsel metodların kullanılması ve kalite araçlarının kullanılmasından oluşan Toplam Kalite Yönetim metotlarını uygulamışlardır. Dış tedarikçilere odaklanma işletmeleri tedarikçi veri tabanını detaylı olarak değerlendirmeye yönlendirmiştir. Ürün kalitesini iyileştirmek, daha düşük geliştirme maliyetlerine ulaşmak, satın alma fiyatlarını azaltmak ve tedarikçilerin ihtiyaçlara cevap vermesini iyileştirmek maksadıyla tedarikçi veri tabanının veya tedarikçi performansının detaylı olarak değerlendirilmesi gerekli hale gelmiştir. Tedarikçi performansının değerlendirilmesinde; milyonda hatalı parça sayısı, garanti yüzdeleri, güvenilirlik, üretim yeteneği oranları, red edilen parça yüzdesi ve iç ve dış müşteri memnuniyeti gibi ölçütler kullanılmaktadır. İşletmeler, tedarikçi havuzundaki tedarikçilerin performansını değerlendirdikten sonra tedarikçi sayısını azaltarak daha az sayıdaki tedarikçiden daha fazla miktarda ürün tedarik edilmesine odaklanmışlardır. Böylece işletme beklentileri doğrultusunda performans gösteremeyen tedarikçiler belirlenmiş olmaktadır. İşletmeler tedarikçi havuzundaki tedarikçilerin performansı ve yeteneklerini iyileştirebilmek için tedarikçi geliştirme stratejileri uygulamaya başlamışlardır.

Şekil 1-9: Tedarikçi Geliştirme Stratejilerinin Gelişimi



Kaynak: Krause ve diğ. (1998:39-58)

1.3.4.2. Tepkisel ve Stratejik Yaklaşımlar

Krause ve diğ. (1998:39-58) tarafından yapılan keşifsel araştırma sonucunda tedarikçilerin geliştirilmesinde bazı işletmeler tepkisel bir yaklaşım ortaya koyarken bazıları stratejik bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. İşletmelerin tepkisel ve stratejik tedarikçi geliştirme yaklaşımları Tablo 1-2'de gösterilmektedir.

Tedarikçilerin geliştirilmesine stratejik olarak yaklaşan işletmeler, sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük sağlama yeteneğine sahip dünya çapında bir tedarikçi veri tabanı oluşturmak maksadıyla kritik ürünleri ve geliştirilecek tedarikçileri belirlemeye odaklanırlar. Bu yaklaşımda; işletmeler en önemli ürnleri ve hizmetleri sağlayan tedarikçilerin uzun dönemli yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeye konsantre olurlar ve örgütsel kaynaklarını bu yönde kullanırlar. İşletmeler, pazar ihtiyaçları doğrultusunda, tedarikçi geliştirme için kritik tedarikçilerin ve ürünlerin

belirlenmesinde *Pareto* ve/veya *Portföy Analizi* kullanılır. Stratejik tedarikçi geliştirme yaklaşımı bütün tedarikçi portföyüne odaklanırken; tedarikçi geliştirme programı ile uygulanır. Ayrıca, tedarikçi geliştirmeye stratejik olarak yaklaşan işletmeler, tepkisel işletmelere göre ürün/hizmet teknolojisine daha çok önem vermektedirler.

Tablo 1-2: Tepkisel ve Stratejik Tedarikçi Geliştirme Yaklaşımlarının Farkları

Faktörler	**Tepkisel**	**Stratejik**
Temel Soru	Bir tedarikçi performans problemi meydana geldiğinde	Tüm tedarikçi veri tabanını geliştirecek şekilde kaynakları kullanmak
Ana Amaç	Tedarikçi hatasını düzeltmek	Tedarikçi havuzunu sürekli iyileştirmek
	Kısa dönemli iyileştirmeler	Uzun dönemli rekabetçi üstünlük
Değerlendirilen Birim	Tek bir tedarikçi	Tedarikçi veri tabanı
	Tedarikçi geliştirme projesi	Tedarikçi geliştirme programı
Seçim/Öncelik Süreci	Performans veya yetenek eksikliğine dayalı tedarikçi seçimi	Portfolio analizi
		Ürün/tedarikçilerin pareto analizi
	Problem yönlü	Pazar yönlü
Yönlendirme Faktörleri	Teslimat zamanında eksiklik	Alıcı işletmenin operasyonlarına tedarikçi bütünleşmesi
	Kalite hataları	Tedarik zinciri optimizasyonu
	Negatif yönlü müşteri geri beslemeleri	Sürekli iyileştirme
	Rekabet alıcı işletme için tehdit oluşturmaktadır	Değer katan işbirliği
	Üretim kesintileri	Teknoloji geliştirme
	Üret veya satın al kararında değişiklik	Rekabetçi üstünlüğü sağlamak

Kaynak: Krause ve diğ. (1998:39-58)

Tepkisel bir yaklaşım içinde olan işletmeler ise; tedarikçi performans değerlendirmesinde ortaya çıkan performans yetersizliklerine odaklanır. Tedarikçiyi geliştirme ihtiyacı gecikme yaratan ve üretimi kesintiye uğratan tedarikçi problemlerinden ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, alıcı işletmenin müşterileri, ürünü veya

hizmeti işletme içinde kullananların şikayetleri tedarikçi geliştirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Tepkisel işletmeler, tedarikçi performans değerlendirmede daha az sistematiktirler ve geliştirilecek tedarikçiler bir problem ortaya çıktıktan sonra belirlenmektedir. Diğer bir deyişle, tepkisel yaklaşımı uygulayan işletmeler tedarikçi hatalarını azaltmak için problem ortaya çıktığında probleme tepki olarak ve problemi ortadan kaldırmaya yönelik olarak tedarikçi geliştirme yaklaşımını uygularlar. Bu yaklaşımda performans yetersizliği veya yetenek hatalarından dolayı tedarikçi geliştirme için seçilir. Böylece, tepkisel işletmeler tedarikçi geliştirme projesi ile tek bir tedarikçinin performansının iyileştirilmesine odaklanırlar.

1.3.4.3. Tedarikçi Geliştirme Süreci

Krause ve diğ. (1998:39-58) tarafından 84 işletme ile yapılan derinliğine keşifsel araştırma sonucunda toplanan verilerle geliştirilen ve 10 aşamadan oluşan tedarikçi geliştirme süreci modeli daha sonra Monczka ve diğ. (2005:283-287) tarafından 8 adımdan oluşacak şekilde yeniden düzenlenmiştir (Şekil 1-10). Geliştirilen modelin her bir aşamaları aşağıda açıklanmıştır.

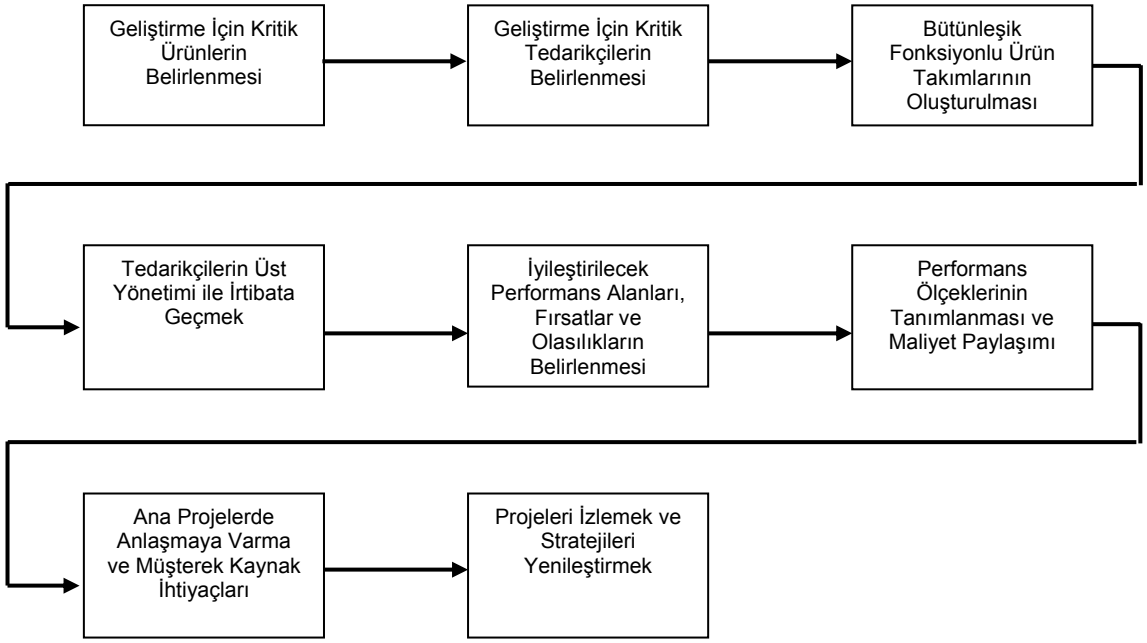
Adım 1: Tedarikçi Geliştirme İçin Kritik Ürünlerin Belirlenmesi

Yöneticiler tedarikçilerin geliştirilmesi gereken durumları analiz etmek durumundadırlar. Bu maksatla öncelikle hangi ürünlerin veya hizmetler için tedarikçi geliştirme uygulanacağını belirlemeleri gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki soruların cevaplanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Eğer soruların cevaplarının çoğunluğu “evet” ise; bu durumda tedarikçi geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

- Dışarıdan satın alınan ürünler veya hizmetler ana ürün veya hizmetin değerinin %50’ni açıklamakta mıdır?
- Tedarikçi rekabetçi üstünlük sağlamak için bir kaynak mıdır? Potansiyel bir kaynak mıdır?
- Günümüzde toplam maliyete göre satın alma yapılmakta mıdır? Gelecekte toplam maliyete göre satın alma planlanmakta mıdır?
- Mevcut tedarikçiler işletmenin gelecek beş yıllık rekabetçi ihtiyaçlarını karşılamakta mıdır?
- Tedarikçilerin işletmenin ihtiyaçlarına daha duyarlı olmasına ihtiyaç var mıdır?
- İşletme tedarikçilerinin ihtiyaçlarına duyarlı mıdır? Bu konuda istekli midir?

- İşletme tedarikçilerini bir ortak olarak görmekte midir?
- İşletme tedarikçileri ile açık ve güvene dayalı bir ilişki geliştirmekte ve sürdürmekte midir?

Şekil 1–10: Stratejik Tedarikçi Geliştirme Süreci



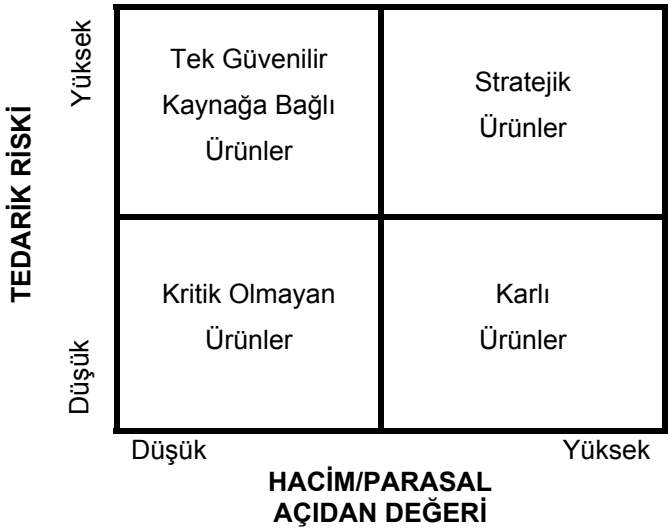
Kaynak: Monczka ve diğ. (2005:283-287)

İşletmeler dış kaynaklardan tedarik edilen bütün ürünlerin ve hizmetlerin önemini değerlendirerek tedarikçi geliştirmede nereye odaklanacaklarını belirlemek zorundadırlar. Bu değerlendirme, işletmenin sektörel hedeflerinin başarısı için kritik ürünlerin ve hizmetlerin *portföy* analizini gerektirmektedir.

Satın alma portföy analizi düşük riskli ürünleri yüksek riskli ürünlerden, düşük hacimli satın almaları yüksek hacimli satın almalardan ayırmaktadır. Ürünlerin hepsini bir kategori içinde sınıflandırdıktan sonra portföy analizi sonucu kritik olmayan ürünleri, tek kaynağa bağlı ürünleri, karlı ürünleri ve stratejik ürünleri ayırmaktadır. Yüksek riskli ve yüksek hacimli/parasal değerli ürünler stratejik olarak önemli ürünlerdir, değişik tedarikçilerden satın alması zordur ve işletmenin son ürünü için önemlidir (Şekil 1-11). Yüksek değer katan stratejik ürünleri ve hizmetleri

belirlemekte kullanılan bir diğer yaklaşım da pareto analizidir. Yüksek riskli, yüksek hacimli ve yüksek değer katan ürünler stratejik tedarikçi geliştirme için işletmeleri yönlendirir (Krause ve diğ., 1998:39-58). Bu tartışma işletmenin stratejik planlamasının bir uzantısı olup; tedarik kararının etkilediği finans, pazarlama, muhasebe, teknoloji, üretim ve tasarım gibi diğer fonksiyonların da katılımını gerektirmektedir.

Şekil 1-11: Ürünler İçin Sınıflandırma Matrisi



Kaynak: Krause ve diğ. (1998:39-58)[17]

Adım 2: Tedarikçi Geliştirme İçin Kritik Tedarikçilerin Belirlenmesi

Tedarikçi veri tabanındaki tedarikçilerin performanslarının değerlendirilmesi herhangi bir ürün grubu içinde geliştirmeye ihtiyaç duyulan tedarikçilerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. En bilinen yaklaşım ise mevcut bilinen tedarikçilerin performansının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmede tedarikçiler en iyiden en kötüye doğru sıralanmaktadır. Kalite, teslimat, tedarik süresi (teslimat süresi), toplam maliyet, hizmet, güvenilirlik ve çevre faktörleri gibi ölçütlerde minimum performans hedeflerini tutturamayan tedarikçiler tedarikçi veri tabanından elenir. Bu tedarikçilerden duyarlı olanlar ise tedarikçi geliştirmeye katılabilmek için bir aday olabilirler. Minimum performans hedeflerini karşılayan ve dünya çapında bir

17 Esas olarak Kralijic (1983;109-117) tarafından satın alma portföyünün analizinde kullanılan matrise dayanmaktadır.

performans gösteremeyen tedarikçiler tedarikçi geliştirme programı içine alınır. En iyi tedarikçiler ise ödüllendirme kapsamı içinde değerlendirilir. Bu kapsamda; en iyi tedarikçilerin gazete ve dergilerde yayınlanarak ilan edilmesinin yanında; bu tedarikçilerden sağlanan ürün veya hizmet için miktar artırımına gidilerek ödüllendirme yapılabilir.

Adım 3: Bütünleşik Fonksiyonlu Takımların Oluşturulması

Tedarikçilere iyileştirme için yaklaşmadan önce, başlangıç olarak bütünleşik fonksiyonlu takımların oluşturulması, esaslarının belirlenmesi önem arz etmektedir. Tedarikçi geliştirmeye, tedarikçilerle işbirliğine başlamadan önce işletmenin kendi tedarik sürecinin ve faaliyetlerinin düzenli olması gerekmektedir. Tedarikçi geliştirme için oluşturulan karma fonksiyonlu takımlar daha önceki kısımlarda da belirtildiği gibi tedarik faaliyetlerinin etkilediği işletme içindeki mühendislik, kalite, satın alma, finans gibi departmanlardan temsilcilerin katılımıyla oluşturulur.

Adım 4: Tedarikçilerin Üst Yönetimi ile İlişki Kurmak

Tedarikçi geliştirme takımı oluşturularak görevleri belirlendikten ve iyileştirme için uygun tedarikçiler belirlendikten sonra; geliştirme takımı tedarikçilerin üst yönetim grubu ile iletişime geçmeli ve tedarikçiyi iyileştirme için üç yapı oluşturmalıdır. Bunlar; stratejik sıralama, ölçme ve profesyonel yaklaşımdır. Stratejik sıralama, işletmeler arasında iş ve teknoloji sıralamasını; ayrıca tedarik zincirindeki ana müşterilerin ihtiyaçlarının sıralanmasını da gerektirmektedir. Ölçme, geliştirme sonuçlarını ve ilerlemeyi değerlendirebilmek için objektif araçlar ve yöntemler gerektirmektedir. Tedarikçi geliştirme için tedarikçinin üst yönetimine pozitif bir yaklaşım taraflar arasındaki ilişkileri güçlendirmekte, iletişimi ve güveni artırmaktadır.

Adım 5: İyileştirme İçin Fırsatların ve Olasılıkların Belirlenmesi

Tedarikçinin üst yönetimi ile irtibata geçerek iyileştirilecek alanların belirlenmesi gerekmektedir. İyileştirilecek alanlar çoğunlukla işletmenin müşterilerinin beklentileri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır.

Stratejik yaklaşım içinde bulunan işletmelerde tedarikçi geliştirme programı uygulanan alanlar olarak; müşterek yeni teknolojilerin ve ürünlerin geliştirilmesi, parçaların ve süreçlerin standardizasyonu, kalite problemlerini belirlemek için süreç

haritası oluşturma, müşterek bilgi sistemleri geliştirme, alıcı işletmenin tesislerinde tedarikçi tarafından yönetilen envanterlerin iyileştirilmesi olarak belirlenmiştir (Krause ve diğ., 1998:39-58).

Potansiyel tedarikçi geliştirme fırsatları belirlendikten sonra fizibilite, kaynaklar ve projeyi gerçekleştirme zamanı ve yatırımın getirisi açılarından değerlendirilmesi gerekmektedir. Fırsatları değerlendirmek için maliyet-fayda (kar) analizi, tedarikçinin istekliliği ve değişimi uygulama yeteneği, ürün/hizmet ömrü, toplam maliyette azalma oranı, ürünün stratejik önemi ve işletmeye etkisi, yatırımın getiri oranı, etki analizi ve standardizasyon gibi ölçütler kullanılmaktadır. Ayrıca, iyileştirme projelerinin risk değerlendirmesi birçok stratejik işletme tarafından kullanılan bir araçtır. Stratejik işletmeler tedarikçi geliştirmeyi risk değerlendirmesi açısından değerlendirirken şu değerlendirme ölçütlerini kullanmaktadırlar: tedarikçiye ödenen para, alıcı işletmenin pazar başarısında ürünün kritikliği, tedarikçinin ürün geliştirmesine potansiyel etkisi, tedarikçinin rakip olmasına potansiyel etkisi, ortak hedeflere ulaşmaya potansiyel etkisi (Krause ve diğ., 1998:39-58).

Adım 6: Performans Ölçeklerinin Tanımlanması ve Maliyet Paylaşımı

İyileştirilecek fırsatların fizibilite ve potansiyel getiri oranı üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir. Taraflar iyileştirilecek fırsatların gerçekçi olup olmadığına karar vermek, performans ölçekleri ve iyileştirme hedeflerini oluşturarak anlaşmak durumundadırlar. Ayrıca, taraflar maliyetleri ve karları nasıl paylaşacakları konusunda anlaşmak durumundadırlar.

Adım 7: Ana Projelerde Anlaşma ve Müşterek Kaynak İhtiyaçları

İyileştirilecek alanlar spesifik olarak belirlendikten sonra taraflar geliştirme projesini yürütmek için gerekli kaynakları belirlemek zorundadır. Ayrıca taraflar başarıyı işaret eden performans ölçekleri konusunda da anlaşmaya varmak zorundadırlar. Bu performans ölçekleri; maliyet tasarruf yüzdeleri, kalite iyileştirme yüzdeleri, teslimat yüzdesi ve teslimat süresinde iyileşme, ana ürün veya hizmet performans hedefleri, teknolojiye ulaşma, sistem iyileştirme hedefleri ve tedarik zinciri performansı ile bağlantılı diğer alanlar olarak sıralanabilir. Tedarikçi geliştirme çabalarının en kritik kısmı iyileştirme için süreç içerisindeki aşamaların görünürlüğünü sağlamaktadır. Anlaşma aynı zamanda tarafların projedeki rollerini

ve sorumluluklarını ve aktarılacak kaynakların şeklini ve zamanını da belirlemek durumundadır.

Adım 8: Projelerin Durumlarını İzlemek ve Uygun Stratejiler Geliştirmek

İyileştirme projeleri başladıktan sonra zaman içindeki gelişimi sürekli izlenmelidir. Ayrıca uygulamanın başarılı olabilmesi için taraflar arasında sürekli olarak bilgi değişimi olmalıdır. Amaçlara ulaşabilmek için projenin gelecekteki adımlarının belirlenmesi, ilerlemenin sürekli gözden geçirilmesi, amaçlar gözden geçirilerek yeni amaçların belirlenmesi veya amaçların revize edilmesi gerekmektedir.

1.3.4. Tedarikçi Yönetme ve Geliştirme Faaliyetleri

Tedarikçi performansının alıcı işletmelerin rekabetçi üstünlüğü sağlamasında öneminin ortaya çıkması ile birlikte; alıcı işletmeler tedarikçi performansı ve yeteneklerinin geliştirilmesi maksadıyla tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetlerine odaklanmışlardır (Lemke ve diğ., 2000:12-35; Krause ve Ellram, 1997:21-31; 39-52; Krause ve diğ., 1998:39-58; Krause, 1999:205-224; Humphreys ve diğ., 2004:131-143; Monczka ve diğ., 2005:266-300).

Alıcı işletmelerin kısa ve uzun dönemli ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla, tedarikçi performans değerlendirmesinden, tedarikçi performansı ve yeteneklerinin geliştirilmesine kadar, alıcı tarafından uygulanan, oldukça geniş faaliyetleri kapsayan bir süreç ve strateji olan tedarikçi yönetimi ve geliştirme (Monczka ve diğ.,2005: 266-300; Ndubisi ve diğ., 2005:330-349); hem alıcı işletmeler hem de tedarikçi işletmeler için önemli bir boyuttur. Tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetleri, alıcı tedarikçi ilişkisinde belirleyici özellikleri sahiptir ve tedarikçi işletmelerin performanslarını ve yeteneklerini iyileştirme ve geliştirme üzerinde etkili olacaktır. Alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini gösteren tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetleri araştırma değişkenlerini oluşturduğu için araştırma modelinin geliştirilmesi kapsamında ikinci bölümde tartışılacaktır.

1.4. ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ

Stratejik tedarik kapsamında üçüncü aşamada incelenecek ve tartışılacak üçüncü boyut alıcı-tedarikçi ilişkisidir. Alıcı-tedarikçi ilişkisi tedarik zincirinin tedarik (*üst akış)* tarafındaki bağlantının çekirdeğini ve en temel kısmını oluşturmaktadır (Anderson ve diğ., 1994:1-15; Chen ve Paulraj, 2004a:131-163).

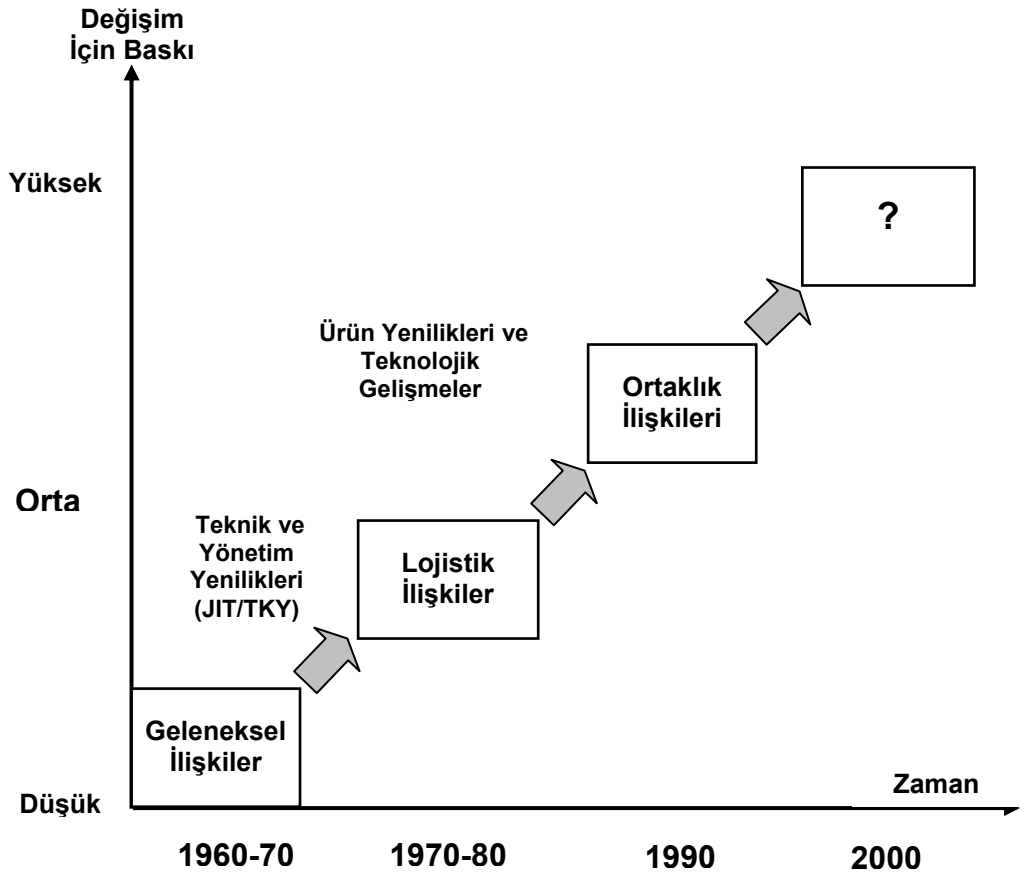
Bir alıcı-tedarikçi ilişkisi en az iki tarafın katılımıyla oluşur (Fournier ve diğ., 1998:42-51) ve taraflar birbirlerine değer katabilmek için (Walter ve diğ., 2001:365-377) ilişkiye ticari bir özellik verirler (Stuart, 1997:539-557); diğer bir ifade ile alıcı tedarikçi ilişkisinde iki veya daha fazla örgüt karşılıklı ticari amaçlar için bir araya gelirler (Szwejczewski ve diğ., 2005:875-897). Bu tür bir ilişkide taraflar değer sunan paketleri (ürün, hizmet, bilgi, karşılıklı hedefler, güven vb.) aralarında değiştirirken; bir taraf değer elde eder diğer taraf para ve uzun dönemli ilişki gibi harcamalar yapar (Lemke ve diğ., 2003:12-35). Bir alıcı tedarikçi ilişkisinde taraflar belli bir zaman süresince sürekli olarak ticaret yapar (Kotabe ve diğ., 2003:293-316). Bu tür ilişkiler iki işletme arasında karşılıklı olabildiği gibi, üretici ile birlikte paydaş olan birçok işletmenin katılımı ile oluşan dikey bütünleşme (*keiretsu*) şeklinde de olabilir (Cooper ve diğ., 1997:67-89). İşletmeler ile tedarikçiler arasındaki ana ticari ilişki, bir üretici ve bir tedarikçi arasında iki tarafın katılımıyla oluşan ilişkidir (Ellram, 1991:12-21). Bu kısımda alıcı tedarikçi ilişkileri kapsamında; alıcı tedarilkçi ilişkilerinin gelişiminden başlayarak tedarikçi ilişkilerinin yapılanması, Japon yaklaşımının etkileri, alıcı tedarikçi ilişki tipleri, işbirliğine dayalı tedarikçi ilişkileri ve özellikleri tartışılacaktır.

1.4.1. Alıcı-Tedarikçi İlişkisinin Gelişimi

Geçmişte üretici-tedarikçi ilişkileri kalite iyileştirmeleri, zamanında teslimat ve özellikle maliyet azaltmaya odaklanmıştır (Lamming, 1993; Lemke ve diğ., 2003:12-35). Tedarikçi yönetiminde maliyete odaklanma karı maksimize etmek hedefi ile açıklanmaktadır. Bu geleneksel düşünce daha ucuza alınarak daha çok kar elde etmek üzerine odaklanmıştır (Drucker, 1995:122). Ancak yeni yaklaşım ise; ticareti değer yaratan, zenginlik yaratan bir organizasyon olarak tanımlamaktadır (Szwejczewski ve diğ., 2005:875-897).

Üreticilerin içinde bulunduğu günümüzdeki ticari çevrede, ilişkiler sadece satın alma maliyeti ile satış fiyatı arasındaki farkı maksimize etmeye odaklanmayıp; uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır (Anderson ve Katz, 1998:1-13; Kim, 1999:217-236). Değer yaratmak maksadıyla; maliyetleri azaltma, kaliteyi iyileştirme ve tedarikçinin yenilikçi potansiyelini kullanma ısrarı tedarikçilerle ilişkileri etkilemiştir (Szwejczewski ve diğ., 2005:875-897). Bu yeni bakış açısıyla tedarikçi ilişkilerini yönetme sanatı her iki tarafı da etkili bir çalışma ilişkisi içine sokmaktadır (Leenders ve Fearon, 1997:282). Bu yaklaşımlar alıcı-tedarikçi ilişkilerinin doğal yapısının değişmeye başladığının göstergesidir. Bu değişim ile birlikte; işletmeler dış kaynaklardan tedariki optimize etmek maksadıyla; daha karmaşık yeni tedarik süreçleri kurmakta ve tedarikçileri ile olan ilişkilerini değiştirmektedirler (McGinnis ve McCarty, 1998:12-16). Son kırk yılda tipik üretici-tedarikçi ilişkilerinin yapısındaki gelişme Şekil 1-12'de görülmektedir.

Şekil 1-12: Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Gelişimi



Kaynak: Da Villa ve Panizzolo (1996:38-61)

1960-1970'lerde geleneksel anlayışa dayalı ilişkiler çıkara dayalı üst-ast yaklaşımındadır. Bu dönemde, oldukça sakin yerel talep ve seri üretim için durağan bir tedarik söz konusudur (Lamming, 1993:149). Bu dönemdeki geleneksel satın alma temel olarak fiyat odaklıdır ve değişim için baskı azdır. Ancak lojistik ilişkiler dönemine girilmesi ile birlikte değişim için baskı artmaya başlamıştır. Bu yaklaşım, tedarikçilerden üreticilere daha verimli malzeme akışı için baskı yapmaya başlamıştır (Da Villa ve Panizzolo, 1996:38-61). 1990'larla birlikte ise; ürün yenilikçiliği ve teknolojik gelişmelerde işbirliği ihtiyacı nedeniyle alıcı-tedarikçi ilişkilerinde daha çok etkileşim ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu yüksek seviyedeki etkileşim ortaklık olarak adlandırılmaktadır (Lamming, 1993). 2000'lerdeki alıcı tedarikçi ilişkilerinin ise nasıl olacağı/olduğu ise tam olarak ortaya konmamıştır.

1.4.2. Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Tedarikçi Yapılanması

1.4.2.1. Yatay-Dikey Yapılanma

İşletmelerin tedarik yapılanmasında dikey yapılanma ve yatay yapılanma olmak üzere iki tip yapılanma söz konusudur. Ülkelere göre farklılık göstermekle birlikte işletmelerin uyguladıkları tedarik yapılanmalarını tamamen dikey veya tamamen yatay yapılanma olarak adlandırılamaz (Bedir, 1999:55). Dikey yapılanma; işletmelerin ihtiyaç duydukları parça ve bileşenlerin işletmeye ait tesislerde veya işletmenin yan kuruluşu/ortağı olan tali işletmelerde üretilmesidir. Dikey yapılanmadaki en önemli husus alıcı işletmenin finansal mülkiyeti söz konusu olan bir işletmede üretilmesidir. Bu tesis ya alıcının ana işletmesidir ya da alıcının finansal mülkiyeti olan yan kuruluşu veya tali işletmedir. Yatay yapılanma; işletmelerin ihtiyaç duydukları parça ve bileşenleri tamamen bağımsız tedarikçilerden temin etmesi olarak tanımlanırken dış kaynaklardan tedarik olarak da tanımlanabilir. Geçmişte işletmeler her bir yaklaşımın fayda ve mahsurlarına göre iki yaklaşımdan birini tercih ederek ürünlerini pazara getirmişlerdir (Schmitz ve diğ, 1995:23-30).

1980'lerin sonları, 1990'ların başları ile birlikte, dikey yapılanma içinde yer alan bazı işletmeler çok hızlı değişen rekabet çevresinde esnek olmaması nedeniyle

dikey yapılanmadan uzaklaşarak "yarı dikey yapılanma"[18] stratejileri (ortak yatırım, stratejik ittifak, teknoloji lisanslama, varlık mülkiyeti, *franchising*, seçilmiş tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler ile ilgilenmeye başlamışlardır (McIvor, 1998:87-99).

1.4.2.2. ABD ve Avrupa'da Tedarikçi Yapılanması

ABD otomotiv endüstrisi, uzun süre Henry Ford'un ihtiyaç duyduğu parça ve bileşenleri ana işletme içerisinde ölçek ekonomisini sağlayacak miktarlarda üretmesi anlayışının (*Fordism*) etkisinde kalmasından dolayı ağırlıklı olarak dikey yapılanma anlayışını uygulamıştır. Avrupa otomotiv endüstrisinin ise, alıcı işletmeler ihtiyaç duydukları parçaları ilişki içerisinde bulundukları genellikle bağımsız ve oldukça fazla sayıda tedarikçiden sağlamaları nedeni ile daha çok yatay bir yapılanma içinde bulunulduğu ifade edilebilir (Bedir, 1999:55).

Geleneksel olarak batılı işletmeler geçmişte Japon işletmelere göre daha çok dikey yapılanma içinde yer almışlardır. Buna örnek olarak; Japon otomotiv üreticileri parçaların ancak %25'ni işletme içinde üretirlerken; ABD'li otomobil işletmeleri parçaların %48'ni işletme içinde üretimişlerdir (yer ve Ouchi, 1993:51-63).

Ancak, günümüzde işletmeler dikey bütünleşmeden (yapılanmadan) uzaklaşmaya başlamışlardır. Dikey bütünleşmeden uzaklaşma işletmeleri ana ve yardımcı faaliyetleri belirlemeye zorlamaktadır. Bu analiz sonucunda bir taraftan yardımcı faaliyetleri dış kaynaklardan tedarik ederlerken; diğer taraftan tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurmaktadırlar (McIvor ve diğ., 1998:87-99).

McIvor ve diğ. (1998:87-99) tarafından yapılan araştırmaya göre; 1990'lı yıllarla birlikte Avrupalı otomobil üreticileri finansal açıdan sahip olmayı ifade eden dikey yapılanmadan uzaklaşarak ortak yatırım gibi yarı dikey yapılanmaya yönelmeye başlamışlardır.

18 Yarı dikey yapılanma literatürde "quasi integration", "quasi vertical integration" hatta bazen "virtual integration" olarak geçmektedir (McIvor, 1998;87-99.)

1.4.2.3. Japonya'da Tedarikçi İlişkileri ve Tedarikçi Yapılanması

Literatür incelendiğinde, Japon tedarikçi ilişkileri yapılanması alıcı tedarikçi ilişkilerinin yapılanmasında hep örnek ve ideal bir alıcı tedarikçi ilişki yapılanması olarak gösterilmiştir. Ayrıca, sonraki kısımlarda tartışılacağı gibi, birçok çalışmada Japon yaklaşımının ABD ve Avrupa'daki endüstrileri etkilediği ortaya konarak tartışılmış; ayrıca bazı çalışmalarda ise Japon yaklaşımı ile ABD ve Avrupa yaklaşımları karşılaştırılmıştır. Dolayısıyla, Japonya'daki alıcı tedarikçi ilişkilerinin ve yapılanmasının literatüre dayanarak ortaya konması bu çalışma için açıklayıcı yönde destek sağlayacağı değerlendirilmektedir.

1.4.2.3.1. Japonya'da Tedarikçi Yapılanmasının Ortaya Çıkışı

Japon tedarikçi yapılanmasını doğrudan incelemeden önce bu yapılanmanın başlangıcından itibaren gelişimini incelemekte fayda bulunmaktadır. Lamming (2000:757-778) tarafından yapılan araştırma Japon tedarikçi yapılanmasının gelişimine ışık tutmaktadır.

Japon endüstriyel yapılanması, esas olarak 1900'lü yılların başlarında başlamış, ancak bu konuda ilk girişim 1930'lu yılların ortalarında Toyota tarafından gerçekleşmiştir. Bu dönemde, Amerikan işletmeleri seri üretim çerçevesinde ihtiyaç duydukları parçaları mülkiyeti kendilerine ait tali işletmelerden tedarik ederlerken; Toyota ise mülkiyeti başkasına ait bağımsız tedarikçilerden tedarik etmektedir. Bu dönemde Toyota tedarikçilerden satın aldığı parçaların kalitesi ve güvenilirliğinden memnun değildir. Bu durum Toyota'yı yeni bir girişim içine girmeye zorlamıştır. Bu girişimden yola çıkarak, 1943 yılında Japon Ticaret ve Endüstri Bakanlığı bir yasa çıkarılmıştır.

Bu düzenlemeye göre Japon işletmeleri; ana işletmeler, yavru işletmeler ve torun işletmeler olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bu yapılanmaya göre, yavru işletmeler ana işletmelere bağlı olarak çalışacak, torun işletmeler ise yavru işletmelere bağlı olarak faaliyet yürütüecektir. Yavru ve torun işletmeler bitmiş ürün üretmeyi bırakacak ve bağlı oldukları ana işletmelere parça ve bileşen üreteceklerdir. Ana ve yavru işletmeler çalışan yönetimi, malzemeler ve sermayeyi aralarında paylaşacaklardır. Bu planın ana esasları

- Ana işletme ilişkiyi kontrol edecek,
- Ana işletmede bulunmayan ve tedarikçide bulunan uzman yetenekler çok önemli olarak kabul edilecektir.
- Her bir ana işletme sadece kendi acil tedarikçileri ile ilişki içinde bulunacak,
- Sağlam bir ilişki kurulması için kademeler arasında bir miktar sermaye paylaşımı veya finansal bağ bulunması gereklidir.

1943 yılında yayımlanan bu yasa sadece otomobil endüstrisini değil, genel olarak bütün endüstrileri kapsamaktadır. Bu yapılanma ana işletme egemen tedarik ilişkilerini göstermektedir ve bu yapda tedarikçi üzerine büyük bir baskı kurulmaktadır. Ayrıca bu sistemde alıcının rekabete dayalı olarak diğer tedarikçilere gitme riski nedeniyle tedarikçi için işi kaybetme tehdidi her zaman yer almaktadır. Ancak, üstün performans durumunda da tedarikçiler daha fazla iş ile ödüllendirilmektedir. Bu tür ilişki ana işletmeleri en yakın tedarikçiler ile çalışmaya, tedarikçileri de aynısını yapmaya zorlamaktadır. Böylece ana işletmeler dikkatini yavru işletmelere verirken; yavru işletmeler de torun işletmelere vermektedirler. Bu yapılanmada müşteri ihtiyaçları doğrultusunda tedarikçinin geliştirilmesi, böylece uzun dönemli bir ilişki ağının ortaya çıkarılması en ince detayına kadar planlanmıştır. Bu şekildeki alıcı işletme egemen ve tedarikçi itaatinin söz konusu olduğu yapılanma birçok ürün pazarında Japonlara stratejik üstünlük sağlamıştır.

Daha sonraları Japon endüstriyel yapılanmasını inceleyen batılı gözlemciler ana işletmeyi doğrudan destekleyen en güçlü, en büyük tedarikçileri birinci kademe tedarikçiler olarak adlandırmışlardır.

Bu yapılanmanın diğer bir felsefesi ise; pazarda daha iyiyi bulma umuduyla rekabete dayalı satın almanın yerine tedarik kaynaklarını geliştirmek anlayışıdır. Japon ilişkilerindeki tedarikçi dernekleri, tedarikçi geliştirme ve mühendislerin tedarikçi tesislerine görevlendirilmesi gibi hususlar; alıcının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tedarikçileri geliştirmek için tasarlanmıştır. Bu şekildeki tedarikçi ilişkisinde alıcının ticari egemenliği söz konusudur; strateji alıcı tarafından belirlenmekte ve tedarikçi ona itaat etmektedir. Japon tedarik ilişkilerindeki yakın çalışma ve işbirliği bu şekilde sağlanmıştır.

1.4.2.3.2. Japon Tedarikçi Yapılanması: Keiretsu (Yarı Dikey Yapılanma)

Japon otomotiv endüstrisi diğer ülkelerden farklı olarak sadece Japonya'ya özgü bir yapılanma içerisinde olmuştur. Bu yapılanmanın birinci özelliği, ana işletme tamamen montaj yapar ve bütün parçalar tedarikçi işletmeler tarafından üretilir. Bu özelliği itibariyle Japon otomotiv sanayi tam bir yatay yapılanma örneği sergilemektedir. Burada ana işletme, tedarikçinin katılımından da istifade ederek önceliği yeni ürün geliştirme, üründe iyileştirme, kaliteyi yükseltme, düşük maliyetlere odaklanma gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Japon otomotiv endüstrisindeki yapılanmanın ikinci özelliği ise, ana işletmeler sadece büyük ölçekli tedarikçi işletmelerden uzun dönemli sözleşmeler çerçevesinde tedarik yapar ve ana işletme düşük oranda da olsa tedarikçi işletmelerin mülkiyetinde pay sahibidir. Bu çerçevede kısmen dikey bir yapılanmayı da içermektedir. Bu yapılanma şekline yarı dikey yapılanma veya literatürde kabul görmüş Japonca bir ifadeyle "*Keiretsu*" denilmektedir (Lamming, 2000:757-778).

Ağ şeklinde tedarikçi yapılanmasına sahip olan Japon otomotiv üreticileri için üç tip tedarikçi mevcuttur (Kim ve Michell, 1999:118-129). Bu tedarikçilerin bir kısmı üye veya kayıtlı tedarikçiler iken; diğerleri bağımsız tedarikçilerdir (Shimokawa, 1985:3-31; Asanuma, 1993:1019-40).

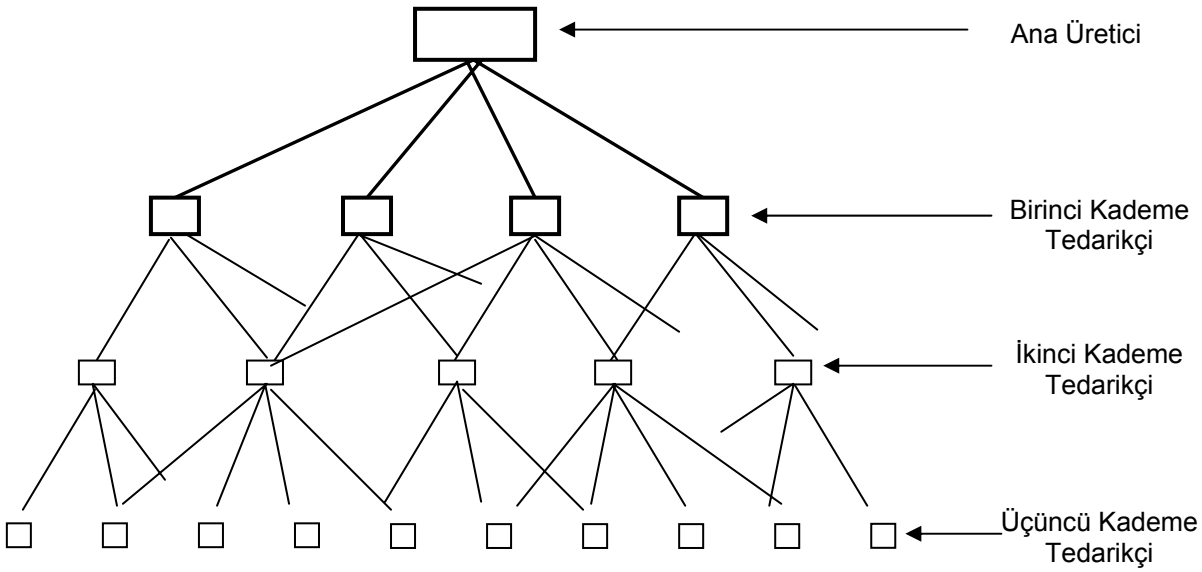
Birinci kademe tedarikçiler; üreticiye en yakın çok az sayıda tedarikçiden oluşur. Genellikle bu tür işletmeler, mülkiyetlerinin %20'den fazlası ana üreticiye ait tali veya kayıtlı işletmelerden oluşur (Asanuma, 1993:1019-40; Miwa, 1996). Otomobil üreticileri, bu gruptaki tedarikçilere genellikle personel transferi yaparlar; uzun dönemli stratejik planlamalar, sermaye yatırımları, kapasite planlamaları ve finansal konularda tedarikçilere rehberlik ederler(Cusumano ve Takeishi, 1991:563-588; Walker, 1994:583-593). Bu az sayıdaki tedarikçi otomobil üreticisinin yüksek değerli önemli bileşenlerini üretirler (Kim ve Michell, 1999:118-129).

Japon otomotiv endüstrisinde çok yaygın olan "*Keiretsu*" tipi yapılanmada ana işletme, tedarik ettiği parça ve bileşenleri büyük küçük çok sayıdaki tedarikçi işletmeden tedarik etme yerine daha az sayıdaki büyük ölçekli tedarikçi işletmelerden doğrudan montaja hazır ürün olarak temin etme yolunu tercih etmektedir. Buradaki büyük ölçekli tedarikçiler ise ürettikleri ürünlerin daha ayrıntılı

parçalarını bu alanda uzmanlaşmış nispeten daha küçük ölçekteki tedarikçi işletmelerden temin etmektedirler. Ana işletmelere tamamlanmış ürün sağlayan birinci kademe tedarikçiler, birinci kademe tedarikçilere parça sağlayan ikinci kademe tedarikçiler, ikinci kademe tedarikçi işletmelere daha küçük parça ürün sağlayan küçük ölçekte üçüncü kademe tedarikçi işletmeler şeklinde yapılanmaktadırlar (Shimokava, 1985; Smitka, 1991). En tepede ana işletme olmak üzere, aşağıya inildikçe küçülen ve sayıları artan tedarikçi işletmeler olacak şekilde genişleyerek artan bir piramit şeklinde yapılanma söz konusudur (Şekil 1-13).

Birinci kademedeki tedarikçi işletmelerin her biri farklı alanlarda üretim faaliyeti yürüttüklerinden Keiretsu şeklindeki bir yapılanmada özellikle birinci kademedeki tedarikçi işletmeler arasında rekabetten ziyade bir işbirliği eğilimi vardır. Ayrıca bu işletmeler, tedarikçi dernekleri vasıtasıyla örgütsel ve diğer alanlarda da destek sağlanmaktadırlar.

Şekil 1-13: Japon Otomotiv Endüstrisinde Keiretsu Tipi Yapılanma



Kaynak : Lamming (2000:757-778)

İkinci kademe tedarikçiler; 100 ile 400 arasında tedarikçiden oluşur; otomobil üreticilerinden birisinin dernek üyelerini kapsar; sadece Keiretsu grubundaki tedarikçileri kapsamaz; bağımsız tedarikçiler de bu grupta yer alır (Asanuma, 1993:1019-40). Çok sık olarak patent/tescil bilgi değişimi ve yakın koordinasyon

ihtiyacı derneklere üye olmasına izin verilen tedarikçi sayısını kısıtlamaktadır (Kim ve Michell, 1999:118-129).

Üçüncü grup ise; ikinci kademe tedarikçi derneklerini temsil eder; bütün tedarikçilere açıktır. Bu gruptaki tedarikçiler daha çok standart parçalar üretirler (Smitka, 1991).

Keiretsu yapılanması içinde; birinci kademe tedarikçiler motor, akü, fren sistemi, güç iletim sistemi, tekerlek gibi tamamlanmış ürünler ve alt sistemler üretmektedirler. İkinci ve daha alt kademe tedarikçiler çeşitli alt sistemlerin bileşenleri ve daha ayrıntıdaki parçaları üretmektedirler.

Ana işletme çok sayıda birinci kademe tedarikçiye uzun süreli destek sağlaması zordur. Dolayısı ile Keiretsu türü bir yapılanmada ana işletme az sayıdaki birinci kademe tedarikçi ile ilişki kurmakta, daha küçük tedarikçilerle birinci ve ikinci kademedeki tedarikçiler ilişki kurmaktadır. Ana işletmeler doğrudan ilişki içerisinde oldukları birinci kademe tedarikçilere mali kaynak temininde kolaylık, kalite denetimi, makine ve teçhizat desteği, eğitim gibi teknik ve idari destek sağlamaktadırlar. Aynı desteği birinci kademe tedarikçiler ikinci kademe tedarikçilere, ikinci kademe tedarikçiler ise üçüncü kademedeki tedarikçilere sağlamaktadırlar.

Ancak 1990'lı yıllardan itibaren 2000 yılına kadar Japonya'da yaşanan ekonomik krizin Japon tedarikçi ilişkilerine etkileri Lamming (2000:757-778) araştırılmış olup sonraki kısımlarda incelenecektir.

1.4.3. Japon Tedarikçi İlişkilerinin Batı Tedarikçi İlişkilerine Etkisi

1.4.3.1. Japon Tedarikçi İlişkilerinin Batı ile Karşılaştırılması

Japon otomotiv endüstrisinde yaşanan gelişmeler ve tedarik ilişkileri literatürde batılı olarak dile getirilen ABD ve Avrupa'daki tedarik ilişkileri ile karşılaştırıldığında; Japon otomobil üreticilerinin 1965'te %3,6 olan dünyadaki pazar payı 1989'da %25'e yükselmiş (McIvor ve diğ., 1998:87-99); Avrupalı otomobil üreticilerine göre verimliliği 2:1 oranına ulaşmış ve otomobil başına hata oranı Japon otomobillerinde %50 daha iyi duruma ulaşmıştır (Womack ve diğ., 1990). Hatta Oliver ve diğ.

(1996:85-97) Avrupa'daki otomotiv işletmelerinin kalite ve verimlilik açısından Japon ve Amerikan işletmelerinin gerisinde kaldığını, Japon işletmelerinden 7 kez daha fazla, Amerikan işletmelerinden 5 kez daha fazla hata oranına sahip olduklarını tespit etmiştir. Ayrıca alıcı-tedarikçi ilişkilerine örnek olarak gösterilen Japon otomobil üreticilerinin tedarikçileri ile olan ilişkileri otomobil üreticilerine daha düşük maliyetler, daha yüksek kalite ve daha fazla yenilikçilik kazandırmıştır. Ayrıca, Toyota ve Nissan gibi büyük otomobil üreticileri, geleneksel olarak GM ve Ford tarafından içeride üretilen bileşenlerin tedarikçiler tarafından hem tasarımı hem de üretimi konusunda tedarikçilere güvenmektedirler (Richardson, 1993:339-350).

GM ve *Ford* gibi batılı otomobil üreticileri geleneksel olarak üretimlerinin büyük bir kısmını işletme içinde gerçekleştirirken; satın aldıkları parçaların tasarımlarını kendileri yapmışlar ve çok sayıdaki tedarikçi ile çıkara dayalı ilişki yolunu seçmişlerdir (Carr ve Truesdale, 1992:49-57). Buna karşılık Japon otomobil üreticileri %25'ni işletme içinde üretme yolunu seçmişler hatta bazı durumlarda komple alt sistemleri tedarikçilerden sağlamışlardır.

Japon Uluslararası Ticaret ve Endüstri Bakanlığına göre; Japon üretim endüstrisi rekabetçi üstünlüğünü ve gücünü tedarikçilerle kurduğu ilişki yapısına borçludur (Ministry of International Trade and Industry, 1987:36-37). Yarı dikey yapılanma (Keiretsu) olan Japon alıcı tedarikçi ilişkisi ortaklığa dayanmaktadır ve değer zincirinin bütününün verimliliğini maksimize etmeye odaklanmaktadır. Ana işletmeler birinci kademedeki tedarikçi işletmelerin mülkiyetinde pay sahibidir (Dyer ve Ouchi, 1993:51-63).

Tedarikçi sayıları açısından karşılaştırıldığında; Japon otomotiv endüstrisindeki ana işletmelerin birinci kademedeki tedarikçi sayısı 150-200 arasında iken; Avrupa otomotiv endüstrisindeki işletmeler 1000-1500'e varan sayıda birinci kademe tedarikçi ile çalışmaktadırlar. Amerikan işletmeler ise daha da fazla sayıda tedarikçi ile çalışmaktadırlar (Wells ve Rawlinson, 1994:83).

Japon otomotiv endüstrisindeki alıcı-tedarikçi ilişkileri gerek Batılı gerekse Amerikan otomotiv endüstrisinin dikkatini çekmiş; birçok çalışmada Japon tipi tedarikçi ilişkileri araştırılmış (Cusumano, 1988:29-39; Womack ve diğ., 1990; Dyer ve Ouchi, 1993:51-63; Nishiguchi, 1993); Japon yaklaşımı ile Amerikan ve Avrupa

otomotiv endüstrisindeki alıcı-tedarikçi ilişkileri karşılaştırılmış (Kim ve Michell, 1999:118-129; Lamming, 2000:757-778); hatta Japon otomotiv endüstrisindeki alıcı tedarikçi ilişkileri Amerikan ve Avrupa otomotiv endüstrisindeki alıcı-tedarikçi ilişkilerine etkileri (Dyer, 1996:42-56; Ali ve diğ., 1997:33-42; McIvor ve diğ., 1998:87-99) araştırılmıştır. Japon otomotiv endüstrisindeki bu gelişmeler Womack ve diğ. (1990) tarafından yayınlanan "*The Machine that Changed the World" (Dünyayı Değiştiren Makine)* isimli kitapla bütün dünyaya yayılmış ve büyük ilgi toplamıştır. Bu çalışmalarda, Japon yaklaşımları Batılı üreticilere veya alıcı işletmelere yol göstermek ve motive etmek maksadıyla kullanılmıştır. Lamming (2000:757-778) tarafından yapılan Japon ve Batılı yaklaşımların tedarik ilişkilerinin karşılaştırılması Tablo 1-4'dedir.

Kriz Sonrası Japon Tedarik İlişkilerindeki Değişim

1950'lerden 1990'lı yıllara kadar Japon devleri oldukça baskıcı ve alıcı egemen tedarik ilişkileri geliştirmişlerdir. Bu tür tedarik ilişkilerinde, tedarikçiler kendi özerkliklerini kaybetmesine rağmen müşterilerinin (alıcıların) başarıları ve sağladığı kazançlar onları mutlu etmiştir. 1991'li yıllardan itibaren Japon ekonomisi büyük bir gerileme içine girmiştir. Japon eknomosi 1996'da toparlanır gibi gözükmesine rağmen 1997'de ilk defa 23 yıl sonra (1950'den beri ikinci) negatif büyüme gerçekleştirmiştir. Düşük müşteri talepleri ve deflasyon yatırımcılarda ve müşterilerde bir güven krizi yaratmıştır. Resmi rakamlara göre 1994'te 2.9% olan işsizlik oranı 2000 yılında 4.8%'e yükselmiştir. Ancak, gerçek rakamlara göre ise işsizlik resmi rakamlardan daha fazladır. Gerçekte ise; azalan taleple birlikte emek veya çalışanın verimliliğinin artışı işsizliğin artışına sebep olmuştur (Lamming, 2000:757-778).

Yaşanan krizinden sonra, Tablo 1-3'de görüldüğü gibi Japon tedarik ilişkileri ve Keiretsu tipi yapılanma stratejisi değişmeye başlamıştır. Bu yeni yaklaşıma bakıldığında; tedarikçiler alıcılara teknik çözümler sağlamaları ve Keiretsu dışındaki diğer müşterilerle ilişki kurmaları için alıcılar tarafından zorlanmaktadır. Ana işletmeler, Keiretsu tipi yapılanmanın en önemli özelliklerinden bir tanesi olan tedarikçiler üzerindeki mülkiyet haklarını satmaktadırlar. Tedarikçilerin sadece müşterilere itaat ederek pazardaki ticaretlerini koruyamayacakları, buna karşılık hem ülke içinde hem de ülke dışında rekabetçi bir çevre ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu yeni çevrede tedarikçiler, yeni teknik ve ticari yetenekler kazanmaya başlamışlar,

müşterilerinin ana işi olan yeni ürün geliştirmeye ve pazara odaklanmaları, tedarik ve dağıtım kanallarında stok tutma ihtiyacını yok etme konusunda ana işletmelere destek sağlamaya başlamışlardır (Lamming, 2000:757-778).

Tablo 1-3:Japon ve Batılı Tedarik İlişkileri Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Japon İlişkileri	Batılı İlişkileri
1990'lara Kadar	
Alıcının tedarikçi üzerinde egemenliği: Tedarikçi özerktir. İlişki işbirliğine dayalıdır. Tedarikçi uysaldır ve süreç maliyeti azaltılır.	Alıcının tedarikçi üzerinde egemenliği: Tedarikçi fırsat kollar. İlişkiler çarpışmaya dayalıdır. Bu durum uyumda risk ve tedarik zincirinde yüksek maliyet yaratır.
Alıcı ve tedarikçi arasında çoğunlukla ortak mülkiyet vardır. Bu durum ortak yazgı duygusu yaratır.	Alıcı ile tedarikçi arasında nadiren mülkiyet bağlantısı vardır.
Maliyetler ve fiyatlar sürekli azalır. Bu durum alıcıya uluslararası rekabette yardımcı olur; alıcının tedarikçi ile ticareti artarken tedarikçi için katlanılabilir bir ilişki haline gelir.	Tedarikçi uzun süre sağladığı parçalar için yıllık olarak fiyatları artırmaya çabalar. İlişkinin ana niteliği geleneksel görüşmeye dayanır.
Alıcı kendi ihtiyaçları doğrultusunda tedarikçinin gelişimine yardımcı olur. Eğer tedarikçi alıcının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalırsa alıcı tedarikçinin durumunu iyileştirmek için yardımcı olur.	Tedarikçiler kendisini korumaya çalışır. Eğer tedarikçi alıcının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalırsa alıcı başka kaynakları araştırır.
Alıcılar az sayıdaki birinci kademe tedarikçilerle çalışırlarken; birinci kademe tedarikçiler de ikinci kademedeki tedarikçilerle ilgilenir.	Alıcı tedarikçi arasındaki ilişki güvensizliğe dayalıdır. Alıcının tedarikçiyi iyileştirme girişimleri tedarikçi tarafından iyi niyetle algılanmaz.
Bazı alıcılar tedarikçilerinin rakipleri ile çalışmasını istemezler.	Alıcılar birçok tedarikçi ile çalışır; alıcı ile tedarikçi arasında çok az bir sadakati söz konusudur.
Son Dönemler (Kriz Sonrası)	
Japonya'daki krizin etkileri sonucu yeni yaklaşımlar ve Japon tedarik stratejilerindeki değişiklikler: (1) Ana işletmeler Japon tedarikçiler üzerindeki Keiretsu kapsamındaki mülkiyet haklarını satmaktadırlar ve tedarikçilere gerçek, dinamik yetenek kazandırmak zorunda olduklarının farkına varmışlardır. (2) Japon endüstriyel işletmeleri alıcı işletme baskısı altındaki dar yaklaşımı küresel boyutta açık rekabete dönüştürmüşlerdir. Bu yaklaşımla Japon tedarikçilerin teknolojik yeteneklerinin geliştirilmesi ve yabancı rakipleri karşısında stratejik üstünlük elde etmeleri hedeflenmektedir. (3) Japonya'daki endüstriyel işletmeler teknik çözümler geliştirmesi ve ilk defa diğer alıcı işletmelerle bağlantı kurması için kendi tedarikçilerine baskı yapmaktadırlar. (4) Japon tedarikçiler 50 yıldır uygulanan birleşik yapı ve standart prosedürlerin dışında hem ülke içinde hem de ülke dışında açık, çok büyük bir rekabet ortamı ile karşı karşıyadırlar. Bu gelişmelerin sonucu olarak; tedarikçiler ilk defa teknolojik çözümler için potansiyel kaynak olarak görülmektedir. Bu nedenle tedarikçiler sadece alıcılar tarafından verilen komutlara itaat etmekten daha fazlasını yapmak zorundadırlar. Böylece tedarikçiler Japon endüstriyel alıcılara gerçek zamanlı olarak, pazara yönelik ürün geliştirmede, tedarik zincirinde ve dağıtım kanallarında stok tutma ihtiyacı yaratmadan yardımcı olmaktadırlar.	Bazıları alıcı tarafında sözde kalsa da ve tedarikçiler tarafından şüpheli, fırsatçı olarak değerlendirilse de karşılıklı çıkarlar doğrultusunda alıcılar ve tedarikçiler işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmektedirler. Bazı alıcılar tedarikçilerin tedarikçilerini de kapsayacak şekilde tedarik zinciri yaklaşımlarını oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Kaynak: Lamming (2000:757-778)

1.4.3.2. Japon Yaklaşımlarının Avrupa Tedarikçi İlişkilerine Etkisi

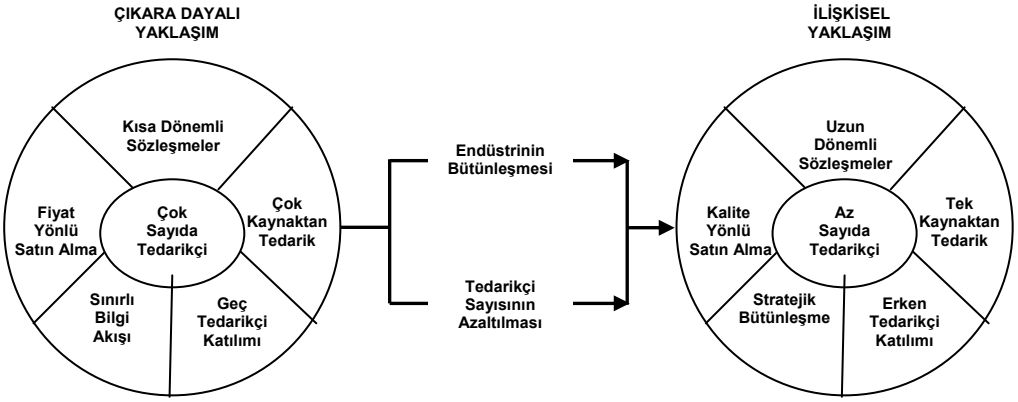
1980'lerde küresel durgunlukla birlikte yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve artan rekabet; ilave olarak Japon otomotiv endüstrisi tarafından uygulanan yeni yalın üretim yöntemleri (Womack ve diğ., 1990) batılı üreticileri pazardaki stratejik pozisyonlarını yeniden incelemeye zorlamıştır (Ali ve diğ., 1997:33-42). Japon alıcı-tedarikçi ilişkisinin başarısından dolayı birçok batılı üretici işletmeler Japon alıcı-tedarikçi ilişkilerinin özelliklerini adapte etmeye çalışmışlardır (Richardson, 1993:339-350).

Bu gelişmelerin sonucunda üretici işletmeler kendi rekabetçi üstünlüklerinin sadece kendi faaliyetlerine değil tedarikçilerine de bağlı olduğunu anlamaya başlamışlardır (Hyun, 1994:66-75). Bütün bunların sonucunda kısa dönemli çıkara dayalı tedarik yaklaşımı yerini başarılı Japon stratejileri tarafından etkilenen seçilmiş tedarikçilerle ilişkisel yaklaşıma bırakmaya başlamıştır (Dyer ve Ouchi, 1993:51-63) (Şekil 1-14). Bu değişim, bir taraftan üretici işletmelerin ana işletme yeteneklerine daha fazla odaklanmasına; önemsiz veya ikinci derecede önemli faaliyetlerin ise dış kaynaklardan tedarik edilmesine yol açmış olup; aynı zamanda endüstrideki dikey bütünleşmenin yıkılışı olarak değerlendirilmektedir (Bertodo, 1991:40-48). Ayrıca, 1980'lerden itibaren büyük üretici işletmeler tedarikçi veri tabanındaki veya portföyündeki tedarikçi sayısını azaltmaya başlamışlar (Lamming, 1989), tedarikçi sayısındaki bu azalma 1990'larda da devam etmiştir (Carr, 1993:551-568). İlk etapta birinci kademe tedarikçi sayısının 900-1000'li sayılardan 400'lere düşmesi hedeflenmiş olmasına rağmen; bu sayı Japon otomotiv endüstrisindeki birinci kademe tedarikçi sayısının yanında halen fazlalık olarak kendini göstermektedir (McGrath ve diğ., 1994).

Günümüzde, batılı üreticiler üzerinde Japon yaklaşımının etkisi tek kaynak veya seçilmiş tedarikçilerle uzun dönemli sözleşmeler (Turnbull ve diğ., 1992:159-168), parça yerine alt sistem[19] satın alınması (Nishiguchi, 1994), stratejik bütünleşme (Nishiguchi, 1994) ve yeni ürün geliştirmeye tedarikçilerin erken katılımı, ürün geliştirme süresini kısaltmak için eş zamanlı mühendislik prensiplerinin kullanılması şeklinde kendisini göstermiştir. İlave olarak, toplam kalite yönetiminin parçası olarak sıfır hata hedefleri ile kalite yönlü satın alma vurgusu yukarıdaki

değişimlere eklenebilir (Ali ve diğ., 1997:33-42). Japon endüstrisinde olduğu gibi; uzun dönemli ilişkilerin parça kalitesinin iyileştirilmesi ve maliyetlerin azaltılmasında etkisi vardır (Richardson, 1993:339-350).

Şekil 1-14: Endüstrinin Yeniden Yapılanması ve İlişkisel Yaklaşıma Geçiş



Kaynak: Ali ve diğ. (1997:33-42)

Japon ve Avrupa otomotiv endüstrilerindeki verimlilik ve kalite farkı Avrupalı otomobil üreticilerini eş zamanlı mühendislik, tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi yaklaşımlarını edinmeye zorlamıştır (Carr, 1990). Ayrıca, tam zamanında üretim sistemleri yukarıdaki değişimlerle yakından ilgilidir (Hakansson ve Erikson, 1993:3-34). Bir tam zamanında üretim sisteminin çalıştırılmasında mükemmel kalite kontrolü en önemli husustur (O'Neal, 1989:55-63). İlave olarak tam zamanında üretim sistemi alıcılarla tedarikçilerin üretim sistemlerinin yakın bütünleşmesini gerektirmektedir (Burt, 1989:127-135).

Bu gelişmelerin sonucu olarak ABD işletmeleri işletme içi kaynaklarda üretim yerine dış kaynaklardan tedariki artırmaya ve daha az sayıdaki tedarikçi ile uzun dönemli ilişki kurmaya yönelmişlerdir (Richardson, 1993:339-350). 1990'ların başlarından itibaren benzer gelişmeler Avrupalı otomobil üreticisi işletmelerde de başlamıştır. Bu gelişmelerin sonucu olarak Avrupa'daki ana otomobil üreticileri tedarikçi ağlarını ve tedarikçi ilişkilerini yeniden yapılandırmaya yönelmişlerdir (McIvor ve diğ., 1998:87-99).

---

19 Bir sistem, bir araç içindeki bir fonksiyonu yerine getirmek üzere birbiriyle uyumlu olarak çalışan parçalardan oluşacak şekilde tasarlanmış bir komple malzeme, bileşendir (Ali ve diğ., 1997;33-42).

1.4.3.3. Avrupa Tedarikçi İlişkilerinin Yeniden Yapılandırılması

Büyüme oranının düşüklüğü, pazardaki rekabetçi baskılar ve talep değişkenliği ile artan düşmanca kurallar nedeniyle dünya otomotiv endüstrisi belirsiz bir çevre ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durumun Avrupalı otomobil üreticilerinin tedarikçileri ile ilişkilerine derin etkileri olmuştur. Ayrıca, aşırı üretim kapasitesi ve düşük satışlar; Avrupa otomotiv endüstrisini talep ve tedarik arasında denge oluşturmak için yapısal değişiklik yapmaya zorlamıştır (McIvor ve diğ., 1998:87-99).

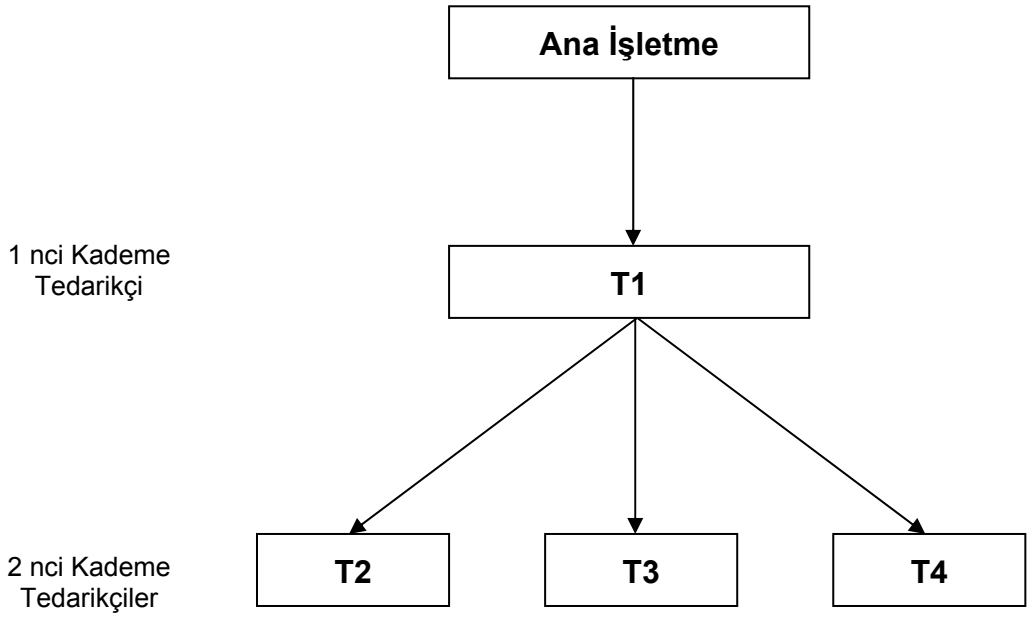
Avrupa otomobil üreticilerinin bu çerçevedeki yaklaşımlarını dört başlık altında özetlemek mümkündür (McIvor ve diğ, 1998:87-99). Bunlar; tedarikçiler ile ilişkileri yeniden yapılandırmak (tedarikçi sayısını azaltarak ve tedarikçileri konsolide ederek tedarikçi veri tabanının rasyonel hale getirilmesi), daha çok dış kaynaklardan tedarik, ürün tasarımı ve yeni ürün geliştirmeye tedarikçi katılımını sağlamak ve son olarak tedarikçilerle ortaklığa dayalı ilişki kurmaya yönelmek olarak sıralanabilir.

Avrupa otomobil endüstrisinin en önemli yaklaşımı tedarikçi veri tabanının rasyonel hale getirilmesi ve tedarikçi veri tabanındaki tedarikçilerin birleştirilmesidir. Büyük otomobil üreticileri bir taraftan tedarikçi sayılarını azaltarak diğer taraftan tedarikçilerle aralarındaki ticaret yöntemlerini değiştirerek işe başlamışlardır. Çok sayıda tedarikçi ile ortaklık ilişkisi kurulamayacağı için işbirliğine dayalı ve geliştirilmiş tedarikçi ilişkileri için en önemli ilk adım tedarikçi sayısını azaltmaktır (Gadde ve Hakansson, 1994: 27-35). Tedarik zincirindeki tedarikçi sayısını azaltmak zincirin yapısını değiştirmeye ve tedarik zincirindeki kademe sayısını azaltmaya yol açmıştır. Bu yaklaşımda büyük otomobil üreticileri tek parça satın almak yerine birleştirilmiş alt sistemleri satın almaya yönelmişlerdir. Böylece tedarikçiler aralarında ittifak oluşturmaya ve ana üreticiye girdi sağlayan ana sistemleri üretmeye; tedarik zincirindeki kademe içinde bir yer edinmek için cesaretlendirilmişler ve zorlanmışlardır. Bu şekildeki yapılanmada, Japon tedarikçi ilişkileri hiyerarşisinde olduğu gibi; daha az ve daha büyük ölçekli tedarikçiler daha küçük ölçekli tedarikçilerle iş yapmaya yönelmişlerdir (Şekil 1-15).

Bu yapılanmada birinci kademedeki tedarikçiler montajı yapılmış alt sistemleri sağlamaktan ve ürün tasarımı ve süreç geliştirmek için yatırım yapmaktan sorumludurlar. Birinci kademe tedarikçiler ikinci kademe tedarikçilerden tedarik

girdisini koordine etmekten ve sağlamaktan sorumludurlar. Ayrıca, birinci kademe tedarikçiler daha düşük seviyedeki tedarikçilerin kalite ve zamanında teslimat gibi performanslarından da sorumludurlar. Sadece birinci kademedeki tedarikçiler doğrudan ana işletmeye tedarik sağlamaktan sorumludurlar. Hatta mümkünse birinci kademedeki tedarikçiler tam zamanında teslimat yapmaktan sorumludurlar (Nishiguchi, 1993). Ancak Avrupa'daki bu birinci kademe tedarikçi yapılanması Japonya'daki ile karşılaştırıldığında oldukça zayıftır; daha kat edeceği mesafe vardır ve olgunlaşması zaman alacaktır. Sistem tasarımı ve geliştirme gibi müşterek hedeflere ulaşmak için işletmeler arasında birlikte çalışma açısından henüz işbirliği zayıftır. Ortaklık anlayışına sahip bir yapılanmada ana işletme ile birinci kademe tedarikçiler arasındaki ilişkiler çok yoğun olmalıdır. Birinci kademedeki tedarikçiler, tek parça yerine otomobil üreticilerinin daha önce kendi işletmesi içinde ürettikleri alt sistemlerin detaylı tasarım çalışması, alt montajı ve alt sistemlerin ana işletmeye sağlanmasından sorumludur (Waters, 1996:3).

Şekil 1-15: Tedarik Zincirinde Yapılanma (Tedarikçi İlişkilerinde Yapılanma)



Kaynak: MvIvor ve diğ., 1998:87-99

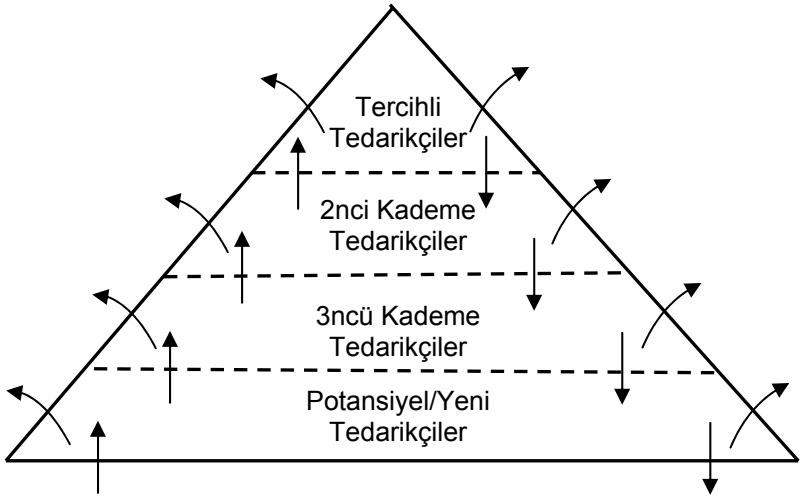
Bu yapılanma içinde birinci kademedeki tedarikçi ana işletme ile alt kademedeki tedarikçiler arasında koordinasyon sorumluluğunu almak zorunda ve alt

kademedeki tedarikçilerin kalitesini iyileştirmek birinci kademedeki tedarikçiye düşmektedir. Dolayısı ile birinci kademedeki tedarikçiler ne öğrendi ise alt kademedeki tedarikçilere aktarmak zorundadırlar. Bu şekildeki kademelenme yapılanmasında ana işletme ile alt tedarikçiler arasında aracılık rolü üstlenen birinci kademedeki tedarikçileri araştırma geliştirme, mühendislik ve proje yönetimi çalışmalarına katmak gelecekte çok büyük fayda sağlayacaktır (Wagstaff, 1994:28-31).

1.4.4. Üretim Dışı Sektörlerde Tedarik Yapılanması: Tedarikçi Hiyerarşisi

Bugün gelinen noktada; üretici işletmelerin tedarikçi ilişkilerindeki kademe yapılanması yaklaşımı, merkezi perakende işletmelerinde de kendisini göstermektedir (Christopher ve Jüttner, 2000:117-127). Bu yaklaşımda, işletmeler tedarikçi veri tabanını hiyerarşik kademeler şeklinde yapılanmaktadır. Burada amaç, önceden belirlenmiş kurallarla oluşturulan tedarik yapılanmasını içeriden yönetmek ve bunu dış ilişki ortaklarına göstermektir. Christopher ve Jüttner (2000:117-127) tarafından yapılan araştırmada, bir merkezi perakendeci işletmenin dört kademeli tedarikçi yapılanma (tedarikçi hiyerarşisi) yaklaşımı Şekil 1-16'da görülmektedir. Bu yapılanma tedarikçiler için "*kariyer adımları*" olarak da adlandırılmaktadır.

,Şekil 1-16: Diğer Sektörlerde Tedarikçi Yapılanması (Tedarikçi Hiyerarşisi)



Kaynak: Christopher ve Jüttner (2000:117-127)

Şekilde 1-16'da görüldüğü gibi yeni tedarikçiler sadece alt kademeden bu yapılanma içine girebilirler; diğer bir deyişle en alt tedarikçi statüsünden

başlayabilirler. Bir üst kademeye çıkmak veya bir bir alt kademeye inmek alıcı işletmenin çeşitli departmanlardan temsilcilerin katılımı ile oluşan bütünleşik fonksiyonlu performans değerlendirme takımının derecelendirmesi ile olur. Eğer bir tedarikçi önceden belirlenen performans standartlarını artık hiç karşılamıyorsa bu durumda herhangi bir kademeden dışarıya çıkabilir. Tedarikçi sınıflandırması işletmenin ilişki stratejisinin resmi bir parçasıdır ve tedarikçi ile işletme içi bir birim gibi iletişim kurulur. Bu yapılanmada, perakendeci işletme ticari faaliyetlerin büyük bir kısmını en üst kademedeki tedarikçilerle yaparken ve bu ilişkilere daha çok yatırım yapmakta; bu durum diğer tedarikçilerin birinci kademeye çıkmaları için bir dürtü oluşturmaktadır. Ancak bu şekildeki tedarikçi yapılanmasının dikkatli bir şekilde işletilmesi ve düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

1.4.5. Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Arayüzler

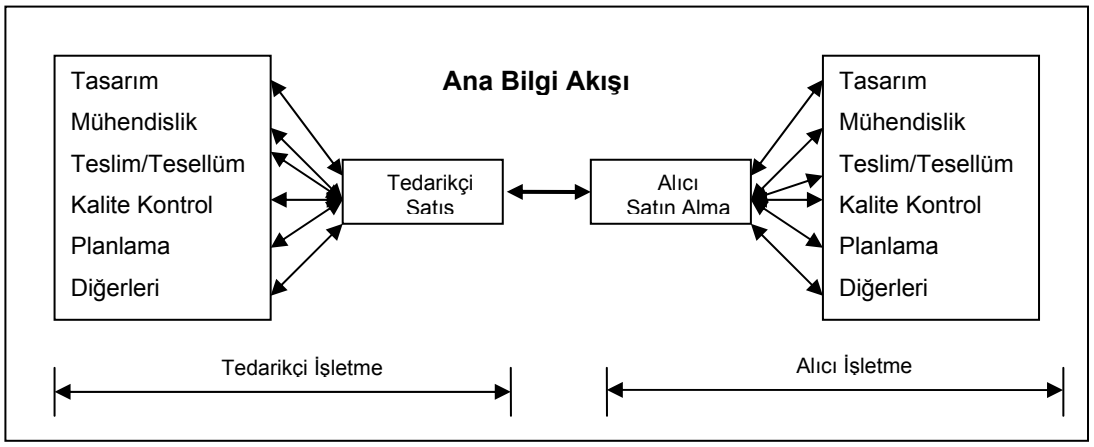
Arayüz yapılarına göre ilişki tipleri alıcı ile tedarikçi arasında ilişki kuran veya ilişki halindeki fonksiyonlara göre farklılık göstermektedir. Taraflar arasındaki ilişkinin kalitesi, tarafların günlük faaliyetlerini yönetmek üzere oluşturulan taraflar arasındaki arayüz yapısından oldukça fazla etkilenir (Carter ve Ellram, 1994:15-23). Dolayısı ile, stratejik ortak seçimi için dengeli bir ilişki yapısının oluşturulması ve doğru arayüz yapısının geliştirilmesi karşılıklı ilişkiyi güçlendirmektedir (Christopher ve Jüttner, 2000:117-127). Kalitenin iyileştirilmesi için taraflar arasında iyi bir iletişim ve güvene dayalı bilgi değişimi önem arz etmektedir. Carter ve Ellram (1994:15-23)'e göre alıcı-tedarikçi arasında (1) seri ilişki yapısı ve (2) paralel ilişki yapısı olmak üzere iki çeşit ilişki tipi vardır. Christopher ve Jüttner (2000:117-127)'e göre ise; (1) alıcının satın alma departmanı ile tedarikçinin satış departmanı arasında gerçekleşen ilişki (seri ilişki), (2) alıcı ile satıcı arasında muhasebe ve satın alma faaliyetleri ortak ve işbirliğine dayalıdır, (3) alıcının ve tedarikçinin karşılıklı olarak farklı fonksiyonları arasında ilişki kurulması (paralel ilişki), (4) alıcı ile tedarikçi arasında proje veya bütünleşik fonksiyonlu takımların kurulması olmak üzere dört çeşit ilişki tipi vardır.

1.4.5.1. Seri İlişki Yapısı

Tipik bir seri alıcı-tedarikçi ilişkisinde; alıcı işletmenin satın alma departmanı ile satıcı işletmenin satış departmanı işletmeler arası işlemlerde gerekli olan bütün

bilgileri işlerler. Dolayısı ile alıcı ile tedarikçi arasındaki ana bilgi akışı alıcının satın alma departmanı ile tedarikçinin satış departmanı üzerinden olur (Şekil 1-17). Diğer fonksiyonlar ilişkiye katılmazlar. Bu çeşit ilişkiler fiyat ve sağlanacak kara odaklanmıştır (Christopher ve Jüttner, 2000:117-127). Seri ilişki yapısının alıcı işletme için üstünlükleri olduğu kadar ve zayıf yönleri de vardır.

Şekil 1-17: Seri İlişki Yapısı



Kaynak: Carter ve Ellram (1994:15-23)

Seri İlişki Yapısının Üstünlükleri

(1) Seri ilişkilerde iletişim tek noktadan sağlanır; alıcı işletmede bu husus satın alma departmanı üzerinden olur. Satın alma departmanı işletmeyi dışarıya karşı bir koruma çizgisi oluşturur. (2) Seri ilişki yapılarında merkezi bilgi işleme rolü olan satın alma departmanının büyük bir gücü vardır ve tedarikçiler üzerinde etkilidir. Bu durumda satın alma departmanı, diğer fonksiyonel alanların görüşünü almadan değişen pazar koşullarına çok hızlı tepki verir. (3) Diğer departmanların işletme dışına bilgi değişimine izin verilmediği için seri ilişkiler potansiyel karmaşayı azaltır. (4) Bu yapı az kaynakla çok sayıda ilişkiyi yönetme imkanı verir (Christopher ve Jüttner, 2000:117-127).

Seri İlişki Yapısının Olumsuz Yönleri

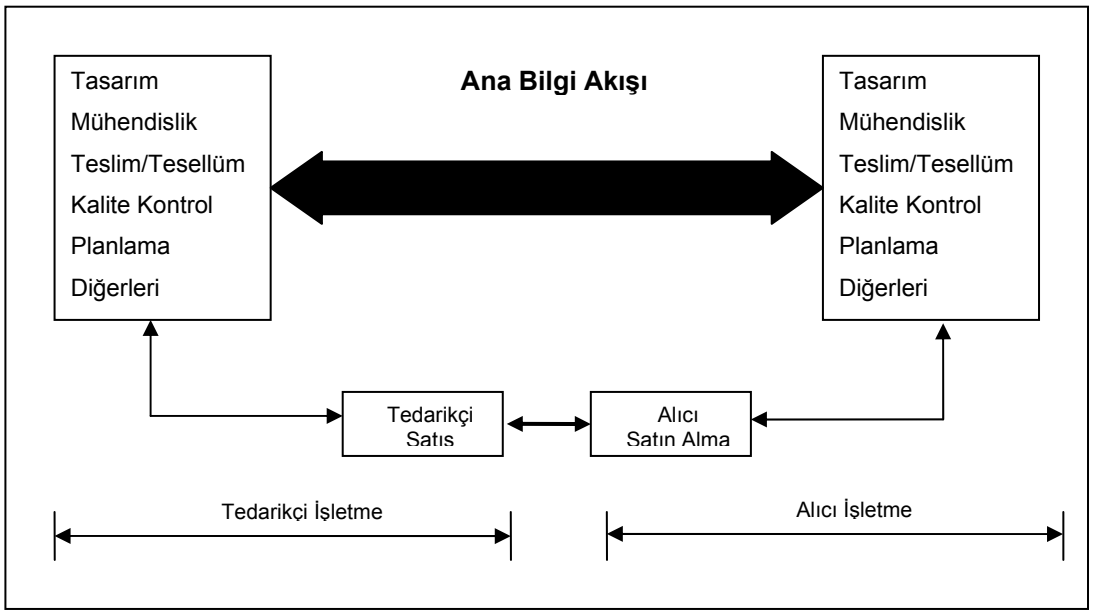
(1) Seri ilişkilerdeki standart operasyonel standartlar alıcı-tedarikçi ilişkilerinin devamında uyumu engellemektedir. (2) Tedarikçi satış departmanı tedarikçinin iç operasyonlarından izole edilmiş olabilir. (3) Tedarikçi içinde ürün tasarımı ve problem çözümünde büyük yeteneklere sahip diğer departmanların alıcı-tedarikçi

ilişkisine katılımı ihmal edilebilmeketedir. (4) Tarafların birbirini fazla tanımasına imkan vermediği için değer yaratılmasını kısıtlamaktadır.

1.4.5.2. Paralel İlişki Yapısı

Son zamanlarda birçok işletme alıcı-tedarikçi arasındaki tek kanaldan iletişime dayanan geleneksel seri yapılı alıcı-tedarikçi ilişkisinden uzaklaşılarak; alıcı-tedarikçi arasında değişik fonksiyonlar arasında ilişkileri esas alan paralel alıcı-tedarikçi ilişkisine doğru hareket etdilmektedir. Alıcı-tedarikçi arasında çok kanallı iletişim bağlantılarını esas alan paralel alıcı-tedarikçi ilişki yapısı Şekil 1-18'dedir.

Şekil 1-18: Paralel İlişki Yapısı



Kaynak: Carter ve Ellram (1994:15-23)

Paralel İlişki Yapısının Üstünlükleri

(1) Paralel ilişkide alıcının satın alma departmanı ile tedarikçinin satış departmanı çoğunlukla alıcı tedarikçi arasında irtibat rolünü üstlenirler. Bu rolleri ile, satın alma ve satış departmanları bilgiyi işlemekten öte kalite bağlantılı bilgilerin transferini kolaylaştırır ve koordine ederler. Kalite problemleri söz konusu olduğunda; gerek alıcı gerekse tedarikçi tarafında ürün tanımlamaları, ürün işleme süreçleri, tedarikçi yetenekleri, ürün hakkında teknik bilgi açısından belirsizlikler ortaya çıkabilmekte; alıcı ile tedarikçinin ortak çalışma ve karşılıklı bilgi değişimi ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. (2) Bu ilişki yapısında gerek alıcı gerekse tedarikçi

işletmede konu ile ilgili bilgi sahibi personel doğrudan birbiri ile iletişim içinde olabilir. Böylelikle bilgi kaybı engellenmiş olur. (3) Paralel ilişkiler seri ilişkilere göre daha esnektirler. Seri ilişkilerde işlemler önceden planlandığı gibi standart prosedürlere göre yürütülürken; paralel ilişkilerde zengin bir bilgi ağı karşılıklı, yüz yüze koordinasyona izin verir. Sözleşmeden öte, alıcı-tedarikçi işletmeler karşılıklı bilgi paylaşırlar ve problem çözümü için aktif iletişim gereklidir. (4) Ürün tasarımına alıcı ile tedarikçinin ortak katılımı önemli derecede kalite iyileştirmesi sağlamaktadır. Özellikle işletmeler arasında ortak amaçlar için oluşturulan bütünleşik fonksiyonlu takımlar kaliteyi iyileştirmek için daha çok destek sağlamaktadır. (5) İşletmeler arasında birçok fonksiyonun iletişimi ortakların ana yetenek süreçlerinde işbirliğinin önemini işaret etmektedir.

Paralel İlişki Yapısının Olumsuz Yanları

Alıcı ile tedarikçi arasında farklı fonksiyonel birimler arasında zamanında bilgi değişimi için gerekli çabayı bir arada buluşturmak oldukça zordur. Birçok tedarikçi ile aynı anda çok fonksiyonlu ilişki kurulduğunda işletmeler arası koordinasyon ve kontrol mekanizmaları zaman, enerji ve diğer kaynaklar açısından maliyetli olabilmektedir. Dolayısı ile bu ilişkiyi yönetmek güçlü bir yatırım gerektirmektedir.

1.4.5.3. Ortak Sistemlerin Kullanılması Şeklinde Yapılanma

Bu yapıda alıcı ile tedarikçi ortak satın alma veya muhasebe sistemi gibi sistemlere dayalı olarak faaliyetlerini ortak olarak yürütürler. Bu yapıda alıcı ile tedarikçi arasında satın alma ve muhasebe açısından işbirliği söz konusudur. Alıcı ile tedarikçi arasında ortak olan sistemlerde kaynakların ortak kullanılması söz konusudur; bu alanlarda işletmeler arasında sınırlar bulunmamaktadır.

1.4.5.4. Bütünleşik Fonksiyonlu Takımlar Şeklinde Yapılanma

Bu yapılanmada işletmeler arasında sınırlar kalkmaktadır. Belirlenen alanlarda takım çalışması şeklinde ortak faaliyetler söz konusudur. Bu takımlar; üst yönetimlerin ortak toplantıları, araştırma geliştirme takımları, pazar araştırma takımları, üretim takımları gibi sıralanabilir. Bu yapılanmada taraflar sadece günlük faaliyetlerin yürütülmesinde değil Ar-Ge, pazar araştırması gibi stratejik hususlarda da takım yaklaşımına odaklanmaktadırlar.

1.4.6. Alıcı-Tedarikçi İlişki Tipleri

Alıcı tedarikçi arasındaki ilişki tipleri yazardan yazara veya araştırmacıdan araştırmacıya değişiklik göstermektedir. Ancak, literatürde alıcı-tedarikçi ilişki tipleri veya modelleri daha çok ilişkinin gelişimine bağlı olarak adlandırılmaktadır. Alıcı-tedarikçi ilişkileri literatürde genel olarak "*geleneksel yaklaşım*" ve "*işbirliği yaklaşımı*" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Lamming, 1993; Dobler ve Burt, 1996:14; Ali ve diğ., 1997:33-42; Goffin ve diğ., 1997:422-436; Carr ve Pearson, 1999:497-519; Kim ve Michell, 1999:118-129; Wagner ve Boutellier, 2002:79-88; Duffy ve Fearne, 2004:57-71; Monczka ve diğ., 2005:104) (Şekil 1-19).

Şekil 1-19: Alıcı-Tedarikçi İlişki Tipleri

<table>
<tr><th colspan="2">Geleneksel Yaklaşım</th><th colspan="2">İşbirliği Yaklaşımı</th></tr>
<tr><td>• Çıkara dayalı
• Üst-ast ilişkileri
• İşlemsel</td><td>• Çok kaynaktan tedarik (rekabet)
• Bilgi paylaşımı yok
• Yıllık ve daha kısa süreli sözleşmeler
• Ortak çalışma yok veya az</td><td>Ortaklık İlişkileri
(Partnerships)</td><td>Stratejik İttifaklar
(Alliances)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Operasyonel</td><td colspan="2">Stratejik</td></tr>
</table>

Kaynak: Lamming (1993); Dobler ve Burt (1996:13-15); Wagner ve Boutellier (2002:79-88); Monczka ve diğ. (2005:103-106)

1.4.6.1. Geleneksel Tedarikçi İlişkileri Yaklaşımı

Geleneksel yaklaşım bazı yazarlar (Lamming, 1993; Ali ve diğ., 1997:33-42; Carr ve Pearson, 1999:497-519) tarafından "*çıkara dayalı yaklaşım*" (*adversarial approach*) olarak adlandırılırken; bazı yazarlar (Dobler ve Burt, 1996:15; Bedir, 1999:54; Wagner ve Boutellier, 2002:79-88; Duffy ve Fearne, 2004:57-71) tarafından "*üst-ast ilişkileri*" (*arm's length relationships)* bazı yazarlar (Wagner ve Boutellier, 2002:79-88; Duffy ve Fearne, 2004:57-71) tarafından da "*işlemsel veya operasonel yaklaşım*" (*transactional or operational*) olarak da adlandırılmaktadır. Sadece alıcı-satıcı ilişkisi kurulan tedarikçiler, geleneksel tedarikçiler ve alıcınınveri tabanında kayıtlı (onaylı) tedarikçilerle ilişkiler geleneksel yaklaşım içinde üst-ast

ilişkileri olarak değerlendirilirken (Dobler ve Burt, 1996:15); alıcı-tedarikçi arasında kısa süreli sözleşme ve işlemlere dayalı, tedarikçiler arasında yoğun rekabetin yaşandığı, alıcı tedarikçi arasında belirli arayüzler ile koordinasyon kurularak sınırlı bilgi akışının olduğu tedarikçi ilişkileri operasyonel (Wagner ve Boutellier, 2002:79-88) olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel yaklaşım çerçevesindeki ilişkiler az değer yaratan ilişkiler olarak nitelenmektedir (Dobler ve Burt, 1996:15).

Şekil 1-19'da da görüldüğü gibi geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkisi çıkara dayalıdır, alıcı ile tedarikçi arasında üst-ast ilişkisi vardır, alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişki çoğunlukla işlemseldir, tedarikçi sayısı oldukça fazladır, dolayısı ile tedarikçiler arasında rekabet yaratmak temel yaklaşımdır. Tedarikçiler geleneksel satıcı veya veri bankasında kayıtlı durumdadır. Alıcı ile tedarikçi arasında bilgi paylaşımı olmadığı gibi kısıtlı bir iletişim sözkonusudur. Alıci ile tedarikçi arasındaki sözleşmeler bir yıl ve daha kısa sürelidir. Alıcı ile tedarikçi arasında ortak veya müşterek bir çalışma sözkonusu değildir. Bu ilişkinin bütün karakteristikleri aşağıda tartışılmaktadır.

1980'lere kadar batılı otomobil üreticileri tedarikçileri ile çıkara dayalı üst-ast ilişkisi sürdürmüşlerdir (Bertodo, 1991:40-48). Bu yaklaşım, tedarikçileri alıcının ana faaliyetlerini destekleyen yardımcı varlık olarak görmektedir. Bu yaklaşımın temeli çok fazla sayıdaki tedarikçi, fiyat tabanlı rekabet, kısa süreli sözleşmeler (Spekman, 1988:75-81) ve alıcı ile tedarikçi arasında kısıtlı iletişime dayanmaktadır. Endüstrideki yüksek seviyeli dikey bütünleşmede otomobil üreticileri ürün tasarımı ve geliştirme çalışmalarının çoğunluğunu işletme içinde gerçekleştirmektedir ve değer zincirindeki payın çoğunluğu kendilerine aittir (Carr ve Truesdale, 1992:49-57). Dış kaynaklardan tedarik edilecek parçalarda en düşük fiyatı sağlayabilmek için tedarikçiler arasında rekabet oluşturmak esas alınmıştır. Ayrıca üreticiler tedarikçilere reddedilemeyecek, kabul edilebilecek fiyata iş vererek tedarikçileri kendilerine bağımlı hale getirmişlerdir. Üreticiler, tedarikçileri kendilerine bağımlı hale getirdikten sonra fiyatı tedarikçilerin kabullenmek zorunda olacakları bir seviyeye düşürmek için ısrar ederler; ya da tedarikçileri iflas riski ile karşı karşıya bırakırlar (Friedman, 1977). Bu çıkara dayalı yaklaşım tedarikçilerin tarafında şüphe ve güvensizlik yaratmaktadır. Üretici işletmeler bu yaklaşım sayesinde fiyat imtiyazı elde edebilirler ama birçok tedarikçi ile uğraşma veya çalışma maliyetine katlanırlar. İlave olarak fiyata dayalı satın alma ısrarı mutlaka toplam maliyetlerin azalacağını

göstermemektedir. Ucuza elde etme arzusu nedeniyle oluşan üretim hattının durması, yeniden işleme, kırık dökük parça, garanti işçiliği, yasal ücretler gibi düşük kalite maliyetleri en ucuzun daha maliyetli olmasına neden olabilmektedir (Burt, 1989:127-135).

1.4.6.2. İşbirliğine Dayalı Tedarikçi İlişkileri Yaklaşımı

Günümüzde alıcı tedarikçi ilişkilerinde ve araştırmalarda oldukça tartışılan bu yaklaşım birçok yazar tarafından *"işbirliğine dayalı alıcı tedarikçi ilişkileri*" kavramı ile ifade edilebildiği gibi "*ortaklığa dayalı alıcı tedarikçi ilişkileri*" olarak da adlandırılabilmekte ve birbirinin yerine kullanılabilmektedir. Ancak işbirliği yaklaşımı literatürde "*ortaklıklar/stratejik ortaklıklar*" (*partnerships/strategic partnerships*) veya *"ittifaklar/stratejik ittifaklar*" (*alliances/strategic alliances*) şeklinde kendisini göstermektedir (Şekil 1-20) (Dobler ve Burt, 1996:15; Wagner ve Boutellier, 2002:79-88; Monczka ve diğ., 2005:103-108). İşbirliği yaklaşımı, stratejik tipteki tedarikçi ilişkileri olup; yüksek değer yaratan ilişkilerdir. Bu yaklaşım, *"ilişkisel yaklaşım" (relational approach)* (Ali ve diğ., 1997:33-42; Kim ve Michell, 1999:118-129) olarak adlandırılabildiği gibi; "*Japon yaklaşımı*" (Lamming, 1986:20-29), "*ağ yaklaşımı*" (*network*) (Smith ve Greenwood, 1998:331-353) olarak da ifade edilmektedir.

Goffin ve diğ. (1997:422-436) tarafından **"***tedarikçi yönetimi*" kavramı içinde ifade edilen bu yaklaşım, Wagner ve Boutellier (2002:79-88) tarafından stratejik tedarikçi ilişkileri olarak da adlandırılmaktadır. İlişkisel yaklaşım veya işbirliği yaklaşımı için geçerli hususların tedarikçi yönetimi yaklaşımı için de geçerli olduğu görülmektedir. Geçmişte işlem odaklı, çok kaynaktan tedarik (Harland, 1996:863-880) ve çıkara dayalı (Scott ve Westbrook, 1991:23-33) olan geleneksel alıcı tedarikçi ilişkisi günümüzde tedarikçi yönetimi anlayışı çerçevesinde uzun dönemli (Harland, 1996:863-880; Lamming, 1993), çoğunlukla tek kaynaktan tedarik yaklaşımına sahip; alıcı ile tedarikçi arasında yakın ilişkinin kurulduğu, karşılıklı bağlılık ve güvene dayanan bir ilişkidir (Goffin ve diğ., 1997:422-436; Szwejczewski ve diğ., 2005:875-897).

1.4.7. Tedarikçi İlişki Tipinin Belirlenmesi

Tedarikçilerle hangi tipte ilişki kurulacağı işletmelerin küresel tedarik stratejilerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İlişki tipinin belirlenmesi için Wagner ve Boutellier (2002:70-88) yedi karar ölçütü belirlemiştir.

- Maliyetlere değer katmadaki payı,
- Tedarikçinin teknik yeteneğine bağımlılık,
- Belirli bir teknoloji veya ürün için alıcının tanımlama ve tasarım yeteneği,
- Olası tedarikçilerin sayısı,
- Başka bir tedarikçiye geçmenin maliyeti, tedarikçi değiştirmek için engeller,
- Tedarikçinin görüşme gücü, tedarikçinin genel gücü,
- Ürünün önemi veya müşteri kararı.

Satın alınan parçanın işletme için önemi düşük ise ve fazla sayıda tedarik kaynağı var ise bu durumda çıkara dayalı alıcı-tedarikçi ilişkileri söz konusudur. Satın alınan parçaların işletme için önemi yüksek ise ve tedarik kaynakları az sayıdaki tedarikçi ile sınırlı ise; bu durumda alıcı için işbirliğine dayalı alıcı tedarikçi ilişkisi tercih edilmektedir (Carr ve Pearson,1999: 497-519). Wagner ve Boutellier (2002:79-88)'e göre bir işletmenin tedarikçilerle kuracağı ilişki tipine işletme içi ve işletme dışı faktörler belirleyici rol oynamaktadır.

1.4.7.1. İşletme İçi Faktörlerin İlişki Tipine Etkisi: Ürün, Teknoloji ve Yetenek

Son ürünün farklılaşmasına etki etmeyen, stratejik olmayan girdiler[20] söz konusu olduğunda veya özel müşteri talebi olmadığında geleneksel yaklaşım veya üst-ast ilişkisi tavsiye edilmektedir. Standart veya modüler ürün yapısı söz konusu olduğunda; ürün teknolojisi veya kalitesi tehlikeye atılmadan tedarikçiler geleneksel veya üst-ast ilişkileri içerisinde tutulabilir. Bu gruba giren bakım, onarım ve işletme yedekleri, katalog parçaları, elektrik veya su gibi ürün ve hizmetler genellikle düşük değer yaratmaktadırlar.

Diğer taraftan stratejik bir girdi yaratan ürünler alıcının ana yetenekleri ile bağlantılıdır ve son ürünün farklılaşmasına etki ederler; bu nedenle standart

20Tedarikçilerle kurulacak ilişki tipi genellikle tedarik edilecek her bir parça veya ürün grubu için yapılacak analizlere bağlı olmaktadır. Ürün gruplandırması için Kralijic (1983;109-117)'in satın alma portföy analizi yol göstermektedir.

rekabete dayalı satın alma yöntemi ile tedarik edilmesi zordur. Stratejik girdi yaratan bu tür ürünlerde alıcılar tedarikçilerle ortaklığı hedeflemelidirler. Müşteri talebine göre ürün sunma veya bütünleşik ürün yapıları ve sistem yenilikçiliği sadece ortaklıkla sağlanır ve yoğun alıcı tedarikçi iletişimini gerektirmektedir.

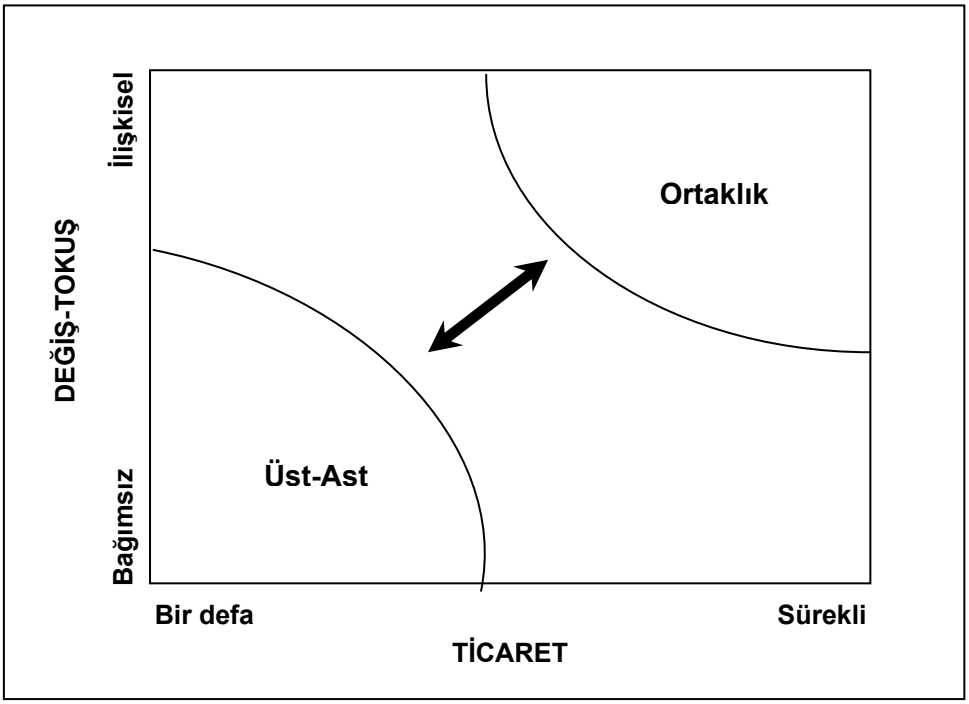
1.4.7.2. İşletme Dışı Faktörlerin İlişki Tipine Etkisi: Endüstri Çevresi, Pazar, Rekabet Durumu ve Ekonomi

Eğer tedarikçinin endüstrisi basit özelliklere sahip ürünlerden oluşuyor ise, petrol rafineri endüstrisi gibi, alıcının tedarikçiyle geleneksel üst-ast ilişkisi kurması daha uygundur. Endüstri çevresinde üretim kapasitesinin çokluğu veya azlığına bağlı olarak, aynı şekilde piyasadaki talebin değişkenliğine göre veya doğal afetler ve ekonomik krizler gibi nedenlerle fiyatlar değişebilmektedir. Bu gibi durumlara karşı da alıcılar ürün tedarikini garanti edebilmek için uzun dönemli ilişki kuracakları ortaklar aramaktadırlar. Eğer işletmeler karmaşık, müşteri talebine göre üretilen ürünlerin bulunduğu endüstride satın alma yapıyorsa bu durumda ortaklık tipinde bir ilişki aranmalıdır. Karmaşıklık ne kadar artarsa işletmeler arası yakın koordinasyon o kadar gerekli olabilir. Eğer alıcı büyüyen pazarlardaki ürünlere ihtiyaç duyarsa ve tedarik kaynakları da kısıtlı ise; bu durumda da ortaklık tavsiye edilmektedir. Bu tipteki ortaklık, tedarikçi bütün kozları eline almadan mümkün olduğunca önce kurulmalıdır.

1.4.7.3. İlişki Teorisine Göre İlişki Tipleri

Düşük teknolojili ürünler veya eşyalar söz konusu olduğunda ve pazarda yeterince tedarikçinin olduğu durumlarda en düşük fiyatı elde etmek amaç olduğundan; spot sözleşmeler (yani bir alımlık veya kısa süreli sözleşmeler) tavsiye edilebilir. Bir seferlik işlemlerde veya bağımsız değişim söz konusu olduğu durumlarda geleneksel üst-ast ilişkisi uygun olarak değerlendirilirken; bir ilişki değişimi ve süreklilik arz eden (devam eden veya edecek) bir iş söz konusu ise bu durumda ortaklık tavsiye edilmektedir (Şekil 1-20). Daimler Chrysler'ın işletmelerinde uygulanan dört farklı tedarikçi ilişki tipi ve özellikleri Şekil 1-21'de görülmektedir.

Şekil 1-20: Alıcı Tedarikçi Arasındaki İlişki Tipi



Kaynak: Wagner ve Boutellier (2002:79-88)

Şekil 1-21: Alıcı-Tedarikçi İlişki Tipleri *(Daimler Chrysler)*

	İşlemsel (pazar tabanlı rekabet)	**Koordinasyon** (seçmeli rekabet)	**İşbirliği** (seçmeli ortaklık)	**İttifak** (stratejik ortaklık)
İlişki Dayanağı	Veri	Bilgi değişimi	Bilgi transferi	Özel bilgiye ulaşmak
İlişki Süresi	İşlemsel (kısa süreli)	Sözleşme (genellikle yıllık)	Ürün ömür devri	Ömür devri ve ötesi
Ortak Çalışma	Tedarikçi katılımı söz konusu değil	Tedarikçi ürün geliştirmeye kısa bir süre için katılır, sadece belirlenen arayüzler	Tedarikçi ürün geliştirmeye katılır, arayüzler ortak olarak belirlenir	Karşılıklı birçok departman bütünleşmiştir, ortak sistem ve ürün geliştirme, ortak mal yatırımı
Örnek Ürünler	**Kalemler**	**Dekoratif ürünler**	**Egzostlar**	**Yakıt hücreleri**
	Operasyonel		**Stratejik**	

Kaynak: Wagner ve Boutellier (2002:79-88)

1.4.8. İşbirliğine Dayalı Alıcı Tedarikçi İlişkisi

1.4.8.1. İşbirliğinin Önemi ve Gelişimi

Geçmişte işletmeler geleneksel bir anlayışla geniş sayıdaki tedarikçilerle sözleşme kurarlarken; alıcı ile satıcı arasındaki ilişkinin büyük bir kısmı üst-ast modunda çıkara dayalı olarak gerçekleşmiştir. Bu tür ilişkilerde, alıcı ile satıcı arasında biri diğerinin zararına fayda sağlamaya çalışırken, toplamda elde edilen fayda sıfır olmaktadır (Dobler ve Burt, 1996:13-15). Günümüzde; birçok alıcı ve satıcı maliyet, kalite, teslimat ve zamanda iyileştirme yapabilmek için tedarikçilerle işbirliğine ihtiyaç duymaktadırlar (Monczka ve diğ., 2005:103-106).

Tedarikçi performansının işletmelerin başarısında ve başarısızlığında önemli hale gelmesi; işletmelerin daha düşük maliyet, daha yüksek kalite ve esneklik ile değişen pazar taleplerine daha hızlı cevap verebilmeleri için alıcılarla tedarikçilerin işbirliği içinde olmalarını; maliyet, kar ve bilgiyi paylaşmalarını; birbirlerinin güçlü ve zayıf yanlarını anlamayı; tek kaynaktan tedariki ve uzun dönemli ortaklığı gerektirmektedir (Mason, 1986:31-40; Emmelhainz, 1987:2-8). Günümüzün küresel ekonomisindeki tam zamanında üretim ve değer yaratmaya odaklı yaklaşım, işletmeleri tedarikçilerle işbirliğine ve bütünleşmeye yönlendirmiştir (Vonderembse ve Tracy, 1999:33-39). Rekabetin işletmeler arasında olmayıp değer zincirleri (tedarik zincirleri) arasında olduğunun işletmeler tarafından farkına varılması; alıcılar ve satıcıları işbirliğine dayalı bir ilişki içine girmeye yönlendirmiştir (Dobler ve Burt, 1996:13-15).

Alıcı tedarikçi ilişkileri son 20 yıldır üst-ast ilişkilerine dayanan işlem odaklı yaklaşımdan güven ve bilgi paylaşımına dayanan işbirliğine doğru gelişme göstermektedir (Hoyt ve Huq, 2000: 750-764). Günümüzde işletmeler, kısıtlı iletişime dayalı kısa dönemli kazanımları hedefleyen işlem odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak alıcı ile tedarikçi arasında uzun dönemli ortaklığa dayalı ilişkisel yaklaşıma doğru yönelmişlerdir (Ali ve diğ., 1997:33-42). İlişkisel veya işbirliğine dayalı yaklaşımda bir alıcı ile bir tedarikçi uzun dönemli yakın ilişkiler kurar ve sürdürür (Kim ve Michell, 1999:118-129). İlişkisel bakış açısının ana teması olan güven ve sadakat (taahhüt) alıcılar ile tedarikçiler arasında ortaklık kurulacak şekilde

uzun dönemli ilişkilerin kurulması için cesaret verir (Kim ve Michell, 1999:118-129). Kim ve Michell (1999:118-129)'e göre ilişkisel yaklaşımın özellikleri; daha çok bilgi paylaşımı, ilişkiye bağlı yatırım, maliyetleri azaltma ve kaliteyi iyileştirme, güvene dayalı ilişki olarak belirtilebilir

Tedarikçilere işlemsel ve çıkara dayalı bakış açısı ile yaklaşan işletmeler tedarikçilerle birleşerek ortaya çıkarabilecekleri potansiyel çabalara her zaman ulaşamamaktadırlar. Buna karşılık; tedarikçilere ilişkisel ve işbirliğine dayalı olarak yaklaşan işletmeler tedarikçilerden daha çok işbirliği ve katkı sağlamaktadırlar (Sinclair ve diğ., 1996:56-75). İşbirliğine dayalı alıcı tedarikçi ilişkileri işletmelerin dinamik ve öngörülemeyen çevreye karşı cevap vermesinde önemli bir rol oynamaktadır (Hoyt ve Huq, 2000: 750-764). İşbirliğine dayalı tedarikçi ilişkileri oldukça fazla değer yaratan (Dobler ve Burt, 1996:13-15); stratejik (Wagner ve Boutellier, 2002:79-88) ilişkilerdir.

Wong (2002:567-580) daha önceki çalışmalara dayanarak; işbirliği halindeki insanların bilgiyi paylaştıklarını, birbirlerinin bakış açılarını öğrendiklerini, etkili bir şekilde iletişim kurararak birbirlerini etkilediklerini, kaynakları paylaştıklarını, birbirlerini destekliklerini, zıt düşünceleri açık olarak tartıştıklarını ve yüksek kalitede maktıklı düşünme yöntemini kullandıklarını belirlemiştir.

Avrupalı otomobil üreticileri bir taraftan iş yaptıkları tedarikçi sayısını azaltırlarken; aynı zamanda tedarikçilerle daha çok işbirliği ve etkileşime dayalı ilişkiler geliştirmektedirler. Tedarikçi sayısının azaltılması ile birlikte bir taraftan tedarikçilerle işbirliği artarken, diğer taraftan tedarikçilerle sistemlerin bütünleşmesine geçilmekte; tedarikçiler daha önceden alıcı tarafından yerine getirilen tasarım ve alt montaj sorumluluklarını üstlenmeye başlamışlar ve basit tek parçalar yerine komple ünite üretmeye başlamışlardır (McIvor ve diğ., 1997:165-179). Bir başka örnek ise; Japon tedarikçi yapılanmasından etkilenerek "*Amerikan Keiretsu*"yu yaratan Amerikan Chrysler, tedarikçi sayısını 2500'den 1140' a indirmiş ve kalan tedarikçilerle iş yapma şeklini hızlı bir şekilde değiştirmiştir. Tedarikçileri her iki yılda bir yeni bir iş almaları için rekabete zorlamanın yerine; tedarikçilere bir modelin ömrü boyunca iş vermektedir. Hatta detaylı sözleşmeler yerine sözlü anlaşmalarla söylediklerini yerine getirmektedir (Dyer, 1996:42-56).

Bir başka bakış açısı ile Lamming (2000:757-778)'e göre tedarikçi, bir taraftan tedarik zincirinin tamamının rekabetçiliğine katkıda bulunmak için müşterisi veya alıcı işletme ile işbirliği yaparken; aynı zamanda, işi yönetme hakkını elde edebilmek için de onlarla rekabet etmek zorundadır. Dolayısı ile müşterileri (alıcılar) ve tedarikçiler zincirin her safhasında gerçekte işbirliği içerisinde olmalarına rağmen aynı zamanda rekabet içindedirler. Batıda halen ortaklık girişimleri olarak adlandırılan yaklaşımların zincirin üyelerine hem bireysel hem de ortak şeklinde başarı sağlayacak şekilde değişik canlı ortaklık düzenlemelerine sebep olmaktadır.

1.4.8.2. İşbirliğinin Tanımı ve Kapsamı

İşbirliği kavramı, "ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışma arzusu" (Anderson ve Narus, 1990:42-58); "birlikte değer yaratma" (Kanter, 1994:96-108), "daha büyük seviyeli bir amaç doğrultusunda birlikte çalışma"yı gerektiren bir süreç (Spekman, 1988:75-81) olarak tanımlanırken; birlikte belirlenen varlıklara (Dyer, 1996:649-666) veya müşterek hareketlere önemli yatırımlar yaparak müşterek süreçlerin geliştirilmesi (Heide ve John, 1990:24-36) olarak da tanımlanmaktadır. İşbirliğine dayalı alıcı-tedarikçi ilişkisi; ticari bir ilişkiyi uzun süreli olarak sürdürmek maksadıyla iki veya daha fazla tarafın birlikte çalışması olarak tanımlanmaktadır (Monczka ve diğ., 2005:103-106). İşbirliğine dayalı bir ilişki, iki işletmenin de çıkarlarına uygun olarak uzun zaman süresince birlikte çalışma süreçlerine işaret etmektedir (Ring ve Van de Ven, 1992:483-498).

İşbirliğinde ilişki iki taraflıdır ve her iki taraf da gelecekteki yönünü ve yapısını şekillendirme gücüne sahiptir. Gelecekte karşılıklı sadakat ve dengeli bir güç ilişkisi süreç için önemlidir. İşbirliği ilişkilerinde de çatışma vardır; ancak çatışmayı yönetmek için ilişki içinde mekanizmalar vardır (Spekman, 1988:75-81). Yapıcı diyalog ve problem çözümünü kolaylaştırmak için ilişkilerde işbirliği arzu edilen bir husustur ve problemlerin çözümünde çatışmalara pozitif yaklaşma imkanı verir (Morgan ve Hunt, 1994:20-38).

1.4.8.3. İşbirliğinin Oluşum Şekli: Ortaklıklar ve İttifaklar

Alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğinin doğal yapısı ortaklık[21] şeklindedir; ancak bazı durumlarda ittifak[22] veya stratejik ittifak şeklinde de olabilmektedir (Şekil 1-22) (Dobler ve Burt, 1996:13-15). Literatürde ittifaklar/stratejik ittifaklar genellikle ayrı olarak ele alınırken; tedarikçi ortaklığı ile tedarikçi işbirliği hemen hemen aynı anlamlarda kullanılmış ve çoğu çalışmalarda da birbirinin yerine, hatta birlikte kullanılmıştır (Ellram ve Hendrick, 1995:41-64). Wagner ve Boutellier (2002:79-88) ise tedarikçi işbirliğini seçilmiş ortaklıklar olarak adlandırırken; tedarikçi ittifakını stratejik ortaklık olarak adlandırmıştır. Tedarikçi ortaklıkları ve stratejik ittifaklar yasal bir ilişki şekli değildir; ancak, iki tarafın da memnuniyetinin söz konusu olduğu, karşılıklı fayda sağlayan ve açık ilişkilerdir (Dobler ve Burt, 1996:13-15).

Şekil 1-22: Alıcı-Tedarikçi İlişki Tipleri

Üst-Ast İlişkileri			**İşbirliği İlişkileri**	
Satıcılar	Geleneksel Tedarikçiler	Onaylı Tedarikçiler	Ortaklık İlişkileri	Stratejik İttifaklar

Az değer yaratan ilişkiler ⟷ **Çok değer yaratan ilişkiler**

Kaynak: Burt ve Doyle,1993

1.4.8.3.1. Tedarikçi Ortaklıkları

Tedarikçiler, işletmenin yüksek müşteri memnuniyeti ve ticaretinin artışında önemli bir rol oynadığından (Wong, 2002:567-580)[23]; tedarikçinin kalitesini iyileştirmeye yönelik adımların hepsi aynı kalitenin son kullanıcıya sunulmasına da yardımcı olmaktadır (Genna, 1997:33-34). Bu nedenle, işletmelerin

21 Ortaklık kavramı İngilizce "partnership" kavramının karşılığı olarak kullanılmıştır.

22 İttifak kavramı İngilizce "alliance" kavramının karşılığı olarak kullanılmıştır.

23 İşletmenin ürünlerine ve hizmetlerine değer katmak düşüncesi esas olarak müşteri memnuniyeti ile ilgilidir. Müşteri memnuniyeti değer katan bütün faaliyetlerin son çıktısıdır (Genna, 1997;33-34)..

performanslarının tedarikçilerin performanslarına bağlı olduğunun anlaşılmaya başlanması ile birlikte; bir işletmenin en iyi performansa ulaşabilmesi için tedarikçilerle ortaklık kurulması tavsiye edilmektedir (Wong ve diğ., 1999:29-41). Lambert ve diğ. (1996:1-17) ve Womack ve Jones (1996)'e göre işletmeler, tedarikçileri motive etmek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak malzemeleri sağlamak maksadıyla tedarik zinciri ortaklıkları kurmak zorundadır. Gentry (1996:14-25)'e göre ise ortaklıklar, üzerinde etkili bir tedarik zincirinin kurulabileceği temeli oluşturmaktadır.

Ortaklık yaklaşımı, batılı otomotiv işletmeleri tarafından Japon tedarikçi stratejilerini taklit etmek maksadıyla geliştirilen girişimlerdir. Alıcı-tedarikçi arasındaki ortaklık yaklaşımı ilk olarak Lamming (1993:171) tarafından "*Japon modeli"* ile ifade edilmiştir (Smith ve Greenwood,1998:331-353). Batılı işletmelerin uyguladıkları ortaklık yaklaşımları Japon yaklaşımlarından temelde oldukça farklı olmasına rağmen; birçok batlı işletme ortaklık yaklaşımı çerçevesinde öncelikle güven ve işbirliğini taklit etmeye çalışmaktadırlar. Bu konudaki bulgular, batı ülkelerindeki alıcı-tedarikçi ilişkilerinin gittikçe daha çok işbirliğine doğru gittiğini göstermektedir (Helper, 1991:15-28; Helper ve Sako, 1995:77-84; Turnbull ve diğ., 1992:159-168).

Tedarikçi ilişkilerinde olduğu gibi tedarikçi işbirliği ve ortaklıkları son yıllarda artarak araştırılan konuların başında gelmektedir. Dolayısı ile tedarikçi ortaklıkları için, her biri ortaklıkların farklı özelliklerinden bahseden oldukça fazla tanımlama mevcuttur (Lemke ve diğ., 2003:12-35). Ayrıca, ortaklık ilişkileri işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği gibi ortaklık tanımlamaları da işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir (McIvor ve diğ., 1998:87-99).

Lamming (2000:757-778)'e göre ortaklığa dayalı tedarik; güven ve açıklığa dayalı bir ilişkiye alıcılar veya tedarikçiler tarafından verilen uzun dönemli bir taahhüt ve sadakat olarak tanımlanırken; dünya çapında yetenek ve rekabetçiliği elde etmek için üzerinde anlaşılan ortak hedeflere ulaşma çabası olarak da ifade edilmektedir.

Literatürde çok fazla refere edilen tanımlamaya göre ise ortaklık; "*bir işletme ile tedarikçisi arasında uzun süreli taahüte ve sadakate dayalı olarak, ilişkideki risk ve ödüllerin karşılıklı olarak paylaşıldığı, iki işletme arasında süregelen bir ilişkidir*" (Ellram, 1991: 2-12; 10-16; Ellram ve Hendrick, 1995:41-64; Blancero ve Ellram,

1997:616-629). Bu tanımlamanın içerisine "alıcı ile tedarikçi arasında uzun dönemli sözleşmelerin kurulması ve müşterek çatışma çözümü" de eklenerek tedarikçi ortaklığı boyutuna başka boyutlar getirilmektedir (Ellram, 1990:8-14).

Dobler ve Burt (1996:220-221)'e göre tedarik ortaklıkları, *"spesifik bir proje veya spesifik bir satın alma anlaşmasında bir miktar bağımlılık ve işbirliğine dayalı, bir alıcı ile satıcı arasındaki işbirliği ilişkisi"* olarak tanımlanırken; ortaklıklar tarafların talep ve maliyet bilgisini paylaşması, aralarında güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını gerektirmektedir.

Lemke ve diğ. (2003:12-35) tarafından yapılan tanımlamaya göre ise ortaklık, yüksek seviyeli taahhüt veya sadakat, karşılıklı bağımlılık ve güven, taraflar arasında bilgi, risk ve ödüllerin paylaşıldığı uzun dönemli bir yönelimi ifade etmektedir.

Bir başka tanımlamaya göre tedarikçi ortaklıkları, alıcı ve tedarikçilerin yakın ve uzun dönemli bir ilişkide birlikte birlikte çalışması" (Burnes ve Steve, 1996:21-30) olarak tanımlanırken; Brennan (1997: 759-775) tarafından "iki tarafın birbirine bağlılığı" olarak ifade edilmekte; Mohr ve Spekman (1995:135-152) ise, "ortak hedefleri paylaşan, karşılıklı fayda sağlamak için çalışan ve işletmeler arası yüksek seviyeli bağımlılığı kabul eden bağımsız işletmeler arasındaki amaçlı stratejik ilişkiler" olarak tanımlamaktadır.

Toplam kalite yönetimi (TKY) ile ilgili çalışmalarda ise tedarikçi ortaklıkları; "işbirliğine dayalı ticari ittifakların yaratılması" (Poirier ve Houser, 1993), "*bir işletme ile ticaret yaptığı tedarikçi işletme arasındaki ilişki*" (Goetsch ve Davis, 1997), yatay toplam kalite yönetimi perspektifi açısından bakan (Youseff ve diğ., 1996:127-144)'e göre de "yeni bir ürün yaratma sürecine tedarikçilerin bütünleşmesi ve tedarikçileri ortak veya işbirlikçi olarak değerlendirmek" olarak tanımlanmaktadır (Wong, 2002:567-580).

Lamming (2000:757-778)'e göre ortaklık, işbirliği demektir ve ne alıcı ne de tedarikçi ticari açıdan baskın değildir; alıcı ile tedarikçi arasındaki baskın ilişkiyi, sadece itaat eden veya söyleneni yapan tedarikçi ilişkisini red etmektedir.

Alıcı tedarikçi ilişkisine üretici-tedarikçi ilişkisi açısından bakan Lemke ve diğ. (2003:12-35)'e göre ortaklıklar; üretici-tedarikçi ilişkilerinin özel bir şeklidir ve diğer tedarikçi ilişki şekillerine göre daha yakınlık söz konusudur. Ayrıca ortaklıklarda tek kaynak ilişkilerinin varlığından veya yokluğundan bahsedilmemektedir; aksine bir alıcı işletmenin aynı parça için bir, iki hatta üç ortağı olabilir (Dobler ve Burt, 1996:220-221).

Bu tanımlamalardan sonra tedarikçi ortaklıklarının uzun dönemli bir ilişkiyi ifade eden sadece zaman boyutu olmayıp; tanımlamalarda da geçen aşağıdaki boyutları ortaklığı oluşturmaktadır. Ancak hiçbir ilişkide bu boyutların tamamını bulmak mümkün değildir. Dolayısı ile her ortaklık ilişkisinin kendisine göre boyutları olacaktır. Tedarikçi ortaklıklarının literatürde geçen en önemli boyutları aşağıdadır:

- Alıcı ve tedarikçi durumundaki bağımsız iki işletme arasında olması (Ellram ve Hendrick, 1995:41-64; Mohr ve Spekman, 1995:135-152; Dobler ve Burt, 1996:220-221; Lamming, 2000:757-778),
- İki işletme arasında işbirliği olması (Dobler ve Burt, 1996:220-221; Lamming, 2000:757-778),
- İki işletme arasında yakın bir ilişki olması (Ford, 1984:101-112; Ellram, 1991:12-21; Homburg, 1995:309-331; Burnes ve Steve, 1996:21-30; Lemke ve diğ., 2003:12-35),
- Süregelen (geçmişten gelip devam eden) bir ilişki olması (Ellram ve Hendrick, 1995:41-64; Blancero ve Ellram, 1997:619-629; Lamming, 2000:757-778),
- Uzun dönemli bir yönelim (Ellram, 1990:8-14; Ellram ve Hendrick, 1995:41-64; Mohr ve Spekman, 1995:135-152; Lamming, 2000:757-778; Lemke ve diğ., 2003:12-35),
- Uzun dönemli ve yüksek seviyeli taahhüt söz konusu olması (Ellram ve Hendrick, 1995:41-64; Blancero ve Ellram, 1997:619-629; Lamming, 2000:757-778; Lemke ve diğ., 2003:12-35),
- İlişkinin güven ve açıklığa dayalı olması (Dobler ve Burt, 1996:220-221; Lamming, 2000:757-778; Lemke ve diğ., 2003:12-35),
- İki işletme arasında bilgi paylaşımı olması (Ellram ve Hendrick, 1995:41-64; Dobler ve Burt, 1996:220-221; Blancero ve Ellram, 1997:619-629; Lemke ve diğ., 2003:12-35),
- Karşılıklı olarak risk ve ödüllerin paylaşılması (Ellram ve Hendrick, 1995:41-64; Blancero ve Ellram, 1997:619-629; Lemke ve diğ., 2003:12-35),

- İki işletme arasında karşılıklı olarak birbirine bağlılık (Mohr ve Spekman, 1995:135-152; Dobler ve Burt, 1996:220-221; Brennan, 1997:759-775; Lemke ve diğ., 2003:12-35),
- Üzerinde anlaşmaya varılmış, uyuşan amaçlar ve hedefler (Lamming, 2000:757-778; Mohr ve Spekman, 1995:135-152),
- Ortak çıkar için çalışma (Mohr ve Spekman, 1995:135-152),
- Spesifik bir proje veya bir satın alma anlaşması olması (Dobler ve Burt, 1996:220-221).

Bu boyutlar aynı zamanda tedarikçi ortaklıklarının özelliklerini de yansıtmaktadır. Literatürde tedarikçi ortaklıkları ile tedarikçi işbirliği kavramlarının birlikte ve hatta birbirinin yerine kullanıldığı (Ellram ve Hendrick, 1995:41-64; Scannel ve diğ., 2000:23-48; Wagner ve Boutellier, 2002:79-88) görülmektedir. Dolayısı ile tedarikçi ortaklıkları ile tedarikçi işbirliği aynı özellikleri taşıdığından (Brown ve diğ., 1994:15-18; Ellram ve Hendrick, 1995:41-64; Gentry, 1996:14-25; Scannel ve diğ., 2000:23-48; Lemke ve diğ., 2003:12-35; Duffy ve Fearne, 2004:57-71); tedarikçi ortaklıklarının özellikleri işbirliği özellikleri ile birlikte sonraki kısımlarda tartışılacaktır.

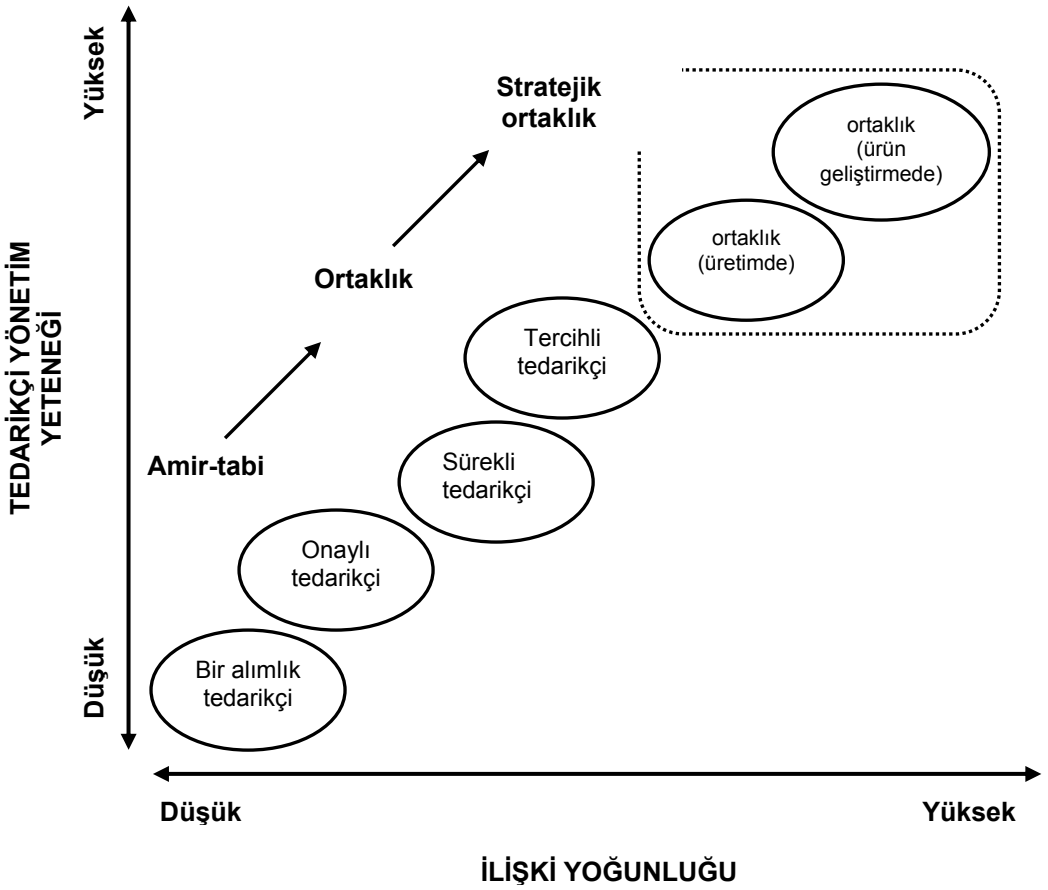
İşletmelerin stratejik açıdan farklılık yaratmak maksadıyla ana yeteneklerine odaklanmaları ile birlikte; tedarikçilere bıraktıkları konularda, tedarikçilerle daha çok ortaklığa yönelmektedirler (Sheth ve Sharma, 1997:96-97). Ancak, bütün tedarik ilişkileri ortaklık şeklinde olmak zorunda değildir (Wagner ve Boutellier, 2002:79-88). İşletmeler, genellikle işletmenin ticari hayatında stratejik öneme sahip malzeme ve hizmetler için ortaklığa dayalı tedarik ilişkileri kurmaktadırlar (Akacum ve Dale, 1995:38).

Stratejik Ortaklıklar

Ortaklığın bir sonraki adımı stratejik ortaklıklardır (Wagner ve Boutellier, 2002:70-88). Wagner ve Boutellier (2002:70-88) 'e göre stratejik ortaklıklar ittifaklar ile aynı anlama sahiptirler. İşletmeler tedarikçi portföyündeki bütün ilişkileri önceliklerine göre yönetmek ihtiyacı duymaktadırlar. Tedarikçi ile stratejik ortaklığa doğru gidildikçe ilişki yoğunluğu artarken daha yüksek bir tedarikçi yönetim kapasitesi gerektirmektedir. Bu sebeple işletmelerin çoğunluğu portföylerindeki tedarikçilerinin %5'inden daha fazlasını stratejik ortak olarak yönetemezler. Bir

işletmenin yoğun tedarikçi ilişkilerini yönetebilmesi için uzman yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Tedarikçi yönetimi yüksek kaynak gerektirdiğinden, stratejik ortaklıklar, profesyonelce seçilmiş ve yönetilen az sayıdaki tedarikçilerle kurulabilmektedir. Stratejik ortaklıklar yeni ürün geliştirme ve üretim safhasında oluşturulmakta; yüksek tedarikçi yönetim yeteneği ve alıcı ile tedarikçi arasında yüksek bir ilişki yoğunluğu gerektirmektedir (Şekil 1-23) (Wagner ve Boutellier, 2002:70-88).

Şekil 1-23: İlişki Yoğunluğu-Tedarikçi Yönetim Kapasitesi



Kaynak: Wagner ve Boutellier (2002:79-88)

İttifak veya stratejik ortaklıklarda ilişkiler uzmanlar vasıtasıyla yürütülür ve ilişki süresi birlikte çalışılan faaliyetin veya ürünün ömrü, hatta ömrünün de ötesine kadar uzanmaktadır. Ayrıca, farklı departmanların bütünleşmesi, ortak sistem ve ürün geliştirmeleri ve müşterek varlıklara yatırım söz konusudur. Günümüz otomotiv

endüstrisinde, alıcı tedarikçi arasındaki bir ortaklık ilişkisi bir otomobilin altı yıllık ömür süresi kadar sürmesi gerekmektedir (Wagner ve Boutellier, 2002:79-88).

1.4.8.3.2. Tedarikçi İttifakları/Stratejik İttifaklar

Tedarikçi ittifakları, stratejik ittifaklar (Wagner ve Boutellier, 2002:79-88) olarak adlandırıldığı gibi; stratejik ortaklıklar (Monczka ve diğ., 1998:553-577) olarak da adlandırılmaktadır. Monczka ve diğ. (1998:553-577)'e göre stratejik tedarikçi ittifakları, taraflara sürekli olarak önemli fayda sağlamak maksadıyla katılan işletmelerin stratejik ve operasyonel yeteneklerini iyileştirmek üzere oluşturulan uzun dönemli işbirliğine dayanan ilişkilerdir. Stratejik tedarikçi ittifaklarının oluşturulmasındaki ana amaçlar aşağıdadır (Monczka ve diğ., 1998:553-577).

(1) Satın alınan miktarı karlı hale getirmek ve toplam maliyeti kontrol etmek
(2) Satın alınan malzeme kalitesini iyileştirmek
(3) Yeni ürün/süreç teknolojilerine daha iyi ulaşmak
(4) Pazara ulaşma süresini kısaltmak
(5) Sipariş tedarik sürelerini kısaltmak

Yoshino ve Rangan (1995:8) işletmeler arası ilişkileri sözleşme ilişkileri ve mülkiyet/sermaye ilişkileri olmak üzere ikiye ayırmıştır. Buna göre; müşterek araştırma geliştirme, müşterek ürün geliştirme, uzun dönemli tedarik anlaşmaları, müşterek üretim, müşterek pazarlama, dağıtım/hizmet paylaşımı, standardizasyon/araştırma grupları gibi geleneksel olmayan sözleşmelere dayanan ilişkiler stratejik ittifak kapsamında değerlendirilirken; üst-ast alım-satım sözleşmeleri, franchising sözleşmeleri, lisans sözleşmeleri gibi ilişkiler geleneksel sözleşme kapsamındaki ilişkiler olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan, mülkiyet/sermaye ilişkileri kapsamındaki mevcut varlığa veya işletmeye küçük miktarda yatırım, mevcut işletmede mülkiyet takası, yeni bir işletmeye veya varlığa müşterek yatırım (eşit veya değil) gibi sermaye ilişkileri de stratejik tedarikçi ittifakları kapsamında değerlendirilirken; müşterek yatırım yapılan çok uluslu işletmelerin bayi/tali işletmeleri, şirket birleşmeleri ve satın almaları kapsamındaki ilişkiler stratejik ittifak kapsamında değildir (Yoshino ve Rangan, 1995:8).

Bu yaklaşıma göre ittifakta iki boyut öne çıkmaktadır. Birincisi, iki işletmenin müşterek faaliyetlerde bulunması; ikincisi ise, sermaye açısından müştereklik veya ortaklık söz konusudur.

Monczka ve diğ. (1998:553-577)'e göre stratejik tedarikçi ittifaklarını uzun dönemli ortaklıklardan ayıran özellikler:

- Alıcı işletmeler sadece tedarikçilerinin ürün ve hizmetlerini satın almamaktadır; aynı zamanda tedarikçilerinin daha çok koordinasyon gerektiren sistemlerini ve yeteneklerini de almaktadırlar.
- Taraflar ittifaktan değer kazandıklarını algıladıkları sürece ilişki devam eder.
- Bir ittifakın başarısını ölçmek için gerekli ölçütler maliyet, kalite ve tedarik süresi gibi görülebilir ölçme ölçütlerinin yanında; rekabetçi teknoloji ve tedarik zinciri bütünleşmesi gibi görülemeyen ölçme ölçütlerini de içermektedir.

Stratejik ittifaklar basit alım satım ilişkilerinden öte; uzun dönemli karşılıklı bağımlılık, paylaşılan yönetim ve kontrol, sürekli teknoloji ve ürün katkısı gerektirmektedir. Her iki tarafa da ekonomik açıdan önemli derecede değer kattığı sürece tedarikçiler ile ittifaklar devam eder (Monczka ve diğ., 1998:553-577). Tedarikçi ittifakları için aşağıda belirtilen hususların mevcut olması gerekmektedir (Yoshino ve Rangan, 1995:8).

- Taraflar birbirinden bağımsızdır.
- Faydalar taraflar arasında paylaşılır.
- Teknoloji, pazar, ürün gibi stratejik hususlarda sürekli katılım vardır.

Stratejik ittifakın oluşmasında ve sürdürülmesinde en belirleyici faktör tedarikçi ile güven oluşturulması ve bu güvenin sürekli beslenmesidir. Güvenin beslenmesi ise tedarikçi ile sürekli koordinasyon ile sağlanır. Alıcı işletmelerin bakış açısıyla tedarikçi ittifakının başarılı olabilmesi önemli derecede aşağıdaki ölçütlere bağlıdır (Monczka ve diğ., 1998:553-577).

- Güven ve koordinasyon,
- İşletmelerin birbirine bağlı/muhtaç olması
- Bilgi kalitesi ve katılım
- Bilgi paylaşımı
- Ortak problem çözme
- Sert çatışma çözüm yöntemlerinden uzak durma

- Resmi bir ittifak için tedarikçi seçim süreci

İttifak tipindeki bir ilişkinin en önemli faydası, güçlendirilmiş bir tedarik zinciri senkronizasyonu, toplam maliyetlerde azalma, kalite ve tedarik süresinde iyileşme, ve diğer geleneksel ilişkilere göre işletme bütün rekabetçi pozisyonu açısından güçlenir (Monczka ve diğ., 1998:553-577). Day (1995:297-300)'ın stratejik ittifaklar üzerine yaptığı araştırmaya göre başarılı bir tedarikçi ilişkilerinin bazı göstergeleri şunlardır:

(1) Tedarikçilerle ilişkiler sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalıdır.

(2) Tedarikçilerle ilişkiler karşılıklı fayda sağlamaya devam etmelidir.

(3) Ortak yatırım gibi karşılıklı taahhütler ile ilişkiler sürdürülebilir olmalıdır.

(4) İşletmeler, tedarikçiler ile ilişkilerin değerli olduğuna dair bir anlayış, kültür geliştirmelidirler.

(5) Başarılı tedarikçi ilişkileri işletmelere ilk hareket etme üstünlüğü sağlayacak; ilişki geliştirmek üzere işletmeye öncelikle tedarikçi gelecektir.

1.4.9. Alıcı-Tedarikçi İşbirliğinin Özellikleri

Bir taraftan pazardaki rekabet baskısı (Humphreys ve diğ., 2001:152-162), diğer taraftan tedarikçilerin işletmelerin rekabetçi üstünlüklerine etklerinin farkına varılması (Watts ve diğ., 1990:2-7; Monczka ve diğ., 1993:42-54; Pearson ve Ellram, 1995:53-65; Handfield ve diğ., 1999:59-82) işletmeleri küresel pazarda reketçi olabilmek ve rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek için tedarikçileri ile uzun dönemli işbirliğine dayalı ilişkiler kurmaya yönlendirmiştir (Dobler ve Burt, 1996:13-15; Ali ve diğ., 1997:33-42; Monczka ve diğ., 2005:103-106).

Dolayısı ile alıcı işletmenin tedarikçi işletmeden beklentisi doğrultusunda uyguladığı tedarikçi ilişki stratejisi veya ilişkinin bugünkü geldiği işbirliği boyutuyla işbirliği stratejisi ve bu kapsamdaki faaliyetleri tedarikçinin performansını dolayısı ile alıcı işletmenin rekabetçi üstünlüğünü etkileyecektir. Alıcı işletmelerin tedarikçi işbirliği stratejisi kapsamındaki faaliyetleri hem alıcı hem de tedarikçi işletmeler için önemli bir boyuttur. Alıcının tedarikçi işbirliği stratejisini gösteren tedarikçi işbirliğine ait özellikler araştırma değişkenlerini oluşturduğu için araştırma modelinin geliştirilmesi kapsamında ikinci bölümde tartışılacaktır.

1.5. GENEL DEĞERLENDİRME

Buraya kadar, tedarikin gelişimi kapsamında küreselleşmesi ve stratejik boyuta gelmesi, stratejik tedarik kapsamında öne çıkan tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, alıcı-tedarikçi işbirliği geçmiş literatüre dayanarak araştırılmış ve kapsamı ortaya konmuştur. Bu kapsamda belirlenen ve ortaya çıkan boyutlar aşağıda özetlenmiştir.

Özellikle üretici işletmelerin başarılarına etkisi nedeniyle, 1900'lü yılların sonlarında ortaya çıkan küresel tedarik faaliyetlerine ilgi artmış; küresel boyuttaki tedarik faaliyetleri işletmeler için rekabetçi üstünlük sağlayan bir araç haline gelmiştir (Carter ve Narasimhan, 1990:2-11; Kotabe ve Murray, 1990:383-404; Min ve Gale, 1991:9-18; Birou ve Fawcett, 1993:28-37).

Pazarda küresel boyuttaki rekabet baskısı işletmeleri bir taraftan gelişmiş ve üstün teknolojilere sahip, yüksek kalite ve güvenilirlikte, daha karmaşı ve değişken ürünler üretmeye zorlarken; diğer taraftan maliyetleri azaltmaya zorlamaktadır. Ancak, hiç bir işletme tek başına pazarın bu taleplerini karşılama yeteneğine sahip değildir (Humphreys ve diğ., 2001:152-162).

Öte yandan bir işletmenin satışlarının hemen hemen yarısını satın alınan parça, mal ve hizmetlere harcanması; işletmelerin ürün kalitesi, maliyeti, teslimat güvenilirliği, ürün mevcudiyeti, zamanında pazara ürün sunması, yeni teknolojilere ulaşma, yeni ürün geliştirme, yeni pazar ve yeni bilgilere ulaşma ve bu suretle değer yaratarak küresel boyutta rekabetçi üstünlüğe ulaşmaya tedarikçilerin etkilerinin anlaşılması; böylece tedarikçilerin ve tedarikçilerle ilişkilerin öneminin ortaya çıkması ile birlikte; (Burt, 1989:39-47; Watts ve diğ., 1990:2-7; Monczka ve diğ., 1993:42-54; Hyun, 1994:66-75; Pearson ve Ellram, 1995:53-65; Wilson, 1995:335-345; Sheth ve Sharma, 1997:91-100; Handfield ve diğ., 1999:59-82; Kim ve Michell, 1999:118-129; Humphreys ve diğ., 2001:152-162) işletmeler tedarik sürecine daha uzun dönemli bakarak gelecek ihtiyaçları doğrultusunda tedarik stratejileri, planları ve ilişkileri geliştirmeye başlamışlardır (Dobler ve Burt, 1996:266-293). Dolayısı ile tedarik zincirinin üst akış kısmını oluşturan tedarik süreci stratejik önem kazanmıştır (Dobler ve Burt, 1996:209-382; Monczka ve diğ., 2005:165-335; Talluri ve Tarasimhan, 2006:236-250). Uzun dönemli olarak ihtiyaçları kaynağından tedarik etmeye ve bu

suretle değer yaratmaya odaklanan stratejik tedarik kapsamında tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, alıcı tedarikçi ilişkisi öne çıkan boyutlardır (Dobler ve Burt, 1996:209-382; Talluri ve Narasimhan, 2004:236-250; Monczka ve diğ., 2005:166-335).

Uygun tedarikçinin seçimi işletmenin başarısında önemli bir rol oynadığından (Bowersox ve Closs, 1996); işletmeler, değişen pazar taleplerine daha hızlı cevap verebilmek, maliyetleri düşürebilmek, kaliteyi artırabilmek ve esneklik sağlamak için daha iyi bir tedarikçi seçim yaklaşımı içine girmişlerdir (Vonderembse ve Tracy, 1999:33-39).

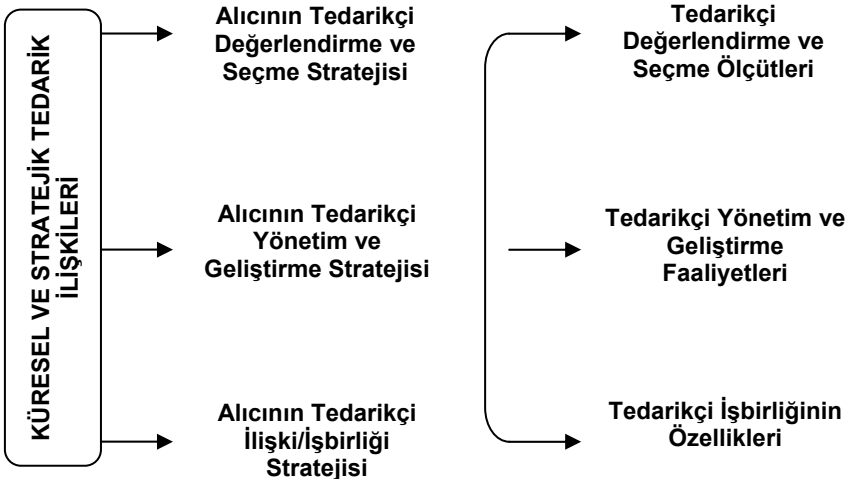
Artan rekabet ile birlikte, işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için her geçen gün daha fazla sayıda tedarikçiye bağımlı hale gelmektedirler (Monczka ve diğ., 2005:266-300). Tedarikçinin ilk seçim sürecinde, üreticinin ihtiyaçlarını % 100 karşılayacak tedarikçileri bulmak oldukça zor olduğundan; tedarikçilerin yetenekleri ile üreticinin beklentileri arasındaki boşluğu doldurmak ve birleştirmek maksadıyla (Ndubisi ve diğ., 2005:330-349); tedarikçi ilişkilerinin yönetimi (Lemke ve diğ., 2000:45-58; Lemke ve diğ., 2003:12-35 ve tedarikçi geliştirme önem kazanmıştır (Humphreys ve diğ., 2004:131-143).

Öte yandan örgütsel satın alma davranışının işlem yoğunluklu bir yapıdan ilişki yoğunluklu bir yaklaşıma doğru bir değişimi (Sheth, 1996:7-24; Sheth ve Sharma, 1997:91-100) ile birlikte; günümüzdeki rekabetçi üstünlük kaynağı işletmelerin tedarikçileri ile kurduğu ilişki tipi haline gelmiştir (Sheth, 1996:1157-96). 1980'lı yılların sonlarından itibaren işletmeler, kısıtlı iletişime dayalı kısa dönemli kazanımları hedefleyen işlem odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak alıcı ile tedarikçi arasında uzun dönemli ortaklığa dayalı ilişkisel yaklaşıma doğru yönelmişlerdir (Ali ve diğ., 1997:33-42).

Bu gelişmeler sonucunda, işletmelerin küresel boyuttaki rekabetçi üstünlüğü sağlamasına etki eden tedarik kaynaklarının değerlendirmesi ve seçimi, seçilen tedarikçilerin yönetilmesi, işletme ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve geliştirilmesi, uzun dönemli rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde tedarikçilerle ilişkilerin sürdürülmesi önem kazanmıştır. Dolayısıyla küresel ve stratejik boyuta gelen alıcı tedarikçi ilişkisinde üç ana boyut belirleyici durumdadır. Alıcının küresel

pazarda uzun dönemli olarak ihtiyaçlarını karşılayacak ve rekabetçi üstünlüğünü sağlayacak şekilde (1) uluslararası tedarik kaynaklarını değerlendirme ve seçim stratejisi ve bu kapsamdaki tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütleri; (2) seçilen tedarikçinin yönetimi ve geliştirme stratejisi ile bu kapsamındaki tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetleri, (3) seçilen tedarikçiler ile uzun dönemli işbirliğine dayalı ilişkiler ve bu kapsamda işbirliğini oluşturan faaliyetler hem alıcı işletmenin uzun dönemli rekabetçi üstünlüğü yakalamasında; hem de tedarikçi işletmenin alıcının ihtiyaçlarını uzun dönemli rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde karşılaması ve bu doğrultuda gelişme sağlamasında belirleyici olacaktır (Şekil 1-24).

Şekil 1-24: Küresel ve Stratejik Boyuttaki Tedarik İlişkileri Kapsamında Alıcının Öne Çıkan Stratejileri ve Yaklaşımları



Buraya kadar tedarikin gelişimi, küreselleşmesi ve stratejik boyutu klasik ve güncel kaynaklara dayanarak ortaya konulmaya tartışılmış; stratejik tedarik kapsamında öne çıkan boyutlar belirlenmiştir. Bundan sonraki bölümlerde literatür taraması ve kalitatif araştırmaya dayalı olarak araştırmanın kavramsal modeli, değişkenleri ve hipotezleri oluşturulacak; mütekiben araştırma planı ve metodolojisi doğrultusunda saha araştırmasının uygulanması, elde edilen bulgular ve sonuçlar tartışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM
ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN MODELİN GELİŞTİRİLMESİ: LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE KALİTATİF SÜREÇ

Bu bölümde öncelikle araştırma konusu ve amacı doğrultusunda literatür araştırması ve kalitatif araştırmaya dayalı olarak konu derinliğine araştırılarak tartışılacak, ortaya çıkan boyutlar belirlenecek; daha sonra kavramsal araştırma modeli, değişkenleri ve araştırma hipotezleri belirlenecektir.

2.1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Araştırma planının, amaçlarının, yöntemlerinin geçmişte yapılan araştırmalara dayandırılması ve seçilen konuda geçmişte nasıl, nerede ve ne tür çalışmalar yapıldığının belirlenmesi maksadıyla öncelikle konu ile ilgili klasik ve güncel kaynaklar taranarak derinliğine araştırılmıştır. Bu maksatla, ilk olarak ulusal ve uluslararası akademik veritabanları, müteakiben Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ), Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK), Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı, sanayi odaları, ihracatçı birlikleri ve yan sanayi derneklerinin yayınları ve veri tabanlarından yararlanarak literatür araştırması gerçekleştirilmiştir.

İlk etapta, çoğunluğu elektronik olarak yayınlanan 10.000 civarında kaynak ismine, konu kapsamına, anahtar kelimeler ve özetlere göre yaklaşık üç ay süre ile taranmıştır. Daha sonra, bu yayınlardan konu ile ilgili 1000 civarında yayın tekrar incelemeye alınarak yaklaşık altı ay süre ile detaylı olarak incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda, 1990-2006 yıllarına ait 311 çalışmanın yapılacak araştırma ile ilgili olduğu belirlenmiştir.[24] Belirlenen 311 literatürün derinliğine araştırılması neticesinde; çalışmaların hangi konulara odaklandığı, kapsamlarının neler olduğu, araştırmalarda kullanılan model, bağımlı ve bağımsız değişkenler, araştırmanın toplumu, araştırma yöntemleri ve tekniği, araştırmada kullanılan araçlar, kullanılan analiz teknikleri ve yapılan analizler ile yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçlar ortaya konmuştur.

Literatür araştırması sonucunda küresel ve stratejik boyuta gelen tedarik faaliyetlerinde alıcı ile tedarikçi arasında nasıl bir ilişki oluştuğu, hangi kavram,

model, değişken ve faktörlerin konuyu temsil ettiği belirlenmiştir. Araştırma konusu ile yakından ilgili literatür özetleri yazar, ana tema, amaç, araştırma toplumu, cevaplayan bakış açısı, veri toplama, analiz metodu ve kullanılan faktör ve değişkenleri kapsayacak şekilde EK-1'de çıkarılmıştır. Ayrıca, 1990-2006 yılları arasındaki tedarik ve tedarik ilişkileri ile ilgili 311 yayının derinliğine incelenmesi sonucu, geçmiş araştırmalara dayanarak alıcının tedarik stratejilerini, tedarikçi performansını ve yenilikçiliğini temsil etmek üzere kullanılan değişkenler belirlenerek, hangi değişkenin kaç çalışmada araştırma değişkeni olarak kullanıldığı (sıklıkları) Tablo 2-1'de çıkarılmıştır.

Literatür araştırması neticesinde; satın alma faaliyetlerinin dar kapsamlı ve kısa süreli bir ilişki olmadığı; sadece yerel veya ülke sınırları içinde kalmadığı; alıcılar için tüm dünyadaki tedarikçilerin birer kaynak durumuna geldiği ve bu suretle tedarik faaliyetleri ve tedarik sürecinin küresel boyuta taşındığı görülmektedir. Bu geniş kapsam içerisinde alıcının performansına ve rekabetçiliğine etkisi nedeniyle kaynak olarak değerlendirilen tedarikçi ile uzun süreli ilişki, bütünleşme ve stratejik işbirliğinin önem kazandığı; bu suretle satın alma yaklaşımından stratejik tedarik boyutuna gelindiği görülmektedir (Dobler ve Burt, 1996:209-382; Monczka ve diğ., 2005:165-335; Talluri ve Tarasimhan, 2006:236-250). Küresel ve stratejik boyuta gelen tedarik ilişkileri çerçevesinde tedarikçinin değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi ilişkisi ve işbirliği ile bu boyutları temsil eden yapılar ve değişkenler; işletme performansı, rekabetçiliği ve yeteneklerindeki iyileşmeyi gösteren ölçütler ve yapılar geçmiş çalışmalarda önemli boyutlar olarak ele alınmış ve tartışılmıştır.

Konu ile ilgili olarak bu güne kadar yapılan çalışmalar (EK-1) incelendiğinde; yapılan çalışmaların çoğunluğunda özellikle stratejik tedarik kapsamındaki tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği faaliyetlerinin alıcının performansına ve rekabetçiliğine etkisinin araştırıldığı; bu konuları temsil eden boyutların alıcı işletmelerin performansına ve rekabetçiliğine etkisi üzerine yoğunlaştığı, odaklandığı görülmektedir.

[24] Daha sonraki dönemde konu ile ilgili 2007 ve 2008 yılında yayınlanan literatür de taranarak çelışmaya gerekli katkıları sağlanmıştır.

Tablo 2-1: Geçmiş Araştırmalarda Kullanılan Değişkenler ve Frekansları (Taranan Literatür Sayısı: 311 (1990–2006))

DEĞİŞKEN	FREKANS
TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME VE SEÇİMİ	
Ürün kalitesi	59
Zamanında ürün teslimi	31
Ürün birim fiyatı	25
Üretim maliyeti (maliyet yapısı, maliyeti azaltma)	22
Sahip olunan teknoloji	12
Alıcı ile kültürel uyum	12
Teslimat (tedarik) süresi	11
İletişim alt yapısı (fax,tlf., internet)	12
Üretim yeteneği (personel ve ekipman)	11
Finansal durum	10
Geçmiş iş performansı	9
Satış sonrası hizmet desteği sağlama	9
Coğrafi konum	8
Mühendislik ve tasarım (yeni ürün geliştirme) yeteneği	7
Üretim süreci	7
Yönetim sistemi	7
Çalışanların yetenekleri ve eğitim seviyeleri	6
Değişik miktarlarda ürün teslim edebilme (miktar esnekliği)	6
Çevreye duyarlılık	6
Problem çözme yeteneği	6
Kalite belgeleri	5
Bilgi paylaşmada istekli olmak	5
Döviz kurunun değeri	5
Güvenilir olma	5
Uzun süreli ürün desteği sağlayabilme	5
Siparişlere kısa sürede cevap verme	4
Araştırma ve geliştirme yeteneği	4
Üretim süresi	4
Sürekli iyileştirme yapabilme	4
Döviz kuru dalgalanmaları	4
Yenilikçilik (yeni fikir, yeni yöntem geliştirme)	4
Alt tedarikçilerin mühendislik ve üretim yetenekleri	4
Alıcı ile geçmişteki ilişki	3
Alt tedarikçiler ile ilişki	3
Satın alma stratejisi	3
Üründe mühendislik değişikliği yapabilme	3
Lojistik maliyetler	3
Gümrük tarifeleri ve işlemler	3
Organizasyon yapısı	2
Yatırım planları	2
Alıcıya sadakat	2
Politik istikrar	2
Ticari kurallar ve standartlar	1
Ulaşım alt yapısı	1

DEĞİŞKEN	FREKANS
TEDARİKÇİ YÖNETİMİ VE GELİŞTİRME	
Tedarikçiyi performansını düzenli olarak değerlendirmek	20
Tedarikçi belgelendirme	15
Tedarikçi personeline eğitim desteği sağlamak	15
Üretim için yatırım (makine ve ekipman) desteği sağlamak	9
Tedarikçinin tesislerine ziyaret	8
Tedarikçinin performans hedeflerini yükseltmesini istemek	8
Tedarikçinin tesislerinde personel görevlendirmek (pers.dest)	7
Finansal destek sağlamak (doğrudan sermaye desteği)	7
Tedarikçinin katılacağı seminer ve toplantılar düzenlemek	5
Mühendislik ve tasarım (ürün geliştirme) desteği sağlamak	5
Gelecek için taahhütte bulunmak	5
Tedarikçiyi ödüllendirmek (ve tanıtma)	5
Problemlerin çözümünde destek olmak	5
Tedarikçi personelini alıcı tesislerine davet etmek	3
Tedarikçiyi ön değerlendirmeye tabi tutmak	3
Yatırım planlarına yön vermek	3
Tedarikçiye teknoloji transferi (desteği)	3
Kaliteyi iyileştirmede destek olmak	2
Maliyetleri düşürmek için destek sağlamak	2
Satın alma faaliyetlerinde destek sağlamak	1
Tedarikçinin alt tedarikçileri geliştirmek için destek sağlamak	1
TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ (İŞBİRLİĞİ)	
Karşılıklı güven	42
Karşılıklı bilgi paylaşmak	31
Uzun dönemli ilişki	30
Alıcının süreçlerine erken tedarikçi katılımı	27
Verilen sözleri tutmak, anlaşmaya sadık kalmak (taahhüt)	25
Açık ve etkili iletişim	23
Problemleri birlikte çözmek	19
Risk ve ödülleri paylaşmak	17
Yakın koordinasyon ve işbirliği	17
İşbirliğine dayalı sürekli iyileştirme	11
Alıcının tedarikçi sayısını azaltarak işbirliği yapması	9
Ortak ürün geliştirme	7
Ortak amaçlar	5
Ürün kalitesini artırmak için işbirliği	4
Maliyetleri alıcıya açmak	4
Alıcının sistemlerine ve süreçlerine adapte olmak/bütünleşme	3
Alıcının memnuniyetini artırmak	3
Ürün geliştirmede birlikte takım çalışması	2
Maliyetleri düşürmek için birlikte çalışma	2
Tedarikçiyi pozitif yönde desteklemek	2

DEĞİŞKEN	FREKANS
TEDARİKÇİ GELİŞİMİ (PERFORMANSI)	
Finansal Olmayan Performans	
Ürün kalitesinde iyileşme	38
Zamanında ürün teslimi	27
Miktar esnekliğinde iyileşme	14
Teslimat süresinde kısalma	12
Alıcının memnuniyetinde artış	7
Üretim sürecinde hataların azalması	4
Siparişlere kısa sürede cevap verebilme	3
Teknik Performans (Yetenek)	
Üretim yeteneği ve teknolojisi	15
Mühendislik ve tasarım (yeni ürün geliştirme) yeteneği	11
Yeni ürün geliştirme süresi	9
Araştırma geliştirme yeteneği	8
Ürün özelliklerinde değişiklik yapabilme yeteneği	5
Finansal Performans	
Üretim/ürün maliyetlerinde azalma	31
Ortalama yıllık satışlarda artış	16
Satışların karlılığı (kar marjı)	12
Yatırımın kazanma gücünde (yatırımın getiri oranı) artış	12
Pazar payında artış	9
İşletme yenilikçiliği	
Yeni fikirler denemek	5
Yeni yöntemler araştırmak	5
Yeni operasyonel/üretim yöntemleri	3
Yeni teknolojiler	3
Yeni yatırımlar	2
Yeni ürün faaliyeti (ürün çeşitliliği)	2

Ancak tedarik sürecindeki bu ilişkilerin tedarikçinin performansına ve gelişmesine etkisinin çok az çalışmada araştırıldığı (Shin ve diğ., 2000:317-333; Kotabe ve diğ., 2003:293-316; Duffy ve Fearne, 2004:57-71; Humphreys ve diğ., 2004:131-143; Prahinski ve Benton, 2004:39-62); uluslararası boyutta tedarikçi gelişimine etkisinin hiç araştırılmadığı görülmektedir. Ayrıca bu araştırmaların çoğunluğunun alıcı işletmelerin bakış açısıyla yapıldığı, çok azının alıcı ve tedarikçi bakış açıları birlikte yapıldığı, oldukça azının ise sadece tedarikçi bakış açısından yapıldığı (Kotabe ve diğ., 2003:293-316; Duffy ve Fearne, 2004:57-71; Prahinski ve Benton, 2004:39-62) görülmektedir. Yapılan araştırmalarda tedarik sürecinin ve tedarik sürecindeki ilişkilerin tedarikçi bakış açısı ile de yapılması gerektiği dile getirilerek literatüre kazandırılması üzerinde durulmuştur (Katsikeas ve diğ., 1997:147-163; Krause, 1999:205-224; Humphreys ve diğ., 2004:131-143; Chen ve diğ., 2004:505-523). Ayrıca, tedarik ilişkileri ile ilgili geçmiş çalışmalarda stratejik tedarik kapsamında öne çıkan tek bir boyutun dikkate alındığı, diğer boyutları da tamamen kapsayan bir araştırmanın yapılmadığı görülmektedir.

Literatür araştırması öncelikle tedarikin küreselleşmesi bağlamında Türkiyede'ki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası/küresel tedarik kaynağı durumuna gelmesi tartışılacak, daha sonra stratejik tedarik ilişkileri çerçevesinde tedarikçi değerlendirme ve seçim, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği stratejileri ile tedarik ilişkilerinin tedarikçi işletmelerin gelişimine etkileri kapsamında tedarikçi performansı ve yenilikçiliği geçmiş literatüre dayanarak araştırılacak ve öne çıkan boyutlar tartışılacaktır.

2.1.1. Tedarikin Küreselleşmesi Bağlamında Ulaşım Araçları Yan Sanayi ve Türkiye

2.1.1.1. Tedarikin Küreselleşmesi ve Yeni Tedarik kaynaklarının Ortaya Çıkışı

1900'lü yılların son çeyreğinden itibaren ortaya çıkan dünya ticaretini serbestleştirme hareketleri, bölgesel bütünleşmeler ve soğuk savaşın bitişi ile birlikte Rusya, Doğu Avrupa ve Çin gibi gelişen pazarlarla ticaretin açılması dünya ekonomisinin küreselleşmesini hızlandırmış ve pazarda rekabet artmıştır. Coğrafik ve ekonomik engellerin azalması dünyayı ticaret için küçük bir yer haline getirirken; teknoloji, uluslararası iletişim, ulaştırma ve lojistikteki iyileşmeler de küresel ticaretin

gelişmesinde önemli etkileri olmuştur (Monczka ve Trent,1991:2-8; Smith, 1999:117-127; Motvani ve Ahuja, 2000:172-179; Cho ve Kang, 2001:542-561; Sheth,2001:5-9; Seyidoğlu, 2003:189-201; Monczka ve diğ., 2005:304-306).

Artan küreselleşme ve oluşan rekabet baskısı; işletmeleri maliyeti azaltmak, kaliteyi iyileştirmek, uygun kaynaklara ulaşmak ve ürün mevcudiyetini sağlamak, daha üstün ürün ve üretim teknolojisine ulaşmak maksadıyla dünyanın her yerinden tedarik kaynakları aramaya yönlendirmiştir (Min ve Galle, 1991:9-18; Monczka ve Trent, 1991:2-8; Frear ve diğ, 1992:2-11; Birou ve Fawcett, 1993:28-37; Rajagopal ve Bernard, 1994:4-17; Scully ve Fawcett, 1994:39-46; Bozarth ve diğ,1998:241-255; Smith, 1999:117-127; Cho ve Kang, 2001:542-561; Nellore ve diğ., 2001:101-110: Overby ve Servais, 2005:71-83; Monczka ve diğ., 2005:303-335).

Bu gelişmelerle birlikte Amerika kıtasında, Asya ve Doğu Avrupa'da birçok ülke yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye'nin de içinde bulunduğu Almanya (Doğu), Polonya, Romanya, Macaristan gibi Doğu Avrupa ülkeleri; Çin, Hindistan, Güney Kore, Hong Kong, Taywan, Singapur, Malezya gibi Asya ülkeleri, Meksika, Brezilya ve Venezuella gibi Güney Amerika ülkeleri ucuz ve kabul edilebilir yetenekte emek ile tedarik kaynakları açısından çekici olmuştur (Frear ve diğ. (1992:2-11).

Yeni tedarik kaynaklarının ortaya çıkışında çok uluslu işletmelerin az gelişmiş ülkelere yaptıkları üretim ve sermaye yatırımlarının büyük etkileri olmuştur. Çok uluslu işletmelerin yabancı ülkelere yaptıkları üretim veya yabancı sermaye yatırımları sayesinde az gelişmiş ülkelerdeki çalışanlar öncelikle endüstriyel yetenek kazanmışlar ve kazandıkları bu yetenekleri yatırıma aktarmışlar, daha sonra ülkelerindeki çok uluslu işletmeler için tedarik kaynağı olmaya başlamışlar, sonraki aşamada çok uluslu işletmelerin kendi ülkelerindeki üretim tesislerine tedarik kaynağı olmaya başlamışlar ve son aşamada uluslararası pazar için tedarik kaynağı olarak rekabet yeteneği kazanmışlardır (Leff, 1974:71-79; Kotabe, 1999:1-12; Kotabe ve Helsen, 2001:313-345).

İşletmelerin uluslararasılaşmasını ve ihracatta gelişmesini Kotabe ve Czinkota (1992:637-658) beş aşamalı bir model ile açıklamaktadır. Kotabe ve Czinkota (1992:637-658) bu modelin aşamaları içerisinde işletmelerin yerini belirlerken

işletmelerin toplam satışlar içerisindeki ihracat payını veya ihracata katılım payını temel ölçüt olarak kullanmaktadır. Birinci safha ilk ilgi safhası olup çok sınırlı bir satış söz konusudur. İkinci safha keşif safhası olup; toplam satışlar içerinde ihracatın payı % 5'ten azdır. Toplam satışlar içerisinde ihracatın payı % 5'ten fazla olan işletmeler coğrafi açıdan yakın ve benzer kültürdeki pazarlara satış yapıyorsa; ilk tecrübe ve keşif safhasını geçmiş, üçüncü safhadadır ve henüz tecrübe kazanmaktadır. Dördüncü safhada, işletmelerin toplam satışlar içerisindeki ihracat payı % 5'ten fazla ve coğrafi açıdan yakın ve benzer kültürdeki pazarlara satış yapıyorsa; ilave olarak yabancı ticaret çevresine uyum sağlayacak şekilde ihracatını optimize edebiliyorsa tecrübeli fakat sınırlı bakış açısına sahip işletme olarak adlandırılmaktadır. Beşinci safhada; ihracat payı % 5'ten fazla, ilave olarak daha uzak ve farklı kültürlere satış yapıyorsa tecrübeli işletme olarak adlandırılmaktadır.

Rekabetçi üstünlük sağlayan bir araç (Carter ve Narasimhan, 1990:2-11) olan küresel tedarikteki bu değişim ve eğilim gelecekte de devam edecek (Motvani ve Ahuja, 2000:172-179); küresel rekabetin zorluklarını aşabilmek için işletmeler, müşterilerine sürekli olarak yüksek kaliteli ve değer yaratan ürünler sunmak zorunda kalacaklardır (Birou ve Fawcett, 1993:28-37).

2.1.1.2. Küresel Tedarik Kaynağı Olarak Türkiye

Küresel boyutta tedarik kaynağı durumuna gelen Türkiye, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) 2007 istatistiklerine göre, Avrupa Birliği (AB) ülkelerine tedarik desteği sağlayan ülkeler arasında yedinci sırada yer almaktadır. Avrupa Birliğine tedarik desteği sağlayan veya tedarikçi durumunda olan ilk beş ülke sırasıyla Avrupa Birliğinin kendi ülkeleri (% 69,9[25]), Çin (% 6.8), ABD (% 5.4), Japonya (% 2.7), İsviçre (% 2.2) dir. Bu ülkeleri sırasıyla Güney Kore (% 1.4), Türkiye (1.2) izlemektedir (WTO, 2007:60). Dünya Ticaret Örgütü 2007 istatistiklerine göre, Türkiye'nin ABD için tedarikçi olarak payına bakıldığında ise % 0.3 ile 20'nci sırada yer aldığı görülmektedir. Avrupa Birliğinin ulaşım araçları tedarikçisi olarak bakıldığında ise; Türkiye, AB ülkelerinden sonra Japonya, ABD, ve Güney Kore'nin ardından % 2.1 ile beşinci sırada yer aldığı görülmektedir (WTO, 2007:93). Dünya ticaretinde önemli bir konumu olan Çin ve Japonya için ise Türkiye'nin kayda değer bir tedarikçi payı görülmemektedir (WTO, 2007:61).

[25] AB ülkeleri ihtiyaçlarının % 69,9'nu AB ülkelerinden sağlamaktadır.

Türkiye ihracatının ülkelere göre dağılımına bakıldığında Avrupa Birliği ülkelerine yönelik ihracatın % 50'lik ortalama ile ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Avrupa birliği içerisinde, Almanya (% 13.9), İtalya (% 7.4), İngiltere (% 8.8) Fransa (% 5.8), İspanya (% 4.1) gibi ülkelerin toplam ihracat içinde ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinin ise % 7.7'lik ihracat payı ile Avrupa Birliği ülkeleri ile birlikte ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir (TUİK, 2008:423-430).

2.1.1.2.1. Ulaşım Araçları Yan Sanayinin Uluslararası Tedarik Kaynağı Olması

Öncelikle dünya ticareti sektörlere göre incelendiğinde; DTÖ 2007 yılı istatistiklerine göre, dünya ticaretinin ortalama olarak % 70,1'i üretim sektörüne yani sanayi ürünlerine ait iken; sanayi ürünleri içerisinde makine ve ulaşım araçları % 53 ile en büyük paya sahiptir. Makine ve ulaşım araçları içerisinde ise taşıt araçları %33,5 ile en büyük paya sahip olan sektördür (WTO, 2007:192).

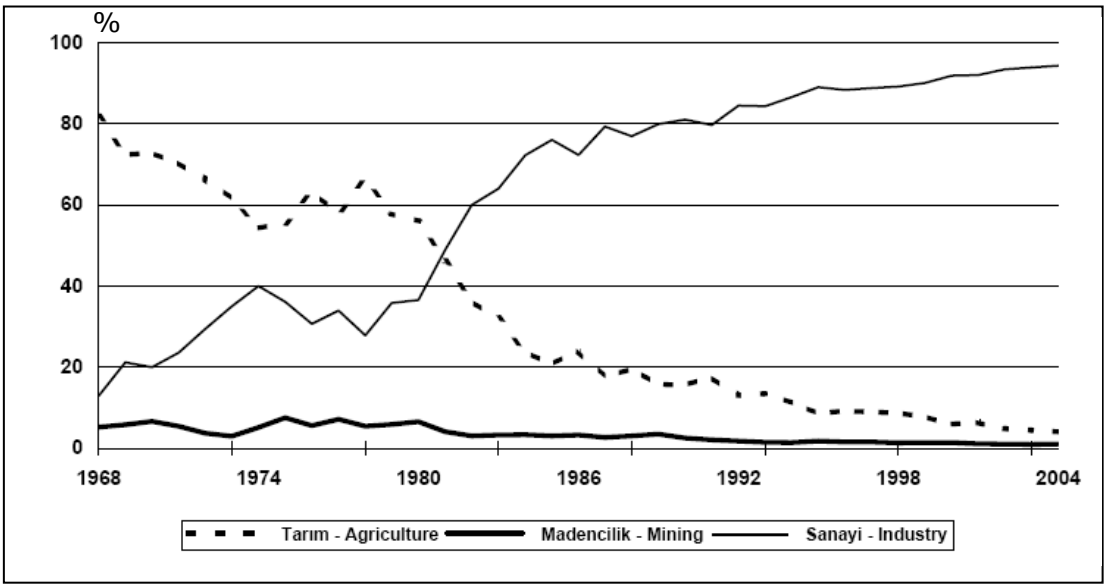
Türkiyenin dünya ticaretindeki konumuna sektörel açıdan yaklaşıldığında; dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de sanayi yani üretim sektörünün ihracatta en büyük paya sahip olduğu görülmektedir (Şekil 2-1). Türkiye'deki ihracatın gelişimi incelendiğinde, sanayi ürünleri 1981 yılından itibaren Türkiye ihracatında en büyük paya sahip olmuş, 2004 yılına geldiğinde bu oran % 94'e ulaşmıştır.

Sanayi ürünleri yani üretim sektörünün ihracatı içerisinde ise; makine ve ulaşım araçlarının payı 1994 yılından itibaren önemli derecede artış göstermiş; 2001 yılından itibaren ihracatta en büyük paya sahip olmuştur. Makine ve ulaşım araçlarının 2001 yılında % 22.8 olan ihracattaki payı 2004 yılında 28.9'a yükselmiş ve günümüzde ihracat içindeki en büyük payı sürdürmeye devam etmektedir (TUİK, 2008:403-416; TİM, 2008).

Makine ve ulaşım araçları içerisinde ise, ulaşım araçları ve yan sanayi Türkiye ihracatında en büyük paya sahip olan sektördür. Ulaşım araçları ve yan sanayinin 2006 yılı rakamlarına göre %18 olan Türkiye ihracatındaki payı (OSD, 2006: DTM, ; 2008a1-13; 2008b:18-41); 2007 yılında %19,98'e yükselerek ihracat içerisindeki en büyük payını korumuştur (TİM, 2008) (Tablo 2-2). Bu durum, tüm sanayileşmiş

ülkelerde olduğu gibi, ulaşım araçları sektörünün Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörü olduğunu göstermektedir.

Şekil 2-1: Türkiye İhracatının Ekonomik Faaliyetlere Göre Dağılımı



Kaynak: TUİK (2008:403)

Ulaşım araçları sektörü, yarattığı katma değer, doğrudan ve dolaylı olarak istihdama katkısı ve teknolojik gelişmeye öncülük etmesi dolayısıyla ülkelerin kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, demir-çelik, petro-kimya, lastik-plastik, dokuma, cam, boya, elektrik ve elektronik gibi birçok sektörün alıcısı durumunda ve bu sektörlerdeki teknolojik gelişmelerin sürükleyicisi durumundadır. İlave olarak pazarlama-satış, bakım-onarım, finansman ve sigortacılık gibi birçok sektöre iş hacmi yaratmaktadır (Bedir, 1999:3; Özerman, 2004:1-5).

Gerek küresel üretim ve tedarik stratejileri, gerekse ihracat açısından bakıldığında, Türkiye'deki ulaşım araçları ve yan sanayi işletmeleri önemli bir uluslararası tedarik kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Ulaşım araçları ana sanayi ve ana sanayi ürünlerini tedarik kaynağı kapsamı dışında tutacak olursak; özellikle Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri hem Türkiye'de bulunan ana sanayi işletmelerinin hem de yurt dışındaki yabancı işletmelerin önemli bir tedarik kaynağı durumuna gelmişlerdir (Özerman, 2004:1-5; UİB, 2008) (Tablo 2-3).

Tablo 2-2: Sektör Bazında 2005-2007 Yılı İhracatı (1000 ABD Doları)

S No	Sektörler	2005	2006	2007	2007 Payı (%)
1	Taşıt Araçları ve Yan Sanayi	12.598.072	15.482.067	21.210.948	% 19,98
2	Demir ve Demir Dışı Metaller, Demir Çelik Ürünleri	9.705.226	12.738.849	16.654.129	% 15,68
3	Hazırgiyim ve Konfeksiyon	13.699.068	13.987.651	16.108.842	% 15,17
4	Kimyevi Maddeler ve Mamuller	6.797.552	8.785.525	10.474.668	% 9,86
5	Elektrik-Elektronik ve Makina	6.795.362	8.067.353	9.125.983	% 8,59
6	Tekstil ve Hammaddeleri	4.860.887	5.576.097	6.562.045	% 6,18
7	Makine ve Aksamları	3.389.194	4.217.401	5.581.630	% 5,25
8	Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar	2.179.132	2.585.939	2.822.287	% 2,65
9	Madencilik Ürünleri	1.513.969	2.080.727	2.718.676	% 2,56
10	Çimento ve Toprak Ürünleri	2.028.398	2.045.964	2.539.151	% 2,39
11	Ağaç Mamulleri, Orman Ürünleri	1.331.103	1553.366	2.121.678	% 1,99
12	Fındık ve Mamulleri	1.923.177	1.470.398	1.534.745	% 1,44
13	Değerli Maden ve Mücevherat	1.078.918	1.172.444	1.480.146	% 1,39
14	Yaş Meyve ve Sebze	974.329	1.157.591	1.483.730	% 1,39
15	Deri ve Deri Mamulleri	1.040.692	1.141.436	1.242.522	% 1,17
16	Meyve Sebze Mamulleri	777.210	815.042	1.004.857	% 0,09
17	Halı	670.141	744.967	1.006.246	% 0,09
18	Kuru Meyve ve Mamulleri	632.279	731.405	902.739	% 0,08
19	Tütün	563.781	683.401	642.606	% 0,06
20	Canlı Hayvan, Su Ürünleri ve Mamulleri	414.884	463.572	590.210	% 0,05
21	Zeytin ve Zeytinyağı	396.857	270.144	248.370	% 0,02
22	Kesme Çiçek	35.394	41.089	47.060	% 0,004
23	Diğer Sanayi Ürünleri	27.883	38.708	56.611	% 0,005
	TOPLAM	**73.433.638**	**85.851.136**	**106.159.879**	% 100

Kaynak: OSD, 2006; TİM, 2008

Tablo 2-3: Ulaşım Araçları Alt Grupları ve Yan Sanayi İhracatı (1000 USD)

Ulaşım Araçları Alt Grupları	2006	2007	2007 Pay %
Otobüs-Midibüs-Minibüs	907.287	1.296.477	6,46
Binek Otomobiller	5.683.364	6.849.650	34,14
Eşya Taşımaya Mahsus Motorlu Taşıtlar	3.006.693	4.117.977	20,53
Özel Amaçlı Motorlu Taşıtlar	60.409	159.080	0,79
Çekiciler	81.750	328.230	1,64
Gemiler ve Suda Yüzen Taşıtlar	728.631	872.844	4,35
Hava ve Uzay Taşıtları	13.063	71.988	0,36
Demiryolu Taşıtları	9.005	902	0,00
İki tekerlekli Taşıtlar	38.358	44.111	0,22
Ulaşım Araçları Yan Sanayii	4.508.490	6.321.835	31,51
TOPLAM	15.037.054	20.063.098	100,00

Kaynak: UİB, 2008

Ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri, ulaşım araçlarının gerçekleştirdiği toplam ihracatın 2005 yılında % 29.04'nü gerçekleştirirken, 2006 yılında % 29.98'ni gerçekleştirmiş, 2007 yılında ise % 31.51'ni gerçekleştirmiştir. Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin Türkiye ihracatı içerisindeki payına bakıldığında ise; 2005

yılında Türkiye ihracatının % 4.98'ni gerçekleştirirken; 2006 yılında % 5.25'ni gerçekleştirmiş ve 2007 yılında % 5.95'ni gerçekleştirmiştir (TİM, 2008; UİB, 2008) (Tablo 2-2; 2-3).

Ayrıca, Türkiye'deki ana sanayi işletmelerinin yurt dışına sattıkları ana ürünlerdeki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin payını da dikkate alacak olursak; ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin Türkiye'nin ihracatındaki payı daha da artmakta; uluslararası tedarik kaynağı olarak önemi daha da belirginleşmektedir. İhracat açısından bakıldığında Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası tedarik kaynağı ve tedarikçi rolü, Türkiye ekonomisi için önemi bu çerçevede ortaya çıkarken, ülke için yarattığı katma değerlerin hepsini sayısal olarak ortaya koymak mümkün değildir.

Yan sanayi, nihai (son) ürün üreticisi ana sanayiye doğrudan veya dolaylı olarak aksam ve/veya parça üreten işletmelerdir. Ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri ise çoğunlukla küçük ve orta boy işletmelerden (KOBİ)[26] oluşmaktadır (Bedir, 1999:102).

Yan sanayi işletmelerinin ekonomik büyüklükleri üzerine kesin rakam vermek zor olmaktadır. Bir ana işletmenin yan kuruluşu olabildiği gibi; ulaşım araçları yan sanayi ürünleri ile birlikte birçok başka ürün üreten işletmeler de olabilmektedirler. Dolayısı ile yan sanayi ile ilgili işletme sayıları, üretimleri, istihdamları gibi göstergelerin sağlıklı olarak çıkarılması güç olmaktadır (Bedir, 1999:32).

Küçük ve orta boy işletmeler ülke ekonomilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. ABD'de çalışan sayısı 250'den küçük üretici işletmeler bütün üretici işletmeler içinde %96'sını, Amerikan üretim sektöründe çalışanların yarıdan fazlasını oluşturmaktadır. Ayrıca, büyük işletmeler çalışan sayısını azaltıp, dış kaynaklardan tedarik faaliyetlerine yönelirken; küçük boy üretici işletmeler daha çok istihdam yaratmaktadır (Pearson ve Ellram, 1995:53-65). Watkins (1993:41-73)'e göre yüzyıl

[26] Bakanlar Kurulunun 19.10.2005 tarih ve 2005/9617 sayılı yönetmelik gereği KOBİ; ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan mikro işletme (10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler), küçük işletme (50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler) ve orta büyüklükteki işletme (250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler) işletmelerden oluşur.

başından 1990'lı yıllara kadar yaratılan bütün yeni istihdamın %61'i küçük işletmeler tarafından yaratılmıştır.

2.1.1.2.2. Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin Gelişimi ve Özellikleri

Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası tedarik kaynağı olarak gelişimi dünyadaki diğer tedarik kaynaklarının gelişimi (Leff, 1974:71-79; Kotabe, 1999:1-12; Kotabe ve Helsen, 2001:313-345) ile aynı süreci izlemiştir. 1970'li yıllarda, otomotiv endüstrisindeki çok uluslu işletmelerin Türkiye'deki ortakları vasıtasıyla kurdukları ana sanayi işletmelerinin Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayinin gelişmesinde önemli etkisi vardır. 1970'li yıllarda çok uluslu ana sanayi işletmelerinin kurulması ile birlikte işgücünün öğrenme süreci ve yetenek kazanması gerçekleşmiş, daha sonra kazanılan yetenekler yatırıma aktarılarak yan sanayinin oluşumu başlamıştır. 1964 yılında çıkarılan montaj talimatı ve ana sanayide yerli yüzde oranının artırılması mecburiyeti (Okur, 1994:56) yan sanayinin güçlenmesini ve gelişmesini sağlamıştır. 1990 yıllardan itibaren Türkiye'deki çok uluslu işletmeler ile bütünleşme ve işbirliği ulaşım araçları yan sanayi işletmelerine uluslararası boyutta rekabetçi bir sanayi niteliği kazandırmış ve küresel alıcıların bir parçası olmuştur. Bu gelişmenin sağlanmasındaki en önemli faktörler küresel alıcı işletmelerle işbirliği, yatırım ve eğitimdir. Türkiye'de üretilip yurt dışına ihraç edilen araçların bir bölümünde ortak tasarımcı (erken tedarikçi katılımı) olarak yer edinen yan sanayi işletmeleri; bilgi (*know-how*) oluşturma konusunda önemli bir aşamaya gelmişlerdir (Bedir, 1999:107-131; Özerman, 2004:1-5; Yüzal, 2007; TAYSAD, 2008). Ulaşım araçları yan sanayinin yapısal özellikleri ile ilgili bilgi sağlayan geçmiş çalışmalar, bu konudaki dernekler ve odaların yayınları incelendiğinde, aşağıda belirtilen yapısal özellikler tespit edilmiştir.

- Otomotiv ana sanayi fabrikalarının ağırlıklı olarak 1965 yılından sonra kurulmasını takiben yan sanayi işletme sayılarında hızlı bir artış olmuştur. Yan sanayi işletmelerinin % 57'nin 1965-70, % 26,6.sının ise 1970-80 yılları arasında kurulduğu görülmektedir. Liberal ekonomi politikalarının benimsendiği 1980'li yıllarda ise nispeten az sayıda yeni firma sektörde faaliyete girmiştir. 1990 yılından sonra kurulan firmaların oranı yüzde 10 civarındadır (Bedir, 1999:107-131).
- Ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri tarafından üretilen aksam ve parçalar, bir taraftan ana sanayi işletmeleri için üretilirken; diğer taraftan ana sanayi işletmelerinin tedarikçisi veya yan sanayisi durumunda olan üretici işletmelere,

ayrıca yenileme (ticari) pazarı için üretilerek satış yapılmaktadır (TAYSAD, 2008). Literatürde geçen, tedarikçi kademelenmesi burada kısmen kendisini göstermektedir. Bir taraftan ana işletmeye üretip satan yani birinci kademe tedarikçi olan işletmeler, diğer taraftan ana sanayinin yan sanayisine üretip satan ikinci ve üçüncü kademe tedarikçi olan işletmeler mevcuttur. Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin en büyük ve önemli kısmını oluşturan otomotiv yan sanayi işletmelerinin üretim ve satışları Tablo 2-4'dedir. Üretimlerin yaklaşık yarısı ihracata yöneliktir. Ayrıca yan sanayi işletmeleri ürettimlerinin % 40'nı ana sanayi işletmelerine yönelik olarak yapmaktadır. Bu durum yan sanayi işletmelerinin birinci kademe tedarikçi olarak önemini ortaya koymaktadır. Bedir (1999: 107-131)'e göre yan sanayide üretilen ürünlerin çoğunluğu üretim maksadıyla kullanılmakta; yenileme pazarın payı ise daha azdır (ortalama % 30).

Tablo 2-4: Otomotiv Yan Sanayinde Üretim ve Satışlar (Milyon ABD Doları)

	2000	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Ana sanayiye satışlar	1.145	500	975	1500	2100
Yenileme pazarı ve diğer	250	220	290	390	500
İhracat	1340	1692	1902	2390	2700
Üretim	2735	2412	3167	4280	5300
Kapasite kullanımı %	30	27	35	48	59
İhracat / üretim (%)	49	70	60	56	51
Ana sanayiye satışlar / üretim (%)	42	21	31	35	40

Kaynak: TAYSAD, 2005

- Yan sanayi işletmeleri Türkiye içerisinde tek bir ana sanayi ile ilişki içerisinde olmayıp aynı anda bir çok ana sanayiye yönelik üretim ve teslimat yapmaktadır (Bedir, 1999:107-131).
- Yan sanayi işletmelerinin % 61'i daha küçük yan sanayiden ayrıntı parçaları tedarik etmektedir. İkinci kademe tedarikçilerle ilişkide bulunan yan sanayi işletmelerinin, ikinci kademe tedarikçi sayısı ortalama 33 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, Türk ulaşım araçları yan sanayinde şekilsel olarak kademe şeklinde bir yapılanmadan söz etmek mümkündür. Ancak bu durum biçimsel bir ilişkilenme olup; işlevsel bir işbirliği çerçevesi ve içeriği henüz oluşmamıştır (Bedir, 1999:107-131).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) tarafından 2002 yılında yapılan sayıma göre ulaşım araçları yan sanayinde 4715 işletme faaliyet göstermektedir (Yüzal, 2007). Ancak bu işletmelerin tamamının uluslararası pazarda rekabet gücü ve ihracat yeteneği yoktur (İSO, 2002:9-10).

- Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin % 79'u Marmara, % 11'i Ege, ve 7'si İç Anadolu ve % 3'ü diğer bölgelerde faaliyet gösterirken; % 91,3'ü İstanbul, Bursa, İzmir, Kocaeli ve Ankara'da konuşlandığı görülmektedir (İSO, 2002:9-10). Başka bir ifade ile; ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin çoğunluğu ana üretici işletme yakınlarında bulunmaktadır. Bu durum Türkiye'deki ana ürün üreticisi işletmelerin tam zamanında üretim ve tedarik anlayışını uygulamasını kolaylaştırmaktadır (Bedir, 1999:107-131).
- İhracat potansiyelinin yüksek olması ve bölgesel üstünlükleri nedeniyle ulaşım araçları yan sanayine yabancı sermayenin ilgisi oldukça yüksektir. 2000'li yılların başında 140 civarında yan sanayi işletmesinde yabancı sermaye payı varken (İSO, 2002:9-10); bugün çoğunluğu AB ülkeleleri işletmeleri olmak üzere toplam 192 işletmede yabancı sermaye payı mevcuttur. Dolayısı ile birçok yerli yan sanayi işletmesi yabanci işletmeler ile değişen oranlarda lisans ve ortak yatırım kurmak suretiyle işbirliği içerisindedirler (Yüzal, 2007).
- Yan sanayi işletmelerinin % 53'ü benzer üretim faaliyetlerinde bulunan yerli ve/veya yabancı işletmelerle yatay işbirliğine (firma evliliklerine) gitme eğilimindedir (Bedir, 1999:107-131).
- Son 10 yılda ihracat büyük artış göstermiş ve istikrarlı hale gelmiştir. İhracatın istikrarlı hale gelmesinde Türkiye'deki üretimin uluslararası sanayi ve ticaretle bütünleşmesinin büyük payı vardır (Yüzal, 2007)
- Günümüzde Türkiye ihracatının yaklaşık % 6'nı gerçekleştiren ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri (UİB, 2008), üretiminin yaklaşık % 50'ni yurt dışına ihraç etmektedir (TAYSAD, 2005). 2006 yılında ulaşım araçları yan sanayi ihracatının % 70'i başta Almanya, İtalya, İngiltere ve Fransa olmak üzere AB ülkelerine yapılmıştır (Yüzal, 2007).
- Türkiye'deki işgücü maliyetinin düşüklüğü uluslararası alıcılar için özellikle maliyetin düşürülmesi açısından cazibe yaratmaktadır (5 Euro/saat) (İSO, 2002:21-22).
- . Ulaşım araçları yan sanayinde ortalama olarak 75.000 kişi istihdam edilmektedir. Ancak kendi yan sanayisi ile birlikte 305.000 kişiye istihdam sağlamaktadır (İSO, 2002:23; Yüzal, 2007). Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin ne kadarının KOBİ kapsamında olduğu tam olarak bilinmemektedir. Ancak Bedir (1999: 107-131) tarafından yapılan araştırmaya katılan işletmelerin çoğunuğu 250 kişiden az işçi çalıştırdığından çoğunluğu küçük ve orta boy işletme (KOBİ) grubuna girmektedir.

- Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli kuruluş olmaları nedeniyle sermaye, teknoloji ve insan gücü birikimi ana ana sanayiye göre sınırlıdır. Bu nedenle finansal, teknik ve eğitim desteği sağlanmasına ihtiyaç vardır (Bedir, 1999: 107-131).
- Sermaye birikimi azlığı ve finansman teminindeki zorluklar nedeniyle, yan sanayide üretilen ürünler içerisinde yüksek teknoloji gerektiren, dolayısıyla yüksek yatırım miktarları ve AR-GE çalışmasına ihtiyaç duyulan ürünlerde rekabet gücü düşüktür (Bedir, 1999: 107-131).
- Ulaşım araçları yan sanayinin en büyük ve önemli kısmını oluşturan otomotiv yan sanayi işletmelerinin 247 adedi Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) üyesidir ve üretimin % 65'ni, yan sanayi ihracatının da % 70'ni gerçekleştirmektedirler. Söz konusu işletmelerde 68.000 kişi çalışmakta; tedarikçileri ile birlikte 125.000 kişi istihdam etmektedirler (TAYSAD, 2008).
- Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinde kalite belgelendirme konusunda önemli aşama kaydedilmiş ve yaygın olarak kullanılan kalite belgeleri ISO 9001, ISO 14001, ISO/TS 16949, OHSAS 18000 ve Q1 dir (TAYSAD, 2008) olarak belirtilebilir.

Sonuç olarak; Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri için müşteri, pazar, ürün ve rekabetin yerel/ulusal yerine uluslararası/küresel niteliğe dönüşmesi Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin de uluslararası/küresel boyutta yoğun bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (TAYSAD, 2005).

2.1.1.3. Küreselleşmenin Ulaşım Araçları Tedarik İlişkilerine Etkisi

Küreselleşmenin etkisi özellikle ulaşım araçları sektöründe çok yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Küreselleşme ile birlikte, özellikle taşıt üreticileri bir taraftan birinci kademedeki tedarikçi sayılarını azaltırlarken, küresel tedarik kaynaklarına daha çok bağımlı hale gelmişlerdir. Otomotiv sektöründe, 1988'lerde dünya çapında 30.000 olan birinci kademe tedarikçi sayısının her yıl azalarak 2010 yılında dünya genelinde 3500 olması beklenmektedir. Aynı zamanda küresel otomotiv parça pazarının da üç katına çıkması beklenmektedir. Tedarikçi sayısındaki bu yağılanma ile birlikte otomobil tedarikçileri çok hızlı bir şekilde küresel konsolidasyon sürecine doğru gitmektedirler (Choi ve Yoo, 2004:33-51). Bu konsolidasyon sürecinde otomotiv endüstrisindeki ana değişimler şunlardır: (1) Tedarikçilerin rolü parça üreticiliğinden modül üreticiliğine doğru değişmektedir. (2) Orijinal ürün üreticisi (ana

sanayi)-tedarikçi ilişkisi, alıcının kontrolü elinde bulundurduğu ve tedarikçinin misafir mühendis olarak katıldığı durumdan, yetkilendirilmiş sorumluluğa sahip tedarikçi ile işbirliğine dayalı mühendislik çalışmasına doğru gitmektedir. (3) Ürün geliştirme süreci iki tarafın da oldukça yoğun katılımı ile gerçekleşmektedir.

Bir otomobil, karmaşık bir sistem içerisinde seri olarak üretilip dağıtılan bir ürün olup (Piore ve Sabel, 1984); ortalama olarak 15.000-20.000 aksam ve parçadan meydana gelir ve bu aksam ve parçaların çok az bir kısmı Toyota ve Chrysler gibi orjinal ürün üreticisi tarafından üretilir (Sako, 2004:281-308; Enrietti, 1995:190). Bu yapılanma çerçevesinde, birinci kademedeki tedarikçiler daha detay parçaları belirli ara aksamlara veya alt sistemlere monte ederek son üreticiye satarlar; daha sonra da son üretici onları belirli modeller üzerinde birleştirerek son müşteriye sunulmak üzere hazırlar. Birinci kademedeki tedarikçiler, otomobil üreticileri tarafından belirlenen ürün tanımlamalarını sağlamaktan ve gereken kalite standartlarını uygulatmak ve yerine getirmekten sorumludurlar (Sako, 1996:651-671; 2004:281-308). Ara üreticilerin otomobil için son pazara ulaşma şansları yoktur. Onların müşterileri diğer işletmelerdir. Üretim süreci, merkezdeki ana üretici ile onun birinci kademedeki tedarikçileri arasındaki bir dizi karşılıklı veya ikili ilişkilerden oluşur. Bu karşılıklı ilişkiler, bağımsız değildir. Onları birbirine bağımlı hale getiren üretim ilişkileri ağı içerisinde üretilip çıktı haline dönüşen fiziksel üründür (Lomi ve Pattison, 2006:313-332).

Bu gelişmeler çerçevesinde; bir aracın montajı için gerekli aksam ve parçanın ana fabrikada üretimi mümkün mertebe terk edilerek parçaların yan sanayiden tedarikine önem verilmekte; çeşitli aksam ve parça üreten büyük-küçük çok sayıdaki yan sanayi işletmesiyle doğrudan ilişki kurmak yerine; doğrudan ilişki içerisindeki yan sanayi firma sayıları azaltılarak, mühendislik ve tasarım yeterliliği olan büyük ölçekte ve az sayıdaki yan sanayi firmasından modül/aksam tedarikinin yapılmasına özen gösterilmektedir. Yan sanayi işletmeleri arasında kademelenme oluşturularak her kademenin alt ve üst kademe işletmelerle işbirliği imkanlarının artırılmasına ve yan sanayin ürün geliştirmede faal katılımının sağlanmasına, tam zamanında ve daha esnek bir tedarik sisteminin oluşturulmasına çalışılmaktadır. Bu yapı içerisinde yan sanayi kuruluşları, ürün geliştirme faaliyetlerine katılmak, tam zamanında üretim yapmak, teslimat güvenliğini garantilemek ve kendi yan sanayicilerini de organize etmektedirler. Ana sanayi firmaları ise, yan sanayinin katılımından da istifade ederek

önceliğini yeni model geliştirme, üründe iyileştirme, kalite yükseltme, düşük maliyette üretim gibi konular üzerinde yoğunlaşmaya vermekte; yan sanayi firmasının teknik, idari ve mali yetersizliğinden kaynaklanan sorunlarının çözümüne yönelik destek sağlamaktadır. Ana ve yan sanayi arasında güvene dayalı uzun dönemli ilişkilerin kurulmasına ağırlık verilmektedir (Bedir, 1999:107-131).

Uluslararası otomobil üretimi ve küresel kaynaklardan tedarikin artması ile birlikte yerel sınırlar ve ulusal olarak kendi kendine yeterlilik artarak önemini kaybetmiş; otomotiv endüstrisi bütün endüstriler içinde en çok küreselleşen endüstrilerden bir tanesi haline gelmiştir (Smith ve Greenwood, 1998:331-353). Otomotiv endüstrisindeki işletmeler tedarikçiler ile daha yoğun ve daha etkileşime dayalı ilişkiler sürdürmekte; tedarikçilerle yeni ürün geliştirme, tedarikçi geliştirme ve bilgi (*know-how*) paylaşımı konularında işbirliğine gitmektedirler (McIvor ve diğ., 1998:87-99). Otomotiv sektöründeki taraflar arasında sürekli artan bir bilgi değişimi vardır ve bu bilgi değişimi ana üreticiler, birinci kademe tedarikçiler ve ikinci kademe tedarikçileri de kapsayacak şekilde çok yönlüdür (Hyun, 1994:66-75). Otomotiv endüstrisi yenilikçi üretim uygulamaları ve işbirliğine tedarikçi uygulamalarının geliştirilmesi açısından lider olarak ifade edilmektedir (Hepler ve Sako, 1995:77-84; Womack ve Jones, 1994:93-103). Dolayısı ile; alıcı-tedarikçi arasındaki ilişkileri göstermesi açısından ulaşım araçları endüstrisi iyi bir örnek oluşturmaktadır (Kim ve Michell, 1999:118-129).

Literatür çalışmalarına bakıldığında da; tedarik ilişkileri ile ilgili çalışmaların çoğunluğunun ulaşım araçları sektöründe, özellikle otomotiv sektöründe yapıldığı görülmektedir. Shin ve diğ. (2000:317-333) bunun nedenlerini söyle sıralamaktadır. (1) Otomotiv endüstrisi, dünya ekonomisinde oldukça önemli ve görünülürlüğü olan bir endüstridir. (2) Otomotiv araçları dünyadaki yıllık üretim içerisinde en büyük paya sahiptir. (3) Ayrıca, otomotiv üretimi çok karmaşık ve farklı üretim faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bir taşıtın üretimi hemen hemen 30.000 tedarikçi ve hizmet işletmesini kapsamaktadır (Dyer ve diğ., 1987). (4) Ayrıca, otomotiv endüstrisi dünya ekonomisindeki öneminin yanında, toplam kalite yönetimi ve tedarik yönetimi uygulamaları konularında lider durumundadır.

2.1.2. Uluslararası Boyutta Stratejik Tedarik İlişkileri ve Tedarikçiye Etkileri

Bu kısımda öncelikle stratejik tedarik ilişkileri çerçevesinde alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi ve tedarikçi işbirliği stratejisini temsil eden boyutlar geçmiş literatüre dayanarak tartışılacak; daha sonra alıcı tedarikçi ilişkisinin tedarikçi gelişimine etkisinin belirlenmesi kapsamında tedarikçi işletme performansına ait boyutlar ile yenilikçiliği geçmiş literatüre dayanarak araştırılarak tartışılacaktır.

2.1.2.1. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi

Alıcının küresel pazarda uzun dönemli rekabetçi üstünlüğü yakalamasına tedarikçilerin etkisinin anlaşılması ve günümüzde alıcı işletmelerin dünyanın her yerinden tedarik kaynakları aramaya yönelmeleri ile birlikte; uluslararası boyutta uzun dönemli ilişki sürdürülecek ve tedarik desteği sağlayacak uygun tedarikçinin seçimi de önem kazanmaktadır. Tedarikçi değerlendirmesi ve seçimi, alıcı işletmeler tarafından potansiyel tedarikçileri değerlendirmek ve seçmek için uygulanan bir strateji (Lemke ve diğ., 2000:45-58) olup; birçok ölçüte dayalı olarak tedarikçinin değerlendirilmesini ve seçimini (Bhutta ve Hug, 2002:126-135) kapsamaktadır.

Alıcının, ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tedarikçiyi seçmek ve değerlendirmek maksadıyla uyguladığı strateji tedarikçi seçim stratejisi olarak adlandırılmaktadır. Tedarikçilerle daha etkili ilişkiler kurmak için alıcı işletmeler tedarikçi seçim sürecini kuvvetlendirecek tedarikçi seçim ölçütlerini kullanmaktadırlar (Lemke ve diğ., 2000:45-58). Tedarikçi seçiminin amacı ürün ve hizmetle ilgili bütün konularda alıcı işletmeye en iyisini sunan optimal tedarikçileri belirlemek (Swift ve Gruben, 2000:502-512) ve karlılığı ve ürün kalitesini artıracak şekilde gelişmiş tedarikçi seçim ve izleme/takip uygulamalarını kullanmaktır (Ittner ve diğ., 1999:253-281).

Farklı işletmeler farklı kaynakları farklı nedenlerle seçmektedirler. Tedarikçi değerlendirme süreci değişik performans ölçütlerine göre değerlendirme yapmayı gerektirmektedir. Dolayısı ile rekabetçilerin karşısında sürdürülebilir bir üstünlük sağlamak için tedarikçi değerlendirme ve seçim süreci kritiktir (Handfield, 1994:40-51).

İşletmelerin küresel boyutta rekabet edebilmeleri için ürün ve hizmet kalitesi ana gereklilik olarak kalırken; bunu en son teknoloji, teslimat performansı ve daha düşük maliyete daha düşük fiyat izlemektedir. Artan küresel rekabet ile birlikte maliyetleri azaltma baskısı ve kalite, teslimat, tedarik süresi, ürün ve süreç teknolojisi gibi kritik performans alanlarında yenilik ve sürekli iyileştirme baskısı nedeniyle tedarikçiler alıcı işletmeler için önemini korumaktadır (Trent ve Monczka, 1999:927-938).

Tedarikçilerin, yeni ürünlerin maliyet, kalite, teknoloji, ve pazara ulaşma zamanına oldukça fazla ve doğrudan etkileri olması (Handfield ve diğ., 1999:59-82); birçok endüstri dalında üretim maliyetlerinin %60-80'nin tedarikçilere ait olması (Asmus ve Griffin, 1993:63-78) nedeniyle günümüzün rekabet ortamında, tedarikçiler alıcılar için önemli kaynaklardır (Ndubisi ve diğ., 2005:330-349). Alıcının stratejik performans hedeflerine tedarikçinin katkılarından dolayı alıcı işletmeler tedarikçi seçimine artarak daha çok önem vermektedirler (Monczka ve diğ., 2005:607). Potansiyel tedarikçilerin ürün geliştirmeye katkıları gibi stratejik yeteneklerinin ve alıcının rekabetçi üstünlüğüne nasıl etki edeceğinin de tedarikçi değerlendirilmesinde belirlenmesi önem kazanmaktadır (Kolay, 1993:72-86; Monczka ve diğ., 1995:45-59). Tedarikçi seçiminde alıcı işletmeler, hangi yetenekleri tedarikçiden aldıklarını tedarikçi seçim ölçütleri ile belirlemeleri gerekmektedir (Krause ve diğ., 2001:497-512). Dolayısıyla, tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütleri tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde belirleyici olmaktadır.

Günümüzün sürekli değişen rekabet ortamında üreticiye uzun dönemli değer katacak tedarikçileri seçmek için kullanılan tedarikçi seçim ölçütleri de sürekli değişmektedir (Lemke ve diğ., 2000:45-58). Ayrıca, alıcının seçim stratejileri dikkate alınan satın alma durumuna göre kısmen değişiklik gösterebilir (Crow ve diğ., 1980:205-214). Alıcılar tarafından dikkate alınan değerlendirme ölçütleri, endüstriyel bir satıcı (tedarikçi) için hangi özelliklerin önemli olduğunu ve hangileri üzerine yoğunlaşması gerektiğini işaret etmektedir (Petroni ve Braglia, 2000:63-69).

Stratejik tedarik kararları, maliyet, kalite ve teslimat gibi operasyonel ölçütlere dayanmamalı; aynı zamanda tedarikçilerin kalite yönetim uygulamaları, üretim/süreç yetenekleri, yönetim uygulamaları, tasarım ve geliştirme yetenekleri, maliyet azaltma

yetenekleri gibi stratejik boyutları ve yeteneklerini de karar verme süreci ile birleştirmelidir. Uzun dönemli stratejik ilişkilerin ana elemanları olan bu özellikler tedarikçilerin alt yapı ve uygulamaları hakkında işletme yöneticilerine bilgi sağlar (Talluri ve Narasimhan, 2004:236-250).

Literatüre göre tedarik kararları bir ürünün maliyet, tasarım, üretilebilirliği ve kalitesini önemli derecede etkiler. Fiyat, kalite ve teslimat gibi operasyonel ölçütler tedarikçilerin değerlendirilmesinde önemli ve kritik olmasına rağmen; uzun dönemli bir ilişki sağlayacak şekilde tedarikçilerin stratejik açıdan değerlendirilmesi tedarikçi yetenekleri ve uygulamalarını da dikkate almayı gerektirmektedir. İşletmenin ürünleri zaman içinde değişim ve gelişme göstermekte; değişen yeni ürün geliştirme, tasarım, üretim prosesi ve üretim yeteneği ihtiyaçlarını düşük maliyette etkili bir şekilde karşılayacak şekilde tedarikçilerle ilişki kurulması önemli ve kritik hale gelmektedir. Alıcı işletmenin değişen taleplerini uzun dönemli ve etkili bir şekilde karşılaması için tedarikçilerin altyapı ve örgütsel yetenekleri olması gerekmektedir (Talluri ve Narasimhan, 2004;236-250).

Geçmiş dönemdeki literatür çalışmalarına bakıldığında (EK-1), tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde oldukça fazla ölçüt dikkate alınmaktadır. Tedarik faaliyetlerinin uluslararası boyuta taşınması ile birlikte alıcıların dikkate almaları gereken hususlar daha da artmış; buna bağlı olarak tedarikçi değerlendirme ve seçiminde dikkate alınacak ölçütler daha da fazlalaşmıştır (Swamidass, 1993:671-691; Kotabe ve Helsen, 2001:313-345; Kotabe ve Murray, 2004:7-14; Monczka ve diğ., 2005:303-335).

Literatür araştırmasına göre tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde en önemli kıstas kalite olarak belirmektedir (Weber ve diğ., 1991:2-18; Pearson ve Ellram, 1995:53-65; Baharadwaj, 2004:317-323). Dickson (1966:5-17)'ın belirttiği gibi; tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde klasik olarak kalite, maliyet ve teslimat en önemli kıstaslardır (Weber ve diğ., 1991:2-18; Verma ve Pulman, 1998:739-750; Monczka ve diğ., 2005:215-222). Kalite, maliyet ve teslimat üçlüsüne Ndubisi ve diğ. (2005:330-349) üst akış kısmındaki belirsizlikleri gidermek veya azaltmak için teknoloji boyutunu, Kannan ve Tan (2003:472-489) ve Baharadwaj (2004:317-323) hizmet desteği sağlama boyutunu da eklemiştir.

Öte yandan, tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde halen maliyet mi, fiyat mı konusu netlik kazanmamıştır. Klasik olarak kalite, teslimat ve maliyet üçlüsü ana ölçütler olarak değerlendirilirken; birçok araştırmacı (Güdüm ve Kavas, 1996:10-21; Tracey ve Tan, 2001:174-188; Quayle, 2002:151-159; Kannan ve Tan, 2003:472-489; Baharadwaj, 2004:317-323) maliyet yerine fiyat boyutunu değerlendirme kıstasları arasına almış, bazı araştırmalarda (Krause ve diğ., 2001:497-512) ise fiyat ve maliyet boyutu birlikte değerlendirme kıstasları arasında tutulmuştur.

Tracey ve Tan (2001:174-188) tarafından yapılan araştırmada tedarikçi seçiminde fiyat ve kalite aynı ağırlığa sahip olarak bulunmuş; Humphreys ve diğ. (2001:152-162) tarafından işbirliğine dayalı tedarikçi seçiminde problem çözme yeteneği, üretim kapasitesi ve lojistik en önemli boyutlar olarak bulunmuştur.

Shahadat (2003:261-285) tarafından uluslararası yardım kuruluşlarının tedarikçi değerlendirme ve seçimi ile ilgili yaptığı araştırmada ise fiyat ve zamanında teslimat en önemli ölçütler olarak ortaya çıkarken, bunu tedarikçinin güvenilirliği izlemiştir. Goffin ve diğ. (1997:422-436) tarafından yapılan literatür araştırmasına göre, geleneksel satın alma kararlarında birim fiyat ana ölçüt olmak üzere kalite ve teslimat ana faktörler olarak tespit edilirken; günümüzdeki tedarikçi yönetimi yaklaşımında fiyat yerine toplam maliyet, tedarikçinin kalite sistemi, teslimat yeteneği (teslimat süresi ve zamanında teslimat yeteneği), finansal istikrarı, çevre standartları, teknolojik yetenekleri, hizmet desteği sağlaması, endüstriyel ilişkileri, örgüt kültürü, diğer potansiyel tedarikçiler ve riskler ana faktörler olarak belirlenmiştir.

Tedarikçinin alıcının performansına veya rekabetçi üstünlüğüne etkisinin anlaşılması ile birlikte; tedarikçileri sadece bugün için değil daha detaylı olarak gelecekteki ihtiyaçlar için değerlendirme ve seçme ihtiyacının ortaya çıkması ile birlikte tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütlerinin yapısı ve boyutu da değişim göstererek artmış (Lemke ve diğ., 2000:45-58); uzun dönemli tedarik ilişkileri için tedarikçi seçiminde kalite, maliyet ve teslimat dışında diğer boyutlar da önem kazanmıştır.

Tedarikçi değerlendirmesi ve seçimi ile ilgili 1990-2006 yılları arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde 44 kıstas veya ölçütün tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde öne çıktığı görülmektedir (Tablo 2-1). Tablo 2-1 incelendiğinde, tedarikçi

değerlendirmesi ve seçiminde en fazla dile getirilen ölçütler başta kalite olmak üzere, teslimat ve fiyat/maliyet olarak ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık, kalite, teslimat ve fiyat/maliyet ölçütleri tedarikçi değerlendirme ve seçiminde yeterli gelmemektedir. Tedarikçinin kalite sistemi, teslimat yeteneği ve ürün birim fiyatı açısından değerlendirilmesinin yanında; örgütsel sistemi, teknik yeteneği, güvenilirliği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, uzun süreli tedarik sağlama yeteneği açısından da değerlendirilmektedir. Ayrıca, uluslararası boyutta tedarikçi değerlendirmesi ve seçimi söz konusu olduğunda; tedarikçinin coğrafi konumu ve buna bağlı lojistik alt yapı ve lojistik maliyetler ile tedarikçinin bulunduğu ülkenin ekonomik ve politik istikrarı uluslararası alıcılar tarafından dikkate alınmaktadır.

Tedarikçi değerlendirme ve seçimi kalite boyutu açısından incelendiğinde, söz konusu olan sadece ürün kalitesi değil, tedarikçinin kalite sistemi (belgeleri), üretim süreci kalite kontrolü ve günlük kalite kontrol faaliyetleri dahil olmak üzere tedarikçinin kalite yapısının tamamı dikkate alınmaktadır (Goffin ve diğ., 1997:422-436; Humphreys ve diğ., 2001:152-162; Kannan ve Tan, 2004: 279-286; Monczka ve diğ., 2005:215-222).

Maliyet açısından bakıldığında, sadece fiyat değil, maliyet oluşturan veya toplam maliyeti artıran tüm boyutlar maliyet içerisinde yer almaktadır. Dolayısı ile burada, tedarikçinin üretim maliyeti veya maliyet yapısı, maliyeti azaltma yeteneği/çabaları, ürün fiyatı, alıcıda yarattığı maliyetler ile lojistik maliyetler de dikkate alındığında, buradaki maliyet toplam sahip olma maliyeti olmaktadır (Pearson ve Ellram, 1995:53-65; Goffin ve diğ., 1997:422-436; Humphreys ve diğ., 2001:152-162; Krause ve diğ., 2001:497-512; Monczka ve diğ., 2005:215-222).

Teslimat açısından bakıldığında ise; tedarikçinin teslimat performansı veya yeteneği üretim süresi, teslimat/tedarik süresi, zamanında ürün teslim etme yeteneği/güvenilirliği, siparişlere kısa sürede cevap verebilme, miktar esnekliği boyutlarını kapsamaktadır (Pearson ve Ellram, 1995:53-65; Goffin ve diğ., 1997:422-436; Humphreys ve diğ., 2001:152-162; Humphreys ve diğ., 2003:236-242; Kannan ve Tan, 2004: 279-286; Monczka ve diğ., 2005:215-222).

Tedarikçinin örgütsel yeteneklerini gösteren örgüt yapısı, yönetim sistemi, çalışanların yetenekleri ve eğitim seviyesi, iletişim alt yapısı, maliyet yapısı ve üretim

maliyetleri, finansal durumu, yatırım planları, satın alma stratejisi, alt tedarikçilerle ilişkisi, çevreye duyarlılığı, kültürel uyumu gibi boyutlar; tedarikçinin teknik yeteneklerini gösteren mühendislik ve tasarım yeteneği, araştırma geliştirme yeteneği, üründe mühendislik değişikliği yapabilme yeteneği, yenilikçiliği, üretim yeteneği, teknolojisi, satış sonrası hizmet desteği sağlayabilmesi ve alt tedarikçilerinin yetenekleri; bir başka boyut olan tedarikçinin problem çözme, sürekli iyileştirme yetenekleri ile açık ve etkili iletişime dayalı bilgi paylaşımı; uzun süreli tedarik sağlama yeteneğini gösteren alıcı ile geçmiş ilişki ve performansı ve uzun süreli tedarik sağlayabilmesi; tedarikçinin güvenilirliği ve sadakati tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde dikkate alınan önemli boyutlardır (Pearson ve Ellram, 1995:53-65; Goffin ve diğ., 1997:422-436; Handfield ve diğ., 1999:59-82; Humphreys ve diğ., 2001:152-162; Quayle, 2002:151-159; Tracey ve Tan, 2001:174-188; Humphreys ve diğ., 2003:236-242; Kannan ve Tan, 2003:472-489; Bharadwaj, 2004:317-323; Kannan ve Tan, 2004: 279-286; Katsikeas ve diğ., 2004:755-764; Monczka ve diğ., 2005:215-222; Ndubisi ve diğ., 2005:330-349;). Bu boyutlar değerlendirilirken; fiyatın ayrı bir boyut veya yapı olarak tedarikçi seçiminde değerlendirmeye alındığı unutulmamalıdır (Güdüm ve Kavas, 1996:10-21; Goffin ve diğ., 1997:422-436; Tracey ve Tan, 2001:174-188; Bharadwaj, 2004:317-323; Cagliano ve diğ., 2004:161-164).

Tedarikçinin klasik açıdan değerlendirilmesinin yanında gelecekteki ihtiyaçların da karşılanması dikkate alınarak; tedarikçilerin teknik yetenek ve üretim yetenekleri açısından da değerlendirilmesi önem kazanmaktadır (Ali ve diğ., 1997:33-42; Monczka ve diğ., 2005:215-222) . Bu kapsamda, tedarikçinin uzun dönemli olarak geliştirilecek yeni ürünlere katkı sağlaması kapsamında araştırma ve geliştirme, mühendislik ve tasarım, üretim, teknoloji, yenilikçilik, satış sonrası hizmet desteği ve alt tedarikçi yetenekleri açısından değerlendirilmesi önem kazanmaktadır.

Bu boyutların yanında, uluslararası veya küresel boyutta tedarikçinin değerlendirilmesi ve seçimi söz konusu olduğunda daha önce belirtilen boyutlara ilave olarak başka faktörler veya boyutlar da tedarikçinin değerlendirilmesi ve seçiminde önem kazanmaktadır. Bu nedenle yurt dışı tedarikçinin değerlendirilmesi ve seçiminde lojistik boyutu gösteren tedarikçinin coğrafi konumu/yakınlığı, ülkenin ulaşım alt yapısı, lojistik maliyetler; tedarikçinin bulunduğu ülkenin ekonomik ve politik açıdan istikrarını gösteren tedarikçinin ülkesindeki döviz kurunun değeri, döviz

kuru dalgalanmaları, gümrük tarifeleri ve işlemler ile ülkenin politik istikrarı dikkate alınmaktadır (Hefler, 1983:7-12; Caddick ve Dale, 1986:17-23; Swamidass, 1993:671-691; Min, 1994:24-33; Güdüm ve Kavas, 1996:10-21; Katsikeas ve diğ., 1997:147-163; Humphreys ve diğ., 2001:152-162; Humphreys ve diğ., 2003:236-242; Monczka ve diğ., 2005:303-335). Ayrıca, tedarikçinin bulunduğu ülkedeki ticari kurallar ve standartlar da yurt dışı tedarikçinin güvenilirliğini göstermede önemli boyutlardır (Monczka ve diğ., 2005:303-335). Bunların yanında; uluslararası veya küresel boyutta tedarikçi seçimi söz konusu olduğunda; tedarikçinin kültürel yönden uyumu da tedarikçinin örgütsel yeteneğini göstermede önemli bir boyuttur (Güdüm ve Kavas, 1996:10-21; Handfield ve diğ., 1999:59-82; Humphreys ve diğ., 2003:236-242; Monczka ve diğ., 2005:303-335).

Uluslararası veya küresel boyuttaki tedarikçi değerlendirme ve seçiminde hangi ölçütlerin veya boyutların daha çok öne çıktığı incelendiğinde; klasik olarak belirlenen kıstaslardan çok farklılık göstermediği görülmektedir. Uluslararası veya küresel tedarikçi seçiminde ilave boyutlar eklenmesine ve maliyet, tedarik süresi, lojistik gibi bazı boyutların önemi daha da artmasına rağmen; yabancı tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçiminde Rajagopal ve Bernard (1994:4-17)'e göre zamanında teslimat ilk sırada yer alırken; bunu sırasıyla kalite, fiyat, ürünün elverişliliği ve tedarikçinin problem çözmede istekliliği izlemektedir. Öte yandan, Handfield (1994:40-51)'in Amerikan işletmeleri arasında yaptığı araştırmaya göre kalite ilk sırada yer alırken; bunu maliyet, güven, ürün ve üretim teknolojisi, üründe değişiklik yapabilme, zamanında teslimat ve tedarik süresi izlemiştir. Lye ve Hamilton (2000:176-189) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise yabancı tedarikçi seçiminde kalite fiyattan daha önemli, güven güçten daha önemli ve uzun dönemli ilişki kısa dönemli ilişkiden daha önemli çıkmıştır. Dolayısı ile tedarikin uluslararası boyuta taşınması tedarikçi değerlendirme ve seçimindeki ölçütlerin önemi açısından çok fazla değişiklik getirmemiş; sadece bazı yeni boyutlar değerlendirme ve seçim kararına eklenmiştir.

Alıcının tedarikçiyi değerlendirmek ve seçmek için uyguladığı stratejiyi gösteren tedarikçi seçim ölçütleri alıcının ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir (Lemke ve diğ., 2000:45-58; Ndubisi ve diğ., 2005:330-349). Alıcının ihtiyaçları doğrultusunda tedarikçiyi yönlendirmeye ve etkilemeye yönelik yaklaşımlarını ve karar ölçütlerini sergilemektedir. Alıcı, bu ölçütler ile kendi performansına ve

pazardaki rekabetçi üstünlüğüne en büyük katkıyı yapacak tedarikçiyi seçmeyi hedeflemektedir (Watts ve diğ., 1990:2-7; Watts ve diğ., 1992:2-8; Vonderembse ve Tracy, 1999:33-39).

Başka bir ifade ile alıcı, tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi ile performansını artırmak ve pazardaki rekabetçi üstünlüğü yakalamak maksadıyla tedarikçinin en üstün yeteneklerini elde etmeye çalışmakta; tedarikçiyi de bu yönde zorlamaktadır. Diğer taraftan tedarikçi kendisini alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisine ve bu kapsamdaki ölçütlerine göre yönlendireceği ve geliştirmeye çalışacağı için alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin tedarikçi üzerine önemli etkileri söz konusudur. Dolayısıyla, alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin hem alıcıya hem de tedarikçiye önemli derecede etkileri söz konusudur.

Alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin alıcı performansına etkileri birçok araştırmada ortaya konmuştur. Tracey ve Tan (2001:174-188)'a göre kalite, teslimat güvenilirliği ve ürün performansına dayalı olarak tedarikçiyi değerlendirmek ve seçmek alıcının fiyatını, ürün kalitesini, ürün çeşitliliğini ve teslimat performansı etkilemektedir. Kannan ve Tan (2004:472-489)'a göre tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi ile tedarikçi performans değerlendirme stratejisi işletmelerinin pazar payı, yatırımın kazanma gücü, ürün kalitesi ve rekabetçiliği gibi kısa ve uzun dönemli performansını etkilemektedir. Tedarikçi ile uzun dönemli ittifaka dayalı ilişki kurmayı seçen işletmelerde, tedarikçinin teknik yetenekleri, kalite, sürekli iyileştirme yeteneği, bilgi paylaşımaya istekliliği, kültürel uyumu gibi boyutlara dayalı olarak tedarikçinin değerlendirmesi ve seçilmesi alıcının pazar payı, ürün kalitesi ve rekabetçi pozisyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Kannan ve Tan, 2004:279-286). Katsikeas ve diğ. (2004:755-764)'e göre tedarikçinin fiyat, güvenilirlik, hizmet desteği sağlama yeteneği ve teknik yeteneklerine göre seçilmesi alıcı durumundaki toptancı işletmelerin pazarda rekabetçi üstünlüğü yakalamasına ve uzun dönemli başarısına olumlu etkisi vardır. Petersen ve diğ. (2005:371-388) 'e göre ise; tedarikçilerin teknik ve ticari açıdan dikkatli değerlendirilmesi alıcının yeni ürün geliştirme takımlarının daha iyi karar vermesini sağlamaktadır. Alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin alıcı performansına ve rekabetçiliğine etkileri çeşitli çalışmalarda araştırılmasına rağmek tedarikçi performansına ve yeteneklerine etkileri ise henüz ortaya konmamıştır.

2.1.2.2. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi

Uluslararası rakipler, artan müşteri talepleri, hızlı teknolojik gelişmeler ve kısalan ürün ömürleri gibi rekabetçi kuvvetler işletmelerin rekabet ettiği pazarları artarak daha çok etkilemektedir. Bu rekabet faktörlerine karşı koyabilmek için; birçok işletme çalışan sayısını azaltarak maliyetleri azaltmaya, ana yeteneklere odaklanmaya ve daha önceden işletme içi kaynaklardan sağladıkları ürün ve hizmetleri dış kaynaklardan tedarike yönelmişlerdir. Dış kaynaklardan tedarik seviyesinin artması; zamanında teslimat, ürün kalitesi ve rekabet edilebilir fiyatlarda hizmet sunulması açısından işletmelerin tedarikçilere ve tedarik zincirlerine bağımlılığını artırmıştır (Krause ve Ellram, 1997: 21-31; 39-52; Krause ve diğ., 1998:39-58; Krause, 1999:205-224).

Tedarikçilere artan bağımlılık alıcı işletmeler için tedarik zincirlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Krause ve diğ., 1998:39-58). Ayrıca, tedarikçi performansı veya yeteneğinde eksiklik yaşayan alıcı işletmeler kendi pazarlarında rekabet edebilmek için potansiyel olarak engellenmektedirler (Krause, 1999:205-224). Tedarik zincirindeki tedarikçilerin performansı değişiklik gösterdiğinden alıcı işletmeler kalite, teslimat, maliyet azaltma, yeni teknolojiye uyum, finansal ve ürün tasarım yeteneği açısından tedarikçilerin iyileştirilmesi ihtiyacını belirtmektedirler (Monczka ve Trent, 1991:4-12; Morgan, 1993:56-61; 61-63). İlave olarak, en önemlisi, küresel pazarda mevcut eğilimin devam etmesi durumunda tedarikçilerin yeteneklerinin alıcı işletmelerin gelecekteki ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamayacağı alıcı işletmelerin temsilcileri tarafından ifade edilmiştir (Monczka ve Trent, 1995). Sonuç olarak, işletmelerin rekabetçi üstünlüğü sağlamasında tedarikçilerin öneminin anlaşılması ile birlikte tedarikçi yönetimi ve geliştirme önem kazanmış ve tedarikçi geliştirme çabalarının gerek alıcı gerekse tedarikçi performansına etkileri üzerinde önemle durulan bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmıştır (Humphreys ve diğ., 2004:131-143).

Tedarikçi yönetimi ve geliştirme; tedarikçi performansını ölçmek ve iyileştirmek; tedarikçi tarafından alıcı işletmelerin birimlerine sağlanan ürün ve hizmetlerin yarattığı toplam değerin sürekli iyileştirmesini sağlamak maksadıyla alıcı

işletme tarafından uygulanan bir kısım faaliyetlerden oluşmaktadır (Krause ve diğ., 1998:39-58).

Tedarikçi performansını ve yeteneklerini geliştirmek için alıcı işletmeler tarafından yaygın olarak uygulanan tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetleri Tablo 2-1'de görülmektedir. Bu faaliyetlerin geçmiş çalışmalardaki sıklıkları incelendiğinde; tedarikçi performansını düzenli olarak değerlendirmek, tedarikçi belgelendirme, tedarikçiye eğitim desteği sağlamak ve tedarikçinin süreçlerine/tesislerine yatırım desteği sağlamak, tedarikçi tesislerine ziyaret, tedarikçi tesislerinde personel görevlendirmek en çok öne çıkan tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetleridir. Geçmiş literatürdeki sıklıklarına göre alıcının tedarikçi yönetim faaliyetleri içerisinde tedarikçi performansını düzenli olarak ölçme ve değerlendirme bu boyutun en önemli faaliyet grubunu oluşturduğu görülmektedir. Benzer değerlendirmeyi yapan Monczka ve diğ. (1993:42-54)'e göre; alıcı işletmeler öncelikle tedarikçiyi performans değerlendirmesine tabi tutmak, tedarikçi performans hedeflerini artırmak suretiyle veya tedarikçiye eğitim ve öğretim programları uygulayarak tedarikçi performansını iyileştirme yoluna gitmektedirler.

Alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetlerini belirlemeye yönelik çalışmaların bir kısmında tedarikçi geliştirme faaliyetleri sadece tedarikçi geliştirme faaliyetleri olarak ele alınırken (Krause ve Ellram, 1997:39-52; Trent ve Monczka, 1999:927-938); bir başka çalışma grubunda (Krause, 1999:205-224; Humphreys ve diğ., 2004:131-143) işlem odaklı tedarikçi geliştirme faaliyetleri olarak ele alınmaktadır. Bir diğer grup çalışmada (Monczka ve diğ., 1993:42-54; Krause, 1997:12-19; Krause, 1999:205-224) ise tedarikçi geliştirme stratejileri doğrudan ve dolaylı tedarikçi geliştirme stratejileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan tedarikçi geliştirme faaliyetleri; tedarikçinin mevcut yeteneğini geliştirmek veya yeni yetenek kazandırmak için alıcı işletmenin kendi kaynaklarını kullanarak destekleme faaliyetlerinde bulunması olup; bir taraftan alıcının tedarikçiye doğrudan sermaye, ekipman ve teknoloji desteği sağlaması, tedarikçi tesislerine destek personeli görevlendirilmesi faaliyetlerini kapsarken; diğer taraftan tedarikçinin değerlendirilmesi, tedarikçi belgelendirme ve geliştirme programları uygulanması, tedarikçiye saha ziyareti yapma, tedarikçinin tanıtılması ve eğitim ve öğretim desteği gibi faaliyetleri de kapsamaktadır. Tedarikçinin performans beklentilerini yükseltme, tedarikçinin cesaretlendirilmesi (motivasyonu), tedarikçi performansında iyileşme

sağlarsa gelecekte ticaretin artırılması ile rekabeti artırmak için alternatif tedarikçilerin kullanılması gibi faaliyetler dolaylı katılım olarak tanımlanmaktadır (Monczka ve diğ., 1993:42-54; Krause, 1997:12-19). Tedarikçi performansını geliştirmek için alıcı tarafından uygulanan doğrudan katılım faaliyetleri alıcı işletmenin özel yatırım yapmasını gerektirirken, dolaylı katılım faaliyetleri alıcı işletme için daha az risk oluşturmaktadır (Krause, 1999:205-224).

Literatürde ortaya çıkan tedarikçi geliştirme faaliyetlerine bir başka açıdan bakıldığında ise; tedarikçi yönetimi kapsamında tedarikçinin performans açısından değerlendirilmesi ve bu doğrultuda belgelendirme süreklilik arz eden, kendi içinde özel bir sistem kurulmasını gerektirmektedir. Tedarikçi performans değerlendirilmesi veya yönetimi içerisinde literatürde yaygın olarak tartışılan faaliyetler tedarikçiyi ön değerlendirmeye tabi tutmak (Monczka ve diğ., 215-222), tedarikçi performansını düzenli olarak değerlendirmek (Hahn ve diğ, 1989:67-81; Hahn ve diğ, 1990:2-7; Giunipero, 1990:19-24; Watts ve Hahn, 1993:10-17; Krause ve Ellram, 1997:21-31;39-52; Krause, 1999:205-224), tedarikçi performansını geri besleme yapmak (Krause ve Ellram, 1997:21-31;39-52; Krause, 1999:205-224), tedarikçi belgelendirme geliştirme programı uygulamak (Krause, 1997:12-19; Krause ve Ellram, 1997:39-52; Krause, 1998:39-58; Krause, 1999:205-224), tedarikçi performansını iyileştirmek için yönlendirmek (Monczka ve diğ., 2005:283-294), tedarikçi performans hedeflerini veya beklentilerini yükseltmek (Monczka ve diğ., 1993:42-54; Krause ve Ellram, 1997:21-31;39-52; Krause, 1999:205-224; Trent ve Monczka, 1999:927-938; Humphreys ve diğ., 2004:131-143) birinci grup tedarikçi geliştirme faaliyetleri olarak belirtilebilir. İkinci grup faaliyetler; tedarikçiye eğitim ve öğretim desteği kapsamında tedarikçi personeline eğitim ve öğretim desteği sağlamak (Galt ve Dale, 1991:16-22; Monczka ve diğ., 1993:42-54; Krause ve Ellram, 1997:21-31;39-52; Krause, 1999:205-224; Trent ve Monczka, 1999:927-938; Monczka ve diğ., 2005:283-294), tedarikçinin katılacağı seminer ve toplantılar düzenlemek (Smith ve Greenwood, 1998:331-353; Stanley ve Wisner, 2001:287-306; Szwejczewski ve diğ., 2005:875-897) faaliyetlerini kapsamaktadır. Üçüncü grup ise, tedarikçi ile karşılıklı ziyaret ve personel değişimi kapsamında tedarikçi tesislerine ziyaret yapmak (Krause ve Ellram, 1997:39-52; Krause, 1998:39-58; Krause, 1999:205-224), alıcı ile tedarikçi işletmeleri arasında personel değişimi yapmak (Newman ve Rhee, 1990:15-20; Monczka ve diğ., 1993:42-54; Hartley ve Choi, 1996:37-44; Krause ve Ellram, 1997:21-31) kapsamında tedarikçinin

tesislerine personel görevlendirmek veya tedarikçiye personel desteği sağlamak (Monczka ve diğ., 1993:42-54; Trent ve Monczka, 1999:927-938; Humphreys ve diğ., 2004:131-143) ve tedarikçi personelini alıcının sahasına davet etmek (Krause ve Ellram, 1997:39-52; Krause, 1999:205-224) faaliyetlerini kapsamaktadır. Son grup ise; tedarikçiye iyileştirme desteği sağlamaya yönelik gerek süreç iyileştirme desteği (Krause ve diğ., 1998:39-58; Kim ve Michell,1999:118-129; Monczka ve diğ., 1999:927-938; Humphreys ve diğ., 2004:131-143), gerek doğrudan destek, gerekse dolaylı destek faaliyetlerini kapsamaktadır. Dördüncü grup içerisinde, tedarikçinin problemlerinin çözümünde destek sağlamak, tedarikçinin kalitesini iyileştirmek için destek sağlamak (Krause ve diğ., 1998:39-58; Kim ve Michell,1999:118-129), tedarikçinin maliyetlerini düşürmek için destek sağlamak (Krause ve diğ., 1998:39-58; Kim ve Michell,1999:118-129); tedarikçi yeteneklerini geliştirme (mühendislik ve ürün geliştirme desteği sağlamak) (Krause, 1998:39-58; Monczka ve diğ., 1999:927-938; Lamming, 2000:757-778), tedarikçiye satın alma desteği sağlamak, alt tedarikçileri geliştirmek için destek sağlamak, yatırım planlarında tedarikçiye yön vermek gibi faaliyetler tedarikçinin sürecinde iyileştirme yapmaya yönelik faaliyetler olarak gruplanabilirken; tedarikçiye teknoloji desteği sağlamak (Monczka ve diğ., 1993:42-54; Trent ve Monczka, 1999:927-938), ekipman desteği sağlamak (Monczka ve diğ., 1993:42-54; Trent ve Monczka, 1999:927-938; Humphreys ve diğ., 2004:131-143), doğrudan yatırım (sermaye) desteği sağlamak (Galt ve Dale, 1991:16-22; Monczka ve diğ., 1993:42-54; Krause ve Ellram, 1997:21-31;39-52; Trent ve Monczka, 1999:927-938; Humphreys ve diğ., 2004:131-143;Monczka ve diğ., 2005:283-294) gibi faaliyetler doğrudan destek faaliyetleri olarak belirtilebilir; tedarikçi performansının iyileşmesi durumunda tedarikçi ile gelecekte daha çok ticaret yapmak için söz vermek (Giunipero, 1990:19-24; Monczka ve diğ., 1993:42-54; Krause ve Ellram, 1997:39-52; MacDuffie ve Hepler, 1997:118-151), en iyi tedarikçilerin tanıtılması ve ödüllendirilmesi (Lascelles ve Dale, 1989:10-19; Galt ve Dale, 1991:16-22; Krause ve Ellram, 1997:21-31; Krause, 1999:205-224; Humphreys ve diğ., 2004:131-143) gibi faaliyetler dolaylı destek faaliyetleri olarak belirlenebilir. Bu üç grup faaliyet tedarikçleri iyileştirmeye yönelik faaliyetler olarak dördüncü grubu oluşturabilir. Ayrıca; mevcut tedarikçiler arasında rekabeti artırmak için alternatif tedarikçilerden satın alma (Hahn ve diğ, 1986:2-7; Giunipero, 1990:19-24; Dyer ve Ouchi, 1993:51-63; Nishiguchi, 1994; Krause ve Ellram, 1997:39-52) ve tedarikçiler arasında rekabeti teşvik etmek (Monczka ve diğ., 2005:283-294) de literatürde tedarikçi geliştirme faaliyetleri kapsamında gösterilmektedir.

Tedarikçi yönetimi ve geliştirme ile ilgili geçmiş dönemdeki çalışmalar incelendiğinde; artan dış kaynaklardan tedarik, kalite, maliyet, teslimat, tedarik süresi ve teknolojide sürekli iyileştirme baskısı, artan küresel rekabet ile birlikte işletmelerin küresel boyutta rekabet edebilmeleri için kazanmaları gereken ana rekabetçi yeteneklere ulaşmaları doğrultusunda uyguladıkları tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetlerini açıklayıcı yönde çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Trent ve Monczka, 1999:927-938; Monczka ve diğ., 1993:42-54; Krause ve Ellram, 1997:39-52).

Diğer çalışmalarda ise, Krause ve Ellram (1997:21-31) tedarikçi geliştirme için kritik hususları açıklamaya çalışmış; Krause ve Ellram (1997:39-52) tedarikçi geliştirmenin başarısına etki eden hususları belirlemeye çalışmış; Krause (1999:205-224) bir işletmenin tedarikçi geliştirmeye katılmasına etki eden faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Humphreys ve diğ. (2004:131-143), alıcı bakış açısından, alıcı işletmenin tedarikçi geliştirme faaliyetlerinin tasarım, kalite, zamanında teslimat, maliyet, tedarik süresi, tedarikçi yatırımı ve yeni ürün geliştirme süresinden oluşan tedarikçi performansına ve alıcının rekabetçi üstünlüğüne etkilerini araştırarak test etmiştir. Humphreys ve diğ. (2004:131-143) bu çalışmada, 8 parçalı bir ölçek yapısına sahip olan tedarikçi geliştirme faaliyetlerinin ve 7 faktörlü tedarikçi geliştirme alt yapı faktörlerinin tedarikçi performansı ve alıcı işletmenin rekabetçiliğini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Alıcı işletmenin tedarikçi geliştirme faaliyetleri tedarikçi performansını olumlu yönde etkilerken, tedarikçi geliştirmenin alt yapı faktörleri olan etkili iletişim, güven ve tedarikçinin stratejik hedeflerinin de tedarikçi performansı ve alıcı rekabetçiliğindeki değişimi istatistiksel olarak açıkladıklarını ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada, Prahinski ve Benton (2004:39-62), alıcı bakış açısından yapılan çalışmaların (Krause ve diğ., 2000:33-55; Humphreys ve diğ., 2004:131-143) aksine, tedarikçi saha ziyareti, tedarikçi personelini alıcının tesislerine davet etme, öğretim ve eğitim desteği sağlamadan oluşan alıcının dolaylı tedarikçi geliştirme stratejisinin tedarikçi performansına tedarikçi bakış açısından olumlu yönde bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Geçmiş literatür incelendiğinde; alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini temsil eden tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetlerinin alıcı bakış açısından, alıcı beklentisi doğrultusunda tedarikçi performansına olumlu etkileri

tespit edilirken; tedarikçi bakış açısından alıcının dolaylı tedarikçi geliştirme stratejisinin tedarikçi performansına etkisi söz konusu değildir. Bu durum şüpheli bir durum yaratmaktadır. Ayrıca, uluslararası boyuttaki tedarik ilişkilerinde, alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini temsil eden tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetlerinin tedarikçi performansına ve yeteneklerine etkileri henüz araştırılmamıştır. Tedarik faaliyetlerinin küresel ve stratejik boyuta gelmesi ile birlikte; uluslararası boyuttaki tedarik ilişkilerinde tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisinin tedarikçi işletmelerin performansı ve yetenekleri açısından gelişimine etkileri araştırılacak konu olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.2.3. Alıcı-Tedarikçi İlişki Stratejisi: İşbirliği

Müşteri ihtiyaçlarının öne çıkması, tedarikçi ilişkilerinin işletmeye etkilerinin anlaşılması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve artan rekabet ile ittifaklar daha iyi tedarikçi ilişkileri geliştirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Sheth ve Sharma; 1997:91-100). Günümüzde birçok alıcı ve satıcı maliyet, kalite, teslimat ve zamanda iyileştirme yapabilmek için tedarikçilerle işbirliğine ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler günümüzde tedarikçi portföyündeki zayıf tedarikçileri eleyerek az sayıdaki tedarikçi ile işbirliği veya ittifaka dayalı ilişki geliştirmeye çalışmaktadırlar (Monczka ve diğ., 2005:103).

Özellikle üretim sektöründeki küresel rekabetin artması, müşteriden tedarik sürecine kadar olan süreçte sürekli iyileştirmeyi hedefleyen toplam kalite yönetimi yaklaşımı, küresel boyutta şirket birleşmeleri, satın almalar ve ittifaklar vasıtasıyla endüstrinin yeniden yapılanması, bilgi teknolojilerinin kullanılması örgütsel satın alma sürecini yeniden yapılandırmıştır. Bu değişen paradigmaların sonucu olarak örgütsel satın alma davranışı değişim göstermiş ve işlem yoğunluklu bir yapıdan ilişki yoğunluklu bir yaklaşıma ve merkezi olmayan yerel tedarikten merkezi küresel tedarik sürecine doğru bir değişim geçirmektedir (Sheth, 1996:7-24; Sheth ve Sharma, 1997:91-100). Günümüzün rekabetçi üstünlük kaynağı işletmelerin tedarikçileri ile kurduğu ilişki tipi haline gelmiştir (Sheth, 1996:1157-96). Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren işletmeler, kısıtlı iletişime dayalı kısa dönemli kazanımları hedefleyen işlem odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak alıcı ile tedarikçi arasında uzun dönemli ortaklığa dayalı ilişkisel yaklaşıma doğru yönelmişlerdir (Ali ve diğ., 1997:33-42).

Pazardaki rekabet baskısı, işletmeleri bir taraftan gelişmiş ve çok geniş teknolojilere sahip, yüksek kalitede ve güvenilirlikte daha karmaşık ve değişken ürünler üretmeye zorlarken; diğer taraftan maliyetleri azaltmaya zorlamaktadır. Ancak, çok az sayıda işletme bunu kendi başına gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Bu nedenle; özellikle üretici işletmeler, dünya çapında rekabetçi olabilmenin veya rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmenin tedarikçilerle yüksek seviyeli güven ve işbirliğine dayalı ilişki kurulmasına bağlı olduğunu anlamışlardır (Humphreys ve diğ., 2001:152-162). Son yıllarda birçok işletme tedarikçilerle işbirliğine dayalı ortaklık ilişkisi geliştirmenin kendilerine sağladığı rekabetçi üstünlüklerin farkına varmışlardır (Smith ve Greenwood, 1998:331-353). Diğer bir ifade ile alıcı işletmeler tedarikçilerin yarattığı değerin farkına varmışlardır (Wilson, 1995:335-345). Birçok işletme daha güçlü rekabetçi pozisyonlara ulaşabilmek için tedarikçilerle ilişkilerine bakmaktadırlar (Ganesan, 1994:1-19).

Alıcı-tedarikçi ilişkisi veya tedarikçi ilişkileri, tedarik zincirinin etkili bir şekilde bütünleşmesi için tedarik zincirinin üst akış tarafındaki bağlantının çekirdeğini ve en önemli kısmını oluşturmaktadır (Anderson ve diğ., 1994:1-15; Chen ve Paulraj, 2004a:131-163). Özellikle endüstriyel işletmeler satış gelirlerinin hemen hemen yarısını endüstriyel satın almaya harcadıklarından tedarik ilişkileri işletmeler için çok önemli olmaya başlamıştır (Kim ve Michell, 1999:118-129). Tedarikçiler, işletmelerin yeni teknolojilere, yeni pazarlara ve yeni bilgilere ulaşmasını sağlayacağından alıcılar için değer yaratacak[27], böylece rekabetçi üstünlüğe ulaşmalarını sağlayacaklardır (Sheth ve Sharma, 1997:91-100).

Gelecekte işletmelerin tedarikçi sayısını azaltmaları ve daha az sayıdaki tedarikçiye eğitim, sermaye ve bilgi desteği sağlayarak yatırım yapmaları beklenmektedir. Küresel boyutta daha az sayıdaki tedarikçi ile ilişkiye dayalı tedarik yaklaşımının artması ile birlikte tedarikçilerin önemi artmaktadır (Sheth ve Sharma, 1997:91-100). Son yıllarda birçok işletme tedarikçilerle güçlü, işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirerek belirgin bir rekabetçi üstünlüğe ve performans iyileştirmelerine ulaşabileceklerinin farkına varmışlardır (Dyer ve Ouchi, 1993:51-63; Frey ve Schlosser, 1993:65-72; Hepler ve Sako, 1995:77-84; Lamming, 1993). Sonuç olarak, alıcı işletmenin stratejik faaliyetlerine etkisi nedeniyle alıcılarla tedarikçiler

arasındaki çıkara dayalı ilişkiler yerini daha çok işbirliğine bırakmaya başlamıştır (Humphreys ve diğ., 2001:152-162)

İşbirliği, ortak hedeflere ulaşabilmek için birlikte çalışma arzusu, birlikte değer yaratma, daha büyük amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmayı gerektiren bir süreç olarak tanımlanırken (Spekman, 1988:75-81; Anderson ve Narus, 1990:42-58; Kanter, 1994:96-108;); işbirliğine dayalı alıcı-tedarikçi ilişkisi, ticari bir ilişkiyi iki tarafın çıkarlarına uygun olarak uzun süreli sürdürmek maksadıyla iki veya daha fazla tarafın birlikte çalışması olarak tanımlanmaktadır (Ring ve Van de Ven, 1992:483-498; Monczka ve diğ., 2005:103-106). Alıcı-tedarikçi işbirliği yasal bir ilişki şekli olmayıp; ilişkideki tarafların memnuniyetinin söz konusu olduğu, karşılıklı fayda sağlayan, açık ilişkilerdir. Alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğinin doğal yapısı ortaklık şeklindedir; bazı durumlarda ittifak veya stratejik ittifak şeklinde de olabilmektedir (Dobler ve Burt, 1996:13-15).

Mevcut rakipler, yeni girenler ve taklit tehdidi nedeniyle pazarda yoğun bir rekabet vardır. Endüstrideki rekabetin negatif etkilerini azaltmak için tedarikçilerle ilişkileri geliştirmek etkili bir metot olabilir (Sheth ve Sharma, 1997:96-97). Ancak, bütün tedarikçi ilişkileri başarı sağlamamaktadır (Corsten ve Felde, 2005:445-461). İşbirliğine dayalı bir ilişkiden bahsedebilmek için hem alıcı hem de tedarikçinin aynı beklentileri paylaşması, tarafların birbirlerinin ihtiyaç ve yeteneklerini kavramaları önemli ve gereklidir. Aynı beklentiler içindeki taraflar ancak birlikte kazan kazan sonuçlarına ulaşabilirler (Poirier ve Houser, 1993: 201; Campbell, 1997:417-434). Ortaklığın iyi çalışabilmesi için işletmeler tedarikçilerinin ihtiyaçlarını da dikkate almak zorundadırlar; aksi durumda müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaları için işletmeye destek sağlamayacaklardır. İyi bir tedarik zinciri performansı için alıcı işletme ve tedarikçilerin ihtiyaçlarının uyumu önemlidir. İşletmenin tedarikçilerinin ihtiyaçlarını karşılama taahhüdü işletmelerin tedarikçilerle işbirliğini artıracaktır (Vong, 2002:567-580). Alıcı, tedarikçi ile müşterek problem çözerek ve ilişkiye yatırım yaparak tedarikçi ile yakın çalışma ilişkisinin üstünlüklerinden yararlanabilir. Ayrıca, tedarikçiler, zaman ve kaynak harcayacağı ortaklık ilişkisine girmeden önce müşterilerinin beklentisinin ne olduğunu iyi anlamak zorundadır (Campbell, 1997:417-434).

[27] Değer yaratma ise teknolojiye, pazarlara ve bilgiye ulaşma ile kendini göstermektedir (Sheth &

Alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkiler çıkara dayalı üst-ast ilişkisinden işbirliği ve ortaklığa doğru hareket ettiği birçok çalışmada (Landeros ve Monczka, 1989:9-17; Heide ve John 1990:24-36; Dobler ve Burt, 1996:13-15; Ali ve diğ., 1997:33-42; Vonderembse ve Tracy, 1999:33-39; Hoyt ve Huq, 2000: 750-764; Monczka ve diğ., 2005:103-106) dile getirilmiştir. Birçok çalışmada da (Lamming, 1993; Duffy ve Fearne, 2004:57-71; Monczka ve diğ., 2005:103-106) bu iki yaklaşımın özellikleri ayırt edilerek; işbirliğine dayalı alıcı-tedarikçi ilişkisinin özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Geleneksel çıkara dayalı tedarikçi ilişkileri ile işbirliğine dayalı tedarikçi ilişkilerini karşılaştırmak ve ayırt edebilmek için en çok refere edilen çalışma Lamming (1993)'e aittir. Ancak, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin günümüzde geldiği boyutları dikkate aldığımızda Lamming (1993)'ün karşılaştırması yeterli gelmemektedir. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bugünkü boyutları da dikkate alınarak bu konudaki literatür çalışmalarına dayanarak geliştirilen geleneksel çıkara dayalı tedarikçi ilişkileri ile işbirliğine dayalı tedarikçi ilişkilerinin karşılaştırması Tablo 2-5'dedir.

Teorik açıdan geleneksel üst-ast ilişkileri ile ortaklık ilişkileri arasındaki fark açık olarak bellidir. Ortaklıklarda taraflar diğer tipteki ilişkilere göre daha yakındır (Ellram, 1991:12-21; Lambert ve diğ., 1996:1-17; Lemke ve diğ., 2003:12-35). Ancak, uygulamada ilişki tipleri arasındaki farkı ayırmak tam olarak mümkün görünmemektedir. Dyer ve diğ. (1998:57-77)'e göre ABD otomobil üreticilerinin tedarikçileriyle ortaklık olarak değerlendirdikleri ilişkileri üst-ast ilişkisinden çok büyük farklılık göstermemektedir.. Geleneksel çıkara dayalı yaklaşımda hem alıcı hem de tedarikçi temel olarak fiyata odaklanarak kazan-kaybet oyununu oynamaya çalışırlar. Alıcı işletmeler, çok kaynaktan tedarik stratejisini uygulayarak tedarikçilerinin gücünü azaltmaya çalışırlar ve tedarikçi değiştirme maliyetini yükseltecek her türlü davranıştan kaçınırlar. Tedarikçileri ilişki içerisinde oldukça zayıf pozisyonda tutarak tedarikçilerin teknolojisi ile yaratabileceği değerin birçoğunu kendileri yaratmaya çalışırlar (Leavy, 1994:47-51). Buna karşılık, ortaklığa dayalı tedarikçi ilişkisi güven, uzun süreli sadakat ve taahhüt, açık iletişim ve bilgi paylaşımına dayanmaktadır. Ortaklık ilişkileri tedarikçileri pazardaki acımasız rekabetin zararlarından korumaktadır (McIvor ve diğ., 1998:87-99).

Sharma, 1997;91-100).

Tablo 2-5: Geleneksel Çıkara Dayalı-İşbirliğine Dayalı Tedarikçi İlişkilerinin Karşılaştırılması

İlişki Boyutu	Geleneksel-Çıkara Dayalı Yaklaşım	İşbirliği-Ortaklığa Dayalı Yaklaşım
Tedarik kaynağı	Birbiriyle rekabet eden çok kaynak	Her bir parça için seçilmiş tedarikçilerden bir tanesi
Tedarik pazarındaki rekabetin doğası	İki taraftan birisinin kaybına yönelik, kazan-kaybet yaklaşımı	İşbirliği ve teknolojiye dayalı, kazan-kazan yaklaşımı
Satın alma/tedarik kararının dayanağı	Fiyat tabanlı, tedarikçi akreditasyonu	Uzun dönemli performans ve/veya değer yaratmaya dayalı
İletişim ve bilgi akışı	Kapalı veya çok sınırlı, tek yönlü, satış ve satın alma arasında	Açık ve çok yönlü/fonksiyonlu iletişim,
Bilgi paylaşımı	Bilgi özeldir, paylaşılmaz	Bilgi paylaşılır
Kapasite planlaması	Bağımsız	Stratejik planlamalarda probleme ortak çözüm arama
Üretim ve tedarik planlaması	Riskli üretim ve tedarik planlaması	Sipariş yönlü üretim ve tedarik
Teslimat	Değişken, hareketli	JIT, üzerinde anlaşılan küçük miktarlara dayalı
Pazardaki değişkenliğe tepki	Değişen koşullarda kararı alıcı tek başına verir	Değişen koşullara uyum sağlamak için alıcı ile tedarikçi birlikte çalışır,
Üretim kalitesi	Alıcının ürünü teslim alma esnasında agressif muayenesi	Sıfır hata hedefiyle paylaşma çabaları, ürün tasarımına erken katılma, süreç kalite kontrolü
Ar-Ge	Alıcı tasarımını yapar ve tedarikçi ürün tanımlamalarına uyar	Ürün geliştirme sürecine erken tedarikçi katılımı
Baskı	Düşük, alıcı memnun olmazsa başka bir tedarikçiye gider	Yüksek, en yüksek kalite, en düşük maliyet, en yeni teknoloji için sürekli iyileştirme baskısı
Maliyet paylaşımı	Alıcı bütün maliyet üstünlüklerini kullanır, tedarikçi maliyetleri saklamaya çalışır	Paylaşılan ödül ve riskler
Sürekli iyileştirme çabaları	Yok veya çok az, tek yanlı iyileştirme	Sürekli müşterek iyileştirme çabaları
Çatışma çözümü	Alıcı çatışmaları tek taraflı çözer, geri dönüşümü yoktur, tehdit söz konusu	Müşterek problem çözme yaklaşımı, çatışma çözüm mekanizmaları mevcut
İlişki süresi	Kısa dönemli ve bireysel işlemlere odaklanma	Uzun dönemli ilişkilere odaklanma, uzun dönemli taahhüt
İşletmeler arası bağımlılık	Az, bağımsız faaliyetler	Yüksek, müşterek faaliyetler
Koordinasyon, bütünleşme	İş süreçlerinde çok az bir koordinasyon	İş süreçlerinde bütünleşme/ koordinasyon
İlişkiye yatırım	İlişki odaklı yatırım yok	İlişki odaklı yatırımda artış
Karar yetkisi	Güçlü tarafın zorla kabul ettirmesi	Müşterek karar verme
Davranışlar	Çıkara dayalı davranışlar, çarpışma/çatışma	İşbirliğine dayalı davranışlar, takım çalışması
Hedefler	Çatışan hedefler	Uyuşan hedefler
Güven	Fırsatçı davranışlar	Karşılıklı güven
Fayda	Kendi çıkarını düşünme	Karşılık faydayı düşünme

Kaynak: Lamming (1993), Duffy ve Fearne (2004:57-71), Monczka ve diğ. (2005:103-106)'den adapte edilmiştir.

Tedarik zincirinin üst akış kısmındaki tedarik ilişkileri, özellikle alıcı durumundaki işletme ile alıcı işletmeye parça ve aksam sağlayan kaynak durumundaki tedarikçi işletme arasındaki ilişki, birçok araştırmada alıcı-tedarikçi ilişkisi veya tedarik/tedarikçi ilişkileri çerçevesinde incelenmiş ve araştırılmıştır.

Alıcı-tedarikçi ilişkisi ile ilgili 1990-2006 yılları arasında yapılan çalışmalar derinliğine incelenmiş; yapılan çalışmalardan bu çalışma ile yakından ilgili olanların özetleri EK-1'dedir. Alıcı tedarikçi ilişkisi/işbirliği ile ilgili yapılan geçmiş çalışmalar incelendiğinde; bu çalışmaların üç grupta toplandığı görülmektedir. İlk olarak; alıcı tedarikçi ilişkisinin ve işbirliğinin özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik oldukça fazla çalışma yapıldığı görülmektedir. İkinci grupta; geleneksel alıcı tedarikçi ilişkisi ile işbirliği ve ortaklığa dayalı alıcı tedarikçi ilişkisini karşılaştıran çalışmalar yer almaktadır. Üçüncü grupta yer alan çalışmalarda ise; alıcı tedarikçi işbirliğinin gerek alıcı gerekse tedarikçi performansına etkileri araştırılmıştır. Bu grupta yer alan çalışmalarda alıcı tedarikçi ilişkisi ve işbirliğine ait özellikler gruplanarak daha az sayıda yapı ile ifade edilmeye çalışılmış; alıcı tedarikçi ilişkisini temsil eden bu yapıların alıcı ve tedarikçi performansına etkileri araştırılmıştır.

1990-2006 yılları arasında yapılan 311 çalışmada alıcı tedarikçi ilişkisi/işbirliğini temsil etmek üzere kullanılan yapılar ve değişkenler ile kullanma sıklıkları Tablo 2-1'de çıkarılmıştır. Geçmiş dönemdeki araştırmalarda kullanılma sıklığı dikkate alındığında; alıcı ile tedarikçi arasında işbirliğinin oluşmasında en önemli özellik karşılıklı güvendir. Alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğinde karşılıklı güvenden sonra en önemli beş özellik sırasıyla; karşılıklı bilgi paylaşımı, uzun dönemli ilişki sürdürme, alıcının süreçlerine tedarikçinin erken katılımı, taahhüt ve sadakat, açık ve etkili iletişim olarak ortaya çıkmaktadır. Bu özellikleri, problem çözmek için birlikte çalışmak ve yakın koordinasyon ve işbirliği izlemektedir. Bu özellikler dikkate alındığında alıcı tedarikçi işbirliğinin boyutları; uzun dönemli güven ve sadakate dayalı işbirliği, etkili iletişim ve bilgi paylaşımı, tedarikçinin alıcının ürün geliştirme süreçlerine katılımı, maliyet ve kalite işbirliği olarak kendisini göstermektedir.

Ali ve diğ. (1997:33-42)'e göre ilişkisel yaklaşımın veya işbirliğine dayalı tedarikçi ilişkilerinin temel dayanakları güven ve sadakat olup; güven ve sadakate dayalı uzun dönemli alıcı tedarikçi işbirliği alıcı tedarikçi ilişkisinde başarıyı

getirmektedir. Ellram (1991:2-12)'e göre alıcı-tedarikçi ortaklığı; alıcı ile tedarikçi arasında karşılıklı olarak bilgi, risk ve ödüllerin paylaşıldığı, uzun süreye dayalı güven ve sadakate dayalı anlaşmalardır. Wagner ve Boutellier (2002:79-88)'e göre ise açık olarak tanımlanmış ve taraflarca paylaşılan hedefler (ortak hedefler), güven, etkili işletişim ve bilgi paylaşımı tedarikçilerle işbirliğinin geliştirilmesinde önemli başarı faktörleridir ve tedarikçilerle stratejik ortaklıkları yürütmede can alıcı hususlardır.

Wilson (1995:335-345)'e göre alıcı ile tedarikçi arasındaki başarılı ilişkilerinin göstergeleri; taahhüt ve sadakat, güven, işbirliği, karşılıklı ortak hedefler, işletmeler arası bağlılık, performanstan memnun olma, yapısal bağlar, adaptasyon (uyum), geriye alınmayan yatırımlar, teknoloji paylaşımı ve sosyal bağlar olarak sıralanmaktadır. Monczka ve diğ. (2005:103-106)'a göre ise; alıcı tedarikçi işbirliğinin özellikleri; üzerinde anlaşılan performans iyileştirme hedefleri, uzun dönemli sözleşmelere dayanması, risk ve ödülleri paylaşmak, bütün performans alanlarında tedarikçi performansını geliştirmek için ortak çaba göstermek, problemleri birlikte çözmek, yeni ürün, maliyet, üretim ve gelecek ihtiyaçları hakkında bilgi paylaşımı, zor koşullarda taahhütlere sadık kalmak, kalite iyileştirmeye sadakat olarak belirtilmektedir. Ellram ve Hendrick (1995:41-64) hem alıcı hem de tedarikçi bakış açısı ile alıcı-tedarikçi ortaklığının özelliklerini belirlemeye çalıştığı araştırmada ortaklığa dayalı ilişkinin özellikleri geleceğe odaklanma, risk ve ödülleri paylaşma ve etkili iletişim olarak tespit edilmiştir. Diğer taraftan, Campbell (1997:417-434)'e göre, işbirliği tanımlaması oldukça sübjektif bir yaklaşımdır; alıcılar ve tedarikçiler işbirliğinin özellikleri konusunda her zaman aynı algılamayı göstermeyebilmektedirler. Gentry (1996:14-25) tedarik zinciri verimliliğinin artırılması için alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğine lojistik hizmet sağlayıcıların da katılmasının önemini dile getirmiş ve başarılı stratejik ortaklıkların özelliklerini uzun dönemli sadakat, açık iletişim ve bilgi paylaşımı, işbirliğine dayalı problem çözme ve sürekli iyileştirme, risk ve ödülleri paylaşmak olarak sıralamıştır. Lemke ve diğ. (2003:12-35)'e göre ortaklık ilişkilerinin özellikleri; yakın çalışma, taahhüt ve sadakat, işbirliği, bağımlılık, sürekli iyileştirmeye odaklanma, uzun dönemli bakış açısı, kaynakları değişmek, bilgi paylaşımı, risk ve ödülleri paylaşmak, güven, isteklilik ve ulaşılan kaynakların değeri olarak ifade edilmektedir.

Geçmiş literatüre göre; işbirliği ve ortaklığa dayalı alıcı tedarikçi ilişkileri oldukça fazla özelliklere sahiptir. Bu özellikler özellikle model testine yönelik yapılan çalışmalarda gruplanarak daha az sayıda ve anlamlı faktör yapıları ile ifade edilmiştir. Geçmiş çalışmalarda alıcı-tedarikçi işbirliği ve ortaklığının özelliklerini temsil eden faktör yapılarına bakıldığında genel olarak dört ana grupta toplandığı görülmektedir. Birinci grup; karşılıklı güven, taahhüt ve sadakat, yakın koordinasyon ve işbirliği, uzun dönemli ilişki sürdürme, alıcının memnuniyeti (Blancero ve Ellram, 1997: 619-629; Lemke ve diğ., 2003:12-35), ortak amaçlara ulaşmak için çaba göstermek, alıcının sistemlerine ve süreçlerine adaptasyon/bütünleşme, alıcı ile işbirliğine dayalı sürekli iyileştirme yapmak, risk ve ödülleri paylaşmak, tedarikçinin gösterdiği çabayı pozitif yönde desteklemek (Krause ve diğ.,1998:39-58) faaliyetlerini temsil eden güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği yapısından oluştuğu görülmektedir (Ellram ve Hendrick, 1994:41-64; Ali ve diğ. 1997:33-42; Campbell, 1997:417-434; Monczka ve diğ., 1998: 557-577; Motvani ve Ahuja, 2000:172-179; Shin ve diğ., 2000:317-333; Chen ve diğ., 2004: 505-523; Duffy ve Fearne, 2004:57-71; Prakinski ve Benton, 2004:39-62; Corsten ve Felde, 2005:445-461). İkinci grupta ise; tedarikçinin alıcının ürün geliştirme süreçlerine erken katılımını ve alıcı ile birlikte çalışmasını ifade eden yapıya ait ürün geliştirme konularında takım çalışması yürütmek, ortak ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, alıcının tedarikçi sayısını azaltarak tedarikçi ile işbirliğini artırması, alıcının ürün geliştirme süreçlerine tedarikçinin erken katılımı, problemlerin çözümünde birlikte çalışmak faaliyetlerinden oluşmaktadır (Campbell, 1997:417-434; Monczka ve diğ., 1998: 557-577; Shin ve diğ., 2000:317-333; Duffy ve Fearne, 2004:57-71). Üçüncü grup ise; açık ve etkili iletişime dayalı karşılıklı bilgi paylaşımını temsil eden iletişim ve bilgi paylaşımı yapısından oluşmaktadır (Ellram ve Hendrick, 1994:41-64; Ali ve diğ. 1997:33-42; Campbell, 1997:417-434; Motvani ve Ahuja, 2000:172-179; Chen ve diğ., 2004: 505-523; Duffy ve Fearne, 2004:57-71). Son grupta ise kalite ve maliyet işbirliği yapısına ait, maliyetleri endüstriyel alıcıya açmak, maliyetleri düşürmek için birlikte çalışmak, ürün kalitesini artırmak için birlikte çalışmak faaliyetlerinden oluşmaktadır (Lamming, 1993; Scannell ve diğ., 2000;23-48; Monczka ve diğ., 2005;103-106).

Tedarikçi işbirliğinin amacı, alıcının diğer stratejilerinde olduğu gibi, alıcının beklentisi doğrultusunda tedarikçinin performansını ve yeteneklerini geliştirerek alıcının performansı ve rekabetçi üstünlüğü sağlamasını olumlu yönde etkilemektir.

Dolayısı ile alıcının tedarikçi ile işbirliği hem alıcı hem de tedarikçi işletmelerin performanslarını ve pazardaki rekabetçi pozisyonunu etkileyecektir. Geçmiş çalışmalarda alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğinin veya işbirliği yaklaşımlarının gerek alıcı işletme performansına gerekse tedarikçi performansına etkileri birçok çalışmada araştırılmış ve dile getirilmiştir.

Tedarikçilerle işbirliği ve ortaklığa dayalı ilişki kuran ve sürdüren alıcı işletmeler maliyetlerde ve stok seviyesinde azalma (Swift, 1995:105-112; Sheth ve Sharma, 1997:91-100; Larson ve Kulchisky, 1998:73-81; Wagner ve Boutellier, 2002:79-88; Willis,1998:15-22; Scannell ve diğ., 2000:23-48; Corsten ve Felde, 2005:445-461), kalite (Swift, 1995:105-112; Larson ve Kulchisky, 1998:73-81; Wagner ve Boutellier, 2002:79-88; Willis,1998:15-22), teslimat süresi, siparişlere hızlı cevap verme (Wagner ve Boutellier, 2002:79-88), esneklik (Scannell ve diğ., 2000:23-48), yenilikçilik (Corsten ve Felde, 2005:445-461), daha üstün teknoloji (Sheth ve Sharma, 1997:91-100) gibi işletme performanslarında ve finansal performansta (Kalwani ve Narayandas, 1995:1-16; Carr ve Pearson, 1999:497-519; Corsten ve Felde, 2005:445-461) iyileşme sağlarken; bu suretle rekabetçi üstünlüğü yakalama (Sheth ve Sharma, 1997:91-100; Scannell ve diğ., 2000:23-48; Wagner ve Boutellier, 2002:79-88) fırsatını elde etmektedirler.

Uzun dönemli işbirliğine dayalı ilişkiler alıcı işletmelere faydalarının yanında tedarikçilere de potansiyel olarak fayda sağlamaktadır (Szwejczewski ve diğ., 2005:875-897). Uzun dönemli ortaklık anlaşmaları, alıcı işletmenin ihtiyaçlarını güncel teknolojiye uygun, maliyet etkin ve yüksek kalite çözümleri ile karşılamak maksadıyla tedarikçileri araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmak için cesaretlendirmektedir. Uygun fiyatlandırmalı ürün ömür devrini kapsayan anlaşmalar, tedarikçileri ekipman, eğitim ve uygun yönetim sistemleri konularında yatırım için cesaretlendirmektedir (Dobler ve Burt, 1996:220-221). Tedarikçilerle ilişkileri geliştirmek, tedarikçi açısından belirsizliği azaltacağından tedarikçiyi daha iyi değer sağlayacak şekilde teknolojiye yatırım yapmak için cesaretlendirecek; tedarikçi teknolojiye yatırım yaparak, daha iyi kalite, daha iyi müşteri hizmeti, yedek parça mevcudiyeti ve bilgi değişimi sağlayacaktır (Sheth ve Sharma, 1997:91-100). Bu durum alıcıya, düşük maliyetler, güvenilir tedarik kaynağı ve alıcının ihtiyaçlarını bilen tedarik kaynakları konularında yarar sağlarken (Dobler ve Burt, 1996:220-221); alıcı malzeme tedariki açısından kendisini güvende hisseder; yatırım

yapmadan ve risk almadan maliyet ve kalite üzerinde kontrol sağlar (McIvor ve diğ., 1998:87-99); bu suretle alıcı işletmelerin etkinliğinin artması sağlanır (Sheth ve Sharma, 1997:91-100).

Tedarikçi işbirliğinin alıcı işletmelere faydalarının yanında bazı risklerini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Bir tedarikçi ile kurulan yakın işbirliği alıci işletmeyi yavaş yavaş tedarikçiye daha çok bağımlı hale getirerek alıcı işletmelerin yeni ürün geliştirme yeteneklerinin kaybolmasına sebep olabilir (Fine ve Witney, 1996). Özellikle değişken bir çevrede, tek kaynaktan tedarik oldukça riskli bir strateji olabilir (Singh ve Mitchell, 1996:99-115). Ayrıca, eğer, hedeflerde bir çatışma olursa, açık olmayan ortaklık ilişkileri ve ilişkilerin stratejik ihtiyaçlardan uzaklaşması tedarikçi ittifaklarının başarısızlığına sebep olur (Sheth ve Sharma, 1997:96-97).

Ortaklık ilişkileri, özellikle tedarikçi tek alıcıya bağlı ise, tedarikçiyi tedarik pazarındaki rekabetin zor koşullarına ve ani değişikliklere karşı korurken (Dobler ve Burt, 1996:220-221 ;McIvor ve diğ., 1998:87-99); bir alıcı ile yakın işbirliğine giden tedarikçi ölçek ekonomisini oluşturma ve düşük maliyete ulaşma fırsatını yakalayabilir (Dyer, 1996:649-666). Kalwani ve Narayandas (1995:1-16)'a göre alıcılarla uzun dönemli ve yakın ilişkiler sürdüren tedarikçiler, alıcılarla işlemsel bir yaklaşımla çalışan tedarikçilere göre, daha yüksek satış ve karlılık elde etmektedirler.

Alıcının işbirliği ve ortaklığa dayalı tedarik veya tedarikçi ilişkileri stratejisi esas olarak alıcının performansı ve rekabetçi üstünlüğü yakalamasına yöneliktir. Ancak bu stratejiler dolaylı olarak tedarikçinin performansı ve yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu konudaki geçmiş araştırmaların ve çalışmaların çoğunlukla tedarikçi işbirliğinin alıcı performansı ve rekabetçi üstünlüğüne etkilerini araştırdığı görülmektedir. Alıcının tedarikçi ile işbirliğine dayalı olarak ilişki sürdürmesinin tedarikçi performansına etkilerini araştıran çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir (Shin ve diğ., 2000:317-333; Kotabe ve diğ., 2003:293-316; Duffy ve Fearne, 2004:57-71; Prakinski ve Benton, 2004:39-62; Corsten ve Felde, 2005:445-461).

Shin ve diğ. (2000:317-333)'e göre alıcının uzun dönemli tedarikçi ilişkisi, yeni ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı, tedarikçi seçiminde kaliteye odaklanma ve

tedarikçi portföyünün azaltılması faaliyetlerinden oluşan tedarikçi yönetimine odaklanması tedarikçinin tedarik süresi, zamanında teslimat, teslimat güvenilirliği, kalite ve maliyetten oluşan performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kotabe ve diğ. (2003:293-316)'nin tedarikçi bakış açısı ile yaptığı çalışmaya göre; alıcı ile tedarikçi arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımına dayalı teknik değişim ürün ve süreç tasarımı, ürün kalitesi ve tedarik süresinden oluşan tedarikçi performansını olumlu yönde etkilerken; bir başka tedarikçi bakış açısı ile yapılan çalışmada (Prahinski ve Benton, 2004:39-62); alıcının taahhüt ve sadakati ile işbirliği boyutlarına dayalı tedarikçi ilişki yaklaşımı tedarikçinin taahhüdü ve sadakati olmadığı sürece tedarikçi performansını olumlu yönde etkilemesi söz konusu değildir. Bir başka tedarikçi bakış açısı ile yapılan çalışmaya göre (Duffy ve Fearne, 2004:57-71); alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliği ve ortaklığa dayalı yaklaşımı oluşturan ekonomi, politik ve ilişki boyutlarına ait yapıların hepsi birlikte tedarikçi performansını olumlu yönde etkilemektedir. Duffy ve Fearne (2004:57-71)'e göre tedarikçi performansını (satış ve gelecek beklentisi) en çok alıcı ile tedarikçi arasındaki sadakat ve güvene dayalı işbirliği etkilerken; daha sonra alıcının tedarikçinin süreçlerine katılması ve işbirliğine dayalı problem çözme faaliyetleri olumlu yönde etkilemektedir. Duffy ve Fearne (2004:57-71)'nın yaptığı çalışmada, olumlu boyutların yanında alıcı ile tedarikçi arasındaki iletişim ve ortak faaliyetlerin tedarikçi performansını etkilemediği görülmüştür.

Alıcı tedarikçi ilişkisinin işbirliğine doğru geçişi ile birlikte alıcı tedarikçi işbirliği ve işbirliğini temsil eden özelliklerin veya boyutların gerek alıcı performansı gerekse tedarikçi performansına etkileri geçmiş çalışmalarda araştırılmıştır. Ancak, alıcının tedarikçi ile işbirliği stratejisi ve bu strateji kapsamındaki faaliyetleri ile alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğinin tedarikçi performansına ve yeteneklerine ayrı ayrı etkileri araştırılmamıştır. Uluslararası boyuttaki tedarik ilişkilerinde, alıcının uzun dönemli tedarikçi ilişki stratejisini temsil eden tedarikçi işbirliği yaklaşımlarının tedarikçi performansına ve yeteneklerine etkileri ise hiç araştırılmamıştır. Tedarik faaliyetlerinin küresel ve stratejik boyuta gelmesi ile birlikte; uluslararası boyuttaki tedarik ilişkilerinde alıcının tedarikçi işbirliği yaklaşımları ve stratejilerinin tedarikçi işletmelerin performansı ve yetenekleri açısından gelişimine etkileri araştırılacak konu olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.2.4. Tedarikçi Gelişimi: Tedarikçi Performansı ve Yenilikçiliği

2.1.2.4.1. Tedarikçi Performansı

Günümüzün küresel rekabet ortamında tedarikçilerin performansındaki ve yeteneklerindeki iyileşmeler alıcı işletmeleri doğrudan etkilerken (Prahinski ve Benton, 2004:39-62); tedarikçi performansı ve yeteneklerindeki iyileşmeler hem alıcı hem de tedarikçi işletmelerin küresel pazarda rekabetçi üstünlüğü yakalamaları açısından önem kazanmıştır. İşletmelerin küresel pazarda kalite, teslimat, maliyet ve teknoloji performanslarını sürekli iyileştirmelerinde ve bu suretle pazarda rekabetçi üstünlüğü yakalamalarında önemli etkileri olan tedarikçilerin (Asmus ve Griffin, 1993:63-78; Handfield ve diğ., 1999:59-82; Trent ve Monczka, 1999:927-938; Ndubisi ve diğ., 2005:330-349) gelişimine etki eden faktörlerin belirlenmesi hem tedarikçi hem alıcı açısından önemlidir.

Geçmiş çalışmalar incelendiğinde; özellikle tedarik ilişkilerinin işletmelerin performanslarına etkileri satın alma ve tedarik ile ilgili literatürde sıkça tartışılan bir konu haline gelmiştir (Cagliano ve diğ., 2004:151-164). Hem alıcı hem de tedarikçi bakış açısından alıcı-tedarikçi ilişkisi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (O'Toole ve Donaldson, 2002:197-207).

Tedarik ilişkilerinde, tedarikçi performansına etki eden boyutlar araştırıldığında; alıcının tedarikçiye iyileştirme desteği sağlaması ve tedarikçi ile güven ve etkili iletişime dayalı ilişki kurması tedarikçi performansını olumlu yönde etkilemektedir (Humphreys ve diğ., 2004:131-143). Alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından bakıldığında, alıcılarla uzun dönemli yakın ilişkiler kuran tedarikçiler, alıcılarla işleme dayalı ilişki kuran tedarikçilere göre satışlarda daha yüksek artış ve karlılığa ulaşmaktadırlar (Kalwani ve Narayandas, 1995:1-16). Alıcı-tedarikçi arasında güven, sadakat ve ortak problem çözmeye dayalı ortaklık yaklaşımı tedarikçinin finansal performansını olumlu yönde etkilemektedir (Duffy ve Fearne, 2004:57-71). Alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarikçi yönetimi yaklaşımı içinde olması hem tedarikçi ve hem de alıcı işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Shin ve diğ., 2000:317-333). Alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini oluşturan tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütlerinden oluşan boyutların tedarikçi performansına etkileri henüz ortaya konmamıştır. Öte yandan, alıcının tedarik

stratejilerinin etkileri sonucu tedarikçi performansındaki değişimin işletmeler için rekabetçi üstünlüğün önemli göstergelerinden bir tanesi olan tedarikçi yenilikçiliğine etkisi olabileceği değerlendirilmektedir. Küresel boyuta gelen tedarik ilişkileri çerçevesinde alıcının tedarik stratejilerinin tedarikçinin performansına etkilerinin yanında tedarikçinin yenilikçiliğine etkisinin araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca, işletmelerin daha iyi karar verebilmeleri, departmanlar ve kanal üyeleri arasında daha iyi iletişim kurabilmeleri, geri besleme yaparak problemleri çözme ve iyileştirme sağlayabilmeleri; son olarak davranışları arzu edilen sonuçlar doğrultusunda yönlendirmek maksadıyla işletme performanslarının ölçülmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda, davranışları etkileyen performansları ölçmek ve performanstaki gelişmeleri izleyebilmek için işletmeler ölçme sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Monczka ve diğ., 2005:629-630).

İlişki performansı ölçekleri ile ilgili pazarda alıcı durumunda olan işletme bakış açısına göre farklı, pazarda rekabet eden işletme bakış açısına göre farklı performans ölçeklerinin geliştirildiği görülmektedir. Alıcı-tedarikçi ilişkisindeki tedarikçi performansının ölçülmesi ile ilgili olarak oluşturulan ölçeklere bakıldığında ise daha çok alıcının beklentileri doğrultusunda, tedarikçinin alıcının ihtiyaçlarına cevap vermesini ölçmeye yönelik oluşturulduğu görülmektedir.

Venkatraman ve Ramanujam (1986:801-814) işletme performansını öncelikle finansal olmayan (operasyonel) performans ve finansal performans olarak ikiye ayırmış; daha sonra operasyonel performansı kalite, teslimat, fiyat, hizmet ve esneklikten oluşan ana rekabet başarı faktörleri yapısı (ölçeği) ve hatalar, planlamaya uyma ve maliyetten oluşan iç göstergeler yapısı (ölçeği) olarak tekrar ikiye ayırmıştır. O'Toole ve Donaldson (2000:327-341), alıcı-tedarikçi ilişkisindeki performansı ölçmek için işletme performansını finansal olmayan performans ve finansal performans olmak üzere iki yapıya ayırmıştır. Finansal olmayan performans daha çok kalite, teslimat, esneklik, memnuniyet gibi boyutları kapsarken; finansal performans ise daha çok fiyat, maliyet, yatırımın getirisi ve karlılık gibi boyutları kapsamıştır. Daha sonraki aşamada O'Toole ve Donaldson (2002:197-107) tarafından bu iki yapı açıklayıcı faktör analizine tabi tutulduğunda hem finansal olmayan performansın hem de finansal performansın üçer alt boyutu olduğunu

belirlemiş ve farklı ilişki tiplerinin farklı performans çıktıları olabileceğine işaret etmiştir. Scannel ve diğ. (2000:23-48)'ın tedarikçi geliştirme, tedarikçi ortaklığı ve tam zamanında üretime dayanan tedarik zinciri uygulamalarının işletme performansına etkilerini ölçmek için yaptıkları çalışmada işletme performansını kalite, maliyet, esneklik ve yenilikçilikten oluşan rekabetçilik boyutları ile ölçmeye çalışmıştır. Bir başka çalışmada Krause ve diğ. (2001:497-512), satın almanın rekabetçi önceliklerini belirlemek için maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve yenilikçilikten oluşan rekabetçi öncelikler ölçeği geliştirmiştir. Sharland (1997:394-409) işletmenin rekabetçi üstülüğünü ölçen yapıları fiyat, kalite ve teknoloji olmak üzere üç boyutta ele alırken; Chen ve diğ. (2004:505-523) alıcı işletmenin performansını müşteriye cevap verme ve finansal performans faktör yapıları ile açıklamış; Corsten ve Felde (2005:445-461) tedarikçi işbirliğinin alıcı performansına etkisini ölçtüğü araştırmada alıcı performansını yenilikçilik, maliyetlerde azaltma ve finansal performans boyutları ile incelemiştir.

Humphreys ve diğ. (2004:131-143), alıcının değişen rekabet ihtiyaçlarını karşılamak üzere uyguladığı tedarikçi geliştirme faaliyetlerinin tedarikçi performansına ve yeteneklerine etkisini belirlemek maksadıyla yaptığı çalışmada, alıcı bakış açısından tedarikçi performans gelişimi faktör yapısını veya ölçeğini ürün kalitesi, zamanında teslimat, tedarik süresi, maliyet, envanter, yeni ürün geliştirme performansı boyutlarına dayandırmıştır. Aynı çalışmada alıcının rekabetçi üstünlüğü faktör yapısını pazar payında artış, maliyetlerde azalma, kalitede iyileşme ve ürün geliştirme süresinde kısalma olarak belirlemiştir. Bu yapı içerisinde, alıcı, rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek için tedarikçide daha çok alıcı ihtiyaçları doğrultusunda performans iyileştirmesi arzulamaktadır.

Prahinski ve Benton (2004:39-62), tedarikçi bakış açısından, alıcı işletmenin tedarikçi performans değerlendirme iletişim stratejilerinin ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin tedarikçi performansına etkilerini araştırdığı çalışmada; tedarikçi performansını ürün kalitesi, teslimat performansı, fiyat, talep değişikliklerini karşılama, hizmet desteği ve toplam performanstan oluşan ana rekabet başarı faktörlerine dayanan operasyonel performans ölçeği ile ölçmeye çalışmıştır. Alıcı bakış açısından yapılan çalışmaların (Krause ve diğ., 2000:33-55) aksine, tedarikçi bakış açısından alıcı-tedarikçi ilişkileri değerlendirildiğinde, dolaylı tedarikçi geliştirme stratejisinin (tedarikçi saha ziyareti, tedarikçi personelini alıcının tesislerine davet etme, öğretim ve eğitim desteği)

tedarikçi performansını olumlu yönde etkilemesi söz konusu değildir. Tedarikçinin alıcıya sadakati söz konusu olmadığı sürece, alıcının tedarikçi değerlendirme iletişim stratejilerinin (dolaylı tedarikçi geliştirme, tedarikçinin resmi değerlendirmesi ve geri besleme faaliyetleri) tedarikçi performansını etkilemesi söz konusu değildir. Bir başka çalışmada Kotabe ve diğ. (2003:293-316) tedarikçi performansını ürün tasarımı, süreç tasarımı, ürün kalitesi ve tedarik süresi boyutları ile açıklamıştır. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde tedarikçi yönetimi yaklaşımının tedarikçi ve alıcı işletme performansına etkisinin araştırıldığı çalışmada Shin ve diğ. (2000:317-333), tedarikçi performansı faktör yapısını maliyet, kalite, teslimat güvenilirliği, tedarik süresi ve zamanında teslimat boyutları ile açıklanmıştır. Monczka ve diğ. (1993-42-54) tedarikçi performansını ölçmek ve değerlendirmek maksadıyla yaptığı çalışmada, tedarikçi performansı değerlendirme alanlarını ürün kalitesi, teslimat performansı, değişik taleplere cevap verme (esneklik), maliyeti azaltma, envanteri azaltma, tedarik süresini kısaltma, lojistik maliyetleri azaltma, ürün ve üretim teknolojisi olarak belirlemiştir.

Öte yandan, alıcı işletmelerin sadece günümüzdeki ihtiyaçlarını karşılaması için değil, gelecekteki ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde tedarikçilerin teknik yeteneklerini değerlendirmeye aldıkları (Monczka ve diğ., 2005:215-222), bu doğrultuda tedarikçinin teknik yeteneklerindeki gelişmeyi temsil eden ve tedarikçinin araştırma geliştirme yeteneği, mühendislik ve tasarım (yeni ürün geliştirme) yeteneği, ürünün teknik özelliklerinde değişiklik yapabilme, yeni ürün geliştirme süresi, üretim yeteneği ve teknolojisi ölçütlerini kapsayan teknik performans faktör yapısı (Olsen ve Ellram, 1997:101-113; Goffin ve diğ., 1997:422-436; Monczka ve diğ., 2005:215-222) da tedarikçi performansındaki iyileşmeyi göstermesi açısından önemli boyuttur.

Alıcı tedarikçi ilişkisinde gerek alıcı işletme gerekse tedarikçi işletme performansını araştıran çalışmalar incelendiğinde; performansın dört boyutu ortaya çıkmaktadır. İlk olarak; işletmenin ağırlıklı olarak ürün veya hizmet kalitesi, üretim süreci kalitesi, zamanında teslimat, tedarik süresi, miktar enekliği, siparişlere kısa sürede cevap verme ve müşteri memnuniyeti boyutlarını kapsayan finansal olmayan veya operasyonel performans söz konusudur. İkinci olarak; işletmenin yıllık satışları, satışların karlılığı, pazar payında artış, yatırımın kazanma gücü veya yatırımın getiri oranı ve maliyetlerde azalma boyutlarından oluşan finansal performans söz

konusudur. Üçüncü olarak; işletmenin araştırma geliştirme yeteneği, mühendislik ve tasarım (yeni ürün geliştirme) yeteneği, ürün özelliklerinde mühendislik değişikliği yapabilme, yeni ürün geliştirme süresi, üretim yeteneği ve teknoloji boyutlarını kapsayan teknik performans veya yetenekler söz konusudur. Dördüncüsü; daha önce belirtilen finansal olmayan performans, finansal performans ve teknik performans içerisinde geçen boyutları bir araya getirerek işletmenin rekabetçi üstünlüğünü ölçmeye yönelik geliştirilen ve çoğunlukla kalite, fiyat/maliyet, teslimat, esneklik, teknoloji ve yenilikçilik ile satış ve pazar payı boyutlarını kapsayan rekabetçi üstünlük ölçeği (Scannell ve diğ., 2000:23-48) söz konusudur. Ayrıca bu gruplar içerisindeki boyutların daha küçük boyutlara ve yapılara ayrılarak; kalite, esneklik, maliyet, yenilikçilik gibi daha küçük ölçekler de oluşturulabilmektedir.

Geçmiş dönemdeki literatür çalışmaları incelendiğinde işletme ve tedarikçi performansını oluşturan boyutların araştırmalarda ne kadar sıklıkla kullanıldığı Tablo 2-1'de görülmektedir. Tablo 2-1 incelendiğinde finansal olmayan performans içerisinde en çok ürün kalitesi ve zamanında teslimat kullanılırken, finansal performans yapısı içerisinde maliyetlerde azalma, teknik performans içerisinde ise üretim yeteneği ve teknoloji boyutlarının kullanıldığı veya değerlendirmeye alındığı görülmektedir. Geçmiş dönemdeki çalışmalara dayanarak, tedarik ilişkilerinde tedarikçi performansı ve yeteneklerindeki gelişmeyi ölçmek maksadıyla üç boyutlu bir performans ölçeği ortaya çıkmaktadır. Bunlar; işletmenin kalite-teslimat gibi operasyonel performans açısından gelişmesini ölçen finansal olmayan performans, finansal açıdan gelişmesini ölçen finansal performans ve teknik ve mühendislik yetenekleri açısından gelişmesini ölçen teknik performans yapıları olarak sıralanabilir.

2.1.2.4.2. Tedarikçi Yenilikçiliği

Yenilikçilik veya işletme yenilikçiliği satın alma ve tedarik ile ilgili çalışmalarda ve yayınlarda işletmenin kalite, teslimat, maliyet ve finansal performansı ile birlikte işletme performansı içerisinde değerlendirilirken (Corsten ve Felde, 2005:445-461); işletmenin performansındaki iyileşme ve rekabetçi üstünlüğü için önemli göstergelerden bir tanesidir (Mone ve diğ., 1998:115;132; Scannel ve diğ., 2000:23-48). Dolayısıyla işletmeler, yaşamlarını sürdürmek maksadıyla rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmeleri için yenilikçi olmak zorundadırlar (Li ve Calantone; 1998:13-29).

Yenilikçilik (innovasyon), yeni fikirler, süreçler (yöntemler), ürünler ve hizmetler üretme, kabul etme ve uygulamayı işaret etmektedir (Thompson, 1965:1-20). Hurley ve Hult (1998:42-54) yenilikçiliği, bir işletme kültürünün yönünün yeni düşüncelere açık olması olarak tanımlarken; Amabile ve diğ. (1996:39-54)'e göre yenilikçilik, bir örgütte yaratıcı düşüncelerin başarılı bir biçimde uygulanmasını tanımlamaktadır. Calantone ve diğ. (2002:515-524)'e göre işletme yenilikçiliği yeni fikirler deneme, yeni yöntemler araştırma, yeni operasyonel metodlar kullanma, yeni ürünleri ve hizmetleri pazara sunan ilk işletme olma, yenilikçilik riskini kabul etme, pazara yeni ürünler sunmada artış göstermeyi kapsarken; Andersson (2001:92)'ye göre yeni ürün sunma, yeni üretim metotları kullanma, yeni pazarlara açılma, yeni tedarik kaynakları, yeni örgüt yapısını kapsamaktadır.

Calantone ve diğ. (2002:515-524) yaptığı araştırmada işletmenin yenilikçiliği ile ekonomik performansı pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiş ve işletmenin yenilikçiliğinin işletme performansını önemli derecede etkilediğini ortaya koymuştur. Scannell ve diğ (2000:23-48), işletmenin tedarik zinciri stratejileri kapsamında uyguladığı tedarikçi geliştirme faaliyetleri ile işletmenin süreç yenilikçiliği arasında olumlu yönde ilişki olduğunu belirlemiştir. Ancak tedarikçi durumundaki işletmelerin rekabetçi üstünlüğü sağlamasında önemli göstergelerden bir tanesi olan yenilikçiliğine etki eden boyutlar ortaya konmamıştır. Dolayısı tedarikçi işletmenin yenilikçiliğine etki eden faktörlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmada işletme yenilikçiliği, tedarikçi işletmenin performans boyutları ile birlikte tedarikçideki gelişimi göstermek maksadıyla kullanılacaktır.

2.2. KALİTATİF ARAŞTIRMA SÜRECİ

Kalitatif araştırma, araştırma modeli ve değişkenlerinin belirlenmesine yönelik literatür araştırmasından sonra ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Kalitatif araştırmada, uluslararası boyuttaki uzun dönemli alıcı-tedarikçi ilişkisine yönelik araştırma modeli ve değişkenlerinin belirlenmesi maksadıyla tedarikçi durumundaki yan sanayi işletmelerinin konu ve deneyimleri hakkında görüş ve fikirlerinin derinliğine mülakat ile toplanması hedeflenmiştir. Konuyu anlamak ve yorumlamak maksadıyla katılımcıların duygu, düşünce ve yorumları kendi ifadeleri ile toplanmıştır (Goffin ve diğ., 1997:422-436).

Araştırma modeli ve değişkenlerin belirlenmesine katkı sağlamak maksadıyla Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinden altı yan sanayi işletmesi ile derinliğine mülakat yapılmıştır. Her işletmeden bir denek ile yapılan görüşmede, deneyimli bir araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış sorular sorulmuş, deneğin iç motivlerine ve düşüncelerine inilmeye çalışılmıştır. İşletme içinde uluslararası alıcılarla olan ilişkileri değerlendirebilecek tecrübeli işletme yöneticileri ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, yan sanayi işletmelerinin yurt dışındaki alıcılarla tedarikçi olarak uzun süredir devam eden ilişkileri sorgulanmış; ilişki yapılarına ait özellikler, tedarik ilişkisine ait tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği, tedarikçi gelişimi boyutları ve değişkenleri tedarikçi bakış açısıyla ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Görüşmeler hem bir taraftan bir kayıt cihazı ile kayıt altına alınırken; diğer taraftan görüşme esnasında araştırmacı tarafından detaylı notlar alınmıştır. Görüşme sonrası görüşme kopyaları, notlar ve yarı yapılandırılmış sorulara verilen cevaplar detaylı olarak incelenerek elde edilen bilgiler yapılandırılmış bir formatta özetlenmiştir (Tablo 2-6). Daha sonra çalışmanın devam eden aşamalarında kullanılmak ve mürecaat edilmek üzere görüşmelerin kopyaları ve alınan notlar ile yarı yapılandırılmış sorulara verilen cevaplar bir dosyada muhafaza edilmiştir (Goffin ve diğ., 1997:422-436).

Kalitatif araştırmaya katılan işletmelerin isimlerinin ve değerlendirmelerinin ortaya çıkmaması maksadıyla işletme isimleri gizli tutulmuş, yerine A-F alfabe harfleri kullanılmıştır. Kalitatif araştırmaya katılan işletmelerin uzun süredir (9-30yıl) yurt dışı alıcılarla ilişkide olduğu, toplam satışlar içinde yurt dışı satışlarının payının %35 ile %80 arasında değiştiği, çalışan sayısının 415-940 arasında değiştiği, en az bir kalite sistem belgesine sahip oldukları; büyük boy işletmeler olarak sektörde ve pazarda tecrübeli, tedarik pazarı hakkında deneyim sahibi işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Yurt dışı satışlar açısından başta Avrupa olmak üzere, ABD, Ortadoğu, Asya, Afrika ve Güney Amerika pazarına ürün satan işletmelerin müşterileri çoğunlukla ana ve yan sanayi yani üretici işletmelerden oluşurken, ticari pazar da müşteri olarak yer almaktadır.

Tablo 2-6: Kalitatif Araştırma Özeti

BOYUT	İŞLETME A	İŞLETME B	İŞLETME C	İŞLETME D	İŞLETME E	İŞLETME F
Mülakat yapılan kişi ve çalışma yılı	İş Geliştirme Müdürü, 15 yıl	Ynt.Krl.Dnş. ve Özel Proje Md., 20 yıl	Yurt Dışı Satış Müdürü, 5 yıl	Teknik Koordinatör-Özel Proje Md., 26 yıl	Satış-Pazarlama Müdürü, 10 yıl	İhracat-Satış Müdürü, 9 yıl
Yurt dışı satış yılı ve payı	19 yıl, %65	16 yıl, %80	18 yıl, %35	30 yıl, %50	19 yıl, %40	9 yıl, %78
Yabancı sermaye payı	%30	-	-	-	-	-
Çalışan sayısı	510	800	750	690	415	945
Kalite belgeleri	ISO 16949, ISO 14001	ISO 9001:2000, ISO 16949, Q1	ISO 9001:2000	ISO 9001:2000, ISO 16949	ISO 9001:2000, ISO 16949, ISO 14001	ISO 16949, ISO 14001
Yurt dışı satış yapılan ülkeler	Avrupa, ABD, Ortadoğu	Avrupa, ABD, Güney Amerika, Asya	Ortadoğu, Avrupa, Güney Amerika, Afrika	Avrupa, Amerika, Ortadoğu	Avrupa, Amerika, Ortadoğu, Avustralya	Avrupa
Yurt dışı pazar	Ana sanayi %20, Yan sanayi %80	Ana sanayi %51, Yan sanayi %49	Ana sanayi %85, Yan sanayi %15	Ana sanayi %5, Yan sanayi %15, Ticari pazar %80	Ana sanayi %32, Yan sanayi %52, Ticari pazar %56	Ana sanayi %80, Ticari pazar %20
Yurt dışı satışa yönelten ana nedenler	Riski dağıtmak, Satış ve pazar payını artırmak, Maliyetleri azaltmak, Kaliteyi artırmak, Mühendislik-tasarım yetenekleri, Ürün çeşitliliği, Teknoloji, Üretim kapasitesi	Yetesiz iç pazar, İç pazarın istikrarlı olmaması, Satış ve pazar payını artırmak	Satış ve pazar payını artırmak, Maliyetleri azaltmak, Kaliteyi artırmak, Mühendislik-tasarım yetenekleri, Ürün çeşitliliği, Riski dağıtmak, Ürün-üretim teknolojisi, Üretim kapasitesi	Satış ve pazar payını artırmak, Ürün çeşitliliği, Yetersiz iç pazar, Riski dağıtmak, Maliyetleri azaltmak, Kaliteyi artırmak, Ürün-üretim teknolojisi, Üretim kapasitesi	Riski dağıtmak, Mühendislik ve tasarım yeteneklerini geliştirmek, Yetesiz iç pazar, Satış ve pazar payını artırmak, Kaliteyi artırmak, Üretim kapasitesi	İç pazar istikrarsızlığı, Satış ve pazar payını artırmak, Maliyetleri azaltmak, Kaliteyi artırmak, Mühendislik tasarım yetenekleri, Ürün-üretim teknolojisi, Üretim kapasitesi
Ürün tasarımı	Yurt dşı satışlarda tasarım çoğunlukla alıcı tarafından yapılarak tedarikçiye gönderilmekte; tedarikçi bazen tasarım faaliyetlerine katılarak, ürün özelliklerinde değişiklik yapabilmektedir.	Tedarikçi alıcı ile birlikte ortak ürün geliştirme için çalışmalarda bulunabildiği gibi, tedarikçi yurt dışı alıcılara yönelik ürün geliştirme faaliyetlerine katılabilmektedir.	Yeni bir ürünün teknik özellikleri tedarikçinin sahip olduğu teknik yeteneklere bağlı olarak alıcı ile ortak çalışmayı gerektirmektedir. Dolayısı ile yurt dışına satılan ürünlerin tasarımında alıcı ile tedarikçi birlikte çalışmak durumundadırlar	Yurt dışındaki alıcının talepleri doğrultusunda tedarikçinin de ürünün teknik özellikleri üzerinde çalışması gerekmektedir. Bu sebeple tasarım her ne kadar alıcı tarafından yapılıyor gözükse de tedarikçinin de tasarıma katılımı söz konusu olmaktadır.	Yurt dışına satılan ürünlerin tasarımı için spesifikasyonlar alıcı tarafından yapılmakta ancak; alıcının spesifikasyonları doğrultusunda ürünün tasarımında alıcı ve tedarikçi birlikte tasarım değişikliği yapmaktadırlar.	Yurt dışı alıcılarla ilişkide tasarım alıcıya ait olmakla birlikte fizibilite çalışması esnasında ürünün teknik detayları ile ilgili alıcı ile tedarikçi arasında ortak mühendislik çalışması yapılmaktadır. Daha sonra devam eden siparişlerde alıcı ile tedarikçi arasında ürünün teknik özelliklerinde değişiklik yapılması için ortak mühendislik veya tasarım geliştirme çalışması yürütülmektedir.
Sözleşme süresi	Yurt dışı satışlarda kesinlikle uzun dönemli sözleşmeler kullanılmaktadır. Bir alımlık veya bir yıldan kısa süreli sözleşmesi kullanılmamaktadır. Uzun dönemli sözleşmeler açık sözleşmeler olarak düzenlenmekte, detay hususlar sipariş sözleşmelerinde belirlenmektedir.	Yurt dışı alıcılarla çoğunlukla bir yıldan uzun sözleşme kurulması gerekiyor. Çünkü sadece kalıp hazırlayıp ürün geliştirme ve üretime geçiş bir yılı buluyor; dolayısı ile tedarikçi için başabaş noktası uzun dönemli bir sözleşme gerektiriyor. Yurt dışı alıcılarla ilişkide ya ürünün "ömür devri (life time)" ya da "uzun dönemli" (long term) sözleşme kurulması esas alınıyor.	Üretici durumundaki endüstriyel alıcılarla sözleşme genellikle miktar (sipariş) sözleşmesi kurulurken; bu sözleşmeler genellikle uzun süreyi kapsamaktadır; ancak her yıl fiyat ve diğer hususlarda ayarlama yapılmaktadır. Bu ayarlamalar esnasında özellikle fiyat ve maliyetlerin azaltılması için alıcı tarafından tedarikçiye büyük baskı yapılmaktadır.	Çoğunlukla ticari pazara satış olduğu için sözleşmeler genellikle bir yıldan kısa veya bir yıllık olmaktadır. Ancak üretim yapan alıcılara ürün desteği sağlama söz konusu olduğunda bu sözleşmeler çoğunlukla projeye bağlı olmakta ve sipariş sözleşmesi olarak işlem görmektedir. Bu tür ürünün fizibilite çalışması karşılıklı ortak çalışmalarla yapılarak üretime geçmesi bir yılı bulmaktadır. Dolayısı ile bu durumda sözleşme süreleri bir yılı geçmektedir.	Yurt dışı alıcılarla uzun dönemli sözleşmeler kullanılmaktadır. Bu sözleşmeler 3-4 yıl süreli açık sözleşmeler olmaktadır. Detay hususlar (miktar ve koşullar) sipariş sözleşmelerinde belirtilerek karşılıklı olarak görüşmelerle belirlenmektedir.	Alıcı iş yapacağı tedarikçi konusunda karar verdikten sonra tedarikçi ile içinde genel hususların yer aldığı "açık/genel sözleşme" imzalanıyor. Açık sözleşmede süre, miktar, fiyat ve teknik hususlar yer almamaktadır. Alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişki devam ettiği sürece genel sözleşmeye her iki taraf ta sadık kalacağını beyan etmektedirler. Alıcı ilk sipariş için tedarikçiden bir ürün için çalışma yapmasını ve teklifini ister. Eğer tedarikçinin fizibilite çalışması alıcı tarafından uygun görülürse; bu durumda alıcının "sipariş sözleşmesi" tedarikçi tarafından imzalanmaktadır. Sipariş sözleşmeleri proje süresini kapsayan miktar sözleşmesi olduğu gibi 3-4 yılı bulan uzun süreli de olabilmektedir. Sipariş sözleşmesinde fiyat, miktar, teknik hususlar ve süreler yer almaktadır. İlk sözleşmeler genellikle %30 gibi az miktarı kapsamaktadır. Ancak her yıl sonunda alıcı tarafından tedarikçinin performans değerlendirmesi yapılarak sözleşme üzerinde miktar ve fiyat görüşmeleri yeniden yapılmaktadır. Maliyet tabanlı sözleşme olmayıp daha çok fiyat ve miktar ayarlamalı sipariş sözleşmesi kullanılmaktadır.
İlişkideki departmanlar	Yurt dışı alıcılarla ilişkide satın alma, mühendislik, üretim, kalite, envanter ve lojistik gibi departmanların katıldığı çok fonksiyonlu bir ilişki söz konusudur.	Çok fonksiyonlu ilişkinin yanında üst yönetim stratejik kararlara katılmaktadır.	Çok fonksiyonlu bir ilişki sürdürülürken üst yönetimin de ilişkinin sürdürülmesinde ciddi bir ağırlığı vardır.	Çoğunlukla ticari pazara satış söz konusu olduğundan satın alma-satış departmanları arasında ilişki söz konusudur. Ancak, kalite, mühendislik ve üst yönetimin de katılımı söz konusu olabilmektedir.	Çok fonksyonlu bir ilişki	Çok fonksyonlu bir ilişki
Taşıma şekli	Çoğunlukla deniz yolu	Çoğunlukla deniz yolu	Çoğunlukla kara yolu	Çoğunlukla kara yolu	Çoğunlukla deniz yolu	Çoğunlukla deniz yolu
Yollama şekli	Çoğunlukla ful/komple (konteynır veya tır)	Çoğunlukla ful/komple	Çoğunlukla ful/komple	Çoğunlukla parsiyel	Çoğunlukla ful/komple	Çoğunlukla ful/komple
Teslim şekli	Çoğunlukla DDU	DDU	FOB	ExWorks	FCA	DDU

Tedarikçi değerlendirme ve seçiminde dikkate alınan ölçütler	**EN ÖNEMLİ** Ürün birim fiyatı **İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ:** Ürün kalitesi, Üretim süreci, Üretim maliyeti, Zamanında ürün teslimi, Teslimat süresi, Üründe mühendislik değişikliği yapabilme, Üretim yeteneği, Sahip olunan teknoloji, Çalışanların yetenekleri ve eğitim seviyeleri, Alt tedarikçilerin mühendislik ve üretim yetenekleri, Yönetim sistemi, Çevreye duyarlılık, Satınalma stratejisi, Problem çözme yeteneği, Sürekli iyileştirme faaliyetleri, Güvenilir olmak, Alıcı için oluşan lojistik maliyetler	**EN ÖNEMLİ** Ürün kalitesi, Üretim süreci faaliyetleri, Kalite belgeleri, Üretim maliyeti, Zamanında ürün teslim etme, Siparişlere kısa sürede cevap verme, Mühendislik ve tasarım yeteneği, Üründe mühendislik değişikliği yapabilme, Üretim için mühendislik ve ekipman, Sahip olunan teknoloji, Üretim süresi, Firma yenilikçiliği, Uzun süreli ürün desteği sağlayabilme, Geçmişteki ilişki, Çevreye duyarlılık, Sürekli iyileştirme, Ülkenin ulaşım alt yapısı, Ülkenin politik istikrarı **İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ:** Ürün birim fiyatı, Teslimat süresi, Miktar esnekliği, Geçmiş iş performansı, Çalışanların yetenekleri, Organizasyon yapısı, Kültürel uyum(dil bilen personel ile muhatap olma hatta bu personeli test etme), Satınalma stratejisi, Bilgi paylaşma, Problem çözme yeteneği, Güvenilir olma, Finansal durum, Yatırım planları, Lojsitik maaliyetler, İletişim alt yapısı	**EN ÖNEMLİ** Ürün kalitesi, Kalite belgeleri, Ürün birim fiyatı, Siparişlere kısa sürede cevap verme, Satış sonrası hizmet desteği sağlayabilme, Güvenilir olmak, döviz kurunun değeri, Kur dalgalanmaları, Ticari kurallar ve standartlar, Politik istikrar **İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ:** Zamanında ürün teslim etme, Teslimat süresi, Araştırma ve geliştirme yeteneği, Mühendislik ve tasarım yeteneği, Üründe mühendislik değişikliği yapabilme, Sahip olunan teknoloji, Üretim süresi, Yenilikçilik, Uzun süreli ürün desteği sağlayabilme, Geçmiş iş performansı, İletişim alt yapısı, Alt tedarikçinin mühendislik ve üretim yetenekleri, Alt tedarikçilerle ilişki, Bilgi paylaşmada istekli olma, Problem çözme yeteneği, Finansal durum, Yatırım planları, Ülkenin ulaşım altyapısı, Coğrafi açıdan yakınlık, Alıcı için oluşan lojistik maliyetler	**EN ÖNEMLİ** Ürün kalitesi, Ürün fiyatı, Mühendislik ve tasarım yeteneği, Üründe mühendislik değişikliği yapabilme, Yenilikçilik, Uzun süreli ürn desteği sağlayabilme, Çalışanların yetenekleri ve eğitim seviyeleri, Çevreye duyarlılık, Bilgi paylaşmada istekli olmak, Problem çözme yeteneği, Sürekli iyileştirme faaliyetleri, Sadakat, Finansal durum, Coğrafi açıdan yakınlık **İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ:** Üretim süreci, Kalite belgeleri, Üretim maliyeti, Zamanında ürün teslim etme, Değişik miktarlarda ürün teslim etme, Siparişlere kısa sürede cevap verebilme, Üretim yeteneği, sahip olunan teknoloji, Üretim süresi, geçmiş iş performansı, Geçmişteki ilişki, Yönetim sistemi, Organizasyon yapısı, Kültürel uyum, Güvenilir olmak, Döviz kurunun değeri, Kur dalgalanmaları, Ulaşım alt yapısı, Alıcı için lojistik maliyetler	**EN ÖNEMLİ** Ürün birim fiyatı, Zamanında ürün teslimi, Miktar esnekliği, Siparişlere kısa sürede cevap verme, Uzun süreli ürün desteği sağlaya bilme, Geçmiş iş performansı **İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ:** Ürün kalitesi, Kalite belgeleri, Üretim maliyeti, Teslimat süresi, Araştırma geliştirme yeteneği, Mühendislik ve tasarım yeteneği, Sahip olduğu teknoloji, Alıcı ile Geçmişteki ilişki, İletişim alt yapısı, Satış sonrası hizmet desteği sağlayabilme, Alıcı ile kültürel uyum, Çevreye duyarlılık, Bilgi paylaşmada istekli olmak, Problem çözme yeteneği, Güvenilir olma, Finansal durum, Döviz kurunun değeri, Kur dalgalanmaları, Ticari kurallar ve standartlar, Gümrük tarifeleri ve işlemler, Alıcı için oluşan lojistik maliyet	**EN ÖNEMLİ** Kalite ve fiyat en önemli ölçütlerdir. Bunları; Üretim süreci, Üretim maliyeti, Teslimat süresi, Zamanında ürün teslim etme, Siparişlere kısa sürede cevap verme, Araştırma ve geliştirme yeteneği, Üründe mühendislik değişikliği yapabilme, Üretim yeteneği (mühendislik ve ekipman), Sahip olunan teknoloji, Üretim süresi, Tedarikçinin yenilikçiliği, Uzun süreli ürün desteği sağlayabilme, Geçmiş iş performansı, Alıcı ile geçmişteki ilişki, Satış songrası hizmet desteği sağlayabilme, Yönetim sistemi, Organizasyon yapısı, Çevreye duyarlılık, Satınalma stratejisi, Alt tedarikçiler ile ilişki, Bilgi paylaşmada istekli olmak, Problem çözme yeteneği, Sürekli iyileştirme faaliyetleri, Güvenilir olmak, sadakat, Finansal durum, Döviz kurunun değeri, Kur dalgalanmaları, Ülkenin ticari kuralları ve standartları, Ülkenin politik istikrarı, Ülkenin ulaşım alt yapısı, Ülkenin gümrük tarifeleri ve işlemleri takip etmektedir. **İKİNCİ DERECEDE ÖNEMLİ:** Kalite belgeleri, Değişik miktarlarda ürün sağlayabilme (miktar esnekliği), Mühendislik ve tasarım yeteneği, Çalışanların yetenekleri ve eğitim seviyeleri, İletişim alt yapısı, Alt tedarikçilerin mühendislik ve üretim yetenekleri, Alıcı ile kültürel uyum, Yatırım planları, Alıcı için oluşan lojistik maliyetler
Tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetleri	Tedarikçiyi ön değerlendirmeye tabi tutmak, Tedarkçinin performans hedeflerini yükseltmesini beklemek, Tedarikçinin personelini kendi tesislerine davet etmek, Tedarikçiyi düzenli olarak performans açısından değerlendirmek, Mühendislik ve tasarım deteği, problemlerin çözümünde destek, Kaliteyi geliştirme desteği, Maliyetleri düşürmede destek sağlamak	Tedarikçi ön değerlendirmeye tabi tutulmakta ve bu değerledirmeye göre tedarikçiyi geliştirme programı uygulanmaktadır. Ayrıca tedarikçi sürekli olarak performans açısından değerlendirilmekte ve performansını yükseltmesi istenmektedir. Diğer destek faaliyetleri; tedarikçinin tesislerine ziyaret yapmak, tedarikçi personelini alıcının tesislerine davet etmek, mühendislik ve tasarım faaliyetlerinde destek sağlamak, kaliteyi geliştirmek konularında destek sağlamak olarak sıralanmaktadır.	Tedarikçiyi ön değerlendirmeye tabi tutmak, Tedarikçinin personelini kendi tesislerine davet etmek, Tedarikçi geliştirme programı uygulamak, Tedarikçinin performans hedeflerini yükseltmesini istemekt, Tedarikçinin personeline eğitim desteği sağlamak, Tedarikçiye ziyaret yapmak, Tedarikçiyi performans açısındam düzenli olarak desteklemek, Mühedislik ve tasarım faaliyetlerinde destek sağlamak, Yatırım planlarına yön vermek, Teknoloji transferi konusunda istekli davranmak, Kaliteyi geliştirmede destek sağlamak	Tedarikçiyi ön değerlendirmeye tabi tutmak, Tedarikçinin performans hedeflerini yükseltmesini istemek, Tedarikçi tesislerine ziyaret yaparak destek sağlamak, Tedarikçiyi kendi tesislerine davet etmek, Tedarikçinin tesislerine personel görevlendirmek, Tedarikçiyi sürekli olarak performans açısından değerlendirmek, Yatırım planlarında yön vermek, Problem çözümünde destek sağlamak, Gelecek için taahhüttte bulunmak, Tedarikçiyi ödüllendirmek	Tedarikçiyi ön değerlendirmeye tabi tutmak, Tedarikçinin performans hedeflerini yükseltmesini istemek, Tedarikçiye ziyaret yapma, Tedarikçiyi sürekli olarak performans açısından değerlendirme, Mühendislik ve tasarım faaliyetlerine destek, Kalite için destek destek sağlamak	Tedarikçiyi ön değerlendirmeye tabi tutmak, Tedarikçi belgelendirme, Tedarikçiyi düzenli olarak performans açısından değerlendirmek, Tedarikçinin performans hedeflerini yükseltmesini beklemek ve istemek, Tedarikçinin personelini kendi tesislerine davet etmek, Tedarikçinin tesislerine ziyaret yaparak destek sağlamak ana faaliyetler olarak sıralanmaktadır. Bunlara ilave olarak; Mühendislik ve tasarım faaliyetlerinde destek sağlamak, Yatırım planlarında tedarikçiye yön vermek, Problemlerin çözümünde destek sağlamak, Kaliteyi geliştirme ve maliyetleri azaltmak için destek sağlamak olarak söylenebilir.

Tedarikçi ilişki stratejisi: işbirliğinde öne çıkan boyutlar	Bilgi paylaşımı, Açık ve etkili iletişim, Uzun dönemli ilişki sürdürme, Karşılıklı güven, Verilen sözleri tutmak, Anlaşmaya sadık kalmak, Ortak amaçlara ulaşmak, Alıcının sistemlerine adaptasyon, Sürekli iyileştirme, Yakın koordinasyon ve işbirliği, Problemleri birlikte çözmek, Alıcının memnuniyetini artırmak	Karşılıklı bilgi paylaşımı, Açık ve etkili iletişim, Uzun dönemli ilişki sürdürme, Karşılıklı güven, anlaşmaya sadık kalmak, Ortak amaçlara ulaşmak, Alıcının sistemlerine adapte olmak, Sürekli iyileştirme, yakın koordinasyon ve işbirliği, Maliyetleri alıcıya açmak, Problem çözümünde işbirliği, Alıcının süreçlerine erken katılım, Takım çalışması, Ortak ürün geliştirme, Alıcının tedarikçi sayısını azaltarak tedarikçi ile işbirliğine gitmesi, Tedarikçiyi pozitif yönde destekleme, Alıcının memnuniyetini artırma	Bilgi paylaşımı, Açık ve etkili iletişim, Risk ve ödülleri paylaşma, Uzun dönemli ilişki sürdürme, Karşılıklı güven, anlaşmaya sadık kalma, Ortak amaçlara ulaşmak için çaba gözterme, Alıcının sistemlerine adapte olma, Sürekli iyileştirme, yakın koordinasyon ve işbirliği, Maliyetleri düşürmek ve ürün kalitesini artırmak için birlikte çalışma, Problem çözümünde birlikte çalışma, Alıcının süreçlerine erken katılım, Tedarikçiyi pozitif yönde destekleme, Alıcının memnuniyetini artırma	Karşılıklı bilgi paylaşımı, Açık ve etkili iletişim, Uzun dönemli ilişki sürdürme, Karşılıklı güven, Verilen sözleri tutmak, Ortak amaçlara ulaşmak, Alıcının sistemlerine adapte olmak, Sürekli iyileştirme yapmak, Yakın koordinasyon ve işbirliği, Maliyetleri alıcıya açmak, Kaliteyi artırmak ve problemlerin çözümü için işbirliği, Ortak ürün geliştirme, Tedarikçiyi pozitif yönde destekleme, Alıcının memnuniyetini artırma	Uzun dönemli ilişki sürdürme, Karşılıklı güven, anlaşmaya sadık kalma, Ortak amaçlara ulaşma, Alıcının sistemlerine adapte olma, Yakın koordinasyon ve işbirliği, Alıcının süreçlerine erken katılım, Ortak ürün geliştirme, Tedarikçi ile işbirliğini artırma, Tedarikçiyi pozitif yönde destekleme, Alıcı memnuniyeti	Karşılıklı güven, Verilen sözleri tutmak ve anlaşmaya sadık kalmak, Ortak amaçlara ulaşmak, Alıcının sistemlerine ulaşmak, Sürekli iyileştirme, Yakın koordinasyon ve işbirliği, Ürün kalitesinin artırılması için iş birliği, Alıcının memnuniyetini artırmanın ilişkide çok önemli olduğu; İlave olarak; karşılıklı bilgi paylaşımının, Açık ve etkili iletişimin, Uzun dönemli ilişki sürdürmek, Maliyetleri alıcıya açmak, Maliyetleri düşürmek için birlikte çalışmak, Problemlerin çözümünde birlikte çalışmak, Alıcının ürün geliştirme süreçlerine erken katılmak, Ürün geliştimede Takım çalışması, Ortak ürün geliştirmek, Alıcının tedarikçi sayısını azaltarak işbirliğini artırmaya çalışması, Tedarikçinin gösterdiği çabayı olumlu yönde desteklemesi
Yurt dışı alıcılarla uzun dönemli ilişkinin tedarikçiye etkisi	Finansal olmayan (operasyonel veya kalite-teslimat) performans, Finansal performans, Teknik yetenekler, Yenilikçilik	Finansal olmayan (operasyonel veya kalite-teslimat) performans, Finansal performans, Teknik yetenekler, Yenilikçilik	Finansal olmayan (operasyonel veya kalite-teslimat) performans, Finansal performans, Teknik yetenekler, Yenilikçilik	Finansal olmayan (operasyonel veya kalite-teslimat) performans, Finansal performans, Teknik yetenekler, Yenilikçilik	Finansal olmayan (operasyonel veya kalite-teslimat) performans, Finansal performans, Teknik yetenekler, Yenilikçilik	Finansal olmayan (operasyonel veya kalite-teslimat) performans, Finansal performans, Teknik yetenekler, Yenilikçilik
Gelecekteki ilişki beklentisi	İlişkinin gelecekte güven verici olduğu söylenemezken; gelecekte ilişkinin sürmesi için tedarikçinin çaba gösterdiği söylenebilir. Tedarikçi ilişkinin gelecekte de sürmesini umut etmektedir.	Mevcut ilişkinin gelecek için güven verdiği ancak çok uzun vadeli bir güven oluşturmadığı, alıcıların uygun tedarikçi bulduğu takdirde diğer ülkelerdeki tedarik kaynaklarına yönelebilecekleri, dolayısı ile ülkedeki politikaların ve stratejilerin yan sanayinin gelecekte yaşamını devam ettirebilmesi için önem arz etmektedir. Ancak yine de ilişkinin devam edebilmesi için müşteri memnuniyeti, anlaşmalara ve sözlere sadık kalmanın, gelecek için yatırımlar yapmanın önemli olduğu; gelecekte endüstriyel alıcı ile bütünleşmenin ve endüstriyel alıcının sistemlerine adaptasyonun artacağı ve bununla beraber kültürel yönden uyumun artacağı değerlendirilmektedir.	Tedarikçi açısından ilişkinin gelecek için güven verici olduğu, gelecekte de devam etmesinin umulduğu, gelecekte tedarikçinin gelişmesine olumlu katkı sağlayacağı, işbirliği ve uyumun artacağı değerlendirilmektedir.	Tedarikçinin ilişkinin gelecekte sürmesine olumlu yaklaştığı, bu ilişkinin gelecek için güvenilir olduğu, gelecekte tedarikçinin gelişmesine olumlu katkı sağlayacağı, gelecekte işbirliği ve uyumun artacağı ifade edilmiştir.	Bugünkü ilişkinin gelecek için güven verdiği, gelecekte tedarikçinin gelişmesine olumlu katkı sağlayacağı, gelecekte işbirliğinin artacağı değerlendirilmektedir Tedarikçi işletme, gelecekte 1nci kademe tedarikçi olmayı yani son ürün üreticisine (OEM) ürün satmayı hedeflemektedir. Ayrıca, işletmenin daha çok gelişmesini sağlamak, küresel pazarlarda satışlarını ve payını artırmak, bu doğrultuda teknoloji yatırımlarını ve üretimi artırmak, yeni ürün geliştirmek, bu çerçevede mühendislik ve tasarım faaliyetlerine ağırlık vermek önemli hususlar olarak ifade edilmiştir. İlave olarak, tedarikçi yurt dışı pazarlarda tutunabilmek ve payını artırmak maksadıyla kendisine yurt dışından ortak aramaktadır.	Yurt dışı alıcılarla olan ilişkinin gelecekte sürmesi için her iki tarafın da istekli olduğu, gelecek için güven verdiği, gelecekte tedarikçinin gelişimine olumlu yönde katkı yapacağı ve ilişkinin gelecektede süreceği, gelecekte sistemlerde ve kültürel yönden uyumun artacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, işletmenin gelecekte maliyeti ve fiyatı azaltma, kaliteyi iyileştirme, araştırma-geliştirme ve mühendsilik-tasarım ile yeni teknoloji yatırımlarına ağırlık vereceği ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmeleri yurt dışı satışa yönelten ana nedenler; iç pazarın istikrarlı olmaması nedeniyle riski dağıtmak, satış ve pazar payını artırmak olarak ortaya çıkmaktadır. Bunların dışında maliyetleri azaltmak, kalite, ürün çeşitliliğini ve üretim kapasitesini artırmak, mühendislik yetenekleri ile ürün ve üretim teknolojisini geliştirmek yurt dışı satışa yönelten nedenler olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, C, D ve E işletmeleri tarafından Türkiye'deki pazarın kendileri için yeterli olmadığı ifade edilerek yurt dışı pazara yönelmelerinde bir neden olarak ifade edilmiştir.

Yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla ilişki yapılarında pazar dışında, ürün tasarımı, sözleşme süresi, ilişkide etkili olan departmanlar ilişki yapısını şekillendiren boyutlar olarak yer almaktadır. Yurt dışı satışlarda tasarım çoğunlukla alıcıya ait olmakla birlikte, tedarikçinin de alıcının ürün tasarımına sonradan da olsa katıldığı, alıcı ile tedarikçi artasında mühendislik çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Dolayısı ile sadace ticari bir alış-satış ilişkisi değil çok fonksiyonlu bir ilişki söz konusudur. Ayrıca üst yönetimin de yurt dışı alıcılarla ilişkiye önemli boyutta katıldığı işletme B ve C tarafından ifade edilmiştir. Daha çok ticari pazara satış yapan D işletmesinde ise çoğunlukla alıcının satın alma departmanı ile tedarikçinin satış departmanı arasında ilişkinin söz konusu olduğu, ancak burada da zaman zaman kalite ve mühendislik departmanlarının katılımlarının söz konusu olabildiği ifade edilmiştir. Sözleşme açısından bakıldığında ise özellikle üretici durumundaki endüstriyel alıcılarla ilişkide 3-4 yılı bulan uzun dönemli sözleşmelerin kullanıldığı, ancak her yıl fiyat ve miktar gibi hususlarda yeniden görüşmeler yapıldığı, tedarikçi performansının yıllık değerlendirmesinin bu görüşmelerde önemli bir boyut oluşturduğu görülmektedir. Ticari pazara satışı daha fazla olan işletme D'de ise bir yıldan daha kısa süreli sözleşmelerin kullanıldığı belirlenmiştir.

Yurt dışı alıcılarla ilişkide öne çıkan lojistik boyutlar araştırıldığında; ulaştırma şekli olarak kara ve deniz yolu taşımacılığının, sevkiyat şekli olarak ise parsiyel ve tam konteyner yükü şeklinde sevkiyatının kullanıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde malın veya ürünün teslim yeri veya şekli de alıcının veya tedarikçinin uluslararası ticaret ve lojistikteki sorumluluklarının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda tedarikçinin tesislerinde mal teslimi (ExWorks) yapılabildiği gibi, ana taşıma ödenmiş olarak tedarikçinin

ülkesinde belirtilen yerde (FCA) veya gemi bordasında (FOB), veya gümrük resmi ödenmeksizin varış yerinde (DDU) de mal teslimi yapılabilmektedir.

Araştırma sorusu kapsamındaki tedarik ilişkilerine ait boyutlar olan alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği yaklaşımlarına ait ölçütler ve özellikler ile tedarikçideki iyileşme ve gelişimi temsil eden finansal olmayan (operasyonel) performans, finansal performans, teknik yetenekler ve tedarikçi işletme yenilikçiliği boyutları hakkında tedarikçi işletmelerin deneyimleri, görüş ve fikirleri yarı yapılandırılmış sorularla derinliğine araştırılmıştır. Ayrıca, uluslararası alıcılarla uzun süreli ilişkilerin tedarikçi işletmelerin gelecek beklentilerini nasıl etkilediği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Uluslararası boyuttaki uzun süreli tedarik ilişkisinde tedarikçinin değerlendirmesi ve seçimi oldukça fazla sayıda hususun dikkate alınmasını gerektirmektedir. İşletme F'e göre yurt dışındaki alıcı Türkiye'deki tedarikçiyi seçerken en çok önem verdiği konular kalite ve fiyattır. Öncelikle alıcı tarafından istenilen kalitenin sağlanması, sonra da rekabetçi bir fiyat dikkate alınmaktadır. İşletme D'ye göre ise; uluslararası alıcalarla ilişkide kalitenin yanında maliyeti düşürmek çok önemlidir. Ürün kalitesi ve fiyata ilave olarak; tedarikçinin kalite sistemi ve üretim süreci kalite kontrolü, teslimat süresi, zamanı ve esnekliği, teknik (mühendislik ve üretim) yetenekleri, uzun süreli tedarik desteği sağlayabilme yeteneği, tedarikçinin örgütsel yapısı ve stratejisi, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, sadakati ve güvenilirliği yabancı alıcılar için çok önemli tedarikçi değerlendirme ölçütleri olarak tedarikçi işletmeler tarafından algılanmaktadır. Uluslararası boyutta tedarik ilişkileri söz konusu olunca, yukarıdaki boyutlara ilave olarak tedarikçinin ülkesindeki ekonomik ve politik istikrar ile tedarikçinin coğrafi konumu ve lojistik alt yapı da yurt dışı alıcılar tarafından yapılan değerlendirmede dikkate alınmaktadır. Ayrıca, ülkedeki ticari kurallar ve standartlar tedarikçinin güvenilirliğini sergilemede önemli bir ölçüt olarak işletme B tarafından dile getirilmiştir. İşletme D'ye göre; "*uluslararası alıcı uzun dönemli bir ürün desteği veya yeni üretilecek bir ürün tedariki için tedarikçiyi çok detaylı olarak ön değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Hatta bu değerlendirme sonuçları ortalama altı aylık bir süreyi bulurken; ön değerlendirmeden başarı ile çıkılması durumunda karşılıklı olarak bütünleşik fonksiyonlu bir çalışma takımı ile üretim fizibilite çalışmaları başlamakta, bu da yaklaşık olarak ilave bir altı aylık süre gerektirmektedir. Üçüncü altı aylık*

sürede ise ilk üretim gerçekleşirken, bunun onaylanması ve siparişin alınarak gerçek üretime geçiş ise dördüncü altı aylık süreyi bulmaktadır." Bu durum, yeni bir ürünün üretilerek alıcıya sunulması için yaklaşık iki yıllık çok boyutlu, detaylı bir çalışma ve değerlendirme gerektirdiğini göstermektedir. Diğer taraftan işletme B, zamanın uluslararası tedarikte çok çok önemli bir husus olduğunu işaret ederek; "*Mercedes işletmesinin bir dakikalık gecikmesi 5000 Euro'dur; dolayısı ile tedarikçinin üretim süreçlerini saat tutarak ölçmekte ve değerlendirmeye tabi tutulmaktadır*." Ayrıca, uluslararası tedarikte, alıcının departmanları ile bireysel ilişkilerin ve alıcıya çabuk cevap vermenin önemli bir husus olduğunu işaret etmiştir.

Uzun süreli tedarik ilişkisinde ikinci boyut tedarikçi yönetimi ve geliştirilmesidir. Bu boyuttaki faaliyetler dört grup başlığında toplanabilmektedir. Yurt dışı alıcı, tedarikçiyi ön değerlendirmeye tuttuğu gibi düzenli olarak da performans açısından değerlendirmekte ve performans değerlendirme sonuçlarına göre geri besleme sağlayarak tedarikçinin performans hedeflerini yükseltmesini istemektedir. İkinci boyut, tedarikçinin tesislerine ziyaret ve tedarikçi personelini kendi tesislerine davet etmektedir. Ayrıca tedarikçi performans değerlendirmesi doğrultusunda tedarikçiye eğitim desteği sağlamak ve tedarikçiyi toplantılara davet etmek önemli diğer bir boyuttur. Son olarak, alıcı, tedarikçi geliştirme faaliyetleri kapsamında maliyetleri düşürmek, problemleri azaltarak kaliteyi iyileştirmek maksadıyla tedarikçinin süreçlerine destek sağlamaktadır. Ayrıca, işletme C'ye göre yurt dışı alıcı uzun süreli ilişkide tedarikçinin mühedislik ve tasarım faaliyetlerine destek sağlamakta, yatırım planlarına yön vermekte, teknoloji transferi konusunda istekli davranmaktadır. Bunların yanında, finansal destek ve yatırım desteği gibi konular ise kalitatif araştırmaya katılan işletmeler tarafından çok zayıf faaliyetler olarak algılanmaktadır.

Uzun süreli tedarik ilişkisinde üçüncü boyut alıcı ile tedarikçinin işbirliğidir. Tedarikçi işbirliğinde; alıcı ile tedarikçi arasında uzun dönemli işbirliğine dayalı güven ve sadakat, alıcının memnuniyetinin sağlanması tedarikçiler tarafından en önemli boyut olarak ifade edilmektedir. Alıcı ile işbirliğine dayalı ortak çalışmalar, alıcının sistemlerine uyum ile tedarikçinin pozitif yönde desteklenmesi de tedarikçi işbirliğinde önemli hususlar olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan işbirliğinin önemli bir uzantısı olan risk ve ödüllerin paylaşılması konusu tedarikçiler tarafından yeterli seviyede var olarak algılanmamaktadır. Alıcı ile tedarikçi arasındaki

işbirliğinde ürün geliştirme ve üretim çalışmalarında alıcının tedarikçi ile birlikte çalışması, ortak çalışmalarda bulunması, tedarikçinin alıcının süreçlerine erken katılması ve problem çözümünde birlikte çalışılması önemli bir husulardır. Bu hususlara ilave olarak, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi artırmak için işbirliği içinde çalışılması, karşılıklı olarak açık iletişim ve bilgi paylaşımı da alıcı ile işbirliğinde önemli göstergelerdir.

Uluslararası boyuttaki uzun süreli tedarik ilişkisinin tedarikçi işletmelerin gelişimine ve performansına etkisi araştırıldığında, yurt dışı alıcılarla uzun süreli ilişki bir taraftan tedarikçinin kalite-teslimat gibi finansal olmayan performansını etkilerken, diğer taraftan tedarikçinin satış, pazar payı, karlılık, yatırımın kazanma gücü, düşük maliyetler gibi finansal performansına olumlu etkilerinin olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, yurt dışı alıcılarla uzun dönemli ilişki tedarikçinin mühendislik ve üretim yetenekleri ile yeni fikir, ürün, yatırım, metod boyutlarına dayanan yenilikçiliğine de olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir.

Bütün bunların yanında işletme A'ya göre yurt dışı alıcılarla ilişkinin gelecekte güven verici olduğu söylenemezken; gelecekte ilişkinin sürmesi için tedarikçinin çaba gösterdiği söylenebilir. Tedarikçi ilişkinin gelecekte de sürmesini umut etmektedir. İşletme B ise, mevcut ilişkinin gelecek için güven verdiği, ancak çok uzun vadeli bir güven olmadığı; alıcıların uygun tedarikçi bulduğu takdirde diğer ülkelerdeki tedarik kaynaklarına yönelebilecekleri, dolayısı ile ülkedeki politikaların ve stratejilerin yan sanayinin gelecekte yaşamını devam ettirebilmesi için önem arz ettiği, alıcının daha çok tedarikçinin kaynaklarını ve yeteneklerini kullanmaya çalıştığı; ancak yine de ilişkinin devam edebilmesi için tedarikçinin müşterisini memnun etmesi, anlaşmalara ve sözlere sadık kalması, gelecek için yatırımlar yapmasının önemli olduğu; gelecekte endüstriyel alıcı ile bütünleşmenin, endüstriyel alıcının sistemlerine uyumun artacağı, alıcı ile kültürel yönden uyumun artacağını değerlendirmektedir.

Diğer taraftan işletme C, D, E ve F ise ilişkinin gelecek için güven verici olduğu, gelecekte de devam etmesini umduklarını, gelecekte tedarikçinin gelişmesine olumlu katkı sağlayacağını, gelecekte işbirliği ve uyumun artacağını ifade etmişlerdir. İşletme E, gelecekte küresel boyutta 1nci kademe tedarikçi olmayı yani ana ürün üreticisine (OEM) ürün satmayı hedeflemektedir. Ayrıca, işletmenin

daha çok gelişmesini sağlamak, küresel pazarlarda satışlarını ve payını artırmak, bu doğrultuda teknoloji yatırımlarını ve üretimi artırmak, yeni ürün geliştirmek, bu çerçevede mühendislik ve tasarım faaliyetlerine ağırlık vermek önemli hususlar olarak ifade edilmiştir. İlave olarak, tedarikçi yurt dışı pazarlarda tutunabilmek ve payını artırmak maksadıyla kendisine yurt dışından ortak aramaktadır. İşletme F ise; gelecekte maliyeti ve fiyatı azaltma, kaliteyi iyileştirme, araştırma-geliştirme ve mühendisilik-tasarım ile yeni teknoloji yatırımlarına ağırlık ververmenin önemli olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak uluslararası boyutta uzun dönemli tedarik ilişkilerinin araştırılmasına yönelik olarak altı yan sanayi işletmesi ile derinliğine mülakata dayalı olarak gerçekleştirilen kalitatif araştırmada elde edilen bulguların literatür araştırmasında elde edilen bulgular ile benzerlik gösterdiği; dolayısı ile teori ile uygulamada elde edilen boyutlar, yapılar ve değişkenlerin benzerlik gösterdiği görülmektedir.

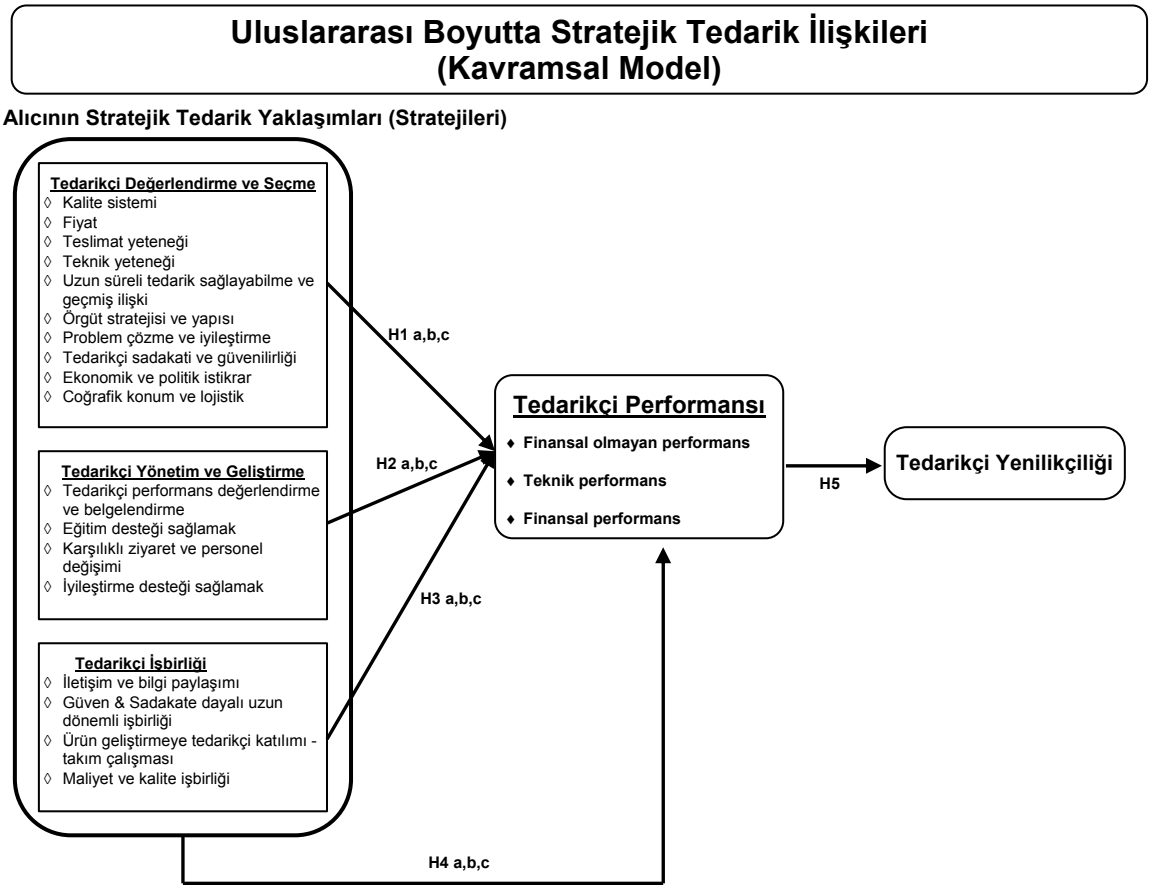
2.3. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın problemi ve amacı doğrultusunda literatür araştırması ve kalitatif araştırmaya dayalı olarak araştırma modeli geliştirilmiştir. Uluslararası boyutta uzun dönemli stratejik tedarik ilişkileri kapsamında, alıcı işletmelerin tedarik stratejilerini oluşturan tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi ile tedarikçi işbirliği stratejisinin tedarikçi işletmelerin finansal olmayan performansı, finansal performansı, teknik performansı ve yenilikçiliğine etkilerini tedarikçi bakış açısı ile analitik olarak araştıracak olan araştırma modeli Şekil 2-2'dedir.

Araştırma modelinde yer alan yapılar arasındaki ilişkileri test etmek maksadıyla 5 ayrı model geliştirilmiştir. İlk üç model ile alıcı işletmenin stratejik tedarik kapsamındaki tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi ve tedarikçi işbirliği stratejisinin tedarikçideki iyileşmeyi gösteren performans boyutlarına ayrı ayrı etkileri test edilecektir. Dördüncü model ile alıcının tedarik stratejilerinin hepsinin birlikte tedarikçi performansına ayrı ayrı etkileri test edilecektir. Son modelde ise tedarikçi performansında meydana gelen

gelişmenin tedarikçi yenilikçiliğine etkisi test edilecektir. Bu kapsamda araştırma modelinde yer alan yapılar ve ilişkiler devam eden kısımlarda açıklanmıştır.

Şekil 2-2: Araştırma Modeli (Kavramsal Model)



2.3.1. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi Tedarikçi Performansı İlişkisi

Alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütlerine dayalı tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin etkisini araştıran çalışmalarda, tedarikçinin teknik yeteneklerinin değerlendirmede dikkate alınması alıcı işletmenin ürün teknik özelliklerinde değişiklik yapabilme ve pazara çıkış süresini (Ndubisi ve diğ., 2005:330-349); ürün kalitesini, yatırımın getiri oranını, pazardaki rekabetçi pozisyonunu (Kannan ve Tan, 2003:472-489; Kannan ve Tan, 2004:279-286);

tedarikçinin kalite açısından değerlendirilmesi alıcının miktar esnekliğini (Ndubisi ve diğ., 2005:330-349), ürün kalitesini (Kannan ve Tan, 2003:472-489; Kannan ve Tan, 2004:279-286); teslimat açısından değerlendirilmesi ürün kalitesi ve pazardaki rekabetçi pozisyonunu (Kannan ve Tan, 2003:472-489; Kannan ve Tan, 2004:279-286); örgütsel ve iyileştirme yeteneği açısından değerlendirilmesi alıcının hem ürün kalitesini hem de pazar payı ve pazardaki rekabetçi pozisyonunu (Kannan ve Tan, 2004:279-286); tedarikçinin teknik açıdan ve detaylı bir şekilde değerlendirilmesi alıcının proje takımı performansını, dolayısı ile tasarım ve finansal performansını (Petersen ve diğ., 2005:371-388); değerlendirmede tedarikçinin alıcıya sadakatinin dikkate alınması alıcının hem ürün kalitesini hem de pazar payı, yatırımın getiri oranı ve pazardaki rekabetçi üstünlüğünü (Kannan ve Tan, 2003:472-489) olumlu yönde etkilemektedir. Geçmiş çalışmalara dayanarak; alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejilerinin alıcı işletmenin hem finansal olmayan, hem finansal hem de teknik performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Alıcı, tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütlerine dayanan tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi ile bir taraftan tedarikçinin yeteneklerini ve üstünlüklerini elde etmeye çalışırken diğer taraftan tedarikçiyi de bu ölçütler doğrultusunda kendisini geliştirmeye zorlamaktadır. Dolayısı ile alıcının tedarikçi tedarikçi ğerlendirme ve seçim ölçütlerine dayanan tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin tedarikçinin performansını ve yeteneklerini etkilediği değerlendirilmektedir. Bu çalışmada ise; alıcının uzun dönemli bir ilişki için uluslararası tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin uzun dönemde tedarikçinin finansal olmayan performansına, teknik performansına ve finansal performansına etkileri araştırılacaktır.

Bu çalışmada, tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini temsil etmek üzere daha önceki çalışmalarda ve kalitatif araştırmada belirlenen tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütleri kullanılmıştır. Literatür araştırması ve kalitatif araştırmada belirlenen 44 değerlendirme ölçütünü daha az sayıda ve daha anlamlı yapılar ile ifade etmek üzere yine daha önceki çalışmalarda kullanılan yapılardan faydalanılmıştır. Ancak, tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütlerini gruplayarak daha az sayıda faktör yapısı ile açıklamaya çalışan çalışmalarda oluşturulan faktör yapıları konusunda henüz standartlık sağlanmış değildir. Her çalışmada farklı faktör yapılarının oluşturulduğu veya belirlendiği görülmektedir (Güdüm ve Kavas,

1996:10-21; Kannan ve Tan, 2003:472-489; Kannan ve Tan, 2004:279-286; Ndubisi ve diğ., 2005:330-349).

Daha önceki çalışmalara (Hefler, 1983:7-12; Caddick ve Dale, 1986:17-23; Swamidass, 1993:671-691; Min, 1994:24-33; Pearson ve Ellram, 1995:53-65; Güdüm ve Kavas, 1996:10-21; Ali ve diğ., 1997:33-42; Goffin ve diğ., 1997:422-436; Olsen ve Ellram, 1997:101-113; Handfield ve diğ., 1999:59-82; Humphreys ve diğ., 2001:152-162; Quayle, 2002:151-159; Tracey ve Tan, 2001:174-188; Humphreys ve diğ., 2003:236-242; Kannan ve Tan, 2003:472-489; Bharadwaj, 2004:317-323; Kannan ve Tan, 2004: 279-286; Katsikeas ve diğ., 2004:755-764; Monczka ve diğ., 2005:215-222; Ndubisi ve diğ., 2005:330-349) dayanarak; tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini temsil etmek üzere, belirlenen tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütleri tedarikçinin kalite sistemi, fiyat, teslimat yeteneği, teknik yetenekleri, uzun süreli tedarik sağlama ve geçmiş ilişki/performans, sadakat ve güvenilirlik, problem çözme ve iyileştirme, örgüt yapısı ve stratejisi, tedarikçinin coğrafik konumu ve lojistik, ekonomik ve politik istikrar teorik faktör yapıları olarak belirlenmiştir.

Tedarikçinin örgüt yapısı ve stratejisi açısından değerlendirilmesi için oluşturulan faktör yapısı; tedarikçinin örgüt yapısı, yönetim sistemi, çalışanların yetenekleri ve eğitim seviyesi, iletişim alt yapısı, maliyet yapısı ve üretim maliyetleri, finansal durumu, yatırım planları, satın alma stratejisi, alt tedarikçilerle ilişkisi, çevreye duyarlılığı, alıcı ile kültürel uyumu ölçütlerini kapsamaktadır. Tedarikçinin teknik yeteneği açısından değerlendirilmesi için oluşturulan faktör yapısı; mühendislik ve tasarım yeteneği, araştırma geliştirme yeteneği, üründe mühendislik değişikliği yapabilme yeteneği, yenilikçiliği, üretim yeteneği, teknolojisi, satış sonrası hizmet desteği sağlayabilmesi ve alt tedarikçilerinin yetenekleri ölçütlerini kapsamaktadır. Tedarikçinin teslimat yeteneği veya performansı açısından değerlendirilmesi için oluşturulan faktör yapısı; teslimat/tedarik süresi, zamanında ürün teslim etme yeteneği/güvenilirliği, siparişlere kısa sürede cevap verebilme, miktar esnekliği, üretim süresi ölçütlerini kapsamaktadır. Tedarikçinin kalite sistemi açısından değerlendirilmesi için oluşturulan faktör yapısı; sadece ürün kalitesi değil, tedarikçinin kalite sistemi (belgeleri), üretim süreci kalite kontrolü ve günlük kalite kontrol faaliyetleri dahil olmak üzere tedarikçinin kalite sisteminin tamamı ve işleyişi ölçütlerini kapsamaktadır. Tedarikçinin güvenilirliği açısından değerlendirilmesi için oluşturulan faktör yapısı; tedarikçinin sadakati, güvenilir olması ve tedarikçinin

bulunduğu ülkedeki ticari kurallar ve standartlar (Monczka ve diğ., 2005:303-335) ölçütlerini kapsamaktadır. Tedarikçinin problem çözme ve iyileştirme açısından değerlendirilmesi için oluşturulan faktör yapısı; tedarikçinin problem çözme, sürekli iyileştirme yetenekleri ile açık iletişim ve bilgi paylaşmada istekliliği ölçütlerini kapsamaktadır. Tedarikçinin uzun süreli tedarik sağlayabilme açısından değerlendirilmesi için oluşturulan faktör yapısı; alıcı ile geçmiş ilişki, geçmiş iş performansı ve uzun süreli tedarik sağlayabilme ölçütlerini kapsamaktadır.

Tedarikçinin fiyat açısından değerlendirilmesinde; önceki çalışmalarda olduğu gibi tek parçalı ürün birim fiyatı ölçütü değerlendirmeye alınmıştır. Geçmiş çalışmalarda da (Güdüm ve Kavas, 1996:10-21; Goffin ve diğ., 1997:422-436; Tracey ve Tan, 2001:174-188; Bharadwaj, 2004:317-323; Cagliano ve diğ., 2004:161-164) tedarikçinin fiyat açısından değerlendirilmesi sadece ürün birim fiyatına göre yapılmış; bu yapı diğerlerinden ayrılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada da aynı şekilde birim fiyat tek parçalı yapı olarak dikkate alınmıştır.

Tedarikçinin lojistik açısından değerlendirilmesi için oluşturulan faktör yapısı; tedarikçinin konumu, ülkenin ulaşım alt yapısı, lojistik maliyetler ölçütlerini kapsamaktadır. Uluslararası boyutta tedarikçi değerlendirme ve seçimi söz konusu olduğunda tedarikçinin coğrafi açıdan yakınlığı (Pearson ve Ellram, 1995:53-65; Handfield ve diğ., 1999:59-82; Motvani ve Ahuja, 2000:172-179; Monczka ve diğ., 2005:215-222) ve ulaşım alt yapısı (Swamidass ve Kotabe, 1993:81-99; Motvani ve Ahuja, 2000:172-179; Monczka ve diğ., 2005:215-222) hem zaman hem de maliyet açısından daha da çok önem kazanmaktadır. Bu kapsamda lojistik maliyetlerin dikkate alınması (Min, 1994:24-33; Goffin ve diğ., 1997:422-436) önem arz etmektedir.

Bir diğer faktör yapısı olan tedarikçinin bulunduğu ülkenin ekonomik ve politik istikrarı uluslararası tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde karşılaşılabilecek risklerin değerlendirilmesi (Min, 1994:24-33) açısından önem arz etmektedir. Ekonomik ve politik istikrarı ölçmek üzere oluşturulan faktör yapısı ülkedeki döviz kuru dalgalanmaları, döviz kurunun değeri, gümrük tarifeleri ve işlemler ile ülkenin politik istikrarı ölçütlerini kapsamaktadır (Min, 1994:24-33; Güdüm ve Kavas, 1996:10-21; Monczka ve diğ., 2005:215-222).

2.3.2. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi Tedarikçi Performansı İlişkisi

Alıcı işletmeler, değişen rekabet ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla mevcut tedarikçilerin performanslarını ve yeteneklerini geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar (Hahn ve diğ., 1990:2-7). Alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetleri genellikle alıcının tedarikçi performansındaki beklentisi doğrultusunda uyguladığı geliştirme ve destekleme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Humphreys ve diğ., 2004:131-143). Dolayısıyla alının tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetlerinin tedarikçi performansı ve yetenekleri üzerinde olumlu etkileri beklenmektedir.

Alıcı bakış açısından yapılan çalışmalarda (Krause ve diğ., 2000:33-55; Humphreys ve diğ., 2004:131-143) tedarikçi geliştirme faaliyetlerinin tedarikçi performansını olumlu yönde etkilediği belirlenirken, tedarikçi bakış açısından yapılan çalışmalarda (Prahinski ve Benton, 2004:39-62) alıcının tedarikçi saha ziyareti, tedarikçi personelini alıcının tesislerine davet etme, öğretim ve eğitim desteği sağlamadan oluşan dolaylı tedarikçi geliştirme stratejisinin tedarikçi performansına olumlu yönde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetlerine dayanan tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisinin tedarikçinin performansını ve yeteneklerini etkilediği değerlendirilmektedir. Bu çalışmada; uluslararası tedarik ilişkilerinde alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi kapsamındaki faaliyetlerinin uzun dönemde tedarikçinin finansal olmayan performansına, teknik performansına ve finansal performansına etkileri araştırılacaktır.

Tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini temsil etmek üzere daha önceki çalışmalarda ve kalitatif araştırmada belirlenen 21 adet tedarikçi geliştirme faaliyeti kullanılmıştır. Bu çalışmada tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetleri tedarikçi performans değerlendirme ve belgelendirme, tedarikçiye eğitim desteği sağlamak, karşılıklı ziyaret ve personel değişimi, son olarak iyileştirme desteği olmak üzere dört yapı ile açıklanmıştır. Tedarikçi performans değerlendirme ve belgelendirme yapısı tedarikçiyi ön değerlendirmeye tabi tutmak, tedarikçiyi düzenli olarak performans açısından değerlendirmek, tedarikçi belgelendirme ve tedarikçi performans hedeflerini yükseltmek faaliyetlerinden oluşmaktadır. Tedarikçiye eğitim desteği sağlamak ve tedarikçinin katılacağı seminer ve toplantılar eğitim desteği sağlamak yapısı ile açıklanmak üzere gruplanmıştır. Tedarikçi tesislerine ziyaret

yaparak destek sağlamak, tedarikçi tesislerinde personel görevlendirmek ve tedarikçi personelini alıcının tesislerine davet etmek karşılıklı ziyaret ve personel değişimi yapısı ile açıklanmak üzere gruplanmıştır. Son olarak tedarikçinin süreçlerinde iyileştirme yapmaya yönelik tedarikçinin problemlerinde destek sağlamak, tedarikçinin kalitesini iyileştirmek için destek sağlamak, tedarikçinin maliyetlerini düşürmek için destek sağlamak, tedarikçinin mühendislik tasarım faaliyetlerine destek sağlamak, tedarikçiye teknoloji desteği sağlamak, tedarikçiye ekipman desteği sağlamak, tedarikçiye doğrudan finansal destek sağlamak, gelecekte fayda sağlamak için taahhütte bulunmak ve tedarikçiyi ödüllendirmek süreç iyileştirme desteği sağlamak yapısı ile açıklanmak üzere gruplanmıştır. Ayrıca, tedarikçinin satın alma süreci ile gelecek planları kapsamındaki tedarikçiye satın alma desteği sağlamak, alt tedarikçileri geliştirmek için destek sağlamak ve gelecekle ilgili yatırım planlarında tedarikçiye yön vermek tedarikçinin süreçlerinde iyileştirme yapmaya yönelik faaliyetler içerisinde gruplanmıştır.

2.3.3. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi Tedarikçi Performansı İlişkisi

Alıcı-tedarikçi ilişkisinde, alıcılarla uzun dönemli ve yakın ilişkiler sürdüren tedarikçiler işbirliği içinde olmayanlara göre daha yüksek satış ve karlılık elde ederlerken (Kalwani ve Narayandas, 1995:1-16); diğer taraftan ölçek ekonomisini oluşturma ve düşük maliyete ulaşma fırsatını yakalayabilir (Dyer, 1996:649-666). Uzun dönemli işbirliğine dayalı alıcı tedarikçi ilişkilerinin tedarikçileri araştırma ve geliştirme, ekipman, eğitim ve uygun yönetim sistemleri, teknolojiye yatırım yaparak alıcı işletmeye daha iyi kalite, daha iyi müşteri hizmeti, yedek parça mevcudiyeti ve bilgi değişimi sunması hedeflenmektedir (Sheth ve Sharma, 1997:96-97). Geçmiş çalışmalarda alıcının tedarikçi işbirliği yaklaşımları veya alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğinin tek boyutlu tedarikçi performansına etkileri; yani alıcının beklentisi doğrultusunda tedarikçi performansına etkileri araştırılmıştır. İşbirliğinin diğer boyutları ile tedarikçi işletmedeki gelişimi gösteren diğer boyutlar ortaya konarak işbirliği yaklaşımının tedarikçiye etkileri araştırılmamıştır. Ayrıca, alıcının tedarikçi işbirliği stratejilerinin tedarikçinin teknik yeteneklerinin gelişmesine etkileri tam olarak ortaya konmamıştır. Uluslararası tedarik ilişkilerinde alıcının tedarikçi işbirliği stratejisinin tedarikçi performansına ve yeteneklerine etkileri olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; uluslararası tedarik ilişkilerinde alıcının tedarikçi işbirliği stratejisi kapsamındaki faaliyetlerinin uzun dönemde tedarikçinin

finansal olmayan performansına, teknik performansına ve finansal performansına etkileri araştırılacaktır.

Bu çalışmada, tedarikçi işbirliği stratejisini temsil etmek üzere daha önceki çalışmalarda ve kalitatif araştırmada belirlenen tedarikçi işbirliğine ait 20 özellik kullanılmıştır. Bu çok sayıdaki tedarikçi işbirliğini gösteren özellik daha önceki çalışmalara dayanarak güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, tedarikçinin alıcının ürün geliştirmesine katılması ve takım çalışması; maliyet ve kalitede işbirliği, iletişim ve bilgi paylaşımı olmak üzere dört yapı ile açıklanmıştır (Lamming, 1993: Ellram ve Hendrick, 1994:41-64; Ali ve diğ. 1997:33-42; Campbell, 1997:417-434; Monczka ve diğ., 1998: 557-577; Motvani ve Ahuja, 2000:172-179; Scannell ve diğ., 2000:23-48; Shin ve diğ., 2000:317-333; Chen ve diğ., 2004: 505-523; Duffy ve Fearne, 2004:57-71; Prakinski ve Benton, 2004:39-62; Corsten ve Felde, 2005:445-461; Monczka ve diğ., 2005:103-106).

Güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği yapısı; taahhüt ve sadakat, karşılıklı güven, yakın koordinasyon ve işbirliği, uzun dönemli ilişki sürdürme, alıcının memnuniyetini artırmak, ortak amaçlara ulaşmak için çaba göstermek, alıcının sistemlerine ve süreçlerine bütünleşme, işbirliğine dayalı sürekli iyileştirme, risk ve ödülleri paylaşmak, tedarikçinin gösterdiği çabayı pozitif yönde desteklemek faaliyetlerinden oluşmaktadır. Ürün geliştirme konularında takım çalışması yürütmek, ortak ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, tedarikçi sayısını azaltarak tedarikçi ile işbirliğini artırmak, alıcının ürün geliştirme sürecine erken katılmak, problemlerin çözümünde birlikte çalışmak faaliyetleri ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı veya takım çalışması yapısı ile açıklanmak üzere gruplanmıştır.

Maliyetleri alıcıya açmak, maliyetleri düşürmek için işbirliği yapmak ve ürün kalitesini iyileştirmek için işbirliği faaliyetleri maliyet ve kalite işbirliği yapısı ile açıklanmak üzere gruplanmıştır. Son olarak karşılıklı bilgi paylaşımı ve açık ve etkili iletişim faaliyetleri iletişim ve bilgi paylaşımı yapısı ile açıklanmak üzere gruplanmıştır.

2.3.4. Tedarikçi Performansı ve Yenilikçiliği

Pazarın ve rekabetin küresel boyuta taşınması, tedarikçilerin işletme performansına etkileri ve tedarikçilere artan bağımlılık ile birlikte tedarikçi

performansı ve yeteneklerindeki iyileşmeler hem alıcı hem de tedarikçi işletmeler için önem arz etmektedir. Küresel boyuta gelen tedarik pazarında ise; tedarikçi işletmelerin rekabetçi üstünlüğü sağlayabilmesi için operasyonel, teknik ve finansal performans açısından gelişmesinin yanında yenilikçiği de önemli bir boyuttur. Uluslararası tedarik ilişkileri çerçevesinde tedarikçinin performansındaki gelişmelerin tedarikçinin rekabetçiliğini gösteren yenilikçiliğine etkileri olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısı ile tedarikçi işletmelerin performansı ile yenilikçiliği arasındaki ilişki araştırılması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Satın alma-tedarik literatüründe işletme performansının genel olarak finansal olmayan (operasyonel) ve finansal performansa ait boyutlar ile ölçüldüğü, rekabetçi üstünlüğün yakalanmasında finansal ve finansal olmayan boyutların önem kazandığı görülmektedir. Ayrıca, alıcı işletmelerin uzun dönemli ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için tedarikçilerini teknik ve teknolojik yetenekleri açısından değerlendirmelerinin önemli olduğu geçmiş çalışmalarda (Katsikeas ve diğ., 2004:755-764; Monczka ve diğ., 2005:215-222) dile getirilmiştir. İlave olarak, rekabetçi üstünlüğün önemli göstergelerinden bir tanesi olan yenilikçilik boyutu da işletmedeki gelişimi ölçmek açısından önemli bir boyuttur.

Bu çalışmada, alıcı işletmelerin tedarik stratejilerinin tedarikçi gelişimi veya performansına etkilerinin ölçülmesi için geçmiş teorik alt yapıya dayanarak üç boyutlu performans ölçeği geliştirilmiştir. Birincisi, işletmenin veya tedarikçinin ürün kalitesi, üretim süreci, teslimat süresi, zamanında ürün teslimi, miktar esnekliği, siparişlere kısa sürede cevap verebilme ve alıcı memnuniyetini kapsayan ve temsil eden finansal olmayan performans faktör yapısı veya ölçeğidir. İkincisi; işletmenin veya tedarikçinin ortalama yıllık satışları, satışların karlılığı, yatırımın kazanma gücü, pazar payı ve üretim maliyetlerini kapsayan ve temsil eden finansal performans faktör yapısı veya ölçeğidir. Üçüncüsü ise; işletmenin veya tedarikçinin araştırma geliştirme yeteneği, mühendislik ve tasarım yeteneği, ürün özelliklerinde değişiklik yapabilme yeteneği, yeni ürün geliştirme süresi, üretim yeteneği ve teknolojisini kapsayan ve temsil eden teknik performans (yetenek) faktör yapısı veya ölçeğidir.

Ayrıca, işletmenin yaşamlarını sürdürme ve rekabetçi üstünlüğü sağlamasında önemli boyutlardan bir tanesi olan yenilikçilik (Li ve Calantone, 1998:13-29; Mone ve diğ., 1998:115;132; Scannel ve diğ., 2000:23-48) bu çalışmada tedarikçi performans

boyutları ile birlikte bağımlı değişkeni oluşturacak ve tedarikçi performansındaki gelişmenin tedarikçi yenilikçiliğine etkisi araştırılacak ve test edilecektir. Alıcının tedarik stratejilerinin ve tedarikçi performansındaki gelişmenin tedarikçi yenilikçiliğine etkisini ölçmek maksadıyla geçmiş çalışmalara dayanarak (Calantone ve diğ., 2002:515-524; Nassimbeni, 2003:151-171) tedarikçi yenilikçiliği faktör yapısı veya ölçeği geliştirilmiştir. Geçmiş çalışmalarda (Hurt ve diğ., 1977:58-65; Calantone ve diğ., 2002:515-524) yenilikçilik iki bakış açısıyla yapılandırılmıştır. Birincisi yenilikçiliğin işletme tarafından uygulanması, diğeri ise işletmenin değişim için istekliliğini göstermektedir. Bu iki boyut işletme yenikçiliğini temsil eden tek bir faktör yapısı içerisinde toplanmıştır. Tedarikçinin yenilikçiliğini temsil etmek üzere geliştirilen tedarikçi/işletme yenilikçiliği ölçeği veya faktör yapısı yeni fikirler denemek, yeni yöntemler araştırmak, yeni üretim yöntemleri kullanmak, yeni ürün faaliyeti veya çeşitliliği, yeni teknolojiler edinmeyi ve yeni yatırım yapmayı kapsamaktadır.

2.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Uluslararası boyutta uzun dönemli alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği stratejilerinin uluslararası tedarikçi durumundaki yan sanayi işletmelerinin finansal olmayan performansını, finansal performansını ve teknik performansını olumlu yönde etkilediği; tedarikçi işletmelerin finansal olmayan performansı, finansal performansı ve teknik performansında meydana gelen iyileşmenin ise tedarikçi yenilikçiliğine olumlu yönde etkilerinin olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmanın amacı ve modeli çerçevesinde oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıya çıkarılmıştır.

H1: Yurt dışı alıcıların tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi uzun dönemde tedarikçinin performansını etkilemektedir.

H1a: Yurt dışı alıcıların tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi uzun dönemde tedarikçinin finansal olmayan performansını etkilemektedir.

H1b: Yurt dışı alıcıların tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi uzun dönemde tedarikçinin teknik performansını etkilemektedir.

H1c: Yurt dışı alıcıların tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi uzun dönemde tedarikçinin finansal performansını etkilemektedir.

H2: Yurt dışı alıcıların tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi uzun dönemde tedarikçinin performansını etkilemektedir.

H2a: Yurt dışı alıcıların tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi uzun dönemde tedarikçinin finansal olmayan performansını etkilemektedir.

H2b: Yurt dışı alıcıların tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi uzun dönemde tedarikçinin teknik performansını etkilemektedir.

H2c: Yurt dışı alıcıların tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi uzun dönemde tedarikçinin finansal performansını etkilemektedir.

H3: Yurt dışı alıcıların tedarikçi işbirliği stratejisi uzun dönemde tedarikçinin performansını etkilemektedir.

H3a: Yurt dışı alıcıların tedarikçi işbirliği stratejisi uzun dönemde tedarikçinin finansal olmayan performansını etkilemektedir.

H3b: Yurt dışı alıcıların tedarikçi işbirliği stratejisi uzun dönemde tedarikçinin teknik performansını etkilemektedir.

H3c: Yurt dışı alıcıların tedarikçi işbirliği stratejisi uzun dönemde tedarikçinin finansal performansını etkilemektedir.

H4: Yurt dışı alıcıların tedarik stratejileri birlikte uzun dönemde tedarikçinin performansını etkilemektedir.

H4a: Yurt dışı alıcıların tedarik stratejileri birlikte uzun dönemde tedarikçinin finansal olmayan performansını etkilemektedir.

H4b: Yurt dışı alıcıların tedarik stratejileri birlikte uzun dönemde tedarikçinin teknik performansını etkilemektedir.

H4c: Yurt dışı alıcıların tedarik stratejileri birlikte uzun dönemde tedarikçinin finansal performansını etkilemektedir.

H5: Yurt dışı alıcılarla uzun dönemli ilişkinin etkisiyle tedarikçinin performansında meydana gelen iyileşmeler tedarikçinin yenilikçiliğini etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, uygulamalı saha araştırması şeklinde gerçekleştirilmiş olup; toplanan verilerin ve bulguların analizinde tanıtsal (tanımlayıcı istatistikler) ve analitik yöntem (model testi) birlikte kullanılmıştır. Bu kapsamda; ilk olarak, araştırmaya katılan işletmelerinin tanımlayıcı bilgileri ve yurt dışı alıcılarla ilişki yapısına ait boyutlar tanımlayıcı istatistikler ile ortaya çıkarılması; ikinci olarak, yurt dışı alıcıların stratejik tedarik kapsamındaki yaklaşımlarının Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin performans ve yeteneklerine etkileri ampirik olarak test edilmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla bu çalışma; uluslararası tedarik ilişkilerinde ilişki yapısına ait özellikleri açıklaması nedeniyle tanımlayıcı ve keşfedici bir araştırma olarak tanımlanırken; çoklu regresyon analizine dayalı olarak araştırma modeli ve hipotezlerinin ampirik olarak testini gerçekleştirdiği için analitik bir araştırmadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KOŞULLARI

Uluslararası alıcı işletmelerin stratejik tedarik ilişkileri kapsamındaki yaklaşımlarının küresel tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan ülkelerdeki tedarikçi durumundaki yan sanayi işletmelerinin performanslarını ve yeteneklerini etkilediği değerlendirilmektedir. Bu araştırmanın amacı; küresel tedarik ilişkileri çerçevesinde uluslararası tedarikçi durumunda olan Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla ilişki yapısını ve ilişki boyutlarını ortaya çıkarmak; küresel ve stratejik tedarik ilişkileri çerçevesinde alıcı işletmelerin uluslararası tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi, tedarikçi yönetme ve geliştirme stratejisi ile tedarikçi işbirliği stratejisinin uzun dönemde Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin performans ve yenilikçiliğine etkilerini araştırmak ve ampirik olarak test etmektir.

Bu kapsamda, küresel ve stratejik boyuta gelen tedarik ilişleri çerçevesinde, yurt dışı alıcılarla uzun dönemli tedarik ilişkileri kuran ve sürdüren Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla uzun dönemli ilişki yapısı ortaya çıkarılacaktır. Böylece uluslararası boyutta tedarik ilişkilerinin küreselleşme ile birlikte yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan ve çoğunluğu KOBİ durumundaki

işletmelerden oluşan yan sanayi işletmelerinin performans ve yetenekleri açısından gelişimine etkisi araştırılmış olacaktır. Ayrıca, tedarik ilişkilerinde özellikle tedarikçi bakış açısı ile de çalışma yapılması (Katsikeas ve diğ., 1997:147-163; Krause, 1999:205-224; Humphreys ve diğ., 2004:131-143; Chen ve diğ., 2004:505-523), küresel boyuta gelen tedarik kapsamında farklı boyutların da araştırma içerisine dahil edilmesi ihtiyacını belirten çalışmalara (Carr ve Pearson, 1999:497-519) da cevap verilmiş olacak; satın alma ve tedarik ile ilgili önemli boşlukları doldurarak bilimsel literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu araştırmada dört temel husus söz konusudur. Birincisi; tedarikçi bakış açısı ile uluslararası boyutta alıcı-tedarikçi ilişkisi ele alınacaktır. İkinci olarak; alıcı işletmeler yurt dışında bulunacaktır. Üçüncü olarak; tedarikçi olarak ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri araştırma kapsamına alınacaktır. Dördüncüsü; ilişkiye dayalı çıktıların sonuçlarının ölçülmesinde 2-3 yıllık süre yeterli olduğundan (Galbraith, 1990:56-70); bu çalışmada, tedarikçi işletmelerin son üç yıl ve daha fazla süredir yurt dışı alıcılarla sürdürdüğü tedarik ilişkilerinin tedarikçinin performansı ve yeteneklerine etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir. Dolayısıyla, yurt dışındaki alıcı işletme ile tedarikçi arasında uzun süreli (üç yıl ve daha fazla) tedarik ilişkisi söz konusudur.

3.2. ARAŞTIRMA TOPLUMU

Birçok araştırmada araştırma toplumu veya örneği olarak kullanılan ulaşım araçları sektörü yarattığı katma değer, istihdama katkısı, teknolojik gelişmeye öncülük etmesi açısından gerek gelişmiş ülkelerin ekonomisinde, gerekse Türkiye'nin ekonomisinde lokomotif sektör durumundadır ve ülkelerin kalkınmasında önemli bir paya sahiptir. Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin Türkiye ekonomisindeki önemi artmaya devam ederken; uluslararası alıcılar için önemli bir tedarik kaynağı konumuna gelmektedir. Dolayısıyla yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla ilişki yapısına ait özelliklerin ortaya çıkarılması, bu ilişkinin tedarikçi durumundaki yan sanayi işletmeleri tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi ve uluslararası alıcılarla tedarik ilişkilerinin yan sanayi işletmelerinin performans ve yetenekleri açısından gelişimine etkilerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın hedef toplumu olarak, ürettiği ürünü yurt dışına satarak uluslararası boyutta tedarikçi durumuna gelen Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri seçilmiştir. Uluslararası alıcılarla ilişki içerisinde bulunan Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerini belirlemek maksadıyla Türkiye'deki yan sanayi işletmelerinin kayıtlı olduğu tüm kuruluş, birlik, oda ve dernekler taranmıştır. Yapılan inceleme neticesinde, yurt dışına satış yapan (yurt dışındaki alıcılarla ilişki içerisinde bulunan) ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin Uludağ İhracatçı Birlikleri (UİB) bünyesindeki "Taşıt Araçları ve Yan Sanayi İhracatçıları Birliği" içerisinde kayıtlı oldukları tespit edilmiştir. Birlik kaydı incelendiğinde; Türkiye'deki taşıt araçları ile ilgili ana sanayi, yan sanayi, ticaret (ithalat ve ihracat) ve hizmet işletmelerinin de aynı birlik içerisinde kayıtlı oldukları ve birliğin toplam üye sayısının 2006 yılı kayıtlarına göre 2709 olduğu belirlenmiştir. Söz konusu birliğin üyelerinin çoğunluğu yan sanayi işletmelerinden oluşurken; bir kısmının ana sanayi, bir kısmının sadece ithalat ve ihracat yapan ticari işletmeler ve bir kısmının da hizmet işletmeleri olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın hedef toplumunda sadece Türkiye'de üretim yaparak yurt dışına satış yapan ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri olduğundan; ana sanayi işletmeleri, sadece ticaret ile uğraşan işletmeler ile hizmet işletmeleri listeden çıkarılmıştır. Geriye kalan 1192 ulaşım araçları yan sanayi işletmesi araştırmanın hedef toplumunu oluşturmaktadır.

Türkiye'de posta ile anket yöntemiyle yapılan araştırmalarda ortalama anket cevaplama oranının %10 (Kurtuluş, 2004:476) gibi düşük bir oran olduğu görülmektedir. Çok değişkenli istatistiksel analiz yapılabilmesi ve araştırmada kullanılan değişken sayısının fazla olması nedeniyle cevaplanarak geriye dönecek anket sayısının fazla olması hedeflenmiştir. Bu sebeple örnekleme yoluna gidilmemiş, araştırmanın hedef toplumunda yer alan 1192 yan sanayi işletmesinin tamamına araştırmanın uygulanması hedeflenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada örnekleme yapılmamış olup; araştırma toplumdaki tüm birimleri kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMA ARACININ (ANKET FORMUNUN) GELİŞTİRİLMESİ

EK-1'de de görüldüğü ve Kurtuluş (2004:216) tarafından da ifade edildiği gibi, bu tür saha araştırmalarında en yaygın kullanılan veri toplama aracı olması

nedeniyle bu araştırmada da yazılı sorulardan oluşan anket tekniği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan bütün değişkenler yoğun bir literatür incelemesi ve ardından derinliğine mülakat ile gerçekleştirilen kalitatif araştırma ile belirlenmiştir. Araştırma modeli içerisinde yer alan değişkenler öncelikle geçmiş çalışmalardan araştırılmış, önceden test edilmiş ve geçerliliği kanıtlanmıştır. Bu maksatla geçmiş yıllara ait 311 çalışma derinliğine incelenmiş, bu çalışmalarda kullanılan değişkenler ortaya çıkarılarak kullanılma sıklıklarına göre sıralanmıştır (Tablo 2-1). Ayrıca, derinliğine mülakata dayanan kalitatif araştırma ile Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla uzun dönemli ilişkisinde öne çıkan boyutlar ve değişkenler belirlenmiş; araştırmaya katılan işletmeler tarafından nasıl algılandığı araştırılarak ortaya çıkarılmıştır. Kalitatif araştırmada, literatür araştırmasında tespit edilen değişkenler ve boyutlara ilave olarak işletme yapısını ve özelliklerini gösteren boyutlar, yan sanayi işletmelerini yurt dışı satışa yönlendiren nedenler, yurt dışı alıcılarla ilişkide önem kazanan boyutlar, yurt dışı alıcılarla ilişkideki lojistik boyutlar araştırılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Geçmiş araştırmalarda daha çok alıcı işletme bakış açısı ile ifade edilen değişkenler tedarikçi bakış açısı ile ifade edilecek şekilde araştırma aracı içerisine dahil edilmiştir. Araştırma değişkenleri gibi, araştırmada kullanılan ölçekler de geçmiş araştırmalarda yoğun olarak kullanılmış, uluslararası kabul görmüş, geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilen ölçekler kullanılmıştır.

Ayrıca konusunda uzman farklı üniversiteler ve faklı disiplinlerden bilim adamı (uzman araştırmacı) ve yan sanayi işletmelerinden uzmanlar ile tartışılarak araştırma aracı geliştirilmiştir. İlave olarak geliştirilen araştırma aracı pilot uygulaması yapılarak içerik geçerliliği açısından son kez değerlendirilerek anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bilim adamları ve uzmanlarla yapılan değerlendirmelerde geçmiş literatür ve kalitatif araştırmaya dayanarak belirlenen değişkenlerin geçerliliği, araştırma amacına uygunluğu ve tedarikçi bakış açısından ifade şekli, ifade ettiği anlamı, uygunluğu, anlaşılabilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma modeli ve değişkenleri doğrultusunda hazırlanan araştırma anket formu EK-3'dedir. Araştırma aracı veya anket formu dört bölümden oluşmaktadır (Tablo 3-1).

Birinci bölüm daha çok işletmelerin demografik yapısı ile ilgili özellikler hakkında bilgi toplamak ve yan sanayi işletmelerini yurt dışı satışa yönelten nedenler hakkında bilgi edinmeye yönelik sorulardır. Bu bölümde, öncelikle kontrol soruları ile cevaplayan işletmelerin hangi alanda faaliyet gösterdikleri ve kaç yıldır yurt dışına satış yaptıkları sorularak üretim dışındaki seçenekleri işaretleyen işletmeler ile üç yıldan az satışı olan işletmeler araştırmaya dahil edilmemiştir. Daha sonraki soruları üç grup halinde toplayabiliriz. Birinci grup, araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısı, yabancı sermaye payı, sahip oldukları kalite belgeleri, sektördeki yılı (yaşı), yurt dışı satış yılı, toplam satışlar içinde yurt dışı satışların payı (%) gibi demografik özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci grupta, alıcı ülkeler ve pazar hakkında yüzde dağılım ile bilgi toplanmaya çalışılmış, ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin ilişkisinde öne çıkan, hakim olan ülkeler ve pazarların belirlenmesi hedeflenmiştir. İlk olarak, uzun süredir ilişkide olunan yurt dışı müşterilere veya alıcıların ülkelerine göre satışların % dağılımı sorulmuştur. Yurt dışı satışlarında alıcıların (müşterilerin) ülkeleri, geçmiş literatüre dayanarak Avrupa, Amerika, Ortadoğu şeklinde gruplanmış; ilave ülke var ise diğer olarak belirtmeleri cevaplayanlardan istenmiştir. İkinci olarak, araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası tedarik ilişkileri çerçevesinde, yurt dışı alıcıların kaçıncı kademede tedarikçisi olduklarını ortaya çıkarmak maksadıyla; yurt dışı alıcılarının pazardaki konumuna göre (ana sanayi, yan sanayi, ticari (yenileme) pazar) satışların yüzde dağılımı sorulmuştur. Bu bölümün birinci ve ikinci grubundaki sorular veya değişkenler için, ilk etapta işletme veya cevaplayan özelliklerine ulaşabilmek ve belirtici istatistiklerini elde edebilmek maksadıyla çok yaygın, uluslararası kabul gören, güncel ve çok basit ölçekler (%, yıl, listeleme) kullanılmıştır. Bu ölçekler daha sonra isimsel (*nominal*) veya aralıklı (*scale*) ölçek haline dönüştürülerek belirtici istatistiklerde ve analizlerde kullanılmıştır. Üçüncü grupta ise, işletmeleri yurt dışı satışa yönelten nedenler araştırılmaya çalışılmıştır. İlk dokuz soru spesifik olarak yurt dışı satış nedenini sorgularken; 10'ncu soru açık uçlu olarak sorularak diğer nedenler var ise belirtmeleri istenmiştir. Bu gruptaki sorular, kalitatif araştırma ve konusunda uzman araştırmacılar ile yapılan mülakatlara dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu gruptaki veriler 5'li Likert Ölçeği[28] ile elde edilmeye çalışılmıştır.

[28] Araştırmada verilerin çoğunluğu, cevaplayıcının konu ile ilgili yargıları ne derece tasvip edip etmediğini saptayarak cevaplayıcının tutumlarını ortaya koymak (Kurtuluş, 2004;285) maksadıyla 5'li Likert Ölçeği ile toplanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, bu türde yapılan uluslararası araştırmalar incelendiğinde (EK-1) çoğunlukla Likert Ölçeği (5'li, 7'li vb.) kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 3-1: Araştırma Aracına ait Özellikler

Bölüm	Boyutlar/Değişkenler	Soru/Değişken	Ölçek
Bölüm I	Araştırmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik sorular/değişkenler	Çalışan, yabancı sermaye, kalite belgeleri, işletme yaşı, yurt dışı satış yılı, yurt dışı satış % (6 soru)	Açık uçlu[a] (%, yıl, listeleme)
	Yurt dışı satışlarda alıcı ülkeler ve pazar (ilişkide hakim olan ülkeler ve pazarlar)	Yurt dışı alıcı ülke	Açık uçlu[a] (% dağılım)
		Yurt dışı alıcı pazar	Açık uçlu[a] (% dağılım)
	İşletmeleri yurt dışı satışa yönelten nedenler	Nedenler (10 soru)	9 soru 5'li Likert Ölçeği 1 soru açık uçlu
Bölüm II	Yurt dışı alıcının uzun dönemli uluslararası tedarik stratejileri	Tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi (44 soru)	5'li Likert Ölçeği (1=Tamamen Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum)
		Tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi (21 soru)	
		Tedarikçi işbirliği stratejisi (20 soru)	
Bölüm III	Tedarikçi işletmelerin gelişimi/performansı, yenilikçiliği ve gelecekteki ilişki beklentisi	Finansal olmayan performans (7 soru)	5'li Likert Ölçeği (1=Tamamen Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum)
		Finansal performans (5 soru)	
		Teknik yetenek (5 soru)	
		Yenilikçilik (6 soru)	
		Gelecekteki ilişki (10 soru)	
Bölüm IV	Araştırmaya katılan işletmeler ile yurt dışı alıcı arasındaki ilişki boyutları	Tasarım	5'li Likert Ölçeği[b] (1=Her zaman tedarikçi, 3=Alıcı-tedarikçi birlikte, 5=Her zaman alıcı)
		Sözleşme süresi	5'li Likert Ölçeği[b] (1=Hiç, 3=Bazen, 5=Her zaman)
		İlişkideki departmanlar	5'li Likert Ölçeği[b] (1=Hiç, 3=Bazen, 5=Her zaman)
	Araştırmaya katılan işletmeler ile yurt dışı alıcı arasındaki lojistik boyutlar	Ulaştırma/Taşıma şekli	5'li Likert Ölçeği[b] (1=Hiç, 3=Bazen, 5=Her zaman)
		Yollama şekli	
		Teslimat şekli	
	Cevaplayanların özellikleri	Pozisyonu, çalışma yılı (2 soru)	Açık uçlu[a] (yıl, listeleme)

Not: [a] Bu sorular veya değişkenler için ilk etapta işletme veya cevaplayan özelliklerine ulaşabilmek ve belirtici istatistiklerini elde edebilmek maksadıyla çok yaygın, uluslararası kabul gören, güncel ve çok basit ölçekler (%, yıl, listeleme) kullanılmıştır. Bu ölçekler daha sonraki aşamada isimsel (nominal) veya aralıklı (scale) ölçek haline dönüştürülerek belirtici istatistiklerde ve analizlerde kullanılmıştır.
[b] Bu değişkenler/sorular ile ilgili verilere ilk etapta 5'li Likert Ölçeği ile ulaşılmaya çalışılmış, toplanan veriler daha sonra kategorik (nominal) hale getirilerek analizlerde kullanılmıştır.

İkinci bölüm, araştırma modelinin bağımsız değişkenler kısmını oluşturmaktadır Bu bölümde, yurt dışı alıcı işletmelerin uzun süreli uluslararası tedarik ilişkileri kapsamındaki tedarikçi değerlendirme ve seçim, tedarikçi yönetimi

ve geliştirme, tedarikçi ilişki (işbirliği) stratejileri tedarikçi bakış açısından değerlendirilmeye ve tedarikçi tarafından nasıl algılandığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu bölümdeki veriler 5'li Likert Ölçeği ile elde edilmiştir.

İkinci bölümde; literatür taraması ve kalitatif araştırmaya dayalı olarak tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejileri için 44 ölçüt, tedarikçi yönetimi ve geliştirme için 21 ölçüt, tedarikçi ilişki (işbirliği) stratejileri için 20 ölçüt belirlenmiştir. Bu kadar çok ölçüt veya değişkenin belirlenmesinin sebebi; birincisi, uzun dönemli bir ilişki için sadece ürün bazlı bir seçim değil tedarikçi yeteneklerinin ve ilişkiyi etkileyen diğer boyutların değerlendirilmesi ihtiyacının ortaya çıkması, ikincisi ise yurt dışındaki tedarikçilerin seçimi söz konusu olduğu için ülke ve lojistik faktörlerin de değerlendirilmeye alınmasıdır. Alıcının gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak ve küresel boyutta rekabetçi üstünlüğü yakalamasını sağlamak maksadıyla uzun dönemli (stratejik) tedarik ilişkileri kapsamında tedarikçinin yönetimi ve geliştirilmesi söz konusudur. Bu kapsamda uluslararası literatürde öne çıkan faaliyetler ikinci grup değişkenler kapsamına alınmıştır. Alıcıların uzun dönemli tedarikçi ilişkilerinde tedarikçiler ile işbirliği kapsamındaki stratejileri de üçüncü grup değişkenler olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Bu ölçütlerin hepsini ayrı ayrı araştırma modelinde göstermek yerine, her tedarik stratejisi içerisinde birbirleri ile ilişkili ölçütler daha az sayıda yeni veri yapıları ile açıklanmak üzere geçmiş literatüre dayanarak gruplandırılmıştır. Geçmiş literatüre dayanarak oluşturulan teorik veri yapıları ile kavramsal araştırma modeli ve değişkenleri oluşturulmuştur.

Tedarikçi değerlendirme ve seçimi stratejisi kapsamında kavramsal olarak belirlenen veri yapıları; kalite sistemi (3 parçalı), fiyat (1 parçalı); teslimat yeteneği (5 parçalı), tedarikçinin teknik yeteneği (8 parçalı), uzun süreli tedarik ve geçmiş ilişki/performansı (3 parçalı), tedarikçinin örgüt yapısı ve stratejisi (11 parçalı), problem çözme ve sürekli iyileştirme (3 parçalı), sadakat ve güvenilirlik (3 parçalı), ekonomik ve politik istikrar (4 parçalı), coğrafik konum ve lojistik (3 parçalı) olarak belirlenmiştir. Tedarikçi yönetimi ve geliştirme kapsamındaki kavramsal yapılar; tedarikçi performans değerlendirme ve belgelendirme (4 parçalı), eğitim desteği sağlamak (2 parçalı), karşılıklı ziyaret ve personel değişimi (3 parçalı), iyileştirme desteği sağlamak (12 parçalı) olarak belirlenmiştir. Tedarikçi işbirliği stratejisi

kapsamındaki kavramsal yapılar; iletişim ve bilgi paylaşımı (2 parçalı), güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği (10 parçalı), ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması) (5 parçalı), kalite ve maliyet işbirliği (3 parçalı) olarak belirlenmiştir. Her grup içerisinde belirlenen teorik faktör yapıları ile yurt dışı alıcıların uzun dönemli tedarik ilişkisinde ortaya çıkan stratejiler hakkında bilgi toplanması hedeflenmiştir.

Üçüncü bölümde; yurt dışı alıcılarla uzun süreli tedarik ilişkilerinin uluslararası tedarikçi durumundaki yan sanayi işletmelerinin gelişimine etkilerinin ölçülmesi kapsamında finansal olmayan performans, teknik performans ve finansal performansına etkileri ile bu ilişkiye dayalı olarak tedarikçilerin finansal olmayan performansı, teknik performansı ve finansal performansında meydana gelen iyileşmelerin tedarikçi işletmelerin yenilikçiliğine etkileri hakkında bilgi toplanması hedeflenmiştir. Yurt dışı alıcılarla uzun süreli ilişkilerin tedarikçi işletmelerin finansal olmayan performansına (7 parçalı), finansal performansına (5 parçalı), teknik performansına (5 parçalı) etkilerinin olacağı ve bu gelişmelerin tedarikçi işletmelerin yenilikçiliğini (6 parçalı) etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu bölümde ayrıca, tedarikçi işletmelerin yurt dışı alıcılarla gelecekteki ilişki beklentileri hakkında 10 soru ile bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Bu bölümdeki araştırma soruları diğer bölümlerde olduğu gibi yoğun bir literatür ve derinliğine mülakat ile gerçekleşen kalitatif araştırma sonucunda belirlenmiştir.

Dördüncü bölüm ise; yurt dışı alıcılarla ilişki yapıları, yurt dışı alıcılarla ilişkide lojistik boyutlar ve cevaplayanların özellikleri olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Birinci grupta, araştırmaya katılan işletmeler ile yurt dışı alıcılar arasındaki ilişki boyutları kapsamında ilişkide söz konusu olan ürünlerin tasarımında sorumluluklar (Smith, 1999:117-127), sözleşme süresi (McIvor, 2001:227-247; McIvor ve Humphreys, 2004:179-199), ilişkide etkin olan departmanlar (Birou ve Fawcett, 1994:4-14; Pearson ve Ellram, 1995:53-65; McIvor, 2001:227-247) hakkında veri toplanmaya çalışılmıştır. İkinci grupta ise; yurt dışı alıcılarla ilişkide etkin olarak kullanılan lojistik boyutlar kapsamında; kullanılan ulaştırma (taşıma) şekilleri (kara, deniz, hava, demir yolu), sevkiyat şekilleri (parça/parsiyel, tam konteyner yükü), teslim şekilleri (ExWorks, FCA, FOB, CIF, DDU) ile ilgili bilgi toplanması hedeflenmiştir. Yurt dışı alıcılarla ilişkide lojistik boyutları belirlemek üzere geliştirilen sorular kalitatif araştırma ve konusunda uzman bilim adamaları ile yapılan

değerlendirme ile belirlenmiştir. Bu iki grupta da veriler 5'li Likert Ölçeği kullanılarak toplanmaya çalışılmıştır. Üçüncü grupta ise; açık uçlu sorularla cevaplayanların işletmedeki çalışma yılı (tecrübesi) ve pozisyonu ile ilgili veri toplanması hedeflenmiştir. Bu bölümde kullanılan ölçekler ile öncelikle belirtici istatistikler hakkında bilgi toplanmış, daha sonra yapılacak analizlere bağlı olarak veriler kategorik (nominal) hale getirilerek analiz edilmiştir.

Bu çalışmada, uluslararası boyuttaki uzun dönemli alıcı-tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarik stratejilerini oluşturan tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi ile tedarikçi işbirliği stratejisinin tedarikçinin performansı ve yenilikçiliği açısından gelişimine etkilerini ölçmek hedeflenmiştir. Daha önceki çalışmalarda (Shin ve diğ., 2000:317-333; Kotabe ve diğ., 2003:293-316), alıcı tedarikçi ilişkisinin alıcı işletmenin veya tedarikçi işletmenin performansına etkisini ölçmek için son 2-3 yılda performansta meydana gelen değişimler dikkate alınmıştır. Bu şekildeki bir ölçme, kısa süreli bir ilişki yanlılığını ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca, ürün tasarımı, süreç tasarımı, ürün kalitesi ve tedarik süresi gibi ana göstergelerdeki iyileşmeler ancak 2-3 yıl gibi sürede kendisini göstermekte, bilgi transferi ve sonuçları ancak 2-3 yıl gibi süre sonunda değerlendirilebilmektedir (Kotabe ve diğ., 2003:293-316). İlişkiye dayalı çıktıların veya sonuçların ölçülmesinde 2-3 yılık süre yeterli olmaktadır (Galbraith, 1990:56-70). Bu çalışmada da; uluslararası boyuttaki uzun dönemli alıcı tedarikçi ilişkisinde, başka bir ifade ile alıcının uluslararası boyuttaki uzun dönemli tedarik stratejilerinin, tedarikçi performansına ve yeteneklerine etkisini ölçmek maksadıyla 3 yıl ve daha fazla süreli alıcı tedarikçi ilişkisi dikkate alınmış; son üç yılda tedarikçinin performansı ve yeteneklerinde meydana gelen değişimin araştırılması hedeflenmiştir.

3.4. ANKETİN GEÇERLİLİĞİ (İÇERİK GEÇERLİLİĞİ) VE PİLOT UYGULAMA

Araştırmada kullanılan ölçme modelinin içerik geçerliğinin sağlanması önemli bir husustur. Araştırma aracının araştırma yapılan konuyu yeterince kapsadığına dair araştırma uzmanları ve araştırmaya katılanlar arasında bir uyum var ise bu durumda araştırmanın içerik geçerliliği sağlanmış olur. İçerik geçerliliği istatistiksel analizler yapılmadan belirlenir (Shin ve diğ., 2000:317-333). Bu araştırmanın içerik geçerliliği bölüm 3.3'de belirtildiği gibi literatür araştırması, kalitatif araştırma,

bilimsel araştırma uzmanları (konusunda uzman bilim adamları) ve uygulayıcılara (sektörel uzmanlara) dayanarak sağlanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan bütün değişkenler yoğun bir literatür incelemesi ve ardından derinliğine mülakat ile gerçekleştirilen kalitatif araştırma ile belirlenmiştir. Veri toplama aracının geçerliliği ve güvenilirliğini artırmak maksadıyla güncel kaynaklarda yer alan, uluslararası kabul görmüş güncel ölçü araç ve gereçleri kullanılmıştır.

Belirlenen model ve değişkenler doğrultusunda hazırlanan anketin içerik geçerliliğini sağlamak maksadıyla; ilk aşamada Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve Gazi Üniversitesinden uluslararası işletme/pazarlama, iktisat, muhasebe ve finans, lojistik ve ulaştırma, istatistik, ekonometri, kalite gibi faklı disiplinlerden 12 öğretim üyesi ile anket soruları ve kullanılan ölçekler anlamı, açıkça anlaşılabilirliği, işaret ettiği değişkeni ifade etmedeki uygunluğu açısından değerlendirilmiştir. Bilim adamlarından alınan geri beslemeye bağlı olarak anket formunda, sorularda ve ölçekte gerekli düzeltmeler yapılarak araştırma aracı geliştirilmiştir. Daha sonra, anketin içerik geçerliliğini artırmak maksadıyla, hazırlanan anket ile İzmir'de bulunan 13 yan sanayi işletmesine pilot uygulama gerçekleştirilmiş; yan sanayi işletmelerinden 13 uzman tarafından anketin yapısı, okunabilirliği, anlam belirsizliği açısından değerlendirilmiştir. Pilot uygulama neticesinde anketteki sorulardan anlamsız olan çok az bir kısmı çıkarılmış veya değiştirilmiştir. Böylece planlanan ile saha araştırmasındaki uyuşum (Özdamar, 2004-I:137) araştırılmıştır. Her iki değerlendirme ve geri besleme süreci araştırma aracının açıkça anlaşılabilirliğine ve içerik geçerliliğine büyük katkı yapmıştır (Chen ve diğ., 2004:505-523). Sonuç olarak hazırlanan araştırma aracı 18 kez değiştirilerek içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

3.5. VERİ TOPLAMA

3.5.1. Araştırmanın Uygulanması

Bu araştırmada, verilerin toplanmasında, cevaplama oranını yükseltmek için bu tür araştırmalarda yaygın olarak kullanılan (Chen ve diğ., 2004:505-523;

Katsikeas ve diğ., 2004:755-764) Dillman (1978)'ın "Toplam Tasarım Metodu" kullanılmıştır. Araştırmanın uygulanması aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

Birinci Aşama: İlk olarak araştırma hedef toplumunda yer alan 1192 işletmeye EK-2'deki "Ön Hatırlatma Mektubu" hem posta hem de elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Araştırma hakkında ön bilgi vermek ve işletmeleri araştırmaya katılmaya davet etmek maksadıyla gönderilen bu mektupta, birkaç hafta içerisinde araştırma aracı olan anket formunu posta ve/veya elektronik posta yoluyla alacakları kendilerine hatırlatılarak; nasıl dolduracakları ve nereye gönderecekleri belirtilerek işletmeler yönlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca İzmir, Manisa ve Ankara bölgesindeki 128 işletme telefonla aranarak araştırmaya katılmaları için yönlendirilmeye çalışılmıştır. Birinci aşamanın sonunda, adreste bulunmayan 143 ve uzun süreli yurt dışı satışı olmadığı veya sadece ithalat/ihracatla uğraşan 35 olmak üzere toplam 178 işletme araştırma toplumu kapsamından çıkarılmıştır. Böylelikle araştırmanın uygulanacağı araştırma hedef toplumu 1014 olarak belirlenmiştir.

İkinci Aşama: Hatırlatma mektubu gönderildikten üç hafta sonra, 02 Ocak 2007 tarihinde, geriye kalan 1014 işletmenin tamamına, araştırmanın amacını, içeriğini, anketin kimler tarafından doldurulması gerektiğini ve katılımın yapılacak bilimsel çalışma için değer ifade ettiğini açıkça belirten bir kapak yazısı ekinde anket formu gönderilmiştir. Ayrıca, araştırmaya verilecek cevapların kesinlikle gizli kalacağı ve talep eden işletmelere araştırma sonuçlarının gönderileceği ön yazıda ifade edilmiştir. Anketin cevaplanma oranını artırmak ve gönderilen anket formlarının geriye işletmeler tarafından doldurularak ücretsiz olarak göndermeleri maksadıyla anket formu ile birlikte üzerinde "TAKSE, pul yapıştırmayınız, posta ücretinin alıcı tarafından ödenecektir" şeklinde yazı bulunan ilave bir zarf daha cevaplayıcılara gönderilmiştir. Geriye dönen zarfların geri dönüş ücretinin ödenmesi için Ptt müdürlüğü ile anlaşma yapılmış ve belirli bir miktar dönüş ücreti önceden avans olarak ödenmiştir.

Üçüncü Aşama: Araştırma formu gönderildikten dört hafta sonra anketi cevaplamayan işletmelere hatırlatmak maksadıyla bir nezaket mektubu veya elektronik posta gönderilmiştir. Ayrıca, ilk irtibatta araştırmaya katılacağını beyan edip anket formunu doldurmayan işletmelere telefon ile hatırlatma yapılarak katılımlarının beklendiği ifade edilmiştir.

Dördüncü Aşama: Altı haftanın sonunda araştırmaya katılacağını beyan edip halen cevaplamayan ve İzmir civarında bulunan işletmelere tekrar telefon ve/veya elektronik posta ile hatırlatmada bulunulmuştur.

Söz konusu anket formunun yurt dışındaki alıcılarla ilişkiyi yürüten işletme yöneticisi veya ilgili personel tarafından doldurulması istemiştir. İşletme içinde herhangi bir departman özellikle belirtilmemiştir. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi araştırmanın hedef toplumunda yer alan işletmelerin çoğunluğu küçük ve orta boy işletmeler olması nedeniyle her işletmede fonksiyonlar/departmanlar ayrı olarak mevcut değildir. Dolayısı ile bir örgütteki birkaç fonksiyonun görevi tek bir departman tarafından yürütülebilmektedir. İkincisi, alıcı ile tedarikçi arasında tek boyutlu alım satım ilişkisi dışında işletme içinden diğer fonksiyonların da katıldığı bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile işletme içinde yurt dışındaki alıcılarla ilişkiyi yürüten işletme yöneticisi veya ilgili uzman personel tarafından anket formunun doldurulması hedeflenmiştir.

3.5.2. Cevaplama Oranı

Araştırmanın hedef toplumunda yer alan 1014 işletmeden 213 cevap alınmış olup ilk cevaplama yüzdesi % 21.00 (213/1014) olarak belirlenmiştir. Ancak dönen cevapların yapılan incelemesi neticesinde eksik ve hatalı doldurulan (her sayfada sadece bir soruya cevap vermiş veya bazı sayfaları tamamen boş bırakmış) yedi (7), yurt dışı satışı olmayan yedi (7), üretim yapmayıp yurt dışındaki alıcılarla sadece ticari (ihracat) ilişkisi söz konusu olan sekiz (8) ve hizmet işletmesi olan bir (1) olmak üzere toplam 23 işletmenin cevapları değerlendirmeye alınmadığından kullanılabilir cevaplanan anket sayısı 190 olarak belirlenmiştir. Değerlendirmeye alınmayan cevaplanmış 23 anket değerlendirme dışı bırakıldığında cevaplama oranı % 18.73 (190/1014) olarak belirlenmiştir. Türkiye'de bu tür araştırmalardaki %10'luk cevaplama oranı ile karşılaştırıldığında iyi bir cevaplama oranının yakalandığı; araştırma modeli ve hipotezlerinin test edilmesi kapsamında çok değişkenli istatistiksel analiz yapılabilmesi için yeterli sayıya ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerde anketi cevaplayanların özellikleri Tablo 3-2'de görülmektedir. Yurt dışı alıcılarla ilişkiyi değerlendirmede yetkin olan veya ilişkide

etkin olan fonksiyonlar açısından bakıldığında; % 47.9 ile ihracat departmanının hakimiyeti söz konusudur. Bu durum daha çok bir alım-satım ilişkisini işaret etmektedir. Anketi cevaplayanların işletme sahibi (% 3.2), genel/işletme müdürü veya yönetim kurulu üyesi (% 30.0) olduğu dikkate alındığında; yurt dışı alıcılarla ilişkide üst yönetim de önemli bir paya sahiptir. İhracat ve üst yönetimin dışında proje, teknik, mühendislik, üretim ve kalite fonksiyonlarının da hem müdür hem de uzman seviyesinde ilişkide olduğu veya ilişkiyi değerlendirmede hakim olduğu (% 13.2) ortaya çıkmaktadır. Bu durum işletme içinden diğer fonksiyonların da ilişkiye dahil olduğunu veya ilişkiden etkilendiğini göstermektedir. Ankete katılanların işletmedeki çalışma yılına bakıldığında 10.4 yıl ortalama ile 3-37 yıl arasında değişmektedir.

Tablo 3-2: Anket Cevaplayanların Özellikleri

Değişkenler	N	Kategori	Sayısı (n)	Yüzde (%)	Ort.	Std.	Min.	Max
Cevaplayanların pozisyonu[a]	184							
		Sahip	6	3.3				
		Genel/İşletme Md., Ynt.Krl.Üy.	57	31,0				
		Departman Müdürü, Koordinatör	21	11,4				
		Mühendis/Kalite Uzmanı	4	2,2				
		İhracat/Satış Müdürü	70	38,0				
		İhracat/Satış Uzmanı	21	11,4				
		Diğer	5	2,7				
Cevaplayanların çalışma yılı[a]	184				10.4	7.99	3	37
		3-<8	90	48.9				
		8-<15	45	24.5				
		15-<22	30	16.3				
		22-<29	14	7.6				
		29+	5	2.7				

Not: [a] Anketi cevaplayanlardan altısı (% 3.2) işletme içindeki pozisyonu ve çalışma yılını belirtmemiştir.

3.5.3. Cevaplamayanların Eğilimi (*non-response bias*)

Cevaplama oranları için genel olarak kabul edilmiş bir minimum yüzde (%) olmamasına rağmen; anket araştırmalarında cevaplamayanların eğilimi (*non-response bias*) testi çok sıklıklı kullanılan bir yöntemdir (Krause ve diğ., 2001:497-512). Cevaplamayanların eğilimini test etmek için en çok kullanılan yöntem; ankete ilk cevap veren grup ile son cevap veren grubun cevapları arasında önemli bir fark olup olmadığını test etmektir (Amstrong ve Overton, 1977; Lambert ve Harrington, 1990). Bu yöntem; ankete geç cevap verenlerin düşünceleri hiç cevap vermeyenlerin düşüncelerini temsil ettiği kabulüne dayanmaktadır (Amstrong ve Overton, 1977).

Bu araştırmada tesadüfi olarak seçilen (SPSS veri sayfasındaki 10 ve katlarında yer alan sorular seçilmiştir) 20 araştırma sorusuna ilk cevap veren 50 cevaplayıcının cevapları ile son cevap veren 50 cevaplayıcının cevapları değerlendirmeye alınmış (Krause ve diğ., 2001:497-512; Chen ve diğ., 2004:505-523); iki grubun cevapları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Tesadüfi olarak seçilen 20 soru/değişken (hem demografik yapı (Chen ve diğ., 2000:40-44) ile ilgili sorular, hem de araştırma modeli içinde yer alan tedarikçi seçimi, geliştirme ve işbirliği stratejileri ile tedarikçi gelişimini temsil eden sorulardan (Swink, 1999:691-709; Stanley ve Wisner, 2001:287-306) tesadüfi olarak seçilmiştir) üzerinden yapılan t-testi sonuçlarına göre, iki grubun cevapları arasında istatistiksel olarak ($P<0.05$ seviyesinde) anlamlı bir fark bulunmamıştır. Dolayısı ile bu araştırma için cevaplamayanların eğilimi problemi yaşanmamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, ilk olarak, araştırmaya katılan işletmelerin verdikleri cevaplara dayanarak yurt dışı alıcılarla tedarik ilişkileri sürdüren Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin tanımlayıcı bilgileri, yurt dışı alıcılarla ilişki yapısına ait özellikler ve ilişkideki lojistik boyutlar tanımlayıcı istatistikler, parametrik ve parametrik olmayan testler ile açıklanacak; daha sonra, geçerlilik ve güvenilirlik analizi kapsamında, araştırma modelinde yer alan faktör yapılarının açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi vasıtasıyla istatistiksel olarak geçerliliği ve güvenilirliğinin sağlanması ve hipotez testlerine hazır hale getirilmesi açıklanacak; son olarak, yurt dışı alıcıların stratejik tedarik kapsamındaki yaklaşımlarının Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin performans ve yenilikçiliğine etkilerini araştırmak ve ampirik olarak test etmek maksadıyla araştırma modeli ve hipotezlerin testleri çoklu regresyon analizine dayalı olarak gerçekleştirilecektir. Ayrıca, araştırmaya katılan işletmeleri yurt dışı satışa yönelten nedenler ve yurt dışı alıcılarla gelecekteki ilişki beklentileri ile ilgili toplanan veriler tanımlayıcı istatistikler ve parametrik testler vasıtasıyla açıklanacaktır. Bu araştırmada, saha araştırmasına dayalı olarak toplanan veriler SPSS 11.5 ve STATISTICA 6.0 paket programları vasıtasıyla analiz edilmiş; elde edilen bulgular müteakip kısımlarda açıklanmıştır.

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tanımlayıcı istatistikler dört kısım halinde incelenecektir. Birinci kısım; cevaplayan işletmelerin demografik yapısını ortaya çıkarmaya yönelik istatistikler, ikinci kısım işletmeleri yurt dışı satışa yönelten nedenler, üçüncü kısım tedarikçi işletmelerin yurt dışı alıcılarla ilişki yapısını ortaya koymaya yönelik istatistikler; dördüncü kısım ise yurt dışı alıcı-tedarikçi ilişkisindeki lojistik yapıları ortaya çıkarmaya yönelik istatistiklerden oluşmaktadır.

4.1.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Yapıları

Bu çalışmada araştırmaya katılan işletmelerin demografik yapıları sektörel dağılım, çalışan sayısı, yabancı sermaye payı, sahip olunan kalite belgeleri,

sektördeki çalışma yılı, yurt dışı satış yılı ve yurt dışı satış yüzdesi boyutları ile açıklanmış olup; analiz sonuçları Tablo 4-1'de görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı üretici işletmeler olup yan sanayi işletmeleri olarak faaliyet yürütmektedirler. Cevaplayan işletmelerin sektörel dağılımına bakıldığında % 75.3 (143)'ü otomotiv, % 1.1 (2)'si gemi inşa sektöründe, % 23.6 (35)'sı ise diğer sektörlerin adı altında faaliyet yürütmektedirler. Bu durum, Prahinski ve Benton (2004:39-62)'nun belirttiği gibi, taşıt araçları sektöründe faaliyet gösteren tedarikçilerin çok farklı sektörden işletmelerden oluştuğunu göstermektedir. Bu nedenle araştırmaya katılan ve demir/çelik/metal, elektrik, elektronik/bilgisayar, kimya/plastik, makine/ekipman ve tekstil sektörü içerisinde yer alıp da ulaşım araçları sektörüne hizmet veren bu işletmeler de bu araştırmada ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri kapsamında değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerden %4.2'si mikro (9 ve daha az çalışanı olan) işletme, % 35.4'ü küçük (10-49 çalışanı olan) işletme, % 37.6'sı orta boy (50-249 çalışanı olan) işletme, % 22.8'i büyük (250 kişi ve daha fazla çalışanı olan) işletmelerden oluşmaktadır. Ankete cevap veren işletmelerin çalışan sayılarına bakıldığında; % 77.2'si küçük ve orta boy (KOBİ) (250'den daha az çalışanı olan) işletmelerden oluşmaktadır. Dolayısı ile bu araştırma, özellikle KOBİ kapsamındaki işletmelerin uluslararası tedarik ilişkilerini ve bu kapsamdaki değerlendirmelerini yansıtması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin % 10.5 (20 işletme)'de % 7 ile % 100 arasında değişen oranlarda yabancı sermaye payı bulunurken; % 82.4 (155 işletme)'de en az bir kalite belgesi vardır. Cevaplayan işletmelerde bulunan sistem kalite belgeleri; ISO 9001:2000 (% 71.8), ISO/TS 16949 (% 27.1), ISO 14001 (% 17.0), Q1 (% 6.4), OHSAS 18001 (% 1.1) ve diğer (% 9.6) olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin sektördeki kuruluş yılı dikkate alındığında çok genç işletmeler olduğu gibi uzun yıllardır faaliyet gösteren tecrübeli işletmeler de mevcuttur. İşletmelerin sektördeki hizmet yılları dikkate alındığında önemli bir kısmının çok uluslu işletmelerin yani yabancı sermaye yatırımlarının Türkiye'ye girişi ile sektörde faaliyet göstermeye başladığını (% 31.4); Türkiye'nin liberal ekonomiye

geçiş dönemi olan 1983'lü yıllardan itibaren yan sanayi olarak faaliyet gösteren işletme sayısının artış gösterdiği (% 51.6) görülmektedir.

Tablo 4-1: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Bilgiler

Değişkenler	N[a]	Kategori	n	%	μ	Std.	Min.	Maks.
Sektörel dağılım	190							
		Demir/çelik/metal	10	5.3				
		Elektrik	3	1.6				
		Elektronik/bilgisayar	1	0.5				
		Gemi inşa	2	1.1				
		Kimya/plastik/kauçuk	8	4.2				
		Makine/ekipman	21	11.1				
		Otomotiv/taşıt araçları	143	75.3				
		Tekstil	2	1.1				
Çalışan sayısı [b]	189				218.9	373.6	6	2500
		<10	8	4,2				
		10-<50	67	35,4				
		50-<250	71	37,6				
		≥250	43	22,8				
Yabancı Sermaye payı (%)[b]	188				% 5.7	%19.4	% 7	% 100
		Yabancı sermaye var	20	10.6				
		Yabancı sermaye yok	168	89.4				
Sahip olunan kalite belgeleri	188							
		ISO 9001:2000	135	71.8				
		ISO/TS 16949	51	27.1				
		ISO 14001	32	17.0				
		OHSAS 18001	2	1.1				
		Q1	12	6.4				
		CE	5	2.7				
		TÜV	12	6.4				
		DİĞER	18	9.6				
Sistem kalite belgesi var/yok [b]	188							
		En az bir kalite belgesi var	155	82.4				
		Hiç kalite belgesi yok	33	17.6				
İşletmenin sektördeki yılı [b]	188				24.7	13.6	3	71
		3-<13	40	21,3				
		13-<25	57	30,3				
		25-<37	59	31,4				
		≥37	32	17,0				
İşletmenin yurt dışı satış yılı [b]	187				12.3	8.0	3	51
		3-<13	104	55,6				
		13-<25	67	35,8				
		25-<37	15	8,0				
		≥37	1	,5				
Yurt dışı satış yüzdesi (%)[b]	184				%43.2	%28.2	% 1	% 100
		1-<25	56	30,4				
		25-<50	56	30.4				
		50-<75	35	19.0				
		75-100	37	20.1				

Not: [a] N=soruyu cevaplayan sayısı; n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=ait olduğu kategorideki yüzde oranı;; μ=ortalama; Std.=standart sapma; Min.=soruya verilen cevapların aldığı en düşük değer, Maks= soruya verilen cevapların aldığı en büyük değer. [b] Mevcut soruya verilen cevaplar kategorik hale getirilerek yeniden gruplandırılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir kısmının (% 35.8) Türkiye'de uluslararası ticaretin serbestleşmesi ve liberal ekonomiye geçiş yılları olan 1980'li yılların başlarında yurt dışı satışa başladığı, çoğunluğunun (% 55.6) ise gümrük birliği ile birlikte yurt dışı satışa başladığı görülmektedir. Bu çalışmada, yan sanayi işletmelerinin gerek faaliyete başlamaları gerekse yurt dışı satışa başlamalarında üç dönemin etkisi belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar çok uluslu işletmelerin Türkiye'ye ilk gelişi olan 1970'li yıllar, liberal ekonomiye geçiş ve uluslararası ticaret için engellerin kaldırılması (1980'li yılların başı) ve son olarak gümrük birliğine geçiş

takvimi olan 1994'lü yıllardır. Bu durum, bu dönemlerin Türkiye'deki yan sanayi işletmeleri için tetikleyici dönemler olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin dolar cinsinden toplam satışlar içerisindeki yurt dışı satışların payı % 43.2 ortalama ile % 1 ile % 100 arasındaki oranlarda değişmektedir. Toplam satışlar içerisinde işletmelerin %2.2'sinin %5'ten daha az yurt dışı bulunmaktadır; % 59.7'si %5-50 arasında yurt dışı satışı var; %39.1'i ise toplam satışların %50'den fazlasını yurt dışına satmaktadır. Toplam satışlar içinde yurt dışı satışların payına bakıldığında, araştırmaya katılan işletmeler ürettikleri ürünlerin yarıya yakınını yurt dışına satmaktadır.

4.1.2. İşletmeleri Yurt Dışı Satışa Yönelten Nedenler

Araştırmaya katılan işletmeleri yurt dışı satışa yönelten nedenler Tablo 4-2'de görülmektedir. Yan sanayi işletmelerini yurt dışı satışa yönelmesindeki ana neden "yıllık satışları ve pazar payını artırmak" (μ=4.65) olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla yan sanayi işletmelerini yurt dışı satışa yönelten ana neden olarak işletmenin finansal performansını artırmak ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında, sırasıyla, "üretim kapasitesini artırmak" (μ=4.31), "üretim teknolojisini geliştirmek" (μ=.13), "istikrarsızlığı dengelemek ve riski dağıtmak" (μ=4.05) diğer önemli nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum yurt dışı pazarın tedarikçi işletmelerin satış ve pazar payı gibi finansal performansının yanında pazardaki riski dengelemesine, üretim yetenekleri ve teknolojisine önemli etkilerinin olduğunu veya beklendiğini göstermektedir. Yurt dışı alıcılarla ilişkilerin, ayrıca yan sanayi işletmelerin "ürün kalitesi" (μ=3.87), "ürün çeşitliliğine" (μ=3.90), "mühendislik ve tasarım yeteneğine" (μ=3.85); başka ifade ile kalite performansı, yenilikçiliği, teknik ve mühendislik yeteneklerine önemli etkileri beklenmektedir. Araştırma sorularına verilen cevaplardan işletmelerin "ülke içinde yeterli pazar olmaması" (μ=2.77) gibi bir kaygı taşımadıkları görülmektedir. Bu durum ülke içindeki pazarın söz konusu işletmeler için tatmin edici olduğu, iç pazara ilave olarak dış pazara yöneldiklerini göstermektedir.

Yukarıdaki değişkenlere ilave olarak tedarikçi işletmeleri yurt dışı satışa yönelten başka nedenler var ise yazılarak derecelendirmeleri istenmiştir. Ancak; cevaplayıcılar tarafından gruplama yapacak şekilde anlamlı bir cevap verilmediği ve

ölçeklendirilmediği için diğer olarak belirtilen 10 ncu soru değişken olarak değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 4-2: İşletmeleri Yurt Dışı Satışa Yönelten Nedenler

Nedenler	Ortalama	Yabancı Sermaye		
		Yok	Var	***P***
Yıllık satışları ve pazar payını artırmak	4.65 (1)	4.70 (1)	4.20 (1)	**0.006**
Üretim kapasitesini artırmak	4.31 (2)	4.32 (2)	4.20 (2)	0.643
Ürün ve üretim teknolojisini geliştirmek	4.13 (3)	4.15 (3)	3.90 (3)	0.356
İstikrarsızlığı dengelemek-riski dağıtmak	4.05 (4)	4.13 (4)	3.30 (7)	**0.025**
Ürün çeşitliliğini artırmak	3.90 (5)	3.92 (5)	3.70 (6)	0.439
Ürün kalitesini artırmak	3.87 (6)	3.88 (6)	3.75 (5)	0.686
Mühendislik ve tasarım yeteneğini geliştirmek	3.85 (7)	3.85 (7)	3.80 (4)	0.878
Ürün maliyetlerini azaltmak	3.29 (8)	3.31 (8)	3.10 (8)	0.555
Yeterli iç pazar olmaması	2.77 (9)	2.79 (9)	2.50 (9)	0.425
Ortalama	**3.86**	**3.89**	**3.605**	
		n=168	n=20	

Not: [a]Parantez içindeki değerler önem sırasını göstermektedir; n=kategoriye ait cevaplayan sayısını göstermektedir; p=t-testinin önemli olup olmadığını göstermektedir. [b]Ölçme aracı olarak 5'li Likert Ölçeği (1=Tamamen Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır.

İşletmeleri yurt dışı satışa yönelten nedenler arasında işletmelere göre farklılık olup olmadığı t-istatistiği ile analiz edilmiştir. Bu karşılaştırma için işletmeler öncelikle Avrupa ülkelerine-Amerika'ya satan, ana sanayiye-yan sanayiye satan, üretici pazara-ticari pazara satan, KOBİ-KOBİ olmayan, kalite belgesi var-yok, tasarımı çoğunlukla tedarikçi yapar-tasarımı çoğunlukla alıcı yapar şeklinde gruplandırılmıştır. t-istatistiği ile analiz ettiğimizde yabancı sermaye payı hariç gruplar arasında istatistiksel açıdan bir fark tespit edilmemiştir. Yabancı sermaye payı olan işletmeler ile yabancı sermaye payı olmayanlar açısından karşılaştırıldığında gruplar arasında fark tespit edilmiştir. Yabancı sermaye payı olmayan işletmeler olanlara göre bütün soruları daha yüksek ortalama ile cevaplamışlardır. Yabancı sermaye payı olmayan işletmelerin ortalaması (μ=3.89'a karşı μ=3.605) yabancı sermaye payı olanlara göre daha yüksektir. İki grubun sorulara verdikleri cevap ortalamaları t-testi ile karşılaştırıldığında; yıllık satışları ve pazar payını artırmak ile istikrarsızlığı dengelemek ve riski dağıtmak sorularına verilen cevapların ortalamaları istatistiksel olarak farklılık arz etmektedir (*t=2.78, sd=186, p=0.006; t=2.41, sd=21867, p=0.025*). Yabancı sermaye payı olmayan işletmeler için yıllık satışları ve pazar payını artırmak ile istikrarsızlığı dengelemek ve riski dağıtmak, yabancı sermaye payı olan işletmelere göre daha önemlidir. Yabancı sermaye payı olan işletmeler yabancı sermaye payı olmayanlara göre yurt dışı satışlar için daha az güdülenmiş durumdadırlar ve daha az riski dağıtma kaygısı taşımaktadırlar.

4.1.3. Uluslararası Alıcı-Tedarikçi İlişki Yapısına Ait Özellikler

Araştırmaya katılan işletmelerin yurt dışı alıcılarla ilişkisinde öne çıkan ilişki yapılarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4-3'de görülmektedir. Bu çalışmada, uzun süreli uluslararası alıcı-tedarikçi ilişki yapısı ülke, müşteri veya pazar, sözleşme süresi, ürün tasarımı ve ilişkideki departmanlar (fonksiyonlar) açısından araştırılmıştır.

Tablo 4-3: Cevaplayan İşletmelerin İlişki Yapılarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N[a]	Kategori	n	%
Yurt dışı alıcı ülkeler	186			
		Avrupa		57.9
		Amerika		7.3
		Ortadoğu		19.9
		Diğer (Asya, Afrika, Rusya vb)		14.7
Yurt dışı alıcı işletmeler	181			
		Ana sanayi		37.2
		Yan sanayi		26.1
		Ticari pazar (yenileme pazarı)		36.7
Yurt dışı alıcılar[b]	181			
		Her üçüne birden satış yapan	24	12.6
		Hem ana hem yan sanayi	49	25.8
		Sadece üretici (ana ve/veya yan sanayi)	84	44.2
		Sadece ticari (yenileme) pazar	38	20.0
Sözleşme süresi	186			
		Bir yıldan kısa		27,3
		Bir yıllık		33,9
		Bir yıldan uzun		38,8
Satılan ürünlerin tasarımı	186			
		Her zaman tedarikçi yapar	43	22.6
		Genellikle tedarikçi yapar bazen alıcı da katılır	35	18.4
		Alıcı ile tedarikçi birlikte yapar	28	14.7
		Genellikle alıcı yapar, bazen tedarikçi de katılır	39	20.5
		Her zaman alıcı yapar	41	21.6
Alıcının ilişki kurulan departmanları	186			
		Satın alma		18.8
		Üst yönetim		15.6
		Kalite		14.7
		Lojistik		14.7
		Mühendislik		14.2
		Üretim		11.9
		Envanter		10.1

Not: [a] N=soruyu cevaplayan sayısı; n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=ait olduğu kategorideki yüzde oranı. [b] Mevcut soruya verilen cevaplar kategorik hale getirilerek yeniden gruplandırılmıştır.

Alıcı Ülke ve Müşteri

Yurt dışı satışların alıcıların ülkeleri açısından bakıldığında; Avrupa ülkelerindeki işletmeler alıcı olarak % 57.9 ile en büyük paya sahip olurken, Amerika % 7.3, Ortadoğu % 19.9 ve diğer ülkelerin (Rusya, Asya ve Afrika ülkeleri) payı ise % 14.7 olarak tespit edilmiştir. Dolayısı ile yurt dışı ülkeler açısından bakıldığında Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri çoğunlukla Avrupa ülkelerindeki işletmeler ile ilişki yürütmektedir. Yurt dışı müşterilerin (alıcıların) pazardaki konumu açısından bakıldığında ise; ana sanayi işletmeleri % 37.2 ile en büyük paya sahip iken, yan sanayinin payı % 26.1, ticari pazarın veya yenileme pazarının payı %

36.7'dir. Dolayısıyla Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin müşterisi çoğunlukla (% 63.3) üretici pazar yani endüstriyel pazar olarak ortaya çıkmaktadır. Yurt dışı alıcı ülke ile müşterilerin (alıcıların) pazardaki konumu arasındaki ilişki incelendiğinde (Tablo 4-4); yurt dışı alıcı ülke ile alıcının pazardaki konumu arasında önemli düzeyde bağımlılık vardır (χ^2*=16.425, sd=3,p<0.05*). Bu durum, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası boyuttaki uzun dönemli tedarik ilişkisindeki alıcısı çoğunlukla Avrupalı üretici (ana-yan sanayi) işletmeler olduğunu göstermektedir.

Tablo 4-4: Yurt Dışı Alıcı Ülke - Pazar/Müşteri İlişkisi

			Yurt Dışı Alıcı/Müşteri		Toplam
			Üretici Pazar (Ana-Yan Sanayi)	Ticari/Yenileme Pazarı	
Yurt Dışı Alıcı Ülke	Avrupa	n	86	31	117
		%	47,8%	17,2%	65,0%
	Amerika	n	10	1	11
		%	5,6%	,6%	6,1%
	Ortadoğu	n	12	18	30
		%	6,7%	10,0%	16,7%
	Diğer	n	12	10	22
		%	6,7%	5,6%	12,2%
Toplam		n	120	63	180
		%	66,7%	33,3%	100%

Açıklama (1) n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=toplam içindeki yüzde oranı
(2) Ki-kare istatistiği: Pearson ki-kare=16.425; df=3; p=0.001 (1 (%12,5) hücrede beklenen değer 5'in altındadır. En küçük beklenen değer 3,67'dir)

Araştırmaya katılan işletmelerin alıcısı (müşterisi) çoğunlukla endüstriyel pazar olarak belirirken; araştırmaya katılan 24 işletme (% 12.6) hem ana sanayiye, hem yan sanayiye hem de ticari pazara satış; 49 işletme (% 25.8) aynı anda hem ana sanayiye, hem yan sanayiye; 84 işletme (% 44.2) sadece endüstriyel veya üretici (ana sanayi ve/veya yan sanayi) pazara; 38 işletme (% 20.0) sadece ticari pazara veya yenileme pazarına ürün sattıklarını beyan etmişler; diğer bir ifade ile ilişkide olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin pazardaki tedarikçi yapılanmasında ana sanayiye tedarik desteği sağlarken birinci kademe, yan sanayiye tedarik desteği sağlarken ikinci kademe veya yan sanayinin konumuna göre üçüncü kademe tedarikçi olabildiğini göstermektedir. Üretici pazar açısından bakıldığında, ulaşım araçları yan sanayi

işletmelerinin satış yaptıkları bazı ürünlerde birinci kademe tedarikçi durumunda oldukları, bazı ürünlerde ikinci veya üçüncü kademe tedarikçi durumunda oldukları ortaya çıkmaktadır.

Sözleşme Süresi

Yurt dışı alıcılarla uzun süreli ilişkide kullanılan sözleşme süreleri araştırıldığında; çoğunlukla (% 38.8) bir yıldan uzun süreli sözleşme kullanıldığı; müteakiben bir yıllık sözleşmeler (% 33.9) kullanıldığı; son olarak da bir yıldan kısa süreli sözleşmeler (%27.3) kullanıldığı görülmektedir. Ancak bir yıllık ve bir yıldan kısa süreli sözleşmeleri bir arada değerlendirecek olursak; bu durumda yurt dışı alıcılarla ilişkide çoğunlukla (%61.2) bir yıl ve daha kısa süreli sözleşmelerin kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Sözleşme süresi ile ilişki yapısına ait diğer boyutlar araştırıldığında; ülke ile sözleşme süresi ve alıcı/müşteri ile sözleşme süresi arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir bağımlılık belirlenmemiştir.

Ürün Tasarımı

Uzun süredir ilişkide bulunulan yurt dışı alıcılara satılan ürünlerin tasarımı sorulduğunda; satılan ürünlerin tasarımını araştırmaya katılan 43 (% 22.6) işletme sadece kendileri yaptıklarını, 35 (% 18.4) işletme tasarımın genellikle kendileri tarafından yapıldığı bazen alıcının da katıldığını, 28 (% 14.7) işletme alıcı ile birlikte yaptıklarını, 39 (% 20.5) işletme genellikle alıcının yaptığını bazen kendilerinin de katıldığını, 41 (% 21.6) işletme her zaman alıcının yaptığını belirtmişlerdir. Dolayısı ile uluslararası boyuttaki uzun süreli tedarik ilişkisindeki ürünlerin tasarımında % 53.6 oranında alıcı ile tedarikçi birlikte çalışırken; % 44.2'nde alıcı ile tedarikçinin birlikte çalışması söz konusu değildir. İlişki yapısına ait boyutların işletmenin tasarım yeteneğine etkisi araştırıldığında; çalışan sayısı ile tasarım arasında ve kalite belgesi ile tasarım arasında bir bağımlılık tespit edilmemiştir. Ancak alıcı ülke ile tasarım (χ^2*=20.851, sd=2, p<0.001****), müşteri/alıcı ile tasarım (χ^2*=10.811, sd=2,p<0.05*) ve sözleşme süresi ile tasarım (χ^2*=8.235, sd=2,p<0.05*) arasında istatistiksel açıdan bağımlılık belirlenmiştir. Avrupa'ya yapılan satışlarda tasarım çoğunlukla alıcı tarafından yapılırken; diğer ülkelere yapılan satışlarda tasarımın çoğunlukla tedarikçi tarafından yapıldığı belirlenmiştir (Tablo 4-5). Üretici pazara satışlarda tasarım çoğunlukla alıcı tarafından yapılırken; ticari pazara satışlarda tasarım çoğunlukla tedarikçi tarafından yapılmaktadır (Tablo 4-6). Bir yıl ve daha

kısa sözleşmelerde tasarım çoğunlukla tedarikçi tarafından yapılırken; bir yıldan uzun sözleşmelerde tasarım çoğunlukla alıcı tarafından yapılmaktadır (Tablo 4-7).

Tablo 4-5: Alıcı Ülke - Tasarım İlişkisi

			Ürün Tasarımı			Toplam
			Çoğunlukla Tedarikçi	Alıcı-Tedarikçi Birlikte	Çoğunlukla Alıcı	
Alıcı Ülke	Avrupa	n	37	14	65	116
		%	20,3%	7,7%	35,7%	63,7%
	Diğer	n	39	13	14	66
		%	21,4%	7,1%	7,7%	36,3%
Toplam		n	76	27	79	182
		%	41,8%	14,8%	43,4%	100,0%

Açıklama (1) n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=toplam içindeki yüzde oranı
(2) Ki-kare istatistiği: Pearson ki-kare=20.851; df=2; p=0.000 (0 (% 0,0) hücrede beklenen değer 5'in altındadır. En küçük beklenen değer 9,79'dur)

Tablo 4-6: Alıcı/Müşteri – Tasarım İlişkisi

			Ürün Tasarımı			Toplam
			Çoğunlukla Tedarikçi	Alıcı-Tedarikçi Birlikte	Çoğunlukla Alıcı	
Alıcı/Müşteri	Üretici (ana-yan sanayi) Pazar	n	38	17	61	116
		%	21,5%	9,6%	34,5%	65,5%
	Ticari Pazar (Yenileme Pazarı)	n	34	10	17	61
		%	19,2%	5,6%	9,6%	34,5%
Toplam		n	72	27	78	177
		%	40,7%	15,3%	44,1%	100,0%

Açıklama (1) n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=toplam içindeki yüzde oranı
(2) Ki-kare istatistiği: Pearson ki-kare=10.811; df=2; p=0.004 (0 (% 0,0) hücrede beklenen değer 5'in altındadır. En küçük beklenen değer 9,31'dir)

Tablo 4-7: Sözleşme Süresi – Tasarım İlişkisi

			Ürün Tasarımı			Toplam
			Çoğunlukla Tedarikçi	Alıcı-Tedarikçi Birlikte	Çoğunlukla Alıcı	
Sözleşme Süresi	Bir Yıl ve Daha Kısa	n	56	15	39	110
		%	30,4%	8,2%	21,2%	59,8%
	Bir Yıldan Uzun	n	22	13	39	74
		%	12,0%	7,1%	21,2%	40,2%
Toplam		n	78	28	78	184
		%	42,4%	15,2%	42,4%	100,0%

Açıklama (1) n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=toplam içindeki yüzde oranı
(2) Ki-kare istatistiği: Pearson ki-kare=8.235; df=2; p=0.016 (0 (% 0,0) hücrede beklenen değer 5'in altındadır. En küçük beklenen değer 11,26'dır)

Alıcı Tedarikçi İlişkisindeki Departmanlar

Uzun süredir ilişki sürdürülen yurt dışı alıcılarla ilişkide yurt dışındaki alıcıların departmanları ile ilişki düzeyleri sorulduğunda; daha çok yurt dışı alıcının satın alma departmanı (% 18.8), sonra sırası ile üst yönetimi (%15.6), kalite departmanı (%14.7), lojistik departmanı (%14.7), mühendislik departmanı (%14.2), üretim (%11.9), envanter departmanının (%10.1) oranında ilişkide etkili olduğu ifade edilmiştir. Dolayısı ile uluslararası tedarik ilişkisinde bir taraftan alım-satış ilişkisi boyutu daha çok öne çıkarken; kalite ve mühendislik departmanlarının da ilişkide etkin olması ilişkinin çok fonksiyonlu ve teknik boyutunu da işaret etmektedir. Ayrıca, uluslararası tedarik ilişkisinde üst yönetim ve lojistik departmanının da önemli rolleri bulunmaktadır.

4.1.4. Uluslararası Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Lojistik Boyutlar

4.1.4.1. Lojistik Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan işletmelerin yurt dışı alıcılarla ilişkisinde öne çıkan lojistik boyutlara ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 4-8'de görülmektedir. Bu çalışmada lojistik boyutlar olarak uluslararası alıcı-tedarikçi ilişkisinde kullanılan ulaştırma şekli, sevkiyat şekli ve teslim şekli (teslim sorumlulukları) araştırılmıştır.

Tablo 4-8: Uluslararası Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Lojistik Boyutlar

Değişkenler	N	Kategori	n	%
Ulaştırma şekli çoğunlukla [a,b]	188			
		Deniz yolu	106	56.4
		Kara yolu	82	43.6
Sevkiyat şekli çoğunlukla [a,b]	186			
		Parsiyel (parça veya grupaj)	91	48.9
		Tam Yük veya Tam Konteyner Yükü	95	51.1
Teslim Şekli[a,c]	187			
		FOB	66	35.3
		CIF	46	24.6
		ExWorks	37	19.8
		DDU	21	11.2
		FCA	15	8.0
		Diğer	2	1.1

Not: [a] N=soruyu cevaplayan sayısı; n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=ait olduğu kategorideki yüzde oranı. [b] Mevcut soruya verilen cevaplar kategorik hale getirilerek yeniden gruplandırılmıştır.

Ulaştırma Şekli

Uzun süredir ilişkide bulunulan yurt dışı alıcılarla ilişkide kullanılan ulaştırma şekli sorulduğunda; Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla ilişkisinde deniz yolu ve kara yolu taşımacılığının kullanıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan 106 (% 56.4) işletme çoğunlukla deniz yolu taşımacılığını kullanırken; 82 (% 43.6) işletme çoğunlukla kara yolu taşımacılığını kullandıklarını belirtmişlerdir. Dolayısı ile uluslararası tedarik faaliyetlerinde çoğunlukla deniz yolu taşımacılığının kullanıldığı, ancak kara yolu taşımacılığının da yabana atılmayacak şekilde önemli olduğu görülmektedir.

Sevkiyat Şekli

Aynı şekilde ilişkide yurt dışı alıcılara ürün sevk ederken veya yollarken kullanılan sevkiyat şekli sorulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin 91'i (% 48.9) parsiyel (parça) olarak ürünlerini sevk ettiklerini, 95'i (% 51.1) ise tam konteyner yükü şeklinde gönderdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum, uluslararası alıcı-tedarikçi ilişkisinde tam konteyner yükü taşımacılığın öne çıktığını göstermekte; ancak, parça şeklinde sevkiyatın da halen çok sıklıkla kullanıldığı görülmektedir.

Teslim Şekli

Uluslararası alıcı-tedarikçi ilişkisindeki bir diğer önemli boyut ise; ürün sevkiyatında ve tesliminde taraflar arasındaki sorumlulukların belirlenmesidir. Uluslararası Ticaret Odası tarafından belirlenen teslim şekilleri (*incoterms*) uluslararası ticarette taraflar arasındaki sorumlulukların belirlenmesinde belirleyici olmaktadır. Yurt dışı alıcılarla ilişkide kullanılan teslim şekilleri araştırmaya katılan

işletmelere sorulduğunda; 66 işletme (% 35.3) çoğunlukla FOB, 46 işletme (% 24.6) çoğunlukla CIF, 37 işletme (% 19.8) çoğunlukla ExWorks, 21 işletme (% 11.2) çoğunlukla DDU, 15 işletme (% 8.0) çoğunlukla FCA kullandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca 2 işletme (% 1.1) çoğunlukla CFR ve DDP kullandıklarını belirtmişlerdir.

4.1.4.2. Ulaştırma Şekline Etki Eden Boyutlar

Uluslararası ticarette ulaştırma şeklinin seçiminde maliyet, zaman/hız, güvenilirlik, kapasite, ulaşabilirlik gibi faktörler önem arz etmektedir (Monczka ve diğ, 2005;547-584). Uluslararası alıcı-tedarikçi ilişkisinde ulaştırma şeklini etkileyen boyutlarının belirlenmesi de bu çerçevede önem arz etmektedir. Bu kısımda, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla olan tedarik ilişkilerinde öne çıkan yıllık ortalama dış satış, alıcının ülkesi, alıcının pazardaki/sektördeki konumu, sözleşme süresi, sevkiyat şekli, teslim şekli gibi boyutların ulaştırma şekline etkileri, aralarındaki bağımlılık ilişkisi araştırılmıştır.

Yıllık Ortalama Dış Satış-Ulaştırma Şekli İlişkisi

Yıllık ortalama dış satış ile ulaştırma şekli arasındaki ilişkiye bakıldığında; ki-kare test istatistiği sonucuna göre yıllık ortalama dış satış oranı ile ulaştırma şekli arasında önemli düzeyde bağımlılık vardır (χ^2*=19.843, sd=4,p<0.05*). Yıllık ortalama dış satış miktarı %20'nin altında olan işletmeler daha çok kara yolunu kullanılırken; %20'yi geçtiği andan itibaren ise çoğunlukla deniz yolu taşımacılığının kullanıldığı görülmektedir (Tablo 4-9). Bu durum, düşük miktarda yurt dışı satışlarda daha çok kara yolu taşımacılığı tercih edilirken, yurt dışı satışların toplam satışlar içindeki payı %20'yi geçtiği andan itibaren daha çok deniz yolu taşımacılığının tercih edildiğini göstermektedir.

Alıcı Ülke-Ulaştırma Şekli İlişkisi

Alıcı ülke ile ulaştırma şekli arasındaki ilişkiye bakıldığında; Avrupa ülkelerindeki alıcılarla kara yolu daha çok kullanılırken; diğer ülkelerdeki alıcılarla çoğunlukla deniz yolu kullanılmaktadır (Tablo 4-10). Ki-kare test istatistiği sonucuna göre; alıcı ülke ile ulaştırma şekli arasında önemli düzeyde bağımlılık vardır (χ^2*=17.527, sd=3,p<0.05*). Bu durum, Avrupa ülkelerine yapılan ihracatta daha çok kara yolu tercih edilirken, diğer ülkeler ile tedarik ilişkilerinde daha çok deniz yolunun tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 4-9: Yıllık Ortalama Dış Satış - Ulaştırma Şekli İlişkisi

			Taşıma Şekli		Toplam
			Kara Yolu	Deniz Yolu	
Yıllık Ortalama Dış Satış %	<20	n	30	12	42
		%	16,5%	6,6%	23,1%
	20-<40	n	11	29	40
		%	6,0%	15,9%	22,0%
	40-<60	n	14	26	40
		%	7,7%	14,3%	22,0%
	60-<80	n	11	19	30
		%	6,0%	10,4%	16,5%
	80-100	n	11	19	30
		%	6,0%	10,4%	16,5%
Toplam		n	77	105	182
		%	42,3%	57,7%	100,0%

Açıklama (1) n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=toplam içindeki yüzde oranı
(2) Ki-kare istatistiği: Pearson ki-kare=19.843; df=4; p=0.001 (0 (% 0,0) hücrede beklenen değer 5'in altındadır. En küçük beklenen değer 12,69'dur)

Tablo 4-10: Alıcı Ülke - Ulaştırma Şekli İlişkisi

			Taşıma Şekli		Toplam
			Kara Yolu	Deniz Yolu	
Alıcı Ülke	Avrupa	n	63	54	117
		%	34,2%	29,3%	63,6%
	Amerika	n	0	11	11
		%	,0%	6,0%	6,0%
	Ortadoğu	n	10	22	32
		%	5,4%	12,0%	17,4%
	Diğer	n	7	17	24
		%	3,8%	9,2%	13,0%
Toplam		n	80	104	184
		%	43,5%	56,5%	100,0%

Açıklama (1) n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=toplam içindeki yüzde oranı
(2) Ki-kare istatistiği: Pearson ki-kare=17.527; df=3; p=0.001 (1 (%12,5) hücrede beklenen değer 5'in altındadır. En küçük beklenen değer 4,78'dir)

Sevkiyat Şekli-Ulaştırma Şekli İlişkisi

Sevkiyat şekli ile ulaştırma şekli arasındaki ilişki araştırıldığında; parça olarak ürün sevkinde kara yolu taşımacılığı daha çok kullanılırken; tam konteyner yükü sevkiyatta deniz yolu taşımacılığının daha çok kullanıldığı görülmektedir (Tablo 4-11). Ki-kare test istatistiği sonucuna göre; sevkiyat şekli ile taşıma şekli arasında

önemli düzeyde bağımlılık vardır (χ^2*=18.075, sd=1, p<0.001****). Bu durum, parça olarak sevkiyatta daha çok kara yolu taşımacılığı tercih edilirken, ful sevkiyatta daha çok deniz yolu ve konteyner taşımacılığının tercih edildiğini göstermektedir. Uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde çoğunlukla deniz yolunun tercih edilmesi uluslararası ticarette deniz yolu taşımacılığında konteyner kullanımının önemli bir boyut olduğunu göstermektedir.

Tablo 4-11: Sevkiyat Şekli - Ulaştırma Şekli İlişkisi

			Taşıma Şekli		Toplam
			Kara Yolu	Deniz Yolu	
Yollama Şekli	Parsiyel	n	54	37	91
		%	29,0%	19,9%	48,9%
	Tam Yük	n	27	68	95
		%	14,5%	36,6%	51,1%
Toplam		n	81	105	186
		%	43,5%	56,5%	100,0%

Açıklama (1) n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=toplam içindeki yüzde oranı
(2) Ki-kare istatistiği: Pearson ki-kare=18.075; df=1; p=0.000 (Sadece 2x2 tablo için türetilmiştir; 0 (%0,0) hücrede beklenen değer 5'in altındadır. En küçük beklenen değer 39,63'dür)

Teslim Şekli-Ulaştırma Şekli İlişkisi

Uluslararası ticarette malın veya ürünün teslim yeri veya şekli sorumlulukların belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Kara yolu taşımacılığında çoğunlukla ExWorks teslim şekli kullanılırken, deniz yolu taşımacılığında ise çoğunlukla FOB, CIF ve az da olsa DDU kullanılmaktadır (Tablo 4-12). Ki-kare test istatistiği sonucuna göre; teslim şekli ile ulaştırma şekli arasında önemli düzeyde bağımlılık vardır (χ^2*=15.468, sd=5, p<0.05*). Kara yolu taşımacılığında çoğunlukla tedarikçinin tesislerinde mal teslimi (ExWorks) yapılırken; deniz yolu taşımacılığında ise çoğunlukla ihracat işlemleri tedarikçi tarafından yapılmış olarak alıcı tarafından tayin edilen gemi bordasında (FOB), ihracat işlemleri, masraflar, sigorta ve navlun tedarikçi tarafından ödenmiş olarak (CIF), veya gümrük resmi ödenmeksizin varış yerinde teslim (DDU) şekilleri kullanılmaktadır.

Müşterinin Sektördeki Konumu, Sözleşme Süresi - Ulaştırma Şekli İlişkisi

Uluslararası alıcının/müşterinin pazardaki veya sektördeki konumu (ana sanayi, yan sanayi, ticari/yenileme pazarı) ile kullanılan ulaştırma şekli arasında (χ^2*=0.1136, sd=2, p=0.934*); aynı şekilde, uluslararası alıcı-tedarikçi ilişkisindeki

sözleşme süresi ile ulaştırma şekli arasında (χ^2=*1.988, sd=2, p=0.370*) istatistiksel olarak bir bağımlılık/ilişki tespit edilmemiştir. Dolayısıyla uluslararası alıcı-tedarikçi ilişkisinde seçilen ulaştırma şekli alıcının pazardaki konumu ve alıcı-tedarikçi arasındaki sözleşme süresine bağlı değildir.

Tablo 4-12: Teslim Şekli - Ulaştırma Şekli İlişkisi

			Taşıma Şekli		Toplam
			Kara Yolu	Deniz Yolu	
Teslim Şekli	ExWorks	n	26	11	37
		%	13,9%	5,9%	19,8%
	FCA	n	7	8	15
		%	3,7%	4,3%	8,0%
	FOB	n	22	44	66
		%	11,8%	23,5%	35,3%
	CIF	n	19	27	46
		%	10,2%	14,4%	24,6%
	DDU	n	8	13	21
		%	4,3%	7,0%	11,2%
	Diğer	n	0	2	2
		%	,0%	1,1%	1,1%
Toplam		n	82	105	187
		%	43,9%	56,1%	100,0%

Açıklama (1) n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=toplam içindeki yüzde oranı;
(2) Ki-kare istatistiği: Pearson ki-kare=15.468; df=5; p=0.009 (2 (%16,7) hücrede beklenen değer 5'in altındadır. En küçük beklenen değer 0,88'dir)

4.1.4.3. Sevkiyat Şekline Etki Eden Boyutlar

Uluslararası ticarette lojistik maliyetlerin düşürülmesi için konsolidasyon ve bu sayede ölçek ekonomisi sağlanması önem arz etmektedir. Uluslararası boyutta malların taşınmasında artan deniz taşımacılığı ile birlikte konteynerizasyon (Cullinane ve Khanna, 1999;181-195) da önemli bir boyuttur. Özellikle çoklu ulaştırma modunu kullanılmasında esneklik sağlaması (Deveci ve diğ. 2002;1-15), taşınacak malların konsolide ederek ölçek ekonomisi sağlaması (Slack, 2001;141-154), elleçlemeyi azaltması, zaman tasarrufu sağlaması, güvenilir olması ve bu suretle küresel pazarda rekabeti üstünlüğün sağlanmasına etki etmesi nedeniyle tam konteyner yükü şeklinde sevkiyat özellikle uluslararası mal ve ürün sevkiyatında tercih edilmektedir (Tuna, 2001;26-34). Dolayısıyla uluslararası alıcı tedarikçi

ilişkisinde kullanılan sevkiyat şekli ile birlikte sevkiyat şekline etki eden boyutların belirlenmesi önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Daha önceki kısımda, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla ilişkisinde sevkiyat şekli ile kullanılan ulaştırma şekli arasındaki ilişki tartışılmış; parça şeklinde sevkiyatta çoğunlukla kara yolu taşımacılığı tercih edilirken, tam yük veya tam konteyner yükü şeklinde sevkiyatta ise daha çok deniz taşımacılığının kullanıldığı ifade edilmiştir. Bu kısımda, yıllık ortalama dış satış, alıcının ülkesi, alıcının pazardaki/sektördeki konumu, sözleşme süresi, teslim şekli gibi boyutların sevkiyat şekline etkileri ve aralarındaki bağımlılık ilişkisi araştırılmıştır.

Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası tedarik ilişkileri kapsamında yurt dışındaki alıcılarla ilişkisinde yurt dışı satış yüzdesi, yurt dışı alıcının ülkesi, yurt dışı müşterinin sektördeki konumu (üretici, ticaret) ve teslim şekli ile sevkiyat şekli arasında istatistiksel olarak bir bağımlılık/ilişki tespit edilmemiştir. Sadece, sözleşme süresi ile sevkiyat şekli arasında önemli düzeyde bağımlılık olduğu görülmektedir (χ^2*=14.363, sd=2, p<0.05*). Bir yıl ve daha kısa süreli sözleşmelerde parça şeklinde sevkiyat daha çok kullanılırken; bir yıldan uzun sözleşmelerde çoğunlukla tam konteyner yükü şeklinde sevkiyat kullanılmaktadır (Tablo 4-13).

Tablo 4-13: Sözleşme Süresi - Sevkiyat Şekli İlişkisi

			Yollama Şekli		Toplam
			Parsiyel	Tam Yük	
Sözleşme Süresi	Bir yıldan kısa	n	32	21	53
		%	17,4%	11,4%	28,8%
	Bir yıllık	n	35	22	57
		%	19,0%	12,0%	31,0%
	Bir yıldan uzun	n	24	50	74
		%	13,0%	27,2%	40,2%
Toplam		n	91	93	184
		%	49,5%	50,5%	100,0%

Açıklama (1) n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=toplam içindeki yüzde oranı;
(2) Ki-kare istatistiği: Pearson ki-kare=14.363; df=2; p=0.001 (0 (%0,0) hücrede beklenen değer 5'in altındadır. En küçük beklenen değer 26,21'dir)

Ayrıca, aralarında istatistiksel olarak bir bağımlılık tespit edilmemesine rağmen (χ^2*=8.821, sd=4, p=0.66)*; düşük orandaki yurt dışı satışlarda daha çok parça şeklinde sevkiyat kullanılırken, yurt dışı satış yüzdesi arttıkça tam konteyner yükü şeklinde sevkiyatın daha çok kullanıldığı görülmektedir (Tablo 4-14).

Tablo 4-14: Yıllık Ortalama Dış Satış - Sevkiyat Şekli İlişkisi

			Yollama Şekli		Toplam
			Parsiyel	Tam Yük	
Yıllık Ortalama Dış satış %	<20	n	28	14	42
		%	15,6%	7,8%	23,3%
	20-<40	n	19	21	40
		%	10,6%	11,7%	22,2%
	40-<60	n	15	24	39
		%	8,3%	13,3%	21,7%
	60-<80	n	14	15	29
		%	7,8%	8,3%	16,1%
	80-100	n	11	19	30
		%	6,1%	10,6%	16,7%
Toplam		n	87	93	180
		%	48,3%	51,7%	100,0%

Açıklama (1) n=ait olduğu kategoriyi cevaplayan sayısı; %=toplam içindeki yüzde oranı;
(2) Ki-kare istatistiği: Pearson ki-kare=8.821; df=4; p=0.066 (0 (%0,0) hücrede beklenen değer 5'in altındadır. En küçük beklenen değer 14,02'dir)

4.2. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Geçerlilik ve güvenilirlik analizinin amacı, hipotez testlerine başlamadan önce, teorik olarak oluşturulan ve araştırma modelinde yer alan faktör yapılarının tutarlı olup olmadıklarını ve ölçmesi amaçlanan konuyu ölçüp ölçemediğini istatistiksel olarak analiz etmek; daha sonra teorik ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan faktör yapılarını arındırarak teorik ve istatistiksel olarak anlamlı hale getirmektir (Stanley ve Wisner, 2001:287-306; Prahinski ve Benton, 2004:39-62).

Teorik olarak oluşturulan faktör yapıları daha önce çok fazla araştırmada denenerek test edilmediğinden yoğun bir geçerlilik ve güvenilirlik analizi sürecinden geçirilmiştir (Carr ve Pearson, 1999:497-519; Stanley ve Wisner, 2001:287-306; Kannan ve Tan, 2003:472-489; Chen ve diğ, 2004:505-523; Prahinski ve Benton,

2004:39-62; Eng, 2006:762-773). Bu kapsamdaki ilk aşama olan içerik geçerliliği araştırmanın yöntemi bölümünde açıklanmıştır. Bu kısımda ise, teorik olarak oluşturulan faktör yapılarının geçerliliği ve güvenilirliği istatistiksel olarak test edilmiş; teorik olarak faktör yapıları içerisinde yer alan ancak istatistiksel olarak bu yapılar içerisinde yer almayan alt değişkenler faktör yapısı içerisinden ayıklanarak araştırma modelinde yer alan faktör yapıları arındırılmış; hipotez testlerine hazır hale getirilmiştir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizi, daha önceki çalışmalarda olduğu gibi üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk olarak; faktörlerin içerdiği değişkenler ile ilişkileri öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile ortaya konularak hangi değişkenin hangi faktör tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Daha sonra açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konulan faktör yapılarının uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Son olarak, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan faktör yapıları güvenilirlik analizi ile test edilerek faktör yapılarının güvenilirliği sağlanmıştır. Bu aşamalarda, teorik faktör yapısı içerisinde yer alıp da istatistiksel olarak faktör yapısı içerisinde yer almayan değişkenler faktör yapısından ve araştırma modelinden arındırılmıştır.

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Açıklayıcı faktör analizi (AFA), değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak yeni yapılar ortaya çıkarmaya yarayan (Özdamar, 2004-II:235), başka deyişle, veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz tekniğidir (Kurtuluş, 2004:396). Açıklayıcı faktör analizi, verilerin kovaryans veya korelasyon matrisinden yararlanarak birbirleri ile ilişkili değişkenleri gruplayarak, orijinal değişkenleri yüksek oranda açıklayan, orijinal değişkenlerle yüksek oranda ilişkili, fakat kendi aralarında ilişkisiz ortak faktörler tanımlamada kullanılmaktadır (Özdamar, 2004_II:236). AFA, bu çalışmada DFA ve GÜVENİLİRLİK ANALİZİ ile birlikte, daha önceden teorik olarak belirlenmiş ve araştırma modelinde yer alan faktör yapılarının tutarlı olup olmadıklarını ve ölçmesi amaçlanan konuyu ölçüp ölçemediğini istatistiksel olarak analiz etmek ve uygun olmayan faktör yapılarını arındırarak teorik ve istatistiksel olarak anlamlı hale getirmede kullanılmıştır.

Değişkenler arasında orta düzeyde ilişki olması (0,25-0,90 arasında korelasyon bulunması) faktör analizinde önemli bir koşuldur (Özdamar, 2004-II:248). Bu nedenle öncelikle değişkenler arası korelasyon incelenerek faktör analizi için yeterli koşulu sağlayıp sağlamadığı araştırılmıştır. Ayrıca, tüm korelasyon matrisini inceleyerek verilerin faktör analizi için uygunluğunu inceleyen "Bartlett Testi" yapılmıştır. Bartlett Testi, korelasyon matrisini inceleyerek verilerin değişkenler arasındaki ilişkiler açısından faktör analizine uygun olup olmadığını göstermektedir. İlave olarak örnek büyüklüğünün yeterliliğini ölçen KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) ile örnek büyüklüğünün böyle bir analiz için yeterli olup olmadığı da araştırılmıştır. Örnek büyüklüğünün analizinde KMO değerinin 0,70 üzerinde olması mükemmelliği, 0,60-0,70 arasında olması orta derecede mükemmelliği, 0,50-0,60 arasında olması kabul edilebilirliğini, 0,50'den aşağı olması ise kabul edilemez olduğunu göstermektedir (Hair ve diğ., 1998:99).

Korelasyon uyumuna dayanan çok değişkenli analiz tekniklerinin uygulanmasında doğrusallık önemli bir koşul olduğundan AFA uygulanmasında da ana bileşenler ve regresyon yöntemi seçildiğinden doğrusallık önemli bir koşuldur (Özdamar, 2004-II:248). Doğrusallıktan sapma ilişkilerin daha az tahmin edilmesiyle sonuçlanır. Korelasyonu etkileyebilecek doğrusallıktan uzaklaşmayı tanımlayabilmek için değişkenlerin saçılma grafikleri ve basit regresyon analizi yapılarak bağımlı değişkenin açıklanmayan kısmını gösteren artıkların (*residuals*) incelenmesi önem arz etmektedir. Artıkların incelenmesi, özellikle regresyon değişkeninde doğrusal etkilerin ortaya çıkıp çıkmadığını anlamak açısından önemlidir. Dolayısı ile araştırma modelinin testinde kullanılan regresyon analizinde de kullanılan önemli bir yöntemdir (Hair ve diğ., 1998:75). Bu çalışmada, doğrusallığın tespit edilmesi için araştırma modeli ve kurulan hipotezler çerçevesinde tüm değişkenler saçılma grafikleri ile incelenmiş; doğrusallığı bozacak herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Ölçü birimlerinin farklılığı ve varyansların farklılığı faktör analizinde yani faktörlerin belirlenmesinde önemli etkilere sahiptir. Büyük varyanslı değerler göreceli olarak küçük varyanslı değişkenlerin etkilerini azaltacağından standardize değerlere göre analiz yapılması uygun olacaktır. Bu nedenle faktör analizinde standart veri matrisi ya da korelasyon matrisi (*R*) ile çalışmak uygun bir yaklaşımdır (Özdamar, 2004-II:241). Orijinal değerlerin ve standardize değerlerin korelasyon matrisleri birbirlerine eşit olduğundan (Özdamar, 2004-II:243-244); bu çalışmada faktörlerin

belirlenmesinde standardize değerler korelasyon matrisi kullanılmıştır. Böylece korelasyon matrisinin özdeğerlerinden yararlanarak orijinal değişkenliği büyük oranda açıklayan ve teorik yapıya uygun bir faktör yapısı belirlemeye çalışılmıştır.

Faktörlerin belirlenmesinde, orijinal verileri minimum sayıda veriyle özetlemek maksadıyla genel olarak kabul görmüş ve sıklıkla kullanılan ana bileşenler analizi kullanılmıştır. Ana bileşenler faktör analizi yapıldığında çok değişkenli normal dağılım koşulu aranmamaktadır. Faktör sayısı belirlemede, yaygın olarak kullanılan Kaiser Kriterine göre birden büyük özdeğer ($\lambda \geq 1$) sayısı kadar faktör belirlemek esas alınmıştır (Özdamar, 2004-II:238-241).

Faktör yapısını daha basit hale getirmek, orijinal verilerle ilgili daha anlamlı verilere ulaşmak, daha etkin sonuçlar alınması için faktör yüklerinin belirlenmesinde faktörler rotasyona tabi tutularak faktör eksenleri belli bir açıyla döndürülmektedir. Diğer bir ifade ile, belirlenen faktör yapılarının açıkladığı değişkenler ile doğrusal olarak bağımlı, fakat aralarında bağımsız ortogonal bir yapıya ulaşmaları için eksenlerin optimal bir açıyla döndürülmesi olarak ifade edilmektedir. Döndürme işlemi, her bir faktörde ağırlıklı olarak etkili olan faktörlerin belirgin olarak ortaya konmasını sağlamaktadır (Özdamar, 2004-II:238). Bu çalışmada, yaygın olarak kullanılan ve veriler için en iyi uyumu sağlayan "*Kaiser Normalizasyonlu Varimax*" rotasyon yöntemi (belirlenen faktör yüklerinin gama (φ) = 1 olacak şekilde döndürülmesini sağlar) (Loehlin, 1998) kullanılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde, faktör yapılarını belirlemede temel olarak faktör yükleri belirleyicidir. Faktör yükleri aynı zamanda o faktör ile değişken arasındaki korelasyonu veya değişkenin faktör tarafından temsil edilme gücünü ifade etmektedir. Bir değişken hangi faktör yapısı ile yüksek derecede korelasyon gösteriyor ise o faktörün oluşumunu belirlemede kullanılmıştır. Faktör yapısı içerisinde değişkenlerin bir kısmı ana rol oynarken bir kısmı yardımcı rol oynamaktadır. Belirlenen faktör yüklerinden yararlanarak her bir değişkenin faktör içindeki ağırlığı belirlenmiştir. Her bir faktör yapısı içerisinde yer alan değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını belirten faktör yüklerinin genellikle 0,3'ü geçmesi tavsiye edilmektedir (Hair ve diğ., 1998:111)

Yukarıda belirlenen esaslar çerçevesinde; orijinal değişkenleri açıklamak üzere elde edilen faktör yapıları orijinal değişkenler yerine kullanılırken faktörleri temsil eden değerler olarak faktör skorları kullanılmaktadır (Özdamar, 2004-II:254). Bu çalışmada, ana bileşenler analizi ve korelasyon matrisini kullanarak varimax yöntemine göre elde edilmiş faktör skorları faktörleri temsil eden değerler olarak araştırma modelinin testinde kullanılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

AFA ile faktör yapıları belirlendikten sonra, faktör yapıları ile değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığı veya araştırma değişkenlerinin belirlenen faktör yapıları ile yeterince temsil edilip edilmediğini belirlemek; dolayısı ile belirlenen faktörlerin orijinal yapıyı açıklamakta yeterli olup olmadığını istatistiksel olarak test etmek maksadıyla DFA uygulanmıştır. AFA belirlenen model araştırıcı model olarak kabul edilir ve DFA ile test edilir (Özdamar, 2004-II:266-276).

Bu maksatla, bu çalışmada STATISTICA 6.0 ve "Yapısal Denklem Modellemesi (*Structural Equation Modelling-SEM)*" yaklaşımı kullanılmıştır. Yapısal denklem modellemesi yaklaşımında faktörler (*latent variables*) arasındaki yapısal ilişkilerden oluşan modeller test edilerek uyuşmazlıklar belirlenir ve uygunluk testleri ile modeller değerlendirilir (Özdamar, 2004-II:266-276). Bu çalışmada önceden belirlenen modellerin veriyi ne kadar iyi açıkladığını belirlemek maksadıyla ki-kare istatistiği kullanılmıştır. Kikare istatistiği, gözlenen değişkenlerin kovaryans yapıları ile model ile ulaşılan ve faktörler tarafından belirlenen kovaryans yapılarının benzer olup olmadıklarını; kısaca gözlenen değişkenlerin kovaryans yapıları ile modelin uygunluk gösterip gösterdiğini test etmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesi oranının (kikare istatistiğinin) <3.0 olması arzu edilen bir durumdur; ki-kare istatistiğinin <5.0 civarında ($p<0,001$) olması da kabul edilebilir bir uyumdur (Hair ve diğ., 1998).

Model uygunluğu bu şekilde belirlendikten sonra, belirlenen faktör yapılarının ölçek içerisinde yer alan soruların (değişkenlerin) kovaryans yapısını açıklayıp açıklamadığı t istatistiği ($p<0,001$) ile belirlenir (Özdamar, 2004-II:266-276). t değeri ne kadar büyük olursa ($t\geq2.0$) değişkenler ait oldukları faktörler tarafından o kadar iyi açıklanır (Carr ve Pearson, 1999:497-519; Chen ve diğ., 2004:505-523). Ayrıca t istatistiği ile birlikte standart hatanın sıfıra yaklaşmaması (0,0003 gibi) da önemlidir

(Carr ve Pearson, 1999:497-519). AFA'de olduğu gibi her strateji veya gruba ait değişkenler kendi bütünlüğü içinde DFA'de değerlendirmeye alınmışlardır.

Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, bir ölçme aracında bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Davranışsal, yargısal, bilgi-tutum-beğeni ile ilgili bir ölçekte yer alan sorulan bir fenomeni açıklayabilmesi için birbirleri ile yüksek korelasyon göstermeleri ya da soruların birlikte değişim (kovaryans) derecelerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir aracın güvenilir olması için ölçeceği fenomeni geçerli ve tutarlı ölçebilmesi ve tekrar elde edilebilir sonuçlar üretmesi gerekir (Özdamar, 2004-II:621-636).

Testlerin güvenilirliğini hesaplamakta güvenilirlik katsayıları kullanılmaktadır. Güvenilirlik analizinde, güvenilirlik katsayısı olarak, çoğunlukla istatistik temelleri tutarlı, tüm soruları dikkate alarak hesaplama yaptığından ve testin genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtması nedeniyle "*Cronbach Alfa* Katsayısı (α)" (Cronbach, 1951:297-334) kullanılmaktadır (Kannan ve Tan, 2003:472-489). *Cronbach Alfa* katsayısı, toplam puanlar üzerine kurulu ölçeklere (Likert Ölçeği) dayalı araçların güvenilirliğini ortaya koymaya yarar. *Cronbach Alfa* katsayısı, ölçekteki soruların birbirleri ile türdeşliğini veya benzerliğini, yakınlığını ortaya koyar, bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını değerlendirir. Başka bir ifade ile *Cronbach Alfa* iç tutarlılığı ölçmeye yarar. *Cronbach Alfa* katsayısı ölçekte yer alan soruların varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değişim gösterir (Özdamar, 2004-II:621-636). Bir ölçeğin veya yapının güvenilir olması için güvenilirlik katsayısının en az 0,70 olması gerekmektedir. Eğer ölçek güvenilirliği 0,70'den yukarıda ise; ölçek soruları arasında sıkı bir ilişki vardır ve ölçme aracının güvenilir olduğunun sıkı bir göstergesidir (Nunnally, 1988). Güvenilirlik katsayısının 0,70'den yukarı olması arzu edilen bir durumdur; ancak, yeni oluşturulan ölçeklerde ise bu katsayı 0,60'tan yukarı olması durumunda kabul edilmektedir (Hair ve diğ., 1998; Ndibusi ve diğ., 2005:330-349). Carr ve Smeltzer (1999:43-51)'e göre ise keşifsel araştırmalarda güvenilirlik katsayısının 0,50 ile 0,60 arasında olması kabul edilmektedir. Hatta Alexandris ve diğ. (2002:224-231) güvenilirlik katsayısı çok düşük olan (0,29 seviyesinde) bir değişkeni kullanmıştır (Ndibusi ve diğ., 2005:330-349).

Cronbach Alfa katsayısına ilave olarak, bir sorunun ölçek içindeki önemini veya ölçeğe katkısını göstermesi açısından bir soru ile bütün arasındaki korelasyon katsayısı da güvenilirlik analizinde dikkate alınan bir boyuttur. Eğer bir sorunun parça-toplam (*item-total)* katsayısı çok düşük ise o sorunun ölçme aracında gereksiz olduğu ve ölçekten çıkarılması gerektiği yorumu yapılabilir (Özdamar, 2004-II:621-636).

AFA ve DFA'de geçerlilik testi yapılırken araştırma modelinde bağımsız değişkenleri temsil eden yurt dışı alıcıların tedarik stratejileri (üç ayrı strateji), teorik olarak konu bütünlüğü sağlanması açısından, her strateji kendi bütünlüğü içerisinde değerlendirmeye alınarak açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Aynı şekilde, bağımlı değişkenleri temsil eden, tedarikçi işletmelerin performansındaki iyileşme ve yenilikçilik teorik olarak konu bütünlüğü sağlanması açısından, kendi bütünlüğü içerisinde değerlendirmeye alınarak açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizinde ise; araştırma değişkenlerini temsil eden faktör yapıları ayrı ayrı analiz edilmiştir.

4.2.1. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi

Tedarikçi değerlendirme ve geliştirme stratejisi birinci grup bağımsız değişkenleri temsil etmektedir. Bu stratejiyi açıklamak üzere belirlenen 44 değişken teorik olarak 10 ayrı faktör yapısı ile açıklanmıştır. Önceki kısımlarda belirtildiği gibi, tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini temsil eden teorik faktör yapılarının geçerliliği ve güvenilirliğinin sağlanması açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak; teorik faktör yapılarının doğruluğunu teyit etmek, teorik faktör yapıları içinde yer alan değişkenlerin başka faktör yapıları içinde yer alıp almadıklarını araştırmak maksadıyla tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi içinde yer alan soruların hepsi AFA'ne tabi tutulmuştur. İlk aşamada, değişkenler arası korelasyon incelenmiş ve faktör analizi için yeterli koşulu sağladığı görülmüştür. Daha sonra, verilerin faktör analizi için uygunluğu Bartlett testi ile teyit edilmiştir (χ^2*=3941,788; df=820; p=0,000*). Ayrıca KMO değeri (0,877) örnek büyüklüğünün böyle bir analiz için yeterli olduğunu göstermiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre, tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini temsil etmek

üzere teorik olarak oluşturulan faktör yapılarının teyit edildiği, tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin 10 faktör tarafından açıklandığı görülmüştür. Ancak, "teknik yetenekler" (TY) faktör yapısı içinde yer alan; "sahip olunan teknoloji", "satış sonrası hizmet desteği sağlayabilme" ve "alt tedarikçilerin mühendislik ve üretim yetenekleri" farklı faktör yapıları içerisinde yer almaları ve teorik faktör yapısını bozmaları nedeniyle arındırılmıştır. Arındırma işlemi sonucunda kalan faktör yapıları için tekrar AFA uygulanmış önceden teorik olarak belirlenen faktör yapıları korunmuştur. Tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini temsil etmek üzere belirlenen; istatistiksel olarak anlamlı faktörler ve faktör yapıları, faktör yükleri, her faktör için belirlenen öz değer ve varyans açıklama yüzdesi Tablo 4-15'dedir. Değişkenlerin faktör yapısı içerisindeki ağırlıklarını gösteren faktör yüklerinin 0,431 ile 0,815 arasında değiştikleri ve böylece Hair ve diğ. (1998:87-135) tarafından belirlenen koşulu sağladıkları belirlenmiştir. Mevcut faktör yapısı toplam varyansın % 68,39'nu açıklamaktadır. AFA sonuçlarına göre faktör yapıları incelendiğinde 10ncu faktör yapısının (TSF10 birim fiyat) tek değişkenli olduğu görülmektedir. Bu durum, geçmiş araştırmalara dayanarak oluşturulan tek değişkenli fiyat faktör yapısını da desteklemektedir. Birim fiyat daha önceki çalışmalarda (Güdüm ve Kavas, 1996:10-21; Goffin ve diğ., 1997:422-436; Tracey ve Tan, 2001:174-188; Bharadwaj, 2004:317-323; Cagliano ve diğ., 2004:161-164) da tek değişkenli olarak belirlendiği ve araştırma modelinde kullanıldığı için bu çalışmada da korunmuştur. Ancak, tek değişkenli olması nedeniyle bu faktör yapısının doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi testi yapılamamıştır.

İkinci aşamada, alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi kapsamındaki tüm faktör yapıları ve kapsadığı değişkenler DFA'ne tabi tutulmuş; gerek AFA ile belirlenen model gerekse değişkenlerin temsil edildikleri faktörler tarafından açıklanıp açıklanmadıkları DFA ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4-15'de görülmektedir. Buna göre tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini belirleyen faktör yapılarının temsil ettikleri değişkenleri istatistiksel olarak açıkladıklarını ($t>2$, $p<0,001$) veya başka ifade ile her bir değişkenin ait olduğu faktör yapısına bağlı olduğunu göstermektedir. Tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini açıklayan faktör yapılarına dayalı modelin (tek değişkenli olduğu için TSF10 hariç) uygun olduğu ki-kare istatistiği ($\chi^2/df=1772,529/629=2,82;\ p<0,001$) ile belirlenmiştir.

Son aşamada, AFA ve DFA müteakip, faktör yapılarının güvenilirliğini sağlamak maksadıyla her bir faktör yapısı ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4-15'de görüldüğü gibi, tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi içerisinde belirlenen faktör yapılarına ait güvenilirlik katsayıları (*cronbach alfa*) 0,62 ile 0,90 arasında değişmektedir. Sadece tedarikçi kalite sistemi, tedarikçi güvenilirliği, geçmiş ilişki ve uzun süreli tedarik sağlama faktör yapıları 0,60 ile 0,70 arasında yer almıştır. Dolayısı ile tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisine ait ölçekler (faktör yapıları) kabul edilebilir güvenilirlik değerleri içerisinde yer almıştır. Tek sorulu bir ölçek olması nedeni ile TSF10'nun güvenilirliği hesaplanamamıştır (bkz. Tablo 4-15).

Alıcının uluslararası tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde, tedarikçi bakış açısından cevaplayanlara göre soru (değişken) açısından bakıldığında, ortalamalara göre en önemli tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütleri sırasıyla "ürün kalitesi" (μ=4,771), "tedarikçinin güvenilirliği" (μ=4,756), "zamanında teslim" (μ=4,755) ve "birim fiyat" (μ=4,629) olarak belirlenmiştir. Faktör yapısı açısından bakıldığında ise, faktör içerisindeki diğer soruların düşük önemde olmasından dolayı faktör yapılarının önem derecesi değişmiş ve azalmıştır. Ancak, ürün birim fiyatı tek sorulu bir faktör yapısı olduğundan puanlama derecesinde düşme olmamıştır. Bu nedenle birim fiyat, faktör yapısı olarak diğer faktör yapılarının önüne geçmiştir. Tablo 4-15'de görüldüğü gibi, uluslararası tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde faktör ortalamalarına göre "ürün birim fiyatı" faktör yapısı birinci sırada (μ=4,63) yer alırken; bunu sırasıyla "tedarikçinin teslimat yeteneği" (μ=4,49), "tedarikçinin sadakat ve güvenilirliği" (μ=4,40) ve "tedarikçinin kalite sistemi" (μ=4,39) izlemiştir. Ancak genel olarak bakıldığında ilk dört sıralama ürün kalitesi, tedarikçinin güvenilirliği, zamanında teslim ve birim fiyat olacak şekilde aynı kalmıştır. Dolayısı ile uluslararası tedarikçi seçiminde ürün kalitesi, tedarikçi güvenilirliği, zamanında teslimat ve fiyat dikkate alınan en önemli ölçütlerdir. Buna karşılık, ülkenin ekonomik ve politik istikrarı ile tedarikçinin örgüt stratejisi en düşük önem derecesindeki ölçütler olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4-15: Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi Faktör Yapıları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans	Ortalama	Std [a]	Cronbach's Alfa [b]	Std Hata	t değeri
TSF01_Tedarikçinin Örgüt Yapısı ve Stratejisi	Satın Alma Stratejisi	0,794	5,85	14,265	3,48	0,80	0,90 (0,90)	0,074	13,286
	Alt Tedarikçiler ile İlişkisi	0,766						0,074	13,083
	Organizasyon Yapısı	0,753						0,068	12,007
	Alıcı ile Kültürel Uyum	0,706						0,071	11,500
	Yönetim Sistemi	0,704						0,070	10,974
	Çevreye Duyarlılığı	0,667						0,080	11,569
	Çalışanların Yetenekleri ve Eğitim Seviyesi	0,598						0,071	9,852
	Yatırım Planları	0,546						0,073	9,137
	Üretim Maliyeti	0,523						0,090	7,174
	Finansal Durumu	0,454						0,074	7,485
	İletişim Alt Yapısı	0,434						0,072	6,884
TSF02_Tedarikçinin Teknik Yeteneği	Mühendislik ve Tasarım Yeteneği	0,849	3,00	7,31	3,94	0,82	0,86 (0,86)	0,064	13,576
	Araştırma ve Geliştirme Yeteneği	0,693						0,070	12,148
	Üründe Mühendislik Değişikliği Yapabilme	0,610						0,066	11,617
	Yenilikçilik (Yeni Fikir, Yöntem Geliştirme)	0,578						0,067	9,686
	Üretim (Mühendislik, Ekipman) Yeteneği	0,431						0,066	10,045
TSF03_Tedarikçinin Teslimat Yeteneği	Teslimat Süresi	0,738	2,86	6,97	4,49	0,56	0,78 (0,80)	0,046	12,622
	Zamanında Ürün Teslim Etme	0,726						0,040	12,431
	Siparişlere Kısa Sürede Cevap Verebilme	0,587						0,049	10,159
	Miktar Esnekliği	0,547						0,069	6,243
	Üretim Süresi	0,512						0,063	7,551
TSF04_Coğrafi Konum ve Lojistik	Coğrafi Açıdan Yakınlığı	0,815	2,86	6,97	3,96	0,96	0,78 (0,78)	0,088	10,114
	Alıcı İçin Oluşan Lojistik Maliyet	0,743						0,079	10,199
	Ülkedeki Ulaşım Alt Yapısı	0,650						0,085	9,466
TSF05_Ekonomik ve Politik İstikrar	Ülkedeki Kur Dalgalanmaları	0,925	2,83	6,90	3,43	1,04	0,85 (0,85)	0,072	17,146
	Ülkedeki Döviz Kurunun Değeri	0,883						0,073	16,191
	Ülkedeki Politik İstikrar	0,518						0,084	8,290
	Ülkedeki Gümrük Tarifeleri ve İşlemler	0,470						0,078	8,080
TSF06_Tedarikçinin Sadakat ve Güvenilirliği	Alıcıya Sadakat	0,667	2,47	6,03	4,40	0,67	0,66 (0,70)	0,083	8,374
	Güvenilir Olma	0,637						0,044	7,470
	Ülkedeki Ticari Kurallar ve Standartlar	0,614						0,088	7,125
TSF07_Problem Çözme ve İyileştirme, Bilgi Paylaşımı	Problem Çözme Yeteneği	0,813	2,347	5,724	4,12	0,76	0,77 (0,79)	0,061	12,721
	Sürekli İyileştirme Faaliyetleri	0,729						0,056	10,417
	Bilgi Paylaşmada İstekli Olma	0,573						0,078	8,089
TSF08_Tedarikçinin Kalite Sistemi	Kalite Belgeleri	0,725	2,31	5,63	4,39	0,68	0,62 (0,67)	0,093	7,558
	Ürün Kalitesi	0,721						0,050	7,659
	Üretim Süreci (Proses)	0,687						0,089	6,405
TSF09_ Geçmiş İlişki ve Uzun Süreli Tedarik	Alıcı ile Geçmişteki İlişki	0,683	2,00	4,88	4,18	0,72	0,65 (0,65)	0,104	7,239
	Geçmiş İş Performansı	0,665						0,087	6,024
	Uzun Süreli Ürün ve Hizmet Desteği Sağlama	0,552						0,074	5,958
TSF10_Fiyat	Ürün Birim Fiyatı	0,772	1,53	3,74	4,63	0,71			

Not: [a] Std=Standart sapma [b] Parantez içindeki değerler standardize alfa değerlerini göstermektedir.

4.2.2. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi

Tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi ikinci grup bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Bu stratejiyi açıklamak üzere belirlenen 21 değişken teorik olarak 4 ayrı faktör yapısı ile açıklanmıştır. Önceki kısımlarda olduğu gibi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini temsil eden teorik faktör yapılarının geçerliliği ve

güvenilirliğinin sağlanması açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak; teorik faktör yapılarının doğruluğunu teyit etmek, teorik faktör yapıları içinde yer alan değişkenlerin başka faktör yapıları içinde yer alıp almadıklarını araştırmak maksadıyla tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi içinde yer alan soruların hepsi AFA'ne tabi tutulmuştur. İlk aşamada, değişkenler arası korelasyon incelenmiş ve faktör analizi için yeterli koşulu sağladığı görülmüştür. Daha sonra, veri yapısının faktör analizi için uygunluğu *Bartlett* testi ile teyit edilmiştir (χ^2*=2042,045; df=210; p=0,000*). *Ayrıca,* KMO değeri (0,898) örnek büyüklüğünün böyle bir analiz için yeterli olduğunu göstermiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisinin dört faktör tarafından açıklandığı ve tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini temsil etmek üzere teorik olarak oluşturulan faktör yapılarının teyit edildiği görülmüştür. Ancak, "iyileştirme desteği sağlamak" (TGF01) faktör yapısı içinde yer alan "tedarikçiye finansal destek sağlamak" ve "tedarikçiye yatırım desteği sağlamak" farklı faktör yapıları içerisinde yer almaları ve teorik faktör yapısını bozmaları nedeniyle arındırılmıştır. Arındırma işlemi sonucunda kalan faktör yapıları için tekrar AFA uygulanmış önceden belirlenen teorik faktör yapıları korunmuştur. Tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisini temsil etmek üzere belirlenen; istatistiksel olarak anlamlı faktörler ve faktör yapıları, faktör yükleri, her faktör için belirlenen öz değer ve varyans açıklama yüzdesi Tablo 4-16'dadır. Değişkenlerin faktör yapısı içerisindeki ağırlıklarını gösteren faktör yüklerinin 0,519 ile 0,827 arasında değiştikleri ve Hair ve diğ. (1998:87-135) tarafından belirlenen koşulu sağladıkları görülmüştür. Mevcut faktör yapısı toplam varyansın % 64,81'ni açıklamaktadır.

İkinci aşamada, alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi kapsamındaki tüm faktör yapıları ve kapsadığı değişkenler DFA'ne tabi tutulmuş olup; gerek AFA ile belirlenen model gerekse değişkenlerin temsil edildikleri faktörler tarafından açıklanıp açıklanmadıkları DFA ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4-16'da görülmektedir. Buna göre tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini belirleyen faktör yapılarının temsil ettikleri değişkenleri istatistiksel olarak açıkladıkları ($t>2$, $p<0,001$); başka ifade ile her bir değişkenin ait olduğu faktör yapısına bağlı olduğunu göstermektedir. Tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini

açıklayan ve faktör yapılarına dayalı modelin uygun olduğu ki-kare istatistiği (χ^2/df= *588,129/153,0=3,84, p<0,001*) ile belirlenmiştir.

Tablo 4-16: Tedarikçi Yönetme ve Geliştirme Stratejisinin Faktör Yapıları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans	Ortalama	Std [a]	Cronbach's Alfa [b]	Std Hata	t değeri
TGF01_İyileştirme Desteği Sağlamak	Tedarikçinin Maliyetlerini Düşürmesi İçin Destek Sağlamak	0,788	5,07	26,69	2,50	0,95	0,92 (0,92)	0,079	12,695
	Tedarikçinin Problemlerinin Çözümünde Destek Sağlamak	0,784						0,074	12,203
	Tedarikçinin Satın Alma Faaliyetlerinde Destek Sağlamak	0,775						0,078	12,471
	Tedarikçinin Kalitesini Geliştirmek İçin Destek Sağlamak	0,756						0,081	12,916
	Gelecekte Fayda Sağlamak (Miktar Artırımı) İçin Tedarikçiye Taahhütte Bulunmak	0,703						0,084	8,737
	Tedarikçinin Tedarikçilerini Geliştirmek İçin Destek Sağlamak	0,651						0,074	10,869
	Tedarikçinin Süreçlerine Teknoloji Transferi Yapmak	0,650						0,080	11,053
	Tedarikçiye Yatırım Planlarında Yön Vermek	0,634						0,081	10,613
	Tedarikçiyi Ödüllendirmek	0,537						0,084	9,324
	Tedarikçinin Mühendislik ve Tasarım Faaliyetlerine Destek Sağlamak	0,519						0,086	10,527
TGF02_Tedarikçi Performans Değerlendirme ve Belgelendirme	Tedarikçiyi Ön Değerlendirmeye Tabi Tutmak	0,827	2,53	13,31	3,51	1,02	0,81 (0,81)	0,089	9,552
	Tedarikçinin Performans Hedeflerini Yükseltmesini İstemek	0,738						0,078	10,818
	Tedarikçi Belgelendirme (Geliştirme Programı) Uygulamak	0,703						0,092	11,565
	Tedarikçiyi Düzenli Olarak Performans Açısından Değerlendirmek	0,574						0,097	8,364
TGF03_Eğitim Desteği Sağlamak	Tedarikçiye Eğitim Desteği Sağlamak	0,791	2,36	12,42	2,40	1,19	0,81 (0,81)	0,086	11,158
	Tedarikçinin Katılacağı Seminer ve Toplantılar Düzenlemek	0,739						0,070	16,156
TGF04_Karşılıklı Ziyaret ve Personel Görevlendirme	Tedarikçi Personelini Kendi Tesislerine Davet Etmek	0,698	2,35	12,39	2,82	1,01	0,68 (0,68)	0,117	7,337
	Tedarikçinin Tesislerinde Personel Görevlendirmek	0,656						0,108	7,040
	Tedarikçinin Tesislerine Ziyaret Yaparak Destek Sağlamak	0,654						0,108	7,798

Not: [a] Std=Standart sapma [b] Parantez içindeki değerler standardize alfa değerlerini göstermektedir.

AFA ve DFA'ni müteakip, son aşamada, faktör yapılarının güvenilirliğini sağlamak maksadıyla her bir faktör yapısı (ölçek) ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4-16'da görüldüğü gibi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi içerisinde belirlenen faktör yapılarına ait güvenilirlik katsayıları (*cronbach alfa*) 0,68 ile 0,92 arasında değişmektedir. Sadece "karşılıklı ziyaret ve personel görevlendirme" (TGF04) faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,68 olarak belirlenmiştir. Dolayısı ile tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisine ait ölçekler kabul edilebilir güvenilirlik değerleri içerisinde yer almıştır.

Uluslararası boyutta alıcı tedarikçi ilişkisinde, alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi tedarikçi bakış açısı ile cevaplayanların faktör ortalamaları dikkate alındığında, "tedarikçiyi performans açısından sürekli olarak değerlendirme

ve belgelenirme"nin (μ=3,51) ilişkide hakim ve baskın boyut olduğu; bunu "karşılıklı ziyaret"in (μ=2,81) izlediği; "tedarikçi iyileştirme desteği" (μ=2,50) ve "eğitim desteği" (μ=2,40) faaliyetlerinin faktör ortalamaları dikkate alındığında ise çok düşük kaldığı (Tablo 4-16) görülmektedir. Dolayısı ile uzun dönemli uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarikçiyi sürekli olarak performans açısından değerlendirilmesi tedarikçiler tarafından önemli bir boyut olarak algılanmaktadır. Buna karşılık, uluslararası boyutta tedarikçiye iyileştirme desteği sağlama faaliyetlerinin ise zayıf kaldığı görülmektedir.

4.2.3. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi (Alıcı-Tedarikçi İşbirliği)

Tedarikçi işbirliği stratejisi üçüncü grup bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Bu stratejiyi açıklamak üzere belirlenen 20 değişken teorik olarak 4 ayrı faktör yapısı ile açıklanmıştır. Önceki kısımlarda olduğu gibi, tedarikçi işbirliği stratejisini temsil eden teorik faktör yapılarının geçerliliği ve güvenilirliğinin sağlanması açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak; teorik faktör yapılarının doğruluğunu teyit etmek, teorik faktör yapıları içinde yer alan değişkenlerin başka faktör yapıları içinde yer alıp almadıklarını araştırmak maksadıyla tedarikçi işbirliği stratejisi içinde yer alan soruların hepsi AFA'ne tabi tutulmuştur. İlk aşamada, değişkenler arası korelasyon incelenmiş ve faktör analizi için yeterli koşulu sağladığı görülmüştür. Daha sonra, veri yapısının faktör analizi için uygunluğu *Bartlett* testi ile teyit edilmiştir (χ^2*=1840,666; df=190; p=0,000*). KMO değeri (0,877) örnek büyüklüğünün böyle bir analiz için yeterli olduğunu göstermiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre, tedarikçi işbirliği stratejisinin 4 faktör tarafından açıklandığı ve tedarikçi işbirliği stratejisini temsil etmek üzere teorik olarak oluşturulan faktör yapılarının teyit edildiği görülmüştür. Ancak, "güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği" (ATİF01) faktör yapısı içinde yer alan; "risk ve ödülleri paylaşmak", "tedarikçinin gösterdiği çabayı pozitif yönde desteklemek" farklı faktör yapıları içerisinde yer almaları ve teorik faktör yapısını bozmaları nedeniyle arındırılmıştır. Arındırma işlemi sonucunda kalan faktör yapıları için tekrar AFA uygulanmış önceden belirlenen teorik faktör yapıları korunmuştur. Tedarikçi işbirliği stratejisini temsil etmek üzere belirlenen; istatistiksel olarak anlamlı faktörler ve faktör yapıları, faktör yükleri, her faktör için

belirlenen öz değer ve varyans açıklama yüzdesi Tablo 4-17'dedir. Değişkenlerin faktör yapısı içerisindeki ağırlıklarını gösteren faktör yüklerinin 0,457 ile 0,895 arasında değiştikleri ve Hair ve diğ. (1998:87-135) tarafından belirlenen koşulu sağladıkları görülmüştür. Mevcut faktör yapısı toplam varyansın % 65,37'ni açıklamaktadır.

İkinci aşamada, alıcının tedarikçi işbirliği stratejisi kapsamındaki tüm faktör yapıları ve kapsadığı değişkenler DFA'ne tabi tutulmuş olup; gerek AFA ile belirlenen model gerekse değişkenlerin temsil edildikleri faktörler tarafından açıklanıp açıklanmadıkları DFA ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4-17'de görülmektedir. Buna göre tedarikçi işbirliği stratejisini belirleyen faktör yapılarının temsil ettikleri değişkenleri istatistiksel olarak açıkladıkları ($t>2$, $p<0,001$); başka ifade ile her bir değişkenin ait olduğu faktör yapısına bağlı olduğunu göstermektedir. Tedarikçi işbirliği stratejisini açıklayan ve faktör yapılarına dayalı modelin uygunluğu ki-kare istatistiği ($\chi^2/df=635,892/136,0=4,68,p<0,001$) belirlenmiştir.

Tablo 4-17: Tedarikçi İşbirliği Stratejisinin Faktör Yapıları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans	Ortalama	Std [a]	Cronbach's Alfa [b]	Std Hata	t değeri
ATİF01_Güven ve Sadakate Dayalı Uzun Dönemli İşbirliği	Verilen Sözleri Tutmak, Anlaşmaya Sadık Kalmak	0,847	4,55	25,27	4,37	0,64	0,88 (0,88)	0,040	12,675
	Karşılıklı Güven	0,795						0,049	12,244
	Yakın Koordinasyon ve İşbirliği	0,748						0,055	12,050
	Uzun Dönemli İlişki Sürdürme	0,739						0,061	11,194
	Alıcının Memnuniyetini Artırmak	0,706						0,058	9,213
	Ortak Amaçlara Ulaşmak için Çaba Göstermek	0,686						0,055	11,020
	Alıcının Sistemlerine ve Süreçlerine Adapte Olmak	0,566						0,071	8,574
	İşbirliğine Dayalı Sürekli İyileştirme Yapmak	0,457						0,065	7,879
ATİF02_Ürün Geliştirmeye Tedarikçi Katılımı (Takım Çalışması)	Ürün Geliştirme Konularında Takım Çalışması Yürütmek	0,895	3,539	19,66	3,15	1,02	0,86 (0,86)	0,076	15,706
	Ortak Ürün Geliştirme Faaliyetlerinde Bulunmak	0,853						0,081	13,145
	Alıcının Tedarikçi Sayısını Azaltarak Tedarikçi ile İşbirliğini Artırması	0,730						0,087	9,585
	Alıcının Ürün Geliştirme Süreçlerine Erken Katılmak	0,710						0,081	10,734
	Problemlerin Çözümünde Birlikte Çalışmak	0,580						0,079	9,316
ATİF04_Maliyet ve Kalite İşbirliği	Maliyetleri Endüstriyel Alıcıya Açmak	0,724	1,999	11,10	3,28	0,93	0,63 (0,63)	0,125	6,003
	Ürün Kalitesini Artırmak İçin İşbirliği Yapmak	0,616						0,088	5,518
	Maliyetleri Düşürmek İçin Birlikte Çalışmak	0,562						0,138	7,137
ATİF04_İletişim ve Bilgi Paylaşımı	Karşılıklı Bilgi Paylaşımı	0,806	1,681	9,34	3,81	1,00	0,76 (0,76)	0,080	9,560
	Açık ve Etkili İletişim	0,641						0,055	17,484

Not: [a] Std=Standart sapma [b] Parantez içindeki değerler standardize alfa değerlerini göstermektedir.

Son aşamada, AFA ve DFA'ni müteakip, faktör yapılarının (ölçeklerin) güvenilirliğini sağlamak maksadıyla her bir faktör yapısı (ölçek) ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4-17'de görüldüğü gibi, tedarikçi işbirliği stratejisi içerisinde belirlenen faktör yapılarına ait güvenilirlik katsayıları (*cronbach alfa*) 0,63 ile 0,88 arasında değişmektedir. Sadece "maliyet ve kalite işbirliği" (ATİF03) faktör yapısının güvenilirlik katsayısı 0,63 olarak belirlenmiştir. Dolayısı ile tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisine ait ölçekler kabul edilebilir güvenilirlik değerleri içerisinde yer almıştır.

Cevaplayanların faktör ortalamaları dikkate alındığında (Tablo 4-17), uluslararası boyutta alıcı tedarikçi ilişkisinde, alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğinde öne çıkan boyutun "güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği" (μ=4,37) olduğu, bunu "iletişim ve bilgi paylaşımı" (μ=3,81), "maliyet ve kalite işbirliği" (μ=3,28), son olarak "ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması)" (μ=3,15) izlemektedir. "Uzun dönemli güven ve sadakate dayalı işbirliği" uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde en önemli boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık en zayıf boyut olarak da "alıcının ürün geliştirme süreçlerine tedarikçinin katılımı" olarak ortaya belirmektedir.

4.2.4. Tedarikçi Performansı ve Yenilikçiliği

Araştırma modelinde bağımlı değişkenleri temsil eden tedarikçi performansı veya gelişimi üç ayrı faktör yapısından; yenilikçiliği ise bir faktör yapısından oluşmaktadır. Tedarikçi performansı ve yenilikçiliği faktör yapıları; tedarikçinin finansal olmayan performansı (FOP), tedarikçinin teknik performansı (yetenekleri) (TP), tedarikçinin finansal performansı (FP), işletme yenilikçiliği (İY) olarak belirlenmiştir. Tedarikçi performansındaki gelişimi ve yenilikçiliği temsil eden teorik faktör yapılarının geçerliliği ve güvenilirliğinin sağlanması daha önceki kısımlarda olduğu gibi açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak; teorik faktör yapılarının doğruluğunu teyit etmek, teorik faktör yapıları içinde yer alan değişkenlerin başka faktör yapıları içinde yer alıp almadıklarını araştırmak maksadıyla bağımlı değişkenleri temsil eden faktör yapıları içerisinde yer alan soruların hepsi AFA'ne tabi tutulmuştur. İlk aşamada, değişkenler

arası korelasyon incelenmiş ve faktör analizi için yeterli koşulu sağladığı görülmüştür. Daha sonra, verilerin faktör analizi için uygunluğu *Bartlett* testi ile teyit edilmiştir (χ^2*=2508,221; df=253; p=0,000*). KMO değeri (0,865) örnek büyüklüğünün böyle bir analiz için yeterli olduğunu göstermektedir. AFA sonucuna göre, tedarikçi performansının üç, yenilikçiliğinin ise bir faktör yapısı tarafından açıklandığı, böylece teorik olarak oluşturulan faktör yapılarının teyit edildiği görülmüştür. Ancak, "işletme yenilikçiliği" (İY) faktör yapısı içinde yer alan "yeni fikirleri denemek" ve "yeni üretim yöntemleri için istekli olmak" farklı faktör yapıları içerisinde yer almaları ve teorik faktör yapısını bozmaları nedeniyle arındırılmıştır. Arındırma işlemi sonucunda kalan faktör yapıları için tekrar AFA uygulanmış önceden belirlenen teorik faktör yapıları korunmuştur. Bağımlı değişkenleri temsil etmek üzere belirlenen; istatistiksel olarak anlamlı faktörler ve faktör yapıları, faktör yükleri, her faktör için belirlenen öz değer ve varyans açıklama yüzdesi Tablo 4-18'dedir. Soruların faktör yapısı içerisindeki ağırlıklarını gösteren faktör yüklerinin 0,604 ile 0,881 arasında değiştikleri ve Hair ve diğ. (1998:87-135) tarafından belirlenen koşulu sağladıkları görülmüştür. Mevcut faktör yapısı toplam varyansın % 64,33'nü açıklamaktadır.

İkinci aşamada, bağımlı değişkenleri temsil eden tüm faktör yapıları ve kapsadığı değişkenler DFA'ne tabi tutulmuş olup; gerek AFA ile belirlenen model, gerekse değişkenlerin temsil edildikleri faktörler tarafından açıklanıp açıklanmadıkları DFA ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4-18'de görülmektedir. Buna göre bağımlı değişkenleri temsil eden finansal olmayan performans, teknik performans, finansal performans ve işletme yenilikçiliği faktör yapılarının temsil ettikleri değişkenleri istatistiksel olarak açıkladıkları ($t>2$, $p<0,001$); başka ifade ile her bir değişkenin ait olduğu faktör yapısına bağlı olduğunu göstermektedir. Tedarikçi performansı ve yenilikçiliğini açıklayan ve faktör yapılarına dayalı modelin uygunluğu ki-kare istatistiği (χ^2/df*= 664,074/189,0=3,51, p<0,001*) ile belirlenmiştir.

Son aşamada, AFA ve DFA'ni müteakip, faktör yapılarının güvenilirliğini sağlamak maksadıyla her bir faktör yapısı (ölçek) ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4-18'de görüldüğü gibi, tedarikçi performansı ve yenilikçiliği içerisinde belirlenen faktör yapılarına ait güvenilirlik katsayıları (*cronbach alfa*) 0,75 ile 0,89 arasında değişmektedir. Hiçbir faktör yapısına ait güvenilirlik katsayılarının 0,70'in altına düşmediği gözlenmiştir. Dolayısı ile bağımlı değişkenleri temsil eden

tedarikçi performansı ve yenilikçiliğine ait ölçekler kabul edilebilir güvenilirlik değerleri içerisinde yer almıştır.

Tablo 4-18: Tedarikçi Performansı ve Yenilikçiliği (Bağımlı Değişkenler)

Faktörler	Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans	Ortalama	Std [a]	Cronbach's Alfa [b]	Std Hata	t değeri
FOP_Finansal Olmayan Performans	Zamanında Ürün Teslim Performansı	0,776	4,23	20,12	4,33	0,63	0,89 (0,89)	0,056	11,262
	Alıcının Memnuniyeti	0,751						0,047	12,948
	Siparişlere Kısa Sürede Cevap Verebilmesi	0,741						0,052	12,167
	Ürün Kalitesi	0,713						0,047	10,577
	Teslimat Süresi	0,705						0,058	10,586
	Değişik Miktarlarda Ürün Karşılama Yeteneği (Miktar Esnekliği)	0,689						0,057	10,731
	Tedarikçinin Üretim Süreci	0,660						0,053	9,571
TP_Teknik Performans	Mühendislik ve Tasarım (Yeni Ürün Geliştirme) Yetenekleri	0,881	3,56	16,93	4,04	0,83	0,88 (0,88)	0,063	15,202
	Ürünün Özelliklerinde İstenen Değişikliği Yapabilmesi	0,799						0,057	12,611
	Yeni Ürün Geliştirme Süresi	0,786						0,069	11,921
	Ar-Ge Yetenekleri	0,785						0,068	11,633
	Üretim Kapasitesi ve Teknolojisi	0,630						0,059	9,113
FP_Finansal Performans	Yatırımının Kazanma Gücü (Yatırımın Getiri Oranı)	0,849	3,30	15,74	3,59	0,91	0,87 (0,87)	0,064	16,527
	Satışlarının Karlılığı	0,823						0,072	14,125
	Üretim Maliyetleri	0,766						0,083	9,377
	Rakiplerine Oranla Pazar Payı	0,663						0,070	9,677
	Ortalama Yıllık Satışı	0,619						0,061	9,471
İY_İşletme Yenilikçiliği	Yeni Ürün/Üretim Yatırımları	0,753	2,42	11,54	4,32	0,68	0,75 (0,75)	0,062	9,797
	Yeni Teknolojilere Sahip Olmak	0,749						0,068	10,904
	Yeni Ürün Faaliyeti (Ürün Çeşitliliği)	0,641						0,066	7,079
	Yeni Yöntemler Araştırmak	0,604						0,071	7,414

Not: [a] Std=Standart sapma [b] Parantez içindeki değerler standardize alfa değerlerini göstermektedir.

Buraya kadar, geçerlilik ve güvenilirlik analizi kapsamında, araştırma modelinde yer alan boyutları temsil etmek üzere oluşturulan teorik faktör yapılarının geçerlilik ve güvenilirlik analizinde korunduğu görülürken; teorik faktör yapısı içerisinde yer alıp da istatistiksel olarak faktör yapısı içerisinde yer almayan değişkenler faktör yapısından ve araştırma modelinden arındırılmıştır. Böylece geçerlilik ve güvenilirlik analizi kapsamında açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi vasıtasıyla araştırma modelinde yer alan faktör yapılarının (bağımsız ve bağımlı değişkenlerin) geçerliliği ve güvenilirliği sağlanarak model testi veya hipotez testi için geçerli ve güvenilir faktör yapıları elde edilmiştir. Diğer bir ifade ile teorik olarak oluşturulan faktör yapılarının geçerliliği ve güvenilirliği istatistiksel olarak test edilerek sağlanmış ve hipotez testlerine hazır hale getirilmiştir.

Araştırma modelinde bağımsız değişkenleri temsil eden ve alıcının stratejik tedarik kapsamındaki yaklaşımlarını gösteren tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi tedarikçinin örgüt stratejisi, teknik yeteneği, teslimat yeteneği, güvenilirliği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, kalite sistemi, geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneği, ürün birim fiyatı, coğrafi konum ve lojistik, ülkenin ekonomik ve politik istikrarından oluşan çok parçalı 10 faktör yapısı ile açıklanmakta; tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi iyileştirme desteği sağlama, performans değerlendirme ve belgelendirme, eğitim desteği sağlama, karşılık ziyaret ve personel değişiminden oluşan çok parçalı 4 faktör yapısı ile açıklanmakta; tedarikçi işbirliği stratejisi güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması), maliyet ve kalite işbirliği, iletişim ve bilgi paylaşımından oluşan çok parçalı 4 faktör yapısı ile açıklanmaktadır

Tedarikçi işletmelerin performansı ve yeteneklerindeki gelişmeyi ölçmek üzere oluşturulan çok parçalı finansal olmayan performans faktör yapısı, teknik performans faktör yapısı, finansal performans faktör yapısı ve tedarikçi yenilikçiliği faktör yapısı araştırma modelinde bağımlı değişkenleri oluşturacak ve her biri ayrı değişken olarak model testlerinde kullanılacaktır. Ayrıca, bu çalışmada, ana bileşenler analizi ve korelasyon matrisini kullanarak varimax yöntemine göre AFA ile elde edilen faktör skorları orijinal değişkenleri açıklamak üzere elde edilen faktör yapılarını temsil eden değerler olarak muhafaza edilmiş ve sonraki aşamalarda hipotez testlerinde kullanılmıştır.

4.3. HİPOTEZ TESTLERİ

Analitik araştırmalardaki modelleri ve hipotezleri test etmek için çoğunlukla yapısal denklem modelleme analizi (*structural equation modeling*) veya çoklu regresyon analizi kullanılmıştır (Primo ve Amundson, 2002:33-52). Tablo 2-4'deki geçmiş literatür çalışmaları da bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Kullanılmasının kolaylığı, esnekliklerinin yüksek oluşu nedeniyle regresyon ve korelasyon analizleri pazarlama araştırmalarında çok yaygın olarak kullanılmaktadır (Kurtuluş, 2004:317).

Regresyon ve korelasyon analizleri, değişkenler arasındaki ilgiyi sayısal hale dönüştürmede kullanılan istatistiksel analizlerdir (Kurtuluş, 2004:317). Regresyon

analizi genellikle korelasyon analizi ile birlikte ele alınır ve birbirlerini tamamlarlar. Regresyon analizi, bağımlı (cevap) değişken ile bağımsız (açıklayıcı) değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini matematiksel model olarak ortaya koymakta kullanılırken; korelasyon analizi iki ve daha fazla değişken arasındaki ikili ilişki düzeyini, yönünü ve önemini belirlemekte kullanılır (Özdamar, 2004-I:527). Başka bir ifade ile regresyon analizi, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayıcılık özelliklerini analiz etmeye yaramaktadır (Özdamar, 2004-II: 187). Bu çalışma, nedensel (*casual*) ilişkileri veya modeli test etmek maksadıyla tasarlanmamıştır. Değişkenler arasındaki tahmin ilişkilerini ortaya koymak, açıklamak maksadıyla tasarlandığı için bu çalışmada, araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek maksadıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Çoklu regresyon modelinde bağımlı değişken (cevap değişkeni) tek, bağımsız değişken (açıklayıcı değişken) ise birden fazladır. Birden fazla bağımsız değişken bağımlı değişkeni açıklamada kullanılır. Verilere uyan modelin açıklayıcılık yüzdesi belirtme katsayısı (R^2) ile belirlenir. Başka bir ifade ile belirtme katsayısı modelin tutarlılığını veya tahmin gücünü belirtir. Modelde yer alan her bir açıklayıcı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin önemliliği regresyon katsayısının (b_i) önemliliğinin test edilmesi ile belirlenir. Bu maksatla, her bir değişken için hesaplanan regresyon katsayısının önemliliği *t* testi ile test edilir (Özdamar, 2004-I:541).

Regresyon analizi, istatistiksel olarak neden-sonuç ilişkisini ortaya koymada yardımcı rol oynar. İstatistiksel sonuçların mantıksal ve bilimsel dayanaklarının bulunması gerekir. Kurulan modelin tahminde kullanılıp kullanılamayacağı, mantıksal ilişkinin doğruluğu kanıtlandıktan sonra artık analizi[29] (*residual analysis*) ile denetlenmesi gerekir. Artıkların analizi mantıksal olarak bir açıklama getirmedikçe istatistiksel modelin doğruluğuna kanıt değildir (Özdamar, 2004-I:545).

Çoklu regresyon analizinin uygulanması için veri setinin aşağıdaki varsayımları yerine getirmesi gerekmektedir (Özdamar, 2004-I:541).

[29] Artık değer, gözlenen bağımlı değişken (Y) değerleri ile regresyon denklemi içerisinde açıklanan bağımlı değişken tahmin değerleri arasındaki fark değerlere artık değer (*residual*) denir ve kurulan modelin geçerliliğini analizde kullanılır (Özdamar, 2004-II;189). Başka bir ifade ile artıklar, bağımlı değişkenin açıklanmayan kısmını gösterirler. Artıkların analizi, basit regresyon analizi ile yapılır ve bağımlı değişkende doğrusal olmayan etkilerin ortaya çıkıp çıkmadığını anlamak açısında önemlidir (Hair ve diğ., 1998;75).

(1) Bağımlı değişken normal dağılım göstermelidir.

(2) Açıklayıcı değişkenler hatasız ölçülmüş olmalı ve aralarında çoklu doğrusal bağımlılık (*multicollinearity*) bulunmamalıdır (VIF<3).

(3) Hata terimleri sıfır ortalamalı ve σ^2 varyanslı normal dağılım göstermelidir.

(4) Veri setinde gözlemler arasında ardışık bağımlılık (*otokorelasyon*) bulunmamalıdır (D-W).

İstatistiksel sonuç çıkarmada verilerin normal dağılım göstermesi en önemli varsayımdır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu gerek grafiksel gerekse istatistiksel yöntemlerle anlaşılabilir. İstatistiksel yöntemler içerisinde en güvenilir olanı normal olasılık grafiğidir (*normal probability plot)* (Hair ve diğ., 1998:71). Normal olasılık grafiklerinin incelenmesi sonucunda verilere ait gözlem değerlerinin bir doğru etrafında toplandığı, diğer bir ifade ile dağılımların normal olduğu saptanmıştır. Ayrıca hata terimlerinin sıfır ortalamalı ve σ^2 varyanslı normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

Doğrusal regresyon modelinin önemli varsayımlarından bir tanesi de, hata teriminin birbirini izleyen değerleri arasında ilişki bulunmaması, başka bir ifade ile ardışık bağımlılık (*otokorelasyon*) bulunmaması halidir. Veri setinde gözlemler arasında ardışık bağımlılık bulunup bulunmadığı Durbin-Watson (DW) testi ile araştırılır (Özdamar, 2004-I:542). Bu çalışma bir zaman serisi olmayıp kesit serisi olduğu için ardışık bağımlılık sorun olarak değerlendirilmemiştir.

Regresyon analizindeki bir diğer varsayım değişkenler arasında çoklu doğrusal bağımlılık (*multicollinearity*) bulunmamasıdır. Yüksek seviyede çoklu doğrusal bağımlılık, regresyon analizindeki değişkenler arasında oldukça yüksek korelasyon olmasına sebep verir. Açıklayıcı değişkenler arasındaki yüksek korelasyon ise regresyon analizinin sonucunu şüpheli hale getirir (Mason ve Perreault, 1991:268-280). Bu çalışmada, regresyon analizinde, ana bileşenler analizi ve korelasyon matrisini kullanarak *varimax* yöntemine göre elde edilmiş faktör skorları kullanıldığından ve *varimax* yöntemine göre elde edilen faktör yapıları arasında korelasyon bulunmadığından çoklu doğrusal bağımlılık (*multicollinearity*) problem olarak değerlendirilmemektedir. Ayrıca, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağımlılık olup olmadığı VIF *(variance inflation factor*) ile kontrol edilmiştir (Akgün ve Lynn, 2002:263-286). Bu çalışmada VIF değerinin 3.0'dan

küçük olması çoklu doğrusal bağımlılığın problem olmadığını göstermektedir (Neter ve diğ., 1996).

Analiz sonuçlarının yanlış yorumlanmasına yol açacağından dikkate alınan bir diğer konu ise sapan değerlerdir. Sapan değerler, herhangi bir gözlem değerinin diğerlerinden çok farklı olarak gözlemlenmesi olarak tanımlanabilir. Aşırı sapan değerlerin varlığı analiz sonuçlarının yanlış yorumlanmasına yol açacağından bu gibi gözlem sonuçlarına ait değerlerin alıkonulması veya silinmesine karar verilmesi gerekir. Sapan değerlerin görülmesinin başlıca nedenleri verilerin yanlış girilmesi/kodlanması veya sıra dışı gözlemlerin gerçekleşmesidir. Sıra dışı gözlemlerin açıklanabilir olması durumunda bırakılması, açıklanamaz olması durumunda silinmesi gerekir (Hair ve diğ., 1998:65). Sapan değerleri belirlemek için gözlem sonuçlarına ait değerler tanımlayıcı istatistikler, frekans analizi ve kutu grafikleri ile incelenmiştir. Gözlem sonuçları Likert ölçeğine dayalı sorular kullanılarak elde edildiğinden sapan değer tespit edilmemiştir (Hair ve diğ., 1998:65; Akgün ve Lynn, 2002:263-286). Ayrıca, bu çalışmada, araştırma modelinin testinde değişkenleri temsil eden faktör skorları gözlem değeri olarak kullanıldığından, sapan değer olup olmadığı bağımsız değişkenlere karşı artık grafikleri (*residual plots*) ile araştırılmıştır (Stanley ve Wisner, 2001:287-306; Özdamar, 2004-I:549). Sapan değerler aşırı uç gözlem olarak değerlendirildiğinden, sıfır ortalamadan 4 veya daha fazla sapma sapan değer olarak dikkate alınmaktadır (Neter ve diğ., 1989). Araştırma modelinin testinde kullanılan gözlem değerleri için yapılan artıkların analizi sonucu sapan değer olarak gözlenen 140 numaralı gözlem değerinin yanlış yorumlamalara sebep vermemek için araştırmanın bundan sonraki bölümünde silinmesine karar verilmiştir.

Regresyon analizi için gerekli varsayımların sağlanması verilerin araştırma modelinin testi maksadıyla doğrusal regresyon analizine hazır olduğunu göstermiştir. Araştırma modeli kapsamında, alıcı işletmelerin uzun süreli uluslararası tedarik stratejileri kapsamındaki üç ayrı tedarik stratejisi içerisinde yer alan faktör yapıları bağımsız değişkenleri oluşturmakta; tedarikçi işletmelerin finansal olmayan performansı, teknik performansı, finansal performansı ve yenilikçiliğindeki iyileşme ve gelişmeyi temsil eden faktör yapıları ise bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır. Regresyon analizinde, faktör yapılarını temsil etmek üzere, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanan faktör yapılarının AFA sonucu elde edilen faktör skorları kullanılmıştır.

Araştırma modelinin testi veya hipotez testi iki aşamada 13 ayrı model ile gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada ilk olarak; alıcı işletmelerin üç ayrı tedarik stratejisinin tedarikçi işletmelerin finansal olmayan performansına, teknik performansına ve finansal performansına etkileri ayrı ayrı test edilmiştir. İkinci olarak; alıcı işletmelerin üç ayrı tedarik stratejisinin hepsinin birlikte tedarikçi işletmelerin finansal olmayan performansına, teknik performansına ve finansal performansına etkileri test edilmiştir. İkinci aşamada ise; uluslararası alıcılarla uzun süreli tedarik ilişkilerinin tedarikçi işletmelerin performansına etkilerinin tedarikçi işletmelerin yenilikçiliğine etkileri test edilmiştir.

4.3.1. Hipotez 1: Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi - Tedarikçi Performansı İlişkisi

4.3.1.1. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi - Tedarikçinin Finansal Olmayan Performansı İlişkisi (H1a)

Tablo 4-19 (H1a)'da görülen regresyon analiz sonuçlarına göre, tedarikçinin örgüt stratejisi, teknik yeteneği, teslimat yeteneği, güvenilirliği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, kalite sistemi, geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneği, ürün birim fiyatı, coğrafi konum ve lojistik, ülkenin ekonomik ve politik istikrarı ölçütlerine dayanan uluslararası tedarikçi seçim stratejisi uzun dönemde tedarikçi işletmenin finansal olmayan performansına önemli derece katkıda bulunmakta (*F=15,173; p=0,000*) ve tedarikçinin finansal olmayan performansındaki değişimin % 51,3'nü açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç; H1a araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, uluslararası tedarikçi seçiminde tedarikçinin teslimat yeteneği (*t=7,601; p=0,000*), güvenilirliği (*t=5,068; p=0,000*), problem çözme ve iyileştirme yeteneği (*t=3,757; p=0,000*), kalite sistemi (*t=4,293; p=0,000*), geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneğini (*t=5,138; p=0,000*) dikkate alma ile tedarikçinin finansal olmayan performansı arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Buna karşılık, uluslararası tedarikçi seçiminde tedarikçinin örgüt stratejisi (*t=1,380; p=0,170*), teknik yeteneği (*t=1,920; p=0,057*), ürün birim fiyatı (*t=1,087; p=0,279*), coğrafi konum ve lojistik (*t=1,805; p=0,073*), ülkenin ekonomik ve politik istikrarı (*t=1,819; p=0,071*) ölçütlerini dikkate alma ile tedarikçinin finansal olmayan performansı arasında önemli bir ilişki yoktur.

Uluslararası tedarikçi seçiminde, tedarikçinin teslimat yeteneği, güvenilirliği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, kalite sistemi, geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneği kıstaslarını dikkate alma, %5 önem seviyesinde, tedarikçinin finansal olmayan performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 4-19: Tedarikçi Değerlendirme ve Seçme Stratejisi - Tedarikçi Performansı (FOP, TP, FP) İlişkisi (H1a,b,c)

Model Özeti					***Katsayılar***					
Model	***R***	***R-sq (adj.R-sq)***	***F (df, res.)***	***Sig. F***	***Değişkenler***	***B***	***Beta***	***t***	***Sig.***	***VIF***
H1a	0,716	0,513 (0,481)	15,713 (10,149)	0,000	TSF01 Tedarikçinin örgüt yapısı ve stratejisi	0,077	0,079	1,380	0,170	1,001
					TSF02 Tedarikçinin teknik yeteneği	0,109	0,110	1,920	0,057	1,002
					TSF03 Tedarikçinin teslimat yeteneği	0,425	0,435	7,601	0,000	1,001
					TSF04 Coğrafi konum ve lojistik	0,101	0,103	1,805	0,073	1,002
					TSF05 Ekonomik ve politik istikrar	0,103	0,104	1,819	0,071	1,002
					TSF06 Tedarikçinin sadakat ve güvenilirliği	0,288	0,290	5,068	0,000	1,001
					TSF07 Problem çözme, sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı	0,216	0,215	3,757	0,000	1,003
					TSF08 Tedarikçinin kalite sistemi	0,240	0,245	4,293	0,000	1,001
					TSF09 Geçmiş ilişki ve uzun süreli tedarik sağlama	0,290	0,294	5,138	0,000	1,001
					TSF10Fiyat	0,012	0,012	,216	0,829	1,001
H1b	0,436	0,191 (0,136)	3,507 (10,149)	0,000	TSF01 Tedarikçinin örgüt yapısı ve stratejisi	0,080	0,080	1,087	0,279	1,001
					TSF02 Tedarikçinin teknik yeteneği	0,252	0,248	3,355	0,001	1,002
					TSF03 Tedarikçinin teslimat yeteneği	0,236	0,236	3,200	0,002	1,000
					TSF04 Coğrafi konum ve lojistik	0,040	0,039	,530	0,597	1,010
					TSF05 Ekonomik ve politik istikrar	0,069	0,068	,926	0,356	1,002
					TSF06 Tedarikçinin sadakat ve güvenilirliği	0,103	0,102	1,386	0,168	1,003
					TSF07 Problem çözme, sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı	0,185	0,181	2,461	0,015	1,001
					TSF08 Tedarikçinin kalite sistemi	0,108	0,108	1,459	0,147	1,004
					TSF09 Geçmiş ilişki ve uzun süreli tedarik sağlama	0,075	0,074	1,002	0,318	1,006
					TSF10Fiyat	0,005	0,004	,060	0,952	1,013
H1c	0,475	0,226 (0,174)	4,321 (10,148)	0,000	TSF01 Tedarikçinin örgüt yapısı ve stratejisi	0,149	0,163	2,255	0,026	1,001
					TSF02 Tedarikçinin teknik yeteneği	0,174	0,186	2,574	0,011	1,002
					TSF03 Tedarikçinin teslimat yeteneği	0,197	0,215	2,978	0,003	1,001
					TSF04 Coğrafi konum ve lojistik	0,029	0,032	,445	0,657	1,000
					TSF05 Ekonomik ve politik istikrar	0,057	0,061	,849	0,397	1,001
					TSF06 Tedarikçinin sadakat ve güvenilirliği	0,206	0,224	3,103	0,002	1,001
					TSF07 Problem çözme, sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı	0,143	0,154	2,122	0,036	1,002
					TSF08 Tedarikçinin kalite sistemi	0,148	0,161	2,229	0,027	1,000
					TSF09 Geçmiş ilişki ve uzun süreli tedarik sağlama	0,102	0,111	1,532	0,128	1,001
					TSF10Fiyat	-0,031	-0,033	-,462	0,645	1,001

a. Bağımlı Değişken: FOP Finansal olmayan performans (DW: 2,004)
b. Bağımlı Değişken: TP Teknik performans (DW: 2,034)
c. Bağımlı Değişken: FP Finansal performans (DW: 2,075)

4.3.1.2. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi – Tedarikçinin Teknik Performansı İlişkisi (H1b)

Tedarikçi değerlendirme ve seçme stratejisi ile tedarikçinin teknik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-19, H1b), uluslararası tedarikçi seçiminde tedarikçinin örgüt stratejisi, teknik yeteneği, teslimat yeteneği, güvenilirliği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, kalite sistemi, geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneği, ürün birim fiyatı, coğrafi konum ve lojistik, ülkenin ekonomik ve politik istikrarı kıstaslarını dikkate alma uzun dönemde tedarikçi işletmenin teknik performansına önemli derece katkıda bulunmakta (*F=3,507; p=0,000*) ve tedarikçinin teknik performansındaki değişimin % 19,1'ni açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç; H1b araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, uluslararası tedarikçi seçiminde tedarikçinin teknik yeteneği (*t=3,355; p=0,001*), teslimat yeteneği (*t=3,200; p=0,002*), problem çözme ve iyileştirme yeteneği (*t=2,461; p=0,015*) dikkate alma ile tedarikçinin teknik performansı arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Buna karşılık, uluslararası tedarikçi seçiminde tedarikçinin örgüt yapısı ve stratejisi (*t=1,087; p=0,279*), sadakat ve güvenilirliği (*t=1,386; p=0,168*), kalite sistemi (*t=1,459; p=0,147*), geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneğini (*t=1,002; p=0,318*), fiyat (*t=0,060; p=0,952*), coğrafi konum ve lojistik (*t=,530; p=0,597*), ülkenin ekonomik ve politik istikrarı (*t=0,926; p=0,356*) ölçütlerini dikkate alma ile tedarikçinin teknik performansı arasında %5 önem seviyesinde önemli bir ilişki yoktur. Uluslararası tedarikçi seçiminde tedarikçinin teknik yeteneği, teslimat yeteneği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği kıstaslarını dikkate alma, %5 önem seviyesinde, tedarikçinin teknik performansını etkilemektedir.

4.3.1.3. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Stratejisi – Tedarikçinin Finansal Olmayan Performansı İlişkisi (H1c)

Tedarikçi değerlendirme ve seçme stratejisi ile tedarikçinin finansal performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-19, H1c), uluslararası tedarikçi seçiminde tedarikçinin örgüt stratejisi, teknik yeteneği, teslimat yeteneği, güvenilirliği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, kalite sistemi, geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneği, ürün birim fiyatı, coğrafi konum ve lojistik, ülkenin ekonomik ve politik istikrarı kıstaslarını

dikkate alma uzun dönemde tedarikçi işletmenin finansal performansına önemli derece katkıda bulunmakta (*F=4,321; p=0,000*) ve tedarikçinin finansal performansındaki değişimin % 22,6'nı açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç; H1c araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, uluslararası tedarikçi seçiminde tedarikçinin örgüt yapısı ve stratejisi (*t=2,255; p=0,026*), teknik yeteneği (*t=2,574; p=0,011*), teslimat yeteneği (*t=2,978; p=0,003*), sadakat ve güvenilirliği (*t=3,103; p=0,002*), problem çözme ve iyileştirme yeteneği (*t=2,122; p=0,036*), kalite sistemini (*t=2,229; p=0,027*) dikkate alma ile tedarikçinin finansal performansı arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Buna karşılık, uluslararası tedarikçi seçiminde tedarikçinin geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneği (*t=1,532; p=0,128*), fiyat (*t=-0,462; p=0,645*), coğrafi konum ve lojistik (*t=0,445; p=0,657*), ülkenin ekonomik ve politik istikrarı (*t=0,849; p=0,397*) ölçütlerini dikkate alma ile tedarikçinin finansal performansı arasında %5 önem seviyesinde önemli bir ilişki yoktur. Uluslararası tedarikçi seçiminde tedarikçinin örgüt stratejisi, teknik yeteneği, teslimat yeteneği, güvenilirliği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, kalite sistemi kıstaslarını dikkate alma, %5 önem seviyesinde, tedarikçinin finansal performansını etkilemektedir.

Özet olarak, uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde, alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi tedarikçinin hem finansal olmayan, hem teknik hem de finansal performansı açısından gelişmesine etkisi vardır. Dolayısı ile uluslararası tedarik ilişkilerinde alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi önemli bir boyuttur. Tedarikçinin performansındaki gelişme açısından baktığımızda; uluslararası tedarikçi seçiminde alıcının teslimat, sadakat ve güvenilirlik, problem çözme ve sürekli iyileştirme, kalite sistemi, geçmiş performans ve sürekli tedarik sağlama kıstaslarını dikkate alması tedarikçinin finansal olmayan performansındaki gelişmeye etki ederken; tedarikçi seçiminde teknik yetenek, teslimat, problem çözme ve sürekli iyileştirme kıstaslarını dikkate alması tedarikçinin teknik performansındaki gelişmeye etki etmekte; örgüt yapısı ve stratejisi, teknik yetenek, teslimat, güvenilirlik, problem çözme ve sürekli iyileştirme, kalite kıstaslarını dikkate alması tedarikçinin finansal performansındaki gelişmeye etki etmektedir. Alıcının özellikle teslimat ve problem çözme ve sürekli iyileştirme kıstaslarını dikkate alması tedarikçinin hem kalite ve teslimat, hem teknik, hem de finansal açıdan gelişmesine etki etmektedir. Dolayısı ile uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde zamanında teslimat

ve problem çözme ve sürekli iyileştirmenin yanında, tedarikçinin teknik yeteneği, güvenilirliği ve kalite sistemi hem alıcı hem de tedarikçi için önemli kıstaslardır.

4.3.2. Hipotez 2: Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi - Tedarikçi Performansı İlişkisi

4.3.2.1. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi – Tedarikçinin Finansal Olmayan Performansı İlişkisi (H2a)

Tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi ile tedarikçinin finansal olmayan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-20, H2a), uluslararası tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi, bu stratejiyi temsil eden iyileştirme desteği sağlama, performans değerlendirme ve belgelendirme, eğitim desteği sağlama, karşılık ziyaret faktörleri ile birlikte uzun dönemde tedarikçi işletmenin finansal olmayan performansına önemli derecede katkıda bulunmamakta (*F=2,182; p=0,073*); tedarikçinin finansal olmayan performansındaki değişimi önemli derecede açıklamamaktadır. Bu sonuç; H2a araştırma hipotezini desteklememektedir. Dolayısı ile uluslararası boyutta tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi kapsamındaki faaliyetleri uzun dönemde tedarikçinin finansal olmayan performansındaki gelişmeyi açıklamak için önemli bir tahmin değişkeni değildir.

4.3.2.2. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi – Tedarikçinin Teknik Performansı İlişkisi (H2b)

Tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi ile tedarikçinin teknik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-20, H2b), uluslararası tedarik ilişkisinde alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi, bu stratejiyi temsil eden iyileştirme desteği sağlama, performans değerlendirme ve belgelendirme, eğitim desteği sağlama, karşılık ziyaret faktörleri ile birlikte, uzun dönemde tedarikçi işletmenin teknik performansına önemli derecede katkıda bulunmakta (*F=3,827; p=0,005*) ve tedarikçinin teknik performansındaki değişimin % 8,8'ni açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç H2b araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini temsil eden faktörler içerisinde, tedarikçinin teknik performansındaki

değişimi en yüksek oranda açıklayan faktör tedarikçiye iyileştirme desteği sağlama (*t=3,217; p=0,002*) olarak belirmektedir. Bu stratejiyi temsil eden diğer faktör yapılarının tedarikçinin teknik performansına %5 önem seviyesinde bir etkileri söz konusu değildir. Dolayısı ile; alıcının uluslararası boyutta tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini temsil eden faktör yapıları içerisinde tedarikçiye iyileştirme desteği sağlaması, %5 önem seviyesinde, tedarikçinin teknik performansını etkilemektedir.

Tablo 4-20: Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi - Tedarikçi Performansı İlişkisi (H2a,b,c)

Model Özeti					***Katsayılar***					
Model	***R***	***R-sq (adj.R-sq)***	***F (df, res.)***	***Sig. F***	***Değişkenler***	***B***	***Beta***	***t***	***Sig.***	***VIF***
H2a	0,227	0,052 (0,028)	2,182 (4,160)	0,073	TGF01 İyileştirme desteği	,112	,113	1,461	,146	1,001
					TGF02 Performans değerlendirme ve belgelendirme	,123	,122	1,589	,114	1,001
					TGF03 Eğitim desteği	-,051	-,051	-,665	,507	1,001
					TGF04 Karşılıklı ziyaret ve personel görevlendirme	,145	,148	1,921	,056	1,000
H2b	0,296	0,088 (0,065)	3,827 (4,159)	0,005	TGF01 İyileştirme desteği	,239	,244	3,217	,002	1,001
					TGF02 Performans değerlendirme ve belgelendirme	,077	,078	1,028	,305	1,001
					TGF03 Eğitim desteği	,121	,125	1,643	,102	1,001
					TGF04 Karşılıklı ziyaret ve personel görevlendirme	,076	,078	1,033	,303	1,000
H2c	0,312	0,098 (0,075)	4,324 (4,160)	0,002	TGF01 İyileştirme desteği	,138	,144	1,917	,057	1,000
					TGF02 Performans değerlendirme ve belgelendirme	,026	,027	,356	,722	1,001
					TGF03 Eğitim desteği	,059	,061	,811	,419	1,001
					TGF04 Karşılıklı ziyaret ve personel görevlendirme	,259	,270	3,602	,000	1,000

a. Bağımlı Değişken: FOP Finansal olmayan performans (DW: 1,920)
b. Bağımlı Değişken: TP Teknik performans (DW: 2,058)
c. Bağımlı Değişken: FP Finansal performans (DW: 2,090)

4.3.2.3. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme Stratejisi – Tedarikçinin Finansal Performansı İlişkisi (H2c)

Tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi ile tedarikçinin finansal performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-20, H2c), uluslararası tedarik ilişkisinde alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi, bu stratejiyi temsil eden iyileştirme desteği sağlama, performans değerlendirme ve belgelendirme, eğitim desteği sağlama, karşılık ziyaret faktörleri ile birlikte, uzun dönemde tedarikçi işletmenin finansal performansına önemli derecede katkıda bulunmakta (*F=4,324; p=0,002*) ve tedarikçinin finansal performansındaki değişimin

% 9,8'ni açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç H2c araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini temsil eden faktörler içerisinde, tedarikçinin finansal performansındaki değişimi en yüksek oranda açıklayan faktör tedarikçiye karşılıklı ziyaret ve personel görevlendirme desteği sağlama (*t=3,602; p=0,000*) olarak belirmektedir. Bu stratejiyi temsil eden diğer faktör yapılarının tedarikçinin finansal performansına %5 önem seviyesinde bir etkileri söz konusu değildir. Sonuç olarak; alıcının uluslararası boyutta tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini temsil eden faktör yapıları içerisinde tedarikçiye ziyaret desteği sağlama, %5 önem seviyesinde, tedarikçinin finansal performansını etkilemektedir.

Özet olarak, uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde, alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi tedarikçinin hem teknik hem de finansal performansı açısından gelişmesine etkisi vardır. Ancak, alıcının bu stratejisinin tedarikçinin finansal olmayan performansına etkisi yoktur. Alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisini temsil eden faktör yapılarının tedarikçi performansı üzerinde önemli derecede etkili olmadıklarını; alıcının tedarikçinin süreçlerine iyileştirme desteği sağlamasının %5 önem seviyesinde tedarikçinin teknik performansına, ziyaret desteği sağlamasının %5 önem seviyesinde tedarikçinin finansal performansına etkisi vardır. Dolayısıyla uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisinin tedarikçi performansı üzerinde önemli derecede etkili olmadığı, ancak süreç iyileştirme desteği ve ziyaret desteği sağlamasının tedarikçinin performansını pozitif olarak etkilediği görülmektedir.

4.3.3. Hipotez 3: Tedarikçi İşbirliği Stratejisi - Tedarikçi Performansı İlişkisi

4.3.3.1. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi – Tedarikçinin Finansal Olmayan Performansı İlişkisi (H3a)

Tedarikçi ilişki (işbirliği) stratejisi ile tedarikçinin finansal olmayan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-21, H3a), uluslararası tedarik ilişkisinde alıcının tedarikçi işbirliği stratejisi, bu stratejiyi temsil eden güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması), maliyet ve kalite işbirliği, iletişim ve bilgi paylaşımı faktörleri ile birlikte, uzun dönemde tedarikçi işletmenin finansal olmayan

performansına önemli derecede katkıda bulunmakta (*F=22,203; p=0,000*) ve tedarikçinin finansal olmayan performansındaki değişimin % 35'ni açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç H3a araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, tedarikçi işbirliği stratejisini temsil eden faktörler içerisinde, tedarikçinin finansal olmayan performansındaki değişimi en yüksek oranda açıklayan faktör güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği (*t=8,544; p=0,000*) olarak belirmektedir. Bu faktör yapısını sırasıyla, maliyet ve kalite işbirliği (*t=3,124; p=0,002*), ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması) (*t=2,246; p=0,026*) faktör yapıları izlemektedir. Bu stratejiyi temsil eden iletişim ve bilgi paylaşımı faktör yapısının tedarikçinin finansal olmayan performansına %5 önem seviyesinde bir etkisi söz konusu değildir. Sonuç olarak; alıcının uluslararası boyutta tedarikçi işbirliği stratejisini temsil eden faktör yapıları içerisinde güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması), maliyet ve kalite işbirliği, %5 önem seviyesinde, tedarikçinin finansal olmayan performansını etkilemektedir.

Tablo 4-21: Tedarikçi İşbirliği Stratejisi - Tedarikçi Performansı İlişkisi (H3a,b,c)

Model Özeti					***Katsayılar***					
Model	***R***	***R-sq (adj.R-sq)***	***F (df, res.)***	***Sig. F***	***Değişkenler***	***B***	***Beta***	***t***	***Sig.***	***VIF***
H3a	0,592	0,350 (0,334)	22,203 (4, 165)	0,000	ATİF01 Güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği	,521	,536	8,544	,000	1,000
					ATİF02 Ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması)	,140	,141	2,246	,026	1,002
					ATİF03 Maliyet ve kalite işbirliği	,192	,196	3,124	,002	1,002
					ATİF04 İletişim ve bilgi paylaşımı	,044	,045	,716	,475	1,002
H3b	0,406	0,165 (0,144)	8,033 (4, 163)	0,000	ATİF01 Güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği	,280	,286	4,001	,000	1,000
					ATİF02 Ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması)	,281	,281	3,920	,000	1,001
					ATİF03 Maliyet ve kalite işbirliği	-,027	-,027	-,379	,705	1,001
					ATİF04 İletişim ve bilgi paylaşımı	,072	,074	1,026	,306	1,001
H3c	0,473	0,224 (0,205)	11,821 (4, 164)	0,000	ATİF01 Güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği	,298	,309	4,488	,000	1,000
					ATİF02 Ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması)	,254	,258	3,748	,000	1,001
					ATİF03 Maliyet ve kalite işbirliği	,190	,198	2,874	,005	1,001
					ATİF04 İletişim ve bilgi paylaşımı	,132	,137	1,992	,048	1,001

a. Bağımlı Değişken: FOP Finansal olmayan performans (DW: 1,921)
b. Bağımlı Değişken: TP Teknik performans (DW: 1,996)
c. Bağımlı Değişken: FP Finansal performans (DW: 2,187)

4.3.3.2. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi – Tedarikçinin Teknik Performansı İlişkisi (H3b)

Tedarikçi ilişki (işbirliği) stratejisi ile tedarikçinin teknik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-21, H3b), uluslararası tedarik ilişkisinde alıcının tedarikçi işbirliği stratejisi, bu stratejiyi temsil eden güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması), maliyet ve kalite işbirliği, iletişim ve bilgi paylaşımı faktörleri ile birlikte, uzun dönemde tedarikçi işletmenin teknik performansına önemli derecede katkıda bulunmakta (*F=8,033; p=0,000*) ve tedarikçinin finansal olmayan performansındaki değişimin % 16,5'ni açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç H3b araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, tedarikçi işbirliği stratejisini temsil eden faktörler içerisinde, tedarikçinin teknik performansındaki değişimi en yüksek oranda açıklayan faktör yapıları güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği (*t=4,001; p=0,000*) ve ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması) (*t=3,920; p=0,000*) olarak belirmektedir. Bu stratejiyi temsil eden maliyet ve kalite işbirliği, iletişim ve bilgi paylaşımı faktör yapılarının tedarikçinin teknik performansına %5 önem seviyesinde bir etkileri söz konusu değildir. Sonuç olarak; alıcının uluslararası boyutta tedarikçi işbirliği stratejisini temsil eden faktör yapıları içerisinde güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması), %5 önem seviyesinde, tedarikçinin teknik performansını etkilemektedir.

4.3.3.3. Tedarikçi İşbirliği Stratejisi – Tedarikçinin Finansal Performansı İlişkisi (H3c)

Tedarikçi ilişki (işbirliği) stratejisi ile tedarikçinin finansal performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-21, H3c), uluslararası tedarik ilişkisinde alıcının tedarikçi işbirliği stratejisi, bu stratejiyi temsil eden güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması), maliyet ve kalite işbirliği, iletişim ve bilgi paylaşımı faktörleri ile birlikte, uzun dönemde tedarikçi işletmenin finansal performansına önemli derecede katkıda bulunmakta (*F=11,821; p=0,000*) ve tedarikçinin finansal performansındaki değişimin % 22,4'nü açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç H3c araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, tedarikçi işbirliği stratejisini temsil eden faktör yapılarının tamamı tedarikçinin finansal

performansındaki değişimi açıklamaktadır. Tedarikçi işbirliği stratejisini temsil eden faktörler içerisinde, tedarikçinin finansal performansındaki değişimi en yüksek oranda açıklayan faktör güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği (*t=4,488; p=0,000*) olarak belirmektedir. Bu faktör yapısını sırasıyla, ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması) (*t=3,748; p=0,000*), maliyet ve kalite işbirliği (*t=2,874; p=0,005*), iletişim ve bilgi paylaşımı (*t=1,992; p=0,048*) faktör yapıları izlemektedir. Sonuç olarak; alıcının uluslararası boyutta tedarikçi işbirliği stratejisini temsil eden faktör yapılarının tamamı, %5 önem seviyesinde, tedarikçinin finansal performansını etkilemektedir.

Özet olarak, uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde, alıcının tedarikçi işbirliği stratejisi önemli bir boyuttur ve alıcının işbirliği stratejisini temsil eden faktör yapıları tedarikçinin hem finansal olmayan performansına, hem teknik performansına, hem de finansal performansına pozitif yönde etkileri vardır. Tedarikçi işbirliği stratejisini temsil eden faktör yapıları içerisinde güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği ve ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması) en önemli faktör yapılarıdır ve tedarikçinin hem finansal olmayan, hem teknik hem de finansal performansına önemli pozitif etkileri vardır. Bu faktör yapılarına ilave olarak maliyet ve kalite işbirliğinin tedarikçinin hem finansal olmayan hem de finansal performansına, iletişim ve bilgi paylaşımının tedarikçinin sadece finansal performansına etkileri vardır. Dolayısı ile; uluslararası alıcı tedarikçi ilişkilerinde alıcı ile tedarikçinin işbirliğine dayalı ilişki sürdürmesi tedarikçinin performansındaki iyileşme açısından önemlidir.

4.3.4. Hipotez 4: Alıcının Tedarik Stratejileri Birlikte (Üç Strateji Birlikte) - Tedarikçi Performansı İlişkisi

Buraya kadar, alıcının uluslararası tedarik stratejilerinin ve bu stratejileri temsil eden faktör yapılarının tedarikçi performansını temsil eden finansal olmayan performans, teknik performans ve finansal performansa etkileri ayrı ayrı regresyon analizine tabi tutularak araştırma modeli kapsamındaki hipotezleri test edilmiştir. Bu kısımda, alıcının üç tedarik stratejisini temsil eden faktör yapıları hepsi birlikte ele alınacak ve bu faktör yapılarının tedarikçi performansına etkileri ayrı ayrı test edilecektir.

4.3.4.1. Alıcının Tedarik Stratejileri Birlikte – Tedarikçinin Finansal Olmayan Performansı İlişkisi (H4a)

Alıcının uluslararası tedarik stratejileri birlikte tedarikçinin finansal olmayan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-22, H4a), tedarik stratejilerini temsil eden faktör yapılarının tamamı uzun dönemde tedarikçi işletmenin finansal olmayan performansına önemli derecede katkıda bulunmakta (*F=8,307; p=0,000*) ve tedarikçinin finansal olmayan performansındaki değişimin % 54,5'ni açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç H4a araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, alıcının tedarik stratejilerini temsil eden faktör yapıları içerisinde, tedarikçinin finansal olmayan performansındaki değişimi en yüksek oranda açıklayan faktör yapısı alıcının tedarikçi seçiminde tedarikçinin teslimat yeteneğini dikkate alması (*t=4,296; p=0,000*) olarak belirmektedir. Bu faktör yapısını sırasıyla tedarikçi seçiminde tedarikçinin geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneğini dikkate alma (*t=8,544; p=0,000*), tedarikçi ile maliyet ve kalite işbirliği (*t=3,695; p=0,002*), tedarikçi ile güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği (*t=2,916; p=0,004*), tedarikçi seçiminde tedarikçinin güvenilirliğini dikkate alma (*t=2,944; p=0,004*) izlemektedir.

Alıcının uluslararası boyuttaki tedarik stratejileri içerisinde yer alan diğer faktör yapılarının tedarikçinin finansal olmayan performansına %5 önem derecesinde önemli bir etkisi söz konusu değildir. Sonuç olarak; alıcının uluslararası boyuttaki tedarik stratejileri tedarikçinin finansal olmayan veya teslimat ve kalite performansı pozitif yönde önemli derecede etkilemektedir. Alıcının uluslararası boyuttaki tedarik stratejileri içerisinde ise tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi ile tedarikçi işbirliği stratejisi; bu stratejileri temsil eden faktör yapıları arasında ise tedarikçinin teslimatı, güvenilirliği, geçmiş performans ve uzun süreli tedarik sağlaması, güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, maliyet ve kalite işbirliği faktör yapıları, %5 önem seviyesinde, finansal olmayan performansını etkilemektedir.

Tablo 4-22: Alıcının Tedarik Stratejileri (Birlikte) - Tedarikçi Performansı İlişkisi(H4a,b,c)

Model Özeti					Katsayılar					
Model	**R**	**Rsq (adj.Rsq)**	**F (df,res.)**	**Sig. F**	**Değişkenler**	**B**	**Beta**	**t**	**Sig.**	**VIF**
H4a	0,738	0,545 (0,479)	8,307 (18,125)	0,000	TSF01 Tedarikçinin örgüt yapısı ve stratejisi	,035	,039	,473	,637	1,822
					TSF02 Tedarikçinin teknik yeteneği	,099	,111	1,737	,085	1,126
					TSF03 Tedarikçinin teslimat yeteneği	,322	,328	4,751	,000	1,312
					TSF04 Coğrafi konum ve lojistik	,025	,028	,443	,658	1,100
					TSF05 Ekonomik ve politik istikrar	,005	,006	,089	,930	1,159
					TSF06 Tedarikçinin sadakat ve güvenilirliği	,176	,195	2,944	,004	1,202
					TSF07 Problem çözme, sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı	,121	,134	1,924	,057	1,327
					TSF08 Tedarikçinin kalite sistemi	,007	,007	,095	,924	1,400
					TSF09 Geçmiş ilişki ve uzun süreli tedarik sağlama	,255	,287	4,296	,000	1,227
					TSF10 Fiyat	-,048	-,050	-,707	,481	1,348
					TGF01 İyileştirme desteği	-,002	-,002	-,027	,978	1,845
					TGF02 Performans değerlendirme ve belgelendirme	-,030	-,033	-,422	,674	1,670
					TGF03 Eğitim desteği	-,015	-,016	-,211	,834	1,665
					TGF04 Karşılıklı ziyaret ve personel görevlendirme	,088	,094	1,312	,192	1,421
					ATİF01 Güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği	,229	,235	2,916	,004	1,782
					ATİF02 Ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması)	,072	,077	,935	,351	1,879
					ATİF03 Maliyet ve kalite işbirliği	,250	,268	3,695	,000	1,446
					ATİF04 İletişim ve bilgi paylaşımı	,012	,013	,168	,867	1,642
H4b	0,531	0,282 (0,180)	2,752 (18,126)	0,001	TSF01 Tedarikçinin örgüt yapısı ve stratejisi	,057	,060	,589	,557	1,807
					TSF02 Tedarikçinin teknik yeteneği	,207	,221	2,769	,006	1,121
					TSF03 Tedarikçinin teslimat yeteneği	,108	,106	1,225	,223	1,307
					TSF04 Coğrafi konum ve lojistik	-,047	-,050	-,627	,532	1,121
					TSF05 Ekonomik ve politik istikrar	-,004	-,005	-,056	,955	1,166
					TSF06 Tedarikçinin sadakat ve güvenilirliği	-,027	-,029	-,346	,730	1,197
					TSF07 Problem çözme, sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı	,128	,136	1,585	,115	1,299
					TSF08 Tedarikçinin kalite sistemi	,024	,023	,265	,791	1,359
					TSF09 Geçmiş ilişki ve uzun süreli tedarik sağlama	,065	,069	,829	,409	1,228
					TSF10 Fiyat	,002	,002	,022	,982	1,342
					TGF01 İyileştirme desteği	,214	,222	2,169	,032	1,842
					TGF02 Performans değerlendirme ve belgelendirme	,017	,017	,178	,859	1,680
					TGF03 Eğitim desteği	,211	,221	2,249	,026	1,687
					TGF04 Karşılıklı ziyaret ve personel görevlendirme	,094	,095	1,051	,295	1,441
					ATİF01 Güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği	,184	,180	1,788	,076	1,779
					ATİF02 Ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması)	,027	,028	,268	,789	1,919
					ATİF03 Maliyet ve kalite işbirliği	-,082	-,084	-,923	,358	1,460
					ATİF04 İletişim ve bilgi paylaşımı	-,045	-,046	-,477	,634	1,662
H4c	0,572	0,327 (0,231)	3,409 (18,126)	0,000	TSF01 Tedarikçinin örgüt yapısı ve stratejisi	,152	,166	1,682	,095	1,819
					TSF02 Tedarikçinin teknik yeteneği	,121	,133	1,739	,084	1,100
					TSF03 Tedarikçinin teslimat yeteneği	,210	,232	2,901	,004	1,200
					TSF04 Coğrafi konum ve lojistik	-,006	-,007	-,087	,931	1,080
					TSF05 Ekonomik ve politik istikrar	-,032	-,036	-,454	,651	1,159
					TSF06 Tedarikçinin sadakat ve güvenilirliği	,158	,177	2,186	,031	1,222
					TSF07 Problem çözme, sürekli iyileştirme ve bilgi paylaşımı	,108	,117	1,425	,157	1,268
					TSF08 Tedarikçinin kalite sistemi	,073	,079	,933	,353	1,340
					TSF09 Geçmiş ilişki ve uzun süreli tedarik sağlama	,101	,112	1,418	,159	1,177
					TSF10 Fiyat	,018	,021	,265	,792	1,130
					TGF01 İyileştirme desteği	,003	,003	,030	,976	1,780
					TGF02 Performans değerlendirme ve belgelendirme	-,203	-,218	-2,302	,023	1,681
					TGF03 Eğitim desteği	,009	,009	,102	,919	1,582
					TGF04 Karşılıklı ziyaret ve personel görevlendirme	,115	,120	1,379	,170	1,408
					ATİF01 Güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği	,142	,160	1,519	,131	2,068
					ATİF02 Ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması)	,144	,152	1,541	,126	1,823
					ATİF03 Maliyet ve kalite işbirliği	,105	,111	1,269	,207	1,424
					ATİF04 İletişim ve bilgi paylaşımı	,028	,030	,314	,754	1,674

a. Bağımlı Değişken: FOP Finansal olmayan performans (DW: 1,923)
b. Bağımlı Değişken: TP Teknik performans (DW: 2,161)
c. Bağımlı Değişken: FP Finansal performans (DW: 1,963)

4.3.4.2. Alıcının Tedarik Stratejileri Birlikte – Tedarikçinin Teknik Performansı İlişkisi (H4b)

Alıcının uluslararası tedarik stratejileri (üçü birlikte) tedarikçinin teknik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-22, H4b), tedarik stratejileri temsil eden faktör yapılarının tamamı ile birlikte uzun dönemde tedarikçi işletmenin teknik performansına önemli derecede katkıda bulunmakta (*F=2,752; p=0,001*) ve tedarikçinin teknik performansındaki değişimin % 28,2'ni açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç H4b araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, alıcının tedarik stratejilerini temsil eden faktör yapıları içerisinde, tedarikçinin teknik performansındaki değişimi en yüksek oranda açıklayan faktör yapısı alıcının tedarikçi seçiminde tedarikçinin teknik yeteneğini dikkate alması (*t=2,769; p=0,006*) olarak belirmektedir. Bu faktör yapısını sırasıyla tedarikçiye eğitim desteği sağlama (*t=8,544; p=0,000*), ve tedarikçiye iyileştirme desteği sağlama (*t=3,695; p=0,002*) izlemektedir. Alıcının uluslararası boyuttaki tedarik stratejileri içerisinde yer alan diğer faktör yapılarının tedarikçinin teknik performansına %5 önem derecesinde önemli bir etkisi söz konusu değildir. Sonuç olarak; alıcının uluslararası boyuttaki tedarik stratejileri tedarikçinin teknik performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bu stratejileri temsil eden faktör yapıları arasında ise tedarikçi seçiminde tedarikçinin teknik yeteneğini dikkate alma, tedarikçiye eğitim ve iyileştirme desteği sağlama, %5 önem seviyesinde, uzun dönemde tedarikçinin teknik performansını etkilemektedir.

4.3.4.3. Alıcının Tedarik Stratejileri Birlikte – Tedarikçinin Finansal Performansı İlişkisi (H4c)

Alıcının uluslararası tedarik stratejileri (üçü birlikte) tedarikçinin finansal performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-22, H4c), tedarik stratejileri temsil eden faktör yapılarının tamamı ile birlikte uzun dönemde tedarikçi işletmenin finansal performansına önemli derecede katkıda bulunmakta (*F=3,409; p=0,000*) ve tedarikçinin finansal performansındaki değişimin % 32,7'ni açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç H4c araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, alıcının tedarik stratejilerini temsil eden faktör yapıları içerisinde, tedarikçinin teknik performansındaki değişimi en yüksek oranda açıklayan faktör yapısı alıcının tedarikçi seçiminde tedarikçinin

teslimat yeteneğini dikkate alması (*t=2,901; p=0,004*) ve tedarikçinin güvenirliğini dikkate alması (*t=2,186; p=0,031*) olarak belirmektedir. Bu faktör yapıları tedarikçinin finansal performansını pozitif yönde etkilerken; tedarikçinin performans açısından değerlendirilmesi ise tedarikçinin finansal performansını negatif yönde (t=-2,303; 0,023) etkilemektedir. Alıcının uluslararası boyuttaki tedarik stratejileri içerisinde yer alan diğer faktör yapılarının tedarikçinin finansal performansına %5 önem derecesinde önemli bir etkisi söz konusu değildir. Sonuç olarak; alıcının uluslararası boyuttaki tedarik stratejileri tedarikçinin finansal performansını pozitif yönde etkilemektedir. Bu stratejileri temsil eden faktör yapıları arasında ise tedarikçi seçiminde tedarikçinin teknik yeteneğini ve güvenilirliğini dikkate alma, %5 önem seviyesinde, uzun dönemde tedarikçinin finansal performansını pozitif yönde etkilerken; tedarikçinin performans açısından değerlendirilmesi ise negatif yönde etkilemektedir.

Özet olarak, uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarik stratejilerini temsil eden faktör yapılarının hepsinin birlikte tedarikçinin performansına etkilerini araştırdığımızda; tedarikçinin performansı içerisinde en fazla finansal olmayan performansını, diğer bir ifade ile tedarikçinin teslimat ve kalite performansını pozitif yönde etkilemektedir. Daha sonra finansal performansını ve son olarak teknik performansını etkilemektedir. Alıcının tedarikçiyi seçerken tedarikçinin teslimat yeteneğini, güvenilirliğini, geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneğini dikkate alması, tedarikçi ile güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, maliyet ve kalitede işbirliği ilişkisi kurması tedarikçinin finansal olmayan performansını pozitif yönde etkilemektedir. Alıcı tedarikçiyi seçerken teknik yeteneklerini dikkate alması, tedarikçinin süreçlerine iyileştirme desteği ve eğitim desteği sağlaması tedarikçinin teknik performansını pozitif yönde etkilemektedir. Diğer yandan, alıcının tedarikçiyi seçerken teslimat yeteneğini ve güvenilirliğini dikkate alması tedarikçinin finansal performansı olumlu yönde etkilerken; tedarikçiyi performans değerlendirmesine tabi tutması tedarikçinin finansal performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Sonuç olarak uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde tedarikçi performansını pozitif yönde en çok alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisine ait boyutlar etkilemektedir. Bunu alıcı tedarikçi işbirliği, son olarak tedarikçi yönetimi ve geliştirme izlemektedir.

4.3.5. Hipotez 5: Tedarikçi Performansı – Tedarikçi Yenilikçiliği İlişkisi (H5)

Buraya kadar, uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi, tedarikçi ilişki (işbirliği) stratejisinin uzun dönemde tedarikçinin finansal olmayan performansına, teknik performansına (yeteneklerine), finansal performansına etkileri regresyon analizi ile analiz edilerek araştırılmıştır. Bundan sonra, uluslararası alıcılarla uzun dönemli ilişkinin etkisiyle tedarikçi performansında meydana gelen gelişmenin/iyileşmenin tedarikçinin yenilikçiliğine etkisi araştırılmış, çoklu regresyon analizi ile analiz edilerek araştırma hipotezi test edilmiştir. Bu kapsamda tedarikçi performansını temsil eden üç faktör yapısı bağımsız değişkenleri, tedarikçi yenilikçiliği faktör yapısı ise bağımlı değişkeni oluşturulmuştur. Tedarikçinin performansını temsil eden faktör yapıları birlikte regresyon analizine tabi tutulmuş, uluslararası alıcılarla uzun süreli ilişkide tedarikçi performansını temsil eden faktör yapılarının tedarikçinin yenilikçiliğindeki açıklayıcılığı test edilmiştir.

Tedarikçi performansı ile tedarikçi yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analiz sonuçlarına göre (Tablo 4-23, H5), uluslararası alıcılarla uzun süreli ilişkinin etkisini gösteren tedarikçi performansına ait faktör yapıları tedarikçi işletmenin yenilikçiliğine önemli derecede katkıda bulunmakta (*F=41,770; p=0,000*) ve tedarikçinin yenilikçiliğindeki değişimin % 42,3'nü açıklamaktadır. Dolayısı ile bu sonuç H5 araştırma hipotezini desteklemektedir. Detay sonuçlara bakıldığında, tedarikçi performansını temsil eden faktörler içerisinde, tedarikçinin yenilikçiliğindeki değişimi en yüksek oranda açıklayan faktör yapıları tedarikçinin finansal performansı (*t=5,323; p=0,000*) ve tedarikçinin teknik performansı (*t=5,529; p=0,000*) olarak belirmektedir. Tedarikçinin kalite ve teslimat performansındaki iyileşmeyi gösteren finansal olmayan performansı ise tedarikçini yenilikçiliğini %5 önem derecesinde önemli derecede etkilememektedir. Dolayısıyla uluslararası alıcılarla uzun süreli ilişkinin tedarikçinin performansında yarattığı iyileşme tedarikçinin yenilikçiliğini etkilemekte; tedarikçi performansını temsil eden faktör yapıları içerisinde ise, tedarikçinin teknik ve finansal performansındaki iyileşme tedarikçinin yenilikçiliğini %5 önem derecesinde, önemli derecede etkilemektedir.

Tablo 4-23: Tedarikçi Performansı – Tedarikçi Yenilikçiliği İlişkisi (H5)

Model Özeti					Katsayılar					
Model	R	R-sq (adj.R-sq)	F (df, res.)	Sig. F	Değişkenler	B	Beta	t	Sig.	VIF
H5	0,650	0,423 (0,413)	41,770 (3,171)	0,000	FOP Finansal olmayan performans	,139	,134	1,838	,068	1,574
					TP Teknik performans	,361	,357	5,529	,000	1,234
					FP Finansal performans	,375	,359	5,323	,000	1,346

a. Bağımlı Değişken: İY İşletme Yenilikçiliği (DW: 2,047)

4.4. TEDARİKÇİ İŞLETMELERİN GELECEKTEKİ İLİŞKİ BEKLENTİSİ

Üç yıl ve daha fazla süredir ilişkide olunan yurt dışı alıcılar (müşteriler) ile ilişkinin tedarikçi işletmelerin gelecekteki ilişki beklentisine etkisi Tablo 4-24'de çıkarılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin verdikleri cevaplara göre gelecekte ilişkinin sürmesi için oldukça yüksek seviyeli bir beklenti içerisinde oldukları (μ=4.41) görülmektedir. Bu kapsamda, "tedarikçi işletmelerin anlaşma ve sözlere sadık kalarak" (μ=4.67) ilişkinin sürmesi için destek sağladıkları, "bu ilişkinin gelecekte tedarikçi işletmelerin gelişmesine olumlu katkıları olacağı" (μ=4.63), "ilişkinin gelecekte sürmesini umdukları" (μ=4.54), dolayısı ile "yurt dışı alıcılarla uzun süreli ilişkinin tedarikçiler için büyük değer ifa ettiği" (μ=4.54), "gelecekte alıcılarla işbirliği alanlarının artacağı" (4.50), "bugünkü ilişkinin gelecek için güven verdiği" (μ=4.39), "bugünkü ilişkinin iki tarafı da memnun ettiği" (μ=4.39), "gelecekte alıcı ile tedarikçi arasındaki bütünleşmenin artacağı" (μ=4.23), "ilişkinin gelecekte sürmesi için tedarikçilerin yatırım yaparak" (μ=4.22) ilişkiyi destekledikleri, son olarak en düşük özellik olarak ortaya çıksa da "gelecekte alıcı ile kültürel yönden uyumun artacağı" araştırmaya katılan tedarikçi işletmeler tarafından ifade edilmiştir. Araştırma sorularına verilen cevaplara dayanarak, yurt dışı alıcı işletmeler ile Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri arasında uzun süreli güven ve sadakate dayalı güçlü bir ilişki olduğu, bu ilişkinin gelecekte sürmesi için tedarikçi işletmelerin büyük çaba gösterdiği, yurt dışı alıcılarla gelecekte işbirliği alanlarının artacağı, bu ilişkinin ve tedarikçi işletmelerin gelişmesine olumlu etkilerinin gelecekte de devam edeceği bu nedenle yurt dışı alıcılarla ilişkinin tedarikçi işletmeler için büyük değer ifade ettiği tedarikçi durumundaki Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri tarafından algılanmaktadır.

Tablo 4-24: Tedarikçi İşletmelerin Gelecekteki İlişki Beklentisi

Nedenler	Ortalama	Önem Sırası
İlişkinin Gelecekte Sürdürülmesi İçin Anlaşma ve Sözlere Sadık Olmak	4.67	(1)
İlişkinin Gelecekte İşletmenin Gelişmesine Olumlu Katkı Yapması	4.63	(2)
İlişkinin Gelecekte Sürmesini Ummak	4.54	(3)
İlişkinin Değer İfade Etmesi	4.54	(4)
Gelecekte İşbirliği Alanlarının Artması	4.50	(5)
Bugünkü İlişkinin Gelecek İçin Güven Vermesi	4.39	(6)
İlişkinin İki Tarafı da Memnun Etmesi	4.39	(7)
Gelecekte Alıcı ile Sistemlerde Adaptasyon ve Bütünleşmenin Artması	4.23	(8)
İlişkinin Gelecekte Sürmesi İçin Yatırımlar Yapmak	4.22	(9)
Gelecekte Kültürel Yönden Uyumun Artması	3.95	(10)
Ortalama	**4.41**	

Not: Ölçme aracı olarak 5'li Likert Ölçeği (1=Tamamen Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır.

Tedarikçi işletmelerin gelecekteki ilişki beklentilerini temsil eden özellikler arasında gruplara göre farklılık olup olmadığı t-istatistiği ile analiz edilmiştir. Bu karşılaştırma için işletmeler öncelikle sektördeki hizmet yılı az-çok, yurt dışı satış yılı az-çok, yurt dışı satış yüzdesi az-fazla, Avrupa ülkelerine-Amerika'ya satan, ana sanayiye-yan sanayiye satan, üretici pazara-ticari pazara satan, kalite belgesi var-yok, KOBİ-KOBİ olmayan, yabancı sermaye payı var-yok, tasarımı çoğunlukla tedarikçi yapar- alıcı yapar, sözleşme süresi kısa-uzun şeklinde gruplandırılmıştır. t-istatistiği sonuçlarına göre kalite belgesi, KOBİ, ve sözleşme süresi hariç gruplar arasında istatistiksel açıdan bir fark tespit edilmemiştir. Kalite belgesi olmayanlar olanlara göre, KOBİ olanlar olmayanlara göre, sözleşme süresi bir yıl ve daha kısa olanlar sözleşme süresi bir yıldan uzun olanlara göre, grupların sorulara verdikleri cevap ortalamaları t-testi ile karşılaştırıldığında; ilişkinin gelecekte sürmesi için yatırımlar yapmak sorusuna verilen cevapların ortalamaları istatistiksel olarak farklılık arz etmektedir (t_{kalite}*=2.159 sd=180, p=0.032;* $t_{KOBİ}$*=-2.687, sd=181, p=0.088;* $t_{sözleşme}$*=-2.084, df=178, p=0.039*). Kalite belgesi olmayan işletmeler kalite belgesi olanlara göre, KOBİ işletmeler büyük boy işletmelere göre ve alıcı ile çoğunlukla bir yıl ve daha kısa süreli sözleşme kuran işletmeler alıcı ile aralarında sözleşme süresi bir yıldan uzun olan işletmelere göre gelecek ilişki için yatırım yapmak sorusunu daha düşük ortalama (*ort_{kalite}=3.90 (4.30); $ort_{KOBİ}$=4.62 (4.80); $ort_{sözleşme}$=4.08 (4.38)*) ile cevaplamışlardır. Dolayısıyla kalite belgesi olan, alıcı ile bir yıldan uzun süreli ilişki kuran çalışan sayısına göre büyük boy işletmeler yurt dışı alıcılarla ilişkiyi gelecekte de sürdürmek için yatırım yaptıklarını beyan ederek ilişkinin gelecekte de sürmesi için yatırım yapmanın önemini ortaya koymuşlardır.

Bu bölümde, toplanan veriler analiz edilerek; araştırmaya katılan işletmelerin demografik yapıları, işletmeleri yurt dışı satışa yönelten nedenler, yurt dışı alıcı-tedarikçi ilişki yapısına ait boyutlar, yurt dışı alıcılar ile tedarikçi arasındaki lojistik boyutlar ile ilgili tanımlayıcı istatistikler temel istatistiksel metotlarla ortaya konmuştur. Daha sonra, araştırma modeli ve hipotezleri kapsamında, uluslararası boyuttaki tedarik ilişkilerinde, alıcının uzun dönemli tedarik stratejisi kapsamındaki tedarikçi değerlendirme ve seçme, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği stratejilerinin tedarikçi işletmelerin performansına ve yenilikçiliğine etkileri araştırılmıştır. Uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde, alıcının tedarik tedarikçi değerlendirme ve seçim, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği stratejilerinin uzun dönemde tedarikçinin finansal olmayan performansını, teknik performansını ve finansal performansını pozitif yönde etkilediği; tedarikçi performansında meydana gelen gelişmenin tedarikçiyi yeni ürün, üretim, yöntemler, teknoloji konusunda yenilikçiliğe yönlendirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, uzun dönemli tedarik stratejisi kapsamındaki tedarikçi değerlendirme ve seçme, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği stratejileri ile tedarikçi performansı ve yenilikçiliğine ait teorik alt yapıya dayalı olarak geliştirilen ölçeklerin istatistiksel olarak geçerliliği ve güvenilirliliği sağlanmıştır. Ayrıca, yurt dışı alıcılarla uzun dönemli ilişkiler doğrultusunda tedarikçi işletmelerin gelecekteki ilişki beklentileri analiz edilerek ortaya konmuştur. Bundan sonraki bölümlerde araştırmada elde edilen bulgular ve analizler geçmiş çalışmalara dayanarak tartışılacak, ulaşılan sonuçlar ortaya konacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM
TARTIŞMA

Bu bölümde; saha araştırmasına dayalı olarak elde edilen bulgular ve analiz sonuçları geçmiş literatüre dayanarak değerlendirilecektir. Bu kapsamda öncelikle uluslararası tedarikçi durumundaki Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla uzun dönemli tedarik ilişkilerine dayanarak uluslararası tedarik ilişkilerine ait yapısal özellikler tartışılacak; daha sonra yurt dışı alıcıların stratejik tedarik kapsamındaki tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği stratejilerinin tedarikçi işletmelerin finansal olmayan performansı, finansal performansı ve teknik performansı ile yenilikçiliği açısından gelişimine etkileri hipotez testi sonuçlarına dayanarak tartışılacaktır.

5.1. ULUSLARARASI TEDARİK İLİŞKİLERİNE AİT YAPISAL ÖZELLİKLER

Uluslararası alıcı-tedarikçi ilişkisine ait yapısal özellikler kapsamında; araştırmaya katılan uluslararası tedarikçi durumundaki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin verdikleri cevaplara dayanarak; ulaşım araçları yan sanayinin gelişimi ve demografik yapısına ait özellikler, yurt dışı alıcılarla ilişki yapısına ait özellikler ve yurt dışı alıcılarla ilişkilerindeki lojistik boyutlar tartışılacaktır.

5.1.1. Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin Yapısal Özellikleri

Türkiye ekonomisinde önemli bir paya sahip olan ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin sektörde faaliyete başlaması ve gelişmesinde (yurt dışı satışa başlamasında) üç dönemin etkili olduğu görülmektedir. Bunlar, çok uluslu işletmelerin diğer bir ifade ile yabancı sermayenin Türkiye'ye girişini gösteren 1970'li yıllar, ikincisi liberal ekonomiye geçiş ve uluslararası ticaret için engellerin kaldırıldığı 1980'li yılların başı ve son olarak gümrük birliğine geçiş takvimi olan 1994'lü yıllardır. Bu dönemler Türkiye'deki yan sanayi işletmelerinin gelişmesinde tetikleyici dönemlerdir. Bu durum, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin küresel boyutta tedarik kaynağı haline gelmesinde Kotabe (1999:1-12) ve Kotabe ve Helsen (2001:313-345) tarafından belirtilen gelişim sürecini izlediğini göstermektedir. Bu süreçte, ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri öncelikle çok uluslu işletmelerin 1970'li yıllarda Türkiye'ye yaptıkları üretim ve sermaye yatırımları

sayesinde yetenek kazanarak yatırım ve üretime yönelmişler, daha sonra ülke içerisindeki çok uluslu işletmelere satış aşamasına gelmişler, son olarak da yurt dışı satış safhasına geçerek önemli tecrübe kazandıkları görülmektedir. Bir diğer önemli boyut ise; araştırmayı cevaplayan işletmelerin çoğunluğunun (%55.6) gümrük birliği sonrasında yurt dışı satışa başlaması ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı satışa başlamasında özellikle gümrük birliğinin etkili olduğunu göstermektedir. TAYSAD (2008)'a göre ise ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası boyutta rekabetçi bir sanayi niteliği kazanması ve küresel alıcıların bir parçası olmasında 1990 yıllardan itibaren Türkiye'deki çok uluslu işletmeler ile bütünleşme ve işbirliğinin önemli bir etkisi olmuştur. Bu değerlendirmeler, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin gelişmesinde çok uluslu işletmelerin, uluslararası pazarla işbirliği ve bütünleşmenin, işbirliği ve bütünleşme kapsamında küresel pazardaki gelişmelere uyum sağlayacak düzenlemelerin yapılmasının önemli etkileri olduğu değerlendirilmektedir. Bu çerçevede küresel pazardaki gelişmelerin takip edilmesi, pazarla işbirliği ve bütünleşmesini artıracak düzenlemelerin sürekli yapılması, bu konuda her seviyedeki kurum, kuruluş tarafından gerekli tedbirlerin alınması, yan sanayi işletmelerinin motive edilerek yönlendirilmesi önem arz etmektedir.

Ayrıca ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin satışlarının hemen hemen yarısının yurt dışına olması müşteri, pazar, ürün ve rekabetin ne derece ulusal yerine uluslararası veya küresel boyuta ulaştığını ve yurt dışı alıcılarla ilişkilerin ulaşım araçları yan sanayi üzerinde ne derece önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmeler yurt dışı satış payı ve satış yapılan ülkeye göre Kotabe ve Czinkota (1992:637-658)'nın ihracat safhaları içerisinde değerlendirildiğinde; işletmelerin %2.2'nin toplam satışlar içinde yurt dışı satış payı %5'ten az olduğu için henüz yurt dışı keşif safhasında olup; ihracatın yapılabilirliğini aktif olarak keşfetmektedir. İşletmelerin %39'nun toplam satışlar içinde yurt dışı satış payı %5 ve daha fazla ancak Avrupa ve Ortadoğu gibi coğrafi açıdan yakın ve benzer kültürlere satış yaptığı için henüz tecrübe kazanma safhasında veya tecrübeli ancak kısmi bakış açısına sahip işletmeler olarak adlandırılabilir. Bunlardan coğrafi açıdan yakın ve benzer kültürlere satıp yabancı ticaret çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilenler tecrübeli ancak sınırlı bakış açısına sahip işletmeler olarak adlandırılırken; yabancı ticaret çevresindeki değişikliklere uyum sağlayamayanlar tecrübe kazanmakta olan işletmeler olarak gruplandırılmaktadır.

Bu kapsamdaki işletmeler yakın bölgelere satış yaptığı için sınırlı bakış açısına sahip olmakla birlikte çoğunluğunun üretici durumundaki ana ve yan sanayi işletmelerine satış yaptıkları göz önüne alınırsa tecrübeli işletmeler olarak adlandırılabilirler. İşletmelerin %58.8'nin yurt dışı satış payı %5 ve daha fazla ve Amerika, Asya gibi coğrafi ve kültürel açıdan farklı ülkelere satış yaptığı için tecrübeli işletmeler grubuna girmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı satışlarında ağırlığı Avrupa ülkeleri oluştursa da çoğunluğunun Avrupa ve Ortadoğu dışında coğrafi açıdan uzak ve farklı kültürlere de satış yapıyor olması; uzun süredir bu çerçevede tedarikçi olarak ilişki sürdürmesi uluslararası ticarette tecrübeli olduklarını göstermektedir. Sadece Avrupa ve Ortadoğu gibi yakın ülkelere satış yapan işletmelerin farklı coğrafya ve kültüre sahip ülke pazarlarına yönelmesi, sınırlı bakış açılarını ortadan kaldırarak pazardaki tecrübeli konuma geleceklerdir.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer boyut ise; araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun (%77.2) KOBİ'den oluşmasıdır. Buna karşılık araştırmaya katılan KOBİ kapsamındaki 146 işletmenin toplam çalışan sayısı 10318 kişi iken; 43 büyük boy işletmenin çalışan sayısı toplamı ise 31066 kişi olup KOBİ kapsamındaki işletmelerin üç katı istihdama sahiptir. Bedir (1999:107-131)'e göre sermaye, teknoloji ve insan gücü birikimi açısından ana sanayiye göre sınırlı olan KOBİ durumundaki işletmelerin finansal, teknik ve eğitim desteği sağlanmasına ihtiyaç vardır. Dolayısıyla KOBİ durumundaki Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin geliştirilmesi için alıcılar tarafından tedarikçi geliştirme programına tabi tutulması ve bu kapsamında desteklenmesi önemli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerini yurt dışı satışa yönelten ana nedenler yıllık satışları ve pazar payını artırmak, üretim kapasitesini artırmak, üretim teknolojisini geliştirmek, istikrarsızlığı dengelemek ve riski dağıtmak olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, yurt dışı satışın yan sanayi işletmelerini ekonomik yönden motive ettiği ve üstünlük sağladığını, işletmeleri finansal açıdan güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca, yan sanayi işletmelerinin yurt içindeki istikrarsızlığı dengelemek ve riski azaltmak maksadıyla yurt dışına yönelmesi yan sanayi işletmeleri tarafından ülke içindeki pazarda istikrarsızlık ve risk olduğu şeklinde algılanmakta; bu durumun yan sanayi işletmeleri üzerinde endişe yarattığı sonucu

çıkarılabilir. Yabancı sermaye payı olan işletmelerde ise yurt dışı satış için motivasyon ve iç pazardaki riski dağıtma kaygısı ise daha azdır. Bu durum, yabancı sermaye payı olan işletmelerin uluslararası pazarda güçlü olmasından veya hedef pazarının Türkiye içi olmasından kaynaklanabilir.

5.1.2. Uluslararası Alıcılarla İlişki Yapısına Ait Özellikler

Bu çalışmada, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla uzun dönemli tedarik ilişkilerine ait yapısal özellikler alıcı ülke, alıcı/müşterinin pazardaki konumu ve tedarikçi yapılanması, ilişki kurulan departmanlar, ürün tasarımı ve sözleşme süresi olarak değerlendirmeye alınmış olup elde edilen bulgular müteakip kısımlarda tartışılmıştır.

Alıcı Ülke ve Pazar

Türkiye ihracatının %6'nı gerçekleştiren ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri satışlarının yaklaşık %50'ni yurt dışına gerçekleştirirken; Avrupa Birliği ülkeleri alıcı olarak önemli bir paya (%57.9) sahiptir. Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre, satışlarının çoğunluğunu (%63.3) üretici pazara (ana sanayi ve yan sanayi) gerçekleştiren ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri; satışlarının %36.7'lik kısmını ise yenileme pazarına (üretici durumunda olmayan ticari pazara) satmaktadır. Yurt dışı satışlar açısından bakıldığında, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri üzerinde Avrupalı üretici (ana-yan sanayi) durumundaki alıcı işletmelerin önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda uluslararası tedarikçi durumundaki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yapılanması ve gelişiminde Avrupalı üretici pazarın veya alıcıların etkili olması beklenebilir. Dolayısıyla bu çalışmada ortaya çıkan ve tartışılan boyutlar ve yargılarda Avrupalı üretici işletmelerin yaklaşımlarını ve etkilerini görmek mümkündür.

Tedarikçi Yapılanması

Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin Türkiye'deki ana sanayi ile ilişkilerini araştıran Bedir (1999:107-131)'e göre; ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri Türkiye içerisinde tek bir ana sanayi ile ilişki içerisinde olmayıp aynı anda bir çok ana sanayiye yönelik üretim ve teslimat yapmaktadır. Bu çalışmada da benzer durum, uluslararası alıcılarla ilişkilerde ortaya çıkmıştır. Ancak bu çalışmada ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin alıcısı uluslararası ana sanayi, yan sanayi ve yenileme pazarıdır. Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre, Türkiye'deki ulaşım araçları yan

sanayi işletmeleri uluslararası tedarikçi olarak aynı anda hem yurt dışındaki ana sanayiye, hem yan sanayiye hem de ticari pazara satış yapabilmektedir. Yurt dışındaki alıcı işletmelere göre tedarikçi yapılanması açısından bakıldığında; (1) yurt dışı ana sanayiye satış yaparken birinci kademe tedarikçi olarak tedarikçi yapılanmasında yer alırken; (2) yan sanayiye satış yaparken yan sanayinin konumuna göre ikinci veya üçüncü kademe tedarikçi olabilmektedir. Dolayısı ile yurt dışı endüstriyel pazar ile ilişkide, tedarikçi yapılanması açısından bakıldığında, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri aynı anda hem birinci kademe, hem ikinci, hem de üçüncü kademe tedarikçi olabilmektedir. Bu durum, yan sanayi işletmelerinin satış yaptıkları bazı ürünlerde birinci kademe tedarikçi durumunda olduklarını, bazı ürünlerde ikinci veya üçüncü kademe tedarikçi durumunda olduklarını göstermektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan tedarikçi yapılanması, Avrupa otomobil pazarı ve tedarikçileri arasındaki ilişki yapılanmasını alıcı bakış açısı ile araştıran ve tedarikçileri birinci kademe tedarikçi, ikinci kademe tedarikçi, üçüncü kademe tedarikçi olarak yapılandıran McIvor ve diğ. (1998:87-99)'nin ortaya koyduğu tedarikçi yapılanması ile benzerlik gösterdiği gibi ayrıştığını da ortaya koymaktadır. Alıcı bakış açısının aksine; tedarikçi bakış açısından tedarik pazarındaki tedarikçi yapılanması daha çok Cristopher ve Jüttner (2000:117-127) tarafından ortaya konan tedarik hiyerarşisine benzemekte; tedarikçinin pazardaki kademesi veya konumu alıcı veya ürüne göre değişkenlik gösterebilmektedir. Tedarikçi ilişkisinde söz konusu olan ürün veya müşteriye göre bazen birinci kademe tedarikçi olabilirken; bazen de bu kademeden aşağıya inerek ikinci kademe tedarikçi olabilmektedir. Başka bir şekilde, bir ürün ve müşteri için ikinci kademe tedarikçi iken bu konumundan yukarı çıkarak başka bir ürün ve müşteriye göre birinci kademe tedarikçi olabilmektedir. Ayrıca, tedarikçiler pazarda kademe tipi yapılanma içinde olabildiği gibi; yenileme pazarı da müşteri olarak dikkate alındığında kademe tipi yapılanmanın dışında da yer alabilmektedir. Bu durum Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin çok farklı müşterilere farklı ürünler üreterek tedarik desteği sağladığını göstermektedir. Günümüzün rekabet ortamında kalite, maliyet, teslimat, teknoloji ve yenilikçilik açısından rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek için tedarikçiler parça üreticiliğinden modül veya alt sistem üreticiliğine geçtiği, daha küçük tedarikçilerin birleşerek konsolidasyona gittiği (Choi ve Yoo, 2004:33-51) yapılanmada Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin oldukça çeşitli pazar ve ürün stratejisine odaklanması küresel pazarda

gelecekte rekabetçi üstünlüğü yakalamasına etkisi açısından önemli bir soru işareti oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

İlişki Kurulan Departmanlar

Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla ilişkilerinde alıcının ilişki kurulan departmanlarına bakıldığında bir taraftan alım-satış ilişkisi boyutu daha çok öne çıkarken; kalite ve mühendislik departmanlarının da ilişkide etkin olması ilişkinin çok fonksiyonlu ve teknik boyutunu da işaret etmektedir. Kademe tipi yapılanmadaki alıcı-tedarikçi ilişkisi daha yoğundur ve alıcı ile tedarikçi arasında farklı fonksiyonlar arası iletişim ve etkileşim söz konusudur (McIvor ve diğ., 1998:87-99). Dolayısıyla yurt dışı alıcılarla ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri arasında alım-satım ilişkisinin dışında kademe tipi yapılanmanın ortaya çıkardığı çok fonksiyonlu bir ilişki mevcuttur. Ayrıca, Carter ve Ellram (1994:15-23)'ın belirttiği gibi alıcı ile tedarikçi arasında birçok fonksiyonun iletişimi ortakların ana yetenek süreçlerinde işbirliğinin önemini işaret etmekte; tarafların karşılıklı bilgi paylaşımı ve problem çözümü için aktif iletişim kurduğunu göstermektedir.

Ürün Tasarımı

Alıcı ile tedarikçi ilişkisinde bir diğer önemli boyut tasarımdır. Alıcı ile tedarikçi arasındaki söz konusu ürün dünyanın her yerinde yaygın olarak kabul edilen standart ürün olabileceği gibi; sadece alıcı tarafından tanımlanan ürün veya sadece tedarikçi tarafından tanımlanan ürün de olabilir veya alıcı ile tedarikçinin birlikte çalışmasının söz konusu olduğu, üzerinde ortak çalışılan bir ürün de olabilir. İyi tanımlanmış olgun bir ürünün satın alması söz konusu ise bu durumda ürün tanımlaması sabit kalabilir. Eğer ürün ömrünün henüz çok erken safhasında bulunuyorsa veya üretim süreci henüz gelişme safhasında ise alıcının yaptığı tanımlama teknik açıdan büyük değişim geçirebilir. Alıcının ihtiyaçları çok spesifik ise alıcının ürün tanımlamasına katılımı da fazla olacak, alıcı ile tedarikçi arasında teknik ve ticari seviyede ilişki kurulması ihtiyacı da fazla olacaktır. Ayrıca, alıcı ile tedarikçi arasında yeni bir ürün söz konusu ise; bu durumda çizimler açıklanmak ve anlaşılmak zorunda olduğundan, prototipler test edilip onaylanmak durumunda olduğundan alıcı ile tedarikçinin bütün süreçlerde birlikte çalışması söz konusu olacaktır (Smith, 1999:117-127).

Ürün tasarımı veya ürünün teknik özelliklerinde değişiklik yapabilme bir işletmenin teknik ve mühendislik açısından yeteneğini göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin verdikleri cevaplara dayanarak; sadece tedarikçi tarafından tasarımı yapılan (%22.6) ürün olduğu gibi, sadece alıcı tarafından tasarımı yapılan (%21.6) ürünler de mevcuttur. Ancak çoğunlukla (%53.6) alıcı ile tedarikçinin ürün tasarımında birlikte çalışması söz konusudur. Uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde ürün tasarımını etkileyen boyutlar araştırıldığında tasarım ile alıcı ülke, alıcı/müşterinin pazardaki konumu ve sözleşme süresi arasında istatistiksel açıdan bağımlılık tespit edilmiştir. Avrupa'ya ve üretici pazara satılan bir yıldan uzun dönemli sözleşmeye dayanan ürünlerde çoğunlukla alıcının ürün tasarımı söz konusu iken; tedarikçinin katılımı da olabilmektedir. Ancak; diğer ülkelere ve ticari pazara kısa dönemli sözleşmeye dayalı yapılan satışlarda çoğunlukla tedarikçinin tasarımını yaptığı ürünler söz konusudur. Ancak, gerektiğinde alıcının da bu sürece katılımı söz konusu olabilmektedir. Bu durum, Avrupalı üretici pazarın ürün tasarımında hakimiyetini gösterirken; ticari pazara satılan ürünlerin tasarımında tedarikçinin hakimiyeti söz konusudur. Özellikle üretici pazara satılan ürünlerde her ne kadar alıcının ürün tasarımı söz konusu olsa da; alıcı ile tedarikçi arasında yeni bir ürün söz konusu ise; bu durumda teknik süreçlerde birlikte çalışmak ve alıcı tarafından onaylanmak durumunda olduğundan (Smith, 1999:117-127) alıcı ile tedarikçinin bütün süreçlerde birlikte çalışması söz konusu olacaktır. Alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkide satın alma-satış departmanının dışında kalite ve mühendislik departmanlarının da etkin olması alıcı ile tedarikçinin ürünün teknik süreçlerinde birlikte çalıştıklarını göstermektedir. Bu durum tedarikçinin ürün geliştirme, ürünün teknik özelliklerinde değişiklik yapabilme ve üretim süreçlerinde alıcı ile birlikte çalıştıklarını göstermektedir. Özellikle yeni ürünlere dayalı alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcı ile tedarikçinin birlikte çalışması daha fazla olacağından tedarikçinin bu süreçte teknik açıdan yeni yetenekler kazanacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, tedarikçinin alıcının ürün tasarımına ve süreçlerine erken katılımı bir taraftan tedarikçinin alıcıya sağlayacağı değeri artırırken; diğer taraftan tedarikçi de teknik ve mühendislik açısından yeni ve daha üstün yetenekler kazanma imkanını yakalayabilecektir.

Sözleşme Süresi

Alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkide bir diğer önemli boyut ta sözleşme süresidir. Günümüzde stratejik boyuta gelen alıcı tedarikçi ilişkisinde uzun dönemli

yaklaşım en önemli boyuttur. Özellikle endüstriyel süreçleri kapsayan tedarik ilişkilerinde yeni bir ürünün tedarikçi tarafından üretilerek sağlanması iki yılı bulmaktadır. Ayrıca alıcı tedarikçi ilişkisinin gerek alıcı gerekse tedarikçi işletmelerin performansına etkilerinin iki-üç yıl gibi sürede ortaya çıkması uzun dönemli sözleşmelerin veya ilişkilerin önemini göstermektedir.

Alıcı tedarikçi ilişkisinin işbirliğine ve ortaklığa gittiği günümüzde uzun dönemli anlaşmalara dayanan ilişkiler işbirliğinin göstergesi açısından önemlidir. Uzun dönemli ortaklık anlaşmaları, alıcı işletmenin ihtiyaçlarını güncel teknolojiye uygun, maliyet etkin ve yüksek kalite çözümleri ile karşılamak maksadıyla tedarikçileri araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmak için cesaretlendirmektedir. Uygun fiyatlandırmalı ürün ömür devrini kapsayan anlaşmalar, tedarikçileri ekipman, eğitim ve uygun yönetim sistemleri konularında yatırım için cesaretlendirmektedir (Dobler ve Burt, 1996:220-221). Tedarikçilerle ilişkileri geliştirmek, tedarikçi açısından belirsizliği azaltacağından tedarikçiyi daha iyi değer sağlayacak şekilde teknolojiye yatırım yapmak için cesaretlendirecek; teknolojiye yatırım yaparak, daha iyi kalite, daha iyi müşteri hizmeti, yedek parça mevcudiyeti ve bilgi değişimi sağlayacaktır (Sheth ve Sharma, 1997:96-97). Bu durum alıcıya, düşük maliyetler, güvenilir tedarik kaynağı ve alıcının ihtiyaçlarını bilen tedarik kaynakları konularında yarar sağlarken (Dobler ve Burt, 1996:220-221); alıcı malzeme tedariki açısından kendisini güvende hisseder; yatırım yapmadan ve risk almadan maliyet ve kalite üzerinde kontrol sağlar (McIvor ve diğ., 1998:87-99); bu suretle alıcı işletmelerin etkinliğinin artması sağlanır (Sheth ve Sharma, 1997:96-97). Alıcılarla uzun dönemli yakın ilişkiler kuran tedarikçiler, alıcılarla işleme dayalı ilişki kuran tedarikçilere göre satışlarda daha yüksek artış ve karlılığa ulaşmışlardır (Kalwani ve Narayandas, 1995:1-16).

Araştırmaya katılan işletmelerin verdikleri cevaplara dayanarak uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde önemli seviyede (% 38.8) bir yıldan uzun süreli sözleşme kullanıldığı görülmekle beraber; önemli oranda (% 33.9) da sözleşmelerin yıllık olarak yeniden gözden geçirildiği; fiyat ve miktar gibi ayarlamalar yapılarak müteakip yıl için uygulamaya sokulduğu görülmektedir. Ancak yeni ürünler söz konusu olduğunda, yeni ürünün geliştirilmesi ve üretilmesi süreci yaklaşık iki yılı bulduğundan doğal olarak uzun dönemli bir ilişki süreci gerektirmektedir. Öte yandan, uluslararası tedarik ilişkisinde bir yıldan kısa süreli sözleşmeler de hiç de

yabana atılmayacak orandadır (%27.3). Uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisindeki sözleşme süreleri her ne kadar McIvor (2001:227-247) ve McIvor ve Humphreys (2004:179-199) tarafından ortaya konan çoğunlukla yıllık sözleşmelere dayandığı fikrini aşarak; alıcı ile tedarik arasındaki sözleşmeler daha uzun süreli hale gelmiş olsa da halen uzun dönemli ilişkilerin uluslararası düzeyde kurulamadığı; özellikle yıllık değerlendirmelere takıldığı görülmektedir. Bu durum, uluslararası ilişkilerde tedarikçide yatırım için gereken cesareti yaratamayacağından; ilişkinin yaratacağı değerin de az olacağı değerlendirilmektedir.

5.1.3. Uluslararası Alıcılarla İlişkide Lojistik Boyutlar

Uluslararası boyuttaki tedarik zincirinin bütünleşmesinde, bir başka ifade ile uluslararası alıcı ile tedarikçinin bütünleşmesinde lojistik önemli bir rol oynamaktadır (Zeng ve Rossetti, 2003:785-803). Özellikle küresel boyuta gelen tedarik ilişkilerinde lojistik maliyetler tedarik zinciri maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Ballou, 1999). Dolayısıyla tedarik zincirinin maliyet ve teslimat süresi ile zamanı açısından verimliliğinin artırılması için alıcı ile tedarikçi arasındaki lojistik boyutlar ilişkide belirleyici özelliklere sahiptir. Bu araştırmada, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası tedarik ilişkilerindeki lojistik boyutlar kapsamında ulaştırma şekli, sevkiyat şekli ve teslim şekli araştırılmıştır.

Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla ilişkisinde daha çok deniz yolu ulaştırması (%56.4) tercih edilirken; kara yolu taşımacılığı da hiç yabana atılmayacak derecede (%43.6) önemlidir. Uluslararası alıcı-tedarikçi ilişkisinde yüksek miktardaki satışlar, çoğunlukla Amerika, Ortadoğu, Asya ve Afrika kıtalarına yapılan satışlar ile tam konteyner yükü şeklinde sevk edilen ürünler için deniz yolu seçilmektedir. Deniz yolu seçildiğinde, ürünler genellikle gemi bordasında veya limanda masraflar ödenmiş olarak veya bir üçüncü yöntem gümrük resmi ödenmeksizin alıcının belirlediği yerde teslim edilmektedir. Kara yoluna göre esnek olmayan ve daha uzun zaman alan deniz yolunun seçilmesinin nedeni; daha büyük hacimler ve miktarlardaki malların daha düşük maliyete taşınması (Monczka ve diğ., 2005:558) olarak açıklanabilir. Avrupa'ya yapılan düşük miktardaki satışlar ve parça olarak sevk edilen ürünler için ise ulaştırma şekli olarak kara yolunun tercih edildiği görülmektedir. Kara yolu ile yapılan sevkiyatta çoğunlukla tedarikçinin tesislerinde (EXWorks) teslim şekli kullanılmaktadır. Bu durum, özellikle küçük

hacimler ve bölgesel taşımalar için uygun olması, tedarikçinin tesislerinden alıcının istediği yere ulaşmasında esneklik sağlaması, hızlı olması ve ayrıca tam zamanında üretim için uygun olması (Monczka ve diğ., 2005:558) nedeniyle kara yolunun tercih edildiğini göstermektedir.

Sevkiyat açısından bakıldığında Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla ilişkisinde tam konteyner yükü şeklinde sevkiyatın önemli derecede kullanıldığı, özellikle deniz yolu ile yapılan sevkiyatlarda daha çok öne çıktığı görülmektedir. Uluslararası ticarette lojistik maliyetlerin düşürülmesi için konsolidasyon ve bu sayede ölçek ekonomisi sağlanması önem arz etmektedir. Lojistik maliyetler içerisinde ulaştırma maliyetleri önemli bir paya sahiptir (Gilmore, 2002:36-38). Özellikle çoklu ulaştırma modunun kullanılmasında esneklik sağlaması (Deveci ve diğ. 2002:1-15), taşınacak malların konsolide ederek ölçek ekonomisi sağlaması (Slack, 2001:141-154), elleçlemeyi azaltması, zaman tasarrufu sağlaması, güvenilir olması ve bu suretle küresel pazarda rekabeti üstünlüğün sağlanmasına etki etmesi nedeniyle tam konteyner yükü şeklinde sevkiyat özellikle uluslararası mal ve ürün sevkiyatında tercih edilmektedir (Tuna, 2001:26-34). Taşınacak malları konsolide ederek ölçek ekonomisi sağlamasının yanında ve çok modlu taşımacılığa uygun olması nedeniyle de deniz yolu taşımacılığında konteynerizasyon yaygın olarak kullanılmaktadır (Cullinane ve Khanna, 1999:181-195). Kara yolu ile yapılan taşımalarda ise çoğunlukla parça şeklinde sevkiyatın kullanıldığı görülmektedir. Kara yolu ile parça şeklinde sevkiyat; özellikle bölgesel açıdan yakın Avrupa ülkelerindeki alıcılar ile ilişkide esneklik sağlaması, hızlı olması, tam zamanında üretim ve küçük miktarlar için uygun olması nedeniyle tercih edildiğini göstermektedir.

Ayrıca yurt dışı alıcılar ile bir yıldan uzun sözleşmeye dayalı ilişkiler yürüten tedarikçilerin de çoğunlukla tam konteyner yükü şeklinde sevkiyat kullandığı, bu sayede konsolidasyon ve ölçek ekonomisinden faydalandığı görülmektedir. Buna karşılık kısa süreli sözleşmelerde ise daha çok parça şeklinde sevkiyatın ortaya çıkması ölçek ekonomisini engellediği değerlendirilmektedir. İlave olarak, yurt dışı satışı yüksek olan tedarikçi işletmelerin de tam konteyner yükü şeklinde sevkiyata yatkın olduğu ve bu suretle ölçek ekonomisini yakalama fırsatını yakaladığı değerlendirilmektedir. Dolayısı ile yurt dışına yüksek miktarlarda ve uzun dönemli

sözleşmelere dayanan satışlarda gerek tedarikçiler gerekse alıcılar konsolidasyon ve ölçek ekonomisi sağlayarak düşük lojistik maliyet elde edebilirler.

Teslim şekilleri açısından konuya yaklaşıldığında ise; lojistik süreçteki yer ve zaman göstergeleri çoğunlukla alıcı tarafından belirtilmesine rağmen hem alıcı hem de tedarikçi lojistik sürecinde sorumluluk sahibidir ve sürecin aktif olarak içindedir. Ancak sürecin içerisinde alıcı ve tedarikçi dışında çok önemli bir paydaş daha bulunmaktadır. O da lojistik hizmet sağlayıcıdır. Gentry (1996:14-25) tedarik zinciri verimliliğinin artırılması için alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğine taşıyıcıların da katılmasının önemini dile getirmiş ve başarılı stratejik ortaklıkların özelliklerini tüm paydaşlar arasında uzun dönemli sadakat, açık iletişim ve bilgi paylaşımı, işbirliğine dayalı problem çözme ve sürekli iyileştirme, risk ve ödülleri paylaşmak olarak sıralamıştır. Rekabetçi üstünlüğün sağlanmasında önemli boyutlar olan tedarik/teslimat süresi ve zamanı ile maliyet açısından üstünlüğü sağlayabilmek için gerek alıcılar ve gerek tedarikçiler lojistik hizmet sağlayıcılar ile yakın çalışmak, işbirliği içinde olmak, hatta sürecin daha verimli ve etkin işletilmesi için sistemlerini ve süreçlerini bütünleştirmek durumundadır.

5.2. ULUSLARARASI BOYUTTA UZUN DÖNEMLİ ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ

Artan küreselleşme ve rekabet ile birlikte uluslararası alıcılar için küresel tedarik kaynağı durumuna gelen Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla ilişki yapısına ait özellikler önceki kısımlarda tartışılmıştır. Bu kısımda, yurt dışı alıcılara uzun süredir tedarik desteği sağlayan ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla tedarik ilişkilerine dayanarak; yurt dışı alıcı işletmelerin stratejik tedarik ilişkileri kapsamındaki tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetim ve geliştirme, tedarikçi işbirliği stratejilerinin Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin gelişimine etkileri kapsamında performansına ve yenilikçiliğine etkileri araştırılmıştır. Tedarikçi işletmelerin bakış açısıyla elde edilen bulgular ve analiz sonuçları müteakip kısımlarda tartışılmıştır.

5.2.1. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçimi -Tedarikçi Performansı İlişkisi

Uluslararası boyutta uzun dönemli tedarik ilişkileri için tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde alıcının tedarikçiyi değişik performans alanlarında

değerlendirmeye tabi tuttuğu; oldukça fazla ölçütün dikkate alındığı görülmektedir. Bu çalışmada ortaya çıkan durum, tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde fiyat, kalite ve teslimat gibi operasyonel ölçütlerin dışında tedarikçilerin stratejik açıdan değerlendirilmesi ve bu kapsamdaki stratejileri, uygulamaları ve yeteneklerinin de dikkate alındığı görülmektedir. Alıcının sadece bugünkü ihtiyacını değil; gelecekteki ihtiyacını karşılayacak, gelecekte alıcıya rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde tedarikçilerin değerlendirildiği ortaya çıkmıştır. Bu durum Kolay (1993:72-86), Monczka ve diğ. (1995:45-59), Krause ve diğ. (2001:497-512) ve Talluri ve Narasimhan (2004:236-250) tarafından işaret edilen alıcının gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tedarikçilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi görüşünü desteklemektedir. Bu çalışma, uzun dönemli uluslararası tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde kalite, teslimat ve fiyat/maliyet ölçütlerin yeterli gelmediğini göstermektedir. Tedarikçi ürün kalitesi, zamanında teslimat ve birim fiyat açısından değerlendirilmesinin yanında kalite sistemi ve uygulamaları, teslimat performansı kapsamında üretim ve teslimat süresi, taleplere hızlı cevap verme ve değişik miktardaki talepleri karşılama ile birlikte örgütsel yapısı ve stratejisi, teknik ve mühendislik yeteneği, alıcıya sadakati ve güvenilirliği, problem çözme ve sürekli iyileştirme sağlayabilme yeteneği, uzun süreli tedarik sağlayabilme yeteneği açısından da değerlendirilmektedir. Ayrıca, uluslararası boyutta tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde tedarikçinin coğrafi konumu ve buna bağlı lojistik alt yapı ve maliyetler ile tedarikçinin bulunduğu ülkenin ekonomik ve politik istikrarı uluslararası alıcılar tarafından dikkate alınmaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan bir başka boyut da; uluslararası alıcılar için tedarikçinin ülkesinde uymak zorunda olduğu standartlar ve kuralların da tedarikçinin güvenilirliğini göstermesi açısından önem taşımasıdır.

Uluslararası boyutta uzun dönemli tedarik ilişkileri için tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde en önemli ölçüt “ürün kalitesi” olarak ortaya çıkarken; bunu “tedarikçinin güvenilirliği”, “zamanında teslim” ve “birim fiyat” izlemiştir. Bu durum bu konudaki geçmiş çalışmaları (Dickson, 1966:5-17; Weber ve diğ., 1991:2-18; Pearson ve Ellram, 1995:53-65; Verma ve Pulman,1998:739-750; Ndubisi ve diğ., 2005:330-349; Monczka ve diğ., 2005:215-222) desteklemektedir. Alıcı bakış açısı ile yapılan çalışmalarda maliyet en önemli ölçüt olarak değerlendirilirken; tedarikçi bakış açısı ile fiyat ölçütü daha önemli olarak algılanmıştır. Bu araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli durum ise; uluslararası boyutta tedarikçi

değerlendirmesi ve seçiminde tedarikçi güvenilirliğinin en önemli ölçütler arasında yer alması Amerikan işletmeleri için uluslararası tedarikçi seçiminde kalite ve maliyetin yanında güven ölçütünü de önemli olarak ortaya koyan Handfield (1994:40-51)'i desteklemektedir. Tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde alt değişkenlere göre değil de faktör yapılarına göre önem sırası araştırıldığında; en önemli olarak ortaya çıkan bu dört ölçüt faktör analizi ile belirlenen faktör yapıları arasında da en önemli boyutlar olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla uluslararası boyutta uzun dönemli tedarik ilişkileri için tedarikçinin kalite sistemi, tedarikçinin teslimat yeteneği, sadakati ve güvenilirliği, ürün birim fiyatı hem bireysel değişken hem de faktör yapısı olarak en önemli boyutlar olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, faktör yapıları içerisinde birbiri ile bağlantılı düşük önem derecesinde değişkenlerin yer alması nedeniyle faktör yapılarının önem derecesi değişmiş ve azalmış; bunun sonucunda tek parçalı fiyat faktör yapısı diğer faktör yapılarının önüne geçerek en önemli faktör duruma gelmiştir. Ancak esas olarak, kalite, teslimat, güvenilirlik ve fiyat en önemli tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütleri veya faktörleri olarak yerini korumuştur.

Uluslararası tedarikçi değerlendirilmesi ve seçiminde kalite, güven ve sadakat, teslimat ve fiyattan sonra tedarikçinin problem çözme ve sürekli iyileştirme yeteneği ile tedarikçinin geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik desteği sağlayabilmesi de tedarikçi işletmeler tarafından önemli olarak algılanmaktadır. Buna karşılık; ülkenin ekonomik ve politik istikrarı ile tedarikçinin örgüt stratejisi en düşük önem derecesindeki ölçütler olarak tedarikçiler tarafından algılanmıştır. Uluslararası alıcı tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde tedarikçinin kalite sistemi ve uygulamaları ve teslimat yeteneğinin yanında güven ve fiyatın önemli olarak tedarikçiler tarafından algılanması uluslararası boyutta tedarik pazarının alıcılar tarafından güvenilir olarak algılanmadığını, sürekli bir güven endişesinin tedarikçilere yansıtıldığı söylenebilir. Özellikle yeni tedarik kaynağı durumundaki çok farklı ülkelerden sürekli olarak yeni tedarikçilerin ortaya çıkması ve tedarikçilerin alıcılar tarafından yeterince tanınmamasının alıcı için güven sorunu yarattığını göstermektedir. Bu olumsuz yaklaşıma karşılık sadakat ve güven uzun dönemli tedarik ilişkilerinin temelini oluşturduğunu savunan Ali ve diğ (1997:33-42)'in görüşünü destekleyerek uzun dönemli tedarik ilişkilerinin kurulmasında güven ve sadakatin çok önemli olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Dolayısı ile uluslararası alıcı tedarikçi seçiminde güven boyutu önemli bir konu olup tedarikçinin öncelikle alıcının güvenini kazanması

gerekmektedir. Diğer taraftan fiyat boyutunun tedarikçiler tarafından çok önemli olarak algılanması, fiyatın tek başına çok önemli bir boyut olduğunu, güçlü bir yapı olarak uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde yer aldığını göstermektedir. Fiyatın çok önemli olarak öne çıkması, alıcının uluslararası boyutta daha uygun fiyatı yakaladığında başka bir tedarikçiye yönlenebileceğini göstermektedir. Bu durumun uzun dönemli ilişkiler kurulmasını ve tedarikçinin geleceğe yönelik yeni yetenek kazanma ve iyileştirme yapması için yatırım yapmasını engelleyebileceği değerlendirilmektedir. Bir başka boyut olan problem çözme ve sürekli iyileştirme yapmanın önemli bir boyut olarak algılanması; uluslararası tedarik ilişkilerinde mesafe artarken aradaki süreç de uzamakta ve buna bağlı olarak yaşanacak problemler daha da artabilmektedir. Ayrıca, alıcı tedarikçi ilişkisinin uluslararası boyuta gelmesi ile birlikte mesafenin uzamasının yanında, ilişkiyi etkileyen sistem, kültür, dil ve yetenek farklılığı problem çözümünü zorlaştıracak veya problem çözümü daha uzun zaman alacaktır. Bu nedenle uluslararası boyutta yaşanan problemlere dayalı olarak problem çözme yeteneği tedarikçiler tarafından önemli olarak algılandığı söylenebilir. Geçmiş iş performansı ve uzun süreli tedarik desteğinin sağlanması boyutunun önemli olarak algılanması ise; geçmiş ilişkinin alıcıyı etkilediği; özellikle algılanan güven sorununun aşılmasında geçmiş ilişkinin önemli olduğu; bu durumun tedarikçi için yeni ilişkide üstünlük yarattığı; uzun dönemli tedarikçi olmada önemli bir gösterge olarak algılanmaktadır.

Araştırmaya katılanların verdiği cevaplara dayanarak; uluslararası alıcının tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde tedarikçinin örgüt stratejisi, teknik yeteneği, teslimat yeteneği, sadakat ve güvenilirliği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, kalite sistemi, geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneği, ürün birim fiyatı, coğrafi konum ve lojistik, tedarikçinin ülkesinin ekonomik ve politik istikrarı ölçütlerine dayanan uluslararası tedarikçi seçim stratejisi uzun dönemde tedarikçi işletmenin finansal olmayan performansı, finansal performansı ile teknik performansı açısından gelişmesini olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısı ile uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütlerine dayanan stratejisi tedarikçinin kalite-teslimat, ekonomik ve teknik yönden gelişmesine olumlu yönde katkı sağladığı için tedarikçiler tarafından önemli bir boyut olarak algılanmaktadır. Bu durum, alıcının kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve kalite, maliyet, teknoloji, yenilikçilik ve teknolojisini iyileştirerek pazarda rekabetçi üstünlüğü yakalamak maksadıyla uyguladığı tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütlerine

dayanan stratejisi (Watts ve diğ., 1990:2-7; Watts ve diğ., 1992:2-8; Vonderembse ve Tracy, 1999:33-39; Lemke ve diğ., 2000:45-58; Ndubisi ve diğ., 2005:330-349) tedarikçinin performansı ve yetenekleri açısından gelişimini olumlu yönde etkiler hipotezini doğrulamaktadır. Dolayısıyla, uluslararası alıcıların yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan ülkelerdeki tedarikçi işletmeleri seçerken uyguladıkları ölçütler ve yaklaşım bu tedarikçilerin gerek kalite ve teslimat, gerekse finansal ve gerekse teknik-mühendislik yönünden gelişimine olumlu yönde katkı sağladığı söylenebilir.

Alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütlerine dayanan tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin tedarikçinin en çok kalite ve teslimat gibi operasyonel performansını etkilerken; daha sonra yatırımın getiri oranı, satışların karlılığı, pazar payı, yıllık satış ve üretim maliyetleri gibi boyutlara dayanan finansal performansını; son olarak mühendislik ve üretim yeteneklerine dayanan teknik performansını etkilediği görülmektedir.

Tedarikçinin performansına etki eden boyutları detaylı olarak araştırdığımızda; alıcının uluslararası tedarikçi değerlendirme ve seçiminde tedarikçinin teslimat performansı, geçmiş ilişki ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneği, sadakat ve güvenilirliği, kalite sistemi ve problem çözme ve iyileştirme yeteneklerini dikkate alması tedarikçinin kalite ve teslimat gibi operasyonel performansa dayanan finansal olmayan performansını olumlu yönde etkilediği; tedarikçinin mühendislik ve üretim gibi teknik yeteneklerini, teslimat performansı, problem çözme ve iyileştirme yeteneklerini dikkate alması tedarikçinin mühendislik ve üretim yeteneklerine dayanan teknik performansını olumlu yönde etkilediği; tedarikçinin sadakat ve güvenilirliğini, teslimat performansını, teknik yeteneklerini, örgüt yapısı ve stratejisi, kalite sistemi, problem çözme ve iyileştirme yeteneklerini dikkate alması tedarikçinin yatırımın getiri oranı, karlılık, pazar payı, üretim maliyetleri, yıllık satış gibi boyutlara dayanan finansal performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Bu durum, uluslararası alıcının tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde tedarikçinin teslimat zamanı ve süresi, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, kalite sistemi ve uygulamaları, sadakat ve güvenilirliği ile geçmiş ilişki performansı ölçütlerini dikkate alan yaklaşımları tedarikçiyi kalite, teslimat ve müşteri taleplerini karşılama açısından iyileşmeye yönlendirdiğini göstermektedir. Uluslararası alıcının tedarikçideki mühendislik ve üretim yetenekleri, teslimat ve üretim süresi, problem

çözme ve iyileştirmeyi dikkate alan yaklaşımları tedarikçiyi mühendislik ve üretim yönünden iyileştirmeye yönlendirmektedir. Uluslararası alıcının tedarikçinin sadakat ve güvenilirliği, teslimat ve üretim süresi, mühendislik ve üretim yetenekleri, satın alma stratejisi, örgüt yapısı, yönetim sistemi, yatırım planları, üretim maliyeti gibi ölçütlerini dikkate alması ise tedarikçinin finansal açıdan güçlenmesini sağlamakta; rakiplere oranla pazar payı ve karlılığı artarken; üretim maliyetlerinin düşmesini sağlamaktadır. Alıcının özellikle teslimat süresi ve zamanı, problem çözme, mühendislik ve üretim yetenekleri, kalite sistemi ve uygulamaları, sadakat ve güvenilirlik ile ilgili değerlendirmeleri ve yaklaşımları tedarikçiyi değişik performans boyutları açısından iyileşmeye yönlendirmektedir.

Uluslararası boyutta tedarikçi değerlendirme seçiminde tedarikçinin coğrafi konumu, ulaşım alt yapısı ve lojistik maliyetleri kapsayan coğrafi konum ve lojistik alt yapı faktör yapısını; kur dalgalanmaları, döviz kurunun değeri ve ülkedeki politik istikrarı kapsayan ülkenin ekonomik ve politik istikrarı faktör yapısı ile fiyat faktörlerini dikkate almanın ise tedarikçi performansına her hangi bir etkisi tespit edilememiştir. Bu durum, coğrafi konum ve lojistik alt yapı ile ülkenin ekonomik ve politik istikrarının tedarikçi performansını geliştirme yönünden doğrudan olumlu veya olumsuz etkisinin olmadığını göstermektedir. Aynı şekilde tedarikçi seçiminde fiyat faktörünün dikkate alınmasının tedarikçinin performansına ve yeteneklerine olumlu veya olumsuz bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Alıcı bakış açısı ile yapılan çalışmalarda ise; kalite ve teslimat ölçütlerine dayanan tedarikçi değerlendirme ve seçimi alıcının üretim esnekliği, ürün kalitesi ve rekabetçi pozisyonunu olumlu yönde etkilerken; tedarikçinin teknik yeteneklerini dikkate almak alıcının hem teknik açıdan, hem operasyonel performans hem de finansal performans açısından gelişmesini olumlu yönde etkilemektedir(Kannan ve Tan, 2004:279-286; Ndubisi ve diğ., 2005:330-349). Öte yandan tedarikçi değerlendirme ve seçiminde tedarikçinin sadakat ve güvenin dikkate alınması hem alıcının hem de tedarikçinin operasyonel ve finansal performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu durum, tedarikçinin istenilen yer, zaman, miktar ve kalitede ürün sağlanmasının hem alıcının hem de tedarikçinin kalite-teslimat ve finansal performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu araştırma göstermektedir ki; alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütlerine dayanan tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi hem alıcının performans ve yetenekleri

hem de tedarikçinin performans ve yeteneklerinde iyileşme sağlayarak rekabetçi üstünlüğü elde etmesinde oldukça önemli bir boyut olduğunu ortaya koymaktadır.

5.2.2. Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme-Tedarikçi Performansı İlişkisi

İşletmeler küresel boyutta rekabete karşı koyabilmek için bir taraftan dış kaynaklara yönelirken; diğer taraftan dış kaynaklara olan bağımlılıkları da artmakta; buna bağlı olarak tedarikçi performansı ve yeteneklerinde ortaya çıkan eksiklikler de alıcı işletmeleri küresel pazarda rekabet edebilmek için potansiyel olarak engellemektedir (Krause, 1999:205-224). Bu durum, alıcı işletmeleri tedarikçi performanslarını ve yeteneklerini geliştirmek için tedarikçileri etkili bir şekilde yönetmeye ve geliştirmeye yöneltmiştir (Monczka ve Trent, 1991:4-12; Morgan, 1993:56-61; 61-63; Krause ve diğ., 1998:39-58). Bu araştırmada; araştırmaya katılanların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşan faktör yapılarının ortalamalarına dayanarak; uluslararası boyutta tedarikçi yönetme ve geliştirme faaliyetleri kapsamında öne çıkan en önemli boyut tedarikçi performansını sürekli değerlendirme ve belgelendirme olarak tedarikçiler tarafından algılanmaktadır. Buna karşılık tedarikçiye ziyaret ve karşılıklı personel görevlendirme, tedarikçinin süreçlerine iyileştirme desteği ve son olarak eğitim desteği sağlama faaliyetleri tedarikçiler tarafından uluslararası boyuttaki tedarik ilişkilerinde daha zayıf tedarikçi geliştirme faaliyetleri olarak algılanmaktadır. Bu durum, uluslararası boyutta tedarikçi yönetimi kapsamında tedarikçinin sürekli olarak performans açısından değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin tedarikçiye geri besleme olarak sağlanmasının ilişkide önemli bir boyut olduğunu; ancak alıcının tedarikçiyi geliştirmeye yönelik destek faaliyetlerin uluslararası boyutta oldukça zayıf kaldığını göstermektedir.

Araştırmaya katılanların verdiği cevaplara dayanarak; alıcının uluslararası boyutta tedarikçi performansını değerlendirme ve belgelendirme, tedarikçinin süreçlerine iyileştirme desteği sağlama, tedarikçiye eğitim desteği sağlama ve tedarikçiye ziyaret yaparak karşılıklı personel değişimi faaliyetlerine dayanan tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisinin tedarikçinin mühendislik ve üretim yeteneklerine dayanan teknik performansını ve yatırımın getiri oranı, karlılık, pazar payı ve üretim maliyetlerine dayanan finansal performansını olumlu etkilediği görülmektedir. Buna karşılık alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetlerinin

tedarikçinin kalite teslimat gibi operasyonel performanslarına dayanan finansal olmayan performansını önemli derecede etkilemediği tedarikçiler tarafından algılanmaktadır. Alıcının uluslararası boyuttaki tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetlerinin tedarikçi performansındaki değişimi oldukça zayıf oranda açıkladığı ortaya çıkmıştır. Bu durum, alıcı işletmelerin uluslararası tedarikçi yönetimi ve geliştirme kapsamında tedarikçiye destek sağlama faaliyetlerinin oldukça zayıf olduğunu ve aynı şekilde tedarikçi performansı ve yeteneklerine etkilerinin de çok düşük olduğunu tedarikçi bakış açısıyla göstermektedir.

Tedarikçi yönetimi ve geliştirme kapsamındaki faaliyetlerin ayrı ayrı tedarikçi performansına etkileri araştırıldığında; alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetleri kapsamında tedarikçinin kalite, maliyet, satın alma, mühendislik, gelecek planları gibi süreçlerine iyileştirme desteği sağlamaya yönelik faaliyetleri tedarikçinin mühendislik ve üretim yeteneklerine dayanan teknik performansını olumlu yönde etkilerken; karşılıklı ziyaret ve personel görevlendirmeye dayanan ziyaret faaliyetleri tedarikçinin satış, karlılık, yatırımın getiri oranı, pazar payı, üretim maliyetlerine dayanan finansal performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tedarikçi performansının sürekli değerlendirilmesinin ise tedarikçi performansına olumlu veya olumsuz bir etkisi belirlenmemiştir. Bu durum, uluslararası boyutta tedarikçi performans yönetiminin tedarikçi performansını iyileştirme yönünde etkilerinin olmadığını göstermektedir. Ayrıca, oldukça düşük seviyede algılanan eğitim desteği faaliyetlerinin ise aynı şekilde tedarikçi performansına olumlu veya olumsuz bir etkisi belirlenmemiştir.

Geçmiş çalışmalarda; alıcı bakış açısı ile tedarikçi geliştirme faaliyetlerinin tedarikçi performansına etkisini araştıran Humphreys ve diğ. (2004:131-143)'e göre alıcının tedarikçi geliştirme faaliyetleri kalite, teslimat, tedarik süresi, yatırım, tasarım, yeni ürün geliştirmeden oluşan tedarikçi performansını olumlu yönde etkilediği görülürken; Prahinski ve Benton (2004:39-62) tarafından tedarikçi bakış açısı ile yapılan çalışmada ise tedarikçi saha ziyareti, tedarikçi personelini alıcının tesislerine davet etme, öğretim ve eğitim desteği sağlamadan oluşan alıcının dolaylı tedarikçi geliştirme stratejisinin tedarikçi performansına olumlu yönde bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Bu durum literatürde tedarikçi geliştirme faaliyetlerinin tedarikçi performansı ve yeteneklerine etkilerinin tam olarak ortaya konamadığını göstermektedir. Bu çalışmada ise; uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının

tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi kapsamındaki faaliyetlerinin oldukça zayıf olduğu; buna bağlı olarak tedarikçi performansı üzerinde etkilerinin de düşük olduğu; ancak süreç iyileştirme desteği sağlamanın tedarikçinin mühendislik ve üretim gibi teknik yeteneklerini; ziyaret desteği sağlamanın finansal performansını olumlu yönde etkilediği tedarikçi bakış açısıyla ortaya çıkarılmıştır. Bu durum; kısmen Humphreys ve diğ. (2004:131-143)'i desteklediği gibi; kısmen de Prahinski ve Benton (2004:39-62)'i desteklemektedir. Dolayısıyla bu konunun gelecek çalışmalarda hem alıcı hem de tedarikçi bakış açılarının karşılıklı ilişkilerde birlikte araştırılarak ortaya konması, alıcı ve tedarikçi bakış açılarının uyumunun sağlanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

5.2.3. Tedarikçi İşbirliği-Tedarikçi Performansı İlişkisi

Günümüzde işletmelerin kalite, maliyet, teslimat, teknoloji ve yenilikçilikte iyileştirme yaparak rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek maksadıyla küresel boyutta tedarik kaynakları ile uzun dönemli işbirliğine dayalı ilişki kurmaya yönelmeleri (Ali ve diğ., 1997:33-42; Sheth ve Sharma, 1997:91-100; Humphreys ve diğ., 2001:152-162; Monczka ve diğ., 2005:103) ile birlikte; yeni tedarik kaynağı durumuna gelen ülkelerdeki tedarikçiler ile uzun dönemli işbirliğine dayalı ilişkilerin özelliklerinin ortaya çıkarılması ve bu çerçevedeki yaklaşımların ve stratejilerin yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan ülkelerdeki tedarikçi işletmelerin, özellikle çoğunluğu KOBİ durumundaki yan sanayi işletmelerinin performans ve yetenekleri açısından gelişimine etkilerinin araştırılması önem arz etmektedir.

Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılar ile sürdürdükleri uzun dönemli tedarik ilişkilerine dayanarak; uluslararası boyutta uzun dönemli alıcı tedarikçi ilişkisi/işbirliğini gösteren en önemli boyut güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği olarak tedarikçi işletmeler tarafından algılanmaktadır. Uluslararası alıcı-tedarikçi işbirliğinde öne çıkan diğer önemli boyutlar sırasıyla iletişim ve bilgi paylaşımı, maliyet ve kalite işbirliği, son olarak ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması) olarak belirlenmiştir. Bu durum, geçmiş literatürde (Ellram, 1991:2-12; Gentry, 1996:14-25; Ali ve diğ., 1997:33-42; Lemke ve diğ., 2003:12-35) de dile getirilen, alıcı-tedarikçi işbirliğinin temel dayanağının güven ve sadakat olduğu görüşünü de desteklemekte; uluslararası alıcıların küresel boyutta yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan ülkelerdeki tedarikçilerle uzun dönemli ilişkilerinde de güven ve sadakate dayalı uzun dönemli yakın işbirliği boyutu ilişkinin

temel dayanağını oluşturmaktadır. Uluslararası boyutta uzun dönemli tedarikçi ilişkilerinde güven ve sadakate dayalı uzun dönemli yakın işbirliği ile birlikte; açık ve etkili iletişime dayalı bilgi paylaşımı, tedarikçinin alıcının süreçlerine katılarak alıcı ile birlikte çalışması, rekabetçi üstünlüğün sağlanmasında önemli boyutlar olan kalite ve maliyette işbirliği sağlanması önemli boyutlar olarak ortaya çıkarken; geçmiş literatürde belirlenen işbirliği ilişkisine ait özellikleri de desteklemektedir. Bu çalışma, uluslararası boyutta uzun dönemli alıcı tedarikçi ilişkisinde gerek alıcı gerekse tedarikçinin birlikte çalışmaya yatkın olduğunu; güven ve sadakatin ise bu ilişkide en önemli boyut olduğunu göstermektedir.

Alıcı işletmeler, rekabetçi üstünlüğe sağlayacağı katkıyı artırmak maksadıyla tedarikçilerle uzun dönemli işbirliğine giderken; tedarikçiler de bu ilişkiden potansiyel olarak faydalanmaktadır (Szwejczewski ve diğ., 2005:875-897). Tedarikçi alıcı ile uzun dönemli işbirliğine dayalı ilişkiden sağlayacağı fayda ile bir taraftan alıcıya katkı sağlarken; bir taraftan da kendi pazarında rekabetçi üstünlüğüne katkı sağlayacaktır (Kalwani ve Narayandas, 1995:1-16; Dobler ve Burt, 1996:220-221; Dyer, 1996:649-666; Sheth ve Sharma, 1997:91-100). Uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde, güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, iletişim ve bilgi paylaşımı, maliyet ve kalite işbirliği ile ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması) boyutlarına dayanan tedarikçi işbirliği stratejisinin uzun dönemde tedarikçinin kalite ve teslimat performansına dayanan finansal olmayan performansını, mühendislik ve üretim yeteneklerine dayanan teknik performansını ve yatırımın getiri oranı, karlılık, pazar payı, yıllık satış ve üretim maliyetlerine dayanan finansal performansını olumlu etkilediği tedarikçiler tarafından algılanmaktadır. Uluslararası boyutta alıcı tedarikçi işbirliğinin en çok tedarikçinin kalite-teslimat gibi operasyonel performansına dayanan finansal olmayan performansını olumlu yönde etkilediği, daha sonra finansal performansını, son olarak da teknik performansını etkilediği görülmektedir. Bu durum, uluslararası boyutta alıcı ile tedarikçi arasında işbirliğinin en fazla teslimat ve kalite ile ilgili operasyonel faaliyetlerde olduğu, dolayısıyla öncelikle tedarikçinin bu çerçevedeki performansını etkilediği; kalite ve teslimatta iyileştirmenin dolayısı ile tedarikçiye finansal yönden artış sağlayacağı değerlendirilmektedir. Mühendislik ve üretim yeteneklerindeki gelişmenin ise dolaylı olarak daha uzun zamanda gerçekleşmesi, bu çerçevede teknik performansa etkisi ise daha az olacak ve daha uzun zaman olacaktır. Uluslararası boyutta alıcı tedarikçi işbirliğinin tedarikçilerin özellikle

finansal ve finansal olmayan performanslarına olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu durum, özellikle finansal açıdan desteklenme ihtiyacı olan KOBİ durumundaki işletmeler için yurt dışı alıcılarla uzun dönemli işbirliğine dayalı ilişki kurmaları ve sürdürmelerinin önemli olduğunu göstermektedir.

Tedarikçi işbirliğine ait boyutların tedarikçi performansına ayrı ayrı etkilerini araştırdığımızda; alıcı tedarikçi işbirliği stratejisini oluşturan boyutların her birisinin ayrı ayrı tedarikçinin finansal performansını olumlu yönde etkilediği; alıcı ile tedarikçi arasında güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı ve alıcı ile takım çalışması yürütmesi, alıcı ile tedarikçinin maliyet ve kalitede işbirliğine gitmesi tedarikçinin kalite ve teslimata dayanan finansal olmayan performansını olumlu yönde etkilediği; alıcı ile tedarikçi arasında güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği, ürün geliştirmeye tedarikçi katılımı (takım çalışması) boyutları tedarikçinin mühendislik ve üretim gibi teknik yetenekleri açısından gelişmesini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşılık alıcı ile tedarikçi arasında iletişim ve bilgi paylaşımının tedarikçinin finansal olmayan ve teknik performansına; alıcı ile tedarikçi arasında maliyet ve kalitede işbirliği sağlanmasının tedarikçinin teknik performansına etkileri tespit edilmemiştir. Bu durum, uluslararası boyutta etkili iletişim ve bilgi paylaşımının yeterince sağlanamamasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, alıcı ile tedarikçi arasında kalite ve maliyet işbirliğinin tedarikçinin kalite teslimat gibi operasyonel performansı ile finansal performansına pozitif yönde olumlu etkileri söz konusu iken; mühendislik ve üretim gibi teknik yeteneklere etkisinin olmaması bu alandaki işbirliğinin daha çok günlük operasyonel faaliyetlere odaklandığını, uzun dönemli iyileştirmeye yönelik işbirliğinin olmadığını işaret etmektedir.

Bu araştırmada güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği tedarikçinin hem finansal, hem finansal olmayan hem de teknik performansını olumlu yönde etkileyen en önemli boyut olarak ortaya çıkarken; uluslararası boyutta uzun dönemli alıcı tedarikçi ilişkisinde güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliğinin çok önemli bir boyut olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışma güven ve sadakate dayalı işbirliğinin tedarikçinin satış performansını olumlu yönde etkilediğini tedarikçi bakış açısı ile ortaya koyan Duffy ve Fearne (2004:57-71)'ın görüşünü de desteklenmektedir. Ancak, Prahinski ve Benton (2004:39-62)'a göre alıcı ile tedarikçi arasında taahhüt ve sadakat karşılıklı olarak olmazsa tedarikçi performansına

olumlu bir etkisi yoktur. Bu durum, alıcı tedarikçi işbirliğinin olumlu etkilerinin görülebilmesi için hem alıcının hem de tedarikçinin karşılıklı olarak birbirlerine sadakatinin önemli olduğunu işaret etmektedir.

Uluslararası boyutta alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğine ait boyutların tedarikçinin finansal performansını olumlu yönde etkilemesi Dyer (1996:649-666) ve Kalwani ve Narayandas (1995:1-16)'ın bulgularını destekleyerek özellikle tedarikçilerin finansal açıdan güçlenmesi için alıcı ile uzun dönemli işbirliğinin çok önemli bir boyut olduğunu ortaya koymuştur.

Kotabe ve diğ. (2003:293-316) tedarikçi bakış açısı ile yaptığı çalışmada, alıcı ile tedarikçi arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımına dayalı teknik değişimin tedarikçinin ürün ve süreç tasarımı, ürün kalitesi ve tedarik süresinden oluşan performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyarken; bir başka tedarikçi bakış açısı ile çalışma yapan Duffy ve Fearne (2004:57-71)'e göre iletişim ve bilgi paylaşımının tedarikçi performansına etkisi görülmemiştir. Bu çalışmada ise alıcı ile tedarikçi arasında iletişim ve bilgi paylaşımının tedarikçinin sadece finansal performansına olumlu etkisi tespit edilmesi; bu boyutun tam olarak tanımlanması ve hangi konularda iletişim ve bilgi paylaşıldığının iyi belirlenmesi gerektiğini işaret etmektedir.

5.2.4. Alıcının Tedarik Stratejileri Birlikte-Tedarikçi Performansı İlişkisi

Bu kısımda uluslararası alıcıların stratejik tedarik kapsamındaki yaklaşımlarının hepsi birlikte değerlendirmeye alınarak öne çıkan boyutlar ve tedarikçi performansına hep birlikte etkileri tartışılacaktır.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplara dayanarak; alıcıların uluslararası boyutta uzun dönemli tedarik ilişkisi kapsamındaki yaklaşımları içerisinde ortalamalara göre, "tedarikçi değerlendirme ve seçme stratejisi (μ=4.20) en önemli boyut olarak tedarikçi işletmeler tarafından algılanmaktadır. Ayrıca, alıcının tedarikçi işbirliği stratejisinin de faktör yapılarına ait ortalamalar (μ=3.65) dikkate alındığında ilişkide önemli bir boyut olduğu tedarikçi işletmeler tarafından algılanmaktadır. Buna karşılık, uluslararası boyutta tedarikçi yönetimi ve destekleme stratejisine ait faktör yapılarının ortalamalarının ise çok düşük olduğu (μ=2.80), uluslararası boyutta

tedarikçi destekleme ve geliştirme faaliyetlerinin tedarikçiler tarafından zayıf olarak algılandığı görülmektedir.

Ayrıca, tedarikçi performansındaki değişimi açıklama yüzdeleri dikkate alındığında alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin tedarikçi performansındaki değişimi açıklayan en önemli boyut olduğu görülmektedir. Tedarikçi performansındaki değişimi ikinci sırada en yüksek olarak alıcının tedarikçi işbirliği stratejisinin açıkladığı; son olarak ve en düşük seviyede ise alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisinin açıkladığı görülmektedir. Bu durum, gerek temsil eden faktör yapıları ile sahip oldukları ortalamaya göre gerekse tedarikçi performansına etkisine göre tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde etkili ve belirleyici olduğunu; tedarikçi işbirliğinin de ikinci derecede önemli bir boyut olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Ancak, uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde tedarikçi yönetimi ve geliştirme faaliyetleri çerçevesinde tedarikçiyi destekleme faaliyetlerinin oldukça zayıf ve tedarikçi performansına da etkilerinin az olduğunu göstermektedir.

Uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarik stratejilerini temsil eden faktör yapılarının hepsinin birlikte tedarikçinin performansına ayrı ayrı etkilerini araştırıldığında; en fazla tedarikçinin finansal olmayan performansını etkilerken; daha sonra finansal performansını ve son olarak teknik performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca, bu yaklaşımların hepsi birlikte dikkate alındığında tedarikçi performansındaki değişimi açıklama yüzdeleri de artmıştır. Bu durum, tedarik stratejilerinin hepsi birlikte tedarikçi performansında daha büyük etki yaptığını göstermektedir. Alıcının uluslararası boyutta tedarikçiyi seçerken tedarikçinin teslimat yeteneğini, geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneğini, sadakat ve güvenilirliğini dikkate alması, tedarikçi ile güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği ilişkisi kurması, maliyet ve kalitede işbirliğine gitmesi tedarikçinin kalite ve teslimata dayanan finansal olmayan performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Alıcı tedarikçiyi seçerken tedarikçinin teknik yeteneklerini dikkate alması, tedarikçinin süreçlerine iyileştirme desteği ve eğitim desteği sağlaması, düşük önem seviyesinde de olsa tedarikçi ile güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği ilişkisi kurması tedarikçinin mühendislik ve üretim yeteneklerine dayanan teknik performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Diğer yandan, alıcının tedarikçiyi seçerken teslimat yeteneğini, sadakat ve

güvenilirliğini dikkate alması tedarikçinin finansal performansını olumlu yönde etkilerken; tedarikçiyi performans değerlendirmesine tabi tutması tedarikçinin finansal performansını negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bu durum, alıcının tedarikçiyi yönetmesi açısından, tedarikçinin sürekli olarak performans açısından değerlendirilmesinin oldukça etkili ve verimli bir yaklaşım olduğunu ortaya koyarken; tedarikçinin sürekli performans açısından değerlendirilmesi tedarikçiyi finansal açıdan negatif yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla, alıcının tedarikçi performansını değerlendirmesi sonucu düşük performans nedeniyle daha düşük miktarda iş aldığı veya işini kaybettiği, bu durumun ise tedarikçinin finansal performansına olumsuz yansıdığı söylenebilir.

5.2.5. Tedarikçi Performansı-Tedarikçi Yenilikçiliği İlişkisi

Buraya kadar, uluslararası alıcının stratejik tedarik kapsamındaki yaklaşımları ve stratejilerinin tedarikçiler tarafından nasıl algılandığı ve tedarikçideki gelişmeyi gösteren performans boyutlarına ayrı ayrı etkileri tartışılmıştır. Bu kısımda ise yurt dışı alıcılarla uzun dönemli ilişkinin tedarikçi işletmelerin performansında yarattığı etkilerin tedarikçi işletmelerin yenilikçiliğine etkileri tartışılacaktır.

Yurt dışı alıcılarla uzun dönemli tedarik ilişkileri sayesinde tedarikçi performansında meydana gelen iyileşme tedarikçi yenilikçiliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum, geçmiş çalışmalarda Calantone ve diğ. (2002:515-524) tarafından ortaya konan işletme performansı ile yenilikçiliği arasında ilişki olduğu görüşünü desteklemektedir. Tedarikçinin mühendislik ve üretim yeteneklerine dayanan teknik performansı ve satışların karlılığı, yatırımın getiri oranı, üretim maliyetleri, rakiplere göre pazar payına dayanan finansal performansındaki iyileşme tedarikçinin yeni üretim yatırımları, yeni teknolojiler, yeni ürün ve yeni yöntemlere dayanan yenilikçiliğini olumlu yönde etkilemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre tedarikçinin kalite ve teslimat yetenekleri gibi finansal olmayan performansındaki iyileşmelerin ise tedarikçi yenilikçiliğine etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durum, tedarikçilerin mühendislik ve üretim yeteneklerinde iyileşme sağlaması ve finansal açıdan güçlenmesinin tedarikçileri yenilikçi yöntemler, yeni ürünler, yeni yatırımlar ve yeni teknoloji konusunda yönlendirdiğini ve cesaretlendirdiğini göstermekte; uluslararası alıcılarla ilişkiler tedarikçi performansını ve yeteneklerini doğrudan olumlu yönde etkilerken; dolaylı olarak da

yenilikçiliğini etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak, tedarikçilerin yenilikçi uygulamalar içerisine girebilmesi için finansal ve teknik açıdan güçlenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

5.2.6. Gelecekteki İlişki Beklentisi

Araştırma sorularına verilen cevaplara dayanarak, yurt dışı alıcı işletmeler ile Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri arasında uzun süreli güven ve sadakate dayalı güçlü bir ilişki olduğu, bu ilişkinin gelecekte sürmesi için tedarikçi işletmelerin büyük çaba gösterdiği, yurt dışı alıcılarla gelecekte işbirliği alanlarının artacağı, bu ilişkinin tedarikçi işletmelerin gelişmesine olumlu etkilerinin gelecekte de devam edeceği, bu nedenle yurt dışı alıcılarla ilişkinin tedarikçi işletmeler için büyük değer ifade ettiği tedarikçi durumundaki Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri tarafından algılanmaktadır.

Üretimlerinin yarıya yakınını yurt dışına satan, gerek yurt içindeki çok uluslu işletmeler gerekse uluslararası alıcılar için tedarik kaynağı olarak pazarda önemli bir yer edinen, yurt dışı alıcılarla ilişkinin kalite-teslimat gibi operasyonel performansına, finansal performansına, mühendislik ve üretim yetenekleri ile yenilikçiliğine dolayısı ile pazarda rekabetçi üstünlüğü sağlamasına olumlu etkileri nedeniyle ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri gelecek için oldukça motive edilmiş durumdadır. Yurt dışı alıcılarla ilişkiyi korumak ve geliştirmek için bütün gayreti gösterme istek ve arzusunda olduğunu gelecek beklentisine verdiği cevaplar ile ortaya koymaktadır.

Bu bölümde, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla uzun dönemli tedarik ilişkilerine dayanarak uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisi yapısına ait özellikler ve uluslararası boyutta uzun dönemli tedarik ilişkilerinde alıcının tedarikçi değerlendirme stratejisi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi, tedarikçi işbirliği stratejisinin tedarikçi işletmelerin operasyonel, finansal ve teknik performansına ve yenilikçiliğine etkileri tedarikçi bakış açısı ile araştırmaya katılanların verdiklere cevaplara dayanarak tartışılmıştır. Altıncı bölümde saha araştırmasına dayalı olarak toplanan verilerden elde edilen bulgular ve yapılan analizler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ortaya konacak; daha sonra yönetimsel alana uygulanabilirliği açısından değerlendirme yapılarak araştırmanın kısıtlarından bahsedilecek ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.

ALTINCI BÖLÜM
SONUÇ

Artan küreselleşme ve rekabet ile birlikte Türkiye gibi birçok ülkedeki yan sanayi işletmeleri küresel boyutta yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkmış ve uluslararası alıcılara uzun süreli tedarik desteği sağlar duruma gelmişlerdir. Ayrıca, pazarın ve rekabetin küresel boyuta taşınması, tedarikçilerin işletme performansına etkilerinin anlaşılması ve tedarikçilere artan bağımlılık ile birlikte tedarikçi performansı ve yeteneklerindeki iyileşmeler hem alıcı hem de tedarikçi işletmeler için stratejik önem kazanmıştır. Dolayısıyla, küresel ve stratejik boyuta gelen tedarik ilişkileri kapsamında alıcıların tedarikçi işletmelerle uzun dönemli ilişki kurması ve sürdürmesi önem kazanmış; bu çerçevede tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği yaklaşımları alıcı tedarikçi ilişkisinde belirleyici boyutlar haline gelmiştir. Dolayısıyla uluslararası boyutta uzun süreli tedarik ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesi çerçevesinde alıcıların tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi ile tedarikçi işbirliği stratejisinin küresel tedarik kaynağı durumuna gelen yan sanayi işletmelerinin gelişimine etkilerinin ortaya çıkarılması önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, küresel tedarik kaynağı olarak uluslararası alıcılarla uzun süreli stratejik ilişkiler geliştiren Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla uzun dönemli tedarik ilişkilerine ait özellikleri ortaya çıkarmak, uluslararası alıcı işletmelerin uzun dönemli tedarik ilişkileri kapsamında öne çıkan tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetim ve geliştirme ile tedarikçi işbirliği yaklaşımlarının uluslararası tedarikçi durumundaki Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin kalite ve teslimat gibi operasyonel performanslarına; mühendislik ve üretim gibi teknik yeteneklerine; yatırımın getiri oranı, karlılık, pazar payı, satış ve üretim maliyetleri gibi boyutlara dayanan finansal performansına ve ayrıca işletmelerin rekabetçi üstünlüğü elde etmesinde önemli göstergelerden olan yenilikçiliğine etkilerini araştırmak ve ampirik olarak test etmektir. Böylece küresel ve stratejik boyuta gelen tedarik ilişkilerinde alıcı işletmelerin yaklaşımlarının yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan ülkelerdeki yan sanayi işletmelerinin gelişimine etkilerini ortaya koymaktır. Bu bölümde, saha araştırmasına dayalı olarak toplanan verilerden elde edilen bulgular ve yapılan analizler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ortaya konacak; daha sonra yönetimsel

alana uygulanabilirliği açısından değerlendirme yapılacak; son olarak araştırmanın kısıtlarından bahsedilerek gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.

6.1. SONUÇLAR

Küresel tedarik kaynağı olarak yurt dışı alıcılar ile uzun dönemli ilişkiler sürdüren Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla uzun dönemli tedarik ilişkilerine dayanan araştırmada ulaşılan sonuçlar iki başlık halinde özetlenecektir. Öncelikle uluslararası tedarikçi durumundaki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla ilişki yapısı ile ilgili ulaşılan sonuçlar ortaya konacak; daha sonra uluslararası alıcıların uzun dönemli tedarik stratejileri kapsamındaki yaklaşımlarının tedarikçi işletmelerin gelişimine etkileri ile ilgili sonuçlar özetlenecek; son olarak araştırmanın bilimsel literatüre katkısı ortaya konacaktır.

6.1.1. Uluslararası Tedarik İlişkilerine Ait Yapısal Özellikler

Türkiye ekonomisinde önemli bir paya sahip olan ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin sektörde faaliyete başlaması ve yurt dışı satışa başlamasında üç dönemin etkili olduğu görülmektedir. Bunlar, çok uluslu işletmelerin diğer bir ifade ile yabancı sermayenin Türkiye'ye girişini gösteren 1970'li yıllar, ikincisi liberal ekonomiye geçiş ve uluslararası ticaret için engellerin kaldırıldığı 1980'li yılların başı ve son olarak gümrük birliğine geçiş takvimi olan 1994'lü yıllardır. Bu dönemler Türkiye'deki yan sanayi işletmelerinin gelişmesinde tetikleyici dönemlerdir. Dolayısıyla, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin gelişmesinde çok uluslu işletmelerin, uluslararası pazarla işbirliği ve bütünleşmenin, işbirliği ve bütünleşme kapsamında küresel pazardaki gelişmelere uyum sağlayacak düzenlemelerin yapılmasının önemli etkileri olduğu söylenebilir.

Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin satışlarının hemen hemen yarısının yurt dışına olması müşteri, pazar, ürün ve rekabetin ne derece ulusal yerine uluslararası veya küresel boyuta ulaştığını ve yurt dışı alıcılarla ilişkilerin ulaşım araçları yan sanayi üzerinde ne derece önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı satışlarında ağırlığı Avrupa ülkeleri oluştursa da çoğunlukla Avrupa ve Ortadoğu

dışında coğrafi açıdan uzak ve farklı kültürlere de satış yapıyor olması; uzun süredir bu çerçevede tedarikçi olarak ilişki sürdürmesi uluslararası ticarette tecrübeli olduklarını göstermektedir.

Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin çoğunluğunun sermaye, teknoloji ve insan gücü birikimi açısından ana sanayiye göre sınırlı olan KOBİ durumundaki işletmelerden oluşmaktadır.

Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerini yurt dışı satışa yönelten ana nedenler; yıllık satışları ve pazar payını artırmak, üretim kapasitesini artırmak, üretim teknolojisini geliştirmek, istikrarsızlığı dengelemek ve riski dağıtmak olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, yurt dışı satışın yan sanayi işletmelerini ekonomik yönden motive ettiği ve üstünlük sağladığını, işletmeleri finansal açıdan güçlendirdiğini, ayrıca yurt içi pazarda oluşabilecek riski dağıtmaya yardımcı olduğunu göstermektedir.

Yurt dışı alıcılar açısından bakıldığında, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri üzerinde Avrupalı üretici (ana-yan sanayi) durumundaki alıcı işletmelerin önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle uluslararası tedarikçi durumundaki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yapılanması ve gelişiminde Avrupalı üretici pazarın veya alıcıların etkili olması beklenebilir.

Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri uluslararası tedarikçi olarak aynı anda hem yurt dışındaki ana sanayiye, hem yan sanayiye hem de ticari pazara satış yapabilmektedir. Bu durum Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin çok farklı müşterilere farklı ürünler üreterek tedarik desteği sağladığını göstermektedir. Yurt dışındaki alıcı işletmelere göre tedarikçi yapılanması açısından bakıldığında; (1) yurt dışı ana sanayiye satış yaparken birinci kademe tedarikçi olarak tedarikçi yapılanmasında yer alırken; (2) yan sanayiye satış yaparken yan sanayinin konumuna göre ikinci veya üçüncü kademe tedarikçi olabilmektedir. Dolayısı ile yurt dışı endüstriyel pazar ile ilişkide, tedarikçi yapılanması açısından bakıldığında, Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri aynı anda hem birinci kademe, hem ikinci, hem de üçüncü kademe tedarikçi olabilmektedir. Bu durum, yan sanayi işletmelerinin satış yaptıkları bazı ürünlerde birinci kademe tedarikçi durumunda olduklarını, bazı ürünlerde ikinci veya üçüncü kademe tedarikçi

durumunda olduklarını göstermektedir. Ayrıca, yenileme pazarı da müşteri olarak dikkate alındığında kademe tipi yapılanmanın dışında da yer alabilmektedir.

Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcılarla ilişkilerinde alıcının ilişki kurulan departmanlarına bakıldığında bir taraftan alım-satış ilişkisi boyutu daha çok öne çıkarken; kalite ve mühendislik departmanlarının da ilişkide etkin olması ilişkinin çok fonksiyonlu ve teknik boyutunu da işaret etmektedir. Bu durum alıcı ile tedarikçi arasında birçok fonksiyonun iletişim ve etkileşim söz konusu olduğunu; ortakların ana yetenek süreçlerinde işbirliğinin önemini işaret etmekte; tarafların karşılıklı bilgi paylaşımı ve problem çözümü için aktif iletişim kurduğunu göstermektedir.

Alıcı ile tedarikçi ilişkisinde bir diğer önemli boyut tasarımdır. Alıcı ile tedarikçi arasındaki söz konusu ürün dünyanın her yerinde yaygın olarak kabul edilen standart ürün olabildiği gibi; sadece alıcı tarafından tanımlanan ürün veya sadece tedarikçi tarafından tanımlanan ürün de olabilmekte veya alıcı ile tedarikçinin birlikte çalışmasının söz konusu olduğu, üzerinde ortak çalışılan bir ürün de olabilmektedir. Avrupa'ya ve üretici pazara satılan bir yıldan uzun dönemli sözleşmeye dayanan ürünlerde çoğunlukla alıcının ürün tasarımı söz konusu iken; tedarikçinin katılımı da olabilmektedir. Ancak; diğer ülkelere ve ticari pazara kısa dönemli sözleşmeye dayalı yapılan satışlarda çoğunlukla tedarikçinin tasarımını yaptığı ürünler söz konusudur ve gerektiğinde alıcının da bu sürece katılımı söz konusu olabilmektedir. Bu araştırmada ortaya çıkan sonuç; çoğunlukla alıcı ile tedarikçinin ürün tasarımında birlikte çalışmasının söz konusu olduğudur. Dolayısıyla, özellikle yeni ürünlere dayalı alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcı ile tedarikçinin birlikte çalışması daha fazla olduğundan tedarikçinin bu süreçte teknik açıdan yeni yetenekler kazanacağı değerlendirilmektedir.

Alıcı ile tedarikçi arasındaki sözleşmelerin önemli bir kısmı (%39) bir yıldan uzun süreli olsa da halen uzun süreli ilişkilerin uluslararası düzeyde yeterince kurulamadığı; özellikle yıllık değerlendirmelere takıldığı görülmektedir. Bu durum, uluslararası tedarik ilişkilerinde tedarikçide yatırım için gereken cesareti yaratamayacağından; sözleşme süresi açısından ilişkinin yaratacağı değerin de az olacağı değerlendirilmektedir. Ancak, yeni ürünler söz konusu olduğunda, yeni ürünün geliştirilmesi ve üretilmesi süreci yaklaşık iki yılı bulduğundan doğal olarak

uzun dönemli bir ilişki süresi ortaya çıktığından bu sürecin tedarikçiye teknik yetenekler kazandıracağı değerlendirilmektedir.

Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla ilişkisinde daha çok deniz yolu ulaştırması (%56.4) tercih edilirken; kara yolu taşımacılığı da hiç yabana atılmayacak derecede (%43.6) önemlidir. Uluslararası alıcı-tedarikçi ilişkisinde yüksek miktardaki satışlar, çoğunlukla Amerika, Ortadoğu, Asya ve Afrika kıtalarına yapılan satışlar ile tam konteyner yükü şeklinde sevk edilen ürünler için deniz yolu seçilmektedir. Taşınacak malları konsolide ederek ölçek ekonomisi sağlaması ve çoklu modlu taşımacılığa uygun olması nedeniyle tam konteyner yükü şeklinde sevkiyatın ve deniz yolu taşımacılığın tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca yurt dışı alıcılar ile bir yıldan uzun sözleşmeye dayalı ilişkiler yürüten tedarikçilerin de çoğunlukla tam konteyner yükü şeklinde sevkiyat kullandığı, bu sayede konsolidasyon ve ölçek ekonomisinden faydalandığı görülmektedir. Deniz yolu seçildiğinde, ürünler genellikle gemi bordasında veya limanda masraflar ödenmiş olarak veya bir üçüncü yöntem gümrük resmi ödenmeksizin alıcının belirlediği yerde teslim edilmektedir.

Avrupa'ya yapılan düşük miktardaki satışlar ve parça olarak sevk edilen ürünler için ulaştırma şekli olarak kara yolu tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca, kara yolu ile yapılan sevkiyatta çoğunlukla tedarikçinin tesislerinde (EXWorks) teslim şekli kullanılmaktadır. Bu durum, özellikle küçük hacimler ve bölgesel taşımalar için uygun olması, tedarikçinin tesislerinden alıcının istediği yere ulaşmasında esneklik sağlaması, hızlı olması ve ayrıca tam zamanında üretim için uygun olması nedeniyle kara yolunun tercih edildiğini göstermektedir. Kara yolu ile parça şeklinde sevkiyat; özellikle bölgesel açıdan yakın Avrupa ülkelerindeki alıcılar ile ilişkide esneklik sağlaması, hızlı olması, tam zamanında üretim ve küçük miktarlar için uygun olması nedeniyle tercih edildiğini göstermektedir.

Teslim şekilleri açısından konuya yaklaşıldığında ise; lojistik süreçteki yer ve zaman göstergeleri çoğunlukla alıcı tarafından belirtilmesine rağmen hem alıcı hem de tedarikçi lojistik süreçte sorumluluk sahibidir ve sürecin aktif olarak içindedir. Rekabetçi üstünlüğün sağlanmasında önemli boyutlar olan tedarik/teslimat süresi ve zamanı ile maliyet açısından iyileşme sağlayabilmek için gerek alıcılar ve gerek tedarikçiler lojistik hizmet sağlayıcılar ile yakın çalışmak, işbirliği içinde olmak, hatta

sürecin daha verimli ve etkin işletilmesi için sistemlerini ve süreçlerini bütünleştirmek durumundadır.

6.1.2. Uluslararası Boyutta Uzun Dönemli Tedarik İlişkilerinin Etkileri

Uzun dönemli uluslararası tedarik ilişkilerinde, alıcı işletmelerin yaklaşımları arasında tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi en önemli boyut olarak tedarikçiler tarafından algılanırken; bunu alıcı tedarikçi işbirliği izlemiş; uluslararası alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi ise uluslararası tedarik ilişkilerinde en zayıf boyut olarak ortaya çıkmıştır.

Uluslararası boyutta uzun süreli tedarik ilişkileri için tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde alıcının tedarikçiyi fiyat, kalite ve teslimat gibi operasyonel ölçütlerin yanında değişik performans alanlarında değerlendirmeye tabi tuttuğu; alıcının sadece bugünkü ihtiyacını değil; gelecekteki ihtiyacını da karşılayacak, alıcıya gelecekte rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde tedarikçiyi değerlendirdiği, bu kapsamda tedarikçinin stratejileri, uygulamaları ve yeteneklerinin de değerlendirildiği; ayrıca uluslararası boyutta coğrafi konum ve lojistik alt yapı ile ülkenin ekonomik ve politik istikrarının da bu değerlendirmede dikkate alındığı; bu nedenle de uluslararası boyutta tedarikçi değerlendirme ve seçimde oldukça fazla ölçütün kullanıldığı görülmektedir. Buna göre; geçmiş çalışmalarda klasik olarak ortaya konan tedarikçinin ürün kalitesi, zamanında teslimat ve birim fiyat açısından değerlendirilmesinin yanında; uluslararası boyutta uzun süreli tedarik ilişkisinde tedarikçinin kalite sistemi ve uygulamaları, teslimat performansı kapsamında üretim ve teslimat süresi, taleplere hızlı cevap verme ve değişik miktardaki talepleri karşılama yeteneği, örgütsel yapısı ve stratejisi, teknik ve mühendislik yeteneği, alıcıya sadakati ve güvenilirliği, problem çözme ve sürekli iyileştirme sağlayabilme yeteneği, uzun süreli tedarik sağlayabilme yeteneği, coğrafi konum ve lojistik alt yapı, ülkenin ekonomik ve politik istikrarı açısından değerlendirmeye tabi tutulduğu görülmektedir. Ayrıca, tedarikçinin ülkesinde uymak zorunda olduğu standartlar ve kuralların da tedarikçinin güvenilirliğini göstermesi açısından uluslararası alıcılar için önem taşıdığı bu çalışmada ortaya konmuştur.

Uluslararası boyutta uzun dönemli tedarik ilişkileri için tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde alt değişkenlere göre en önemli ölçüt “ürün kalitesi”

olarak ortaya çıkarken; bunu “tedarikçinin güvenilirliği”, “zamanında teslim” ve “birim fiyat” izlemiştir. Alt değişkenlere göre değil de faktör yapılarına göre önem sırası araştırıldığında; “kalite sistemi”, “tedarikçinin teslimat yeteneği”, “sadakati ve güvenilirliği”, “fiyat” alt değişkenler de olduğu gibi en önemli faktör yapıları olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, faktör yapıları içerisinde birbiri ile bağlantılı düşük önem derecesinde değişkenlerin yer alması nedeniyle faktör yapılarının önem sırası değişmiş ve azalmış; bunun sonucunda tek parçalı fiyat faktör yapısı diğer faktör yapılarının önüne geçerek en önemli ölçüt durumuna gelmiştir. Ancak esas olarak, kalite, teslimat, güvenilirlik ve fiyat en önemli tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütleri olarak yerini korumuştur. Alıcı bakış açısı ile yapılan geçmiş çalışmalarda, tedarikçi değerlendirme ve seçiminde maliyet en önemli ölçüt olarak ortaya çıkarken; tedarikçi bakış açısı ile yapılan bu çalışmada fiyat ölçütü daha önemli olarak algılanmıştır. Bu araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli durum ise; uluslararası boyutta tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde kalite, teslimat ve fiyatın yanında tedarikçi güvenilirliğinin de en önemli ölçütler arasında yer almasıdır.

Uluslararası boyutta uzun dönemli tedarik ilişkilerinde alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme kapsamındaki yaklaşımlarının tedarikçiler tarafından nasıl algılandığı araştırıldığında; tedarikçinin süreçlerinde iyileştirme desteği, ziyaret ve karşılıklı personel görevlendirme, eğitim desteği ile tedarikçiyi geliştirmeye yönelik faaliyetler tedarikçiler tarafından çok düşük olarak algılanırken; tedarikçinin performans açısından sürekli değerlendirmesinin bu kapsamda öne çıktığı görülmektedir. Bu durum uluslararası boyutta tedarikçiyi geliştirmeye yönelik destekleme faaliyetlerinin düşük olduğunu; çoğunluğu KOBİ durumundaki yan sanayi işletmelerinin geliştirilmesi için gerekli olan finans, teknik ve eğitim desteğini uluslararası alıcılardan yeterince alamadığını göstermektedir.

Uzun dönemli tedarik ilişkileri kapsamında alıcının tedarikçi işbirliği yaklaşımı ve alıcı tedarikçi işbirliğine ait özellikler araştırıldığında; alıcı ile tedarikçi arasındaki işbirliğinin en temel özelliği güven ve sadakate dayalı uzun dönemli işbirliği olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum; geçmiş çalışmalarda olduğu gibi, uluslararası boyutta alıcı tedarikçi ilişkisinde de güven ve sadakatin işbirliğinin temelini oluşturduğunu göstermektedir. Alıcı tedarikçi işbirliğini gösteren diğer önemli boyutlar ise alıcı ile tedarikçi arasında açık ve etkili iletişime dayalı karşılıklı bilgi paylaşımı, kalite ve

maliyetin iyileştirilmesi için işbirliği yapılması, alıcının ürün geliştirme süreçlerine erken tedarikçi katılımı ve takım çalışması yürütme olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmaya katılanların verdikleri cevaplara dayanarak, uluslararası boyuttaki uzun süreli alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının stratejik tedarik kapsamındaki yaklaşımlarını gösteren tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme stratejisi, tedarikçi işbirliği stratejisi tedarikçi durumundaki yan sanayi işletmelerinin hem kalite ve teslimat gibi boyutlara dayanan finansal olmayan performansını, hem yatırımın getiri oranı, karlılık, pazar payı ve üretim maliyeti gibi boyutlara dayanan finansal performansını, hem de mühendislik ve üretim yeteneği gibi teknik yeteneklerini uzun dönemde pozitif yönde etkilemektedirler.

Uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde tedarikçinin performansına en çok etki eden yaklaşım alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde, alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçim stratejisinin daha önemli ve güçlü bir boyut olduğunu, ilişkide etkili olduğunu, tedarikçi tarafından çok önemli olarak algılandığını göstermektedir. Bu stratejiyi ikinci sırada alıcının ilişki yaklaşımını gösteren işbirliği stratejisi izlemektedir. Uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde tedarikçi yönetimi ve geliştirme zayıf olarak algılanmasına rağmen; yine de tedarikçinin performansının iyileşmesinde etkili boyutları bulunmaktadır.

Tedarikçinin performansını temsil eden faktör yapıları dikkate alındığında, uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde alıcının tedarik stratejilerinin en büyük etkisinin tedarikçinin finansal olmayan performansına olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla finansal performansı ve son olarak teknik performansında iyileşme söz konusudur. Bu durum uluslararası boyutta alıcı tedarikçi ilişkisi tedarikçi işletmelerin öncelikle ve çoğunlukla tedarikçinin kalite-teslimat açısından iyileşmesini etkilemekte; daha sonra finansal açıdan tedarikçinin güçlenmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla bu durum, kalite ve teslimat performansı iyileşen tedarikçinin daha iyi bir yatırımın getiri oranı, daha iyi karlılık, daha yüksek pazar payı, daha düşük maliyet ve daha yüksek satış elde edebildiğini göstermektedir. Ayrıca, uluslararası alıcılarla uzun süreli tedarik ilişkisinin tedarikçinin mühendislik ve tasarım, yeni ürün geliştirme, ürün özelliklerinde istenen değişikliği yapabilme, araştırma geliştirme,

üretim kapasitesi ve teknolojisi açısından iyileşmesini olumlu açıdan etkilediğini göstermektedir.

Alıcının tedarik stratejilerini temsil eden faktör yapıları içerisinde tedarikçinin performansını etkileyen ve tedarikçi performansındaki değişimi açıklayan faktör yapıları araştırıldığında ise; alıcının tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde tedarikçinin örgüt stratejisi, teknik yeteneği, teslimat yeteneği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, kalite sistemi, sadakat ve güvenilirliğini dikkate alması tedarikçi performansına olumlu etkileri söz konusu iken; fiyat, coğrafi konum ve lojistik, ülkenin ekonomik ve politik istikrarını dikkate almasının tedarikçi performansına etkileri söz konusu değildir. Uluslararası boyutta tedarikçi performansına etkisi oldukça düşük olarak algılanmasına rağmen; alıcının tedarikçi yönetimi ve geliştirme kapsamında tedarikçinin süreçlerine iyileştirme desteği sağlaması, eğitim desteği sağlaması ve karşılıklı ziyaret ve personel görevlendirmesinin tedarikçi performansına düşük de olsa olumlu yönde etkilediği; buna karşılık alıcının sürekli olarak tedarikçi performansı üzerinde durmasının tedarikçinin finansal performansını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Alıcının tedarikçi işbirliği stratejisine ait boyutlar içerisinde ise; alıcının tedarikçi ile güven ve sadakate dayalı uzun süreli işbirliği ilişkisi kurması, alıcının ürün geliştirme süreçlerine tedarikçinin erken katılımı ve tedarikçi ile takım çalışması yürütmesi, alıcı ile tedarikçi arasında maliyet ve kalite işbirliği, alıcı ile tedarikçi arasında açık ve etkili iletişime dayalı bilgi paylaşımının olmasının tedarikçi performansını olumlu etkilediği görülmektedir. Bu çalışma göstermektedir ki; araştırma modelinde yer alan ve alıcının yaklaşımlarını gösteren bütün boyutlara ait faktör yapılarının bir kaçı hariç çoğunluğunun tedarikçi performansına olumlu etkileri söz konusudur.

Bu araştırmanın ortaya çıkardığı bir başka sonuç ise; yurt dışı alıcılarla uzun dönemli tedarik ilişkileri sayesinde tedarikçi performansında meydana gelen iyileşmeler yeni ürün, üretim metodu, yeni teknoloji, yeni yatırım gibi boyutlara dayanan tedarikçi yenilikçiliğini de olumlu yönde etkilemektedir. Tedarikçinin mühendislik ve üretim yeteneklerine dayanan teknik performansı ile yatırımın getiri oranı, satışların karlılığı, üretim maliyetleri, rakiplere göre pazar payı ve yıllık satışlara dayanan finansal performansındaki iyileşme tedarikçinin yenilikçiliğini olumlu yönde etkilerken; tedarikçinin kalite ve teslimat yetenekleri gibi finansal olmayan performansındaki iyileşmelerin ise tedarikçi yenilikçiliğine etkisinin olmadığı

görülmektedir. Bu durum, tedarikçilerin mühendislik ve üretim yeteneklerinde iyileşme sağlaması ve finansal açıdan güçlenmesinin tedarikçileri yenilikçi yöntemler, yeni ürünler, yeni yatırımlar ve yeni teknoloji konusunda güçlendirmekte ve cesaretlendirmektedir. Dolayısıyla, uluslararası alıcılarla ilişkiler tedarikçi performansını ve yeteneklerini doğrudan olumlu yönde etkilerken; dolaylı olarak tedarikçi yenilikçiliğini de olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırma sorularına verilen cevaplara dayanarak, yurt dışı alıcı işletmeler ile Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri arasında uzun süreli güven ve sadakate dayalı güçlü bir ilişki olduğu, bu ilişkinin gelecekte sürmesi için tedarikçi işletmelerin büyük çaba gösterdiği, yurt dışı alıcılarla gelecekte işbirliği alanlarının artacağı, bu ilişkinin ve tedarikçi işletmelerin gelişmesine olumlu etkilerinin gelecekte de devam edeceği bu nedenle yurt dışı alıcılarla ilişkinin tedarikçi işletmeler için büyük değer ifade ettiği tedarikçi durumundaki Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri tarafından algılanmaktadır.

Sonuç olarak uluslararası boyuttaki uzun dönemli tedarik ilişkilerinde alıcının stratejik tedarik kapsamındaki yaklaşımları tedarikçi durumundaki yan sanayi işletmelerinin kalite ve teslimat gibi operasyonel performanslarını; mühendislik ve üretim gibi teknik yeteneklerini; yatırımın getiri oranı, karlılık, pazar payı, satış ve üretim maliyetleri gibi boyutlara dayanan finansal performansını; performansındaki iyileşmeye bağlı olarak dolayısı ile yenilikçiliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla uzun süreli tedarik ilişkisi kurması ve sürdürmesi tedarikçi durumundaki yan sanayi işletmelerinin gelişimi ve pazarda rekabetçiliğini sürdürmesi açısından oldukça önemlidir.

6.1.3. Araştırmanın Bilimsel Çalışmalara Katkısı ile İlgili Değerlendirme

Bu konudaki geçmiş çalışmaların çoğunlukla alıcı bakış açısı ile yapıldığı, tedarikçi bakış açısının eksik kaldığı, tedarik ilişkilerinin ve yaklaşımlarının çoğunlukla alıcı performansına ve rekabetçi üstünlüğüne etkilerinin araştırıldığı, alıcının stratejik tedarik kapsamındaki tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği yaklaşımlarının hepsinin birlikte araştırma modeline katılmayıp genellikle tek boyutun araştırma modeli içerisine dahil edildiği, tedarikçi performansının çoğunlukla alıcının beklentisi doğrultusunda kalite, teslimat

açısından ölçüldüğü, tedarikçinin mühendislik, üretim gibi teknik yetenekleri, finansal performansı ve yenilikçiliğindeki iyileşmelere etki eden hususların araştırılmadığı görülmüştür.

Bu konudaki öneriler geçmiş çalışmalarda dile getirilmiş; özellikle tedarikçi bakış açısı ile de çalışma yapılması (Katsikeas ve diğ., 1997;147-163; Krause, 1999:205-224; Humphreys ve diğ., 2004:131-143; Chen ve diğ., 2004:505-523), küresel boyuta gelen tedarik kapsamında farklı boyutların da araştırma içerisine dahil edilmesi (Carr ve Pearson, 1999:497-519) ihtiyacı dile getirilmiştir. Bu çalışma, geçmiş çalışmalarda dile getirilen ihtiyaçlara cevap vermekte, satın alma ve tedarik ile ilgili önemli boşlukları doldurmakta ve aşağıdaki yenilikleri sağlayarak bilimsel literatüre önemli katkılarda bulunmaktadır.

(1) Alıcıların stratejik tedarik kapsamındaki ve uluslararası boyutta tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirilmesi, tedarikçi işbirliği yaklaşımlarının uluslararası tedarikçiler tarafından nasıl algılandığı tedarikçi bakış açısı ile ortaya çıkarılmış; bu yaklaşımlar geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış faktör yapıları ile açıklanmıştır.

(2) Alıcının stratejik tedarik kapsamında tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği yaklaşımları ilk defa aynı çalışmada modellenerek stratejik tedarik yaklaşımları ile ilgili uygulamalara ve uluslararası boyutta stratejik alıcı tedarikçi ilişkisine derinlik kazandırılmıştır.

(3) Alıcıların stratejik tedarik kapsamında ve uluslararası boyutta tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi işbirliği yaklaşımlarının tedarikçi işletmelerin kalite ve teslimat gibi operasyonel performansı, satış ve karlılık gibi finansal performansı, mühendislik ve üretim gibi teknik yetenekleri ile yeni ürün, üretim metodu ve yatırım gibi yenilikçiliğine yani tedarikçinin gelişimine ve küresel pazarda rekabetçi üstünlüğü sağlamasına etkileri tedarikçi bakış açısı ile ortaya konarak etkileri araştırılmıştır. Bir başka ifade ile, alıcı ile tedarikçi arasındaki uluslararası boyutta uzun dönemli tedarik ilişki şekli ve modeli ortaya çıkarılmış, ilişki değişkenleri ve yapılarının tedarikçinin performansına ve gelişmesine etkileri konusu tedarikçi bakış açısından araştırılarak ve ampirik olarak test edilerek bilimsel literatüre önemli katkı sağlanmıştır.

(4) Ayrıca, işletmelerin finansal olmayan performansı, teknik performansı ve finansal performansındaki iyileşmelerin işletme yenilikçiliğine etkileri araştırılarak rekabetçi üstünlüğün önemli boyutlarından bir tanesi olan işletme yenilikçiliğine etki eden performans boyutları ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuç geçmiş çalışmalarda ortaya konan işletme performansı ile yenilikçilik arasında ilişki olduğu konusundaki değerlendirmeyi daha da derinleştirerek; işletmenin finansal performansı ve teknik yetenekleri ile yenilikçiliği arasında ilişki olduğunu ortaya koymuş; kalite ve teslimat gibi boyutlara dayanan operasyonel performans ile yenikçilik arasında ilişki olmadığını göstermiştir.

(5) Bu çalışmanın ortaya koyduğu bir başka sonuç ise; alıcı tedarikçi ilişkilerinde işletmelerin performans açısından değerlendirilmesinin de çok boyutlu faktör yapılarına dayandığıdır. Sadece ürün kalitesi, zamanında teslimat, fiyat, satış açısından değerlendirildiğinde ilişki performansının tam olarak ortaya çıkarılamadığıdır. Bu çalışmada, özellikle alıcı tedarikçi ilişkisinde işletmelerin performanslarının ölçülmesi için geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış üç faktörden oluşan performans ölçekleri geliştirilmiştir. Birincisi işletmelerin kalite ve teslimat ile ilgili uygulamalarını ve performanslarını gösteren operasyonel performans veya finansal olmayan performans ölçeği, ikincisi yeni ürün geliştirme, mühendislik ve üretim gibi yeteneklerindeki iyileşmeyi ölçen teknik performans ölçeği, üçüncüsü ise yatırımın getiri oranı, karlılık, pazar payı, satış ve üretim maliyetleri gibi boyutlara dayanan işletmelerin finansal performansını ölçen finansal performans ölçeğidir. Bu ölçekler gelecek çalışmalarda alıcı tedarikçi ilişki performanslarının ölçülmesinde oldukça geniş bir çerçeve sunmaktadır.

(6) Küreselleşme ile birlikte yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan ülkelerdeki uluslararası tedarikçi durumundaki yan sanayi işletmelerinin uluslararası alıcılarla uzun dönemli tedarik ilişkilerinin ülke ekonomisinde önemli payı olan ve çoğunluğu KOBİ işletmelerden oluşan bu tür işletmelerin gelişimine etkisi ortaya çıkarılmıştır.

6.2.YÖNETİMSEL ALANA UYGULANABİLİRLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME

Buraya kadar, saha araştırmasına dayalı olarak toplanan verilerden elde edilen bulgular ve yapılan analizler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve araştırmanın bilimsel literatüre katkısı ortaya konmuştur. Bu kısımda ise ulaşılan sonuçların yönetimsel alana uygulanabilirliği çerçevesinde alıcı ve tedarikçi işletmeler için uygulanabilirliği değerlendirilecektir.

6.2.1. Alıcı İşletmeler İçin Değerlendirme

Bu çalışmada ulaşılan sonuçların yönetimsel alana uygulanabilirliği çerçevesinde alıcı işletmeler için uygulanabilirliliği aşağıda değerlendirilmiştir.

(1) Bu çalışma uluslararası alıcı durumundaki işletmelerin, uzun dönemli tedarik stratejileri ve yaklaşımları çerçevesinde tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme ile tedarikçi ilişki/işbirliği stratejilerinin tedarikçiler tarafından nasıl algılandığını ve bu yaklaşımlarının tedarikçilerin kalite-teslimat gibi operasyonel performansına, mühendislik ve üretim gibi teknik yeteneklerine, finansal performansı ile yenilikçiliklerine etkilerini göstererek alıcı işletmelere geri besleme sağlama olanağı vermektedir.

(2) Küresel boyutta yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan yan sanayi işletmelerinin gelişmesinde çok uluslu işletmelerin o ülkelere yaptıkları yatırımların, ülkelerin küresel ve bölgesel düzenlemelere bütünleştirilmesi için yapılan düzenlemelerin önemli etkileri olduğu görülmektedir. Alıcı durumundaki işletmelerin küresel boyuttaki tedarikçilerini geliştirmek için bölgesel ve küresel düzenlemelere katılmaları ve bütünleşmeleri konusunda yönlendirmeleri tedarikçilerin sağlayacağı katkıyı artıracaktır.

(3) Bu araştırmada ortaya çıkan bir başka durum da; sermaye, teknoloji ve insan gücü birikimi açısından ana sanayiye göre sınırlı olan KOBİ durumundaki işletmelerin küresel boyutta tedarikçi olmaya çalıştıklarıdır. KOBİ durumundaki işletmelerin sağlayacağı katkıyı artırmak maksadıyla alıcı işletmeler tarafından finansal, teknik ve eğitim desteği sağlanarak desteklenmesi önemli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

(4) Uluslararası tedarik ilişkilerinde paydaşlar arasında çok fonksiyonlu iletişimin kurulması yaşanacak problemleri azaltacak ve bilgi paylaşımını artıracaktır. Bu nedenle satın alma departmanı dışında süreçle ilgili diğer departmanların da ilişki içinde aktif rol alacak şekilde sistemlerin kurulması önem arz etmektedir.

(5) Uluslararası alıcı tedarikçi ilişkisinde ortaya çıkan bir başka durum ürün tasarımı, geliştirilmesi veya üretilmesini kapsayan teknik süreçlerde alıcı ile tedarikçinin birlikte çalışma zorunluluğu tedarikçinin alıcının ürün tasarımına ve süreçlerine erken katılımının önemini ortaya çıkarmaktadır. Dolayıyla tedarikçinin alıcıya sağlayacağı değeri artırmak ve süreçlerde iyileşme sağlamak maksadıyla tedarikçinin ürün geliştirmeye erken katılması önem arz etmektedir.

(6) Uzun dönemli ortaklık ilişkileri tedarikçileri alıcı işletmenin ihtiyaçlarını güncel teknolojiye uygun, maliyet etkin ve yüksek kalite çözümleri ile karşılamak doğrultusunda ekipman, eğitim ve uygun yönetim sistemleri konularında yatırım için cesaretlendireceğinden uluslararası düzeyde de olsa tedarikçilerle uzun dönemli sözleşmelerin kurulması alıcı tedarikçi ilişkisinde önem arz etmektedir.

(7) Uluslararası boyuttaki tedarik zincirinin bütünleşmesinde ve tedarik süresi, zamanı ve maliyet açısından rekabetçi üstünlüğün sağlanmasında önemli bir rol oynayan lojistik sürecinin verimliliği ve etkinliğinin artırılması için gerek alıcılar ve gerek tedarikçiler süreçte yer alan lojistik hizmet sağlayıcılar ile yakın çalışmak, işbirliği içinde olmak ve hatta sistemlerini ve süreçlerini bütünleştirmek durumundadır. Bu kapsamda lojistik hizmet sağlayıcıların da alıcı ile tedarikçi arasındaki sürece dahil edilmesi önem arz etmektedir.

(8) Uluslararası ticarette konsolidasyon ve bu sayede ölçek ekonomisi sağlayarak lojistik maliyetleri düşüren, çoklu ulaştırma modunu kullanma imkanı ile esneklik sunan, elleçlemeyi azaltarak zaman tasarrufu sağlayan, daha güvenilir bir hizmet sunan tam konteyner yükü şeklinde sevkiyatın tercih edilmesi ve buna bağlı olarak deniz yolunun seçilmesi küresel pazarda rekabetçi üstünlüğün sağlanmasına önemli oranda katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda, alıcı ile tedarikçi arasında daha büyük miktarlar ve uzun döneme yayılan sözleşmelerin kurulması tam konteyner yükü şeklinde sevkiyat ve deniz yolu taşımacılığını artıracak; bu suretle lojistik maliyetlerin azaltılmasına önemli katkı sağlayacaktır.

(9) Küresel ve stratejik boyuta gelen tedarik ilişkileri çerçevesinde uzun dönemli tedarik ilişkileri için uluslararası tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçiminde fiyat, kalite ve teslimat gibi operasyonel ölçütlerin dışında tedarikçilerin stratejik açıdan değerlendirilmesi ve bu kapsamdaki uygulamaları ve yeteneklerinin de dikkate alınması önem taşımaktadır. Uluslararası boyutta uzun dönemli tedarik ilişkileri için tedarikçi değerlendirilmesi ve seçiminde dikkate alınması gereken çok sayıdaki ölçüt bu çalışmada tedarikçinin örgüt stratejisi, teknik yeteneği, teslimat yeteneği, sadakat ve güvenilirliği, problem çözme ve iyileştirme yeteneği, kalite sistemi, geçmiş performansı ve uzun süreli tedarik sağlama yeteneği, ürün birim fiyatı, coğrafi konum ve lojistik alt yapı, tedarikçinin ülkesinin ekonomik ve politik istikrarı boyutlarından oluşan 10 faktör yapısı ile açıklanarak tedarikçi değerlendirmesi ve seçimi için çok ölçütlü bir çerçeve belirlenmiştir.

(10) Uluslararası tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde fiyat boyutunun çok önemli olarak tedarikçiler tarafından algılanması, alıcının daha uygun fiyatı yakaladığında başka bir tedarikçiye yönelebileceğini gösterdiğinden tedarikçinin geleceğe yönelik yetenek kazanması ve iyileştirme yapması için yatırım yapmasını engelleyebileceği değerlendirilmektedir. Bu durumda alıcının gelecekte tedarikçiden sağlayacağı fayda azalacağı unutulmamalıdır.

(11) Alıcı işletmelerin uluslararası boyutta tedarikçi değerlendirmesi ve seçimi ile tedarikçi işbirliği stratejileri tedarikçi işletmeler tarafından ilişkideki en önemli boyutlar olarak algılanmış ve tedarikçi performansını en çok etkileyen boyutlar olarak ortaya çıkmıştır. Alıcı işletmeler stratejik tedarik kapsamındaki yaklaşımları ile uzun dönemde tedarikçinin gerek kalite-teslimat, gerek mühendislik ve üretim, gerekse finansal performansını iyileştirerek tedarikçiden daha üstün bir performans desteği alabilirler. Ayrıca tedarikçinin süreçlerine iyileştirme desteği sağlayarak, tedarikçiye ziyaret ve personel desteği sağlayarak da tedarikçi performansında uzun vadede iyileşme sağlayabilirler. Böylece finansal ve teknik açıdan güçlenen tedarikçi ise yeni ürün, metot, teknoloji konusunda alıcıya yenilikçi desteği sağlayabilirler.

6.2.2. Tedarikçi İşletmeler İçin Değerlendirme

Bu çalışmada ulaşılan sonuçların yönetimsel alana uygulanabilirliği çerçevesinde tedarikçi işletmeler için uygulanabilirliliği aşağıda değerlendirilmiştir.

(1) Bu çalışma, küresel pazar için tedarikçi durumunda olan yan sanayi işletmelerinin, yurt dışındaki alıcıların yaklaşımlarını ve onlar için önemli olan hususların neler olduğunu öğrenmeleri açısından iyi bir çerçeve oluşturmakta; böylece, müşteriler ile daha güçlü bir ilişki geliştirme ve mesafeyi azaltma, performanslarını ve yeteneklerini geliştirme, yabancı pazarlarda rekabetçi üstünlük yakalayabilmek maksadıyla küresel pazar için stratejiler tasarlama ve geliştirme imkanını elde etmektedirler.

(2) Küresel boyutta yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan yan sanayi işletmelerinin gelişmesinde çok uluslu işletmelerin o ülkelere yaptıkları yatırımların, ülkelerin küresel ve bölgesel düzenlemeler ile bütünleştirilmesi için yapılan düzenlemelerin önemli etkilerinin görülmesi ile birlikte; yan sanayi işletmelerinin küresel boyutta tedarikçi olabilmeleri ve küresel tedarikçi olmanın üstünlüklerinden yararlanabilmeleri için bölgesel ve küresel düzenlemelere katılmalarının sağlanması; küresel paydaşlarla bütünleşmeleri doğrultusunda çaba gösterilmesi yan sanayi işletmelerine gelecekteki tedarik pazarında üstünlük sağlama fırsatını verebilecektir. Ayrıca bu çerçevede, her seviyedeki kurum, kuruluş tarafından küresel pazardaki gelişmelerin takip edilmesi, pazarla işbirliği ve bütünleşmeyi artıracak düzenlemelerin sürekli takip edilerek yapılması ve yan sanayi işletmelerinin güdülenmesi ve yönlendirilmesi önem arz etmektedir.

(3) İşletmelerin küresel boyutta tedarikçi olarak tecrübeli konuma gelmeleri, bakış açılarını genişletebilmeleri için sadece coğrafi açıdan yakın ve aynı kültüre sahip ülkeler yerine daha uzak ve farklı kültüre sahip ülkelere yönelmeleri sınırlı bakış açılarını ortadan kaldırarak pazardaki tecrübelerini artıracaktır.

(4) Yurt dışı satışın tedarikçi işletmeleri ekonomik yönden motive ettiği ve finansal açıdan güçlendirdiği dikkate alındığında yurt dışı satışı olmayan işletmelerin finansal açıdan güçlenmek ve kalite, teslimat, yenilikçilik gibi rekabetçi faktörler

açısından üstünlük sağlayabilmeleri için uluslararası tedarikçi olarak, uluslararası pazara satmak; bu kapsamda strateji geliştirerek çaba göstermeleri önem arz etmektedir.

(5) Bu çalışmada ortaya çıkan bulgular çoğunlukla tedarikçi bakış açısından Avrupalı üretici işletmelerin yaklaşımlarını gösterdiğinden; bu çalışma sayesinde tedarikçi durumundaki işletmeler Avrupalı üretici durumundaki işletmelerin yaklaşımlarını öğrenme imkanı elde etmektedirler.

(6) Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin çok sayıda KOBİ durumundaki işletmeden oluşması, sermaye, teknoloji ve insan gücü birikimi açısından sınırlı olması nedeniyle finansal, teknik ve eğitim desteğine ihtiyaç göstermesi, çok farklı müşterilere farklı ürünler üreterek tedarik desteği sağlamaya çalışması, günümüzün rekabet ortamında kalite, maliyet, teslimat, teknoloji ve yenilikçilik açısından rekabetçi üstünlüğü yakalayabilmek için tedarikçilerin parça üreticiliğinden modül veya alt sistem üreticiliğine geçerken daha küçük tedarikçilerin birleşerek konsolidasyona gittiği tedarik pazarında gelecekte küresel boyutta rekabetçi üstünlüğün sağlanmasında sıkıntılar yaşayabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle, özellikle KOBİ durumundaki yan sanayi işletmelerinin kaynaklarını ve süreçlerini konsolide etmeleri, bu kapsamda ortaklık, stratejik ittifak, müşterek yatırım, birleşme veya bir diğer tedarikçi işletmeyi satın alma dahil bütün olasılıkların gözden geçirilerek üzerinde çalışılması; daha sınırlı sayıdaki alıcıya parça üreticiliğinden modül veya alt sistem üretilmesi doğrultusunda çalışılması ve strateji geliştirilmesi önemli bir husus olarak bu çalışmada ortaya çıkmaktadır.

(7) Uluslararası tedarik ilişkilerinde paydaşlar arasında çok fonksiyonlu iletişimin kurulması yaşanacak problemleri azaltacak ve bilgi paylaşımını artıracaktır. Bu nedenle satış departmanı dışında süreçle ilgili diğer departmanların da ilişki içinde aktif rol alacak şekilde sistemlerin kurulması önem arz etmektedir.

(8) Tedarikçinin alıcının ürün tasarımına ve süreçlerine erken katılımı bir taraftan alıcının süreçlerinde iyileşme sağlarken; dolaylı olarak tedarikçiye de teknik ve mühendislik açıdan yeni ve daha üstün yetenekler kazanma imkanını sunacağından dolayı tedarikçi işletmeler alıcının süreçlerine erken katılım konusunda istekli davranmalıdırlar.

(9) Uluslararası boyuttaki tedarik zincirinin büütnleşmesinde ve tedarik süresi, zamanı ve maliyet açısından etkinliğinin artırılması için süreçte yer alan lojistik hizmet sağlayıcılar ile yakın çalışmak, işbirliği içinde olmak ve hatta sistemlerini ve süreçlerini bütünleştirmek önem arz etmektedir.

(10) Yeni tedarik kaynağı olarak ortaya çıkan ülkelerdeki özellikle yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcıların beklenti ve ölçütlerini, gelecek stratejilerini iyi analiz etmeleri; yurt dışı alıcıların beklentileri ve ölçütleri doğrultusunda performans ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik yatırım yapmaları gelecekte gerek operasyonel, gerek ekonomik, gerekse teknik açıdan önemli fayda sağlayacağı; gelecekte tedarik pazarında rekabetçi pozisyonlarını güçlendireceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, bu çalışmada otaya çıkan tedarikçi değerlendirme ve seçim ölçütleri uluslararası alıcıların beklentilerini göstermek açısından iyi bir çerçeve oluşturmaktadır.

(11) Yurt dışı alıcılarla uzun süreli tedarik ilişkileri uluslararası tedarikçi durumundaki yan sanayi işletmelerinin bir taraftan kalite ve teslimat gibi finansal olmayan performansı ile mühendislik ve üretim gibi teknik yeteneklerini etkilemekte; yatırımın getiri oranı, karlılık, pazar payı, üretim maliyetleri, yıllık satış gibi boyutlara dayanan finansal performans açısından güçlenmesini sağlamaktadır. Finansal performans ve teknik yeteneklerinde iyileşme sağlayan işletmeler ise pazarda rekabetçi üstünlük sağlayacak yenilikçi yatırımlara yöneldikleri ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yan sanayi durumundaki işletmelerin yurt dışı alıcılara uzun dönemli tedarik desteği sağlayacak şekilde strateji geliştirmeleri önem kazanmaktadır.

(12) Yurt dışı alıcılarla gerek tedarikçi değerlendirmesi ve seçimine dayalı olarak ilişkinin kurulmasında, gerekse uzun süreli ilişki sürdürmede, teknik yeteneklerin yanında güven ve sadakat boyutu öne çıkan en önemli boyuttur. Bu nedenle öncelikle ve özellikle uluslararası alıcılar ile ilişki kurmada ve sürdürmede güven ve sadakatin mutlaka temel faktör olduğu unutulmamalıdır.

6.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu çalışmanın en önemli kısıtlarından bir tanesi, yurt dışı alıcıların uzun dönemli tedarik stratejilerini ve bu stratejilerin tedarikçi performansı ile yenilikçiliğine etkilerini tedarikçi bakış açısı ile ortaya koymaya çalışması nedeniyle alıcının bakış açısı eksik kalmıştır. Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri ile ilişkide olan yurt dışı alıcı işletmeler ile ilgili gerekli bilgilere ulaşılamaması, yurt dışı alıcıları araştırma toplumu içerisine katmak daha maliyetli olması ve daha uzun zaman gerektirmesi nedeniyle alıcı işletmelerin bakış açısı bu çalışmaya yansıtılamamıştır. Tedarikçilerin algılamasının yanında, yurt dışı alıcıların tedarik stratejilerinin alıcı bakış açısı ile yansıtılması daha önemli katkılar sağlayabilir. Ancak, alıcının yaklaşımlarının uluslararası tedarikçiler tarafından nasıl algılandığının ortaya konması da önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmadaki bir diğer önemli kısıt da; araştırma ile ilgili veriler uluslararası tedarikçi durumunda olan Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin bakış açısı ile toplanmıştır. Her ne kadar taşıt araçları sektöründe faaliyet gösteren tedarikçiler çok farklı sektörden işletmelerden meydana gelmesi nedeniyle araştırmada ulaşılan sonuçlar çok geniş bir ticari alanda yaygınlaştırılarak kullanılabileceği (Prahinski ve Benton, 2004:39-62) belirtilse de; araştırma bulgularını Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri dışında genelleştirirken dikkat edilmelidir.

Bu çalışmaya ait önemli kısıtlardan bir tanesi de; tedarikçi değerlendirme ve seçiminde geçmiş çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da fiyat tek parçalı faktör yapısı olarak açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkmaktadır. Ancak tek parçalı olması nedeniyle fiyat faktörü doğrulayıcı faktör analizine dahil edilememiştir. Bu durumda normal koşullarda fiyatın araştırma modelinden, diğer bir deyişle tedarikçi değerlendirme ve seçimini temsil eden faktör yapıları içerisinden ayıklanmasını gerektirmektedir. Ancak, özellikle tedarikçi değerlendirmesi ve seçiminde fiyat kalite, teslimat ve güvenilirlik ile çok önemli bir faktördür. Gerçek hayattaki uygulamada çok önemli olan fiyat faktörünün, araştırma modeli dışında tutulması eksiklik olarak değerlendirilecek ve araştırma modeli içerisindeki etkisi görülemeyeceğinden dolayı araştırma modeli içerisinde tutulmuş ve model testlerinde yer almıştır. Tedarikçi

seçim kararlarında önemli bir ölçüt olan fiyat faktörünün etkisinin görülmesi gerek teorik gerekse uygulayıcılar açısından önemli bir bulgudur.

6.4. GELECEKTEKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Gelecekte yapılacak çalışmalar ile ilgili öneriler şunlardır: (1) Gelecekteki çalışmaların özellikle Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerin alıcısı durumundaki yurt dışı alıcıları da kapsaması ve Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin yurt dışı alıcı işletmelerin performansına ve rekabetçiliğine etkilerinin araştırılması bu çalışmayı daha da genişletecektir. (2) Küresel ve stratejik boyuta gelen, tedarik zincirinin *"upstream*" kısmını oluşturan tedarik faaliyetlerinde alıcı ve tedarikçi olmak üzere iki ana taraf bulunmaktadır. Gelecekte yapılacak bu tür çalışmalara, hem alıcı hem tedarikçi tarafın birlikte katılması, elde edilen bulguların karşılaştırılması, yapılacak çalışmaları daha da güvenilir ve geçerli kılacak, stratejik tedarik faaliyetlerinin etkisini daha da açık şekilde ortaya koyacaktır. (3) Geçmiş çalışmalara dayalı olarak geliştirilen ve bu çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği sağlanan, alıcının tedarikçi değerlendirme ve seçimi, tedarikçi yönetimi ve geliştirme, tedarikçi ilişki/işbirliği stratejilerini temsil eden faktör yapıları ile tedarikçinin finansal olmayan performansı, finansal performansı ve teknik performansı ile yenilikçiliğindeki iyileşmeyi temsil eden faktör yapılarının gelecek araştırmalarda da kullanılması oluşturulan faktör yapılarının güvenilirliğini artıracak, bu kapsamdaki çalışmalara ve uygulayıcılara yardımcı olacaktır. (4) Stratejik tedarik kapsamındaki faaliyetlerin uygulanması ve etkilerinin ölçülmesi ile ilgili genel yargılara ulaşılabilmesi için bu çalışmanın farklı sektörlerde, toplumlarda ve ülkelerde tekrarlanması fayda sağlayacaktır. (5) Bundan sonraki çalışmalarda, bu çalışmadaki boyutlara ilave olarak erken tedarikçi katılımı, karma fonksiyonlu takımların kullanılması, tedarikçi portföyünün optimizasyonu, tedarikçi kalite yönetimi, sözleşme yönetimi, maliyet yönetimi gibi boyutların da araştırma kapsamına alınması stratejik tedarik yaklaşımı uygulamalarının ve alıcı ve tedarikçi işletmelere etkilerinin tam olarak ortaya çıkarılmasında büyük katkı sağlayacaktır. (6) Stratejik tedarik kapsamındaki uygulamaların ve boyutların işletme içi özellikler, sektörler, ülkeler gibi çeşitli gruplara ayrılarak karşılaştırılması bu kapsamdaki çalışmalara derinlik katacaktır. (7) İlave olarak, küresel boyutta rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı ulaşım araçları sektöründe özellikle taşıt üreticileri birinci kademedeki tedarikçi sayılarını azaltırlarken tedarikçiler çok hızlı bir şekilde küresel

boyutta konsolidasyon sürecine doğru gitmekte; tedarikçilerin rolü parça üreticiliğinden modül üreticiliğine doğru değişmektedir (Choi ve Yoo, 2004;33-51). Günümüzde küresel boyutta yaşanan enerji/petrol krizi de maliyetleri önemli derecede artırmıştır. Bu durum maliyetleri azaltmak için özellikle tedarikçilerin konsolidasyonunun önemini daha da artırmıştır. Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayinde irili ufaklı çok sayıda işletmenin faaliyet gösterdiği, çok farklı ürünlerle farklı pazarlara üretim yapılarak tedarik desteği sağlamaya çalışıldığı belirlenmiştir. Ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin küresel pazarda kalite, teslimat, maliyet, esneklik, yenilikçilik ve teknoloji açısından rekabetçi üstünlüğü sağlayabilmesi için belirli pazar ve ürünlere odaklanması, parça üreticiliğinden çok modül üreticiliğinin hedeflenmesi, yan sanayi işletmelerinin konsolidasyonu üzerine gelecekte çalışmaların yapılması gerek sektörün geleceği gerekse ülke olarak Türkiye'nin endüstriyel ve teknolojik yetenekleri açısından önemli katkılar sağlayacaktır.

Geçmişte yapılan birçok çalışmada olduğu gibi, küresel ve stratejik boyuta gelen tedarik faaliyetleri kapsamındaki alıcı tedarikçi ilişkileri ve bu kapsamdaki yaklaşımların ve uygulamaların gerek alıcı gerekse tedarikçi işletmelere etkilerini tam olarak anlayabilmek için yapılacak daha çok iş vardır. Ancak, bu çalışma ortaya koymuştur ki; uluslararası alıcıların uzun dönemli tedarik ilişkileri veya stratejik tedarik kapsamındaki yaklaşımları tedarikçiler tarafından önemli olarak algılanmakta ve tedarikçinin gerek operasyonel ve finansal performansı, gerek teknik yetenekleri ve gerekse tedarikçinin yenilikçiliğini olumlu yönde etkilemekte; uluslararası alıcılarla ilişki tedarikçi işletmelerin gelişmesinde önemli bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

Abegglen, J.C. ve Stalk, Jr., G. (1985). *Kaisha: The Japanese Corporation.* New York: Basic Boks.

Achrol, R.S. ve Kotler, K. (1999). Marketing in The Network Economy. *Journal of Marketing*, New York 63:146-163.

Akacum, A. ve Dale, B.G. (1995). Supplier Partnering: Case Study Experiences. *International Journal of Purchasing and Materials Management (Winter)*:38-44.

Akgün, A.E. ve Lynn, G.S. (2002). Antecedents and Consequences of Team Stability on New Product Development Performance. *J. Eng. Technol. Manage. 19*:263-286.

Alexandris, K., Dimitriadis, N. ve Markata, D. (2002). Can Perceptions of Service Quality Predict Behavioral Intentions? An Exploratory Study in the Hotel Sector in Greece. *Managing Service Quality, 12(4):*224-231.

Ali, F., Smith, G. ve Saker, J. (1997). Developing Buyer-Supplier Relationships in the Automobile Industry. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 3(1):*33-42.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., ve Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Acad. Management J., 39*:54-84.

Armstrong, J.S. ve Overton, T.S. (1977). Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research, 14 (3)*:396–402.

Andersen, P.H. ve Christensen, P.R.(2005). Bridges Over Troubled Water: Suppliers as Connective Nodes in Global Supply Networks. *Journal of Business Research*, 58:1261- 1273.

Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended two-step Approach. *Psychological Bulletin, 103(3):*411–423.

Anderson, J.C., Hakansson, H.ve Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing,* 58:1–15.

Anderson, M.G., ve Katz, P.B. (1998). Strategic Sourcing. The International *Journal of Logistics Management, 9(1):*1-13.

Anderson, J.C. ve Narus, A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Workings Partnerships. *Journal of Marketing, 54 (January):*42-58.

Anderson, P.H., Rask, M. (2003). Supply Chain Management: New Organizational Practices for Changing Procurement Realities. *Journal of Purchasing and Supply Management,* 9 (2):83–95.

Arnold, U. (1989). Global Sourcing - An Indispensable Element in Worldwide Competition. *MIR 29, (4):*14-28.

Arnold, U. (1999). Organization of Global Sourcing: Ways Towards an Optimal Degree of Centralization. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5:167-174.

Asanuma, B. (1993). Interfirm Relationships in the Japanese Automobile Industry. *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali 40(12)*:1019-40.

Asmus, D. ve Griffin, J. (1997). Harnessing the Power of Your Suppliers. *The Mckinsey Quarterly, 3*:63-78.

Ballou, R.H. (1999). *Business Logistics Management: Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain*. Prentice Hall: Upper Saddle River, 4th Ed., New Jersey.

Bertodo, R (1991). The Role of Suppliers in Implementing a Strategic Vision. *Long Range Planning, 24 (June)*:40-48.

Bartlett, C. A. ve Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Corporation*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Bedir, A. (1999). *Gelişmiş Otomotiv Sanayilerinde Ana-Yan Sanayi İlişkileri ve Türkiye'de Otomotive Yan Sanayinin Geleceği.* Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No:2495, Ankara

Berry, D., Towill, D.R. ve Wadsley, N. (1994). Supply Chain Management in the Electronics Products Industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24(10)*:.20-32.

Bharadwaj, N. (2004). Investigating the Decision Criteria Used in Electronic Components Procurement. *Industrial Marketing Management, 33*:317-323.

Bhutta, K.S. ve Hug, F. (2002). Supplier Selection Problem: A Comparison of the Total Cost of Ownership and Analytic Hierarchy Process Approaches. Supply Chain Management: *An International Journal, 7(3)*:126-135.

Birou, L.M. ve Fawcett, S.E. (1993). International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges. *International Journal of Purchasing and Materials Management, Spring:*28-37.

Birou, L.M. ve Fawcett, S.E. (1994). Supplier Involvement in Integrated Product Development: A Comparison of US and European Practices. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24(5):4–14.

Blanchard, B.S. ve Fabrycky, W.J. (2000). *System Engineering and Analysis*, Third Edition, Prentice Hall.

Blancero, D. ve Ellram, L. (1997). Strategic Supplier Partnering: A Psychological Contract Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27(9/10):*619-629.

Bowersox, D.J. (1997). Integrated Supply Chain Management: A Strategic Imperative. *Annual Conference Proceedings, Council of Logistics Management* (ss.181-189). Chicago, Illinois,

Bowersox, D. J. ve Closs, D. J. (1996). *Logistical Management-The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill: New York.

Bozarth, C., Handfield, R. ve Das, A. (1998). Stages of Global Sourcing Strategy Evolution: An Exploratory Study. *Journal of Operations Management*, 16:241–255.

Brennan, R. (1997). Buyer/Supplier Partnering in British Industry: The Automotive and Telecommunication Sectors. Journal of Marketing Management, 13(8):759-775.

Burnes, B. ve Steve, N. (1996). Understanding Supply Chain Improvement. *European journal of Purchasing And Supply Management, 2(1):*21-30.

Burt, D.N. (1989). Managing Product Quality through Strategic Purchasing. *Sloan Management Review, 30 (1):*39-47.

Burt, D.N. (1989). Managing Suppliers up to Speed. *Harvard Business Review, July-August*:127-135.

Burt, D.N. (1989). Managing Suppliers up to Speed. *Harvard Business Review, 67 (4)*:127–135.

Burt, D.N. ve Doyle, M.F. (1993). *The American Keiretsu*. Business One-Irwin, Homewood, III.

Caddick, J.R. ve Dale, B.G. (1986) Sourcing From Less Developed Countries: A Case Study. *Journal of Purchasing and Materials Management,* 22 (4):17-23.

Cagliano, R., Caniato, F., ve Spina, G. (2004). Lean, Agile and Traditional Supply: How do They Impact Manufacturing Performance. Journal of Purchasing and Supply Management, 10:161-164.

Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management,* 31:515– 524.

Campbell, A. (1997). Buyer-Supplier Partnerships: Flip Sides of the Same Coin? *Journal of Business & Industrial Marketing, 12(6):*417-434.

Cardozo, R.N. (1983). Modelling Organizational Buying as a Sequence of Decisions. *Industrial Marketing Management, 12(2):*75-81.

Carr, C.H. (1990). *Britain's Competitiveness: The Management of the Vehicle Components Industry*, Routledge, London.

Carr, C.H. (1993). Global, National and Resource-Based Strategies: An Examination of Strategic Choice and Performance in the Vehicle Components Industry. *Strategic Management Journal, 14*:551-568.

Carr, A.S. ve Pearson, J.N. (1999). Strategically Managed Buyer–Supplier Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*, 17:497–519.

Carr, A.S. ve Pearson, J.N. (2002). The Impact of Purchasing ad Supplier Involvement on Strategic Purchasing and its Impact on Firm Performance. *International Journal of Operations and Productions Management*, 22 (9):1032-1053

Carr, A.S. ve Smeltzer, L.R. (1997). An Empirically Based Operational Definition of Strategic Purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management,* 3(4):199-207.

Carr, A.S. ve Smeltzer, L.R. (1999). The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5:43-51.

Carr, C. ve Truesdale, T. (1992). Lessons from Nissan's British suppliers. *International Journal of Operations & Production Management 12(2)*, s.49-57.

Carter, J.R. ve Ellram, L.M. (1994). The impact of Interorganizational Alliances in Improving Supplier Quality. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24 (5)*:15-23.

Carter, J. ve Narsimhan, R. (1990), Purchasing in the International Marketplace: Implications for Operations. *Journal of Purchasing and Materials Management, 26(3)*: 2-11.

Carter, J.R. ve Narasimham, R. (1993). Purchasing and Materials Management
Role in Total Quality Management and Customer Satisfaction. *Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS.)*Tempe, Ariz.

Carter, J. ve Narasimhan, R. (1996). Is Purchasing Really Strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(1):20–28.

Cebi, F. ve Bayraktar, D. (2003). An Integrated Approach for Supplier Selection. *Logistics Information Management 16(6)*, pp. 395-400.

Chen, I.J., Coccari, R.L., Paetsch, K.A. ve Paulraj, A. (2000). Quality Managers and Their Successful Management of Quality. *Quality Management Journal, 7 (2):*40–44.

Chen, I.J.ve Paulraj, A. (2004a). Understanding Supply Chain Management: Critical Research and a Theoretical Framework. *International Journal of Production Research*, 42 (1):131–163.

Chen, I.J.ve Paulraj, A. (2004b). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurement. *Journal of Operations Management,* 22 (2):119–150.

Chen, I.J., Paulraj, A. ve Lado, A.A. (2004) Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 22:505–523.

Chiesa,V., Manzini, R., ve Tecilla, F. (2000). Selecting Sourcing Strategies for Technological Innovation: An Empirical Case Study. *International Journal of Operations & Production Management,* 20(9):1017-1037.

Cho, J. ve Kang, J. (2001). Benefits and Challenges of Global Sourcing: Perceptions of US Apparel Retail Firms. *International Marketing Review*, 18(5):542-561.

Choi, B.K. ve Yoo, S.K. (2004). An Integrated BPMS Framework for Automotive Part Development. Journal of Advanced Manufacturing Systems, 3(1):33-51.

Christopher, M. G. (1992). *The Strategic Issue*. Chapman and Hall, London.

Christopher, M. G. (1998). Relationships and Alliances: Embracing the Era of Network Competition. *Strategic Supply Chain Management (s*s.272–284). Derleyen: J. Gattorna, Gower Pres: Hampshire, England.

Christopher, M. ve Jüttner,U. (2000). Developing Strategic Partnerships in the Supply Chain: A Practitioner Perspective. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 6*:117-127).

Chung, W.W.C., Yam, A.Y.K., ve Chan, M.F.S. (2004). Networked Enterprise: A New Business Model for Global Sourcing. *Int. J. Production Economics*, 87:267–280.

Connors, S., Gauldin, J. ve Smith, M. (2002). Closed-Loop, “Simulation-Based, Systems Engineering Approach to Life Cycle Management of Defense Systems.” *Proceedings of the 2002 Winter Simulation Conference* (ss.893-900).

Cooper, M.C., Ellram, L.M., Gardner, J.T. ve Hanks, A.M. (1997). (Meshing Multiple Alliances. *Journal of Business Logistics, 18(1)*:67-89.

Cooper, M. C., Lambert, D. M., ve Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. The *International Journal of Logistics Management,* 8(1):1–13.

Corsten, D. ve Felde, J. (2005). Exploring the Performance Effects of Key-Supplier Collaboration: An Empirical İnvestigation into Swiss Buyer-Supplier Relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35(6)*:445-461.

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). (2006), *Supply Chain and Logistics Terms and Glassory s. 116-139,* http://www.cscmp.org/Downloads/Resources/glossary03.pdf (26.11.2006).

Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika, 16:*297-334.

Crow, L.E. ve Lindquist, J.D. (1982). Buyers Differs in Evaluating Suppliers. *Industrial Marketing Management, 11(3)*:205-214.

Cullinane, K. ve Khanna, M. (2000). Economies of Scale in Large Containerships: Optimal Size and Geographical Implications. *Journal of Transport Geography, 8*:181-195.

Cusumano, M. (1988). Manufacturing Innovation:Lessons from the Japanese Auto Industry. *Sloan Management Review, (Fall):*29-39.

Cusumano, M.A., Takeishi, A. (1991). Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant and U.S. Auto Plants. *Strategic Management Journal, 12 (8):*563–588.

Danese, P., Romano, P. ve Vinelli, A. (2004). Managing Business Processes Across Supply Networks: The Role of Coordination Mechanisms. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10:165–177.

Da Villa, F. ve Panizzolo, R. (1996). Buyer-Subcontractor Relationships in the Italian Clothing Industry: An Interpretive Framework. *International Journal of Operations & Production Management, 16(7):*38-61.

Day, G.S.(1995). Advantageous Alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4):*297-300.

De Boer, L., Van Der Wegen, L. ve Telgen, J. (1998). Outranking Methods in Support of Supplier Selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 4*:109-118.

De Boer, L., Labro, E. ve Morlacchi, P. (2001). A Review of methods Supporting Supplier Selection. *Europan Journal of Purchasing & Supply Management, 7*:75-89.

De Boer, L. ve Van Der Wegen, L. (2003). Practice and Promise of Formal Supplier Selection: A Study of four Empirical Cases. *Journal of Purchasing & Supply Management, 9*:109–118.

Deveci, A., Cerit, G. ve Tuna, O. (2002). Determinants of Intermodal Transport and Turkey's Transport Infrastructure. *International Conference on Economics VI (*ss.1-15). *(*sept. 13).

Dickson, G.W. (1966). An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions. *The Journal of Supply Chain Management-Supplier Performance, 2(1)*: 5-17.

Dillman, D.A. (1978). *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. New York:Wiley.

Dobler, D.W., ve Burt, D.N. (1996). *Purchasing and Supply Management*. McGraw-Hill: Singapore, 6 th edition.

Dogan, I. ve Sahin, U. (2003). Supplier Selection Using Activity-Based Costing and Fuzzy Present-Worth Techniques. *Logistics Information Management, 16(6):*420-426

Drucker, P. F. (1998). Management's New Paradigms. *Forbes Magazine*, October 5:152–177.

Drucker, P.F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. BCA, London

Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM). (2008a). *Turkiye İhracatının Gelisimi*. http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/IHR/genel.doc (25.02.2008).

Dıs Ticaret Müsteşarlığı (DTM). (2008b). *2006 Yılı İhracatının Genel ve SektorelDeğerlendirilmesi*.,http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/IHR/2006_yillik.pdf (25.02.2008).

Duffy, R. ve Fearne, A. (2004). The Impact of Supply Chain Partnerships on Supplier Performance. *The International Journal of Logistics Management,* 15(1):57-71.

Dumond, E.J. (1996). Applying Value-Based Management to Procurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 26(1):5-24.

Dunning, J. (1988). *Multinationals, Technology and Competitiveness.* London:Unwin, Hynman Ltd.

Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S. (1987). Developing Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2):11–27.

Dyer, J.H. (1996). How Chrysler Created an American Keiretsu. *Harvard Business Review,* 74 (4):42-56.

Dyer, J.H. (1996). Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage. *Organization Science, 7(6)*:649-66.

Dyer, J.H., Cho, D.S. ve Chu, W. (1998). Strategic Supplier Segmentation: The Next 'Best Practice' in Supply Chain Management. *California Management Review,* 40(2):57-77.

Dyer, J.H. ve Chu, W. (2000). The Determinant of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2):258-85.

Dyer, J.S., Fishburn, P.C., Steuer, R.E., Wallenius, J. ve Zionts, S. (1992). Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: The Next Ten Years. *Management Science*, 38(5):645-654.

Dyer, J.H. ve Ouchi, W.G. (1993). Japanese- Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge. *Sloan Management Review,* 35(1):51-63.

Dyer, D., Salter, M. ve Webber, A.M. (1987). *Changing Alliances*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Ellram, L.M. (1990). The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26(4):8-14.

Ellram, L.M. (1991). A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships. *Journal of Purchasing and Materials Management, August*:2-12.

Ellram, L.M. (1991). Life-Cycle Patterns in Industrial Buyer-Seller Partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 21(9):12-21.

Ellram, L.M. (1995). Total Cost of Ownership: An Analysis Approach for Purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(8):4-23.

Ellram, L.M. (1995). Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 31(2):36-34.

Ellram, L.M. (1998). Total Cost of Ownershıp: A Key Concept in Strategic Cost. *Management Decısıons Journal of Busıness Logıstıcs*, 19(1):55-84.

Ellram, L.M. (2002). Supply management's Involvement in the Target Costing Process. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8:235–244.

Ellram, L. M. ve Cooper, M. C. (1993). The Relationship Between Supply Chain Management and Keiretsu. *The International Journal of Logistics Management*, 4(1):1-12.

Ellram, L.M. ve Hendrick, T.H. (1995). Partnering Characteristics: A Dyadic Perspective. *Journal of Business Logistics,* 16(1):41-64.

Ellram, L.M. ve Pearson, J.N. (1993). The Role of the Purchasing Function: Toward Team Participation. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* 30(3):3-9.

Emiliani, M. ve Stec, D. (2004). Aerospace Parts Suppliers' Reaction to Online Reverse Auctions. *Supply Chain Managemen,* 9(2):139-153.

Emmelhainz, M.A. (1987). Electronic Data Interchange: Does It Change Purchasing Process? *Journal of Purchasing and Material Management,* Winter:*2-8.*

Enrietti, A. (1995). Il Settore Delle Componenti Auto: Struttura e Dinamica. *Economia e Politica Industriale,* 88:190

Fagan, M.L. (1991). A Guide to Global Sourcing. *Journal of Business Strategy,* 12 (2):21-25.

Fawcett, S.E. ve Birou, L.M. (1992). Exploring the Logistics Interface Between Global and JIT Sourcing. *Int. J. Phys. Distribution Logistics Management,* 22:3–14.

Fearon, H. (1968). History of Purchasing. *Journal of Purchasing,* February:44-50.

Fine, C.H. ve Whitney, D.E. (1996). *Is the Make-Buy Decision Process a Core Competence*? Research Paper, MIT, Cambridge, MA.

Ford, D. (1984). Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets. *Industrial Marketing Management,* 33(2):101-112.

Fournier, S., Dobscha, S. ve Mick, D.G. (1998). Preventing the Premature of Relationship Marketing. *Harvard Business Review,* 76(1):42-51.

Frear, C. R., Metcalf, L. E. ve Alguire, M. S. (1992). Offshore Sourcing: Its Nature and Scope. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* 28 (3):2-11.

Frey, S.C. ve Schlosser, M.M. (1993). ABB and Ford, Creating Value Through Cooperation. *Sloan Management Review*, (Fall):65-72.

Freytag, P.V. ve Kirk, L. (2003). Continuous Strategic Sourcing. *Journal of Purchasing ve Supply Management*, 9:135-150

Friedman, A. (1977). *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Macmillan, London.

Gadde, L. ve Hakansson, H. (1993). *Professional Purchasing*. New York: Routledge.

Gadde L, ve Hakansson H. (1994). The Changing Role of Purchasing: Reconsidering Three Strategic Issues. *European Journal of Purchasing and Supply Management,* 1(1):27-35.

Galbraith, C. (1990). Transferring Core Manufacturing Technologies in High Technology-Firms. *California Management Review,* 32:s.56-70.

Galt, J.D.A. ve Dale, B.G. (1991) Supplier Development: A British Case Study. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* 27 (1):16-22.

Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing,* 58:1-19.

Genna, A. (1997). Suppliers are Key to Giving Customers What They Want. *Purchasing,* 123(8):33-34.

Gentry, J.J. (1996). Carrier Involvement in Buyer-Supplier Strategic Partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 26(3):14-25.

Gilmore, D. (2002), Achieving Transportation Excellence. *World Trade,* 15(11):36-38.

Giunipero, L.C. (1990). Motivating and Monitoring JIT Supplier Performance. Journal of Purchasing and Materials Management, 26(3):19–24.

Giunipero, L.C. ve Monczka, R.M. (1997). Organizational Approaches to Managing International Sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 27(5/6):321–336.

Goetsch, D.I. ve Davis, S.B. (1997). *Introduction to Total Quality:Quality Management for Production, Processing and Services*, Prentice-Hall, London.

Goffin, K., Szwejczewski,, M., ve New, C. (1997). Managing Suppliers: When Fewer Can Mean More. *International journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27(7)*:422-436.

Goldberg, A. (1994). Fast Times, Fast Cycles. *Marketing Comput*.,14(3):20

Groves, G. ve Valsamakis, V. (1998). Supplier-Customer Relationships and Company Performance. *The International Journal of Logistics Management,* 9(2):51-64.

Güdüm, A.G. ve Kavas, A. (1996). Turkish Industrial Purchasing Managers' Perceptions of Foreign and National Industrial Suppliers. *European Journal of Marketing,* 30(8):10-21.

Hahn, C.K., Kim, K.H. ve Kim, J.S. (1986). Costs of Competition: Implications for Purchasing Strategy. *Journal of Purchasing and Materials Management,* 22(4):2–7.

Hahn, C.K., Watts, C.A. ve Kim, K.Y. (1989). Supplier Development Program at Hyundai Motor. (ss.67–81). *In: 74th NAPM Annu. Conf. Proc. National Association of Purchasing Management,* Tempe.

Hahn, C.K., Watts, C.A. ve Kim, K.Y. (1990). The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* 26(2):2–7.

Hair, J.F., Anderson, R.H., Tatham, R.R., Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis.* 5th ed., Printice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Hakansson, H. ve Eriksson, A. (1993). Getting Innovations out of Supplier Networks. *Journal of Business-to-Business Marketing,* I(3):3-34.

Hall, D. ve Braithwaite, A. (2001). The Development of Thinking in Supply Chain and Logistics Management. *Handbook of Logistics and Supply Chain*

Management (ss.81). Derleyen: Brewer, A.M., Button, K.J. ve Hensher, D.A. Elsevier Science Direct Ltd.

Handfield, R.B. (1994). US Global Sourcing: Patterns of Development *International Journal of Operations & Production Management,* 14(6):40-51.

Handfield, R. B. ve Nichols, E. L., Jr. (1999). *Introduction to Supply Chain Management.* Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.

Handfield, R.B., Ragatz, G.L., Petersen, K.J. ve Monczka, R.M. (1999). Involving Suppliers in New Product Development. *California Management Review,* 42(1):59-82.

Handfield, R.B. ve Nichols, E.L.,Jr. (2004). Key Issues in Global Supply Base Management. *Industrial Marketing Management*, 33:29–35.

Harland, C.M. (1996). Supply Chain Management - Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management,* 7(March):863-880.

Hartley, J.L. ve Choi, T.Y. (1996). Supplier Development: Customers as a Catalyst of Process Change. *Business Horizons,* 39(4):37-44.

Hefler, D.F. (1981). Global Sourcing: Offshore Investment Strategy for the 1980s. *Journal of Business Strategy,* (Summer):7-12.

Heide, J.B. ve John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research, 27(1*):24-36.

Helper, S.R. (1991). How Much has Really Changed Between US Automakers and their Suppliers. *Sloan Management Review,* Summer:15–28.

Helper, S.R. ve Sako, M. (1995). Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging? *Sloan Management Review,* 36(2):77-84.

Henderson, B.D. (1975). The Coming Revolution in Purchasing. *Journal of Purchasing and Materials Management*. Summer:44.

Herbig, P. ve O'Hara, B. (1996). International Procurement Practices: A Matter of Relationships. *Management Decision,* 34 (4):41-45.

Hill, J.A. (1975). The Purchasing Revolution. *Journal of Purchasing Management.* Summer:18-19.

Hill, R.W ve Hillier, T.J. (1977). *Organisational Buying Behaviour*, MacMillan, London.

Hines, P. (1994) *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, Pitman Publishing, London.

Homburg, C. (1995). Closeness to the Customer in Industrial Markets: Towards a Theory Based Understanding of Measurement, Organizational Antecedents, and Performance Outcomes. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft,* 65(3):309-331.

Hoyt, J. ve Huq, F. (2000). From Arm's-Length to Collaborative Relationships in the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 30(9):750-764.

Humphreys,P.K., McIvor, R.T. ve Huang, G. (2002). An Expert System for Evaluating the Make or Buy Decision. *Computers & Industrial Engineering, 42:*567-585.

Humphreys, P.K., Li, W.L. ve Chan, L.Y. (2004). The Impact of Supplier Development on Buyer-Supplier Performance, *Omega 32*:131-143.

Humphreys,P.K., Lo, V.H.Y. ve McIvor, R.T. (2000). A Decision Support Framework for Strategic Purchasing. *Journal of Materials Processing Technology, 107*:353-362

Humphreys, P.K., Shiu, W.K. ve Chan, F.T.S. (2001). Collaborative Buyer-Supplier Relationships in Hong Kong Manufacturing Firms, *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(4):152-162.

Humphreys, P.K., Shiu, W.K. ve Lo, V.H.Y. (2003). Buyer-Supplier Relationships: Perspectives Between Hong Kong and the United Kingdom. Journal of Materials Processing Technology, 138:236-242.

Hurley, R.F., ve Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *J. Mark., 62*:42-54.

Hurt, T.H, Joseph, K. ve Cook, C.D. (1977). Sales for the Measurement of Innovativeness. *Hum Commun Res, 4(1)*:58-65

Hyun, J. (1994). Buyer-Supplier Relations in the European Automobile Component Industry. *Long Range Planning, 27 (2)*:66-75.

İstanbul Sanayi Odası (İSO). (2002). *Otomotiv Sanayii Sektörü.* Yayın No:2002/4 (Şubat), İstanbul.

Ittner, C.D., Larcker, D.F., Nagar, V. ve Rajan, M.V. (1999). Supplier Selection, Monitoring Practices, and Firm Performance. *Journal of Accounting and Public Policy, 18(3):*253-281.

Jennings, D. (2002). Strategic Sourcing: Benefits, Problems and a Contextual Model. *Management Decision,* 40/1: 26-34

Johnston, W.J. ve Lewin, J.E. (1996). Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework. *Journal of Business Research, 35(1):*1-15.

Johnston, D.A., McCutcheon, D.M., Stuart, F.I., ve Kerwood, H.(2004). Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management, 22*:23–38.

Kahraman, C., Cebeci, U. ve Ulukan, Z. (2003). Multi-Criteria Supplier Selection Using Fuzzy AHP. *Logistics Information Management, 16(6)*:382-394

Kalwani, M.U. ve Narayandas, N. (1995). Long-term Manufacturer Supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms? *Journal of Marketing, 59(1)*:1-16.

Kamu İhale Kurumu. (2002). *4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu*. Kamu İhale Kurumu: Ankara.md.4.

Kannan, V.R. ve Tan, K.C. (2003). Attitudes of US and European Managers to Supplier Selection and Assessment and Implications for Business Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 10 (5):472-489.

Kannan V.R. ve Tan, K.C. (2004). Supplier Alliances: Differences in Attitudes to Supplier and Quality Management of Adopters and Non-Adopters. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(4): 279-286.

Kanter, R.M. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review, 72(4)*:96-108.

Katsikeas, C.S., Al-Khalifa, A., ve Crick, D. (1997). Manufacturers' Understanding of their Overseas Distributors: The Relevance of Export Involvement. International Business Review, 6 (2):147-163.

Katsikeas, C.S., Paparoidamis, N.G. ve Katsikea, E. (2004). Supply Source Selection Criteria: The Impact of Supplier Performance on Distributor Performance. *Industrial Marketing Management*, 33:755–764.

Katzenbach, J.R. ve Smith, D.K. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review, 7(2)*:111-124.

Keki, R. B. (1989). Strategic Supply Management: A Bleuprint for Revitalizing the Manufacturing-Supplier Partnership. *New York: American Management Association*.

Kim, K. (1999). On Determinants of Joint Action in Industrial Distributor-Supplier Relationships: Beyond Economic Efficiency. *International Journal of Research in Marketing, 16(3)*:217-236.

Kim, J.B. ve Michell, P. (1999). Relationship Marketing in Japan: The Buyer-Supplier Relationships of four Automakers. *Journal of Business & Industrial Marketing, 14 (2):*118-129.

Knudsen, M.P. ve Servais, P. (2005). International Outsourcing : Theoretical Clarification and Future Prospects. The 18th Scandinavian Academy of Management Meeting (NFF) (s.1-23).

Kobu, B. (2003). *Üretim Yönetimi.* Avcıol Basım Yayın: İstanbul, 11 nci Baskı.

Kolay, M.K. (1993). Suppliers Asset Base-Appreciating or Depreciating? International Journal of Operations & Production Management, 13(8):72-86.

Kotabe, M. (1992). *Global Sourcing Strategy: R&D, Manufacturing and Marketing Interfaces*, New York: Quorum Books.

Kotabe, M. (1999). Supplying Multinational Organizations: Opportunities and Recommendations for Developing Country Entreprises, *ITC Executive Forum (International Trade Centre) (*ss.1-12).

Kotabe, M. ve Czinkota, M.R. (1992). State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. *Journal of International Business Studies*, 23:637-658.

Kotabe, M. ve Helsen, K. (2001). *Global Marketing Management,* 2nd ed., John Wiley ve Sons, Inc., New York.

Kotabe, M., Martin, X. ve Domoto, H. (2003). Gaining From Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the US and Japanese Automotive Industries. *Strategic Management Journal,* 24:293-316.

Kotabe, M. ve Murray, J. Y. (1990). Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Multinational Firms. *Journal of International Business Studies, 21:*383–408.

Kotabe, M. ve Murray, J. (1998). Global Sourcing of Services and Market Performance - An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing, 6(4):*10-31.

Kotabe, M. ve Murray, J.Y. (2004). Global Sourcing Strategy and Sustainable Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 33:7– 14.

Kotabe, M., Murray, J.Y. ve Javalgi, R.G. (1998). Global Sourcing of Services and Market Performance: An Empirical Investigation. *Joumal of International Marketing*, Vol. fi., 4:10-31.

Kotabe, M .ve Omura, G.S. (1989). Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals: A Comparison. *Journal of International Business Studies, 20 (Spring):*113–30.

Kotabe, M. ve Swan, K. S. (1994). Offshore Sourcing: Reaction, Maturation and Consolidation of US Multinationals. *Journal of International Business Studies, 25 (1)*:115-140.

Kotabe, M. ve Wheiler, K.W. (1998). Perceptions of Anticompetitive Practices in Japan and the Market Performance of Foreign Firms. *Journal of International Management*, 4:173–200.

Krause, D.R. (1997). Supplier Development: Current Practices and Outcomes. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* 33 (2):12–19.

Krause, D.R. (1999). The Antecedents of Buying Firms' Efforts to Improve Suppliers. *Journal of Operations Management*, 17 (2):205–224.

Krause, D.R. ve Ellram, L.M. (1997). Critical Elements of Supplier Development: The Buying Firm Perspective. *Supply Management, 3(1)*:21-31.

Krause, D.R. ve Ellram, L.M. (1997). Success Factors in Supplier Development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 27(1)*:39-52.

Krause, D.R., Handfield, R.B. ve Scannell, T.V. (1998). An Empirical Investigation of Supplier Development: Reactive and Strategic Process. *Journal of Operations Management, 17 (1)*:39–58.

Krause, D.R., Pagell, M. ve Curkovic, S. (2001). Toward a Measure of Competitive Priorities for Purchasing. *Journal of Operations Management, 19*:497–512.

Krause, D.R., Scannell, T.V. ve Calantone, R.J. (2000). A Structural Analysis of The Effectiveness of Buying Firm's Strategies to Improve Supplier Performance. *Decision Sciences, 31 (1)*, s.33–55.

Kurtuluş, Kemal. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. Genişletilmiş yedinci Basım, Literatür Yayıncılık, Istanbul.

LaLonde, B. J. (1998). Supply Chain Evolution by the Numbers. *Supply Chain. Management Review*, 2(1):7–8.

La Londe, B.J. ve Masters, J.M. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24(7)*:35-47.

Lambert, D. M. ve Cooper, M.C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management,* 29:65-83.

Lambert, D. M., Cooper, M. C. ve Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2):1-19.

Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A. ve Gardner, J.T. (1996). Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *The International Journal of Logistics Management, 7(2)*:1-17.

Lambert, D.M. ve Harrington, T.C. (1990). Measuring Non-Response Bias in Customer Service Mail Surveys. *Journal of Business Logistics, 11 (2)*:5–25.

Lamming, R. (1986). For Better or Worse: Technical Change and Buyer - Supplier Relationships. *International Journal of Operations & Production Management (IJOPM), 6(5)*:20-29.

Lamming, R. (1989). The Causes and Effects of Structural Change in the European Automobile Industry. *IMVP Working Paper*, MIT, Boston, MA.

Lamming, R. (1993). *Beyond Partnership, Strategies for Innovation and Lean Supply.* Hemel Hemstead, UK : Prentice-Hall, London.

Lamming, R.(2000). Japanese Supply Chain Relationships in Recession. *Long Range Planning, 33*:757-778.

Lanctot, A. ve Swan, K.S. (2000). Technology Acquisition Strategy in an Internationally Competitive Environment. *Journal of International Management*, 6:187-215.

Landeros, R. (1995). Maintaining Buyer–Supplier Partnerships. International *Journal of Purchasing and Materials Management,* 31(3):3–11.

Landeros, R. ve Monczka, R.M. (1989). Cooperative Buyer-Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture. *Journal of Purchasing and* Materials Management, 25 (3):9–18.

Larson, P.D. (1994). Buyer-Supplier Co-operation, Product Quality and Total Costs. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24(6*):4-10.

Larson, P.D. ve Kulchitsky, J.D. (1998). Single Sourcing and Supplier Certification: Performance and Relationship Implications. *Industrial Marketing Management, 27*:73-81.

Lascelles, D.M. ve Dale, B.G. (1989). The Buyer–Supplier Relationship in Total Quality Management. *International Journal of Purchasing and Materials Management, 25(3)*:10–19.

Lasch, R. ve Janker, C.G. (2005). Supplier Selection and Controlling Using Multivariate Analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24(6)*:409-425.

Leavy, B. (1994). Two Strategic Perspectives on the Buyer Supplier Relationship. *Production and Inventory Management Journal, (2nd quarter)*:47-51.

Lee, H.L. (2000). Creating Value Through Supply Chain Integration. *Supply Chain Management Review*, October:1-8.

Lee, H.L. ve Billington, C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities. *Sloan Management Review, 32(3)*:65-73.

Lee, H. L. ve Billington, C. (1995). The Evolution of Supply Chain Management Models and Practice at Hewlett-Packard. *Interfaces*, 25(5):42–63.

Lee, E.K., Ha, S., ve Kim, S.K. (2001). Supplier Selection and Management System Considering Relationships in Supply Chain Management. *IEEE Transactions on Engineerıng Management,* 48(3):307-318.

Leek, S., Turnbull, P.W. ve Naude, P. (2003). How is Information Technology Affecting Business Relationships? Results From a UK Survey. *Industrial Marketing Management*, 32:119– 126.

Leenders, M.R. ve Fearon, H.E. (1993). *Purchasing and Materials Management*, Homewood, Irwin.

Leenders, M.R. (1994). Adapting Purchasing to Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24(1):*40-42.

Leenders, M.R. ve Fearon, H.E. (1997). *Purchasing and Supply Management*, Eleventh Edition. Irwin, Chicago.

Leff, N.H. (1974). International Sourcing Strategy. *Columbia Journal of World Business*, (Fall):71-79.

Lemke, F., Goffin, K. ve Szwejczewski, M. (2000). Supplier Base Management: Experiences from the UK and Germany. *The International Journal of Logistics Management, 11(2)*:45-58.

Lemke, F., Goffin, K. ve Szwejczewski, M. (2003). Investigating the Meaning of Supplier-Manufacturer Partnerships: An Exploratory Study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 33(4)*:12-35.

Lewis, Howard T. (1933). *Industrial Purchasing*, Prentice-Hall, Inc., New York.

Leverick, F. ve Cooper, R. (1998) Partnerships in the Motor Industry: Opportunities and Risks for Suppliers. *Long Range Planning, 31(1):*72-81.

Levy, D. L. ve Dunning, J. H. (1993). International Production and Sourcing: Trends and Issues. *Science, Technology and Industry Review, (December):*13-59.

Li, T. ve Calantone, R.J. (1998). The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. J Mark 62(4):13-29.

Loehlin, J.C. (1998). *Latent Variable Models*, Third Edition. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Lomi, A. ve Pattison, P. (2006). Manufacturing Relations: An Emprical Study of the Organization of Production Across Multiple Networks. *Organization Science 17(3):*313-332.

Lye, A. ve Hamilton, R.T. (2000). Search and Performance in International Exchange. European Journal of Marketing, 34(1/2):176-189.

MacDuffie, J.P. ve Helper, S. (1997). Creating Lean Suppliers: Diffusing Lean Production Through the Supply Chain. *California Management Review, 39(54)*:118–151.

Mason, R.J. (1986). User-Vendor Relationships in the Scottish Electronics Industry. *International Journal of Quality & Reliability Management, 3(2):*31-40

Mason, C.H. ve Perreault, W.D. Jr. (1991). Collinearity, Power, and Interpretation of Multiple Regression Analysis. *Journal of Marketing Research, 28(3)*:268-280.

Mason, K., Doyle, P ve Wong, V. (2006). Market Orientation and Quasi-Integration: Adding Value Through Relationships. *Industrial Marketing Management,* 35:140-155.

McGinnis, F. ve McCarty, L. (1998). Strategic Account Management in the New Procurement Environment. *Supply Chain Management, 3(1):*12-16.

McGrath, C., Smith, E. ve Wallis, I. (1994). *Europe's Automotive Component Suppliers Motor Industry Research Association (MIRA)*, Nuneaton, UK.

McIvor, R. (2001). Lean Supply: The Design and Cost Reduction Dimensions. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 7*:227-242.

McIvor, R. ve Humphreys, P.(2004). Early Supplier Involvement in the Design Process: Lessons From The Electronics İndustry. *Omega*, 32:179-199.

McIvor, R., Humphreys, P. ve McAleer, W.E. (1996). The Evolution of The Purchasing Function. *Journal of Strategic Change,* 5:1-15.

McIvor, R., Humphreys, P. ve McAleer, W.E. (1997). The Evolution of The Purchasing Function. *Journal of Strategic Change,* 6(4):165-179.

McIvor, R.T., Humphreys, P.K. ve McAleer, W.E. (1997). A Strategic Model for the Formulation of an Effective Make or Buy Decision. *Management Decision, 35/2:*169–178.

McIvor, R.T., Humphreys, P.K. ve McAleer, W.E. (1998). European Car Makers and Their Suppliers: Changes at the Interface. *European Business Review, 98(2):*87-99.

Mihaly, M. (1999). Strategic Sourcing. *Industry Week,* 248(4):3-5.

Min, H. (1994). International Supplier Selection: A Multi-Attribute Utility Approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 24 No. 5:24-33.

Min H. ve Galle, W.P. (1991). International Purchasing Strategies of Multinational U.S. Firms. *International Journal of Purchasing and Materials Management, Summer:*9-18.

Ministry of International Trade and Industry (1987), *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Tokyo, s.36-37.

Miwa, Y. (1996). *Firms and Industrial Organization in Japan*. MacMillan, London.

Mohr, J. ve Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal, 15(2)*:135-152.

Monczka, R.M., Callahan, T.J. ve Nichols, E.L. (1995). Predictors of Relationships Among Buying and Supplying Firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Managemen, 25(10):*45-59.

Monczka, R.M. ve Giunipero, L.C. (1984). International Purchasing Characteristics and Implementation. Journal of Purchasing and Materials Management, 20(3):2-9.

Monczka, R.M., Petersen, K.J., Handfield, R.B., ve Ragatz, G.L. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliancess: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences, 29(3)*:553-577.

Monczka, R. ve Trent R. (1991). Global Sourcing: A Development Approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management, 27(2)*:2-8.

Monczka, R.M. ve Trent, R.J. (1991). Evolving Sourcing Strategies for the 1990s. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 21(5)*:4–12.

Monczka, R. ve Trent R. (1992). Worldwide Sourcing: Assessment and Execution. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall:9-21.

Monczka, R.M. ve Trent, R.J. (1995). *Purchasing and Sourcing Strategy: Trends and Implications.* Center of Advanced Purchasing Studies, National Association of Purchasing Management Report.

Monczka, R.M., Trent, R.J. ve Callahan, T.J. (1993). Supply Base Strategies to Maximize Supplier Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 23(4)*:42-54.

Monczka, R.M., Trent, R.J., ve Handfield, R. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management*. Thomson Corporation:U.S.A, 3 th edition.

Mone, M.A., McKinley, W., ve Barker, V.L. (1998). Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *Acad. Manage. Rev., 23 (1)*:115–32.

Morgan, J. (1993). Building a World-Class Supply Base From Scratch. *Purchasing, 19:56-61*.

Morgan, R.M. ve Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July):20-38.

Morgan, J. ve Monzcka, R.M. (1996). Supplier Integration: A New Level of Supply Chain Management. *Purchasing*, 120(1):110-113.

Motwani, J. ve Ahuja, S. (2000). International Purchasing Practices of US and Indian Managers: A Comparative Analysis. *Industrial Management & Data Systems, 100/4*:172-179.

Motwani, J., Madan, M., Jiang, J. ve Otero, L. (1998). Research Paper: International Purchasing Strategies of US and Puerto Rico Firms: A Comparative Empirical Analysis. *Logistics Information Management*, 11(3):171–177.

Moxon, R.W. (1982). Offshore Sourcing, Subcontracting and Manufacturing. *Handbook of International Business. Derleyen: Walters, I. ve Murray, T.,* John Wiley, New York.

Murray, J.G. (2001). Local Government and Private Sector Purchasing Strategy: A Comparative Study. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7:91–100

Murray, J.G. (2001). Improving Purchasing's Contribution: The Purchasing Strategy of Buying Council. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14 No. 5:391–410.

Murray, J.Y. (2001). Strategic Alliance–Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing,* 9(4):30–58.

Murray, J., Kotabe, M. ve Wildt, A. (1995). Strategic and Financial Performance Implications of Global Sourcing. *Journal of International Business Studies, 26(1):*, s.181-202.

Narasimhan, R. ve Das, A. (2001). The Impact of Purchasing Integration and Practices on Manufacturing Performance. *Journal of Operations Management*, 19:593–609

Nassimbeni, G. (2003). Local Manufacturing systems and global economy: are they compatible? The Case of the Italian Eyewear District. Journal of Operations Management, 21:151-171.

Ndubisi, N.O.,Hing, L.C.,Jantan, M., ve Ayub, M.S. (2005). Supplier Selection and Management Strategies and Manufacturing Flexibility. *The Journal of Entreprise Information Management, 18(3)*:330-349.

Nellore, R., Chanaron, J.J. ve Söderquist, K.E. (2001). Lean Supply and Price-Based Global Sourcing - The Interconnection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7:101–110.

Neter, J., Wasserman, W. ve Kutner, M.H. (1989). *Applied Linear Regression Models.* Irwin, Homewood, IL.

Neter, J., Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J. ve Wasserman, W. (1996). *Applied Linear Regression Models.* Irwin, Homewood, IL.

Newman, R.G. (1989). Single Sourcing: Short Term Shavings Versus Long Term Problems. *Journal of Purchasing and Materials Management, 25(2)*:20-25

Newman, R.G. ve Rhee, K.A. (1990). A Case Study of NUMMI and its Suppliers. *International Journal of Purchasing and Materials Management, 26(4)*:15–20.

Ng, B., Ferrin, B.G. ve Pearson, J.N. (1997). The Role of Purchasing/Transportation in Cycle Time Reduction. *International Journal of Operations & Production Management, 17(6)*:574-591.

Nishiguchi, T. (1994) *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage.* Oxford University Press, Oxford, New York.

Nunnally, J. (1988). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.

Ojala, M. ve Hallikas, J. (2005). Investment Decision-Making in Supplier Networks: Management of Risk. *Int. J. Production Economics*, 1–13.

Okur, S.A. (1994). *The Role of the Small Scale Suppliers Within the Dynamics of the Turkish Automotive Industry. A Historical Perspective*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Massachussets Institute of Technology, USA.

Oliver, N., Delbridge, R. ve Lowe, J. (1996).“The European Auto Components İndustry Manufacturing Performance and Practice. *International Journal of Operations & Production Management, 16(11)*:85-97.

Olsen, R.F., ve Ellram, L.M. (1997). A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management, 26*:101-113.

O'Neal, C. (1989). JIT Procurement and Relationship Marketing. *Industrial Marketing Management, 18*:55-63.

Otomotiv Sanayii Derneği (OSD). (2006). *Otomotiv Sanayi Sonuçları-BasınBülteni.*Erişim:22.02.2008,http://www.taysad.org.tr/altmenu.asp?detay=1&AnaId=1411&AltID=a486940&def_dil_id=149&m_o=

O’Toole, T. ve Donaldson, B. (2000). Relationship Governance Structures and Performance. Journal of Marketing Management, 16:327-341.

O'Toole, T. ve Donaldson, B. (2002). Relationship Performance Dimensions of Buyer–Supplier Exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 8*:197–207.

Oxford University. (2005). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Oxford University Press: Oxford, İngiltere

Overby, J.W. ve Servais, P. (2005). Small and Medium-sized Firms' Import Behavior: The Case of Danish Industrial Purchasers. *Industrial Marketing Management, 34:*71– 83.

Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Kaan Kitabevi: Eskişehir.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi.* Cilt I, 5 nci Baskı, Kaan Kitabevi: Eskişehir.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi.* Cilt II, 5 nci Baskı, Kaan Kitabevi: Eskişehir.

Özerman, M.E. (2004). 2003 Yılı Otomotive ve Yan Sanayi İhracatımız ve 2004 Yılına İlişkin Beklentiler. *İGEME*, 26(Ocak-Nisan):1-5.

Pamuksuz, S.N.W., Kuman, A., ve Kozan, M.K. (2005) Türk Otomotiv Sanayinde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri Sonuç Raporu. *ODTÜ Bilimsel Araştırma Projesi Proje No: BAP-98-04-02-01 (*s.1-24). *Mart,* Ankara.

Paulraj, A., Chen, I.J. ve Flynn, J. (2006). Levels of Strategic Purchasing: Impact on Supply Integration and Performance. *Journal of Purchasing & Supply Management* ,12:107–122.

Pearson, J.N. (1999). A Longitudinal Study of the Role of the Purchasing Function: Toward Team Participation. *European Journal of Purchasing & Supply Management,* Vol.5:67-74.

Pearson, N. ve Ellram, L.M. (1995). Supplier Selection and Evaluation in Small Versus Large Electronıcs Fırms. *Journal of Small Business Management*, October: 53-65.

Petersen, K.J., Handfield, R.B. ve Ragatz, G.L. (2005). Supplier Integration into New Product Development:Coordinating Product, Process and Supply Chain Design. *Journal of Operations Management*, 23:371–388.

Petroni, A. ve Braglia, M. (2000). Vendor Selection Using Principal Component Analysis. *Journal of Supply Chain Management, 36(2)*:63-9.

Petroni, A. ve Panciroli, B. (2002). Innovation as a Determinant of Suppliers' Roles and Performances: An Empirical Study in the Food Machinery Industry European. *Journal of Purchasing & Supply Management,* 8:135–149.

Piore, M. ve Sabel, C. (1984). The Second Industrıal Divide: Possibilities for Prosperity. Basic Boks, New York.

Poirier, C.C. ve Houser, W.F. (1993). Business Partnering for Continuous Improvement, Berrett-Koechler, San Francisco, CA.

Porter, M.E. (1990a) New Global Strategies for Competitive Advantage. *Planning Review, 18:*4–14.

Porter, M.E. (1990b). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.

Porter, M.E. (1990c). The Competitive Advantage of Nations. Harvard *Business Review 68*:73–93.

Prahinski, C. ve Benton, W.C. (2004). Supplier Evaluations: Communication Strategies to Improve Supplier Performance. *Journal of Operations Management*, 22:39–62.

Primo, M.A.M. ve Amundson, S.D. (2002). An Exploratory Study of the Effects of Supplier Relationships on New Product Development Outcomes. *Journal of Operations Management, 20*:33–52.

Prueitt, G.C. (2000). Case Study: US Army Utility Helicopter Fleet Modernization Analysis. *The Engineering Economist*, 45(3):271-289.

Purchasing. (1987). *The Why, How and What of Overseas Purchasing*, 102 (25):54-55.

Quayle, M. (2001). Purchasing in Small Firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management,* 8:151-159.

Ragatz, G, Handfield, R. ve Petersen, K. (2002). Benefits Associated With Supplier Integration Into New Product Development Under Conditions of Technology Uncertainty. *Journal of Business Research*, 55:389-400.

Rajagopal, S. ve Bernard, K.N. (1994). Global Procurement: Motivations and Strategy. *Marketing Intelligence & Planning, 12(9):*4-17.

Ramsay, J. ve Wilson, I. (1990). Sourcing/Contracting Strategy Selection. *International Journal of Operations and Production Management, 10(8):*19-28

Richardson, J. (1993). Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Automobile Industry. *Strategic Management Journal, 14(2)*:339-350.

Ring, P.S. ve Van de Ven, A.H. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal, 13(7)*:483-498.

Sako, M. (1996). Supplier's Association in the Japanese Automobile Industry: Collective Action for Technology Diffusion. Cambridge J. Econom. 20:651-671.

Sako, M. (2004). Supplier Development at Honda, Nissan and Toyota: Comparative Case Studies of Organizational Capability Enhencement. *Industrıal Corporate Change, 13(2)*:281-308.

Samli, A.C., Browning, J.M. Busbia, C. (1998). The Status of Global Sourcing as a Critical Tool of Strategic Planning: Opportunistic Versus Strategic Dichotomy. *Journal of Business Research, 43*:177–187.

Sandelands, E. (Ed.) (1994). Taking the Sourness out of Sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24(3):*47-48.

Scannell, T.V., Vickery, S.K., ve Dröge, C.L. (2000). Upstream Supply Chain Management and Competitive Performance in the Automative Supply Industry. Journal of Business Logistics, 21(1):23-48.

Schmitz, J.M., Frankel, R. ve Frayer, D.J. (1995). Vertical Integration Without Ownership: Strategic Alliances Offer a Managerial Alternative. Journal of Marketing Theory and Practice, Summer:23-30.

Scott, C. ve Westbrook, R. (1991). New Strategic Tools for Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 21(1)*:23-33.

Scully, J.I. ve Fawcett, S.E. (1994). International Procurement Strategies: Challenges and Opportunities for Small Businesses. *Production and Inventory Management,* 35 (2):39-46.

Seyidoğlu, H. (2003). *Uluslararası İktisat: Teori, Politika ve Uygulama.* 15nci Baskı, Kurtiş Matbası, İstanbul.

Shapiro, J.F., Singhal, V.M.ve Wagner, S.N. (1993). Optimizing the Value Chain. *Interfaces*, 23 (2):102–117.

Sharland, A. (1997). Sourcing Strategy: The Impact of Costs on Relationship Outcomes. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(7):394–409.

Sheffi, Y. ve Klaus, P. (1997). Logistics at Large: Jumping the Barriers of the Logistics Functions. *Proceedings of the Twenty-sixth Annual Transportation and Logistics Educators Conference* (s.1–26). Düzenleyen: Masters, J.M. The Ohio State University, Chicago, Illinois, October 5th.

Sheth, J.N. (1973). A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing, 37(4)*:50-56.

Sheth, J.N. (1996). Organizational Buyig Behavior: Past Performance and Future Expectations. *Journal of Business & Industrial Marketing,* 11(3/4):7-24.

Sheth, J.N. (1996) Strategic Purchasing: Sourcing for the Bottom Line. *Conference Board Report Number (s.*1157-96). Düzenleyen:The Conference Board, New York.

Sheth, J.N. (2001). From International to Integrated Marketing. *Journal of Business Research, 51*:5-9.

Sheth, J.N. ve Sharma, A. (1997). Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges. *Industrial Marketing Management,* 26 (2):91-100.

Shimokawa, K. (1985). Keiretsu and Subcontracting in Japan's Automobile Industry. *Japanese Economic Studies, 13(4):*3-31.

Shin, H., Collier, D.A. ve Wilson, D.D. (2000); Supply Management Orientation and Supplier-Buyer Performance. *Journal of Operations Management,* 18:317-333.

Slack, B. (2001). Intermodal Transportation. *Handbook of Logistics and Supply Chain Management* (ss.141-154). Derleyen: Brewer, A.M., Button, K.J. & Hensher, D.A. Elsevier Science Direct Ltd.

Sinclair, D., Hunter, I., ve Beaumont, P. (1996). Models of Customer Supplier Relations. *Journal of General Management, 22(2)*:56-75.

Singh, K. ve Mitchell, W. (1996). Precarious Collaboration: Business Survival After Partners Shut Down or Form New Partnerships. *Strategic Management Journal, 17(7)*:99-115.

Smith, J.M. (1999). Item Selection for Global Purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5:117-127.

Smith, K.L., ve Greenwood, M.R (1998). Developing Co-operative Buyer-Supplier Relationships: A Case Study of Toyota. *Journal of Management Studies, 35(3)*:331-353.

Smitka, M. (1991). *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*. Columbia University Press, New York, NY.

Spekman, R.E. (1988). Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. *Business Horizon July-August*:75-81.

Spekman, R.E. (1988). US Buyers' Relationships with Pacific Rim Sellers. *Int. J. Purchasing Mater. Management,* 21(1):2–10.

Spekman, R.E., Kamauff, J., ve Spear, J. (1999). Towards More Effective Sourcing and Supplier Management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5:103-116.

Spekman, R.E. ve Stern, L.W. (1979). Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing, 43(2*):54-64.

Stanley, L.L. ve Wisner, J.D. (2001). Service Quality Along the Supply Chain: Implications for Purchasing. *Journal of Operations Management, 19(3)*:287–306.

Stuart, F.I. (1997). Supplier Alliances Success and Faillure: A Longitudinal Dyadic Perspective. *International Journal of Operations & Production Management, 17(6)*:539-557.

Stundza, T. (1998). Buyers Seek Higher Quality at Lower Cost. *Purchasing*, 19(8):23-28.

Swamidass, P.M. (1993). Import Sourcing Dynamics: An Integrative Perspective, Journal of International Business Studies, 23 (Fourth Quarter):671-691.

Swamidass, P.M. ve Kotabe, M. (1993). Component Sourcing Strategies of Multinationals: An Empirical Study of European and Japanese Multinationals. *Journal of International Business Studies, 24 (Spring)*:81–99.

Szwejczewski, M., Goffin, K., Lemke, L., Pfeiffer, R. ve Lohmüller, B. (2001), Supplier Management in German Manufacturing Companies: An Empirical Investigation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(5):354-373.

Szwejczewski, M., Lemke, F., ve Goffin, K. (2005). Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Study of German Manufacturing Companies. *International Journal of Operations & Production Management, 25(9):*875-897.

Swift, C.O. (1995). Preferences for Single Sourcing and Supplier Selection Criteria. *Journal of Business Research, 32(2):*105-112.

Swift, C.O. ve Gruben, K.H. (2000). Gender Differences in Weighting of Supplier Selection Criteria. *Journal of Managerial Issues, 12(4)*:502-512.

Swink, M. (1999). Threats to New Product Manufacturability and the Effects of Development Team Integration Processes. *Journal of Operations Management, 17 (6)*:691–709.

Talluri, S. ve Narasimhan, R. (2004). A methodology for Strategic Sourcing. *European Journal of Operational Research, 154*:236-250.

Tam, M.C.Y. ve Tummala, V.M.R. (2001). An Application of the AHP in Vendor Selection of a Telecommunications System. *Omega, 29*:171-182.

Tan, K., Vijay R., Handfield, R.B. ve Ghosh, S. (1999). Supply Chain Management: an Empirical Study of its Impact on Performance. I*nternational Journal of Operations & Production Management, 19(10)*:1034-1052.

Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD). (2005). *Türk Otomotiv Yan Sanayi.* http://www.taysad.org.tr/yazdir.asp (24.12.2005).

Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD). (2008). *Sektörel Bilgi.*, http://www.taysad.org.tr (22.02.2008).

Teng, S.G. ve Jaramillo, H. (2005). A Model for Evaluation and Selection of Suppliers in Global Textile and Apparel Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35(7)*:503-523.

Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Adm. Sci. Q., 5:*1-20.

Tracey, M. ve Tan, C.L. (2001). Empirical Analysis of Supplier Selection and Involvement, Customer Satisfaction, and Firm Performance. *Supply Chain Management: An International Journal, 6(4):*174-188.

Trent, R.J. ve Monczka, R.M. (1994). Effective Cross-Functional Sourcing Teams: Critical Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(4):3-11.

Trent, R.J. ve Monczka, R.M. (1998). Purchasing and Supply Management : Trends and Changes Throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing and Materials Management,* 34(4):2-11.

Trent, R.J. ve Monczka, R.M.(1999). Achieving World-Class Supplier Quality. *Total Qualıty Management,10(6):*927- 938.

Trent, R.J. ve Monczka, R.M. (2003). Understanding Integrated Global Sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 33(7):607-629.*

Turnbull, P., Oliver, N. ve Wilkinson, B. (1992). Buyer-Supplier Relations in the UK Automotive Industry: Strategic Implications of the Japanese Manufacturing Model. *Strategic Management Journal, 13:*159-168.

Tuna, O. (2001).Dimensions of Service Quality in Container Transportation: An Empirical Investigation. *Development in Maritime Transport and Logistics in Turkey* (ss.26-34). Derleyen: Brewer, A.M., Button, K.J. ve Hensher, D.A. Great Britain by Antony Rowe Limited, Chippenham, Wiltshire.

Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları, 10ncu Baskı, Ankara.

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM). (2008). *İhracat Verileri*. http://www.tim.org.tr/Anasayfa (29.02.2008).

Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK). (2008). *İstatistik Göstergeler 1923-2004.* http://www.die.gov.tr/ENGLISH/kit_inf_1.pdf (26.02.2008).

Twyford, H.B. (1915). *Purchasing: Its Economic Aspects and Proper Methods.* D.Van Nostrand Co., New York. (Ref.: Monczka, R.M., Trent, R.J., & Handfield, R. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management*. T.Corp.:U.S.A, 3 th ed.).

Uludağ İhracatçı Birlikleri (UİB). (2008). *İstatistikler.* http://www.uib.org.tr/bimistatistikler/malgrubu//malgrubu20062007.xls (22.02.2008)

Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review, 11 (4)*:801–814.

Vokurka, R.., Choobineh, J. ve Vadi, L. (1996). A Prototype Expert System for the Evaluation and Selection of Potential Suppliers. *International Journal of Operations & Production Management, 16(12)*:106-127.

Vonderembse, M.A. ve Tracy, M. (1999). The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance. *The Journal of Supply Chain Management, 35(3):*33-39.

Wagner, S.M. ve Boutellier, R. (2002). Capabilities for Managing a Portfolio of Supplier Relationships. *Business Horizons, 45(6) (November)*:79-88 (10).

Wagstaff, I. (1994). Carmakers Shed Crocodile Tiers. *Purchasing and Supply Management, (June*):28-31.

Walker, G. (1994). Asset Choice and Supplier Performance in two Organizations -US and Japanese. *Organization Science, 5(4*):583-93.

Walter, A., Ritter, T. ve Gemünden, H.G. (2001). Value Creation in Buyer–Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 30:365–377.

Waters, R. (1996). Boost for Suppliers. *Financial Times-Automotive Components Survey, (21 May*):3.

Watkins, D. J. (1993). Minority Entrepreneurs and the Future of the American Economy. *Journal of Small Business Strategy, 4(1)*:41-73.

Watts, C.A. ve Hahn, C.K. (1993). Supplier Development Programs: An Empirical Analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management, 29(2):*10-17.

Watts, C.A., Kim, K.Y. ve Hahn, C.K. (1990). The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Materials Management, Spring:* 2-7.

Watts, C., Kim, K.T. ve Hahn, C.K. (1992). Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 28 (4)*:2-8.

Weber, C.A., Current, J.R. ve Benton, W.C. (1991). Vendor Selection Criteria and Methods. *European Journal of Operational Research*, 50:2–18.

Wells, P. ve Rawlınson, M. (1994). *The New European Automobile Industry*, St. Martin.s Press.

Willis, A.K. (1998). Creating Win-Win Customer-Supplier Partnerships. Hostpital *Materials Management Quarterly, 9(3)*:15-22.

Wilson, D.T. (1995). An Integrated Model of Buyer Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4)*:335-345.

Womack, J., ve Jones, D. (1994). From Lean Production to the Lean Enterprise. *Harvard Business Review, 72(2)*:93-103.

Womack, J., ve Jones, D. (1996). *Lean Thinking. New York:Banish Waste and Create Wealth in Our Corporation*, Simon & Schuster, Newyork, NY.

Womack, J.P., Jones, D.T. ve Ross, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates, New York, NY.

Wong, A. (2002). Sustaining Company Performance through Partnering with Suppliers. *International Journal of Quality & Reliability Management, 19(5)*:567-580.

Wong, A., Tjosvold, D., Wong, W. ve Liu, C.K. (1999). Relationships for Quality Improvement in the Hong Kong-China Supply Chain. International Journal of Quality & Reliability Management, 16(1):24-41.

World Trade Organization (WTO). (2007). *International Trade Statistics.*, http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm. (25.02.2008).

Yoshino, M., ve Rangan, S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Youseff, M.A., Boyd, J. ve Williams, E. (1996). The Impact of Total Quality Management on Firms' Responsiveness: An Empirical Analysis. *Total Quality Management, 7(1)*:127-144.

Yüzal, Sinan. (2007). *Otomotiv Ana ve Yan Sanayi.* http://www.igeme.org.tr/Araştırmalar/ülke_sek/sektör.cfm?sec=ara (22.02.2008).

Zeng, A.Z. (2000). A Synthetic Study of Sourcing Strategies. *Industrial Management & Data Systems, 100(5)*:219-226.

Zeng, A.Z. (2003). Global Sourcing: Process and Design for Efficient Management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(4):367-379.

Zeng, A.Z. ve Rossetti, C. (2003). Developing A Framework for Evaluating the Logistics Costs in Global Sourcing Processes: An implementation and Insights. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(9):785-803.

Zeng, G.J. (1994). *Purchasing and the Management of Materials*, 7th edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.

EKLER

EK 1 Literatür Taraması Özeti (1990-2006 arası yapılan 311 çalışma içinde önemli olanların özetleri)

YAZAR	ANA TEMA	AMAÇ	ARAŞTIRMA TOPLUMU	CEVAPLAYAN PERSPEKTİFİ	VERI TOPLAMA	ANALIZ METODU	DEĞİŞKENLER (BAĞIMSIZ/BAĞIMLI) (KATEGORI, FAKTOR, ÖLÇÜT/PARÇA)
Ndubisi ve diğ. (2005;330-349)	Tedarikçi seçimi, tedarikçi yönetimi	Tedarikçi seçim ve yönetim stratejilerinin üretici esnekliğine etkilerini araştırmak	Malezya Üretici işletmeler (yarı iletken endüstri) Penang geliştirme kuruluşu üyeleri	Alıcı bakış açısı Satın alma yöneticileri Cevaplama oranı: % 77 (92/120)	Saha araştırması Anket (46 soru) Çok parçalı ölçek 6'li Likert ölçeği	Çoklu regresyon analizi Faktör analizi ANOVA	**Tedarikçi seçim stratejisi (13 soru)** Teknoloji (3-parçalı ölçek) Kalite (3- parçalı ölçek) Maliyet (3- parçalı ölçek) Teslimat performansı (3-parçalı ölçek) **Tedarikçi yönetim stratejisi (12 soru)** Erken tedarikçi İkatılımı (3-parçalı ölçek) Kalite yol haritası (3-parçalı ölçek) Teknoloji yol haritası (3-parçalı ölçek), Envanter yönetimi (3-parçalı ölçek) **Üretici esnekliği (10 soru)** Ürün esnekliği (4-parçalı ölçek) Hacim esnekliği (3-parçalı ölçek) Pazara sunuş esnekliği (3-parçalı ölçek)
Tracey ve Tan (2001;174-188)	Tedarikçi seçimi	Tedarikçi seçim ölçütleri, tedarikçi katılımı, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak araştırmak	ABD Üretici işletmeler Indutry Week üyeleri (2000 üye)	Alıcı bakış açısı, Satın alma yöneticileri Cevaplama oranı: % 12.5 (249/1994)	Saha araştırması Anket Çok parçalı ölçek 5'li Likert ölçeği	Yapısal Denklem Modellemesi ANOVA Korelasyon analizi	**Tedarikçi seçimi ve erken katılımı (3 faktör)** Tedarikçi seçimi (kalite) (3-parçalı ölçek) Tedarikçi seçimi (fiyat) (1-parçalı ölçek) Tedarikçi katılımı (2-parçalı ölçek) **Müşteri memnuniyeti (4 faktör)** Rekabetçi fiyat (1-parçalı ölçek) Ürün kalitesi (3-parçalı ölçek) Ürün değişikliği (3-parçalı ölçek) Teslimat hizmeti (7-parçalı ölçek) **İşletme performansı (1 faktör)** İşletme performansı (4-parçalı ölçek)
Kannan ve Tan (2003;472-489)	Tedarikçi seçimi, tedarikçi performans değerlendirme	Amerikan ve Avrupalı yöneticiler için tedarikçi seçimi ve değerlendirme boyutlarını belirlemek ve karşılaştırmak, tedarikçi seçim ve performans değerlendirmenin işletme performansına etkisini belirlemek	ABD-Avrupa ISM ve APICS üyeleri	Alıcı bakış açısı, Tecrübeli satın alma ve malzeme yöneticileri Cevaplama: %10 (ABD:411; Avrupa:116)	Saha araştırması Anket 5'li Likert ölçeği	Açıklayıcı faktör analizi, ANOVA, Korelasyon analizi	Tedarikçi seçimi (30 soru/ölçüt) Tedarikçi (performans) değerlendirme (13 soru/ölçüt) İşletme performansı (4 soru/ölçüt) Pazar payı, Yatırımın getiri oranı, Ürün kalitesi, Rekabetçi üstünlük
Kannan ve Tan (2004;279-286)	Tedarikçi seçimi, tedarikçi performans değerlendirme	Tedarikçi ile ittifak kuran ile kurmayan işletmelerin tedarikçi ve tedarikçi kalite yönetimi yaklaşımlarını karşılaştırmak, bu farklılıkların alıcının ürün performansı ve satış performansına etkisi araştırmak	ABD-Avrupa ISM ve APICS üyeleri	Alıcı bakış açısı, Tecrübeli satın alma ve malzeme yöneticileri Cevaplama: %10 (ABD:411; Avrupa:116)	Saha araştırması Anket 5'li Likert ölçeği	t-testi (gruplara göre ortalamaları karşılaştırma) Korelasyon analizi	Tedarikçi seçimi (18 soru/ölçüt) Tedarikçi (performans) değerlendirme (9 soru/ölçüt) Tedarikçi ürün uyumu (14 soru/ölçüt) **İşletme performansı (3 soru/ölçüt)** Pazar payı, Ürün kalitesi, Rekabetçi pozisyonu
Katsikeas ve diğ. (2004;755-764)	Tedarikçi seçimi (distribütör-tedarikçi ilişkisi)	Satın alma kararında tedarikçi performansını gösteren boyutları araştırmak, satın alma kararındaki tedarikçi performansına bağlı olarak distribütör performansındaki potansiyel farklılıkları belirlemek	İngiltere Distribütör işletmeler (bilişim teknoloji ürünleri) Kompass directory üyesi işletmeler (1000 0rta ve büyük çaplı işletme)	Alıcı (distribütör) bakış açısı, Satın alma karar vericileri Cevaplama oranı: % 37.4 (284/760)	Saha araştırması Anket Çok parçalı ölçek 7'li Likert ölçeği	Açıklayıcı faktör analizi Diskriminant (ayırma) analizi	**Tedarikçi performans/seçim ölçütleri (4 faktör)** Rekabetçi fiyat (3-parçalı ölçek) Güvenilirlik (5-parçalı ölçek) Teknolojik yetenek (5-parçalı ölçek) Hizmet (4-parçalı ölçek) **İşletme performansı (1 faktör)** İşletme performansı (4-parçalı ölçek)
Cagliano ve diğ (2004; 161-164)	Tedarikçi seçimi, alıcı-tedarikçi	Avrupalı üretici işletmelerin tedarik stratejisini deneysel olarak araştırmak, ve bu stratejilerin operasyonal performasa etkilerini	Avrupa, Üretici işletmeler (ISIC 38), Araştırma örneği: 284,	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı: %34	Saha araştırması, Anket, 5'li Likert ölçeği	Doğrulayıcı factor analizi, Kümeleme analizi, ANOVA,	**Tedarik stratejisi** **Tedarikçi seçimi (3 faktör)** Operasyonel peerformans (3 parçalı ölçek), İşbirliği ve potansiyel performans (4 parçalı ölçek),

	bütünleşmesi	belirlemek				Ayırma (Diskriminant) analizi, Ki-kare testi	Fiyat (1 parçalı ölçek) **Bütünleşme mekanizmaları (2 faktör)** Bilgi paylaşımı (2 parçalı ölçek) Yeniden tasarım ve system birleştirme (4 parçalı ölçek) **Üretici performansı (8 ölçüt/değişken)**
Humphreys ve diğ. (2001;152-162)	Tedarikçi seçimi	Büyük çaplı Hong Kong işletmelerinin stratejik tedarikçileri ile işbirliğine dayalı ilişki kurmasında dikkate aldıkları ölçütleri araştırmak, işbirliğine dayalı tedarik ilişkileri yaklaşımında doğu ile batı arasındaki bölgesel farklılıkları araştırmak	Hong Kong, Büyük çaplı endüstriyel işletmeler (500'den fazla çalışanı olan) (elektronik, mühendislik, tekstil, oyuncak, plastik, yiyecek, inşaat, ulaştırma, paketleme), Hong Kong endüstrileri federasyonu, Araştırma örneği : 300 (2130 işletmeden tesadüfi örnekleme ile seçilen)	Alıcı bakış açısı, Satın alma yöneticileri ve ilgili personel, Cevaplama oranı: %24 (72/300),	Saha araştırması Anket (14 yapı/ölçüt içinde 68 soru) 5'li Likert ölçeği	Açıklayıcı araştırma, Ki-kare analizi (Hong Kong ve Avrupalı işletmelerin tedarikçi seçim ölçütlerini ortalamalara göre karşılaştırma ve ölçütlerin önem sırasını belirlemek)	**Tedarikçi seçim ölçütleri (14 ölçüt(68 soru))** Kalite, Maliyet, Lojistik, Yönetim yetenekleri ve uyum, Tasarım yeteneği, Tedarik süresi, Yatırım kayıtları ve planları, İletişim, Problem çözme yeteneği, Çalışanların yetenekleri ve eğitim, Paketleme, Kapasite, Tedarikçi kültürü, Çevre uyumu
Humphreys ve diğ. (2003;236-242)	Tedarikçi seçimi	Hong Kong'daki büyük işletmelerin stratejik tedarikçileri ile işbirliğine dayalı ilişki kurması için gerekli ölçütlerin önemini ortaya çıkarmak, işbirliğine dayalı ilişkilerde doğu ve batı yaklaşımları arasındaki bölgesel farklılıkları araştırmak	Hong Kong, Büyük çaplı endüstriyel işletmeler (500'den fazla çalışanı olan) (elektronik, mühendislik, tekstil, oyuncak, plastik, yiyecek, inşaat, ulaştırma, paketleme), Hong Kong endüstrileri federasyonu (1998), Araştırma örneği : 300 (2130 işletmeden tesadüfi örnekleme ile seçilen)	Alıcı bakış açısı, Satın alma yöneticileri ve ilgili personel Cevaplama oranı: %24 (72/300)	Saha araştırması Anket (14 yapı/ölçüt içinde 68 soru) 5'li Likert ölçeği	Açıklayıcı araştırma, Ki-kare analizi (Hong Kong ve Avrupalı işletmelerin tedarikçi seçim ölçütlerini ortalamalara göre karşılaştırma ve ölçütlerin önem sırasını belirlemek)	**Tedarikçi seçim ölçütleri (14 ölçüt(68 soru))** Kalite, Maliyet, Lojistik, Yönetim yetenekleri ve uyum, Tasarım yeteneği, Tedarik süresi, Yatırım kayıtları ve planları, İletişim, Problem çözme yeteneği, Çalışanların yetenekleri ve eğitim, Paketleme, Kapasite, Tedarikçi kültürü, Çevre uyumu
Pearson ve Ellram (1995; 53-65)	Tedarikçi seçimi	Küçük ve büyük çaplı elektronik işletmelerinde tedarikçi seçim ve tedarikçi değerlendirme ölçütlerini araştırmak	ABD, Elektronik endsütrisi (küçük ve büyük çaplı işletmeler), NAPM üyeleri, Araştırma örneği: 600 (SIC 38 işletmeleri arasında tesadüfi örnekleme ile seçilmiş),	Alıcı bakış açısı, Satın alma ve malzeme yönetimine katılan personel Cevaplama oranı:%37.5 (225/600), Kullanılabilir cevaplama oranı:%35.9(210/585) (87 küçük boy işleme (250'den az çalışanı olan), 123 büyük boy işletme (250'den fazla çalışanı olan)	Saha araştırması, Anket, 12 tedarikçi seçim/değerlendirme ölçütü	Ki-kare analizi, Küçük ve büyük çaplı işletmelerin tedarikçi seçim ölçütlerini karşılaştırmak	**Tedarikçi seçim/değerlendirme ölçütleri (12 ölçüt)** Kalite, Maliyet, Mevcut teknoloji, Tasarım yeteneği, Pazara ulaşma hızı, Üretim süreci, Gelecekteki teknoloji, Ekonomik performans, Yönetim uyumluluğu, Bulunulan yer/yakınlık, Tedarikçi tesislerine ziyaret, Örgütsel yapı **İlişkideki fonksiyonlar/departmanlar** Satın alma, Mühendislik, Üretim/operasyon, Araştırma ve geliştirme, Genel yönetim, Pazarlama Muhasebe/finans

Güdüm ve Kavas (1996;10-21)	Tedarikçi seçimi	Türk satın alma yöneticilerinin farklı ülkelerdeki tedarikçileri seçmek ile ilgili yaklaşmlarını belirlemek/ortaya çıkarmak	Türkiye, Türkiye'deki ilk 500 endüstriyel işletme, Hedef örnek:222 Cevaplama oranı: %49 (105/222)	Alıcı bakış açısı, Endüstriyel satın alma yöneticileri (genel müdür, satın alma yöneticisi, genç satın alma yöneticisi)	Saha araştırması, Anket (27 soru) 5'li Likert ölçeği	Faktör analizi, Gruplara (Türk, Alman, Japon, ABD) gore tedarikçi seçim ölçütlerini karşılaştırma	**Tedarikçi seçim ölçütleri (4 faktör yapısı)(27 ölçüt/soru)** Pazarlama kalitesi (15 parça) Çevreye duyarlılık (5 parça) Ticari ilişkiler (4 parça) Fiyat (1 parça)
Motwani ve Ahuja (2000;172-179)	Tedarikçi seçimi, alıcı-tedarikçi ilişkisi, tedarikçi performans değerlendirme	ABD ve Hindistan satın alma yöneticilerinin uluslararası satın alma uygulamalarını karşılaştırmak	ABD ve Hindistan, Uluslararası üretici işletmeler (SIC 20-30), Dunn ve Bradstreet veritabanı ABD'li işletmeler için, Kothari's Economic ve Industrial Guide Hindistanlı işletmeler için, Araştırma örneği:350 (ABD=150;Hindistan=200)	Alıcı bakış açısı ABD ve Hindistan satın alma yöneticileri Cevaplama oranı:%30 (105/350; ABD=56; Hindistan=49)	Saha araştırması, Anket (57 soru), 5'li Likert ölçeği	Faktör analizi, MANOVA_ANOVA (ABD ve Hindistan yöneticilerin bakış açılarını / algılarını karşılaştırma)	Tedarikçi seçim ölçütleri (3 faktör, 12 ölçüt/soru) Stratejik üstünlük (2 paçalı ölçek) Rekabetçi farklılık (6 parçalı ölçek) Ülke boyutu (4 parçalı ölçek) Alıcı tedarikçi ilişkisi (2 faktör, 10 ölçüt/soru Sadakat (7 parçalı ölçek) Açıklık (3 parçalı ölçek) Tedarikçi performans ölçütleri (3 faktör,9 ölçüt/soru) Performans (5 parçalı ölçek) Rekabetçilik (2 parçalı ölçek) Esneklik (2 parçalı ölçek)
Motwani ve diğ. (1998 ;171-177)	Tedarikçi seçimi, tedarikçi ilişkisi, tedarikçi performansı	ABD ve Hindistan satın alma yöneticilerinin uluslararası satın alma uygulamalarını karşılaştırmak	ABD ve Portoriko, Uluslararası üretici işletmeler (SIC 20-30), Dunn ve Bradstreet veritabanı, Araştırma örneği:300 (ABD=150; Portoriko=150),	Alıcı bakış açısı ABD ve Portoriko satın alma yöneticileri Cevaplama oranı:%36.7 (110/300)	Saha araştırması, Anket (57 soru), 5'li Likert ölçeği	Faktör analizi, MANOVA_ANOVA (ABD ve Portoriko yöneticilerin bakış açılarını / algılarını karşılaştırma)	Tedarikçi seçim ölçütleri (2 faktör, 12 ölçüt/soru) Stratejik farklılık (7 paçalı ölçek) Ülke boyutu (5 parçalı ölçek) Alıcı tedarikçi ilişkisi (2 faktör, 10 ölçüt/soru) Sadakat (7 parçalı ölçek) Açıklık (3 parçalı ölçek) Tedarikçi performans ölçütleri (1 faktör, 9 ölçüt/soru) Performans (6 parçalı ölçek)
Lye ve Hamilton (2000;176-189)	Uluslararası tedarikçi seçimi (İthalatçı-ihracatçı ikili ilişki)	Uluslararası alıcı-tedarikçi ilişkisinin kurulmasında ithalatçı işletmelerin yabancı tedarikçi seçiminde dikkata aldıkları ölçütleri araştırmak ve karşılaştırmak	Yeni zelanda (ihracatçılar), ABD, Japon, Avustralya (ithalatçılar), Tekstil ve bahçe ekipmanları endüstrisi 36 ihracatçı-ithalatçı ilişkisi (18 ihracatçı, 18 ithalatçı işletme)	İhracatçı-ithalatçı bakış açısı (ikili ilişki)	Kalitatif araştırma, Mülakat ve finansal bilgi	t testi, İthalat-ihracat bakış açısını karşılaştırma	Tedarikçi seçim ölçütleri (10 ölçüt/soru)
Krause ve diğ. (2001;497-512)	Tedarikçi seçimi	Satın almanın rekabetçi öncelikleri için ölçek geliştirmek	ABD, Üretici işletmeler (SIC 20-29), National Association of Purchasing Management (NAPM) üyeleri; Araştırma örneği: 1283	Alıcı bakış açısı, Satın alma yöneticileri, Cevaplama oranı: %19.6 (252/1283)	Saha araştırması, Anket (18 soru, 5 faktör), 7'li Likert ölçeği	Doğrulayıcı factor analizi	**Rekabetçi önceleikler (tedarikçi seçimi için) (5 faktör)** Kalite (3 parçalı ölçek) Teslimat (6 parçalı ölçek) Esneklik (3 parçalı ölçek) Maliyet (3 parçalı ölçek) Yenilikçilik (3 parçalı ölçek)
Quayle (2002;151-159)	Tedarikçi seçimi	KOBİ'ler için tedarikçi seçim öncelikleri ve ölçütlerini belirlemek	İngiltere, KOBİ (200'den az çalışanı olan), Üretim, yüksek teknoloji, elektrik, paketleme, dağıtım, finans, hizmet, kamu ve tarım işletmeleri, Araştırma örneği: 400	Alıcı-tedarikçi bakış açısı birlikte, Cevaplama oranı: %58 (232/400)	Saha araştırması, Anket (83 soru), 5'li Likert ölçeği	Tanımlayıcı istatistikler	Tedarikçi seçim ölçütleri (alıcı bakışı) (12 ölçüt) Tedarikçi seçim ölçütleri (KOBİ bakışı) (12 ölçüt) İşletmeler için öncelikler (19 ölçüt)
Bharadwaj (2004; 317-323)	Tedarikçi seçimi	Parça tedarikinde tedarikçi seçim ölçütlerinin önem sırasını belirlemek ve farklılık olup olmadığını araştırmak	Elektronik parka endüstrisi (SIC 35-36), Araştırma örneği:204	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı:%55.4 (113/204)	Saha araştırması, Anket (10 soru), 7'li Likert ölçeği	ANOVA, Waller-Duncan çoklu karşılaştırma testi	**Tedarikçi seçim ölçütleri (4 faktör, 10 soru)** Ürün kalitesi (1 parçalı ölçek) Teslimat (6 parçalı ölçek) Fiyat (1 parçalı ölçek) Hizmet (2 parçalı ölçek)

Katsikeas ve diğ. (1997; 147-163)	Uluslararası tedarikçi seçimi (ithalat karar ölçütleri)	Alıcı ve tedarikçi bakış açısı ile tedarikçi seçim ölçütlerini araştırmak, ithalatçı ve ihracatçıya göre farklılık olup olmadığını araştırmak	Bahreyn (ithalatçı)-İngiltere (ihracatçı), Elektronik-elektrik endüstrisi, Araştırma toplumu: 112 üretici/ihracatçı, 48 distribütör/ithalatçı, Arap-İngiliz ticaret odası üyeleri	İthalatçı-ihracatçı (distributor-üretici) bakış açısı, Cevaplama oranı: ithalatçı %48 (35/48), ihracatçı %59 (66/112)	Mülakat, Anket, 5'li Likert ölçeği	Çoklu diskriminant analizi (ithalatçı-ihracatçı algılamasını karşılaştırma)	<u>İthalat karar değişkenleri</u> (12 soru)
Min (1994; 24-33)	Uluslararası tedarikçi seçimi	Belirsizlik durumunda alıcı için çok ölçütlü karar modeli belirlemek	Teorik	Alıcı için karar modeli	Kalitatif araştırma	Model analizi	**<u>Tedarikçi seçimi (7 faktör, 19 ölçüt)</u>** Finansal koşullar (3 parçalı ölçek) Kalite güvence (2 parçalı ölçek) Risk (5 parçalı ölçek) Hizmet performansı (2 parçalı ölçek) Alıcı-tedarikçi ilişkisi (2 parçalı ölçek) Kültürel ve iletişim bariyerleri (3 parçalı ölçek) Ticaret kısıtlamaları (2 parçalı ölçek)
Teng ve Jaramillo (2005; 503-523)	Tedarikçi değerlendirme ve seçimi	Tedarik süreci için bir tedarikçi değerlendirme modeli geliştirmek	ABD, Tekstil ve konfeksiyon işletmeleri Kalitatif araştırma, 3 işletme	Alıcı için bir model	Kalitatif araştırma	Model çalışması	**<u>Tedarikçi değerlendirme ve seçimi (5 faktör, 16 ölçüt)</u>** Teslimat (4 parçalı ölçek9 Esneklik (5 parçalı ölçek) Maliyet (3 parçalı ölçek) Kalite (4 paçalı ölçek) Güvenilirlik (4 parçalı ölçek)
Monczka ve diğ. (2005)	Satın alma ve tedarik zinciri yönetimi	Satın alma ve tedarik zinciri yönetimi teorisini açıklamak	Literatür araştırması	Literatür araştırması	Literatür araştırması	Teorik-açıklayıcı	Alıcı-tedarikçi işbirliği (14 özellik), Tedarikçi seçimi (3 temel ölçüt, 11 derinliğine analiz boyutu, uzun dönemli ilişki için 13 tedarikçi değerlendirme ölçütü) Satın alma ve tedarik zinciri performans boyutları (10 boyut)
Humphreys ve diğ. (2004;131-143)	Tedarikçi geliştirme, alıcı-tedarikçi ilişkisi ve performansı	Tedarikçi geliştirmenin alıcı-tedarikçi performansına etkisini araştırmak	Hong Kong, Elektronik üretici işletmeler, Hong Kong Elektronik Dernekleri, Araştırma örneği:450 (2500 üyeden tesadüfi seçim)	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı: %31.5 (142/450)	Saha araştırması, Anket (53 soru), Çok parçalı ölçek, 7'li Likert ölçeği	Hiyerarşik çoklu regresyon analizi, Faktör analizi, Korelasyon analizi	**<u>Tedarikçi geliştirme için alt yapı faktörleri (7 faktör)</u>** Stratejik hedefler (4 parçalı ölçek) Etkili iletişim (5 parçalı ölçek) Uzun dönemli sadakat (3 parçalı ölçek) Üst yönetim desteği (3 parçalı ölçek) Tedarikçi performans değerlendirme (3 parçalı ölçek) Tedarikçi stratejik hedefleri (3 parçalı ölçek) Tedarikçiye güven (7 parçalı ölçek) **<u>İşlem odaklı tedarikçi geliştirme</u> (8 parçalı ölçek)** **<u>Bağımlı değişkenler (3 faktör)</u>** Tedarikçi performansı (7 parçalı ölçek) Alıcının rekabetçi üstünlüğü (5 parçalı ölçek) Alıcı tedarikçi ilişkisi (5 parçalı ölçek)
Krause (1999; 205-224)	Tedarikçi geliştirme	İşletmeleri tedarikçi geliştirmeye yönelten nedenleri belirlemek, güvenilir ve gerli ölçek belirlemek ve yapısal denklem modellemesi ile test etmek	ABD, Üretici ve üretici olmayan işletmeler, National Association of Purchasing Manage-Ment (NAPM) üyeleri, Araştırma örneği:1504	Alıcı (endüstriye alıcı) bakış açısı, Satın alma ve malzeme yöneticileri, Cevaplama oranı: %35 (546/1504)	Saha araştırması, Anket, Çok parçalı ölçek, 5'li Likert ölçeği	Yapısal denklem modellemesi, Doğrulayıcı factor analizi, Korelasyon analizi	**<u>Çevre ve etki faktörleri (4 faktör)</u>** Alıcı için pazarda rekabet (3 parçalı ölçek) Alıcı işletmenin endüstrisindeki teknolojik değişim oranı (3 parçalı ölçek), Alıcı işletmenin üst yönetim desteği (3 parçalı ölçek) Satın alma girdilerinin alıcı için önemi (3 parçalı ölçek) **<u>Engel faktörleri (2 faktör)</u>** İletişim - bilgi paylaşımı (3 parçalı ölçek) Alıcı işletmenin ilişki beklentisi (4 parçalı ölçek) **<u>Tutum faktörü (1 faktör)</u>** Alıcının tedarikçiye bakışı (3 parçalı ölçek) **<u>Engel faktörü (1 faktör)</u>** Tedarikçi sadakati (4 parçalı ölçek)

							Bağımlı değişken (1 faktör) İşlem odaklı tedarikçi geliştirme faaliyetleri (14 parçalı ölçek)
Trent ve Monczka (1999;927-938)	Tedarikçi geliştirme, tedarikçi kalitesi	Satın alma ve tedarik faaliyetlerinin toplam kaliteye etkisini belirlemek	ABD, Satın alma ve tedarik zinciri yönetimi yıllık araştırması, Araştırma örneği:60 Uzunluğuna araştırma (8-10 yıl süreli)	Alıcı bakış açısı, Satın alma ve tedarik zinciri yöneticileri	5'li Likert ölçeği, 7'li Likert ölçeği	Tanımlayıcı istatistikler	Küresel boyutta rekabet edebilmek için ana yetenekler (8 ölçüt) Küresel boyutta tedarikçi kalitesine ulaşmak için tedarik faaliyetleri (7 ölçüt) Tedarikçi geliştirme faaliyetleri (10 ölçüt)
Monczka ve diğ. (1993; 42-54)	Tedarikçi geliştirme, tedarikçi yönetimi, tedarikçi performansı	Tedarikçi performansı ve yetenek geliştirme faaliyetlerini araştırmak	ABD, Yıllık satın alma ve malzeme yöneticileri semineri, Delfi çalışması (40 işletme), saha araştırması (24 işletme), Araştırma örneği:200	Alıcı bakış açısı, Satın alma yöneticileri (öncü işletmeler)	Saha araştırması, Anket ve delfi çalışması, Uzun yıllara dayanan araştırma soruları, 7'li Likert ölçeği	Tanımlayıcı istatistikler (keşifsel/açıklayıcı araştırma)	Tedarikçi performans boyutları (9 ölçüt) **Tedarikçi iyileştirme faaliyetleri (3 boyut)** Tedarikçi performans iyileştirme faaliyetleri (2 boyut, 8 ölçüt) Tedarikçi yetenek iyileştirme faaliyetleri (2 boyut, 7 ölçüt) Tedarikçi geliştirme faaliyetleri (6 ölçüt)
Krause ve Ellram (1997; 21-31)	Tedarikçi geliştirme	Tedarikçi geliştirmenin kritik elemanlarını ortaya çıkarmak	ABD, Üretim ve hizmet endüstrileri, Fortune 500 işletmeleri, Araştırma örneği:350	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı:%27 (96/350)	Saha araştırması, Anket (200 soru), 7'li Likert ölçeği	Tanımlayıcı istatistikler, Tedarikçi geliştirmeye katılan ve katılmayanları karşılaştırma .	**Tedarikçi geliştirmenin kritik elemanları** İki yönlü iletişim ve bilgi paylaşımı (2 ölçüt) Üst yönetim desteği (2 ölçüt) Bütünleşik fonksiyonlu takımlar (1 ölçüt) Fiyat dışı diğer faktörlere odak. (maliyet) (1 ölçüt), Uzun dönemli bakış açısı (1 ölçüt), Yüksek miktarda satın alma (1 ölçüt), Tedarikçi performans değerlendirme (2 ölçüt), Tedarikçi ödüllendirme (1 ölçüt)
Krause ve Ellram (1997;39-52)	Tedarikçi geliştirme	Tedarikçi geliştirmenin başarısına etki eden faktörleri belirlemek	ABD, Üretici ve üretici olmayan işletmeler (elk/elektronik, kimya, metal, yiyecek endüstrisi, sağlık, çeşitli) National Association of Purchasing Management (NAPM) üyeleri, Araştırma örneği:1504	Alıcı bakış açısı, Satın alma ve malzeme yöneticileri, Cevaplama oranı:%35 (527/1504)	Saha arştırması, Anket, 5'li Likert ölçeği ve açık uçlu sorular	t testi (gruplara göre karşılaştırma)	Tedarikçi performansı (4 pölçüt) İlişki süresi ve satın alma yüzdesi (3 ölçüt) Satın alma fonksiyonunun tedarikçiye yaklaşımı (7 boyut) Tedarikçi geliştirme faaliyetleri (14 ölçüt) Billgi paylaşımı (6 ölçüt)
Krause ve diğ. (1998; 39-58)	Tedarikçi geliştirme	Tedarikçi geliştirme için bir model geliştirmek, stratejik ve reaktif yaklaşımların tedarikçi geliştirmeye yaklaşımlarındaki farkı belirlemek	ABD, Üretici ve üretici olmayan işletmeler, Global Procurement and Supply Chain Electronic Benchmarking Network (GEBN) girişimi üyeleri (Michigan Devlet Üniv.), Araştırma örneği: 210	Alıcı bakış açısı, Yöneticiler (tasarım, mühendislik, kalite, satın alma, envanter), Cevaplama oranı : %40 (84/210)	Saha araştırması, Açık uçlu sorulara dayanan derinliğine kalitatif araştırma, Anket, 5'li Likert ölçeği ve kategorik ölçek	Ki-kare testi, t testi, Kolomogorov-Smirnov testi (Kantitatif data ve Likert tipi ölçekli sorulara verilen cevapların karşılaştırılması)	Rekabetçi öncelikler (10 soru), Geliştirilecek kritik tedarikçilerin belirlenmesi, Bütünleşik fonksiyonlu ürün takımlarını oluşturma, Rekabetçi üstünlüğü sağlayacak iyileştirilecek kritik performans alanlarının belirlenmesi İyileştirme ölçeklerinin belirlenmesi, Tedarikçi geliştirme stratejilerinin uygulanması, Tedarikçi kaynaklarının ted.glş.ye aktarılması, Sürekli iyileştirme faaliyetleri
Prahinski ve Benton (2004;39–62)	Tedarikçi performans değerlendirme, alıcı-tedarikçi ilişkisi, tedarikçi performansı	Alıcının tedarikçi değerlendirme ve iletişim stratejilerini tedarikçi bakış açısı ile araştırmak ve tedarikçi performansına etkilerini belirlemek	ABD, 660 tedarikçi (4 ana otomobil üreticisine ait)	Tedarikçi bakış açısı, Cevaplama oranı: %24.3 (139/571)	Saha araştırması, Anket (44 soru), Çok parçalı ölçek, 7'li Likert ölçeği	Yapısal denklem modellemesi, Faktör analizi, Korelasyon analizi	**Tedarikçi değerlendirme iletişim stratejileri (3 faktör)** Dolaylı etki stratejisi (tedarikçi geliştirme faaliyetleri) (6 parçalı ölçek) Formalite (5 parçalı ölçek, Geri besleme (4 parçalı ölçek) **Alıcı-tedarikçi ilişkisi (4 faktör)** Alıcının sadakati (6 parçalı ölçek), İşbirliği (7 parçalı ölçek), Operasyonel bağlantı (4 parçalı ölçek), Tedarikçi sadakati (6 parçalı ölçek) **Tedarikçi performansı (6 parçalı ölçek)**

Monczka ve diğ. (1998;553-577)	Stratejik tedarikçi ittifakı/ortaklık	Stratejik tedarikçi ittifakı başarı faktörlerini araştırmak	ABD, Meksika, Batı Avrupa, Avustralya, GEBN üyesi işletmeler (205 işletme),	Alıcı bakış açısı, Tedarik uzmanları, Cevaplama oranı: %41 (77/205)	Sha araştırması, Anket, Çok parçalı ölçek	Hiyerarşik regresyon analizi, Korelasyon analizi, Factor analizi	**Stratejik tedarikçi ittifakı göstergeleri** İlişki özellikleri (3 parçalı ölçek), İletişim davranışı (3 parçalı ölçek), Problem çözme teknikleri (5 parçalı ölçek), Tedarikçi seçim süreci (2 parçalı ölçek) **Stratejik tedarikçi ittifakı başarı göstergeleri** (5 boyut/ölçüt)
Carr ve Pearson (1999;497-519)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi,stratejik satın alma,tedarikçi performası	Stratejik satın almanın tedarikçi performans değerlendirmeye, stratejik satın alma ve tedarikçi perormans değerlendirmenin alıcı-tedarikçi ilişkisine, stratejik satın alma ve alıcı tedarikçi ilişkisinin işletmenin finansal performansına etkilerini deneysel olarak araştırmak	National Association of Purchasing Management (NAPM) üyeleri, Araştırma toplumu:2138	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı: %34.6(739/2138)	Saha araştırması, Anket (16 soru), Çok parçalı ölçek, 5'li Likert ölçeği	Yapısal denklem modellemesi, Factor analizi, Korelasyon analizi	Stratejik satın alma (3 parçalı ölçek) Tedarikçi performans değerlendirme sistemleri (3 parçalı ölçek) Alıcı-tedarikçi ilişkileri (5 parçalı ölçek) Alıcının finansal performansı (4 parçalı ölçek)
Shin ve diğ. (2000;317-333)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi, tedarikçi ve alıcı performansı	Tedarik yönetimine odaklanmanın tedarikçinin operasyonel performansı ve alıcıcının rekabetçi üstünlüğüne etkisi	ABD, Otomotiv üreticileri, American Society for Quality (ASQ) Automotiv üyeleri, Araştırma toplumu:800	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı:%24.4 (176/720)	Saha araştırması, Anket, Çok parçalı ölçek, 7'li Likert ölçeği	Yapısal denklem modellemesi, Doğrulayıcı factor analizi	Alıcı-tedarikçi yönetimine odaklanma (4 parçalı ölçek) Tedarikçi performansı (5 parçalı ölçek) **Alıcı performansı (4 faktör)** Kalite performansı (5 parçalı ölçek) Teslimat performansı (3 parçalı ölçek) Maliyet performansı (2 parçalı ölçek) Esneklik performansı (2 parçalı ölçek)
Scannell ve diğ. (2000; 23-48)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi	Birinci kademe tedarikçilerin kendi tedarikçileri (2 nci kademe tedarikçiler) ile uyguladıkları tedarikçi geliştirme, tedarikçi ortaklığı ve JIT yaklaşımlarını ve bu yaklaşımların işletmenin rekabetçi performansına etkisini araştırmak	ABD, Otomotive endüstrisi, Araştırma toplumu:150 1nci kademe tedarikçi	Tedarikçi bakış açısı, Cevaplama oranı:%38 (57/150)	Saha araştırması, Anket, 7'li Likert ölçeği	Faktör analizi, Korelasyon analizi	**Tedarik zinciri uygulamaları (3 boyut)** Tedarikçi geliştirme, Tedarikçi ortaklığı, JIT satın alma **Rekabetçi performans (4 faktör)** Esneklik (4 parçalı ölçek) Yenilikçilik (3 parçalı ölçek) Kalite (3 parçalı ölçek) Maliyet (2 parçalı ölçek)
O'Toole ve Donaldson (2002;197-207) O'Toole ve Donaldson (2000;327-341)	Alıcı-tedarikçi ilişki performansı	Alıcı-tedarikçi ilişki performansını daha anlaşılır bir boyuta ulaştırmak	İngiltere, 500 üretici işletme (mühendislik, Elektronik, telekomünikasyon), Dun and Bradstreet veri tabanı (100'den fazla çalışanı olan işletme tesadüfi örnekleme ile seçilmiştir), Araştırma örneği:500	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı:%47 (200/500)	Kalitatif araştırma (7 işletme ile mülakat), Kantitatif araştırma (saha araştırması, Anket (21 soru), 5'li Likert ölçeği	Factor analizi, Korelasyon analizi	Finansal olmayan performans (10 ölçüt) Finansal performans (10 ölçüt)
Kotabe ve diğ. (2003; 293-316)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi, ortaklık	Bilgi transferi, ilişki süresi ve tedarikçinin operasyonel performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak	ABD ve Japonya, Otomotiv endüstrisi, ABD:Motor ve Ekipman Üreticileri Birliği üyeleri, Japonya: Teikoku Databank's COSMOS üyeleri, Araştırma örneği: ABD 400; Japon 600 işletme (tesadüfi örnekleme)	Tedarikçi bakış açısı, Cevaplama oranı: ABD %52.4 (97/185); Japon %18.2 (105/577),	Saha araştırması, Anket (41 soru), Çok parçalı ölçek, 5'li Likert ölçeği	Regresyon analizi (OLS regresyonu), Faktör analizi, Korelasyon analizi	**Bilgi değişimi (2 faktör)** İletişim ve bilgi paylaşımı (6 parçalı ölçek) Teknoloji transferi (6 parçalı ölçek) **Ara Değişkenler/Boyutlar (6 faktör)** İlişki süresi (1 parçalı ölçek) Tedarikçinin geçmiş performansının alıcı tarafından algılanlaması (4 parçalı değişken), Tedarikçinin teknik etkisi (4 parçalı ölçek) Önemli parçalar (2 faktör şeklinde) Tedarikçinin çalışan sayısı (1 parçalı), Tedarikçinin kademesi (1 parçalı) **Bağımlı değişken (1 faktör)** Tedarikçi perf. (son 2-3 yıldaki değişim) (4 prç ölç)

Chen ve diğ. (2004;505-523)	Stratejik satın alma, tedarik yönetimi, alıcı performansı	Stratejik satın alma, tedarik yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişlkiyi deneysel olarak araştırmak	ABD, Üretici işletmeler, Institute for Supply Management (ISM) üyeleri (SIC 34-39), Araştırma örneği: 1000 işletme (2400 üyeden karma seçim)	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı:%23.2 (221/952)	Saha araştırması, Anket (29 soru), Çok parçalı ölçek, 7'li Likert ölçeği	Yapısal denklem modellemesi	Stratejik satın alma (7 parçalı ölçek), **Tedarik yönetimi (3 faktör)** İletişim bilgi paylaşımı (6/5 parçalı ölçek), Sınırlı tedarikçi sayısı (5/2) parçalı ölçek, Uzun dönemli odaklanma (6/4 parçalı ölçek), **Alıcı performansı (2 faktör)** Müşteri beklentilerini karşılama (2 parçalı ölçek) Finansal performans (3 parçalı ölçek)
Corsten ve Felde (2005; 445-461)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi, tedarikçi işbirliği, alıcı performansı	Tedarikçi işbirliği, bağımlılık ve güvenin alıcı performansına etkisini araştırmak	İsviçre, OEM işletmeleri, İsviçre satın alma ve malzeme yöneticileri birliği üyeleri, Araştırma toplumu:894	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı:135 cevap (OEM işletmelerinin ana tedarikçileri ile ilişkilerine gore cevaplanmıştır)	Saha araştırması, Anket (22 soru), Çok parçalı ölçek, 7'li Likert ölçeği	Yapısal denklem modellemesi	**İlişki boyutları (3 faktör)** Tedarikçi işbirliği (4 parçalı ölçek) Güven (6 parçalı ölçek) Bağımlılık (3 parçalı ölçek) **Alıcı performansı (3 faktör)** Yenilikçilik (3 parçalı ölçek) Maliyet azaltma (3 parçalı ölçek) Finansal performans (3 parçalı ölçek)
Monczka ve diğ. (1995;,45-59)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi	Alıcı tedarikçi ilişkisine etki eden faktörleri belirlemek	Tedarikçi işletmeler (5 üretici işletmeye ait)	Tedarikçi bakış açısı, Cevaplama oranı:>%50	Saha araştırması, Anket ve mülakat, 7'li Likert ölçeği ve açık uçlu sorular	Regresyon analizi (OLS regresyonu), Faktör analizi	İşbirliği davranışları (6 parçalı ölçek) Daha düşük işlem maliyeti (5 parçalı ölçek), Tedarikçiye bağımlılık (4 parçalı ölçek) Alıcının kalite destek faaliyetleri (4 parçalı ölçek) Ekonomik tatmin (2 parçalı ölçek) İlişki süresi Özel yatırımlar Ortak programlar İş yüzdesi **Bağımlı değişkenler (2 faktör)** İlişkinin tamamı (3 parçalı ölçek) Teknoloji ve maliyet bilgisi paylaşımı (2 parçalı ölçek)
Sharland (1997;395-409)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi, rekabetçi üstünlük, tedarikçi seçimi	İlişki geliştirmenin maliyeti, son ürün pazarındaki rekabetçi üstünlük, alternative tedarik kaynakları alıcının tedarikçi olan ilişkisine bakışını ve gelecekteki ilişki beklentisini nasıl etkilemektedir.	ABD, Asya, Güney Amerika, Ortadoğu, National Association of Purchasing Management (NAPM) üyeleri, Üretici işletmeler (SIC 34-37; metal, elektrik, elektronik, ulaşım endüstrileri) Araştırma örneği:1500 (tesadüfi örnekleme)	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı:%14	Mail surveys,	Faktör analizi, Regresyon analizi, Tanımlayıcı istatistikler	**Maliyet boyutu (3 faktör)** Alıcı katılımı-I (5 parçalı ölçek) Alıcı katılımı-II (3 parçalı ölçek) Tedarikçi katılımı (3 parçalı ölçek) **Rekabetçi üstünlük (3 faktör)** Fiyat (3 parçalı ölçek) Kalite (3 parçalı ölçek) Teknoloji (3 parçalı ölçek) **Tedarikçi değiştirme (4 factor)** Tedarikçi değişimi (3 parçalı ölçek) Tedarikçi değişimi (2 parçalı ölçek) Düşük maliyet (2 parçalı ölçek) İçeride üretim (1 parçalı ölçek) **Diğer bağımsız değişkenler (7 ölçüt)** Sözleşme süresi Ödeme koşulları Teslimat koşulları Malzeme koşulları Parça maliyetleri Son üründeki maliyet yüzdesi **İlişkinin durumu/gelecekteki beklenti (5 ölçüt)**

Duffy ve Fearne (2004;57-71)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi, tedarik zinciri ortaklığı	Ingiltere yiyecek perakendecileri ve tedarikçileri arasındaki ortaklık tedarikçi performansını nasıl etkilemektedir?	İngiltere, Yiyecek endüstrisi, Araştırma örneği:337 (üretici tedarikçi),	Tedarikçi bakış açısı, Cevaplama oranı:%46 (155/337)	Saha araştırması, Anket, Çok parçalı ölçek,	Regresyon analizi, Diskriminant (ayırma) analizi	**Ekonomi boyutu (4 faktör, 22 soru)** Tedarik zinciri verimliliğine odaklanmak Özel teklifler İletişim ve ortak faaliyetler Karar ve planlamaya katılım **Politika boyutu (iki factor)** İki taraflı bağımlılık Tek taraflı bağımlılık **İlişki yapısı (4 faktör)** Güven (4 parçalı ölçek) İlişki normları (8 parçalı ölçek) Sadakat (3 parçalı ölçek) Problem çözme metodları (2 parçalı ölçek) **İlişki performansı (2 faktör, 9 soru)** Gelecekteki büyüme Güncel maliyet ve satışlar
Lemke ve diğ. (2003;12-35)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi (ortaklığı), tedarikçi yönetimi, tedarikçi seçimi	Üretici tedarikçi ilişkisinin ana özelliklerini araştırmak	Almanya, Üretici işletmeler, Mülakat:10 yönetici (4 işletmeden)	Alıcı (üretici) bakış açısı, Yöneticiler	Derinliğine mülakat, Açık uçlu sorular	Keşifsel araştırma, Grin repertuvar tekniği	Tedarikçi ortaklığı (12 ölçüt) Tedarikçi seçimi (ted.ynt.yaklaşımında) (13 ölçüt)
Szwejczewski ve diğ.(2005;875-897)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi	Alman üretici işletmelerin tedarikçi ilişkilerini araştırmak	**Almanya, Üretici işletmeler (3 sektörden)** International Best Factory Awards Deutschland (IBFA-D) veri tabanı (üyeleri), Araştırma örneği: 50 işletme (tesadüfi örnekleme, 110 işletmeden)	Alıcı bakış açısı, Cevaplama oranı: %68 (34/50)	Derinliğine mülakat (telefon), Açık uçlu sorular	Keşifsel araştırma	**Üretici-tedarikçi ilişkisinin boyutları** Üretici tedarikçi ilişkisinin özellikleri (10 ölçüt) Üretici-tedarikçi ilişkisinde değişim Tedarikçi kategorileri Tedarik stratejisi Bilgi değişim sistemi Paylaşılan bilgiler Bilgi paylaşımı yeri
Ellram ve diğ. (1995;41-64)	Alıcı-tedarikçi ortaklığı	Tedarikçi ortaklığının özelliklerini alıcı ve tedarikçi bakış açısı birlikte araştırmak	Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS) üyesi alıcı ve tedarikçi işletmeler, Araştırma örneği: 330 alıcı ve tedarikçi işletme,	Alıcı-tedarikçi bakış açısı birlikte (ortaklık ilişkisinde-ikili/karşılıklı ilişkide), Cevap: alıcı 186, tedarikçi 98 (80 ortaklık ilişkisi, 80 tedarikçi-80 alıcı)	Saha araştırması, Anket, 7'li Likert ölçeği	t testi (alıcı-tedarikçi bakış açısını karşılaştırma)	**İşbirliğine dayalı ilişki özellikleri** Geleceğe/uzun dönemli odaklanma (4 parçalı ölçek) Kazan kazan/risk paylaşımı (5 parçalı ölçek) **İletişim (4 faktör, 12 ölçüt)** Bilgisayar bağlantısı (2 parçalı ölçek) Kollektif iletişim (3 parçalı ölçek) Bilgi paylaşımı (4 parçalı ölçek) Operasyon bilgisi (3 parçalı ölçek)
Campbell (1997;417-434)	Alıcı-tedarikçi ortaklığı	Ortaklık ilişkisindeki alıcı ve satıcının beklentilerini araştırmak	Avrupa, Paketleme endüstrisi, Araştırma örneği: alıcı işletme 130, tedarikçi işletme 3 (28 satış personeli)	Alıcı-tedarikçi bakış açısı birlikte (ortaklık ilişkisindeki), Satış ve satın alma yöneticileri, Cevaplama ornaı: alıcı %88 (114/130), tedarikçi 28 satış elemanı (3 işletmeden)	Saha araştırması (telefon), Yarı yapılandırılmış anket	Korelasyon analizi	**Ortaklık davranışları** Karşılıklı güven(5 parçalı ölçek) Ortak problem çözme (5 parçalı ölçek) Ilişkisel yatırım (3 parçalı ölçek) Ortak iletişim (3 parçalı ölçek) Bilgi paylaşımı (3 parçalı ölçek)

Stuart (1997;539-557)	Alıcı-tedarikçi ilişkileri	Tedarikçi ittifakındaki başarı ve başarısızlık faktörlerini araştırmak	ABD, Farklı endüstriler (karşılıklı alıcı-tedarikçi ilişkisi), Cevaplama oranı: alıcı 142 cevap, tedarikçi %62 (88/142) (88 karşılıklı ilişki) 2,5 yıl sonra 19 karşılıklı ilişkide tedarikçi %48 (33/88), alıcı %48 (41/88)	Alıcı-tedarikçi bakış açısı birlikte (karşılıklı alıcı-tedarikçi ilişkisinde), Tecrübeli satın almacı ve satın alma yöneticileri	Saha araştırması, Anket, Çok parçalı ölçek, 5'li Likert ölçeği	Keşifsel araştırma, Faktör analizi, Korelasyon analizi	Alıcı için önemli karar değişkenleri (9 ölçüt) Alıcı-tedarikçi ilişki değişkenleri (11 ölçüt) Performans (9 ölçüt), Gelecek ilişki beklentisi (3 ölçüt)
Smith ve Greenwood (1998;331-353)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi	İşbirliğine dayalı alıcı-tedarikçi ilişkilerini etkileyen faktörleri araştırmak	Avustralya, Otomotiv endüstrisi, Toyota Avustralya ve iki tedarikçisinde 20'den fazla mülaket	Alıcı-tedarikçi bakış açısı, En üst yöneticiden alt çalışana kadar farklı fonksiyonlardan personel	Durum çalışması (kalitatif araştırma), Mülakat ve belge analizi	Alıcı-tedarikçi ilişkisinin gelişimine yönelik bir kavramsal model	**Alıcı-tedarikçi ilişkisinin özellikleri (6 ölçüt)** Toyota'nın yeni tedarikçi stratejisi, İşbirliğine dayalı alıcı tedarikçi ilişkisinin gelişimini etkileyen faktörler (4 boyut) Toyota üretim sistemi (7 boyut) Tedarikçilerle ilişki geliştirme (3 boyut)
Kim ve Michell (1999;118-129)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi	Japonyadaki alıcı-tedarikçi ilişkisini araştırmak	Japonya, 4 otomobil üreticisi ve 165 tedarikçisi	Alıcı bakış açısı	İkincil veriler, Finansal veriler	Keşifsel araştırma, Karşılaştırma (satış, karlılık, çalışan sayısı)	**Alıcı-tedarikçi ilişkileri (ABD-Japonya)** Bilgi paylaşımı (2 ölçüt) Tedarikçi destekleme (2 ölçüt) Güven (2 ölçüt) **Tedarikçi seçim ölçütleri (7 ölçüt)** **Araştırma değişkenleri** satış, karlılık, çalışan sayısı
Bedir (1999)	Ana yan sanayi ilişkileri	Türk otomotiv ana ve yan sanayi arasındaki ilişki yapısını ortaya çıkarmak	Türkiye, Otomotiv endüstrisi, OSD ve TAYSAD üyeleri, Araştırma toplumu:ana sanayi 16, yan sanayi 120, Cevaplama oranı : ana sanayi %75 (12/16); yan sanayi 66% (79/120),	An sanayi (alıcı)-yan sanayi (tedarikçi) bakış açısı, Cevaplama oranı : ana sanayi %75 (12/16); yan sanayi 66% (79/120),	Saha araştırması, Anket	Tanımlayıcı istatistikler	**Ana Sanayi soruları** Sözleşme süresi, Tedarikçi seçim ölçütleri (fiyat, kalite, teslimat güvenilirliği, sözleşme süresi), Erken tedraikçi katılımı, Ortak takım çalışması **Yan Sanayi soruları** Yabancı sermaye payı, Çalışan sayısı, Sözleşme süresi, Alıcı ticari pazar payı, Hangi konularda problem çözümünde ana sanayi desteği (tedarik, üretim, pazarlama, teknoloji, kalite/standartlar, fnansman, kalifiye iş gücü, tasarım), Ana sanayi ile ortaklık (güç birliği), Tedarikçi seçim ölçütleri (fiyat, kalite, teslimat güvenilirliği, sözleşme süresi), Ana sanayi ürün taarımına erken tedarikçi katılımı,
Pamuksuz ve diğ. (2005;1-24)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi	Türk otomotiv sektöründe ana yan sanayi ilişki tiplerini ve problem çözüm yönetmlerini araştırmak	Türkiye, Otomotiv endüstrisi, OSD üyesi 16, TAYSAD üyesi 170 işletme, Ana sanayi cevaplama 51 cevap (10 işletmeden), Yan sanayi cevaplama 72 (42,4%)	Alıcı-tedarikçi bakış açısı	Saha araştırması, Anket, 7'li Likert ölçeği	Kümeleme analizi, ANOVA	Ana-Yan Sanayi İlişki Tipleri (4 çboyut) Ana yan sanayi ilişkisinde çatışma çözüm yöntemleri (5 b ölçüt) Arabuluculuk (4 boyut)

McIvor ve diğ. (1998;87-99)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi, işbirliği-ortaklık	Avrupa otomobil endüstrisindeki tedarik ilişkilerindeki değişimi ve bu değişimin etkilerini araştırmak	Avrupa, Otomobil endüstrisi, Literatür taraması, Ikincil veriler	Literatür taraması, Ikincil veriler	Literatür taraması, Ikincil veriler	Literatür taraması, Ikincil veriler	**Avrupa otomobil endüstrisindeki değişim** Tedarikçi portföyünün yeniden yapılanması Dış kaynaklara yönelme Ürün tasarımına tedarikçi katılımı Ortaklığa dayalı tedarik
Johnston ve diğ. (2004;23-38)	Alıcı-tedarikçi ilişkisi	Tedarikçi güveninin işbirliğine dayalı tedarikçi ilişkileri performansına etkisini araştırmak	Kanada, Üretim-hizmet ve kamu işletmeleri karma, Purchasing Management Association of Canada (PMAC) üyeleri, Karşılıklı 164 alıcı-tedarikçi ilişkisi (İkili ilişki olarakençok ilişki içinde bulunulan alıcı/tedarikçi ile olan ilişki dikkate alınarak cevaplanmıştır)	Alıcı-tedarikçi bakış açısı, Satın alma/muhasebe yöneticileri, Cevaplama oranı: alıcı %24.7 (270/1094); tedarikçi %62.4 (164/270)	Saha araştırması, Anket (26 soru), Çok parçalı ölçek, 7'li Likert ölçeği	Kısmi en küçük kareler yöntemi (PLS), Korelasyon analizi	**Tedarikçi güveni (2 faktör)** Alıcının istekliliği (3 parçalı ölçek) Alıcının bağımlılığı (4 parçalı ölçek) **İşbirliğine dayalı davranışlar (3 faktör)** Ortak sorumluluk (3 parçalı ölçek) Paylaşılan planlama (3 parçalı ölçek) Esneklik (3 parçalı ölçek) **İlişkinin çıktısı (2 faktör)** İlişki (alıcı) performansı (8 parçalı ölçek) İlişki memnuniyeti (2 parçalı ölçek)
Larson (1994;4-10)	Alıcı-tedarikçi işbirliği, toplam maliyet	Işbirliği, kalite ve maliyetler arasındaki ilişkileri araştırmak	Amerika, Üretici işletmeler (metal, makine, elektrik/elektronik, ulaşım araçları), NAPM üyeleri	Alıcı bakış açısı, İşletme yöneticileri, Cevaplama oranı:%71 (712/1000)	Saha araştırması, Anket	t testi, Ki-kare testi	**Alıcı-tedarikçi işbirliği boyutları** Alıcı-tedarikçi departmanları araısndaki işbirliği (6 departman) Alıcının işbirliği algılaması (6 parça) **Ürün kalitesi (8 ölçüt)** **Toplam maliyet (8 boyut)**

EK 2 Ön İrtibat Mektubu

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Sayın Yönetici,

Dokuz Eylül Üniversitesinde **"Türkiye'de Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin Uluslararası Tedarik İlişkileri Üzerine Bir Analiz"** konulu Doktora Tezi çalışması yürütülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; **yurt dışındaki alıcılar** için **tedarikçi** durumunda olan **Türkiye'deki Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin** yurt dışındaki alıcılarla ilişkisini tüm boyutları ile ortaya koymak; yurt dışındaki alıcılarla uzun süreli tedarik ilişkisinin Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin **gelişimine etkisini araştırmak ve ampirik olarak test etmektir**.

Araştırma kapsamına Türkiye'de üretim yaparak yurt dışındaki alıcılara satış yapan **ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri** alınmıştır. Bu mektup ilk irtibatın kurulması ve bilgilendirme maksadıyla tarafınıza gönderilmiştir.

Yapılacak araştırma için **hazırlanan anket formu gelecek haftalarda Ptt ve elektronik posta ile tarafınıza gönderilecektir.** Söz konusu anket formu yurt dışındaki alıcılarla işletmeniz adına ilişkiyi yürüten **işletme yöneticisi veya ilgili uzman personel** tarafından doldurulmalıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak ankete verilecek cevaplar, işletmelerle ilgili bilgiler, araştırma sonuçları ve yapılacak değerlendirme sadece bilimsel amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve **kesinlikle gizli** kalacaktır. Araştırmaya katılan işletmelere arzu ederlerse **elde edilen bulgular bir rapor halinde sunulacaktır. Üniversite-Sanayi işbirliğine ve bilime yapmış olduğunuz katkı bizim için çok değerlidir.** İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Okan TUNA (otuna@deu.edu.tr)
Aydın İNEMEK (ainemek@yahoo.com)
Dokuz Eylül Üniversitesi Dnz.İşl. ve Ynt.Yük.Okl.
Kaynaklar Yerleşkesi Buca/İZMİR

ANKETİN GÖNDERİLECEĞİ ADRES VE İRTİBAT

Adres : Aydın İNEMEK
K.K. Lojistik Yönetim Okulu Gaziemir / İZMİR
E-Posta : ainemek@yahoo.com
Telefon : 0232 2512829/1762
Faks : 0232 2514610

EK 3 Anket Formu

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Sayın Yönetici,

Dokuz Eylül Üniversitesi **"Türkiye'de Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin Uluslararası Tedarik İlişkileri Üzerine Bir Analiz"** konulu Doktora Tezi çalışması yürütülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; **yurt dışındaki alıcılar** için **tedarikçi** durumunda olan **Türkiye'deki Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin** yurt dışındaki alıcılarla ilişkisini tüm boyutları ile ortaya koymak; yurt dışındaki alıcılarla uzun süreli tedarik ilişkisinin Türkiye'deki ulaşım araçları yan sanayi işletmelerinin **gelişimine etkisini araştırmak ve ampirik olarak test etmektir**.

Araştırma kapsamına Türkiye'de üretim yaparak yurt dışındaki alıcılara satış yapan **ulaşım araçları yan sanayi işletmeleri** alınmıştır.

Araştırma için **hazırlanan anket formu EK'te sunulmuş olup; Ptt ve E-posta yoluyla işletmenize gönderilmiştir**. Söz konusu anket formu yurt dışındaki alıcılarla işletmeniz adına ilişkiyi yürüten **işletme yöneticisi veya ilgili uzman personel** tarafından doldurulmalıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak ankete verilecek cevaplar, işletmelerle ilgili bilgiler, araştırma sonuçları ve yapılacak değerlendirme sadece bilimsel amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve **kesinlikle gizli** kalacaktır. Araştırmaya katılan işletmelere arzu ederlerse **elde edilen bulgular bir rapor halinde sunulacaktır. Üniversite-Sanayi işbirliğine ve bilime yapmış olduğunuz katkı bizim için çok değerlidir.** İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Okan TUNA (otuna@deu.edu.tr)
Aydın İNEMEK (ainemek@yahoo.com)
Dokuz Eylül Üniversitesi Dnz.İşl. ve Ynt.Yük.Okl.
Kaynaklar Yerleşkesi Buca/İZMİR

ANKETİN GÖNDERİLECEĞİ ADRES VE İRTİBAT
Adres : Aydın İNEMEK
K.K. Lojistik Yönetim Okulu Gaziemir / İZMİR
E-Posta : ainemek@yahoo.com
Telefon : 0232 2512829/1762;
Faks : 0232 2514610

İşletme Bilgileri

- **İşletmeniz <u>hangi alanda</u> faaliyet göstermektedir ? (lütfen birini seçiniz):**

  …. Üretim …. Ticaret (alım-satım) …. Lojistik …. Bakım-onarım

- **İşletmeniz <u>hangi sektörde</u> faaliyet göstermektedir? (lütfen birini seçiniz):**

  …. Elektrik/Elektrik Malzemeleri …. Kimya/Plastik …. İlaç

  …. Bilgisayar/Elektronik …. Otomotiv/Taşıt Araçları …. Tekstil

  …. Endüstriyel Ekipman/Makine …. Gıda/Tüketici Ürünler …. Gemi İnşa

  …. Taşıma/Ulaştırma …. Diğer (**lütfen belirtiniz**)…….....

- **İşletmeniz <u>hangi yıldan beri bu sektörde</u> çalışmaktadır? ……...**
- **İşletmeniz <u>hangi yıldan beri uluslar pazara ürün satmaktadır</u>?.....**
- **Ortalama yıllık <u>satışların (dolar olarak) % kaçını yurt dışına satmaktasınız</u>? %.....**
- **Yurt dışı satışlarınızı <u>alıcılarınızın (müşterilerinizin) ülkelerine göre</u> lütfen yüzde (%) olarak belirtiniz:**
  (a) Avrupa ülkeleri : **%.....**
  (b) Amerika ülkeleri : **%……**
  (c) Ortadoğu ülkeleri : **%.....**
  (d) Diğer (**lütfen belirtiniz** :…….....**)**: **%.....**
- **Yurt dışı satışlarınızı <u>alıcılarınıza (müşterilerinize) göre</u> lütfen yüzde (%) olarak belirtiniz:**
  (a) Ana sanayi **: %**.....
  (b) Yan sanayi **: %**.....
  (c) Ticari pazar **: %**.....
- **İşletmenizin sahip olduğu <u>kalite belgeleri</u> hangileridir? (lütfen hepsini belirtiniz):**

  ☐ ..... ☐ ..... ☐ ..... ☐ .....

  ☐ ..... ☐ ..... ☐ ..... ☐ .....
- **İşletmenizin <u>çalışan sayısı</u> :**…….....
- **İşletmenizdeki <u>yabancı sermaye payı</u> (% olarak) : %**…….....
- İşletmenizi yurt dışına ürün satmaya **<u>yönelten/motive eden aşağıdaki nedenleri</u>** belirleyiniz? **(soruları cevaplarken lütfen size en yakın seçeneği işaretleyiniz).**

(1=Tamamen Katılmıyorum; 2=Kısmen Katılmıyorum; 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Kısmen Katılıyorum; 5=Tamamen Katılıyorum)

Ürünlerimiz için yeterli iç pazar mevcut yoktur……..	1	2	3	4	5
İç pazarın istikrarsızlığını dengelemek ve riski dağıtmak……..	1	2	3	4	5
İşletmenin **yıllık satışlarını ve pazar payını artırmak**……	1	2	3	4	5
İşletmenin **ürün maliyetlerini azaltmak**……....	1	2	3	4	5
İşletmenin **ürün kalitesini artırmak**……	1	2	3	4	5
İşletmenin **mühendislik ve tasarım (yeni ürün geliştirme) yeteneklerini geliştirmek**……	1	2	3	4	5
işletmenin **ürün çeşitliliğini artırmak**……..	1	2	3	4	5
İşletmenin **ürün ve üretim teknolojisini geliştirmek**……....	1	2	3	4	5
İşletmenin **üretim kapasitesini artırmak**…….....……....	1	2	3	4	5
Diğer **(lütfen belirtiniz)**…….....	1	2	3	4	5

- **<u>Uzun süreden beri (üç yıl ve daha fazla)</u>** ürün sattığınız yurt dışındaki alıcılarla (müşterilerle) olan ilişkinizi dikkate aldığınızda**; <u>yurt dışındaki alıcı sizi tedarikçi olarak seçerken ve değerlendirirken</u>** size göre aşağıdaki ölçütlere ne derece önem vermektedir? **(soruları cevaplarken lütfen size en yakın seçeneği işaretleyiniz).**

(1=Tamamen Katılmıyorum; 2=Kısmen Katılmıyorum; 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Kısmen Katılıyorum; 5=Tamamen Katılıyorum)

İşletmemizin **ürün kalitesini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **üretim sürecini (kalite kontrol)** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **kalite belgelerini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **ürün birim fiyatını** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **zamanında ürün teslim etmesini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **teslimat süresini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **değişik miktarlarda ürün teslim edebilmesini (miktar esnekliğini)** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **siparişlere kısa sürede cevap vermesini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **üretim süresini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **araştırma ve geliştirme yeteneğini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **mühendislik ve tasarım (yeni ürün geliştirme) yeteneğini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **üründe mühendislik değişikliği yapabilme yeteneğini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **üretim yeteneğini (mühendislik ve ekipman)** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **sahip olduğu teknolojiyi** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **yenilikçiliğini (yeni fikir, yeni yöntem geliştirme)** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **satış sonrası hizmet desteği sağlama yeteneğini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **alt tedarikçilerinin mühendislik ve üretim yeteneklerini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **uzun süreli ürün desteği sağlayabilme yeteneğini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **geçmiş iş performansını** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **alıcı ile geçmişteki ilişkisini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **yönetim sistemini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **organizasyon yapısını** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **alıcı ile kültürel uyumunu** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **çevreye duyarlılığını** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **satınalma stratejisini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **alt tedarikçileri ile ilişkisini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **finansal durumunu** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **yatırım planlarını** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **üretim maliyetini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **çalışanlarının yetenekleri ve eğitim seviyelerini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **iletişim alt yapısını (telefon, fax, internet, elektronik posta)** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **problem çözme yeteneğini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **sürekli iyileştirme faaliyetlerini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **bilgi paylaşmada istekli olmasını** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **güvenilir olmasını** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **alıcıya sadakatini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
Ülkemizdeki **ticari kuralları ve standartları** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
Ülkemizdeki **döviz kurunun değerini** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
Ülkemizdeki **kur dalgalanmalarını** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
Ülkemizdeki **politik istikrarı** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
Ülkemizdeki **gümrük tarifeleri ve işlemleri** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
İşletmemizin **coğrafi açıdan yakınlığını** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
Ülkemizdeki **ulaşım altyapısını** dikkate alır…….	1	2	3	4	5
Alıcı için oluşan **lojistik maliyetleri** dikkate alır…….	1	2	3	4	5

- **<u>Uzun süreden beri (üç yıl ve daha fazla)</u>** satış ilişkisinde olduğunuz yurt dışındaki alıcılarla (müşterilerle) olan **<u>ilişkinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?</u> (soruları cevaplarken lütfen size en yakın seçeneği işaretleyiniz).**

(1=Tamamen Katılmıyorum; 2=Kısmen Katılmıyorum; 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Kısmen Katılıyorum; 5=Tamamen Katılıyorum)

Tedarikçi Yönetimi ve Geliştirme					
İşletmemizi **ön değerlendirmeye** tabi tutmaktadır (performans ve teknik yetenekleri ölçmek için).....	1	2	3	4	5
İşletmemizi geliştirmek maksadıyla tedarikçi **belgelendirme (geliştirme programı)** uygulamaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemizin **performans hedeflerini yükseltmemizi beklemekte ve istemektedir**.....	1	2	3	4	5
İşletmemizi düzenli olarak **performans açısından değerlendirmektedir**.....	1	2	3	4	5
İşletmemizin **personeline eğitim desteği** sağlamaktadır.....	1	2	3	4	5
İşletmemizi geliştirmek maksadıyla **seminer ve toplantılar** düzenlemektedir.....	1	2	3	4	5
Tesislerimize **ziyaret yaparak** destek olmaktadır.....	1	2	3	4	5
İşletmemizin **personelini kendi tesislerine davet etmektedir**.....	1	2	3	4	5
Kendi **personelini bizim tesislerimizde görevlendirmektedir**.....	1	2	3	4	5
Mühendislik ve tasarım faaliyetlerimizde (ürün geliştirme) destek sağlamaktadır.....	1	2	3	4	5
İşletmemizin süreçlerine **teknoloji transferi konusunda isteklidir**.....	1	2	3	4	5
Problemlerimizin çözümünde destek sağlamaktadır.....	1	2	3	4	5
Kalitemizi geliştirmek için bize destek sağlamaktadır.....	1	2	3	4	5
Maliyetlerimizi düşürmek için bize destek sağlamaktadır.....	1	2	3	4	5
Satınalma faaliyetlerimizde bize destek vermektedir.....	1	2	3	4	5
Bizim **tedarikçilerimizi geliştirmek için** destek sağlamaktadır.....	1	2	3	4	5
Yatırım planlarımızda bize yön verir.....	1	2	3	4	5
Faaliyetlerimiz için **finansal destek** sağlamaktadır.....	1	2	3	4	5
Üretim faaliyetlerimiz için **yatırım (makine, ekipman) desteği** sağlamaktadır.....	1	2	3	4	5
Gelecekte bize fayda (miktar artırımı/daha fazla sipariş) sağlamak için **taahhütte bulunmaktadır**.....	1	2	3	4	5
Yaptıklarımızın karşılığı olarak **bizi ödüllendirmektedir**.....	1	2	3	4	5

Tedarikçi İlişki/İşbirliği Stratejisi					
Açık ve etkili iletişim ilişkimizde yaşanan problemleri azaltmaktadır.....	1	2	3	4	5
İlişkimiz süresince karşılıklı **bilgi paylaşırız**.....	1	2	3	4	5
Uzun dönemli ilişki sürdürme ilişkimizin başarısı için önemlidir.....	1	2	3	4	5
Karşılıklı güven ilişkimizin sürdürülmesinde önemlidir….....	1	2	3	4	5
Verilen sözleri tutmak, anlaşmaya sadık kalmak ilişkimizin başarısı için önemlidir.....	1	2	3	4	5
Yakın koordinasyon ve işbirliği ilişkimizin uzun sürmesi için önemlidir….....	1	2	3	4	5
İkimizin de **anlaştığı ortak amaçlara ulaşmak** için çaba gösteririz.....	1	2	3	4	5
Alıcının sistemlerine ve süreçlerine **adapte olmamızı** bizden bekler.....	1	2	3	4	5
İşbirliğine dayalı **sürekli iyileştirme yapmamızı** bekler.....	1	2	3	4	5
İşletmemizin gösterdiği **çabayı pozitif yönde** destekler.....	1	2	3	4	5
Alıcın memnuniyetini artırmak bizim için önemlidir.....	1	2	3	4	5
Risk (beklenmeyen maliyet ve diğer riskler) ve ödüller aramızda paylaşılmaktadır.....	1	2	3	4	5
Alıcının **ürün geliştirme süreçlerine mümkün olduğunca erken katılırız**.....	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme konularında her iki tarafın personelinin katılımı ile **takım çalışması** yürütürüz.....	1	2	3	4	5
Ortak ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunuruz.....	1	2	3	4	5
Alıcı **tedarikçi sayısını azaltarak** işbirliğini artırmaya çalışmaktadır.....	1	2	3	4	5
Problemlerin çözümünde birlikte çalışırız.....	1	2	3	4	5
Maliyetlerimizi endüstriyel alıcıya **açarız**.....	1	2	3	4	5
Maliyetleri düşürmek için birlikte çalışırız.....	1	2	3	4	5
Ürün kalitesinin artırılması için işbirliği temel esaslardandır.....	1	2	3	4	5

- **<u>Uzun süreden beri (üç yıl ve daha fazla)</u>** satış ilişkisinde olduğunuz yurt dışındaki alıcılarla (müşterilerle) olan ilişkinizin **<u>son üç (3) yılda sizin işletmenize etkisi nasıl olmuştur?</u> (soruları cevaplarken lütfen size en yakın seçeneği işaretleyiniz).**

(1=Tamamen Katılmıyorum; 2=Kısmen Katılmıyorum; 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4=Kısmen Katılıyorum; 5=Tamamen Katılıyorum)

Finansal Olmayan Performans					
Ürün kalitemizdeki iyileşme müşterimizi memnun etmektedir……	1	2	3	4	5
Üretim sürecimizdeki iyileşme ile birlikte kalite kontrol hatalarımız azalmıştır……	1	2	3	4	5
Teslimat süremiz kısalmıştır……	1	2	3	4	5
Zamanında ürün teslim performansımız müşterimiz tarafından takdir edilmektedir…….....	1	2	3	4	5
Değişik miktarlarda ürün talebini karşılama yeteneğimiz (esnekliğimiz) gelişmiştir……	1	2	3	4	5
Siparişlere **kısa sürede cevap verebilme** yeteneğimiz gelişmiştir……...	1	2	3	4	5
Alıcının memnuniyeti artmıştır…….....……	1	2	3	4	5
Finansal Performans					
Ortalama yıllık satışlarımız artmıştır……	1	2	3	4	5
Satışların karlılığı (kar marjımız) artmıştır……..	1	2	3	4	5
Yatırımın kazanma gücü (**yatırımın getiri oranı)** artmıştır……..	1	2	3	4	5
Pazardaki payımız rakiplerimize oranla artmıştır…..……	1	2	3	4	5
Üretim **maliyetlerimiz geçmişe oranla düşmüştür**…..……....	1	2	3	4	5
Teknik Yetenekler (Performans)					
Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarına daha fazla ağırlık vermeye başladık……..	1	2	3	4	5
Mühendislik ve tasarım (yeni ürün geliştirme) yeteneğimiz artmıştır……	1	2	3	4	5
İstenen **ürünün teknik özelliklerinde değişiklik yapma** yeteneğimiz gelişmiştir…….	1	2	3	4	5
Yeni ürün geliştirme süremiz kısalmıştır……	1	2	3	4	5
Üretim kapasitemiz ve teknolojimiz gelişme göstermiştir……	1	2	3	4	5
İşletme Yenilikçiliği					
İşletmemiz sürekli **yeni fikirleri** denemektedir……..……..	1	2	3	4	5
İşletmemiz işlerin yapılması için **yeni yöntemler** araştırmaktadır.....……..	1	2	3	4	5
İşletmemiz **yeni operasyonel yöntemler/yeni üretim yöntemleri** konusunda isteklidir…..……...	1	2	3	4	5
İşletmemizin **yeni ürün faaliyeti (ürün çeşitliliği)** artmaktadır…..……	1	2	3	4	5
Yeni teknolojiler işletmemizin üretim kapasitesini artırmıştır…..……..	1	2	3	4	5
İşletmemizin **yeni ürün/üretim yatırımları** devam edecektir……	1	2	3	4	5
Gelecekteki İlişki					
Bugünkü ilişkimiz gelecek için **güven vericidir**……	1	2	3	4	5
Gelecekte **işbirliği alanlarının artacağını** umuyoruz……	1	2	3	4	5
Bu ilişki **her iki tarafı da memnun etmektedir**……	1	2	3	4	5
İlişkimiz bizim için **büyük değer ifade etmektedir**……..	1	2	3	4	5
İlişkimizin gelecekte sürdürülmesi için **anlaşmamıza ve sözlerimize sadığız**……...	1	2	3	4	5
İlişkimiz gelecekte **işletmemizin gelişmesine olumlu katkı** sağlayacaktır….....	1	2	3	4	5
İlişkimizin gelecekte sürmesi için ciddi **yatırımlar yaptık**……	1	2	3	4	5
İlişkilerimizin **gelecekte de süreceğini** umuyoruz……...	1	2	3	4	5
Gelecekte alıcı ile **sistemlerimizde adaptasyon ve entegrasyon** artacaktır……	1	2	3	4	5
Gelecekte **kültürel yönden uyumumuz** artacaktır……	1	2	3	4	5

- Uzun süredir ilişkide olduğunuz yurt dışındaki alıcılara (müşterilere) **satılan ürünlerin tasarımı** kime aittir? **(lütfen cevaplardan bir tanesini işaretleyiniz)**
  - ( ) Yurt dışına satılan ürünlerin tasarımını **her zaman biz yaparız.**
  - ( ) Yurt dışına satılan ürünlerin tasarımını **genellikle biz yaparız, bazen alıcı da katılır.**
  - ( ) Yurt dışına satılan ürünlerin tasarımını **alıcı ile birlikte yaparız.**
  - ( ) Yurt dışına satılan ürünlerin tasarımını **genellikle alıcı yapar, bazen biz de katılırız.**
  - ( ) Yurt dışına satılan ürünlerin tasarımını **her zaman alıcı yapar.**

- Uzun süredir ilişkide olduğunuz yurt dışındaki alıcılar ile kullandığınız **sözleşme sürelerini** belirtiniz. **(lütfen herbirini ayrı ayrı değerlendiriniz)**

	Hiç	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
Bir yıldan kısa……	( )	( )	( )	( )	( )
Bir yıllık……	( )	( )	( )	( )	( )
Bir yıldan uzun……	( )	( )	( )	( )	( )

- Uzun süredir ilişkide olduğunuz yurt dışındaki **alıcıların departmanları ile ilişki düzeyini** belirtiniz. **(lütfen herbirini ayrı ayrı değerlendiriniz)**

	Hiç	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
Satın alma departmanı ile……	( )	( )	( )	( )	( )
Mühendislik ve tasarım departmanı ile……	( )	( )	( )	( )	( )
Üretim departmanı ile……	( )	( )	( )	( )	( )
Kalite departmanı ile……	( )	( )	( )	( )	( )
Envanter/malzeme yönetimi departmanı ile……	( )	( )	( )	( )	( )
Lojistik/ulaştırma departmanı ile……	( )	( )	( )	( )	( )
Üst yönetim ile……	( )	( )	( )	( )	( )

- Yurt dışındaki alıcılar ile kullandığınız **taşıma şekillerini** belirtiniz. **(lütfen herbirini ayrı ayrı değerlendiriniz)**

	Hiç	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
Kara yolu……	( )	( )	( )	( )	( )
Deniz yolu……	( )	( )	( )	( )	( )
Hava yolu……	( )	( )	( )	( )	( )
Demir yolu……	( )	( )	( )	( )	( )

- Yurt dışındaki alıcılar ile kullandığınız **sevkiyat şekillerini** belirtiniz. **(lütfen herbirini ayrı ayrı değerlendiriniz)**

	Hiç	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
Parsiyel sevkiyat olarak (parça veya grupaj)……	( )	( )	( )	( )	( )
Tam konteyner yükü sevkiyat olarak (konteyner-Tır)	( )	( )	( )	( )	( )

- Yurt dışındaki alıcılar ile kullandığınız **teslim şekillerini** belirtiniz. **(lütfen herbirini ayrı ayrı değerlendiriniz)**

	Hiç	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
E x Works (Ana taşıma ödenmemiş olarak fabrika çıkışı teslim)	( )	( )	( )	( )	( )
FCA(Ana taşıma ödenmiş olarak belirtilen yerde taşıyıcıya teslim	( )	( )	( )	( )	( )
FOB (Ana taşıma ödenmiş olarak gemi bordasında teslim).....	( )	( )	( )	( )	( )
CIF (Masraflar, sigorta ve navlun ödenmiş olarak teslim).....	( )	( )	( )	( )	( )
DDU (Gümrük resmi ödenmeksizin varış yerinde teslim).....	( )	( )	( )	( )	( )
Diğer **(Lütfen Belirtiniz)**……	( )	( )	( )	( )	( )

Kişisel Bilgiler

- **Hangi yıldan beri** bu işletmede **çalışıyorsunuz**? **.....**
- İşletmedeki **unvanınız / pozisyonunuz :** **.....**

BU ÇALIŞMAYA KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜRLER

(Anket formunu doldurduktan sonra irtibat adresindeki faks numarasına veya size gönderilen ikinci zarfa yerleştirerek ücretsiz olarak Ptt ile, ayrıca irtibat adresine E-Posta vasıtasıyla da gönderebilirsiniz.)