

ELEKTRONİK VERİ DEĞİŞİMİNİN TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDEKİ YERİ

Hasan Kürşat GÜLEŞ*

Özet

İşletmeler, son zamanlarda rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla tedarikçileri ile olan ilişkilerini karşılıklı güven ve işbirliği esasına göre yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. Ancak, işbirliği esasına dayalı ilişkilerin geliştirilmesi zamanlı ve doğru bilginin saydam bir şekilde aktarımını gerektirmektedir. Bu çalışmada, işbirliği esasına dayalı ilişkilerin geliştirilmesinde anahtar unsur olan etkin bilgi akışının sağlanmasında Elektronik Veri Değişimi sistemlerinin katkısı değişik sektörlerdeki uygulamalardan örnekler verilerek gösterilmektedir.

1. Giriş

Günümüzde birçok işletme, rekabet üstünlüğü elde etmede işletmeler arası ilişkilerin önemini anlamış ve gerek tedarikçileriyle gerekse müşterileriyle olan ilişkilerini yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. Çünkü, değer sistemi/zinciri yaklaşımı çerçevesinde örgütsel performansı artırmak amacıyla yapılan teknolojik ve örgütsel değişikliklerin başarısı, büyük ölçüde tedarikçilerle ve müşterilerle karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı ilişkilerin geliştirilmesine bağlıdır. Porter tarafından geliştirilen değer zinciri modeli, rekabet üstünlüğü elde etmenin işletme içi faaliyetlerin yanı sıra, işletme dışı faaliyetlere de (işletmeler arası ilişkiler) ağırlık verilmesi gerektiğini göstermektedir. Porter'a göre (1985: 50) dikey bağlantıların (ilişkilerin), başka bir ifadeyle bir işletmenin değer zinciri, ile tedarikçilerinin veya dağıtım kanallarının değer zincirleri arasındaki ilişkilerin işletmenin performansı üzerinde önemli etkileri mevcuttur. İşbirliği esasına dayalı ilişkiler işletmelere ek taktikler sunmakta olup, stratejik yapıları ne olursa olsun rekabet gücünü artırmak amacıyla yaptıkları faaliyetlerin başarısına olumlu katkılarda bulunmaktadır (Landeros ve Monzcka, 1989). Özellikle, tedarikçilerle geliştirilen sıkı işbirliğinin ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin fiyatının (maliyetinin) düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması gibi konularda uygulamaya konulan işletme içi di-

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

zenlemelerin başarısını artıracığı kabul edilmektedir. Bununla birlikte Porter'ın belirttiği gibi, değer zincirleri arasındaki bu karşılıklı bağımlılıktan alıcıların olumlu yönde faydalanabilmesi tedarikçilerle oluşturulacak ilişkinin iki taraf için kazanç sağlayacak bir yapıda olmasını gerektirmektedir.

Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, rekabet üstünlüğü elde etmede tedarikçilerle işbirliği esasına dayalı ilişkilerin geliştirilmesinde Elektronik Veri Değişimi (EVD) sistemlerinin yeri ve önemini incelemektir. Bu bağlamda giriş bölümünden sonra çalışmanın ikinci bölümünde alıcı-tedarikçi ilişkileri ve işbirliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletmelerin rekabet gücü üzerine etkileri incelenecektir. Üçüncü bölümde ise, EVD hakkında genel bilgiler verildikten sonra EVD'nin işbirliği esasına dayalı ilişkilerin geliştirilmesine katkıları değişik sektörlerdeki uygulamalardan örnekler verilerek açıklanacaktır.

2. Alıcı -Tedarikçi İlişkileri

Alıcı-tedarikçi ilişkileri literatürde genellikle **geleneksel** (rekabetçi) ve **işbirliği** esasına bağlı ilişkiler olmak üzere iki temel gruba ayrılır (Cusumano ve Takeshi, 1991; Macbeth ve Ferguson, 1994; Sako, 1992). Ancak, uygulamada gerek rekabetçi modelin gerekse işbirliği modelinin saf bir şekli yoktur. Bu iki model uç noktalar olarak kabul edilecek olursa, uygulamada alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bu iki nokta arasında bir yerde yer aldığı kabul edilir ve yakın olduğu uca bağlı olarak da daha rekabetçi veya daha işbirlikçi olarak nitelendirilir. Literatürde genel kabul gören eğilim, batıdaki alıcı-tedarikçi ilişkilerinin daha çok rekabetçi modele, Japonya'daki ilişkilerin ise daha çok işbirliği modeline yakın olduğu ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin gittikçe daha işbirlikçi hale geldiği şeklindedir. İşbirliği esasına dayanan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesindeki temel amaç, karşılıklı güven ve işbirliğini esas alan Japon tipi alıcı-tedarikçi ilişkilerinin oluşturulmasıdır.

Değişik tür alıcı-tedarikçi ilişkilerini incelemeye geçmeden önce, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde değişikliğe yol açan faktörlerin kısaca açıklanması işbirliğine dayanan ilişkinin öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Lamming (1993) özellikle otomotiv sektöründe yapmış olduğu kapsamlı incelemeler sonucu, alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki değişikliği büyük ölçüde ekonomik, ticari ve teknolojik faktörlere bağlamaktadır. Rekabetteki artış ile ürün ve üretim teknolojisindeki değişiklikleri alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki yeni arayışların temel nedenleri olarak gör-

mektedir. Lamming'in bu tespitinin otomotiv sektörü dışındaki sektörler için de geçerli olduğu belirtilmektedir. Örneğin, İngiliz üreticilerin alıcı-tedarikçi ilişkilerinde geleneksel modelden uzaklaşmalarının nedeni olarak, uluslararası rekabet gücünün ve kâr düzeyinin azalması ile atıl kapasiteden kaynaklanan güçlükler şeklinde sıralanmaktadır (Morris ve İmrie, 1992: 10). Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde geleneksel model yerine işbirliği modelinin uygulanmasına neden olan faktörleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

-Yabancı firmalardan, özellikle Japon firmalarından gelen rekabet. Japon rekabeti karşısında başarısız olan ve önemli miktarlardaki pazar paylarını Japon firmalarına kaptıran batılı firmalar (özellikle otomotiv firmaları) rakiplerini incelemeye almışlardır. Japon işletmelerin üstünlüğünün büyük ölçüde **Yalın Üretim*** adını verdikleri üretim sisteminden kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Yalın üretimin bir unsuru da alıcı-tedarikçi ilişkilerinde geleneksel modelden çok farklı olan ve taraflar arasında karşılıklı güven ve işbirliğine dayanan **Japon Usulü Alıcı-Tedarikçi İlişkisi** (işbirliği esasına dayanan ilişki) dir.

-Tam Zamanında Üretim (TZÜ) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi yeni üretim yönetimi tekniklerinin uygulamaya konulması ve bunların büyük ölçüde tedarikçilerin desteğini gerektirmesi.

-Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinde meydana gelen değişmelerin bir sonucu olarak girdi temin edilirken fiyat dışındaki unsurlara, örneğin kalite, esneklik vs., verilen önemin artırılması.

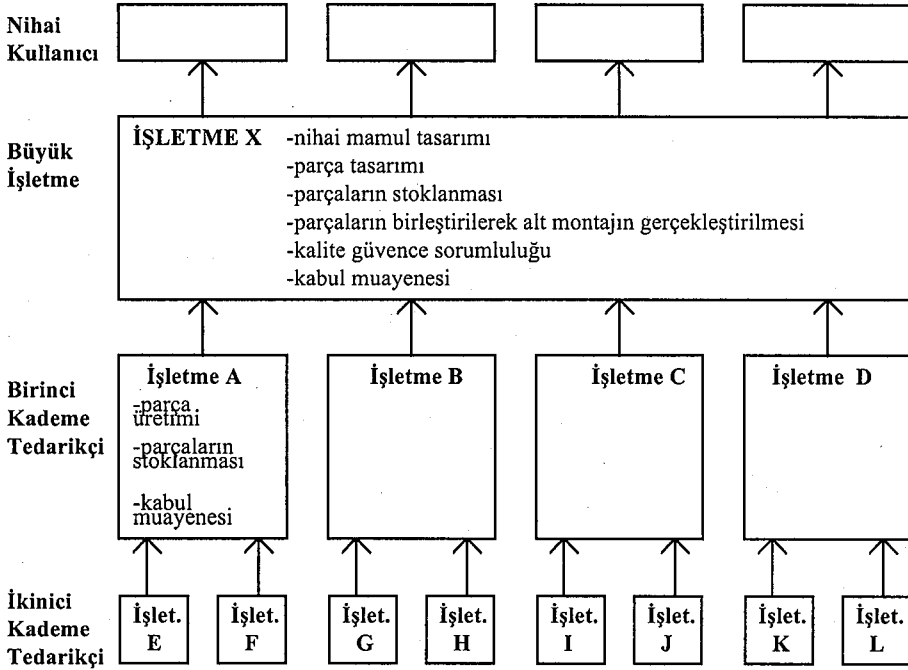
-Fiyat konusunda baskı altında tutulan ve ne zaman alıcı tarafından siparişinin kesileceğinden emin olamayan tedarikçilerin alıcıların ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknolojilere yatırım yapmaması veya yapamaması.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; rekabetin şiddetlenmesi, teknolojik gelişmeler (mamul ve üretim), mamulün hayat seyrinde meydana gelen kısaltmalar alıcı-tedarikçi ilişkilerinde uygulanmakta olan geleneksel modelin yetersiz kalmasına yol açmış ve işletmelerin Japon Usulü Alıcı-Tedarikçi ilişkisi adı da verilen **İşbirliği Modelini** uygulamalarına yol açmıştır.

* Womack, Jones ve Ross (1990: 13) **Yalın Üretim Sistemini** şu şekilde tanımlamaktadırlar: Sürekli üretim sistemi ile karşılaştırılınca üretim sürecinde kullanılan kaynakların (işgücü, enerji, stok, üretim alanı vs.) yarısını kullanarak aynı veya daha çok miktarda üretimin gerçekleştirildiği üretim sistemi.

2.1. Geleneksel (Rekabet Esasına Dayalı) Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Geleneksel yaklaşımda temel amaç, satın alınan mal ve hizmetin fiyatını minimize etmektir (Shapiro, 1985: 5). Modelin temel varsayımı, tedarikçiler arasında sattıkları ürünlerin fiyatı dışında herhangi bir fark olmadığıdır. Matthyssens ve Van den Bulte (1994) bu tür bir ilişkide fiyatın çok önemli olduğunu vurgulamakla beraber sipariş kazanmak için fiyatın tek başına yeterli olmadığını iddia etmektedirler. Alıcılar düşük fiyat yanında hizmet, kalite, zamanında teslimat ve üretimde esneklik talep etmektedirler. Bu nedenle bu tür bir ilişkide, alıcı belirli bir mal yada hizmeti çok sayıda tedarikçiden alır. Bu şekilde alıcı, tedarikçileri fiyat ve fiyat dışı unsurlar konusunda birbirleri ile rekabet ettirebilir ve tedarik sürecinde sürekliliği sağlayabilir. Bunun yanında tedarikçileri disiplin altında tutmak amacıyla her bir tedarikçiye belirli miktarlarda iş verilir. Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bir tedarikçinin sipariş kazanması diğer tedarikçinin siparişi kaybedeceği anlamına gelmektedir (Morris ve Imrie, 1992: 7). Bu tür ilişkilerde tedarikçilerin mamul tasarımı üzerinde çok az veya hiç etkisi yoktur, olması da istenmez. Böyle bir ortamda taraflar arasındaki iletişim azdır. Miktar ve çeşit bakımından taraflar arasında transfer edilen bilgi hem resmi hem de çok azdır. Saunders'e (1994: 218) göre geleneksel model de resmi ve yazılı haberleşmeye kişisel temastan daha çok ağırlık verilmektedir. Taraflar arasında karşılıklı güven ve risk paylaşımı çok düşük olup (Sako, 1992), yapılan ticari sözleşmeler genellikle kısa vadelidir. Taraflar arasında bir sorunun ortaya çıkması durumunda ise ticari ilişki genellikle sözleşme sonunda ve hatta bazı durumlarda hemen sona erdirilmektedir. Yukarıda belirtilen bu özellikler, Şekil 1'de gösterilen yapıya sahip bir tedarik zincirinin oluşmasına yol açmıştır.

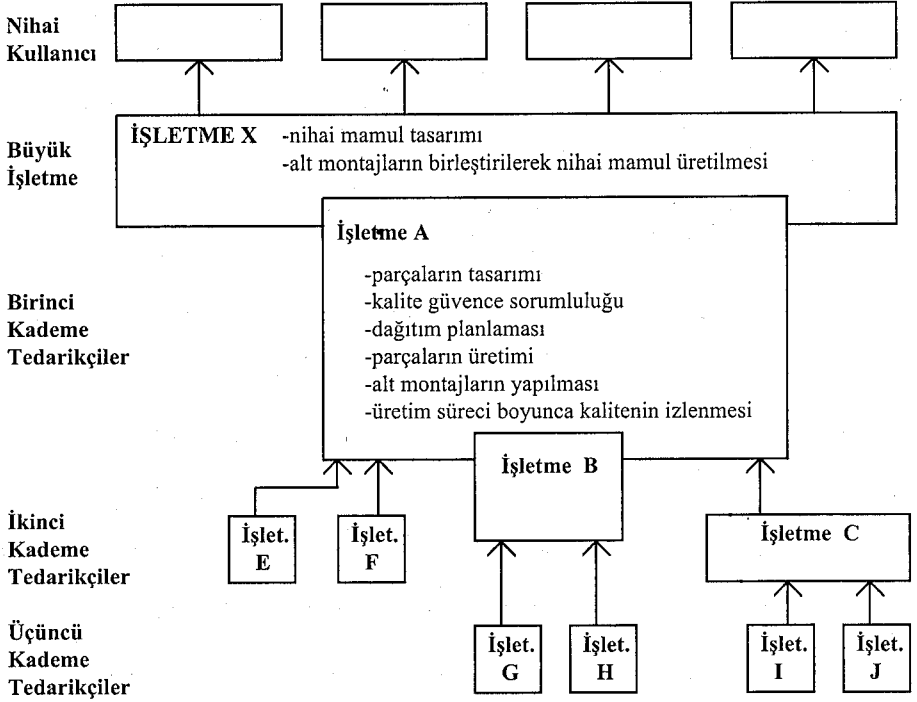


Kaynak. Robinson, (1989: 7)

Şekil 1. Geleneksel İlişkide Tedarik Zinciri Yapısı

2.2 İşbirliği Esasına Dayalı Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

İşbirliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkileri, satın alınan girdilerin fiyatından ziyade işletmeler arasında daha sıkı işbirliği, geliştirilmiş kalite güvencesi ve esnek dağıtım esasları üzerine kurulmuştur. Bu tür bir ilişkide geleneksel modelden farklı olarak alıcı belirli bir mal ya da hizmeti az sayıda (genellikle iki) yan sanayiciden almaktadır. Tedarikçilerin sayıları bir yandan belirli bir girdinin satın alındığı tedarikçi sayısını azaltmakla, diğer yandan ise parça bazında girdi yerine alt montajı tamamlanmış sistem alma yoluyla azaltılmaktadır. Bu iki unsur Şekil 2'de görülen kademeli bir tedarik sürecinin oluşmasına yol açacaktır.



Kaynak: Robinson, (1989: 8)

Şekil 2. İşbirliği Modelinde Tedarik Zinciri Yapısı

Şekil 2’de görüldüğü gibi, geçmişle kıyaslayınca alıcılar üretim kontrolü ve kaliteye daha çok önem vermektedirler. Başka bir ifadeyle çok kaynaktan düşük fiyatlı girdi alma yerine kaliteli mamulleri üretebilen ve tedarik edebilen güvenilir tedarikçilere ağırlık verilmektedir. Bu ise tedarik zincirinde dikey entegrasyon yerine, işletmeler arası işbirliğinin hakim olduğu kademeli bir örgütlenmeyi oluşturmaktadır.

Spekman’a göre (1988) işbirliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkilerini oluşturabilmek, taraflar arasında dengeli bir güç ilişkisini ve uzun vadeli bir ilişkinin oluşturulması konusunda bir kararlılığın oluşmasını gerektirmektedir. Shapiro’nun (1985: 10) belirttiği gibi işbirliği ilişkisi, yüksek kalite ile hızlı ve güvenilir girdi tedarikini garanti edebilen tedarikçiler ile alıcılar arasında uzun vadeli olan ve karşılıklı bağımlılığa dayanan bir ilişkinin oluşturulmasına bağlıdır. Bu yapıdaki bir ilişkiye sahip işletmelerin ana amacı, sıfır hatalı mamul üretimini minimum **toplam üretim maliyeti** ile gerçekleştirebilmektir.

İşbirliği modelinde tedarikçinin rolü, basit bir parça üreticisinden fazladır. Genellikle tedarikçilerin mamul tasarımına katılımları beklenilmekte ve bazı durumlarda alıcı sadece tasarlanacak ürünle ilgili genel bilgileri vermekte (fonksiyon, kullanılacak yer vs.) ürün tasarımından doğrudan tedarikçi sorumlu olmaktadır. Bu şekildeki bir ticari ilişkide tedarikçilerin sıfır hata yaklaşımını benimsemeleri, spesifikasyonlara uygun mamul sağlamaları ve hata oranlarının yüzde iki veya üçü aşmamları beklenmektedir (Morris ve Imrie, 1992: 11). Sonuç itibariyle böyle bir ilişkide doğal olarak taraflar arasındaki karşılıklı güven, risk paylaşımı ve teknolojik destek yüksektir.

Taraflar arasında mübadele edilen bilgi (formel ve informel) miktar ve çeşit bakımından yüksektir. Herhangi bir ticari ilişkide olduğu gibi işbirliği esasına dayanan ilişkilerde de taraflar arasındaki güç dengesine rağmen çatışmalar zaman zaman ortaya çıkmaktadır. İşbirliği ilişkisini bu açıdan geleneksel ilişkilerden ayıran özellik, çatışmaların (sorunların) yapıcı bir şekilde çözülmesidir. Bilgi değişiminde müzakerenin yerini diyalog ve ortak sorun çözme almaktadır (Spekman, 1988). Bu nedenle taraflar arasındaki ticari sözleşmeler genellikle esnek ve ortaya çıkan sorunlar karşılıklı görüşmeler yoluyla giderilmektedir. Yapılan sözleşmeler genellikle orta ve uzun vadeli.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında geleneksel ve işbirliği esasına dayalı alıcı tedarikçi ilişkilerine ilişkin özellikler karşılaştırmalı olarak Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 1. Rekabetçi ve İşbirliği Modelinin Karşılaştırılması

UNSURLAR	REKABETÇİ	İŞBİRLİĞİ
tedarikçilerin sayısı	çok	az
ticari ilişkinin süresi	kısa	uzun
sözleşmelerin süresi	kısa vadeli	orta/uzun vadeli
tedarikçi seçim kriteri	fiyat	kalite, fiyat vs.
araştırma-geliştirmeye katılım	az veya hiç	çok
fiyat stratejisi	rekabetçi	hedef fiyat
kalite geliştirme	düşük	yüksek
bilgi alış-verişi	düşük	yüksek
risk paylaşımı	düşük	yüksek
teknolojik destek	düşük	yüksek
karşılıklı güven ve bağımlılık	düşük	yüksek

bulmakla beraber, bunlar içerisinde en yaygın şekilde kullanılan teknoloji EVD'dir.

EVD, örgütler arası bir bilişim sistemi olup, iki veya daha fazla işletmenin bilgisayarı arasında doğrudan kullanıma uygun olan yapılandırılmış verilerin aktarılmasına olanak sağlayan bir sistemdir (Peppard, 1993: 145). Başka bir ifadeyle, EVD bir işletmeyi tedarikçilerine veya müşterilerine bağlayan bir bilişim sistemidir. EVD vasıtasıyla tedarik zincirindeki taraflar birbirlerine elektronik olarak bağlanabilmekte ve bu şekilde müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin en etkin bir şekilde karşılanabilmesi için yapılması gerekli faaliyetler ile ilgili bilgiler serbestçe paylaşılabilir.

Uygulamada EVD sistemleri "tedarikçi-odaklı" ve "müşteri-odaklı" sistemler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Schultheis ve Sumner, 1995: 274). Tedarikçi-odaklı EVD sistemleri tedarikçilerle olan ilişkilerin düzenlenmesinde kullanılmakta ve tedarikçilerin alıcı işletmenin stok veri tabanını takip ederek, ihtiyaç duyulan girdilerin zamanında işletmeye ulaştırılmasını sağlamaktadırlar. Örneğin, ABD'de faaliyette bulunan Wal-Mart şirketi, kurduğu tedarikçi-odaklı EVD sistemi yardımıyla tedarikçilerinin Wal-Mart'ın stok veri tabanını sürekli izlemelerine ve önceden yapılan anlaşmalar çerçevesinde gerekli girdilerin zamanında işletmeye ulaştırılmasını sağlamaktadır. Bu şekildeki bir EVD sistemi stok düzeylerinin azaltılmasına ve maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olacaktır. EVD, müşteri-odaklı bir sistem vasıtasıyla müşteri memnuniyetinin ve satışların artırılması içinde kullanılabilir. Örneğin, Levi-Strauss müşteri-odaklı bir EVD sistemini düşen satışlarını toparlamak amacıyla kullanmıştır. "Levilink" adı verilen ve sipariş ve dağıtım işlemlerinin yerine getirilmesinde kullanılmak amacıyla uygulamaya koyulan EVD sistemi vasıtasıyla, satıcıların ihtiyaç duydukları zamanda ve düşük miktarlarda siparişte bulunmalarına olanak sağlayacak bir sistem geliştirmişlerdir. Bu sistem vasıtasıyla "Design-Inc" adlı Levi-Strauss müşterisi tüm depolarını ortadan kaldırmıştır (Schultheis ve Sumner, 1995: 274).

Bu iki örnekte de görüldüğü gibi, EVD tedarikçilerle müşteriler arasında işbirliği esasına dayalı etkin sistemlerin kurulabilmesi için gerekli olan bilginin hızlı, zamanında ve doğru bir biçimde aktarılmasına olanak sağlamaktadır.

EVD'nin işletmelere genel olarak sağlayacakları faydaları şu şekilde özetlemek mümkündür (Curtis, 1995: 354; Hicks, 1993: 127; TOBB, 1992: 20) :

-EVD ticari dökümanların yazılması, postalanması ve kontrol edilmesi için harcanan zamanı ve parayı azaltmaktadır.

-Standart doküman kullanılması posta ve telefon yoluyla sipariş vermedeki yanlış anlaşılmalardan kaynaklanabilecek gecikmeleri önemli ölçüde azaltmaktadır.

-Siparişlerin daha hızlı bir şekilde verilmesine ve karşılanılmasına olanak sağlamaktadır.

-Verimlilikte artışa yol açmaktadır.

-TZÜ uygulamalarını desteklemektedir.

-Tedarik zamanında azalma olmaktadır.

-Sipariş teslimi ile tahsilat arasındaki süre kısılacığından tedarikçi için finansman maliyetleri azalmaktadır.

-Daha iyi iş ilişkilerinin oluşturulmasına olanak sağlamaktadır.

-Daha fazla müşteri tatminine yol açmaktadır.

Bu avantajlarının yanında EVD'nin dezavantajları da söz konusudur. Bu dezavantajları bir açıdan EVD uygulaması için üstesinden gelinmesi gerekli sorunlar olarak değerlendirmek de mümkündür. EVD uygulamasının belli başlı dezavantajları ise şunlardır:

-EVD sisteminin kurulması yüksek maliyeti gerektirebilir.

-İşletmeler arasında verinin elektronik olarak aktarılması veri akışını kontrol edecek standart protokollerin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu özellikle farklı ülkelerde faaliyette bulunan işletmeler arasında kurulacak EVD sistemleri için geçerli olmaktadır. Son zamanlarda EVD için global bir standart oluşturmak amacıyla çalışmalar yapılmaktadır (Hicks, 1993: 127).

3.1. EVD'nin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri ve Önemi

Buraya kadar yapılan açıklamaları özetlersek; günümüz rekabet koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamada işletme dışı ilişkilerin önemli etkileri söz konusu olmaktadır. Bu çerçevede tedarikçilerle de işbirliği esasına dayalı ilişkilerin oluşturulması alıcı konumundaki işletmelere rakiplerine karşı ek bir takım avantajlar sağlayacaktır. Bununla birlikte, böyle bir ilişkinin oluşturulması ancak taraflar arasında bilgi paylaşımı-

nın ve aktarımının artırılması ile mümkün olabilecektir. Çünkü, tedarikçilerle işbirliğine dayalı ilişkilerin oluşturulması büyük ölçüde taraflar arasında güncel ve güvenilir bilgi akışının geliştirilmesine bağlıdır. Gelecekte, yazışmaya dayalı bilgi sistemleri esnek ve hızlı olmamaları nedeniyle taraflar arasında sıkı bir işbirliğinin oluşturulmasını sağlayacak bilgi akışının tesisinde yetersiz kalmaktadırlar. Buna karşılık, EVD taraflar arasında güven ve işbirliğinin artırılmasında anahtar unsur olan bilginin hızlı ve güncel bir biçimde paylaşılmasına olanak sağlamaktadır.

EVD, tedarik zincirinin bir bütün olarak etkinliğinin artırılmasına önemli katkılar sağlamaktadır. EVD, işletmeler arasında hızlı ve etkili bir iletişim sisteminin kurulması vasıtasıyla taraflar arasında karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğinin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Alıcının üretim programına doğrudan bağlanabilen bir tedarikçi temin edilen güncel bilgiler vasıtasıyla kendi malzeme ihtiyaç planlama süreci ve müşterinin üretim programı ile ilgili olarak doğru zamanda ve daha duyarlı tahminlerde bulunabilir (Bessant, 1991: 272). Tedarikçilerle EVD sisteminin kurulmasının her iki tarafa sağlayacağı faydalar; dağıtım süresinin kısaltılması, daha az kırtasiyecilik ve daha az işgücü maliyeti, bilginin doğruluğunda artış olarak belirtmek mümkündür (Curtis, 1993: 83).

Bu bağlamda günümüzde birçok işletme, tedarikçileri ile ilişkilerinin düzenlenmesinde EVD sistemlerinden yararlanmaktadırlar. Bu şekilde işletmeler tedarikçileriyle güç ve sorumluluğu paylaşarak karşılıklı güvene dayalı ilişkiler oluşturmaktadırlar. Örneğin, FORD tedarikçileriyle en az beş yıllık veya belirli bir modelin ömrü kadar sözleşme yapmaktadır. Ancak, herhangi bir işletmenin tedarikçi olarak seçilebilmesi için FORD'la EVD bağlantısı kurması zorunludur (Bradley, 1993: 129). Benzer bir şekilde İngiltere'de faaliyette bulunan TESCOs süper marketler zinciri EVD'yi en önce ve yaygın bir şekilde kullanan şirketlerdendir. Şirketin depolarındaki stoklar azalınca siparişler EVD vasıtasıyla tedarikçilere elektronik olarak iletilmekte ve siparişler anında (minimum insan müdahalesiyle) gönderilmektedir.

Günümüzde, EVD birçok sektörde stratejik bir bileşim sistemi olarak kabul edilmekte ve tedarikçilerin mutlaka bir EVD sistemi ile alıcıya bağlanmaları istenmektedir. Örneğin, General Motors prensip olarak EVD bağlantısı olmayan tedarikçilerle iş yapmamaktadır (O'Brien, 1994: 272). Benzer bir şekilde R.J.Reynolds (RJR) bütün şirketi 1992 yılında 1500 tedarikçisine bir ay içinde EVD sistemi kurmamaları durumunda onlarla bir daha iş yapmayacaklarını bildirmiştir (Schultheis ve Sumner,

1995: 275). RJR'ın bu yönde bir karar almasına yol açan neden manuel olarak sipariş vermenin birim maliyeti 75 dolar iken, EVD vasıtasıyla sipariş vermenin birim maliyetinin 93 cent olmasıdır. Bu nedenle EVD sisteminin kurulması sadece sipariş verme maliyeti dikkate alınması durumunda dahi şirkete yılda 815000 dolarlık bir tasarruf sağlamaktadır.

Japon rekabetiyle baş edebilmek amacıyla General Motors tarafından müşteri odaklı olarak kurulan SATURN şirketi otomotiv endüstrisinde tedarikçilerle EVD sistemi kuran öncü şirketlerdendir. SATURN EVD aracılığıyla 300 doğrudan tedarikçisi ile etkin malzeme ve dağıtım planlarının hazırlanabilmesi için iletişim kurmak ve tedarikçilerine zamanında ödemede bulunmak amacıyla yaralanmaktadır (LeFauve ve Hax, 1993: 271-272). Bu sistem vasıtasıyla SATURN sipariş verme süresini kısaltmış, sipariş verme maliyetlerini ve posta masraflarını düşürmüş ve veri akışında doğruluğu artırmıştır.

Son zamanlarda Türkiye'de de birçok şirket giderek şiddetlenen rekabet ortamında tedarik zinciri yönetiminin etkinliğini artırmak ve bu suretle rekabet üstünlüğü elde edebilmek için tedarikçileri ile ilişkilerini işbirliği esasına göre yeniden yapılandırmaktadır (Güleş, 1996). Bu süreçte tedarikçileri ile bilgi alış-verişinde kağıt-temelli yöntemlerden elektronik yöntemlere geçişi teşvik etmektedirler. Örneğin, TOFAŞ ve Renault firmaları, tedarikçilerini EVD sistemlerine yatırım yapma konusunda yönlendirmektedirler.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüz küresel rekabet ortamında tedarik zinciri yönetiminde rekabet esasına dayalı ilişkilerden karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı ilişkilere doğru bir yönelim söz konusudur. Bu çalışmadaki örneklerden de anlaşılacağı gibi, tedarikçilerle oluşturulan işbirliği esasına dayalı ilişkiler işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada önemli katkılarda bulunmaktadır. Ancak, işbirliği esasına dayalı ilişkilerin kurulabilmesi ve iki tarafa fayda sağlayacak şekilde sürdürülmesi taraflar arasında karşılıklı güven ve işbirliğinin tesis edilmesine olanak sağlayacak zamanlı ve doğru bilginin saydam akışını gerektirmektedir. Bu bağlamda, günümüzde EVD birçok işletme tarafından tedarikçilerle işbirliği esasına dayalı ilişkilerin oluşturulmasında kilit unsur olan bilgi aktarımı ve paylaşımında kağıt-temelli (manuel) yönetimden dijital yönetime geçişi olanaklı kılması bakımından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Taraflar arasında bil-

ğinin hızlı, doğru ve zamanında aktarılması yanında EVD sistemleri tedarik zinciri yönetiminin etkinliğini şu hususlar bakımından da artırmaktadır:

-EVD, alıcı-tedarikçi etkileşimini koordinatif bir düzlemde saptamaktadır.

-İletişim kanallarında görevli çalışanların tedarik verilerini yanlış algılamalarından ya da yorumlamalarından kaynaklanan sorunlar, EVD kullanımı ile giderilmektedir.

-Zamanlı ve doğru bilgi akışı verimliliği artırmak amacıyla uygulamaya konulan TZÜ, TKY gibi faaliyetlerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

-EVD alıcı-tedarikçi ilişkilerine ilişkin bilgilerin sürekli güncelleştirilmesini güvence altına almakta ve sonuç olarak, üretim yönetiminde rasyonalizasyonu sağlamaktadır.

Bu açıklamaların ışığında, bütünsel anlamda işletmelerde üretkenliğin ve verimliliğin artmasına katkıda bulunan EVD'nin aynı zamanda iş ilişkilerinde de niteliksel gelişmeye kaynaklık edeceği söylenebilir.

Abstract

Recently, to gain competitive advantage companies have started to form collaborative relationships based on mutual trust and cooperation with their suppliers. However, establishing close relationships with suppliers depends heavily on exchanging timely and correct information between trading partners. In this study, the impact of Electronic Data Interchange (EDI) on establishing an effective information flow, which is a key factor in forming close relationships with suppliers, is showed through examining EDI applications in different sectors.

Yararlanılan Kaynaklar

- Bessant, J. (1991) **Managing Advanced Manufacturing Technology, The Challenge of the Fifth Wave**, NCC Blackwell, London.
- Bradely, S.P. (1993) "The Role of IT Networking in Sustaining Competitive Advantage", (editörler Bradley, S.P. vd.) **Globalization, Technology and Competition**, Harvard Business School Press, Boston.
- Curtis, G. (1995) **Business Information Systems**, İkinci Baskı, Addison-Wesley, Wokingham.
- Cusumano, M. ve Takeshi, A. (1991) Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-transplant and US Auto Plants, **Strategic Management Journal**, 12, s.563-588.
- Güleş, H.K. (1996) **The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer-Supplier Relationships in The Turkish Automotive Industry**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Leeds Üniversitesi.
- Hicks, O.J. (1993) **Management Information Systems**, 3. Baskı, West Publishing Company, Minneapolis.
- Lamming, R. (1993) **Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply**, The Manufacturing Practitioners Series, Prentice-Hall.
- Landeros, R. ve Monczka, R.M. (1989) Cooperative Buyer/Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture, **Journal of Purchasing and Materials Management**, Fall, s. 9-18.
- LeFauve, R.G. ve Hax, A.C. (1993) "Saturn-The Making of Modern Corporation", (editörler Bradley, S.P. vd.) **Globalization, Technology and Competition**, Harvard Business School Press, Boston.
- Macbeth, D.K. ve Ferguson, N. (1994) **Partnership Sourcing, an Integrated Supply Chain Management Approach**, Financial Times, Pitman Publishing.
- Markland, R.E., Vickery, S.K. ve Davis, R.A. (1998) **Operations Management**, İkinci Baskı, South-Western College Publishing, Ohio.

- Matthysens, P. ve Van den Bulte, C. (1994) Getting Closer and Nicer-Partnerships in the Supply Chain, **Long Range Planning**, 27 (1), s. 50-55.
- Morris, J. ve Imrie, R. (1992) **Transforming Buyer-Supplier Relations: Japanese Style Industrial Practices in a Western Context**, Macmillian, London.
- O'Brien, J.A. (1994) **Introduction to Information Systems**, 7. Baskı, Irwin, Boston.
- Peppard, J. (1993) **IT Strategy For Business**, Pitman, London.
- Porter, M.E. (1985) **Competitive Advantage**, The Free Press.
- Robinson, T. (1989) **Partners in Providing Goods: The Changing Relationship Between Large Companies and Their Small Suppliers**, 3i, London.
- Sako, M. (1992) **Prices, Quality and Trust, Inter-Firm Relations in Britain and Japan**, Cambridge University Press.
- Saunders, M. (1994) **Strategic Purchasing and Supply Chain Management**, The Chartered Institute of Purchasing and Supply, Pitman.
- Schultheis, R. ve Sumner, M. (1995) **Management Information Systems**, 3.baskı, Irwin, Chicago.
- Shapiro, R.D. (1985) **Towards Effective Supplier Management**, Working Paper: 9-785-062, Harvard Business School, Harvard University.
- Spekman, R.E. (1988) Strategic Supplier Selection, Understanding Long-Term Buyer Relationships, **Business Horizons**, 31 (4), s. 75-81.
- TOBB, (1999) Şimdi Elektronik Ticaret Devri, **Ekonomik Forum**, Nisan, s.20-22.
- Womack, S., Jones, D.T. ve Roos, D. (1990), **The Machine That Changed The World**, Rawson Associates, New York.

