

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNE ETKİSİ

Hasan Kürşat GÜLEŞ*

Vural ÇAĞLIYAN**

ÖZET

Günümüz dinamik rekabet ortamında ölçekleri ne olursa olsun başarılı olmuş işletmelerin müşteri ve tedarikçileri ile kurdukları işbirliğinin önemi yadsınamaz. Bu bağlamda çalışmanın amacı küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) tedarik zinciri yönetiminin bir parçası olan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin işletmelerin rekabet gücü üzerinde bir etkisi olup olmadığının tespit edilmesidir. Konya İmalat Sanayiinde faaliyette bulunan 66 KOBİ ile gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında etkin bir tedarik zinciri yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar ve bu yararları elde edebilmek için yapılması gerekenler konusunda önerilerde bulunulmuştur.

1. Giriş

Son yıllarda bir çok işletme, rekabet üstünlüğü elde etmede tedarik zinciri yönetiminin önemini anlamış ve bu bağlamda gerek tedarikçileri gerekse müşterileriyle olan ilişkilerini karşılıklı işbirliği ve menfaat esasına bağlı olarak yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. Yapılan araştırmalar, işbirliği esasına dayalı ilişkilerin işletmelere ek taktikler sunmakta olduğunu ve işletmelerin rekabet güçlerini artırmak amacıyla yaptıkları faaliyetlere (örgüt içi ve dışı) olumlu katkılarda bulunduğunu göstermektedir. Özellikle, tedarikçilerle geliştirilen sıkı işbirliğinin; ürün kalitesinin artırılması, üretim maliyetlerinin azaltılması, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması gibi

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

** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

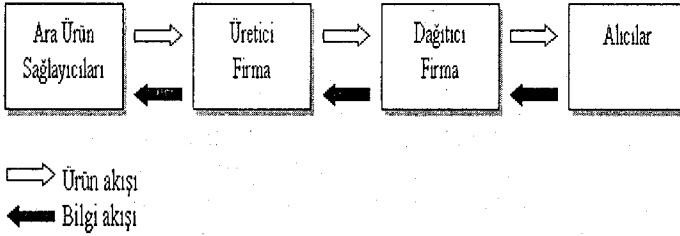
konularda uygulamaya konulan işletme içi düzenlemelerin başarısını artıracak kabul edilmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, ülke ekonomisinde çok büyük bir öneme sahip olan küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının niteliğini incelemektir. Çalışma dört bölümden oluşmakta olup, giriş bölümünü takiben ikinci bölümde tedarik zinciri yönetimi ve tedarik zinciri yönetiminin niteliğinin işletmelerin rekabet gücü üzerine etkisi kuramsal olarak incelenmektedir. Üçüncü bölümde ise tedarik zinciri yönetimi ile ilgili olarak 66 küçük ve orta ölçekli işletme ile gerçekleştirilen bir araştırmanın bulguları sunulmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise, kuramsal inceleme ve araştırma bulguları doğrultusunda işletmeler için önerilerde bulunmaktadır.

2. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi

Tedarik zinciri ara ürün sağlayıcıları, üretim işlemleri, dağıtım kanalları ve alıcılar gibi birbirini tamamlayan unsurların oluşturduğu bir sistem olarak tanımlanabilir. Ürün veya hizmetin alıcıya ulaşana kadar geçtiği tüm basamaklar tedarik zincirinin bileşenlerini oluşturmaktadır. Basit bir tedarik zinciri, ara ürün sağlayıcısı, üretici, dağıtıcı ve alıcı olmak üzere Şekil 1'de görüldüğü gibi dört temel bileşenden oluşmaktadır (Atakan ve Kayacık, 2001).

Şekil 1. Basit Bir Tedarik Zinciri Yapısı



Kaynak: Atakan ve Kayacık, 2001

Tedarik zincirindeki her bir tarafın amacı, en yeni bilgiyi zincirdeki diğer işletmelere aktararak daha etkin bir arz ve talep dengesinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Gereksiz stokların ortadan kaldırılması ve üretim ile müşteriye cevap verebilme hızının artırılması tedarik zinciri yönetiminin kısa vadeli amacını oluştururken, müşteri beklentilerinin istenilen yer, zaman, nitelik ve miktarda karşılanarak rekabet gücünün artırılması uzun vadeli amacını oluşturmaktadır.

Başlangıç noktası tüketici, uç noktası ise hammadde tedarikçileri olan bir dizi işletme yerine bunların tamamını ifade eden tek bir işletme görünümündeki tedarik zinciri; işletmelerin iç çalışmalarını en uygun ve yalın bir şekilde getirirken, aynı zamanda tüm tedarik zincirinin daha uyumlu çalışmasını sağlamak suretiyle de işletmelere müşteri beklentilerini daha etkin bir şekilde karşılmasına yardımcı olmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi; fiyat, kalite, esneklik vb. rekabet unsurlarının geliştirilmesini ve bu alandaki uygulamaların uyumlu, bütünleşmiş ve yüksek performanslı olmalarını sağlamaktadır. Etkin bir tedarik zinciri yönetimi; çok yönlü ve çok kullanışlı gelişim aktivitesi için temel oluşturmakta ve tedarik uygulamalarının işletme vizyonu ile uyumlu olmasını mümkün kılmaktadır (Yaman, 2001).

İçerisinde bulunduğumuz global ekonomide iş dünyasının oynadığı oyunun ismi "tedarik zincirine karşı tedarik zinciri"dir. Bu oyunu besleyen önemli faktörlerden bir tanesi elektronik ticaret olsa da Toyota Motor Corp.'ın öncülüğünü yaptığı ve hızla dünyada binlerce şirket tarafından benimsenen yalın üretimin gerektirdiği yalın tedarik zinciri uygulaması en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi konusunda önde gelen işletmeler lojistik ve/veya malzeme satın alma fonksiyonlarını yeniden yapılandırmaktadırlar. Tedarik zinciri yönetiminin potansiyel avantajlarını anlayan bir çok işletme yalnızca lojistik ve satın alma fonksiyonlarını yeniden yapılandırmakla yetinmemekte, rekabet avantajı sağlamak için diğer fonksiyonları da ele almaktadırlar. Bu konuda en kapsamlı uygulamalar uluslararası stoksuz teslim zinciri oluşturmaya çalışan Japon otomobil üreticileri tarafından yapılmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminde ortak fayda; işletmeler arasındaki işbirliği sonucunda, kalite, fiyat ve tasarım açısından tercih edilecek bir ürün ve gerekli servis yapısı oluşturabilmektir. Bu konuda işbirliğinin en önemli faydası, tarafların ellerindeki bilgileri birleştirmelerinde ortaya çıkmaktadır. Bayi müşteriden aldığı ihtiyaç ve eleştiri bilgilerini; üretici işletme elindeki pazar ve tasarım bilgilerini; satıcı malzeme, fiyat ve kalite bilgilerini aktarmaktadır. Bu durum, tüm taraflara kalite, maliyet ve zaman avantajı olarak geri dönmektedir. Ancak bu olası faydaların elde edilmesi tarafların kazanç bölüşmesine olanak sağlayacak "kazan-kazan" anlaşmalarını yapmalarına bağlıdır (Koroğlu, 2001). Toplu satın alma işlemleri ve karşılıklı bilgi paylaşımı yoluyla kalite, fiyat ve tasarımdan elde edilecek tasarruflar ile üretim maliyetlerinde sağlanacak düşüşler, işletmelerin rakiplerine karşı bir maliyet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminin bir yararı da, işletmelerin uzman oldukları konularda (temel yetenekler) faaliyetlerini yoğunlaşturmalarına olanak sağlamasıdır. Üretici firmanın en iyi bildiği iş, son ürünün prosesleri; satıcı işletme için, sorumlu olduğu malzemeler; bayi için, pazar hakkında daha detaylı bilgi sahibi olmak ve nihai müşterilere malın doğru bir şekilde satışını yapmaktır.

Müşteri hizmetlerindeki belirsizliklerin ortadan kaldırması tedarik zinciri yönetiminin diğer bir faydasıdır. Belirsizlik olarak nitelendirilen parametrelerin başında teslimat tarihleri gelmektedir. Bu belirsizliklerin giderilmesi, detaylı üretim ve nakliye planlarının optimizasyonu, geçmiş bilgilerin geleceğe yön verecek şekilde kullanılmasıyla sağlanabilmektedir. Böylece ortadan kaldırılan belirsizlikler ile düzenlenen müşteri hizmetleri, rekabet gücünü artırıcı bir etken olarak değerlendirilebilir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar çerçevesinde etkin bir tedarik zinciri yönetiminin işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada önemli katkıları olduğu görülmektedir. Ancak, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi tedarik zinciri yönetiminden beklenen olası faydaların elde edilmesi, tedarik zincirini oluşturan taraflar arasında etkin bir bilgi akışı ve karşılıklı güvene dayanan bir ilişkinin oluşturulmasına bağlıdır. Çünkü, günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları büyük ölçüde ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerine bağlıdır. Bunun için işletme içi süreçlerin iyileştirilmesinin yanısıra tedarik zincirinin parçası olan satıcı, müşteri, dağıtıcı vb.'nin desteğinin sağlanabilmesi için karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğinin oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda rekabet avantajı sağlanmasında alıcı ve tedarikçi ilişkilerinin doğasının ve öneminin açıklanması önemli olmaktadır.

2.1. Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Literatürde alıcı-tedarikçi ilişkileri genellikle geleneksel (rekabetçi) ve işbirliği esasına bağlı ilişkiler olmak üzere iki temel grupta incelenmektedir. Ancak uygulamada her iki modelin saf bir uygulamasının olmadığı görülmektedir. Uygulamada alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bu iki model etrafında yoğunlaştığı kabul edilmekte ve uygulama rekabetçi yaklaşıma daha yakınsa rekabetçi, işbirliği yaklaşımına daha yakınsa işbirliği modeli olarak nitelendirilmektedir. Bununla beraber batıdaki işletmelerde ilişkilerin daha çok rekabetçi modele, Japonya'daki işletmelerde ise ilişkilerin işbirliği modeline yakın olduğu kabul edilmekte ve ilişkilerin giderek daha işbirlikçi olduğu belirtilmektedir (Güleş ve Burgess, 2000:32-33; Güleş, 1999a: 48).

Dünyada (Japonya hariç) 1980'lerin ortasına kadar ve Türkiye'de 1990'ların ortalarına kadar hakim olan alıcı-tedarikçi ilişkileri ağırlıklı olarak geleneksel (rekabetçi) model üzerinde yoğunlaşmaktaydı. Geleneksel model, seri üretimin getirdiği anlayışı yansıtmaktadır. Geleneksel yaklaşımda temel amaç, satın alınan mal ve hizmetin fiyatını minimize etmektir. Modelin temel varsayımı tedarikçilerin fiyat dışında birbirinden herhangi bir farkı olmadığıdır (Güleş, 1999a:49; Esin 1997:2-4). Alıcılar düşük fiyat yanında hizmet, kalite, zamanında teslimat ve üretimde esneklik de talep etmektedirler. Bu nedenle bu tür bir ilişkide, alıcı belirli bir mal yada hizmeti

çok sayıda tedarikçiden almaktadır. Bu şekilde alıcı, tedarikçileri fiyat ve fiyat dışı unsurlar konusunda birbirleri ile rekabet ettirebilmekte ve tedarik sürecinin sürekliliği sağlayabilmektedir. Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bir tedarikçinin sipariş kazanması diğer tedarikçinin sipariş kaybedeceği anlamına gelmektedir. Bu tür ilişkilerde tedarikçilerin mamul tasarımı üzerinde çok az veya hiç etkisi yoktur, olması da istenmemektedir. Taraflar arasında bir sorunun ortaya çıkması durumunda ise ticari ilişki genellikle sözleşme sonunda ve hatta bazı durumlarda hemen sona erdirilebilmektedir (Güleş, 1999b:2-4).

Geleneksel (rekabetçi) model 1980'lerden sonra değişmeye başlamıştır. Uluslararası 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 işletmeleri Japon Usulü Alıcı-Tedarikçi ilişkisi adı da verilen İşbirliği modelini uygulamaya itmiştir. Uzun dönemli olan ve "kazan-kazan" felsefesine dayanan bu ilişki, "kazan-kaybet" felsefesine dayanan rekabetçi ilişkilerle kıyaslanınca, her iki taraf için daha iyi bir yaklaşım olmaktadır. Çünkü, günümüz rekabet ortamında ana firmanın ve yan sanayilerin ortaklaşa yaklaşımı, pazarın beklentilerinin gerektiğince karşılanabilmesi için zorunlu olmakta ve bu beklentiler ana firma ve yan sanayileri ilişkilerinde "ortak yaşama" götürmektedir. Bu ortak yaşam dolayısıyla, ana firmalar ve yan sanayiler birbirlerine sağladıkları stratejik destekler sayesinde etkin bir üretim gerçekleştirebilmektedirler.

İşbirliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkileri, satın alınan girdilerin fiyatından ziyade işletmeler arasında işbirliği, geliştirilmiş kalite güvencesi ve esnek dağıtım esasları üzerine kurulmuştur. Bu tür bir ilişkide geleneksel modelden farklı olarak alıcı belli bir mal yada hizmeti az sayıda tedarikçiden almaktadır. Bu modelde bir yandan tedarikçi sayısı azalırken diğer yandan parça bazında girdi yerine alt montajı tamamlanmış sistem alma yoluna gidilmektedir. İşbirliği modelinde tedarikçinin rolü, basit bir parça üreticisinden farklıdır. Genellikle tedarikçinin mamul tasarımına katılımı söz konusu olmaktadır. Bazı durumlarda da alıcı sadece ürünle ilgili genel bilgileri vermekte ve ürün tasarımında doğrudan tedarikçi sorumlu olmaktadır. Ortak yaşamda; ana firma, gerçek vizyonunda yoğunlaşabilmek amacıyla, ürettiği son ürün/ürünlere ait montaj ve alt montaj parçalarının üretimlerini ve tasarımlarını ve bazı prosesleri, belirli koşulların oluşması sureti ile yan sanayi firmalarına aktarmaktadır (White, 2000:6-8). Bu şekilde alıcı konumundaki işletme gerçek uzmanlık alanında yoğunlaşma olanağı bulmaktadır. İşbirliği modelinde taraflar arasında karşılıklı güven ve risk paylaşımı olmaktadır. Böyle bir ilişkide alıcı ve tedarikçiler arasında aktarılan bilgi miktar ve çeşit bakımından yüksektir. Taraflar arasındaki ticari

sözleşmeler ise genellikle esnektir ve yapılan sözleşmeler orta ve uzun vadeli (Güleş, 1999b:5).

Bu açıklamalar ışığında Rekabetçi model ve İşbirliği modelinin karakteristik özelliklerine ilişkin bir karşılaştırma Tablo 1'deki gibi yapılabilir.

Tablo 1. Rekabetçi ve İşbirliği Modelinin Karşılaştırılması

UNSUR	REKABETÇİ	İŞBİRLİKÇİ
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
Fiyatlandırma stratejisi	Rekabetçi	Hedef fiyatlandırma
Fiyat değişimleri	Artma	Azaltma
Hata yüzdesi	Yüksek	Düşük
Kalite geliştirme	Düşük	Yüksek
Bilgi alış veriş	Düşük	Yüksek
Risk paylaşımı	Düşük	Yüksek
Teknolojik destek	Düşük	Yüksek
Karşılıklı güven ve bağımlılık	Düşük	Yüksek

Kaynak: Güleş, 1999b:7

3. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma

Çalışmanın bu bölümünde küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliği ve gelişimini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmanın amacı, varsayımları, yöntemi ve bulguları hakkında bilgi verilecektir. Ayrıca araştırmada elde edilen sonuçların istatistiki bakımdan anlamlı olup olmadıkları değerlendirilecek ve varsayımların doğrulanıp doğrulanmadığı sinanacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bilgi çağı olarak da nitelendirilen günümüz küresel rekabet ortamında, ölçekleri ne olursa olsun, işletmeler açısından etkin bir tedarik

zinciri yönetimi rekabet avantajı elde edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Daha önce tedarik zinciri yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda büyük çoğunluğu ana sanayi işletmeleri olarak tanımlanan ve dolayısıyla ölçek bakımından büyük olan işletmeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmanın amacı ise büyük ölçekli işletmelerde gözlemlenen tedarik zinciri yönetimi ile ilgili uygulamaların ve yaşanan değişimlerin küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki geçerliliğini incelemektir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı; KOBİ'lerde tedarik zinciri yönetiminin bir unsuru olan "alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğini ve alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin işletme performansı üzerindeki etkisini" tespit etmektir. Bu çerçevede araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde belirlemek mümkündür.

- a. İşletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin geçmişteki ve günümüzdeki niteliğinin tespit edilmesi.
- b. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde değişime neden olan faktörlerin belirlenmesi.
- c. İşletmelerin tedarikçi seçiminde dikkate aldıkları faktörlerin önem derecelerindeki değişimi incelemek.
- d. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğindeki değişimin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek.

Bu amaçlar ışığında araştırmanın varsayımlarını şu şekilde belirtebiliriz.

Varsayım 1. İşletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkileri son üç yılda işbirliği esasına göre değişmiştir.

Varsayım 2. İşletmelerin tedarikçi seçim kriterlerinin önem derecesi son üç yılda fiyat dışı faktörler lehine değişmiştir.

Varsayım 3. Daha işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma Konya ilinde yapıldığından, araştırma kapsamı Konya Sanayi Odası'na kayıtlı bulunan 400 işletme ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın amaçları doğrultusunda örnekleme dahil edilen işletmelerin küçük veya orta ölçekli olmaları ve en az üç yıldır faaliyette bulunmaları dikkate alınmıştır. Bu bağlamda araştırma 220 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır (örneğin bkz. Andersen 2000, Güleş 1996, Öğüt 2000). Anket soruları Seyidoğlu (1997) ve Altunışık vd. (2001) tarafından belirtilen ve anket formu hazırlanmasında dikkat edilmesi gerekli hususlar çerçevesinde hazırlanmıştır. Anketi oluşturan sorular tespit edildikten sonra, taslak anketteki sorular araştırmanın amaçları ve varsayımları ile karşılaştırılmıştır. Bu şekilde anket sorularının araştırmanın amaç ve varsayımları ile uyumlu olup olmadığı belirlenmiştir. Ankete son şeklini vermeden önce, taslak anket konunun uzmanı akademisyenlere ve işletme yöneticilerine sunulmuş anket üzerinde görüş bildirmeleri istenmiştir. Bu süreç sonunda anketin bazı soruları ve açıklamaları yeniden yazılarak ankete son şekli verilmiştir.

Hazırlanan anketler hem posta yolu ile hem de internet üzerinden (işletmelerin elektronik posta adreslerine davetiye göndermek suretiyle) işletmelere ulaştırılmıştır. 30 Ocak 2002 tarihi itibarı ile değerlendirmeye uygun 66 adet anket formu elde edilmiştir. Bu %30'luk bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir. Bu konuda daha önce yapılan çalışmalar dikkate alındığında, ana kütleden seçilen örnekler üzerinde gerçekleşen geri dönüş oranının %20 ile %40 arasında değiştiği görülmektedir. Örneğin, Güleş (1999c) tarafından yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %32 olarak gerçekleşmiştir. Akın (1998) tarafından yapılan bir başka çalışmada geri dönüş oranı %30 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda %30 düzeyindeki bir geri dönüşüm oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilebilir.

Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak "SPSS (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)/Windows 10.0 Sürümü" ile analiz edilmiştir. Anket ile toplanan verilerin büyük bir çoğunluğu parametrik olmayan (non-parametric) veri olduğundan mümkün olduğu sürece parametrik olmayan testler kullanılmıştır (bkz. Sigel ve Castellan, 1988:33-36; Rowntree, 1991:124-128; Tokol, 1996:72-79).

3.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

3.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel

Bilgiler

Konya'da faaliyette bulunan ve araştırmaya katılan işletmelerin sanayi sektörlerine göre dağılımı Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

<i>Sektörlere Göre Dağılım</i>	Sayısı	Yüzde
Makine imalat	11	16,7
Gıda	10	15,2
Orman ürünleri	9	13,6
<i>Metal ve metal ürünleri</i>	8	12,1
Plastik ürünler	7	10,6
Tekstil ve konfeksiyon	6	9,1
Otomotiv yedek parça	3	4,5
Diğer	12	18,2
Toplam	66	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan personel sayısı 35 ile 355 arasında değişmekte olup, ortalama işçi sayısı 76 dir. 1 ile 50 arasında personele sahip olan işletme sayısı 16 (%29,1), 50 ile 199 arasında personele sahip işletme sayısı 39 (%70,9) dur. Araştırmaya katılan işletmelerin iş hayatında buldukları ortalama süre 19 yıl olup, en genç işletme 3 yıldır, en yaşlı işletme 65 yıldır faaliyet göstermektedir.

İşletmelerin üretim türleri ve üretim hacimlerine ilişkin bilgiler Tablo 3'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3. İşletmelerin Üretim Türleri ve Üretim Hacimleri

Üretim Türü	Sayısı	Yüzde	Üretim Hacmi		Yüzde
Sipariş	14	21,2	Yüksek	19	28,8
Karma	46	69,7	Orta	41	62,1
Seri	6	9,1	Düşük	6	9,1
Toplam	66	100,0	Toplam	66	100,0

Tablo 3'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu sipariş ve karma üretim türünü kullanmaktadır. Bu işletmelerin nispeten esnek bir yapıya sahip olduklarının bir göstergesidir. Günümüzde, ölçek ekonomisinin yerini çeşit ekonomisine bıraktığı dikkate alınırsa bu sonuç oldukça önemlidir. Ancak bu oranın yüksek çıkmasındaki en önemli etkenin araştırmaya dahil edilen işletmelerin KOBİ'ler olmasından kaynaklandığını ihmal etmemek gerekir.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları sektörün rekabet yapısına ilişkin görüşleri Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektördeki Rekabet Düzeyine İlişkin Görüşleri

Rekabet Düzeyi	Sayısı	Yüzde
Düşük	2	3,1
Orta	25	38,5
Yüksek	25	38,5
Çok yüksek	13	20,0
Toplam	65	100,0

Tablo 4'de görüldüğü gibi işletmeler içerisinde buldukları sektörün rekabet düzeyini %3,1'i düşük, %38,5'i orta düzeyde, %38,5'i yüksek düzeyde ve %20'si çok yüksek düzeyde olarak belirtmişlerdir. İşletmelerin yarısından fazlası (38 tanesi) yoğun bir rekabet ortamında faaliyette bulduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin faaliyette buldukları sektördeki rekabet düzeyini yüksek görmeleri, pazarda rekabet güçlerini artırmada ve rekabetçi üstünlüklerini devam ettirmede gerek teknik gerekse örgütsel düzenlemelerde bulunmaları gerektiğinin bilincinde olmaları bakımından önemli olmaktadır.

3.3.2. İşletmelerin Tedarikçileri İle Olan İlişkileri

Bu bölümde işletmelerin tedarikçileri olan ilişkileri, tedarikçi ilişkilerindeki değişimin nedenleri, işletmelerin tedarikçi seçim kriterleri ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi incelenecektir.

a. İşletmelerin Tedarikçileri İle Olan İlişkilerinin Niteliğindeki Değişim

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğindeki değişimi belirlemek amacıyla Sako (1992) tarafından geliştirilen ve Güleş (1996) tarafından modifiye edilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 11 değişik kriterden oluşmakta ve elde edilen toplam puanlar alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin saptanmasına ve sınıflandırılmasına olanak sağlamaktadır. Bu 11 maddenin her biri için üç seçenek söz konusu olup, 1 ile 3 arasında değişen bir ölçekte değerlendirilmiştir. Her bir kriter için ortalama değer üçe yaklaştıkça tedarikçilerle ilişkilerde işbirliği uygulamasına daha fazla ağırlık verildiği anlaşılmaktadır. Ölçekte 11 saf bir rekabetçi ilişkiyi ifade ederken, 33 saf bir işbirlikçi ilişkiyi ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, ölçek üzerinde toplam puan 11'den 33'e yaklaştıkça alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin daha işbirlikçi olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin araştırma dönemini kapsayan son üç yıldaki tedarikçileri ile olan ilişkilerinin niteliğindeki değişim Tablo 5'de görüldüğü gibidir.

Tablo 5. İşletmelerin Tedarikçileri İle Olan İlişkilerinin Niteliğindeki Değişim

Değişimde Etkili Olan Faktörler	Üç Yıl Önce		Şu Anda		Wilcoxon Testi	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Z	P
	Ticari ilişkinin süresi	1,95	0,80	2,58	0,59	-4,950
İletişim kanalları ve yoğunluğu	1,51	0,56	2,57	0,56	-6,096	<0,001
Sözleşmelerin esneklik derecesi	1,36	0,55	2,43	0,70	-6,147	<0,001
Ticari güven düzeyi	1,41	0,56	2,41	0,68	-5,952	<0,001
Karar alma ve uygulama	1,23	0,43	2,39	0,71	-6,190	<0,001
Teknoloji transferi	1,69	0,70	2,38	0,69	-4,691	<0,001
Genel tedarik uygulaması	1,38	0,56	2,31	0,66	-5,670	<0,001
Risk paylaşma derecesi	1,44	0,56	2,28	0,69	-5,385	<0,001
Sipariş verme prosedürü	1,44	0,53	2,25	0,66	-5,557	<0,001
Karşılıklı ticari bağımlılık	1,39	0,55	2,20	0,78	-5,383	<0,001
Kontrol düzeyi ve sıklığı	1,34	0,54	2,11	0,85	-5,454	<0,001
Toplam	14,76	3,10	23,64	4,68	-6,837	<0,001

İşletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin niteliğine bakıldığında üç yıl önceki kriterlerin ortalamaları sırasıyla ticari ilişkinin süresi (1,95), teknoloji transferi (1,69), iletişim kanalları ve yoğunluğu (1,51), risk paylaşma derecesi (1,44), sipariş verme prosedürü (1,44), ticari güven düzeyi (1,41), karşılıklı ticari bağımlılık (1,39), genel tedarik uygulaması

(1,38), sözleşmelerin esneklik derecesi (1,36), kontrol düzeyi ve sıklığı (1,34), karar alma ve uygulama (1,23) şeklindedir.

Mevcut durumun ortalamaları ise sırasıyla ticari ilişkinin süresi (2,58), iletişim kanalları ve yoğunluğu (2,57), sözleşmelerin esneklik derecesi (2,43), ticari güven düzeyi (2,41), karar alma ve uygulama (2,39), teknoloji transferi (2,38), genel tedarik uygulaması (2,31), risk paylaşma derecesi (2,28), sipariş verme prosedürü (2,25), karşılıklı ticari bağımlılık (2,20), kontrol düzeyi ve sıklığı (2,11) şeklindedir.

Tablo 5'de görüldüğü gibi mevcut durum dikkate alındığında araştırmaya katılan işletmelerin üç yıl öncesi ile kıyaslanınca her bir alıcı-tedarikçi ilişkisi kriterinde işbirliği esasına daha yakın bir yaklaşımı tercih etmeye başladıkları görülmektedir. Her bir faktör için son üç yıldaki değişim Wilcoxon testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Ayrıca, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğine ilişkin ortalama toplam puanlara bakıldığında üç yıl öncesi için 14,76 iken mevcut durumda 23,46 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan işletmelerin alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin son üç yılda daha işbirlikçi bir yapıya kaydığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar "işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkileri son üç yılda işbirliği esasına göre değişmiştir" şeklindeki *-1- numaralı varsayımımızı* desteklemektedir. Bu varsayımına bir destekte işletmelere "Tedarikçilerinizle ilişkileriniz genel olarak nasıl değişmekte?" şeklinde sorulan bir sorudan da elde edilen sonuçlardan anlaşılmaktadır. İşletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin niteliği ile ilgili bilgiler ise Tablo 6'de görüldüğü gibidir.

Tablo 6. İşletmelerin Tedarikçileri İle Olan İlişkilerinin Niteliği

<i>İlişkilerin Niteliği</i>	Sayısı	Yüzde
<i>Daha İşbirlikçi</i>	24	39,3
Değişmiyor	16	26,2
Daha Rekabetçi	21	34,4
Toplam	61	100,0

Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin %39,3'ne göre işletmeler tedarikçileri ile olan ilişkilerinin niteliği daha işbirlikçi, %34,4'üne göre daha rekabetçi bir yapıya kavuşmaktadır. İşletmelerin %26,2'sine göre ise ilişkilerin niteliği değişmemektedir. Bu durum, araştırma kapsamındaki KOBİ'ler henüz değişimin başlangıç aşamasında olsalar dahi, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin rekabetçi yapıdan işbirliği yapısına doğru değişime başladığını göstermektedir.

b. İşletmelerin Tedarikçileri İle Olan İlişkilerinin Niteliğinin Değişme Nedenleri

İşletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin değişme nedenlerini tespit etmek amacıyla Tablo 6'daki faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 az önemli ve 5 çok önemli anlamındadır. İşletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin değişme nedenleri Tablo 7'de görüldüğü gibidir.

Tablo 7. İşletmelerin Tedarikçileri İle Olan İlişkilerin Değişme Nedenleri

Nedenler	Ort.	Std. Sap
Müşterilerden (Anasanayi işletmelerinden) gelen baskılar	4,14	1,72
Uluslararası alanda meydana gelen değişimler	4,03	1,77
Ekonomik faktörler	3,98	1,72
Rekabetin artması	3,92	1,78
Hükümet politikaları	3,75	1,85
Ürün teknolojisinde meydana gelen bir değişiklik	3,56	1,86
Bilişim teknolojileri ve internetin sağladığı yeni olanaklar	3,44	1,72
İŞLETMEMİZDE YENİ ÜRETİM TEKNİKLERİNİN UYGULANMAYA BAŞLAMASI	3,24	1,82

Not: (i) n=59; (ii) Ölçekte 1 az önemli, 5 çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=38,917$ ve $p<.001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 7'de görüldüğü gibi müşterilerden gelen baskılar 4,14 ortalama ile birinci sırada yer almaktadır. Bu sonuç araştırmaya katılan işletmelerin KOBİ'ler olması bakımından anlamlıdır. Çünkü KOBİ'ler genellikle büyük (anasanayi) işletmelere girdi sağlayan işletmelerdir. Gerek teoride gerekse daha önce yapılan çalışmalarda (bkz. Imrie ve Morris, 1992:641-652) alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki değişimin temel olarak anasanayi (alıcı konumundaki) işletmelerinden başladığı ve kademeli olarak tedarik zincirinin alt düzeylerine yayıldığı belirtilmektedir. Bu bağlamda günümüz rekabet ortamında işletmelerin müşteri odaklı olmaları gerektiği dikkate alındığında ana sanayi işletmelerinde tedarik zinciri yönetimine ilişkin taleplerinin araştırmaya katılan işletmeler tarafından dikkate alındığı görülmektedir.

Uluslararası alanda meydana gelen değişimler 4,03 ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu bağlamda son yıllarda ülkemizde yabancı sermaye yatırımlarının artması sonucu, yabancı üreticilerin (Toyota, Hundy vb.) tedarik zinciri konusundaki taleplerinin bu değişimde etkili olduğu ileri sürülebilir.

Ekonomik faktörler 3,98 ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır. Ülkemizde yaşanan enflasyon, ekonomik krizler ve dalgalanmalardan işletmeler oldukça zarar görmektedirler. Dolayısıyla, işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkileri de bu etkenlere bağlı olarak kimi zaman kısa vadeli tedbirler olan ödemelerin aksamaması, daha ucuza hammadde ve malzeme talebi şeklinde olabileceği gibi son yıllarda uzun vadeli sonuçları görülen tedarik zinciri yönetiminde daha işbirlikçi ilişkilerin geliştirilerek kalite, fiyat, dağıtım vb. konularda işbirliğinin sağlayacağı avantajlardan yararlanma şeklinde değerlendirilebilir.

Rekabetin artması 3,92 ortalama ile dördüncü sırada yer almaktadır. Hem ulusal hem de uluslararası rekabetin artması, işletmeleri daha kaliteli ürünleri daha rekabetçi bir fiyat düzeyinde üretmeye zorlamaktadır. İşletmeler piyasa koşullarına göre yaşadıkları zorlukları tedarikçilerine yansıtmakla kalmamakta, işletmeler arası ilişkilerde köklü değişiklikler yapılmasını da talep etmektedirler.

Hükümet politikaları 3,75 ortalama ile beşinci sırada yer almaktadır. Üretim ve kalite ile ilgili yapıları yasal düzenlemeler ve hükümetin kalite standartları ile ilgili yaptığı çalışmalarda işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerini etkilemektedir.

Bu faktörleri ürün ve süreç teknolojileri alanında meydana gelen gelişmeler izlemektedir. Ürün teknolojisinde meydana gelen değişiklik 3,56 ortalama, bilişim teknolojileri ve internetin sağladığı yeni olanaklar 3,44 ortalama ile tabloda yer almaktadır. İşletmelerde bilişim teknolojilerinin kurulması ve bilişim teknolojileri aracılığı ile internet üzerinden yeni iş şekillerinden yararlanılması alıcı-tedarikçi ilişkilerine yeni boyutlar

kazandırmakta ve web tabanlı tedarik zinciri yönetimi gibi uygulamalar söz konusu olmaktadır. İşletmemizde yeni üretim tekniklerinin uygulanmaya başlaması 3,24 ortalama ile bir başka faktör olarak yer almaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda da (Güleş, 1999a) görüleceği gibi işletmelerin toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim vb. yeni üretim tekniklerini uygulamaya koymaları kaçınılmaz olarak tedarikçi desteğini gerektirmekte, bu ise tedarikçilerle olan ilişkilerin değişmesine sebep olmaktadır.

Görüldüğü gibi Tablo 7'de belirtilen faktörlerin her biri araştırmaya katılan işletmelerce alıcı-tedarikçi ilişkilerinin değişiminde yüksek derecede önemli görülmektedir.

C. İŞLETMELERİN TEDARİKÇİ SEÇİMİNDE DİKKATE ALDIKLARI KRİTERLERDEKİ DEĞİŞİM

Alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki niteliklerin değişiminin bir göstergesi de tedarikçi seçiminde dikkate alınan faktörlerin önem derecesi olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin tedarikçi seçiminde dikkate aldıkları kriterleri belirlemek ve bu kriterlerin önem derecelerinde son üç yılda bir değişim olup olmadığını ölçmek amacıyla Tablo 8'deki kriterler beşli bir likert ölçeği ile sorulmuştur. Ölçekte 1 az önemli ve 5 çok önemli anlamındadır. İşletmelerin tedarikçi seçim kriterleri ve bu kriterlerdeki değişim Tablo 8'de görüldüğü gibidir.

Tablo 8. İşletmelerde Tedarikçi Seçiminde Dikkate Alınan Kriterlerin Önem Düzeyi

TEDARİKÇİ SEÇİM KRİTERLERİ	Üç Yıl		Şu		Wilcoxon	
	Önce		Anda		Testi	
	Ort.	Std. Sap	Ort.	Std. Sap	Z	P
Mamul kalitesi	2,58	1,48	3,71	1,36	-5,63	<,001
Kalite kontrol tekniklerinin bilincinde olmak ve uygulamak	2,18	1,31	3,58	1,35	-5,72	<,001
Teknolojik destek	2,33	1,26	3,56	1,34	-5,71	<,001

Düşük maliyet	2,55	1,39	3,34	1,46	-4,91	<,001
Ar-Ge faaliyetleri	2,18	1,23	3,24	1,49	-5,79	<,001
Dağıtım konusunda verilen taahhüdlere gerçekleştirebilme gücü	2,54	1,41	3,21	1,43	-4,18	<,001
Maliyet düşürme programları	2,34	1,19	3,13	1,41	-4,83	<,001
Çok sayıda değişik talepleri çabuk karşılatabilme gücü	2,42	1,37	3,07	1,35	-5,62	<,001
Coğrafi yakınlık	2,46	1,38	3,02	1,39	-3,01	<,001
Müşteriye (size) yönelik yatırım araçlarına yatırımda bulunmak	2,22	1,16	2,83	1,43	-4,40	<,001

Üç yıl önceki durum sırasıyla mamul kalitesi (2,58), düşük maliyet (2,55), dağıtım konusunda verilen taahhütleri gerçekleştirebilme gücü (2,54), coğrafi yakınlık (2,46), çok sayıda değişik talepleri çabuk karşılayabilme gücü (2,42), maliyet düşürme programları (2,34), teknolojik destek (2,33), müşteriye yönelik yatırım araçlarına yatırımda bulunmak (2,22), kalite kontrol tekniklerinin bilincinde olmak ve uygulamak (2,18), ar-ge faaliyetleri (2,18) şeklindedir. Görüldüğü gibi kriterlerin ortalamaları orta derecededir.

Şu andaki durum sırasıyla mamul kalitesi (3,71), kalite kontrol tekniklerinin bilincinde olmak ve uygulamak (3,58), teknolojik destek (3,56), düşük maliyet (3,34), ar-ge faaliyetleri (3,24), dağıtım konusunda verilen taahhüdlere gerçekleştirebilme gücü (3,21), maliyet düşürme programları (3,13), çok sayıda değişik talepleri çabuk karşılayabilme gücü (3,07), coğrafi yakınlık (3,02), müşteriye (size) yönelik yatırım araçlarına yatırımda bulunmak (2,83) şeklindedir.

Tedarikçi seçim kriterlerinin önem dereceleri dikkate alındığında işletmelerin üç yıl öncesi tedarikçi seçim kriterlerinin daha çok rekabetçi alıcı-tedarikçi ilişkilerine yakın olduğu görülmektedir. Çünkü, işletmeler tedarikçi seçiminde kaliteye çok yüksek derecede önem vermekle beraber, kalitenin geliştirilmesine olanak sağlayacak kriterlere, örneğin "kalite kontrol tekniklerini kullanmak", "AR-GE faaliyetleri" vb. kriterlere düşük derecede önem vermektedirler. Benzer bir durum "düşük maliyet" (ikinci derecede önemli) ve "maliyet düşürme programları" (altıncı derecede önemli) kriterleri

İNİNDE SÖZ KONUSUDUR. MEVCUT DURUMA İLİŞKİN KRİTERLERE BAKILDIĞINDA BU UYUMSUZLUĞUN BİR ÖLÇÜDE ÇÖZÜLDÜĞÜ VE TEDARİKÇİ SEÇİM KRİTERLERİNİN İŞBİRLİĞİ MODELİNE DAHA ÇOK UYDUĞU GÖRÜLMEKTEDİR. TABLO 8'E BAKILDIĞINDA İŞLETMELERİN TEDARİKÇİ SEÇİM KRİTERLERİNİN ÖNEM DERECELERİ ZAMAN İÇERİSİNDE FİYAT DIŞI FAKTÖRLER LEHİNE DEĞİŞMEKTEDİR. BU ARTIŞLAR HER BİR KRİTER İÇİN WILCOXON TESTİNE GÖRE İSTATİSTİKSEL BAKIMDAN ANLAMLIDIR. BU SONUÇLAR "İŞLETMELERİN TEDARİKÇİ SEÇİM KRİTERLERİNİN ÖNEM DERECESESİ SON ÜÇ YILDA FİYAT DIŞI FAKTÖRLER LEHİNE DEĞİŞMİŞTİR" ŞEKLİNDEKİ -2- NUMARALI VARSAYIMIMIZI DESTEKLEMEKTEDİR.

d. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Niteliğinin İşletmelerin

Performansı Üzerine Olan Etkisi

ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELER, TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE DAHA İŞBİRLİKÇİ İLİŞKİLERİN KENDİLERİNE REKABET AVANTAJI SAĞLADIĞINI BELİRTMİŞ OLSALAR DA, ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN NİTELİĞİNİN İŞLETMELERE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAYACAK REKABET UNSURLARININ PERFORMANSLARI ÜZERİNDE BİR ETKİŞİ OLUP OLMADIĞI ARAŞTIRILMIŞTIR. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÇOK AZ SAYIDA İŞLETMENİN PAZAR PAYI VE YILLIK KÂR PAYI GİBİ VERİLERİ VERMİŞ OLMASINDAN DOLAYI PERFORMANS ÖLÇÜTÜ OLARAK, İŞLETMELERE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAYAN UNSURLAR AÇISINDAN PERFORMANSLARI DİKKATE ALINMIŞTIR. BU BAĞLAMDA, İŞLETMELERİN PERFORMANSINDA SON ÜÇ YILDA MEYDANA GELEN DEĞİŞİMİ TESPİT ETMEK AMACIYLA TABLO 9'DAKİ FAKTÖRLER BEŞLİ BİR LİKERT ÖLÇEĞİ ŞEKLİNDE SORULMUŞTUR. ÖLÇEKTE 0 ÇOK AZALDI VE 4 ÇOK ARTTI ANLAMINDADIR. İŞLETMELERDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ BİREYSEL PERFORMANS KRİTERLERİ VE BU KRİTERLERE İLİŞKİN PUANLARIN TOPLANMASI SURETİYLE ELDE EDİLEN "TOPLAM PERFORMANS".* ÖLÇÜTÜ ÜZERİNDE BİR ETKİSİNİN OLUP OLMADIĞINI BELİRLEMELİK AMACIYLA ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELER GÜLEŞ (1999-3) TARAFINDAN UYGULANAN METODA BENZER BİR ŞEKİLDE **medyan** KURALINA GÖRE "DAHA REKABETÇİ" VE "DAHA İŞBİRLİKÇİ" OLMAK ÜZERE İKİ GRUBA AYRILMIŞTIR. ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN NİTELİĞİNİN İŞLETMELERİN BİREYSEL VE TOPLAM PERFORMANSLARI ÜZERİNDE OLAN ETKİLERİ TABLO 9'DA GÖRÜLDÜĞÜ GİBİDİR.

* Rekabet unsurlarına ilişkin puanlar toplanmadan önce bu unsurlara ilişkin Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Değer 0,89 olup, değişkenlere ilişkin bireysel puanların toplanarak toplam puanın alınmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Niteliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri

Performans Göstergeleri	Tüm Örnek İçin (N=66)		Alıcı-Tedarikçi İlişkileri					M-W U Testi (Tek Yönlü)
			Daha Rekabetçi (n=40)		Daha İşbirlikçi (n=26)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
Pazar payı	1,77	1,28	1,68	1,25	1,92	1,32	,23	
Yıllık satışlar	1,89	1,19	1,80	1,16	2,04	1,25	,22	
Ürün kalitesi	2,74	0,87	2,55	0,85	3,04	0,82	<,01	
Yeni ve geliştirilmiş ürün sunumu	2,67	0,93	2,48	0,88	2,96	0,96	<,01	
Verimlilik	2,41	0,94	2,33	0,84	2,62	0,98	<,05	
Yıllık kar	1,67	1,06	1,68	0,89	1,65	1,29	,37	
Ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği	2,47	0,96	2,38	0,90	2,62	1,06	,10	
Toplam	15,62	5,63	14,90	5,30	16,85	5,89	<,05	

Not: (i) n=66 (ii) parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren işletme sayısını göstermektedir.

Tablo 9'da görüldüğü gibi 40 işletme daha rekabetçi bir yapıya sahipken 26 işletme daha işbirlikçi bir yapıya sahiptir. Daha rekabetçi ve daha işbirlikçi işletmelerin performans göstergeleri dikkate alındığında her bir ölçek üzerinde daha işbirlikçi işletmelerin performansının yüksek olduğu

görülmektedir. Ürün kalitesi, yeni ve geliştirilmiş ürün sunumu, verimlilik, ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği gibi performans ölçütleri istatistiksel bakımdan Mann-Whitney U Tek Yönlü testine göre anlamlıdır. Araştırmaya katılan işletmelerin henüz az bir kısmı (26 işletme) daha işbirlikçi bir tedarik zinciri yönetimini esas aldıkları dikkate alındığında alıcı-tedarikçi ilişkilerinin zaman içerisinde daha işbirlikçi bir yapıya kavuştukça diğer performans kriterlerindeki farklılıklarında belirginleşerek istatistiksel bakımdan anlamlı bir hale geleceği söylenebilir. Tablo 9'deki sonuçlara bakıldığında elde edilen sonuçların "daha işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkilerinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır" şeklindeki -3- numaralı varsayımımızı desteklediği görülmektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Küresel rekabet ortamında tedarik zinciri yönetiminin küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamadaki yeri ve önemini incelemek amacıyla güden bu çalışmada, kuramsal bazda yapılan incelemelerden günümüzde ekonomik, teknolojik ve politik gelişmelere bağlı olarak pazarların küreselleştiği ve bunun sonucunda rekabetin gerek nitelik gerekse nicelik bakımından yoğunlaştığı görülmektedir. Küreselleşen pazarlarda işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları, pazardaki gelişmeleri yakından takip ederek müşterilerin gereksinim duydukları mal ve hizmetleri istenilen yer, zaman, miktar, kalite ve fiyatta karşılayabilme yeteneklerini geliştirecek örgütsel (işletme içi ve dışı) ve teknolojik (bilgi ve ileri imalat) düzenlemeler yapmalarına bağlı olmaktadır.

Türk ekonomisinde ve sanayiinde çok önemli bir potansiyele sahip olan Konya ilinde faaliyette bulunan KOBİ'lerde yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında şu **değerlendirmeleri** yapmak mümkündür.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin son üç yılda daha işbirlikçi bir hale geldiği araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin henüz değişimin başlangıç aşamasında oldukları istatistiksel analizlerden anlaşılmaktadır. Bu bağlamda araştırmaya katılan işletmelerin alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bir geçiş süreci yaşadıklarını söylemek mümkündür.

İşletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerin değişme nedenlerine bakıldığında, araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunun tedarikçi konumundaki işletmeler olmalarından dolayı, "müşterilerden gelen baskılar"ın birinci derecede etkili bir faktör olarak belirtilmesi anlamlı bir sonuçtur. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin değişiminde önemli faktörler olarak kabul edilen ürün ve süreç teknolojilerine ilişkin faktörlerin önem derecelerinin çalışmada diğer faktörlere göre göreceli

olarak daha düşük çıkması, araştırmaya dahil edilen işletmelerin KOBİ'ler olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

İşletmelerde tedarikçi seçiminde dikkate alınan kriterler incelendiğinde; işletmelerin tedarikçi seçim kriterlerinin her birine verdikleri önem derecelerinde üç yıl öncesine göre bir artış olduğu görülmektedir. Bu alıcı konumundaki işletmelerin son üç yılda tedarikçi seçiminde daha hassas davranmaya başladıklarını göstermektedir. Yine araştırma bulgularına göre üç yıl öncesine göre tedarikçi seçim kriterlerinde önem derecesinin işletmelerin tedarikçi seçimi, kalite, AR-GE vb. fiyat dışı faktörlere daha çok önem verdikleri görülmektedir. Tedarikçi seçim kriterlerinde fiyat dışı faktörlere verilen önem derecesindeki artış alıcı-tedarikçi ilişkilerinin, daha işbirlikçi bir yapıya doğru değiştiği şeklinde yorumlanabileceği gibi, alıcı konumundaki işletmelerin kalite, maliyet ve dağıtım konusundaki sorumlulukları tedarikçilere yükledikleri şekilde de değerlendirilebilir.

Araştırma bulguları daha işbirlikçi bir yapının işletmelerin performansına olumlu etkide bulunduğunu göstermiştir. Bu bağlamda kuramsal bazda yapılan incelemelerden ve araştırma kapsamına alınan işletmelerden elde edilen bulgular ışığında; kalite, fiyat, zaman ve esneklik olarak sıralanan rekabet önceliklerine yaptıkları katkılar ve işletmelerin toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, esnek üretim vb. uygulamalara yaptıkları destek nedeniyle daha işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkilerinin; işletmelerin rekabet gücüne katkıları olduğu görülmektedir.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler, kuramsal ve ampirik bulgular ışığında işletme yöneticilerine şu **önerilerde** bulunmak mümkündür.

Günümüzde rekabet üstünlüğü elde etmede oldukça önemli olan tedarik zinciri yönetiminde alıcılarla ve tedarikçilerle karşılıklı güven ve ortaklığa dayanan, işbirliğinin ön planda olduğu şeffaf ilişkiler oluşturulmalıdır. Bu bağlamda işletmeler tedarikçileri ile olan ilişkilerini fiyat esasına dayalı rekabetçi yapıdan karşılıklı güven ve menfaate dayalı işbirliği esasına göre yeniden yapılandırmalıdır. Burada taraflar arasında doğru ve zamanlı bilgi değişimi, kazanç ve özellikle kriz durumlarındaki risk paylaşımı ilişkilerinin sıhhati bakımından büyük bir önem taşımaktadır.

İşletmede gerçekleştirilen her değişimde olduğu gibi tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının da başarısı büyük ölçüde yeni ilişkilerin gerektirdiği niteliklere sahip işgücünün işletmede istihdam edilmesine bağlıdır. İşletmede öncelikle satın alma departmanında çalışan personelin sahip olması gereken nitelikleri dikkate alarak, tedarik zinciri yönetiminde daha işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için satın alma personeli eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Bu bağlamda işletme yönetimi, hizmet içi eğitim faaliyetleri veya üniversite ve danışman kuruluşlarla işbirliği yaparak gerekli niteliklere sahip işgücünün işletmede istihdamını sağlamalıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi tedarik zinciri yönetiminde işbirliği modelini uygulayan işletmeler bir çok avantaj sağlamaktadır. Ancak bu avantajların elde edilmesi örgüt içi ve dışı ilişkilerde kapsamlı değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir. Bu ise, işletme yönetiminin özellikle üst yönetimin tedarikçilerle işbirliği esasına dayalı ilişkiler geliştirilmesi konusunda kararlılığına ve gerekli desteği sağlamasına bağlıdır.

ABSTRACT

Regardless of company size, the impact of cooperating with customers and suppliers can not be denied in being successful in today's dynamic competitive environment. In this context, the goal of this study is to investigate the impact of buyer-supplier relationships, which is a part of supply chain management, on companies' competitive strength in Small and Medium Sized Enterprises' (SME's). Depending on the findings gathered from 66 SME's located in Konya Manufacturing Industry, the advantages of an effective supply chain management are illustrated and recommendations about achieving such an effective supply chain management practices are made.

KAYNAKÇA

- Akın H.B. (1998), **Küresel Rekabet Ortamında Teknoloji Yönetimi ve Bisküvi, Çikolata ve Gofret Sanayiinde Teknoloji Yönetimine İlişkin Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Altunışık R. vd. (2001), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 1. Basım, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Andersen A. (2000), **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Planlaması**, Sabah Yayınları, İstanbul.
- Atakan F. ve Kayacık G. (2001), **"Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Web Tabanlı Entegrasyonu"**, <http://bornova.ege.edu.tr/~kayacik/download/odtuyik.doc>
- Esin A. (1997), **"Kobilerin, Geleceklerinin Işığında Kalite Sorunları"**, Kalder Altıncı Ulusal Kalite Kongresi.
- Güleş H. K. (1996), **The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on Buyer-Supplier Relationships in The Turkish Automotive Industry**, Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Leeds, School of Business and Economics Studies, U.K.
- Güleş H.K. (1999a), **"Reappraising the Purchasing Department's Function: The Influence of Partnership Sourcing Practices"**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:9, Isparta.
- Güleş H.K. (1999b), **"Elektronik Veri Değişiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri"**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Yüksekokulu Dergisi, Sayı:3, Konya.

- Güleş H.K. (1999c), **Bilgi Çağı Sanayi İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojileri**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Konya.
- Güleş H.K. ve Burgess T.F. (2000), "**Manufacturing Technology and the Supply Chain**", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.2, No.1, U.K.
- Imrie R. Ve Morris J. (1992), "A review of Recent Changes in Buyer-Supplier Relations", *OMEGA International Journal of Management Science*, 20 (5/6).
- Köroğlu Y. (2001), "**İş Dünyasında Yeni Bir Çalışma Kültürü: Tedarik Zinciri Yönetimi**", <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000730/haber/9.html>
- Öğüt A. (2000); **Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Rowntree D. (1991) **Statistics Without Tears: A Primer for Non-mathematicians**, Penguin Books, London.
- Sako M. (1992), **Prices, Quality and Trust, Inter-Firm Relations in Britain and Japan**, Cambridge University Press.
- Seyidoğlu H. (1997), **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Güzem Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- Siegel, S. ve Castellan, N.J. (1988) **Nonparametric Statistics for the Behavioural Sciences**, 2nd edition, McGraw-Hill International Editions, London.
- Tokol; T. (1996) Pazarlama Araştırması, Uludağ Üniversitesi Yayını, 8. Basım, Bursa.

White H.M.F. (2000), "**Buyer-Supplier Relationships in the UK Fresh Product Industry**", British Food Journal, Vol.102, No. 1, MBC University Press.

Yaman Z. (2001), "**Tedarik Zinciri Yönetiminde (SCM) Bilgisayar Yazılımları ve SCM'ye Geçiş Uygulamaları**", <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/2001>.