

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi
Y.2009, C.14, S.3 s.461-479.

Suleyman Demirel University
The Journal of Faculty of Economics
and Administrative Sciences
Y.2009, Vol.14, No.3 pp.461-479.

ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ*

THE EFFECT OF THE BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS ON BUSINESS PERFORMANCE

Öğr.Gör.Vural ÇAĞLIYAN**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) bağlamında alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin işletme performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığının belirlenmesidir. Konya İmalat Sanayinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan çalışma sonucunda, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde işbirlikçi bir yapıya sahip olan işletmelerin performanslarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

The aim of this paper is to determine whether the buyer-supplier relationships have an effect on company performance in terms of supply chain management or not. In the result of the study carried out on the companies operating in the Konya manufacturing industry, it has been stated that the performance of the companies which have a cooperative structure in buyer-supplier relationships is higher.

Tedarik Zinciri Yönetimi, Alıcı-Tedarikçi İlişkileri, Rekabet, Performans.
Supply Chain Management, Buyer-Supplier Relationships, Competitive,
Performance

GİRİŞ

Günümüz dinamik rekabet ortamında başarılı olmuş işletmelerin müşteri ve tedarikçileriyle kurdukları kendine özgü işbirliklerinin önemi yadsınamaz. İşletmelerin örgütsel performanslarını artırmak amacıyla yaptıkları teknolojik ve örgütsel değişikliklerin başarısı, büyük ölçüde

* Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde 2002 yılında yapılan "Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi" adlı yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

** Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

tedarikçilerle ve müşterilerle karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı ilişkilerin geliştirilmesine bağlıdır. İşbirliği esasına dayalı ilişkiler işletmelere ek taktikler sunmakta olup, stratejik yapıları ne olursa olsun rekabet gücünü artırmak amacıyla yaptıkları faaliyetlerin başarısına olumlu katkılarda bulunmaktadır¹.

Ülkemizde TZY ve uygulamaları konusunda farklı çalışmalar yapılmakla birlikte alıcı-tedarikçi ilişkileri ve bu ilişkilerin niteliği konusunda yapılan çalışma sayısının göreceli olarak az olduğu söylenebilir. Bu yüzden Konya sanayinde yapılan bu çalışma, ülkemizdeki alıcı-tedarikçi ilişkileri ile ilgili literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY) bağlamında alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin tespit edilmesi ve belirlenen ilişkilerin işletme performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır.

1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetiminin tanımına geçmeden önce tedarik zincirinin tanımlanması konunun kavramsal çerçevesini çizebilmek için önemlidir. Literatürde tedarik zinciri ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir.

Tedarik zinciri ara ürün sağlayıcıları, üretim işlemleri, dağıtım kanalları ve alıcılar gibi birbirini tamamlayan bileşenlerin oluşturduğu bir sistemdir. Ürün veya hizmetin alıcıya ulaşana kadar geçtiği tüm basamaklar tedarik zincirinin bileşenlerini oluşturmaktadır². Tedarik zincirini; hammadde temini yapan, onları ara mal ve nihai ürünlere çeviren ve nihai ürünleri müşterilere dağıtan, üretici ve dağıtıcıların oluşturduğu bir ağ şeklinde de tanımlamak mümkündür³. Bir başka tanıma göre tedarik zinciri; bilginin, malzemenin ve paranın akışı ile birbirlerine bağlı malzeme tedarikçilerini, üretim kaynaklarını, dağıtım servislerini ve müşterileri içeren bir sistemin unsurları olarak tanımlamak mümkündür⁴. Basit bir tedarik zinciri, ara ürün sağlayıcısı, üretici, dağıtıcı ve alıcı olmak üzere Şekil 1'de görüldüğü gibi dört bileşenden oluşmaktadır.

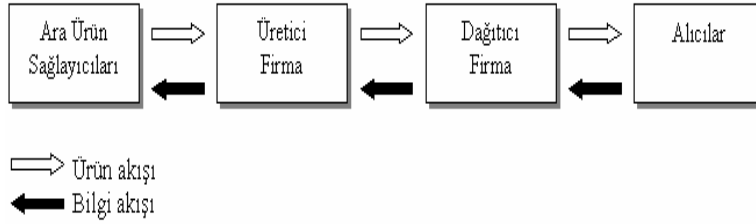
¹ Landeros, R. ve Monczka, R. M. (1989), "Cooperative Buyer/Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture", **Journal of Purchasing and Materials Management**, s.9-18.

² Atakan F. ve Kayacık G. (2001), "Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Web Tabanlı Entegrasyonu", [http://bornova.ege.edu.tr/~kayacik/download/odtuyik .doc](http://bornova.ege.edu.tr/~kayacik/download/odtuyik.doc), E.T. 2002.

³ Özdemir, A.İ. (2004), "Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, s. 88.

⁴ Towill, D. R. ve Del Vecchio, A. (1994), "The Application of filter theory to the study of Supply Chain Dynamics", **Production Planning and Control**, 5(1), s.82-96.

Şekil 1: Basit Bir Tedarik Zinciri Yapısı



Kaynak: Atakan ve Kayacık, 2001

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin de literatürde değişik tanımlara sahip olduğu görülmektedir. TZY; iş aktivitelerinin ve tüm tedarik zincirinin ve tedarik zincirinde yer alan müşteriler ve birinci ve ikinci aşama tedarikçiler ile doğrudan doğruya organizasyondaki ilişkilerin yönetimi şeklinde tanımlanabilir⁵. TZY; çeşitli organizasyonları sınırlayan, üretim ve tedarik sürecindeki hammaddelerin son kullanıcıya kadar olan her aşamasının bağlı olduğu bir ağ zinciridir⁶.

Daha geniş ve kapsamlı bir tanımla TZY; malzeme ve ürünlerin, hammaddenin elde edilmesinden nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dahil) yönetimini kapsayan; işletmelerin tedarikçilerinin süreçlerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak amacı ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir⁷. Birden fazla işletmeyi kapsayan TZY yapısı, tek bir işletme gibi davranarak kaynakların ortak kullanımı sayesinde bir sinerji yaratmayı hedeflemektedir.

Tedarik zincirinin temel faydası, işletmenin tüm aktivitelerini içerecek şekilde planlama yapılabilmesi ve bu planın zaman içinde ayarlanarak sonuçların optimize edilebilmesidir. Dolayısıyla TZY'nin işletmeler arası işbirliği sonucunda sağladığı bilgi paylaşımları yardımı ile kaynakların gereksiz kullanımı ve zaman israfından kaçınılması gibi yararları başta olmak üzere oldukça fazla yararından bahsetmek mümkündür. Tedarik Zinciri Konseyine göre bu yararlardan bazıları; teslimat performansının iyileşmesi, stokların azalması, çevrim süresinin kısılması, tahmin

⁵ Tan, K.C. (2001), "A framework of supply chain management literature" **European Journal of Purchasing & Supply Management** 7, s.39-48.

⁶ Scott, C. ve Westbrook, R. (1991), "New strategic tools for supply chain management", **International Journal of Physical Distribution and Logistics**, 21 (1), s.23-33.

New, S.J. ve Payne, P. (1995), "Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey", **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 25 (10), s.60-77.

⁷ Tan, K.C., Kannan, V.J. ve Handfield, R.B. (1998b), "Supply chain management: supplier performance and firm performance", **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 34 (3), s.2-9.

doğruluğunun artması, zincir boyunca verimliliğin artması, zincir boyunca maliyetlerin düşmesi, kapasite gerçekleştirme oranının artması şeklinde ifade edilmiştir⁸.

TZY’de ortak fayda; işletmeler arasındaki işbirliği sonucunda, kalite, fiyat ve tasarım açısından tercih edilecek bir ürün ve gerekli servis yapısı oluşturulabilmektedir. Bu konuda işbirliğinin en önemli faydası, tarafların ellerindeki bilgileri birleştiriyor olmalarıdır. Bayi müşteriden aldığı ihtiyaç ve eleştiri bilgilerini; üretici işletme elindeki pazar ve tasarım olasılıkları bilgilerini; satıcı malzeme, fiyat ve kalite bilgilerini aktarmaktadır. Bu durum, tüm taraflara maliyet avantajı olarak geri dönüşmektedir. Adı geçen süreçlerdeki iyileştirmelerde motivasyon sağlamak için tarafların kazancı bölüşmesi, başka bir ifadeyle “kazan-kazan” anlaşmalarının yapılması önemlidir⁹.

TZY’nin önemli bir yararı da, tarafların en iyi bildiği işi yapmalarına bir başka deyişle temel yeteneklerine odaklanmalarına olanak sağlaması, dolayısıyla uzmanlaşma zorunluluğunu getirmesidir.

TZY’nin bir başka yararı, müşteri hizmetlerindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmasıdır. 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.

Etkin bir TZY, veri doğruluk oranı, operasyonel kompleksliğin azaltılması, tedarikçi seçimi, satınalma, depolama ve dağıtım gibi bütün iş süreçlerini geliştirebilir ve etkileyebilir. Bu bağlamda TZY’nin diğer faydaları ise şu şekilde özetlenebilir¹⁰.

- Daha hızlı müşteri cevabı ve yerine getirme oranları
- Daha yüksek verimlilik ve düşük maliyet
- Zincir boyunca stokların azaltılması
- Tahmin doğruluğunu geliştirme
- Daha az tedarikçi ve daha düşük planlama döngüsü
- Gelişmiş teknolojiler ile kalite ve ürünlerin geliştirilmesi
- Operasyonlar arası iletişim ve işbirliğinin artırılması
- Kısaltılmış tamir zamanı ve teçhizat hazırlığının geliştirilmesi
- Daha güvenilir finansal bilgi

⁸ Özdemir, A.İ. (2004), “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, s. 87-96

⁹ Köroğlu Y. (2001), “İş Dünyasında Yeni Bir Çalışma Kültürü: Tedarik Zinciri Yönetimi”, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000730/haber9.html>, E.T. 2002.

¹⁰ <http://www.dod.mil/comptroller/icenter/learn/iscmconcept.htm>, E.T. 06.02.2006.

2. ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ

TZY’de süreci oluşturan alıcı ve tedarikçi ilişkileri sürecin başarısında kritik bir öneme sahiptir. Alıcı-tedarikçi ilişkilerine ilişkin literatürde yapılan sınıflandırmalarda geleneksel (rekabetçi) ve işbirliği esasına bağlı ilişkiler olmak üzere iki temel grup ön plana çıkmaktadır. Ancak uygulamada her iki modelinde tek başına uygulanması şeklinde bir yaklaşımın olmadığı, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bu iki model etrafında yoğunlaştığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla uygulama rekabetçi yaklaşıma daha yakınsa rekabetçi, işbirliği yaklaşımına daha yakınsa işbirliği modeli olarak nitelendirilmektedir. Bunun yanında batı tarzı tedarikçi ilişkilerinin daha çok rekabetçi modele, Japonya’daki ilişkilerin ise işbirliği modeline yakın olduğu kabul edilmekte ve ilişkilerin giderek daha işbirlikçi olduğu belirtilmektedir¹¹.

2.1. Geleneksel Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Geleneksel model özellikle otomotiv sektöründe yararlanılan ve Batıda çok yaygın kullanılan bir model¹² olup, seri üretimin getirdiği anlayışı yansıtmaktadır. Modelde temel amaç, satın alınan mal ve hizmetin fiyatını minimize etmektir. Modelin temel varsayımı tedarikçilerin fiyat dışında birbirinden herhangi bir farkı olmadığıdır. Bu çeşit bir satın alma stratejisi şu unsurlara dayanmaktadır¹³:

- Tedarikçi seçimi geniş çapta ihaleye ve pazarlığa dayalıdır. 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 sağlar. Fiyat odaklı görüşmelerde “kazanma-kaybetme” yaklaşımı hakim olup fiyat temel karar etmenidir.
- Tedarikçileri disiplin altında tutmak amacıyla, her bir tedarikçiye belirli miktarlarda iş verildiğinden karşılıklı yarar ve ortak amaçlar söz konusu değildir.
- Tedarikçilerle yapılan sözleşmeler genellikle kısa vadeli. Nadiren çok uzun süreli ilişkiler olabilsede, bunlar kısa süreli bağlantıların bileşkesi durumundadır.

¹¹ 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.

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: 4, Isparta, s.47-58.

¹² Güleş, H.K. (1997), “Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Son gelişmeler”, Kendi İşini Kurma Semineri, Konya, s.1

¹³ Güleş, a.g.e., 1997:2;

Güleş, a.g.e., 1999a.

Esin A. (1997), “Kobilerin, Geleceklerinin Işığında Kalite Sorunları”, **Kalder Altıncı Ulusal Kalite Kongresi**, s.2-4.

- Tedarikçilerin ürün tasarımı konusunda herhangi bir yetkisi yoktur; olması da istenmez. Bilgi paylaşımı söz konusu değildir.
- Taraflar arasında iletişim azdır. Resmi bir iletişim yaklaşımı hakimdir. Ürünün teknolojisi, finansman kaynakları, üretim programı ve üretimin projeksiyonu gibi konularda bilgi alışverişi alışkanlığı yoktur. Yüksek teknolojiler dışında, yan sanayilerin tasarımı ve araştırma ve geliştirme etkinliği söz konusu değildir.
- Karşılıklı güven, risk paylaşımı ve teknolojik destek azdır. Dizayn ve tasarım aktivitelerinde çok az doğrudan görüşme ve katılım söz konusudur.

Geleneksel modelde tedarikçilerle fiyata dayalı rekabet ve en ucuzaya yönelme temel anlayıştır. Sonuçta yan sanayilerin çoğu ana firmanın uyguladığı bu baskının maddi ve manevi yükünü kaldıramamaktadır. Teslimat, plansız ve programsız biçimde, talimat esasına dönüşmüştür. Gelişmelere daha yakından bakıldığında; “Ne olur ne olmaz” korkusuyla stoklamadan, tam zamanında uygulamasına doğru bir arayış olduğu da söylenebilir. Ancak, tam zamanında uygulamasının felsefesi taraflarca bilinmediğinden, bu model ilişkileri daha da kötüleştirmiştir. Bunun yanında, müşteri en etkili değişim etmeni olmaya başlamıştır. Müşterinin kalite bilincinin artması, yan sanayilerden kalite güvencesi istenmesi eğilimini başlatmıştır¹⁴.

Küresel rekabetin şiddetlenmesi, teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmeler ve 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. Bu değişimi gerektiren başlıca nedenleri şu şekilde özetlenebilir¹⁵.

1. Yabancı firmalardan özellikle Japon işletmelerinden gelen rekabet karşısında başarısız olan ve önemli miktardaki pazar paylarını Japon firmalarına kaptıran batılı firmalar (özellikle otomotiv firmaları) rakiplerini incelemeye almışlardır. Japonların 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 arasındaki karşılıklı güven ve işbirliğine dayanan Japon Usulü Alıcı-Tedarikçi İlişkisi (Yeni Model) dir.
2. Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni üretim yönetimi tekniklerinin uygulamaya konması.

¹⁴ Küçük Y. (1998), **Yan Sanayi Ana Firma Entegrasyonu Yoluyla Pazar Payının Büyütülmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

¹⁵ Güleş, a.g.e., 1997:3

3. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinde meydana gelen değişmelerin fiyat dışındaki unsurlara, örneğin kalite, esneklik vs., verilen önemin artırılması.
4. Teknolojideki hızlı gelişmelerin bir sonucu olarak ürün yaşam seyrinde meydana gelen kısaltmalar.
5. Fiyat konusunda baskı altında tutulan ve ne zaman alıcı tarafında siparişinin kesinleşeceğinden emin olamayan tedarikçilerin alıcıların ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknolojilere yatırım yapmaması veya yapamaması.

2.2. İşbirliği Esasına Dayalı Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Yan sanayi ana firma entegrasyonu, geleneksel modelin gerilimli ortamını ortadan kaldıran bir yaklaşımdır. Entegrasyonun tamamlanması sonucunda gerçekleşecek olan ortak yaşam dönemi; yapıcı ve karşılıklı anlayışın egemen olduğu, ancak ana firmanın daha güç beğenir olması özelliğinin ortaya çıktığı bir dönemdir¹⁶. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde uygulanan İşbirliği Modeli fiyattan ziyade taraflar arasındaki karşılıklı güvene, menfaate, sıkı işbirliğine ve kalite güvencesi ile teslimatta esnekliğe dayanmaktadır¹⁷. Özellikle, tedarikçilerle geliştirilen sıkı işbirliğinin ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması gibi konularda uygulamaya konulan işletme içi düzenlemelerin başarısını artıracığı kabul edilmektedir. Modelin dayandığı temel esaslar şunlardır¹⁸.

- Alıcı belirli bir mal ya da hizmeti az sayıda (genellikle iki) tedarikçiden almaktadır.
- Parça bazında mal almak yerine sistem alma esası uygulanmaktadır. Bu iki unsur tedarik sürecinde kademeli bir yapılanmaya yol açmaktadır.
- Sözleşmeler genellikle orta ve uzun vadelidir.
- Tedarikçiler mamulün tasarımından doğrudan sorumludur.
- Taraflar arasında yoğun bir bilgi alış verişi vardır. Taraflar arasında karşılıklı değişimi sağlanan bilgi miktar ve çeşit bakımından yüksektir.
- Karşılıklı güven, risk paylaşımı ve teknolojik destek yüksektir.
- Ticari sözleşmeler esnektir ve taraflar arasındaki sorunlar karşılıklı görüşmeler yoluyla giderilmektedir. Yapılan sözleşmeler genellikle orta ve uzun vadelidir. Bir araba

¹⁶ Küçük, a.g.e., 1998:10

¹⁷ Güleş, a.ge., 1999a:3

¹⁸ Güleş, a.g.e., 1997:1

Güleş, a.ge., 1999a:3

modelinin ömrü boyunca yapılan bir anlaşma bu olaya örnek teşkil etmektedir.

- Tedarikçilerin sıfır hatalı mamul sağlamaları beklenmektedir.
- Hem resmi hem de gayri resmi görüşmeler oldukça sıktır.
- Toplam maliyet yönetiminin önemsenmesi ile birlikte; problem çözücü, “kazanım-kazanım” anlayışı hakimdir.
- Herhangi bir ticari ilişkide olduğu gibi işbirliği esasına dayanan ilişkilerde de taraflar arasındaki güç dengesini geleneksel ilişkilerden ayıran özellik, sorunların yapıcı bir şekilde çözülmesidir.

Günümüzde tedarikçiler ve müşterileri arasında, geleneksel rekabetçi ilişkiden, işbirliği temeline dayalı yeni modele doğru bir eğilim söz konusudur. Bu uzun dönemli, çok sıkı ilişki ve “kazan-kazan” felsefesi, rekabet esasına dayanan ilişkiden miras kalan “kazan-kaybet” felsefesinden daha iyi bir yaklaşımı vurgulamaktadır. 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. Ortak yaşamda; ana firma, gerçek vizyonunda yoğunlaşabilmek amacıyla, ürettikleri son ürün/ürünlere ait montaj ve alt montaj parçalarının üretimlerini ve tasarımlarını ve bazı prosesleri, belirli koşulların oluşması sureti ile yan sanayi firmalarına aktarmaktadır¹⁹.

İşbirliği modelinde genellikle tedarikçilerin mamul tasarımına katılımları beklenilmekte, bazı durumlarda alıcı sadece tasarlanacak ürünle ilgili genel bilgileri vermekte (fonksiyon, kullanılacak yer vs.) ve ürün tasarımından doğrudan tedarikçi sorumlu olmaktadır. Böyle bir ilişkide doğal olarak taraflar arasındaki karşılıklı güven, risk paylaşımı ve teknolojik destek yüksektir²⁰.

3. ALICI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın bu bölümünde Konya ilinde faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde, Tedarik Zinciri Yönetimi bağlamında

¹⁹ White, H.M.F. (2000), “Buyer-Supplier Relationships in the UK Fresh Product Industry”, **British Food Journal**, Vol.102, No. 1, MBC University Pres, s.6-8.

²⁰ Güleş, a.g.e., 1999a:5

alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin tespit edilmesi ve belirlenen ilişkilerin işletme performansı üzerinde bir etkisi olup olmadığının araştırılması amacıyla yapılan çalışmaya ilişkin bulgular sunulacaktır. Bu çerçevede araştırmanın alt amaçları şu şekildedir:

- Araştırma kapsamındaki işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin niteliğini tespit etmek.
- İşletmelerin tedarikçi seçiminde önem verdikleri kriterleri belirlemek.
- Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğindeki değişimin işletme performansı üzerine etkisini tespit etmek.

Bu amaçlar çerçevesinde araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir.

Hipotez 1: Son üç yılda işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkileri işbirliği modeline doğru bir değişim geçirmiştir.

Hipotez 2: Tedarikçileri ile daha işbirlikçi ilişkilere sahip olan işletmelerin performansı daha yüksektir.

3.2. Ölçek ve Örneklem

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır²¹. Anket soruları Seyidoğlu²² ve Altunışık vd.²³ tarafından belirtilen ve anket formu hazırlanmasında dikkat edilmesi gerekli hususlar çerçevesinde hazırlanmıştır. Anketi oluşturan sorular tespit edildikten sonra, taslak anketteki sorular araştırmanın amaçları ve hipotezleri ile karşılaştırılmıştır. Bu şekilde anket sorularının araştırmanın amaç ve hipotezleri ile uyumlu olup olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma Konya ilinde yapıldığından, araştırma kapsamı Konya Sanayi Odası'na kayıtlı bulunan 400 işletme ile sınırlı tutulmuştur*. Araştırmanın amaçları doğrultusunda örnekleme dahil edilen işletmelerin en az üç yıldır faaliyette bulunmaları dikkate alınmıştır. Ancak daha önce

²¹ Andersen A. (2000), **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Planlaması**, Sabah Yayınları, İstanbul.

Güleş H.K. (1999b), **Bilgi Çağı Sanayi İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojileri**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Konya.

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.

²² Seyidoğlu H. (1997), **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Güzem Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

²³ Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, ve Yıldıırım E, (2001), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 1. Basım, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.

* 2002 yılı itibarıyla kayıtlı olan KOBİ sayısıdır.

yapılan çalışmalarda Türkiye’de 50’den az çalışanı olan ve ekonomik kaynakları sınırlı olan işletmelerin düşük yenilik düzeyine sahip oldukları²⁴ ve dolayısıyla bilişim teknolojileri ve ileri imalat teknolojileri kullanımının az olması beklendiğinden belirlenen 400 işletme içerisinde personel sayısı 30’dan az olan işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu bağlamda araştırma 220 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Hazırlanan anketler hem posta yolu ile hem de İnternet üzerinden (işletmelerin elektronik posta adreslerine davetiye göndermek suretiyle) işletmelere ulaştırılmış olup veri toplama süreci sonunda 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, Güleş²⁵ tarafından yapılan bir çalışmada geri dönüş oranı %32 olarak gerçekleşmiştir. Akın²⁶ 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.

3.3. Araştırma Bulguları

3.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerin %16,7’si makine imalat alanında, %15,2’si gıda sektöründe, %13,6’sı orman ürünleri sektöründe, %12,1’i metal ve metal ürünleri sektöründe, %10,6’sı plastik sektöründe, %9,1’i tekstil ve konfeksiyon sektöründe, %4,5’i otomotiv yedek parça sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Diğer iş kollarında faaliyet gösteren işletmeler ise araştırmaya katılanların %18,2’sini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan personel sayısı 35 ile 130 arasında değişmekte olup, ortalama işçi sayısı 40 dır. İşletmelerin iş yaşamında buldukları ortalama süre 19 yıl olup, en genç işletme 3, en yaşlı işletme ise 65 yıldır faaliyet göstermektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğu (%83,3) sipariş ve karma üretim türünü kullanmaktadır. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunun (%85,5) orta düzeyde bir üretim hacmine ve yüksek düzeyde mamul çeşitliliğine (%82,4) sahip oldukları tespit edilmiştir.

İşletmelerin %63,4’ü 11 yıl ve üzerinde bir süredir faaliyet göstermektedirler. Bu işletmeler sektörü tanıyan ve eski işletmeler olarak

²⁴ Uzun A.(2001), “Technological Innovation Activities in Turkey: The Case of Manufacturing Industry, 1995-1997”, *Technovation* 21, s.189-196.

²⁵ Güleş, a.g.e., 1999b.

²⁶ 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.

değerlendirilebilir. Diğer işletmelerin ise %20'si 6-10 yıl arasında ve %16,7'si 3-5 yıldır faaliyette bulunmaktadır.

İşletmeler 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 (%58) yoğun bir rekabet ortamında faaliyette olduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin rekabet düzeylerinin farkında olmaları pazarda rekabet güçlerini artırmada ve rekabetçi üstünlüklerini devam ettirmede gerek teknik gerekse örgütsel düzenlemelerde bulunmaları gerektiğinin bilincinde olmaları bakımından önemlidir.

3.3.2. İşletmelerin Tedarikçilerle İlişkileri

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin tedarikçilerle ilişkilerinin üç yıl önceki ve bugünkü durumu, tedarikçilerle ilişkilerin değişim nedenleri, işletmelerin tedarikçi seçim kriterleri ve tedarik zinciri yönetimi bağlamında alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenecektir.

a. Tedarikçilerle İlişkiler

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğindeki değişimi ölçmek amacıyla Sako²⁷ tarafından geliştirilen ve Güleş²⁸ tarafından modifiye edilen 11'li bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek 11 değişik maddeden oluşmakta olup, her bir değişken için 1 ile 3 arasında yer alan bir değerlendirme kriteri ile seçim yapılmaktadır. Bu 11 değişkenli ölçek ile alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğini ölçerek sınıflandırmak mümkündür. Ölçekte 11 rekabetçi bir ilişkiyi ifade ederken 33 işbirlikçi bir ilişki düzeyini ifade etmektedir. Yani 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 1'de görüldüğü gibidir.

²⁷ Sako M. (1992), *Prices, Quality and Trust, Inter-Firm Relations in Britain and Japan.*, Cambridge University Press.

²⁸ 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.

Tablo 1: İşletmelerin Tedarikçileri İle Olan İlişkilerinin Niteliğindeki Değişim

	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	<0,001
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

Tablo 1’de görüldüğü gibi mevcut durum dikkate alındığında araştırmaya katılan işletmelerin üç yıl öncesi ile kıyaslanınca her bir alıcı-tedarikçi ilişkisi kriterinde daha işbirlikçi bir yaklaşımı tercih etmeye başladıkları görülmektedir. Her bir faktör için son üç yıldaki artış Wilcoxon testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Ayrıca 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 “son üç yılda işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkileri işbirliği modeline doğru bir değişim geçirmiştir” şeklindeki **-1- numaralı hipotezi** desteklemektedir.

b. İşletmelerin Tedarikçilerle Olan İlişkilerinin Değişme Nedenleri

İşletmelerin tedarikçilerle olan ilişkilerinin değişme nedenlerini tespit etmek amacıyla Tablo 2’deki faktörler altılı bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 az önemli ve 6 çok önemli anlamındadır.

* Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğine ilişkin puanlar toplanmadan önce bu unsurlara ilişkin Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Değer 0,82 olup, değişkenlere ilişkin bireysel puanların toplanarak toplam puanın alınmasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: İşletmelerin Tedarikçileri İle Olan İlişkilerin Değişme Nedenleri

	Ort.	Std. Sap
Müşterilerden (Anasanayi işletmelerinden) gelen baskılar	4,14	1,72
Uluslararası alanda meydana gelen değişmeler	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 İnternetin sağladığı yeni imkanlar	3,44	1,72
İşletmemizde yeni üretim tekniklerinin uygulanmaya başlaması	3,24	1,82

Not: (i) n=59; (ii) Ölçekte 1 az önemli, 6 çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=38,917$ ve $p<001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 2’de sunulduğu gibi müşterilerden gelen baskılar 4,14 ortalama ile birinci sırada yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin KOBİ’ler olması bakımından bu sonuç anlamlıdır. Çünkü KOBİ’ler daha çok büyük (anasanayi) işletmelere girdi sağlayan işletmelerdir. Gerek teoride gerekse daha önce yapılan çalışmalarda 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.

Küresel ürünlerin yaygınlaşması, dolayısıyla piyasada rakip ürünlerin artması, rakip ürünlerin fiyatları ile ilgili politikalar, uluslararası standartlara uyma zorunluluğu gibi etmenlerde işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerini etkilemektedir. Bu bağlamda “uluslararası alanda meydana gelen değişmeler” faktörünün ikinci sırada yer alması anlamlıdır.

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 aksaması, 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 ucuza üretmeye zorlamaktadır. İşletmelerde piyasa koşullarına göre yaşadıkları zorlukları tedarikçilerine yansıtmaktadırlar.

Hükümet politikaları 3,75 ortalama ile beşinci sırada yer almaktadır. Hükümet tarafından izlenen vergi politikaları işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bir başka taraftan hükümetin uyguladığı teşvik politikalarının yetersiz kalması işletmeleri finansman açısından da etkilemektedir. Ayrıca üretim ve kalite ile ilgili yapılan yasal düzenlemeler ve hükümetin kalite standartları ile ilgili yaptığı çalışmalarında işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerini etkilemektedir.

Diğer faktörler önem sırasına göre ürün teknolojisinde meydana gelen bir değişiklik (3,56), bilişim teknolojileri ve İnternetin sağladığı yeni imkanlar (3,44) ve işletmemizde yeni üretim tekniklerinin uygulanmaya başlaması (3,24) şeklindedir.

Görüldüğü gibi Tablo 2’de belirtilen faktörlerin her biri araştırmaya katılan işletmelerce alıcı-tedarikçi ilişkilerinin değişiminde yüksek derecede önemli görülmektedir.

c. İşletmelerin Tedarikçi Seçiminde Dikkate Aldıkları Kriterler

İşletmelerin tedarikçi seçiminde dikkate aldıkları kriterlerini belirlemek ve bu kriterlerin önem derecelerinde son üç yılda bir değişim olup olmadığını ölçmek amacıyla Tablo 3’deki kriterler beşli bir likert ölçeği ile sorulmuştur. Ölçekte 1 az önemli ve 5 çok önemli anlamındadır.

Tablo 3: İşletmelerde Tedarikçi Seçiminde Dikkate Alınan Kriterlerin Önem Düzeyi

	Üç Yıl Önce		Şu Anda		Wilcoxon 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 taahhüdüleri 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 karşılayabilme 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

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 içinde söz konusudur. Mevcut duruma ilişkin kriterlere bakıldığında bu uyumsuzluğun bir ölçüde çözüldüğü ve tedarikçi seçim kriterlerinin işbirliği modeline daha çok uyduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde işletmelerin tedarikçi seçim kriterlerinin önem dereceleri zaman içerisinde fiyat dışı faktörler lehine değişmektedir. Bu artışlar her bir kriter için Wilcoxon testine göre istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Bu sonuçlar, işletmelerin tedarikçi seçim kriterlerinin son üç yılda fiyat dışı faktörler lehine değiştiği şeklinde yorumlanabilir.

d. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Niteliği'nin İşletmelerin Performansı Üzerine Olan Etkisi

Hipotez 2 alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak rekabet unsurlarının performansları üzerinde bir etkiye olup olmadığını araştırmaktadır. Araştırmaya katılan çok az sayıda işletmenin pazar payı ve yıllık kâr payı gibi verileri vermiş olmasından dolayı performans ölçütü olarak, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan unsurlar açısından performansları dikkate alınmıştır. İşletmelerde tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının rekabet unsurlarına ilişkin puanların toplanması suretiyle elde edilen “Toplam Performans” * ölçütü üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla araştırmaya katılan işletmeler Güleş²⁹ tarafından uygulanan metoda benzer bir şekilde **medyan** kuralına göre “daha rekabetçi” ve “daha işbirlikçi” olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin işletmelerin “Toplam Performansları” üzerine olan etkileri Tablo 4’te görüldüğü gibidir.

* 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.

²⁹ Güleş, a.g.e., 1999b.

Tablo 4: Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Niteliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri

Performans Göstergeleri	Alıcı-Tedarikçi İlişkileri				
	Daha Rekabetçi (n=40)		Daha İşbirlikçi (n=26)		Mann-Whitney U Testi
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	
Pazar Payı	1,68	1,25	1,92	1,32	,23
Yıllık satışlar	1,80	1,16	2,04	1,25	,22
Ürün kalitesi	2,55	0,85	3,04	0,82	<,01
Yeni ve geliştirilmiş ürün sunumu	2,48	0,88	2,96	0,96	<,01
Verimlilik	2,33	0,84	2,62	0,98	<,05
Yıllık kar	1,68	0,89	1,65	1,29	,37
Ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği	2,38	0,90	2,62	1,06	,10
Toplam	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 4'te 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 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 4'teki sonuçlara bakıldığında elde edilen sonuçların "tedarikçileri ile daha işbirlikçi ilişkilere sahip olan işletmelerin performansı daha yüksektir" şeklindeki **-2- numaralı hipotezi** desteklediği görülmektedir.

4. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunun için işletme içi süreçleri iyileştirmenin yanı sıra TZY ve bu süreçte yer alan satıcı, müşteri, dağıtıcı ve nakliyeciler ile karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine gidilmesi işletmelerin rekabet gücünü artırması bakımından oldukça önemlidir. Böyle bir ilişkinin oluşturulması ise taraflar arasında bilgi paylaşımının ve aktarımının artırılması ile mümkün olmaktadır.

TZY işletmelere satınalma işlemlerinin etkinleştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, işletmeler arası işbirliğinin artırılması, uzmanlaşmanın sağlanması, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin düzenlenmesi, elektronik ticaret uygulamalarının etkinleştirilmesi gibi bir çok alanda yararlar sağlamaktadır. Bu bağlamda süreç içerisinde sürecin en önemli unsurlarından olan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin düzenlenmesinin ve geliştirilmesinin rekabet avantajı sağlanmasında önemli bir yeri vardır.

Son yıllarda gerek dünyada gerek ülkemizde birçok işletme işbirliği esasına dayalı alıcı-tedarikçi ilişkilerinin potansiyel faydalarından yararlanarak rekabet güçlerini artırmak amacıyla ilişkilerini geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkilerinden işbirliği esasına doğru yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. Bu bağlamda çalışmanın temel araştırma konularından ilkinin oluşturulan işbirliği modeline doğru bir hareketin olup olmadığına dair hipotezimiz kabul edilmiştir. Dolayısıyla Türkiye'deki işletmelerinde geleneksel modelden uzaklaşarak işbirlikçi modele doğru bir değişim içerisinde oldukları söylenebilir. Bu gelişme işletmeler açısından önemli bir gelişmedir.

Çalışmanın diğer bir amacını oluşturan işbirliği modelinin işletme performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığının araştırıldığı iki numaralı hipotez de desteklenmiştir. Bu sonuç işletmelerin neden geleneksel modelden işbirliği modeline doğru bir değişim içersinde olduklarını açıklamaktadır. Ayrıca bu sonuç, işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerini işbirlikçi bir yapıya kavuşturmalarının işletmelerin rekabetçi konumları açısından önemli ve gerekli olduğunu da göstermektedir.

KAYNAKÇA

1. 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.
2. Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, ve Yıldıırım E, (2001), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 1. Basım, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
3. Andersen A. (2000), **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Planlaması**, Sabah Yayınları, İstanbul.
4. Atakan F. ve Kayacık G. (2001), "Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Web Tabanlı Entegrasyonu", <http://bornova.ege.edu.tr/~kayacik/download/odtuyik.doc>, E.T. 2002.
5. Esin A. (1997), "Kobilerin, Geleceklerinin Işığında Kalite Sorunları", **Kalder Altıncı Ulusal Kalite Kongresi**.

6. 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.
7. 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: 4, Isparta, s.47-58.
8. Güleş H.K. (1999b), **Bilgi Çağı Sanayi İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojileri**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Konya.
9. 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.
10. Güleş, H.K. (1997), “**Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Son gelişmeler**”, Kendi İşini Kurma Semineri, Konya.
11. <http://www.dod.mil/comptroller/icenter/learn/iscmconcept.htm>, E.T. 06.02.2006.
12. Köroğlu Y. (2001), “İş Dünyasında Yeni Bir Çalışma Kültürü: Tedarik Zinciri Yönetimi”, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000730/haber/9.html>, E.T. 2002.
13. Küyük Y. (1998), **Yan Sanayi Ana Firma Entegrasyonu Yoluyla Pazar Payının Büyütülmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
14. Landeros, R. ve Monczka, R. M. (1989), “Cooperative Buyer/Seller Relationships and a Firm’s Competitive Posture”, **Journal of Purchasing and Materials Management**, s.9-18.
15. New, S.J. ve Payne, P. (1995), “Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 25 (10), s.60-77.
16. 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.
17. Özdemir, A.İ. (2004), “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, s. 88.

18. Özdemir, A.İ. (2004), “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, s. 87-96.
19. Rowntree D. (1991) **Statistics Without Tears: A Primer for Non-mathematicians**, Penguin Books, London, s.124-128.
20. Sako M. (1992), **Prices, Quality and Trust, Inter-Firm Relations in Britain and Japan**, Cambridge University Press.
21. Scott, C. ve Westbrook, R. (1991), “New strategic tools for supply chain management”, **International Journal of Physical Distribution and Logistics**, 21 (1), s.23-33.
22. Seyidoğlu H. (1997), **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Güzem Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
23. Siegel, S. ve Castellan, N.J. (1988) **Nonparametric Statistics for the Behavioural Sciences**, 2nd edition, McGraw-Hill International Editions, London, s.33-36.
24. Tan, K.C. (2001), “A framework of supply chain management literature” **European Journal of Purchasing & Supply Management** 7, s.39-48.
25. Tan, K.C., Kannan, V.J. ve Handfield, R.B. (1998b), “Supply chain management: supplier performance and firm performance”, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 34 (3), s.2-9.
26. Tokol; T. (1996), **Pazarlama Araştırması**, Uludağ Üniversitesi Yayını, 8. Basım, Bursa, s.72-79.
27. Towill, D. R. ve Del Vecchio, A. (1994), “The Application of filter theory to the study of Supply Chain Dynamics”, **Production Planning and Control**, 5(1), s.82-96.
28. Uzun A.(2001), “Technological Innovation Activities in Turkey: The Case of Manufacturing Industry, 1995-1997”, **Technovation** 21, s.189-196.
29. White, H.M.F. (2000), “Buyer-Supplier Relationships in the UK Fresh Product Industry”, **British Food Journal**, Vol.102, No. 1, MBC University Pres.