

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEDARİKÇİ İŞLETMELERİN SAĞLADIĞI
MALİYET AVANTAJI DAVRANIŞLARININ
SATICI İŞLETME FİNANSAL
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Orhan BOZKURT

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

146324

TEZ DANIŞMANI

Doç.Dr. Gökhan ÖZER

GEBZE

2004


Orhan BOZKURT'ın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri
Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03.05.2004 tarih ve 2004/111 sayılı
kararıyla oluşturulan jüri tarafından İyettir Anabilim
Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Gökhan ÖZER

ÜYE

: Prof. Dr. Oya ERDİNÇ

ÜYE

: Doç. Dr. Lütfiye AKMAN

ÜYE

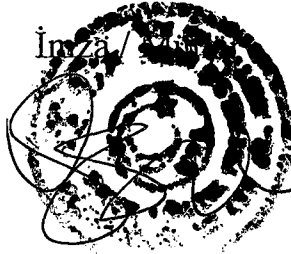
: Doç. Dr. Fatih Coşkun

ÜYE

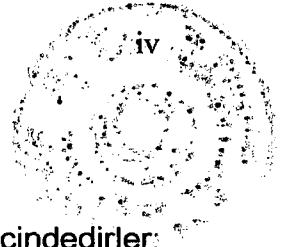
: Yrd. Doç. Dr. Halat KESKİN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
27.05.2004 tarih ve 2004/13 sayılı kararı.

İmza / 

ÖZET



İşletmeler, ürün tedarik ve sunum süreci içinde etkileşim içindedirler:

Bu süreç, bayilik usulü çalışan satıcı işletmeler ile tedarikçileri arasında daha yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Satıcı işletmenin müşterilerine daha hızlı teslim yapabilmeleri ve müşterilerinin kalite beklentilerini karşılayabilmeleri, tedarikçi işletmenin sağlayacağı servis, ürün ve iletişim desteğine bağlı olarak değişmektedir. Bu destek faktörleri, tedarikçinin mevcut satıcıları ile ticari ilişkisinde, belirleyici rol üstlenmektedir. Tedarikçinin bazı davranışları satıcı için finansal değer oluştururken, bazı davranışların satıcı maliyet ve finans yapısında hiçbir etkisi görülmemektedir.

Bu çalışmada, tedarikçi işletmenin hangi tür davranışlarının (servis destek, ürün faktörleri ve iletişim) satıcıya değer kattığı, hangi tür davranışların satıcının maliyet ve finansal performansında etkili olmadığı araştırılmaktadır. Bu maksatla, satıcının maliyet ve finansal performansında etkili olacağı düşünülen; bilgi paylaşımı, tedarikçi tecrübesi, iletişim etkinliği, tedarikçi ticari ilişkiyi sürdürme niyeti, tedarikçinin pazar intibakı, esnek davranış, ürünün kalitesi, servis kalitesi, rekabetçi ürün fiyatlaması, tedarikçiye güven, tedarikçinin ürününün önemi, maliyet avantajı ve finansal performans gibi davranış faktörleri hazırlanarak satıcılar üzerinde test edilmiştir.

Literatürde güvenilirliği yüksek çalışmalardan adepte edilerek hazırlanan soruların 239 satıcı işletme (bayi) üzerinde uygulanması sonucunda; tedarikçinin sağladığı bilgi paylaşımı davranışı, satıcı işletme maliyet avantajı ve esneklik'in satıcı işletme finansal performansı ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmüştür. Tedarikçi ne kadar çok sektörel bilgiyi satıcıyla paylaşırsa, satıcı daha fazla tedarikçiye güvenini artıracak ve bu yolla satıcı daha fazla ek maliyetlerden kurtulacaktır. Aynı zamanda tedarikçinin sağladığı servis kalitesi, rekabetçi fiyatlaması ve ürünün kalitesi ile tedarikçinin ürününün önemi arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Ayrıca tedarikçi ürününün kalitesi ile tedarikçiye satıcı güveni arasında yine pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Tedarikçinin sağladığı esnek davranış, ticari ilişkiyi



sürdürme niyeti, pazar intibakı ve bilgi paylaşımı, satıcıya sağlanan maliyet avantajı üzerinde pozitif katkıya sahiptir. Tedarikçi güveni, tedarikçi esnekliği ve satıcıya sağlanan maliyet avantajı satıcının finansal performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.



SUMMARY



Enterprises are in a mutual interaction during the process of product supply and delivery. This process is more intensive between the seller enterprises operating as subsidiaries and their suppliers. The capability of the seller enterprises to make the deliveries to their customers faster and to meet their customers' expectations about quality will vary depending on the service, product and communication support from the supplier. These support factors will undertake a determining role in the supplier's trade relationships with its present sellers. While some behaviours of the supplier's constitute a value for the seller, some have no effects on cost and financial structure of the seller.

In the study, the types of the behaviours of the supplier enterprise's (service, support, product factors and communication) which add a value to the seller and the ones which do not have any effect on the cost and financial performance of the seller have been put under investigation. To achieve this aim, the behaviour factors, which are thought to have effects on the seller's cost and financial performance such as information sharing, supplier experience, communication activity, intention to continue the relationship with the supplier, the supplier's market adjustment, flexible behaviour, the quality of the product, service quality, competitive product pricing, reliance on the supplier, the importance of the supplier's product, cost advantage and financial performance have been prepared and tested on the sellers.

Following the present study prepared by adapting from the leading studies in the literature and applied to 239 seller enterprises (subsidiaries), it has been found that the information sharing behaviour of the supplier, seller's operating cost advantage and flexibility are positively correlated with the enterprise's financial performance. The more the supplier shares the sectorial information it has with the seller the more likely the seller is to trust the supplier and by this way the seller will get rid of additional cost. There is a positive correlation between the quality of the service the supplier provides, competitive pricing and the product quality and the supplier's product.



Moreover, a positive relationship between the supplier's product quality and the seller's reliance on the supplier has been determined. The supplier's flexible behaviour, intention to continue the trade relationship, market adjustment and information sharing has a positive contribution to the cost advantage provided to the seller. Reliance on the supplier, the supplier flexibility and the cost advantage provided to the seller have been found to result in a positive contribution to the seller's financial performance.



TEŞEKKÜR

Doktora çalışmam sırasında her türlü desteği esirgemeyen danışman hocam Sn. Doç. Dr. Gökhan Özer Bey'e sonsuz hürmet duyuyor ve minnetlerimi ifade ediyorum. Sayın hocamın bilimsel çalışmalarında ki desteği ve tez yazım süresince bana aktardığı birikimleri benim için oldukça önemli ilham kaynağı olmuştur.

Tez çalışmalarım sırasında göstermiş oldukları yakın ilgi ve destekten dolayı, Sn. Doç. Dr. Lütfihak Alpkın ve Sn. Yrd. Doç. Dr. Halit Keskin Beylere teşekkür ederim. Sn. Prof. Dr. Oya Erdil hocamın tez alanımın seçiminde benim için göstermiş olduğu hassasiyetten dolayı çok minnettar olduğumu ayrıca belirtmek isterim.

Tez uygulama çalışmaları ve analizlerinde katkılarını gördüğüm araştırma görevlileri Rahmi Yücel, Murat Özcan ve Ayşe Tansel Çetin'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde ki diğer hocalarıma, araştırma görevlisi arkadaşlarıma göstermiş oldukları yakın ilgiden dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Orhan Bozkurt

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ix

Sayfa

ÖZET	iv
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
TABLolar DİZİNİ	xv
1. GİRİŞ	1
2. BAYILIK USULU ÇALIŞAN İŞLETMELERDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	6
2. 1. Tedarik Zinciri Kavramı	6
2.1.1. Tedarik Zinciri Yapısı ve Çeşitleri	6
2.1.2. Tedarik Zinciri Amaçları	9
2.1.3. Tedarikçi Seçim Kriterleri	10
2.1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi	13
2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Etkinlik	16
2.1.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Fiziksel Dağıtım ve Zamanında Teslim Faktörleri	17
2.1.7. Tedarik Zinciri Yönetiminde Performans Ölçümü ve Tedarikçi Değerleme	18
2.2. Tedarik Zincirinde Maliyet Kavramı ve İşletme Finansal Performansı	19
2.2.1. Satıcı İşletme Maliyet Türleri	20
2.2.2. Envanter Yönetimi ve İnternet	21
2.2.3. Tedarik Maliyetinin Düşüş Avantajları	23
2.2.4. İşletme Finansal Performansı	25
2.2.5. Finansal Performans Kriterleri	26
2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminde Bayilik Sistemi	27
2.3.1. Bayilik Sisteminin Tanımı	27

3. TEDARİKÇİ İLE SATICI İŞLETME ARASI İLİŞKİSEL

FAKTÖRLER

31

3.1. Tedarikçi-Satıcı İlişkisel Faktörler

32

3.1.1. İletişim Etkinliği

32

3.1.2. Bilgi Paylaşımı

35

3.1.3. Tedarikçi Davranışlarına Güven

37

3.1.4. Ticari İlişkiyi Sürdürme Niyeti

40

3.2. Tedarikçinin Ürün ve Fiyat Faktörleri

42

3.2.1. Tedarikçinin Ürünü Satın Almanın Önemi

44

3.2.2. Ürünün Kalitesi

45

3.2.3. Tedarikçinin Rekabetçi Fiyatlaması

47

3.3. Tedarikçi Servis ve Destek Faktörleri

48

3.3.1. Tedarikçi İş Tecrübesi

49

3.3.2. Tedarikçi Pazar İntibakı

51

3.3.3. Tedarikçi İşletmenin Satıcı İşletmeye Sağladığı Servis Kalitesi

52

3.3.4. Tedarikçi Esnek Davranışı

54

3.4. Bayi Maliyet Avantajı

55

3.5. Finansal Performans

56

4. TEDARİKÇİ İŞLETMENİN SAĞLADIĞI MALİYET AVANTAJI

DAVRANIŞLARININ SATICI İŞLETME FİNANSAL

PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BEYAZ EŞYA

SEKTÖRÜNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

59

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

60

4.2. Araştırmanın Kapsamı

60

4.2.1. Ana Kütle

60

4.2.2. Örneklem

61

4.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

61

4.3.1. Bağımsız Değişkenler

61

4.3.2. Bağımlı Değişkenler

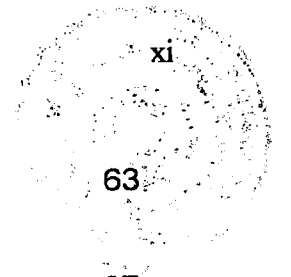
62

4.3.3. Kontrol Değişkenler

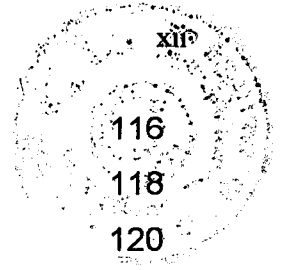
62

4.4. Hipotezlerin Oluşturulması

63



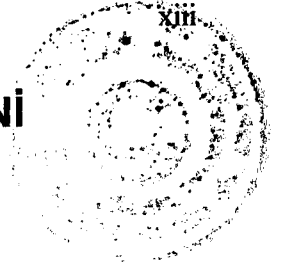
4.4.1. Tedarikçi İşletmeye Güven: Etki Eden Faktörler ve Hipotezler	63
4.4.2. Tedarikçi işletme Ürünlerinin Önemi: Etki Eden Faktörler ve Hipotezler	67
4.4.3. Tedarikçi İşletmenin Satıcı İşletmeye Sağladığı Maliyet Avantajı: Etki Eden Faktörler ve Hipotezleri	68
4.4.4. Satıcı İşletme Finansal Performansı: Etki Eden Faktörler ve Hipotezleri	75
4.4.5. Hipotezlerin Özet Listesi	76
4.5. Araştırma Modeli	79
4.6. Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar	80
4.6.1. Ankette Kullanılan Ölçekler	81
4.6.2. Anket Formunda Dikkat Edilen Hususlar	83
4.6.3. Pilot Uygulama ve Nihai Anket Formunun Oluşturulması	85
4.7. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Yeterliliğinin Testi Aşaması	85
4.8. Verilerin Analizi ve Bulgular	87
4.8.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları	87
4.8.2. Faktör Analizi Sonuçları	91
4.8.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	94
4.8.4. Korelasyon Analizi Sonuçları	96
4.8.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri	98
4.9. Bulguların Şematik Gösterimi	108
4.9.1. Bağımsız Değişkenlerin Ara Değişkenler Üzerine Etkisi	108
4.9.2. Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi	109
4.9.3. Ara ve Bağımsız Değişkenlerin Birlikte Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi	109
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	112
5.1. Araştırma Sonuçları ve Sınırlamaları	112
5.1.1. Tedarikçiye Güven Üzerindeki Etkiler	112
5.1.2. Tedarikçi Ürününün Önemi Üzerindeki Etkiler	113
5.1.3. Maliyet Avantajı Üzerindeki Etkiler	114



5.1.4. Finansal Performans Üzerindeki Etkiler	116
5.1.5. Araştırma ile İlgili Kısıtlar	118
5.2. Öneriler	120
5.2.1. Uygulama Açısından Öneriler	120
5.2.2. Gelecekteki Çalışmalara Öneriler	121
KAYNAKLAR	123
ÖZGEÇMİŞ	138
EKLER	
EK – I : Anket Soruları	



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ



TKY :	Toplam Kalite Yönetimi
DPT:	Devlet Planlama Teşkilatı
EDI:	(Electronic Data Interchange) Elektronik Veri Değişimi
JIT:	(Just in Time) Tam Zamanında
TZY:	Tedarik Zinciri Yönetimi
TZ:	Tedarik Zinciri
USD:	(United States Dollars) Amerikan Doları
TZÜ:	Tam Zamanlı Üretim
ABC:	(Activity based costing) Faaliyete Dayalı Maliyetleme
vb.:	ve benzeri
vd.:	ve diğerleri



ŞEKİLLER DİZİNİ



Sekil

1.1. Tedarik zincirinde ürün ve bilgi akışı	3
2.1. Tedarik Zinciri	7
2.2. Temel Tek Safhalı Tedarik Zinciri	8
2.3. Çok Safhalı Tedarik Zinciri	9
4.1. Tedarikçi İşletmelerin Sağladığı Maliyet Avantajı Davranışlarını; Satıcı İşletme Finansal Performansı Üzerine Etkisi	79
4.2. Güven Değişkenini Etkileyen Faktörler	108
4.3. Ürünün Önemi Değişkenini Etkileyen Faktörler	108
4.4. Maliyet Avantajı Değişkenini Etkileyen Faktörler	108
4.5. Finansal Performans Değişkenini Etkileyen Ara Değişkenler	109
4.6. Finansal Performans Değişkenini Etkileyen Faktörler	109
4.7. Şekil 4. 7. Hipotezlere ilişkin özet gösterimler	111

TABLolar DİZİNİ



Tablo

2. 1. Tedarikçi Değerleme Modeli	11
4.1. Ankete Cevap Verenlerin Sorumlu Oldukları Faaliyet Alanına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	87
4.2. İşletmelerin Tedarikçi ile Çalışmasına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	88
4.3. Ankete Cevap Verenlerin Yaşına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	89
4. 4. Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	89
4. 5. Anketi Cevaplayanların Sektördeki Tecrübesine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	90
4.6. Satıcının Ticari Faaliyete Başlama Yılına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	90
4.7. İşletmede Mevcut Çalışan Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	91
4.8. Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	91
4. 9. Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Yükleri	93
4.10. Bağımlı Değişkenlere Ait Faktör Yükleri	94
4.11. Güvenilirlik Analizi Sonuçları, Bağımsız , Bağımlı Değişkenlere İlişkin Soru Adetleri ve Alpha Katsayıları	95
4.12. Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	96
4.13. Tedarikçiye Güveni Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler	99
4.14. Tedarikçi Ürününün Önemi Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler	100
4.15. Tedarikçinin Sağladığı Maliyet Avantajı Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler	101
4.16. Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi	102
4.17. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi	103
4.18. Bağımsız ve Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi	104

- 4.19. Sağlanan Maliyet Avantajını Etkileyen Değişkenler
4.20. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar Tablosu



1. GİRİŞ

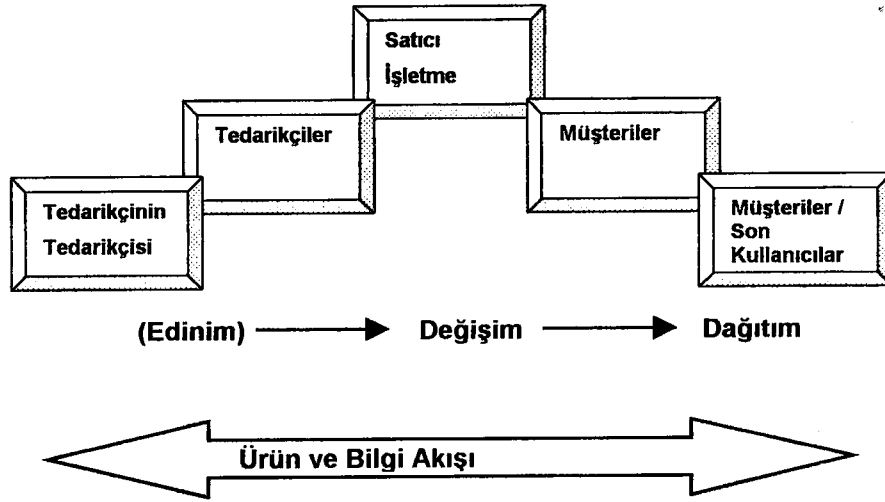
Satıcı işletmeler; piyasaya mal ve hizmet arzeden tedarikçi işletmeleri, kendi faaliyetlerine kattıkları değere göre tercih etmektedirler. Satın alınan ürünün piyasada satıcılar tarafından algılanışı, tedarikçinin ürün yenileme becerisi, ürün tanıtımında satıcıya verdiği destek, tedarikçi-satıcı ilişkilerindeki sürekli bilgi alış veriş etkinliği, ürünün kalitesi, tedarikçinin sağlamış olduğu servis güvencesi, ürün teslimlerinde tedarikçinin üstün destek performansı, satıcı işletmelerin stok düzeyini, performanslarını ve maliyetlerini yakından etkilemektedir. Bu nedenle bayilik sistemiyle yükümlülükler yüklenen tedarikçi ve satıcılar, birbirlerinin satış ve finansal performanslarının artırılmasında etkileşim içindedirler. İşletmeler arası elde edilecek finansal katkı ile işlem maliyetleri düşer. Tedarikçi böylece satıcıya daha düşük fiyat tekliflerini verme imkanını elde eder.

Tedarikçinin davranışları ile satıcıların maliyetleri arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Satıcının daha düşük stokla çalışması ve bu yolla finansal performansının artması, satıcıların daha fazla mal ve hizmet satışı yapmaları anlamına gelmektedir. Böylece satışlardaki artış tedarikçinin maliyetlerinde düşüşü de sağlayacaktır.

Günümüzde piyasada aynı tür ürünü piyasaya sunan bir çok işletmenin olduğu görülmektedir. İşletmeler bir birlerinden çok farklı ürün bileşimleri ile piyasadaki katı rekabeti gün geçtikçe artırmaktadırlar. Bu nedenle daha çok satıcı isteklerini karşılamak ve bunu hızlı-etkin bir şekilde yapmak, ayrıca satıcılara güven ortamında bu hizmetleri sunmak oldukça önemlidir. Bu amaç için işletmelerin işbirliği yapmaları örgütlerinin çıkarına olacaktır. Satıcı işletme ile tedarikçi işletme arasında işbirliğinin olmasının nedeni; işletmeler arası değişimde değer oluşturucu veya maliyet düşürücü şekilde çalışma isteğidir (Anderson, 1995, s.348). Satıcılar, ticari ilişkilerinde stok düzeylerini iyi korumada en iyi lojistik destek veren, satış gelirlerini artırıcı, bir başka ifade ile satış maliyetlerini düşürücü rol oynayan işletmeler ile çalışmayı önemli bir fırsat olarak değerlendirmelidirler.

İşletmeler arasında rekabetin kaliteyle yapılabildiği düşüncesi gün geçtikçe yeniden tartışılmaktadır. Tedarikçinin sunduğu ürün kaliteli olabilir. Ancak bu durum tek başına satıcı işletmeye rekabet avantajı getirmez. Aksine, son araştırmalar satıcıların ürün satın alma kararlarına, satıcının kattığı değer önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir (Parasuraman, 1997, p.154). Onun için gelişen koşullar, beraberinde çok iyi servis ve destek hizmetlerini zorunlu kılmıştır. Litaratürde tedarikçilerin satıcılarına sağladığı stok düzeyini düzenleyici destek'i ve satıcının bu işleminden etkilenme durumunu inceleyen bir çok çalışma yapılmıştır. Örneğin; Simson ve ark.'a (2001) göre satıcı işletmeler; kendi maliyetlerini düşürmeye yardımcı olacak tedarikçilerle çalışmayı büyük bir fırsat olarak görmektedirler (Heberling, 1993). Maliyetlerin düşürülmesi için; destek faktörleri, servis faktörleri, Cannon et al.,2001) iletişim, tedarikçi esnekliği gibi faktörler sıralanabilir. Bu çalışmalar da; iletişim, ürünün kalitesi, tedarikçi esnekliği, tecrübesi, satıcı ile birlikte çalışma isteği ve ticari ilişkiyi sürdürme niyetinin satıcı işletme maliyetleri ve bu maliyetlerin işletmenin finansal performansı üzerinde etkileri tartışılmaktadır. Diğer tarafta, tedarikçinin servis ve destek performansının, satıcı stok düzeyi ve finansal performans üzerinde etkisini (Stank et al., 1999) ortaya koymaya yönelik çalışmalar, üstteki kriterlerin açıklanmasına katkı sağlamaktadır.

Tedarikçi ile satıcı arasında ürün ve bilgi akışında, işletmeler arası finansal değer oluşturma, tedarik zinciri süreci içerisindeki işbirlikçi satıcı tedarikçi ilişkisinin temel sebeplerinden biri olabilir (Anderson, 1995:p. 349). Gelişen piyasa koşulları işletmeler arası yardımlaşmayı ve ortak hedeflerin varlığını zorunlu hale getirmiştir. Satıcı işletmelerin müşterilerine daha kaliteli mal ve hizmet verebilme yetenekleri, tedarik zincirinin ilk aşamasındaki tedarikçilerin de bu anlayışa sahip olmaları ile çok yakın ilişkilidir. Aynı zamanda tedarik zincirinde satışa konu olan ürünün, taşınması, stoklanması ve güncel beğenileri de üstünde taşıyor olması, kanal ortaklarının yine bu düşüncelere bağlılığı ile doğru orantılı olacaktır.



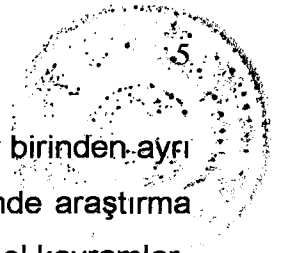
Şekil. 1.1. Tedarik zincirinde ürün ve bilgi akışı (Ballou ve ark., 2000)

Bu çalışmada hedeflenen; tedarikçi davranışlarından ilişkisel faktörler, tedarikçi servis ve destek faktörleri, tedarikçinin ürün-kalite, tedarikçinin fiziksel dağıtım faktörlerinin, beyaz eşya işletmelerinin finansal performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Satıcıların tercihleri, maliyetlerini düşürmede kendilerine destek veren tedarikçiye yönelecektir. İşte satış gelirlerinin artırılması için satıcının önünde iki yol vardır. Bunlar; ya maliyetleri düşürerek az stokla çalışmak, yada satışları artırarak en azından birim başına satış maliyetini düşürmek. Bu noktada sözü edilen amaçlara ulaşmak için tedarikçilerin satıcılara ne ölçüde destek sağladıkları ve destek çabalarının hangilerinin satıcı lehine maliyet avantajı oluşturduğunu araştırmak bu çalışmanın temel amacıdır. Üzerinde durulan nokta; satıcılar için değer oluşturan tedarikçi davranışlarının artırılarak devam ettirilmesi, değer oluşturmeyen davranışların yeniden gözden geçirilmesidir.

Literatür incelemesi sonucunda, satıcının maliyet ve finansman yönetiminde en çok etkili olacağı düşünülen tedarikçi davranışları seçilmiş ve bu davranışların satıcıların satış-finansal performansları üzerindeki etkileri test edilmeye çalışılmıştır.

Tezin Amacı ve Araştırma Soruları: Tedarikçi ve satıcılar arasındaki ticari ilişkilerin hangilerinin taraflarca önemli olduğu ve hangi davranışların daha çok artırılması gerektiği oldukça zor kestirilebilecek bir durumdur. Örneğin; satıcılar tedarikçilerin iletişimlerini artırmalarını, servis elamanlarını göndererek kendilerini bilgilendirmelerini isteyebilirler. Ancak, tedarikçi için bu istekler birer maliyet unsurudur. Bu durumda yapılması gereken nedir? Bu düşünce ile hazırlanmış olunan sorular satıcılara yöneltildi. Böylece satıcıların geçen iki-üç yılda satışlarının ve maliyetlerinin ne yönde değiştiğini öğrenerek, tedarikçilerin satıcılara sağladığı avantajları ölçme hedeflendi. Bir başka ifade ile satıcı işletmeler, tedarikçi destekli davranışlarla geçen iki yıl içinde karlarını artırmayı başarabildiler mi, yeterli düzeyde servis ve destek hizmeti alabildiler mi? (a) Hangi tür tedarikçi davranışı, satıcının satışlarının artırılmasına katkı sağlamaktadır?, (b) Hangi tür tedarikçi davranışı satıcının maliyetlerinin düşürülmesinde katkı sağlayarak satıcıya maliyet avantajı sağlamıştır?, (c) Satıcının iş hayatında önemli gelişmelerin olmasında ve satış gelirlerinin seviyesi üzerinde tedarikçinin ne ölçüde payı vardır? Araştırmada bu sorular satıcılara yönlendirilerek, satıcıların tedarikçi davranışlarına bağlı tutumları araştırılmıştır. Araştırma sonunda, mevcut tedarikçilerin değiştirilmesinin satıcıların aleyhlerine olacağı sonucu çıkması durumunda, test ettiğimiz ve satıcı için değer oluşturan davranışlarının devamı tedarikçi ve satıcı için kanal ortaklığını pekiştirecektir. Kısaca araştırma verileri göstermektedir ki; mevcut tedarikçi, satıcının finansal performansı üzerinde pozitif katkı sağladığı için, değiştirilmemelidir. Ortaya çıkan sonuçlar, satıcı eğilimlerini öğrenmeleri sağlandığından, elde edilen bulgular daha çok tedarikçiler için bir veri oluşturmaktadır.

Tezin Kapsamı: Araştırmaya konu olan işletmeler, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren beyaz eşya satıcılarıdır. Bu satıcılar, bu bölgenin beş İl'inden seçilmiştir. Aynı zamanda bu işletmeler, Türkiye'nin önde gelen markalı beyaz eşya ürünleri satmaktadırlar. Hazırlanan sorular, işletmede çalışan muhasebe-satış sorumlularına ve işletme sahip-ortaklarına anket yöntemi ile yöneltilmiştir.



Tezin içeriği: Bu çalışmanın bölümleri genel hatlarıyla bir birinden ayrı hazırlanmıştır. Birinci bölüm, Giriş ile başlamaktadır. Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili genel yaklaşımlar, varsayımlar, tezin amacı, temel kavramlar- araştırma sorularının hazırlanış şekli ve tezin içeriği ile ilgili konular ele alınmıştır. İkinci bölümde, öncelikle tedarik zinciri ve yönetimi; işletme maliyetleri ve satıcı işletme finans yapısı ile ilgili genel kavramlar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, tedarikçi ile satıcı işletme arasında güven, tedarikçinin ürününün önemi, satıcıya sağlanan maliyet avantajı ve son olarak işletme finansal performansı arası ilişkileri hangi faktörlerin etkilediği konusu ele alınmıştır. Bu bölümde değişkenler arası ilişkiler, literatür referansları ile ele alınmış, araştırmanın genel çerçevesi ve modeli oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın uygulaması yer almaktadır. Bu bölümde, araştırmanın temel soruları ve hipotezleri özetlenerek araştırmanın metodolojisi ortaya konmuştur. Ayrıca bu bölüm, araştırmanın önemi, kapsamı, araştırma modeli, anket hazırlama ve uygulama şekli, toplanan verilerin analiz şekli, elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Beşinci bölüm ise, araştırmanın amacının ve elde edilen bulguların genel değerlendirilmesini içermektedir.



2. BAYİLİK USULU ÇALIŞAN İŞLETMELERDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

2. 1. Tedarik Zinciri Kavramı

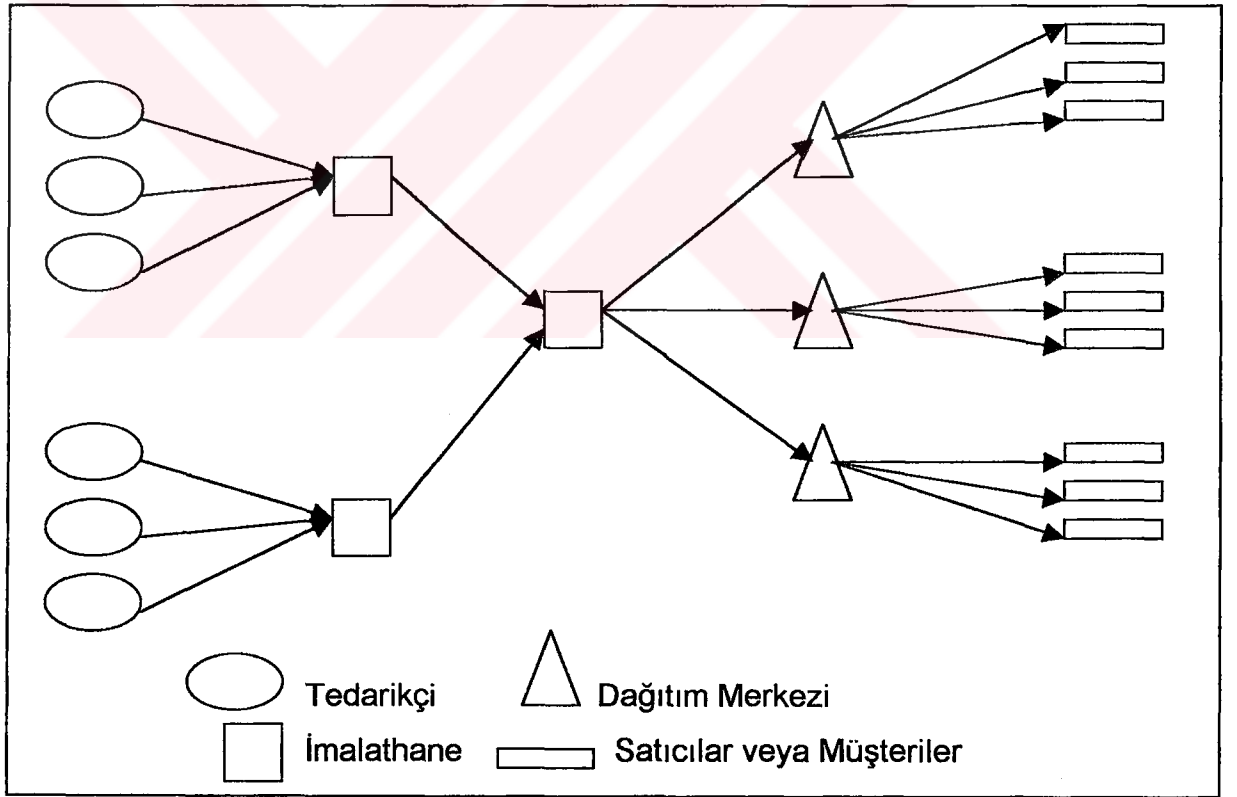
Literatürde tedarik zincirinin bir çok tanımına ulaşılabilir. Harland (1996)'a göre tedarik zinciri terimi dört kategoride tanımlanabilir; İşletme içi malzeme ve bilgi akışının, bir özel (specific) işletme üzerine yoğunlaşması, ticari ilişkinin tedarikçi ya da satıcı üzerine yoğunlaşması, tedarik zincirine girişi, tedarikçilerin tedarikçileri ve satıcıların satıcılarıyla girmek, son kullanıcıların ürün ve servis gerekliliklerinin network organizasyonu ile sağlanmasıdır. Tedarikçiden üretim ve dağıtım zincirinde, son kullanıcılar için, toplam malzeme akışının planlama ve kontrol sürecidir (Jones ve Riley, 1985). Tedarik zincirinde tedarikçiler, hammaddeleri satın alır işler ve bu ürünleri son kullanıcılara ulaştırmak üzere satıcılara teslim eder. Bu bağlamda tedarik zinciri bir çok safhadan oluşmaktadır. Tedarik zinciri; pazarlama kanallarını, hedef olarak seçilen satıcıları bağlarken, tedarikçi kanalı, hammaddelerden parçalara ve satıcıya iletilecek nihai ürünlere kadar uzanan, daha uzun bir kanalı anlatır (Kotler, 2000, s.13). Tedarik zincirinin bir çok tanımlamasından biri olarak, hammaddelerin siparişi ve elde edilmesinden, mamullerin üretilmesine ve müşteriye dağıtım ve ulaştırılmasına kadar olan kurumsal fonksiyonlarına uzanan bir faaliyetler dizisi tanımlaması yapılabilir. Bu zincirde satıcılardan hammadde sağlanır, tek bir adımda tamamlanmış ürüne dönüştürülür, ardından dağıtım merkezlerine, ve son olarak da müşterilere taşınır. Gerçek tedarik zincirleri ortak bileşenlere, üretim araçlarına ve kapasitelere sahip tamamlanmış birçok ürünü bulundurur (Ganeshan and Harrison, 1995).

2.1.1. Tedarik Zinciri Yapısı ve Çeşitleri

Tedarik zinciri, hammaddelerin tedarikinden başlayıp son kullanıcıların kullanımına sunumu da içeren bir proses aşamasıdır. Bu yüzden tedarik zinciri işlevi, satışa konu olan malın satın alınması ile başlar. Bu aşamayı

izleyen süreçte envanter ve depolama fonksiyonları devreye girer. Satın alan işletme bir üretim işletmesi ise ilk madde ve malzemelerin üretim sürecinden geçirilmesi safhasını tamamlar ve üretimi biten ürünler stoklara alınır. Satın alıcıların talepleri doğrultusunda stoklardan ürünler çekilir ve satıcılara teslim edilir. Satıcılar da müşterilerine yani son kullanıcılara ürünleri teslim ederler. Böylece tedarik zinciri yapısı tamamlanmış olur.

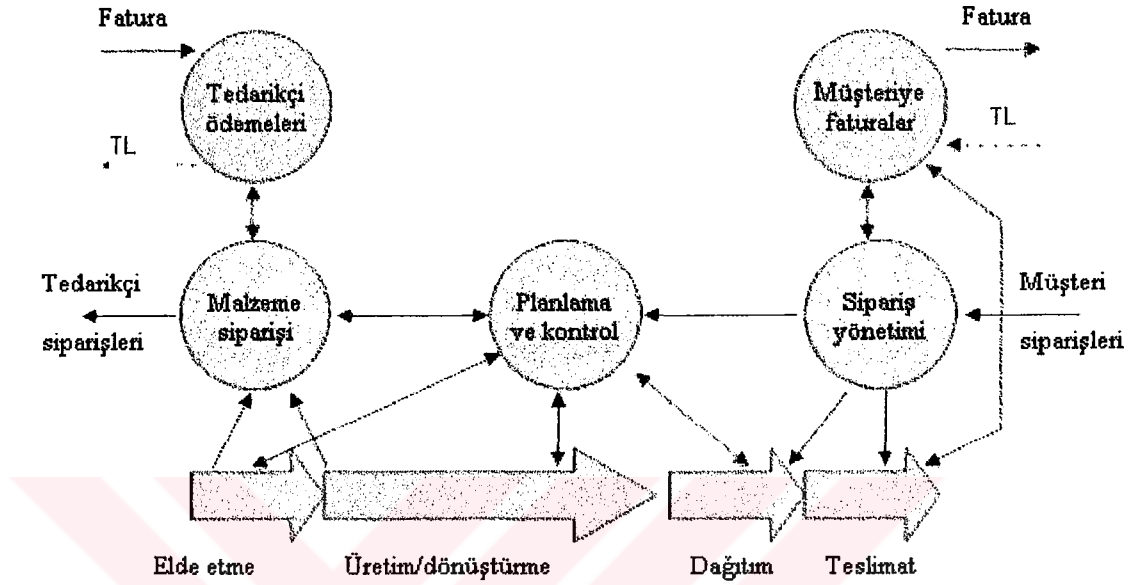
Tedarik zincirleri, işletmenin yapısına göre değişmektedir. Tek safhalı tedarik zinciri hammaddelerin elde edilmesi, üretim ve dağıtımın malzeme akış fonksiyonlarını birleştirir. Bu çeşit tedarik zincirinde birçok bilgi işleme ve karar verme fonksiyonu bulunmaktadır. Tedarik süreci, sermaye kaynakların yönetimini de kapsamaktadır, çünkü borçlar ve alacaklar formundaki işletme sermayesi, envanter ve ekipman formundaki çalışma sermayesi kadar önemlidir.



Şekil.2.1. Tedarik Zinciri (Teigen,1997)

Tedarik zincirinde mal ve hizmet akışı, tedarikçilerin tedarikçilerinden hammadde ve malzemenin satın alımından başlar, imalathane yani fabrika

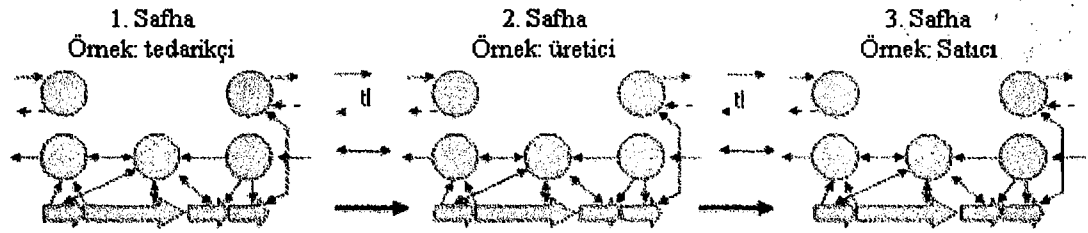
sürecinden geçtikten sonra ana dağıtıcı (distribütör) ve acentalar (satıcılar) aracılığıyla son kullanıcılara ulaştırılır. Yani mal ve malzeme akışı büyük çoğunlukla tedarikçiden son kullanıcıya doğrudur. Ancak bazen iade malların tedarikçilere geri gönderilmesi süreci de yaşanabilmektedir.



Şekil.2.2. Temel Tek Safhalı Tedarik Zinciri (Metz, 1998)

Tedarikçi, tedarikçilerinden hammadde ve yardımcı malzemeler satın aldığı anda bedellerini fatura karşılığı öder. Farklı tedarikçilerden elde edilen malzemeler üretim süreci içerisinde malzemeleri dönüştürme aşamasından geçirir, ürün ve dağıtım planlaması yapar. Üretimi biten ürünlerin dağıtım ve teslimleri yapılır. Satıcılardan gelen siparişler envanter yönetimi sürecinde izlenir.





Şekil.2.3. Çok Safhalı Tedarik Zinciri (Metz, 1998)

Çok safhalı tedarik zinciri yönetimi, daha önce belirtilen tedarik zinciri tanımına daha iyi bir örnektir. Bunlar tipik olarak çok şirketli tedarik zincirleridir, ancak özellikle de tek safhalı tedarik zincirlerinin çoklu kopyalarıdır. Tedarikçiler, ilerideki sipariş bilgilerini ve gerçek siparişleri elektronik olarak almak üzere satıcılarıyla birlikte çalışmakta ve günlük otomobil üretim planlaması için verileri girmektedir (Metz,1998).

2.1.2. Tedarik Zinciri Amaçları

Bir girdiyi dıştan temin etmekteki stratejik hedefler göreceli olarak basittir (Stuart and McCutcheon, 2000:p.35). Temel olarak, İşletmeler tedarik zinciri süreci içinde ürün maliyetlerini anlamlı bir şekilde nasıl düşürebilecekleri ile ilgilenirler. Tedarik zincirinde, tedarikçi işletmeler satıcılarına avantaj sağlayacak davranışlarda yarış içine girmişlerdir. Fakat zamanla bu avantajlar yavaş yavaş önemini kaybetmiştir. Çünkü rakipler benzer avantajlar sağlayabilmektedirler. Başka bir ifade ile, rakip işletmeler diğer işletmelerin yöntemlerini kullanabilirler.

Maliyet değişkenliğini kesmek için etkin sınır koymayı kullanmak veya güvenilir bir tedarik kaynağını "içeri hapsetme" gibi pratikler kolaylıkla kopyalanır ve mücessel (tescilli, patentli) bir stratejiyi (Stuart and McCutcheon, 2000:p.35) hemen hemen hiç temsil etmezler.

Tedarikçileri yönetmedeki ve uzmanlaşmış, kendini adanmış işletmeler arası kaynakları kullanmadaki yetenek, işlem maliyetlerini büyük ölçüde azaltabilir. Böyle bir yeteneğin taklit edilmesi zordur çünkü başarı büyük ölçüde satın alan işletmenin bir tedarikçi ile nasıl karşılıklı ilişki kurduğuna ve yönettiğine bağlıdır. Biemans ve Brand (1995) dünya-sınıfı tedarik yönetimi işletmeleri ile ortalama bir işletme arasında idari maliyetler açısından anlamlı bir fark bulunduğundan söz etmişlerdir. İşlem-maliyeti düşürme yaklaşımları, ister taktiksel ve kolaylıkla kopyalanır olsun isterse stratejik ve sürdürülebilir olsun, hem tedarikçiyi hem de satıcıyı etkiler.

Satıcıların neyi katma değerli faydalar olarak algıladıkları tartışılabilir. Doğal olarak, işletmeler katma değerli faydaların daha düşük maliyette başırlabileceğini umarlar, fakat bazı durumlarda maliyet rolü ikinci planda kalır. Katma değerli faydalar iyileştirilmiş nakliye hızını, ilave tasarım özelliklerini ve opsiyonlarını veya alışkanlık kazanılacak yeteneği kapsayabilirler. Bu faydaların bazıları en iyi ev içi ürün tasarımı ve süreç yönetim yetenekleri kullanılarak başırlır (Kaynak , 1997).

Çoğu şirket için, bununla birlikte, maliyetleri kısmanın ve katma değerli faydaları artırmanın en büyük fırsatları kaynaklandırılmış malzemeler, servisler, unsurlar ve teknolojiler ile ilgilidir. Başarılı işletmeler kendi tedarik tabanlarını kritik yenilik ve dürtü kaynakları olarak görürler ve onlara değer verirler. Bununla birlikte, bir işletme herhangi tedarikçinin değerini tedarikçinin belirli sonuçlar üzerine olan çabalarına odaklaşarak artırabilir (Biemans and Brand, 1988). İşletme bir girdi için kendi temel hedefini seçmelidir ve onunla iletişimi, ister öncelikli olarak maliyet düşürme ile ilgili olsun isterse katma değerli faydalar olsun, kurmalıdır.

2.1.3. Tedarikçi Seçim Kriterleri

Satıcı, en elverişli tedarikçileri belirlemeye çalışır. Bunun için de ticari kataloglar gözden geçirilebilir, bilgisayar araştırması yapılabilir, tavsiyelerini almak için diğer şirketlerle görüşülebilir, ticari reklamlara bakılabilir, ticari

sergi ve fuarlar gezilebilir. Tabi bu aşamada yeterli üretim kapasitesinden mahrum olan veya iyi bir isim yapmamış tedarikçiler fazla rağbet görmeyeceklerdir. Satıcıların önünde, tedarikçi seçimi için, seçenekleri vardır. Satıcı, tedarikçilerin tekliflerini öğrenecektir. Satın alınacak birim belirgin olmadığı durumlarda ve ürünün pahalı olduğu durumda, satıcı her tedarikçinin teklifini yazılı ve teferruatlı olmasını ve konuyla ilgili teferruatların belirtilmesini isteyecektir (Kotler, 2000, s. 205). Böylece tedarikçi ile satıcı arasında sözleşme sağlanabilecektir. Bu aşamaya kadar satıcının dikkat etmesi gereken önemli bir husus, tedarikçi seçiminde rol alacak satıcı temsilcileri, tedarikçi seçiminde ve araştırılmasında maharetli olmaları gerekir. Aksi takdirde tedarikçilere önemli ölçüde pazarlık avantajı verilecektir.

Satıcıların satın alma bölümleri, bir tedarikçiyi seçmeden önce, iyi bir tedarikçi olabilme için gerekli özelliklerin neler olduğunu ve onların nispi önemlerini belirtmesi gerekir. Bu şekilde uzun vadede kurulacak iş ortaklığı satıcı işletme için daha olumlu sonuç doğuracaktır. Gerekli özellikleri taşıyan tedarikçiler, aşağıdaki ölçütlere göre değerlendirilecektir. Satın alma departmanları çok defa, şekil deki tedarikçi değerlendirme modelini kullanırlar (Kotler, 2000).

Tablo.2.1. Tedarikçi değerlendirme modeli

Özellikler	Değerlendirme Ölçüsü				
	Önem Ağırlıkları	Kötü (1)	Şöyle böyle (2)	İyi (3)	Fevkalade (4)
Fiyat	0,30				X
Tedarikçinin itibarı	0,20			X	
Ürünün güvenilirliği	0,30				X
Servisin güvenilirliği	0,10		X		
Tedarikçinin esnekliği	0,10			X	
Toplam netice: 0,3 (4) + 0,20 (3) + 0,10 (2) + 0,10 (3) = 3,5					

Kaynak: (Kotler, Philip, (2000), "Marketing Management", Çeviren: Nejat Muallimoğlu, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 07458, pp. 394).

Bu model; satıcı işletmenin, tedarikçi işletme seçiminde hangi kriterlere daha fazla önem vermesine göre şekillenecektir. Farklı özelliklerin seçimi ve önemi, satın alma durumunun tipine göre değişir (Donald et al.,1974).

Satın alma merkezleri, tedarikçi seçimini yapmada son kararlarını vermeden önce aynı tür ürünü sunan diğer tedarikçilerle son görüşmelerini yaparlar. Daha iyi fiyat ve daha iyi destek şartları mukayese edilir. Ama yine de öncelikle ürün fiyatları pazarlığın önemli bir boyutunu oluşturacaktır. Tedarikçi seçme kriterleri eğer sadece en düşük fiyat teklifi veren tedarikçileri seçmenin ötesine geçerse, bu durum seçme sürecinin önemli bir parçasıdır (Vonderembse, Tracey, Tan, ve Bardi 1995). Tedarikçi seçme kriterlerinin önemi arttıkça tedarikçi performansı da artacaktır. Tedarikçi katılımı iletişimi artırır ve tedarikçiler ile malları alan satıcı arasındaki etkinlikleri koordine etmek için yollar sağlar. Tedarikçiler imalatçının süreçlerine daha katılımlı hale geldikçe tedarikçi performansı da artacaktır (Tracey 1998). Bu artış aynı şekilde satıcıya da yansıyacaktır. Tedarikçi performansı satıcının müşterileri için ürünleri zamanında ve daha az maliyetli bir şekilde üretme ve nakletme yeteneğini etkiler. Tedarikçi performansı arttıkça tedariki yapılan işletmenin satış performansı da artacaktır.

Tedarikçi seçme kriterlerinin etkisi ve imal etme performansına tedarikçinin katılımı dolaylı yoldandır; bunlar tedarikçi performansında iyileşmeler yoluyla meydana gelirler. Tedarikçi-seçme kriterlerine imalatçıların koyduğu vurgu ve tedarikçi katılımı seviyesi imalatçının kalite, güvenilirlik, ve fiyat eşliğinde rekabet etme yeteneğini etkiler (Mihaly 1999; Narasimhan and Jayaram 1998; Quinn 1997). Bu tedarik zinciri faktörleri arttıkça, imalatçının yeniden çalışma (değiştirilmiş formda yeniden kullanma) ve üretim maliyetleri düşer; kalite artar; envanter azalır; ve ürünler son müşteriye tam vaktinde ulaştırılır.

Tedarikçi seçme bir süreçtir ve bu süreçle tedarikçiler gözden geçirilir, değerlendirilir ve şirketin tedarik zincirinin parçası olmak üzere seçilirler. Tedarikçi seçim kriterleri önemli olduklarında, satıcılar kendilerinin

mükemmel ürün kalitesi, performansı, elde edilebilirliği, ve tutarlı nakliye sağlayacak tedarikçileri seçmelerine olanak verecek kriterleri uyguladılar (Mason 1996; Morgan, 1994). Tedarikçi seçme kriterleri uygulandıkça, tedarikçiler kendi rollerini daha iyi anladılar. İhtiyaç duyulduğunda satıcıya ürünü nakletmelerine olanak verecek etkili eylemlerle yanıt verirler, ürün kalitesini artırırılar, imalatçının işyerindeki "stok-dışarıda" ları azaltırlar veya elimine ederler ve nakliye-sırasındaki hasarları elimine ederler.

Satıcılar, bu kriterleri tanımlamakta ve onların önemini aktarmada daha özenli oldukça, rekabetçi olmak için ne gerektiğini anlayan ve bu beklentileri karşılamaya çalışan tedarikçiler seçilirler.

Tedarikçi seçme sürecinde kriterlerin önemini vurgulamanın tedarikçi performansı üzerinde olumlu, direkt bir etkisi olacaktır. Maliyetle ilgili olarak, tedarikçiler parça fiyatından daha çok toplam sahiplik maliyetlerini en aza indirmeye odaklaşacaklardır (Degraeve ve Roodhooft 1999).

2.1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi olarak bilinen çalışma sahası birçok akademik disiplinin birbirine yaklaştığı bir kavşağı temsil eder (Rich and Peter, 1997). Organizasyon içi ve dışı rakip olmayan fakat işbirlikçi çalışma ilişkilerinin faydaları ilk olarak tanımlandığında, bu alana olan ilgi 1980'den bu yana sürekli olarak artmıştır (Ford, 1980). O zamandan bu yana, çok sayıda tanım "tedarik zinciri" kavramı ile ilgili olarak önerilmiştir. Bu tanımlar; ya tek bir organizasyonun departmanları arasındaki değişim sürecini yönetmekle ilgilenen dahili tedarik zincirine veya satıcılar ve tedarikçilerle olan ilişkilerin müteşebbis tarafından dışsallaştırılmasına odaklanmış olarak kategorize edilebilirler (Ellram ve Cooper, 1993; Porter, 1985).

Önerilen çeşitli tanımlardan, tedarik-zinciri yönetimi kavramının organizasyonel yeniden yapılanmaya odaklaştığını ve şirket-çapında işbirlikçi kültürün gelişimine uzandığını fakat ayrıca malzeme akışlarının

zamanlanması ve senkronizasyonunu kontrol eden tüm etkinliklerin entegrasyonunun güçlü bir anlayışını da kapsadığını özetlemek mümkündür (Stuart and McCutcheon, 2000:p.35).

Organizasyonel düzenleme ve tedarik zinciri yönetimi

Organizasyonel düzenleme süreci ve malzeme tedarik sisteminden gelen rekabetçi avantajı sömürmede gerekli olan tedarik-zinciri yönetiminin geliştirilmesi Stevens (1989) tarafından incelenmiştir. Stevens bu sürecin başlangıçta tüketiciye zaman ve yer kullanımı üzerinde rekabet edebilmek için dağıtım ve imalat etkinlikleri arasındaki anlaşmaları güçlendirmek için odak sahibi teşebbüs içinde meydana gelen bir geriye doğru entegrasyon formu olduğunu iddia eder (dahili entegrasyon). İmalat dağıtım sisteminin taleplerini düzene soktukça, geriye doğru entegrasyon süreci yavaş yavaş satın alma etkinliklerini şekillendirir. Satın alma etkinlikleri yapılandırıldıktan ve imalat için daha üst müşteri servisi verecek şekilde yönetildikten sonra entegrasyon süreci tedarikçiler ile birlikte dışa açılır (harici entegrasyon). Bu tipik olarak tedarikçi rasyonalizasyonunu (verimlileştirilmesi) ve tedarikçi değerlendirme sisteminin başlatılmasını kapsar.

Tedarikçi zincirinde entegrasyonu rekabetçi bir avantaj kaynağını temsil eder. Bu tedarikçilerin kendi müşterilerinin pazar gereksinimlerine odaklaştıklarında başarılı ve sonuçta etkili bir şekilde davranışlarını değiştirebilirler. Bu evrede yeni ilişkilerin ve stratejileri etkileme araçlarının ve tedarik zincirinde uygulanan işleme pratiklerinin saptanması ve işbirliği içinde yönetilmesi gerekir. Klasik yaklaşımın tersine, bu tedarikçilerin etkinliklerinin kontrol altında tutma ve düzene sokma girişimi muhalif güç egzersizinden çok etki yoluyla başarılıdır.

Stevens (1989) yeniden yapılanmanın bu değişim sürecindeki dört evreyi tanımlar:

(a) Standart organizasyon. Bu organizasyon kar maksimizasyonu motivasyonu ve yüksek düzeyde bir fonksiyonel uzmanlaşma ile birlikte klasik yönetim sistemini işletir. Şirket tüketici piyasasındaki değişimlere çabucak adapte olamayabilir ve malzeme akışını veya piyasa bilgisini sömürme yeteneği düşüktür.

(b) Fonksiyonel olarak entegre olmuş şirket. Bu organizasyon müşteri servisi kriterlerine ve satış düzeni işlemesine konsantre olarak hiyerarşik yapıyı ve kısa dönemli finansal odağını yıpratmaya başlamıştır. Bu organizasyonun daha önemli rekabetçi avantajı sistemin dağıtım verimliliğinde ve satış fonksiyonu ve dağıtım fonksiyonu arasındaki işbirliğindedir.

(c) Kendi içinde entegre olmuş şirket. Bu organizasyon müşteri servisine bir sistemler yaklaşımı yaratmak için yeniden yapılanmaya ve imalatın ve satın almanın etkinliklerini düzene sokmaya devam etmiştir. Şirket gerekli olan bir dizi yönetsel fonksiyonu azaltmıştır ve bilgi değiş tokuşunu ve şirketin genel performansını optimize etmek için departmanlar arasındaki etkili arabirimleri işletir. Planlama ufku ayrıca kısa dönemden orta döneme genişletilmiştir ve tedarikçiler ile sınırlı bir etkileşimi kapsar. Bu noktada organizasyonel yapı ürün-odaklı olabilir ve bir yüksek düzey çapraz-fonksiyonel yönetimi kapsar.

(d) Dışsal olarak entegre olmuş şirket. Bu organizasyonel mevki düzenleme sürecinin dışsallaştırılmasını ve saydam bir malzeme ve bilgi takası sistemindeki müşteri talepleri ile tedarik bazı entegrasyonunu kapsar. Şirket esnek ve duyarlı bir uzun-dönemli işbirliğini üretmek için kasıtlı olarak şirketler arasındaki arabirimlerini yönetmeyi amaçlar. Bu noktada şirket kendi iç tedarik zincirinin yeniden yapılanmasını tamamlamıştır ve dışsal tedarik-zinciri yönetimi stratejilerinin önemini tedarik sürecini senkronize etme ihtiyacının farkına varmıştır. Şirket içsel çapraz fonksiyonel yönetim yapılarını işletir, ki bu yapılar ürün ilişkili olabilirler, ve tipik olarak tedarikçi ağı oluşturma guruplarını geliştirebilirler.



2.1.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Etkinlik

Teslim miktarlarının ayarlanması ve senkronize edilmesi tedarik zincirinin etkinliğinin artırılmasında önemli fırsatlar sağlamaktadır. Tedarik zincirinde maksimum etkinlik, tedarik zincirinde belirsizliğin ortadan kaldırılması ile başarılabilecektir ve böylece tedarik zincirinde stok düzeyinin azaltılması mümkün olacaktır (Chen, 1997).

Elektronik veri değişimi (EDI) ile, tedarik zinciri üyeleri arasında iletişim hızlanacak ve kolaylaşacak, sipariş maliyetleri ve kağıt gereksinimi azalacak, tedarik sürelerinde önemli düşüşler sağlanacak, etkinlik ve verilerin doğruluğu artacak ve bilgiye zamanında ulaşılması mümkün olacaktır (Reid and Sanders, 2002)

Tedarikçilerin üretim aşamalarında teknolojik imkanlardan faydalanması, ürünün kalitesinin geliştirilmesi oldukça önemlidir. Üretim aşamalarında aksaklıklar doğabilir. Bu aksaklıkların maliyetinin işçilere düşen miktarı yani işçi hatalarından kaynaklanan finansal problemleri ortaya koymak gerekir. Andraski (1994) nin savunduğu gibi tedarik zincirinde doğacak problemlerin %80 'i teknolojiden değil çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Üretimde teknolojinin kullanımı; bilgi teknolojilerinin üretim proseslerinde kullanımını içerir. Yeni üretim tekniklerinin satıcı tarafından kullanılma derecesi, satıcı satış performansı, üzerinde olumlu etkileri, çalışan hatalarının ortadan kaldırılmasıyla artacaktır. Kaliteye verilen önemin üretim prosesinde ciddi denetimlerle artırılması ve özellikle işçilerin kalite kontrol safhasında teknolojiyi çok iyi kullanmaları sağlanmalıdır.

Tedarikçilerin teknolojiyi kullanmalarında satıcılara verecekleri hizmet kalitesinde artışın da rolü vardır. Tedarikçiler teknolojiyi, satıcılarının tatmini için bir araç olarak gördüklerinde satıcıların maliyetlerinin düşmesine ve etkinliklerinin artmasına katkı sağlamış olacaklardır (Chan and Peel, 1998).



2.1.6. Tedarik Zinciri Yönetiminde Fiziksel Dağıtım ve Zamanında Teslim Faktörleri

Fiziksel dağıtım faktörleri, satıcı işletmeler açısından stok bulundurma, ürünlerin zamanında teslimi ve maliyeti, stok maliyeti, sipariş işlem maliyetleri açısından oldukça önemli görünmektedir. Bu nedenlerden dolayı tedarikçinin sağlayacağı avantajlı dağıtım sistemi, tedarikçiyi satıcılar açısından piyasada tercih edilir bir duruma sokabilir. Geleneksel olarak, fiziksel bir dağıtım sistemi mekan yönetimi, sipariş işlemi ve bilgi yönetimi, stok yönetimi, ve nakliye yönetiminden oluşur (Cooper et al., 1989). Dolayısıyla fiziksel dağıtım sisteminden yeterli ölçüde faydalanabilmek için doğru ürünü seçmeli ve bu ürünü güvenle teslim etmelidir. Tedarikçi işletmeler doğru stok yönetimiyle sinerji oluşturarak dağıtım maliyetlerini düşürebilir. Bilindiği gibi depolama ve taşıma maliyetleri önemli ölçüde üretim satış maliyetlerini oluşturmaktadır. Bu maliyetler üretilen ürüne göre bazen % 30, bazen de % 40 olabilmektedir (Davis, 1994). Satıcıların en fazla maliyet avantajı sağlayacak tedarikçileri tercih ettikleri bir gerçek olduğuna göre, yapılması gereken tedarikçilerin satıcıların satış ve dolayısıyla işletme maliyetlerini düşürecek değeri katmak, bu yolla satıcının finansal performansını artırmaktır.

Açıkça, tedarikçinin fiziksel dağıtım fonksiyonları, bir kanal dağıtımında satıcının değer ve mali performansını önemli ölçüde etkileyebilir (Simpson et al., 2001). Satıcıların mali performanslarında ki artışla tedarikçinin ürünlerinin satıcı açısından önemi artacak böylece ürüne ve tedarikçiyle daha uzun süreli ticari ilişkiler kurulabilecektir.

Rekabetin oldukça katı bir şekilde yaşandığı üretim sektöründe ve ticari hayatta stok düzeyini ayarlayabilmek oldukça önem kazanmıştır. Bu disiplini kazanabilmek için etken envanter yönetimi yapılmalıdır. Diğer bir ifade ile yöneticiler rekabet gücünü artırabilmek, daha avantajlı satış yapabilmek için envanter yatırımlarını giderek azaltmak durumundadırlar. Bu görüş, "Stoksuz üretim stratejisi" olarak tanımlanan yeni bir yaklaşımın temelini oluşturur (Acar, 1990). Daha çok üretim işletmeleri için geçerli



olduğu düşünölen Tam Zamanlı Üretim (Just in Time), kavramı ticari mal satan beyaz eşya sektöründe de kullanmaya yönelik bir anlayış olarak adlandırılabilir. Stokla çalışan işletmeler, işletme sermayelerini önemli ölçüde atıl hale sokmaktadırlar. Diğer tarafta stok yapmayan işletmelerin her geçen gün yeni teknolojileri takip etmeleri ve bu işletmelerin kendilerini daha hızlı yenilemesi rekabeti hızlandırmaktadır.

İşletmelerin Tam Zamanlı Üretim (TZÜ) kararı verebilmeleri için; işletmelerin; teslim zamanlarının, defolu malların miktarının, zaman yönetiminin ve bayi performanslarının bu sistemden nasıl etkilendiğinin ölçölmesi ve rapor edilmesi gerekir. Stokların, bir şirketin başka alanlara yöneltebileceği büyük miktarlardaki nakit kaynaklarını bağlayan bir sermaye yatırımı olduğu dikkate alınırsa, büyük miktarda stok yatırımı yapmayan bir şirket daha iyi ekipmanlar satın alabilir, yeni ürün hatları geliştirebilir.

2.1.7. Tedarik Zinciri Yönetiminde Performans Ölçümü ve Tedarikçi Değerleme

Tedarikçi performansı, tedarikçinin satıcının talep ettiğı hedeflere başarılı bir şekilde ulaşma yeteneğini ölçer. Ulaşılmak istenen hedef tedarikçi ve satıcı içinde aynıdır. Bunlar finansal, kalite performansı ve envanter yönetiminde etkinliktir. Eğer tedarikçi performansı tedarikçinin doğru ürünü, tam vaktinde, ve minumum taşıma hasarı ile nakletme yeteğinine sahipse satıcı da bu performanstan olumlu etkilenecektir. Dolayısıyla tedarikçinin sağlayacağı unsurlar yüksek kalitede olmalıdır, 'stok-dışarıda' durumlarından (Kaynak, 1997) kaçınılmalıdır. Yani tedarikçi, satıcı işletmenin yüksek stokla çalışmaması için gerekli koşulların oluşmasına zemin hazırlamalıdır. Bu çalışma (değiştirilmiş formda yeniden kullanma) ve üretim maliyetlerini düşük tutmayı, giden ürün kalitesini artırmayı, süreçteki-iş envanterini azaltmayı, materyal yönetimi maliyetlerini kısmayı ve nakliye son-teslim tarihlerini karşılamayı kapsar (Vonderembse, 1995).

Stratejik yönetime dayalı olarak, pazarlama ve işlemler yönetimi literatürü, toplam kalite yönetimi (TKY) ile ilişkili işletmelerin performansının üç boyutunu tespit etmiş ve geçerli kılmıştır (Kaynak, 1997).

1-Finansal ve piyasa performansı göstergeleri; yatırım getirisini (ROI), satış büyümesini, kar büyümesini, pazar payını ve pazar payı büyümesini kapsar.

2-Kalite performansı göstergeleri; ürün/servis kalitesi, verimlilik, ıskarta ve yeniden yapma maliyeti, satın alınan malzemelerin nakliye ulaştırma-zamanı ve bitmiş ürünlerin/servislerin müşterilere nakliye ulaştırma zamanıdır.

3-Envanter yönetimi performansının iki göstergesi, satın alınan malzeme teslimi ve toplam envanter teslimleridir. Araştırmacının (Kaynak 1997) kullandığı işletmelerin performansının üç boyutu burada kullanılmaktadır ve bunlar kalite yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişki üzerine yapılmış olan çalışmalarda performans ölçümü ile tutarlılık içindedir.

2.2. Tedarik Zincirinde Maliyet Kavramı ve İşletme Finansal Performansı

Maliyet kavramı; işletmelerin ekonomik değeri olan bir amaca ve değer doğurucu bir nesneye ulaşabilmek için katlandıkları fedakarlıkların tümü olarak tanımlanabilir (Yükçü, 1998). Maliyet kavramı tedarik zincirinin önemli konularından biridir. Tedarik zincirinde satıcı maliyetlerinin; satıcı mali performansının artırılmasında önemli etken olarak görülmektedir. Tedarikçi işletmenin sağlayacağı maliyet avantajı, satıcı mali performansına doğrudan etkilidir ve satıcı mali performansı, aynı zamanda satıcının oluşturduğu değeri de doğrudan etkilemektedir (Webb, 2002). Gelişmiş bilgisayar sistemlerinin kullanışı ile tedarikçi ve satıcılar için gerçek zamanlı bilgi sistemi amaç haline gelmiştir. Satıcıların en iyi kalite, en iyi fiyat ve en kısa sürede teslim talepleri artmıştır (Forger, 1995).

Tedarik zincirinin; işletmeler arası etkinliğini ortaya koymak için yönetim muhasebesinden yararlanılır. Tedarik zinciri gelişmeleri, tedarikçinin sağlayacağı avantajların satıcı için nasıl bir değer oluşturduğunu yöneticilere rapor etmeyi gerektirir. Bu amaçla geleneksel rapor etme sistemlerinin yanında yeni yönetim muhasebesi tekniklerinin kullanılarak daha etkin raporlama yapılabilir. Raporlama yoluyla maliyetlerin düşüş ve yükselişleri takip edilebilir. Tedarik zinciri gelişmeleri yönetim muhasebesinin ve yönetim muhasebecilerinden gelecek fikirlerin katkısına ihtiyaç duyarlar. Satıcı işletmeler, tedarik maliyetlerini hesaplamada tam sonuç alamamaktadırlar. Bu yüzden hala tedarik maliyetleri ürün maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır ve tedarik zinciri maliyet bilgisi şimdilerde sınırlı olduğundan satıcı işletmelerin maliyetlerinin hesaplamasında istenilen sonuç alınamamıştır (Group, 1998). Çünkü çoğu yönetim muhasebesi uygulamaları faaliyet alanını işletmenin sınırları ile sınırlandırmıştır (Kulmala et al., 2000). Bu sınırlandırma işletmenin tedarik zinciri tamamında var olan herhangi tür maliyet indirimi sinerjilerinden avantaj sağlamasını zorlaştırmaktadır. Böyle sinerjiler sadece çoklu işletmelerin maliyet düşürme etkinliklerini koordine etmek yoluyla başarılabılır.

2.2.1. Satıcı İşletme Maliyet Türleri

Ürün maliyetleri ile satıcı güdümlü maliyetler arasındaki fark, onları başlatan kaynaktan kaynaklanmaktadır. Satıcı güdümlü maliyetler, belirli satıcılardan ve onların satın alma karakteristiklerinden gelirler. Bir dizi maliyet faktörü belirli satıcılarla birlikte kolaylıkla tanımlanabilir. Üç çeşit satıcı maliyeti tedarikçi ilişkileri tarafından etkilenmesi sebebiyle tartışılmaktadır. Bunlar; (1) direk ürün maliyetleri (2) Depolama maliyetleri (3) işletim maliyetleridir. Direk ürün maliyetleri tedarikçi işletme tarafından satıcı işletmeye satılan ana ürünler için belirlediği gerçek fiyattır. Bu maliyet çok kolay ölçülebildiğinden dolayı, iş hayatındaki tedarikçi ve satıcılar tarafından önemle üzerinde durulur. Depolama maliyetleri satıcının belli bir tedarikçiden aldığı ürünü taşıırken ve depolarken oluşturduğu maliyete denir. Bunlar sipariş, teslim ve depolama maliyetlerini, ve aynı zamanda tedarikçinin

performansının takibi ve tedarikçiyle olan iletişim ve koordinasyonu da içerir. Bu gibi maliyetlerin düşürülmesi, siparişte tedarik zincir yönetiminin ve lojistik uygulamaların ana hedefidir. İşletim maliyetleri satıcı işletmesinin ana işinden dolayı ortaya çıkan maliyetlerdir Kalite hareketi ve faaliyet bazlı masraflar bu gibi masrafların tedarikçi maliyetlerini etkilediğini gösterir (Cannon and Homburg , 2001). Direk ürün, depolama ve işletim maliyetleri tedarikçi ilişkileri tarafından etkilenen toplam satıcı işletmesi maliyetini oluştururlar.

Satıcıya özgü maliyetler aşağıdaki ABC prosedürü ile hesaplanabilir;(Kaynak, 1997),

- ✓ maliyet iliştiirme düzeylerini belirleyin,
- ✓ maliyet nesneleri tarafından ihtiyaç duyulan etkinlikleri belirleyin,
- ✓ gerekli olan kaynakları belirleyin,
- ✓ toplam kaynak maliyetini hesaplayın,
- ✓ her bir kaynak için maliyet sürücüsünü belirleyin,
- ✓ her bir etkinlik için etkinlik maliyetlerini bir araya toplayın,
- ✓ her bir etkinlik için maliyet sürücüyü belirleyin,
- ✓ her bir etkinliğin birim maliyetini belirleyin,
- ✓ her bir maliyet nesnesi için etkinlikler faturasını belirleyin.

Satıcı işletme maliyetleri Cannon ve Homburg (2001);

1. Yönetim maliyetleri,
2. Stok maliyetleri,
3. Fırsat maliyetleri,
4. Sipariş maliyetleri,
5. Fırsat maliyetleri,
6. Teslim maliyetleri,
7. Servis maliyetleri.

2.2.2. Envanter Yönetimi ve İnternet

Envanter yönetimi tedarik zincirinde, yönetilmesi ve sürdürülmesi en masraflı alandır. Envanter, genellikle bir işletmedeki bir lojistik sisteminin

maliyetlerinin yaklaşık %45'ini kapsar (Lancioni et al., 2003). Bu alanda internet kullanımından sonuçlanan herhangi bir maliyet düşüşü çabu ak kar ilerlemesine dönüşür. Bir  alı ma, dijital teknolojilerin uygulanışı ile birlikte sistem çapında envanterlerdeki yaklaşık %30'luk bir azalmayı sağladığını göstermektedir (Walker et al., 2000). İnternet uygulamasının, JIT nakliye programları ve i  ambarı stok düzeylerinin sürdürülmesini de kapsayan birkaç envanter yönetimi alanında 1999'dan 2001'e kadar çok hızlı bir şekilde geliştiğini göstermektedir. İnternet'in geli tiğı bir alan da, satıcılara gidecek stok-çıkışlarının ileti imidir. Satıcılar, siparişler verilmeden elde mevcutlarla ilgili önceden bilgilendirilir ve onlar alternatif ürünleri gerektiğı zaman sipariş edebilirler. İnternet'i bu yönde kullanan işletmelerin yüzdesi 1999'da %31.5'tan 2001'de %45.5'a yükselmiştir (Lancioni et al., 2003) .

Tedarik zincirlerinde envantere internet uygulamasındaki en büyük kullanım artı ı, EDI (Electronic Data Interchange) programlarının satıcılar ile birlikte geliştirilmesinde meydana gelmiştir. Burada, internet ya varolan EDI sistemlerinin yerini almaktadır ya da kullanımda olanları artırmaktadır. Varolan EDI sistemleri internet yardımı ile genişletilebilir veya daha az masraflı sistemler ile yer değı tirebilir.

İnternet envanter uygulamalarındaki gelişme işletmelerin envanter yönetiminde daha aktif olmalarına olanak sağlayacaktır. Envanter planlama daha kusursuz olacaktır ve işletmelerin talep ve /veya tedarik'te "ani artışları"na cevap verme yeteneğı daha az problem oluşturacaktır. Olasılık envanteri planlaması tesiste, işyerinde, ambarda (depoda) ve bir tedarik zincirindeki müşteri envanter düzeylerindeki verimliliğı daha da artıracaktır. Lambert'in (1982) ifade ettiğı gibi envanter bulundurmalı, ancak bunun seviyesini belirlerken ve satıcılara hizmeti hedeflerken, toplam sistem maliyetlerini, envanter bulundurma maliyetlerini en uygun seviyede ayarlamalıdır.

Envanter bulundurma maliyetleri;

- ✓ Envanter için sermaye harcamaları
- ✓ Envanter hizmet maliyetleri



- ✓ Vergi ve sigorta maliyetleri
- ✓ Depolama maliyetleri
- ✓ Envanter bulundurma risk maliyetleri
- ✓ Hasar maliyetleri
- ✓ Eskime maliyetleri
- ✓ Envantere konu malın taşıma maliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tedarikçilerin satıcılara sağlayacakları doğrudan finansal, dolaylı fonksiyon ve faaliyet avantajları, satıcının maliyetlerindeki düşüşle görülebilecektir. Bu faydalar direkt ölçülebileceği gibi bunların ölçülmesi (dolaylı) imkansız da olabilir. Tedarikçinin sağlamış olduğu bu dolaylı değeri “ilişkisel-sosyal bağlantılar” olarak (Simpson et al., 2001) tanımlanmaktadır. Bir tedarikçinin sağlamış olduğu doğrudan finansal avantaj kolayca tespit edilebilir. Bu avantajın sağlanıp sağlanmadığını görmek için satıcının maliyetleri, satışları izlenir. Zeithaml (1988) ürün değerinin bir kısmının dış etmenlerden veya soyut sonuçlardan çıktığını belirtir ve bunların ürünün fiziksel olmayan özellikleri, uygunluk veya ürünün sipariş için teşekkül edilmesi gibi, olduğunu söyler. Bu dış yaklaşımlar satıcıların genel fiyatların üzerindeki ürünleri sipariş etmelerini sağlayan sebeplerdir. Bir dağıtım kanalı içeriğinde, dolaylı yaklaşımlar da aynı şartları sağlamaktadır. İletişim, güven, destek, servis, ürünlerin kalitesi ve fiyatı ve fiziksel dağıtımdaki davranışlarda ki yeterlilik tedarikçinin satıcıya sağlayacağı önemli avantajlar, bir kanal ilişkisinde çok önemli olarak kabul edilen faktörleridir. Ve kanal ilişkisinden kazanılan değeri artırabilir.

2.2.3. Tedarik Maliyetinin Düşüş Avantajları

Tipik olarak düşük maliyet, bir işletmenin satın aldığı malların ve hizmetlerin çoğu için, öncelikli gereksinimdir. Tedarikçi satıcı ilişkisinde maliyet düşüşü olması için; tedarikçinin stratejik hedefle birlikte, tedarikçilerin daha düşük üretim maliyetleri, iyileştirilmiş uyum kalitesi (sürekli olarak şartnameleri karşılayan), seçme kararları ve tedarik yönetimi pratikleri gibi avantajları olabilmelidir (Biemans and Brand, 1995).

Bazı işletmeler, en iyi tedarikçileri elde etmekten sonuç kazanırlar. Yenilik yapmayı sürdürenler, yüksek kalite düzeylerini amaçlayanları ve rutin olarak israftan kaçma şeklinde ortaya çıkabilir. Örneğin, iyi bir tedarikçi ilişkisi işletmenin kendi tedarikçisinin maliyet düşürmelerini paylaşma yoluna gidip gitmeyeceğini belirleyebilir; bir oto endüstri tedarikçisi kendisinin Ford ve Chrysler ile böylesi bir tercihsel maliyet paylaşımı gösterdiğini fakat bunu General Motors ile onun düşmanca tedarik yönetimi taktikleri geçmişi sebebi ile yapmadığını itiraf etmiştir (Webb et al., 2002).

Son araştırmalar göstermiştir ki, bazı satıcılar işletmeler için karlı değildir. Gerçektende Harvard Business School'da Kaplan ve Cooper (1989) tarafından yürütülen araştırmalar onları sözde 20-225 kuralına götürmüştür ve bu kural bazı şirketlerde müşterilerin % 20'sinin karların % 225'sinden sorumlu olduğunu ifade eder ve tabi ki bu da diğer % 80'nin karların % 125'ini 'kaybeder' anlamına gelir. Diğerleri bir 25-50-75 kuralı önermişlerdir. Bu kurala göre müşteri bölümlerinin % 25'i satışların % 50'sini ve karların % 75'ini üretir. Problem şudur ki yöneticilerin bir çoğunun, hangi satıcıların % 20-25'i oluşturduğu ve hangilerinin % 75-80'i oluşturdukları konusunda hiçbir fikri yoktur. Önemli olan, bir satıcının ömür boyu karlılığıdır. Araştırmalar göstermiştir ki satıcı karları ticari ilişkinin uzunluğu ile birlikte artar. Memnun satıcılar daha fazla harcarlar, diğer satıcıları çekerler, ilgilenilmesi daha kolay ve daha az masraflıdır ve fiyata daha az duyarlı hale gelirler (Hope, 1998).

Tedarik zinciri maliyetleri satıcının sipariş büyüklüğünü dikte etmesine izin vermekten çok tedarik zincirinin tamamı için olan maliyetlere dayandırılan sipariş miktarlarına geçiş yaparak düşürülebilir (Ballou et al., 2000). Eğer tedarik zinciri için uygun olan sipariş miktarlarına geçiş yapmak hem tedarikçinin hem de satın alıcının daha düşük maliyetler gerçekleştirmesi olarak sonuçlanacağı doğru olsa idi (dağıtım) kanal ekonomik anlamda istikrarlı olabilirdi.

2.2.4. İşletme Finansal Performansı

Günümüzde, akademisyenler işletmelerin performansını yorumlamakta hangi kavramların en iyi veya uygun oldukları ile ilgili farklı görüşler geliştirmişlerdir (Cameron and Wheten, 1983). Bir kuramsal yapı olarak performans bir organizasyonun veya bir varlığın başarıları veya sonuçları olarak tanımlanabilir (Frazier and Howell, 1983). Finansal performans; Türetilmiş olan yapı, ekonomik performanstır. Lusch ve Laczniak (1989) bunu bir organizasyon tarafından başlatılan (yürütülen) etkinliklerin toplam ekonomik sonuçları olarak tanımlarlar. Sonuçta, finansal performans ekonomik performansın şirket kopyasıdır (Fredrickson and Mitchell, 1984).

Snow ve Hambrick (1980) performans gibi çok yönlü bir olguyu anlamının ve ölçmenin zor olduğunu belirtmişlerdir. Bedian (1986) performansın çok sayıda açıklayıcı değişkenlere, çeşitli tanımlara ve entegre edilmemiş analize sahip olduğunu belirtmiştir. Anderson (1982) organizasyonel performans teorilerini iki tipte kategorize etmiştir. Bunların ilki, ekonomik, ikincisi ise davranışsaldır. Ekonomik perspektif rekabetçi pozisyon alma gibi dış piyasa güçlerinin önemine odaklanır. Davranışsal perspektif organizasyonel ve sosyolojik paradigmaları ve onların çevre ile uyumlu olup olmadığını dikkate alır.

Tüm kar organizasyonları olumlu finansal kazançları başarmak için çaba gösterirler. Birçok performans ölçümleri bulunmasına rağmen, bu çalışma varlıklardaki faiz öncesi getiriye ve sıra dışı masrafları kullanır. Net gelir veya vergi öncesi gelirin zıddına, bu ölçüm örneklemdaki işletmeler arasında daha kolay kıyaslamalara müsaade eden işletme büyüklüğünü kontrol eder (Lusch et al., 1989). Ayrıca, bu ölçüm finansal kararların etkilerini ortadan kaldırır çünkü onlar satın alma departmanının etki alanının büyük ölçüde dışındadır.

Finansal performansı daha iyi analiz edebilmek için dört meseleye: performansı tanımlama, neyin ölçüleceğine karar verme, onun nasıl



ölçüleceğine karar verme ve o performansın nasıl kıyaslanacağına karar vermeye odaklaşmak gerekir (Frazier and Howell, 1983).

2.2.5. Finansal Performans Kriterleri

Endüstriyel servis hizmetlerinde, servis performansı satıcı tatmininde ve satıcı sadakatinde önemli yer tutabilir. Satıcı tatmini; endüstriyel servis hizmetlerinde çok önemli bir performans göstergesidir (Reiechheld and Sasser, 1990). Ve satıcı sadakati için uygun yoldur. Satıcı sadakati da satıcının finansal performansının artırılmasında etkili olur (Anderson et al, 1999). Son zamanlarda bazı araştırmalar, teorik düşünceleri (uzun dönemli ilişkilerin finansal performansı artırdığını) doğrular yöndedir (Carr and Pearson, 1999).

Finansal Performans Boyutları;

- ✓ İşletmenin net karında artış,
- ✓ sermayenin getirisi,
- ✓ yatırımların getirisi,
- ✓ stok devir hızı,
- ✓ toplam maliyetlerde düşüştür.

Satış Performans Boyutları;

- ✓ satışların getirisi,
- ✓ toplam ürün kalitesi,
- ✓ ürün teslim hizmetinde kalite,
- ✓ değişen satıcı ihtiyaçlarına esnek davranabilme,
- ✓ alınan siparişlerin aylık ortalaması,
- ✓ satış maliyetlerinde düşüş,
- ✓ ürün servisinde hızlı teslimdir.

İlişki geliştirme, hem tedarikçi ve hem de satıcı açısından finansal performansın geliştirilmesine yol açar (Constantine and Skarmeeas, 2001). Bu yüzden tedarikçi ve satıcı ilişkileri, satıcının finansal performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Langerak, 2001). Araştırmalar göstermektedir ki; tedarikçinin pazara olan intibakı (rekabet yeteneği, ürün kalitesi, pazarda

geliştirilmiş ilişki yeteneği vb.) satıcının finansal performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Narver and Slater, 1990). Jayaram ve Vickery'in ifade ettiği (1998) gibi işletmeler arası ilişkilerde amaçların taraflarca paylaşımı, tecrübe, fonksiyonel personelin yetiştirilmesi, belirli aralıklarla eğitim çalışmaları satıcı işletmenin satış performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2.3. Tedarik Zinciri Yönetiminde Bayilik Sistemi

2.3.1. Bayilik Sisteminin Tanımı

Bayilik Sistemi: Tedarikçi işletme ile bir satıcı arasında imzalanan, her iki işletme içinde karşılıklı haklar ve sorumluluklar getiren bir çalışma yöntemidir. Bu sistemde, taraflar uzun vadeli ticari ilişkiler kurmayı hedeflemektedirler. Satıcı işletme tedarikçinin sağlayacağı bölgesel ve ürüne bağlı ayrıcalıktan yararlanır. Tedarikçi de ürününün satışında ve dağıtımında ticari bir ortak ile çalışmış olur. Bu amaçlarla tedarikçi ve satıcılar ürün tedarik ve satış anlaşmaları yaparlar.

2.3.2. Bayilik Sisteminde Karşılıklı Sorumluluk ve Haklar

Bayilik anlaşmasında, satıcı işletmenin hangi hesap usulü çalışacağı, bayiinin hangi tür ürünleri satmaya yetkili olduğu, ürün satışının yapılacağı fiziki mekanın özelliklerin neler olacağı, iki işletme arasındaki sözleşmenin süresi, bayiinin tedarikçi işletmeye ödemelerini nasıl yapacağı gibi haklar ve sorumluluklar yer almaktadır. Kısaca; Türkiye'deki tedarikçi işletmeler ile satıcı (bayi) arasında imzalanacak bayilik anlaşmasının ana amaçları şunlardır (Kozlu, 2000):

1. İki kuruluş arasındaki ilişkiyi tanımlamak,
2. Bu ilişkiyi hukuki temellere oturtmak,
3. Ticari hedefleri ve çalışma şekillerini belirlemek,
4. Çıkabilecek anlaşmazlıkların nasıl çözüleceğini göstermek.



Tedarikçi işletme ile satıcı (bayi) arasında imzalanacak anlaşmada şu ana konular tanımlanır.

1. Anlaşmanın Tanımı: Anlaşmanın başında bu sözleşmenin karşılıklı imzalanan bir bayilik kontratı olduğunun belirtilmelidir.
2. Taraflar: Anlaşmada tarafların açık ve net olarak belirtilmesi, anlaşmayı imzalayacak olan yetkilinin işletmedeki pozisyonunun belirtilmesi. İsim adres ve benzeri işletme ve şahıs unvanlarının belirtilmesi, işletme resmi kayıtlarının ibraz edilmesi, işletmeler arasında imzalanan bayilik anlaşmasının devredilip devredilemeyeceğinin gibi koşullar açıklanmasıdır.
3. Ana Metin: Anlaşmanın her iki taraça yetkili kişilerce imzalanıp taraflara verilen bir metne dönüştürülmesi.
4. Başlangıç ve Bitiş Tarihleri: Anlaşmanın yürürlüğe gireceği tarih ile sona ereceği tarih anlaşmada belirtilmelidir. Ayrıca anlaşma süresinin bitiminde sözleşmenin yenilenip yenilenmeyeceği belirtilmelidir. Anlaşma süresinin bitiş şeklinde bir bildirimin olup olmayacağı da hususiyetle belirtilmelidir.
5. Ürünler: Anlaşma kapsamına giren ürünlerin tanımlanması, ürünlerin satış ve garanti şartlarının ortaya konulması, sözleşmenin gelecekteki yeni ürünleri de kapsayıp kapsamadığı açık olarak belirtilmelidir.
6. Bayilik Bölgesi: Bayiinin çalışmaya yetkili olduğu alanların anlaşmada tanımlanması gerekir. Bölge dışına çıkılması durumunda yaptırımların ne olacağı belirtilmelidir.

Tedarikçi İşletmenin Bayiine Karşı Hak ve Yükümlülükleri: Tedarikçi işletmeler satıcıyla bayilik anlaşması yaptığında satıcılar üzerinde bazı haklar edinirken aynı zamanda satıcıya karşı bir takım sorumlulukları da yüklenmektedir. Ticari hayatta ki dinamik yapı zaman zaman şartları değiştirmektedir. Bu yüzden işletmeler arası bazı aksaklıkların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bunun için aşağıdaki konular anlaşma kapsamına alınmalıdır.

1. Tedarikçi işletme satıcıdan gelen siparişleri belirli süre içinde göndermelidir. Siparişlerin zamanında gönderilmemesi durumunda bu durumun hızlı bir şekilde bayiye bildirilmesi gerekir. Ancak uygulama tespit ettiğimiz şu ki; tedarikçi ile satıcı arasında cari işlem usulü ile çalışma usulü benimsenmektedir. Bu usul, siparişin zamanında gönderilmemesi durumunda tedarikçiye, sipariş bedelinin zamanında tedarikçiye ulaştırılmadığında satıcıya vade farkı şeklinde gecikme bedelinin ödenmesine neden olmaktadır. Satıcı ile tedarikçi arasında bayilik sözleşmesine dayalı husumetler en çok bu noktada kendini göstermektedir.
2. Tedarikçi ürün fiyatları, ürün pazarlama anlayışları ile ilgili ayrıntı ve değişikliklerden bayii en kısa sürede haberdar etmelidir.
3. Tedarikçi imtiyaz sözleşmesine benzer bayilik sözleşmesinin, satıcının satış bölgesinde yeni satıcıların ortaya çıkması durumunda, satıcının pozisyonunun ne olacağını ayrıca sözleşmeye koymalıdır.
4. Tedarikçi yapacağı pazar oryantasyonlu çalışmalarla bayiini koruması ve yeterli tanıtım için kaynak aktarması gerekmektedir. Bu aşamada bayiinin rolünün ne olacağının da imza altına alınması gerekir.
5. Satış ve sevkiyat giderlerinin hangi işletme tarafından karşılanacağı anlaşmada açıkça belirtilmeli, teslimlerde tedarikçinin sorumluluğu var ve gecikmeler yaşıyorsa bu durumun nasıl tazmin edileceği ortaya konulmalıdır.

Bayiinin Hak ve Yükümlülükleri;

1. Satıcı işletme, temsil ettiği tedarikçi işletmenin çıkarlarını koruyacağını kabullenmelidir. Tedarikçinin çıkarları; haksız rekabetten korunma, kötü ün bırakmama gibi çıkarlar olabileceği gibi aynı zamanda tedarikçinin ürünlerinin diğer ürünlerle taklitlerini engelleme olabilir.

2. Tedarikçi özellikle kendi ürünleri ile rekabet edecek ürünlerin birlikte satılmasını istemiyorsa satıcının bu isteğe uyması gerekmektedir.
3. Satıcı işletmenin; ürün bedellerini nasıl ödeyeceğini, varsa belli kotaların aşılması durumunda avantajının ve hediyesinin ne olacağını bilmesi gerekir.
4. Konsinye yani emanet ürün bulundurma, satış sonrası servis ve yedek parça desteğinin nasıl verileceği, özellikle servis gelirin nasıl paylaşılacağı açık olarak anlaşmada gösterilmelidir. Ayrıca, alacakların tahsilatının nasıl yapılacağı, tahsil edilemeyen alacak bedellerindeki gecikmelerin nasıl karşılanacağı kararlaştırılmalıdır. Aynı zamanda bayi komisyonunun ya da kar marjının ne olacağı, peşin ve vadeli alımlarda seçeneklerin neler olduğu taraflarca çok net olarak gösterilmesi ve anlaşmaya eklenmesi gerekmektedir. Son olarak anlaşma bittiğinde satıcının elinde kalan ürünlerin durumunun ne olacağı da ayrıca anlaşmaya dahil edilmesi gerekmektedir.

Bayilik sisteminde tedarikçi işletmeler, belirlenmiş kotaların aşılması durumunda, satıcıları teşvik maksadıyla ödüllendirmeyi hedeflemektedir. Bunun için kota sistemi getirilmiştir. Belirlenmiş yıllık satış miktarlarının aşılması durumunda, örneğin yetkili satıcının kabul ettiği kotanın en az % 90'ının tutturulması durumunda önceden tablolarda belirtilen ürünler için gerçekleştirilen miktarlara tekabül eden oranlarda miktarsal prim uygulanmaktadır. Belirlenen kotaların aşılmaması durumunda da satıcı ek yükümlülükler yüklenmektedir.

3. TEDARİKÇİ İLE SATICI İŞLETME ARASI İLİŞKİSEL FAKTÖRLER

Satıcıların maliyetlerini düşürmek ve finansal performanslarını artırmak için tedarikçilerin satıcıları ile olan ticari ilişkilerini gözden geçirmeleri, ayrıca satıcıların (bayilerin) tedarikçinin ürünlerini satın alırken hangi faktörlere önem verdiğini analiz etmeleri gerekir. Satıcıların piyasada satın alma davranışlarını etkileyen bir çok unsur vardır. Satıcılar tedarik zincirinde son kullanıcılara ürün satışı yapan birimler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu durum satıcılara, üretilen ürünlerle ilgili olarak memnuniyetleri ve şikayetleri en yakından izleyebilme imkanı sağlar. Satıcı işletmenin satış performansının artırılması, son kullanıcılardan alınan şikayet ve memnuniyetin tedarikçi tarafından da değerlendirilmesi ile de yakın ilişkilidir. Tedarikçinin vereceği destek hizmetleri, aynı şekilde satıcılara vereceği hizmetin kalitesini yakından etkiler. Satıcılara sağlanacak destek faaliyetleri, satıcının (bayinin) birim maliyetlerinde düşüşü dolayısıyla satış gelirinde artışı getirebilir. Tedarikçi pazar intibakının satıcıya olumlu yansımaları, satıcının maliyetlerinde bir düşüş, finansal açıdan performansında artışı sağlayacaktır. Günümüzde sayıları gittikçe aratan işletmeler, halihazırdaki satıcılarını tatmin ve muhafaza etmenin önemini kavramaktadırlar. Satıcıyı muhafaza etmenin sağladığı yararlar (Frederick, 1996) şöyle sıralanabilir.

1. Yeni satıcı elde etmenin maliyeti, mevcut satıcıları tatmin ve muhafaza etmenin maliyetinin beş katıdır. Tatmin olmuş satıcıları, mevcut tedarikçilerden ayırmak için çok gayret sarf etmek gerekir.
2. Vasat bir işletme, her yıl satıcılarının % 10'unu kaybeder.
3. Satıcı işletmenin tedarikçiden ayrılmasını % 5 oranında azaltmak, sanayi koluna göre, karı %25 ile % 85 oranında artırır.
4. Satıcı karı oranı, muhafaza edilmiş satıcının hayatı boyunca artar.

3.1. Tedarikçi-Satıcı İlişkisel Faktörler

Satıcı ve tedarikçiler ticari ilişkilerinde iletişime birbirlerini tanıma aracı olarak bakarlar (Johanson and Mattsson, 2000). İletişim, işletmeler açısından oldukça önem arzeden bir süreçtir. İletişim sıklığı ve şekli, tedarikçi işletmelerin satıcılarının beklentilerini karşılamada etkin rol oynar. İletişim bütünleşmiş kanal üyeleri arasında karşılıklı faydaların gerçekleşmesi için önemli rol oynar (Mohr and Nevin, 1990). İletişim; tarafların hedeflerine ulaşmalarında, faaliyetlerini koordine etmede oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ticari değişimde iletişim hattının uzun ya da kısa olması önem kazanmıştır. Günümüzde iletişim araçlarında ki artış bu araçların en etkin olanının seçimini gerektirmektedir. İşte karşılıklı iletişimin başarılı sonuç doğurabilmesi için bilginin nasıl teslim edileceği, paylaşılacağı ve nasıl kullanılacağıın tanımlanmalıdır (Boland, 1992).

Rekabetin oldukça etkin bir şekilde görüldüğü beyaz eşya sektöründe hangi tür iletişim hattının daha çok kullanılacağı tartışılmalıdır. Bu noktada iletişimin, ne kadar sıklıkla yapıldığı satıcı işletmeler ne kadar sürede arandığı ve satıcı işletme memnuniyetinin ne ölçüde sağlandığı soruları akla gelmektedir. Bu soruların cevaplanmasında verilecek arama sıklığındaki artış ve azalışlar, tedarikçi işletmenin piyasaya intibak derecesini dolayısıyla satıcı işletmenin memnuniyetini ortaya çıkaracaktır.

3.1.1. İletişim Etkinliği

İletişim etkinliği; satıcı ve tedarikçi işletme için faydalı bilginin, nasıl kullanılacağı, nasıl paylaşılacağı, iyi bir bilgiye nasıl ulaşılacağı ve kullanıcılara nasıl teslim edileceğinin bir (combination) bileşimi olarak tarif edilebilir (Yazıcı, 2002: s. 542). Tedarikçi işletmenin piyasa koşulları hakkında iş ortağı olan satıcılarına bilgi aktarması, satıcının ürün hakkında bilgi sahibi olmasını ve kanal ilişkisinde kazanılan değerin artırılmasını (Simpson et al., 2001:s. 121) sağlayabilecektir. Bilgi aktarma da çeşitli yollar vardır. Örneğin; Telefon, fax, televizyon, mektup vs. bazı haberleşme yolları olarak görülebilir. Bu seçeneklerin bulunması tedarikçilere en fazla bilgi

sağlayan haberleşme aracının seçimini yani satıcıya en fazla değer katan bilgi aktarma yolunun araştırılmasını gerektirmiştir. Değer katma şekli satıcının satış ve finansal performansında artışla ölçülebilecektir. Satıcıların maliyetlerin de ki düşüş (tasarruf) en fazla satıcıya katkı sağlayan iletişim yollarının kullanılmasıyla olabilecektir. Esasında tedarikçi işletme açısından satıcı ile iletişimin artırılması haberleşme masraflarını artıracaktır (Cannon et al., 2001). Bu seçeneklerin hangisinin satıcı işletme maliyetlerinde düşüş sağladığı, hangi iletişim şeklinin etkin olduğu tartışma konusudur.

Tedarikçi işletme ve satıcılarının bilgi paylaşımı süreci içerisinde ortak amaç ve hedeflerin bulunması her iki taraf için de ciddi önem taşıyacaktır. Etkili bir haberleşmeden söz edebilmek için işletmeler arasında geleceğe yönelik ortak hedeflerin varlığı gerekir (Maltz, 1995).

Tedarikçiler ve satıcılar (bayiler) verimli ve etkili ilişkiler geliştirmenin önemini farkına varmışlardır. Bu nedenle yıllık bütçelerinin önemli bir kısmını işletme ürünlerinin tanıtımına ayırmaktadırlar. Yapılan bir araştırmada bayilerin % 74'ü; tanıtım faaliyetlerinin işletmelerinin verimliliğini artırdığı düşüncesindedirler. Ayrıca satıcıların % 65'i ; tedarikçilerin yapmış olduğu bu tanıtım faaliyetleri neticesinde bulundukları durumlara geldiklerini ifade etmişlerdir (Progressive, 1995). Tanıtım faaliyetlerinin tedarikçi işletmeler ve satıcılar açısından sonuçları değerlendirildiğinde, bu faaliyetlerin bir maliyet unsuru olarak görüldüğü açıkça görülmektedir. Diğer taraftan bu maliyetlere katlanılmadan ürün satmanın olanak dışı olduğu görülmektedir. O halde tedarikçi işletmeler, üretim maliyetlerini hesaplarken bu tür giderleri önemle göz önünde tutmaları gerekmektedir. Uzun dönemde satış gelirlerinin artması, pazar payının artması; reklam ve tanıtım faaliyetlerine verilen önemle doğru orantılıdır. Literatürde yapılan çalışmalar bu kompleks yapıyı, reklam ve tanıtım faaliyetlerini anlamaya ve açıklamaya yöneliktir (Strang, 1980).

Her şeyden önce tedarikçi işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için ürünlerin tanıtımını doğru kanallardan yapmaları gerekmektedir. Eğer söz konusu ürünlerin yeterince tanıtımı yapılamıyorsa bayilerin satışlarının

artması beklenemez. Webb'in (2002), ifade ettiği gibi tanıtım; Tanıtım ikna edici etkili bir şekilde bilgi iletişimidir. Ve bu bilgilerin hedef kitle üzerinde etkili olabilmesi için iletişime önemli verilmesi gerekir.

Elektronik haberleşme yoluyla satıcıya direkt ulaşma etkili tanıtım faaliyetlerine yeni bir boyut getirmiştir. E- pazarlama ürünün tanıtımını yapmada etkili olurken, ürün satışı ve teslimi noktasında istenilen sonucu vermede istenilen sonucu almada etkisiz kalmaktadır (Peterson et al.,1997). Tedarikçi işletmeler ürün tanıtımında etkili bilgi akışı sağlar. Bu bilgi akışı bazen ürünün kullanımıyla ilgilidir bazen de ürünün teknolojik farklılıklarının tanıtımıyla ilgilidir. Bilindiği gibi mal ve hizmet üreten işletmeler yeni ihtiyaç oluşturmaya çalışmazlar, var olan ihtiyaçları önceden tespit etmeye çalışırlar. Tanıtımla beraber satıcıya bilgi sağlayan tedarikçiler bir noktada satıcıdan da yeni bilgiler elde ederler. Intranet uygulamaları; satıcıların maliyetlerini paylaşmayı dolayısıyla satıcı tatminini gerektirir (Mayuram et al., 1998).

Tanıtım faaliyetlerinde tedarikçi işletmenin satıcı işletmeye promosyon yardımı yaptığında, bölge seçimine izin verdiğinde iletişim etkinliği ve bayilerin ekonomik faydaları artabilecektir. Satıcının sağlayacağı fayda tedarikçi ürünlerini daha çok satma eğiliminin de artmasına neden olabilir. Bu nedenle bu tür yatırımları, kanal üyeleri arasında özel ilişkilerin artırılmasına, satış yeteneklerinin artırılmasına ve bu yolla ürün bilgilerinin geliştirilerek maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olabilir (Mandal and Deshmukh, 1994).

Tanıtım faaliyetlerinde bu gün kullanılan önemli araçlardan olan internetten acaba işletmeler istenilen sonucu alabilmişler midir? Herhalde bu soruya cevap verebilmek oldukça zordur. İnternet dünyaya açılan çok önemli bir kapıdır. Ancak ticari faaliyetler için nereye kadar etkili ve güvenilirliktir? Bu konular akademik ve ticari hayatta tartışılmaktadır. İnternet kanalı, tedarikçi organizasyonlarına direkt olarak son satıcıya ulaşılırken tanıtım yapmak ve önemli bir fırsat sunarken, satıcılara dağıtıcılarını internet üzerinden tanımlarına ve on-line satıcılara diğer kanalları da kullanmaları için teşvik etmelerine hiçbir engel yoktur (Peterson et al.,1997).

Tanıtım faaliyetlerinde internet'in önemi yadsınamaz. Son kullanıcılar, perakendeciler, toptancılar satıcı işletme ürünlerine ilgi duyduklarında işletmelerin internet sitelerinden ürünle ilgili bilgileri alabilme imkanları vardır. Bu durum satıcı işletmeler açısından kolay ve maliyeti düşük bir tanıtım imkanıdır. Tabii burada satıcı işletmelerin sitelerinin de hedef kitlelerinin bu sitelere ne amaçla başvurduğunu iyi tahmin etmelerini gerekir. Business to Business (B&B) kanalları işletmeleri web sitelerinde ortaklarını aktif olarak tanıtmanın ve onların kendi reklamlarını yerleştirmenin yararlarının farkına varmışlardır (Silverstein , 2000).

Televizyon, İnternet tedarikçilere, tedarikçilere, son kullanıcılara mal ve hizmetlerin kullanımı hakkında mükemmel fırsatlar sunmaktadır (Peterson et al., 1997). Satıcıların bu ortamlarda aynı zamanda tanıtımını yapmaktadır. Tabii bazı tedarikçiler tanıtım yaparken kendi ürünlerini satan bayilerini zor durumda bırakmamak için on-line sipariş kabul etmemektedirler. Bu şekilde hem ürünlerinin satış mekanlarını belirlemişler hem de satıcıların haklarını korumuşlardır. Örneğin; 3M, GE, IBM gibi bazı tedarikçiler geleneksel kanallarını, arama motorlarında detaylı ürün tanıtımına ilaveten satıcılarına linkler de ekleyerek ve internet üzerinden sipariş kabul etmeyerek satıcılarının haklarını gözetmektedirler (Webb, 2002).

3.1.2. Bilgi Paylaşımı

Tedarikçi ile satıcı arasındaki bilgi paylaşımı; tedarikçinin satıcı ilişkilerinde faydalı olabilecek, geleceğe dönük bilgileri açıkça satıcıyla paylaşımı olarak tarif edilebilir (Cannon and Homburg , 2001). Bilgi paylaşımı, bilginin ortak amaçlar için kullanıldığını gösterir. Bu paylaşım tedarikçi işletme ile satıcı işletme arasında sektörel bilgilerin karşılıklı kullanımını içermektedir. Bilgi paylaşımı; aynı zamanda tedarikçiye güveni artırırken, diğer tarafta maliyetleri azaltma konusunda işbirliğine hazır olduğunu gösterir (Anderson and Narus, 1990). Cannon ve ark. dediği gibi; tedarikçinin satıcı işletmeye sağladığı bilgi akışı, bu işletmenin plan ve proje üretmesine ve maliyet-satış analizlerine değer katabilecektir. Bu analizler

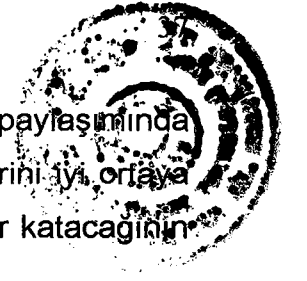
36

satıcıya gelecekte avantaj sağlayacaktır. Bu durum her iki işletme arasında uzun süreli ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi için bir neden olarak görülebilir. Uzun süreli ilişkilerin varoluşunun temel sebebi tedarikçi ve satıcıların birbirlerinin sağlayacağı bilgiye ihtiyaç duymaları ve bundan maliyet avantajı elde etmeyi hedeflemeleri olarak düşünülebilir (Johanson and Mattsson, 1997).

Tedarikçiler ve satıcılar piyasa koşulları gereği bilgi akışı yoluyla satışların artırılması ve maliyetlerin düşürülmesini hedeflemektedirler. Bunun için de bilgi paylaşımına önem vermelidirler. Rekabet ortamında ürün özellikleri, satıcıların ürünler ile ilgili görüşleri, satıcı işletme tarafından daha yakın izlenebilmektedir. Satıcının tedarikçiye sağlayacağı bilgi akışı aynı zamanda pazar taleplerinin önceden tahminine de imkan verebilir. Dolayısıyla bu durum gelecekte daha fazla satış gelirinin elde edilmesini sağlayabilir. Tedarikçi işletmeler, süreklilik arzedecek ve düzenli yürütülecek bir satıcı (bayi) izleme ve elde edilen bilgileri değerlendirme yapısını bünyelerinde oluşturmaları kendi işletmeleri lehine olabilecektir. Tedarikçi bu yolla satıcı maliyetlerinin düşürülmesi ve satışlarının artırılması konusunda bir işbirliği içine girmiş olacaktır.

Tedarikçi işletme ile satıcı arasında iletişim mesafesinin azaltılması, bir başka ifadeyle işletmeler arası bilgi paylaşımının artırılması, bu yolla avantaj elde edilmesi literatürde tartışılmaktadır (Kalafatis, 2000). Bu tartışmalarda mesafelerin azaltılması yoluyla işletmeler arası görüşmeler sıklaşacağı, bilginin paylaşımının artacağı (Johanson and Mattsson, 1997), aynı zamanda işletmeler birbirlerini daha iyi tanıyabilecekleri öne sürülmektedir.

Böylece işletmeler arası bilgi paylaşımının artması satıcı işletmelerin serüven aramamasını (Hakanson, 1982), daha verimli davranışlar içinde olmasını daha iyi performans değerlemesi yapabilmelerini sağlayabilecektir. Tedarikçi işletme satıcı işletme ile uzun vadeli bilgi akışına önem verme yoluyla aynı zamanda satıcıyla ortak hareket etmeyi, ortak amaçlar oluşturmayı da hedefleyebilecektir. Ortak amaçlara ulaşmada kanal üyelerinin yardımlaşması tedarikçi işletmenin bilgi paylaşımına verdiği



önemle değerlendirilebilir. Maltz'ın ifade ettiği gibi; Bilginin paylaşımında tarafların birbirlerinin beklentilerini iyi tanımlamaları, beklentilerini iyi ortaya koymaları ve bu yolla her bir üyenin diğer ortağa ne gibi değer katacağının bilinmesi gerekir (Maltz, 1995).

Tedarikçi tarafından sağlanan bilgilerin, satıcı maliyetleri üzerinde etkisi olması ve satıcının güvenini kazanabilmesi için, bilginin satıcının planlama ve stratejik tedarik yönetim maliyetlerine etkisi olması gerekir (Cannon and Homburg, 2001). Bütün bu güçlü tartışmalar gösteriyor ki tedarikçi işletme ile satıcı işletme arasında bilgi paylaşımı oldukça önemlidir. Satıcı işletmenin maliyetlerinin düşmesi, tedarikçinin sağladığı maliyet avantajının devamı, tedarikçi işletmenin sağlayacağı bilgilerin paylaşımı ile önemli bir ivme kazanacaktır. Bilgi paylaşımı gözlem ve güvenlik önlemlerini asgariye indirmeye yardımcı olur (Morgan et al., 1994). Güvenlik önlemlerinde ki azalış satıcıya maliyet avantajı ve daha uzun süreli ilişkilerin kurulmasını sağlar.

3.1.3. Tedarikçi Davranışlarına Güven

Literatürde tedarikçi ve satıcılar arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Bu amaçla satıcı ve tedarikçiler arasında güven unsurunun önemine dikkat çekilmektedir. Dwyer (1987)'in ifade ettiği güven; bir işletmenin bir başka işletmenin performansına katmış olduğu pozitif katkıyla tarif edilir.

Burada güvenin satıcı işletmeye kattığı değerle tarif edilirken, güvenin aynı zamanda güçlü ve uzun süreli ilişkilerin varlığı için de gerekli olduğuna işaret edilmiştir. Güven; güçlü, kaliteli ticari ilişki için ve iş dostluğunun ortaya konulması ve ölçülmesi bakımından önemli olmaktadır (Bove et al., 2001, Ganesan, 1994). Diğer taraftan güven uzun dönemli ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi için gerekli bir unsur olarak görülmektedir. Uzun dönemli ilişkilerin kurulması ve devam ettirilebilmesi için güven ortamının kurulması gerekmektedir. Güven ortamının kurulması yoluyla işletmeler arası karşılıklı



saygı süreci de başlatılmış olunur. İşletmeler karşılıklı saygı ortamını da kurmuş olurlar. Böylece bir birbirlerinin işlerini daha iyi anlarlar (Dabolkar et al., 1994).

Güven; tedarikçi ve satıcı işletmelerin ilişkilerinde oldukça önemli rol oynayabilir. Bu yüzden satıcı açısından stokların düzenlenmesinde , satış sonrası destek faaliyetlerinde, finansal güçlük çekildiği noktalarda iyi ilişkiler ve güven ortamı sonucu tedarikçi ile problemleri karşılıklı olarak çözebilirler. İşte bu gibi zorlukların uyum içinde çözülebilmesi için tarafların görüşmelerinde ve ilişkilerinde açık olmaları gerekmektedir. Güven; işletmeler arası iletişimde açık hatların oluşabilmesi, kurulması ve sürdürülmesi için oldukça önemli görülmektedir (Quist, 2001).

Güven ortamının kurulması, tedarikçi ve satıcılar açısından stok düzeylerinin düzenlenmesi ve envanter kayıtlarının tutulmasına da olumlu yönden katkı sağlayabilir. Tedarikçi işletmenin tecrübe ve güvenine inanan satıcı işletmenin daha az personel çalıştırması ve daha az yönetim giderleri yapması söz konusu olur. Tedarikçinin sağladığı bu davranış tedarikçiye daha fazla bağımlılığı getirebilir. Güven; ilişki alışverişinin radikal bir parçasıdır (Easton, 1994). Bu sebepten dolayı her bir işletmenin diğerini tatmin etme çabası bu ilişkinin sonucu olarak kendiliğinden gelişebilir.

Güven, uzun dönemli ilişkilerin oluşmasında ve muhasebe işlemlerinde, satıcı işletmelere avantaj sağlar. Ürünlerin kalitesi, tedarikçinin teslim sistemi ve rekabetçi fiyatlaması; satıcı işletmenin piyasada satışlarını etkileyecektir. Satıcı işletme piyasayı tedarikçi işletme yeterliliğinde izleyemeyebilir. Ama satıcı, tedarikçinin piyasayı izlediğine güvenir ve ürünlerinde en iyi fiyat, kalite koşullarında satıcıya teslim edildiğine inanırsa tedarikçi işletmeye güven artacaktır. Bir çok durum ; ürün kalitesi, teslim sistemi ve rekabetçi fiyatlama ile ilgilidir. Bu gibi unsurlar satıcılar üzerinde etkili güven sürecinin ortaya çıkmasını sağlar (Turunbull, 1989).

Bir tedarikçinin sağladığı mallara duyulan güven eksikliği, bir satıcı işletmesini daha fazla stokla çalışmaya mecbur edebilir. Acil teslimatlar

gerektiği durumlarda, teslimat masrafları artabilir. Tedarikçi ve teslimatları daha yakından takip edilmelidir ve bu da yönetim masraflarını artırır. Bu gibi faaliyetler daha yüksek denetim masraflarını, daha fazla alan testlerini, hizmetleri içerir ve satıcının düşük maliyetli ürünlerle depolama masrafları yükselir (Gyrma, 1988).

Stok bulundurma maliyetleri, teslim güvenilirliği ve ürün mevcudiyeti açısından belirsizlikler bulunabilir. Ve sipariş aşamasında tedarikçinin stok durumu hakkında yapılacak daha sık iletişim bu belirsizliği azaltır. İyi bilgi; etkili - anında stok yönetimi ve teslim sisteminin ana unsurudur. Tipik olarak, bu işlemdeki istisnalar (kayıp siparişler, geç teslimler) telefonla halledilebilecek kadar rutin (Gyrma.1988) işlemleridir.

Güven, işbirliği normları, ve paylaşılan değer kanal ortaklığını belirlediği zaman, bu ilişkisel faktörler müzakere zamanının azaltılmasına, daha önceden öngörülmeleyen bir belli bir durum ortaya çıktığında bile ileriye dönük hareket etmeye, gözlem ve güvenlik önlemlerini en aza indirmeye yardımcı olur. Açık olarak, ilişkisel faktörler maliyetleri düşürür, üretimi artırır ve kanal ortakları için değer oluşturur (Morgan et al., 1994).

Tedarikçi işletmelerin satıcılarının maliyetlerinin düşürülmesine katkıda bulunabilmeleri için, ikili ilişkilerin geliştirilmesine ve güven ortamının kurulmasına yardımcı olmalıdır. Günümüzde işletmeler arası rekabet beraberinde tam satıcı memnuniyetini gerekli kılmıştır. Bu nedenle ticari ilişkileri geliştirme sürecinde başarısız olan, güven vermeyen işletmeler gelecekte önemli dar boğazlara düşebilirler. Kendi kendini bitirmeyi önlemek için satış hizmetleri içerisinde kanalı da dahil etmek işletmeler arasında güven ve işbirliğini oluşturacağı gibi, istenmeyen kanal çatışmalarının da önüne geçilecektir (Webb, 2002).

Satıcı işletmeleri, tedarikçilerini seçmek için artan bir şekilde değer analizleri gibi metotlara güvense de satıcı maliyetlerini düşüren tedarikçiler tercih edilecektir. Satıcı maliyetlerini düşürerek değer oluşturan bir tedarikçi, "satıcı paylaşımını" artıracak ve bu imkanı sağlamayan tedarikçilerin

satıcılarını alacaktır (Cannon and and Homburg , 2001). Bütün bu çalışmalar gösteriyor ki, tedarikçinin sağlayacağı güven satıcı işletmenin maliyetlerini düşürülmesi açısından oldukça önemlidir. Bu yüzden tedarikçi davranışlarıyla ne kadar fazla güven ortamını kurarsa, satıcı işletmenin maliyetleri o ölçüde düşecek böylece satıcının satış performansı artacaktır.

3.1.4. Ticari İlişkiyi Sürdürme Niyeti

İş pazarlaması ve kanal yönetimi tedarikçi ve satıcı ilişkilerini anlamak için artan çaba sarf etmektedirler (Ganesan, 1994). Bu araştırmaların bir çoğu ilişki sürecinin işbirliği, tatmin güven ve ilişkiyi sürdürme isteğinin oluşu üzerine odaklanmıştır (Cannon and Homburg , 2001).

Son zamanlarda, iş uygulamacıları tedarikçi-satıcı ilişkilerinin etkili yönetiminden elde edilebilecek değeri ölçmeyi araştırmışlardır. Satıcı işletmeler maliyetini düşürmeye yardımcı olacak teslimat yapan tedarikçilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Ortalama tedarikçi işletmelerin bütçelerinin %56 sı malzemelere harcadığı göz önüne alınırsa, satıcı işletmeleri kendi maliyetlerinin düşürmeye yardımcı olacak tedarikçilerle çalışmayı büyük bir fırsat olarak görmektedirler (Cooper et al.,1989).

İletişim, tedarikçinin tecrübesi, ticari ilişkiyi sürdürme niyetinin artması, güven gibi performans sonuçları önemlidir. Fakat, doğrudan ve satıcılarla yakın ilişkilerin oluşturduğu maliyet bazlı ekonomik sonuçlara göreceli olarak daha az ilgi olmuştur. Anderson (1995), "satıcı işletmesi ve tedarikçi işletme arasında işbirlikçi bir ilişki oluşturulmasının temel amacı işletmeler arasındaki değişimde değer oluşturucu veya maliyet düşürücü şekilde çalışma isteğidir, akademisyen veya uygulamacılar bu olayı veya olayın oluştuğu mekanizmayı ne kadar iyi anlamaktadır" der. Satıcı işletmelerin stok düzeylerini ayarlayabilmeleri, tedarikçinin ürün teslimlerinde ki performansı ile yakından ilgili olmaktadır. Tedarikçi ürünleri kaliteli ise ürünler satıcılar tarafından tercih sebebi olacaktır. İletişim nedeniyle işletmeler arası lojistik performansında da

artış sağlanabilir. Diğer tarafta tedarikçi lojistik destek vermeyi üst düzeye çıkarmışsa bu durum satıcıya stoksuz çalışmaya katkı sağlayacaktır.

İşletmelerin birlikte çalışma istekleri ve bunu devam ettirme düşüncesi alternatif tedarikçi ve satıcılarla çalışma maliyetine bağlı olarak değişebilir. Değişik tedarikçilerle çalışmayla, ürüne ulaşım konusunda sorunlar açığa çıkar. Örnek olarak, bir tek tedarikçi veya çok sayıda küçük tedarikçiden yapılacak siparişler, çok fazla fayda sağlamayacaktır ve yönetim, iletişim ve koordinasyon maliyetleri de ilave tedarikçilerle beraber artacaktır. Ayrıca, sipariş bölümü, tedarik pazarını takip etmek için fazlasıyla zaman harcayacaktır. Bu durumda satıcı işletmenin işletim maliyetleri yükselecektir. Değişik tedarikçilerin kullanılması üretim sonucunda çıktıların kalitesini de farklılaştıracaktır.

Tedarikçiler; kaliteli ürünler sundukça ürün teslim kabiliyetlerini ve ürünle ilgili bilgi birikimini artırdıkça yani ilişkisel elementleri uyguladıkları zaman, satıcı ortakları için değer oluşturabilir veya bu değeri artırabilir. Örnek olarak, uzun vadeli ilişkileri tanımlayan ilişkisel faktörler işlem maliyetlerini düşürürler. Kanal üyeleri belli bir değişim altında çalıştıkları sırada, maliyetleri görüşmeler, yazışmalar ve her satış için yapılan işlemlerden dolayı belirgin bir hal alır (Simpson et al.,2001).

Başka bir tedarikçinin sağladığı ilişkisel faktörler yani iletişimi, satıcının ilişkiden sağladığı değeri etkileyebilir. Bilgi sağlayıcı ve zamanında yapılan iletişim bir kanal ortaklığındaki artı değeri artırır veya en azından ilişki tatminsizliğini engellemeye hizmet eder. Bilgi iletişimleri aynı zamanda satıcıya, rekabetçiler, satıcılar, ve diğer hususlar hakkında mevcut bilgiye daha fazla ulaşım imkanı sağlar. Bu bilgi kolaylıkla satıcının avantajına kullanılabilir. Simson'un dediği gibi (2001) iyi bir iletişimden ve işbirliğinden ortaya çıkan paylaşılmış bilgi, her iki işletme tarafından öngörüler ve standartlaştırma ile işletim etkisini geliştirmek için kullanılabilir. Bir kanal ilişkisinde iletişimin önemi şu anektod da belirtilmişti. Rally Part'sa International 1995 satıcılar toplantısı sırasında, 31 satıcı ki bu rakam işletmenin satışlarının %40'ını temsil etmektedir, işletmeyi kötü iletişim,

sebeap göstererek bırakmışlardır (Cohen, 1998). Tedarikçinin uzmanlık, beceri, uyumluluk ve yaklaşımı olarak beliren profesyonelliği, satıcı için bir değerdir çünkü bu profesyonellik satıcı için kritik bilgi kaynağıdır, bunun karşılığında satıcının daha az stokla çalışmasına satıcının maliyetlerinin düşürülmesine ve mali performansının artırılmasına neden olur (Benapudi et al., 1997). Tedarikçinin profesyonelliği değer oluşturur, çünkü satıcı bir başka alternatif tedarikçiyle çalışırsa bu faydalı kaynakları kaybedecektir.

Bir tedarikçi tarafında sağlanan direk değer, parasal anlamda ifade edilebilen faaliyetlerden gelmektedir ve düşürülen maliyetler ve artırılan satışlar gibi satıcı değerini artıran objektif, direk ölçülebilen faydaları içermektedir (geliştirilmiş mali performans gibi) (Simpson et al., 2001). Değerin dolaylı bir tedarikçiyle kurulan ilişkisel veya sosyal birleşme gibi kısmı ilişkinin daha az somut olduğu belli yönlerinden çıkar (Benapudi et al., 1997).

 r n ve hizmetlerini standartlaştırılması tedarikçi işletmenin ürün geliştirme, teslimat, ve satış maliyetlerini artırır. Bir tedarikçi bu yolla ürün ve hizmetlerinden fayda sağlamayabilir. Diğer tarafta, bu gibi adaptasyonlar tedarikçi işletmenin satıcı kazanımını artırır. Bu yüzden, ilişkiye özel adaptasyonların (Cannon and Homburg , 2001) direk ürün maliyetini artırırken, satıcı işletmenin depolama ve işletim masraflarını düşürdüğünü söyleyebiliriz.

3.2. Tedarikçinin  r n ve Fiyat Faktörleri

Tedarikçiler,  retim süreci içerisinde ürün maliyetlerini sürekli birinci planda tutarlar.  r n maliyeti aynı zamanda ürün kalitesinin de yakından etkilemektedir. Bir  r n, bir istek veya ihtiya ı karşılamak üzere, bir pazara teklif edilen herhangi bir şeydir (Kotler, 2000). O halde pazarda talep bulan bir ürünü en uygun maliyet ve en yüksek kaliteyle üretmek, satıcılar ve tedarikçiler için gerekli değeri oluşturabilecek midir? Standart  r n kalitesi, tedarikçinin ürününe güveni, uygun fiyatı, böylece ürünün pazarda satışını

sağlayabilir. Bunların yanında ürüne direkt etki eden ürün karlılığı, ürün çeşitliliği, garantiler, fiziksel dizayn, ürün geliştirme ve ürün yeniliği, pazar rekabeti gibi unsurlar da bir satıcı için avantaj oluşturmaktadır. Geçekte, bir tedarikçinin toplam ürün paketi ve satıcının ürün kullanımı ve satışından elde edeceği satış avantajı tedarikçi seçimi kararını etkilemektedir (Simpson et al.,2001). Bu durumda satıcılar gelecek dönemlerde tedarikçilerin süreklilik arzedecek ürün yenileme ve geliştirme çalışmalarıyla, pazarda gelecek ihtiyaçları ve talepleri tahmin davranışlarıyla bu tedarikçiyle daha fazla çalışmayı hedefleyebilirler.

Düşük maliyetli ürünler üretmek belki kısa vadede kar getirebilir. Ancak uzun dönemde bazı ürünlerin yeniden üretimi, fireler, ürünün piyasada değer kaybetmesi, rakiplerin ürün yenileme çalışmaları; düşük maliyetli ve düşük kaliteli ürünlerin satışını azaltır. Dolayısıyla ürünlerin işletmeye maliyetini artırabilir. Düşük maliyetli ürün üretmeyi hedefleyen işletme üretime, kalite kontrolüne, ve gözlem faaliyetlerine ürünlerinin ve hizmetlerinin şartlara uygun olmasını sağlamak için daha fazla zaman ve enerji harcamak zorunda kalır. Böylesi durumlarda tedarikçi işletmenin üretim sürecindeki hataları belirsizlik ve problemleri; pazarlama, satış ve teslimatlar konusundaki maliyetleri artırır. Hepsi birlikte, bu faktörler, düşük maliyetli ürünler alan bir satıcı işletmesini işletim maliyetlerini artırır (Cannon and Homburg, 2001).

Satıcıların özellikle üstünde durdukları konu, tedarikçilerin sağladıkları ürünlere piyasada duyulan güvenilirliktir. Tedarikçiler satıcılarla daha yakın ilişki içindedirler. Satıcının sözünü yerine getirmesi; tedarikçinin ürününün kaliteli ve gerektiğinde yeterli desteği (teslimat, servis) veriyor olmasına bağlanabilir. Güvenli satışlar, satış personelinin satış performansını olumlu etkileyebilir. Bu da tedarikçinin ürünlerine duyulan güveni artırır. Satıcı işletmeler satıcılarının isteklerini karşılayabilmek için stok düzeyini tedarikçiye bağlı olarak ayarlamak durumundadırlar. İstenildiği anda satıcı taleplerinin karşılanamaması, tedarikçiye duyulan güveni olumsuz etkileyebilir. Gyrma'nın ifade ettiği gibi; Bir tedarikçinin sağladığı mallara duyulan güven eksikliği, bir satıcı işletmesini daha fazla stokla çalışmaya mecbur edebilir

(Gyrma, 1988). Tabi, olağan koşullarda stokla çalışmanın maliyetinin yüksek olduğu kaçınılmaz bir durumdur.

Kaliteli ürün üretmek için; daha kaliteli hammadde ve yedek parça kullanmak, üretimde yüksek maliyetli iş gücü çalıştırmayı gerektirebilir. Diğer taraftan kaliteyi belgelemek, (ISO 2000) gibi faaliyetlerin maliyetleri artırdığı söylenebilir. Ancak satıcı işletmeleri, artırılmış fayda ve yüksek kaliteli ürünler için ilave bir değer ödemeye istekli olacaklardır. Böylece, ürün kalitesinde bir artış, direk ürün maliyetlerini de artıracak fakat satıcının depolama ve işletim maliyetlerini azaltacaktır (Cannon and Homburg, 2001).

Satıcıya finansal açıdan avantaj sağlamak için; özellikle tedarikçilerin satıcıların uyarı ve önerilerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu gibi tedarikçiler, satıcıya doğrudan ve dolaylı satıcı maliyetlerini düşürerek rekabet gücü sağlar ve ürünün karlılığına nihai olarak da kanal ortaklığına katkıda bulunur (Simpson et al.,2001). Bazı tedarikçiler, günümüzde iletişim teknolojilerinin gittikçe artan şekilde kullanımına bağlı olarak on-line tanıtım ve satış yapmayı hedeflemektedirler. Bu durum satıcılarla tedarikçiler arasında bir çatışma doğurmamaktadır. Bazı tedarikçiler, aracılarını, geleneksel kanal ortaklarının sattıkları ürünleri on-line olarak satmayarak satıcılarını memnun etmeye çalışmaktadırlar. Diğerleri, on-line sipariş vermek isteyen satıcılarının bu arzularını sadece kendi istedikleri ürünleri satarak yerine getirmektedirler. İnternet üzerinde satılan mallara, oluşturulmuş kanallarda satılan mallarla tamamen aynı olsalar bile farklı isim vererek satmak bir alternatif olarak görülebilir. Bu durum son kullanıcılar arasında direkt bir karşılaştırma yapma olasılığını azaltır (King, 2000). Sonuç olarak denilebilir ki; bir satıcı için önemli olan konu tedarikçinin ürün yelpazesinin ne ölçüde beklentilerine cevap verdiği dolayısıyla satış gelirlerini ne kadar artırdığıdır.

3.2.1. Tedarikçinin Ürününü Satın Almanın Önemi

Satın alıcılar; kaliteli ürün, kabul edilebilir teslim süresi-servis kalitesi ve rekabetçi fiyatlamayı (Reilly, 1999: s. 29) daha çok ister hale gelmişlerdir.

Aynı zamanda satın alıcılar, tedarikçilerin daha çok kendi ihtiyaçlarını anlamalarını ve problemlerini çözmede onlara yardım etmelerini beklemektedirler. Bu yolla da satıcının beklentilerinin tedarikçi tarafından karşılanması yoluyla işletmeler arası değer oluşumu sağlanmış olunacaktır. Bu noktada tedarikçi ve satıcının ilişkilerinde ki gelişme neticesinde ortaya çıkan "İş ortaklığını" birbirinden bağımsız işletmelerin, rekabetçi amaçlarla, karşılıklı fayda sağlamak, önemli bilgileri paylaşmak amacıyla stratejik işbirliği kurmaları (Herzog, 2001: s. 30) olarak tarif edilirse, tedarikçinin ürününün önemi daha da artacaktır. Bu oluşturulan değer satın alıcıların ilişki sürdürme niyetlerinin sürdürülmesini sağlayacaktır. Elektronik medya desteği, tedarikçiye güven, servis kalitesi, ayrıca satıcıların tedarikçilerin ürünlerine verdiği önemi (Zineldin and Jonson, 2000) etkiler. Böylece satıcı daha çok bilgilendirilecek ve gereksiz maliyetlerden kurtarılmış olunacaktır. Tedarikçi, satıcıya özel fiyat (Rockney et al.,2003: s. 17) ve yüksek teknoloji sunduğunda, satıcının verimliliğini artıracaktır. Özel fiyat satıcıya promosyon desteğinin verilmesini de içerir. Bu destek faaliyetleri satıcı için ürünün öneminin artmasına yardımcı olacaktır. Böylece daha çok verimlilik beraberinde mevcut tedarikçinin değiştirilmemesi bu yolla ek maliyetlere katlanılmamayı sağlar. Tedarikçi ürününün satıcıya değer katabilmesi için, ürün teslimlerinde ve hizmet kalitesinde beklentiler karşılanmalıdır. Satıcı işletme ne bekler? Hangi tür davranışlar satıcının verimliliğinde ve karlılığında etkili olur? Yapılacak iyi tahminler (Shao et al.,2002: s. 3) satıcının ürüne verdiği önemi de artırır. Ürünün önemi, işletmeler arası yardımlaşmayı ve ticari ilişkilere değer katmayı sağlamaktadır. Tedarikçinin sağladığı ürün, ticari hayatta satıcıya önemli gelişmeler sağlamakta ise ve böylece işletmenin karlılığında, rekabet durumunda avantajı sağlıyorsa, vazgeçilmez bir ürün (Heide and Weiss, 1995) olacaktır.

3.2.2. Ürünün Kalitesi

İşletmenin rekabet yeteneğini gösteren unsurlar olarak; maliyet yapısı, esneklik, ürün kalitesi ve teslim (Hayes and Schmenner, 1978), (Mayer and Moore, 1983) gösterilebilir. Tedarikçi ve satıcı arasında ki kalite anlayışının aynı zamanda ticari ilişkilere ve ürün kalitesine de yansması gerekir. İlişki

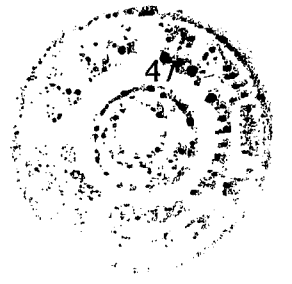
kalitesi; satıcının tedarikçi bağlantılı memnuniyeti ve güvenin sağlanması (Liliana and Lester, 2001) olarak görülebilir. Yine ilişki kalitesinin, tedarikçinin önceki tecrübelerine ve servis vermede ki yeterliliğine bağlı olarak ölçülebileceği ifade edilmektedir (Page and Riguier, 1997).

İşletmeler üretim sürecindeki üretimden kaynaklanan bazı hatalar, belirsizlikler ve problemlerle karşılaşabilirler. Bu durumda üretim, ar-ge, pazarlama, satış ve teslimatların ürün edinim maliyetlerini artırabilir. Bütün bu faktörler, düşük maliyetli ürünler alan bir satıcı işletmesinin işletim maliyetlerini yükseltebilir.

Satıcı işletmelerin ürünlerinin kalitesi tedarikçiye bağlı olarak şekillenecektir. Diğer taraftan kaliteli ürünlerin fiyat seçenekleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Örneğin taksitli ve vadeli satışlar gibi. Bir tedarikçinin kaliteye dönük yatırımları ürünleri için daha fazla ücret belirlemesine olanak sağlar. Yüksek kalitede ürünler dayanıklılık, daha iyi ürün özellikleri ve veya değer oluşturan diğer ürünlerle tanımlanabilir. Bu faydalara ulaşmak için, tedarikçi işletmeler daha kaliteli ham madde veya yedek parça almaya, üretimde yüksek maliyetli işgücü kullanmaya veya diğer somut yatırımları yapmaya ihtiyaç duyabilir (Garvin, 1984). Ayrıca, yüksek kalitede ürün sağlayan işletmeler, ar-ge ve kalite sertifikasyon ve işlemleri konusunda (ISO 9000 gibi) büyük yatırımlarda bulunurlar.

Düşük maliyetli ürün talep eden işletmeler zamanla bu alışkanlıklarından vazgeçme eğiliminde olmalıdırlar. Başlangıçta ürünlerin fiyatlarının düşük olması nedeniyle son kullanıcılar taleplerini bu yönde kullanabilirler. Ancak zamanla piyasada rakiplerin maliyet avantajlı stratejileri izlemeleri neticesinde sözü edilen işletmeler satış gelirlerinde düşüşler ve toplam satış hacimlerinde daralmalar yaşayabilir. Bu daralmadan dolayı, düşük kaliteli ürünlerin satıcıya finansal açıdan katkısı, zamanla ortadan kalkacaktır.

İşletmenin kalite performansının artması içim, başka bir ifade ile piyasaya daha kaliteli ürünler sunabilmek için üzerinde durulması gereken hususları (Avella et al., 2001) şöyle sıralanabilir;



- Tedarikçilerle yardımlaşma
- İş geliştirme
- Çalışanların eğitimi
- Yöneticilerin eğitimi
- Takım çalışmasının benimsenerek uygulanması
- Fonksiyonel çalışma gruplarının oluşturulması
- Sıfır hata programlamalarının yapılması
- Kalite çemberleri oluşturulması
- İstatistiksel kalite kontrol'ünün yapılması
- Üretim ve envanter kontrol sisteminin geliştirilmesi

3.2.3. Tedarikçinin Rekabetçi Fiyatlaması

Günümüz beyaz eşya sektöründe rekabet, ürün yenileme, kaliteli ürünler piyasaya arz etme ve ürün fiyat politikaları üzerinde kendini göstermektedir. Satıcı işletmelerin rekabet güçleri tedarikçilerinin kendilerine sağladığı kadardır. Küreselleşen dünyada, uluslararası işletmelerinde ulusal pazarlara girmesi sonucunda rekabet iyice kızışmaktadır. Porter'a göre (1990) işletmelere rekabet gücü sağlayan temel unsur; üretim sistemlerinde yeniliktir. Porter yeniliği sağlayan unsurları da şöyle sınıflandırmaktadır.

- a) Faktör koşulları: Bir ülkenin rekabet için gerekli olan ve sahip olduğu üretim faktörleridir. Örneğin vasıflı işgücü, altyapı vs..
- b) Talep koşulları : Vasıflı talep; tüketicilerin yeni ürünler talep etmesi, işletmeleri değişime zorlamaktadır.
- c) Destek koşulları: Hammadde ve aramalı üreticilerinin rekabetçi olmasıdır.
- d) Rekabet koşulları: Yerli rekabetin durumu, devlet işletme ilişkileri ile işletmelerin nasıl kurulup organize edildiği ve yönetildiğidir.

Tedarikçi işletmenin sahip olacağı yeni teknolojiler, ürünlerin fiyatları üzerinde de etkili olur (Cortese, 1998). Satıcının ürünle ilgili maliyetlerinin toplamı (envanter bulundurma, personel, taşıma, işyeri giderlerinin ürüne

düşen kısmı) satıcılara sunulacak ürünün toplam fiyatını oluşturacaktır. Bu nedenle tedarikçiler ürünlerinin fiyatını en az benzer ürünlerin fiyatına eşdeğer bir şekilde sunabilmelidir. Bunu gerçekleştirmenin ön koşulu ise, ürün birim maliyetinin makul seviyede olmasıdır. Satıcıların ürün taleplerinin belirleyici unsuru olarak, öncelikle ürünün fiyatı olacaktır. Ürünün kalite ve unsurları (satış sonrası hizmet, ürünün piyasada ki algılanışı) daha sonra dikkate alınabilecek unsurlar olarak karşımıza çıkar. Yeni teknoloji, aynı zamanda tedarikçilere, ürünlerini ve fiyatlarını belirli şekillerde belirlemeleri için, satıcıların satın alma adetleri, tercihleri-hatta harcama sınırları-hakkında teferruatlı bilgi toplamaları imkanı veriyor (Cortese, 1998).

3.3. Tedarikçi Servis ve Destek Faktörleri

Modelimiz tedarikçi davranışlarının (tedarikçi-satıcı iletişimi, ürünün kalitesi, tedarikçinin ürün teslim yeterliliği, tedarikçinin piyasa tecrübesi, satıcıya esnek davranma, tedarikçi-satıcı birlikte çalışma isteği), satıcı işletmenin maliyet ve finans yapısında ne gibi etkiler gösterdiğini incelemeyi hedeflemiştir. Bu konuyu araştırmaya yönelik olarak ele alacağımız unsurlardan biride tedarikçinin satıcıya sağladığı servis desteğidir. Literatürde yapılan araştırmalar tedarikçinin sağladığı desteğin satıcı işletmeler üzerinde artı değer oluşturduğunu göstermektedir (Slater et al., 1997).

Tedarikçiler, satıcılarına önemli ölçüde satış ve lojistik destek verirler. Bu destek faaliyetlerinin satıcı maliyetleri üzerinde etkili olduğu muhakkaktır. Satıcılara verilen destek hizmet faaliyetleri arasında, bayi ye verilen promosyon desteği, satış sonrası yedek parça ve bakım desteği, satıcı personelinin eğitim desteği, teknik destek, özel olanaklar, teknolojik birliktelik ve alan seçme sayılabilir. İlişkiye özel yatırımlar aynı zamanda satıcıya devamlı tedarikçi desteği sağlar (Gustin et al., 1997). Yani tedarikçi satıcının ihtiyaç duyduğu anda yanında olur. Satıcıların özellikle üzerinde durduğu konu, tedarikçiden servis-hizmet desteğinin maliyetinin satıcıya nasıl yansıtılacağıdır. Tedarikçinin sağlam yatırımlar yapması, ürün teslimlerinde gecikmelerin olmaması satıcının piyasada ki yerini pekiştirebilir. Çünkü son



kullanıcıların ürün ve tedarikçiye bakışları, ürünleri satın alma kararlarında etkili olabilecektir. Örneğin, tedarikçinin sunduğu ürün ekonomik hayatta rağbet gören bir ürün ise ve aynı zamanda kaliteli ise, son kullanıcı satın alma aşamasında kararsız kalmayacaktır.

İlaveten, hizmet faktörleri satıcıya; tedarikçi promosyon yardımı yaptığında, bölge seçimine izin verdiğinde ve diğer ilişkiye özel yatırımları satıcıya sağladığında ekonomik faydalar da sağlamaktadır. Böylece tedarikçi ile satıcı arasında özel ilişkiler geliştirilir, satış yetenekleri ve ürün bilgileri artırılarak satış hacmi genişletilmiş olunur. Ayrıca etkinliği artırarak işlem değişimleri ile ilgili formaliteleri azaltarak satıcı maliyetleri düşürülür (Simpson et al., 2001).

Satıcılar (bayiler), kendi maliyetlerini düşürecek tedarikçileri daha çok tercih etmeleri beklenir. Bu yüzden ürünlerin satışından sonra tüketicilerin bayileri çok fazla meşgul etmeleri daha fazla zamanın o ürün satışına ayrılması olacaktır ki bu maliyetleri artırır, satış gelirlerini düşürür. Bu durum tedarikçi desteğinin daha fazla istenmesini gerektirir. Satıcılar tedarikçileri seçerken ürün satışı sonrası kullanımdan kaynaklanan problemleri de göz önünde tutarlar. Satıcı, maliyetlerini düşürerek değer oluşturan tedarikçiye tercih edecektir (Cannon and Homburg, 2001). Tedarikçinin ürünlerinin teknolojik yeterliliği de satıcının satışlarına etki edebilir. Tedarikçinin ürünlerine ve tedarikçiye güven satış elemanlarının ürün tanıtımında etkili olacaktır. Teknolojiyi yakından takip eden işletmeler piyasada rakipleri ile aralarında var olan rekabeti kendi avantajlarına çevirebilirler.

3.3.1. Tedarikçi İş Tecrübesi

Tedarikçilerin satıcı işletmeler (bayi) sürdürmüş olduğu ilişki süreci tedarikçinin satıcıya sağladığı güvenli ve tecrübeli sipariş sistemiyle doğru orantılı olacaktır. Literatürde yapılan çalışmalarda, tecrübe ortamının ilişkiyi sürdürmede ve satıcı stok düzeyleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Hellofs et al., 1999 , Pedersen et al., 2002).

Satılan ürünün piyasada ki kullanıcılarının çokluğu, satıcının tedarikçiye güveninin artmasına yardımcı olabilir. Araştırmalar gösteriyor ki tedarikçilerin birikimleri yani tecrübeleri kanal üyelerinin fazla çatışmamalarına yardımcı olur (Simpson et al., 2001). Tedarikçinin iş tecrübesi pazarda yeni üretim tekniklerinin adaptasyonlarında kolaylık getirir. Adaptasyon sürecinde satıcının diğer satıcılara karşı satış pozisyonlarının olumsuz etkilenebilmesi sürekli göz önünde tutulur. Böylece tedarikçinin iş tecrübesi satıcının lehine geliştirilir. Tedarikçiler ile satıcılar; kanal stratejilerini kendi aralarında belirleyerek anlaşmalarını belgelerle bağlarlar ve kanal üyeleri arasında istenmeyen çatışmaları önlemek için de özel gayret gösterirler.

Tedarikçinin iş tecrübesinin olması, satıcılara daha iyi bilgilendirilmeyi sağlar ki bilgilendirme de önlem almayı bu da sonuçta istenmeyen maliyetlerin yüklenilmesini getirir. Bilgilendirme ile beraber satışların artması hedeflenirken satıcı işletmenin finansal açıdan daha uygun şartlarda çalışmasına da yardımcı olunur. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak satıcıların beklentileri de farklılaşmaktadır. Değişen bu taleplere hızlı cevap verebilme kabiliyeti teknik ve pazar birikimiyle yani tecrübe ile olacaktır. Tedarikçinin iş performansının yüksek olması, satıcı işletmeye de yansıyacaktır. Satıcı işletmeyi tedarikçinin kendi satış mağazası gibi düşünmek gerekir. Aksi durumda karşılıklı tecrübe paylaşımı anlamsız olabilir.

Dağıtım zinciri içinde tedarikçilerin satıcı işletmelere sağlayacağı iş geliştirme yardımları satıcı işletmelerle uzun süreli ilişkiyi beraberinde getirecektir. Bu da satıcıların stok düzeylerini ayarlamalarını ve daha az stokla çalışmalarını sağlayacaktır. Tecrübe ve koordinasyon mekanizması satıcı işletmeler ile tedarikçiler arasında çatışmayı önlerken işbirliğini beraberinde getirir (Simpson et al., 2001). Böylece tedarikçi ve satıcılar kanal çatışmaları olan, hedeflerde bir araya gelememe, kanal stratejisi oluşturamama ve koordinasyon eksikliği gibi aksaklıklar tecrübe paylaşımıyla ortadan kaldırılabilir. Tedarikçi ve satıcının faaliyetleri; iç - dış tecrübeden ve haberleşme stratejisinden yoksun en uygun bir şekilde koordine

edilemeyeceği düşünülebilir . Tedarikçinin tecrübesi satıcının stok düzeyini düzenlemesinde önemli rol oynar. Değişen piyasa koşulları, tedarikçi işletmenin tecrübesiyle daha iyi tahmin edilmesi beklenir. Bu yüzden tedarikçinin zaman zaman satıcıyı stok düzeyini ayarlaması için uyarması satıcı açısından olumlu sonuç doğuracaktır.

3.3.2. Tedarikçi Pazar İntibakı

Pazar intibakı (uyum) tedarikçi işletmenin piyasada satmış olduğu ürünle ilgili tüketim alışkanlığı sağlaması satıcı işletme için bir avantaj olacaktır. Tedarikçinin pazardaki bu davranışı bir tüketim kültürü oluşturması olarak değerlendirilebilir. Pazar intibakı bir kültür olarak tarif edilebilir (Simpson et al., 2001: s. 122). Bu kültür; ilkin satıcılara yüksek ekonomik değer katmayı ve bu değeri sürdürürebilmeyi, ikinci olarak, pazar intibakında-uyumunda satıcıya organizasyonel gelişim ve sorumlulukta davranış normları sağlama amacını güder (Slater et al.,1994: s.67). Pazar intibakında tedarikçinin satıcıya faaliyette bulunulan pazar hakkında bilgiler aktarmasının yanında satıcıya bazı beceriler kazandırılması da hedeflenir. Dolayısıyla işletmeler arası uzlaşmaya ulaşabilmek için, tedarikçinin satıcıya yüksek değer sağlayacak pazar bilgisini sağlaması gerekir (Slater,1997: s.165).

Pazar intibakı; tedarikçinin gelişmiş dağıtım kanalı yardımıyla, satıcının yeni ya da değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap vermeyi, daha iyi hizmet sunmayı yada yeni ürün beklentilerini karşılamayı kapsar (Siguaw et al.,1998 :s.112). Tedarikçinin pazar intibakı aynı zamanda satıcının maliyetleri ile yakından ilgilidir. Modern teknolojiler, işletmelerin maliyet yapısını yakından etkilemektedir. Ürünlerin zamanında teslimi, teslimlerde zamana bağlı sorumluluk anlayışı satıcı işletmelerin satış beklentilerini etkilerken satıcılarının tatminini de yakından etkilemektedir. İngiltere de Kimya şirketleri üzerinde yapılan bir araştırma stok düzeyinin; verimliliği yakından etkilediği, düşük stokla çalışmanın bütçeleme ve finansal yapı üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmüştür (Andrew et al.,1999).

Pazar intibakında satıcıya sağlanan ürün teslimi yeterliliği; tedarikçi işletmenin satıcı (bayi) işletmeye sağlamış olduğu hızlı ve güvenilir bir süreci kapsar. Artık işletmeler yapmış oldukları anlaşmalarla karşılıklı sorumluluklar almışlardır. Ürün teslimlerinde ki gecikmeler tedarikçilerin bedel ödemelerini gerektirirken, satıcı işletmelere de belli dönemde asgari sipariş standardı getirilmektedir. Satıcı işletmelerin tedarikçilerle çalışma ve ticari ilişkisi sürdürme isteği tedarikçinin katacağı değere göre belirlenecektir. Zamanında teslim; satıcı işletmelerin, iş süreçlerinin kısaltılması ve envanterinin tutulması bakımından oldukça önem kazanmaktadır (Callen, 2000). Tedarikçinin pazar İntibakının başarısını etkileyen davranışlarını (Simpson et al., 2001) şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Tedarikçinin pazarda satıcı ve rakiplerden bilgi edinme
2. Pazardan elde edilen bilgilerin, satıcılarla paylaşımı
3. Satıcılarla pazardan elde edilen bilgilerin önemi üzerinde uzlaşmayı hedefler
4. Pazardan elde edilecek bilgiler ışığında faaliyet yapmak

3.3.3. Tedarikçi İşletmenin Satıcı İşletmeye Sağladığı Servis Kalitesi

Hizmet ve destek faktörlerinin örnekleri, satıcıya verilen promosyon desteği ve ilişkiye özel sağlanan eğitim, teknik destek, özel olanaklar, teknolojik birliktelik ve alan seçme gibi yatırımları içermektedir. Bazı araştırmalar satıcı işletmelerin diğerlerine karşı rekabet üstünlüğünü elde edebilmesi için çeşitli faktörlerin yanında ürün teslim yeteneğine ve satıcıya verilen servis kalitesine bağlı olduğunu göstermektedir (Hayes et al., 1978) .

Finansal hizmet veren endüstriler; servis kalitesi-kapasitesine etki eden ilişkileri test etmeye çalışmaktadırlar. Bu ilişkilerden hareketle satıcı (bayi) tatmininin nasıl sağlandığını araştırmaktadırlar. Servis politikalarının, çalışma usullerinin, takım çalışmalarının ve iş tecrübesinin özellikle servis performansı ile yakından ilişkili olduğu görülmüştür (Hart and Heskett, 1990).

Bu tartışmalarda iş ve hizmet kapasitesinin satıcı tatminine yönelik birbirine bağlı iki halka olarak görülmektedir. Tedarikçinin iş kapasitesi servis performansı, satıcının satış hizmetleri kalitesini yakından etkiler. Thomson'un ifade ettiği gibi (1985) tedarikçinin servis kalitesi yüksek olduğunda, satıcının karlılığı, pazar payı artacak, maliyet tasarrufu olacaktır. Tedarikçilerin satıcılarının iş performanslarında etkili olabilmeleri için kendi iç servis kalitelerini artırmaları gerekir. Satıcıların beklentilerine cevap verebilmek açısından iç servis kalitesine sahip olmak gerekmektedir (Hallowel et al., 1996).

İç servis kalitesini sağlama açısından işletmenin fabrika konumu önem kazanmaktadır. Servis kalitesi, satıcı işletmenin stokla çalışmasına etki eder. Servis kalitesi, üst seviyede ise daha az stokla çalışma, servis vermede aksaklıklar olduğu durumda stokla çalışma eğiliminin arması Literatürde aksi savunulmayan bir durumdur. Hallowel'in(1996) ifade ettiği gibi şu unsurlar stok düzeyinin belirlenmesine etki eder. Üretim sistemi, tedarikçilerle yardımlaşma, sürekli üretim sistemini geliştirme, üretim ve envanter kontrol sistemini geliştirme, makine kurulum sürecini azaltma, tam zamanlı satın alma yönetimi, üretim bilgi sisteminde bütünleşme, departmanlar arası bütünleşme konularını içermektedir.

Stokla çalışma düzeyinin iyi hesaplanması gerekmektedir. İyi tahmin yapılmadan verilecek siparişler, bazen satıcı taleplerinin karşılanmasında sorun doğurabilir. Diğer tarafta sipariş tahmini iyi yapılamazsa stok düzeyi artacak bu da stok bulundurma maliyetini yükseltecektir (Joseph, 1999). Bu gibi sebeplerden dolayı tedarikçinin sağlayacağı servis kalitesinin güvenli ve sürekli olmalıdır. Aynı zamanda servis sağlayan personelin verilen sözleri tutmaları dolayısıyla satıcılar açısından ürünün önemini artırmalıdır.

Tedarikçilerin satıcılarına hizmet ve destek formlarında çeşitli ekonomik değer oluşturdıklarına dair olan deliller çok çeşitlidir. Örnek olarak, Grocery manufacturers of American tarafından yapılan bir çalışmada, tarama esaslı ticarete satışların yerinde taramalı satışlara oranla %10-12 oranında daha az olduğu tespit edilmiştir (Simpson et al., 2001). Bütün bu güçlü

araştırmalar gösteriyor ki tedarikçilerin satıcılarına sağlayacakları servis desteği satıcı işletmelerin stok düzeylerini daha düşük tutmalarına bir başka ifade ile işletme kaynaklarını daha etkili kullanmalarına yardımcı olacaktır.

Tedarikçilerin  retim sürecinde, teknolojiyi ne ölçüde kullandıkları, satıcının ürün satış aşamasında ortaya çıkmaktadır. Organizasyonel olarak satıcının satışlarında performans artışı sağlayabilmesi için teknoloji destekli ürünleri ve desteği sürekli arkasında hissetmesi gerekir. Organizasyonel yapının oluşturulması teknolojiye ve teknolojinin kullanımına bağlıdır (Williams and Wilson, 1997).

3.3.4. Tedarikçi Esnek Davranışı

Tedarikçi esnekliği, bir tedarikçinin satıcılarının değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamak için ne kadar değişiklik yapmaya istekli olduğunun ölçüsüdür. (Nordever,1990). Esnek davranış, satıcı işletmenin zaman içinde farklı beklentilerine cevap verdiği ölçüde satıcı işletmeye değer sağlayacaktır. Bu gibi uygulamalar, ani ve genellikle beklenmedik satıcı ihtiyaçlarına kısa dönemde cevap verme şeklinde görülebilir. Esnek bir tedarikçi, kural ve politikalarını gevşek tutar ve satıcı taleplerini karşılamak için istisnalar kullanır. Bir tedarikçi, aynı zamanda modüler ürün/hizmet tarzında da esneklik sağlayabilir (Anderson,1995).

Bir çok organizasyonda maliyetin temel kaynaklarından biri de etkili organizasyon yapısının devam ettirilmesidir (Cyert, 1993). Bu kaynakları yüksek seviyede idame ettirebilmek (stok, personel, kullanılmayan üretim kapasitesi gibi) bir işletmenin maliyetlerini yükseltir. Esnek tedarikçiler, satıcı organizasyonlarının bu gibi durumlardaki açığını düşürmeye yardımcı olurlar. Bir satıcı işletme, eğer tedarikçi işletmenin ani ve beklenmedik taleplerine esnek olarak cevap verebiliyorsa, satıcı işletme daha az sıklıkla sipariş verebilir veya daha düşük stokla çalışabilir. Bu konudaki çalışmalar, tedarikçinin sadece depolama maliyetlerini değil işletme maliyetlerine de etki ettiğini göstermektedir (Cannon and Homburg , 2001). Esnek tedarikçiler,



satıcı işletmelere gelen çevresel şokları azaltarak bir satıcının maliyetlerini de düşürürler.

Tedarikçinin satıcı işletmelere sağlamış olduğu esnek davranış unsurları aşağıdaki unsurların etkenliğine bağlı olarak değişecektir (Lucmh, 2001).

- Güncel tasarımlarda hızlı değişimler
- Yeni ürünlerin üretiminde piyasaya hızlı girişler
- Hızlı hacim değişiklikleri
- Ürün karmasında hızlı değişiklikler
- Geniş üretim hattının varlığı

Tedarikçilerin esnek davranışları hem ürün teslimlerinde hem de ticari ilişkileri geliştirmede görülebilir. Satıcı işletmeler verecekleri siparişleri zamanında teslim aldıklarında oldukça önemli kabul edilecek stok maliyetinden kurtulacaklardır. Satıcı işletmelerin stok düzeylerini değişen piyasa şartlarına göre ayarlayabilmesi ve en az stokla çalışması için, tedarikçilerin ticari ilişkileri geliştirmede ilk adımları atması ve özel intibak davranışları içine girmesi gerekir. İlişkiye özel adaptasyonlar, belli bir satıcının ihtiyaçlarına özel olarak yapılan işlem, ürün, veya prosedür değişimidir (Hallen, 1991). Adaptasyon süreci içerisinde beğenilmeyen ve iadesi gereken ürünlerin tedarikçi tarafından değiştirilmesi yine satıcı işletme açısından önemli bir tercih sebebi olabilecektir. Bu güçlü ifadeler de gösteriyor ki, satıcı işletmelerin stok düzeyini ayarlayabilmesi ve daha az stokla çalışması; tedarikçinin esnek davranışlarına göre değişecektir. Tedarikçi işletme ne kadar esnek davranırsa stok bulundurma düzeyi o derece düşük olacaktır.

3.4. Bayi Maliyet Avantajı

Satıcı işletmeler, kendi satıcılarının maliyetini düşürmeye yardımcı olacak teslimat yapan tedarikçilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Ortalama tedarikçi işletmelerin bütçelerinin %56 sı malzemelere harcadığı göz önüne

alınırsa, satıcı işletmelerin kendi maliyetlerinin düşürmeye (Benapudi and Berry, 1997) yardımcı olacak tedarikçilerle çalışmayı büyük bir fırsat olarak görmekte-dirler (Heberling, 1993).

Sürekli değişim gösteren iş piyasasında satıcılar; üretim, talep, satış tahmini yapabilmek oldukça zordur. Bu sebeple işletmelerin değişen koşulları incelemek ve stok düzeyini (Ginger,2000) bu değişime göre ayarlamak maksadıyla tedarikçileriyle anlaşmalar yapmayı, doğabilecek riskleri paylaşmayı hedeflemektedirler. Bunun için tedarikçilerle satıcılar arasında ürün teslimini içeren envanter anlaşmaları yapılmalıdır. Envanter anlaşmalarının yapılması satıcı işletmeye; ürün alış ve satışında beklenmeyen durumlara, ürün teslimlerinde gecikmelerin önlenmesine, üretim ve diğer bilinmeyen çatışmalara, işletim açıklarına, maliyetlerin artmasına (Heberling, 1993) ve satıcı işletme satış performansının düşmesine karşı tampon görevi yapar (Lambert and Stok, 1982). Güven ortamında tedarikçiyle çalışan satıcı işletme, bir taraftan ürün tesliminde gecikmeler ve benzeri olumsuzluklara karşı tedarikçi desteğiyle bir avantaj elde ederken, diğer tarafta maliyet avantajından kaynaklanan finansal performans artışı, satıcı işletmenin tedarikçi işletmeyle ticari ilişkiyi sürdürme niyetinde olmasını sağlayacaktır. Başka bir ifade ile tedarikçi davranışlarının etkisiyle maliyeti düşen satıcı işletme, satış gelirini ve satışların karlılığını artıracaktır.

3.5. Finansal Performans

Tedarikçinin pazar oryantasyonlu davranışları, haberleşme etkinliğinde artış, hizmet kapasitesinde artış, ürün teslim yeterliliği, ürün kalitesi) ilişki maliyetlerini düşürürken, satıcının finansal performansında artışı sağlayabilir. Bu değer artırıcı davranışlar satıcılar tarafından işbirliğinin oluşmasına, bu da satıcının kazanılmasına, tatminine yardımcı olur (Cannon and Homburg, 2001). Tedarikçi işletme, satıcının alternatif tedarikçi aramaması için destek ve diğer davranışları ile satıcılarının finansal performanslarında değer artışı sağlamalıdır. Bu durumda finansal performansın nasıl tanımlanacağını, neyin

performansının ölçüleceğini, nasıl ölçüleceğini ve elde edilen değerlerin hangi unsurlarla karşılaştırılacağını kararlaştırmak gerekir (Frazier and Howell, 1983). Bayi finansal performansının artırılması için önemli ölçüde tedarikçinin desteği gereklidir. Finansal performans artışı; tedarikçinin bayi'ye sağlayacağı dönemsel net kar artışı, kullanılan sermayenin getirisi, stok devir hızındaki olumlu gelişmeye bağlı olarak ölçülebilecektir. Ayrıca satıcı işletmenin maliyetlerinde ki düşüş te finansal açıdan performansın artırılıp artırılmadığını ortaya koyacaktır.

Satıcı işletmenin maliyetlerinin düşmesiyle satış getirisinin artması tedarikçi işletme içinde bir kazanç olabilecektir. Tedarikçi kaliteli ürün ve hizmetten dolayı yeni satıcıların kazanımını sağlanacaktır. Böylece satıcı işletme ile tedarikçi arasında uzun süreli ticari ilişkiler kurulabilecektir. Uzun süreli ilişkilerin varlığı, hem tedarikçi açısından hem de satıcı işletme açısından güven ortamının doğmasına neticede işbirliğinin geliştirilmesine yardımcı olur. Bu yüzden özel hizmetler sağlayan tedarikçi üzerinden sağlanan değer, satışları artırır (mali performans), tasarruf sağlar (maliyetler düşer). Ayrıca, değer kazanılması da güçlendirilir. Çünkü kanal ortağı rakip bir işletmeye bağlanırsa bu tedarikçi avantajları kullanamayacaktır. Kanal ortağına verilen hizmetin önemi Gustin, Daugherty ve Ellinger (1997), tarafından yapılan teorik çalışmayla da kanıtlanmıştır. Bu çalışmaya göre "satıcıya duyulan güven, etkinlik ve satıcı desteğinin" tedarikçi değerlendirme kriterleri içerisinde çok önemli bir yer tuttuğu görülmüştür.

Bayi finansal performansının artırılması için, önemli ölçüde tedarikçinin desteği gereklidir. Finansal performans artışı; tedarikçinin bayi'ye sağlayacağı dönemsel net kar artışı, kullanılan sermayenin getirisi, stok devir hızındaki olumlu gelişmeye bağlı olarak ölçülebilecektir. Ayrıca satıcı işletmenin maliyetlerinde ki düşüş de finansal açıdan performansın artırılıp artırılmadığını ortaya koyacaktır. Araştırmamızda sonuçlar göstermektedir ki tedarikçi-satıcı arasındaki iletişim, tanıtım, servis ve destek, ürünün kalitesi ve fiziksel dağıtım faktörlerinin etkinliği işletmenin maliyetlerini düşürmekte bu yolla satıcı işletmenin finansal performansı artmaktadır.

Satıcı işletmenin maliyetlerinin düşmesiyle satış getirisinin artması, kaliteli ürün ve hizmetten dolayı yeni satıcıların edinilmesi sağlanacaktır. Böylece satıcı işletme ile tedarikçi arasında uzun süreli ticari ilişkiler kurulabilecektir. Uzun süreli ilişkilerin varlığı hem tedarikçi açısından hem de satıcı işletme açısından güven ortamının doğmasına neticede işbirliğinin geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Bu yüzden özel hizmetler sağlayan tedarikçi üzerinden sağlanan değer, satışları artırır (mali performans), tasarruf sağlar (maliyetler düşer). Ayrıca, değer kazanılmasında güçlendirilir. Çünkü kanal ortağı rakip bir işletmeye bağlanırsa bu tedarikçi avantajları kullanamayacaktır. Kanal ortağına verilen hizmetin önemi Gustin, Daugherty ve Ellinger tarafından yapılan teorik çalışmayla da kanıtlanmıştır. Bu çalışmaya göre "satıcıya duyulan güven, etkinlik ve satıcı desteğinin" tedarikçi değerlendirme kriterleri içerisinde çok önemli bir yer tuttuğu görülmüştür (Gustin et al., 1997).



4. TEDARİKÇİ İŞLETMENİN SAĞLADIĞI MALİYET AVANTAJI DAVRANIŞLARININ SATICI İŞLETME FİNANSAL PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Satıcı işletmeler ürün satın alırken; ürünü pazara sunan tedarikçilerin pazarda ki performanslarına başka bir ifadeyle davranışlarına bakarlar. Tedarikçilerin sağladığı; bilgi paylaşımı, iletişim etkinliği, tecrübesi, pazar intibakı, servis kalitesi, ürün kalitesi, rekabetçi fiyatlaması, esnek davranışı, ilişkiyi sürdürme niyeti, güveni, tedarikçinin ürününün önemi ve sağladığı maliyet avantajı davranışları tedarikçi değerlendirme ölçütü olarak kullanılır. Satıcı işletme alternatif tedarikçileri bu kıstaslara göre değerlendirir. Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı beyaz eşya sektöründe, tedarikçi işletmeler satıcılara çok farklı satış, servis ve tanıtım desteği vermektedir. Dolayısıyla bu farklı destek faaliyetlerinin hangilerinin satıcı işletmenin finans ve satış performansına katkı sağlayacağını satıcı işletmenin iyi analiz etmesi gerekir. Tedarikçi işletmenin sağlayacağı yüksek kalitede ki ürünler satıcının satış performansını artırmakta, zamanında teslimlerden dolayı stok bulundurma maliyetleri düşmektedir. Maliyetlerdeki düşüş, satıcı işletmenin finansal performansında artışı sağlarken (Anderson, 1995, s.348) mevcut tedarikçi işletmeyle daha uzun süreli ticari ilişkilerin kurulmasına da (Stank et al., 1998) yardımcı olmaktadır.

Araştırma sahası olarak, Türkiye de oldukça önemli yer tutan dayanıklı tüketim ürünleri olan beyaz eşya sektörü seçilmiştir. Aşağıda bu sektörün genel durumu ve araştırma alanının genel yapısı verilmiştir.



4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Satıcı işletmeler ürün tedarik sürecinde, oldukça fazla sayıda alternatif tedarikçi ile çalışma imkanına sahiptir. Ancak mevcut tedarikçi işletmenin sağladığı finansal katkı, satıcı işletme için bir değer oluşturuyorsa, başka bir ifade ile tedarikçi sağladığı davranışları ile satıcı işletmenin maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlamak yoluyla bu işletmenin finansal performansında artışa etki edebiliyorsa; bu durumda mevcut tedarikçinin değiştirilmesi işletmenin aleyhine olacaktır.

Bu çalışma, mevcut tedarikçinin davranışlarının satıcı işletme tarafından nasıl algılandığını araştırmayı hedeflemektedir. Tedarikçi işletme tarafından sergilenen servis destek, ürün kalite ve ilişkisel davranışların hangilerinin değer oluşturup hangilerinin değer oluşturmadığının bilinmesi, değer oluşturmayan davranışlardan vazgeçilmesini sağlayacaktır. Tedarikçi satıcı için finansal bir değer oluşturmayan davranışlardan vazgeçmekle hem işlem maliyetlerinden kurtulmuş olacak hem de piyasaya daha düşük fiyat teklifleri sunabilecektir. Diğer tarafta ,kaynakların daha verimli proseslere yönlendirilmesiyle ürün maliyetleri de düşürülmüş olacaktır. Maliyet ve faaliyet giderleri düşüren tedarikçi işletme bu düşüş miktarı kadar satıcıya sunduğu ürün maliyetlerini düşürebileceği gibi ürün kalitesinin artırılmasına da yönelebilecektir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma alanı, dayanıklı tüketim malıları olarak nitelendirilen beyaz eşya sektöründe bayilik usulü çalışan işletmeleri kapsamaktadır. Ana kütle, örneklem kitlesinin özellikleri ve araştırma değişkenleri ile ilgili özellikler aşağıda açıklanmaktadır.

4.2.1. Ana Kütle

Araştırmamızda kullanılan ana kütle, Türkiye'nin Batısında yer alan Marmara Bölgesinde faaliyette bulunan ve Türkiye'nin önde gelen beyaz eşya üreticisi işletmelerin bayiler oluşturmaktadır.

4.2.2. Örneklem

Araştırma, Marmara Bölgesinde faaliyette bulunan 239 beyaz eşya satıcıları (bayiler) üzerinde anket uygulanarak yapılmıştır. Marmara Bölgesinde çok sayıda beyaz eşya satıcısı işletme faaliyette bulunmaktadır. Bu işletmeler, daha çok küçük ölçekte işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin daha çok işletme sahip ve ortakları tarafından çalıştırıldığı görülmektedir. Anket, işletmelerin muhasebe yöneticileri, satış yöneticileri, işletme sahip-ortakları üzerinde uygulanmıştır. Anketlere cevap veren kişiler işletmede uzun süreli çalışanlar olarak görülmektedir. Bu çalışmanın anket sorularının hazırlanmasında literatürde geçerliliği yüksek sorulardan yararlanılmıştır. Uygulama aşamasında her işletmeye bir anket verilmiştir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılan değişkenlerin seçiminde çok hassas davranılmıştır. Öncelikle konunun hipotezlerinin oluşturulmasında uzun süre araştırmama yapıp tez modeli ortaya çıkarılmıştır. Modele uygun hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezlerin tutarlılıkları özellikle danışman öğretim üyesi tarafından hassasiyetle tetkik edilmiştir. Oluşturulan araştırma modelinde üç ayrı değişken grubu mevcuttur. Bunlar; bağımsız, bağımlı ve kontrol değişkenlerdir. Değişkenlere ait analiz tanımlamaları ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.3.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırma modeline ait bağımsız değişkenler üç farklı kategoride analize tutulmuştur. İlk satıcı işletmenin tedarikçi işletmeye güvenini ölçmek için; bilgi paylaşımı, iletişim etkinliği ve tedarikçi tecrübesi bağımsız değişkenleri kullanılmıştır. İkinci olarak tedarikçinin ürününün satın almanın önemini analiz için; tedarikçi servis kalitesi, ürünün kalitesi ve rekabetçi fiyatlama bağımsız değişkenleri kullanılmıştır. Üçüncü olarak tedarikçinin

satıcıya sağladığı maliyet avantajını ölçmek için; bilgi paylaşımı, iletişim etkinliği, tedarikçi tecrübesi, tedarikçi servis kalitesi, ürünün kalitesi, rekabetçi fiyatlama, pazar intibakı, tedarikçinin esnek davranışı, tedarikçi işletmenin ilişkiyi sürdürme niyeti bağımsız , ürünün satın almanın önemi ve tedarikçiye güven bağımlı değişkenleri birlikte analize tabi tutulmuştur.

Tez modelinde kullanılan bağımsız değişkenler:

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. Bilgi paylaşımı | 6. Ürünün kalitesi |
| 2. İletişim etkinliği | 7. Tedarikçinin esnek davranışı |
| 3. Tedarikçi tecrübesi | 8. Tedarikçi işletmenin ilişkiyi sürdürme niyeti |
| 4. Tedarikçi servis kalitesi | 9. Tedarikçinin pazar intibakı |
| 5. Rekabetçi fiyatlama | |

4.3.2. Bağımlı Değişkenler

Çalışmada tedarikçinin finansal değer oluşturan davranışların satıcı işletme maliyet düşüşüne ve satış performansına ne ölçüde katkı sağladığı ve buna bağlı olarak satıcı işletmenin gelecekte bu tedarikçiye kullanıp kullanmayacağını araştırmaya yöneliktir. Bağımlı değişkenler sırayla değerlemeye tabi tutulmuştur. Bu bağlamda bağımlı değişkenler şunlardır.

1. Tedarikçiye güven
2. Tedarikçi ürününü satın almanın önemi
3. Tedarikçinin satıcıya sağladığı maliyet avantajı
4. İşletme finansal performansı

4.3.3. Kontrol Değişkenler

Kontrol değişkenler olarak ticari ilişki süresi, işletme de çalışan sayısı ve rekabet durumu olarak değerlemeye alınmıştır.

1. Ticari ilişki süresi
2. İşletme de çalışan sayısı
3. Eğitim Durumu



4. 4. Hipotezlerin Oluşturulması

Hipotezlerin oluşturulması için uzun süre literatür araştırılması yapıp elde edilen verilerden hareketle araştırmanın tez modeli ortaya çıkarılmıştır. Literatür taranması esnasında bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisinin neler olduğu, hangi durumlarda bağımlı değişken kullanılacağı iyice benimsenmiştir. Araştırmada güven, ürünün önemi, tedarikçinin sağladığı maliyet avantajı ve işletme finansal performansını hangi tedarikçi davranışlarının etkilediği ortaya konularak hipotezler geliştirilmiştir.

4.4.1. Tedarikçi İşletmeye Güven: Etki Eden Faktörler ve Hipotezler

Güven; literatürde satıcı ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme, tedarik zincirinde sorumluluğun artması (Handfield and Bechtelb, 2002) gibi tanımlamalarla ifade edilmektedir. Satıcıların tedarikçi seçiminde güven en önde gelen davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven: bir işletmenin başka bir işletmeye sağlamış olduğu katkı (Dwyer, 1987) olarak ta görülebilir. İşletmeler arası uzun süreli ilişkilerin kurulması her iki taraftaki işletme içinde gelecekte maliyetlerde düşüşler sağlayabilecektir. Bu süreci yaşayan işletmeler daha az kaynağı tedarikçi ya da satıcı aramaya yönlendireceklerdir. Güven ortamıyla birbirlerini daha iyi anlayan (Dabolkar et al., 1994) işletmeler aynı zamanda saygı ortamının da kurulmasını sağlarlar.

Güven unsuru tedarikçi ile satıcının uzun süreli ilişkiler kurup bu süreci geliştirmeleriyle de yakın ilişkili olmaktadır (Bove et al., 2001) . İşletmeler arası bilgi paylaşımı, iletişim etkinliği ve tedarikçinin pazar tecrübesi; ticari ilişkilerin uzun vadeli olmasını ve saygı ortamının kurulmasını (Dabolkar et al., 1994) beraberinde getirir. Bu şekliyle işletmeler birbirlerine daha fazla değer katmış olurlar.

Literatürde güven unsurunu etkileyen bir çok unsur sayılmıştır. Ancak araştırma hipotezlerinin sonucu oluşturduğumuz modele bağlı olarak güven unsurunun; bilgi paylaşımı, iletişim etkinliği ve ürünün kalitesi ile pozitif yönde katkı sağladığı görülmüştür ki; bu üç bağımsız değişken güven'i (Hakanson, 1982) ve satıcıya sağlanan maliyet avantajını (Cannon and Homburg , 2001) etkilemektedir.

Bilgi Paylaşımı: Tedarik kanalındaki işletmeler arasında maliyet ve diğer bilgileri muhtemelen rakiplerin onu kendi avantajlarına kullanacakları korkusu ile paylaşılmaz (Ballou et al., 2000). Her bir üyenin ne dereceye kadar fayda sağlayabileceği ile ilgili bilgi yokluğu eğer sistem çapında uygun olanı başarma ile ilgilenen işbirliği varsa, kanal üyeleri arasında bir güvensizlik kaynağı olabilir. Güvensizlik kanal koalisyonunun potansiyel dağılımına ve bir üyenin kendi çıkar durumuna bir dönüşe neden olur. Her bir üyenin kanal işbirliği vasıtası ile ne dereceye kadar fayda sağlayabileceği ile ilgili uygun ve güvenilir bilgiye ihtiyaç vardır. Ondan sonra, bu tür bilginin üyeler arasında paylaşılması gereklidir.

Satıcıların envanterini yöneten tedarikçilere satışın noktası verilerini sağlayan bir satıcı veya tedarikçilerine tam zamanında programlarını destekleyecek üretim gereksinimleri bilgisini veren bir imalatçının bulunduğu yer gibi bilgi paylaşımının gerçekleştiği bazı yer örnekleri olmasına rağmen bilgi paylaşımı ile ilgili metotlar gelişmemiştir (Croom et al., 2000:73). Olası olarak kurumlar arası düşünceden ortaya çıkan çeşitli fırsatlar için ilave metotlar geliştirmeye ihtiyaç duyulacaktır.

Tedarik zincirini, işletmeler için bir rekabet avantajı durumuna getirebilmede ilk adım, tedarik zinciri üyelerinin açık bir şekilde bilgi paylaşımına istekli olmalarıdır (Lummus et al., 1999). Bazı işletmeler bilgi paylaşımına, güçlerini kaybetmeye neden olarak görme eğilimlerinden dolayı olumlu bakmamaktadırlar. Bu anlayış, tedarik zincirinde bilgi akışında sorunlara neden olmaktadır (Croom et al., 2000:73). Bilgi akışı, işletmeler arasında, malzemelerin ve ürünlerin fiziksel akışına göre daha öncelikli olarak gerçekleşmesinden dolayı, stokların azaltılması ve kaynakların daha

etkin olarak kullanılması olanağını artırmaktadır (Graham and Hardaker, 2000). Bu güçlü düşünceler de gösteriyor ki;

H₇: Bilgi paylaşımı ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₈: Bilgi paylaşımı ile tedarikçiye güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

İletişim Etkinliği: Günümüz rekabet ortamında etkili haberleşme oldukça kritik rol oynamaktadır (Griffith, 2002). Bu aşamada, iş ilişkilerinin geliştirilmesi ve satıcı işletmenin dayanıklılığının artırılmasında tedarikçiye güvenin önemi ortaya çıkmaktadır. Tedarikçi, etkili haberleşme yoluyla, satıcıyla güçlü ilişkilerin kurulmasına, satıcının faaliyetlerini daha fazla koordine etmesine ve böylece performansının artırılmasına yardımcı olur. Bu davranışlar, tedarikçiye satıcının güvenini sağlar (Nevin, 1995).

Elektronik linkleri kullanmak, tedarik zinciri yönetiminde ortaklığın geliştirilmesine ve daha iyi haberleşmeye yardımcı olur (Davies, 1995). İletişim etkinliği aynı zamanda tedarikçinin bilgi teknolojilerini kullanmasıyla yakın ilişkilidir. İletişim etkinliği yatırımları, bilgi akışı kalitesinin artırılmasına, satıcı ve tedarikçinin haberleşme imkanlarının artmasına ve böylece çalışma sermayesinin artmasına (Mudambi and Raj, 2002) , envanter giderlerinin düşürülmesine yardımcı olur. Tedarikçi ile satıcı arasında etkili haberleşmeden söz edebilmek için; tedarikçinin pazarda ürün tanıtım intibaklı davranışlarına da bakmak gerekir. Tedarikçi işletmenin, iletişimde elektronik haberleşme yoluyla ürün tanıtımını gerçekleştirmesi, satıcıyla elektronik haberleşmeyi aktif olarak kullanması haberleşmede istenilen etkinliği (Peterson et al., 1997) sağlayacaktır.

Tedarikçi işletme ile satıcının iş hayatında iletişimi, satıcı işletme güveninin artması (Yao and Walter, 2002) bakımından oldukça önemli sonuçlar doğurur. Tedarikçi işletmenin iletişime açık olması satıcı işletme bakımından arzu edilen bir durumdur. Çünkü, değişen piyasa koşullarını tedarikçi işletme daha fazla takip edebilmektedir. Dolayısıyla kanal ortaklığında etkili iletişim yoluyla ve tedarikçinin iletişime önem verir tutumuyla, satıcı işletme daha fazla risklere karşı korunmuş olacaktır. Bu

durum satıcının ek maliyetlerden korunması ile sonuçlanacaktır. Bu tür yatırımlar tedarikçi ve satıcı ilişkileri arasında özel ilişkilerin artırılmasına, satış yeteneklerinin geliştirilmesine ve bu yolla ürünle ilgili bilgilerin geliştirilerek maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olabilir (Mandal ve Deshmukh, 1994). Etkili haberleşmeden söz edebilmek için işletmeler arası geleceğe yönelik ortak hedeflerin mevcudiyeti lazım gelir (Maltz, 1995). Bu ortak hedefler de; her iki taraf içinde güven ortamında satışların artırılması (Cannon and Homburg, 2001) ve maliyetlerin düşürülmesidir (Webb et al., 2002). Çalışmada görülmektedir ki; etkili iletişim tedarikçiye güveni artırmaktadır.

H₁: İletişim etkinliği ile tedarikçiye güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ürünün Kalitesi: Kalite; satıcıların, satış sonrası daha az sorun yaşamaları, kaynakları daha verimli kullanmaları, beklenmeyen durumlara daha esnek yaklaşmaları, kısaca daha çok satıcı tatmini için üzerinde durdukları satış artırma hedefi olarak görülebilir. Maliyet ve kalite rekabetçi yapıların kurulup devam ettirilmesi ve işletmelerin kurtuluşu için gerekli yoğunlaşma noktalarıdır (Ferdows and Meyer, 1990). Rekabete dayanan iş hayatında mal ve hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Kalite; satıcıların üründen beklentileriyle değerlendirilir. Kalite, son kullanıcılar için tüketim beklentilerine cevap vermesiyle, satıcılar açısından daha fazla satış geliri, teslimde ve servis hizmetlerinde, rekabetçi fiyatlamasıyla değerlendirilmektedir. Kaliteli ürünler satıcıların piyasaya sürülen ürünlerden daha fazla alınmasını sağlayabilir. Bu durum işletmenin organizasyonel performansına (servis-teslim-stok) yakından etki eder (Garvin 1984).

Yine satıcı işletmeler, artırılmış fayda ve yüksek kaliteli ürünler için ilave bir değer ödemeye istekli olacaklardır. Böylece, ürün kalitesinde bir artış, direk ürün maliyetlerini de artıracak fakat satıcılarının (bayi) depolama ve işletim maliyetlerini azaltır (Cannon and Homburg, 2001). Satıcının (bayi) iş performansının artırılması için ürün kalitesi etkili bir araç olarak kabul edilebilir. Diğer tarafta kalite; tedarikçi işletmenin satıcı gözünde adının tanıtımının dışında, tedarikçi işletmeye yüksek kar, geniş pazar payı ve iş

alanını genişletmesine de yardımcı olabilir. Bu durum satıcı işletmenin tedarikçi ile çalışma isteğini artır, ticari ilişkilerde devamlılık artar ve böylece satıcı işletme stok düzeyini düzenlemede daha çok esnek davranabilir. Aynı zamanda satıcı işletmelerin kalite anlayışını geliştirmeleri yoluyla son kullanıcıların beklentileri karşılanmış olacaktır.

Uzun süreli ticari ilişkilerin kurulup sürdürülebilmesi için tedarikçinin sağladığı ürünlerin kaliteli olması yanında, ticari ilişkilerin de kaliteli olması gerekir. İlişkilerde ki kalite; satıcının işlem maliyetlerinde düşüşü (Sheth and Sharma, 1997) ve ürünün öneminde artışı beraberinde getirecektir.

H₁₅: Ürünün kalitesi ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄₃: Ürünün kalitesi ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4.2. Tedarikçi işletme Ürünlerinin Önemi: Etki Eden Faktörler ve Hipotezler

Tedarikçi Servis Kalitesi: Servis kalitesi, literatürde önemle üstünde durulmuş (Parasuman, Zeithaml and Berry, 1988, Carman, 1990) bir konudur. Tedarikçiler, satıcılarına değer oluşturma potansiyeli olan bir çok hizmetler sunarlar. Satıcıya sağlanan servis kalitesi de bu hizmetlerden biridir. Bu tür kalite anlayışlarının satıcıların davranışsal niyetlerinde olumlu etki yapacağı (Joseph et al., 2000:s.193) kabul edilmiştir. Bu hizmet; "sadece tek bir ürünle daha az ve toplam çözümle daha fazla" ilgilendikleri için önem arz etmektedir (Dolon et al., 1998).

Servis kalitesinin artırılması tedarikçi işletmenin satıcı tarafından favori işletme olarak değerlemesine yol açabilir (Stank et al., 1998). Satıcı işletme tarafından tedarikçiye atfedilen bu değer uzun süreli ticari ilişkilerde belirleyici rol oynar. Servis kalitesi aynı zamanda satıcının iş potansiyelinin de artmasına yardım eder. İş potansiyelinin artması işletme için birim başına maliyetlerde, işlem ve yönetim maliyetlerinde satıcıya avantaj sağlar. Böylece satıcı daha az maliyetlerle çalışır. Bütün bu çalışmalar, satıcı işletme

açısından bir avantaj olacak daha az stokla çalışma imkanıyla maliyet avantajı sağlayacaktır (Cannon and Homburg , 2000: s. 203) ifade edildiği gibi tedarikçilerin sağlayacağı becerikli servis satıcı için piyasada rekabet imkanı sağlayacak. Satıcı için rekabet avantajı sağlayan tedarikçi servis kalitesi ürünün önemini artıracaktır. Bu durumda da satıcı işletme açısından finansal performans artışı olarak ortaya çıkacaktır.

H₂₁: Tedarikçi servis kalitesi ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Rekabetçi Ürün Fiyatlaması: Rekabetçi kapasite, satıcıya değer kazandırıcı dışsal bir rekabet ölçüm ölçüsüdür (Patrick et al.,2000). Corbett ve Wassehove, üretimin rekabet kapasitesi, fiyat ölçümü ve pazar yapısı ile yakından ilişkili olduğunu tartışmaktadırlar. Satıcılar ürünleri satın alırken; ürünün fiyatı, kalitesi ve işlevsel özellikleri ile tedarikçinin kendilerine sağlayacakları destek ve hizmetleri, alternatif ürün ve tedarikçilerle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma neticesinde kendiline en fazla satış imkanı sağlayan ve finansal performanslarını artıran tedarikçileri seçerler. Satıcılar ürün taleplerini daha çok düşük fiyatlı ve satışı daha çok olabilen ürünlere yönlendirebilirler. Ancak burada özellikle üstünde durulması gereken nokta, düşük fiyatlı ürünlerin ne kadar kaliteli olduğu ve bu ürünlerin uzun vadede getirisinin ne şekilde değişeceği. Günümüzde rakiplere göre fiyat belirleme stratejileri oldukça önemli olmaktadır. Tedarikçinin önerdiği fiyat ürünün satıcının maliyet unsurlarından önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Tedarikçi işletmenin piyasadaki rekabet yeteneğini; satıcı işletmelere, dış rekabet koşullarında değer katma (Rondeau et al., 2000) olarak düşünülebilir.

H₁₇: Rekabetçi ürün fiyatlaması ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4.3. Tedarikçi İşletmenin Satıcı İşletmeye Sağladığı Maliyet Avantajı: Etki Eden Faktörler ve Hipotezleri

Tedarikçiye Güven: İşletmeler arası ticari ilişkinin güven ortamında sürdürülmesi oldukça fazla önemli görülmektedir. Çünkü, her bir işletmelerin kendi müşteri ve satıcısına karşı bazı sorumlulukları vardır. Bu

sorumlulukların yerine getirilmesi, hem ticari açıdan hem de ahlaki değerler ve kişisel prensipler açısından bir prestij meselesi olabilir. Bunun için, işletmeler arası açık güvene dayalı iletişim şeklinin benimsenmesi ve kurulması oldukça önemlidir (Quist, 2001). Güvene dayalı açık iletişim hatlarının kurulması, satıcı işletmelerin daha az stokla çalışmaları için bir avantajdır. Daha az stokla çalışan satıcı (bayi) daha düşük ürün bulundurma maliyetine, daha az sayıda personelin çalışmasına ve daha düşük sabit maliyetlere maruz kalacaktır.

Güven ortamının kurulması ile, işletmeler arası paylaşılan değer artar. Her seviyede, personel-iş sahibi, müzakere süreci artışı ile önceden öngörülemeyen hususların ortaya çıkması, itidalle karşılanır ve mesele ile ilgili çözüm hızlandırılır. Satıcı işletmenin bu ilişkisel faktörlere dayalı güven artışı, tedarikçiye olan çalışma isteğini de artırır. Güvene dayalı ilişkisel faktörler, maliyetleri düşürür, üretimi artırır ve kanal ortakları için değer oluşturur (Morgan et al., 1994).

Satıcı işletmeler, ürün tedarikçilerini seçmek için artan bir şekilde değer analizleri gibi yöntemlere güvense de, satıcı maliyetlerini düşüren tedarikçileri tercih edecektir. Satıcı maliyetlerini düşürerek finansal değer oluşturan bir tedarikçi, satıcı güvenini ve satıcıyla değer paylaşımını (Cannon and Homburg , 2001) artıracaktır. Bu çalışmalar gösteriyor ki;

H₂₅: Tedarikçi güveni ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂₆: Tedarikçi güveni ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tedarikçi Esnek Davranışı: Günümüz piyasa koşullarında, özellikle Türkiye’de sermaye piyasalarında ve üretim malları fiyatlarında zaman zaman çok hızlı fiyat değişiklikleri olmaktadır. Bu değişikliklere bağlı olarak satıcı işletmelerin sipariş ve mal talepleri de değişmektedir. Bir işletmenin tedarik zincirinde teknolojik değişime hızlı ayak uyduruyor olması tek başına rekabet avantajı için yeterli olmayabilir. Tedarikçinin ürünlerinin aynı zamanda kaliteli, ürün teslimlerinin hızlı olması gerekir. Teknolojik yenilikleri takip eden işletme satıcısının da bu tür beklentilerini sürekli izlemeli. Satıcının

değişen taleplerini karşılayacak esnek hacimde üretim yapabilmelidir. Ürün teslimlerinin hızlı ve güvenilir olması teknolojik değişikliklerin yakından izlenmesinin önüne geçmiştir. Hong-Minh'in ifadesiyle (2000) sipariş sürecinin sıklaştırılması, işletmenin stok maliyetlerini % 20 düşürmüştür. Hızlı ve güvenilir sipariş süreciyle teknolojik yenilikler bir araya getirilmeli ve öncelik finansal açıdan daha fazla satıcı tatminini sağlayana verilmelidir.

İşletmenin kısa ve uzun dönem kaynaklara sahip olması yani cari giderlerini karşılama, yatırım sermayesine sahip olma gibi yeterliliği, tedarikçinin değişen koşullarda esnek davranabilmesini (Jack and Raturi, 2001) böylece işletme performansını artırmasını sağlar

İfade edildiği gibi, tedarikçi esnekliği; bir tedarikçinin satıcılarının değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamak için ne kadar değişiklik yapmaya istekli olduğunun ölçüsüdür. (Nordever,1990). Tedarikçinin esnek davranış, satıcı işletmenin farklı beklentilerine cevap verdiği ölçüde satıcı işletmeye değer sağlayacaktır. Bu gibi uygulamalar, ani ve genellikle beklenmedik satıcı ihtiyaçlarına kısa dönemde cevap verme şeklinde görülmektedir. Esnek bir tedarikçi, kural ve politikalarını gevşek tutar ve satıcı taleplerini karşılamak için istisnalar kullanır. Tedarikçi aynı zamanda satıcıya ürün/hizmet tarzında da esneklik sağlayabilir (Anderson,1995).

Bir çok organizasyonda maliyetin temel kaynaklarından biri de etkili organizasyon yapısının devam ettirilmesidir (Cyert, 1993). Bu kaynakları yüksek seviyede idame ettirebilmek (stok, personel, kullanılmayan üretim kapasitesi gibi) bir işletmenin maliyetlerini yükseltir. Esnek tedarikçiler, satıcı organizasyonlarının bu gibi durumlardaki açığını kapatmasına yardımcı olurlar. Bir satıcı işletme, eğer tedarikçi işletmenin ani ve beklenmedik taleplerine esnek olarak cevap verebiliyorsa, satıcı işletme daha az sıklıkla sipariş verebilir veya daha düşük stokla çalışabilir. Bu konudaki çalışmalar, tedarikçinin sadece depolama maliyetlerini değil işletme maliyetlerine de etki ettiğini göstermektedir (Cannon and Homburg , 2001). Esnek tedarikçiler, satıcı işletmelere gelen çevresel ani değişiklikleri azaltarak bir satıcının maliyetlerini de düşürürler.

H₂₃: Tedarikçi esnek davranışı ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂₄ Tedarikçi esnek davranışı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tedarikçi Tecrübesi: İşletmelerin ticari tecrübeye sahip olması, işletme faaliyet planlamalarında ve risklerden en az maliyetle sıyrılmalarında avantaj sağlar. Tecrübe hem ürün üretmekteki üstünlüğü ve hem de rakiplerin rekabet üstünlüğüne dayalı üretimlerine cevap vermeyi de kapsar. Diğer tarafta yine tedarikçinin, üretim sonrası ortaya çıkacak ürünle ilgili arıza ve servis-bakım faaliyetlerini de kısa sürede ve optimum maliyetle halletmesi olarak düşünülebilir. Tecrübe; satıcıyla ticari ilişkiyi sürdürmede ve bu ilişkiye bağlı olarak satıcının stoklarının düşürülmesinde etkilidir (Hellofs et al., 1999). Satıcının tedarikçi işletmeye güvenmesi, aynı zamanda tedarikçi işletme ile satıcı arasında anlaşmazlıkların azalmasına etki eder. Tedarikçilerin birikimleri, başka bir ifade ile tecrübeleri kanal üyeleri arasında bir uyuma sebep olur (Simpson et al., 2001). İşletmeler arası uyumsuzlukların yaşanmaması faaliyetlerin kesintiye uğramadan ve gecikmeler yaşanmadan meselelerin halledilmesini sağlar. Satıcı işletme de kendi müşterilerine verdiği sözü zamanında yerine getirir. İşletmeler arası bu koordinasyon, her bir işletme için bir değer oluşturacağından aynı zamanda işletmelerin maliyetlerinde de olumlu düşüşlerin görülmesine neden olacaktır. Yine Simpson ve ark.'ın (2001) ifade ettiği gibi tecrübe ve koordinasyon mekanizması satıcı işletmeler ile tedarikçiler arasında çatışmayı önlerken işbirliğini beraberinde getirir.

Tedarikçinin aynı zamanda, piyasa koşullarını satıcıdan daha iyi analiz etmesi beklenir. Bu durumda tedarikçinin risk ortamlarında tecrübesiyle, satıcının stok düzeyini ayarlaması için yapacağı telkinler ve teklifler satıcıya güvenli stok bulundurma (Antia, 1995) ve daha az stokla çalışma imkanı verebilir. Tedarikçinin bu yaklaşım, satıcının tedarikçiye güvenini artırırken maliyetlerini de düşürür (Lambert ve Stok, 1982). Bütün bu çalışmalar bağlamında hipotezlerimizi şu şekilde ifade edebiliriz.

H₅: Tedarikçi tecrübesi ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tedarikçinin Ürününün Önemi: Ürünü satın almanın önemi kavramsal açıdan "ürün satın almanın organizasyonel verimliliğe, rekabete ve karlılığa etkisi" olarak (Mc Quiston 1989, s.70) tarif edilebilir. Satıcı tarafından satın alınan ürünün önemi, bu işletmenin satış ve dolayısıyla finansal performansında bir artışı sağlamasına bağlıdır. Çünkü satın almaya verilen önem; işletmenin rekabet avantaj sağlama ve teknolojik yeterliliğe odaklanmasının bir gereğidir (Robertson and Gatigton, 1986). Rekabet avantajı; satıcı işletmenin varlığını sürdürebilmesi için önemle üzerinde durduğu bir konudur. Bu avantajın sağlanabilmesi için bir taraftan karlılığı artırma hedeflenirken diğer taraftan işletme maliyetlerini düşürme amaç olarak ortaya çıkar. Tedarikçi işletme, satıcının servis beklentisine verdiği öneme bağlı olarak, bu işletmenin direkt ve dolaylı maliyetleri üzerinde etkili olacaktır (Richard et al.,2002: p. 457).

Satıcı işletme, tedarikçilerden ürün talep ederken, ürünün fiyatını öncelikle bilmek ister. Fiyat satın almaya etki eden önde gelen unsurdur. Satın almaya fiyat etki eder (Estelami, 2003: s.411and Xu et al., 2002: s.12). Ürünün fiyatı, satıcı işletme açısından rakip işletmeler arasında karşılaştırma yapma imkanı verir. Böylece eşit fiyatlı ürünler arasında seçim yaparken diğer şartlar, örneğin; servis kalitesi, ürünün kalitesi, tedarikçinin yakın ya da uzaklığı gibi faktörler devreye girerek ürün satın alma kararında rol oynar.

Tedarikçi seçiminde önemli olan, tedarikçinin satıcıya ürünleriyle satış performansında artışla beraber satıcının satış cirosunda artış sağlamasıdır. Diğer yandan tedarikçinin; satıcının zamanının yönetiminde, kaliteli servisinin artırılmasında ve özel performansının artırılmasında (Anderson, 1999) değer katması gerekir. Tedarikçinin ürününün önemi; ürünle ilgili bilgiye-referanslara ulaşabilme ve ürünün markası (Carrie and Douglas, 2002) gibi unsurlara dayanır. Satıcı işletmenin rekabet ortamında ki beklentilerinin ve hangi tür davranışların satıcının verimliliğine katkı sağlayacağını tedarikçi tarafından bilinmesi ile ilgili iyi tahminler (Shao et al., 2002: p. 3) satıcının ürüne verdiği önemi artırır. O halde tedarikçi daha çok ürün satabilmek için satıcının beklentilerini iyi tahmin etmesi gerekir.

H₂₇: Ürünün önemi ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.



Tedarikçi Pazara Uyum: Tedarikçinin pazar oryantasyonlu çalışmaları, satıcıda ilişkiye özel yatırımları, satıcıya değer oluşturmada verile hizmetlerin bir çok yönünden birisidir. İlk olarak, bu yatırımlar tedarikçinin satıcıya bağlılığı ile ilgili somut delildir ve tedarikçinin satıcı adına aldığı riskleri artırır (Benapudi et al., 1997), (Dolon and Galli, 1998). Tedarikçi eğer ilişkiye keserse ekonomik yönden kayba uğrayacaktır, çünkü bu yatırımlar diğer ilişkilere kolayca transfer edilemezler. Böylece, bu ilişkiye özel yatırımlar, satıcıya harcanan masraflar (zaman, enerji ve sermaye) gibi tedarikçinin kapanması, iyi bir ürünü zamanında teslim edememesi, veyahut ta tedarikçiyi değiştirmesi gibi konular yerine iş ile ilgili konulara öncelikle eğilme imkanı sağlar. Tedarikçinin pazara uyumu, aynı zamanda satıcıya devamlı tedarikçi desteği sağlar, yani tedarikçi satıcının ihtiyacı olduğunda yanında olacaktır (Gustin et al., 1997).

Tedarikçilerin satıcılarına hizmet ve destek formlarında çeşitli ekonomik değer oluşturdıklarına dair olan deliller çok çeşitlidir. Örnek olarak, grocery manufacturers of American tarafından yapılan bir çalışmada, tarama esaslı ticarete satışların yerinde taramalı satışlara oranla %10-12 oranında daha az olduğu tespit edilmiştir (Wellman, 1997). Bir başka çalışma da perakende alıcılarının EDI ve bar kod taramalı çabuk cevap verme sistemini, karı artırdığına, zaman tasarrufu sağladığına, hataları azalttığına, yönetim zamanını azalttığına ve stok yönetimini geliştirdiğine inandıklarını göstermiştir (Fiorito et al., 1998).

Pazara yönelik adaptasyonlar (uyum çalışmaları), belli bir satıcının ihtiyaçlarına özel olarak yapılan işlem, ürün, veya prosedür değişimidir (Hallen et al., 1991). Esnekliğin aksine, adaptasyonlar, bir tedarikçinin gerçekleştirdiği uzun vadeli uygulamalardır ve belli bir satıcının ihtiyaçlarını karşılamak yapılan yatırımları ve veya kural ve prosedürlerdeki kalıcı değişiklikleri içerir. Bir tedarikçi adaptasyonları daha maliyetli olan şeylere karşı alternatif getirip bağımlılık oluşturmak için gerçekleştirir. Bu konu, bir satıcının maliyetlerini azaltacak adaptasyonlar yaparak kolayca oluşturulabilir. Bir tedarikçi, belli bir satıcının özel teslimat ihtiyaçlarını karşılamak için, yükleme elemanlarını eğitebilir veya bilgi sisteminin

düzenleyebilir, böylece müşterinin depolama maliyetlerini azaltabilir. Alternatif olarak, bir tedarikçi, belli teknik yeteneklere sahip olan ve müşterinin üretim tekniklerini daha iyi anlayabilecek elemanlar istihdam edebilir. Standart ürünler genellikle satıcının maliyetlerini düşürür ve müşteriye yüksek maliyetli alternatife nazaran daha iyi fonksiyonellik verir. Böylece ürünleri, sistemleri, ve uygulamaları satıcının ihtiyaçlarına uygun şekilde standartlaştırmak müşterinin depolama maliyetlerini ve işletme maliyetlerini düşürür (Cannon et al.,2001).

H₁₂: Tedarikçi pazar intibakı ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tedarikçi İlişkiyi Sürdürme Niyeti: Literatürde güven ortamının kurulması ve bu güvene dayalı ticari ilişkinin sürdürülmesi, işletmeler arası iletişimin kurulmasına (Ganesan, 1994) bağlanmıştır. Kanal üyeleri tedarikçi ve satıcı ilişkilerini anlamak için aynı zamanda büyük çaba harcamaktadırlar. Bu çalışmalarda; ilişki sürecinin, satıcı işletmenin maliyetlerinde düşüş sağlayabileceğini, işlem süreçlerini kısaltabileceği üzerine yoğunlaşmıştır (Cannon and Homburg , 2001). Ancak yine bu çalışmalarda görülmüştür ki iletişim etkinliği is süreçlerini kısaltırken işlem maliyetlerini artırmaktadır. İletişim etkinliği ile tedarikçi ve satıcı işletme arasında güven sağlanması, bilgi paylaşımı,ve işbirliğinin kurulması sağlanırken tedarikçi işletmenin maliyetleri de artmaktadır.

Tedarikçi işletmenin sağladığı ürün, hizmet ve ilişkilerin standartlaşması, bu işletmelerin maliyetlerinin artmasına yol açabilir. Bu durumdan tedarikçi hoşnut olmayabilir. Her ne kadar bu tür davranışlar maliyetleri artırsa da, bu tür satıcı tatminini önde tutan uyum anlayışları satıcı kazanımını sağlar, uzun dönemde tedarikçi daha karlı duruma gelir.

İşletmelerin birlikte çalışma istekleri ve bu isteğin devamı, her bir kanal üyesinin birbirine katacağı değere göre değerlemeye ve aynı zamanda alternatif tedarikçi ve satıcıların performanslarına göre şekillenecektir. Satıcı işletme için, tedarikçinin güven ortamında teslim ve ürün karlılığı önemli



olurken, tedarikçi işletme için de satıcının Pazar payının geniş olması ve dönemsel alımlarının tatmin edici düzeyde olması önemli olabilir. Bu aşamada her bir işletmenin, ticari ilişkide önem verilen konuların öne çıkarılarak fayda maliyet analizlerinin yapılması ve buna göre işletme stratejilerinin oluşturulması gerekir.

H₁₀: Tedarikçi ilişki sürdürme niyeti ile satıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4.4. Satıcı İşletme Finansal Performansı: Etki Eden Faktörler ve Hipotezleri

Tedarikçi İşletmenin Satıcıya Sağladığı Maliyet Avantajı: Günümüzde, yöneticilerin; rekabetçi pozisyonlarını devam ettirebilmeleri servis maliyetlerini düşürebilmeleri ve hızlı cevap verme sorumluluklarını yerine getirmeleri gibi önemli ihtiyaçları vardır. Kalite danışmanlığı servisi; maliyet yapısını değiştirebilir, kalite, teslim hizmetleri ve zaman sorumluluğunu, satıcı faydasını korkunç derecede artırırken satıcı memnuniyetini sağlar (Yao and Carlson, 1999). E-ticaret, iş pazarlamacılarına; maliyetlerin düşürülmesi, yeni pazarlara giriş ve bilginin dünya çapında devamlı olarak sağlanması gibi önemli fırsatlar sağlar. Fakat, e-ticaret potansiyel olarak önemli sorunlarda oluşturur (Webb, 2002). Tedarikçi işletmelerin, daha fazla kompleks dağıtım ayarlamalarına girmelerinin sebebi, pazar payını artırmak ve maliyetleri düşürmektir (Frazier, 1995). İnternet bağlantısının hayat geçirilmesi stok yönetimi maliyetlerini büyük ölçüde azaltmaktadır ve sipariş işlemlerini hızlandırmaktadır. Örnek olarak, bir Cisco sözcüsüne göre, bu gibi işlemlerin otomatizasyonu ile, masraflar her sipariş içi 110 dolar kadar düşürülebilmektedir (Ginger, 2000). "Ayrıca, bir tedarikçinin sağladığı mallara duyulan güven eksikliği, bir satıcı işletmesini daha fazla stokla çalışmaya mecbur edebilir". (Gyrma, 1988).

Yüksek stokla çalışma işletmeler açısından arzu edilen bir durum değildir. Hem maliyet hem de yeni teknolojik ürünleri takip etme açısından stok bulundurma maliyeti artar. Stok maliyetlerinin düşürülmesi için elektronik

haberleşme alternatif olarak görülebilir. E- haberleşme Intranet bağlantılarıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu yolla satıcılar tedarikçilere rahatlıkla ulaşabilmekte pazar tecrübelerini aktarabilmektedirler. Tedarikçiler de satıcılarına stok düzeyleri ile ilgili telkinlerde bulunabilmektedirler. Intranet uygulamaları; satıcıların maliyetlerini paylaşmayı dolayısıyla satıcı tatminini gerektirir (Mayuram et al., 1998). Tedarikçi ile satıcı (bayi) arasında gelişen ilişkiyi açıklamaya yönelik çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bunların birinde bayiler ile tedarikçiler arasında karşılıklı sorumluluklarını yerine getirmelerini tazminat yükümlülüğüne bağlayan bayi teorisi (Lobingier, 1997). Bu teori; tazminat yükümlülüğünün bayi maliyetlerini düşüreceğini, ortakların buna inandıklarını varsayarak, aynı zamanda tedarikçi- satıcı ortaklığının gelişeceğini ve bu yolla da tazminat (edim) anlayışının satıcı işletme performansını artıracak olduğunu iddia eder.

H₂₉: Satıcıya sağlanan maliyet avantajı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır

4.4.5. Hipotezlerin Özet Listesi

Araştırmaya konu olan hipotezler sırasıyla birlikte aşağıda sıralanmıştır.

H₁: İletişim etkinliği ile tedarikçiye güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: İletişim etkinliği ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: İletişim etkinliği ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄: Tedarikçi tecrübesi ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅: Tedarikçi tecrübesi ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆: Tedarikçi tecrübesi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₇: Bilgi paylaşımı ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₈: Bilgi paylaşımı ile tedarikçiye güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₉: Bilgi paylaşımı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

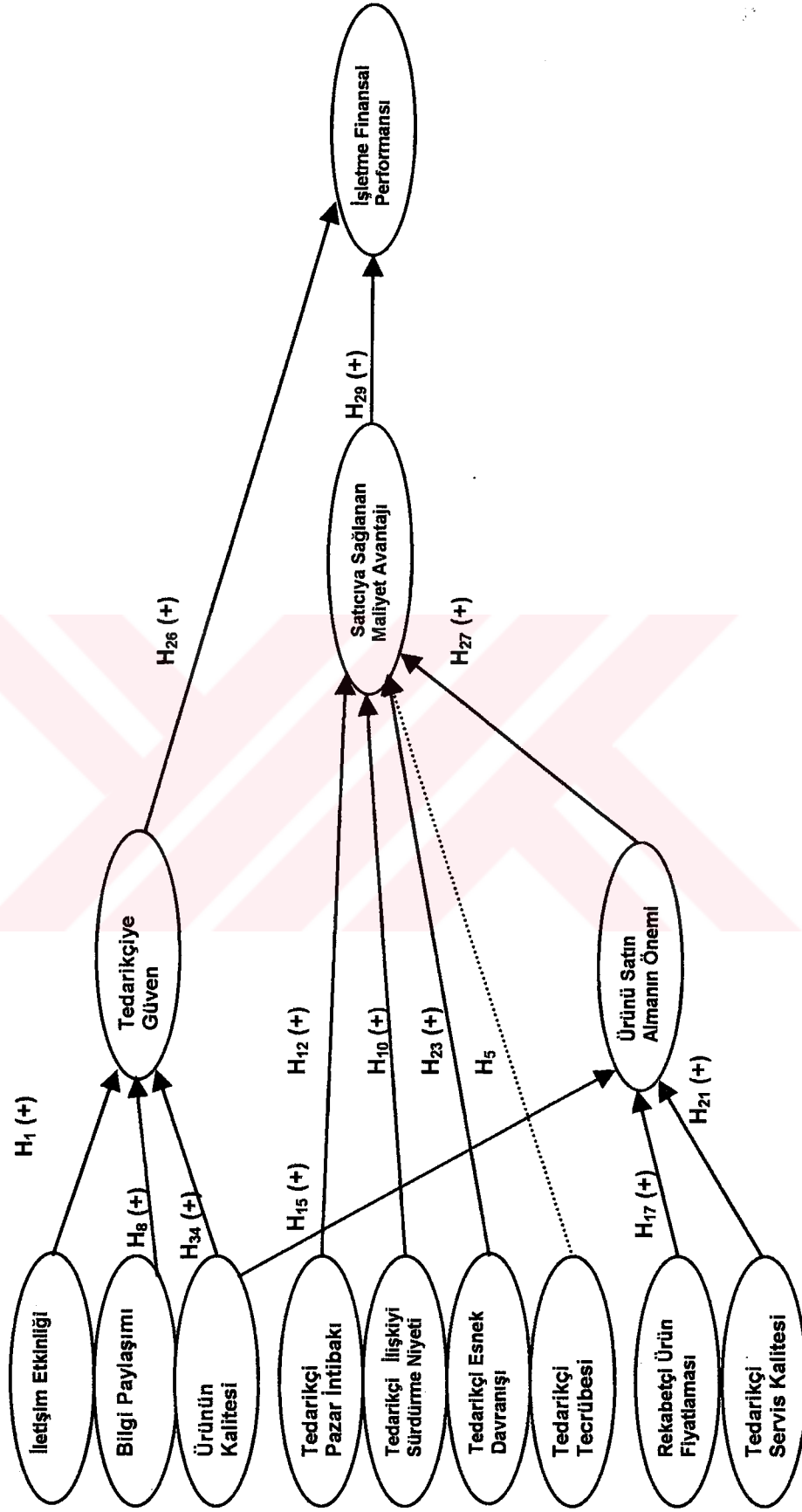
H₁₀: Tedarikçi ilişki sürdürme niyeti ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.

- H₁₁: Ticari ilişkiyi sürdürme niyeti ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₂: Tedarikçi pazar intibakı ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₃: Tedarikçi Pazar intibakı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₄: Ürünün kalitesi ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₅: Ürünün kalitesi ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₆: Ürünün kalitesi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₇: Rekabetçi ürün fiyatlaması ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₈: Rekabetçi ürün fiyatlaması ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₉: Rekabetçi fiyatlama ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂₀: Tedarikçi servis kalitesi ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂₁: Tedarikçi servis kalitesi ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂₂: Tedarikçi servis kalitesi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂₃: Tedarikçi esnek davranışı ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂₄: Tedarikçi esnek davranışı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂₅: Ürünün önemi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂₆: Tedarikçi güveni ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂₇: Ürünün önemi ile sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂₈: Esneklik ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂₉: Satıcıya sağlanan maliyet avantajı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃₀: İlişkiyi sürdürme niyeti ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃₁: Servis kalitesi ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃₂: Tedarikçi pazar intibakı ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃₃: Tedarikçi rekabetçi fiyatlaması ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃₄: Ürünün kalitesi ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃₅: Tedarikçi tecrübesi ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

- H₃₆: İletişim etkinliği ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃₇: Bilgi paylaşımı ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃₈: Esneklik ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃₉: İlişkiyi sürdürme niyeti ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₄₀: Tedarikçi tecrübesi ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₄₁: Tedarikçi pazar intibakı ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.



4. 5. Araştırma Modeli



Şekil 4.1. Tedarikçi İşletmelerin Sağladığı Maliyet Avantajı Davranışlarının; Satıcı İşletme Finansal Performansı Üzerine Etkisi

4. 6. Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar

Bu bölümünde, tez çalışmasının hazırlanması ve uygulamasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yürütülen işlemler sıralanmaktadır. Sırasıyla; ankette kullanılan ölçekler, anket hazırlanmasında dikkat edilen konular ve uygulama alanı ile ilgili temel veriler bulunmaktadır.

Anket formunun hazırlanması sırasında, beyaz eşya satan bir çok işletmeyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırma konusuyla ilgili ön hazırlık çalışmalarına bu şekilde başlanılmıştır. Daha sonraki aşamada, sektörün önde gelen tedarikçi işletmelerine gidilerek, bu sektördeki işletmelerin fikirleri alınmaya çalışılmıştır. Ön hazırlık çalışmaları yanında anket konu olan fikre ilişkin literatür araştırmaları yapılmıştır. Bu süreç oldukça fazla zaman alan bir seyir izlemiştir. Özellikle tedarikçi ve satıcı işletmelerin ticari ilişkileri üzerine yoğunlaşmış bir çok çalışmanın görülmesi, bu konun daha öznel bir alan olan beyaz eşya sektörüne uygulamamıza yol açmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda tez anketinin hazırlanması için nihai karar verilirken literatürde ölçülmüş ve geçerliliği yüksek aynı zamanda tez konusu ile yakın ilişkili çalışmaların anketleri bir araya getirilmiştir. Danışman öğretim elamanı ne yardımcılarının da katılımıyla anket formu oluşturulmuştur.

Anket formuna konu olan soruların tespitinde oldukça seçici davranılmıştır. Özellikle, kaynakların bilimsel anlamda geçerliliğine, araştırma konusuna uyumuna ve kaynakların güncelliğine dikkat edilmiştir. Kaynakların tercümeleri yapıp ayrıca işletme konularına haiz uzman çeviricilerin de görüşleri alınmıştır. Anket uygulamasına geçilmeden danışmanın yönlendirmesiyle, hazırlanan anket soruları ile tekrar bayilere gidilerek hazırlanan soruları ne şekilde anladıkları tespit edilmiştir. Eksiklikler giderilerek anketin son şekli verilmiştir. Anket ölçeklerinin hazırlanmasında, ağırlıklı olarak, Jurnal of Marketing, Jurnal of Retailing, Journal of Operations Management ve Industrial Marketing Management gibi genel kabul görmüş dergilerden faydalanılmıştır. Hazırlanan anket soruları 6'lı likert tipi ölçekle

analize tabi tutulmuştur. Hazırlanan ankette soru sayısı 5,6 gibi olmuştur. Analiz aşamasında bu soru sayısını çok fazla değişmediği dolayısıyla genel kabul görmüş veri sayısına ulaşılmıştır.

4.6.1. Ankette Kullanılan Ölçekler

Anket çalışmasında kullanılan; bilgi paylaşımı, ürünün kalitesi, iletişim etkinliği, tedarikçinin esnek davranışı, tedarikçi tecrübesi, tedarikçi işletmenin ilişkiyi sürdürme niyeti, tedarikçi servis kalitesi, tedarikçinin pazar intibakı, rekabetçi fiyatlandırma, tedarikçiye güven, tedarikçi ürününü satın almanın önemi, tedarikçinin satıcıya sağladığı maliyet avantajı, işletme finansal performansı, değişkenlerle ilgili açıklamalar aşağıda verilmiştir. Adapte edilen sorulara anlam karışıklılığına mahal vermemek için müdahale edilmemiştir. Ancak adapte edilen soruların hangi değişkeni ölçtüğü özellikle dikkate alınmıştır.

1. Bilgi paylaşımı değişkeni ile, tedarikçi işletmenin satıcı işletme ile ne ölçüde bilgi paylaştığını, satıcının tedarikçi işletmeye güvenini ve satıcıya sağlanan maliyet avantajına bilgi paylaşımının etkisini ölçme hedeflenmiştir. Bu ölçek, Cannon and Homburg (2001) tarafından geliştirilen ve kullanılan ölçeğin adaptasyonu ile oluşturulmuştur. Bilgi paylaşımı dört soruyla ölçülmüştür.
2. Ürünün kalitesi bağımsız değişkeni ile, tedarikçi işletmenin sunduğu ürünlerin satıcı işletme açısından önemi ve bu öneme bağlı olarak tedarikçinin ürünlerinin satın alınmasında satıcıya sağladığı maliyet avantajı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, Cannon ve Homburg (2001) tarafından geliştirilmiş bulunan ölçülmüş sorular kullanılmıştır. Ve bu amaçla hazırlanan üç soru kullanılmıştır.
3. İletişim etkinliği değişkeninin kullanılması, tedarikçi satıcı iletişiminin hangi açılardan satıcıya değer katmaktadır? Bu değeri öğrenme amacıyla kullanılmıştır. Bu amaçla Sanzo ve Santos (2002) tarafından geliştirilen dört soru kullanılmıştır.

4. Tedarikçinin esnek davranışı, değişen piyasa koşullarında tedarikçi işletmenin satıcının taleplerini karşılayabilme yeterliliği, esnek yapısı ve değişime adaptasyonu ölçülmeye çalışılmıştır. Bunun içinde (Cannon ve Homburg (2001) tarafından oluşturulan soruların üç tanesi kullanılmıştır.
5. Tedarikçi tecrübesi bağımsız değişkeni, tedarikçinin satıcıya sağladığı davranışları ile tecrübelerinden faydalandırıp faydalandırmadığı ile ilgilidir. Ayrıca tedarikçi işletmenin sağladığı bilgi ve tecrübenin, satıcı işletmenin tedarikçiye olan güvenini artırmasında ve maliyetlerinin düşürülmesinde ne ölçüde etkili olduğu sorgulanmaktadır. Bu maksatla Heide, Weises and Allen (1995) tarafından geliştirilmiş üç soru adapte edilerek kullanılmıştır.
6. Tedarikçi işletmenin ilişkiyi sürdürme niyeti, tedarikçinin sağladığı ilişkisel davranışlardan dolayı gelecekte satıcının bu işletmeyi kullanıp kullanmayacağı öğrenilmeye ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Cronın, Brady ve Tomas (2000) tarafından hazırlanmış ve ölçülmüş üç soru kullanılmıştır.
7. Tedarikçi servis kalitesi, tedarikçi çalışanlarının servis vermede, verilen sözleri yerine getirmede ve işletmenin yapısının beklenen servis kalitesine uygunluğunda ki performans ölçülmeye çalışılmıştır. Cronın, Brady ve Tomas (2000) tarafından geliştirilen üç soru ankete adapte edilerek kullanılmıştır.
8. Tedarikçinin pazar intibakı, tedarikçi işletmenin satıcıya sağladığı özel adaptasyonlarını ölçme amacıyla Cannon ve Homburg (2001) tarafından geliştirilen beş sorunun bayilere sorulmasıyla, ölçülmesi hedeflenmiştir. Bu adaptasyonlar; stok düzeyinin, personel yapısının, ekipman ve diğer unsurların düzenlenmesinde satıcının çıkarlarını düşünme, şeklinde sıralanabilir.
9. Rekabetçi fiyatlama, Rondeau, Vonderembse ve Nathan (2000) tarafından geliştirilen dört sorunun adapte edilmesiyle, ölçülmeye çalışılmıştır. Tedarikçinin satıcıya sunduğu fiyat tekliflerinin rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığını sorgulamayı hedeflemektedir.

10. Tedarikçiye güven bağımlı değişkeni, tedarikçi işletmenin sağladığı bilgi paylaşımı, iletişimi ve tedarikçi tecrübesinin satıcı tarafından yeterince güvenilir olup olmadığı ve bu güvenin satıcı açısından bir değer oluşturup oluşturmadığı sorgulanmaya çalışılmaktadır. Bu maksatla Sanzo ve Santos (2002) tarafından oluşturulan sorular ankete adapte edilmiştir.
11. Tedarikçi ürününü satın almanın önemi, bu bağımlı değişken tedarikçini sağladığı servis kalitesi, ürün kalitesi ve rekabetçi ürün fiyatlamasının; satıcının iş hayatında, karlılığında ve piyasadaki rakiplerine karşı rekabet performansı üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Tedarikçinin bu performansına bağlı olarak ürün satın almanın öneminin, satıcı maliyetlerinde ne tür etki yapacağı, Heide, Weises ve Allen (1995) tarafından geliştirilen dört soruyla ölçülmeye çalışılmıştır.
12. Tedarikçinin satıcıya sağladığı maliyet avantajı, tedarikçi işletme davranışlarının satıcı işletme maliyetleri üzerinde etkileri geçmiş iki üç ve daha fazla yıldaki değerlemelere bakılarak değerlendirilmektedir. Ticari ilişki süresi içinde bu davranışların, maliyetlerde ne gibi değişiklik gösterdiğine bakarak tedarikçi işletmenin değiştirilmesinde fayda olup olmayacağı başka bir ifade ile tedarikçi ile çalışmanın satıcıya maliyet avantajı sağlayıp sağlamadığı Cannon ve Homburg (2001) tarafından ölçeği oluşturulmuş soruların adapte edilmesiyle ölçülmüştür.
13. İşletme finansal performansı, tedarikçi davranışları ile maliyet avantajı sağlayan satıcı işletmenin finansal ve satış performansı, Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) 'a ait üç sorunun adapte edilmesi ile ölçülmeye çalışılmıştır.

4.6.2. Anket Formunda Dikkat Edilen Hususlar

Araştırma anketinin hazırlanma aşamasında, bu konu ile ilgili yapılmış olunan araştırma anketleri araştırılmıştır. Araştırma sorularının oluşturulmasında hem konu hem de sektör uyumuna özen gösterilmiştir. Anketin son hali verildikten sonra, cevaplayıcıların anketi cevaplamaları

sırasında ki yanlış anlamaya sebep olacak noktaların tespiti için bir çok işletmelerle ön görüşmeler yapılmıştır. Eksik noktalar bu şekliyle giderilmiştir.

Anketi uygulayan yardımcı gönüllü anketörlere teferruatlı açıklamalar yapılarak bayiler tarafından sorulabilecek soruların açıklanabilmesi hedeflenmiştir. Nihai anketin uygulanması esnasında, yine de bazı baştan savma anketlerin varlığı müşahade edilmiş, ancak bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Hazırlanan sorulara cevap verenlerin ne kadar özenle cevap verdiği olumsuz sorularla (reverse) ölçülmeye, başka bir ifade ile verilen cevapların ne kadar gerçeği yansıttığı öğrenilmeye, çalışılmıştır.

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanmış, böylece sorulara verilen cevaplarda çeşitlilik ve anlam karmaşasının önüne geçilmiştir. Anket formunda, işletmenin özel yapısının deşifre edilmemesi için işletme yapısı ile ilgili genel sorular sorularak işletmenin kimliğinin gizliliği korunmuştur. Demografik bilgilerin yer aldığı bölümde de, aynı şekilde işletme yapısının gizliliği korunarak genel sorular sorulmuştur.

Anketin başında, ilk kısmında, anketin amacı, içeriği, bilimsel faydasına dair bilgiler verilmiş, bu giriş kısmının altına anketi uygulayan kişilerin adı, soyadı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri verilmiştir. Bu bilgilerin verilmesi ve anket dağıtım ve geri dönüşümü elden olmasından dolayı geri dönüş oranı yüksek olmuştur. Anketi cevaplayanların, anketteki soruları ne maksatla cevapladıklarını bilmeleri için her değişken grubunun başına bunların ne amaçla sorulduğu eklenerek ön bilgiler verilmiştir. Böylece cevap vericilerin dikkatlerinin toplanması hedeflenmiştir. Yine anketin nasıl cevaplanacağı bir örnekle gösterilmiştir. Anketi cevaplayanların dikkatlerinin dağılmaması için sıkıcı ve uzun sorular yerine, kısa ve makul düzeyde sorular sorulmuştur.



4.6.3. Pilot Uygulama ve Nihai Anket Oluşturulması

Pilot uygulama için, Bursa-İnegöl de beyaz eşya sektörüne yönelik faaliyet gösteren bayiler seçilmiş ve ön test burada faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Bu ilk uygulama, yaklaşık 50 işletme sahibi veya ortağı ve satış yöneticisi üzerinde olmuştur. Bu aşamada sorularla ilgili eksiklikler giderilmiş ve yeni fikirler edinilmiştir. Aynı zamanda anket formatının da gözden geçirilmesi ve kontrolü de gerçekleştirilmiştir.

Ön test'te elde edilen cevaplar SPSS 10.0 programında analize tabi tutulmuştur. Analizde faktör analiz ve alfa güvenirlik çalışmaları yapılarak hipotezlerin geçerliliği ölçülmüştür. Analiz aşamasında ciddi bir problemle karşılaşılma hatta bir iki sorunun çıkarılması ile analizde faktör dağılımları yerine oturmuştur.

4.7. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Yeterliliğinin Testi Aşaması

Araştırma verilerinin toplanılmasına geçilmeden önce, veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması benimsenmiştir. Anket uygulama aşamasında, on beş gönüllü anketörden yararlanılmıştır. Anketler, bazı işletmelerde yüz yüze görüşme, bazı işletmelerde ise sorular bayilere dağıtılıp birkaç gün sonra toplama şeklinde uygulanmıştır. Posta ve elektronik posta yöntemi kullanılmamıştır. Anketlerin elden dağıtımı ve toplanması elden olduğu için geri dönüşüm yüksek olmuştur. Elden dağıtım ve toplama yoluyla anket cevaplayıcılara cevaplama sürecinde de yardımcı olunmuştur. Böylece soruların daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Anketlerin cevaplayıcıya dağıtımında seçici davranılmıştır. Bunun içinde. Türkiye'de önde gelen tedarikçi işletmelerin bayileri örneklem kütesi olarak seçilmiştir. Bayilere ilişkin veriler aşağıdaki gibidir.



Sektördeki işletmeler:

Koç Grubu; Arçelik ve Beko
Bs-Peg (Bosch-Siemens) Grubu; Bosch, Siemens ve Profilo
Merloni; Ariston, Philco ve Indesit
Vestel; Vestel
İthal; Tefal, Philips, vb.

Örnek Kütle Seçilen Bayilerin Sayısal Dağılımları (Şahin, 1999).

Arçelik: 1900 Münhasır Bayi
Beko: 1300 Münhasır Bayi
Bosch: 1500 Münhasır Bayi
Karışık 7000 Bayi (Siemens, Profilo, Ariston, Philco ve Indesit, Vestel, Tefal, Philips, vb.)

Beyaz eşya kullanıcıları, ürünün kalite ve kullanım kolaylığına göre bu eşyalarını aşağıda verilen süreler içinde değiştirmektedirler. Sonuçlara bakıldığında, ocak ve buzdolabının daha uzun kullanıldığını görüyoruz. Bunun sebebi, bu ürünlerin herhalde daha kaliteli ve üretildiği ve dolayısıyla daha az arıza yapmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Anketlerin yapıldığı 400 işletmeden 289 tanesi anket formuna cevap vermiştir. Ancak ankete cevap verenlerin bir kısmı (50 Adet) baştan savma mantığı ile hareket ettiği anlaşıldığından bu sayı değerlendirme dışı bırakılmıştır. Cevaplarda ki monografik karşılaştırma yapılarak bu sonuca ulaşılmıştır. Dolayısıyla 239 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı 400/239 (% 60) olarak gerçekleşmiştir.

Anket uygulamasında geri dönüşüm yüksek orandadır. Marmara Bölgesindeki farklı illerden bu verilerin toplanması, anket uygulama süresinin çok uzun sürmemesi ve anketin çoğunlukla işletme sahip ve ortakları tarafından doldurulmuş olması sağlanan verilerin tutarlılığını göstermektedir. Ayrıca örneklem kütesinin 239 gibi yüksek sayıda olması, örneklemin ana kütleyi temsil yeteneğine sahip olduğu söylenebilir.



4.8. Verilerin Analizi ve Bulgular

Anket çalışması neticesinde elde edilen verilerin analizinde, SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analize öncelikle, anketi cevaplayanların demografik ve işletme özelliklerine ait frekans tabloları, daha sonrada faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca hipotezlerin testleri için regresyon analizlerinden yararlanılmış ve hipotezler regresyon analizinde çıkan sonuçlara göre test edilmiştir.

4.8.1. Örneklem Özelliklerine Ait Frekans Tabloları

Araştırmamızda örneklem kütlesi olarak seçilen beyaz eşya sektörüne ait frekans dağılım tablolarının ilki olan Tablo 4.1.sorumluluk alanına göre dağılıma baktığımızda, ankete cevap verenlerin % 41'ini satış pazarlama yöneticileri, % 46 işletme sahibi yada ortağı, % 4'ünün de finans muhasebe bölümü elamanlarınca oluştuğu görülmektedir. Anketin uygulaması üretim yapılmayan sektörde olmasından dolayı imalat hattı yöneticisi cevaplayarı bulunmamaktadır. Sonuçlardan anlaşılabacağı gibi, beyaz eşya sektöründe genelde, işletme sahip yada ortakları ve satış yöneticileri işletmenin faaliyetlerine vermektedirler.

Tablo.4.1 Ankete Cevap Verenlerin Sorumlu Oldukları Faaliyet Alanına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

SORUMLULUK ALANI	FREKANS	YÜZDE
İmalat Hattı Yöneticisi	-	
Finans/Muhasebe Yöneticiliği	10	4
Satış-Pazarlama Yöneticiliği	99	41
İşletmenin Sahibi/Ortağı	111	46
Diğer...	15	7
CEVAPSIZ	4	2
GENEL TOPLAM	239	100

Beyaz eşya satıcılarına sorulmuş olunan diğer bir soru, Tablo.4.2'de görüldüğü gibi satıcıların mevcut tedarikçi ile ne kadar süredir çalıştığı sorusudur. Alınan cevaplarda dikkat çeken nokta, satıcılar yaklaşık % 78 oranla tedarikçileri ile altı yıldan fazla süren bir ticari ilişkiye sahiptir. Beş yıldan daha az süreli ticari ilişki oranı % 22 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlarla, tedarikçilerle satıcı (bayi) lerin uyum içinde olduğu ve ticari ilişkinin uzun süreli kurulduğudur. İşletmelerin yaklaşık %49 oranında 6-15 yıl süren bir ticari ilişki sürecinin tamamlaması da ayrıca dikkat çeken bir noktadır.

Tablo 4. 2 İşletmelerin Tedarikçi ile Çalışmasına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

ÇALIŞMA SÜRESİ	FREKANS	YÜZDE
5'den az	53	22
6-10 Arası	61	26
11-15 Arası	55	23
16-20 Arası	26	12
21 ve Üzeri	38	16
CEVAPSIZ	1	1
GENEL TOPLAM	239	100

Tablo 4.3. ya göre beyaz eşya sektöründe ankete cevap verenlerin % yaş ortalamaları şöyle gerçekleşmiştir. Yaşı 25 ve altı olanların sayısı 30 (%13), 26 ile 30 arası 51 kişi (%21), 31 ile 35 arası 36 (%15), 36 ile 40 arası 27 kişi (12), 41 ve üzeri olanların da 78 kişi (%33) olarak gerçekleşmiştir. Verilen cevaplardan anlaşılan ankete cevap verenlerin büyük bölümü %61'i 40 yaş ve altı grubundadır. Gruplandırma yapılma aşamasında ayrıca görüldü ki, 41 ve üzeri olan cevaplayıcıların çoğunluğu işletme sahip ya da ortağı pozisyonundadır.

Tablo 4.3 Ankete Cevap Verenlerin Yaşına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

ANKETİ CEVAPLAYANLARIN YAŞ DAĞILIMI	FREKANS	YÜZDE
25'den az	30	13
26-30 Arası	51	21
31-35 Arası	36	15
36-40 Arası	27	12
41 ve Üzeri	78	33
CEVAPSİZ	17	6
GENEL TOPLAM	239	100

Anketi cevaplayanlara yönelttiğimiz diğer bir soru ise cevaplayanların eğitim durumu ile ilgilidir. Tablo 4.4.'den de anlaşılacağı gibi, beyaz eşya sektöründe çalışanların eğitimleri daha çok lise mezunu (%49) seviyesindedir. İlk okul mezunu %14, yüksek okul mezunu %18, üniversitelerin herhangi bir lisans programından mezun oranı ise %18'dir. Anketi cevaplayanlardan 5 tanesi %1'i lisans üstü eğitim yapmıştır. Bu değerler gösteriyor ki, beyaz eşya sektöründe üniversite okumuş çalışanların sayısı 90 ve oranı (%37) ile azımsanmayacak seviyededir.

Tablo 4. 4. Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

ANKETİ CEVAPLAYANLARIN EĞİTİM DURUMU DAĞILIMI	FREKANS	YÜZDE
1. İlk/ Orta Okul	34	14
2. Lise	115	49
3. Yüksek Okul	42	18
4. Üniversite (Lisans)	43	18
5. Lisans Üstü	5	1
CEVAPSİZ	-	
GENEL TOPLAM	239	100

Tablo 4.5.'da görüldüğü gibi ankete cevap verenlerin %35'i bu sektörde 5 ve daha az süreli çalıştığını ifade etmiştir. Yine alınan sonuçta görülüyor ki, 5 ile 10 yıl arası olanların oranı da %23 olarak gerçekleşmiştir. Diğer tarafta hazırladığımız ankete cevap vermeyenlerin oranı da oldukça

yüksektir. Bu soruya % 10 gibi gerçekleşen cevap vermeme eğilimi anlaşılamamıştır.

Tablo 4.5. Anketi Cevaplayanların Sektördeki Tecrübesine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

TEDARİKÇİ İLE ÇALIŞMA SÜRESİ	FREKANS	YÜZDE
5'den az	84	35
5-10 Arası	55	23
11-15 Arası	38	16
16-20 Arası	17	7
21 ve Üzeri	21	9
CEVAPSİZ	24	10
GENEL TOPLAM	239	100

Tablo 4.6' da işletmelerin ticari faaliyete başlama yıllarına bakıldığında; 1980'den önce ticari faaliyete başlayan işletme sayısı 52 toplam içinde oranı (%22), 1980-1990 arası sayısı 61 ve oranı (%26) dikkate alındığında, bu işletmelerin ticari hayatta uzun süredir faaliyette bulunduğunu söyleyebiliriz. Özellikle 1985 öncesi Türkiye de ki ekonomik koşullar dikkate alındığında bu oran (%32) oldukça yüksek görünmektedir.

Tablo 4.6. Satıcının Ticari Faaliyete Başlama Yılına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

SATICININ TİCARİ FAALİYETE BAŞLAMA YILI	FREKANS	YÜZDE
1980 den önce	52	22
1981-1985 Arası	23	10
1986-1990 Arası	38	16
1991-1995 Arası	39	16
1996 Yılı Sonrası	57	24
CEVAPSİZ	30	12
GENEL TOPLAM	239	100

Tablo 4.7'den anlaşılacağı üzere, işletmede mevcut çalışan sayısına baktığımızda, bu işletmelerin %54'le daha çok 5 ve daha az çalışanı istihdam ettikleri görülmektedir. Bu orana 10 kişiden az olan (%22) dilimi de eklediğimizde, toplam % 76 oranında çalışanla bu işletmeler ticari

faaliyetlerini yürüttükleri anlaşılmaktadır. Bu sektörde 11 ile 20 çalışanı istihdam etme oranı ise yaklaşık % 9'dur. Bu sonuçlardan da anlaşıyor ki, beyaz eşya sektörü daha çok aile şirketi türünde ve az çalışanla faaliyette bulunan bir sektördür.

Tablo 4.7. İşletmede Mevcut Çalışan Sayısına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

ÇALIŞAN SAYISI	FREKANS	YÜZDE
5'den az	130	54
6-10 Arası	54	22
11-15 Arası	14	6
16-20 Arası	9	3
21 ve Üzeri	14	6
CEVAPSİZ	28	9
GENEL TOPLAM	239	239

Tablo 4.8'de ankete cevap verenlerin cinsiyetlerine göre frekans ve dağılımları görülmektedir. Cinsiyetlerine göre cevap verenlerin dağılımı incelendiğinde sektörde daha çok erkeklerin istihdam edildiği anlaşılmaktadır. Bayanların 49 sayısı ve toplam cevaplayanlar arasında oranı %21, erkeklerin ise 188 ve oranı %78 olduğu görülmektedir. Sonuçlar; beyaz eşya sektöründe daha çok erkek çalışanın tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 4. 8. Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE
BAYAN	49	21
ERKEK	188	78
ARA TOPLAM	237	99
CEVAPSİZ	2	1
GENEL TOPLAM	239	100

4.8.2. Faktör Analizi Sonuçları

Anket uygulamasından elde edilen veriler, hipotez yapısına uygun olarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizde: iletişim etkinliği, bilgi

paylaşımı, esneklik, ilişki sür. niyeti, servis kalitesi, tedarikçi tecrübesi, pazar intibakı, rekabetçi fiyatlama ve ürünün kalitesi olmak üzere dokuz bağımsız değişken birlikte analiz edilmiştir. Bu değişkenlere ait sonuçlar tablo 4.9' da görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin faktör analizinde görüleceği gibi toplam açıklanan varyans % 86,22 ve değişkenlere ait alfa değerleri oldukça tatmin edici görünmektedir. Başlangıçta bu değişkenlere ait soru sayısı bir nebze fazla tutulmuş olup analiz aşamasında bazı sorular çıkarılmıştır. Ancak değerlendirme yapılan soru sayısına bakıldığında; iletişim etkinliğinin 5, bilgi paylaşımı 4, esneklik 3, ilişkiyi sürdürme niyeti 3, servis kalitesi 3, tedarikçi tecrübesi 3, pazar intibakı 5, rekabetçi fiyatlama 4 ve ürünün kalitesi ise 3 soruyla analizi yapılmış ki bu sayılar genel fikir için yeter düzeydedir. Analizden çıkarılan sorular tablo 4.12' de görüldüğü gibidir. Tablo 4.12'de anketi oluşturan ölçeklerin kaç sorudan oluştuğu , faktör analizi gereği kaç soru çıkarıldığı ve Croanbahh's alpha katsayısı görülmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin faktör analizlerinde az sayıda soru çıkarıldığında, kalan sorular başka faktörlere yüklenmemiştir.

Tablo 4. 9. Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Yükleri

Toplam Açıklanan Varyans: % 6,22	İletişim Etkinliği	Bilgi Paylaşımı	Esneklik	İlişki Sür. Niyeti	Servis Kalitesi	Tedarikçi Tecrübesi	Pazar İntibakı	Rekabetçi Fiyatlandırma	Ürünün Kalitesi
Alfa	,7992	,6036	,6548	,7268	,7368	,7599	,8361	,7685	,7116
İLET 1	,773								
İLET 1	,695								
İLET 3	,764								
İLET 4	,819								
İLET 5	,631								
BİLPA 1		,597							
BİLPA 3		,522							
BİLPA 4		,710							
BİLPA 5		,751							
ESN 1			,850						
ESN 1			,852						
ESN 3			,609						
İSÜN 1				,767					
İSÜN 1				,730					
İSÜN 3				,656					
SERKA 1					,508				
SERKA 4					,745				
SERKA 5					,731				
TECR 1						,696			
TECR 1						,739			
TECR 3						,824			
İNTİB 1							,678		
İNTİB 1							,666		
İNTİB 3							,813		
İNTİB 4							,801		
İNTİB 5							,827		
RFİY 1								,665	
RFİY 1								,720	
RFİY 3								,713	
RFİY 4								,782	
ÜKA 1									,560
ÜKA 4									,507
ÜKA 5									,595

Toplam Açıklanan Varyans Oranı: % 86,22,

Çözüm (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi ,

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Rotasyon 8 iterasyonda sonuçlanmıştır

İLET : İletişim Etkinliği; **BİLPA** : Bilgi Paylaşımı; **ESN** : Tedarikçi Esnekliği; **İSÜN** : Ticari ilişkiyi Sürdürme Niyeti; **SERKA**: Servis Kalitesi; **TECR** : Tedarikçi Tecrübesi; **İNTİB** : Tedarikçi Pazarİntibakı; **RFİY** : Rekabetçi Fiyatlandırma; **ÜKA** : Ürünün Kalitesi

Diğer tarafta; ürünün önemi, güven, sağlanan maliyet avantajı ve finansal performans olmak üzere dört bağımlı değişken birlikte faktör analizine tabi tutulmuştur. Toplam açıklanan varyans tablo 4.10.'da görüldüğü gibi % 73,70 olarak gerçekleşmiştir.



Tablo 4.10. Bağımlı Değişkenlere Ait Faktör Yükleri

Toplam Açıklanan Varyans: % 73,70	Ürünü Satın Almanın Önemi	Tedarikçiye Güven	Maliyet Avantajı	Finansal Performans
Alfa	,8084	,7925	,7835	,6023
ÜRNÖNEM 1	,839			
ÜRNÖNEM 2	,749			
ÜRNÖNEM 3	,717			
ÜRNÖNEM 4	,677			
GÜVEN 1		,834		
GÜVEN 1		,819		
GÜVEN 3		,766		
MALİAV 1			,843	
MALİAV 1			,804	
MALİAV 5			,769	
FİNPERF 6				,804
FİNPERF 7				,720
FİNPERF 1				,595

Toplam Açıklanan Varyans Oranı: % 73,70

Çözüm (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

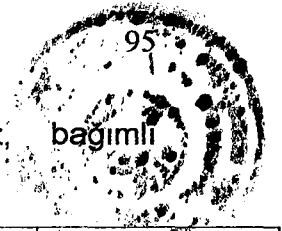
Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Rotasyon 6 iterasyonda sonuçlanmıştır

ÜRNÖNEM: Tedarikçi Ürünü Satın Almanın Önemi; GÜVEN: Güven; MALİAV: Tedarikçinin Satıcıya Sağladığı Maliyet Avantajı; FİNPERF: Finansal Performansı

4.8.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör dağılımına uygun olarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan ve aşağıda tablo 4.11' de verilen değerlerin oldukça tatmin edici düzeyde olduğu görülmüştür. Literatürde güvenilirlik analizi sonucunda ortaya çıkan değerlerin kabul edilebilir seviyede olabilmesi için alfa değerinin en az 0,6 olması gerektiği (Bagozzi and Yi, 1988) belirtilmektedir. Bilgi paylaşımı ,6036 , esneklik ,6548 ve finansal performans ,6023 faktörlerinin üstte anılan seviyeye yakın olması, ankette kullanılan reverse sorulardan kaynaklanmaktadır. Bu değişkenlerin dışındaki bütün faktörler 0,7 eşik düzeyinin üzerinde bir değerdedir.



Tablo 4.11 Güvenilirlik analizi sonuçları bağımsız, bağımlı değişkenlere ilişkin soru adetleri ve alfa katsayıları

Değişken adı	Soru adedi	Analizde çıkarılan soru adedi	Çıkarılan soru no	Alfa Katsayısı (α)
1. İletişim Etkinliği	5	-	-	,7992
2. Bilgi Paylaşımı	5	1	BİLPA1	,6036
3. Esneklik	3	-	-	,6548
4. İlişki Sür. Niyeti	3	-	-	,7268
5. Servis Kalitesi	5	2	SERKA1, SERKA3	,7368
6.Tedarikçi Tecrübesi	5	2	TECR4, TECR5	,7599
7. Pazar İntibakı	5	-	-	,8361
8. Rekabetçi Fiyatlama	4	-	-	,7685
9. Ürünün Kalitesi	5	2	ÜKA2, ÜKA3	,7116
10.Ürünün Önemi	4	-	-	,8084
11.Tedarikçiye Güven	7	4	GÜVEN4,5,6,7	,7925
12. Maliyet Avantajı	6	3	MALİAV3,4,7	,7835
13. Finansal Performans	7	4	FINPERF2,3,4,5	,6023
Toplam	64	18	-	-



4.8.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4. 12. Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortal	Stnd.S	Cev.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.İletişim Etkinliği	3,8095	,7870	238	1,000												
2.Bilgi Paylaşımı	3,7524	,7114	239	293**	1,000											
3.Esneklik	3,2273	,7890	239	-,030	,016	1,000										
4.İlişkili Sürdürme Niyeti	3,0950	,9761	235	220*	,171	264**	1,000									
5.Servis Kalitesi	3,4815	,8729	234	290**	,281**	,070	334**	1,000								
6.Tecrübe	3,8432	,7899	237	128	302**	,072	252**	418**	1,000							
7.Tedarikçi İntibakı	3,2750	,9694	237	108	309**	,083	206*	223**	199*	1,000						
8.Rekabetçi Fiyatlamaya	2,7695	,9769	238	286**	,161*	,038	411**	469**	277**	201*	1,000					
9.Ürün Kalitesi	3,7153	,7728	238	395**	255**	,170	455**	507**	367**	111	421**	1,000				
10.Güven	3,7281	,8191	236	469**	343**	,058	315**	361**	272**	230**	247**	422**	1,000			
11.Ürünün Önemi	4,0518	,7787	238	296**	275**	153*	384**	571**	389**	248**	602**	558**	330**	1,000		
12.Maliyet Avantajı	3,1404	1,0253	228	122	281**	278**	337**	237**	197*	257**	123	241**	290**	377**	1,000	
13.Finansal Performans	3,1866	,9485	234	112	129	201*	151*	197*	144*	145*	105	229**	245**	172	334**	1,000

** Korelasyon, $p=0,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

* Korelasyon, $p=0,05$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

İLET : İletişim Etkinliği; BİLPA : Bilgi Paylaşımı; ESN : Tedarikçi Esnekliği; İSÜN : Ticari ilişkili Sürdürme Niyeti; SERKA : Servis Kalitesi; TECR : Tedarikçi Tecrübesi; İNTBA : Tedarikçi Pazar İntibakı; RFİY : Rekabetçi Fiyatlamaya; ÜKA : Ürünün Kalitesi; ÜRNÖNEM : Tedarikçi Ürünün Satın Almanın Önemi; GÜVEN; MALLAV : Tedarikçi Maliyet Avantajı; FINPERF : Finansal Performans



Tablo 4.12'de araştırma konusuna ait değişkenlerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Analiz aşamasında, bağımsız değişkenler ilk sıralarda olmak üzere sıralanmış daha sonrada ara ve bağımlı değişkenler değerlemeye alınmıştır. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler; tedarikçiye güven, ürünün önemi, satıcıya sağlanan maliyet avantajı ve finansal performans arasında birebir ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Öncelikle,

1. **Tedarikçiye Güven** bağımlı değişkeni; İletişim Etkinliği (**İLET****), Bilgi Paylaşımı (**BİLPA****), Ticari ilişkiyi Sürdürme Niyeti (**İSÜN****), Servis Kalitesi (**SERKA****), Tedarikçi Tecrübesi (**TECR****), Tedarikçi Pazar İntibakı (**İNTİB****), Rekabetçi Fiyatlama (**RFİY****), Ürünün Kalitesi (**ÜKA****) ile ($p < 0,01$) seviyesinde birebir ilişkili olduğu görülmektedir.
2. **Ürünün Önemi** bağımlı değişkeni ise; İletişim Etkinliği (**İLET****), Bilgi Paylaşımı (**BİLPA****), Ticari ilişkiyi Sürdürme Niyeti (**İSÜN****), Servis Kalitesi (**SERKA****), Tedarikçi Tecrübesi (**TECR****), Tedarikçi Pazar İntibakı (**İNTİB****), Rekabetçi Fiyatlama (**RFİY****), Ürünün Kalitesi (**ÜKA****), Tedarikçi Esnekliği (**ESN****) ve Güven (**GÜVEN****) değişkenleri ile,
3. **Maliyet Avantajı** bağımlı değişkeni de; Bilgi Paylaşımı (**BİLPA****), Tedarikçi Esnekliği (**ESN****), Servis Kalitesi (**SERKA****), Tedarikçi Tecrübesi (**TECR****), Tedarikçi Pazar İntibakı (**İNTİB****), Ürünün Kalitesi (**ÜKA****), Güven (**GÜVEN****) ve Tedarikçi Ürünü Satın Almanın Önemi (**ÜRNÖNEM****) ile ($p < 0,01$) seviyesinde bire bir ilişkilidir. Son bağımlı değişken olan,
4. **Finansal Performans** ise; Tedarikçi Esnekliği (**ESN***), Ticari ilişkiyi Sürdürme Niyeti (**İSÜN***), Servis Kalitesi (**SERKA***), Tedarikçi Tecrübesi (**TECR***), Tedarikçi Pazar İntibakı (**İNTİB***) ile ($p < 0,05$) seviyesinde, Ürünün Kalitesi (**ÜKA****), Güven (**GÜVEN****), Tedarikçinin Satıcıya Sağladığı Maliyet Avantajı (**MALİAV****) ile de ($p < 0,01$) seviyesinde bire bir ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

4. 8. 5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Modele ait hipotezlerin regresyon analizleri Baron ve Kenny (1986, s.1176)'nin geliştirmiş olduğu modele göre analiz edilmiştir. Bu modelde; öncelikle bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisi, ikinci olarak ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerine etkisi, üçüncü olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde ki etkisi ve son olarak ta ara değişkenler ile bağımsız değişkenlerin birlikte bağımsız değişken üzerine etkileri araştırılması hedeflenmiştir. Bağımlı, ara ve bağımsız değişkenler şu şekilde sıralanmıştır.

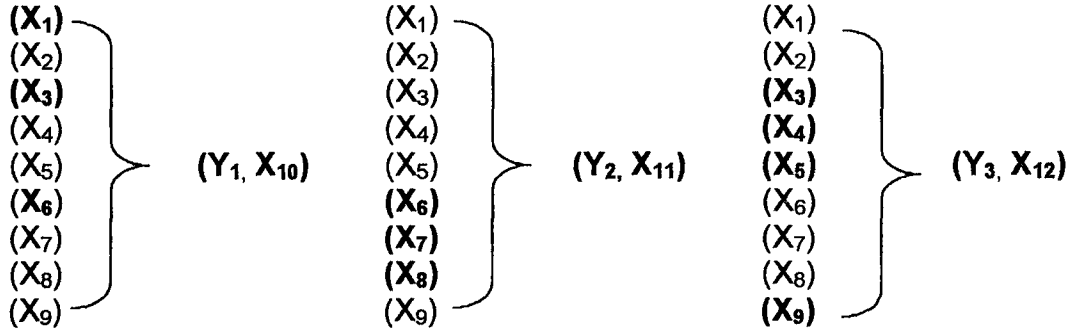
Bağımsız değişkenler; İletişim etkinliği (X_1), Tedarikçi tecrübesi (X_2), Bilgi paylaşımı (X_3) , Tedarikçi ilişki sürdürme niyeti (X_4), Pazar intibakı (X_5), Ürünün kalitesi (X_6), Rekabetçi ürün fiyatlaması (X_7), Servis kalitesi (X_8), Esnek davranış (X_9).

Ara değişkenler; Tedarikçiye Güven (X_{10} , Y_1), Ürünün önemi (X_{11} , Y_2), Maliyet avantajı (X_{12} , Y_3).

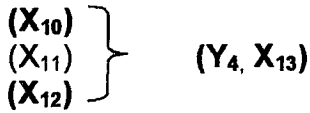
Bağımlı değişken; Finansal Performans (X_{13} , Y_4)

Bağımsız ve ara değişkenlerin, bağımlı değişken olan (Y_4) finansal performans üzerine etkisi birlikte değerlemeye tabi tutulduğunda; bağımsız değişkenlerden esnek davranış (X_9) bağımsız değişkeninin hem bu aşamada hem de bütün bağımlı ve ara değişkenlerin, bağımsız değişkenle ilişkisi aşamasında bağımsız değişkeni etkilediği görölmektedir.

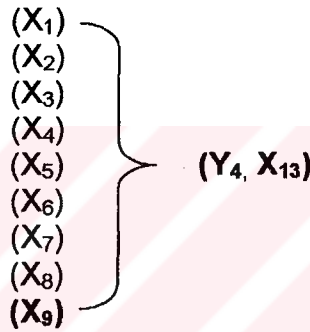
1. Aşama:



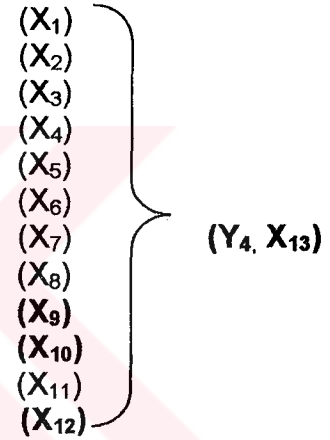
2. Aşama:



3. Aşama:



4. Aşama:



Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkileri

Tablo 4. 13. Tedarikçiye Güveni Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Beta (ß)	Anlamlılık (p)
H1: İletişim Etkinliği	,319**	,000
H8: Bilgi Paylaşımı	,125*	,042
H28: Esnek Davranış	-,007	,904
H30: İlişkiyi Sürdürme Niyeti	,106	,108
H31: Servis Kalitesi	-,095	,175
H35: Tecrübe	-,067	,287
H32: Tedarikçi intibakı	,093	,115
H33: Rekabetçi Fiyatlama	-,065	,326
H34: Ürün Kalitesi	,163*	,025

Bağımlı Ara Değişken: Tedarikçiye Güven

$R^2 = ,353$

$F = 13,272^{**}$

** Korelasyon, $p = 0,01$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

* Korelasyon, $p = 0,05$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

$$\text{Model 1: } Y_1 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9$$

Tablo 4. 13. 'de ve regrasyon modelinde görüldüğü gibi, ara değişken olarak tedarikçiye güven alınmıştır. Güveni etkileyen bağımsız değişkenler seçilerek regrasyon analizi yapılmıştır. Analizler neticesinde elde edilen değerler; $R^2 = ,353$ $F = 13,272$ ve $p < 0,01$ 'dir. Açıklanan regrasyon analizi sonucunda tedarikçiye güven ile iletişim etkinliği $p < 0,01$, bilgi paylaşımı $p < 0,05$, ürünün kalitesi $p < 0,05$ pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Tedarikçinin bilgi paylaşımı, ürününün kalitesi ve tedarikçinin iletişime verdiği önem satıcının tedarikçiye güvenini pozitif yönde artırmaktadır. Pozitif katkıya sahip bağımsız değişkenler üzerinde karşılaştırma yapıldığında, iletişim etkinliğinin $p < 0,01$ anlam düzeyinde ve 0,319 gibi yüksek bir β değeri ile tedarikçinin sağladığı güveni etkilediği görülmektedir. Sonuçta H_{30} , H_{31} , H_{32} , H_{33} , H_{28} ve H_{35} hipotezleri model 1. gereğince reddedilmektedir.

Tablo 4. 14. Tedarikçi Ürününün Önemi Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	Anlamlılık (p)
H36: İletişim Etkinliği	,011	,839
H37: Bilgi Paylaşımı	,047	,369
H38: Esnek Davranış	,077	,110
H39: İlişkiyi Sürdürme Niyeti	-,005	,926
H21: Servis Kalitesi	,206**	,001
H40: Tecrübe	,101	,057
H41: Tedarikçi intibakı	,066	,181
H17: Rekabetçi Fiyatlama	,354**	,000
H15: Ürün Kalitesi	,232**	,000

Bağımlı Ara Değişken: Ürünün Önemi

$$R^2 = ,540$$

$$F = 28,613^{**}$$

** Korelasyon, $\rho = 0,01$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

* Korelasyon, $\rho = 0,05$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

$$\text{Model 2: } Y_2 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9$$

Tablo 4. 14'de ve regresyon modeli'nde görüldüğü gibi, ara değişken olarak tedarikçinin sağladığı ürünün önemi analize tabi tutulmuştur. Ürünün önemini etkileyen bağımsız değişkenlerin regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler neticesinde elde edilen değerler; $R^2 = ,540$ $F = 28,5613$ ve $p < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda tedarikçi ürününün önemi ile rekabetçi fiyatlama $p < 0,01$, ürünün kalitesi $p < 0,00$, servis kalitesi $p < 0,00$ olarak pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Tedarikçinin servis kalitesi 0,206, ürününün kalitesi 0,232, ürününün kalitesi 0,354 gibi oldukça tatminkar değerlerde bulunması hipotezlerimizin H_{15} , H_{17} ve H_{21} anlamlı kurulduğunu göstermektedir. Pozitif katkıya sahip bağımsız değişkenler üzerinde karşılaştırma yapıldığında, ürün kalitesinin $p < 0,01$ anlam düzeyinde ve 0,354 gibi yüksek bir β değeri ile satıcı açısından oldukça önemli görüldüğü yani ürün kalitesinin ürün satın alma düşüncesini önemli düzeyde etkilediği görülmektedir. Sonuçta H_{36} , H_{37} , H_{38} , H_{39} , H_{40} ve H_{41} hipotezleri gereğince reddedilmektedir.

$$\text{Model 3: } Y_3 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9$$

Tablo 4. 15. Tedarikçinin Sağladığı Maliyet Avantajı Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	Anlamlılık (p)
H2: İletişim Etkinliği	-,005	,944
H7: Bilgi Paylaşımı	,089	,055
H23: Esnek Davranış	,211*	,001
H10: İlişkiyi Sürdürme Niyeti	,203 *	,005
H20: Servis Kalitesi	,075	,327
H5: Tecrübe	,028	,693
H12: Tedarikçi intibakı	,140*	,031
H18: Rekabetçi Fiyatlama	-,076	,295
H14: Ürün Kalitesi	,046	,561

Bağımlı Ara Değişken: Maliyet Avantajı

$$R^2 = ,244$$

$$F = 7,565^{**}$$

** Korelasyon, $p = 0,01$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

* Korelasyon, $p = 0,05$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

Tablo 4. 15'de ve regrasyon modeli'nde görüldüğü gibi, ara değişken olarak tedarikçinin satıcıya sağladığı maliyet avantajı ara değişkeni analize tabi tutulmuştur. Analizler neticesinde elde edilen değerler; $R^2 = ,244$; $F = 7,565$ ve $p < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regrasyon analizi sonucunda satıcıya sağlanan maliyet avantajı ile Tedarikçi intibakı $p < 0,05$, Bilgi Paylaşımı $p < 0,05$, Esnek Davranış $p < 0,00$ ve İlişkiyi Sürdürme Niyeti $p < 0,05$ olarak pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Tedarikçi intibakı ,140, Bilgi Paylaşımı ,189, Esnek Davranış ,211 ve İlişkiyi Sürdürme Niyeti ,203oldukça tatminkar değerlerde bulunması hipotezlerimizin H_7 , H_{10} , H_{12} ve H_{23} anlamlı ve sağlanan maliyet avantajı ile pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Sonuçta H_2 , H_5 , H_{14} ve H_{18} hipotezleri model 3. gereğince reddedilmektedir. Satıcı bu sonuçlarla, tedarikçinin son yıllarda sağladığı esnek davranış yeteneği, bilgi paylaşımı, pazardaki oryantasyonu ve iletişime verdiği önemle satıcıyı bilgilendirmiş, satıcının maliyetlerinin düşüşünde avantaj sağlamıştır. Bu sonuçla satıcı, tedarikçinin davranışlarından pozitif yönde etkilenmektedir. Mevcut tedarikçinin değiştirilmesi satıcıya maliyet avantajı sağlamayacaktır.

2. Ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi

$$\text{Model 4: } Y_4 = \beta_0 + \beta_{10} \cdot X_{10} + \beta_{11} \cdot X_{11} + \beta_{12} \cdot X_{12}$$

Tablo 4. 16. Ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi

Ara Değişkenler	Beta (β)	Anlamlılık (p)
H25: Ürünün Önemi	-,037	,583
H26: Güven	,221**	,026
H29: Maliyet Avantajı	,311**	,000

Bağımlı Değişken: Finansal Performans

$$R^2 = ,170$$

$$F = 15,136^{**}$$

** Korelasyon, $p = 0,01$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

*Korelasyon, $p = 0,05$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

Tablo 4. 16'da görüleceği gibi finansal performans bağımlı değişkeni ile ara değişkenler; ürünün önemi, güven ve maliyet avantajı model 4. Gereği analize tabi tutulmuştur. Regrasyon modeli'nde görüldüğü gibi, bağımlı

değişken finansal performans analize tabi tutulmuştur. finansal performansı etkileyen ara değişkenlerin regresyon analizleri yapılmıştır. Analizler neticesinde elde edilen değerler; $R^2 = ,170$ $F = 15,136$ ve $p < 0,00$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda tedarikçi finansal performans ile güven arasında $p < 0,05$, Maliyet Avantajı $p < 0,00$ olarak pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. H_{28} ve H_{29} anlamlı kurulduğunu göstermektedir. Pozitif katkıya sahip ara değişkenler üzerinde karşılaştırma yapıldığında, sağlanan maliyet avantajının $p < 0,01$ anlam düzeyinde ve 0,311 gibi yüksek bir β değeri ile satıcı açısından oldukça önemli görüldüğü satıcıya sağlanan davranışların satıcı faaliyetlerine kattığı değerden dolayı finansal performansta bir artış olmuştur. H_{25} Ürünün öneminin regresyon analizi gereği yapılan yorumlamada finansal performansa pozitif katkısının olmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgulara; ürünün önemi dışında maliyet avantajı ve güven ara değişkenleri finansal performansı artırmaktadır. Dolayısıyla güven ve maliyet avantajının ara değişkenliğinden bahis konusu yapılabilir. Sonuçta hipotezimiz (H_{28}) olan tedarikçinin ürününün önemi satıcıya pozitif bir katkı sağlamamaktadır.

3. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi

$$\text{Model 5: } Y_4 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9$$

Tablo 4. 17. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	Anlamlılık (p)
H3: İletişim Etkinliği	,057	,431
H9: Bilgi Paylaşımı	,051	,477
H24: Esnek Davranış	,183**	,007
H11: İlişkiyi Sürdürme Niyeti	-,007	,933
H22: Servis Kalitesi	,110	,184
H6: Tecrübe	-,018	,812
H13: Tedarikçi intibakı	,109	,115
H19: Rekabetçi Fiyatlandırma	-,041	,602
H16: Ürün Kalitesi	,123	,149

Bağımsız Değişken: Finansal Performans

$$R^2 = ,128$$

$$F = 5,200^{**}$$

** Korelasyon, $p = 0,01$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

* Korelasyon, $p = 0,05$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

Tablo 4. 17.'de ve regresyon modeli'nde görüldüğü gibi, bağımsız değişken finansal performans bağımsız değişkeni ile bağımsız değişkenler birlikte analize tabi tutulmuştur. Analizler neticesinde elde edilen değerler; $R^2 = ,128$, $F = 5,200$ ve $p < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda satıcı işletmenin finansal performansının artırılması yönünde esnek davranış $p < 0,00$ olarak pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda esnek davranışın etkisi model 3 gereği ortaya çıkan etkisinden daha düşük etki göstermektedir. Esnek davranış ,183 değeri ile hipotezimiz H_{24} anlamlı ve işletmenin finansal performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Diğer hipotezlerimiz, H_3 , H_9 , H_{11} , H_{22} , H_6 , H_{13} , H_{19} ve H_{16} model 5. gereğince reddedilmektedir. Bu sonuçla, tedarikçinin sağladığı esnek davranışın satıcı işletmenin stok ayarlaması ve müşterilerinin taleplerini karşılaması arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

4. Bağımsız ve ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi

$$\text{Model 6: } Y_4 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6 + \beta_7.X_7 + \beta_8.X_8 + \beta_9.X_9 + \beta_{10}.X_{10} + \beta_{11}.X_{11} + \beta_{12}.X_{12}$$

Tablo 4. 18. Bağımsız ve ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi

Bağımsız ve Ara Değişkenler	Beta (β)	Anlamlılık (p)
H3: İletişim Etkinliği	-, 028	, 707
H9: Bilgi Paylaşımı	-, 027	, 707
H24: Esnek Davranış	,135*	,044
H11: İlişkiyi Sürdürme Niyeti	-, 086	, 265
H22: Servis Kalitesi	, 103	, 213
H6: Tecrübe	-, 006	, 938
H13: Tedarikçi intibakı	, 057	, 399
H19: Rekabetçi Fiyatlama	-, 018	, 835
H16: Ürün Kalitesi	, 103	, 230
H28: Ürünün Önemi	-, 125	, 184
H26: Güven	,201*	,011
H29: Maliyet Avantajı	,290**	,000

Bağımsız Değişken: Finansal Performans

$$R^2 = ,209$$

$$F = 5,524^{**}$$

** Korelasyon, $p = 0,01$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

* Korelasyon, $p = 0,05$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)



Tablo 4.18'de finansal performans bağımlı değişkeni ile bağımsız ve ara değişkenler; model 6. gereği birlikte analize tabi tutulmuştur. Finansal performans bağımlı değişkenini etkileyen değişkenlerin regrasyon analizleri yapılmıştır. Analizler neticesinde elde edilen değerlerin; $R^2 = ,209$ $F = 5,524$ ve $p < 0,00$ seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda tedarikçi finansal performans ile güven arasında $p < 0,011$, maliyet avantajı $p < 0,00$, esnek davranış $p < 0,044$ olarak pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Sonuçlar, hipotezlerimizin; H_{24} , H_{26} ve H_{29} anlamlı kurulduğunu göstermektedir. Ara değişkenler olan güven ve maliyet avantajı değerleri pozitif katkıya sahip olarak maliyet 0,290, güven'in ise 0,201 gibi yüksek β bir değeri ile satıcı açısından finansal performans kriterleri olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgular; esnek davranışın satıcının maliyet yapısının düzenlenmesi bu yolla satıcının finansal performansında artışın sağlanmasında, ara değişken ve bağımlı değişken üzerinde, pozitif katkıya sahiptir. Ayrıca tedarikçi ne kadar çok satış ve servis desteği verirse ve ne kadar çok davranışları ile güven verirse , satıcı işletme o ölçüde satış gelirlerini, karını artıracak ve satış taahhütlerini daha hızlı bir şekilde yerine getirecektir.

Sağlanan Maliyet Avantajı Değişkeni İçin Regresyon Sonuçları

Tablo 4. 19. Sağlanan Maliyet Avantajını Etkileyen Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	Anlamlılık (p)
H2: İletişim Etkinliği	-,059	,395
H25: Güven	,148*	,041
H7: Bilgi Paylaşımı	,156*	,017
H23: Esnek Davranış	,185**	,002
H10: İlişkiyi Sürdürme Niyeti	,190**	,007
H20: Servis Kalitesi	-,009	,906
H5: Tecrübe	-,019	,780
H12: Tedarikçi intibakı	,105	,092
H27: Ürünün Önemi	,344**	,000
H18: Rekabetçi Fiyatlama	,193*	,012
H14: Ürün Kalitesi	-,053	,498

Bağımlı Değişken: Maliyet avantajı

$$R^2 = ,314$$

$$F = 8,690^{**}$$

** Korelasyon, $p = 0,01$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)

* Korelasyon, $p = 0,05$ seviyesinde anlamlı (Çift Yönlü)



Tablo 4.19’da ara ve bağımsız değişkenlerin,maliyet avantajı üzerindeki etkileri test edilmektedir. Analiz neticesinde $R^2 = ,314$; ve $F = 8,690$ olduğu görülmüştür. Güven ,148; bilgi paylaşımı ,156; esnek davranış ,185; ilişkiyi sürdürme niyeti ,190; ürünün önemi ,344; rekabetçi fiyatlama ,193 seviyesinde sağlanan maliyet avantajı ile anlamlı görülmektedir. Bu sebeple, **H25, H7, H23, H10, H27 ve H18** hipotezlerimiz satıcıya sağlanan maliyet avantajı ile pozitif ilişkiye sahiptir. Tedarikçinin gösterdiği veya sağladığı davranışlardan iletişim etkinliği, servis kalitesi, tedarikçi tecrübesi, tedarikçinin pazardaki uyumlu davranışı ve ürünün kalitesi bire bir maliyetler üzerinde olumlu katkı sağlamamaktadır. Dolayısıyla bu değişkenlere ait hipotezler reddedilmektedir.



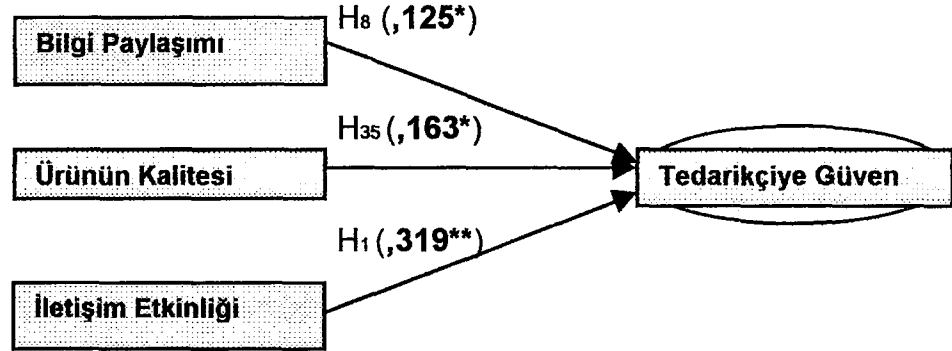
5. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar Tablosu

Tablo 4. 20. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar Tablosu

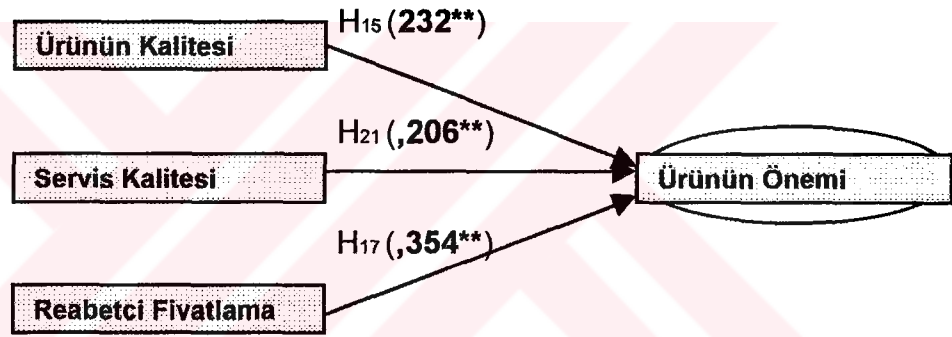
HİPOTEZLER	β	p	K/R
H ₁ : İletişim etkinliği ile tedarikçiye güven arasında pozitif bir ilişki vardır.	,319**	,000	KABUL
H ₂ : İletişim etkinliği ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,005	,944	RED
H ₃ : İletişim etkinliği ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	,057	,431	RED
H ₄ : Tedarikçi tecrübesi ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,067	,287	RED
H ₅ : Tedarikçi tecrübesi ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,047	,472	RED
H ₆ : Tedarikçi tecrübesi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,018	,812	RED
H ₇ : Bilgi paylaşımı ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,089**	,055	RED
H ₈ : Bilgi paylaşımı ile tedarikçiye güven arasında pozitif bir ilişki vardır.	,125*	,042	KABUL
H ₉ : Bilgi paylaşımı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	,051	,477	RED
H ₁₀ : Tedarikçi ilişkisi sürdürme niyeti ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,203*	,006	KABUL
H ₁₁ : Ticari ilişkisi sürdürme niyeti ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,007	,933	RED
H ₁₂ : Tedarikçi pazar intibakı ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,140*	,031	KABUL
H ₁₃ : Tedarikçi pazar intibakı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	,109	,115	RED
H ₁₄ : Ürünün kalitesi ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,278	,000	KABUL
H ₁₅ : Ürünün kalitesi ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.	,232**	,000	KABUL
H ₁₆ : Ürünün kalitesi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,125	,184	RED
H ₁₇ : Rekabetçi ürün fiyatlaması ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.	,364**	,000	KABUL
H ₁₈ : Rekabetçi ürün fiyatlaması ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,076	,295	RED
H ₁₉ : Rekabetçi fiyatlama ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,041	,602	RED
H ₂₀ : Tedarikçi servis kalitesi ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,075	,327	RED
H ₂₁ : Tedarikçi servis kalitesi ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.	,206**	,001	KABUL
H ₂₂ : Tedarikçi servis kalitesi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	,110	,184	RED
H ₂₃ : Tedarikçi esnek davranışı ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,211**	,001	KABUL
H ₂₄ : Tedarikçi esnek davranışı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	,183*	,007	KABUL
H ₂₅ : Ürünün önemi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,037	,583	RED
H ₂₆ : Tedarikçi güveni ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	,221*	,026	KABUL
H ₂₇ : Ürünün önemi ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır.	,344**	,000	KABUL
H ₂₈ : Esneklik ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,007	,904	RED
H ₂₉ : Satıcıya sağlanan maliyet avantajı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.	,311**	,000	KABUL
H ₃₀ : Servis kalitesi ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,095	,175	RED
H ₃₁ : Tedarikçi Pazar intibakı ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.	,093	,175	RED
H ₃₂ : Tedarikçi rekabetçi fiyatlaması ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,065	,326	RED
H ₃₃ : Ürünün kalitesi ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.	,163*	,025	KABUL
H ₃₄ : Tedarikçi tecrübesi ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,067	,287	RED
H ₃₅ : İletişim etkinliği ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.	,011	,839	RED
H ₃₆ : Bilgi paylaşımı ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.	,047	,369	RED
H ₃₇ : Esneklik ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.	,077	,110	RED
H ₃₈ : İlişkisi sürdürme niyeti ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.	-,005	,926	RED
H ₃₉ : Tedarikçi tecrübesi ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.	,101	,057	RED
H ₄₀ : Tedarikçi Pazar intibakı ile ürünün önemi arasında pozitif bir ilişki vardır.	,066	,181	RED

4. 9. Bulguların Şematik Gösterimi

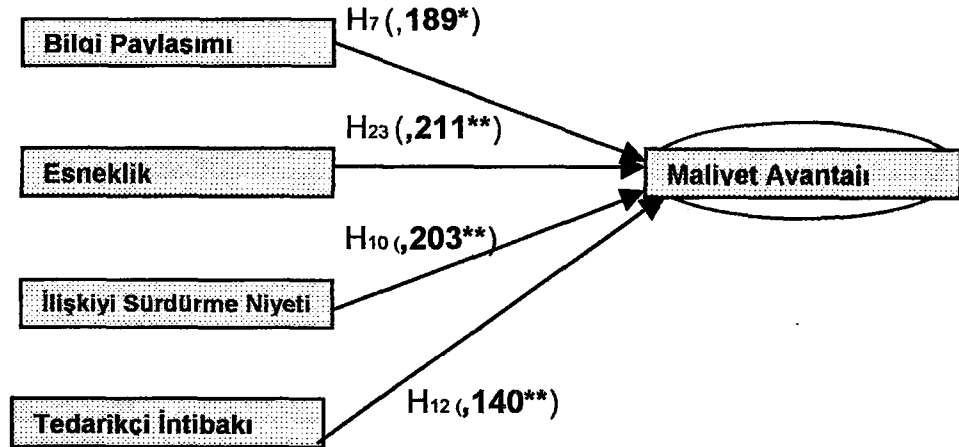
4.9.1. Bağımsız Değişkenlerin Ara Değişkenler Üzerine Etkisi



Şekil 4. 2. Güven Değişkenini Etkileyen Faktörler

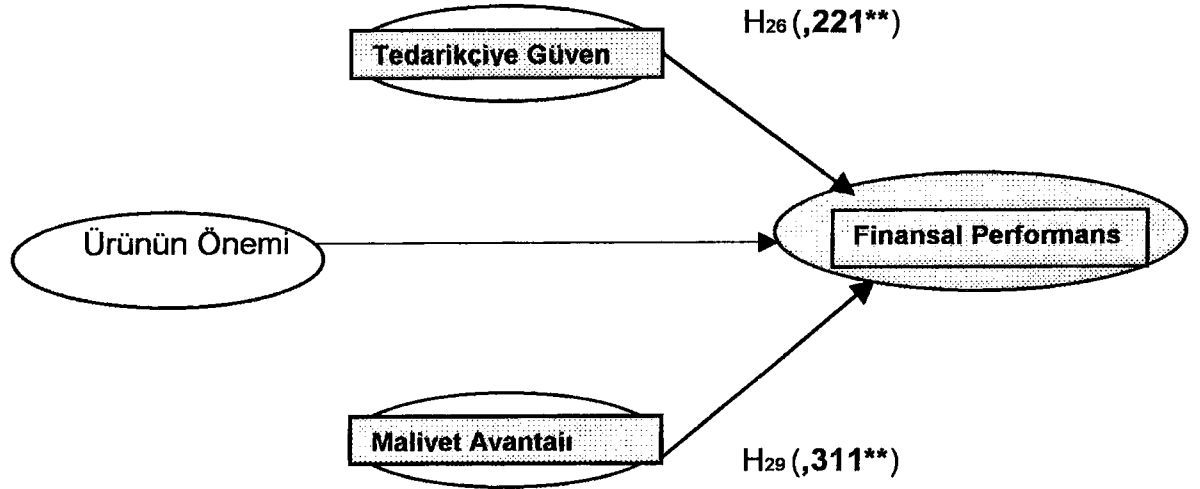


Şekil 4. 3. Ürünün Önemi Değişkenini Etkileyen Faktörler



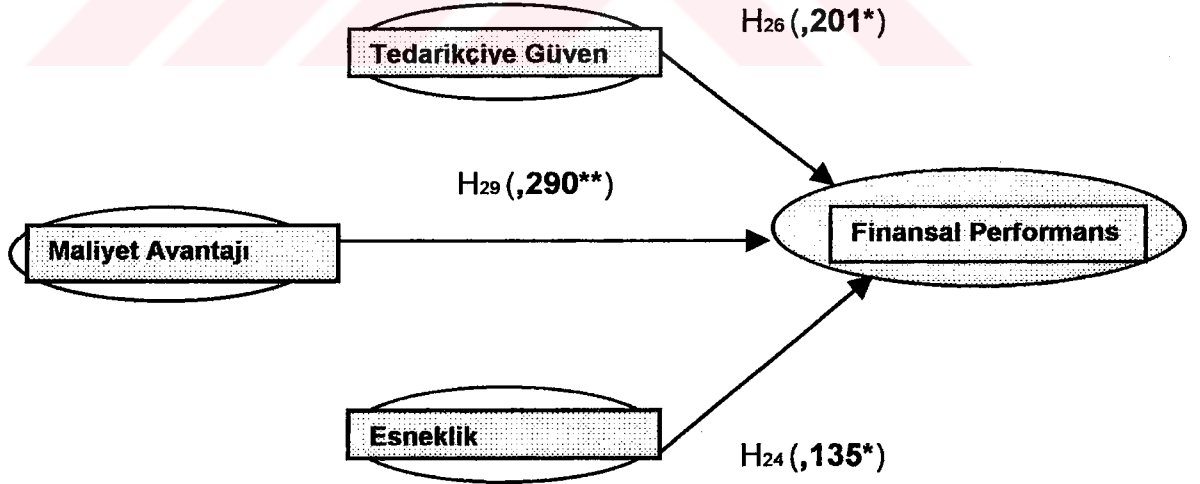
Şekil 4. 4. Maliyet Avantajı Değişkenini Etkileyen Faktörler

4.9.2. Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi

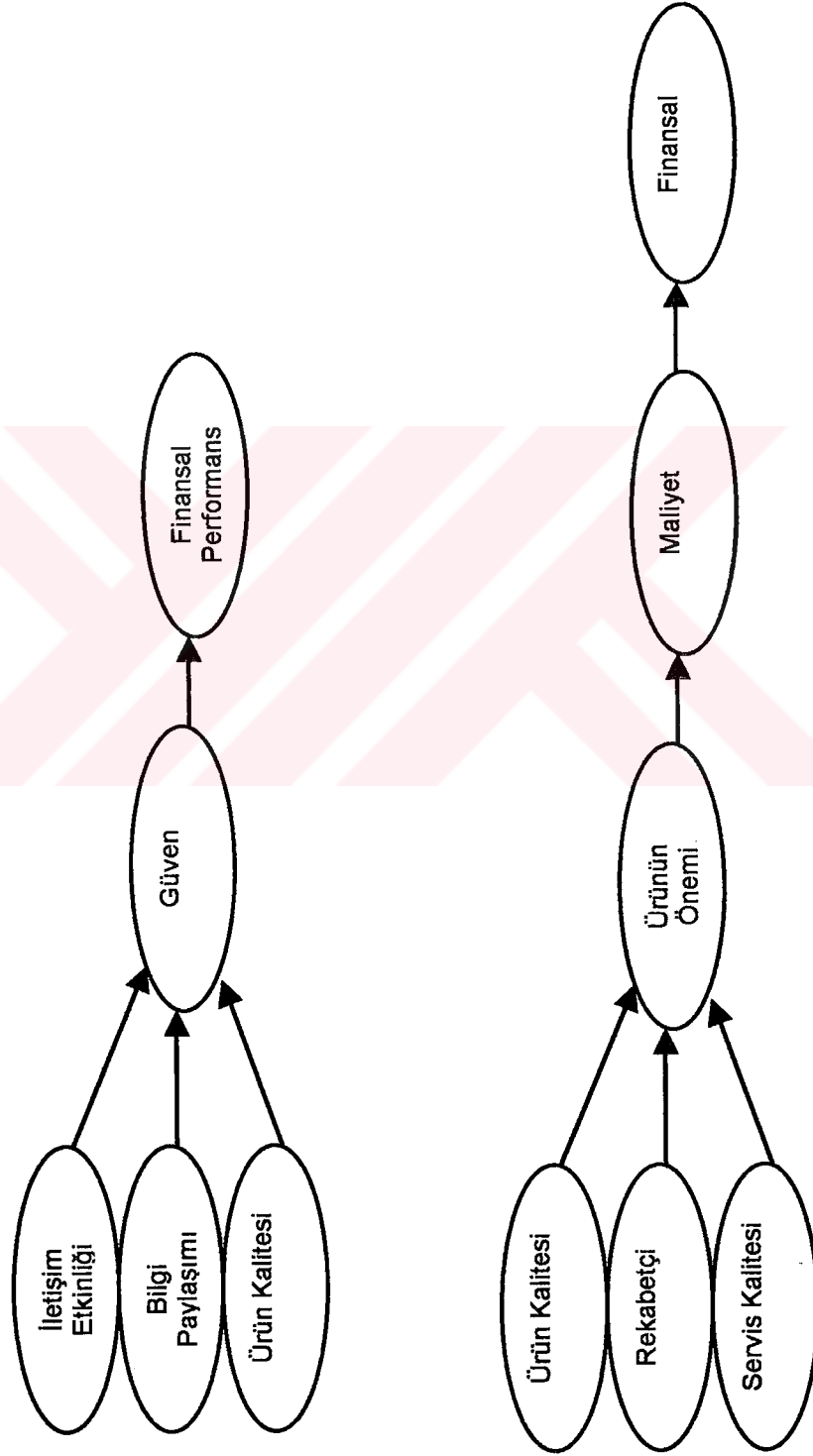


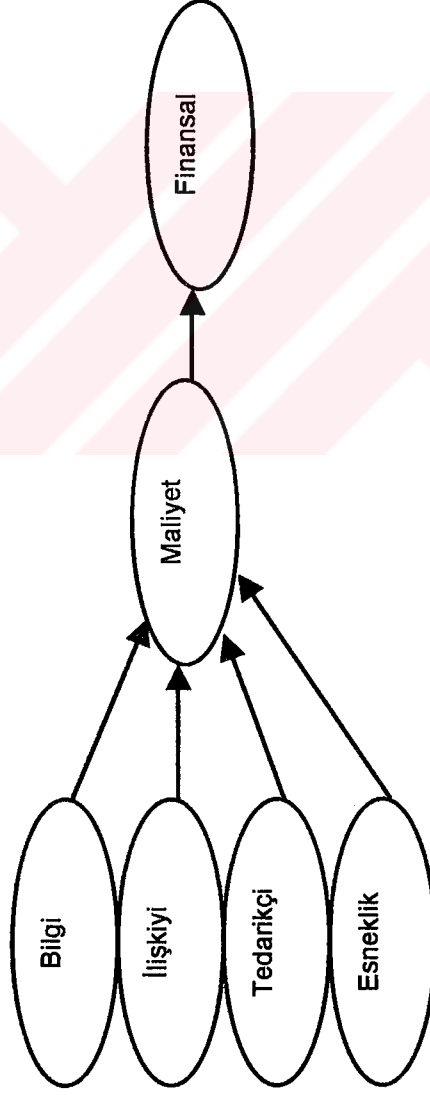
Şekil 4. 5. Finansal Performans Değişkenini Etkileyen Ara Değişkenler

4.9.3. Ara ve Bağımsız Değişkenlerin Birlikte Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi



Şekil 4. 6. Finansal Performans Değişkenini Etkileyen Faktörler





Şekil 4. 7. Hipotezlere ilişkin özet gösterimler

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Araştırma Sonuçları ve Sınırlamaları

Bu çalışmanın amacı, tedarikçi davranışlarının; tedarikçi işletmeye güven, tedarikçinin ürününün önemi ve satıcıya sağlanan maliyet avantajı ara değişkenlerinin, satıcı işletme finansal performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda hipotezler oluşturulmuştur. Ortaya konan hipotezler 239 satıcı işletme üzerinde uygulanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen bulgular, özellikle tedarikçi işletmelere önemli bilgiler sağlamaktadır. Elde edilen bilgilerin iş hayatında kullanılmasından satıcı işletmeler de faydalanacaktır. Tedarikçi ve satıcı (bayi) ilişkilerinde finansal değer oluşturmayı konu alan çalışmanın bu kısmında, araştırma sonucunda ortaya çıkan hipotez sonuçları incelenecektir. Çalışma sonucunda, elde edilen bulgular ve bu bulguların doğrulanabilirliği ortaya konarken, bu kapsamda tedarikçi işletmelere ve satıcılara öneriler de dile getirilecektir.

5.1.1. Tedarikçiye Güven Üzerindeki Etkiler

Araştırmaya konu olan hipotezleri test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, satıcı işletmenin tedarikçisine güvenini etkileyen, tedarikçinin, satıcı ile iletişime verdiği önem, sektörel bilgileri paylaşma isteği ve satıcıya sunulan ürünün kalitesi davranışları, tedarikçiye güveni pozitif yönde etkileyen değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar arasında iletişim etkinliğinin satıcı tarafından daha önemli olduğu görülmektedir. Tedarikçinin piyasadan elde ettiği bilgileri satıcıya aktarması, doğabilecek problemleri hızlı ve sonuç alınabilecek şekilde çözmesi satıcılar açısından etkili bir destek faaliyeti olarak görülmektedir. Özellikle beyaz eşya sektöründe hızlı teknolojik yenilikler, tedarikçinin sağlayacağı bilgi akışının önemini artırmıştır. Satıcılara yöneltilen ve güveni ölçen sorularda, tedarikçinin satıcıyla ne ölçüde sektörel bilgileri paylaşmada güvenilir olduğu sorulmuştur. Tedarikçi, satıcının aldığı kararları etkileyecek önemli bilgileri satıcıyla paylaştığı ölçüde güvenilir olarak

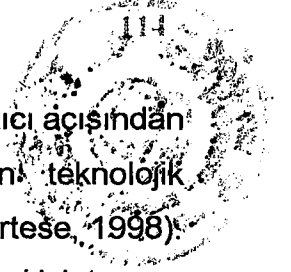
görülmektedir. Yine tedarikçinin ürününün kalitesi, satıcıların tedarikçilerine güvenini etkilemektedir. Eğer, tedarikçi işletme, satıcıya kaliteli ürünler sunabiliyorsa satıcı güvenini kazanmada önemli bir adım atmış olacaktır.

Günümüzde, tedarikçi - satıcılar arasında güven kavramı, davranışlara yön verme bakımından oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu bakımdan, tedarikçi işletmeler bulundukları sektörün yapısına göre kendilerinden ürün talebinde bulunan işletmelerin güvenini ister kısa isterse uzun vadede olsun kazanmaları gerekmektedir. Bu güveni sağlayan tedarikçi işletmeler, satıcı güvenini (Nevin, 1995) sağlar. Tedarikçiler aynı zamanda bilgi paylaşımına vereceği önemle işletmeler arası güvenin artırılmasına (Anderson and Narus, 1990), yardımcı olmalıdırlar. Aksi takdirde, davranışları ile güven vermeyen bu işletmelerin faaliyette bulundukları sektörde varlıklarını sürdürmeleri oldukça zorlaşacaktır. Bu bakımdan elde edilen sonuçlar, satıcının, bilgi paylaşımına, iletişim etkinliğine ve ürününün kalitesine önem verdiğini göstermektedir.

Tedarikçinin ticari ilişkiyi sürdürme niyeti, tecrübesi, servis kalitesi ve esnek davranışı değişkenlerinin neden satıcıya sağlanan güven ile pozitif ilişkili olmadığının sebebi anlaşılamamıştır. Fakat, bilgi paylaşımı ile iletişim etkinliğine bu değişkenler tek tek ilave edilip üç değişken analize tabi tutulduğunda, her bir grubun bütün değişkenlerinin güven ile pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

5.1.2. Tedarikçi Ürününün Önemi Üzerindeki Etkiler

Tedarikçi işletmenin satıcılara sunduğu ürünün önemi, satıcının iş hayatında önemli gelişmeler sağlaması, işletmenin gelecekteki karlılığının artırılması ve piyasada rakiplere karşı rekabet avantajı sağlaması (Heide and Weiss, 1995) ölçüsünde önemli olacaktır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, tedarikçinin sağladığı servis kalitesi (Zineldin and Jonson, 2000), ürün kalitesi ve rekabetçi fiyatlaması ürünün önemini pozitif yönde etkilemektedir. Özellikle tedarikçinin değişen piyasa koşullarına göre



rekabetçi fiyatlaması ve stratejik işbirliği (Herzog, 2001:s.30), satıcı açısından ürünün önemini artırmaktadır. Ayrıca tedarikçi ürünlerinin teknolojik özellikleri, satıcının bu ürünlere verdiği önemi olumlu etkiler (Cortese, 1998). Bilindiği gibi; beyaz eşya sektöründe oldukça fazla sayıda tedarikçi işletme ve buna bağlı olarak satıcı işletme vardır. Bu piyasa hızlı fiyat hareketliliğinin yaşandığı bir yapıya sahiptir. Bu piyasada peşin satıştan çok, vadeli satışlar yapılmaktadır. Dolayısıyla, daha uygun koşullarda mal sunan ve daha cazip kar marjı veren ve aynı zamanda bütün bunları piyasada oluşan rekabet ortamında sağlayan işletmelerin önemi artacaktır. Araştırma sonuçlarında ürünün önemi ile tedarikçinin pazar intibakı, tecrübe, iletişim etkinliği, bilgi paylaşımı, tedarikçinin esnek davranışı, ticari ilişkiyi sürdürme niyeti arasında hipotezlerimizi doğrulayacak herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Satıcı işletmeler daha çok tedarikçinin servis kalitesini, ürünün kalitesini ve rekabetçi fiyatlamasını kendileri için önemli görmüşlerdir. Analizlerde, aralarında pozitif ilişkiye rastlanan bu değişkenler arasında korelasyon değerlerinin de makul seviyede olması, hazırlanan soruların anketi cevaplayanlar tarafından iyi anlaşıldığını göstermektedir. Bu sonuçlarla satıcı işletmeler, tedarikçilerinin geçen iki-üç yıl içerisinde kendilerine sağlamış oldukları rekabetçi bir fiyatlama, servis kalitesi ve ürün kalitesi davranışları nedeniyle, faaliyette bulundukları piyasada önemli gelişmeler sağlamışlardır. Bu gelişmeler; işletme karlılığı, rakiplere karşı piyasaya daha iyi fiyat sunabilme, rekabet avantajı ve işletmede çalışan personel üzerinde etkili olabilmelidir. Bu noktada anlaşılan o ki; tedarikçiler sunmuş oldukları ürünün önemini artırmak için, iyi servis sağlamalı, ürünün kalitesinden ödün vermemeli ve piyasada rakiplere karşı iyi fiyat politikası izleyebilmelidir.

5.1.3. Maliyet Avantajı Üzerindeki Etkiler

Bir ara değişken olarak maliyet avantajı, satıcı işletmelerin faaliyet süreci içerisinde tedarikçi desteği ile yönetim, pazar bulma ve servis maliyetlerinden olabildiğince tasarruf yapması şeklinde düşünülebilir. Başka bir ifade ile maliyet avantajı, daha düşük maliyetle çalışma sonucunda rakiplere karşı ek avantajlar elde etme durumudur. Bu avantaja sahip olmak,



aynı kalite ve özellikteki ürünü daha düşük fiyatla sunabilme imkanını verir. Ek maliyetlerden kurtulan işletme, etkili maliyet ve stok yönetimi ile maliyet avantajı elde edebilir. Daha önce ifade edildiği gibi; satıcının sağlayacağı fayda tedarikçi ürünlerini daha çok satma eğiliminin artmasına neden olabilir. Bu nedenle bu tür yatırımlar, kanal üyeleri arasında özel ilişkilerin artırılmasına, satış yeteneklerinin artırılmasına ve bu yolla ürün bilgilerinin geliştirilerek maliyetlerin düşürülmesine yardımcı (Mandal and Deshmukh, 1994) olabilmektedir.

Araştırma sonuçlarında, tedarikçinin satıcıyla sektörel bilgileri paylaşması, satıcıya karşı esnek davranması, ticari ilişkiyi sürdürme niyeti ve tedarikçinin pazar intibakı ile sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuçlara bakıldığında ne faktör analizinde ne de korelasyon analizinde bu değişkenler arasında ki pozitif ilişkiyi anlamsız kılacak bir sonuca rastlanılmamıştır. Tedarikçinin pazar intibakının β değeri ,140* olarak diğer değişkenlerden daha düşük çıkmıştır. Bunun yanında tedarikçi tecrübesinin sağlanan maliyet avantajı üzerinde bir etkiye sahip olmamasının sebebi anlaşılamamıştır. Halbuki tedarikçinin tecrübeye sahip olması bazı maliyet unsurlarını bertaraf etmesini sağlar. Bu yeteneğe sahip olan tedarikçi daha düşük ürün fiyatları sunar.

İletişim etkinliği beraberinde daha sık haberleşmeyi gerektirir. Bu durum tedarikçinin ek maliyetlere katlanmasını (Cannon et al., 2001) getirirken satıcının daha çok bilgilendirilmesi sağlanacağından satıcıya maliyet avantajı sağlaması beklenir. Ancak bu sonuç beklendiği gibi çıkmamıştır. İletişim etkinliği satıcının tedarikçiye güvenini artırırken burada satıcının maliyetlerinin düşürülmesi noktasında bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Diğer tarafta, tedarikçi işletme tarafından sağlanan servis kalitesi, rekabetçi fiyatlama ve ürünün kalitesinin satıcıya maliyet avantajı oluşturmaması mantıklı kabul edilebilir. Çünkü ne kadar çok ürün kalitesi artırılırsa ve ne kadar çok servis kalitesi yükseltirse ortaya çıkacak ek maliyetler satıcıya yansıtılabilecektir. Tedarikçinin rekabetçi fiyatlama yoluyla



hedeflediği, belki maliyetleri düşürmeden çok satışları artırma ve piyasada pozisyonu kaybetmeme düşüncesi olabilir. Ancak yine burada önemli bir nokta, satışları artıran işletme birim başına maliyetleri düşürebilme imkânına da sahip olacağıdır. Sağlanan maliyet avantajı ile rekabetçi fiyatlandırma arasında korelasyon sonuçlarına bakıldığında ,241** gibi oldukça makul bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç diğer değişkenlerle karşılaştırıldığında yine yüksek korelasyonun olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlarla, tedarikçi işletme davranışları olarak bilgi paylaşımı, esnek davranış, ilişkiyi sürdürme niyeti ve tedarikçi intibakının geçen yıllarda satıcının maliyet avantajı elde etmesinde etkili olduğu görülmüştür. Tedarikçi işletme, satıcı kazanımını bu davranışlardaki performansına bakarak artırabilir. Bu davranışların artırılması hem satıcılara ve hem de tedarikçilere avantaj sağlayacaktır.

Tedarikçi işletme satıcı ile bilgi paylaşımına verdiği önem, (Anderson and Narus, 1990), iletişim niyeti (Simpson et al., 2001), uzun süreli ilişki düşüncesi (Johanson and Mattsson, 1997), (Kalafatis, 2000) davranışları, satıcıya maliyet avantajı sağlamaktadır. Bu avantajın ortaya çıkışı, satıcının güvenlik önlemlerinin azaltılması (Morgan et al., 1994) stoklarını azaltılması ve kaynaklarını daha etkin olarak kullanımını sağlanması (Graham and Hardaker, 2000), (Benapudi et al., 1997) şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar satıcının maliyetlerinin azaltmasına yardımcı olur. Maliyeti düşen işletme diğer bir ifade ile maliyet avantajı elde etmektedir. Bu avantajı elde eden satıcının, satışlarından elde ettiği gelir de böylece artmaktadır.

5.1.4. Finansal Performans Üzerindeki Etkiler

Tedarikçi işletmenin sağladığı davranışlardan olan üç ara değişkenin birlikte analize tabi tutulması sonucu, ürünün önemi faktörünün finansal performans ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Ürünün önemi artıkça satıcı işletme finansal performansının artması aslında olamsı gerek bir durumdur. Çünkü satıcılara sorulan sorularda tedarikçi ürünlerinin satıcının iş hayatındaki gelişmelere ne ölçüde etki ettiği öğrenilmeye çalışılmıştır. Tedarikçi ürününün önemi ile sağlanan maliyet avantajı arasında pozitif bir etkiye rastlanırken, satıcının finansal performansı üzerinde böyle bir

etkinin olmaması ve korelasyon analizinde de ürünün önemi ile finansal performans arasında bir ilişkiye rastlanılmaması ilginçtir. Ürünün önemi ile sağlanan maliyet avantajı arasında ,344** gibi yüksek anlamlılık derecesi ile aslında bu ürünlerin satıcılar açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Diğer tarafta güven faktörü ile sağlanan maliyet avantajının işletmenin finansal performansı üzerinde pozitif ilişkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Güven ,221* ve maliyet avantajı ,311** değerleri ile finansal performans üzerinde etkilidir. Tedarikçi işletmeye satıcı güveni ne kadar çok artarsa ve tedarikçi satıcıya ne kadar çok maliyet avantajı davranışları sergilerse satıcının bu davranışlardan o kadar çok olumlu etkilenmesi sözkonusudur. Bu şekilde satıcının satış gelirleri artacak, satışlardan elde edilen net kar artacak ve satış taahhütlerinin zamanında yerine getirilmesi nedeniyle satıcının da müşterilerine zamanında teslimleri gerçekleşecektir.

Bağımsız değişkenlerin finansal performans üzerindeki etkilerine bakıldığında sadece tedarikçinin esnek davranışının satıcı işletme finansal performansı üzerinde pozitif katkıya sahip olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerin finansal performans üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmaması değişken sayısının fazlalığından kaynaklanmaktadır. Beklenen iletişim etkinliği, servis kalitesi, tedarikçi tecrübesi ve ürün kalitesinin satıcı işletme finansal performansını artırmasıdır. Ara değişkenler ile bağımsız değişkenler birlikte analize tabi tutulduğunda, esnek davranış, maliyet avantajı ve güven değişkenlerinin finansal performans üzerinde pozitif katkıya sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu aşamada, maliyet avantajı, güven ve esnek davranışın finansal performans üzerinde etkisinin azaldığı görülmektedir. Bu durum bağımsız değişkenlerdeki değişim bağımlı değişkende de değişime neden olmaktadır. Aynı zamanda bağımsız değişkenin etkisi, ara değişken üzerindeki etkiden daha düşük bir seviyede ortaya çıktığı görülmektedir. Böylece finansal performans üzerinde en çok esnek davranış, maliyet avantajı sağlamaya yönelik davranışlar ve tedarikçinin sağladığı güven etkili olmaktadır. Başka bir ifade ile satıcılar, tedarikçileri değerlendirirken en çok tedarikçinin ticari hayatta güvenilir olup olmadığına (Dwyer, 1987), kendi maliyetlerinin düşürülmesinde katkısına, finansal performansının artırılmasına (Nevin, 1995) ve satıcının değişen

taleplerine ne ölçüde uyum sağladığına bakarak tedarikçi ile çalışmaktadır. Bu aşamada tedarikçinin satıcı kazanımlı yatırımlarını, bu davranışlar göz önünde tutularak planlaması yerinde bir davranış olacaktır.

5.1.5. Araştırma ile İlgili Kısıtlar

Bayilik usulü çalışan işletmeleri konu alan bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışma küçük perakendeci işletme olarak sayılan beyaz eşya bayileri üzerinde yapılmıştır. Bu işletmeler, tedarikçilerinden ürün alır ve herhangi bir üretim faaliyet yapmaksızın doğrudan son kullanıcılara satarlar. Dolayısıyla bu işletmeler küçük ölçekte ticaret işletmeleridir. Ancak üretim ve hizmet işletmelerinin de tedarikçileri vardır. Elde edilen sonuçlarla genel kanılara ulaşabilmek için, diğer üretim ve hizmet işletmelerinde de bu değişkenlerin uygulanması gerekir. Dolayısıyla, yapılan çalışmanın sonuçlarının, bütün tedarikçi ve satıcı işletmelerde geçerli olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Bu araştırmalar neticesinde elde edilecek verilerde de aynı sonuçlar çıkması durumunda ortaya konan hipotezlerin önemi artacak, elde edilen sonuçlar satıcı ve tedarikçiler için finansal değer oluşturmaktadır.

Günümüzde işletmelerin finansal yapılarını etkileyen bir çok unsur vardır. Ticari ilişkilerde ki rekabete bağlı değişim süreci önceden var olan yarışa oldukça hızlandırmıştır. Bu nedenle, işletmelerin finansal yapısı bu değişimden oldukça fazla etkilenmektedir. Finansal performans artışını saymış olduğumuz değişkenlerle sınırlandırmak olası değildir. Finansal performansı ölçmek için, literatür taramasının yanında finans sektöründe önde gelen iş uygulamacılarının da düşünceleri alınmalıdır. Böylece satıcı işletmelerin finansal performans artışında daha çok hangi unsurların etkili olduğu ortaya çıkmış olur.

Bu çalışmanın kısıtlarından bir diğeri, çalışma satıcılar üzerinde yapılmıştır. Ve satıcı finansal performansı artışından hareketle tedarikçinin değerlemesi yapılmaktadır. Aynı çalışma tedarikçiler üzerinde yapılmalıdır.

Böylece tedarikçilerin tedarikçilerinin de sağlamış olduğu davranışların sonuçları ortaya konacaktır. Tedarikçilerle bunların tedarikçileri arasında aynı şekilde tedarikçi – satıcı ilişkisi mevcuttur. Bu ilişkilerin de incelenememesi bu çalışmanın kısıtlarından biridir.

Bu çalışmanın yapıldığı alan bakımından da bir kısıtlama görülmektedir. Çalışma Marmara Bölgesinde beş ilde yapılmıştır. Aynı araştırma diğer bölgelerde de yapıldığında aynı sonuçların çıkması elde edilen sonuçları destekleyecek aksi durumda çalışmanın geçerliliği şüpheli hale gelecektir.

Bu çalışma, beyaz eşya sektöründe önde gelen tedarikçi işletmelerin satıcılarının (bayi) üzerinde yapılmıştır. Söz konusu işletmeler faaliyet süreci içerisinde bayilik sözleşmeleri yapmaktadırlar. Sözleşmelerde belirli düzeyde hak ve yükümlülükler yüklenilmektedir. Fakat bu sektörde oldukça fazla sayıda ürün sunan işletme bulunmaktadır. Dolayısıyla bu işletmeler araştırma dışında tutulduğundan bu durum ayrı bir kısıt oluşturmaktadır.

İş hayatında bayilik usulü çalışan, örneğin PVC sistemleri ve ev mobilyası satan işletmelerin üzerinde bu çalışmanın yapılmaması ayrı bir kısıt oluşturmaktadır. Bu işletmelerde sözleşmeye dayalı çalışma esasları benimsenmiştir. Bu yüzden beyaz eşya sektöründe ele alınan değişkenlerin bu işletmelere de uygulanması yerinde olacaktır. Uygulama sonunda aynı neticelerin ortaya çıkıp çıkmadığı bu şekilde test edilecektir.

Uygulama modelinde finansal performans bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Maliyet avantajı değişkeni ise ara değişkendir. Yeni bir modelleme yapıp bu iki değişkende bağımlı hale getirilerek satıcı memnuniyeti adında yeni bir bağımlı değişken uygulamaya konularak maliyet avantajı ve finansal performans artışı sonucu müşterinin memnuniyeti test edilebilir.

Araştırma modelinde tedarikçi işletme ile satıcı arasında ilişkisel faktörlerin (bunlar bilgi paylaşımı ve iletişim etkinliği) finansal performans üzerinde pozitif katkıya sahip olacağı varsayılmış (Constantine and

Skarmeas, 2001), (Langerak, 2001), ancak test sonucu elde edilen bulgulara bu yönde bir sonuç elde edilememiştir. İlişkisel faktörlerin maliyet avantajı ve tedarikçiye güven üzerinde pozitif katkıya sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Literatürde tedarikçiye güvenin, satıcı gözlem ve güvenlik masraflarını düşüreceği (Morgan et al., 1994), böylece satıcının bu ilişkiden avantaj elde edeceği ileri sürülmektedir. Ancak bu çalışma sonucunda tedarikçiye güven ara değişkeni ile satıcıya sağlanan maliyet avantajı ara değişkeni arasında bir ilişki kurulamamıştır. Tedarikçiye güven bağımsız değişken olarak diğer bağımsız değişkenler ile birlikte analize tabi tutulduğunda, maliyet avantajını pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Tedarikçi işletmenin sağladığı servis kalitesinin, satıcının finansal performansında artışa neden olması beklenir (Thomson, 1985). Tedarikçinin sağlayacağı servis kalitesi yüksek oldukça, satıcının maliyet avantajı ortaya çıkacak, bu avantaja bağlı olarak satıcının; iş performansı, karlılığı ve pazar etkinliği de artmış olacaktır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara, servis kalitesinin tedarikçi ürününün önemini artırdığını fakat satıcı finansal performansı üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir. Belkide bağımsız değişken sayısının fazla olması ve hepsinin birlikte analize tabi tutulmaları bu sonuca ulaşmada etkili olmuştur.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulama Açısından Öneriler

Tedarikçi ve satıcı işletmelerin temel amaçlarının arasında yer alan işletme karlılığını artırma ve verimliliği yükseltme çabası en ön sıralarda gelmektedir. İşletmeler bu amaçları gerçekleştirmek için, oldukça fazla zaman harcar, maliyetlere katlanırlar. Bu çalışma, işletmelerin bu çabalarına katkı sağlayabilir düşüncesiyle, yapılmıştır.

Elde edilen bulgular gösteriyor ki, tedarikçi işletmeler ile satıcılar arasında sıkı bir etkileşim vardır. Satıcı işletme tedarikçinin satış desteği, ürün performansının artırılmasına ve servis destek davranışlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu davranışlar tedarikçi ile çalışmayı sağlayabilir, ya da yetersiz davranışlar satıcının alternatif tedarikçi aramasına neden olabilir. Bu noktada yeni tedarikçi işletmenin aranması ek maliyetlere katlanmayı ve yeni uyum sürecini yaşamayı zorunlu hale getirebilir. Satıcı için bu dezavantaj, tedarikçi işletme için de geçerlidir. Bu işletme de ürün satabilmek için yeni satıcılar arama maliyetlerine katlanacaktır. O halde bu süreçleri yaşamamak için ne yapılmalı? Bu çalışmada gösteriyor ki; tedarikçi işletme ne kadar çok satıcı güvenini kazanmışsa o ölçüde satıcıya değer katmıştır. Satıcı da tedarikçi bazlı değeri elde ettiğinden dolayı, ticari ilişkisini bu işletme ile sürdürmeyi düşünmektedir. Tedarikçinin davranışları ile sağladığı maliyet avantajı ayrıca finansal performansını artırmasında olumlu etki yapmıştır. Ayrıca tedarikçinin satıcı ihtiyaçlarını karşılamada, değişen koşullarda verilen siparişlerini karşılamada ve esnek ödeme planları sunmakla satıcının finansal performansı üzerinde pozitif katkı sağlamıştır. Satıcıya finansal destek sağlamak isteyen tedarikçi, daha çok esnek davranabilmeli, daha düşük maliyetle çalışması için, örneğin; satıcıya düşük envanterle çalışma imkanını sağlamasında yardımcı olmalı ve bütün bunları yaparken satıcının güvenini olumsuz etkileyecek davranışlardan da sakınmalıdır. Satıcı işletmenin bu şekilde güvenini kazanan tedarikçi bir anlamda mevcut müşteri portföy'ünü koruyup geliştirdiği için alt yapısını sağlamlaştırmıştır. Ve mevcut yapı korunarak artık yeni pazarlara açılma imkanı elde edilmiş olunur. Bütün bunlar satıcıya sağlanan maliyet avantajı, esnek davranış ve güven sayesinde olabilmektedir.

5 2. 2. Gelecekteki Çalışmalara Öneriler

Satıcı işletmenin finansal performansı üzerine tedarikçi davranışlarının etkisi araştırılırken, bu konuda etkili olabilecek bir çok faktörün varlığı görülmüştür. Bütün bu faktörlerin birlikte ele alınması ve aynı kişilere uygulanması hem cevaplayanlar açısından hem de anket uygulayıcıları

açısından oldukça kapsamlı bir çalışma olacaktır. Bu düşünce ile satıcının finansal performansında en fazla etkili olacağı düşünülen değişkenler gruplandırılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda ürünün önemi bağımlı bir değişken olarak ele alınabilir. Bu değişkenin sonuçları finansal performans'ın hedeflediği sonuçlarla yakın ilişkilidir.

Ürünün kalitesi, sağlanan maliyet avantajı, rekabetçi ürün fiyatlaması, ürünün önemi, servis kalitesi ve pazar intibakı davranışları birlikte analize sokulduğunda görüldü ki; ürün kalitesinin artırılması da satıcının finansal performansı üzerinde pozitif katkıya sahiptir. Bu yüzden yeni araştırmalarda tedarikçi işletmenin ürünlerinin kalitesinin, satıcı işletme finansal performansı üzerine etkisi araştırılmalıdır. Literatürde, kaliteli ürünlerin satıcılar tarafından tercih edildiği oldukça yaygın bir kanaattir.

Araştırmaya konu olan bağımsız ve ara değişkenlerin, öncelikle maliyet avantajı üzerine etkileri araştırılabilir. Bu şekilde yapılacak bir analizde, aynı anda bütün değişkenler içinde hangilerinin satıcıya maliyet avantajı sağladığı görülebilir.

Bu çalışmada güven, ara değişken olarak değerlemeye alınmıştır. Gelecekteki çalışmalarda bu değişken finansal performanstan sonra bağımlı ara değişken olarak incelenebilir. Bu inceleme neticesinde, tedarikçinin satıcıya sağladığı performans artışına bağlı olarak güveni test edilebilir. Güvenden sonra bağımlı değişken olarak tedarikçi ile ticari ilişkiyi sürdürme niyeti değerlemeye tabi tutulabilir.

KAYNAKLAR

1. Acar, N., (1990), "Tam Zamanında Üretim", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, sayı /1 S.7.
2. Anderson, E.W., Fornell, C., Lehman, D.R., (1994),"Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", Journal of Marketing, Vol. 58 3 , pp. 53–66.
3. Anderson, James C., (1995), "Relationship in Business Markets Exchange Episodes, Value Creation and Their Empirical Assessment", Journal of the Academy of Marketing Science, pp. 346-350, 23.
4. Anderson, James C., Narus, James (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", Journal of Marketing, 54 (January), 42-58.
5. Anderson, J.C., Narus J A., (1999),"Business Market Management", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
6. Anderson, P.F. (1982), "Marketing, strategic planning and the theory of the firm", Journal of Marketing, Vol. 46, 15-26.
7. Andraski, J., (1994), "Foundations for successful continuous replenishment programs", International Journal of Logistics Management, 5(1): 1-8.
8. Andrew , Yao. C., Carlson John G. (1999)," The Impact of Real-time Data Communication on Inventory Management", Int. J. Production Economics, 59-213–219.
9. Anselmi, Kenneth ,(2000) " A Brand's Advertising and Promotion Allocation Strategy: The Role of the Manufacturer's Relationship with Distributors as Moderated by Relative Market Share", Journal of Business Research, pp. 113–122, 48.
10. Bagozzi, Richard P., Yi, Yougae, (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", Journal of Academy of Marketing Science, 16 (Spring), 74-94.
11. Ballou, Ronald H., Stephen M. Gilbert., Ashok Mukherjee,(2000)," New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities",

Weatherhead School of Management, Dept. of Operations
Management, *Industrial Marketing Management*, 29, 7–18.

12. Bedian, A.G. (1986), "Contemporary challenges in the study of organizations. In J.D. Hunt and J.D. Blair (Eds)", *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, Vol. 12, 185-201.
13. Benapudi, Neeli, and Berry, Leonard L.(1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers", *Journal of Retailing*, 73(1), 15–37.
14. Biemans, W. G. and Brand, M.J.,(1995), "Reverse Marketing; A Synergy of Purchasing and Relationship Marketing", *International of Purchasing and Marketing Materials Management*, 31, 3: 28-37.
15. Calantone, R., Knight, G.,(2000), " The Critical Role of Product Quality in the International Performance of Industrial Firms", *Industrial Marketing Management*, Vol.29, 493-506.
16. Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, (2002)", "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, 515– 524, 31.
17. Cameron, K.S., Whetten, D.A. (1983), "Organizational effectiveness: A comparison of multiple models", New York: Academic Press.
18. Cannon, Joseph P., Homburg, Christian (2001) , "Buyer Supplier and Customer Firm Cost", *Journal of Marketing*, Vol. 65 (January), pp.29-43.
19. Carman, James M. (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the Servqual Dimensions", *Journal of Retailing* 66(1):33-35.
20. Carr, A. S, Pearson, J.N. (1999), "Strategically Managed Buyer– Supplier Relationships and Performance Outcomes", *Journal of Operation Management*, 17:497–519.
21. Carrie M. Heilman, Douglas Bowman (2002), "Segmenting Consumers Using Multiple-Category Purchase Data Intern", *Journal of Research in Marketing* 19 . 225–252.
22. Chan, P. and D. Peel , (1998), "Causes and impact of reengineering", *Business Process*

23. Chen, J.,(1997),"Achieving Maximum Supply Chain Efficient", HE Solution, June.
24. Cohen, Andy, (1998),"6 Ways to Make Your Dealers Love You. Sales", Marketing Management (April), 53–56.
25. Constantine, S., Skarmas A. (2001),"Drivers of Superior Importer Performance in Cross-Cultural Supplier– Reseller Relationships Dionisis", atsikeas Industrial Marketing Management, 30 , 227–241.
26. Cooper, M Rinehart, Lloyd M., Bixby, and Wagenheim, George D.(1989), "FurtheringIntegration of Marketing and Logistics through Customer Service in the Channel", Journal of the Academy of Marketing Science 17(Winter),63–71.
27. Cooper, Robin and Regine Slagmulder (1999),"Supply Chain Management for Lean Enterprises: Interorganizational Cost Management",Strategic Finance, 80 (April),15-16.
28. Cortese, Amy. E. (1998), "Good bye to Fixed Pricing?",Business Week, May 4, pp.7184.
29. Cronin, Joseph J., Brady, Michael K., Hult, Tomas M.G., (2000),"Assesing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments", Journal of Retailing, Volume 76(2) pp: 212.
30. Croom, S., Romano P., Giannakis, M., (2000),"Supply Chain Management:An Analytical Framework for Critical Literature Rewiew", Eoruepan Journal of Purchasing & Supply Manangement, Vol:6.
31. Cyert, Richard M. and James G. March, (1993), "A Behavioral Theory of Firm", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
32. Dabolkar, P. A., Johnson, Wesley J., Cathay, Amy S.(1994), "The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships", Journal of Academy of Marketing Science, 22, 130–145.
33. Dada, M., and Srikanth, K. N., (1987)" Pricing Policies for Quantity Discounts", Management Science 33(10), 1247–1252 .
34. Davies, P. (1995). "Global Supply-Chain Management." Logistics Focus May: 2-7.

35. Davis, Tim R. V, (1994), "The Distribution Revolution", *Planning Review*, 22 (Feb.), 46-49.
36. Degraeve, Z. and F. Roodhooft. (1999), ". Effectively selecting suppliers using total cost of ownership", *The Journal of Supply Chain Management* 35 No. 1 (Winter):5-10. chain management. *Purchasing* 120(1):110-113.
37. Dolon, J. P., and Galli, Josepph (1998), "Working on the Gain Gang", *Chief Executive* (January), 54-63.
38. Donald, R. Lehmann, Shaughnessy, Jhon., (1974), "Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products", *Journal of Marketing*, April, pp.36-42.
39. Dwyer, F.R. and Schurr PH, Oh S (1987), "Developing Buyer – Seller Relationsip", *J Mark*, 51(2), 11-27.
40. Easton, G. Araujo L.(1994), "Market Exchange Social and Time", *Eur J Mark*, 28-3, 72-784.
41. Ellram, L. and Cooper, M. (1993), "Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 1-10.
42. Estelami, Hooman (2003), "Sources, characteristics, and dynamics of postpurchase price complaints", *Journal of Business Research* 56 - 411 – 419.
43. Fein, Adam J., and Anderson, Erin, (1997), "Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels", *Journal of Marketing* 61(April), 19–34.
44. Ferdows, K and Meyer, A. D. (1990), "Lasting improvements in Manufacturing Performance : in search os a new theory", *Journal of Operations Management* ,Vol. 9, No:2, p.168-185.
45. Fiorito, Susan S., Giunipero, Lary C., and Yan, He, (1998), "Retail Buyers Perceptions of Qick Response System", *International Journal of Retail and Distribution*, 26 (6), 237-246.
46. Ford, D. (1980), "The development of buyer-supplier relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 14 No. 5/6, pp. 339-53.

47. Ford, D., (1984), "Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, 13:1001-12.
48. Forger, G.(1995), "RFDC and Software Cut Order Turnaround Time", *Modern Material Handling*, March.
49. Frazier G, Antia K. (1995), "Exchange Relationships and Interfirm power in Channels of Distribution", *J Acad Mark Sci*; 23 (4):321– 6.
50. Frazier, G.L., Howell, R.D. (1983), "Business definition and performance", *Journal of Marketing*, 47 (Spring), 59-67.
51. Frederick, F. Reichheld 1996), "The Loyalty Effect", Harvard Business School Press, Boston
52. Fredrickson, J.W., Mitchell, T.R. (1984), "Strategic decision process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment", *Academy of Management Journal*, 27 (3), 339-423.
53. Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, 58 (April), 1-19.
54. Ganeshan, R. ve T. P. Harrison , (1995), "Supply Chain Management", Department of Management Science and Information Systems, Penn State University.
55. Garvin, David A. (1984), "What Does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review*, 26 (Fall), 25-43.
56. Gilbert, Stephen M., Ashok Mukherjee, (1998), "Weatherhead School of Management", Dept. of Operations Management,
57. Ginger, Conlon. (2000), "Just Another Channel? How to Integrate the Web into your Sales Strategies", *Sales and Marketing Management* (January), 23– 24.
58. Graham, G., Hardaker, G., (2000), "Supply Chain Management Across the Internet", *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol:30, No.3/4.
59. Griffith, David A., (2002), "The role of Communication competence in international business relationship development", *Journal of Business*, 123. 1-10.
60. Grossman, S., Hart, O.D., (1982), "Corporate financial structure and managerial incentives. In: McCall, J. (Ed.), *The Economics of*

Information and Uncertainty", University of Chicago Press, Chicago, IL, pp. 102–137.



61. Gustin, Craig M. (1997), "Daugherty, Patricia J., and Ellinger, Alexander E., Supplier Selection Decisions in Systems/Software Purchases", *International Journal of Purchasing and Materials Management* 33(Fall), 41–46.
62. Gyrma, Frank M. (1988), "Quality Cost, in Juran's Quality Control Handbook", 4th ed., New York, pp. 1–4, 30.
63. Hakanson, H. (1982), "An Interaction Approach, International Marketing and Purchasing of Industrial Goods", Chichester: Wiley, pp. 10–27.
64. Hallen, Lars, Johanson, and Nazeem Seyed-Mohamed, (1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 55(2), 29–37.
65. Hallowell, R. Schlesinger, L.A., Zornitsky, J. (1996), "Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management", *Human Resource Planning* 19 (2), 20–31.
66. Handfielda, Robert, B., Bechtelb Christian, (2002), "The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness", *Industrial Marketing Management* 31 . 367– 382
67. Harland, C. M., (1996), " Supply Chain Management: relationship, Chains and Networks", *British Journal of Management*, 7(Special Issue), s:63–80.
68. Hart, C.W.L., Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr. (1990), "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review* 68 (4), 148–156.
69. Hayes, R.H., R.W. Schmenner (1978), "How Should you organize Manufacturing?", *Harvard Business Review*, 105}119, 56 (1).
70. Heberling, Michael E. (1993), "The Rediscovery of Modern Purchasing, *International Journal of Purchasing and Materials Management*", 29, PP.48–53.
71. Heide, Jan B. and Weises, Allen M. (1995), "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (July) , 30–43.



72. Hellofs, Linda L. and Jacobson (1999), "Robert, Market Share and Customers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 63(Jan), 16-25.
73. Herzog, V. (2001), "Trust Building on Corporate Collaborative-project Teams", *Project Management Journal*, Vol. 32, No. 1.
74. Homan, T., (1998), "Poor prot data weakens business", *Computerworld* 32 (14) 39}41.
75. Hong-Minh and M. M. Naim, (2000), "Terrain Scanning Methodology, Assessing and Improving Construction Supply Chains", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6 (4): 179-193.
76. Hope, Customers: Strategic, loyal and protable? *Management Accounting* 76 (9) (1998) 20}22.
77. Jack, Eric P., Raturi, Amitabh, (2001), " Sources of volume flexibility and their impact on performance", *Journal of Operations Management* 274 , 1-30
78. Jan, B. Heide and Weises, M Allen, "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High Technolohy Markets", *Journal of Marketing*, Voll. 59(July 1995), 30-43.
79. Jayaram, J., Vickery, S.K. (1998), "Supply-Based Strategies, Human Resource Initiatives", *Procurement Leadtime, and .rm Performance*, *International Journal Of Purchasing and Materials Management*, 34 (1), 12-23.
80. Jelrey L. Callen, Chris Fader, Itzhak Krinsky (2000), "Just-in-time: A cross-sectional plant analysis", *Int. J. Production Economics*, 277}301, 63.
81. Jensen, M., Meckling, W., (1976), ". Theory of the .rm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
82. Johanson J, Mattsson L-G (1997), "Internationalizations in industrial systems: a network approach. In: Ford D, editor. *Understanding business markets*", 2nd ed. London: Dryden Press,. pp. 194- 213.
83. Jones, T. C. and D. W. Riley (1985), "Using Inventory for Competitive Advantage Through Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15 (5), 16-26.



84. Joseph, A.T.(1999), "Formulation of Manufacturing Strategy", *International Manufacturing Technology*, 15,p.525-535.
85. Kalafatis, Stavros.P. (2000), "Buyer-Seller Relationship Along Channels of Distribution" ,*Industrial Marketing Management*, 215-228, 31.
86. Kaplan , R.S., R. Cooper, "Cost & Effect" (1989), "Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance", Harvard Business School Press, Boston, 357pp.
87. Kaynak, H., (1997), "Total Quality Management and Just-in-Time Purchasing: Their Effects on Performance of Firms Operating in the US", Garland, New York, NY.
88. King, J., (2000), "New Covenants Ease Online Channel War. *Computerworld*,;33:pp.20– 24 (May 17).
89. Kotler, Philip, (2000),"Marketing Management", Çeviren:Nejat Muallimoğlu, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey,07458, pp. 394.
90. Kozlu, Cem, (2000),"Uluslar arası Pazarlama –İlkeler ve Uygulamalar", T.İ.bankası Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.
91. Kulmala , Harri I., Jari Paranko, Erkki Uusi-Rauva.,(2002), "The role of cost management in network relationships Tampere", *Industrial Management Int. J. Production Economics* 79 33}43
92. Lambert, Douglas M., and Stok, James R. (1982), "Strategic Planning for Physical Distribution", *Journal of Business Logistics*, 3.2, p. 42, 227.
93. Lancioni, Richard A. , Michael F. Smith, Hope Jensen Schau, (2003),"Strategic Internet application trends in supply chain management ,*Industrial Marketing Management* 32 (2003) 211 – 217.
94. Langerak, Fred.(2001), "Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers", *Intern. J. of Research in Marketing*, 18 221–234.
95. Liliana L. Bove, Lester W. Johnson, (2001),"Customer relationships with service personnel: do we measure closeness, quality or strength?", *Journal of Business Research* 54 - 189– 197.

96. Lobingier, Patricia Graybeal (1997), "Compensation Choice the Effect on Firm Performance", Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, March 24.
97. Lucm H a Avella, Esteban FernaH ndez, Camilo J. VaH zquez, (2001), "Analysis of Manufacturing Strategy as an Explanatory Factor of Competitiveness in the Large Spanish Industrial", *Int. J. Production Economics*, 72 , 139}157.
98. Lucsch, R.F., Lacznia, G.R., *Macroenvironmental Forces*, (1989), "Marketing Strategy and Business Performance: a Futures Approach", *Journal of the Academy of Market Science*, (17), 283-295.
99. Lummus, R. R., Krumwide, D. W., Vokurka, R. J., (2001), "The Relationship of Logistics to Supply Chain Management: Devoloping a Common Industry Defininition", *Industrial Management & Data Systems*, 10/8.
100. Maltz, A.D. (1995), "Building Succesful Relationships", *Transportation and Distribution*, 36, 63-65.
101. Mandal, Anukul, and Deshmukh, S. G. (1994), "Vendor Selection Using Interpretive Structural Modeling", *International Journal of Operations & Production Management* 14(6), 52–59 .
102. Manohar Singha, Wallace N. Davidson, (2002), "Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms", *Journal of Banking & Finance*.
103. Mason, T. (1996), "Getting your suppliers on the team", *Logistics Focus* 4(1):10-12.
104. Mayuram S. Krishnan, Venkatram Ramaswamy (1998), "An empirical Analysis of Customer Satisfaction for Intranet Marketing Systems", *Decision Support Systems*, 24, 45–54.
105. McConnell, J., Servaes, H., (1990). "Additional evidence on equity ownership and corporate value", *Journal of Financial Economics* 27, 595–612.
106. McQuist, Daniel H. (2001), " A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships between Manufacturers' Representatives and Their Principals", *Industrial Marketing Management*, 30,165–181.

107. McQuiston, Daniel H. (1989), "Novelty, Complexity and Importance as Casual Determinants on Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, 53, (April), 66-79.
108. Metz, P., 1998, "Demystifying Supply Chain Management", *Supply Chain Management Review*, Winter 1998 Issue, pp. 12
109. Mihaly, M. 1999. Strategic sourcing. *Industry Week* 248(4):3-8.
110. Mohr, Jakki and Nevin, Jhon R., (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 36-51.
111. Morck, R., Shleifer, A., Vishny, R., (1988), " Management ownership and market valuation: An empirical analysis", *Journal of Financial Economics* 20, 293–316.
112. Morgan, Robert M. And Shelby D Hunt (1994), "The commitment Trust Theory of Relationship of Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
113. Mudambi , Susan M., Raj Aggarwal, (2002), "Industrial distributors Can they survive in the new economy?", *Industrial Marketing Management* 31 -1– 9.
114. Murry, Jhonn. P. and Heide, Jan B., (1998), "Managing Promotion Program Particibation Within Manufacturer- Retailer Relationship, *Journal of Marketing*, Vol.62, (January), pp. 58-68.
115. Narasimhan, R. and J. Jayaram. (1998), "Causal linkages in supply chain management: An exploratory study of North American manufacturing firms", *Decision Sciences* 29(3):579-605.
116. Narver, J.C., Slater, S. F. (1990), "The Effect of Market Orientation on Business Profitable", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), 20-35.
117. Noardever, Thomas G., George Jhon R. Nevin, (1990), " Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54 October, pp.80-93.
118. Page N, Riquier C., (1997), " Measuring relationship quality with financial institution customers. Paper presented at the Australia and New Zealand Marketing Educators", Conference, Monash University, Melbourne, Australia, p. 547– 66.

119. Parasuraman. A., (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), pp.154-161.
120. Pedersen, T., B., G.R.G. Benito (2002), "Change of Foreign Operation Method: Impetus and Switching Costs", *International Business Review* 11 325–345.
121. Peterson R, Balasubramanian S, Bronnenberg B. (1997), "Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing", *J Acad Mark Science*, 25(4):329–46.
122. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
123. Porter, M., (1990), "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business*
124. Progressive, G. (1993), "Partners vs. Profits", *Special Report*, 72 (December), 8-9.
125. R. J., Boland, Schwartz, D.G. et al., (1992), "Proceeding of CSCW 92 on the Sharing Perspectives in Distributed", *Decision Making*, pp. 306-313, November.
126. R.J. Mayer, J., (1983), "Moore, Applying manufacturing strategy concepts to practice", *Operations Management Review* (fall) 23:28.
127. Reichheld, F.F, Sasser, W.E. (1990), "Zero defections: quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 68 5 , 105–111.
128. Reid, R. D., Sanders N. R., (2002), "Operations Management", Jhon, Willey & Sons Inc.
129. Reilly, C. (1999), "The Very Best Suppliers Go the Extra Mile," *Purchasing Review*, Vol. 127, No. 8 , p. 29.
130. Research Foundation and Employers' Group, (1998), "Supplychain Management Exchange", *Management Accounting* 76 - 40.
131. Rich , Nick and Peter Hines, (1997), " Supply-chain management and time-based competition: the role of the supplier association", *International Journal of Physical Distribution & Logistics, Management*, Vol. 27 No. 3/4.

132. Richard E. Plank, Bruce G. Ferrin (2002), "How manufacturers value purchase offerings An exploratory study", *Industrial Marketing Management* 31 457– 465.
133. Robertson, Thomas, J and Hubert Gayigton (1986),"Competitive Effects on Technology Diffisuon", *Journal of Marketing*, 50 (July) ,1-12.
134. Rockney G., Maqbul Jamil (2003), "Exploring the relationships between shopping trip type, purchases of products on promotion, and shopping basket profit, *Journal of Business Research*", 56 17– 29.
135. Roger, Strang, A. (1980), "The Promotional Planning Process, Praeger Publishers", New York.
136. Rondeau, Patrick J., Mark A. Vonderemb, T.S. Ragu-Nathan (2000), "Exploring work system practices for time-based manufacturers: their impact on competitive capabilities", *Journal of Operations Management*, 509–529, 18.
137. Sanzo, Marya Jose, Marya Leticia Santos, Rodolfo Vazzquez, Luis Ignacio Alvarez, (2002), "The effect of market orientation on buyer–seller relationship satisfaction", *Industrial Marketing Management*, 31 1– 19.
138. Shao ,Chris Y., Baker Julie, Wagner Judy A.(2002), "The effects of appropriateness of service contact personnel dress on customer expectations of service quality and purchase intention: The moderating influences of involvement and gender", *Journal of Business Research* 5765 .
139. Sheth JN, Sharma A., (1997),"Supplier relationships. Emerging issues and Challenges", *Industrial Marketing Management*,26:91– 100.
140. Short, H., Keasey, K., (1999), "Managerial ownership and the performance of .rms", Evidence from the UK, *Journal of Corporate Finance* 5, 79–101.
141. Siguaw, Judy A., Simpson, Penny M., and Baker, Thomas (1998), "Effect of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship, The Distributor Perspective", *Journal of Marketing* 62(July), 99-111.

142. Silverstein, B. (2000), "Business-to-Business Internet Marketing", 2nd ed. Gulf Breeze (FL), Maximum Press.
143. Simpson, Penny.M., Siguaw, Judy A.; Baker, Thomas L (2001), "A Model of Value Creation Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller Perceived Value", *Industrial Marketing Management*, 30, 119-134.
144. Slater, Stanley F.(1997), "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2), 162–167.
145. Slater, Stanley F., Narver, John C. (1994), "Does Competitive Environment Moderate the market Orientation-Performance?", *Journal of Marketing* 58 (January), 46-55.
146. Snow, C.C., Hambrick, D.C. (1980), "Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems", *Academy of Management Review*, Vol. 5 (4), 527-538.
147. Stank, Theodore P., Thomas J. Goldsby, Shawnee K. Vickery, (1999), "Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry", Technical note, *Journal of Operations Management*, 429–447., 17.
148. Stevens, G. (1989), "Integrating the supply chain", *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, Vol. 19 No. 8, pp. 3-8.
149. Stuart, F. Lan, McCutcheon, David M.,(2000),"The Managers's Guide to Supply Chain Management, *Business Horizons*, March-April.
150. Sven A. Haugland, (1999), " Factors Influencing the Duration of International Buyer–Seller Relationships, Norwegian School of Economics and Business Administration", *Journal of Business Research*, 46, 273–280.
151. Teigen, .1997, "IntelligentAgents", URL:
<http://www.eil.utoronto.ca/profiles/rune/node6.html>.
152. Thompson, P., DeSouza, G., Gale, B.T.(1985), "The strategic management of service quality", *Quality Progress* 18 (6), 20–255.

153. Tracey, M. (1998), "The importance of logistics efficiency to customer service and performance", *The International Journal of Logistics Management* 9(2):65-81.
154. Turunbull, PW. (1989), "Wison Devoloping and Protecting Profitable Customer Relationship", *Industrial Marketing Management*, 18:233-8.
155. Tvorik, S. J., McGiven, M.H. (1997), "Determinants of organizational performance", *Management Decisions*, 35(6), 417-435.
156. Vonderembse, M.A., M.A. Tracey, C.L Tan, and E.J. Bardi. (1995), "Current purchasing practices and JIT: Some of the effects on inbound logistics. International", *Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 25(3):33-48.
157. Walker B, Bovet D, Martha D. (2000), "Unlocking the supply chain to build competitive advantage", *Int J Logist Management*.
158. Webb, Kevin L. (2002), "Managing channels of distribution in the age of electronic commerce", *Industrial Marketing Management*, pp. 95-102, Vol. 31.
159. Wellman, David (1997),"First stepsToward Scan Based Trading", *Super market Business*, 52 (8),28-31.
160. Williams, S.R., Wilson, R.L., (1997), "Group support systems, power and influence in an organization: a field study", *Decision Sciences* 28 (4), , pp. 911-938.
161. Xu, Yingjiao., Summers , Teresa A., Bonnie D. Belleau, (2002)," Who buys American alligator? Predicting purchase intention of a controversial product", *Journal of Business Research* 5766.
162. Yao, Andrew C., Carlson John G.(1999), "The Impact of Real-time Data Communication on Inventory Management", *Int. J. Production Economics*, 59-213-219.
163. Yao, Hua Tan, Walter Thoen, (2002)," Formal aspects of a generic model of trust for electronic commerc", *Decision Support Systems* 33 . 233-246.
164. Yazıcı, Julie Hülya (2002),"The Role of Communication in Organizational Change: an Emprical Investigation", *Information & Management* 39, 539-552.

165. Zeithaml, Valarie A., Berry, Leonard.,and Parasuman, A.(1998), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", Journal of Marketing, Vol. 52 (April), 35-48.
166. Zineldin, M. and Jonsson P.(2000), "An Examination of the Main Factors Affecting Trust and Commitment in Supplier-Dealer Relationships: An Empirical Study of the Swedish Wood Industry", The TQM Magazine, Vol. 12, No. 4, pp. 45-267.



ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında Erzurum'da doğdum. İlkokul , orta ve lise öğrenimimi Bursa'da tamamladım. 1989 yılında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimini kazandım ve 1993 yılında bu fakülteden mezun oldum. Mezun olduğum yılda U.Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programına kayıt oldum. 1996 yılında Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik stajına başladım. İki yıl süren staj sonucunda 1999 yılında SMMM ruhsatı almaya hak kazandım.

1997 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde İşletme Doktorası programını kazanarak bu üniversitede doktora eğitimine başladım. 1999 yılından beri Uludağ Üniversitesine bağlı yüksek okulda öğretim görevlisi olarak görev yapmaktayım. Evliyim ve iki erkek çocuğumuz var. Bursa'da ikamet etmekteyim.

Orhan Bozkurt



EKLER

EK – I : Anket Soruları



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

TEDARİKÇİ İŞLETMELERİN BAYİ FİNANSAL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ANKETİ

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan "Tedarikçi İşletme Davranışlarının Bayi Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi" konulu Araştırma Projesi ile ilgilidir.

Anketin amacı, bayilik usulü çalışan firmalarımıza, birlikte çalıştıkları tedarikçi işletmelerin bayi maliyetleri üzerindeki etkilerini araştırmak, tedarikçilerin gösterdikleri performansın işletme maliyetleri üzerindeki etkilerini tespit etmek, tedarikçilerin hangi performans kriterlerinin daha önemli olduğunu araştırmak, elde edilecek bulguları bayilerin ve tedarikçilerinin istifadesine sunmaktır.

Anket sonuçları, araştırmamıza katılan firmalara istenildiği ve adres belirtildiği takdirde e-posta yoluyla gönderilecektir. Çok değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Gökhan ÖZER

Araş. Gör. Orhan Bozkurt

Araş. Gör. Rahmi YÜCEL

ozergyte.edu.tr

obozkurt@gyte.edu.tr

ryucel@gyte.edu.tr

GYTE, İşletme Fakültesi,

GSM: 0532 2058903

GYTE, İşletme Fakültesi,

Muhasebe-Finansman A.B.D. Başkanı GYTE, İşletme Fakültesi

Muhasebe-Finansman A.B.D.

Tel: 262 653 84 97 / 1372

Doktora Programı

Araştırma Görevlisi

GYTE, Çayırova kampüsü, İstanbul Cad.

Tel: 262 653 84 97 / 1475

No:101, PK:141, 41400, Gebze/KOCAELİ

Örnek İşaretleme: Soru: anketin faydalı olacağına inanıyorum.

0: Fikrim Yok 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum	0 1 2 3 4 5
5: Kesinlikle Katılıyorum	
İletişim Etkinliği	
Tedarikçi ilişkiler bakımından bir sorun olduğunda bundan hızlı şekilde bir şeyler öğrenir, problemi çözmek için harekete geçer ve çözüm için ihtiyaç duyduğumuz ilave bilgiyi sağlar	0 1 2 3 4 5
Tedarikçi işletme ile aramızda birden çok düzey ve alanda düzenli bilgi değişimi (alış veriş) vardır	0 1 2 3 4 5
Tedarikçi bizi ilgilendirebilecek sorunlar veya değişiklikler hakkında bize sürekli güncel bilgi sağlar	0 1 2 3 4 5
Tedarikçi bize yaptığı tavsiyelerle ilgili ayrıntılı açıklama yapmaktan asla rahatsız olmaz	0 1 2 3 4 5
Tedarikçi bazı bilgiler talep ettiğimizde bunun stratejik, teknik yada operasyonel olup olmadığına bakmaksızın hiçbir zorluk çıkarmadan hızlı şekilde talebimizi karşılar	0 1 2 3 4 5
Tedarikçi Davranışlarına Güven	
Tedarikçimizin güveniliridir	0 1 2 3 4 5
Tedarikçimiz aldığımız kararları etkileyebilecek tüm önemli bilgileri bizimle paylaşır	0 1 2 3 4 5
Tedarikçimiz verdiği sözü tutma konusunda güveniliridir	0 1 2 3 4 5
Bizden aldığı bilgilerin gizliliğine saygı duyması açısından tedarikçimize inanıyoruz	0 1 2 3 4 5
Tedarikçimizle yaptığımız işin sıkı sıkı denetlenmesi gerekmez	0 1 2 3 4 5
Tedarikçimizin bizim çıkarlarımızı gözettiğini hissediyoruz	0 1 2 3 4 5
Değişen durumlarda tedarikçimizin bize yardım etmek ve destek olmak için hazır ve istekli olduğuna inanıyoruz	0 1 2 3 4 5



Bilgi Paylaşımı

0: Fikrim Yok 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi iş stratejisi hakkında bizimle nadiren görüşür®	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi stratejik sorunlarını bizimle sık sık mütalaa eder	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi gizli bilgileri bizimle açıkça paylaşır	0	1	2	3	4	5
Anlaşmazlıkları tedarikçiyle hızlı ve kurallara uygun bir şekilde birlikte çözeriz	0	1	2	3	4	5
Kötü haberleri olduğu gibi iyi haberleri de hızlı bir şekilde birbirimize iletiriz	0	1	2	3	4	5

Esneklik Davranış

Tedarikçi, beklenmedik problemleri ele almak için yeteri kadar esnektr	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi, değişime çok iyi adapte olur	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi değişen isteklerimizi karşılamak için stok düzeyini isteyerek ayarlayabilir	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi isteklerimize karşı esnektr	0	1	2	3	4	5

Tedarikçi ilişkili Sürdürme Niyeti

Gelecekte büyük ihtimalle bu tedarikçinin başarılı servisini desteğini kullanacağız	0	1	2	3	4	5
Büyük olasılıkla iş arkadaşlarımıza bu tedarikçinin başarılı servisinden bahsedeceğiz	0	1	2	3	4	5
Eğer tekrar aynı iş yapmak durumunda olsaydım yine aynı tedarikçiyi seçerdim	0	1	2	3	4	5

Servis Kalitesi

0: Fikrim Yok 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum	0	1	2	3	4	5
Genellikle çalışanların, sağladığı servis güvenli ve aynı zamanda sürekilidir	0	1	2	3	4	5
Genellikle çalışanlar, servis vermede ve sözlerini zamanında yerine getirmede istektiler	0	1	2	3	4	5
Genellikle çalışanlar, işlerinde becerikli ve piyasadaki rekabet için yeterli bilgiye sahipler	0	1	2	3	4	5
Genellikle çalışanlar, firmamızın ihtiyaçlarını anlamada büyük gayret harcamaktadırlar	0	1	2	3	4	5
Genellikle işletmenin sahip olduğu bu beceriler ve tedarikçinin iş çevresi; bizim için gelecekte tehlikelerden, riskten ve kuşkulardan uzak olmanızı sağlayacak niteliktedir	0	1	2	3	4	5

Tedarikçi Tecrübesi

Firmamız bu tedarikçiyle iş yapmadan önce sınırlı bilgiye sahipti	0	1	2	3	4	5
Bu tedarikçi ile iş yapmamız gerçekten yeni iş tecrübesi elde etmemize yardımcı olmuştur	0	1	2	3	4	5
Ürün satın alma da ki sınıflandırma da geçmişte firmamız sınırlı bilgiye sahipti	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi iş tecrübelerini zaman zaman bize aktararak bizim bilgimizin artmasına yardımcı olur	0	1	2	3	4	5
Şimdiye kadar tedarikçinin iş performansımızın artırılmasında önemli bir yeri olmamıştır®	0	1	2	3	4	5

Tedarikçinin ilişkiye İntibaki

Tedarikçi stok düzeyini ve dağıtımını bizim için değiştirir	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi pazarlamasını bizim için değiştirir	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi ürün özelliklerini bizim için değiştirir	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi personelini bizim için değiştirir	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi ekipman ve araçlarını bizim için değiştirir	0	1	2	3	4	5

Ürünü Satın Almanın Önemi

0: Fikrim Yok 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum	0	1	2	3	4	5
Bu ürünleri satın almamız iş hayatımızda bize önemli gelişmeler sağlayacaktır	0	1	2	3	4	5
Bu ürünleri satın almamız gelecekte karlılığımız üzerinde etkili olacaktır	0	1	2	3	4	5
Bu ürünleri satın almamız piyasada ki rakiplerimize karşı rekabet avantajı sağlayacaktır	0	1	2	3	4	5
Bu tedarikçiyle çalışmamızın bize çalışanlarımız üzerinde de etkili olacağını tahmin ediyoruz	0	1	2	3	4	5

Rekabetçi Fiyatlama

Tedarikçinin ürünleri pazarda rekabet edebileceğimiz düzeyde fiyat teklifleri sunar niteliktedir	0	1	2	3	4	5
Pazarda rekabet edebilmemiz tedarikçinin sunacağı fiyata bağlı olarak değişecektir(Rekabet fiyatla yapılabilmektedir)	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi fiyat indirme yoluyla ürün satışımızın artmasına yardımcı olur	0	1	2	3	4	5
Tedarikçinin sağladığı destekle, rakiplerimize karşı alıcılara daha düşük fiyat fiyat sunabilmekteyiz	0	1	2	3	4	5



Ürünün Kalitesi

Tedarikçi kalite gereksinimleri karşılamada sık sık yetersiz kalmaktadır®	0	1	2	3	4	5
Tedarikçi firmamıza yüksek kaliteli ürünler sunmaktadır	0	1	2	3	4	5
Tedarikçimiz kalite beklentilerimizi aşmaktadır	0	1	2	3	4	5
Tedarikçinin ürünleri hakkında sık sık şikayet etmekteyiz®	0	1	2	3	4	5
Tedarikçimizin ürün performansı bu piyasadaki müşterilerin beklentilerini karşılamaktadır	0	1	2	3	4	5

Maliyet Avantajı

Mevcut tedarikçimizden farklı bir tedarikçiyle çalışırsak.....

... servis maliyetlerimiz artar	0	1	2	3	4	5
... yönetim maliyetlerimiz artar	0	1	2	3	4	5
... stok maliyetlerimiz artar	0	1	2	3	4	5
... sipariş maliyetlerimiz artar	0	1	2	3	4	5
... teslim maliyetlerimiz artar	0	1	2	3	4	5
... fırsat maliyetlerimiz artar	0	1	2	3	4	5

Finansal Performans

Lütfen aşağıdaki seçenekler açısından firmanızın performansının son üç (iki) yıldır ne kadar değiştiğini işaretleyin:

Fikrim Yok 1: Önemli Düzeyde Azaldı 2: Azaldı 3: Fikrim Yok 4: Arttı							
5: Önemli Düzeyde Arttı							
	Net Kar	0	1	2	3	4	5
	Sermaye Getirisi (Karlılığı)	0	1	2	3	4	5
	Yatırımların Getirisi	0	1	2	3	4	5
	Stok Devir Hızı	0	1	2	3	4	5
	Toplam Maliyet®	0	1	2	3	4	5
	Satışların Getirisi (Karlılığı)	0	1	2	3	4	5
	Satış taahhütlerinin zamanında yerine getirilmesi (teslimi)	0	1	2	3	4	5

Organizasyonel Profil

Firmanızın Bulunduğu İl:.....

1. Aşağıdakilerden hangisi fonksiyonel sorumluluk alanınızdaki ana faaliyetinizin

doğasını en iyi şekilde tanımlamaktadır.

1. [] İmalat hattı yöneticisi 2. [] Finans/Muhasebe yöneticiliği

3. [] Satış/Pazarlama yöneticiliği 4. [] İşletmenin Sahibi/Ortağı 5. [] Diğer:

.....

2. Yaşınız:.....

3. Cinsiyetiniz: 1. [] Bayan 2. [] Bay

4. Eğitim durumunuz:

1. [] İlk-Orta 2. [] Lise 3. [] Yüksek Okul 4. [] Üniversite(Lisans) 5. [] Lisansüstü

5. İşinizde kaç yıllık tecrübeye sahipsiniz:.....

6. Kaç yıldır bu firma ile çalışıyorsunuz:.....

7. Şirketiniz ilk kurulduğundaki çalışan sayısı:.....

8. Şirketiniz faaliyete hangi yıl başladı:.....

9. Firmanızda çalışan sayısı:.....

Anketin Doldurulma Tarihi: __ / __ / 200__ Sonuçlar İçin Gönderi Adresi:

.....@.....

Anketimiz tamamlanmıştır, çalışmamıza verdiğiniz destek için teşekkür ederiz...