

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Esin GÖKBAYRAK

İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLERİN OLUŞTURULMASI VE SÜRDÜRÜLMESİ  
KARARLARINDA ETKİLİ FAKTÖRLERİN ANTALYA İLİ MOBİLYA İMALAT  
KOBİ'LERİ BAĞLAMINDA ARAŞTIRILMASI

Danışman

Prof. Dr. Fulya SARVAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2007

**İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLERİN OLUŞTURULMASI VE SÜRDÜRÜLMESİ  
KARARLARINDA ETKİLİ FAKTÖRLERİN ANTALYA İLİ KOBİLERİ BAĞLAMINDA  
ARAŞTIRILMASI**

TABLolar LİSTESİ .....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
GİRİŞ .....	1
BÖLÜM 1: İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLERE GENEL BAKIŞ.....	4
1.1. İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLERİ AÇIKLAYAN KURAMLAR .....	5
1.1.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı .....	5
1.1.2. İşlem Maliyeti Kuramı.....	6
1.1.3. Sosyal Sermaye Kuramı.....	7
1.1.4. Sosyal Ağ Düzenegi (Şebeke) Kuramı.....	9
1.2. İŞLETMELER ARASI ETKİLEŞİM KAVRAMI .....	10
1.2.1. Etkileşim Süreci .....	12
1.2.2. Etkileşim Sürecindeki Katılımcılar .....	12
1.2.3. İşletmeler Arası Etkileşim Biçimleri .....	13
1.3. İŞLETMELER ARASI İLİŞKİ TÜRLERİ .....	15
1.3.1. Tedarikçi-Müşteri İlişkileri .....	15
1.2.1.1. Tedarik Zinciri Kavramı.....	16
1.2.1.2. Tedarikçi Seçim Süreci.....	17
1.2.1.3. Ortak Seçimi İçin Değerlendirme Kriterleri.....	18
1.3.2. İşletmeler Arası Stratejik İşbirliği İlişkileri.....	21
1.3.2.1 Stratejik İttifaklar .....	22
1.3.2.1.1 Stratejik İttifakların Oluşumu .....	23
1.3.2.1.1.1 Stratejik Karar .....	24
1.3.2.1.1.2 Stratejik İttifakın Biçimlendirilmesi .....	26
1.3.2.1.1.3 Ortak (Partner) Seçimi .....	27
1.3.2.1.1.4 Stratejik İttifakın Yönetilmesi .....	28
1.3.2.1.2 . Stratejik İttifakların Özellikler .....	29

1.3.2.1.3 Stratejik İttifak Türleri .....	31
<b>BÖLÜM 2: İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLERİN OLUŞTURULMASI VE SÜRDÜRÜLMESİ KARARLARINDA ETKİLİ FAKTÖRLER .....</b>	<b>35</b>
2.1. İŞLETMENİN TALEBE UYGUNLUĞU.....	36
2.1.1. Coğrafi Yakınlık.....	37
2.1.2. Kapasite.....	37
2.1.3. Kalite Sistemi ve Belgeleri, Garantiler.....	38
2.1.4. Üretim ve Bilgi Teknolojileri.....	39
2.1.5. Satış Sonrası Destek ve Eğitim Hizmetleri.....	39
2.1.6. Nakliye Olanakları.....	40
2.2. İŞLETME ŞÖHRETİ.....	40
2.2.1. İşletme Ünü.....	40
2.2.2. Tecrübe.....	41
2.2.3. Finansal Durum .....	41
2.2.4. Güvenilirlik .....	42
2.3. İŞLETMELER ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	42
2.3.1. Yönetimle Tanışıklık .....	42
2.3.2. Yönetimle Akrabalık.....	43
2.3.3. Rakip İşletmelerle Durumu.....	43
2.4. FİYAT/ÖDEME KOŞULLARI .....	44
2.4.1. Fiyat.....	44
2.4.2. Ödeme Koşulları.....	44
2.4.3. İşlem Maliyeti.....	44
2.5. İŞLETME PERFORMANSI.....	45
2.5.1. Ürün Kalitesi .....	45
2.5.2. Zamanında Teslim Gücü.....	46
2.5.3. Hızlı Davranabilme Yeteneği ve Esneklik.....	46
2.5.4. Alternatifsizlik.....	47

2.5.5. Doğru Faturalandırma.....	47
2.5.6. Sipariş Çevrim Zamanı.....	47
2.5.7. Ürün ve Hizmetin Sürekliliği.....	48
2.6. İŞLETMENİN İŞ GÖRME TARZI.....	48
2.6.1. Bilgi Paylaşımı. ....	48
2.6.2. İşletme Kültürü .....	49
2.6.3. Tavırlar .....	49
2.7. İŞLETMELERARASI GÜVEN.....	49
2.7.1. Güven Kavramı.....	50
2.7.2. İşletmeler Arası İlişkiler Üzerindeki Rolü.....	53
BÖLÜM 3: ANTALYA İLİ MOBİLYA İMALAT KOBİ'LERİ BAĞLAMINDA KONUNUN ARAŞTIRILMASI .....	55
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	55
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	55
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	56
3.1.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci.....	57
3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	57
3.2.1. Demografik Bilgiler.....	57
3.2.2. İşletmelerin İlişki İçinde Oldukları Hizmet/Sözleşme Türleri .....	59
3.2.3. İşletmeler Arası İlişkileri Etkileyen Seçim Kriterleri .....	62
SONUÇLAR.....	80
KAYNAKÇA.....	84
EKLER .....	90
Ek – 1 Anket Formu Örneği .....	90
ÖZGEÇMİŞ .....	93

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Tedarikçi Seçim Kriterleri .....	20
Tablo 1.2: Stratejik İttifakların Yarar ve Sakıncaları .....	31
Tablo 2.1. Ortak Seçim Sürecinde Etkili Kriterler .....	36
Tablo 2.2. Güvenin Kullanılan Genel Tanımları .....	52
Tablo 3.1. İşletmelerin Hukuki Statülerinin Dağılımı .....	57
Tablo 3.2. İşletmelerin Çalışan Sayılarının Dağılımı .....	58
Tablo 3.3. Soruları Yanıtlayan Yöneticilerin Dağılımı .....	58
Tablo 3.4. İşletmelerin Kuruluş Yılı Dağılımı .....	59
Tablo 3.5. İşletmelerin İlişki İçinde Oldukları Hizmet/sözleşme Türleri .....	61
Tablo 3.6. İşletmeler Arası İlişkilerin Oluşturulması ve Sürdürülmesi Kararlarında Etkili Kriterlerin Önem Dereceleri Dağılımları .....	64
Tablo 3.7. İşletmenin Talebe Uygunluğu .....	66
Tablo 3.8. İşletmenin Şöhreti .....	69
Tablo 3.9. İşletmeler Arasındaki İlişki .....	71
Tablo 3.10. Fiyat ve Ödeme Koşulları .....	72
Tablo 3.11. İşletme Performansı .....	74
Tablo 3.12. İş Görme Tarzı .....	76
Tablo 3.13. Seçim Kararlarında Etkili Faktörlerin Önem Dereceleri Dağılımları .....	77

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: İşletmeler Arası Etkileşim Biçimleri .....	13
Şekil 1. 2: Stratejik İttifak Gelişimi ve Yönetimi Aşamaları .....	24
Şekil 3.1. İşletmenin Talebe Uygunluğu .....	68
Şekil 3.2. İşletmenin Şöhreti .....	70
Şekil 3.3. İşletmeler Arasındaki İlişki .....	71
Şekil 3.4. Fiyat ve Ödeme Koşulları .....	73
Şekil 3.5. İşletme Performansı .....	75
Şekil 3.6. İşletmenin İş Görme Tarzı .....	77
Şekil 3.7. İşletmenin Seçim Kararlarında Etkili Faktörlerin Önem Dereceleri Dağılımları ....	78

## ÖZET

Günümüzün şiddetli rekabet ve çalkantılı piyasa ortamında, değişen koşullara en hızlı biçimde yanıt geliştirme zorunluluğu işletmelerin birbirleri ile olan ilişkileri üzerine daha dikkatli bir biçimde eğilmelerine, daha sıkı, birbirine daha bağlı ilişkiler geliştirmelerine neden olmaktadır. İşletme stratejileri gereği gerçekleştirilen bu sıkı sözleşmeler son dönemde araştırmacılar açısından da oldukça dikkat çekici bir hal almıştır.

Son dönemin dikkat çeken bu konusu bu çalışmada farklı bir boyutu ile ele alınmıştır. Çalışma, işletmelerin iş ilişkilerini geliştirmeleri esnasında karşılaşılabilecekleri olumsuz sonuçları en aza indirebilmek için ilişkiye taraf diğer işletmeye dair ne gibi kriterler oluşturduğu sorusu ile başlamış ve işletmelerin ilişki oluşturma ve sürdürme sürecinde karşı tarafa ait beklentilerinin neler olduğu üzerine yoğunlaşmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmeler arası ilişkilerin yıllar içindeki gelişimi ve türleri anlatılmaktadır. İkinci bölümde ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi kararlarında etkili faktörler verilmiştir. Son bölümde ise araştırmanın veri toplama araçları ve analizleri açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca araştırmanın bulguları ve yorumları da yer almaktadır.

Çalışma örneklemini olarak seçilen Antalya ili Akdeniz Sanayi Sitesinde yer alan mobilya imalatçılarından site içinde veya dışında iş yaptığı işletmeler ile ilgili ilişkilerinin yapısı ve bu ilişkilerin seçim süreci hakkında bilgi toplanmıştır. Oluşturulan soru formunda alan yazını üzerinde yapılan incelemeler sonucu işletmelerin gerçekleştirdiği ilişki türlerine ait sorular ile seçim sürecinde etkilenmeleri olası kriterler işletme yöneticilerine sunulmuştur. Beşli likert ölçeği ile bu kriterlerin işletmeler açısından önem derecesi sorgulanmış ve seçim kriterleri bu bulgular ile sıralandırılarak yorumlanmıştır. Bu bulgular ışığında işletmelerin ilişkiye girerken ve ilişkiyi sürdürürken ilk olarak ilişkiye konu olan tarafın, ürünü zamanında teslimine, ürün kalitesine, satış sonrası destek hizmetlerine ve ürün fiyatına dikkat ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda göze çarpan en önemli nokta işletmelerin taraf seçerken ekonomik davrandıkları, sosyal faktörleri oluşturan bazı kriterleri ise önem dağılımında en alt sıralara attıklarıdır. Araştırmanın en önemli sonucu olarak kabul edebileceğimiz bu bulgu işletmelerin iş ilişkilerinde akrabalık, hemşehrlik ilişkisine ekonomik faktörlere oranla daha az önem verdiklerini göstermektedir.

## ABSTRACT

In the competitive environment of today's business arena, the companies are required to reply the changing conditions promptly and thus, pay more attention to their relations with each other and have stronger connections. These rigid contracts made in accordance with the firm strategies have become an attractive area for researchers.

This attractive topic has been handled from a different dimension. The research begins with the question of what constitutes the criteria regarding the other party in order to minimize the problems that could be encountered during business relations. And it focuses on what the expectations of companies are in the period of forming and maintaining relations.

This study is composed of three parts. In the first part, the development and types of relations among companies throughout the years is stated. In the second part, the factors effective in the decision of forming and maintaining relations are given. And the last part is on the data collection and analysis. The findings and discussion of the study are also mentioned in this part.

The sample of the study is the manufacturers of furniture in Akdeniz Sanayi Sitesi (Industrial Estate of Mediterranean) in Antalya. Information is gathered from them about the structure of their relations with firms they have business relations with and about selection process of these relations. Then, questions regarding the types of relationships that firms establish and the criteria affecting the selection period are directed to the managers of the companies. The significance of these criteria is questioned with five-point Likert scale and the selection criteria are interpreted by limiting it with these findings. Under the light of these findings, it was deduced that, when forming a relationship, companies pay attention to the delivery of product on time, product quality, after-sales service and product price. The critical point here is that, firms behave economic in selecting a business partner and list some of the criteria that constitute the social factors among the last items. This point, which can be judged as the major finding of the study, reveals that firms pay less attention to family connection and citizenry in comparison to economic factors.



## GİRİŞ

1980’li yıllarda başlayarak hızla gelişen küreselleşme süreci işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmek için farklı stratejiler geliştirmesine neden olmuştur. Pazar sınırlarının ortadan kalktığı böyle bir ortamda büyük işletmeler rekabet üstünlüklerini açık bir farkla arttırmaya çalışırken, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ise bu ezici koşulları dış çevreleri ile aralarındaki sınırları ortadan kaldırarak küçük ve esnek yapılarının avantajı ile atlatmaya çalışmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin sınırlarını küresel rekabete açmaları, yerel firmaları yerel piyasanın nabzını elinde tutmak için ciddi bir çaba harcayan dünya devlerinin rakibi haline getirmiştir. Bu şiddetli rekabet ve çalkantılı piyasa ortamında değişen koşullara yanıt geliştirme zorunluluğu işletmeleri aralarında işbirliği kurma ve/veya ilişkilerini güçlendirme yoluna itmektedir. Büyük işletmeler yerel piyasaya olan yabancılıklarını giderecek birtakım ortaklıklar kurma yoluna giderken, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler iş ilişkilerini oluştururken “dayanışma” olgusunu daha çok ön plana çıkarmaktadırlar. Böyle bir ortamda aynı sektörün dikey ve yatay çizgisinde yer alan eskinin rakip işletmeleri daha fazla işbirliği kurma yoluna gitmekte ve “kaybet - kazan” tarzında bir rekabet anlayışından “kazan – kazan” tarzında bir anlayışa geçmektedirler.

Bu noktada işletmeler arasındaki ilişkiler sınırları belli salt iş ilişkisi olmaktan çıkmakta ve birbiri üzerindeki etkisi artmış bir hal almaktadır. Yani bir işletmenin performansında tedarik zincirindeki herhangi başka bir işletmenin performansı belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Hatta rakip işletmeler bile bağlayıcı olmakta, sektörün imajını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu kadar birbirine bağlı ilişkilerin oluşturulması nedenleri ve sonuçları ile birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışmanın konusu ise KOBİ niteliğindeki işletmelerin karar merkezi olan sahip ve/veya yöneticilerinin diğer işletmelerle iş/işbirliği ilişkisine giderken ya da mevcut ilişkisini sürdürürken tercihlerini hangi kriterleri göz önünde bulundurarak oluşturduğudur. Yönetim kararları bu yönü itibarıyla henüz araştırmacılar tarafından ayrıntılı olarak incelenmemiş bir konudur. Bir işletme yöneticisinin ya da sahibinin birlikte çalışmayı seçtiği işletmede ne aradığı, neleri kritik olarak gördüğü, neleri geride bıraktığı, hatta önemsemediği bu tez çalışmasında sorgulanacaktır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde işletmeler arası ilişkiler, bu ilişkileri açıklayan kuramlar ve işbirliği ilişkileri üzerinde durulmuştur. İşbirliğinin (ilişkinin) yapısı, konusu, hukuki statüsü, taraflar açısından yararları, sakıncaları konunun gelişimi açısından önemli olabilecek yanları ile ele alınmıştır. Bu bölümde ilk olarak tedarikçi ilişkilerinin üzerine yoğunlaşmıştır. Özellikle 1990 sonrası tedarikçi müşteri ilişkilerinin boyutu farklı bir yöne kaymıştır. Dinamik pazar yapısı içerisinde tutunabilmek için geçmişin geleneksel satın alma anlayışı yerini sıkı ve daha gelişmiş tedarikçi-müşteri ilişkilerine, hatta çeşitli şekillerde kendini gösteren stratejik ittifaklara bırakmıştır. Bu bağlamda bu bölümde işletmeler arasında oluşturulan ittifak türleri, nedenleri ve sonuçları ile birlikte incelenmektedir. Eski uygulamalarda farklı tedarikçilerle kısa vadeli anlaşmalar yapılırken, günümüzde daha az hatta tek tedarikçi ile uzun vadeli anlaşmalar yapmak daha geçerli bir hal almıştır. Rekabet üstünlüğünün belirlenmesinde en önemli kıstaslar kalite ve maliyet iken şimdi kalite, sürat ve esneklik rekabet ortamının belirleyicileri haline almıştır. Tüm bunlar işletmelerin tedarikçileri ve dağıtım kanalındaki diğer işletmeler ile daha sıkı ilişkiler geliştirmesini gerekli kılmaktadır. İşletmeler arasındaki iletişim arttırılmakta, faaliyetlerin birlikte koordinasyonu ve kontrolü sağlanmakta, eskiden çok tehlikeli olarak görülen bilgi paylaşımı kaçınılmaz bir ön koşul olmaktadır. Uzun vadede bir başka işletme ile böyle riskli bir ilişki içine girmek işbirliğine gidilecek işletmenin seçimi konusunu da kritik bir karar haline getirmektedir.

Tezin ikinci bölümünde ise bu kritik süreçte işletme sahipleri ve/veya yöneticilerinin seçim kararlarını etkileyebilecek unsurlar üstünde durulmuştur. İki farklı işletmenin ortak bir amaç için ortak bir biçimde hareket etmeleri, riskleri paylaşmaları, aralarındaki uyumun sağlanması ve sürdürülmesi yönünde alınacak bir seçim kararı yönetici için oldukça güçtür. Alan yazını incelendiğinde karar almada etkili olabilecek seçim kriterleri, işletmenin talebe uygunluğu, işletme şöhreti, işletmeler arasındaki ilişki, fiyat/ödeme koşulları, işletme performansı ve işletmenin iş görme tarzı olarak belirlenmiştir. Yine bu bölümde bu kriterler ışığında işletmeler arası güven kavramına da değinilmiştir. Yöneticilerin kendilerini (işletmelerini) stratejik bir kararla başka bir işletmeye bağlamaları ancak güven olgusuyla açıklanabilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde işletmeler arası güven kavramı üzerinde durulacaktır. Türkiye’de işletmelerin birbirlerine duydukları güven daha çok işletme yöneticileri arasında var olan “akrabalık, hemşehrilik” gibi birincil ilişkilere dayalı güven ve/veya zaman içinde oluşan ilişkilere dayalı “ilişkisel güven” ile açıklanabilmektedir. Bu çerçevede içinde bu çalışmada da işletmelerin diğer işletmeler ile ilişkiye girer ve sürdürülen güven faktörünün ne derece önem kazandığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma sorusunu cevaplayabilmek için yöntem olarak yüz yüze anket kullanılmıştır. Kullanılan soru formu yazar tarafından alan yazını incelenerek oluşturulmuştur; soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm işletmenin demografik ve hukuki yapısına ilişkin bilgi edinmek amaçlı sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise işletmelerin diğer işletmelerle hangi konularda ilişki içinde oldukları ve bu ilişkilerin ne kadar süredir devam ettiği tespit edilmeye çalışılmaktadır. Üçüncü bölümde yöneticilerin bu ilişkileri oluşturma ve sürdürme aşamasında etkilendikleri faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma evreni olarak Akdeniz Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme statüsünde yer alan 195 adet 4. tip (207 ve üstü m2 kuruluş alanındaki) mobilya işletmeleri seçilmiştir. Bu işletmelerden rastgele örnekleme yöntemi ile 51 adet işletme belirlenmiş ve yönetici veya sahipleri ile görüşülmüştür. Yapılan anket çalışmasının sonucunda işletmelerin taraf seçerken ekonomik seçim kriterlerini ön planda tutan bir davranış sergiledikleri tesbit edilmiştir. İşletmeler ilişkiye girerken ve ilişkiyi sürdürürken ilk olarak sözleşme yapılan tarafın, ürünü zamanında teslimine, kalitesine, satış sonrası destek hizmetlerine ve fiyatına bakmaktadır. Seçim kararlarını etkileyebileceği düşünülen sosyal faktörler ise iş ilişkileri içerisinde ikinci planda kalmıştır. Sosyal faktörleri oluşturan akrabalık, hemşehrilik gibi kriterler, son dönemde Türk işletmelerinin seçim kararlarına olan etki seviyesi üzerine yapılan çalışmaları temel alarak özellikle incelenmiş, ancak bu kriterlerin yüksek oranda etkisiz olduğu sonucu ile karşılaşılmıştır. Tekrarlayan ilişkiler sonucu oluşan ve arkadaşlığa kadar giden tanışıklık kriteri ise ekonomik faktörler kadar etkili olması itibarıyla dikkat çekmektedir. Ancak temelde işletmeler, yırtıcı rekabet koşullarında ayakta kalmak ve/veya rekabet üstünlüğü sağlamak amacı ile piyasada hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak temel gösterge olarak algıladıkları performanslarını artırma isteğiyle hareket etmekte, bu nedenle iş ilişkilerini kurarken ve sürdürürken stratejik davranmaktadırlar. Sonuç olarak, elde edilen bulgular ışığında işletmelerin kurdukları iş ilişkileri içerisinde ekonomik çıkarlarını gözettileri, sosyal ilişkileri ikinci plana attıkları, ilişki içine girdikleri diğer tüm işletmeleri stratejik birer ortak olarak gördükleri söylenebilir.

## **BÖLÜM 1: İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLERE GENEL BAKIŞ**

İşletmelerin diğer işletmelerle kurdukları ilişkileri devam ettirip ettirmeme yönünde alacakları bir kararda karşılıklı ilk etkileşim oldukça önemlidir. Bu ilişkinin sürdürülebilirliği hakkında işletmelere yol gösterici bir tablo çizecektir. Daha sonraki aşamada işletmeler birebir tek bir işletme ile olan ilişkisi üzerine yoğunlaşır. Kurulan ikili ilişkiler tekrarlanan alışverişlerle pekiştirilir. İkili ilişkilerini farklı boyutlarda gruplamak suretiyle işletme benzer ilişkiler geliştirebileceği işletmeleri belirler. Bu gruplama yoluyla ilişkilerinin kontrolü ve karar verme süreci için gerekli gözden geçirme ve kıyaslama gibi eylemleri daha rahat gerçekleştirebilirler.

İşletmeler arası ilişkiler genellikle mal, hammadde, makine/ekipman ve hizmet temini ve/veya bunların pazarlaması ya da satışı şeklinde karşımıza çıkar (Üsdiken,2007: 78 ). Van de Ven'in aralıklı, geçici ya da uzun süreli olabileceğini belirttiği bu ilişkileri, Ritter ve Gemünden dört aşamada incelemektedirler (Aslan, 2005:7):

*i) Etkileşim / Tek olay:* Zaman içinde, genellikle rastlantısal olarak ortaya çıkan, bir kez gerçekleşen bir olay, bir defaya mahsus yaşanan bir alışveriştir. Bu ilişkinin mutlaka diğer tüm zamanlardan soyutlanmış olması gerekmez; geçmiş tecrübelerden ya da gelecekle ilgili beklentilerden etkilenebilir.

*ii) İkili İlişkiler / Bireysel İlişkiler:* İki aktör arasındaki alışverişlerin toplamından ortaya çıkan ilişkidir. İkili ilişkinin, taraflarca bilinen bir tarihsel geçmişi vardır. Birkaç kez tekrarlanmış alışverişler ve bu alışverişlerden doğan uzun süreli bir paylaşım söz konusudur.

*iii) Benzer İlişkiler / Portföy:* Belirli bir işletmenin tüm ilişkilerinin oluşturduğu kümedir. Portföy, işletmenin müşterileri ile olan ilişkilerinden tedarikçileri ile olan ilişkilerine kadar çok çeşitli ilişkileri kapsar. Benzer ilişkiler olarak tanımlanan bu ilişkilerde 'benzerlik' kavramı çok çeşitli boyutlarda düşünülebilir: Belirli bir işletmeye göre, ilişkinin karşı tarafındakilerin konumlarının benzerliği (ör. müşteriler), büyüklüklerinin benzerliği (ör.

küçük ya da büyük tedarikçiler), gerçekleştirdikleri fonksiyonların benzerliği (ör. muhasebe-finans hizmeti) ... gibi.

iv) Ağdüzeneği (Network): Bu, ilişkilerin en genişlemiş, en kapsamlı aşamasıdır. Piyasa yapısı bir bütün olarak analiz edilir, belli bir işletme açısından bakılmaz.

## 1.1. İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLERİ AÇIKLAYAN KURAMLAR

İşletmeler, piyasalarda gerçekleştirilen ekonomik işlemler açısından değerlendirildiğinde, her biri ayrı birer tüzel kişilik olmalarına rağmen, verdikleri kararlar ve yaptıkları uygulamalar açısından ‘tek başına’ davranan piyasa aktörleri değildir. Tarihi, siyasi, ekonomik ve kültürel unsurların etkisi ve etkileşimi ile oluşan piyasalarda hem tüketiciler hem de diğer üreticiler ile sürekli iletişim ve etkileşim ile yürütülen bir alışveriş vardır. Bu alışveriş ilişkisi içinde işletmelerin nasıl yapılandığı, çevreden nasıl etkilenip, çevresini nasıl etkilediği, diğer işletmelerle olan ilişkileri ve bu ilişkileri yönlendiren temel unsurlar; farklı örgüt kuramları ve yaklaşımlarınca esas aldıkları analiz birimlerine ve sahip oldukları bakış açılarına göre farklı şekillerde ele alınmış ve yorumlanmıştır.

Kaynak bağımlılığı ve işlem maliyeti gibi ekonomik tabanlı örgüt kuramları işletmelerin birbirleriyle ilişkiye girme nedenleri üzerine yoğunlaşarak işletmeleri kendi kararlarını verip uygulayan yalıtılmış varlıklar olarak ele almış ve işletmelerin birbirleri ile olan alışveriş ilişkilerini rekabet düzeyinde yorumlamıştır (Gulati, 1998:294). Ancak bu kuramlar işletmeleri yönetenlerin davranışları, kararları, inançları ve değerlerinin etkisiyle şekillenen işletmeler arası ilişkileri göz ardı etmişlerdir. Sosyal sermaye teorisi ile birlikte ekonomik işlemler üzerindeki sosyal etkiler tartışılmaya başlanmış ve ağ düzeneği yaklaşımları çerçevesinde, örgütlerin gerçekleştirdikleri ekonomik işlemlerin, onları yönetenlerin sosyal ilişkilerinden bağımsız olmadığı vurgulanmıştır (Korczynski, 2003: 61). Böylece örgütler arası ilişkiler sosyo-ekonomik faktörler bağlamında tartışılarak piyasalarda oluşan sosyal sermayenin ekonomik faaliyete nasıl yön verdiği incelenmiştir.

Konunun anlaşılabilirliği açısından aşağıda bu kuramların gelişimi ve içeriği kısaca özetlenecektir.

### 1.1.1. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak Bağımlılığı Kuramı 1967’de James Thompson tarafından ortaya atılmıştır. Ancak günümüzdeki birçok kaynağın temelini teşkil eden çalışma 1978 yılında Pfeffer ve Salancik tarafından yapılmıştır. İşletmeler arasında kaynakların sahipliği nedeniyle bir alışveriş ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Pfeffer ve Salancik’e göre organizasyonun yaşamının devamı değerli ve kıt kaynakları çevreden düşük maliyet ile elde etmesine bağlıdır (Gökşen, 2004:18). Kaynak sahipleri, bu kaynağın fiyatını belirlemek, kimlerin, ne kadar kullanacağına karar vermek konusunda diğer işletmeler üzerinde güce sahiptir. Diğer işletmeler, kaynak tedariki için bağımlılıklarını azaltmak isteseler bile, alternatiflerin yokluğunda, kaynak sahiplerini etkileme, fiyatı belirleme, pazarlık etme konusunda güç sahibi olmadıkları için bunu başaramayacaklardır. Farklı işletmelere farklı fiyatlar uygulansa bile bunun kararını verecek olan yine kaynak sahipleridir. Bu koşullarda ortaya çıkan ilişki, taraflardan birinin diğeri üzerinde gücünü gösterdiği tek yönlü bir ilişkidir (Gökşen, 2004:79).

Eğer, işletmeler işbirliği ile kaynak bağımlılığı sorununa çözüm bulacak güce ve alternatiflere sahip değillerse, benzer imkanlarla faaliyet gösteren diğer işletmeler aynı koşullarda, aynı belirsizliğe karşı ve kısıtlı olan aynı kaynağın kullanımı için birbirleri ile rekabet edeceklerdir (Aslan, 2005:12). İşletmeler kritik ihtiyaçları ile ilgili olarak üzerlerinde kurulabilecek böyle bir güç ilişkisinin ya da o ihtiyaçlarını karşılamak üzere girecekleri bir rekabet ilişkisinin yıpratıcı etkisini azaltmak için tedbir almak adına çeşitli ilişkiler geliştirebilirler. Bu tedbirleri alırken iki farklı mekanizmadan faydalanabilecekleri belirtilmiştir (Bekaroğlu, 2002:18). İlki, işletmenin ilişkide olduğu işletme çevresini (sayısını) genişleterek oluşturduğu, şebeke bağlantıları aracılığıyla alışveriş seçeneklerini arttırma çabasıdır. İkincisi ise, öteki kaynak tedarikçileriyle ittifaklar kurmak yoluyla şebekeyi pekiştirerek, rakipler için alışveriş seçeneklerinin sayısını kısıtlamaktır. Birleşmelere gitmek, konsorsiyumlar, yasal anlaşmalar, stratejik işbirlikleri oluşturmak bu yollar arasındadır. Yaklaşımın başlıca öğretisi, işletmelerin gerek karar verme bakımından, gerek diğer yönlerden bağımsızlıklarını kısıtlayacak işletmeler arası bağlantılardan kaçınma eğiliminde olduklarıdır (Beckman, 2002:102).

### **1.1.2. İşlem Maliyeti Kuramı**

Analiz biriminin daraltılarak ‘işlem’lerin esas alındığı İşlem Maliyeti Kuramı, Williamson (1975) tarafından organizasyonların ekonomik faaliyetlerini açıklamak üzere geliştirilmiştir

(Madhok and Tallman, 1998:346). Williamson analizlerinde işlemleri gerçekleştirenleri organizasyonlar ve piyasalar olarak belirlemiş, bu aktörlerin alternatifler arasından seçim yapması kararında da tek etkili faktör olarak işlem maliyetine dikkati çekmiştir (Aslan, 2005:16).

İşlem maliyeti yaklaşımının esas aldığı üç analiz düzeyi bulunmaktadır (Madhok and Tallman, 1998:348). Birincisi, girişim faaliyetinin genel yapısının incelendiği, yapı içinde faaliyette bulunan operasyonel birimler arasındaki bağlantının nasıl oluştuğunun incelendiği yapısal düzey; ikincisi, faaliyetlerin hangilerinin ve ne kadarının işletme içinde, ne kadarının işletme dışında, diğer işletmelerle ilişki kurarak gerçekleştirileceğine ve bu kararların nedenlerine yönelik incelemenin yapıldığı operasyonel düzey ve üçüncüsü, yapıyla uyumlu çalışma gruplarının oluşturulabilmesi için beşeri sermayenin organizasyonu düzeyidir. İşletmenin diğer işletmelerle çalışması işletmeler arası ilişkilerin incelenmesini de gerektirmektedir, ancak, buradaki inceleme operasyonel birimlerin etkinlik sınırları tanımlanarak oluşturulan kriterlere göre yapılmakta, sosyal boyutu çalışmaya katılmamaktadır.

Üretim sürecinde bir işletmenin önünde iki seçenek bulunmaktadır: Ya işlemi kendisi gerçekleştirecek ya da piyasadaki tedarikçilerden satın alacaktır. Her ikisinin de yarattığı işlem maliyetleri farklıdır. Williamson ilk seçenek olan dikey bütünleşmede, işlem maliyetini, hiyerarşik yapılanmada bünyeye katılan üretim faaliyetlerinin maliyetleri ve bu faaliyetlerin koordinasyonu için gerekli haberleşme maliyetlerini içeren idari maliyetler olarak ele almıştır. İşlemin piyasadaki satın alınması seçeneğinde ise piyasadaki hammadde, yarı mamul ve hizmete dair fiyat ve kalite hakkında bilgi temin etme ve anlaşma süreciyle ilgili harcamalar işlem maliyetinin belirleyicileri olmaktadır (sözleşme yapma maliyeti, koordinasyon sağlama maliyeti ve risk alma maliyeti). Bu ikisini karşılaştırarak aradaki farka göre hangisi daha yüksek maliyet yaratıyorsa diğer alternatifi seçmek daha avantajlı olacaktır (Bekaroğlu, 2002: 21).

Piyasalardaki karmaşıklık ve belirsizlikle başetmeye çalışarak alternatifler arasında seçim yapan işletmelerin önünde, kullanılan teknolojiler, örgütsel faaliyetlerin sınırları, piyasanın işletmelerin önüne koyduğu kısıtlar ve güç ilişkileri gibi, karar verme sürecini etkileyen unsurlar vardır (Madhok and Tallman, 1998:346). Ayrıca, aktörlerin bilişsel kapasitelerinin sınırları olduğu, eksik bilgi donanımına sahip oldukları için sınırlı rasyonellik ile karar

vermektedirler. Williamson bazı işlemlerin daha basit ve yürütülmesi daha kolay olmasına rağmen, bazılarının göreceli olarak daha zor, daha fazla dikkat ve özen gerektiren işlemler olmasının da bir örgütün alışveriş ilişkisinin karşı tarafını belirlerken kararını etkileyen unsurlardan biri olduğunu belirtmektedir (Aslan, 2005: 17).

### 1.1.3. Sosyal Sermaye Kuramı

Sosyal sermaye kavramının ilk kullanımı 20. yüzyılın başlarına, hatta daha gerilere kadar götürülebilirken, kavrama yönelik son yıllarda artan ilgi sosyolog Coleman (1988) ve siyaset bilimci Putnam'ın (1993) çalışmaları ile hızlanmış ve diğer sosyal bilim alanlarına ve iktisat bilimine yayılarak çok sayıda çalışmaya konu olmuştur (Öksüzler, 2006: 110). Sosyal sermayenin farklı alanlarda çalışan yazarlarca inceleniyor olması alan yazınında birden fazla tanımının olmasına yol açmıştır. Bu tanımlamalarda sosyal sermaye genellikle güven (trust), karşılıklılık (reciprocity), ağ düzenekleri (networks), birlikler (associations), birlik veya grup üyeliği, normlar ve ortak (collective) faaliyet kavramlarına dayalı olarak yorumlanmaktadır (Tüylüoğlu, 2006: 16). Tanımlamalardan birinde “sosyal sermaye, karşılıklı tanışıklık ve tanıma sonucu oluşmuş ve az çok kurumsallaşmış kalıcı ilişkiler ağ düzenine sahip olmanın birey ya da gruba sağladığı gerçek ya da sanal kaynakların tümü” olarak verilmektedir (Sargut, 2006: 3).

Birey sosyal kaynaklarını veya diğer bir deyişle sosyal sermayesini, kar etmeyi beklediği ya da çeşitli faydalar umduğu sosyal fırsatlara yönelir. Bireylerin sosyal sermayesi örgütlerin sosyal sermayelerinde toplanmaktadır. Burt'e göre başlıca üç tür sermayeden bahsedilebilir (Bekaroğlu, 2002: 14). Bunlar parasal sermaye, insan sermayesi ve oyuncunun, sektördeki diğer aktörlerle ilişkilerinin meydana getirdiği sosyal sermayedir. Ancak parasal ve insan sermayesinin aksine, sosyal sermaye herhangi bir birey veya kuruma ait değildir. Sosyal sermaye doğası gereği müşterek olup, yatay iletişim ağları aracılığı ile güçlenmektedir. Genel olarak söylemek gerekirse: maddi varlıklar ve işgücü işletmelerin üretim kapasitesini, işletme içi ve ötesi ilişkiler ise sosyal sermayeyi oluşturmaktadır.

Sosyal sermaye alanında yapılan çalışmalar üç farklı kategoride sürmektedir (Sargut, 2006: 4). Bunlardan birincisinde, aktörlerin diğer aktörlerle oluşturduğu ilişkiler üzerinde odaklanılmaktadır. İkinci kategoride, bir toplulukta yer alan aktörler arasındaki ilişkilerin



yapısı açıklamaya çalışılmaktadır. Gerek aktörler arası ilişkileri, gerekse bu ilişkilerin yapısını birlikte ele alan çalışmalar ise üçüncü kategoriye girmektedir. Yazarlar bu üç kategoriye *içsel*, *dışsal* ve *her ikisi* biçiminde adlandırmaktadırlar. Daha geniş bir anlatımla içsel sosyal sermaye yaklaşımı sosyal sermayeyi, bir toplumun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal özellikleri olarak tanımlamakta ve sosyal sermayeyi “güven” kavramıyla özdeşleştirmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 131). Benimsediği güven anlayışı ise daha çok, toplumsal düzenin özünde var olduğu düşünülen kurumsal temelli, “verili” güven anlayışını çağrıştırmaktadır. Dışsal sosyal sermaye yaklaşımı ise, sosyal sermayeyi, bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona avantaj sağlayan kaynaklar bütünü olarak tanımlamakta ve sosyal sermayenin kökeni olarak sosyal ilişkiler yapısına odaklanmaktadır (aynı yer). Dışsal yaklaşım, sosyal sermayenin oluşmasını sağlayan etmenlerden biri olarak tanımladığı güven kavramını, kişisel ilişkilerle zaman içinde oluşan “ilişkisel” güven olarak ele almaktadır. Yapılan çalışmalarda Türkiye’de içsel sosyal sermayenin zayıf, dışsal sosyal sermayenin ise yüksek olduğu görülmektedir (Aslan, 2005: 39). Bu çalışmada da güven kavramı verili ve ilişkisel olmak üzere iki boyutuyla ele alınacak, işletmeler arasında ilişkilerin oluşturulması sürecinde etkileri üzerinde durulacaktır.

#### **1.1.4. Sosyal Ağ Düzenegi Kuramı**

Alan yazınında işletmeler arasındaki bağlar ve ilişkilerin dinamikleri en iyi biçimde “sosyal ağ düzenegi ” (network) kuramı ile analiz edilebilmektedir. Bu kuram ile işletmeler yalnızca kendi inisiyatifleri ile davranan bağımsız aktörler olarak değil, bağlı oldukları ilişkiler düzeyinde tanımlanmaktadır (Uysal ve Çakar, 2007: 466). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyeti ve Sosyal Sermaye kuramları tarafından yönlendirilen yaklaşım Baker, Wayne and Faulkner, Granovetter, Uzzi gibi yazarlar tarafından çalışılmıştır (Baker, 2002: 525).

Basit olarak, ağ düzenegi (şebeke, network), ağ düzenegini oluşturan üyelerin (kişi/kurum) diğer üyelerle doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılar oluşturmasıdır (Baker, 2002: 528). Davranışsal açıdan ağ düzenegi, kişiler, pozisyonlar, gruplar ya da örgütleri içeren sosyal ilişkiler modelidir (Tüz, 2003: 32). Stratejik açıdan, ağ düzenegi, birbirinden bağımsız fakat birbirleriyle ilişkili ve kâr amaçlı organizasyonların rekabet avantajı sağlamak için oluşturdukları uzun dönemli anlaşmalar olarak da tanımlanabilir (Garandori ve Neri , 1999: 44 ).

Bu yapının üçüncü tanımı, uyum ve esnekliğin bir bileşimi şeklindedir. Buna göre yapı, bir hiyerarşik düzen içerisinde ortadan kaldırılamayan ve çeşitli uzmanlıklara göre dağıtılmış olan faaliyetlerde ortaya çıkan problemlere ve çeşitli ihtiyaçların var olduğu dengesiz koşullara uyum sağlayabilen bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaaslan vd., 2003: 24). Yapı üyelerini oluşturan işletmelerin bir başka özelliği, birbirlerinden farklı ilgi alanlarına sahip, fakat birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı durumda olmalarıdır (Özen ve Aksoy, 2007: 457).

Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Alan yazınıda ağ düzeneklerinin iki temel grup içinde ele alındığı görülmektedir. Bunlardan ilki “Tek Merkezden Yönetilen Ağ Düzenekleri” yaklaşımı (governed networks), diğeri ise “Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Ağ Düzenekleri” (Industrial Marketing and Purchasing Approach) yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Uysal ve Çakar, 2007: 466). İlk yaklaşım, nihai ürünün tamamlayıcısı konumundaki küçük işletmeleri üretim zinciri biçimindeki bir ağ düzeneği içinde toplayan ve bu yapıyı kontrol eden merkezi bir işletmenin varlığı ile ortaya çıkmıştır (Nooteboom, 1999: 94). Diğer yaklaşımda ise ağ düzeneği merkeziyetçilikten uzak, belirli sınırları olmayan, dinamik bir yapıya sahiptir. Ana işletmenin olmaması aktörlerin ağ düzeneğinin sınırlarını ve alış-veriş ilişkilerinin doğasını birbirlerinden farklı olarak tanımlayabilmelerini sağlamaktadır (Bekaroğlu, 2002: 9).

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin dayanışma ve işbirliğine olan ihtiyaçlarının daha da artmış olması işletmeleri daha çok bu tür yapılar içinde görmemizi sağlamıştır. Bu nedenle bu kurama olan dikkatler artmıştır. Araştırmacılar bu kuram ile işletmeler arasındaki ilişkileri sadece ikili (dyadic) ilişkiler şeklinde yorumlamayı bırakarak çok yönlü bir biçimde ele almaya başlamışlardır (Liparini ve Lomi, 1999: 120). İşletmeler arasındaki ilişkilerin ve bu ilişkilere ait dinamiklerin daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmasını sağlayan bu yaklaşım çalışmamızın gelişimi içinde oldukça yol gösterici olacaktır.

## **1.2. İŞLETMELER ARASI ETKİLEŞİM KAVRAMI**

İşletmelerin çeşitli nedenlerle birbirleriyle ilişkiye gitmeleri onları (işletmeleri) karşılıklı etkileşim içine de sokmaktadır. Daha önce anlatıldığı gibi, işletmeler arası etkileşim işletmeler arası ilişkilerin olduğu ilk aşamadır. 1976 yılında, işletmeler arasındaki ilişkilerin doğasını araştırmak üzere Endüstriyel/Uluslararası Pazarlama ve Satın Alma Grubu (IMP) oluşturulmuştur. Grubun çalışması işletmelerin birbirlerine olan bağımlılıklarını anlamlandırmak üzerine odaklanmıştır (Armutlu, 2006:4). İşletmelerin birbirlerine bağımlılık biçimleri, ticari anlaşmaların zaman içinde oluşumu, her bir tarafın diğerinin gereksinimlerini karşılama doğrultusunda gerçekleştirdiği uygulamalar ve işletmeler arasında kişilerin iletişimlerinin rolünün anlaşılması grubun önemle üzerinde durduğu konulardır. Bu çalışmaya kadar ekonomik tabanlı yaklaşımlarla (geleneksel) açıklanan işletmeler arasında ilişkiye konu olan satın alma ve pazarlama konuları, bu çalışma ile farklı bir bakışla ele alınmaya başlanmıştır. Etkileşim yaklaşımının geleneksel yaklaşımdan farklılaştığı noktalar aşağıdaki gibidir (Armutlu, 2006:5):

- Geleneksel yaklaşımda endüstriyel alıcının davranışları ile ilgili alan yazını, tek bir bağımsız satın almanın incelenmesi ile kısıtlı bir analizi içermektedir. Etkileşim yaklaşımı ise, alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır. Çoğu zaman uzun dönemli ve yakın olan ilişkinin işletmeler arasında karmaşık bir etkileşimi içerdiği belirtilmektedir.

- Geleneksel yaklaşım optimum pazarlama karması elemanlarının geliştirilmesiyle istenilen tepkilerin alınabileceğini belirtirken, alıcıların pasif taraf olduğunu varsaymaktadır. Etkileşim yaklaşımı ise, kimin aktif taraf olduğunun aralarındaki etkileşimin incelenmesi ile ortaya konabileceğini vurgulamaktadır. Alıcılar gereksinimleri doğrultusunda tedarikçilerini seçen ve çoğu zaman gereksinimleri yönünde ikna eden tarafta olabilir.

- Geleneksel yaklaşım, birbirinden bağımsız aktörler olan alıcı ve satıcı arasındaki değişimi, bağımsız ve ayrı işlemler olarak değerlendirmektedir. Kısacası endüstriyel pazarları atomik yapıda varsayan geleneksel yaklaşımın aksine, etkileşim yaklaşımı, pazardaki ilişkilerin durağan olduğunu ve çoğu zaman alıcılar ile satıcıların birbirlerini çok iyi tanıdıklarını vurgulamaktadır.

- Endüstriyel satın alma süreci ve endüstriyel pazarlama geleneksel yaklaşımda birbirinden ayrı olarak incelenmektedir. Oysa etkileşim yaklaşımı, alıcıların ve satıcıların benzer faaliyetler içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Her iki taraf da uygun alıcı veya satıcıyı belirlemek üzere benzer bir araştırma süreci yaşamaktadırlar. Bu durumda endüstriyel pazarların anlaşılması, alıcı ve satıcının eş zamanlı olarak incelenmesi ile mümkün olabilecektir.

Bu çalışmada elde edile sonuçlar mevcut araştırmanın gelişimi açısından da yönlendirici olmaktadır. Bu çalışmayla seçim sürecinde uygun alıcı veya satıcıyı bulmak amacıyla her iki tarafın da çeşitli kriterleri olduğu ve bu doğrultuda araştırma yaptığı, böylece süreç açısından iki tarafın da aktif katılımcı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca alıcı ve satıcı arasındaki ilişkinin çoğu zaman uzun dönemli, yakın ve karmaşık etkileşim biçimlerini içerdiği görülmüş, tarafların önemli amaçlarından birisinin de satın alma veya satıştan ziyade, ilişkileri korumak olduğu anlaşılmıştır. Bu da taraf seçiminde ve ilişkinin devamlılığında, bağlayıcı bir unsur olduğunun, böylece seçim kararının daha önemli bir hale geldiğinin bir göstergesidir.

### **1.2.1. Etkileşim Süreci**

İşletmeler arasındaki etkileşim sürecinde işletmelerin uzun dönemli ve kısa dönemli ilişkilerini oluşturan olaylar önemli birer etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Olaylar ve ilişki arasında karşılıklı bir etkileme söz konusudur. Olaylar iki taraf arasındaki değişimi gösteren bir ifade olarak düşünülebilir. Değişimler ise, mal veya hizmet değişimi, bilgi değişimi, finansal ve sosyal değişim olmak üzere dört ana başlıkta incelenmektedir (Aslan, 2005:7). Bu değişimler doğrultusunda da işletmeler taraf seçimleri için kriterler oluşturmakta, kendilerince önem derecelerini belirlemektedir. Mal veya hizmet değişimi değişimin temelini oluştururken, ürün özellikleri ilişkinin belirleyici faktörlerinden birini oluşturmaktadır (Ford, 1998:7). Bilgi değişiminde, bilginin içeriği ve kullanılan iletişim aracı etkileşim sürecinin ve ilişkilerin belirleyicilerinden olmaktadır (Ekinci, 2004: 24).

İlişkinin ekonomik boyutunu ortaya koyan finansal değişimde uluslar arası bir biçimde faaliyet gösteren işletmeler için para birimleri ve kurlardaki değişimler önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Son olarak sosyal değişim, iki taraf arasındaki belirsizliği azaltması

nedeniyle önemli olmaktadır. Uzun dönemli ilişkinin temelini oluşturan karşılıklı güvenin sağlanabilmesi sosyal bir süreçtir (Burt, 1997: 28). Sosyal değişim ve karşılıklı güven ortamının oluşumunda belirtilen diğer üç unsurun etkisi de unutulmamalıdır. İlişkilerde her bir olayın içerdiği değişimlerle birlikte bir süre sonra değişimler rutin hale gelmektedir. Bu durum tarafların beklenti ve rollerini de belirginleştirmektedir. Zaman içinde tarafların beklentileri diğer tarafı kendini bu beklentiye uyumlu hale getirmeye itmekte, yani uyarlayıcı bir rol üstlenmektedir. Kısacası beklentiler zaman içerisinde kurumsallaşmaktadır. Ürün, teslim koşulları, fiyat, bilgi ve hatta örgütün kendisinin uyarlanması işletmelerin işbirliği stratejisinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

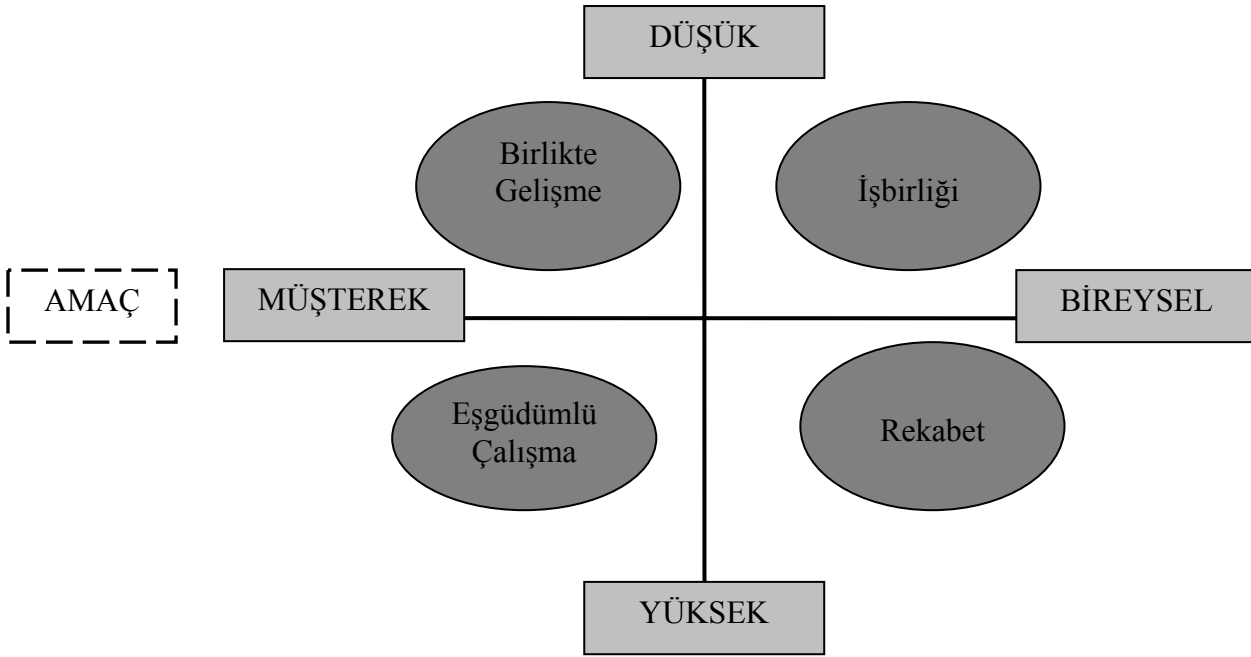
### 1.2.2. Etkileşim Sürecindeki Katılımcılar

Etkileşim süreci ve işletmeler arasındaki ilişki, katılımcıların özelliklerine de bağlı olarak şekillenmektedir. Söz konusu özellikler etkileşim içindeki iki işletmenin özellikleri ile işletmeleri temsil eden bireylerin özelliklerini de içermektedir. Örgütsel faktörler, işletmelerin pazarda üretici, toptancı olmaları gibi faktörlerin yanında, ürün, üretim teknolojisi ve tarafların deneyimleri gibi birçok özelliği kapsamaktadır. Tarafların etkileşim sürecinde etkili olan temel özellikler, teknoloji, örgüt büyüklüğü, yapı, strateji, deneyim ve ilişki içerisinde olan bireyler olarak ifade edilebilir (Armutlu, 2006: 9).

### 1.2.3. İşletmeler Arası Etkileşim Biçimleri

İşletmeler arası etkileşim biçimlerini rekabet, işbirliği, eşgüdümlü çalışma ve birlikte gelişme şeklinde dört başlık altında sıralayabiliriz. İşletmeler birbirleri ile olan ilişkilerinde huzurun korunması, hayal kırıklıklarının yaşanmaması adına bu etkileşim biçimlerinin her biri için farklı davranış kalıpları geliştirmektedir. Davranış biçimlerini ve amaçlarını koruyarak mümkün olduğunca belirsizliğe düşmekten kaçınmaktadırlar. **Şekil 1.1**'de bu dört temel etkileşim biçimi görülmektedir.

[ ÖNGÖRÜLEBİLİRLİK ]



**Şekil 1.1:** İşletmeler Arası Etkileşim Biçimleri

**Kaynak:** Bekaroğlu, 2002: 62

Etkileşim biçimlerini iki farklı eksenle birbirinden ayıran şekilde yatay eksen kapsamlarına göre güdülen farklı amaçları temsil etmektedir. Sağda bireyler ve işletmeler kendi bireysel amaçlarını izlerken, sola doğru amaçların müşterekleştiği, işletmelerin ve/veya temsilcilerinin bu doğrultuda hareket ettiği görülmektedir. Dikey eksen ise, amacın ve bu amaca ulaştıracak gerekli davranışların önceden bilinmesi bağlamında öngörülebilirlik düzeyi olarak derecelendirilmiştir (Bekaroğlu, 2002: 62). Buna göre şeklin alt kısmında amaçların belirli ve bu amaçlara ulaştıracak davranışların da iyi anlaşıldığı durumlar söz konusudur. Üst kısımda ise bir belirsizlik hakimdir. Amaçlardan ancak genel hatları ile bahsedilebilir, ayrıntılandırma yapılamaz. Şekilde görülen bu dört etkileşim biçiminden her biri, yalnızca kendine özgü belirli ortam koşullarında geçerlilik kazanmaktadır.

### *i) Rekabet*

Başlatması ve sürdürmesi bakımından işletmeler arası etkileşimin en yalın davranış biçimi olan rekabet, kesin bir amaca ulaşmak için iki veya daha fazla kişi veya grup tarafından yapılan mücadele olarak tanımlanabilir (Köseoğlu, 2007:55). Amacı daha çok güç ve kazanç elde etmektir. Dolayısıyla en çok uygulama alanı iktisadi alanlardır. Kaybet-kazan tarzı bir

etkileşimin hakim olduğu böyle bir ilişki, herhangi bir uzlaşma ve doğrudan iletişime girmeyi gerektirmemektedir (Porter, 2003:59). Amaçlar açık ve tüm taraflarca bilinmektedir. Taraflar kendi bireysel çıkarlarını gözetmektedir ve kendi amaçlarını gerçekleştirme çabasıdadır.

### **ii) Eşgüdümlü çalışma**

Eşgüdümlü çalışmada da rekabetteki gibi amaçlar ve o amaçlara ulaşma yolları bilinmektedir. Ancak rekabetten farkı amacın ortak (müşterek) olduğu bir etkileşim türüdür. İşletmeleri böyle bir amaca yönelten başlıca etmenler, tekrarları ortadan kaldırma, kaynakları bir araya toplayarak katma değer yaratma veya çevre koşullarına birlikte daha iyi uyum gösterme arzudur (Bekaroğlu, 2002:64). Bu etkileşim biçimine işletmelerin öz kabiliyetleri dışındaki faaliyet sahalarında daha yoğun olarak rastlanır. Ana faaliyet sahalarına yayılmadığı için işletmelerin bireysel amaçlarını etkilememektedir. Proje bazlı çalışmalar bu tarz etkileşim biçimine örnek olarak gösterilebilir. Projenin tamamlanması ortak (müşterek) amacı ortadan kaldıracığı için etkileşimi de sona erdirmiş olur

### **iii) Birlikte gelişme**

Bu etkileşim biçiminde de taraflar ortak amaçlar çevresinde birleşmektedir, fakat ortada açıkça tanımlanmış amaçlar yoktur. Amaçların daha az belirgin olmasının yanı sıra bu amaçlara ulaştıracak yollar da bilinmemektedir. Birlikte gelişmeyle, daha çok, ortakların müşterek geleceklerini birlikte şekillendirmeleri ve ortaklıklarını yeni faaliyet sahalarına taşımaları ifade edilmektedir. Dolayısıyla işin nasıl olacağı, yöntemlerin nasıl şekillendirileceği bilinmemekte, ön görülemeyen bir geleceğe doğru ortak bir yapılanma gösterilmektedir.

### **iv) İşbirliği**

Son olarak, şeklin sağ üst kısmında yer alan işbirliği ilişkisini açıklayacak olursak bu ilişkinin, amacın bireysel olarak saptandığı, fakat aynı zamanda tarafların karşılıklı olarak geleceklerinin birbirine bağlı olduğunu anladıkları koşullarda ortaya çıktığı söyleyebiliriz (Bekaroğlu, 2002:64). Özellikle günümüzde kaçınılmaz olduğu düşünülen bu etkileşim

biçiminde rekabetten kaçınmak esastır. Hatta rekabetin tersine kazan-kazan şeklinde bir yaklaşım biçimine sahiptir.

### **1.3. İŞLETMELER ARASI İLİŞKİ TÜRLERİ**

İşletmeler birbirleriyle olan ilk alışveriş ilişkisini gerçekleştirmeleriyle birlikte, birbirleri hakkında ilk izlenimlerini oluşturmuş olurlar. Kısa ya da uzun dönemde bu ilişkiyi sürdürmek isteyip istememeleri o işletme hakkında piyasadan topladıkları bilgiler ve ilk etkileşimleri sonrasında şekillenir. Bu karar işletmeleri salt alışverişten ibaret bir ilişki içine sokabileceği gibi daha çok bilgi paylaşımını gerektirecek daha sıkı bir işbirliği ilişkisi içine de sokabilir. İlişkinin türü ilk etapta belirlenebilirken, zaman içinde gösterilen uyumun ya da uyumsuzluğun bir sonucu olarak da şekil değiştirebilir. Bu bölümde işletmelerin geliştirebilecekleri ilişki türleri anlatılacaktır.

#### **1.3.1. Tedarikçi-Müşteri İlişkileri**

1950 sonrası dönemde, üreticiler birim üretim maliyetlerini en aza indirmek amacıyla kitle üretim sistemleri üzerine yoğunlaşmışlardı. Bu dönemde, temel operasyonel strateji olarak çok az ürün ve süreç esnekliği benimsenmekte, yeni ürün geliştirme safhası da yavaş ve tamamen firma içi teknoloji ve kapasiteye bağlı bir biçimde sürdürülmekteydi. Dönemin bu özelliklerinin bir neticesi olarak teknoloji ve uzmanlığın müşterilerle veya tedarikçilerle paylaşılması çok riskli ve kabul edilemez olarak görülmekteydi. Aynı şekilde o yıllarda işletmeler arası işbirliği ve alıcı tedarikçi ortaklığı üzerine gösterilen ilgi yok denecek kadar az idi (Özdemir, 2004: 87). İşletmeler diğer tüm işletmelerle olduğu gibi tedarikçileriyle de sınırlı bir ilişki içinde bulunmakta, sadece satın alma fonksiyonunu yerine getirmekteydi.

Ancak 1990 sonrası dönemde şartlar oldukça farklı bir hal aldı. Müşteri tatmini işletme kararlarının odak noktası haline geldi. İşletmeler müşteri odaklı bu yeni durumu karşılayabilmek için yer aldıkları değer zinciri içindeki bütün üyelerle (tedarikçi, üretici, perakendeci vb.) işbirliği yollarını geliştirmeye başladılar.

##### **1.3.1.1. Tedarik Zinciri Kavramı**



Kopczak, tedarik zincirini, tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcılarını, üreticileri, dağıtıcıları ve perakendecileri içine alan ve bunlar arasında malzeme, ürün ve bilgi akışı olan bir elemanlar kümesi olarak tanımlamaktadır (Kopczak, 1997:231). Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, tedarik zinciri içerisinde dağıtıcılar, perakendeciler gibi işletmenin kurumsal müşterileri de yer almaktadır. Bu nedenle bu bölümde “tedarik zinciri” kavramı ile tedarikçi ve müşterilerin birlikte anlatıldığı varsayılacaktır.

Bu tanımlı geliştiren başka bir tanımda tedarik zinciri, hammaddelerin tedarikini, üretim ve montajını, depolamayı, stok kontrolünü, sipariş yönetimini, dağıtımını, ürünün müşteriye ulaştırılmasını içeren faaliyetler ve tüm bu faaliyetlerin izlenebilmesi için gerekli olan bilgi sistemleri olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2002:262). Tedarik zinciri kavramını tanımladıktan sonra ileriki bölümlerde incelenecek olan yönetim kararlarının anlaşılabilirliği açısından tedarik zinciri yönetimini de açıklamak uygun olacaktır.

Tedarik zinciri yönetiminin de literatürde farklı tanımlamaları mevcuttur. Bunlardan birinde Davis tedarik zinciri yönetimini, “işletmelerin rekabet edilebilir fiyatlarla yüksek kaliteli malzemeleri ve bileşenleri sağlayabilmesi için tedarikçileriyle birlikte çalışabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2002:263). Daha kapsamlı bir tanımlama ise Tan ve diğerleri tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamaya göre, “tedarik zinciri yönetimi, malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım dahil) yönetimini kapsayan; işletmelerin tedarikçilerinin proseslerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir” (Tan vd., 1998: 2).

Kısaca tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar, perakendeciler ve müşteriler arasında bağlantı sağlayarak bu birimler arasındaki süreçlerin kontrolü ve koordinasyonunu gerçekleştiren bir model olarak tanımlanabilecek olan Tedarik Zinciri Yönetimi'nin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2001: 89) :

- Müşteri tatminini artırmak,
- Çevrim zamanını azaltmak,
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak,
- Ürün hatalarını azaltmak,
- Faaliyet maliyetini azaltmak

Bu amaçların gerçekleştirilmesi için tedarik zinciri boyunca etkin bir haberleşme ve bilgi paylaşımı mevcut olmalıdır. Günümüzde salt işletmeler arasında gerçekleşen rekabetin yerini işletmelerin içinde bulunduğu tedarik zincirleri arasındaki rekabet almaktadır. Bu yapıda rekabet üstünlüğü kazanacak işletmelerin, işlerine yeni yaklaşımlar getirebilen, geleneksel işletme sınırlarını aşarak iş ortaklarıyla iş süreçlerini tasarlama ve yönetmede yakın çalışan işletmeler olması beklenmektedir (Özdemir, 2001: 90). Bu da işletmelerin tedarikçi müşteri ilişkilerini sadece maliyetler üzerine odaklanarak oluşturmasını engellemektedir. Böyle bir iş ilişkisinin sürdürülebilmesi ve başarılı olması için tarafların işbirliğine girerken durumu iyi bir şekilde analiz etmesi ve iş ortakları hakkında doğru tespitlerde bulunup, doğru seçimler yapması gerekmektedir.

### 1.3.1.2. Tedarikçi Seçim Süreci

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin incelenmesi doğru seçimlerin hangi kriterler göz önünde bulundurularak yapılabileceğinin açıklanabilmesi adına konumuz için yol gösterici olacaktır. Öz ve Baykoç'un tedarik zinciri yönetimi üzerine yaptıkları çalışma seçim sürecinin ve bu süreçteki kritik noktaların aydınlatılması açısından yol gösterici bir çalışma niteliğindedir (2004) . Bu çalışmada yazarlar, üretim girdisini tedarik etme konusunda, girdilerin dışarıdan temin edilmesine karar verirken göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktaları şu şekilde sıralamaktadır (Öz ve Baykoç, 2004:279):

- Birçok ürünün esasını satın alınan materyaller (hammadde ve malzemeler) oluşturur.
- Tedarikçilerden kaliteli materyaller alınması önemlidir.
- Tedarikçi seçimi kritiktir.
- İşletmeler, çoğu kez tedarikçilerine büyük miktarda yatırım yapar.
- Rekabetçi indirimlerden yararlanmaya çalışmak yerine, akılcı tedarikçi seçimi tercih edilmelidir.

Potansiyel tedarikçiler listesinden seçim yapmak için sistematik bir yaklaşım gerekir. Tedarikçinin yeterliliğinin belirlenebilmesi için yapılacak ölçümlemede hem genel hem de teknik bir takım kriterlerin esas alınması gerekmektedir. Ayrıca mevcut tedarikçilerde

potansiyel tedarikçilerle belli bir temelde karşılaştırılmalıdır. Ancak tüm bunlara rağmen tedarikçi seçim değerlendirmesinde tek bir mükemmel yol olduğu söylenemez. Seçim metodu oluşturulurken gidilecek ilişkiye dair var olan beklentiler, metodun seçimi açısından yönlendirici olacaktır. Seçim metodunu belirleyen faktörler (Öz, 2004:280) :

- Sözleşme tek bir kaynağı mı, yoksa birden fazla tedarikçiyi mi içermektedir?
- Fiyat ve kalitenin bağıl önemi nedir?
- Tedarikçi ile uzun vadeli bir ilişki istenmekte midir?
- İşletmenin ve tedarikçilerin birlikte olmalarından oluşacak bağıl güç nedir?
- Tedarikçi tasarıma destek verecek midir, yoksa sadece tedarik mi edecektir?
- Hepsinin üstünde, işletme tedarikçilerin riskini minimize etmek ve değerlerini ise maksimize etmek amacındadır

Bu çalışmada tedarikçilerin seçim süreci için kritik olarak gösterilen öğeler işletmenin tedarikçisi olduğu diğer işletmelerle olan ilişkileri için de geçerli olacaktır. Yani kurumsal müşterileri de bu konular üzerine yoğunlaşacağı için geriye doğru olan ilişkilerinde dikkat çeken bu unsurlar ileriye doğru olan ilişkileri için de aynı şekilde belirleyici olacaktır.

### 1.3.1.3. Ortak Seçimi İçin Değerlendirme Kriterleri

Günümüzde tedarik zincirini oluşturacak işletmelerin değerlemesi ve seçimi, işletmelerin rekabetçi ortamda mevcut durumlarını korumak ve/veya ön plana çıkabilmek için yapması gereken en kritik faaliyetlerden biridir. Ortak seçimi kararının yanlış olması halinde işletmeler önemli finansal ve operasyonel kayıplarla karşı karşıya kalabilmektedir.

T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi tarafından gerçekleştirilen “KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi” adlı çalışmada tedarik zincirindeki ortakların seçiminde dikkat edilmesi gereken önemli kriterler şöyle sıralanmıştır (İGEME, 2006: 37) :

- **İşletmenin tecrübesi, tanınmışlığı ve sertifikaları:** İstenilen hizmet performansını sağlayabilmek için tecrübe önemlidir. İlişkiye gidilecek işletme ve personelinin bu hizmeti sağlayabilecek kadar deneyim sahibi olması gerekir. Bunu

için, bütün finalist işletmelerin işyerleri ziyaret edilmeli, onların referans listesinde olmayan diğer işletmelerle de görüşülmelidir. Çünkü bu işletmeler potansiyel ortağı hakkında karar verici yöneticiye muhtemelen daha objektif bilgi verecektir. Ayrıca, aday işletmelerin endüstrinin kabul ettiği standartta sertifikalarının (ISO 9000, DIN, TSE vb. gibi) olup olmadığı da adayların değerlendirilmesi açısından önemli bir kriterdir.

- **Fiyat düzeyi:** İşletme temel ihtiyaçlar için adayların teklif ettiği fiyatları karşılaştırmada dikkatli olmalıdır. Aday vereceği hizmetlerde ilgili sınıflandırmaya gitmeli, fiyat indirimlerini belirtmelidir. Eğer temel maliyetler karşılaştırmaya elverişli değilse, işletme ya yeni fiyatlar talep etmeli ya da her bir adayın kabul ettiği farklı fiyatlandırma yapılarına bağlı olarak toplam maliyetleri hesaplama yoluna gitmelidir. Ayrıca, bu konuda diğer işletmelerin aynı hizmetler için ne ödediği ile ilgili bilgilerde elde edilmelidir.
- **İşletmenin işlem stili ve kültürü:** Başarılı bir iş ilişkisi için, hem işletmenin hem de potansiyel ortağının kültürü ve işlem stili birbiriyle uyumlu olmak zorundadır. Bunun için, işletmenin proje takımı mümkünse aday işleminin personeliyle konuşma, işyerini ziyaret etme işlemleri için bütün adayların yönetimine geniş bir zaman ayırarak inceleme yapılmalıdır. Kapasitenin etkin olarak işletilebilmesi için, işletmenin kültürü ve amacı ile ortağının kültürü ve amacı aynı olmak zorundadır.
- **İşletmenin özgün teknik bilgi ve kabiliyetleri:** Bazı işletmeler diğer işletmelerle karşılaştırılmaz oranda yüksek eğitim seviyesi, patent vb. gibi alanlarda uzmanlıklar geliştirirler.
- **Ortağın sahip olduğu uzmanlık ile işletme ihtiyaçlarının aynı olup olmadığı,** önemli bir seçim kriteridir. Bunun için potansiyel ortakların müşterileriyle doğrudan bağlantıya geçilmeli ve bu müşterilerin aldıkları hizmetlerin işletmeye uygun olup olmadığı karşılaştırılmalıdır.
- **Ortağın finansal durumu** ve bunun işletmeye uygun olması önemli bir faktördür. İşletmenin mali durumu sağlam, fiyatları hem alıcı hem de kendisi yönünden

makul olmalıdır. Finansal durumu zayıf olan işletmeler istenen performansı karşılayamazlar.

- **Esneklik ve teknik yeterlilik:** Esneklik, tasarım şartları, teslimat tarihleri ve teslim miktarlarındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi açısından da işletmeler değerlendirilir. Ayrıca adayın teknik yeterliliği de iş süreçlerindeki ve tasarımlarındaki iyileştirmeler açısından dikkate alınır.

Öz ve Baykoç (2004: 280) tedarik seçim kriterlerini aşağıdaki **Tablo 1.1**'deki gibi sıralamaktadırlar. Diğer kaynaklar da tarandığında bu kriterlerin sadece tedarikçi seçimi için değil tüm ortaklık ilişkilerinin seçimi aşamasında dikkat çeken unsurlar olduğu görülebilir ve tablo bu şekilde değerlendirilebilir.

**Tablo 1.1: Tedarikçi Seçim Kriterleri**

<b>Tedarikçi Seçim Kriterleri</b>	
Fiyat	İşgücü ile İlişkiler
Finansal uygunluk	Kalite sistemi
Tavırlar	İşletme Geçmişi
Eğitim Kaynakları	Garantiler
Tesislerin Konumu	Maliyet Hesaplama Prosedürleri
Bilgi teknolojileri Kaynakları	Bilgi Paylaşımı
Kapasite	Şirket ünü
Hız	Paketleme Olanakları
Teslim performansı	Nakliye Yetenekleri
Tazminat	Çevrim süresi
Zamanında Teslimler	Esneklik
Ürün Çıkış Doğruluğu	Bağımlılık Oluşturulabilirlik
Stok dışı kalma sıklığı	Sipariş Çevrim Zamanı
Sipariş süreç uyumluluğu	Gecikme Zamanı
Ürün Bulunabilirliği	Elverişlilik
Güvenilirlik	Faturalandırma Hataları
Hak talebi-uyumsuzluk sayısı	Kalite Kontrol

**Kaynak: Öz ve Baykoç, 2004: 280**

Günümüz iş dünyasında girilen işbirliği ilişkilerinde başarılı olabilmek karşılıklı uyumun ve güven ortamının sağlanmasına bağlıdır. İşletmeler girilen bu riskli işbirliği sürecinden maksimum kar elde edebilmek için ortaklarına yönelik bir takım şartlar oluşturmalıdır. Bu şartlar şu şekilde sıralanabilir (KOBİ, 2006: 38)

- Ortak, işletmenin yönetim ilkelerini bilmeli ve sürekli aktif bir bağlantı içinde olmalıdır.
- Ortağın diğer işletmelerce de saygınlığı olan, tutarlı bir yönetim sistemi olmalıdır. Ortak teknik standartları yüksek ve teknolojik gelişmelere yatkın olmalıdır.
- Tedarikçi istenilen tüm ekipmanları temin edebilmeli ve ürünleri alıcının kalite özelliklerine uygun olmalıdır.
- Ortak üretim miktarını kontrol edebilmeli ya da gerekli üretimi karşılayacak şekilde yatırım imkânı olmalıdır.
- Ortağın toplu çıkarılara aykırı davranmayacağına güvenilmelidir. İşletme sırlarını kötüye kullanmayacağı kesin olmalıdır.
- Fiyatı uygun olmalı ve taahhütlere kesinlikle uymalıdır. Ayrıca, bağlantı ve haberleşme açısından ortağa kolayca ulaşılabilirliktir.
- Ortak sözleşme şartlarına kesinlikle uymalıdır

### **1.3.2. İşletmeler Arası Stratejik İşbirliği İlişkileri**

Yardımlaşma ve dayanışma işletmeler arasında farklı dönemlerde, farklı boyutlarda ve şekillerde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin tedarikçileriyle ve müşterileriyle daima bu tür ilişkiler içerisinde yer alması kaçınılmaz olmuştur (Koçel, 2003:347). Buraya kadar işletmelerin diğer işletmelerle ilişkiye girme nedenleri sadece satın alma ve satma fonksiyonunu yerine getirebilmek olarak verilmiştir. Dolayısıyla seçim kriterleri bu fonksiyonların en etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi üzerine odaklanmıştır.

Bunun haricinde günümüzde işletmeler temel stratejilerini (büyüme, küçülme, durağan ve karma) ve farklı yönetim düzeylerindeki kurumsal, iş yönetimi (rekabet) ve işlevsel stratejilerini gerçekleştirmek üzere faaliyet konuları dışındaki işletmelerle de işbirliği ilişkilerine gidebilmektedir. İşletmeler arasında gerçekleşen işbirlikleri, işletmelerin bu

stratejilerini uygularken kullandığı tekniklerden biridir. Araştırmamızın konusu işletmeler arası ilişkileri temel aldığı için her türlü işbirliği ilişkisi ve bu işbirliği ilişkilerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkan stratejik ittifak türlerinin de bu bölümde incelenmesi uygun görülmektedir.

### 1.3.2.1. Stratejik İttifaklar

İşletmeler rekabet güçlerini arttırmak ve yaşamlarını sürdürmek için, biçimsel ya da biçimsel olmayan, yasal ya da fiili bir çerçevede bir araya gelerek ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlıklarını ve kaynaklarını bir araya getirme ihtiyacı duymaktadırlar. Dolayısıyla işletmeler bu şekilde bir dayanışma, işbirliği ya da ortaklık ilişkisi ile sinerji yaratabilmektedirler. İşletmeler arası dayanışma, işbirliği ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adına stratejik ittifak denmektedir (Rangan And Yoshino, 1995: 44). Stratejik ittifaklar farklı kaynaklarda stratejik ortaklık veya stratejik işbirliği (strategic alliances) olarak kullanılmaktadır.

Stratejik ittifak, “çabalarını ve kaynaklarını bir yolla birleştirmek isteyen iki ya da daha çok ortak (partner) arasındaki anlaşmadır” (Yvas, 1995: 62). Ortaklar tarafından tam bir anlaşma gerektirmez ve her birinin ayrı kimliği korunurken anlaşma seviyesi “genel iş” ya da proje bazında olabilir. Stratejik ittifak oluşturmanın arkasındaki itici güç organizasyon yeteneğidir. Örneğin, ortaklardan biri, herhangi bir şeyi istedikleri zamanda gerçekleştiremeyeceklerini düşünebilir, bu durumda zaman kavramı önem kazanır ve tarafları ittifak kurmaya sürükleyen daha kısa zamanda amaca ulaşma isteği olabilir.

Stratejik ittifaklar, ortakların ortak hedeflerine ulaşmak için, kendi ayrı kimliklerini koruyarak, beceri ve kaynaklarını birleştirdikleri işletmeler arası işbirliği biçimidir. Stratejik ittifaklara giden işletmeler kritik yetenekleri (Ar-Ge ve pazarlama gibi) destekleyerek ortaklıktaki tarafların stratejik avantaj ve pozisyonlarını arttırmak, pazara ve teknolojik değişikliklere daha esnek cevap verebilmek isterler. Örneğin stratejik ittifakların bir türü olan ortak girişimleri, yeni pazar fırsatlarına uygun davranabilmek amacıyla değişik becerileri birleştirmek için kullanırlar. Stratejik ittifaklar işletmeler arası iş birliğidir, fakat her işletmeler arası iş birliği stratejik ittifak değildir (Aaker, 1992: 31).

Stratejik ittifakta, teknolojiler, kaynaklar, beceriler, ürünler karşılıklı yarar sağlayacak

şekilde bir araya getirilerek karşılıklı değiştirilir veya bütünleştirilir. Stratejik ittifaklar bağımsız kalmak üzere bazı amaçlar üzerinde anlaşılır, verilmiş görevlerin yerine getirilmesini gözlerler ve birbirlerine stratejik bazı konularda (teknoloji, pazarlama gibi) sürekli olarak katkıda bulunurlar. Yani bir anlamda başkasının parasını, kaynaklarını, becerilerini kullanarak, öz sermayeyi arttırmadan, yatırım yapmadan ve şirket satın almadan büyüebilmek mümkün olmaktadır ve stratejik ortak olmak için sermaye yatırımı şart değildir (Esener, 1997: 8).

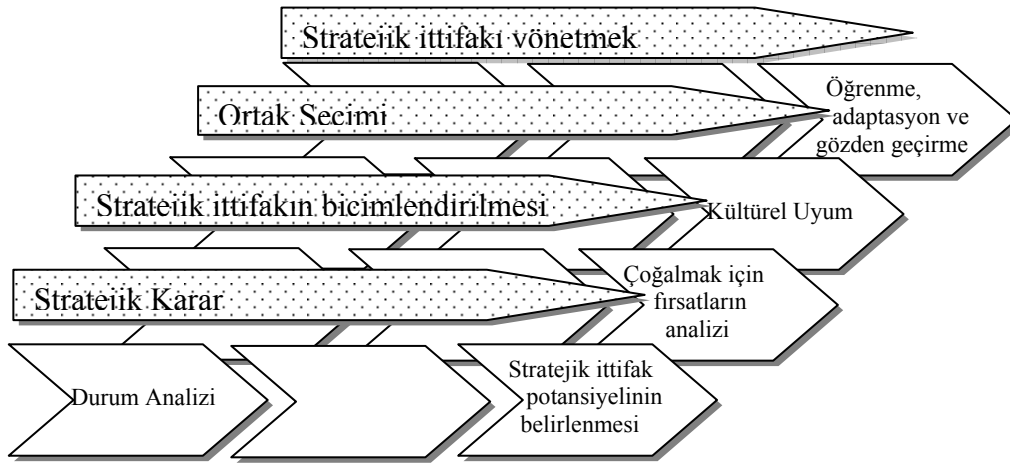
Stratejik ittifak karşılıklı amaçlara ulaşmak için bağımsız ortaklar arasında koordinasyon ve iş birliği gerektirir. Ortaklar aynı ülkeden ya da değişik ülkelerden olabilir. Ortaklığı oluşturan işletmelerin aynı sektörde olmaları da gerekmez. Hatta bir pazarda birbirine rakip olan iki işletme, başka bir pazarda ittifaka gitmeyi tercih edebilir (Aydıntan, 2003:7). İşletmelerin aynı dağıtım kanallarını kullanmaya karar vermeleri, ortak girişim (joint venture) oluşturmaları, araştırma ve geliştirme birimlerini birleştirmeleri, aynı piyasayı paylaşmaları gibi stratejik ittifaklar oluşturulabilmektedir (General Motors ile Toyota'nın ortak şirket kurmaları gibi). Stratejik ittifaklar, ortakların ayrı ayrı kimliklerini ve bütünlüğünü gözetir. Dolayısıyla kişisel çıkarların korunmasını garantiler (Aydıntan, 2003:8).

Stratejik ittifak, bir alış-veriş ilişkisinden ötede, ancak bir şirket birleşmesinden geridedir. Hiçbir işletme kendi başına yeterli kaynak, yerel beceri, bilgi ve yeteneklere sahip değildir. Global rekabet ve etkilerine hazırlıklı olmak için stratejik ittifaklar yalnızca Türk şirketleri için değil ABD'nin, Japonya'nın ve Avrupa'nın en büyük şirketleri için bile bir zorunluluk haline gelmiştir (Esener, 1997: 12).

#### **1.3.2.1.1. Stratejik İttifakların Oluşumu**

Birbirlerine uygun amaçları olan en az iki işletmenin değer zinciri faaliyetleri, belirli bir rekabet avantajını sürdürmek ya da elde etmek için birleştirilirse buna "stratejik ittifak" denir (Gulati, 1998: 299). Stratejik ittifakları geliştirmek ve yönetmek için çok katı olmayan dört temel aşama vardır. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.





**Şekil 1. 2:** Stratejik İttifak Gelişimi ve Yönetimi Aşamaları

(Kaynak: Bronder ve Pritzl, 1992: 413)

Stratejik ittifaklar, “ortaklığı oluşturan işletmelerin birlikte öğrendikleri evrimsel bir süreç ve sürekli nitelikteki uyum çabalarının sonuçları”dır (Bronder ve Pritzl, 1992:413). Bu yüzden şekilde ifade edilen adımlar, başarılı bir stratejik ittifakın yapılandırılmasını garanti etmez. Önerilen yapı ve kavramlar, işletmelerin kendi başlarına geliştirecekleri stratejilere yardımcı olacak bir araç niteliğinde yapısal bir yaklaşımı temsil etmektedir.

### 1.3.2.1.1.1. Stratejik Karar

Kurum analizi, stratejik ittifak oluşturmada ilk adım olarak kurumun kendi pozisyonunu açığa kavuşturmasına yardımcı olur. Bu analiz sonucuna göre, stratejik bir seçenek olarak bir ittifak oluşturma kararı değerlendirilmiş olur. Stratejik karar üç alt aşamadan oluşur. Bunlar durum analizi, stratejik ittifak potansiyelinin tanımlanması ve pay sahiplerinin değer (kazanç) potansiyelinin değerlendirilmesidir.

#### *i) Durum Analizi*

Bir işletmenin mevcut durumu, onun misyonuna, değer potansiyeline ve temel yeteneklerine bakarak belirlenebilir. Kurumsal misyon işletme için bütünleştirici bir fonksiyondur. Güç üretir, faaliyet alanlarını tanımlar ve işletmenin gideceği yönü gösterir. Çevredeki dinamik değişiklikler yüzünden misyon, pratikteki sürdürülebilirlik ve işletmenin geleceğe doğru oryantasyonu ışığında sürekli gözden geçirilmelidir.

Tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, pay sahipleri ve hükümet gibi çıkar grupları işletmeye kaynak sağlarlar. Bu kaynaklardan etkili ve karlı bir biçimde yararlanmak yönetimin sorumluluğundadır. Bugüne kadar işletme stratejisi kavramlarının çoğu, “bir ürün grubu için belirli bir pazarı tanımlayarak, müşterilere” yani geleneksel pazar potansiyeline odaklanmıştır. Ancak pazar potansiyeli, işletmenin faydalanabileceği potansiyellerden sadece biridir. Diğerleri, çekici finansal kaynakları kullanmak, yenilikçi personel kavramları, nitelikli kişileri elde etme (insan potansiyeli) ya da stratejik ittifaklar veya diğer kooperasyon çeşitleri yoluyla rekabet avantajı kazanma olasılıklarını kapsar. Değer potansiyelinin bir hayat eğrisi vardır. Bu yüzden mevcut hayat eğrisi evresini belirlemek için bu potansiyelin sürekli takip edilmesi önemlidir (Bronder ve Pritzl, 1992: 413). İşletme misyonunda açıklanan ana hedefe ulaşmak için gerekli temel yeteneklere sahip olup olunmadığının sürekli olarak gözden geçirilmesi başarı şansı artırır.

## **ii) Stratejik İttifak Potansiyelinin Belirlenmesi**

Bir işletme, faaliyetleri bir ortakla gerçekleştirmenin, tek başına gerçekleştirmek ya da başka bir işletme ile tamamen birleşerek gerçekleştirmekten daha avantajlı olduğuna karar verirse ortaklık kurmaya karar verecektir (Aydemir, 2006:123). Faaliyetleri tek başına gerçekleştirmek bazı nedenlerden ötürü daha az çekici hale gelmiştir. Gelişmiş ve göreceli olarak istikrarlı pazarlarda (Avrupa gibi ) organik gelişme çok yavaş ve pahalıdır. Bir dağıtım sistemi oluşturmak bir kaç yıl alabilir ve büyük finansal kaynaklar gerektirebilir. Başka bir işletme ile birleşme de ekonomik politikalar (anti- trust yasaları) yüzünden çekiciliğini kaybetmiştir. Araştırmalar birçok birleşmenin doyurucu sonuçlar vermediğini göstermiştir (Aydemir, 2006:144).

Yukarıda sayılan sebeplerden dolayı bir ortakla çalışmak daha çekici hale gelmiştir. Stratejik ittifaklar, kaynakları büyük ölçüde teslim etmeden önce ortağın beceri ve yeteneklerini öğrenme fırsatı sağlar. İttifaklar bu sebeple, birleşme için başlangıç adımı olabilirler. Bir işletmeyi elde etmek, o işletmenin temel yeteneklerini değerlendirmek zor olduğundan risklidir. İttifaklar bu değerlendirmeyi gerçek ortamda yapabileme şansı verir.

Stratejik ittifakların uzun dönemli faydası, tamamlayıcı yeteneklere giriş ve ortaklar arasında deneyimlerin değiştirilmesidir. İttifak farklı yetenekleri ne kadar fazla bir araya getirebiliyorsa o kadar başarılı çıktı elde etme şansına sahiptir (Ergün, 2007: 64).

### 1.3.2.1.1.2. Stratejik İttifakın Biçimlendirilmesi

Stratejik ittifak oluşturulmaya karar verildikten sonra ittifak alanı, ilişkinin yoğunluğu ve çoğalma fırsatları gibi biçimlendirme (configuration) konuları analiz edilir.

#### *i) İttifak alanına karar verme*

İttifak alanı, ittifakın yönü ve ilgili değer zinciri faaliyetleri tarafından belirlenir. Üç değişik formda stratejik ittifak oluşturulabilir. Yatay, dikey ve çapraz ittifaklar.

**Yatay Stratejik İttifaklar:** Aynı endüstrideki rakipler tarafından oluşturulur. Bu oluşumda anti-tröst yasaları ve diğer yasal düzenlemeler göz önüne alınmalıdır. Yatay ortaklıklar genellikle Ar-Ge amaçlıdır (Aydemir, 2006:137).

**Dikey Stratejik İttifaklar:** Bir kaç değer zinciri faaliyetlerinde yer alan tedarikçi ve müşteriler tarafından oluşturulur.

**Çapraz stratejik ittifaklar:** Farklı endüstrilerde yer alan firmalar tarafından oluşturulur. Elektronik ve bilgisayar endüstrilerinde geniş olarak kullanılmaktadırlar.

#### *ii) Stratejik ittifakın yoğunluğuna karar verme*

Stratejik ittifakın yoğunluğu zaman, kaynak tahsisatı ve biçimselleşme derecesinden etkilenir. Bu aşama, ittifakın biçimlendirilmesinin ayrıntılarını oluşturur. Bu aşamada ortaklar ittifakın zaman çerçevesini çizerek, süresini saptarlar. İttifaklar kısa dönemli ( dar kapsamlı bir Ar-Ge projesinde olduğu gibi) ya da uzun dönemli (bir pazarlama ortaklığı ya da ortak üretim gibi ) olabilmektedir (Tek, 1999: 77). Kaynak tahsisatı, her iki ortağın az ya da çok bağımsız bir şekilde ortak havuzlarına katkıda bulunması ya da ayrı ayrı kaynaklar kullanarak ortak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi şeklinde iki farklı biçimde yapılabilir. Bunun kararı da bu aşamada verilir.

#### *iii) Çoğalmak için fırsatların analizi*

İttifak kurmaktan söz edildiğinde genelde ittifakı iki işletmenin oluşturduğu düşünülür. Bununla birlikte, stratejik ortaklığa daha fazla işletme de dahil olabilir. Bu da her birinin genel sisteme belirli yeteneklerle katkıda bulunduğu, farklı işletmeler ya da işletme birimleri ağını ortaya çıkarabilir. Böyle bir ittifak ilişkisi bizi, günümüzde gittikçe daha sık rastlanmaya başlanan ağ düzeneği şeklindeki yapılara götürür.

### 1.3.2.1.1.3. Ortak (Partner) Seçimi

Ortak seçimi, ittifakın performansını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Doğru ortağı bulmak dikkatli bir inceleme gerektirir ve zaman harcanması gereken bir süreçtir. Ortakların beklenti ve amaçları ile ilgili bir anlayış geliştirmek de zaman alabilir. Fakat birçok ittifak ilişkisi, tesadüfi karşılaşmalar sonucunda veya ortak ile gerçekleştirilen geçmiş deneyimlere dayanarak kurulmaktadır (Ergün, 2007: 65).

Stratejik ittifak oluşturulurken ittifak potansiyelinin değerlendirilmesinin ittifakın başarısı için öneminden bahsedilmiştir. Bu da tamamlayıcı yeteneklerin ve deneyimlerin ittifaka katkısına bağlı olarak belirlenmektedir. Yani taraflar eksikliklerini ve bunların tamamlanması için ihtiyaç duydukları kritik yetenekleri belirleyebilirlerse ortaklarına yönelik olarak beklentilerini oluşturmuş olurlar. Bu tamamlayıcı özelliklerin uyumunun sağlanabileceği bir ortağın seçimi ittifakın başarısını yükseltici en önemli etkidir. Bu nedenle ortak seçimi analizi; temel, stratejik, kültürel uyuşmalara odaklanır.

#### *i) Temel uyuşma*

İki işletme temel uyuşmayı, faaliyetler ve deneyimleri diğer potansiyellerini yükseltecek biçimde birbirini tamamlarsa başarabilir. Bu şekliyle her iki ortağın da kazandığı durum ideal pozisyonudur, ittifakın başarı şansı yüksektir. Aşağıdaki şekildeki sorular analiz için faydalı olacaktır (Beckman vd., 2004:260).

- Uygun bir zaman içerisinde bu potansiyelleri gerçekleştirmekle ilgili riskler nelerdir?
- Bu risklerin kaynakları nelerdir?
- Ortağımız gerçekten ortaklıkla mı ilgileniyor yoksa gizli bir ele geçirme planı var mı?

- İş çevresi ve endüstri tutarlı mı?
- Ortağımızın aniden çekilmesine yol açabilecek ani değişiklikler bekleyebilir miyiz?
- Ana işletmelerin etkisi nedir?

### **ii) Stratejik uyuşma**

Stratejik ittifaklar genel strateji kavramının tamamlayıcı bir parçasıdır. Bu nedenle işletmelerin stratejik amaç yapılarının uygunluğu en önemli başarı faktörlerindedir. Aşağıdaki beklentiler, potansiyel ortak aranırken diğer beklentilerin yanında dikkate alınmalıdır.

- İş planlarının uyumu: Değer potansiyeli, ürünler, pazarlar ve bölgelerle ilgili stratejik amaçlar,
- Uygun biçimlendirmenin (konfigürasyonun) ortaklaşa belirlenmesi,
- Amaçlara ulaşmak için ortak zaman çerçevesi.

### **iii) Kültürel uyuşma**

Geringer, ortak seçiminde, bir ortağın kültürünün ve geçmiş deneyimlerinin, ortağın teknik tecrübesi, finansal varlıkları ve yönetsel deneyimi gibi kriterler kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur (Daft, 2001: 314). Dolayısıyla, kültürel uygunluk göz ardı edilmemelidir. Bütün ortakların diğer ortaklara ait farklı kültürel özelliklerini kabul etmeye hazır olması, başarılı ve uzun dönemli bir ittifak için kritik bir öneme sahiptir. Kültürlerin analizi ile potansiyel çatışma alanları belirlenebilir, farklılıkların getirebileceği olumsuzlukların belirlenmesi çözüm yollarının bulunması için de yol gösterici olacaktır. Aynı şekilde bu yolla bir ortağın diğerinden ne öğrenebileceği de ortaya çıkar. Farklı örgütsel kültürler karşılaştığında, kültür çokluğu, kültür asimilasyonu, kültür transferi, kültür direnci gibi reaksiyonlar oluşabilir.

Stratejik ittifak yapılacak işletmelerin bağlı oldukları ülkeler, bu şirketlerin kültüründe önemli rol oynamaktadır. Diğer bir deyimle, bir Amerikan şirketi ile bir Japon şirketi birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin; Amerikan şirketleri yeni ürün yaratmakta, Japon şirketleri ise yeni süreçler yaratmakta ve başka ülkelerde uygulanan

süreçleri daha etkin hale getirmekte becerilidirler. Birçok yüksek teknoloji elektronik ürünler (faks, video vb.) Avrupa ve ABD’nde yaratılmış, ancak süreç iyileştirme sonucu Japon ürünü olarak bilinir hale gelmişlerdir (Esener, 1997: 175).

#### 1.3.2.1.1.4. Stratejik İttifakın Yönetilmesi

Bağımsız işletmelerin ittifakında, yönetimin bu ittifakı sürekli nitelikte bir görüşme süreci ve anlaşma yollarının bulunması ile beslemesi ittifakın geleceği açısından önemlidir. Bu süreçte planlama ve kontrol sınırlıdır. Bu konu ile ortakların değişen koşullara uyum sağlaması ve birbirinden öğrenmesi gereken şeylere açık olması vurgulanır. Bu aşamaya kadar geliştirilen stratejiler ve potansiyel ortaklara bağlı olarak özel görüşme amaçları tanımlanır. Olası amaçlar:

Yetkilerin yönetimi, iletişim kanalları ve karar alma sürecidir. Son anlaşma yapılırken yasal ve kartel kısıtlamaları, hükümet düzenlemelerinin yanısıra politik unsurlar ve vergi konuları da dikkate alınır.

Taraflar ittifakın başarısız olması durumunda riskin ne olacağı, ne kadar sınırlandırabileceği konusunu bu aşamaya kadar olan görüşmelerinde belirlemişlerdir. Aynı şekilde ittifaka gidilecek işletmenin diğer işletmelerle olan ilişkileri de gözden geçirilmiş, işletmeye yapabileceği etki gözden geçirilmiştir.

#### *i) Öğrenme, adaptasyon ve gözden geçirme*

Stratejik ittifaklar yoluyla oluşturulan ortaklığın bir yaşam seyri olduğu düşünülür. **Güven** ve **heyecan**, bir ittifakı başlatmak için pozitif unsurlardır (Şengün, 2007: 23). Sözleşmenin imzalanması ve iş yükünün artması ile hem görev yönelimli hem de kişiler arası alanda ortaklar arasında anlaşmazlıklar doğabilir. Bütün anlaşmazlıklar negatif değildir. Bazı rekabetsel gerilimler, verimlilikte artışa yol açabilir.

Stratejik ortaklığa yol açan amaçları sürekli gözden geçirmek ve eğer gerekliyse yeniden tanımlamak önemlidir. Bu düşüncüyü destekleyen ve tamamlayan bir biçimde müştereken oluşturulmuş temel yetenekleri sürekli gözden geçirmenin de ortaklar açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

### 1.3.2.1.2. Stratejik İttifakların Özellikleri

Ülgen ve Mirze ( 2004: 328) stratejik ittifakların özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- ‘Anlaşmaya’ dayalı bir işbirliğidir.
- Taraflarca önemli görülen büyük veya küçük her faaliyet, iş ve her yönetim düzeyindeki stratejilerin gerçekleştirilmesinde işletmeler arası stratejik ittifaklardan söz edilebilir.
- Stratejik ittifaklar kısa süreli, zayıf ve tarafların mesafeli olması şeklinde oluşturulabileceği gibi (belirli süreli karşılıklı hizmet konsorsiyumları ) uzun süreli ve güçlü bir şekilde (değer zinciri ortaklıkları kurma ) ya da bu iki ucun arasında bir biçimde de (lisans verme) oluşturulabilir.
- Genellikle yazılıdır. Fakat yasadışı bazı durumlarda yapılan gizli anlaşmalar bu şekilde gerçekleşmeyebilir (tröst veya kartel oluşumlarına yol açan ürün fiyatı çıktı miktarı ile ilgili gizli anlaşmalar gibi.)

Küreselleşme süreciyle birlikte işletmeler arasındaki rekabet daha şiddetli bir hal almıştır. Bir işletmenin sadece kendi kaynakları ile bu şiddette bir rekabete dayanabilmesi mümkün değildir. Bu konumda işletmeler diğer stratejik özellikler (ör: iç pazar payı) üzerindeki dikkatlerini korurken, yeni pazarlara girmek için gerekli kaynakları paylaşmak yoluyla global rekabet güçlerini arttırmak isterler. Stratejik ittifaklar elde edilmek istenen kaynaklara sahip olabilmek için işletmeler için iyi bir alternatiftir (Yvas vd., 1995: 23 ). Bu nedenle işletmeler, sahip oldukları bilgi, uzmanlık ve kaynaklarını birbirini tamamlayan bir biçimde birleştirmek suretiyle sinerji yaratacak ittifaklar (işbirlikleri) kurma yoluna gitmektedir. Böylece ulusal çaptaki işletmeler (özellikle KOBİ’ler) büyümenin ve küresel boyutta rekabete girmenin yüksek maliyetlerini düşürebilmekte ve başarı şanslarını attırmaktadır. Uluslararası boyutta faaliyet gösteren işletmeler ise rekabet üstünlüğü kazanmaktadır (Dincer,2004:214). Stratejik ittifakların yarar ve sakıncaları **Tablo 1.2**’de özetlenmiştir.

**Tablo 1.2: Stratejik İttifakların Yarar ve Sakıncaları**

<b>Stratejik İttifakların Yararları</b>	<b>Stratejik İttifakların Sakıncaları</b>
<p><b>Ekonomiklik Ölçeği</b></p> <p>Uluslar arası rekabetin getirdiği sermaye yatırımı, Ar-Ge harcamaları, pazarlama masrafları gibi alanlarda maliyet avantajları sağlarken, yüksek satışlar sebebiyle kazanç sağlar.</p>	<p><b>Yararlarda Dengesizlik</b></p> <p>Elde edilen yararlar ve risklerin dengesiz dağıtımı ortaklar arasında çatışmalara ve motivasyon düşüklüğüne sebep olur.</p>
<p><b>Teknoloji Geliştirme</b></p> <p>Uzmanlık gerektiren alanlarda teknoloji ve bilgi alışverişi sağlanır</p>	<p><b>Yükümlülüklerde dengesizlik</b></p> <p>Ortakların yükümlülüklerinde ve girdilerde eşitsizlik olabilir.</p>
<p><b>Riski Azaltma</b></p> <p>Bazı ortak masraflar ve sahip olunan kaynaklar paylaşılarak risk azaltılır.</p>	<p><b>Sözleşme Yapma Zorluğu</b></p> <p>Uzun görüşmelere ve girdilere rağmen ortak bir sözleşme yapamama riski</p>
<p><b>Rekabeti Şekillendirme</b></p> <p>Sanayinin maliyet yapısını ve teknolojisini etkileyerek, anlaşma sebebiyle rekabeti azaltarak, işbirliği sebebiyle yeni bir pazara kolay girerek rekabet şekillendirilir.</p>	<p><b>Ortaklar Arasında Çatışma</b></p> <p>Girdi tahsisi, yararların paylaşımı ve benzeri önemli kararlarda anlaşmazlıkların ortaya çıkması</p>
<p><b>Yeni Pazar Fırsatları</b></p> <p>Küresel Pazar ve dağıtım kanallarına girmeyi sağlar.</p>	<p><b>Haberleşme Problemleri</b></p> <p>Kültür ve dil engelleri sebebiyle yanlış anlaşılma riski</p>
<p><b>Yeni Korumacılık</b></p> <p>Ulusların ticari kısıtlarını aşmaya yardım</p>	<p><b>Misillemeler veya Hükümet Tepkisi</b></p> <p>Sanayideki rekabet ve hükümetten gelecek</p>



eder.	tepkiler
-------	----------

**Kaynak: Dinçer, 2004: 214.**

### 1.3.2.1.2. Stratejik İttifak Türleri

Günümüzde işletmelerin **Tablo 1.2**'de özetlenen riskleri göze alarak çevre belirsizliğini azaltma ve rekabet ortamında pozisyonunu koruma ya da güçlendirme gibi sebeplerle stratejik ittifaklar oluşturma yoluna gitmeleri çok sık rastlanan bir stratejik yönetim tekniği haline gelmiştir. Stratejik ittifak anlaşmaları konusu, yapısı, süresi gibi bazı unsurların farklılık göstermesi ile çeşitlenir. Aşağıda stratejik ittifak anlaşmalarına örnek olabilecek tüm türlerin tanımlamaları ve özellikleri verilmektedir.

#### ***i) Bölgesel Acentelik ve Bayilikler***

Ana işletme ile bölgesel işletme arasında yapılan ve belli bir süreyi kapsayan, ana işletme ürünlerinin belli bir bölge içinde dağıtım ve satışına ilişkin anlaşmalar sonucunda ortaya çıkar (Ülgen ve Mirze, 2004:325). Bu anlaşmalar en basit stratejik ittifak türlerindedir ve yaygın olarak kullanılmaktadır (Örn. Sigorta acenteleri gibi).

#### ***ii) Know-How Anlaşmaları***

Genellikle bir ürünün üretimi ile ilgili faaliyetlerde yapılan teknik işbirlikleri ile ilgili anlaşmalardır. Bu işbirliğinde, ana ürün konusunda deneyimli ve bilgili olan işletme, genellikle başka bir bölgesel pazarda, aynı konuda üretim faaliyetinde bulunan, ancak bilgi ve deneyimi yeterli olmayan işletmelere, ana ürün ile ilgili faaliyetlerde teknik bilgi ve danışmanlık yardımı yapar. Bölgesel işletme, bu yardımları kendi ürünlerinin üretiminde kullanır ve danışman işletmeye bunun karşılığında da bir ücret öder (Ülgen ve Mirze, 2004:325).

#### ***iii) Lisans Anlaşmaları***

Lisans anlaşmaları üretici veya tedarikçi işletmelerin daha az sermaye ile uluslararası pazarlara girişini sağlayan yani işletmelerin uluslar arası pazarlara açılma sürecini nispeten kolaylaştıran bir yoldur. Bu anlaşmaya göre, lisans veren üretici ya da tedarikçi işletme, sahip

olduğu bir üretim sürecini, tekniğini (know-how), patenti, markayı, tasarımı, pazarlama tekniğini ya da ticari bir sırrı belirli bir ücret veya royalti karşılığında bölgesel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelere kullanma hakkını vermektedir (Aydemir ve Demirci, 2006:101).

Bu anlaşma, lisansı veren işletmenin pazara giriş aşamasındaki risk oranını düşürürken, lisansı alan işletmenin de tanınmış bir ürün ve/veya isim kazanmış olmanın avantajlarını kullanmasını sağlar. Lisans veren işletme yeni bir pazara giriş için harcayacağı yönetim zamanından da tasarruf etmiş olur. Ancak riski düşüren bu anlaşma türü lisans veren işletmeler için getiriye de düşürebilmektedir. Lisansı alan işletmenin çok başarılı olması durumunda lisans veren işletme karın büyük bir bölümünü kaybetmiş olacaktır. Anlaşma süresinin bitiminde de kendine yine kendisi tarafından eğitilmiş ve hazırlanmış güçlü bir rakip edinmiş olacaktır. Anlaşmaya lisans alan işletmeler tarafından baktığımızda ise denenmiş ve başarılı olmuş teknikleri ve süreçleri kullanıyor olmak (yani yeni bir teknik ya da süreç oluşturmanın maliyetinden kurtulmak), tanınmış bir markayı kullanmanın getirdiği itibar (tabii markanın sahip olduğu imajın olumlu etkileri olabileceği gibi olumsuz yönleri de olabilir) ve ürün ve mağaza tasarımı gibi imajı etkileyebilecek unsurları kullanma gibi birtakım avantajlar görürüz (Tutar, 2000: 41). Lisans alan ve veren işletmelerin getirilerini ve risklerini dengeleyebilecek en uygun anlaşmayı düzenlemesi (hazırlaması) gerekmektedir (Örn; Kraft / Pınar, Coca-Cola / Şişeleme şirketleri vb. gibi).

#### **iv) Taşeronluk (subcontracting)**

Taşeronluk kavramı dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının (outsourcing) bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu, taşeron işletmenin üretim veya diğer faaliyetleri ürünlerin sahibi ana işletme adına gerçekleştirdiği bir anlaşma türüdür. Üretilen ürün veya yapılan faaliyetler taşeron tarafından tamamen ana işletme adına yapılır (Örn; Nike (ABD) ve Adidas'ın (Almanya) spor malzemelerinin üretimini Taiwan'da başka işletmelere yaptırması gibi).

#### **v) Franchising**

Son dönemlerde, özellikle parçalı pazarlarda, sık bir biçimde kullanılan, dikey entegrasyona dayalı stratejik ittifaklardan biridir. Know-how, lisans ve taşeronluk anlaşmalarının birini ya da hepsini içerebilir. Franchising hakkını satın alan işletme (franchisee), yatırımlarını yaparken kendisine bu hakkı tanıyan işletmeyi (franchiser) her yönüyle temsil edebilme, faaliyetlerini franchiser'ın yönetimi ve kontrolü altında sürdürebilme

gibi önemli unsurları da göz önüne getirmelidir. Çünkü bu strateji, tüketiciye sunulacak mal veya hizmet için, tanınmış bir markanın onayladığı format ve sıkı kuralları altında, üretme ve satma hakkının alınması şeklinde uygulanmaktadır (Dinçer, 2004:217). Öyle ki müşteriler ve tüketiciler ürün veya hizmet aldıkları işletmenin bağımsız bir kuruluş olduğunun farkına varamazlar. Tesisler, ürünler ve sunulan hizmet ana işletmenin koyduğu şekil şartlarına, standartlara birebir uymaktadır. Bu nedenle ürün ve marka sahibi ana işletme ön plana çıkmakta, tüm diğer işletmeler onun sahip olduğu bölgesel alt kuruluşlar olarak algılanmaktadır (Tek, 1999: 598). Farklı bir tanımlamada ise franchising, satıcı işletmenin (franchiser) standart bir ürün, sistem ve yönetim hizmetleri paketi sunduğu, alıcı işletmenin (franchisee) ise pazar bilgisi, sermaye ve personel gibi kaynaklar sunduğu bir lisans anlaşması şeklindedir (Ulaş, 1999: 21). Bu iki tanım baktıkları farklı açılar ile franchising'in taraflar açısından avantaj ve dezavantajlarını çıkarmamıza yardımcı olacak niteliktedir.

#### **vi) Ortak Girişimler ( Joint Ventures )**

1980'li yıllarda, olgunlaşan teknolojik gelişmeler ve küreselleşen rekabet anlayışı ile dünya ekonomisinde yaşanan öngörülemezlik bütün dünyada işletmelerin birbirleriyle işbirliği anlaşmaları yapmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum 1950'li yıllardan beri dünya pazarlarında yer alan ortak girişimlere olan ilginin artmasına sebep olmuştur (Develioğlu, 2001:118). Bu dönemde işletmeler dış pazarlara girmede çeşitli birleşme yöntemleri kullanmıştır. Ortak girişimler de (joint venture) bu yöntemlerden biridir.

İşletmelerin kendi kimlik ve varlıklarını koruyarak, belirli bir alanda, belirli bir işi veya projeyi gerçekleştirmek üzere kaynak ve yeteneklerini birleştirip, yeni bir ad ve kimlik altında oluşturdukları yeni işletmeye ortak girişim adı verilir (Tutar, 2000: 113). Ortak girişimlerde işletmeler arasındaki ilişki mülkiyet veya pay sahipliği derecesine kadar gitmektedir. Ancak bu ilişki birleşme niteliğinde de değildir. Çünkü girişimi oluşturan işletmeler mevcut kurum kimliklerini ve varlıklarını da ayrıca sürdürmektedirler. Ülgen ve Mirze sermaye pay sahipliği konusundaki bu özelliği nedeniyle ortak girişimlerin stratejik ittifaklar arasında yer almadığını savunulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 324). Ancak birçok diğer yazar ortak girişimlere stratejik ittifaklar arasında yer vermekte, bunu da işletmelerin kendi kimliklerini koruyor olması ile açıklamaktadır (Dinçer, 2004: 219, Kaplan 1994: 4, Koçel, 200: 387). Bu konuda yazarlar arasında ortak bir görüş yoktur.

Ortak girişimin amacı, bir işletmenin tek başına yapmakta güçlük çekeceği veya yapmasının mümkün olmadığı bazı proje veya işleri başka işletmelerle bir araya gelerek gerçekleştirebilmesidir. Böylece temini kolaylaşırken risk de dağıtılmış olacaktır (Kaplan, 1994: 46). Bu işbirliği ile sürekli faaliyette bulunan yeni bir işletme oluşturulabileceği gibi konsorsiyum şeklinde sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik belirli süreli bir işletme de oluşturulabilir (Dinçer, 2004:219). Yani ortak girişim uzun vadeli olabileceği gibi kısa vadeli de olabilir. Ortak girişimlerde proje veya işin tamamlanması ile bu amaçla kurulmuş olan işletmenin varlık nedeni ortadan kalktığı için, oluşturulan girişim tam tasviyeye tabi tutulabilir (Ülgen ve Mirze, 2004:328). Çanakkale Boğazı Köprüsü, otoyollar, barajlar vb. gibi. Ancak bazı durumlarda sonuçtan memnun taraflar, işleri bitmiş, faaliyetler durmuş olmasına rağmen arzu ederlerse yeni bir iş veya proje olasılığına karşı ortak girişimi sürdürebilirler.

## **BÖLÜM 2: İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLERİN OLUŞTURULMASI VE SÜRDÜRÜLMESİ KARARLARINDA ETKİLİ FAKTÖRLER**

Bir önceki bölümde de açıklandığı üzere, işletmeler faaliyetleri süresince birçok farklı nedenle ve birçok farklı şekilde etkileşim içine girmekte, faaliyetlerini sürdürebilmek için iş ilişkileri geliştirmektedir. Ancak bu ilişkilere giderken ve mevcut ilişkilerini sürdürme kararını alırken diğer tarafı hangi özellikleri ile seçtikleri, bu süreçte hangi doğrultuda bir davranış biçimi sergiledikleri henüz yeterince aydınlatılmamış bir konudur. Seçim davranışını etkileyen bu unsurlar üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde **Tablo 2.1**'de yer alan kriterler ön plana çıkmıştır (Engle, 1999, Öz ve Baykoç, 2004, Baker ve Faulkner). Alan yazınında bu kriterleri bir bütün halinde tek bir kaynakta işleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın daha sistematik ve anlaşılır olması açısından işletme yöneticileri ya da sahiplerinin seçimlerini etkileyen bu kriterler benzerliklerine uygun olarak gruplanmış, bu gruplama sonunda belli başlı 6 adet faktör elde edilmiştir.

Tablodaki 1., 2., 3. ve 4. faktörler yani işletmenin talebe uygunluğu, işletme şöhreti, ilişkiye taraf işletmeler arasındaki ilişkiler ile fiyat ve ödemeler ile ilgili ekonomik etkenler tarafların hem ilk etkileşimlerinde hem de mevcut ilişkilerinin sürdürülmesi sürecinde dikkat edebilecekleri unsurlardan oluşmaktadır. İşletme performansı ve işletmenin iş görme tarzının oluşturduğu 5. ve 6. faktörlerin ise seçim kararını etkileyebilmesi için taraf işletmelerin hali

hazırda bir ilişkiyi sürdürüyor olmaları gerekmektedir. Çünkü bu iki faktöre ait bilgiler bizzat tarafların kendi deneyimleri ile edinilebilir. Mevcut bir ilişki olmaksızın bu kriterler hakkında toplanabilecek bilgiler yine o işletmenin şöhreti ile ilgili faktöre dâhil edilecektir. Örneğin işletmenin ürün kalitesi hakkında başka bir işletmeden bilgi alıyorsak bu onun bu konudaki şöhreti altında gösterilebilecek bir bilgiyken, birebir bir iş ilişkisi sonucunda onun ürün kalitesi hakkında değerlendirmeye gidip ilişkinin sürdürülebilirliği konusunda bir karar veriyorsak bu onun performansı altında gösterilir.

**Tablo 2.1. Ortak Seçim Sürecinde Etkili Kriterler**

ORTAK SEÇİM KRİTERLERİ					
İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLERİN OLUŞTURULMASI SÜRECİNDE ETKİLİ FAKTÖRLER				İŞLETMELER ARASI İLİŞKİLERİN SÜRDÜRÜLMESİ SÜRECİNDE ETKİLİ FAKTÖRLER	
1. İşletmenin Talebe Uygunluğu	2. İşletme Şöhreti	3. İşletmeler Arasındaki İlişki	4. Fiyat/ Ödeme Koşulları	5. İşletme Performansı	6. İşletmenin İş Görme Tarzı
Coğrafi Yakınlık	İşletme Ünü	Yönetimle Tanışıklık	Fiyat	Ürün Kalitesi	Tavırlar
Kapasite	Tecrübe	Yönetimle Akrabalık	Ödeme Koşulları	Zamanında Teslim Gücü	Bilgi Paylaşımı
Kalite Sistemi ve belgeleri	Finansal Durum	Rakip İşletmelerle Durumu	İşlem Maliyeti	Hızlı Davranabilme Yeteneği ve Esneklik	İşletme Kültürü
Üretim ve Bilgi Teknolojileri	Güvenilirlik			Alternatifsizlik	
Satış Sonrası Destek ve Eğitim Hizmetleri				Doğru Faturalandırma	
Nakliye Olanakları				Sipariş Çevrim Zamanı	
				Ürün ve hizmetlerin sürekliliği	

Kaynak: Araştırma tarafımdan oluşturulmuştur.

Tablodaki faktörler, alan yazında yer alan atıflar açısından aşağıda ayrı ayrı incelenecektir.

## 2.1. İŞLETMENİN TALEBE UYGUNLUĞU

Birlikte çalışılacak işletmenin seçiminde en önemli etken işletmenin (örgütün) sahip olduğu özelliklerin beklentileri karşılama derecesidir (Engle, 1999: 11). Örneğin bir işletmenin yeterli büyüklüğe ve ihtiyacı olan varlıklara sahip olmadığı, pazara giriş engellerinin yüksek olduğu durumlarda işbirliği ilişkileri geliştirme yolunu seçtiği görülmektedir. Bu durumda ilişkiden beklediği kazançlar dolayısı ile ortak seçiminin karar aşamasında kullandığı kriterler olarak ön plana çıkacaktır. Yani bir işletme sahip olduğu varlıklar veya yetenekler gibi diğer bir işletmenin ihtiyacını karşılayacak kriterleri bünyesinde bulundurması sebebiyle seçilmiş olabilir.

İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurları onun “varlıkları”dır. Bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise “yeteneği”ni belirler (Ülgen ve Mirze, 2004:117). Patent hakkı, üstün AR-GE kabiliyeti, know how, dağıtım kanalı üzerindeki etkin konum, sunulan garantiler, eğitim ve satış sonrası destek hizmetleri, üretim ve yönetim kabiliyeti ve alanındaki uzmanlık işletmenin varlıkları ve yetenekleri olarak sayabileceğimiz kriterlerdir. Bu gibi etmenleri ile işletme diğer işletmelere kıyasla önemli üstünlükler sağlayabilir (Friedberg and Neuville, 1999: 72). Bu da işletmeler arasındaki ilişkilerin oluşturulması sürecinde seçimler üzerinde oldukça etkin bir unsurdur. Konusunda uzman bir işletme ile iş ilişkisi içine girmek tarafların hem kendi adlarına hem de iş birliği ile ilgili olarak daha etkin olmaları anlamında sürükleyici olacaktır. Yani bir işletmenin herhangi bir alandaki uzmanlığı işletmenin seçiminde tercih sebebi olmaktadır.

Aday **Tablo 2.1**'de belirlediğimiz birçok kriter açısından güven telkin ediyor olabilir. Ancak eğer işletmenin ilişkiye dair öne sürdüğü özel bir kriteri taşııyorsa işletmenin birincil talebini yerine getiremiyor olacaktır. Bu şartları işletmeye sağlayamayacak adaylar ilk etapta eleneceklerdir. Aşağıda işletmenin dikkat ettiği bu kriteri oluşturacak unsurlar özetlenmiştir.

### 2.1.1. Coğrafi Yakınlık

İşletmelerin seçiminde etkili olabilecek ilk önemli özellik işletmenin kuruluş yeridir. Bir yandan iktisadi anlamda sınırlar ortadan kalkarken bir diğer yandan zamanın ve hızın çok önem kazandığı bu koşullar altında işletmelerin faaliyet gösterdikleri yerler diğer işletmelerin seçim kararları açısından etkili olabilecektir (Engle, 1999: 24). Tedarikçi işletmenin söz konusu işletmeye yakın olması, dağıtımçı işletmenin ise pazara yakın olması tercih konusu olabilmektedir. Bu kriter bir başka kriter olan “zamanında teslim gücü”nün değerlendirilmesinde de etkin rol oynamaktadır. Tedarikçi işletme, odak işletmeye ne kadar yakınsa bu sürede o kadar azalacak ve seçim kararı adına pozitif bir etki yapacaktır. Dağıtımçı işletmelerin ise pazara yakın olması ile odak işletme pazara daha kolay ulaşabilir. Aynı kriter stratejik ittifaklar için de geçerlidir. Hatta birçok ittifak anlaşmasının oluşturulmasında temel unsur olarak göze çarpmaktadır (Gulati, 1998: 294).

### **2.1.2. Kapasite**

İşletmeler kuruldukları andan itibaren özellikle ölçek ekonomilerinden faydalanmak için kapasite planlamalarını doğru olarak yapmalıdırlar (Engle, 1999:227). Yapılan bu kapasite planlamalarının temelinde, optimum miktarda üretim düzeyini bunula da ürün/hizmet başına düşen maliyeti en aza indirme çabası vardır. Ancak işletmelerin kapasite planlamalarını yaparken dikkat etmeleri gereken bir nokta daha vardır. Bu da müşterilerinin istediği ürünleri/hizmetleri istediği miktarda istediği zaman temin etme koşuludur. Aslında uygulamada yapılan iş sözleşmelerinde bu konuyla ilgili bir maddeye her zaman rastlanmaz. Ancak üstü örtük bir şekilde işletmeler sözleşme yaptıkları zaman tedarikçisi konumunda oldukları diğer işletmelere ürünü temin etme garantisi vermektedirler. Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu piyasalarda kapasite esnekliğine sahip işletmeler daha avantajlı konumdadır (Doğan vd., 2003: 117). Çünkü kapasite esnekliğine sahip olmak işletmeleri olası talep dalgalanmalarına karşı en iyi koruyacak etken olarak görülmektedir. Bu nedenle bu koşul işletmenin talebe uygunluğunda en önemli noktalar arasındadır. Kapasitesi uygun olmayan işletmeler, seçim aşamasında elenme riskini de göz önüne almalıdırlar.

### **2.1.3. Kalite Sistemi ve Belgeleri, Garantiler**

İşletmeler ilişki içinde buldukları tüm diğer işletmelerden ilişki süreci boyunca belirli standartların sağlanması beklentisine sahiptirler (Friedberg and Neuville, 1999: 73). Bu

beklentilerin temelinde, işletmelerin belirsizlikten kaçınma arzuları yatmaktadır. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve karlılıklarını artırabilmek için çevre ile ve beraber iş yaptıkları diğer işletmeler ile ilgili olan belirsizlikleri en aza indirmek isterler. Bu sayede kendilerini geleceğe yönelik olarak daha fazla güvende hissederek ve planlamalarını daha kolay yaparlar. Alınan kalite belgeleri ve uygulanan belli başlı kalite sistemleri, işletmeleri belli standartları yakalama konusunda zorlamakta ve bu sayede diğer işletmelere karşı olan güvenilirliğini artırmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu kalite belgeleri bir nevi işletmelerin talebe uygunluğunu gösteren bir takım standartları sağladığını kendisiyle iş yapacak olan diğer işletmelere anlatmaktadır. Kalite ve garanti belgeleri ve uygulanan belli başlı kalite sistemleri sayesinde işletmeler, diğer işletmelere karşı standart bir ürün ya da hizmet sunduğunu ya da sürecini hep aynı standartları yerine getirecek şekilde gerçekleştirdiğini taahhüt eder.

Standartlaşma, bazı ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin ayrımında kullanılan ve üretilen ürünlerde, verilen hizmette ve uygulanan süreçlerde uyulması zorunlu olan sınırların, derecelerinin belirlenmesidir. Standart, çıktılarının veya süreçlerin kalitelerini, niteliklerini, özelliklerini belirleyen bir tanımlama listesidir. Standartlaştırma, belirli bir standarda göre, bir örneklik, beraberlik getirilmesini sağlar (Doğan vd., 2003: 119). İşletmeler sunacakları hizmet/ürün veya ilişkiye konu olan diğer tüm etmenlerle ilgili olarak sahip oldukları kalite belgeleri ve uzun dönemde sundukları garantiler ile istenilen talebe uygun olduklarını kanıtlamaktadırlar.

#### **2.1.4. Üretim ve Bilgi Teknolojileri**

İşletmelerin sahip olduğu bilgi ya da üretim teknolojileri de diğer işletmeler açısından çekici bulunabilmesini sağlayan bir unsurdur. Küreselleşmenin etkisiyle teknolojiler çabuk eskimekte veya dünyanın herhangi bir yerinde çıkan bir yenilik çabuk taklit edilebilmektedir. Ürünün özelliklerini etkilemesi nedeniyle üretim teknolojileri seçimi yapacak işletmenin dikkat ettiği bir unsurdur. Ancak daha da önemlisi işletmelerin sahip oldukları bilgi teknolojileridir. Teknolojik gelişmenin temelini oluşturan bilgiyi üretebilen, bilgiye erişebilen ve bilgiyi kullanabilen işletmeler, hızla gelişmekte ve izlenemez boyutta teknolojik değişimler yaşamaktadır. İşletmeler rekabet üstünlüğünde geride kalmamak adına anahtar kavram olan bilgi ve kullanımı için gerekli alt yapıyı sağlamalı ya da sağlamış bir işletme ile



işbirliğine gitmelidir. Çünkü bilgi ve bilgiye dayalı teknolojiler, müşteri memnuniyeti sağlamada işletmelerin en büyük gücünü oluşturmakta ve fark katan bir avantaj elde etmesini sağlamaktadır. Bu da yukarıda işaret ettiğimiz Ar-Ge yönetimine önem veren işletmeleri ön plana çıkarır. Dolayısıyla böyle bir güce sahip bir işletme ile ilişki içine girmek daha önce de bahsettiğimiz gibi seçim yapan işletme açısından da sürükleyici olacaktır. Bu alandaki değişim iş dünyasının bütün kurallarını baştan aşağı değiştirerek yeniden oluşmasına sebep olacak bir etkiye sahiptir (Ekinci, 2004: 28 ).

### **2.1.5. Satış Sonrası Destek ve Eğitim Hizmetleri**

İş ilişkilerinin başlatılması ve sürdürülmesi kararlarının alınmasında bir diğer önemli faktör de, işletmelerin müşterilerine satış sonrası sunduğu destekler ve hizmetlerdir. Bu hizmetlerin taşınması gereken özellikler arasında hız, nezaket, yeterlilik, bakım kolaylığı, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikâyetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk sayılabilir. Bunun yanında satış sonrası hizmetlerin müşteriye maliyetinin de düşük olması tercih nedenidir (Doğan vd., 2003: 119). Satış sonrası destek ve eğitim hizmetleri, günümüz koşullarında artık sunulan artı bir hizmet olarak değil, neredeyse zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler ürün/hizmet ilişkisine girdikleri işletmelerden, satış sonrası da o ürün/hizmetle ilgili destek ve eğitim beklemektedirler. Eğitim hizmetleri ve teknik destek olarak ikiye ayırabileceğimiz bu destek sistemleri, ilişkiye konu olan ürün/hizmetin etkin ve verimli kullanımına etki ettiği için, doğru olarak sağlanmadığında işletmeler tarafından maliyet olarak görülebilir. Bu nedenle işletmeler ilişki içine girdikleri diğer işletmelerin taleplere uygun olup olmadığını ölçerken, satış sonrası verilen destek ve eğitim hizmetlerini de ölçüt olarak alabilmektedir. Satış sonrası hizmetlerde yukarıda sayılan özelliklere sahip olan, kısacası kaliteyi yakalayan bir işletme sektörde rakibi olan diğer işletmelerin önüne geçmekte ve diğer işletmeler tarafından ilk tercih edilenler arasına girebilmektedir.

### **2.1.6. Nakliye Olanakları**

Bu unsur, bir işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesinden nihai tüketiciye teslim edilmesine kadar geçen sürede gerçekleşen faaliyetleri etkin bir şekilde yerine getirip getirmediğinin göstergesidir (Ülgen ve Mirze, 2004:123). Pek çok pazarda işletmelerin başarılı pazarlama faaliyetlerini sürdürebilmelerinde en büyük kısıt dağıtım kanallarıdır. Ürün/hizmetlerini müşterilerine taşımak, doğru olmayan

nakliye yöntemleriyle yapıldığı takdirde işletmelere maliyet yüklemektedir (Özen, 2001: 69). İşletmeler kaçınılmaz olarak ortaya çıkan bu maliyetleri ürün/hizmetlerine yansıtmakta, bu durumda işletmeleri iş ilişkisine girerken dezavantajlı konuma sokmaktadır. Ancak tam tersi bir durum olarak uygulanan doğru nakliye yöntemleri ise işletmelere birçok maliyet avantajı sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerle işletmelerin sahip olduğu ve ilişki içerisinde olduğu diğer işletmelere sunduğu nakliye olanakları iş ilişkisine girilirken öncelikli seçilme nedeni olup, işletmenin bu anlamda istenilen talebe uygun olduğunu gösterir.

## **2.2. İŞLETME ŞÖHRETİ**

Alan yazınında işletmeler arası ilişkilerin oluşması ve daimi olması üzerine yapılan çalışmalar güven üzerinde yoğunlaşmaktadır. İlişkiye gidilecek tarafların piyasada sahip oldukları imaja da güven seviyesini belirleyici bir kriter olarak bakılmaktadır. İşletmenin şöhreti işbirliği ilişkileri geliştirmeyi kolaylaştıran etkidir. Bir işletmenin şöhreti, onun hakkında piyasada sahip olunan genel kanı, işletmenin işi konusundaki tecrübesi ve finansal açıdan gösterdiği istikrar, güvenilirliği gibi unsurlar tarafından etkilenmektedir.

### **2.2.1. İşletme Ünü**

Bir işletmenin geçmişi, geçmişinde göstermiş olduğu tutumlar diğer ilişkilerinde yaşadığı problemler ya da olumlu gelişmeler ve bunların piyasada yaptığı yansımalar yani kısaca diğer işletmeler üzerinde çizdiği görüntü işletmenin ününü belirlemektedir. İşletmeler iş ilişkilerine girecekleri işletmeleri seçerken adaylar hakkında mutlaka piyasadaki bilgi toplamakta ve onların kötü ya da iyi ününü değerlendirmeye almaktadır. Referansları sağlam olan işletmeler her zaman için çalışılmak istenen işletmeler olmuştur. Zaten bir işletmenin sahip olduğu olumlu ün aynı zamanda onun için bağlayıcı bir nitelikte taşımaktadır (Aslan, 2005: 49). Çünkü işletmelerin, itibar kaybetmek istemeyecekleri için ilişkinin diğer tarafının herhangi bir zayıflığından faydalanamayacak olduklarına dair genel bir kanı vardır (Korczynski, 2003: 65). Burada güven ve olumlu ün (itibar, saygınlık) arasındaki ilişki oldukça açıktır.

### **2.2.2. Tecrübe**

Bir işletmenin tecrübesi (deneyimliliği) konusu işletme şöhretini dolayısıyla güven duygusunu olumlu yönde etkileyen bir unsurdur. Tecrübe (deneyimlilik, olgunluk, maturity)

basit bir şekilde işletmelerin iş hayatında geçirdikleri yılların sayısı olarak tanımlanabilir ve bu ayrıca o işletmenin istikrarının da bir göstergesi olarak algılanabilir (Engle, 1999: 25). Bu unsur işbirliğine gidilmesi halinde gerekli uyumun sağlanması, başarının yakalanması için kesin koşul değildir. Ancak işletmelerin ilk etapta birbiri üzerinde güven veren bir imaj çizmesini sağlayıcı bir koşuldur. Yani güven seviyesinin belirleyicilerindedir. Ayrıca tecrübenin uzmanlaşmayı da yanında getirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle işletmeler tecrübeli ortaklarla çalışmak isteyebilirler. Dolayısıyla tecrübe, işletmelerin seçimlerinin incelendiği bu çalışma için gözlemlenmesi gereken bir konudur.

### **2.2.3. Finansal Durum**

İşletme şöhretine ait bir diğer bileşen de işletmenin finansal durumudur. İşletmenin finansal durumu ilişkiye gittiği işletme açısından da bağlayıcı olması nedeniyle önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansal yapısı güçlü işletmeler daha çok güven telkin ederken finansal istikrarını oturtamamış işletmelere şüpheli bakılmaktadır. İşletmenin finansal bir sıkıntıya düşmesi ödeme koşulları, süreklilik gibi birçok diğer unsuru da etkileyebilmektedir (Engle, 1999: 26). Bazı durumlarda ise büyük ve güçlü işletmeler stratejileri gereği özellikle daha küçük, finansal açıdan yetersiz işletmeleri seçebilirler. Bu işletmelerin sahip oldukları bir özellik finansal anlamda desteklenmeleri halinde pazarda hızlı bir şekilde yükselmelerini sağlayabilir. Bu nedenle onların finansal açıdan güçsüz olmaları diğer işletme açısından bir fırsat olarak görülebilir. Böylece onların sahip oldukları varlık ya da yetenekten yararlanma imkânına sahip olarak, bu güçlü yönü kendi bünyelerine katmış olurlar (Dinçer, 2004: 129) Ancak bir işletmenin finansal durumu hakkında kesin bilgilere sahip olmak oldukça güçtür. Eğer işletme SPK'da işlem gören hisse senetlerine sahip ise mevcut durumunu gösteren muhasebe tabloları yayınlanmaktadır. Aksi halde ise bir işletmenin durumunu değerlendirebileceğimiz bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablosu gibi finansal raporlarına ulaşmak oldukça güçtür. Böyle durumlarda işletmenin iş yaptığı diğer işletmelerle geçmişte ya da hâlihazırda bir problem yaşayıp yaşamadığı hakkında bilgi toplamak yani işletmenin piyasada bu konuda hâkim şöhretini değerlendirerek bir karara gitmek gerekebilir

### **2.2.4. Güvenilirlik**

Güven, bir ilişkide taraflardan birinin kendi çıkarları doğrultusunda, diğer tarafın zararına yol açacak bir davranışta bulunmayacağı anlamına gelmektedir. Güvenilirlik kavramı da bu noktada ortaya çıkmakta, bu güvene layık olduğu düşünülen tarafa “güvenilir” denmektedir. Ekonomik işlemlerin gerçekleşebilmesi için taraflar biraraya geldiğinde ilişkinin her iki tarafı da risk taşımaktadır ve bu nedenle, güven tanımı, taraflardan birinin diğerinin zayıf ya da eksik yanlarından faydalanmayacağı, fırsatçı davranmayacağı inancı üzerine kurulur (Sargut, 2003: 98-99). İşletmeler arası ilişkiler açısından güven ve güvenilirlik kavramı metnin ilerleyen kısmında de geniş bir biçimde yer almaktadır. Ürün güvenilirliği ile ilgili bilgiler ise işletme performansı altında yer almaktadır.

### **2.3. İŞLETMELER ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Türkiye’de yapılan çalışmalar Türk ekonomisinde işletmeler arası işbirliği ilişkilerine gidebilmeyi kolaylaştıran “güven” kavramının, devletin yaratmış olduğu “sistem güveni” şeklinde değil de akrabalık, hemşehrilik, arkadaşlık, tanışıklık gibi daha somut ilişkilere dayalı “kişisel güven” ile açıklanabildiğini ortaya koymuştur (Özen ve Aslan, 2006: 131). Bu da Türk toplumunda işletmeler arası ilişkilerin oluşturulması sürecinde dışsal sosyal sermayenin yaygın olarak kullanıldığının bir göstergesidir. Aynı şekilde ilişkiye gidilecek işletmenin diğer işletmelerle olan ilişkileride seçim kararları üzerinde etkili olabilir. Örneğin işletme rakipleri ile de çalışan bir işletme ile çalışmak istemeyebilir. Ya da tam tersi bu tarz ilişkilere sahip işletmeleri tercih edebilir.

#### **2.3.1. Yönetimle Tanışıklık**

İşletmeler arası ilişkilerde, kişisel ilişkiler (arkadaşlık gibi) ve özellikle uzun süreli olarak birlikte çalışıyor, iş yapıyor olmanın getirdiği tanışıklık ilişkisi güven duyulmasını ve/veya duyulan güvenin artmasını sağlamaktadır (Granovetter, 1985). Yaparak öğrenmenin bir sonucu olarak, işletmeler birbirleriyle çalıştıkları süre uzadıkça ve aradaki işbirlikleri devam ettikçe birbirini tanımakta ve birbirleri hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bu şekilde gelişen ilişkilerde taraflar birbirini tanıdığı için birbirlerinden ne beklediklerinin daha anlaşılır, daha tahmin edilebilir olduğunu düşünmektedirler.

Bu anlamda tanışıklık, işletme açısından ilişkilerin rutinleşme, alışılmış olma derecesini göstermektedir (Aslan, 2005: 54). Buradaki tanışıklık, ilişkinin karşı tarafının işi yapıp

yapamayacağından bağımsız, sorun yaşanırca esneklik tanınacağı, kolaylıklar sağlanabileceği ve istismarın olmayacağına yönelik olumlu beklentilerden kaynaklanan bir güven oluşumuna neden olmaktadır. Dolayısı ile bu da seçim aşamasında adaylar arasında bu şekilde güvendiğimiz bir işletme varsa onu ön plana çıkarabilmektedir.

### **2.3.2. Yönetimle Akrabalık**

Türkiye’de toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi gibi baskın değerler nedeniyle, yabancıların yabancıya güvenmesini sağlayacak bir ortam oluşmamakta ve insanlar daha çok akrabalık, hemşehrilik gibi birincil bağlarla bağlı oldukları kişilere güvenmektedir (Özen ve Aslan, 2006:135). Burada, karşı tarafa zarar vermenin önündeki caydırıcı neden, aradaki bağın bozulmamasını sağlama isteğidir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin de seçimlerini yaparken yöneticisi ile aralarında böyle bir güven ilişkisi kurabildikleri işletmeleri tercih edebilecekleri düşünülebilir.

### **2.3.3. Rakip İşletmelerle Durumu**

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin en önemli özelliği çok değişken ve belirsiz bir görünüm arz etmesidir. İşletme yöneticileri için bugün en önemli meselelerden birisi bu değişkenlik ve belirsizliklerin kaynaklarının ne olduğunu anlamak ve bunlarla mücadele etmenin yollarını bulmak olmuştur. Dalgalı ve belirsiz çevre koşullarında işletmeler hayatta kalma ve karşılaştıkları problemleri çözerek rekabet avantajı yaratmalarının yanı sıra, rakipleri ile mücadele etme durumunda kalmışlardır. (Uzkurt, 2007: 18). Bu nedenle işletmeler ellerinden geldiği kadar bilginin güç olduğu bu piyasa koşullarında, kendisine rakip olan işletmelere bilgi vermek istemezler. Bu durum ilişki içinde buldukları diğer işletmeleri bu anlamda çok daha dikkatli seçmelerine neden olmaktadır. Sonuç işletmeler rakipleriyle çalışan işletmelerle ilişki içine girerken daha dikkatli davranıp, bazen de ilişkiye girmekten kaçınabilirler.

## **2.4. FİYAT/ÖDEME KOŞULLARI**

Günümüzde rekabet gücünü geliştirmede en önemli faktörlerden bir tanesi kalite/fiyat dengesini oluşturmaktır (yüksek kalite- düşük fiyat). Bir işletmenin fiyat bakımından rekabete

girebilmesinin en uygun ve güvenilir yolu ise maliyetlerini kontrol ederek etkinliğini arttırması olmaktadır. Bugün pek çok sektörde üretim biçimlerinde sık değişimler yaşanmaktadır. Büyük işletmeler tasarım ve üretim hazırlık aşamasında süre ve maliyetleri önemli ölçüde azaltmaktadır (Doğan vd., 2003: 119). Bu süreçte rekabet etmek isteyen işletmeler bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. İşletmelerin temel amaçları arasında üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerini azaltarak karlılığı arttırmak yer almaktadır. Bu nedenle işletmeler maliyetlerini en aza indirebilecek fiyatı kendilerine sunan uygun ödeme koşulları ile onları rahatlatılabilen tedarikçiler ve dağıtıcılar ile çalışmayı seçmektedir.

### **2.4.1. Fiyat**

Fiyat kısaca bir ürün veya hizmete karşılık ödenmeye razı olunan bedeldir. İşletmeler mal veya hizmet alım-satımı konusunda diğer işletmeler ile ilişkiye giderken düşük fiyatla mal satın alabildikleri ve yüksek fiyatla mal satabilecekleri işletmeleri tercih etme eğilimindedirler. Bu da işletmenin ana amaçlarından birinin düşük maliyet ile mal üretmek ve yüksek kar marjı ile ürettiği malları satabilmek istemesinden kaynaklanmaktadır. Seçim kriterleri içinde en eski ve en önemli kriterlerden biridir.

### **2.4.2. Ödeme Koşulları**

İşletmeler ödeme koşullarında kendilerine esnek davranabilecek taksitlendirme, erteleme gibi kolaylıklar sağlayabilecek tedarikçileri seçmek isterler. Bir diğer yandan da ödemelerini peşin olarak yapabilecek yani ödemelerde vade uzatımı talep etmeyecek pazarlamacılar diğer adaylar arasında ön plana çıkmaktadır. Kısaca işletme ödeme koşulları konusunda tedarikçileri ile müşterileri arasında tam olarak ters bir strateji ile seçim kararını almaktadır.

### **2.4.3. İşlem Maliyeti**

Bir işbirliği ilişkisinde işletmeler arasında oluşturulacak iletişim ve bilgi ağları işbirliğinin ekonomikliği açısından oldukça önemlidir ( teklif, anlaşma ve sipariş gibi işletmeler arası yazışmalar). Bu nedenle işletmeler işbirliği ilişkilerine giderken ilişki başlangıcında, işbirliği süresince yapmaları gereken yazışmaları ve bunların onlara getireceği maliyetleri de göz önünde bulundurmaları durumundadırlar. İşletmeler bu bilgi ağları için katlanacakları maliyetleri en aza indirmek isterler (Akış, 2007:481). Bu anlamda işletmelerin ilişkileri

süresince katlanacak olduğu ve karşısına çıkmasını beklediği işlem maliyetleri arasındaki uyum da seçim kararını etkileyebilecektir. Bazı durumlarda bu tür yazışmalar göz ardı edilebilmektedir. Yazışmaların göz ardı edildiği bu tür ilişkilerde güven unsurunun daha çok ön plana çıktığı görülmektedir (Özen, 2006:135). Yani alan yazınında güvenin işlem maliyeti ile ters orantılı olarak etki gösterdiği fikri hakimdir.

## **2.5. İŞLETME PERFORMANSI**

Performans iş faaliyetlerinin niteliksel ve niceliksel sonucu olarak tanımlanmaktadır (Halis, 2007: 48). Bir diğer tanımda ise performans, belirlenen amacın veya yapılacak işin yeterlilik düzeyi olarak da belirtilmektedir (aynı kaynakta). İşletmelerin başarısı ve sürekliliği iş performanslarına bağlıdır. Birlikte çalışan işletmenin performansı da işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle çalışılan işletme ile olan mevcut ilişkinin sürdürülmesi (yenilenmesi) veya bırakılması kararı için en önemli etkenlerden biri işletmenin o zamana kadar göstermiş olduğu performanstır. Beklenen performansı karşılayamayan işletme ile oluşturulan anlaşma yeniden gözden geçirilir. Performansı oluşturan unsurlar aşağıda özetlenmektedir.

### **2.5.1. Ürün Kalitesi**

İlişkiye konu olan ürün veya hizmetin kalitesi işletme performansının en belirgin bileşenidir. Çünkü rekabetin üst seviyelerde olduğu günümüzde işletmeler kaliteli mal ve hizmetlerin çeşitliliği konusunda tüketicilerin artan taleplerine hızlı bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. Bu da ancak tedarikçilerinin de ürün veya hizmetlerine aynı özeni göstermeleri ile mümkün olacaktır. Bir hizmetin kalitesi tüketici ile bulunduğu anda belli olurken somut bir ürünün kalitesinin önceden kontrol edilebilme gibi bir ihtimali vardır. Bu nedenle hizmet kalitesini kontrol edebilmek oldukça güçtür, işletmenin bu alandaki güvenilirliğinin işletme şöhreti altında yer alması daha uygundur. Bu kriter altında ise daha çok somut ürüne ait olan kalite anlayışı yer alacaktır.

Güvenilirlik, ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getiremediğinin bir ölçüsüdür (Doğan, 2000: 31). Bu ölçünün belirlenmesinde ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. ölçütler

geçerlidir. Özellikle bakım onarım maliyetlerinin yüksek olduğu ve bakım sürelerinin ürün kullanımını büyük ölçüde aksatacağı durumlarda güvenilirlik daha da önem kazanmaktadır. Sunulan ürünün güvenilir olması, yani diğer bir deyişle arıza gösterme sürelerinin uzun olması işletmeler açısından bir tercih nedeni oluşturacaktır (Doğan vd., 2003: 119). Bu durumda ürün kalitesi yüksek olan işletmelerin rakipleri karşısında seçilme şansının daha yüksek olması kaçınılmazdır.

### **2.5.2. Zamanında Teslim Gücü**

Bu etkenin bir diğer bileşeni ise ürünün zamanında teslimidir. Sipariş edilen ürünün en kısa zamanda ve geciktirilmeden teslim edilmesi hızlı bir rekabetin yaşandığı günümüz piyasaları için oldukça önemli bir unsur olmaktadır. İşletme karşı tarafa ürünü teslim edeceğini beklediği tarihi ya da tarih aralığını verir. Eğer seçime aday işletme bu süreler içinde ürünü yetiştirmekle ilgili sıkıntıya düşücekse iş ilişkisi en başından sekteye uğramış olacaktır.

### **2.5.3. Hızlı Davranabilme Yeteneği ve Esneklik**

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürdürmek isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha hızlı ve daha esnek davranabilmeleri gerekmektedir (Doğan vd, 2003: 120). Esneklik, çevresel belirsizliklerle yakından ilgilidir. Örgütsel esneklik farklı çevresel belirsizliklere karşılık verebildiği ölçüde başarılı olacaktır. Rekabet ortamında, üretim yapısının esnek olması, değişen piyasaya koşullarına uyum sağlamada üstünlük kazandıran bir unsurdur. Bu nedenle, üretim yapılarında gerekli uyarlamaları yapabilen firmaları avantajlı konuma getirmektedir (Cheng vd., 1997). Değişen teknolojinin yarattığı, üretimde esneklik ve buna bağlı olarak piyasa koşullarına hızla cevap verebilme yeteneği, küçük ve orta boy firmaların diğer büyük firmalar karşısındaki en büyük silahlarından biridir. Bu nedenle işletmeler diğer işletmelerle ilişkiye girerken veya ilişkiye girmeden önce kendilerine rekabet avantajı kazandırabilecek hızlı ve esnek davranabilen işletmeleri tercih etmek isterler. Günümüzde artık işletmeler sadece tek başlarına değil, ilişki içinde buldukları tüm firmalarla beraber uyumlu bir biçimde hareket ederek, bu sayede rekabet üstünlüğü kazanabilmektedirler. Tüm bu nedenlerden dolayı, işletmelerin diğer firmalarla ilişkiye girerken veya ilişkilerini sürdürürken dikkat ettikleri önemli noktalar arasında hızlı davranabilme yeteneği ile esnek olması yer almaktadır.



#### **2.5.4. Alternatifsizlik**

İşletmelerin seçim kararlarını oluştururken en önemli kriterlerden biri de birden fazla adayın var olup olmadığıdır. Eğer ilişki konusu işletmenin seçim yapacağı adayları sınırlıyorsa bu işletmenin seçiminde istediği gibi bir değerlendirme yapmasını engelleyecektir. Çünkü bu sefer diğer işletmenin pazarlık gücü artacak ve kriterleri oluşturup talep edecek olan işletme o olacaktır. İşletmeler örgütsel alanda güç kazanmak isteyecekleri için böyle ilişkilerden kaçınma yolunu seçeceklerdir.

#### **2.5.5. Doğru Faturalandırma**

İşletmelerin ilişki içine girecekleri işletmeleri seçerken temelde ekonomik davranmaya çalıştıkları varsayımıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek isteyecekleri sonucuna varabilir. Bu nedendir ki, işletme yöneticileri faturalandırma hatalarından doğacak işlem maliyetlerini en aza indirmek isteyeceklerdir. Bunun yanında faturalandırmalarda yapılan hatalar sadece işlem maliyetlerini artırmakla kalmayacak, alternatif maliyet olarak süreçteki diğer başka işlerin de aksamasına neden olabilecektir. Faturalandırma sistemleri iyi çalışmayan ve stok takiplerini uygun teknolojilerle izleyemeyen işletmeler diğer işletmeler tarafından tercih edilmeyecektir.

#### **2.5.6. Sipariş Çevrim Zamanı**

Üretim zamanlarının rakiplere göre kısa olması işletmelerin talep dalgalanmaları karşısında daha rahat hareket etmesini sağlayan bir faktördür. Böylece bir işletme ani talep artışları karşısında üretim miktarını arttırabilecek ya da tam tersi bir durumda, ani talep düşüşlerinde elinde aşırı nihai ürün stoku biriktirmeyecek şekilde üretimini yavaşlatabilecek esnekliğe sahip olabilecektir (Doğan vd., 2003: 121). Rekabet ortamında kendisine böyle bir esneklik sağlayabilecek bir özellik elbette işletmelerin tedarikçilerinden de beklediği bir özelliktir. Rakiplerinden daha hızlı üretim zamanlarına sahip işletmeler, işletmenin gücünü artıracığı için seçim aşamasında ön plana çıkacaklardır.

### 2.5.7. Ürün ve Hizmetin Sürekliliği

Günümüzde işletmeler belirsizlik ortamında varlıklarını koruyabilmek ve devam ettirebilmek için sürekli bir çaba sergilemektedirler. Dolayısı ile iş yaptıkları işletmelerden de aynı özeni görmek isterler. Aksi halde herhangi bir krizde işletmenin kaynak temininin sekteye uğrayabileceğini bilmesi önünü görmesini engelleyici bir etken olarak sürekli karşısına çıkacaktır.

Bu nedenle işletme talep ettiği ürünü sürekli bir şekilde kendisine sunulabileceğini bildiği işletmeleri tercih edecektir.

## 2.6. İŞLETMENİN İŞ GÖRME TARZI

İşletmenin iş görme tarzını oluşturan unsurlar daha çok halen iş ilişkisi içinde bulunan işletmeler arasında uyumun yakalanması ile ortaya çıktığı için mevcut ilişkinin sürdürülüp sürdürülmeme kararında etkili olmaktadır. İşletmeler birbirlerinin dikkat ettiği tüm diğer kriterleri karşılasalar dahi iş görme tarzları, tavırları ya da işletme kültürleri arasında bir uyumsuzluk yaşanıyor olabilir. Amaç ve değer benzerliği ittifakın sürdürülebilirliği açısından aranması gereken bir kıstastır (Engle, 1999: 11). Bu anlamdaki uyum, işletmeleri rekabet avantajını sağlayarak uygun bir strateji ile sinerji yaratmak koşuluyla başarıya götürür (Andrew and Sommers, 1998: 17). İşletmeler daha çok kültürleri kendilerine benzer yapıda olan işletmeleri tercih ederek sinerjilerini artırabilirler.

### 2.6.1. Bilgi Paylaşımı

Aynı şekilde ilişkiye gidilen işletmenin bilgi paylaşımına yatkınlığı da önemli bir kriterdir. Bu unsur işletmeler için karşılıklı bir fayda ile oldukça önemli bir avantaj yakalanmasını sağlayabilirken, bir o kadar da büyük bir tehlike arz etmektedir (Bleeke and Ernst, 1995: 97–105). Başlangıçta rekabet avantajı kazanmak amacıyla gerçekleştirilen böyle bir girişim, yönetim kontrolünün veya işletmenin ayırt edici teknolojisinin, bütünüyle karşı tarafa kaptırılmasına kadar varabilecek beklenmedik sonuçlara yol açabilir (Koçel, 1998: 97). Bu nedenle bu özellik taraflarca karşılıklı olarak mevcut olması istenen, ancak aynı zamanda dikkat edilmesi gereken bir özelliktir. Bu özellikte yine işletmelerin birbirlerine duydukları güven ile doğru orantılı olarak ilerlemektedir. İlişkinin ilk zamanlarında işletmeler bu konuda

daha katı davranırken, ilişkinin ilerlemesi ile bilgi paylaşımına olan yatkınlıkları artmaktadır. Bilgi paylaşımı mevcut ilişkilerin sürdürülüp sürdürülmemesi kararında özellikle dikkat çeken bir unsur olarak ortaya çıkabilir.

### **2.6.2. İşletme Kültürü**

Kurum kültürü, işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili bir kurumdaki temel inanışlar, varsayımlar, normlar, değerler, davranış kalıpları, işin ve işyerinin tasarımı ile ilgili şeyleri belirleyen, böylece işletmeyi tümü ile çevreleyen şemsiyedir (Ergün, 2007: 267). Başka bir ifade ile işletmelerin kültürü, insanların işletmede normları anlayarak nasıl davranması ve hareket etmesi gerektiğine yardımcı olan paylaşılan değerler ve inançlar kalıbıdır. İşletmelerin kültürleri arasındaki uyum ya da uyumsuzluk, işbirliği performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Özellikle günümüzde işbirliğine giden işletmelerin tamamen farklı toplumların kültürlerini taşıması bile muhtemeldir. İşletmenin ilişkilerinde, içinde bulunduğu toplumun genel yapısı ve kültürünün de etkisinde olduğu düşünülürse, kurum kültürü oldukça önemli bir seçim kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.6.3. Tavırlar**

Nasıl hepimizi benzersiz kılan davranışlarımız, inançlarımız, amaçlarımız ve huylarımız varsa, bir işletmenin de zamanla kendisine has özellikleri oluşur. İşletme çalışanları zamanla benzer tavırlar sergilemekte, bu da bir önceki kriter olan kültür kriterinin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Nasıl işletmeler arasında kültür uyumunun yakalanması performans üzerinde olumlu bir etki yapıyorsa, işletme çalışanlarının kazanmış olduğu tavırlar da diğer işletme için anlaşılabilir ya da katlanılmaz boyutta olmamalıdır. Aksi takdirde performans düşmekte ve rekabet üstünlüklerini kaybetmektedirler. Beraber iş yapan işletmeler arasındaki uyum, sinerjinin yaratılarak daha verimli bir çalışmanın olmasına neden olacaktır.

## **2.7. İŞLETMELERARASI GÜVEN**

Klasik organizasyon anlayışında iletişim kanalları biçimsel (formel) bir şekilde belirlenmekte ve işlemektedir. Yani bu tür organizasyonlarda hiyerarşik bir yapılanma gözlenmektedir. Ancak hiçbir yapılanmanın sadece biçimsel kanalların işlemesiyle hayatını

sürdürmesi de mümkün değildir. Zaten hiyerarşinin getirdiği güç ile her zaman başarının kesin olarak kazanılacağı da söylenemez. Günümüzde giderek klasik organizasyon anlayışı ortadan kalkmaktadır. İşletmeler şiddetli rekabet ortamında tutunabilmek ve değişen koşullara yanıt geliştirebilmek için kendi aralarında iş birliği ilişkilerine gitmektedir. Hatta bu durumun bir sonucu olarak organizasyon yapıları da bu değişime uygun olarak farklılaşmakta, giderek ağ düzeneği şeklinde yapılanmış organizasyonlar gündeme gelmektedir. En genel tanımıyla ağ düzeneği belirli bir sosyal ilişkiler sistemiyle birbirine bağlı yığınlardır (Bekaroğlu, 2002: 35). Bu tür yapılanmalarda ise biçimsel olmayan iletişim ağırlık kazanmakta ve ilişkilerin oluşturulmasından sürdürülmesi ve sonlandırılmasına kadar tüm aşamalarda karşılıklı güven anlayışı kendini göstermektedir. Çalışmamızın temelini oluşturan işletmeler arası ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi süreçlerinde yöneticilerin seçim tercihlerini oluşturmalarını sağlayan unsurların tümü aynı zamanda karşılıklı güven kavramının hazırlayıcıları ya da sonuçları arasındadır. Tüm bu unsurlar ilişkiye gidecek tarafların birbirleri üzerinde yarattığı güvenilirliğin bir bileşenidir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde güven kavramı ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

Güven kavramı mikro ve makro boyutlarda farklı konulara ışık tutmak adına farklı alanlardaki çalışmalarda ele alınmaktadır. Organizasyonların başarısında giderek önem kazanan ve bu alandaki çalışmalarda da sıkça ele alınan güven (Küskü, 1999: 135):

- Doğrudan örgütler arası ilişkiler açısından
- Kişilerin müşterilerin örgütlerle olan ilişkileri açısından
- Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından incelenmiştir.

Bu çalışmada ise güven kavramının işletmeler arası ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi sürecindeki etkisi üzerinde durulacaktır.

### **2.7.1. Güven Kavramı**

Alan yazını incelendiğinde araştırmacıların güven kavramını farklı temellere oturttuğu görülmektedir. İktisatçılar ve sosyologlar güven kavramının temeli konusunda ayrılırlar. Bu ayrılığın bir sonucu olarak da güven kavramının farklı tanımlamaları oluşur.

İktisatçılar güveni alış veriş ilişkisi içindeki bir tarafın, diğer tarafın onun zayıflığını istismar etmeyeceğine dair olan inancı şeklinde tanımlarlar (Korczynski, 2003: 64). Bu tanım zayıflık ve risk olgusunu içinde taşımaktadır. Riskin gerçekleşmesi yani güvenin kırılması durumunda kısa dönemde bir çıkar sağlansa da uzun dönemde bu karar (istismar etme) kaybettirici olacaktır. Çünkü bu karar tarafa itibar kaybettirecek ileriki bir zamanda yeni bir alışveriş ilişkisi oluşturma sürecinde olumsuz bir şekilde karşısına çıkacaktır. Aksi düşünüldüğünde güven zedelenmezse taraflar itibar kazanacaktır. Bu, tarafa güvenilirlik özelliğini de yükleyecektir. Güvenilirlik tanımı buradan gelmektedir: Bir mübadelede taraflardan biri diğerlerinin güvenine layık olduğu zaman güvenilirdir (Korczynski, 2003: 65). Bu teşvik edici bir durumdur. İstismar etmemek bunun gibi birtakım teşvik ve cezalara bağlıdır.

Sosyologlar için güven, karşı tarafın iyi niyetinden ve/veya yeterliliğinden emin olma durumudur. Bu tanımda güven kişisel ilişkilerin bir sonucu olmaktadır. İlişkinin karşı tarafı ile arkadaşlık, dostluk, akrabalık, hemşehrilik gibi unsurlar nedeniyle oluşmuş bir bağ vardır (Aslan, 2005: 49). Dolayısı ile bu bakış açısında yaptırımlar daha kişiseldir. Eğer taraflardan biri aradaki güveni zedeleyecek bir davranışta bulunursa, söz konusu iş ilişkisinin de ötesinde arkadaşlığının, dostluğunun zedelenmesine yol açacaktır. Buradaki yaptırım duygusal bağı kaybetme riskidir.

Kramer (1999: 21) kendisinden önce güven ile ilgili yapılmış çalışmalardan oluşan alan yazını üzerinde derinlemesine bir inceleme yapmış bunun sonucunda da güveni psikolojik durum (psychological state) ve seçim davranışı (choice behavior) olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Tablo 1'deki tanımların birçoğu psikolojik durum kategorisine girmektedir. Bu kategoride güven, zayıflık, risk ve belirsizlik unsurlarını içinde barındıran kişisel seviyede bir yapı olarak ele alınır. Tablodaki 3. (Cummings & Bromiley, 1996) ve 5. (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) tanımlar bu unsurları içinde taşımaktadır. Bu tanımlarda dikkati çeken bir başka özellikte güvenen kişinin psikolojik durumu hakkında fikir yürütmemizi sağlayan inanç (belief) ve isteklilik (willingness) kelimelerinin kullanılarak güven ile bu unsurlar arasında özel bir ilişki kuruluyor olmasıdır. Güvenen kişi inanmaya istekli bir tutum sergilemektedir. Bu kategoriye giren bazı tanımlarda da güvenen kişinin diğerleri hakkındaki genel beklentisi üzerinde durulmaktadır. Tablodaki 1. (Rotter, 1947) ve 7. (Hogen, et all,

1998) tanımlar da güvenenin diğerlerine dair beklentileri üzerine kurulmuştur. Olumlu beklentiler güveni, olumsuz beklentiler ise güvensizliği getirmektedir.

**Tablo 2.2'**de güvenin bu konuda çalışan araştırmacılarca zaman içinde hangi şekillerde ele alınarak, güven ile ilgili nasıl tanımlamalara gidildiği görülmektedir.

### **Tablo 2.2. Güvenin Kullanılan Genel Tanımları**

1. Kişilerarası güven bir kişi ya da grubun diğer bir kişi ya da grubun sözüne, vaadine ya da sözlü veya yazılı ifadesine dayanarak hareket edebileceğine dair beklentisi şeklinde tanımlanabilir.

Rotter, 1967

2. "... güven (ya da simetrik biçimde güvensizlik) bir eyleyenin başka bir eyleyenin ya da eyleyen grubunun belli bir eylemi, böyle bir eylemi kendisi izleme şansı bulmadan önce ( ya da onu herhangi bir zamanda izleyebilme kapasitesinden bağımsız olarak) ve kendi eylemini etkileme bağlamında, yerine getireceğine ilişkin değerlendirmesine atfettiği öznel olasılığın belli bir düzeyidir.

-Gambetta , 1988

3. Güven, bir bireyin ya da bireyler topluluğunun diğer bir birey ya da grubun, a) açık ya da örtük olarak yapılmış herhangi bir vaadine uygun olarak hareket etmek için iyi niyetli bir çaba gösterdiğine, b) bu vaadlerin öncesinde yer alan müzakerelerde dürüst davrandığına ve c) fırsat yakaladığında dahi karşı taraftan aşırı yararlanma yoluna gitmediğine ilişkin ortak inanç olarak tarif edilecektir.

- Cummings ve Bromiley, 1996

4. Güven, bir kişi, grup ya da firmanın başka bir kişi, grup veya firmanın ortak bir çaba ya da ekonomik alışveriş içinde bulunulan tüm diğer tarafların hak ve çıkarlarını tanıyacağına ve koruyacağına ilişkin gönüllü olarak kabul edilmiş göreve dayanarak hareket etmesidir.

-Hosmer, 1995

5. " Bir tarafın diğer bir tarafın eylemlerinin sonuçlarından etkilenmeye, diğer tarafın güven duyan için önemli bir eylemi karşısındakinin izleme ya da kontrol etme yeteneğinden bağımsız olarak yerine getireceği beklentisine dayanarak gönüllü olması." (Yazarlar bu tanımın Gambetta'nın 1988 tanımına, savunmasızlık (vulnerability) kavramının eklenmesi ile benzediğine işaret ediyorlar.)

- Mayer, Davis ve Schoorman, 1995

6. “sözleşme davranışı terimleriyle, güven ‘müzakerelerin ne kadar adil olduğunu ve verilen sözlerin tutulduğunu’ (Anderson ve Narus, 1990) ve bir tarafın diğer tarafın gelecekte girişeceği eylemlerle gerekliliklerinin yerine getirileceğine ilişkin inancını yansıtır (Anderson ve Weitz, 1989).

- Zheer & Venkatraman, 1995

7. “...güven başka birinin sözüne dayanılabileceğine ilişkin beklenti ve öngörülemez koşullarda diğerinin güven duyan kişiyle işbirliği ruhu içinde davranacağına ilişkin inançtır”.

- Hgen ve Choe, 1998

**Kaynak: Nafei, 2003: 26**

Diğer kategori olan seçim davranışı (choice behavior) ise güvenin davranışlara nasıl yansıdığını gösterir. Bu kategoride rasyonel seçimle güven duyulması ve ilişkisel güven hakkında birçok ayrıma gidilmektedir. Rasyonel seçim teorisi incelendiğinde beklentilerin birtakım değerlendirmeler ve rasyonel yaklaşımlar sonucunda oluştuğu görülür. Güvenen kişi niyetler, kabiliyetler, sonuçlar ve bunların bazı kombinasyonları hakkında değerlendirmeler yaparak tahminde bulunur. İhtimaller üzerine odaklanan bu durumu da **Tablo 2.2**'de yer alan 2. ( Gambetta, 1988) tanım karşılar niteliktedir.

Tabloda Kramer’ın ilişkisel güven olarak kategorilendirdiği yaklaşımda ise, Granovetter (1985) gibi sosyologların bakış açısı yer almaktadır. Granovetter’in tanımlarında güven kritik bir unsurdur ve içerilmiş (yerleşik, embedded) ilişkilerin bir sonucudur. Tablodaki 4. (Hosmer,1995), 5. (Mayer et all,1995) ve 6. (Zaheer&Venkatraman,1995) tanımlar ilişkisel güveni farklı taraflarından ele almaktadır (Kramer, 1999: 26).

Tarih içinde güven hakkındaki çalışmalar ve bu çalışmalar sonucu oluşan tanımlamalar bu şekilde bir gelişme ve değişme göstermektedir.

### 2.7.2. İşletmeler Arası İlişkiler Üzerindeki Rolü

Alan yazını incelendiğinde son yıllarda güven üzerine yapılan araştırmaların arttığı görülmektedir. Bu ilginin nedenlerinden biri de, güvenin günümüz ekonomik koşullarının kaçınılmaz hale getirdiği işbirliğinin hazırlayıcılarından olmasıdır (Korczyński, 2003: 61). Güven kavramı, ekonomilerin küreselleşmesiyle ilgili olduğu kadar, ekonomilerin çalkantılı bir yapıya sahip olup olmamasıyla da ilgili olarak önemli bir konuma gelmektedir, çünkü belirsizlik durumunda güvenin işbirliği yaratma işlevi daha dikkat çekici bir hal almaktadır (Korczyński, 2003: 71).

Güvenin işletmeleri işbirliğine hazırlamasının yanında, işletmeler arası ilişkiler konusundaki bir diğer önemli rolü de bu ilişkilerin çıktıları üzerindeki etkisidir. Yapılan çalışmalarda işletmeler arası güven ile işletmelerin performansları arasında, dikkate değer doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir (Bekaroğlu, 2002: 84). Örneğin Sanayi Bölgelerinde Güven, Bilgi Paylaşımı, Yenilikçilik ve Performans İlişkisi üzerine Ankara Mobilyacılar Sitesinde yapılan bir çalışmada görülmektedir ki (Şengün, 2007: 478):

- İşletmeler arası güven arttıkça bilgi paylaşımı artar.
- Bilgi paylaşımı arttıkça yenilik artar.
- Yenilikçilik arttıkça işletme performansı artar.

Bir diğer çalışmada da, aynı şekilde, güvenin bilgi paylaşımını teşvik edici özelliği üzerinde durulmaktadır (Aslan, 2005: 48). Bu çalışmada da günümüzde piyasaların karmaşık yapılar olmasının ortaya çıkardığı belirsizlik ve olası riskler nedeniyle tarafların ilişkiye başlarken, ilişkinin konusu ile ilgili bilgi sahibi olmak isteyecekleri öngörülmekte ve bu durumda açık ya da örtük, az ya da çok bilgi paylaşımının mutlaka olacağı savunulmaktadır. Ancak, işletmelerin davranış tiyolojileri, bilgiye ulaşma yöntemleri, bilgi paylaşımına açıklıkları ve alışveriş ilişkisi süresince aktarılan bilginin niteliği ve niceliği farklılık gösterecektir. Bilgi, bürokrasi ve pazar tiyolojilerinde fiyatlar, finansal raporlar şeklinde, soyutlanmış ve şifrelenmiş olarak taraflar arasında paylaşımına açılır. Bu yolla bilgi paylaşımı taraflar arasında yüz yüze ilişkiler geliştirilmesini, bağlılığın oluşmasını gerektirmez (Korczynski, 2003: 67). Dolayısıyla güven de bu tarz ekonomik ilişkiler içinde önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaz. İlişkilerin yürütülmesinde sözleşmeler önemli bir iletişim aracı olarak varlık gösterir. Ancak, Sargut'un da (2003: 99) belirttiği gibi, "bilişsel yetersizlik nedeniyle insanların tüm olasılıkları karşılayan eksiksiz sözleşmeler yapabilmeleri olanaksızdır". Sözleşmeler, riskleri ortadan kaldırmamakta, yalnızca öngörülebilir riskler için çözüm olanağı sunmaktadır. Bu nedenle, sözleşmelerin varlığında bile, ilişkinin karşı tarafın seçimi ve belirli bir işin tamamlanması konusunda o ilişkinin sonuçlandırılacağına dair bir iyimser beklentinin olduğu düşünülebilir. Yani son derece sıkı sözleşmelerin olması halinde bile güven kavramı aranmakta ve tarafların bilgi paylaşımını arttırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.



Tüm bunlar göstermektedir ki, taraflar arasındaki güven, işletmelerin işbirliği ilişkisinin başlama nedeni olabileceği gibi, uzun süreli ilişkiler içinde gelişerek taraflar arasındaki “işbirliğinin bir yan ürünü” de (Korczyński, 2003: 73) olabilir ve işbirliği performansına olan olumlu etkisiyle seçim kararlarını hazırlayan unsurların tümüyle ilişkilendirilebilir. Çünkü karşılık beklemeden ve gönüllü olarak gösterilen ekstra çabalar ve özen tarafların birbirine duyduğu güveni pekiştirmektedir (Uzzi, 1997: 43).

## **BÖLÜM 3**

### **ANTALYA İLİ MOBİLYA İMALAT KOBİ'LERİ BAĞLAMINDA KONUNUN ARAŞTIRILMASI**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

##### **3.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı KOBİ'lerin diğer işletmeler ile olan ilişkilerini oluşturmaları ve sürdürmeleri sürecinde ilişkiye taraf diğer işletmeye yönelik seçim kriterlerini belirlemektir. Alan yazınında işletmelerin ilişkiye girme sürecinde sahip oldukları özelliklerden hangilerinin diğer bir işletme için önemli bir seçim kriteri olduğuna dair kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Bu konuya daha çok uluslararası işletmecilik yazınında çokuluslu işletmelerin yabancı piyasalara açılmaları sürecinde, yerel işletmeler ile kurdukları ortaklıklar bağlamında değinilmektedir. Bunun haricinde ağ düzeneği organizasyon yapılarını ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımını inceleyen çalışmalarda, tüm kriterler olmamakla birlikte bazı önemli kriterlere değinilmektedir.

- Bu çalışma ile ilk olarak KOBİ'lerin diğer işletmelerle ilişki içinde oldukları hizmet/sözleşme türleri belirlenmek istenmektedir. İşletmelerin sürdürmekte olduğu ilişki türlerine ait bulgular seçim kararları üzerinde bir kısıt ya da özgürlük yaratıyor olabilir, sözleşmenin türüne bağlı olarak bazı kriterler önemini yitiriyorken bazı kriterlere yapılan vurgu artabilir. Bu açıdan bu bölümde toplanan

bulgular ana sorunsalımız olan seçim kararlarına etkisi ile paralel olarak değerlendirilebilecektir.

- İlişkiye konu hizmet/sözleşmenin temin edilebileceği işletme sayısının piyasada ne oranda olduğu ve işletmeler tarafından bu oranın ne kadarı ile ilişkiye gidildiği de aranan cevaplar arasındadır. Böylece işletmelerin ne oranda alternatiflere sahip olduğu ve bu durumu ne şekilde değerlendirdiği öğrenilecektir.
- Kurulan ilişkilerin geçmişi/süreside bu çalışmada sorgulanmak istenmektedir, böylece işletme ilişkilerinin ne oranda yerleşik olduğu işletmelerin faaliyet süreleri göz önünde bulundurularak değerlendirilebilecektir.
- Sözleşmenin sürdürülmek istenip istenmediği de işletmelerin ilişkilerini sürdürmeleri aşamasında ne gibi kriterleri önemseydiğini anlamak amacıyla öğrenilmek istenilmektedir.
- Çalışmanın temel amacı ise işletmeler arası ilişkilerde işletmelerin seçim kararlarını oluşturmalarını sağlayan temel ölçütlerin neler olduğunun anlaşılmasıdır. Kriterler ve faktörler bir bütün olarak sunulmuş, araştırma sürecinde işletmelerin seçim kararlarında bu kriterlerden hangilerinin ön plana çıktığı bilgisine ulaşılmaya çalışılmıştır.
- Çalışma bitiminde oluşturulan faktörlerden ekonomik faktörlerin mi yoksa sosyal faktörlerin mi daha çok önem verilen seçim kriterlerine sahip olduğunun anlaşılacağı düşünülmektedir. Böylece işletmelerin seçimlerini rasyonel bir biçimde yapıp yapmadığı anlaşılacak olacaktır. Tüm bu amaçlar doğrultusunda elde edilen bulgular ile çalışmanın ileriki araştırmalar için temel olması istenmektedir.

### 3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın, ana kütlesi olarak Antalya’da mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’ler seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak geliştirilen soru formunun Antalya Akdeniz

Sanayi Sitesinde faaliyette bulunan işletmelere uygulanması kararlaştırılmıştır. Sanayi sitesindeki mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısı 195'tir. Bu işletmeler kendi arasında Akdeniz Sanayi Yönetimi tarafından büyüklüklerine göre iki gruba ayrılmıştır. Birinci tip mobilya işletmeleri iş yeri büyüklüğü 207 m<sup>2</sup>'ye kadar olan işletmeleri, ikinci tip mobilya işletmeleri ise 207 m<sup>2</sup> ve üstü olanları kapsamaktadır. Birinci tip mobilya imalatı işletmesi sayısı 28, ikinci tip mobilya işletmesi sayısı ise 167'dir. Araştırmanın soru formu ikinci tip mobilya işletmelerine uygulanmış, benzer çalışmalar incelenerek ana kütleyi yeterli düzeyde temsil edebilecek uygun örneklem genişliğinin en az 50 işletme olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında 50 işletmeden daha fazla sayıda işletmeye ulaşılması amaçlanmış ancak işletme yöneticilerinin iş yoğunlukları nedeni ile zaman ayırmaktan kaçınması sonucu örneklem sayısı 51 işletme ile sınırlı kalmıştır. Sanayi sitesi ile ilgili olarak bilgi toplamak için görüşülen Akdeniz Sanayi Sitesi yöneticisinin yönlendirmesi ile rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen işletme yöneticileri ile yüz yüze anket yapılmıştır. Yapılan anketler sonucu elde edilen veriler Sosyal Bilimler araştırmalarının analizinde kullanılan SPSS for Windows paket programının 11.0 versiyonu ile analiz edilmiştir.

### **3.1.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci**

Veri toplama süreci kapsamında, kullanılacak anket sorularının belirlenmesinde konu ile ilgili alan yazını ve geçmiş çalışmalardan yararlanılmıştır. Soruların hazırlanmasında ortaya atılan araştırma sorusuna yönelik ölçülmek istenen değerler, anketi yanıtlayanlar ile analiz aşamasında yapılabilecek analizler göz önüne alınmıştır. Bu amaçla tasarlanan soru formunun ilk bölümünde işletmeyi tanımlayıcı bilgiler, ikinci bölümde ilişkilerin türünü anlamaya yönelik bilgiler, üçüncü bölümde ise seçim kararını etkileyebileceği düşünülen faktörlerle ilgili sorular sorulmuştur. Birinci bölüm 5 sorudan, ikinci bölüm 25 ilişki türünün sorgulandığı 25 değişkenli bir sorudan, üçüncü bölüm ise 30 seçim kriterinin sorgulandığı bir sorudan oluşmaktadır.

Hazırlanan soru formunun ölçme amacına uygunluğunun saptanması için üst yönetim pozisyonundaki 5 kişi ile yüz yüze görüşme yapılarak pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda düzeltmelerle son haline getirilen soru formu son olarak Akdeniz Sanayi Sitesinde işletmelerin üst düzey yöneticilerine yüzyüze anket yöntemiyle uygulanmıştır. Yüzyüze anket gerçekleştirilirken ankete katılanlarla yapılan görüşme sırasında konuyla ilgili olarak verilen diğer bilgiler de not alınarak toplanmış, anket bulgularını yorumlarken destekleyici bilgi olarak kullanılmıştır.

## 3.2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 3.2.1. Demografik Bilgiler

**Tablo 3.1**'de araştırmaya konu olan işletmelerin hukuki statülerine ait bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya dahil olan 51 işletmeden 31 tanesi anonim şirket, 20 tanesi ise limited şirket statüsündedir.

**Tablo 3.1. İşletmelerin Hukuki Statülerinin Dağılımı**

İşletmenin Hukuki Statüsü	Sıklık	Yüzde
Anonim Şirket	31	60,8
Limited Şirket	20	39,2
Toplam	51	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin küçük ölçekli olmalarına rağmen tamamının sermaye şirketi formunu benimsediği dikkat çekmektedir. Bu bulgu bize işletme sahiplerinin sorumluluk ve riski sınırlandırmak amacıyla sermaye ortaklığı kurma yolunu tercih ettiklerini göstermektedir.

Aşağıdaki **Tablo 3.2**'de örneklemdaki işletmelerin çalışan sayısı aralıkları verilmiştir. Soru formunda çalışan sayılarına ait bilgiler toplanmış, daha sonra bunlar KOSGEB'in küçük işletmelere ait oluşturduğu çalışan sayısı aralıklarına göre gruplandırılmıştır. Çalışan sayısı en fazla olan işletme 45, en az çalışan bulunduran işletme ise 3 personelle çalışmaktadır. KOSGEB'in sınıflandırmasına göre 10-24 çalışan sayısı aralığına giren işletme sayısı % 56,8 ile en yüksek sıradadır. Bunu % 29,4 oranla 25-49 çalışan sayısı aralığına girenler takip etmektedir. 1-9 çalışan sayısı aralığına girenler ise % 13,8 ile en düşük orana sahiptir. Ortalama çalışan sayısı 19 kişidir. 45 çalışanlı bir işletme bile KOBİ tanımlarına göre küçük işletme olarak geçmektedir. Kısaca örnekleme oluşturulan işletmelerin tamamı küçük işletmelerden oluşmaktadır.

**Tablo 3.2. İşletmelerin Çalışan Sayılarının Dağılımı**

Çalışan Sayısı Aralığı	Sıklık	Yüzde
1- 9 Kişi	7	13,8
10 – 24 Kişi	29	56,8
25 – 49 Kişi	15	29,4
Toplam	51	100,0

Araştırmanın soru formu işletmelerin üst düzey yönetici pozisyonundaki kişilere yöneltilmiştir. İşletmelerin girdikleri ilişkinin seçilmesi ve sürdürülmesi kararında etkili olabileceği için karar veren kişinin profesyonel yönetici mi yoksa işletme sahibi mi olduğunun saptanması için yöneltilen sorudan elde edilen bilgilere göre yapılan 51 görüşmeden 23'ünün işletme sahibi, 24'ünün ise profesyonel yönetici olduğu tesbit edilmiştir.

**Tablo 3.3. Soruları Yanıtlayan Yöneticilerin Dağılımı**

Yanıtlayanın İşletmedeki Konumu	Sıklık	Yüzde
İşletme Sahibi	23	45
Yönetici	28	55
<b>Toplam</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Örnekleme dahil olan işletmelerden 5'i 10 yaşından büyük, 25'i 5 – 10 yaş arası, 19 tanesi 2 – 5 yaş arası, 2'si ise 1 yaşındadır. İşletmeler arası ilişkilerin seçimi ve sürdürülmesi kararlarında, işletmelerin sektördeki geçmişleri ve deneyimlerinin etkili olup olmadığının tesbiti açısından işletme yaşı sorgulanan değişkenler arasına alınmıştır. Sektördeki deneyimlerinin değerlendirilmesi açısından incelediğimizde işletmelerin % 90'ından fazlasının 10 yaşından küçük olduğu görülmektedir. Ancak bunların % 58,9'u 5 yıldan uzun süredir faaliyet göstermektedir. Bu da bize işletmelerin % 50'den fazlasının, Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren diğer işletmelere dair yeterli düzeyde bilgi sahibi olabileceğini göstermektedir.

**Tablo 3.4. İşletmelerin Kuruluş Yılı Dağılımı**

	Kuruluş Yılı	Sıklık	Yüzde
10 Yaşından Büyük	1992	1	2,0
	1993	1	2,0
	1994	1	2,0
	1996	2	3,9
	<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>9,9</b>
6 – 10 Yaş Arası	1997	3	5,9
	1998	3	5,9
	1999	8	15,7
	2000	9	17,6
	2001	2	3,9
	<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>49,0</b>
1 – 5 Yaş Arası	2002	4	7,8
	2003	4	7,8
	2004	8	15,7
	2005	3	5,9
	2006	2	3,9

	<b>Toplam</b>	<b>21</b>	<b>41,1</b>
Toplam		51	100,0

### 3.2.2. İşletmelerin İlişki İçinde Oldukları Hizmet/Sözleşme Türleri

Bu tez çalışmasının ilk bölümünde işletmeler arası ilişkiler anlatıldıktan sonra işletmeler arası ilişki türlerine değinilmiştir. İşletmeler salt alış-verişten ibaret ilişkiler geliştirebileceği gibi bilgi paylaşımının ve iletişimin daha yoğun olduğu ilişkiler ile ortaklıklara kadar gidebilecek ilişki çeşitleri içine de girebilmektedir. Alan yazınının taranması sonucu ilk bölümde sunulan tüm ilişki türleri soru formunun altıncı sorusunda teker teker katılımcılara yöneltilmiştir. Bu bölümde katılımcılardan halen kullandıkları sözleşme türlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma bölümünün bu kısmında araştırmaya konu olan işletmelerin ilişki içinde oldukları hizmet / sözleşme türleri ile ilgili bulgular sunulacaktır. Toplanan verilere göre işletmelerin girdikleri temel ilişki (hizmet/sözleşme) türleri **Tablo 3.5**'de listelenmiştir.

Soru formunun ikinci bölümünde yer almasına rağmen örnekleme oluşturan hiçbir işletmenin aşağıdaki konularda diğer bir işletmeden yararlanmakta olmadığı tespit edilmiştir. İşletmelerin aşağıda yer alan bazı konularda ilişkiye gitmiyor olmaları faaliyet konusu, büyüklükleri gibi nedenler ile açıklanabilir.

- Mamul mal
- Yönetim danışmanlığı
- Personel taşıma
- Personel yemeği
- İnsan kaynakları ile ilgili faaliyetler
- Temizlik
- Güvenlik
- Satış- pazarlama
- Bölgesel acentelik
- Know-how anlaşması
- Lisans anlaşması
- Franchising

İşletmelerin sözleşmeyle girdikleri ilişki türlerine ait verdikleri cevaplardan oran olarak dikkat çekici olanlar **Tablo 3.5**'de kalın yazı karakteri ile verilmiştir. Anlatımda da özellikle bu bulgular üzerine yoğunlaşılacaktır.

Görüldüğü üzere, hammadde, yarı mamul, malzeme, hukuk müşavirliği, mali müşavirlik ilişki türlerinde piyasada bulunan işletme sayısı ağırlıklı olarak “çok” bulunmasına rağmen, sözleşmeye girilen ve sözleşmenin sürdürüldüğü işletme sayısı her bir kalem için “çok az” ve “az” olarak değerlendirilmiştir. Hukuk Müşavirliği (% 94) ve Mali Müşavirlik (% 94) gibi sözleşme konularında çıkan bu sonuç beklentilere uygundur, çünkü küçük işletme niteliğindeki işletmelerin bu tür hizmetleri bir tek firmadan alması yeterlidir. Ancak hammadde, yarı mamul gibi sözleşme konularında da işletmelerin sözleşmeye gittikleri işletme sayılarını ağırlıklı olarak “çok az” ya da “az” olarak derecelendirdiği görülmektedir. İşletmeler için kaynak tedariki statüsünde olan bu sözleşme konularında az sayıda işletme ile çalışılıyor olunması, çalışmanın birinci bölümünde kaynak bağımlılığı kuramını anlatırken değindiğimiz kritik ihtiyaçların temin edilmesinde karşılaşılabilecek yıpratıcı koşullara karşı geliştirilen tedbirleri akla getirmektedir. Bu bölümde de anlatıldığı gibi, işletmeler kritik ihtiyaçlarını kesintisiz olarak karşılayabilmek için ya ilişkide oldukları işletme sayısını genişletirler ya da olabildiğince az işletme ile daha sıkı ilişkiler kurma yoluna giderler. Tablodan okunan rakamlar ışığında işletmelerin hammadde ve yarı mamul konularında çalıştıkları işletme sayısını az sayı ile sınırladıkları, % 80 ve % 78 gibi bir oranla 5 yıldan kısa bir süredir çalışmakta oldukları halde sözleşmelerini yüksek oranda devam ettirmeyi düşündükleri görülmektedir. Bu da bize işletmelerin bu konularda ilişki kurdukları işletme sayılarını genişletmek yerine, sayıca az ancak birbirine daha bağlı ilişkiler kurma yolunu seçtiklerini göstermektedir.

**Tablo 3.5. İşletmelerin diğer firmalarla ilişki içinde oldukları hizmet/sözleşme türleri**

İlişkiye konu olan ürün/ hizmet/ sözleşme türü	İlgili alanda piyasada bulunan işletme sayısı			İşbirliğinin/İlişkinin sürdürüldüğü işletme sayısı			En uzun olan işbirliği/ilişkinizin geçmişi/süresi			İlişkiyi sürdürmeyi düşünüyor musunuz?	
	Çok az	Az	Çok	Çok az	Az	Çok	1 yıldan az	1-5 yıl arası	5 yıldan fazla	Evet	Hayır
Hammadde	1 (% 2)	5 (% 10)	<b>45</b> (% <b>88</b> )	<b>25</b> (% <b>49</b> )	<b>22</b> (% <b>43</b> )	4 (% 8)	5 (% 10)	<b>41</b> (% <b>80</b> )	5 (% 10)	<b>45</b> (% <b>88</b> )	6 (% 12)
Yarı Mamul	2 (% 4)	3 (% 6)	<b>46</b> (% <b>90</b> )	<b>23</b> (% <b>45</b> )	<b>25</b> (% <b>49</b> )	3 (% 6)	4 (% 8)	<b>40</b> (% <b>78</b> )	7 (% 14)	<b>44</b> (% <b>86</b> )	7 (% 14)

Malzeme	4 (% 8)	5 (% 10)	<b>42</b> (% 82)	20 (% 39)	19 (% 37)	12 (% 24)	6 (% 12)	<b>39</b> (% 76)	6 (% 12)	<b>43</b> (% 84)	8 (% 16)
Hukuk Müşavirliği	1 (% 3)	2 (% 7)	<b>28</b> (% 90)	<b>29</b> (% 94)	2 (% 6)	0	0	<b>28</b> (% 90)	3 (% 10)	<b>27</b> (% 87)	4 (% 13)
Mali Müşavirlik	1 (% 2)	4 (% 8)	<b>46</b> (% 90)	<b>48</b> (% 94)	2 (% 4)	1 (% 2)	2 (% 4)	<b>38</b> (% 75)	11 (% 21)	<b>39</b> (% 76)	12 (% 24)
Teknik Bakım ve Destek	<b>26</b> (% 50)	<b>19</b> (% 38)	6 (% 12)	<b>44</b> (% 86)	5 (% 10)	2 (% 4)	2 (% 4)	<b>36</b> (% 71)	13 (% 25)	<b>33</b> (% 65)	<b>18</b> (% 35)
Nakliye	9 (% 33,3)	9 (% 33,3)	9 (% 33,3)	21 (% 78)	6 (% 22)	0	3 (% 11)	20 (% 74)	4 (% 15)	17 (% 63)	10 (% 37)
Dağıtım	7 (% 29)	9 (% 38)	8 (% 33)	21 (% 88)	3 (% 12)	0	4 (% 17)	15 (% 63)	5 (% 20)	16 (% 67)	8 (% 33)
Taşeronluk	5 (% 19)	6 (% 23)	15 (% 58)	15 (% 58)	7 (% 27)	4 (% 15)	6 (% 23)	16 (% 62)	4 (% 15)	22 (% 85)	4 (% 15)
Satış Sonrası Servis Hizmetleri	4 (% 31)	4 (% 31)	5 (% 38)	6 (% 46)	6 (% 46)	1 (% 8)	2 (% 15)	7 (% 54)	4 (% 31)	10 (% 77)	3 (% 23)
Depolama	6 (% 33,3)	6 (% 33,3)	6 (% 33,3)	12 (% 67)	4 (% 22)	2 (% 11)	3 (% 17)	11 (% 61)	4 (% 22)	12 (% 67)	6 (% 33)
Ortak Girişimler	1 (% 50)	0	1 (% 50)	1 (% 50)	1 (% 50)	0	0	0	2 (% 100)	2 (% 100)	0

İşletmeler teknik bakım ve destek alanında sözleşmeye gidebilecekleri işletme sayısının % 38 oranı ile “az”, % 50 oranı ile ise “çok az” olduğunu ifade etmişlerdir. Nitekim bu alanda ilişkide oldukları işletme sayısını da % 86 oran ile “çok az” olarak derecelendirmişlerdir. Ankette yer almamasına rağmen, yüzyüze anket sırasında katılımcılardan alınan görüşme notlarından bu alanda hizmet aldıkları işletmelerin makine tedarikçileri olduğu bilinmektedir. Bu işletmelerin de az sayıda ve genelde İstanbul’da oldukları belirtilmiştir. Yani işletmelerin ilişki kurabilmesi için sınırlı alternatifleri bulunmaktadır. Teknik bakım ve destek konusunun da işletmelerin tedarikçileri ile yaptıkları sözleşmeler gereği garanti kapsamına girdiği ve bu ilişki konusunun da ancak bu sınırlı alternatifler arasından seçilen işletme tarafından karşılanabileceği belirtilmiştir. Dolayısıyla bu konuda tek bir işletme ile çalışmalarını doğaldır.

Aynı zamanda yine tablodan anlaşılmaktadır ki, işletmeler ilişkiye girdikleri firmalarla genelde yaşlarına göre uzun süredir ilişki içindedirler ve de ilişkiyi sürdürmeyi düşünmektedirler. Sadece teknik bakım ve destek ilişkisinin sürdürülmesi konusunda işletmeler diğer ilişkilere göre daha memnuniyetsiz bir tablo çizmiştir.



Bu bölüme kadar işletmelerin anketle sorgulanan genel özelliklerinin analizleri yapılmış olup tablolar halinde verilmiştir. Anketin 3. bölümünde ise işletmeler arası ilişkileri etkileyen faktörler ele alınmıştır.

### 3.2.3 İşletmeler Arası İlişkileri Etkileyen Seçim Kriterleri

Aşağıdaki tabloda ilişkiye konu olan tüm faktörler sıraya konulup incelenmiştir. Tabloda aynı zamanda verilen cevapların frekans yüzdeleri verilmiştir. Burada kategoriler aldıkları ortalama puana göre sınıflandırılacaktır.

**Tablo 3.6'**da soru formunun 3. bölümünde yer alan ve araştırmamızın ana sorunsalını oluşturan işletmeler arası ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi sürecindeki taraf seçim kriterlerinin ağırlıklı ortalamaları ve sıklık yüzdeleri gösterilmiştir. Bu faktörler yöneticiler tarafından önem derecelerine göre “çok önemli”den “hiç önemli değil”e doğru gidecek biçimde değerlendirilmiştir. Araştırmada önem verilen faktörler üzerine yoğunlaşıldığı için ağırlıklı ortalaması 4 ve üzeri olan kriterler özellikle vurgulanacaktır.

Ağırlıklı ortalaması en yüksek olan ilk iki kriter olan ürünün zamanında teslimi (4,784) ve ürün/hizmetin kalitesi (4,529), işletmenin performansı faktörü içerisinde yer alan kriterlerdir. Özellikle ürünün zamanında teslimi kriterinin işletme yöneticilerinin % 86'sı tarafından “çok önemli” olarak değerlendirildiği görülmektedir. Rekabet ortamında zaman faktörünün işletmeler üzerinde kurduğu baskı ve zaman yönetimini doğru yapabilen işletmelerin sağladıkları rekabet üstünlükleri düşünüldüğünde bu kriterin işletmeler tarafından bu kadar kritik olarak algılanması doğal karşılanabilir. İşletme performansı faktörünü oluşturan hızlı ve esnek davranabilme yeteneği, ürün ve hizmetin sürekliliği ve sipariş çevrim zamanı gibi kriterler de 4 ağırlıklı ortalamanın üstünde kalmışlardır. Bu kriterlerin de zaman kavramı ile yakından ilişkilendirilebildiği ve işletme yöneticilerinin yaptığı bu değerlendirmelerin bir önceki açıklamalarımızı destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Sıralamada ikinci yüksek ağırlıklı ortalama sahip ürün/hizmetin kalitesi kriteri de günümüzde kalite kavramının tüm işletmeler açısından ne kadar bağlayıcı olarak görüldüğünün bir sonucu olarak algılanabilir. Tüm bu kriterler değerlendirildiğinde işletmelerin iş ilişkilerindeki tarafları seçerken adayın performansı konusunda ne kadar duyarlı olarak hareket ettikleri görülmektedir. Birlikte çalışan işletmelerin performansı, tarafların performansını doğrudan etkileyebilen bir faktör olarak işletmelerin müşteri memnuniyeti yaratma ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi hedefleri

üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin bu kriter üzerinde bu kadar yoğunlaşmaları anlaşılır olmaktadır.

Önemli atfedilen bir diğer faktör ise işletmenin talebe uygunluğudur. Satış sonrası destek hizmetleri (4,353), garanti belgeleri (4,314) ve işletme kapasitesi (4,020) gibi kriterlerin yüksek ortalamaları ile göze çarpan bu faktörün de işletme seçimini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. İşletmeler seçim kararlarını oluştururken daha sıkı ve zaman içinde tekrarlanan ilişkiler ile pozisyonlarını güçlendirmek ve belirsizliği azaltmak istemektedirler. Aday işletmelerin ilişkinin gelişimi ve sürdürülebilirliği adına alış-veriş ilişkisinin dışında sunduğu bir takım hizmetler ve verdiği taahhütler kendileri için bağlayıcı olurken seçimi yapan işletme için bir o kadar rahatlatıcı olmaktadır. Anket sonuçlarından elde edilen bulgularda da görüldüğü gibi bu ortamı hazırlayan tedarikçilerin işletmelerin seçim kararlarını olumlu yönde etkileyebildiği açıktır.

Ürün ve hizmetin fiyatı (4,333), sunulan ödeme koşulları (4,000) gibi kriterlerin de işletme seçim kararlarını yüksek oranda etkilediği görülmektedir. İşletmeler kalite ve hızın son derece önemli hale geldiği rekabet koşullarında maliyet unsurunu da göz ardı etmemekte, yüksek kalitenin mümkün olan en düşük maliyet ile elde edilmesi halinde daha anlamlı olacağını düşünmektedirler.

**Tablo 3.6. İşletmeler Arası İlişkilerin Oluşturulması ve Sürdürülmesi Kararlarında Etkili Kriterlerin Önem Dereceleri Dağılımı**

		Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	Ortalama
1	Ürünün Zamanında Teslimi	0	% 4	0	% 10	%86	4,784
2	Ürünün/Hizmetin Kalitesi	% 2	% 2	0	% 33	% 63	4,529
3	Sunulan Satış Sonrası Destek Hizmetleri	0	0	0	% 65	% 35	4,353
4	Ürünün/Hizmetin Fiyatı	% 2	% 4	0	% 47	% 47	4,333
5	Ürünle İlgili Sunulan Garantiler	0	0	0	% 69	% 31	4,314
6	Hızlı ve Esnek Davranabilme Yeteneği	0	0	0	% 71	% 29	4,294
7	Firmanın İşletme İle Olan Geçmişi	0	1	0	% 70	% 30	4,255
8	Firmanın Güvenilirliği	0	0	0	% 75	% 25	4,255

9	Firmanın Üzü	0	% 10	% 4	% 39	% 47	4,235
10	Firma Yönetimi İle Tanışıklık	0	% 4	0	% 65	% 31	4,235
11	Ürün ve Hizmetin Sürekliliği	0	% 6	0	% 61	% 33	4,216
12	Sipariş Çevrim Zamanı	% 2	% 6	% 10	% 39	% 43	4,157
13	Firma Kapasitesi	0	% 2	% 2	% 88	% 8	4,020
14	Firmanın Finansal Durumu	0	% 2	% 8	% 76	% 14	4,020
15	Firmanın Sunduğu Ödeme Koşulları	0	% 4	% 2	% 84	% 10	4,000
16	Firmanın Tecrübesi	0	% 4	% 6	% 80	% 10	3,961
17	Firmanın Üretim Teknolojisi	0	% 10	% 2	%78	% 10	3,882
18	İş Görme Tarzının Firma İle Uyumu	% 6	% 6	0	% 71	% 17	3,882
19	Firmanın Nakliye Olanakları	0	% 10	% 2	%78	% 10	3,863
20	Firmanın Bilgi Paylaşımına Yatkınlığı	0	0	% 27	% 67	% 6	3,784
21	Düşük İşlem Maliyeti	0	% 12	% 2	% 86	0	3,745
22	Firmanın Doğru Faturalandırma Yapması	% 4	% 10	% 8	% 74	% 4	3,647
23	Firmanın Sahip Olduğu Bilgi Teknolojisi	0	% 12	% 37	% 51	0	3,392
24	Ürünün Alternatifsizliği	0	% 16	% 36	% 44	% 4	3,294
25	Firmanın Sahip Olduğu Sertifikalar	0	% 37	% 16	% 33	% 14	3,235
26	Firmanın Coğrafi Yakınlığı	% 18	% 22	% 4	% 51	% 5	3,059
27	Rakip İşletmelerle de Çalışıyor Olması	% 6	% 57	% 18	% 19	0	2,510
28	Firma Yönetimi İle Akrabalık	% 6	% 75	% 16	% 3	0	2,176
29	Firmanın Sunduğu Eğitim Hizmetleri	% 16	% 57	% 25	% 2	0	2,137

İşletme şöhreti adlı faktör altında yer verdiğimiz işletme ile olan geçmiş (4,255), güvenilirlik (4,255), ün (4,235) gibi kriterlerin de seçim sürecindeki önemli etkisi tabloda kendini göstermektedir. Anketten elde edilen verilerin haricinde yapılan görüşmeler sırasında toplanan bilgileri de yorumladığımızda, işletme yöneticilerinin piyasadan, çalışacakları işletme hakkında bilgi topladıkları ve piyasadaki genel yargı doğrultusunda hareket ettikleri anlaşılmaktadır. İşletmelerin geçmişte sergiledikleri tutumların gelecek için bir anahtar olabileceği düşünülmekte ve bu konuda edinilen tüm bilgiler seçimi yapan işletmeler tarafından inceliklerle değerlendirilmektedir.

Önem derecelendirmesinde yüksek sıralarda yer alan bir diğer kriter ise tanışıklıktır. Tanışıklık kriteri de işletme şöhreti faktörünü oluşturan kriterler gibi işletmeler hakkında bilgi

sahibi olunmasını sağlayan etkisi ile ön plana çıkmaktadır. Hatta bu durumda sağlanan bilginin piyasadan toplanan bilgiden daha kıymetli olacağı söylenebilir, çünkü bu bilgi piyasadaki kaynağın yanıltıcı etkisinden uzaktır. Yönetici aday hakkında doğrudan bir yargıya sahiptir. Bu kriterin bir diğer önemli özelliği ise güven kavramı ile ilgilidir. Çalışmanın ikinci bölümünde de anlatıldığı gibi, bir tanıdığın güveni zedeleyici bir davranış sergilemesi beklenmeyen bir durumdur (Aslan, 2005: 49). Güvenin zedelenmesi kişisel bir takım yaptırımlar ile karşılaşılmasına yol açar. Bu bağlayıcılık işletmelerin daha çok güvenmesine yol açtığı için seçim kararlarında da olumlu etkisi ile göze çarpmaktadır. Önemli olarak görülen diğer kriterlerin çoğunluğu ekonomik faktörler arasında yer alırken, bu kriter işletmeler arası ilişkilerde yöneticilerin sosyal bir yaklaşım da sergileyebileceklerini göstermektedir.

### i) İşletmenin Talebe Uygunluğu ile İlgili Bulgular

İşletme seçim kararlarını etkileyen temel kategorilerden ilki işletmenin talebe uygunluğudur. Aşağıdaki **Tablo 3.7**'de ve **Şekil 3.1**'de bu kategoriye yönelik bulgular verilmiştir. İşletmelerin ürün ile ilgili sunduğu garantiler, firma kapasitesi ve satış sonrası destekler katılımcıların tamamı tarafından önemli kriterler olarak görülmektedir. Bu kriterlerin önemli görülmesinin sebepleri hem tablolardan edinilen bilgiler yorumlanarak hem de anket esnasında yöneticilerle yapılan görüşmelerden alınan notlar değerlendirilerek şu şekilde sıralabilir:

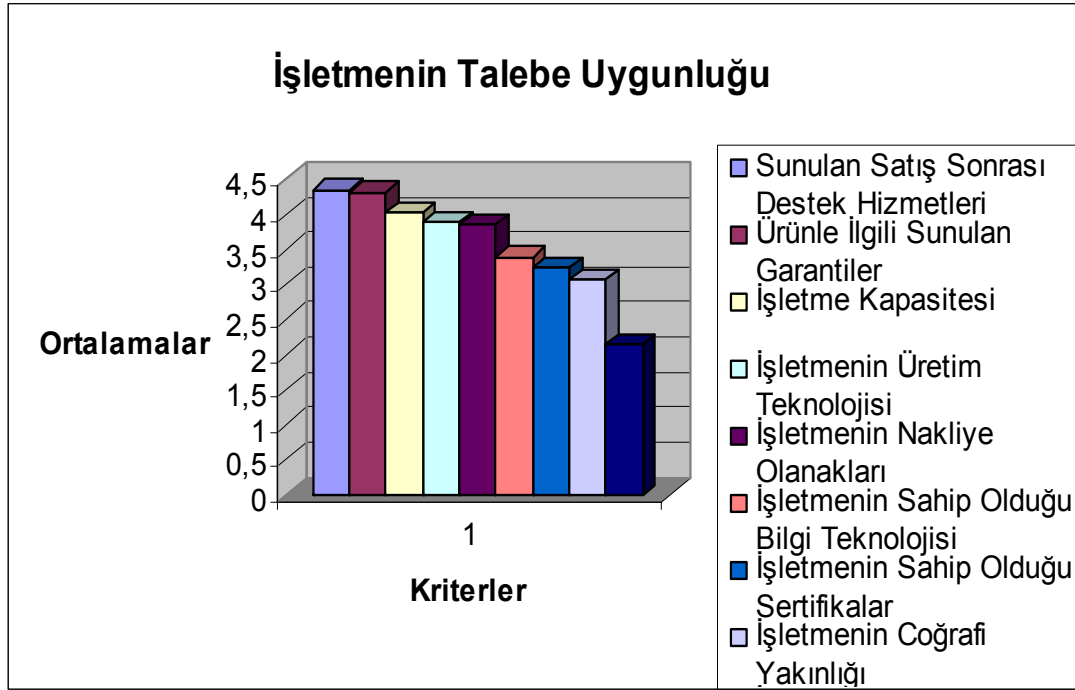
**Tablo 3.7. İşletmenin Talebe Uygunluğu**

Firma Kapasitesi	HİÇ Önemli Değil	Önemli Değil	%2 Kararsızım	%88 Önemli	%8 Çok Önemli	4,020 Ortalama
Sunulan Satış Firmenin Üretim Sonrası Destek Teknolojisi Hizmetleri	0	%10	%2	%78	%10	3,882
Firmanın Ürünle İlgili Nakliye Sunulan Olanakları Garantiler	0	%10	%2	%78	%10	3,862

Firmanın Sahip Olduğu Bilgi Teknolojisi	0	% 12	% 37	% 51	0	3,392
Firmanın Sahip Olduğu Sertifikalar	0	% 37	% 16	% 33	% 14	3,235
Firmanın Coğrafi Yakınlığı	% 18	% 22	% 4	% 51	% 5	3,059
Firmanın Sunduğu Eğitim Hizmetleri	% 16	% 57	% 25	% 2	0	2,137

- Satış sonrası destek hizmetleri, işletmelerin iş makinelerinin bakım ve onarımı konusunda karşılaşılabilecekleri sorunların giderilmesini sağlayan önemli bir unsurdur. İş makinelerinde meydana gelebilecek herhangi bir aksama ve bu aksamaya zamanında çözüm üretemeyecek bir destek hizmeti işletmelerin yüksek maliyetli bedeller ödemesine yol açabilir. Üretimin aksaması ile oluşacak maddi kayıpların yanısıra işletme, müşteri kaybı, güvenilirliğinin zedelenmesi gibi bir takım maliyetler ile de karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle zamanında ve çözüm getirici müdahaleyi yapabilecek, daha da önemlisi böyle bir sorunla karşılaşılmasının engellenebilmesi için bakım çalışmalarını düzenli bir biçimde aksatmadan sürdürebilecek işletmeler tercihte ön sıralarda yer almaktadır. Görüldüğü gibi bu faktör içerisinde bu kriter en yüksek ortalama (4,353) ile ilk sırada yerini almaktadır.
- Benzer sebeplerle işletme kararlarında etkili olan garantiler de bir önceki kriteri destekler biçimde sıralamada ikinci en yüksek ortalama ile göze çarpmaktadır. Yine bu konunun da önemli görülmesinde mobilya işletmelerinin sermaye yapısında önemli bir yer kaplayan iş makinelerinin etkisi olduğu düşünülebilir. Görüşmelerden edinilen bilgiler de bu düşüncüyü desteklemektedir. Bu makinelerin belli süreliğine garanti kapsamında olması işletmelerin üzerinden önemli bir risk kaynağını kaldırmakta, böyle bir yatırımın daha rahat bir biçimde yapılmasını sağlamaktadır. Bu da bu kriterin yöneticiler tarafından yüksek sıralara yerleştirilmesini açıklar niteliktedir.

- İşletme kapasitesi işin sürekliliğini de bağlayıcı bir etken olarak ankete katılanların özellikle üstünde durdukları bir kriterdir. Uygun kapasitede işletmeler ile çalışmak çalışan işletmeye de esneklik sağlayacağından yöneticiler tarafından, önemli tercih sebeplerinden biri olarak görülmektedir.
- İşletmenin üretim teknolojisi 45 katılımcı (% 88) tarafından “önemli” ve “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir. Mobilya sektörü yapısı itibari ile üretim teknolojisinin yoğun olarak kullanıldığı bir sektördür. Bu nedenle katılımcılar bu unsur ile ilgili bir hassasiyete sahiptir. Görüşmelerden henüz üretim teknolojisini tamamlamamış işletmeler ile iş yapılmasının mümkün olarak görülmediği sonucu çıkmaktadır.
- İşletmelerin sunduğu nakliye olanakları 42 kişi tarafından % 82 oranla “önemli” ve “çok önemli” sınıfları işaretlenerek değerlendirilmiştir. Yeterli nakliye olanağına sahip olmayan işletmeler bu hizmeti ya dışarıdan alacak ya da mal alış-verişinde bulunduğu işletmenin bünyesinde mevcut olan nakliye olanağından faydalanacaktır. Bu nedenle bir işletmenin ekstra olarak sunduğu nakliye olanağı, seçilmesi adına olumlu bir etkiye sahiptir. Kendi nakliye imkânlarına sahip işletmeler için ise bu kriter daha önemsiz olarak algılanabilir. 5 kişi (% 9) işletmenin nakliye olanağına sahip olup olmaması ile ilgilenmemektedir. Görüşmeler sırasında toplanan bilgilerden bu kriteri önemsiz olarak gören işletmelerin kendilerine ait yeterli nakliye olanaklarına sahip oldukları ortaya çıkmıştır.
- İşletmeler sahip olunan bilgi teknolojisini % 51 oranında önemli bulmaktadır. 19 (% 37 ) kişi bu konuda kararsız kalırken, 6 kişi % 11 oranla seçimlerinde bir işletmenin bilgi teknolojisinin dikkatlerini çekmediğini belirtmiştir.



**Şekil 3.1. İşletmenin Talebe Uygunluğu**

- İlişkiye gidilecek işletmenin sunduğu eğitim hizmetleri % 50'den fazla bir oranla önemsiz olarak nitelendirilmiştir.
- **Tablo 3.7'**den de anlaşıldığı gibi ilişkiye gidilecek olan işletmenin coğrafi olarak odak işletmeye yakın olması katılımcıların çoğunluğu (29 kişi, % 56) tarafından önemli görülmüştür. Ancak bu kriterin önemsiz bildiren yönetici sayısı da az değildir (20 kişi, % 40). Yapılan anketi tamamlayıcı nitelikte gerçekleştirilen yüzyüze mülakatlarda bu kısım ile ilgili olarak şöyle bir sonuç çıkmıştır: ithalat ve ihracat işleri ile uğraşılıyor olmaları nedeniyle bazı işletmeler, işletmeler arasındaki böyle bir engelin artık seçim kararları üzerinde etkisi kalmadığını, coğrafi sınırların günümüzde önemini yitirdiğini düşünmektedir.

## **ii) İşletmenin Şöhreti ile İlgili Bulgular**

İşletme seçim kararlarını etkileyen faktörlerden bir diğer ana kategori işletmenin şöhretidir. Aşağıdaki **Tablo 3.8.** ve **Şekil 3.2.**'de bu faktöre ilişkin bulgular yer almaktadır.

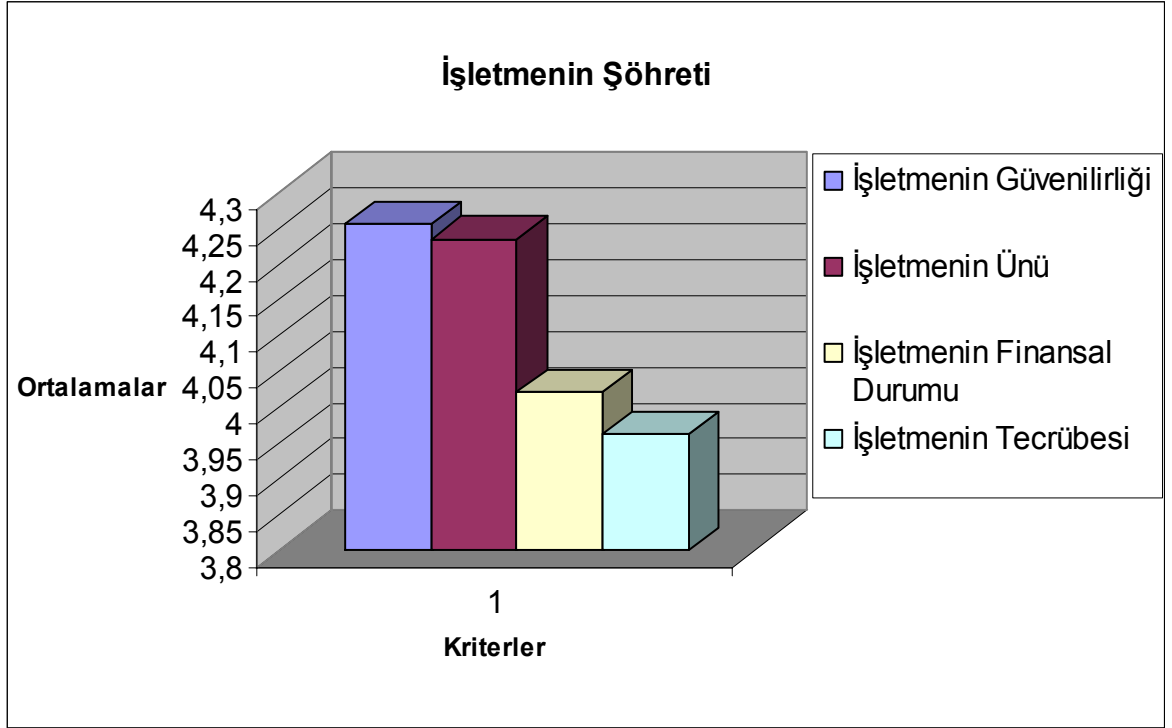
**Tablo 3.8. İşletmenin Şöhreti**

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	Ortalama
Firmanın Güvenilirliği	0	0	0	% 75	% 25	4,255
Firmanın Ünü	0	% 10	% 4	% 39	% 47	4,235
Firmanın Finansal Durumu	0	% 2	% 8	% 76	% 14	4,020
Firmanın Tecrübesi	0	% 4	% 6	% 80	% 10	3,961

İşletmelerin güvenilirliği kriteri 51 katılımcıdan hiçbiri tarafından “önemli değil”, “hiç önemli değil”, “kararsızım” şeklinde olumsuz değerlendirilmemiştir. % 100 oranında “önemli” ya da “çok önemli” olarak görülmektedir. Bu da güvenin başka işletmelere iş yapma, başka işletmelerden iş alma, işletmeler arası ilişkiler gibi birçok konuda ne kadar önemli bir kavram olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde de anlatıldığı gibi güvenilirlik kavramı işletmelerin tercihlerini olumlu yönde etkilemektedir. Güvenilir olduğuna inanılan bir işletme ile belirsizliğin azaltıldığı düşünülür. Sürekli bir değişimin söz konusu olduğu günümüzde belirsizliğin azaltılması işletmelerin geleceğe dair daha net planlar yapabilmesini mümkün kılar. Bu anlamda işletmeler bu kriteri bünyesinde barındırdığına inandıkları bir adayın varlığında seçim kararlarını o aday doğrultusunda kullanacaklardır.

İşletmenin ününün piyasadaki itibarının bir göstergesi olduğu düşünülmekte, % 86 oranında yöneticiler tarafından bu kriter “önemli” ve “çok önemli” olarak işaretlenmektedir. Yapılan görüşmelerden toplanan bilgiler de işletme yöneticilerinin çalışacakları işletme hakkında tanıdıklarından ya da piyasadaki mutlaka bilgi topladıklarına işaret etmiştir. Yöneticiler, aday hakkında piyasada olumsuz bir yargı varsa adayın sahip olduğu diğer olumlu olanaklara rağmen seçim kararını tekrar gözden geçirdiklerini belirtmektedirler.





**Şekil 3.2. İşletmenin Şöhreti**

İşletmelerin finansal durumu 46 işletme yöneticisi tarafından “önemli” ve “çok önemli” bir seçim kriteri olarak görülmektedir. Seçimi yapan işletmeler bu özelliğin mevcudiyeti halinde, tedarikçi işletmeler açısından, tedarikçilerin kendilerini ödeme konusunda sıkıştırmamaları, birtakım esneklikler, kolaylıklar sağlamaları gibi avantajlara, ürün sattıkları işletmeler açısından ise ödemelerini aksatmamaları, peşin ödemeleri daha kolay yapabilmeleri gibi avantajlara sahip olduklarını düşünmektedirler.

İşletmenin tecrübesi 46 işletme açısından “önemli” ve “çok önemli” olarak değerlendirilmiştir. Oransal olarak % 90 olarak yansıyan bu rakam işletmelerin tecrübe ile uzmanlığı paralel olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler üzerinde “işinin ehli” kişiler ile çalışmanın her zaman için avantaj olacağı görüşü hakimdir. Bu kriterin sadece 2 kişi için önemsiz olduğu görülmektedir.

### **iii) İşletmeler Arasındaki İlişki**

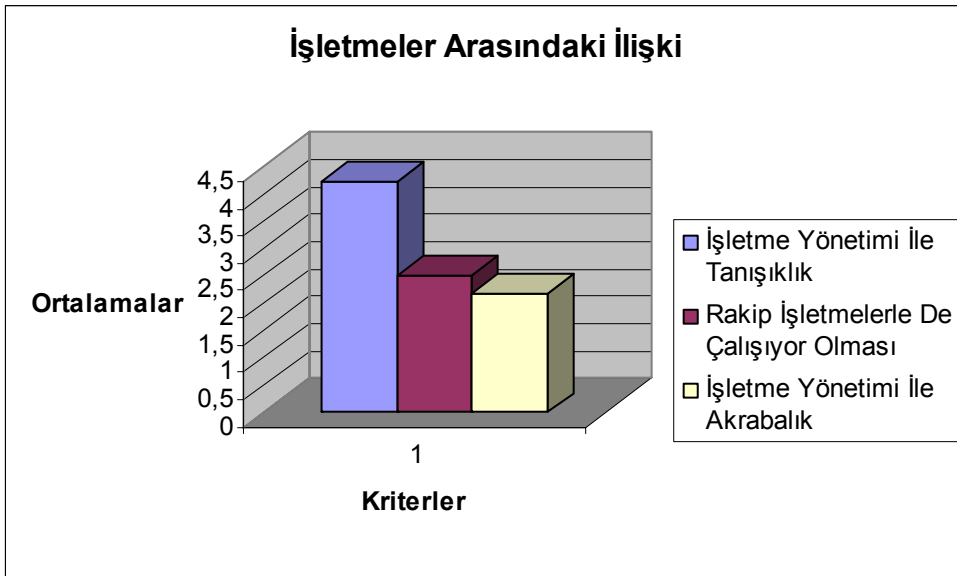
İşletme seçim kararlarını etkileyen 3. ana kategori de işletmeler arasındaki ilişkidir. **Tablo 3.9** ve **Şekil 3.3**'de bu faktöre ilişkin bulgular verilmiştir.

**Tablo 3.9. İşletmeler Arasındaki İlişki**

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	Ortalama
Firma Yönetimi İle Tanışıklık	0	% 4	0	% 65	% 31	4,235
Rakip İşletmelerle de Çalışıyor Olması	% 6	% 57	% 18	% 19	0	2,510
Firma Yönetimi İle Akrabalık	% 6	% 75	% 16	% 3	0	2,176

49 yönetici, yönetimi ile arasında tanışıklık ilişkisi olan işletmelerin diğerlerine oranla seçilme şansının daha yüksek olduğunu düşünmektedir. Türkiye’de hakim olan güven anlayışı tanışıklık, arkadaşlık gibi kişilerin sahip olduğu dışsal sosyal sermayenin bir göstergesi olarak karşımıza çıkan ilişkisel güvendir. Bu kriterin ve bunu destekleyen, güvenilirlik, ün gibi kriterlerin bu kadar önemli olması bu yaklaşım ile açıklanabilmektedir.

32 yönetici, iş yaptığı işletmelerin rakip işletmelerle de çalışabileceği konusunda kararlarını etkileyecek herhangi bir şey göremediklerini düşünmektedir. Bu unsur % 63 oranında “önemli değil” ve “hiç önemli değil”, % 19 oranında önemli” görülmektedir.

**Şekil 3.3. İşletmeler Arasındaki İlişki.**

Bu araştırmada sanılanın aksine akrabalık ilişkilerinin seçim kararları üzerindeki etkisi % 91 oran ile ‘‘onemli değil’’ ve ‘‘hiç onemli değil’’ olarak işaretlenmiştir. Oysaki Türkiye’de yapılan çalışmalar ilişkisel güvenin yanı sıra akrabalık, hemşehrilik gibi birincil ilişkilere dayalı güvenin de yönetici kararlarını etkilediği yönündedir (Aslan, 2005, zen, 2006). Bu kriter sadece 2 kişi açısından onemli görülmüştür.

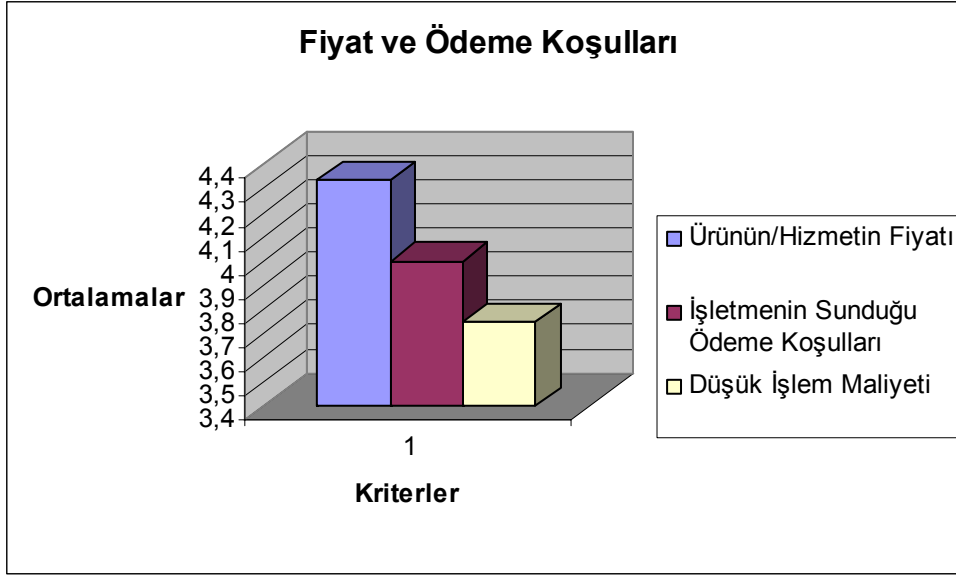
#### iv) Fiyat ve deme Koşulları

rn/ Hizmetin fiyatı 48 (% 94) yönetici tarafından onemli bir seçim kriteri olarak belirtilmiştir. Fiyatın onemsiz olduğunu düşünen 3 kişi anketi işaretlerken kalite ile kıyaslamış, ‘‘fiyatı ne olursa olsun, yeter ki kaliteli olsun’’ gibi bir düşünce ile yaklaşmışlar, fiyata olan duyarlılıklarının düşük olduğunu göstermişlerdir.

**Tablo 3.10. Fiyat ve deme Koşulları**

	Hiç Onemli Değil	Onemli Değil	Kararsızım	Onemli	ok Onemli	Ortalama
Ürünün/Hizmetin Fiyatı	% 2	% 4	0	% 47	% 47	4,333
Firmanın Sunduğu deme Koşulları	0	% 4	% 2	% 84	% 10	4,000
Düşük İşlem Maliyeti	0	% 12	% 2	% 86	0	3,745

İşletmenin sunduğu ödeme koşulları kriteri değerlendirilirken, katılımcılar genelde bu kriteri, ürün sattığı yerine, ürün (hammadde) aldığı işletmelere ait bir özellik olarak algılamıştır. 48 kişi (% 94) bu koşullarda daha esnek davranabilecek işletmeler ile çalışmanın onemli bir kriter olduğunu öne sürmüştür. 2 kişi ise peşin ödeme yaparak çalışabilecek kadar mali yapısına güvenmekte, bu nedenle bu kritere karşı duyarlılıklarının oldukça düşük olduğunu göstererek bu kriteri onemsiz olarak nitelendirmektedir.



**Şekil 3.4. Fiyat ve Ödeme Koşulları**

İşlem maliyetinin düşük olması 43 kişi tarafından önemli olarak işaretlenmiştir. Zaten “tanışıklık ve güvenilirlik” gibi kriterleri işaretlerken bu unsurla ilgili de değerlendirmelerde bulunmuşlardır. İşletmeler tanıdık işletmeler ile çalışıyor olmanın güven ortamını oluşturacağı ve/veya pekiştireceğini düşünmektedirler. Gerçekten güven duydukları işletmeler ile çalışmanın ise işlem maliyetini düşürdüğünü öne sürmektedirler. Yani bu değerlendirmeleri ile katılımcılar alan yazınında yer aldığı gibi işlem maliyeti ile güven unsurunun ters orantılı olduğunu kanıtlamaktadırlar. Burada duydukları güvenin “ilişkisel güven” olduğunu da belli eden cümleler kurmakta, tekrarlanan iş ilişkileri ile güven ortamını pekiştirdikleri bir işletme ile yeniden çalışmanın daha kolay olduğunu belirterek “yeni bir işletme, aynı zamanda yeniden bilgi toplanması gereken bir işletmedir; üstüne üstlük birbirini tanıyacaksın, çalışma tarzını anlayacaksın”, gibi cümleler ile aksi halde karşılaşılabilecek zorluklardan bahsetmişlerdir.

#### v) İşletme Performansı

İşletme performansı işletmeler arası seçim sürecini etkileyen diğer bir temel faktördür. Ürünün zamanında teslimi 49 işletme yöneticisi tarafından önemli bir kriter olarak değerlendirilmiştir. Bu kriterin bu kadar önemli olarak algılanmasını, mevcut durumlarına yönelttikleri eleştirilerini değerlendirerek, ürünlerini pek de zamanında teslim alamadıkları için duydukları rahatsızlığın bir sonucu olarak düşünmek mümkün olabilir. Çalıştıkları işletmelerin bu konuda hassas davranmasını istemektedirler, çünkü aksi bir durum onların da

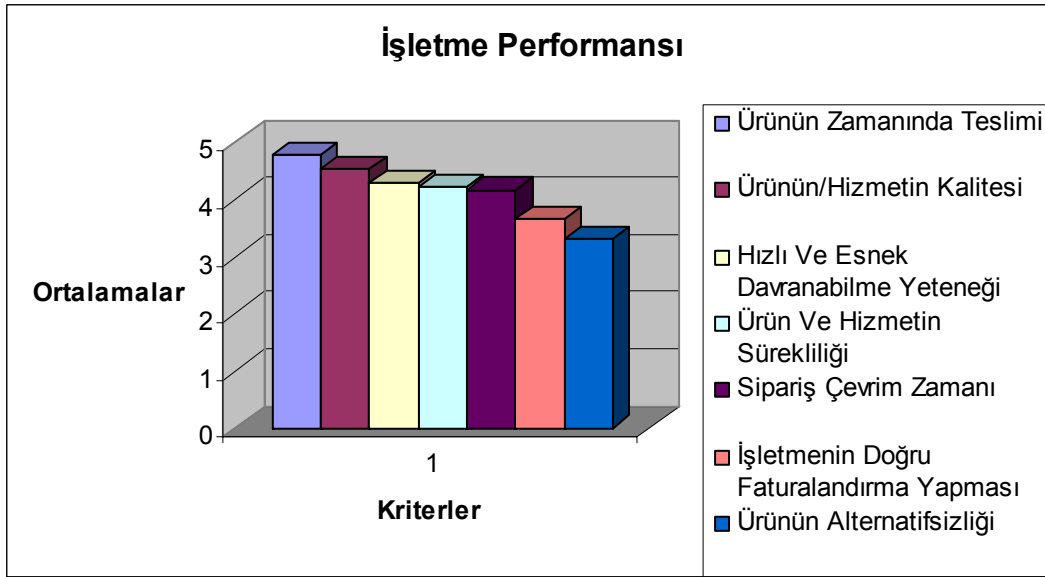
müşterilerine karşı gecikmeye düşmesine ve imajlarının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. 2 işletme yöneticisi ise bu kriteri önemsiz olarak değerlendirmiştir.

**Tablo 3.11. İşletme Performansı**

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	Ortalama
Ürünün Zamanında Teslimi	0	% 4	0	% 10	%86	4,784
Ürünün/Hizmetin Kalitesi	% 2	% 2	0	% 33	% 63	4,529
Hızlı ve Esnek Davranabilme Yeteneği	0	0	0	% 71	% 29	4,294
Ürün ve Hizmetin Sürekliliği	0	% 6	0	% 61	% 33	4,216
Sipariş Çevrim Zamanı	% 2	% 6	% 10	% 39	% 43	4,157
Firmanın Doğru Faturalandırma Yapması	% 4	% 10	% 8	% 74	% 4	3,647
Ürünün Alternatifsizliği	0	8	18	22	2	3,294

Bu kategorideki önemli bir diğer kriter 49 (% 96) işletme yöneticisi tarafından yüksek ortalaması ile dikkat çekilen ürün/hizmetin kalitesidir. Hatta bu kriteri değerlendirirken “fiyat” ile kıyaslama yapmaları halinde bu kriterin daha da önemli olduğunun altını çizmişler ve bazıları kendilerince kalite “çok önemli”, fiyat ise “önemli” gibi derecelendirme yoluna gitmişlerdir. Sadece 2 kişi kalitenin önemsiz olduğunu düşünmektedir.

51 işletme yöneticisinin tamamı hızlı ve esnek davranabilme yeteneği kriterinin seçimi etkilediğini düşünmektedir. Hızlı ve esnek yapıda, piyasanın nabzını tutabilen işletmeler çalışılmak istenen işletmeler olarak görülmektedir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, sürekli değişim ve zaman yönetimi kavramlarının rekabetçi koşulları doğrudan etkileyebilen yapısı günümüz işletmelerinin, bu kriterin hem kendi bünyelerinde hem de iş yaptıkları, onların performansında katkısı olan ortaklarının bünyelerinde bulunmasına özen göstermesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.



**Şekil 3.5. İşletme Performansı**

İşletmeler için ihtiyaçları olan malı sürekli olarak tedarik edebileceklerini bilmek % 94 oranla önemli bir seçim kriteridir. Aksi durumda çalışılan işletmenin güven vermeyen bir tablo çizeceği ve bunun da performansı olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu kriter hakkındaki olumsuz görüşün ilişkilerin gelişmesini, daha sıkı bir boyut kazanmasını da engelleyeceği düşünülmektedir.

Sipariş çevrim zamanı 42 kişi (% 82) tarafından önemli olarak değerlendirilmiştir. Bu kriteri önemsiz bulan 4 kişinin (% 4) ise birden fazla tedarikçi ile çalıştıkları için onlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak sipariş sürelerindeki aksamalardan olumsuz etkilenmedikleri görüşmelerde anlaşılmıştır. Bu kriteri bu yüzden önemsiz bulduklarına dair bir açıklamada bulunmuşlardır.

40 işletme yöneticisi (% 78) tarafından doğru faturalandırma yapıp yapılmadığı kriteri de önemli olarak değerlendirilmiştir. Hatta bu konuda problem yaşadıklarından ve bunun istenmeyen sonuçlar doğurabileceğinden bahsetmişlerdir. 7 kişi bu kriteri önemsiz bulmuştur.

24 işletme yöneticisi (% 47) alternatifsizliğin seçim sürecinde önemli bir etken olduğunu, değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. 8 kişi ise bu unsuru önemsiz bulmuştur. Bu kriteri tam olarak anlamadıklarını ve seçim sırasında böyle bir şey düşünmediklerini söyleyenlerin sayısı ise hiç az değildir. 18 kişi (% 35) bu kriterin değerlendirilmesinde kararsız kalmıştır.

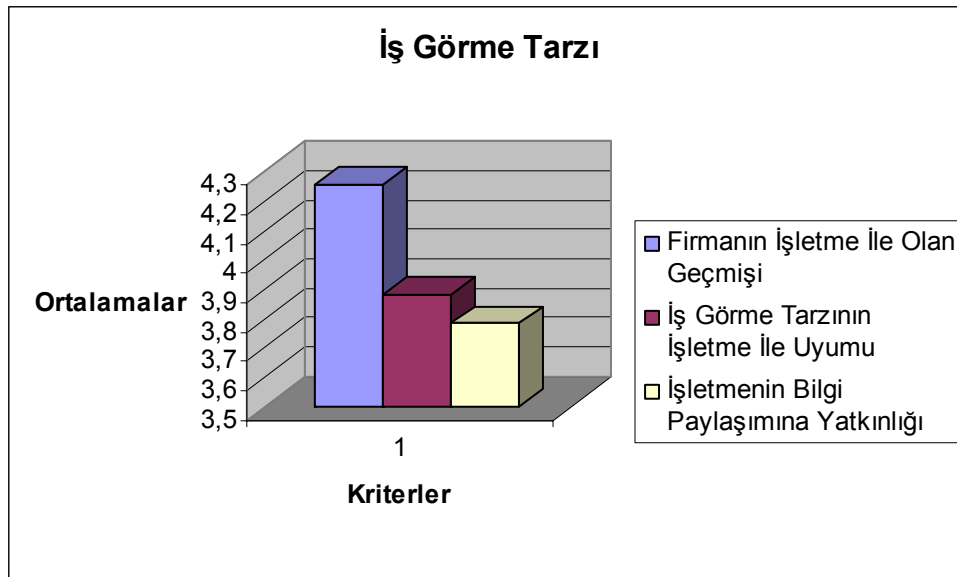
### vi) İş Görme Tarzı

İşletmenin ortak bir geçmişe sahip olduğu bir aday, eğer geçmişte yeterli uyum yakalanabilmişse diğer adaylara göre daha tercih edilebilir bir aday olarak görülmektedir. 50 kişi bu kriteri “önemli” ve “çok önemli” olarak değerlendirmiştir. Daha önce işlem maliyeti, tanışıklık, güvenilirlik gibi kriterler için yapılan değerlendirmeleri vermiştik. Bu kriterde anlatılanlar da onlarla aynı paralelde ilerlemekte ve kişilerin bu kriterleri tamamlayan benzer açıklamalar yaptığı görülmektedir. Geçmişte yaşanan bir ilişki olumlu bir şekilde hatırlanıyorsa diğer adaylara göre daha risksizdir. Böyle bir seçim gerekli uyumun sağlanamamasına ilişkin riski düşürecek, belirsizliği azaltacaktır. Aksi durumda ise geçmişte olumsuz bir şekilde hatırlanan bir işletme seçim kararını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

**Tablo 3.12. İş Görme Tarzı**

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	Ortalama
Firmanın İşletme İle Olan Geçmişi	0	1	0	% 70	% 30	4,255
İş Görme Tarzının Firma İle Uyumunu	% 6	% 6	0	% 71	% 17	3,882
Firmanın Bilgi Paylaşımına Yatkınlığı	0	0	% 27	% 67	% 6	3,784

Katılımcılar birlikte çalışılan bir işletmenin iş görme tarzının seçim yapan işletmeye uyumunun, ilişkinin sürdürülüp sürdürülmemesi ile ilgili alınacak bir kararda etkili olacağını vurgulamaktadır. 45 kişi bunu önemli bir seçim kriteri olarak görürken 6 kişi önemsiz bulmaktadır. Bu uyumun yakalanmasının sözleşmenin yenilenmesi sürecinde işletmeler için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.



**Şekil 3.6. İşletmenin İş Görme Tarzı**

İşletmenin bilgi paylaşımına yatkınlığı 37 (% 73) işletme yöneticisi için “önemli” ve “çok önemli” bir seçim kriteri olarak değerlendirilmiştir. Bu kriteri önemsiz bulan yoktur ancak 14 kişi kararsız olduğunu belirtmiştir. Bilgi paylaşımı aynı zamanda işletmeler tarafından kendilerine duyulan güvenin bir göstergesi olarak da algılanmaktadır. Bu konuda ketum davranan işletmeler ile ilişkiler karşılıklı olarak daha güvensiz sürdürülmektedir.

#### **vii) İşletmeler Arası İlişkilerin Oluşturulması ve Sürdürülmesi Kararlarında Etkili Faktörler**

İşletmelerin sözleşme yapma ya da yenileme sürecinde seçim kararlarını hangi kriterleri göz önünde bulundurarak yaptıkları tek tek kriterler ve faktörler bazında bu kısma kadar açıklanmıştır. Son olarak faktörleri oluşturan kriterlerin genel ortalamaları alınmış ve **Tablo 3.6**'da kriterler için yapılan önem dereceleri sıralaması bu bölümde faktörler için yapılmıştır (**Tablo 3.12**).

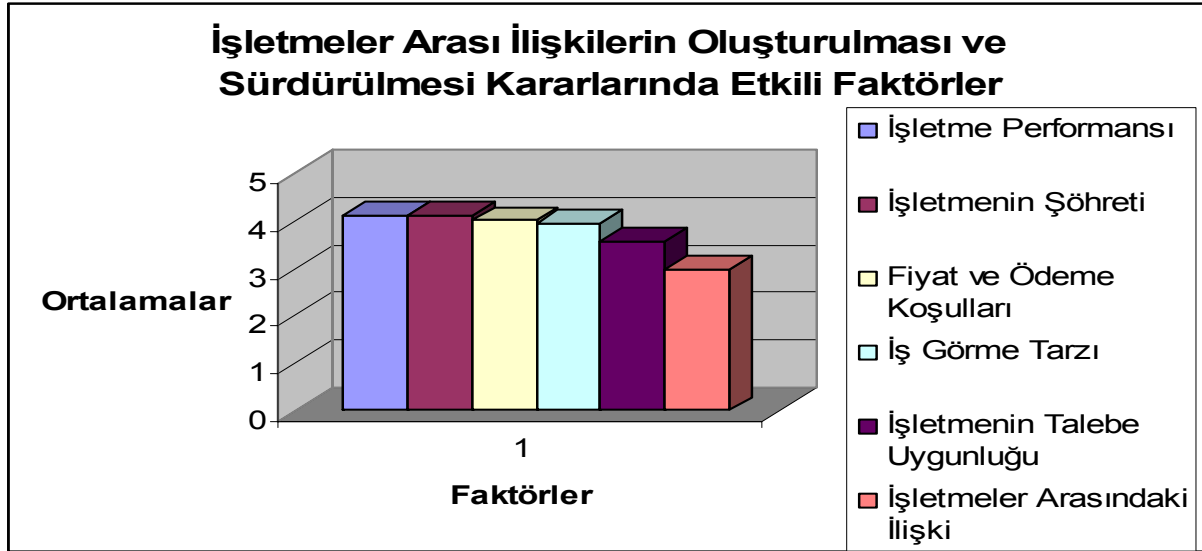
**Tablo 3.13. Seçim Kararlarında Etkili Faktörlerin Önem Dereceleri Dağılımları**

Faktörler	İşletme Performansı	İşletmenin Şöhreti	Fiyat ve Ödeme Koşulları	İş Görme Tarzı	İşletmenin Talebe Uygunluğu	İşletmeler Arasındaki İlişki	Genel Ortalama
Ortalamalar	4,131	4,117	4,026	3,973	3,583	2,973	3,800

İşletme performansı faktörünü oluşturan kriterler de seçim kararlarında etkili kriterler arasında yüksek sıralardadır. Bu faktörü oluşturan kriterlerin ortalamalarının genel ortalamadan (4,131) sapsmalarının düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle yüksek ortalamalı



kriterler bu faktörde en yüksek ortalama ile ilk sıraya taşımıştır. İşletmeler seçim kararlarını oluştururken rasyonel davranarak kendi performanslarını etkileyebileceğine inandıkları aday işletmenin performansı üzerinde oldukça önemle durmakta, büyük oranda bu faktör doğrultusunda karar verebilmektedir.



**Şekil 3.7. İşletmenin Seçim Kararlarında Etkili Faktörlerin Önem Dereceleri Dağılımları**

İşletmelerin piyasada oluşturdukları genel izlenim seçimi yapacak işletmenin seçim sürecinde mutlaka başvurduğu bir referans yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Faktörü oluşturan kriterlerin de yüksek ortalamalara sahip olması bu faktörü sıralamada ikinci sıraya yükseltmiştir. Güvenilirliği piyasadaki diğer işletmeler tarafından da kabul görmüş bir işletme ile çalışmak ilişkinin başlangıcı için yüksek oranda olumlu etkisi ile oldukça önem arz etmektedir. Birçok yönetici yapılan anket sırasında verdikleri bilgilerde işletmenin olumlu ya da olumsuz şöhretinin seçimi kesin sonuca taşıyabilecek bir etkiye sahip olduğundan bahsetmiştir.

Bu çalışmada görülmektedirki ekonomik faktörler seçim kararlarının alınmasında yüksek seviyede etkilidir. Fiyat ve ödeme koşulları faktörü de işletmelerin en çok üstünde durdukları kriterleri bünyesinde barındırmaktadır. Çağın öne çıkardığı birçok kriterin yanında maliyetler halen önemli bir rekabet üstünlüğü ölçütü olarak görülmektedir.

İşletmeler özellikle süregelen ilişkilerini sürdürüp sürdürmeme sürecinde verecekleri bir kararda diğer işletme ile iş görme tarzları arasındaki uyuma yönelik olarak hareket

edebilmektedirler. Bu faktörde genel ortalamanın üstünde kalmaktadır. Faktörü oluşturan kriterlerin dağılımı da genel ortalamaya yakın bir seyir çizmektedir.

İşletmenin talebe uygunluğu faktörü ise genel ortalamanın altında bir ortalamaya sahiptir. Oysaki faktörü oluşturan satış sonrası destek hizmetleri (4,353), ürünle ilgili sunulan garantiler (4,314), firma kapasitesi (4,020) gibi kriterler yüksek ortalamaları dikkat çekmekte ve tüm kriterler arasında yapılan önem dereceleri dağılımında yüksek sıralarda yer almaktadır (**Tablo 3.6**). Ancak bu faktör içerisinde yer alan firmanın sunduğu eğitim hizmetleri kriteri (2,137) işletmelerin seçim kararlarında etkili kriterler arasında yöneticiler tarafından en düşük oranda önem verilen kriter olarak gösterilmiştir. Diğer bazı kriterler de dağılımda alt sıralarda yer almaktadır. Ortalamalar arasında yüksek oranda sapmaların olması bu faktörü dağılımda alt sıralara çekmiştir.

İşletmelerin seçim kararlarını oluştururken daha çok ekonomik faktörleri göz önünde bulundurduğundan bahsetmiştik. Sosyal faktörler ise daha ikinci planda kalmaktaydı. Bu faktörün dağılımda aldığı sıra da bu çıkarımımızı doğrulamaktadır. Tanışıklık kriteri 4,235 ortalama ile seçim sürecinde önemli bir tercih sebebi olarak algılandıkça rakip işletmeler ile çalışıyor olmak (2,510), yönetimle akrabalık, hemşehrlik (2,176) gibi kriterlerin düşük ortalamaları işletmeler arasındaki ilişki faktörünün dağılımda son sıraya düşmesine neden olmuştur. 2,973 ortalama ile bu faktör en düşük sırada yer almaktadır.

Faktörlerin dağılımından da anlaşıldığı gibi işletmeler seçim kararlarının alırken daha rasyonel davranmakta, sosyal faktörleri göz ardı edebilmektedir.

## SONUÇLAR

Antalya ‘da Akdeniz Sanayi Sitesinde mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerin birbirleri ile olan ilişkilerini oluşturmaları ve sürdürmeleri sürecinde, sözleşmeye taraf diğer işletmeye yönelik seçim kriterlerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada önemli bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular şöyle sıralanabilir.

İlk olarak yapılan analizler sonucunda görülmüştür ki, işletmelerin hepsi sermaye şirkettir. Bu da işletmelerin hepsinin riski dağıtma eğiliminde olduklarını göstermektedir. KOSGEB’in sınıflandırmasına göre küçük işletme kategorisinde olarak incelenen firmalar, sipariş üzerine çalışmaları ve faaliyette buldukları sektörün yapısal özelliklerinin etkisiyle, esnek organizasyon formlarına sahiptirler. İşletmelerin yaşları dikkate alındığında görülmektedir ki, uzun süreli ilişkileri tercih etmekte ve içinde buldukları ilişkileri devam ettirmeyi istemektedirler. İşletmelerin % 50’den fazlasının 5 yaşının üstünde oldukları göz önüne alınırsa, piyasada girdikleri iş ilişkilerinin oturduğu söylenebilmektedir. İlgi çeken önemli bir nokta ise riski dağıtma isteğinde olan bu işletmelerin, ilişkiye girdikleri işletme sayısını mümkün olduğu halde çoğaltmadıkları, genelde belirli işletmelerle çalışmayı tercih ettikleridir. Yeni ağ düzeneklerine (networklara) girme isteklerinin az olduğu, bu konuda muhafazakâr davrandıkları söylenebilir. Bu tutum, az sayıda işletme ile daha sıkı ilişkiler geliştirerek kaynak bağımlılığının yıpratıcı etkisini azaltmak adına geliştirilmiş bir strateji olabilir. Özellikle KOBİ niteliğindeki işletmelerin şiddetli rekabet koşullarında dev firmalar ile mücadele edebilmesi için dayanışmanın daha çok ön plana çıktığı sıkı ilişkiler oluşturması belirsizliğe karşı kendini daha rahat korumasını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin az sayıda firma ile çalışıyor olması doğal karşılanabilir.

Elde edilen bulgular ışığında, seçim kriterleri önem derecesine göre sıralandığında taraf seçiminde yüksek düzeyde etkiye sahip olan kriterlerin genelde ekonomik faktörler içinde yer aldığı -işletmenin performansı, işletmenin talebe uygunluğu, fiyat ve ödeme koşulları gibi- görülmektedir. Ancak işletmenin talebe uygunluğu faktörünü oluşturan kriterlerin bazıları çok yüksek ortalamalar alırken bazıları ise oldukça düşük ortalamalarla faktörün genel ortalamasını aşağıya çekmektedir. Bu nedenle bu faktörü oluşturan kriterlerden bazıları ilk

sıralarda yer alırken genel ortalamalar sıralamasında bu faktör aşağı düzeylerde yer almaktadır. Sosyal faktörler ise sanılanın aksine işletmelerin seçim kararlarına olan etkisi itibariyle en düşük genel ortalamayı almıştır. Fakat işletmelerin sosyal faktörler arasından tanışıklık kriterine atfettikleri önem sahip olduğu yüksek ortalama ile dikkat çekmektedir. Bu da bizim KOBİ niteliğindeki bu işletmelerin yeni ağ düzeneklerine (networklara) girme konusundaki muhafazakârlıklarına dair yaptığımız yorumu destekler niteliktedir.

Yapılan çalışmada elde edilen önemli bulgulardan bir diğeri ise, çalışmanın da temel sorunsalı olan işletmelerin iş ilişkilerini oluştururken ve sürdürürken, ilişkiye taraf diğer işletmede önem verdikleri kriterlerin belirlenmesi olmuştur. Altı farklı faktör altında topladığımız bu kriterlere tek tek değinecek olursak,

- Seçim kararlarında en önemli etki ürünün zamanında teslimi kriterine aittir. Bu kriter işletmelerin rekabet koşullarının en önemli belirleyicilerinden olan zamana karşı duyarlılıklarının bir göstergesi olarak algılanabilir. Tedarikçisi ile ürünün teslim tarihi hakkında sorun yaşayan bir işletme aynı sorunu müşterisine de yansıtacak ve bu işletmenin karşısına kötü performans değerlendirmesi ile çıkacaktır. İmaj zedelenmesi, müşteri kaybı gibi son derece olumsuz sonuçların beklenebileceği etkilere sahip bir kriterdir.
- İşletmeler ürün ve hizmet kalitesinin bir adayın seçilebilmesi için çok önemli bir kıstas olduğunu öne sürerek bu kriterin ikinci sırada yer almasını sağlamışlardır. Kalite kavramının başarının ve sürekliliğin bir ön koşulu olarak görüldüğü günümüzde, işletmelerin tercihlerini bu yönde kullanmaları yadırganmamaktadır.
- Mobilya imalat sektöründeki anlamı nedeniyle satış sonrası destek hizmetleri ve ürün garantileri de yüksek oranda önem atfedilen kriterler arasına girmiştir. İşletmelerin sermayesinin yüksek bir kısmını oluşturan iş makinelerine yönelik olarak yapılan bakım ve onarım hizmetleri bu işletmelerin üretiminin sürekliliği için oldukça önemli olarak görülmekte ve işletmeler bu konuda daha iyi hizmeti sunabilecek adaya daha olumlu yaklaşmaktadır.

- Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin sadece kaliteli ürünler sunuyor olması yeterli değildir. Bu ortamda tutunabilmek ya da ön plana çıkabilmek için kaliteli ürünleri en düşük maliyet ile sunabilmek önem kazanmıştır. Bu nedenle işletmeler için ürün ve hizmetin fiyatı da oldukça önemli bir kriter olarak seçim kararlarında etkin rol oynayabilmektedir.
- Bir diğer yakalanmak istenen özellik ise sürekli değişim gerekliliğinin getirdiği hızlı ve esnek yapılarıdır. İşletmeler bu konuda kendilerine daha geniş hareket olanağı sağlayan işletmeleri tercih ederek karşılıklarına çıkabilecek kısıtları en aza indirmek isterler. Böylece değişimi rakiplerine göre daha hızlı ve daha rahat yakalayarak fark yaratabilirler.
- Tüm bu ekonomik seçim kriterlerinin ardından tanışıklık, işletme ile olan geçmiş, güvenilirlik gibi daha sosyal kriterlerde üst sıralarda yerini almıştır. İşletme yöneticileri özellikle tanışıklık kavramının işletmelerin karşı tarafa dair duyduğu güveni pekiştiren yapısı ile seçim kararında etkin bir rol oynadığında birleşmektedirler. Bu tarz ilişkilerin belirsizlik ortamında karşılaşılabilecek riskleri azalttığı yönünde genel bir yargı hakimdir.
- İşletmelerin sözleşmeye konu ürün ya da hizmeti sürekli olarak temin edebilecek olması da yöneticiler için önemli bir kriterdir. Proje temelli çalışmalar haricinde süreklilik arz etmek işletmelerin temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle kendi sürekliliklerini etkileyebilecek, üretimlerinde herhangi bir kesinti oluşmasına yol açabilecek işletmeler ile çalışıyor olmak her zaman için kaçınılan, istenmeyen bir durumdur.
- Tedarik edilecek ürün ya da hizmetin sipariş edildiği tarihten itibaren ne kadar kısa sürede temin edilebileceği de önemli bir seçim kriteri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözleşmeye taraf olacak işletme bu konuda ne kadar kısa süreyi kapsayan bir teklifle gelirse, seçimi yapacak işletmenin o ölçüde dikkatini çekebilecektir. İşletmenin talebi ile uyumlu sipariş süresini gerçekleştirebilecek adayların seçilme şansı yükselmektedir.

- Sözleşmeye taraf işletmenin kapasitesi de seçimi yapacak işletmeye daha esnek hareket edebilme olanağını sunması itibari ile önemli bir kriterdir. Eğer tedarikçi işletmenin kapasitesi talepteki değişimleri kaldırabilecek ölçüde ise bu seçim yapan işletmeye talepteki değişime ayak uydurabilmesini sağlayabilecek bir esneklik tanır.
- İşletmelerin finansal durumu dolayısı ile sundukları ödeme koşulları da seçim kararları üzerinde etkili kriterlerdendir. Finansal anlamda güçlü işletmeler ile çalışmak özellikle Türkiye gibi belirsizliğin yüksek olduğu piyasalarda işletmelerin kendilerini daha çok güvende hissetmelerini ve kararlarında daha net olmalarını sağlar. Aynı şekilde işletmelerin sundukları ödeme koşullarını kabul edebilecek, bu konuda kendilerine esnek davranabilecek işletmeler de sözleşme yapma ya da yenileme sürecinde tercih edilmesi yüksek işletmelerdir.

Bu durumda göze çarpan en önemli nokta işletmelerin taraf seçerken ekonomik davrandıklarıdır. Araştırmanın en önemli sonucu olarak kabul edebileceğimiz bu bulgu işletmelerin iş ilişkilerinde sosyal faktörleri ikinci plana alıp, ekonomik faktörleri birinci sıraya aldıklarını göstermektedir. İşletmeler ilişkiye girerken ve ilişkiyi sürdürürken ilk olarak ilişkiye konu olan tarafın, ürünü zamanında teslimine, kalitesine, satış sonrası destek hizmetlerine ve fiyatına bakmaktadır. Yırtıcı rekabet koşullarında ayakta kalmak veya rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, piyasada kendi başarılarının anahtarı olarak gördükleri temel gösterge olan performanslarını artırma isteğiyle hareket etmekte, bu nedenle iş ilişkilerini kurarken ve sürdürürken stratejik davranmaktadırlar. Sonuç olarak, elde edilen bulgular ışığında işletmelerin kurdukları ağ düzeneklerinde (networklarda) büyük oranda ekonomik çıkarlarını gözettikleri, sosyal ilişkilerinin bazılarını (akrabalık, hemşehrilik) ise son derece önemsiz olarak görerek ilişki içine girdikleri diğer tüm işletmeleri stratejik birer ortak olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

Yapılan çalışmada sınırlılıklardan dolayı yüksek sayıda örnekleme ulaşılamaması, birçok sektörde uygulama imkânının bulunmaması nedeniyle tüm KOBİ'lerin aynı karar verme davranışı sergileyip sergilemeyeceği tartışılabilir. Yapılabilecek olan ileriki çalışmalarda sonuçlar diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde de sınanabilir. Mobilya sektörünün kendine has dokusu, Akdeniz Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren örnekleme dahil olan firmaların benzer formlarda olması gibi etkenler, çıkan bu sonuçların başka işletmeler

üzerinde de denenmesi gerekliliklerindedir. Bu sayede yapılacak ileriki çalışmalarla kıyaslama imkanı bulunarak, çalışmanın geçerliliği daha doğru olarak gösterilebilir. Tüm bu kısıtlara rağmen çalışma, benzerleri için öncü olarak kabul edilerek daha sonra yapılacak olan çalışmalar için bir yol gösterici özelliğini taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

Aaker, David A. (1992), Strategic Marketing Management, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., S.319

Akış, B. (2007), “İşlem Maliyeti ve Örgütler Arası İlişkiler: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği”, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 481-484

Andrew, C. and Kathleen, S. L. (1998), Strategic Synergy, 2. Edition, London; International Thomson Publishing Inc.

Armutlu, C. (2006), “İlişkisel Pazarlamanın Teorik Temelleri: Etkileşim ve Şebeke Yaklaşımları” Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi

Aslan, Z. (2005), “Türk Firmalarının İş İlişkileri: OSTİM Örneği” Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Aydemir, D. K.(2006), “İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve KOBİ Örnekleminde Bir Uygulama”, Gazi Kitabevi, Ankara

Aydınlatan, B.(2003), “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar Ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi No :8

Aytekin, F. (2005), Rekabet Değişkeni Olarak Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı:3

Baker, W. And Faulkner, R. (2005), “Interorganizational Networks”, Companion To Organizations, Ed.Baum A. C. J. Chapter 22, Blackwell Publishing

Beckman, C. vd. (2004), Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty and Network Partner Selection, Organization Science; May/Jun 2004: 15, 3 ABI/INFORM Global

Beckman C. (2002), Haunschild P., “Network Learning : The Effects of Partners’ Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions”, Administrative Science Quarterly, 92-124

Bekaroğlu, B., (2002), Şebeke Organizasyonu Bakış Açısından Sağlık Sektörü ve İstanbul'daki Özel Hastanelerin Sektörel Bağlantılarına İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme ve Personel Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul,

Bleeke, J. and Ernst., (1995) D., "Is Your Alliance Really A Sale?" Harward Business Review, Jan-Feb., 97-105

Brenan, R ve Turnbull, P., (1998) "Adaptations in buyer-seller relationships" Network Dynamics in International Marketing içinde, Naude, P ve Turnbull, P (Ed.), 26-42, Elsevier Scince, UK.

Burt, R. (1997), "The Contingent Value of Social Capital" Administrative Science Quarterly; Jun 42, 2; ABI/INFORM Global

Cheng, J.M., Simmons, J. ve Ritchie, J.M. (1997), Manufacturing System Flexibility: the Capability and Capacity Aproach, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 8,3. 147-158

Daft R. L.(2001), Organization Theory and Design, DPS Associates

Dalay, İ.,vd.(2002), "Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ő. ; İstanbul

Demirbaő M. (2005), İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 S.167–188

Develioğlu, K., "The Impact of Acquisition of Local Knowledge by Foreign Partner on Bargaining Power of the Parties in Joint Ventures", Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000–2001.

Dińcer, Ö. (2004), Stratejik Yönetim ve İőletme Politikası Beta Yayınevi, İstanbul

Doğan, Ö.İ., (2000), "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak-Őubat-Mart

Doğan, Ö. İ. vd. (2003), "İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5,

Ekinci, H. (2004), "Yeni Rekabet Aracı Olarak Bilgi Teknolojileri Ve Değişim Yönetimindeki Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs Cilt : 28 No:1 23-34

Engle, S. (1999), "Structural Holes And Simmelian Ties: Exploring Social Capital, Task Interdependence, And İndividual Effectiveness", University of North Tekxas

Eren, E. (2002), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" Beta Yayınevi, İstanbul



Ergün, C. (2007), “Doğrudan Yabancı Sermaye Işığında Ortak Girişimler” Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Ertekin, A. (2003), “Çevre ve Örgüt Etkinlik İlişkisi” Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne

Esener, Ö. (1997), Stratejik Ortaklıklar, Mart Matbaacılık Sanatları Ltd, İstanbul

Ford, D. (1998), “Two decades of interaction, relationships and networks” Network Dynamics in International Marketing içinde, Naude, P ve Turnbull, P (Ed.), 3-15, Elsevier Science, UK.

Friedberg, E. and Neuville, J.P. (1999), “Trust, Opportunism and Cooperation in the European Automobile Industry” Garandori, A., Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness, Florence, KY, USA: Routledge

Garandori, A. and Neri M. (1999), “The Fairness Properties of Interfirm Networks” Garandori, A., Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness Florence, KY, USA: Routledge

Gökşen, N.S. (2004), Makrokurumsal bakış açısı: Bir değerlendirme. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları*, Bölüm 6.

Gulati R. (1998), Alliances and Networks, Strategic Management Journal, Vol. 19, 293-317

Halis, M. (2007), “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı” “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:9 Sayı:4 , ISSN: 1303-2860

Haunschild, P. and Beckman, C. (1998), “When Do Interlocks Matter?: Alternate Sources of Information and Interlock Influence”, Administrative Science Quarterly, 815-844

Kaplan, İ. (1994), “İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı-Joint Venture”, Ankara

Karaaslan, A. vd. (2003), “Afyon İli Jeotermal İşletmeciliğinin Şebeke Organizasyon Modeli İle Yeniden Yapılandırılması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi

KOBİ’lerin Uluslar Arası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, TC Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi

Koçel, T., (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım, 9 Bası, İstanbul

Koçel, T., (1998), “Paradigma: Uygun Partneriniz Var Mı?” AD Business, S.97, “İşletme Yöneticiliği” a.g.e., s.319

Kopczak, L.R. (1997), “Logistics partnership and supply chain restructuring. survey results from the US computer industry” Production and Operations Management, Vol.6 No.3, pp.226-247

Korczynski, M. (2003), "Güvenin Ekonomi Politigi", Sosyal Bilimlerde Güven, der. Erdem, F., 61-88, Vadi Yayınları, Ankara

Köseoğlu, M. (2007), "Etik Kodların Alan Araştırmasına Etkileri Ve Bir Rekabet Stratejisi" Afyon Karahisar Kocaeli Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi

Kramer R. (1999), "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions" Annual Review of Psychology, 50, Academic Research Library

KOSGEB (2005), Saha Araştırma Çalışması Antalya İli Değerlendirme Raporu; Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara

Küskü, F. (1999), "Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme", Amme İdaresi Dergisi, C:32, S:1

Kwon W.G. (2004), "Factors Affecting The Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships", The Journal of Supply Chain Management

Liparini, A., Lomi A. (1999), "Interorganizational Relations in the Modena Biomedical Industry: A Case Study in Local Economic Deveelopment" A., Garandori, A., Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness Florence, KY, USA: Routledge

Madhok a. And Tallman S. B.(1998), " Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships," Organization Science, 9:3, 326-39

Mayer K. and Argyres N. (2004), "Learnig The Contract: Evidence From The Personal Computer Industry" Organization Science, Vol.15, Iss. 4

Mitsubishi, H. (2002), "Uncertainty in Selecting Alliance Partners : The Three Reduction Mechanisms and Alliance Formation Process", International Journal of Organizational Analysis; 10,2; ABI/INFORM Global

Möllering G. vd. (2004), "Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation" Journal of Managerial Psychology Vol. 19, No:6

Nooteboom, B. (1999), "The Dynamic Efficiency of Networks" Garandori, A., Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness Florence, KY, USA: Routledge

Oğuz H. (2006), "Makroekonomik Politikaların Performansında Sosyal Sermayenin ve Kurumların Rolü" , Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, Sayı.12, 79-107

Öksüzler O. (2006), "Sosyal Sermaye, Güven ve Belirleyicileri: Bir Panel Analizi", Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, S.12, 108-129

Öz, E. ve Baykoç, Ö. (2004), "Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı" Gazi Üniversitesi Mü. Mim. Fak. Der. Cilt 19, No:3, 275-286

Özdemir, A. (2004), "Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları" Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:23, 87-96

Özen J. (2001), Uluslararası Dağıtım Kanallarında İlişkiler: Bir Yazın Taraması, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi (2), 62- 80

Özen Ş. ve Aslan Z. (2006), “İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Ticaret ve Sanayi Merkezi (Ostim) Örneği”, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, Sayı12, 130-161

Özen Ş. ve Aksoy, B. (2007), “Endüstriyel Bölge Kültürünün Oluşumu ve Değişimi: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği” 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı”, Sakarya

Özgen H. vd. ; “Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi”

Özgen H. ve Doğan S. ; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri” KOSGEB

Pavlou P. vd. (2002); “Institutional Trust and Familiarity in Online Interorganizational Relationships”, Spain

Porter M.E.(2003), Rekabet Stratejisi, Sistem Yayıncılık, 2. Bası, İstanbul

Rangan Y. (1995), Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach To Globalization, Harvard Business School Pres

Sargut S. (2006), “Sosyal Sermaye Yapının Sunduğu Bir Olanak Mı, Yoksa Bireyin Amaçlı Eylemi Mi?”, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, S.12, 1-13

Sargut S. (2003), “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, Sosyal Bilimlerde Güven, der. Erdem, F., 89-124, Vadi Yayınları, Ankara

Şengün, E. (2007), “Sanayi Bölgelerinde Güven, Bilgi Paylaşımı, Yenilikçilik Ve Performans İlişkisi: Ankara Mobilyacılar Sitesin Örneği”, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya

Tan, Keah C. vd. (1998), “Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance”, International Journal Of Purchasing and Materials Management;No. 3; ABI/INFORM Global

Taylor, M. and Doerfel M. (2003), “Building Interorganizational Relationships That Built Nations” ; Human Communication Research; No. 29

Tek, B. Ö., (1999), “ Pazarlama İlkeleri : Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları”, Beta Basım Yayım, 9. Bası, İstanbul,

Terziovski, M. (2003), “The Relationship Between Networking Practices and Business Excellence: A Study of Small To Medium Enterprises”, Measuring Business Excellence , 7,2, ABI/INFORM Global

Tutar, H. (2000), Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi Hayat, İstanbul

Tüylüoğlu, Ş. (2006), “ Sosyal Sermaye, İktisadi Performans ve Kalkınma: Bir Yazın Taraması”, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, Sayı 12, 14-60

TÜZ, M., “Yeni Örgüt Modelleri”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm>, 2003.

Ulaş, E. (1999), Franchising Sistemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,

Uysal, Ö.Ö. ve Çakar, M. (2007), “Ankara Mobilyacılar Sitesi’ndeki Örgüt Topluluğunda İlişki Ağları ve Yerleşiklik Olgusu”,15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,Sakarya, , s. 465-480

Uzkurt C. ,Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=448](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=448) , tarih : 21.06.07

Ülgen, Hayri, Mirze, S. K. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul,

Üsdiken B.(2007), Çevresel Baskı Ve Talepler Karşısında Örgütler : Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı, İçinde Sargut A.S, Özen Ş. “Örgüt Kuramları”, İmge kitabevi, Ankara

Nafei, M. Y. (2003), Asymmetrical Inter-Organization Relationships Creation: Achieving Success by Leveraging Resource Dependence and Social Networks

Yüksel, H. (2002), Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, S.3

Yvas, N. vd.(1995), “ An Analysis Of Strategic Alliances: Forms, Functions And Framework” , Journal Of Business & Industrial Marketing, Vol.10, No.3, S. 47

---- 21. Yüzyıl işletmeleri: Küçük Ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'ler) , [http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri\\_19.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_19.pdf) , tarih : 14.08.07

Sayın İlgili,

*Bu anket çalışması, Antalya'da faaliyette bulunan firmalar arasındaki ilişkilerin, oluşturulması ve sürdürülmesi sürecinde, yöneticilerin tercihlerini hangi etkenleri göz önünde bulundurarak belirlediğini tespit edebilme amacı ile gerçekleştirilmektedir. Ankette yer alan sorulara firmanızın durumunu en iyi yansıtan şıkkı işaretleyerek yanıt vermeniz önemlidir. Araştırma sonuçları kesinlikle kişi ya da işletme isimi verilerek açıklanmayacaktır. Katılımınız için şimdiden teşekkürler.*

*Esin Gökbayrak*

1. *Firmanın faaliyet konusu nedir?*

(.....)

2. *Firmanın ;*

*Kuruluş yeri* (.....)

*Kuruluş tarihi* (.....)

*Hukuki statüsü* (.....)

*Çalışan sayısı* (.....)

3. *Soruları yanıtlayan kişinin firmadaki konumu nedir?*

*Firma sahibi* ( )      *Yönetici* ( )      *Diğer (belirtiniz)*.....



5. Aşağıda ilişkiye girdiğiniz firmaları seçerken ve sözleşmenizi sürdürürken önem taşıyan etkenler sıralanmıştır. Her birinin sizin için taşıdığı önemi uygun sütunu (X) işaretleyerek belirtiniz.

	<i>Hiç önemli değil</i>	<i>Önemli değil</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Önemli</i>	<i>Çok önemli</i>
<i>Ürünün/Hizmetin Fiyatı</i>					
<i>Ürünün/Hizmetin kalitesi</i>					
<i>Firmanın Coğrafi Yakınlığı</i>					
<i>Firmanın Ünü</i>					
<i>Firma Yönetimi İle Tanışıklık</i>					
<i>Firmanın Sunduğu Ödeme Koşulları</i>					
<i>Firmanın Üretim Teknolojisi</i>					
<i>Firmanın Sahip Olduğu Sertifikalar</i>					
<i>Ürünün Zamanında Teslimi</i>					
<i>Firma Yönetimi İle Akrabalık</i>					
<i>Firmanın Tecrübesi</i>					
<i>Hızlı ve Esnek Davranabilme Yeteneği</i>					
<i>Firmanın Bilgi Paylaşımına Yatınlığı</i>					
<i>Sunulan Satış Sonrası Destek Hizmetleri</i>					
<i>Firmanın Sahip Olduğu Bilgi Teknolojisi</i>					
<i>Firma Kapasitesi</i>					
<i>Düşük İşlem Maliyeti</i>					
<i>Firmanın Finansal Durumu</i>					
<i>Ürünün Alternatifsizliği</i>					
<i>Firmanın İşletme İle Olan Geçmiş</i>					
<i>Ürünle İlgili Sunulan Garantiler</i>					
<i>İş Görme Tarzının Firma İle Uyumu</i>					
<i>Ürün ve Hizmetin Sürekliliği</i>					
<i>Firmanın Güvenilirliği</i>					
<i>Firmanın Nakliye Olanakları</i>					
<i>Rakip İşletmelerle de Çalışıyor Olması</i>					
<i>Firmanın Sunduğu Eğitim Hizmetleri</i>					
<i>Firmanın Doğru Faturalandırma Yapması</i>					
<i>Sipariş Çevrim Zamanı</i>					
<i>Diğer (belirtiniz) .....</i>					

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı** : Esin GÖKBAYRAK

**Doğum Tarihi ve Yeri** : 23/02/2007

**Medeni Durumu** : Bekar

### **Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise:** Aldemir Atilla Konuk Anadolu Lisesi

**Lisans Diploması** : Akdeniz Üniversitesi İşletme Bölümü

**Tez Konusu** : İşletmeler Arası İlişkilerin Oluşturulması ve Sürdürülmesi Kararlarında Etkili Faktörlerin Antalya İli Mobilya İmalat Kobi'leri Bağlamında Araştırılması

**Yabancı Dil** : İngilizce

### **İş Deneyimi ve Stajlar**

03/2007 – : Garanti Bankası Akdeniz Şubesi

12/2006 – 03/2007 : Concorde Hotel İnsankaynakları Departmanı

11/2005 – 12/2006: Akdeniz Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi

09/2005 – 11/2005 : HSBC Antalya Şubesi Ticari Bankacılık Stajı

07/2002 – 09/2002 : Anteks Dokuma ve İplik Fabrikası Genel İşletme Stajı