

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERAKENDE ZİNCİR MAĞAZALARIN
TEDARİK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER ve BİR UYGULAMA

GÜRAY MUHAMMED GÜLPINAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2008

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PERAKENDE ZİNCİR MAĞAZALARIN
TEDARİK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLER ve BİR UYGULAMA**

GÜRAY MUHAMMED GÜLPINAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. RAMAZAN KAYNAK

GEBZE

2008

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI : Perakende Zincir Mağazaların Tedarik Yönetimini Etkileyen Faktörler Ve Bir Uygulama
YAZAR : Güray Muhammed GÜLPINAR

Perakendeci işletmelerin müşterilerine daha iyi hizmet verebilmeleri ve müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmeleri, tedarikçi işletmenin sağlayacağı ürün, lojistik ve örgütsel destek faaliyetlerine bağlı olarak değişmektedir. Bu destek faktörleri, tedarikçinin perakendeciler ile ilişkisinde belirleyici rol üstlenmektedir. Tedarikçilerin bazı davranışları perakendeci işletme için ilişkiyi sürdürme niyeti açısından değer oluştururken, bazı davranışların hiçbir etkisi görülmemektedir.

Bu çalışmada, tedarikçi işletmenin hangi tür davranışlarının perakendeciye değer kattığı ve hangi tür davranışlarının perakendecinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde etkili olduğu araştırılmaktadır. Bu maksatla, perakendecinin ve ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde etkili olacağı düşünülen; *maliyet, ürünün, önemi, yenilik, marka, ilişkiye özel yatırımlar, lojistik performans, esneklik, firma büyüklüğü, yerine konulabilirlik, satış personelinin kalitesi, imaj, güven ve müşteri memnuniyeti* gibi davranış faktörleri belirlenmiştir. Bu değişkenler ana hatları ile ürüne ilişkin, lojistik, örgütsel ve ilişkisel faktörler olarak 4 ana grupta toplanmıştır. İlişkisel faktörlerin üç farklı boyutunu (*güven, müşteri memnuniyeti ve ilişkiyi sürdürme niyeti*) etkileyen tüm değişkenlere yönelik hipotezler geliştirilmiş ve bunlar doğrultusunda teorik bir model oluşturulmuş. Bu oluşturulan teorik model ve hipotezleri test etmek için anket çalışması yapılmış ve toplanan veriler doğrultusunda gerekli testler yapılmıştır.

Literatürde güvenirliliği yüksek çalışmalardan adapte edilerek hazırlanan soruların 151 perakendeci zincir mağaza üzerinde uygulanması sonucunda; tedarikçinin sağladığı güvenin ve ilişkiye özel yatırımlarının perakendeci işletmenin ilişkiyi sürdürme niyeti ile pozitif ilişki içinde olduğu, tedarikçinin yerine konulabilirliğinin ise negatif ilişki içinde olduğu görülmüştür. Aynı zamanda tedarikçi işletmenin ilişkiye özel yatırımları, yenilik faaliyetleri ve satış personelinin kalitesi ile perakendecinin güven duygusu arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca perakendecinin memnuniyeti ile ilişkiye özel yatırımlar pozitif, yerine konulabilirlik ise negatif ilişki içinde bulunmuştur.

SUMMARY

THESIS TITLE : Factors Affecting Supply Management Of Retail Chain Stores And An Application

AUTHOR : Güray Muhammed GÜLPINAR

The ability of retail businesses to better serve their customers and to meet their expectations is dependent on the product supplied by the retail supplier and the logistics and the corporate activities. These support components play a determinant role in the relationship between the supplier and the retailers. While some of the behaviour of the suppliers constitutes an added value providing continuity of relationship with the retailer companies, others have been observed to have no effect.

In this study, which behaviours of the supplier companies (product related, logistical and organizational factors) add value and which have influence on the intention of the retailer to continue the relationship, and customer trust and satisfaction are researched. Towards this aim; *cost, importance of the product, innovation, brand, personal investments, logistical performance, flexibility, size of the company, replacability, quality of the sales personnel, and image* were identified as variables that influence customer satisfaction and continuing relationship. These variables have been grouped under 4 principal groups. Hypothesis in relation to the three different dimensions of the relational factors (trust, customer satisfaction, and continuing relationship) were developed and a theoretical model was formulated in accordance with the aforementioned factors. This theoretical model and the hypothesis were tested using regression techniques.

As a result of the application, of questions prepared from studies with a high level of trustworthiness, to 151 retailer chain stores; it was observed that the trust generated by the supplier, and special investments were positively linked to the continuing of the relationship by the retailer company, and that the suppliers replacability had a negative effect. At the same time the private investments of the supplier, innovative activities, and the quality of the sales personnel and the retailers feeling of trust were positively linked. Also the retailer's satisfaction and the private investments were found to be positively and the retailer's satisfaction and the replacability factor negatively linked.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana her zaman yol gösteren, yoğun programlarına rağmen yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen başta danışman hocam Sn. Yrd.Doç.Dr. Ramazan KAYNAK olmak üzere, Sn. Yrd.Doç.Dr. Hakan KİTAPÇI ve diğer tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek Lisans eğitimim süresince ve yapılan bu tez çalışmasının anket uygulamasında benden desteklerini esirgemeyen eski mesai arkadaşlarıma ve başta müdürüm Oktay Kendir beyefendi olmak üzere ismini saymadığım tüm yöneticilerime içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugünlere gelmemde pay sahibi olan ve benim için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan anneme, babama ve kardeşlerime rahat bir çalışma ortamı sağlayarak bu süreçte bana yardımcı olmalarından ötürü ne kadar teşekkür etsem azdır.

Güray Muhammed **GÜLPINAR**

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	3
2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Ortaya Çıkışı	3
2.1.1. Tedarik Zinciri.....	3
2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi	5
2.2. Tedarik Zinciri Yönetimini Etkileyen Faktörler	7
2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Bileşenleri	10
2.4. Tedarik Zincirinde İş Süreçleri	12
2.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci.....	13
2.4.2. Müşteri Hizmetleri Yönetimi Süreci	13
2.4.3. Talep Yönetimi Süreci.....	14
2.4.4. Sipariş İşleme Süreci	14
2.4.5. İmalat Akışı Yönetimi Süreci.....	14
2.4.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi Süreci.....	15
2.4.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme Süreci.....	15
2.4.8. İadelerin Yönetimi Süreci	16
2.5. Tedarik Zincirinin Yönetiminin Sağladığı Avantajlar	17
2.5.1. Hız	17
2.5.2. Maliyet.....	18
2.5.3. Kalite.....	20
2.5.4. Verimlilik	20
2.6. Tedarikçi Seçme ve Değerlendirme	21
2.6.1. Satın Alma Karar Sürecinde Tedarikçi Seçimi	21

2.6.2. Tedarikçi Yönetiminde Tedarikçi Değerleme.....	28
2.7. Tedarik Zinciri Yönetiminde Perakendeci ve Üreticiler	30
3. PERAKENDE SEKTÖRÜ	32
3.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Kapsamı.....	32
3.2. Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması.....	35
3.2.1.Genel Sınıflama	36
3.2.2. Örgütsel Yapı ve Yöntemlerine Göre Perakendeci Mağazalar	39
3.2.3.Ölçek Büyüklüğüne Göre Perakendeci Mağazalar	40
3.2.4. Mağaza Kullanılıp Kullanılmamasına Göre Perakende İşletmeciliğinin Sınıflandırılması.....	41
3.2.5. Pazarlanan Ürünün Niteliğine Göre Perakendeci İşletmeler	41
3.3. Perakende Pazarlama Karması.....	42
3.3.1. Mal Ve Hizmet Alt Karması	42
3.3.2. İletişim (Tutundurma) Alt Karması.....	45
3.3.3. Yer ve Dağıtım Alt Karması	46
3.3.4. Fiyat Alt Karması	47
3.4. Perakendecilik Stratejileri.....	48
3.4.1. Hedef Pazar	50
3.4.2. Ürün Stratejisi	50
3.4.3. Müşteri Hizmetleri Stratejisi	51
3.4.4. Fiyat Stratejisi	52
3.4.5. Yer-Dağıtım Stratejisi.....	53
3.4.6. Promosyon Stratejisi ve Mağaza Atmosferi	54
3.5. Perakende Yönetiminin Temel İlkeleri	55
3.6. Perakendecilik Sisteminin Yarattığı Faydalar	57
3.6.1. Tüketici Açısından.....	57
3.6.2. Üretici ve Aracılar Açısından.....	60
3.6.3. Ekonomik Aktivite Açısından.....	61
4. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE FİRMALARIN TEDARİK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	63
4.1. Ürüne İlişkin Faktörler	63
4.1.1. Maliyet	63

4.1.2. Ürünün Kalitesi	65
4.1.3. Ürünün Önemi.....	65
4.1.4. Tedarikçinin Markası.....	66
4.1.5. Yenilik	67
4.2. Lojistik Faktörler.....	68
4.2.1. İlişkiye Özel Yatırımlar	68
4.2.2. Tedarikçinin Lojistik Performansı.....	69
4.2.3. Tedarikçinin Esnekliği.....	71
4.3. Örgütsel Faktörler	72
4.3.1. Tedarikçinin Satış Personelinin Kalitesi.....	72
4.3.2. Tedarikçi Firma Büyüklüğü	73
4.3.3. Tedarikçinin Firma İmajı	74
4.3.4. Tedarikçinin Yerine Konulabilirliği.....	75
4.4. Tedarikçi Seçiminde İlişkisel Faktörler.....	76
4.4.1. Güven.....	76
4.4.2. Müşteri Memnuniyeti	77
4.4.3. İlişkiyi Sürdürme Niyeti	79
5. UYGULAMA: PERAKENDECİ ZİNCİR MAĞAZALARIN TEDARİKÇİ FİRMALARLA OLAN İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	81
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	82
5.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	83
5.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	84
5.4. Araştırmanın Örneklem Yöntemi	89
5.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	89
5.6. Analizler	92
5.6.1. Örneklem Özellikleri	93
5.6.2. Faktör Analizleri.....	95
5.6.3. Güvenirlilik Analizleri.....	101
5.6.4. Korelasyon Analizi	102
5.6.5. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri.....	106
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	127
6.1. Tedarikçiye Güven Üzerindeki Etkiler.....	127

6.2. Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkiler.....	129
6.3. İlişkiyi Sürdürme Niyeti Üzerindeki Etkiler.....	131
6.4. Araştırmanın Kısıtları.....	133
6.5. Uygulamacılar ve Araştırmacılar İçin Öneriler	134
KAYNAKÇA	137
EKLER.....	153
Ek 1: Anket Soruları.....	153

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Tedarikçi Yönetim Süreci	29
3.1. Üretici, Perakendeci ve Tüketici Arasındaki İlişki.....	34
3.2. Perakendecilik Stratejileri Bileşenleri.....	49
3.3. Perakendecilik Sisteminin Yarattığı Faydalar.....	57
5.1. Araştırmanın Teorik Modeli.....	88
5.1. Bağımsız Değişkenlerin Ara Değişkenler Üzerindeki Etkisine Yönelik Araştırma Bulguları.....	113
5.2. Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisine Yönelik Araştırma Bulguları.....	113
5.3. Tedarikçiye Güvenin, İlişkiye Özel Yatırımlar İle İlişkiyi Sürdürme Niyeti İlişkisindeki Kısmi Ara Değişken Etkisine Yönelik Bulgu.....	125

TABLOLAR DİZİNİ

<u>TABLO</u>	<u>SAYFA</u>
2.1.Dickson Ölçütleri	5
3.1.Gıda Perakendecilerinin Ölçekleri İtibariyle Sınıflandırılması	41
5.1.Örneklem Kütlesinin Örgütsel ve Demografik Özellikleri.....	94
5.2.Ürüne İlişkin Faktörlere Ait Faktör Analizi	96
5.3.Lojistik Faktörlere İlişkin Faktör Analizi.....	97
5.4.Örgütsel Faktörlere İlişkin Faktör Analizi	99
5.5.İlişkisel Faktörlere Ait Faktör Analizi.....	100
5.6.Güvenirlilik Analizleri Sonuçları.....	101
5.7.Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	105
5.8.Tedarikçiye Güven Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler.....	110
5.9.Müşteri Memnuniyeti Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler.....	111
5.10.Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi	112
5.11.Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Listesi	114
5.12.Güven Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler (Model: 1).....	117
5.13.Müşteri Memnuniyeti Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler (Model: 2).....	118
5.14. Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi (Model: 3).....	120
5.15. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkileri (Model: 4).....	121
5.16. Bağımsız-Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi (Model: 5)..	124
5.17. Ara Değişken Etkisine Yönelik Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Listesi	126

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarların oldukça geniş alanlara yayılmış olması nedeniyle, ürün ve hizmetlerin nihai tüketicilere ulaştırılmasında gerekli fonksiyonları yerine getirecek bağımsız araçlara olan ihtiyaç son derece yüksektir (Kabadayı, 2002; s. 11). Bu ihtiyacı gideren en önemli yapılanma olarak karşımıza çıkan perakendecilik son yıllarda en hızlı gelişen sektörlerin başında gelmektedir ve yerli-yabancı çok sayıda yatırımcının bu sektöre yöneldiği görülmektedir. Perakende sektörü açısından dikkati çeken diğer bir noktada, mağaza ve hiper/süper market zincirleri gibi yeni, “modern” perakende formatları son yirmi yılda başlıca şehirleşmiş bölgelerin neredeyse hepsinde hızla yayılmışlar ve geleneksel formatlara (bakkallar, manavlar, vs.) oranla pazar paylarını ciddi şekilde arttırmışlardır (Çelen vd., 2007).

Yaşanan bu dönüşüm ve yoğunlaşmalar beraberinde çeşitli rekabet sorunlarını da gündeme getirmektedir. Bu sorunlar hem perakendeciler ile tüketiciler arasındaki perakende pazarına hem de perakendeciler ile üreticiler arasındaki tedarik pazarına yöneliktir. İşletmelerin ortalama tedarik harcamalarının toplam gelirlerin yaklaşık %60'ını oluşturduğu düşünüldüğünde tedarik yönetiminin alıcı firmalar için ne kadar hayati bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Perakendeci firmaların, yüksek orandaki bu tedarik maliyetlerini aşağılara çekmesi ve müşterilerine kaliteli, ucuz ve etkin hizmet verebilmesi tedarikçileri ile işbirliğine dayalı iyi ilişkiler geliştirmesine bağlıdır. İşte bu noktada perakendeci-tedarikçi ilişkisinin bir bütün olarak etkinliği, hem perakendeci hem de tedarikçi firmaların rakiplerine karşı kalıcı bir üstünlük geliştirebilmeleri açısından en belirleyici faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca perakendeci ve tedarikçiler tarafından ortaklaşa yapılacak ürün tasarımı, müşteri bilgisi toplama, ortak pazarlama çabaları ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetler işletmelere gelişen rekabet ortamında avantaj sağlayacak ve bunun sonucunda da perakendeci ile tedarikçi arasında karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı bir ortaklık ortaya çıkacaktır. Zaman içerisinde taraflar arasında iş ilişkilerine yapılan toplam yatırımların (para, zaman, uzmanlaşma vs.) önemli seviyelere ulaşması taraflar arasındaki işbirliğini geliştirmekte ve desteklemektedir. Bu şekilde artan ve

etkinleşen işbirliği ise işletmeleri karşılıklı daha yakın ilişkiler kurmaya yönelterek uzun dönemli ilişkiye sevk etmektedir.

Perakendeci ve tedarikçi arasında kurulacak işbirliğine dayalı bir uzun dönemli ilişki tarafların başarılı olabilmelerinde önemli bir faktör olacaktır. Çünkü işbirliği içindeki firmalar kaynakların ortak kullanımı sonucu ortaya çıkan sinerjiden yararlanır, artan iletişimin etkinliği sayesinde de birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve yardımcı olurlar. Bu şekilde ilişkinin artan kalitesinin, işletmelerin pazar paylarını artırmada, maliyetlerini düşürmelerinde ve artan verimlilik ve kazançları sayesinde rakipleri karşısında daha etkin olmalarında büyük önemi vardır.

Günümüzde piyasada aynı tür ürünü piyasaya sunan birçok işletmenin olduğu görülmekte ve ayrıca günümüz rekabet ortamında ürünler arasındaki ve tedarikçi performanslarındaki somut farklar da ortadan kalkmaktadır. Bu standartlaşan yapı tedarikçiler arasında yaşanan rekabete de farklı boyutlar kazandırmıştır. Ürünlerin farklı çeşitlerini satın alma serbestliğine sahip olan perakendeciler karşısında tedarikçiler artık küçük fakat önemli olan farklarla ön plana geçebilmektedirler. Bu nedenle daha çok perakendeci isteklerini karşılamak ve bunu hızlı-etkin bir şekilde yapmak, ayrıca perakendecilere güven ortamında bu hizmetleri sunmak oldukça önemli hale gelmiştir.

Bu anlatılanların ışığı altında bu çalışmada hedeflenen, tedarikçi davranışlarının perakendecinin güven ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini ve nihai olarak ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu nedenle literatür incelemesi sonucunda, perakendecinin güven, müşteri memnuniyeti ve ilişkiyi sürdürme niyetinde en çok etkili olacağı düşünülen tedarikçi davranışları seçilmiş ve bu davranışların ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir.

2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Günümüzde yaşanan firmalar arası yoğun rekabet düzeyi, fiyatın arttırılması yoluyla işletmelerin karlılıklarını arttırmasını zorlaştırmıştır. Karlılıklarını arttırmak ve rekabetçi avantaj elde etmek isteyen işletmelerin; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürünleri daha iyi kalitede üretmesi ve müşterilerine sunması için etkin bir tedarik zinciri yönetimi uygulamaları gerektiği ortaya çıkmıştır (Barutçu, 2007). Ayrıca müşteri talep ve beklentilerinde meydana gelen değişimler, özellikle teknolojideki iyileşmeler sonucu ürünlerin çok hızlı demode olması, stok maliyetlerinin her zaman işletmeye ciddi yük getirmesi ile beraber düşünüldüğünde tedarik zincirinin önemi artmaktadır. Bu nedenle, artık işletmeler, verimliliklerini ve müşteri değerini arttırmak için kendi işletmelerinin sınırları dışında tedarikçileri ve tedarikçilerinin tedarikçilerini izlemeleri ve işbirliği içinde bulunmaları gerektiğinin ve pazar gereksinimlerine daha hızlı ve esnek bir şekilde cevap verebilmek için tedarikçilerine daha fazla bağımlı olduklarının farkına varmışlardır.

2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Bu başlık altında tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi kavramlarının tanımları ve kapsamaları hakkında bilgiler verilecektir.

2.1.1. Tedarik Zinciri

Genelde, tek bir işletme, malzeme kaynağından tüketiciye ulaşıncaya kadar olan tüm akışı kendi başına kontrol edemez. Uygulamalarda, tedarik zinciri işletmeler için dar kapsamlıdır ve yönetsel kontrolün büyük bir kısmı fiziksel tedarik ve fiziksel dağıtım kanalları üzerindedir. Fiziksel tedarik kanalları, işletmenin malzeme kaynağından üretimine başlamasına kadar geçen zaman ve yer aralığıdır. Fiziksel dağıtım kanalları ise üretimden müşteriye kadar geçen zaman ve yer aralığıdır (Kağnıcıoğlu, 2007: 11). Bu iki kanalın birleşmesi de tedarik zincirini oluşturmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında tedarik zincirinin tanımı teknik olarak şu şekilde yapılabilir, malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve

mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekedir (Eymen, 2006). Diğer bir ifadeyle tedarik zinciri, tedarikçi ile başlayıp müşterilere kadar uzanan, hammaddenin temin edilmesi, üretim sürecinde ürüne dönüştürülmesi ve müşterilere ulaştırılması faaliyetlerinin bütünü kapsayan bir süreçtir.

Tedarik zinciri, üretim öncesi ve sonrası süreci, üretim süreci ile birlikte ele alan, bunları da üretim sürecinin parçası gibi değerlendirerek üretim etkinliğini artıran bir uygulamadır. Tedarik zinciri ile hedeflenen; sürecin tüm elemanları ile güçlü bir bilgi ağı kurarak talep tahmini, tedarik ve dağıtım uygulamalarının etkinliğini artırmak ve müşteri isteklerini minimum maliyetle karşılayarak müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır (Demirdöğen ve Küçük, 2007).

Tedarik zinciri müşteri isteklerinin karşılanmasına tüm dolaylı ya da dolaysız aşamaları kapsamaktadır. Tedarik zincirine sadece üretici ve tedarikçi değil, aynı zamanda, nakliyeciler, depolar, perakendeciler ve müşterilerin kendisinde dâhildir. Tedarik zinciri, müşteri isteklerinin karşılamasına dâhil olan tüm fonksiyonları içine almaktadır (Şen, 2006). Bu fonksiyonlardan bazıları; yeni ürün geliştirme, pazarlama, işlemler, dağıtım, finansman, satış süreci, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, ve müşteri hizmetleridir.

Tedarik zinciri faaliyetleri müşteri siparişi ile başlamakta ve memnun olmuş müşterilerin bedelini ödemesi ile bitmektedir. Tedarik zinciri, malzemeleri tedarikçiden üreticiye, toptancıya, perakendeciye ve müşteriye bir zincir üzerinden hareketinin resmini ortaya çıkartmaktadır. Bu hareketin her iki yönlü olması önemli bir noktadır. Bu nedenle tedarik zincirlerinden büyük bir kısmı ağ şeklindedir ve tedarik zinciri değişik aşamalar içermektedir. Bu aşamalar şunlardır (Kağnıcıoğlu, 2007):

- Müşteriler
- Perakendeciler
- Toptancılar
- Üreticiler
- Malzeme Tedarikçileri

2.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri, son ürünün üretilmesi ve dağıtımı ile ilgili bütün çabaları kapsar (The Supply Chain Council, 2001). Ayrıca, tedarik zinciri ürünün üretilmesinden son ürün olarak tedarikine kadar tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine kadar tüm çalışmaları kapsamaktadır.

Tedarik zincirinin yönetimi ise, hammaddenin sisteme girip son kullanıcıya teslim edilmesine kadar gerçekleşen zincirdeki hem yukarı (upstream, girdi sağlayanlar), hem de aşağı (downstream, dağıtım ve pazarlama sonrası hizmetler) tüm malzeme ve bilgi akışlarının kontrol ve koordinasyonunu kapsayan bir faaliyettir (Eymen, 2006). O halde, tedarik zinciri yönetimi hem işletme içindeki bilgi akışının ve lojistik faaliyetlerinin hem de tedarik zincirine dâhil diğer işletmelerin planlama ve kontrolünü kapsamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, son müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için tedarik zinciri süreçlerinin tasarım, bakım ve işleyişidir (Kağmıoğlu, 2007: 33).

Tedarik zinciri yönetimine yönelik olarak literatürde karşımıza çıkan diğer birkaç tanım ise şu şekildedir;

Tedarik zinciri yönetimi; talep, operasyonlar, satın alma ve lojistik gibi süreçlerin yönetiminde bütünsel ve stratejik bir yaklaşım olarak ifade edilebilir (Chow et al., 2006).

Handfield ve Betchel (2002)'e göre tedarik zinciri yönetimi, ürünlerin hammaddeden son kullanıcıya ulaşana kadar geçen süreçteki tüm aşamaları ve ürünün kanal içerisindeki akışıyla birlikte bilgi akışını da kapsayan bir süreç olarak ifade etmektedir.

Sanders (2007) ise tedarik zinciri yönetimini, ürün ya da hizmetlerin piyasaya sunulması için ihtiyaç duyulan faaliyet ve fonksiyonlara yönelik bütünsel bir bakış açısı olarak ifade etmektedir.

Mentzer vd. (2000)'e göre tedarik zinciri yönetimi, zincir içerisindeki firmalarla bütünleşmek ya da uzun dönemli ilişki geliştirebilmek için geleneksel işletme fonksiyonlarına dayalı sistematik ve stratejik uyum yaklaşımıdır. Diğer bir ifadeyle; tedarik zinciri yönetimi, müşteri ve diğer paydaşlar için değer yaratan ürün, hizmet ve bilgi sağlamak amacıyla ilk tedarikçiden son kullanıcıya kadar olan kilit süreçlerin birleştirilmesidir (Barutçu, 2007). Bu şekilde süreçlerin birleştirilmesi ile kurulan ve birden fazla işletmeyi kapsayan tedarik zinciri yönetimi yapısı, tedarik zincirinde bulunan işletmelerin tek bir işletme gibi davranarak kaynaklarının ortak kullanımını sayesinde verimliliği artırarak, mal ve hizmetlerin kalitesinin istenen düzeyde olmasını, maliyetlerinin düşürülmesini, beklenen sürede pazara sunulmasını ve müşteri memnuniyetinin artırılmasını sağlayacaktır. Buna göre tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri üzerindeki işletmelerin maliyetlerini düşürme, hizmet seviyesini artırma, bilgi akışını güçlendirme, işlem hızını artırma, rekabetçi farklılığı oluşturma ve işletmeler arasındaki etkin bir iletişim kurarak esnekliği arttırmada sahip olduğu önemli etkiler nedeniyle (Barutçu, 2007) işletmeler tarafından tedarik faaliyetlerinde rekabet avantajından yararlanmak amacıyla kullanılmaktadır.

Etkin tedarik zinciri, işletme içindeki ve dışındaki birçok faktöre bağlıdır. Uyumlu bir tedarik zinciri elde etmek için talep, tedarik ve teknolojiye ilişkin belirsizlikler dikkat edilmesi gereken en önemli faktörlerdendir (Kağncıoğlu, 2007; 35). Ayrıca işletme içi iletişim, işletme içi bölümlerin karşılıklı iletişim şekli ve tedarikçilerin katılımı da etkin bir tedarik zincirinin belirleyici noktalarıdır. Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirindeki işletmeler arasında ve işletmelerin kendi içlerindeki değişik düzeylerdeki koordinasyon faaliyetlerini kapsamaktadır ve tedarik zinciri girişimlerinin başarısında zincirinin üyeleri arasındaki işbirliğinin geliştirilmesinin önemli katkısı bulunmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi ile kanal içerisindeki ilişkinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir (Griffith et al., 2006). Bu nedenle son yıllarda tedarikçi, üretici ve müşteri bütünleşmesine verilen önemde artış görülmektedir. Tedarikçilerin tedarik zinciri ile etkin bütünleşmesi, işletmenin rekabet gücünün artmasında önemli faktörlerden birisidir. Tedarik zincirinin bütünleşmesini etkileyen birçok değişken bulunmaktadır.

Bunlardan önemli olanları şunlardır (Kağnıcıoğlu, 2007: 35):

- **Bilgi Paylaşımı:** Bilgi paylaşmak işletme, müşteri ve tedarikçi arasında bilgi alışverişinde bulunmak demektir. Bilgi alışverişindeki bilgi, değişik teknolojik düzeylerde kullanılabilir şekilde dönüşüme ve kullanıma uygun olmalıdır. İşletmenin ve tedarik zinciri içindeki diğer işletmelerin veri depoları ile işletme uygulamaları arasındaki ilgi bağlantısı daha hızlı talep tahminine ve planlamaya olanak tanır.

- **İç Bütünleşme:** Tüm işletme fonksiyonlarını içine alan bütünleşik bir ağ tedarik zincirinin performansını belirlemede önemli bir ölçüttür. Başarıyı yakalamak için işletmede fonksiyonlar arası işbirliği ve bütünleşme sağlanmalıdır.

- **Tedarikçilerle Bütünleşme:** İşletmenin tedarikçileri ile bütünleşmesi, tedarikçileri yakın çalışması ve onları tedarik zincirinin önemli bir parçası olarak görmesidir. Ayrıca tedarikçi ile ortaklık uzun dönemli bir stratejik ortaklık olarak da kabul edilebilir.

- **Müşterilerle Bütünleşme:** İşletmenin müşterileri ile bütünleşmesi, müşterilerin istek ve gereksinimleri ile yakından ilgilenmesi ve onları tedarik zincirinin önemli bir parçası olarak görmesidir. Müşterilerden gelen geri beslemelerin dikkate alınma derecesi ve bunların işletme kararlarına etkisi önemli noktalardır.

2.2. Tedarik Zinciri Yönetimini Etkileyen Faktörler

Küresel pazarda yoğun rekabetle karşılaşan birçok başarılı işletme tedarik zincirinin her iki yöndeki akışını iyi anlamış işletmelerdir. Kavramsal olarak tedarik zinciri kapsamındaki işletmeler en az beş alanda karar vermektedir (Üretim, Stok, Yerleşim, Ulaştırma, Bilgi). Tüm bu karar alanları ve tedarik zincirinin işleyişini etkileyen işletme faktörleri ve ekonomik faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Reid and Sanders, 2002: 84);

- Müşteri beklentileri ve rekabet,
- Küreselleşme,
- Dış Satın Alma,
- Bilgi Teknolojisi,
- Çevre Politikaları,

Müşteri Beklentileri ve Rekabet: Günümüzde müşterilerin seçebileceği çok sayıda tedarikçinin ve üreticinin olması, müşteri beklentilerinin artmasına yol açarak gücün tedarikçiden müşteriye kaymasına neden olmuştur. Firmalar kendilerini farklılaştırarak müşterilerine değer yaratmaya çalışmaktadırlar (Reid and Sanders, 2002: 85). Artık işletmeler düşük maliyetlerle hizmet seviyelerini artırmaya çalışmaktadırlar. Pazardaki çoğu ürün için müşterilerin istekleri arttıkça, fazla pahalı olmayan, yüksek bir servis hızıyla anında hazır olabilen bir yöntem gerekmiştir (Boved and Sheffi, 1998). Fakat müşterilerin seçim, hizmet, hız ve maliyet konusundaki beklentileri arttıkça bu çığa yükselmeye devam edecektir. Böylece müşteri istekleri şirketleri yönlendiren en etkin faktör olmuştur

Tedarik zinciri yönetimini etkileyen önemli bir faktör olarak, ulusal ve uluslar arası alanda artan rekabet koşulları belirtilebilir. Rekabet koşullarına bağlı olarak işletmelerin, müşterilerin değişen taleplerini hızlı bir şekilde karşılayabilmelerinin önemi de artmıştır. Müşterilerin talep ettikleri ürünleri sağlayabilen işletme sayısının artmasına bağlı olarak; güç, işletmelerden müşterilere geçmiştir. Ürün yaşam süresinin de kısalmasıyla birlikte işletmelerin, pazardaki ürünlerin değişimine hızlı tepki verebilmeleri için esnek süreçlere ihtiyaçları artmıştır. Ayrıca kitlesel üretimden müşteriye özel ürünlerin üretimine geçiş işletmelerin, örgütsel ve süreç esnekliğine daha çok odaklanmalarına neden olmuştur (Yüksel, 2002).

Küreselleşme: Geçmiş yüzyıllar boyunca ekonominin küreselleşmesinde bir ora artışı gözlemlenmiştir ve böylelikle tedarik zincirlerinde de aynı durum görülmüştür. Ürünler artık daha fazla aynı coğrafi bölgelerde üretilip tüketilmemektedir. Hatta ürünün farklı parçaları bile farklı ülkelerden gelmektedir. Bu da daha karmaşık ve uzun tedarik zincirleri oluşturur ve böylece tedarik zinciri yönetimindeki gereklilikleri de değiştirir (Boved and Sheffi, 1998).

Dış Satın Alma: Son yıllarda tedarik zincirinin gelişiminde etkili olan önemli bir bileşen de dış satın alma olmaktadır. İşletmeler sadece temel işlevlerini yerine getirmeye yönelmekte, muhasebe, insan kaynakları, ar-ge vb. temel faaliyetleri içerisinde yer almayan faaliyetlerinin üçüncü taraf tarafından daha etkin olarak gerçekleştirilebileceğini fark etmektedirler (Yüksel, 2002). İşletmelerin temel faaliyetlerinin dışındaki faaliyetleri sürdürmeme eğilimi göstermeleri tedarik zincirinde üçüncü taraf sayısının artmasına neden olacaktır (Reid and Sanders, 2002: 85). İşletmelerin, temel faaliyetleri üzerinde odaklanıp diğer faaliyetlerini dış kaynaklanma ile gerçekleştirmesi sonucunda tedarik zincirinin üyeleri arasındaki işbirliğinin önemini de artıracaktır.

Bilgi Teknolojisi: Tedarik zinciri yönetimini etkileyen önemli bir faktör de son yıllarda teknolojiye meydana gelen hızlı ilerlemedir. Teknolojideki ilerlemeler ile birlikte, bilgi paylaşımı işletmeler arasında kolaylaşmış ve işletmeler arasında iletişim olanakları da artmıştır. Teknolojideki ilerlemeler, süre ve yer kısıtlarını ortadan kaldırarak, ürünlerin ve bilgilerin işletmeler arasındaki akışını kolaylaştırmış ve hızlandırmıştır (Cazla and Piassaro, 1997). Teknolojik gelişmeler, müşterilere dünyanın herhangi bir köşesinde ihtiyaçları olan ürünü satın alma olanağı sağlamaktadır. Benzer biçimde işletmelerin tedarikçi alternatifleri de artmıştır.

Çevre Politikaları: Çevre sorunlarına ilişkin ilgi işletmelerde ve toplumda son yıllarda hızla artmaktadır. İşletmelere, ürünlerinin çevreye etkilerinin sorumluluğu da almalarına ilişkin baskıların artması, işletmeleri, yaşam sürecinin sonuna gelen çevreye zarar vermeden bertaraf ve geri dönüşüm olanaklarını da değerlendirmeye yönelmiştir (Yüksel, 2002). İşletmeler, geri dönüşüm programlarını başarılı olarak sürdürebilmeleri için geriye doğru lojistik faaliyetlerinin tasarlanması ve planlanmasını da gerçekleştirmelidirler.

İşletmeler tüm bu faktörleri göz önünde bulundurmalı, daha sonra tedarik zincirleri için uygun bir yapı tasarlamalıdır. Bunların yanında üretim kapasitesi, çalışanların kalifiye olup olmaması, üretimdeki otomasyon oranı, stok politikaları, üretim süreci, kalite politikası, teslimat şekli gibi işletme içi etmenlerde tedarik zincirinin yönetiminde dikkat edilmesi gereken noktalardır (Kağnıcıoğlu, 2007).

2.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Bileşenleri

Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi için dokuz yönetim bileşeni tanımlanmaktadır. Bunlar (Lambert, Cooper, 2000);

- Planlama ve Kontrol,
- İşin Yapısı,
- Örgütsel Yapı,
- Ürün Akış Sisteminin Yapısı,
- Bilgi Akış Sisteminin Yapısı,
- Yönetim Metotları
- Güç ve Liderlik Yapısı,
- Risk ve Ödül Yapısı,
- Kültür ve Davranıştır.

Planlama ve kontrol faaliyetleri; bir örgüt ya da tedarik zincirini istenilen yönde hareket ettirme işlemidir. Kanal içinde ortak planlama faaliyeti arttıkça, tedarik zinciri üzerindeki kargaşada artar. Bunun nedeni, ortak planın tedarik zincirinin diğer üyeleri üzerinde de aynı sonucu ortaya çıkarmamasıdır. Çünkü her üye diğerinden farklı özelliklere sahiptir. Kontrol faaliyeti, tedarik zinciri başarısının ölçümü için en iyi performans göstergesidir ve planlara ne ölçüde ulaşıldığını gösterir (Kaynak, 2003: 38).

İşin yapısı; firmanın görev ve faaliyetlerinin performansı nasıl etkileyeceğini belirler. Tedarik zinciri boyunca süreçlerin entegrasyon düzeyi, tedarik zincirinin örgütsel yapısının bir ölçüsüdür (Lambert, Cooper, 2000).

Örgütsel yapı; Bilgi çağının küresel rekabet koşulları altında, öncelikle varlıklarını korumayı ve sektörel rekabet üstünlüklerini artırmayı amaçlayan firmalar için teknolojik ve örgütsel yeniden yapılandırma bir seçenek değil bir zorunluluk durumuna gelmiştir (Şen, 2006: 46). Fiziksel dağıtım kanalının ötesinde yalnızca

lojistik, depo, envanter, üretim akışının değil her bir zincirin birbiriyle ilişkisini ve bilgi akışını da yönetebilecek örgütsel bir yapı kurulması gerekmektedir.

Ürün akış sisteminin yapısı; dağıtım, üretim ve kaynaklanma gibi tedarik zinciri boyunca yer alan şebeke yapıları ile ilgilidir. Tedarik zinciri içerisinde stok tutma gerekliliğinin ortaya çıkışından itibaren bazı zincir üyeleri farklı oranlarda stok tutabilir. Bitmemiş ya da yarı bitmiş mamuller, bitmiş ürün stoku bulundurmaktan daha az maliyetli olduğu için, zincirin başlangıç noktasındaki üyeleri bu yükün daha fazlasını taşıyabilirler (Kaynak, 2003: 39). Tedarik zinciri şebekesi gelişmesi, bütün üyelerin bu sürece katılımı ile olur.

Bilgi akış sisteminin yapısı; tedarik zincirinin yönetiminde kritik nokta, tüm tedarik zincirinin eş zamanlı çalışır duruma getirmek için zincirdeki tüm halkalar arasındaki bağlantının yönetilebilmesidir (Candra and Kumar, 2000). Tedarik zincirinin başarısında kritik gösterge, işletme içerisindeki bölümler ve tedarik zincirinin üyeleri arasındaki işbirliğinin ve bütünleşmenin derecesidir. İşbirliğinin de en temel göstergesi tedarik zinciri üyeleri arasında bilgilerin paylaşımıdır.

Yönetim metotları; tedarik zinciri tek bir süreç olarak görülmeli, yönetim tarafından kontrol edile ayrı bileşenler olarak görülmemelidir. İşletmeler kendilerini sadece çeşitli fonksiyonların toplandığı bir organizasyon olarak görmekle kalmamalı ayrıca bütünleştirilmiş süreçler olarak da değerlendirilmelidir (Motwani et al., 2000).

Güç ve liderlik yapısı; güç ve liderlik yapısı, tedarik zincirini ve yapısını etkileyecektir. Güçlü bir kanal lideri, zincirin yönetimini ele alacaktır. Güçlü bir liderlik, etkin bir tedarik zinciri oluşturmada önemli bir rol oynayacaktır. Gücün kullanımı ya da onun eksikliği, diğer kanal üyelerinin bağlılık düzeyini etkiler (Kaynak, 2003: 40). Bir tarafın yoğun katılımı, zincirden çıkış davranışını cesaretlendirecek ve çıkışa fırsat verecektir. Bunun aksine, zincir üzerinde risk ve kazanımların paylaşılması ise, kanal üyelerinin uzun vadede bağlılığını olumlu etkileyecektir.

Risk ve ödül yapısı; tedarik zincirinde risk ve ödüllerin paylaşımı beklentisi, kanal üyelerinin uzun dönemli ilişkileri üzerinde etkilidir.

Kültür ve davranış; firmaların kültür ve davranışları tedarik zinciri üyeleri için önem arz eder. Tedarik zinciri üyelerinin şirket kültürlerinde, uyumluluğu hedefleyen değişimler gerçekleştirebilmesi tedarik zincirinin etkinliğinin artırılmasında önemli bir faktördür (Yüksel, 2002). Uyum kültürünü ve bireylerin tutumlarını geliştirmek zaman alır. Fakat bir zincir olarak kanal ilişkilerinin yürütülmesi, kültürel uyumun belli düzeylerde bulunmasına bağlıdır.

2.4. Tedarik Zincirinde İş Süreçleri

Geleneksel Yaklaşımda satınalma departmanı, talepleri karşılamak için çeşitli tedarikçilerle yüz yüze gelirdi. Pazarlamanın ve müşteri hizmetlerinin taleplerini karşılamak için sipariş toplar ve siparişler belirli aralıklarla tedarikçilere verilirdi. Bu süreçte tedarikçiler, satış ve kullanım noktalarında görünmezlerdi. Geleneksel satınalma yaklaşımının bu yönleri tedarik zinciri yönetim anlayışı ile iyileştirilmiştir.

Tedarik zincirinde süreçlerin yönetimi oldukça karmaşık ve zor bir iştir. Müşteri odaklı bir tedarik sistemi, taleplere hızlı cevap verebilmek için hem doğru bir şekilde hem de doğru zamanda bilgi almayı gerektirir (Kaynak, 2003). Müşteri talebinde, üretim süreçlerinde ve tedarikçi performansında belirsizliğin ortaya çıkması tedarik zincirindeki bütün süreçleri olumsuz etkileyecektir.

Literatürde tedarik zinciri yönetimini oluşturan süreçlerin geniş biçimde tanımına her yerde rastlamak mümkün olmasa da Global Tedarik Zinciri Forumu(The Global Supply Chain Forum) üyelerinin tanımladığı sekiz süreç genel kabul görmüştür (Croxtton vd, 2001). Bu süreçler aşağıdaki gibidir:

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi
2. Müşteri Hizmet Yönetimi
3. Talep Yönetimi
4. Sipariş İşleme

5. İmalat Akış Yönetimi
6. Satın alma
7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme
8. İadeler

2.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci

Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci, müşterilerle ilişkilerin nasıl geliştirilebileceğini ve sürdürülebileceğini ele alan bir yapıdır (Croxtton vd, 2001). Tedarik zinciri yönetimine doğru ilk adım, işletme misyonu için kritik örgütsel hedefler olan anahtar müşteriler ya da müşteri gruplarını tanımlamaktır. Performans düzeyini açıkça belirleyen ürün ve hizmet anlaşmaları, bu anahtar müşteri grupları ile tesis edilir (Kaynak, 2003: 42). Müşteri yöneticileri süreçleri geliştirmek, talepteki değişkenliği ve katma değeri olmayan faaliyetleri azaltmak için belirlenen önemli müşterilerle birlikte çalışırlar. Ayrıca bu süreci yöneten bölüm tarafından tek tek müşterilerin karlılıklarını ve aynı zamanda firmanın bu müşteriler üzerindeki finansal etkilerini ölçmek üzere performans raporları hazırlanır. Müşteri ilişkileri performansının ölçülmesinde amaç, müşteri karlılığının olduğu kadar, müşterilere sunulan hizmetin düzeyinin de analiz edilmesini sağlamaktır.

2.4.2. Müşteri Hizmetleri Yönetimi Süreci

Müşteri Hizmet Yönetimi firmanın müşteri ile yüz yüze olduğu süreçtir. Bu süreç ürünün elde edilebilirliği, yükleme zamanı ve siparişin durumu gibi konularda müşterileri bilgilendirmede birincil bilgi kaynağı olma hizmetini sağlar (Croxtton vd, 2001). Müşteriye sağlanan tam zamanlı gerçek bilgiler, firmanın imalat ve lojistik gibi süreçleri ile ortak bağlantılarla oluşturulan ara yüzler sayesinde sağlanır (Lambert, Cooper, 2000). Aynı zamanda müşteri hizmet yönetimi müşterilerle yapılan ürün ve hizmet anlaşmasının yürütülmesinden sorumludur.

Diğer bir ifadeyle; müşteri hizmetlerini, tedarik zincirine optimum maliyetle ulaşma yolunda değer katan ve önemli faydalar sağlayan bir süreç olarak

tanımlayabiliriz. Bu tanım, müşteri hizmetleri yönetiminin bir süreç odaklı yaklaşım içeren tedarik zinciri yönetiminde önemli olduğunun da bir göstergesidir.

2.4.3. Talep Yönetimi Süreci

Talep Yönetimi Süreci, müşterilerin ihtiyaçları ile firmanın arz imkânlarını dengelemeye çalışır. Talep yönetimi süreci, talep tahmini ve bu tahminle üretim, satın alma ve dağıtım uyumlaştırmayı kapsamaktadır (Croxtton vd, 2001). Talep yönetiminin diğer bir görevi de müşterilerin neyi, ne zaman satın alacaklarını belirlemeye çalışmaktır (Lambert, Cooper, 2000). Müşteri siparişlerinde (taleplerinde) görülen değişkenlik, talep yönetiminin tedarik zinciri yönetimi için temel bir etken olduğunu göstermektedir.

2.4.4. Sipariş İşleme Süreci

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminde kilit rol oynayan unsur, siparişleri yerine getirme bakımından müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Etkin bir sipariş işleme süreci de firmanın imalat, lojistik ve pazarlama planlarını bütünleştirmesini gerektirir (Lambert, Cooper, 2000). Firma müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşteriye toplam teslim maliyetini azaltabilmek için, tedarik zincirindeki önemli üyelerle ortaklıklarını geliştirmelidir. Ancak bütün bunlar yapıldığında firmanın yer aldığı tedarik zinciri içinde etkin bir sipariş işleme sürecinden söz etmek mümkün olur (Özdemir, 2004).

Sipariş gerçekleştirme sürecini döngüsel bir faaliyet olarak ele aldığımızda, şu aşamalardan geçilerek tamamlanır. Sipariş hazırlama, siparişi iletme, sipariş girişi, siparişi gerçekleştirme ve sipariş durum raporunu hazırlama (Kaynak, 2003: 43). Bu faaliyetlerin her birisi siparişin büyüklüğü veya küçüklüğüne bağlı olarak ek süreler gerektirebilir. Dolayısıyla her siparişin teslim süresi bir diğerinden farklı olacaktır.

2.4.5. İmalat Akışı Yönetimi Süreci

İmalat Akış Yönetimi Süreci, ürünleri yapmak ve hedef pazara en iyi hizmet edecek şekilde gerekli olan imalat esnekliğini tesis etmekle ilgilidir. İmalat akış

yönetimi süreci, imalat faaliyetleri ve ürünün elde edilmesi, esnekliğin uygulaması ve yönetilmesi ile ilgili ürün akış yönetimi için gerekli olan bütün faaliyetleri kapsar (Croxtton vd, 2001).

Geleneksel stok yönetimini uygulayan firmalar, geçmiş tahminler üzerine üretim yaparak dağıtım kanalındaki müşterilerine ürünler sağlamış ve üretmiştir. Ancak bunun sonucunda ortaya çıkan yanlış ürün karması sık sık aşırı envanter bulundurma maliyetlerini, marka değerinin düşmesini ve ürünün taşınması sonucunda meydana gelen lüzumsuz envanterleri ortaya çıkarmıştır (Kaynak, 2003: 44). Tedarik zinciri yönetimi ile müşteri ihtiyaçları dikkate alındığından üretim süreçleri, piyasa değişikliklerine cevap verecek esneklikte tasarlanmıştır. Siparişe özel kitle üretimi yapmak ve hızlı değişimi gerçekleştirmek için esnekliğe gereksinim vardır (Lambert, Cooper, 2000).

2.4.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi Süreci

Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, firmanın tedarikçileri ile nasıl ilişkiler geliştireceğini tanımlayan bir süreçtir. Firmaların müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmeleri gibi tedarikçileri ile olan ilişkilerini de geliştirmesi gerekir (Croxtton vd, 2001). Bu süreçte firma, tedarikçilerinden önemli gördüğü bir alt grup ile ileri derecede yakın bir ilişki içine girmeli ve diğerleri ile daha sıradan bir ilişki sürdürmelidir. Her bir tedarikçi ile ilişkinin kurallarının tanımlandığı bir ürün ve hizmet anlaşması yapılmalıdır. Tedarikçilerin yapılan bu anlaşmaya uymaları zorunlu olmalıdır. Bu süreci yöneten tedarikçi ilişkileri yönetimi bu ürün ve hizmet anlaşmasının tanımlanması ve yürütülmesinden sorumludur (Özdemir, 2004).

Satın alma bölümü, çeşitli iletişim mekanizmaları geliştirir. Örneğin hızlı veri transferinde, elektronik veri değişimi (EDI) ve internet bağlantısı gibi sistemleri kullanır. Bu hızlı iletişim araçları, satınalma işleminde maliyet ve zaman kaybını azaltır (Kaynak, 2003: 44).

2.4.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme Süreci

Ürün geliştirme süreci firmanın başarısını sürdürebilmesi için kritik öneme sahiptir. Yeni ürünleri hızla geliştirip etkin bir yolla onları pazara sunmak işletme

başarısının en önemli bileşenidir. Bu sürecin kritik amacı pazara zamanında girmektir. Tedarik zinciri yönetimi, pazara yeni ürünü sunma süresini azaltmak amacıyla ürün geliştirme sürecine müşterilerin ve tedarikçilerin de dâhil edilmesini kapsamaktadır (Croxtton vd, 2001). Ürün yaşam eğrilerinin kısa olması nedeni ile firmaların rekabetçi kalabilmeleri için doğru ürünleri geliştirmeleri ve kısa zaman dilimleri içinde başarıyla pazara sunmaları gerekmektedir (Özdemir, 2004).

Yeni ürünler bir şirketin can damarı ise, sonraki ürün geliştirmeler şirketin yeni ürünlerinin can damarıdır. Müşteriler ve tedarikçiler, piyasaya girme süresini düşürmek için ürün geliştirme süreçlerini entegre hale getirmektedirler.

Ürün geliştirme ve ticarileştirme süreci yöneticilerinin aşağıda sıralandığı üzere bir takım özel nitelikleri olmalıdır (Lambert, Cooper, 2000):

- İhtiyaçlarını açıkça ifade edebilen ve edemeyen müşterileri tanımak, müşteri ilişkilerini yönetmek ve koordine etmek,
- Satın alma bağlantısında malzeme ve tedarikçileri seçmek,
- İmalat için üretim teknolojisi geliştirmek ve ürün-pazar kombinasyonu için en iyi tedarik zinciri akışını bulmak ve sistemi buna entegre etmek.

2.4.8. İadelerin Yönetimi Süreci

Etkin bir iade yönetimi tedarik zinciri yönetiminin kritik bir kısmıdır. Birçok firmanın iade sürecini, yöneticilerinin bu sürecin önemsizliğine inanması nedeni ile ihmal etmesine rağmen bu süreç firmaya sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj sağlamasında yardımcı olabilir (Croxtton vd, 2001). Etkin bir iade yönetimi süreci, firmalara verimliliklerini artırma yollarını bulamalarında ve projelerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olabilir

"Yeniden elde edilebilirlik", faydalı duruma dönüştürmek için gerekli çevrim zamanı ölçütüdür. Bu ölçüt, özellikle ürünün hatalı olması durumunda müşterinin hemen yerine koyabileceği ürünler için önemlidir (Lambert, Cooper, 2000).

2.5. Tedarik Zincirinin Yönetiminin Sağladığı Avantajlar

Tedarik Zinciri Yönetiminin işletmeler arası işbirliği sonucunda sağladığı bilgi paylaşımları yardımı ile kaynakların gereksiz kullanımı ve zaman israfından kaçınılması gibi yararları başta olmak üzere oldukça fazla yararından bahsetmek mümkündür. Bu yararlardan bazıları Tedarik Zinciri Konseyince şu şekilde ifade edilmiştir (Özdemir, 2004):

1. Teslimat performansının iyileşmesi
2. Stokların azalması
3. Çevrim süresinin kısılması
4. Tahmin doğruluğunun artması
5. Zincir boyunca verimliliğin artması
6. Zincir boyunca maliyetlerin düşmesi
7. Kapasite gerçekleştirme oranının artması

Tüm bu yararların ve daha fazlasının elde edilebilmesi; tedarik zinciri üzerindeki tüm halkaların her birinin ayrı ayrı optimizasyonundan ziyade kanalın tek bir sistem olarak bir bütün halinde yönetilmesi halinde mümkün olacaktır (Zhao et al., 2007). Diğer bir ifadeyle bu yararlar; aynı zincirde yer alan firmaların (tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci vb.) arasında iletişimin tam olarak kurulması, zincir boyunca faaliyetlerin birlikte koordinasyonu ve kontrolü sayesinde ortak amaç olarak belirlenen zincirin bütününde maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, karlılık ve müşteri tatmini gibi amaçlara ulaşılarak elde edilebilir.

Tedarik Zinciri yönetimi ile sağlanacak stratejik avantajlar ise şu şekilde sıralanabilir:

2.5.1. Hız

Müşteri gereksinimlerini karşılamada en önemli faktörlerden biri hızdır. Global rekabet ve müşteri beklentilerindeki artış firmaların hız, güvenilirlik ve esneklik

üzerine odaklanmalarına neden olmuştur (Zhao et al., 2007). Diğer taraftan çevresel dinamiklerin tetiklediği ürün, teknoloji ve talepteki tahmin edilemeyen değişimler firmaların operasyonları ve tedarik zinciri uygulamaları üzerinde önemli etkilere sahiptir (Zhou and Benton, 2007). Bu değişimlerin etkilerini avantaja çevirmenin yolu da bu değişimlere hızlı bir şekilde adapte olmaktan geçmektedir. Ayrıca müşterilerin istedikleri ürünleri en hızlı şekilde elde etmek istemeleri, hız kavramının önemli bir rekabet unsuru haline gelmesine neden olmuştur. Tedarik zinciri yönetiminde, sistem ayrıntılı bir şekilde ele alınıp ağ yapısı yeniden tasarlandığından ürün, malzeme, bilgi, yarı mamul ve hammaddenin daha hızlı bir şekilde tedarik edilmesi ve dağıtımın yapılması mümkün olmaktadır. Etkileşimli planlama sistemleri de etkin üretim ve dağıtım çizelgeleri oluşturmaya yardımcı olmakta, böylelikle süreç içerisindeki gereksiz faaliyet süreleri elimine edilebilmektedir. Bu durumda ürün ulaşılabilirliği artmakta ve önemli bir rekabet avantajı sağlanmaktadır.

Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler işletmelere hız konusunda büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu teknolojilerin bazıları GPS-Global Positioning System, EDI-Electronic Data Interchange, B2C-Business to Consumer şeklindedir. Bu teknolojilerin tamamı firmalar arası iletişim odaklı olup, bilgi akışının hızlandırılması yoluyla fayda elde etmeyi hedeflemektedir (Sanders, 2006). Ayrıca, firmaların hız konusunda kullanabilecekleri diğer bir alternatif üçüncü parti lojistik hizmetleridir. Çünkü, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları sahip oldukları yönetim ve personel gücü, en uygun yer ve büyüklükteki depolama kapasiteleri ile değişimlere çabuk uyum sağlayarak hızlı cevap verebilmektedirler (Baker, 2007).

2.5.2.Maliyet

Tedarik zinciri yönetiminde faaliyetler entegre bir şekilde yönetildiğinden yani firmalar arası bütünleşme sağlandığından maliyetlerde önemli düşüşler sağlanabilmektedir. Özellikle aynı tedarik zinciri ağı içerisinde faaliyet gösteren işletmeler birbirlerinin kaynaklarından yararlanmak yoluyla araştırma, anlaşma, izleme ve uygulama gibi temel faaliyet alanlarında maliyet konusunda önemli ilerlemeler sağlayabilmektedir (Zhao et al., 2007). Daha da ötesi lojistik

faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek bir Üçüncü Parti Lojistik firmasıyla anlaşma sağlanıp hem bu faaliyetler için gerekli olan sabit yatırımlardan kaçınılabılır hem de birçok firma tarafından aynı Üçüncü Parti Lojistik firmasının kullanılmasıyla makro düzeyde önemli tasarruflar sağlanabilmektedir.

Tedarik zinciri maliyetlerinde önemli düşüşler sağlayabilmek için öncelikle ağ yapısının en etkin şekilde tasarlanması gerekir. Daha sonra bu ağ içerisinde gerçekleşecek olan lojistik faaliyetlerin entegrasyonu gerçekleştirilmeli ve bunlar etkin bir şekilde planlanıp kontrol edilmelidir (Tanyaş, 2003). Burada karşımıza Yalın Lojistik denilen bir kavram ortaya çıkar. Yalın Lojistik, yalın düşünce sisteminin lojistik faaliyetlerdeki uygulaması olarak tanımlanabilir. Yalın düşünce sistemi ise ürün ve hizmet yaratma süreçlerini israflardan arındırıp sadeleştirerek sunulan değeri mükemmelleştirmek ve bu yolla firma karlılığını arttırmak amacını taşıyan sistem ve teknikler bütünü anlamına gelir.

Lojistik yönetimindeki en önemli maliyet kalemlerinden biri envanter maliyetleridir. Bu maliyet kaleminde önemli düşüşler sağlayan envanter yönetimlerinden en popüler olanları, just in time (JIT), quick response (QR), and vendor managed inventory (VMI) olarak bilinir (Mentzer, 2000). Bu sistemlerin her birinin temelinde firmalar arası ortaklık ve işbirliğine dayalı çalışma prensibi vardır ve sistemler içinde son yıllarda en dikkat çekici olan tedarikçi kontrolündeki envanter yönetimidir (VMI-Vendor Managed Inventory). Bu sistemde tedarikçi ve alıcının yaptıkları anlaşma sonucunda, tedarikçi sattığı malın tüketimini EDI (Electronic Data Interchange) veya internet yoluyla sürekli bir biçimde gözlemleyebilmektedir. Alıcı, sipariş işine karışmamakta, tedarikçi ne zaman ve ne kadar mal göndereceğine kendisi karar vermektedir (Tyan and Wee, 2003).

Bu envanter yönetim sistemlerinde bilgi paylaşımı neticesinde, sistemin genel bilinmeyenleri azalmakta, tedarikçinin tahminlerinde bir düzelme görülmektedir. Bunun neticesinde de hem tedarikçinin hem de alıcının emniyet stok miktarları düşebilmektedir. Tedarikçinin birden fazla alıcıyla çalıştığı durumlarda, taşıma aracı kapasitesinin daha verimli kullanımı söz konusu olmakta ve böylece

birim taşıma maliyeti azalmaktadır. Alıcı da envanter planlaması yükümlülüğünden kurtulmaktadır.

2.5.3. Kalite

Tedarik zinciri yönetiminde kalite üreticinin sorumluluğu olduğu kadar, üreticiye mamul üretiminde kullanılmak üzere parça, yarı mamul ve malzeme sağlayan tedarikçinin de sorumluluğudur (Akman ve Alkan, 2006). Müşteriler, pazarda kaliteli ürün ve hizmet talep ettikleri sürece, firmalar da hem hammadde ve malzeme tedariki hem üretim hem de son ürünün pazar ve müşterilere dağıtılması aşamalarında kaliteye büyük önem vermektedirler. Kalite belgeleri olan veya kendilerini bu konuda ispatlamış tedarikçi firmalarla çalışmakla, tedarik sorunlarının ve gelen her malzemenin kontrolünün gerekliliğinin elemine edilebileceği anlaşılmıştır.

Tedarikçinin dizayn sürecinde yer alması çok büyük faydalar sağlamaktadır. Ürün geliştirme süreci ve maliyeti, üretim maliyetleri çok büyük oranlarda düşer, bitmiş ürün daha kaliteli bir şekilde üretilmiş olur.

2.5.4. Verimlilik

Tedarik zinciri yönetiminin, zincirdeki firmalara sağladığı avantajlardan biri de verimlilik. Verimlilik, bir sistemde kullanılan girdilerden ne oranda çıktı elde edildiği ile ilgili bir kavramdır. Tedarik zincirinde verimliliği arttırmanın başlıca yollarından bir sistemdeki hataların ve israfların yok edilmesidir. Bu ise daha önce bahsedilen yalın lojistiğin başarılı uygulamaları ile mümkün olmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminde hammaddeden son ürünün oluşumuna kadar tüm süreçlerin akış diyagramı çıkarılır ve akış diyagramının basitleştirilmesine çalışılır. Değer katmayan süreçler elenir. Çevrim sürelerinin azalması, gereksiz envanterlerin elenmesi ve dağıtım sürelerinin en yüksek standartlarda olması sağlanabilir (Tanyaş, 2003). Yeni süreç tasarımlarını destekleyen yüksek teknolojik çözümlerin kullanımı, verimsiz fonksiyonları elemine etmekte ve çeşitli fonksiyonları birleştirmekte etkin olarak kullanılır.

2.6. Tedarikçi Seçme ve Değerlendirme

Tedarikçi yönetimi; toplam maliyetin minimizasyonu için tedarikçilerin yönetimi çalışmalarının bütününe verilen addır. Tedarikçi seçimi ve değerlendirilmesi de bu sürecin önemli bir parçasıdır. Tedarikçiler, alımın bir kereye mahsus ya da sürekli yapılmasının söz konusu olmasına göre ve tedarikçi ile kurulması düşünülen stratejik ilişkiden mesafeli ilişki biçimlerine kadar genişleyen bir yelpazede ayrıma tabi tutulmalıdır (Öz ve Baykoç, 2004). Tedarikçi yönetimi aynı zamanda tedarik merkezi sayısında indirim sağlanmasını da içermektedir. Çünkü birçok işletme gereğinden fazla sayıda tedarikçi firma ile ilgilenmek durumunda kalmaktadır (Lasch and Jancker; 2005). Bir işletme, tedarik merkezi sayısını azaltarak, daha az sayıda tedarikçi ile harcamalarında düzenlemeye, böylece de daha düşük toplam maliyete ulaşabilir. Daha az tedarikçi, aynı zamanda, kilit tedarikçiler ile daha iyi ilişkilerin geliştirilebilmesi anlamına da gelmektedir.

2.6.1. Satın Alma Karar Sürecinde Tedarikçi Seçimi

Üretim girdisini tedarik etme konusunda, girdileri dışarıdan sağlamaya karar verildiyse o zaman potansiyel tedarikçiler konusunda bir araştırmaya ihtiyacınız var demektir. Bu aşamada, yurtiçindeki, yurtdışındaki ve bulunduğunuz yerdeki tüm tedarikçilerin incelenmesi gerekmektedir. Alıcı işletmenin etkinliği açısından tedarikçi bilgi kaynakları önemlidir. Burada alıcı işletme seçim yapacağı potansiyel tedarikçilerini belirleyecektir. Bu nedenle, olabildiğince çok ve doğru kaynak kullanmak seçimin etkin olmasını sağlamak amacıyla önemlidir.

Ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, potansiyel tedarikçilere ilişkin oldukça fazla bilgi bulunmaktadır. Bazı bilgi kaynakları aşağıdaki gibidir (Şen, 2006);

- Firma katalogları
- Şirket raporları
- Ticari mağazinlerde yer alan reklamlar
- Ticari kataloglar
- Yabancı elçiliklerin ticaretle ilgili bölümleri
- Ticareti geliştirme kuruluşları, büyük uluslararası bankalar

- Elektronik veri tabanları ve internet
- Fuarlar
- Ticari heyetler.

Dünyadaki tüm pazarlar radikal değişim aşamasındadır. Bu işletmelerin yapısal değişimi, kapasitenin üstüne çıkılması ve küreselleşme olduğu kadar, yetersiz yenilik ve kısa ürün yaşam döngüsü ile tanımlanabilir. Uluslar arası rekabetin artması sonucunda üretimde dikey boyut azalmakta, işletmeler üretimde uzmanlaştıkları belirli parçaları üretmeye yönelmekte, satın alınan parçaların sayısı artmakta ve buna bağlı olarak tedarikçilere bağımlılık daha da artmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007: 78).

Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi ile alıcı işletme arasında ortaklık, stratejik ve uzun dönemli işbirliği ile sağlanmalıdır. Tedarik sürecinde amaç, tedarikçi ile alıcı işletmenin süreçlerini uyumlu duruma getirerek tedarik zincirinde kaynak kaybını engellemektedir (Lasch and Janker, 2005). Bu bağlamda, en uygun tedarikçinin seçimi ve üretim verimliliğinde yüksek teknolojiye erişim önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, sistematik ve hedef odaklı tedarik zinciri süreci bir zorunluluk olmaktadır.

İşletme olası tedarikçileri seçmek için her tedarikçinin gereksinimleri maliyet etkili ve sürekli olarak karşılayabilme yeteneğini uygun ölçütlerle değerlendirir. Değerlendirmede kullanılan ölçütler tüm tedarikçilere uygulanabilecek şekilde geliştirilmeli ve işletmenin gereksinimleriyle birlikte tedarik ve teknolojik stratejilerini de yansıtmalıdır.

Tedarik zinciri içinde satın alma karar süreci önemli kararlarından biridir. Tedarikçi seçim süreci genel olarak aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır (De Boer et al., 2001):

1. Problem tanımı,
2. Karar ölçütlerinin tanımlanması,
3. Potansiyel tedarikçilerin ön seçimi,
4. Son seçim.

1. Problem tanımı:

Problem tanımı süreci, karar vericileri destekleyen bir süreç olarak dikkatli bir şekilde karar almayı gerektiren ihtiyaçların ve uygun alternatiflerin sorgulanmasıdır (De Boer et al., 2001). Ürün yaşam döngüsünün günümüz pazar koşullarından giderek azalmasına bağlı olarak, işletmeler ürün yelpazesini değiştirmek ya da artırmak ve belirli dönem aralıklarında pazara yeni ürünler sunmak zorundadırlar. Yeni ürünlerin üretiminde de yeni hammadde ve parçalar gerekebilir. Bu nedenle, işletmeler tedarikçi seçimine öncelik vermek ve yeni tedarikçiler seçmek durumundadırlar. Bu nedenle, karar vericiler satın alma koşullarına bağlı olarak değişik kararlar alabilirler (Kağncıoğlu, 2007: 86). Seçilecek tedarikçiler işletmelerin geleceğinde önemli roller oynayacak ve etkili olacaklardır. Buna bağlı olarak, doğru seçimi yapabilmek için satın alma süreci, tedarikçinin seçilmesinin sağlayacağı katkıların belirlenmesi ile başlamalıdır.

2. Karar ölçütlerinin tanımlanması ve kombinasyonu:

Tedarikçi değerlemesi ve seçimi, günümüzün rekabetçi iş dünyasında en kritik faaliyetlerinden biridir. Yanlış tedarikçi seçimi alıcı işletmeler için önemli finansal ve operasyonel kayıplara neden olacaktır.

Satın alma durumuna bağlı olarak, doğru tedarikçiyi seçmek birçok faktörden etkilenmektedir. Bu karmaşıklığın en büyük nedeni kararın çok ölçütlü yapıda olmasıdır. Bu ölçütler içerisinde en önemli olarak görülenler arasında kalite, maliyet ve teslimat performansı bulunmaktadır (Öz ve Baykoç, 2004). Bunların yanı sıra, kritik bileşenler için daha derin bir araştırma yapılması, yani daha farklı kriterler gereklidir.

Genelde somut ve soyut olmak üzere iki temel ölçüt tedarikçi seçiminde kullanılmaktadır. Objektif olanları maliyet gibi kesin nicel ölçütlerle ölçülebilir. Ancak, tasarım kalitesi gibi soyut olanların ölçülebilme olanağı çok kısıtlıdır. En iyi tedarikçi performansını belirlemede somut ve soyut faktörler arasında bir bağlantı kurmak gerekir (Ghodsypour and O'Brien, 1998). Karar vermeyi güçleştiren diğer bir konuda, bazı ölçütlerin birbirleriyle çatışmasıdır. Tedarikçinin önerdiği maliyet

en az olmasına rağmen kalitesi iyi olmayabilir, ya da en iyi kaliteyi sunan tedarikçi teslimatı zamanında yapamayabilir (De Boer et al., 2001). Bu nedenle, en iyi tedarikçiyi seçerken çatışan soyut ve somut faktörlerin karşılaştırılarak değerlendirilmesi yapılması gereklidir. Bazı modellerde, bir ölçütün kötü performansı başka bir ölçütün çok iyi performansı ile dengelenerek değerlendirmeye alınır. Bununla birlikte, bazı modellerde de her bir ölçüt için istenen minimum değerler bulunabilmektedir.

Parahinski ve Benton (2004) tedarikçi performansını kritik başarı faktörleri açısından ele almış ve kriterleri ürün kalitesi, teslimat performansı, fiyat, değişen isteklere cevap verme, servis desteği ve genel performans olarak belirlemişlerdir. Tedarikçi performansı üretici firmayı direkt olarak etkilemektedir ve üretici firma için oldukça kritik bir etkidir.

Fawcett vd. (1997) tedarikçi performansı ile ilgili temel faktörler olarak maliyet, kaliteli teslimat, esneklik ve yenilik faktörlerini kullanmıştır. Bazı yazarlar ve araştırmacılar ise tedarikçi performansının değerlendirilmesinde, kalite beklentisi, maliyet etkinliği, teslimat bağımlılığı, hacim esnekliği, bilgi ve müşteri servisi gibi kriterlerden yararlanmışlardır (Liu ve Hai, 2005).

Ayrıca en önemli ve fazla kullanılan karar ölçütleri olarak fiziksel dağıtım konuları (zamanında teslim ve doğru sipariş süreci ve teslimat), yönetim konuları (kalite ve geliştirilmeye verilen önem), fiyatlama konuları (güvenirlilik, yanıt vermek, işbirliği, profesyonellik, müşteri hizmetleri, ahlaki değerler, zamanında iletişim ve güvene dayalı ilişki), kalite konuları (gidenlerin kalite kontrolü, kalite yönetimi, süreç içi kalite kontrol ve kalite kontrol dokümantasyonu) ve hizmet konuları (hızlı yanıt vermek ve teknik yardım) bulunmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007: 91). Bu konular tedarikçinin alıcı işletmeye maliyet tasarrufu ve gelir artırması yönünde değer katmasını sağlayan en önemli potansiyellerdir.

Ayrıca, tedarikçi seçiminde kullanılan kriterler, stok yönetiminden üretim planlamaya, nakit akış gereksiniminden ürün kalitesine kadar pek çok faaliyeti etkilemektedir. Bu nedenle, bu kararların verilmesinde işletmenin birçok bölümünden oluşan bir grup ortak karar olarak hareket etmelidir.

Tedarikçilerin değerlendirilmesinde ve seçilmesinde kullanılan ölçütler için yapılan en kapsamlı ve yaygın olarak kullanılan çalışmalardan birisi de Dickson (1996) tarafından yapılan çalışmadır. Dickson, bu çalışmasında tedarikçi seçiminde kullanılacak 23 ölçüt belirlemiştir. Bu ölçütler aşağıdaki tablodadır;

Tablo 2.1. Dickson Ölçütleri

Sıralama	Ölçüt	Ortalama Puan	Değerlendirme
1	Kalite	3,508	Çok önemli
2	Teslimat	3,147	
3	Geçmiş performans	2,998	
4	Garanti politikası	2,849	
5	Üretim tesisleri ve kapasite	2,775	Oldukça önemli
6	Fiyat	2,758	
7	Teknik yeterlilik	2,545	
8	Finansal durum	2,514	
9	Yönetim uyumu	2,488	
10	İletişim sistemi	2,426	
11	Endüstrideki yeri ve ünü	2,412	
12	İş isteği	2,256	
13	Yönetim ve organizasyon	2,216	
14	İş kontrolü	2,211	
15	Tamir hizmeti	2,187	Orta önemli
16	Tutum	2,120	
17	İşletme etkisi	2,054	
18	Paketleme yeteneği	2,009	
19	İşçi ilişkileri kayıtları	2,003	
20	Coğrafi yerleşim	1,872	
21	Geçmiş dönem iş miktarı	1,597	
22	Ürün için eğitim olanağı	1,537	
23	Karşılıklı düzenlemeler	1,610	Az önemli

Kaynak: Dickson, G.W. (1996). “An Analysis of Vendor Selection System and Decisions”, The Journal of Supply Chain Management, Vol.2, No.1, pp. 28–41.

Tedarikçiler hakkında daha derinlemesine araştırma yapılmaya karar verilmesi durumunda, kalite, maliyet ve teslimat performansı gibi temel kriterler yeterli

olmamaktadır. Bu durumda aşağıdaki ölçütler de kullanılabilir (Kağncıoğlu, 2007: 89).

- Tedarikçi yönetim yeteneği; değerlendirilmesi gereken önemli konulardandır, çünkü yönetim işi yürütür ve tedarikçinin gelecekteki rekabetini etkileyecek kararlar alır.

- Genel personel yeteneği; burada yönetimde olmayan personelin değerlendirilmesi gereklidir. İyi eğitilmiş, istikrarlı ve motive olmuş bir işgücünün sağlayacağı fayda göz ardı edilemez.

- Maliyet yapısı; tedarikçinin toplam maliyet yapısının anlaşılması, alıcı işletmenin tedarikçinin bir ürünü nasıl verimli üretebileceği konusunda bilgi sahibi olmasına yardımcı olur. Aynı zamanda, maliyet analizi, maliyet geliştirme potansiyel alanlarının tanımlanmasına yardımcı olur.

- Toplam kalite performansı, sistemleri ve felsefesi; değerlendirme sürecinin önemli bir parçası tedarikçinin kalite yönetim süreçleri, sistemleri ve felsefesini işaret eder.

- Tedarikçinin tasarım yeteneğini içeren süreç ve teknolojik yetenek; tedarikçinin kullandığı üretim süreci, istenen teknoloji, insan kaynakları yeteneği ile sermaye ve donanım isteklerini tanımlamada yardımcı olur.

- Çevresel düzenlemelere uyum; alıcı işletmeler, satın aldıkları ürünle ilgili olarak halkala ilişkiler ve potansiyel sorumluluk açısından bilinen çevresel kirleticiler ile ilişkilendirilmek istememektedir.

- Finansal yetenek ve istikrar; alıcı işletmelerin bir kısmı finansal değerlendirmeyi tedarikçilerin detaylı değerlendirilmesinden önceki bir koşul ya da gözlem süreci olarak görmektedirler.

- Tedarikçi teslimat performansını içeren üretim programlama ve kontrol sistemleri; üretim programlama ve kontrol sisteminin değerlendirilmesinin ardındaki amaç tedarikçinin programlama ve üretim süreci üzerindeki kontrol derecesini belirlemektir.

- Bilgi teknolojilerini kullanma yeteneği (bar kodlama, elektronik veri değişimi gibi); tedarikçilerin bu teknolojileri kullanması yeni e-ticaret teknolojileri ile teknolojiyi izlediğinin kanıtıdır.

- Tedarikçi satın alma stratejileri, politikaları ve teknikleri; bu ölçütler bir arada göz önüne alınırsa, tedarikçi tedarik zincirinin anlaşılması ve derinden incelenmesi daha kolay olmaktadır.

- Uzun dönemli ilişki potansiyeli; tedarikçinin uzun dönemli ilişki kurma isteği ve işbirliği ile ortaklık olasılıklarının belirmesi sonucunda bu ölçüt değerlendirme sürecinin gittikçe artan bir şekilde parçası olmaktadır.

Tedarikçilerde bulunması gereken özelliklerle ilgili olarak şunlarda belirtilebilir (Şen, 2006);

- Tedarikçi, işletmenin yönetim ilkelerini bilmeli ve sürekli aktif bir bağlantı içinde olmalıdır.

- Tedarikçinin diğer işletmelerde de saygınlığı olan, tutarlı bir yönetim sistemi olmalıdır.

- Tedarikçi teknik standartları yüksek ve teknolojik gelişmelere yatkın olmalıdır.

- Tedarikçi istenilen tüm ekipmanları temin edebilmeli ve ürünleri alıcını kalite özelliklerine uygun olmalıdır.

- Tedarikçi üretim miktarını kontrol edebilmeli ya da gerekli üretimi karşılayacak şekilde yatırım imkanı olmalıdır.

- Tedarikçinin toplu çıkarılara aykırı davranmayacağına güvenilmelidir. İşletme sınırlarını kötüye kullanmayacağı kesin olmalıdır.

- Fiyat uygun olmalı ve taahhütlerine kesinlikle uymalıdır. Ayrıca, bağlantı ve haberleşme açısından tedarikçiye kolayca ulaşılabilmelidir.

- Tedarikçi sözleşme şartlarına kesinlikle uymalıdır.

3.Potansiyel tedarikçilerin ön seçimi;

Günümüz pazar koşullarında çok tedarikçi ile çalışmak giderek zorlaştığı için işletmeler az sayıda tedarikçi ile çalışmayı tercih etmektedir. Bu nedenle, bu basamakta amaçlanan verimsiz tedarikçileri eleyerek seçimi az sayıda tedarikçi arasından yapabilmektir.

Ön seçimlerin değişik yöntemler kullanılmaktadır. Tedarikçilerin elenmesi kullanılan yöntemler arasında bulunmaktadır. Bu yöntem ile tedarikçilerden her bir ölçüt için istenen minimum ölçütler belirlenmekte ve eğer bu ölçütlerin en az birinde bile istenen minimum değer yoksa tedarikçi listeden elenmektedir (Kağncıoğlu, 2007: 92).

Diğer bir ön seçim yönteminde, en önemli ölçüt belirlenmekte ve tüm tedarikçiler bu ölçüte göre değerlendirilmektedir. En iyi ölçüt değerine sahip tedarikçi seçilmektedir. Eğer yok ise, ikinci en iyi ölçüte göre değerlendirme yapılmakta ve tedarikçiler belirlenmektedir (De Boer et al., 2001).

Tedarikçi ön seçiminde hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, dikkat edilmesi gereken en önemli konu en zayıf tedarikçinin elenerek zaman kaybının önlenmesi sağlanırken, aynı zamanda seçilme olasılığı yüksek tedarikçilerin elenmesinin önlenmesidir.

4.Son seçim;

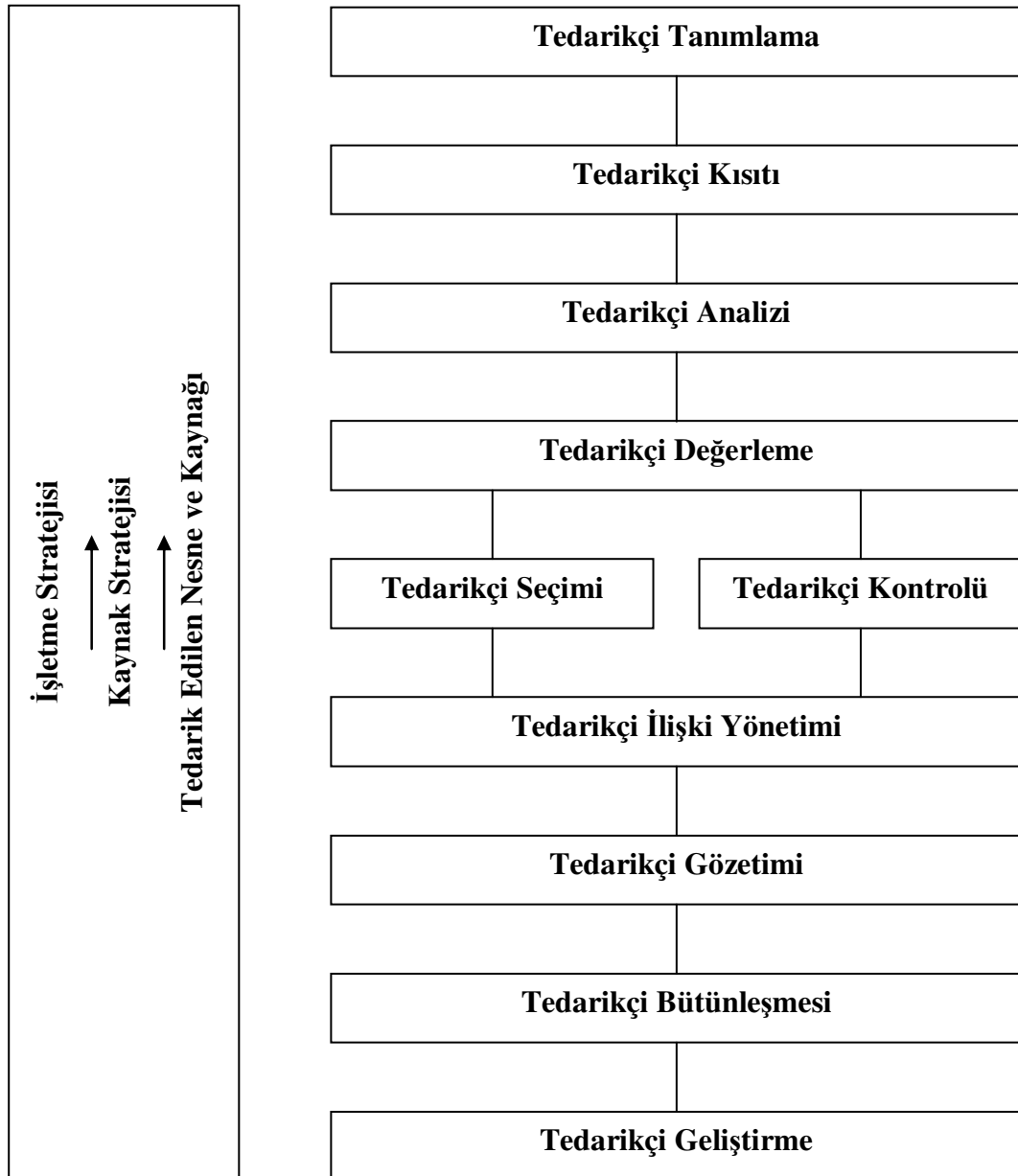
Tedarikçi seçiminde odaklanılan konu tüm gereksinimleri sağlayacak tedarikçi karışımını seçmektir. Tedarik edilmesi gereken her şeyin eksiksiz olarak belirlenerek, bunları sağlayacak olan tedarikçilerin hepsinin birden seçilmesi gereklidir. Bu nedenle, bu basamakta sistem kısıtları ile birlikte nicel ve nitel tüm ölçütler göz önüne alınarak en son tedarikçiler tanımlanır ve siparişlerin bu tedarikçiler arasında dağıtımı yapılır (Kağncıoğlu, 2007; 93).

2.6.2. Tedarikçi Yönetiminde Tedarikçi Değerleme

Tedarikçi değerlendirme, yeni tedarikçilerin seçilmesi ve kontrolü edilmesi için tedarikçilerin verimliliğinin sistematik ve geniş bir değerlendirmesidir (Lasch and Janker, 2005). Gereksinim planlamasına bağlı olarak tedarik edilen nesnenin özellikleri, farklı kaynakların tanımlanarak değerlendirilmesi ve son karar verme süreci tedarikçi seçiminde yapılmaktadır.

Tedarik yönünden ele alındığında, tedarikçi yönetim sürecinde tedarikçi alıcı işletme bağlantısından sorumludur. Tedarik yönetiminin nihai elemanı işletme stratejisi ile belirlenir. Bu işletme stratejisinin, tedarik stratejisi, tedarik edilen ürün ve tedarik kaynağı üzerine etkisi bulunmaktadır. Bu durum Lasch ve Janker (2005) tarafından hazırlanan tedarikçi yönetim sürecine ait şekil 2.2.'de de görülmektedir;

Şekil 2.1. Tedarikçi Yönetim Süreci



Kaynak: Lasch, R., and Janker, C.G., (2005), "Supplier Selection and Controlling Using Multivariate Analysis", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol.35, No.6, pp. 409–425.

Tedarikçi yönetimi çok basamaklı bir süreçten oluşmaktadır. İlk basamaklar tedarikçi tanımlama ve tedarikçi kısıtından oluşur ve tedarikçi ön değerlendirme şeklinde de adlandırılır. Bu amaçla ilk olarak tedarik pazarında istenen malzemeleri sağlayacak potansiyel tedarikçiler belirlenir.

Ayrıca tedarikçilerden kendilerini tanıtan bilgiler istenir. Tedarikçi analizinde tedarik araştırması, tedarikçilerin verdiği kendi bilgileri ve diğer kaynaklardan elde edilen diğer bilgiler son değerlendirme için gözden geçirilir. Potansiyel tedarikçilerin ekonomik, ekolojik ve teknik kapasitesi kısaca incelenir (Kağnıcıoğlu, 2007: 95). Tedarikçilerin sunduğu bilgilerin yersizliği durumunda tedarikçilerin kontrolünden elde edilen bilgiler, tedarikçilerin değerlendirme ve seçme sürecinde göz önünde bulundurulmaktadır.

Tedarikçi değerlendirme, yeni tedarikçilerin seçilmesi ve kontrolü edilmesi için tedarikçilerin verimliliğinin sistematik ve geniş bir değerlendirmesidir. Gereksinim planlamasına bağlı olarak tedarik edilen nesnenin özellikleri, farklı kaynakların tanımlanarak değerlendirilmesi ve son karar verme süreci tedarikçi seçiminde yapılmaktadır.

Tedarikçi değerlendirme tedarikçi seçimi ya da kontrolü ile devam etmektedir. Tedarikçi kontrolü tedarikçi ile alıcı işletme arasındaki bağlantının verimlilik yönünden incelenmesidir (Lasch and Janke, 2005). Bu kontrollerde tedarikçilerin zayıf yönleri belirlenip önlemler alınabilir. Tedarikçi ilişkisi yönetiminin kapsamında var olan tedarikçinin bütünleştirilmesi ve gelişmesi gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

2.7. Tedarik Zinciri Yönetiminde Perakendeci ve Üreticiler

Tedarik zinciri yönetiminin iki temel bileşeni perakendeci ve üreticilerdir. Bu işletmeler tedarik zinciri yönetiminde kimi zaman dolaylı yoldan kimi zamanda doğrudan müşteri ile ilişki içinde oldukları için tedarik zinciri amaçlarını gerçekleştirmeleri çok önemlidir.

Tedarik zinciri yönetiminde üretici ve perakendecilerin amaçları biraz farklıdır. Aşağıda ilk olarak perakendecilerin amaçları sıralanmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007: 45–46).

- Üretim ortağı ile lojistik kabiliyetini artırmak,
- Müşteri bağımlılığını artırmak,
- Gerçek talep davranışlarının daha iyi kavranmasını sağlamak,
- Kaliteli ürünler ile imaj iyileştirmek,
- Yeni ürün tanıtımını hızlı gerçekleştirmek.

Üreticilerin amaçları ise aşağıdaki gibidir:

- Perakendeci ortağı olarak bir imaj geliştirmek,
- Yeni ürün tanıtımını hızlı gerçekleştirmek,
- Lojistik zincirini etkileyebilmek,
- Rekabet avantajı yaratmak,
- Gerçek talep davranışlarının daha iyi kavranmasını sağlamak.

Genel olarak perakendecinin amaçlarına ulaşması durumunda elde edecekleri arasında aşağıdakiler bulunmaktadır:

- Yok satmanın azalması sonucunda gelirlerin artması,
- Stok devir hızının artması,
- Kazancın artması,
- Lojistik maliyetlerinin azalması,
- Kullanım süresi biten ürün sayısının azalması,
- Sipariş ve faturalandırma sürecinin optimizasyonu,

Üreticinin amaçlarında başarıya ulaşması durumunda elde edecekleri ise aşağıdakilerdir:

- Yok satmanın azalması ile gelirlerin artması,
- Kazancın artması,
- Sipariş ve faturalandırma sürecinin optimizasyonu,
- Lojistik maliyetlerin azalması,
- Üretim optimizasyonu,
- Hammadde ve bitmiş ürün stokunun azalması,

3. PERAKENDE SEKTÖRÜ

Hedef olarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını en uygun zamanda ve en uygun mekânda karşılamayı amaç edinen işletmelerin, ürün ve hizmetlerini tüketicilere ulaştıracak en etkin dağıtım kanallarını kurmaları gerekmektedir. Tüketici beklentilerine uygun olarak üretilmiş, uygun bir fiyata sahip, tüketicilere reklâmı yapılmış bir ürünün istenilen satış noktalarında tüketici tarafından bulunmaması, daha önce yapılmış tüm başarılı çalışmaları bir anda silip götürmektedir.

3.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Kapsamı

Tüketicilere zaman ve yer faydası sağlamak, fiziksel dağıtım kanalının en önemli amacıdır. Doğru ürünlerin, doğru zamanda, doğru fiyattan, doğru miktarlarda ve doğru yerlerde bulundurulmasını hedefleyen dağıtım kanalının belki de en önemli halkası, ürünün tüketici ile karşı karşıya geldiği perakendecilerdir (Cengiz ve Özden, 2002). Hemen, hemen tüm işletmeler-üreticiler, toptancılar ve perakendeciler-nihai tüketiciye mal satsalar da perakende ticaret en çok perakendeciler tarafından yapılır; zira bu onların esas işi ve görevleridir (Aydın, 2007). Perakendecilik, tüketici ve ürün (özellikle tüketim ürünleri) üreticileri arasındaki dağıtım zincirinin son halkasıdır. En basit formuyla perakendecilik, mal ve hizmetlerin satın alınması ve tüketimi aşamasında devreye giren faaliyet koludur (Arıkbay, 1996).

Perakendecilik, üretici ve tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık hizmetleridir. Başka bir deyişle mal ve hizmetlerin ticari bir amaçla kullanmama veya tekrar satmama, kişisel gereksinimleri için kullanma koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetlerin bütünüdür (Çatı, 2007).

Berman ve Evans (1992: 3)'a göre perakendecilik, tüketicilerin kişisel ya da ailevi ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan mal ve hizmet satışına yönelik tüm faaliyetlerdir ve ayrıca dağıtım kanalının son aşamasıdır.

Hasty and Rearden (1997: 10)'a göre ise perakendecilik, kalite geliştirme programlarıyla nihai tüketicinin karlılığının ve tatmininin sürdürmek için pazarlama aktivitelerinin tasarlanması çalışmasıdır.

Perakendecilik, kişisel ve aile kullanımı için tüketicilere satılan mal ve hizmetlere değer katan işletme faaliyetlerinin oluşturduğu bütündür. Çoğu kez insanlar perakendeciliği sadece mağazadan malların satılması olarak düşünürler. Ancak, perakendecilik aynı zamanda hizmetlerin satışını da içerir. Örneğin; bir otelde konaklama, bir doktorun muayenesi, bir saç kesimi, DVD kiralama ya da eve teslim pizza birer hizmet perakendeciliğidir (Aydın, 2007).

Diğer bir ifadeyle; perakendecilik, ürün ve hizmetleri ticari bir amaçla kullanmama veya tekrar satmama, sadece kişisel veya ailesel gereksinimleri için kullanmaları koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketicilere pazarlanmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsar. Bu tanımdaki faaliyetleri yapan hangi kişi ya da kuruluş olursa olsun, ürün ve hizmetler, ne şekilde (kişisel, posta ile, telefonla, internette vb.) ve nerede (mağazada, sokakta, tüketicinin evinde, sanal ortamda) satılırsa satılsın, bu kişi ve kuruluşlar perakendecilik faaliyeti yapıyor sayılırlar (Tek, 2006). Perakende satışın özelliği, satın alan kişinin son tüketici ve satın alma nedeninin de tamamen kişisel veya ailevi gereksinimleri karşılamak olmasıdır. Perakendeci ise, perakendeciliği uğraş edinen kişi ve kuruluşlara denir.

Perakendeciler, malların üreticisi firmalar ile nihai tüketiciler arasındaki bağlantıyı sağlayan araçlardır. Ancak özellikle son yıllarda perakendeciler malların tüketicilere ulaşmasını sağlayan araçların ötesinde fonksiyonlar da üstlenmiştir (Erdoğan, 2003). Perakendeciler müşterileri için satın alma uzmanı (acentesi), kendilerine mal sağlayanlar için de satış uzmanı (acentesi), gibi görev yaparlar. Bu rollerini yerine getirirken de tüketicilerin gereksinimlerini belirleme, ürün çeşitlerini oluşturma, pazar bilgisi toplama ve müşterilerine kredi tanıma gibi çeşitli pazarlama çalışmalarında bulunurlar (Mucuk, 1999). Perakendeciler üretici veya toptancılarla tüketicilerin bağlantılarını sağlamaktadır.

Tüketicilerin karakteristik özelliklerinin satın alma davranışları üzerinde çok önemli etkileri vardır(Mulhern et al., 1998). Bu nedenle perakendecilik sektörünü incelerken nihai tüketicinin ekonomik özellikleri ve tüketiciye pazarlanan mal grupları önem kazanmaktadır. Perakendeciliğe konu olan nihai tüketiciler aşağıdaki gibi karakterize edilebilir (Erdoğan, 2003);

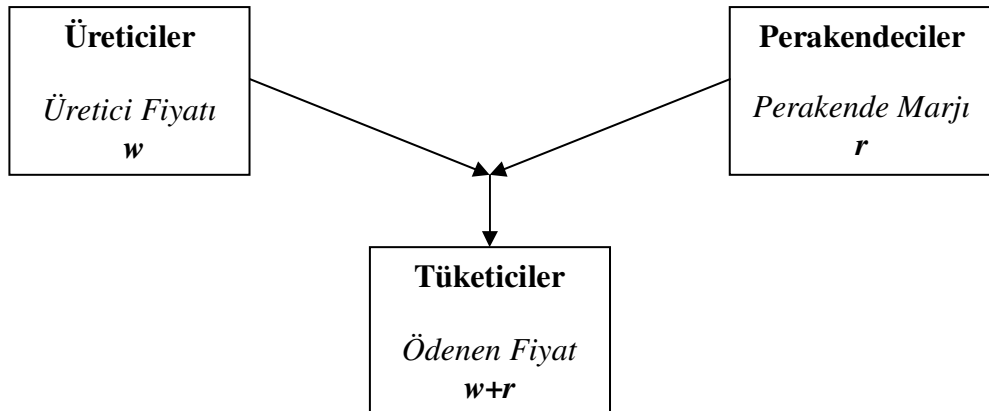
Küçüktürler: Herhangi bir tüketicinin satın alım miktarı perakendecinin toplam satışının küçük bir parçasını teşkil eder. Hiçbir tüketici tek başına güçlü üreticilerle pazarlık edemezken perakendeciler tüketiciler namına bunu yaparlar.

Hareketsizdirler: Tüketiciler bir ürünü almak için uzun mesafeler kat edemeyebilirler veya bunu istemezler. Bunun anlamı, perakendecilerin ürünleri tüketicilerin ayağına kadar getirerek önemli bir fonksiyon üstlenmesidir. Ayrıca tüketicilerin farklı ürünleri almak için farklı yerlere gitmek istememeleri (alışveriş maliyetinin yüksekliği) onların çeşitli ürünleri aynı yerden almak istemelerine yol açar.

Bilgi sahibi değildirler: Malların fiyatları, nerede buldukları, kaliteleri hakkında bilgi eksikliği çekmeleri (araştırma maliyetinin yüksekliği), perakendecilerin bu konularda tüketicilere hizmet sunmasına yol açar. Örneğin tüketicilerin hangi ürünleri, nerede bulabileceği konusunda bilgi eksikliği çekmeleri, çok sayıda ürünün belli bir yerde satıldığı yerin tercih edilmesine neden olabilir.

Perakendeciler artık malların üreticiden tüketicilere dağıtımında aracılık yapmanın ötesinde, arz zinciri içinde önemli bir konuma yükselmiştir. Artık perakendeciler sadece bir aracı olmaktan ziyade üreticilerle birlikte tüketicilerin satın aldığı nihai mallara girdi sağlayan bir konuma gelmiştir. Üretici fiziki olarak malı üretirken, perakendeci de malın satıldığı ortamı hazırlayarak bir hizmet sunmaktadır. Söz konusu durumu aşağıdaki şekilde düşünmek mümkündür (Erdoğan, 2003).

Şekil 3.1. Üretici, Perakendeci ve Tüketici Arasındaki İlişki



Perakendeciler ile tüketiciler arasındaki ilişkide, perakendeciler farklı tüketicilerin çeşitli alışveriş ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadırlar. Perakendeciler arasındaki rekabetin düzeyi de tüketici ihtiyaçlarına, bir başka deyişle tüketici tercihlerine bağlıdır (Benito, 2005). Tüketiciler perakendecileri, coğrafi yakınlık, sundukları ortam, ürün çeşitliliği, düşük fiyat, ürünlerin kalitesi gibi çeşitli faktörlere göre değerlendirirler.

3.2. Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması

Perakendecilerin sınıflandırma (format ve yapı açısından) çalışmaları önemli bir gerçeğe işaret etmektedir. Göreceli büyüklük ve çeşitliliklerdeki farklı perakendeci tiplerinin her biri kendi stratejilerini geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Aynı zamanda da dış çevreden de her bir perakendeci tipi farklı etkilenmektedir (Benito, 2005). Yani perakendecilerin sınıflandırılması onların faaliyet alanları ve stratejilerinin belirlenmesi açısından kolaylık sağlayacaktır.

Perakendecilerin sınıflandırılması, özellikle perakendecilerin karar verdikleri stratejik perakende planlaması kararları içerisindeki iş felsefesi, sahiplik tipinin, ürün-hizmet kategorilerinin ve amaçların belirlenmesi noktalarında önem arz edecektir (Berman and Evans, 1992: 63).

Perakendeci işletme çeşitleri ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Bu değişiklikler, ülkelerin ekonomik gelişmelerine ve kültürel, sosyal, demografik, coğrafik, yasal, politik, fiziksel ve teknolojik çevre koşullarına bağlıdır (Gielens and Dekimpe, 2001). Bölümlü mağazalar, indirimli satış mağazaları, toptancı kulüpleri, süper ve hipermarketler gibi büyük ölçekli perakendeci işletmeler batının gelişmiş ekonomilerinden kaynaklanmış ve o ülkelerde büyümüşlerdir. Öte yandan, daha çok aile işletmeleri şeklinde kurulan küçük perakendeci işletmelere az gelişmiş ülkelerde çok sayıda rastlamak mümkündür. Pek çok gelişmekte olan ülkede, bölümlü mağaza, süper ve hipermarket gibi modern perakendeciliğinin bazı türlerine rastlanmakta ise de, bunlara çok dağınık, seyrek ve daha çok metropol alanlarında rastlanmaktadır (Tek, 2006: 38).

Perakendeci işletmelerin yapısal özelliklerine ve satışa sundukları ürünlerin türlerine göre, literatürde çeşitli sınıflandırmalarla karşılaşılmaktadır. Bununla birlikte, tüm dünyada perakende ticaretle uğraşan işletmeler beş değişik açıdan sınıflandırılabilir; (1) Genel, (2) Ölçek büyüklüğü, (3) Örgütsel yapı ve uygulanan yöntemler, (4) Fiziksel Mağaza (yapı, bina) kullanılıp kullanılmaması, (5) Pazarlanan ürün ve hizmetlerin niteliği (Tek, 2006: 39). Aşağıda açıklanan bu sınıflamalar karşılıklı etkileşim ve geçişim halindedirler.

3.2.1.Genel Sınıflama

Rom J. Markin (1971), perakendeci kurumları dört ana ölçüte göre gruplamaktadır. Aslında bu genel sınıflama diğer sınıflama türlerinin çoğunu da içine almaktadır. Rom J. Markin (1971) tarafından hazırlanan bu sınıflama da dahil edilmeyen perakendeciler Ömer Baybars Tek (2006) tarafından aslına sadık kalınarak eklenmiş ve şu şekilde ortaya çıkmıştır:

(1)Satılan Ürünlere Göre;

- Her türlü tüketim ürünü satanlar (köy, kasaba bakkalı, çerçi vb)
- Gıda Perakendecileri:
 - Süpermarketler
 - Hipermarketler
 - Süperetler
 - Toptancı (depo) kulüpleri
 - Kolayda mağazalar (Kolaylık mağazaları)
- Genel Ürünler Perakendecileri;
 - Bölümlü (departmanlı) mağazalar
 - İndirim mağazaları
 - Özellikli (İhtisas) mağazalar
 - Konsept mağazaları
 - Designer mağazaları (Polo, Ralph Lauren vb)
 - Çok ürün dizisi bulduran kolaylık mağazaları (Drugstore)
 - Kategori öldüren mağazalar

- Kolay bulunan ürünleri satanlar (büfeler, bakkallar),
- Beğenmelik ürün satanlar (konfeksiyon, mobilya vb) ve
- Özellikli ürün satanlar (video, bilgisayar vb)

(2) Görülen İşlevlere Göre;

- Servis (hizmet) mağazaları (Kişilerin tek başına veya yardımcıları ile hizmet verdiği mağaza veya dükkânlar) ve Designer Mağazaları
- Self-servis mağazaları
- Peşin öde-götür (Cash&Carry), Tesco, Metro GrosMarket
- Depo kulüpleri
- Süpermarketler
- Mağazasız perakendecilik
 - Doğrudan pazarlama
 - ✓ Posta (mektup) ile satış mağazaları
 - ✓ Telepazarlama (Telemarketing vb.)
 - ✓ Televizyonlu pazarlama (Homedrom)
 - ✓ Elektronik perakendecilik (Bilgisayarlı, İnternet vb)
 - ✓ Video Centers
- Doğrudan satış (Kapıdan Kapıya)(Avon, Amway vb)
- Otomatik (Makine) satışlar (Otomatlar) (Kiosk, ATM vb)

(3)Mülkiyete (Sahipliğe) Göre;

- Mülkiyetin genişliğine göre
 - Bağımsız (tek) perakendeciler (küçük veya büyük mağazalar)
 - Birleşik perakendecilik (ticaret)
 - ✓ Gönüllü zincirler
 - ✓ Perakendeci kooperatifleri
 - ✓ Perakendeci grupları
 - Zincir mağazalar
 - Franchising mağazaları (McDonald's, Burger King)
 - Şube mağazaları

- Çok uluslu perakendeciler (CarrefourSA, Real, Migros, Wal-Mart, Ahold)
- Mülkiyetin Niteliğine göre
 - İmalâtçının kendi perakende satış mağazaları
 - Designer mağazaları (Polo, Ralph Lauren vb)
 - Kiralanmış reyonlar (Bir bölümlü mağazada veya alışveriş merkezinde, örneğin Akmerkez'de, Galleria Ataköy'de, M1 Tepe'de bazı reyonların kiraya verilmesi)
 - Corner Shop
 - Kamu (devlet ve yarı resmi) mağazaları (Şimdi özelleştirilmiş olan Eski Tansaş-Belediye İktisadi Teşebbüsü, BİT-, Sümerbank, Et ve Balık Kurumu Mağazaları, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Tanzim Satış Mağazaları, Yeddi Emin Depoları, bazı Duty/Tax Free Shop'lar vb ile Çaykur)
 - Kooperatif mağazaları (Üretici, Perakendeci ve Tüketici kooperatifleri, Tariş, Çukobirlik vb)

(4)Yerleşme Yerine Göre;

- Mahalleler
- İkincil ticaret merkezleri
- Ticaret merkezlerindeki mağazalar
- Alışveriş merkezlerindeki (Akmerkez, Profilo, Capitol vb) mağazalar
- Kent ana ticaret merkezlerindeki mağazalar
- Semt pazarlarındaki tezgâhlı satıcılar
- Karayolları kenarlarındaki satıcılar (Geçici zaman ve mekân tekeli)
- Benzin istasyonları içinde veya yanındaki fast-food mağazaları
- Benzin istasyonlarına ait (kolaylık) marketler
- Havaalanı mağazaları (Havaalanı perakendecileri)
- Köy ve kasabalardaki dükkânlar
- Seyyar (gezgin) satıcılar, işportacılar (araçlı-araçsız)
- İnternet ağı (Sanal mağazacılık, elektronik perakendecilik)

- Kamyonlu (araçlı, mobil) satıcılar (Sümerbank, Migros, JCPenney, Burger King, Ralph Lauren gezici giyim mağazaları, gezici maliye vergi otoları, gezici MEB kütüphaneleri, Migros kamyonları, gezici check-up servisleri vb)
- Açık oto pazarları (Türkiye) (şehir dışı geniş alanlar)
- Şelf servis birimler (Bankamatik, Otomatik postane vb)

Yukarıdaki sınıflamada aynı türden mağazalar farklı gruplar içinde yer alabilmektedir.

3.2.2. Örgütsel Yapı ve Yöntemlerine Göre Perakendeci Mağazalar

a) Klasik ve Modern Perakendeciler

Bu ölçüte göre, perakendeci mağazalar aşağıda açıklandığı gibi “*klasik*” ve “*modern*” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ancak, bugün sanal mağazaların ya da İnternet perakendeciliğinin ve İnternet pazarlamasının ortaya çıkmasıyla bazı yazarlar artık İnternet dışındaki tüm perakendecilik türlerini konvansiyonel, yani, klasik perakendeciler ve İnternet perakendeciliğini de, modern perakendecilik olarak nitelendirmektedirler (Tek, 2006: 41).

Klasik (Geleneksel) Perakendeciler, klasik dağıtım kanallarında yer alan bağımsız küçük perakendeci işletmelerdir. Bu perakendeciler artık büyük ölçüde kullanılmayan (modası geçmiş) formatlardır (Gobar, 1996). Özellikle son yıllarda modern perakendeciler karşısında ciddi pazar payı kaybı yaşayan ve sayıları gün geçtikçe azalan geleneksel perakendeciler; müşterilerine sınırlı hizmet sunan, az sayıda personelle çalışan ve yöntem olarak kişisel hizmetin ön planda olduğu yapılanmalardır. Bu perakendecilere manav, bakkal, kasap ve küçük marketler örnek olarak verilebilir (Farhangmehr et al., 2001).

Gelişmiş ülkelerde 1880'li yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başlayan modern perakendecilik artık az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler için önem arz etmektedir. Büyük ölçekli mağazalar olarak da ifade edilen modern perakendecilik, sahip oldukları satış hacmi, pazar payı, kalite imajı ve tüketici alışkanlıkları (Hu and Jasper, 2007) bakımından sahip oldukları

avantajlar nedeniyle pazarda egemen durumdadırlar. Modern ve geniş ölçekli mağaza ve kurumlara, Türkiye'de, pratikte genellikle *Organize Perakendeciler* denilmektedir.

b) Çok Kanallı Perakendeciler

Müşteri pazar segmentlerinin ve yeni kanal olanaklarının ortaya çıkmasıyla birlikte, birçok işletme çok kanallı pazarlama yöntem ya da sistemine geçmeye başlamıştır (Tek, 2006: 41). *Çok kanallı perakendecilik* bir işletmenin, bir veya daha fazla müşteri segmentine ulaşmak için, farklı pazarlama kanallarının ve perakende formatlarının kullanmasını ifade eder (Berman and Thelen, 2004). Örneğin, satış kanalı açısından hem bağımsız distribütör veya bayii kullanımı, perakendecilik formatları açısından ise fiziksel mağazalar, katalog, internet, telefon, mağaza içi veya dışı kiosklar gibi.

3.2.3. Ölçek Büyüklüğüne Göre Perakendeci Mağazalar

Ölçek büyüklüğü açısından perakendeci mağazalar, “küçük” ve “büyük” ölçekli olarak ayrılmaktadır. Ölçek büyüklüğünün saptanmasında şu kriterler kullanılır (Tek, 2006: 42);

- Mağaza satış alanı (metrekare yüzölçümü).
- Mağazada çalışan personel (insan kaynakları) sayısı.
- İşletmenin haftalık veya yıllık satışları, müşteri sepeti başına satışlar.
- İşletmenin hukuki örgütlenme biçimi (A.Ş. vb).
- İşletmenin kuruluş sermayesi.

Bu ölçütler bir arada veya ayrı ayrı kullanılabilir. Genellikle süpermarket, bölümlü mağaza vb modern, bütünleşik ticaret biçimleri büyük ölçeklidir. Buna karşılık, bakkal, kasap, manav, ürün kioskları vb klasik, kişisel hizmet işletmeleri genellikle küçük ölçeklidir.

Türkiye'de perakendeci işletmelerin ölçeklerinin belirlenmesine yönelik çalışma ACNielsen.Zet (2002) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada gıdaya dayalı perakendeci işletmelerin satış alanları büyüklük ölçüsü olarak kullanılmıştır. Tablo

(3.1)'den de görüldüğü gibi genel olarak alanları 2500 m² ve üstü olanlar hipermarket, 1000–2499 m² olanlar büyük süpermarket, 400–999 m² olanlar süpermarket, 100–399 m² olanlar küçük süpermarket, 50–100 m² olanlar büyük geleneksel perakendeci ya da bir başka deyişle, orta ölçekli market ve 50 m² den küçük olanlar ise, küçük geleneksel perakendeci, yani bakkal olarak tanımlanabilmektedir.

Tablo 3.1. Türkiye'de Gıdaya Dayalı Perakendeci İşletmelerin Ölçekleri İtibariyle Sınıflandırılması

<i>İşletme Türü</i>	<i>Toplam Satış Alanı(m²)</i>
Hipermarket	2500 m ² 'den büyük
Büyük süpermarket	1000–2500 m ²
Süpermarket	400–1000 m ²
Küçük süpermarket	100–400 m ²
Market	50–100 m ²
Bakkal	50 m ² 'den küçük

3.2.4. Mağaza Kullanılıp Kullanılmamasına Göre Perakende İşletmeciliğinin Sınıflandırılması

Mağazalı perakendecilik, içinde yürünebilen fiziksel bir satış noktası veya mekânından müşterilere satışların yapıldığı perakendecilik türü iken (Palmer, 2000), mağazasız perakendecilik bir perakende mağazası dışında gerçekleştirilen direk satış, direk pazarlama veya elektronik alışveriş gibi perakendecilik işlemlerine denilmektedir (Blackwell, 1996).

3.2.5. Pazarlanan Ürünün Niteliğine Göre Perakendeci İşletmeler

Bir ürün yüzde yüz fizikî bir ürün olabileceği gibi, yüzde yüz hizmet de olabilir. Ancak, ürünlerin çoğu fizikî öğeler ile hizmet öğelerinin birleşiminden oluşur (Tek, 2006: 43). Ürünlerin bu ayrımından dolayı perakendeciler de üç gruba ayrılmaktadır:

a) Fiziksel Ürün Pazarlayan Perakendeciler

Somut ürünlerin (fizikî ürünler) satışını gerçekleştiren perakendecilerdir. Pek çok perakendeci türü (bölümlü mağaza, özellikli mağaza, süpermarket vb) fiziksel ürün pazarlayan işletmelerdir.

b) Servis Perakendecileri

Servis Perakendecileri'nin fiziksel ürün pazarlayan perakendecilerden farkı, asıl uğraşı konularınının fiziksel değil, servis türünde olmasıdır. Servis işletmeleri'nde perakendeci aynı zamanda üreticidir (Tek, 2006: 43). Örneğin, otel, banka, deniz, kara, havayolları, kolej, hastane, bakım onarım, restoran, berber, kuru temizleyici ve benzeridir. Servis perakendecileri ile fiziksel ürün perakendecileri arasındaki farklılıklar, servisin doğal yapısından kaynaklanmaktadır. Servisleri fiziksel ürünlerden ayıran en önemli noktalar, dokunulamaz olmaları, eş zamanlı üretilip tüketilmesi, değişken olmaları ve dayanıksız olmalarıdır.

c) Fiziksel Ürün ve Eşlik Eden Servislerini Pazarlayan Perakendeciler

Bir de yukarıda açıklanan iki perakendecilik türünün birleşimi olan perakendeciler vardır. Örneğin, DVD, VCD kiralama şirketleri veya oto kiralayan şirketler ürünü satmazlar, ancak, belirli bir süre kullanım için müşterilere kiralama hizmeti sunarlar. Bazı ürünlerin "hizmet" destekli satışı yapılırken, bazı hizmetlerin de "ürün" destekli satışı yapılır (Tek, 2006: 43).

3.3. Perakende Pazarlama Karması

Perakendeci pazarlama karması, bir perakendeci işletmenin seçtiği hedef pazar veya pazarlara, pazarlamak üzere oluşturduğu, kendine özgü mal ve hizmetler bütünüdür. Diğer bir deyişle, perakende pazarlama karması, işletmenin tüketici istek ve gereksinimlerini tatmin etmek üzere sunduğu mal ve hizmetler demetidir (Kotler, 1997: 435).

Perakendeci işletmenin hedef pazara sunacağı perakende pazarlama karması elemanları, genel pazarlama karmasında olduğu gibi mal ve hizmet, yer ve dağıtım, tutundurma ve fiyat olarak 4 grupta toplanabilir.

3.3.1. Mal Ve Hizmet Alt Karması

Tüketicilerin taleplerine cevap verebilecek ürün bulunurluluğunun sağlanması hiç kuşkusuz perakendecilik açısından en önemli faktörlerden biridir (Cardos and Sabater, 2006). Bilindiği üzere, ürün ya da mal, elle dokunup, gözle görebildiğimiz,

başka bir deyimle, somut bir maddedir. Mal ya da ürün üç boyutta ele alınmaktadır: Bunlar öz ürün, somut ürün ve zenginleştirilmiş üründür (Candan, 2003: 20).

Öz ürün: Malın gözle görünüp elle tutulamayan kısmıdır. Başka bir deyişle malın ya da ürünün sağladığı faydadır. Öz, değişik kişilerce farklı olarak algılanabileceği gibi aynı kişiye değişik zamanlarda ve değişik psikolojik koşullarda değişik biçimlerde de algılanabilir.

Somut ürün: Elle tutulan, gözle görünen, özü içeren yani çekirdeği saklayan etli kısmıdır. Bir başka deyimle, mal ya da ürün, soyut cevher veya özel somut maddeden oluşur.

Zenginleştirilmiş ürün: İçteki öz veya cevherle, somut dıştan oluşan ürüne, birde çeşitli renk, biçim, stil ve maddeden yapılmış ambalajlar da eklenir. Garanti belgesi, kredi, satış sonrası hizmetler (bakım, onarım, yedek parça sağlanması) gibi hizmetlerle ürün zenginleştirilmiş hale gelir ki, bu şekilde sunulan ürüne zenginleştirilmiş ürün denilmektedir.

Hizmet ise, müşterileri tatmin eden mala ve hizmete bağımlı olarak ya da mala ve hizmete bağımlı olmayarak yapılan eylemlerdir. Diğer bir ifadeyle, mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalardır (Mucuk, 1999: 323).

Hizmetlerde pazarlama stratejisi oluştururken dikkate alınması gereken konulardan biri de müşteri ile hizmet personeli arasında kurulan ilişki düzeyidir. Buna göre hizmetler aşağıdaki ilişki düzeylerine ayrılmaktadır (Candan, 2003: 21).

1-İlişki düzeyi yüksek olan hizmetler; bu tür hizmetlerde müşteri işletme ile direkt ilişkiye girer ve hizmet sunumuna aktif olarak katılır. Perakendeci mağazaların sundukları hizmetler ilişki düzeyi yüksek hizmetlerdendir. Perakendeci mağazalarda satış personelinin perakendecilik hizmetlerinin başarısındaki rolü oldukça önemlidir. Müşteri ile birebir temas halinde olan satış personeli, perakende mağazaların sundukları hizmetin kalitesine doğrudan etki etmektedir.

2-İlişki düzeyi orta olan hizmetler; müşteri ile hizmet personeli arasındaki ilişki düşük seviyededir. Müşterinin hizmeti elde etmesi için hizmet sunum sistemine katılmasına gerek olmayabilir.

3-İlişki düzeyi düşük olan hizmetler; müşteri ile hizmeti sağlayan kişi arasında hiçbir fiziksel ilişki yoktur. İşlemler fiziksel dağıtım kanalları veya elektronik kanallarla yerine getirilir.

İşletmelerin büyük bir kısmı mal ve hizmet bileşimlerini tüketicilerin kullanımına sunmaktadırlar. Buna göre, her ürün saf maldan saf hizmete kadar değişen mal ve hizmet karışımından oluştuğu belirtilmektedir. Perakendeci işletmeler müşterilerine ürünle birlikte aynı zamanda hizmet de sunmaktadırlar. Tüketicilerin özellikle büyük ölçekli perakendeci mağazalara yönelmelerinin nedeni, perakendecilik hizmetinden faydalanmak istemeleridir (Farhangmehr et al., 2001). Perakendeci işletmelerin sundukları hizmetler, onların birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Perakendeci pazarlama karmasında mal ve hizmetlerin yukarıda anlatılan özellikleri büyük önem arz etmektedir. Pazarlama yöneticileri mevcut ya da yeni ürün ve hizmetlere yönelik tüketicilerin satın alma niyetlerini incelerler (Tsiotsou, 2006). Ayrıca perakendeci işletmeler sundukları mal ve hizmetlerle tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek arzusundadırlar. Perakendecinin ürün çeşidi ve kalitesi hedef tüketicilerin beklentilerine uygun olmalıdır biridir (Cardos and Sabater, 2006). Yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda perakendeciler kendilerini benzer rakiplerden farklılaştırmanın yollarını bulmak zorundadırlar.

Perakendecilerin müşterilere sunacakları hizmet konusu da önemlidir. Müşteri hizmetleri mal ve hizmet alt karışımının bir alt ögesidir (Tek, 2006; 223). Perakendeci işletmelerin sunabilecekleri başlıca hizmetler; otopark, müşteri şikâyetlerinin dinlenilmesi ve çözümü, kredi, teslimat, giyinme odaları, montaj ve yerleştirme, tuvaletler, bakım onarım, telefonla sipariş olarak sıralanabilir. Bu ana hizmetler yanında perakendeci işletmeler bebek arabaları, çocuk bakım gözetim ve

eğlence yerleri, çocuk oyun salonları, kayıp eşya bürosu, iade servisi, müşteri şikâyetleri servisi, büfeler, alışveriş danışmanları, şovlar, sergileme, vitrin, özel siparişler, tekerlekli özürllü arabaları, müşteri karşılama personeli gibi destekleyici hizmetlerde sunmaktadırlar

3.3.2. İletişim (Tutundurma) Alt Karması

Perakende iletişim karması talebi artırma ve tüketiciyi teşvik etmeye yönelik oluşturulmalıdır. Aslında daha geniş anlamda perakende iletişim karması potansiyel müşterilerin ürün, fiyat ve hizmet algılamalarını tespit etmeye yönelik eylemlerdir (Hasty and Reardon, 1997: 500).

İşletmelerin tüketici arzu ve ihtiyaçlarına uygun malı planlayıp geliştirmesi, uygun fiyatla fiyatlandırması ve uygun bir dağıtımla istenildiğinde satın alınabilecek şekilde tüketiciye hazır bulundurması yeterli değildir. Bunlara, ek olarak yapılması gereken başka faaliyetler de vardır. Bu faaliyetler satışı artırma çabalandır (Mucuk, 1999; 184). Günümüzde işletmenin pazarlama faaliyetleri içinde önemli bir yeri olan bu tür faaliyetlerin stratejik bir biçimde düzenlenmesi, satışı arttırıcı faaliyetlerden maksimum faydanın sağlanmasına, dolayısıyla optimum bir tutundurma karmasının oluşturulmasına neden olur (Candan, 2003: 23).

Perakende tutundurma karması perakendecilerin müşterileri ile iletişim geliştirebilmek için kullanacakları bir dizi kontrol edilebilen elamandan oluşmaktadır (Hasty and Reardon, 1997: 500). Bu elemanlar; reklam, satış promosyonları, kişisel satış, halkla ilişkiler ve paketlemedir. Satış noktasında yapılan reklâm faaliyetlerinin içine, mağaza içinde veya dışında yapılan çeşitli sergiler, belirli bir mamulü tanıtım amacıyla yapılan özel vitrin düzenlemeleri, mağaza çıkışlarında kasaların yanına konulan özel stantlar, mağaza içinde çeşitli yerlere asılan posterler veya mamulün ambalajı ile yapılan düzenlemeler, mağaza içinde belirli bir mamulle ilgili olarak yapılan anonslar veya reklâm spotları, mağazalara konulan özel raflar veya satış makineleri girmektedir (Candan, 2003: 23).

Mağaza içinde yapılan ürün numune dağıtımı ya da ürün tadım stantları, ünlü kişilerin mağazayı ziyaret etmeleri, kupon uygulamaları gibi faaliyetler perakendeci

mağazalarda satış noktası promosyon araçları olarak kullanılmaktadır. Bilindiği üzere satış noktası promosyon çalışmaları bir perakendeci mağazada tüketicilere ürün ve marka seçimleri yaptırır. Bu nedenle satın alma noktasındaki bu gibi faaliyetler pazarlamacıların tüketiciye en çok etki yapabildikleri andır.

Kişisel satış, perakendecilikte en çok kullanılan ve önemli tutundurma bileşenlerindedir. Kişisel satışın önemi perakendeci açısından farklılaşma ve tüketici nezdinde pozitif konumlama yaratmasıdır. Tüketici ile birebir ilişki içerisinde olan personelin tüketici istek ve ihtiyaçlarını daha rahat algılaması ve cevaplayabilmesi müşteri memnuniyetini artırırken farklılaşma yaratmaktadır (Pettijohn et al, 2001). Kişisel satış konusunda mağazada çalışan personele büyük iş düşmektedir. Müşteriyle gerektiği biçimde ilgilenilmesi, şikâyet ve dileklerinin karşılanması konularından satış personeli sorumludur.

Artık rasgele satışlardan çok, etkin bir iletişim, haberleşme ve satışı artırma programı ile pazara çıkma, tüketicilerin ve rakiplerinin durumlarını en iyi şekilde göz önünde bulundurarak pazarda etkili olma yolu benimsenmektedir. İşletme, tutundurma faaliyetleri ile belirli bir fiyat düzeyinde kendi malına olan talebi ve satışlarını arttırmaya çalışır (Tek, 2006: 572). Tutundurmanın inandırıcı iletişim veya haberleşme olma yönü, onu diğer pazarlama faaliyetlerinden ayıran en önemli niteliğidir. İşletmenin tüm pazarlama faaliyetleri tutundurma etkisine sahiptir. Örneğin, mamulün ambalajını iyileştirme, fiyatını indirme gibi. Ancak, tutundurma yöntemleri genellikle dörtlü olarak sınıflandırılmaktadır (Hasty and Reardon, 1997: 500);

- a) Kişisel Satış
- b) Reklâm
- c) Tanıtma ve Halkla İlişkiler
- d) Satış Geliştirme

3.3.3. Yer ve Dağıtım Alt Karması

Bir malın, tüketici istek ve arzularına uygun olarak üretilmesi ve doğru fiyatla fiyatlandırılması ne kadar önemli ise, onun doğru zaman ve yerde tüketicilerin

isteklerine hazır bulundurulması da o kadar önemlidir. Üretilmiş malların üreticiden tüketiciye ulaşmasında izlenen yol demek olan dağıtım, pazarlama sisteminin bir alt sistemi olup, onunla uyumlu çalışmak zorundadır (Candan, 2003: 25).

Dağıtım sisteminin bir parçası olan perakendecilikte dağıtım kanalları tüketicilere dönük çalışmaları kapsar. Perakendecilerin başarısı, yöneldiği hedef pazar ya da pazar bölümlerindeki tüketicileri çekmekte ve yüksek bir satış hacmine ulaşabilmekte yatmaktadır.

Perakendecilikte, fiziksel dağıtım, mağaza kuruluş yeri, dağıtım depoları, teslim alma, işaretleme, teslim etme (taşıma-ulaştırma), koruyucu ambalajlama, mağaza iç plan ve dekorasyonu, iç yerleştirme ve dolaşım, otoparkın fiziksel dağıtıma ilişkin bölümünü vb. içerir (Tek, 2006: 292). Perakende pazarlamada mal ve hizmetler ilke olarak ya eve teslim şeklinde müşterilerin ayağına götürülür ya da müşteriler mağazaya getirilir. Yani, mal ve hizmetler müşterilerin gelebilecekleri yerlerde satışa sunulur. Perakendeci yer seçimi özellikle kâr maksimizasyonu açısından pazar fırsatlarının en iyi olduğu yerler olmalıdır (Hasty and Reardon, 1991: 204). Perakende dağıtımda zaman ve yer faydasının yaratılması, temel olarak kuruluş yerinin niteliğine bağlıdır. Perakendeci işletme için kuruluş yeri seçimi, firma ve pazar fırsatları arasındaki uyumu sağlayan önemli halkalardan biridir

3.3.4. Fiyat Alt Karması

Fiyat, kaynakları yönlendirici, işadamlarını bir alandan başka bir alana çekici ve tüketicilere fayda maksimizasyonu sağlamada yol gösterici bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Candan, 2003). Perakendecilik açısından fiyatı önemli kılan, fiyatın satışlar üzerindeki etkisinin diğer pazarlama bileşenlerine göre daha kolay izlenebilmesi ve tüketicilerin fiyata karşı aşırı hassas oluşudur (Mulhern, 1998).

Perakendeci fiyatların belirlenmesinde; fiyatlandırma kararlarını etkileyen etmenleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu koşullar perakendeci tarafından oluşturulmamıştır ama bunlar perakendecinin geçmiş faaliyetlerinden etkilenmiş olabilir. Bu etmenler (Aydın, 2007: 238):

- Ürünlerin Tipleri
- Mağaza İmajı
- Beklenen Kar
- Müşteri Talebi
- Pazar Yapısı
- Tedarikçi Politikaları
- Ekonomik Koşullar

Pazarlama yöneticisi, sunacağı mal veya hizmet için uygun fiyat düzeyini belirlemeli, indirimler, krediler, ödeme şartları ve fiyat değişiklikleri konularında en uygun politikalar ve stratejileri karşılaştırmalıdır (Tek, 2006). Çünkü bilindiği gibi perakendecilikte fiyat, konumlanmanın temel faktörlerinden biridir. Özellikle süpermarketlerde müşteri trafiğini arttırmak için bazı mallarda fiyatlar üzerinde oynamalar yapılarak rekabet avantajı elde edilmeye çalışılmaktadır.

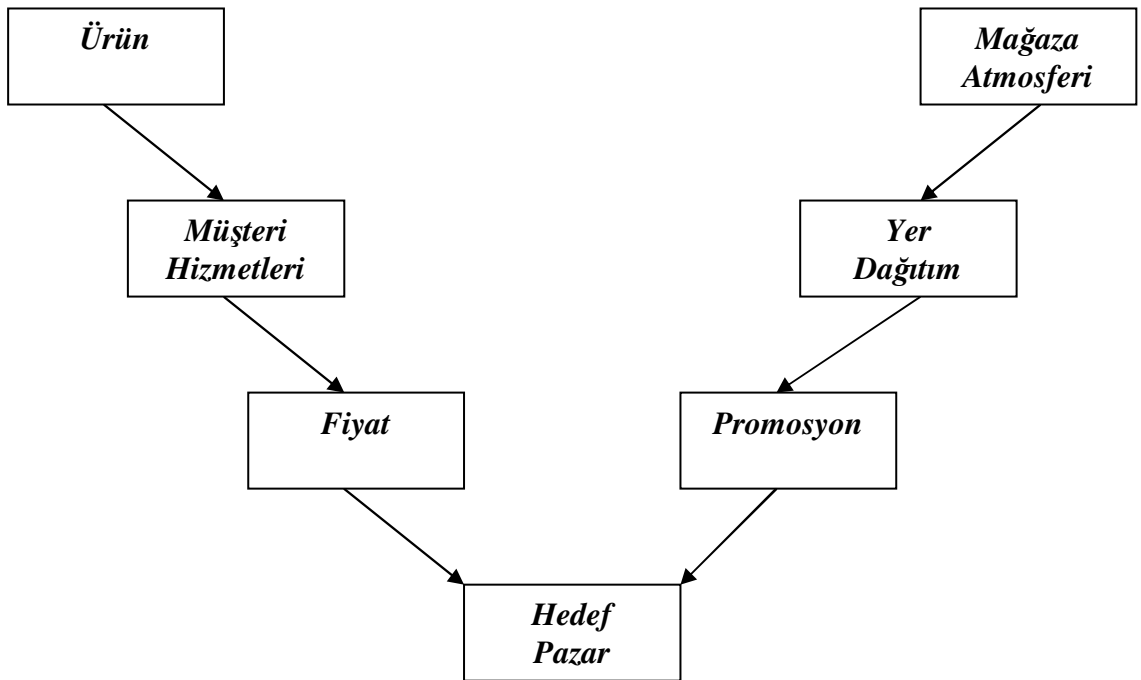
3.4. Perakendecilik Stratejileri

Perakendecilik stratejisi, bir işletmenin amaçlarını ve kaynaklarını dikkate alarak, kendi kontrolü altında olan perakendecilik karışımı elemanlarını kontrol edilemeyen dış çevre koşullarına uydurmak üzere planlamasıdır. Perakendecilik stratejisi bir veya birden fazla hedef pazar seçimi ve bu hedef pazarlarla karşılıklı tatmin yaratabilecek perakendecilik karması geliştirme ve sürdürme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Tek, 2006: 258). Ayrıca; perakendecilik stratejileri, perakendecinin hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılayarak onu tatmin etmek için kullanmayı planladığı perakende formatı ve perakendecinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye yönelik planlarını da içerir (Aydın, 2007: 93).

Günümüzde, küresel pazardaki rekabet yoğunluğunun giderek artması firmaların pazarlama stratejilerine ağırlık vermeleri sonucunu doğurmuştur (Bektaş, 2006: 13). Perakendecilerde tıpkı üreticiler ve toptancılar gibi stratejik planlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için pazarlama stratejileri geliştirirler. Perakendeciler, çevresel faktörleri ve organizasyonlarının güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek ortaya çıkabilecek pazar fırsat ve tehditlerine ayak uydurmaya çalışırlar (Boone and Kurtz, 1998: 459).

Perakendecilik stratejileri işletmenin bulunduğu pazardaki rekabetçi pozisyonuna göre şekillenmekle beraber (Hasty and Reardon, 1997: 49) iki temel adımdan oluşmaktadır. Birinci adım; belirlenecek hedef pazar için yapılan analiz, eleme ve seçim sürecidir. İkinci adım ise, belirlenen hedef pazarı tatmin edebilecek karlı bir pazarlama karması oluşturmaktır. Perakendecilik stratejileri bileşenleri aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi; ürün, müşteri hizmetleri, fiyat, hedef pazar, promosyon, yer ve dağıtım ve mağaza atmosferidir.

Şekil 3.2. Perakendecilik Stratejileri Bileşenleri



Tüm bu bileşenlerin bir araya gelmesiyle perakende imajı oluşur. Perakende imajı ise, müşterilerin mağaza ve daha önce sahip oldukları alışveriş deneyimleri sonucunda oluşan perakendeci algılarından oluşur ki, tüketiciler mağazaları bu algıları çerçevesinde değerlendirir ve kararlar verirler (Boone and Kurtz, 1998: 458). İstenilen düzeyde olumlu bir perakende imajı oluşturmak yukarıda bahsedilen perakendecilik stratejilerinin tümünün bir arada olması ve mağaza operasyonları, lojistik, satın alma, pazar araştırmaları, finans ve teknoloji tarafından desteklenmesiyle mümkün olacaktır (Hasty and Reardon, 1997: 49).

3.4.1. Hedef Pazar

Perakende pazarı; satın alıcılar ve satıcıların karşılaştığı belirli bir yer olarak değil, benzer ihtiyaçlara sahip bir grup ve bu tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için benzer perakende formatları kullanan bir grup perakendeci olarak tanımlanır (Aydın, 2007: 95). Perakendeciler bir pazarlama stratejisi geliştirdiklerinde hem müşterilerini hem de rakiplerini dikkate almalıdırlar. Başarılı perakendeciler, hedef pazardaki tüketicilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi bir şekilde tatmin edebilenlerdir (Tek, 2006: 258). Bir perakende formatın seçimi hedef pazardaki tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamada kullanılacak perakende karmasını belirlemesi açısından önemlidir.

Talebin yapısının anlaşılabilmesi ve perakende pazarlama karmasının belirlenmesi sürecinde pazar bölümlendirmesi ile hedef pazarın belirlenmesi önemli bir etkiye sahiptir (Blackwell, 1996). Çünkü bu süreçte firma stratejilerini şekillendirecek olan hedef pazarın yapısıdır. Perakendeciler öncelikli olarak bir pazar seçimi ile işe başlamalıdırlar ve bu seçimde pazarın büyüklüğü, karlılığı ve pazardaki rekabet seviyesi gibi faktörler seçim için yol gösterici olacaktır. Perakendeciler pazar bölümlendirmesi yaparken ayrıca pazarın demografik, coğrafik ve toplumun sosyolojik boyutunu da dikkate almalıdırlar.

Bir hedef pazar belirlenmesinden sonra, perakendecilik stratejileri bileşenlerinin bir karmasıyla oluşturulacak olan pazarlama planı ile perakendeci seçilen hedef pazarda rakiplerinin karşısında yerini almalıdır (Boone and Kurtz, 1998: 461). Hedef pazarın belirlenmesinden sonra; bir perakendeci, seçilmiş müşterileri mağazalara çekmek için pazarlama stratejileri geliştirmelidir. Bu stratejilerin oluşturulmasında hedefin potansiyel ölçütü ve karı da dikkat edilmesi gereken süreçlerdir.

3.4.2. Ürün Stratejisi

Ürün stratejisi, hedef pazardaki tüketici gruplarına hangi ticari ürünlerin satılacağı yönündeki karar verme sürecidir. Bu süreç içerisinde perakendeci; ürün karmasının geliştirilmesi, genel ürün kategorilerinin ve ürün hatlarının belirlenmesi, ürün hattında olması gereken özel ürünlerin seçimi, çeşitlendirmenin derinliği ve

genişliği konusunda kararlar almalıdır (Boone and Kurtz, 1998: 461). Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, satılmasına karar verilen ürün çeşidinin az olmasının zayıf bir mağaza imajının oluşmasına neden olacak olması ya da çok fazla çeşit bulundurmanın satış kayıplarına neden olacak olmasıdır (Berman and Thelen, 2004). Bu nedenle perakendeciler her ürünün karlılık çizgisini ve kategorisini göz önünde tutarak ürün çeşitliliğinde dengeyi gözetmelidirler.

Ürün, bir perakendecinin rekabet koşullarında en önemli araçtır. Perakendecinin ticari ürün stratejisi, satışa çıkarılacak ticari ürün hakkındaki kararlara rehberlik eder. Perakendeci başarılı bir ticari ürün karışımını geliştirmek için, birçok öncelikleri zihninde tartmalıdır. Hedeflenen pazardaki tüketicilerin ihtiyaçları ve tercihlerini dikkate almak başarılı bir ürün stratejisi geliştirmenin en temel şartıdır ve pazardaki tüketicinin ürün ihtiyacını belirlemek, tüketici hakkında bilgi toplamak ve gelecek için tahmin yapmak amacı ile pazar araştırmaları yapılır.

Perakendecilik sektöründe özellikle son yıllarda yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanan önemli bir ürün stratejisi de kendilerine ait marka oluşturma (private label)'dır. İlk aşamada geleneksel gıda ürünlerinde ve özellikle zayıf markalar veya az yatırım gerektiren kaliteli ürünlerde kullanılmaya başlanan perakendeci markası daha sonra müşterinin güveni sağlandıktan sonra kişisel bakım ürünleri, ev eşyaları, diş macunu, deodorant, hazır giyim ve temizlik maddeleri gibi geniş ürün hattına yayılmıştır (Albayrak ve Dölekoğlu, 2006). Private label ürünler ile perakendeciler farklı kalitelerde ürün sunarak pazarı bölümlendirme şansına sahip olmaktadır. Ayrıca müşteri güveninin giderek artması; işletmelerin kendi ürünleri ile markalı ürünler arasındaki fiyat farkının kapanmasına ve böylece de kar marjının yükselmesini sağlamaktadır (Bektaş, 2006: 14).

3.4.3. Müşteri Hizmetleri Stratejisi

Bir perakendeci, müşterileri için çeşitli hizmetler sağlar. Bir perakendecinin müşteri hizmet stratejisi, firmanın hangi hizmetleri önereceğini açıkça belirtmelidir. Bu kararlar birçok şarta bağlıdır (Boone and Kurtz, 1998: 464): mağaza genişliği, çeşidi ve bölgesi; ticari mal tasnifi; rakipler tarafından önerilen servisler; müşteri beklentileri ve finansal kaynaklardır.

Her müşteri servisinin en temel ve tarafsız özelliği, hedef müşterileri elinde tutması ve yeni müşterileri çekmesi üzerinde yoğunlaşmasıdır. İstirahat salonları ve kafe gibi bazı servisler, kolay giriş ve park imkanı, geniş mağaza içi alanlar alışveriş yapan müşterilerin konforunu artıran özelliklerdir (Newmann, 1996). Perakendeciler, alışveriş yapmayı daha kolay, daha uygun ve daha hızlı hale getirerek müşteri çekmek için bu stratejiyi kullanırlar.

Tüketiciyi bir perakende formatına yönlendiren gerçek, perakendecinin sunduğu hizmetlerle desteklenmiş eğlenceye dayalı faaliyetleridir. Bu nedenle perakendecinin sunacağı hizmet kalitesi tüketicinin satın alma sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Mağaza içi hizmet aktiviteleri; ürünler hakkında bilgilendirme, tüketici şikayetlerini cevaplandırma, mağazaya ulaşım rehberliği ve taşıma, satış personelinin kalitesi ve yardımseverliği gibi konularda ön plana çıkmaktadır. Müşteri hizmetleri sürecinin temel amacı mağaza-müşteri ilişkilerini güçlendirerek müşteriyi tekrarlanan ziyaretlere sevk etmektir (Lin Thang and Lin Boon Tan, 2003). Ayrıca son yıllarda mağaza- müşteri ilişkisini geliştirmek ve sürdürmek adına uygulama da görülen önemli stratejilerden biride üyelik kartı (Loyalty card) çalışmalarıdır. Bu çalışmayla müşteri profilleri oluşturularak müşteri özel hizmetler sunulmaktadır (Gielens and Dekimpe, 2001).

3.4.4. Fiyat Stratejisi

Fiyat, tüketicilerin perakendeci algılamalarında önemli bir rol oynar. Fiyatlar, bir perakendecinin pazarlamadaki nesnelliğini ve politikalarının bir yansımasıdır (Boone and Kurtz, 1998: 464). Fiyat, ayrıntılı bir rekabet stratejisinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Perakendeci için fiyat rekabet ortamında önemli bir stratejidir. Tüketicilerin alışverişlerinde önem verdikleri değerler arasında yer alan fiyat seçici bir kavramdır ve fiyat perakendecinin satışları üzerinde direk etkiye sahiptir. Birçok ürünü birlikte satan perakendecilerin ve çoklu marketlerin genişlemesi, geleneksel olmayan ürünlerde uygulanan saldırgan indirim politikaları, düşük fiyatlı ürünlerin artması tüketicilerin değer anlayışını değiştirmiş ve fiyat satın alma kararlarında önemli bir hale gelmiştir (Bektaş, 2006: 13). Perakendeciler fiyat konusunda temel olarak iki

seçenekle karşı karşıyadırlar. Bunlar, düşük kar marjı-yüksek ürün dönüş oranı ya da yüksek kar marjı-düşük ürün dönüş oranıdır (Hasty and Reardon, 1997: 54). Bu noktada yüksek kar marjı ve yüksek ürün dönüş oranı sağlamak isteyen perakendeciler açısından; pazarlama stratejilerini tekrar gözden geçirmek, farklı bir marka imajı oluşturmak ve sattıkları ürüne verilen fiyatı haklı gösterecek kaliteyi ve hizmeti eklemek bir zorunluluk haline gelmiştir (Gielens and Dekimpe, 2001). Aslında perakendeci açısından ideal olan tüketicilerin algılamaları çerçevesinde ne kendilerini zarara uğratacak kadar düşük fiyat uygulanmalı ne de tüketiciyi uzaklaştıracak kadar yüksek fiyatlar talep edilmelidir.

Ayrıca son yıllarda perakendecilik raflarında yer almak, üretici firmalar için önemli bir değer olup, mağazalara büyük miktarlarda indirim yapılmaktadır. Rekabet koşullarında ise perakendeciler tercih edilirlüklerini artırmak için bu indirimleri ürünlerine yansıtır.

3.4.5. Yer-Dağıtım Stratejisi

Perakendecinin yer ve dağıtım stratejisi, hedef marketin özelliklerini ve satılan malın çeşidini, yerin ulaşılabilirliği, perakendecinin finansal kaynaklarını da içeren birçok faktöre bağlıdır (Boone and Kurtz, 1998: 466). Yer ve dağıtım stratejileri açısından perakendecilerin yer seçimi, ilk aşamada sonrası için her yönüyle düşünülmesi gereken stratejisidir. Mağazanın nereye açılacağı hem tüketici, hem de ürün alımı için önemlidir. Bu noktada mağazanın yaya ve araç trafiği açısından en uygun ve yoğun olan otobüs durakları kitlesel ulaşım noktalarının yakınında açılması mağaza yoğunluğunu artıran, giriş ve ulaşım yönünden benzer avantajlara sahip olmayan perakendeciler karşısında da rekabetçi avantaj kazandıran bir faktördür (Lin Thang and Lin Boon Tan, 2003).

Dağıtım fonksiyonları, tüketici profillerinde ve toplumsal alanlarda meydana gelen değişimlere karşı perakendecinin cevap verebilme gücünü belirler. Örneğin tüketimde meydana gelen değişiklikler mağaza büyüklüğünün değişmesini, kullanılan araç-gereçlerin programlarının yenilenmesini ya da miktarlarının artırılmasını gerektirebilir (Stephens and Wright, 2002). Bu değişimlere gerektiği gibi ve hızlı cevap verebilmenin yolu da dağıtım yeteneğinin kalitesi ve uygun strateji geliştirilmesinden geçmektedir.

Son yıllarda birçok perakende pazarı doymuş hale gelmeye başlamıştır. Bu durum sonuç olarak, bazı perakendecilerin kendi bölgesel stratejilerini yeniden değerlendirmelerine ve satış/kar hedeflerine ulaşamayan mağazalarını kapatmalarına ya da yeni pazarlara yönelmelerine neden olmaktadır.

3.4.6. Promosyon Stratejisi ve Mağaza Atmosferi

Perakendeciler, mağazaların imajını kurmak ve müşterileri motive etmek için çok çeşitli promosyon tekniği uygularlar. Promosyon çabaları sayesinde, perakendeciler kendi mağazaları ile tüketicileri arasında iletişim kurarlar (Boone and Kurtz, 1998: 470). Ayrıca promosyonlar, müşterileri ikna etmede, motive etmede ve müşteri sadakatini kurmada, perakendecilere yardım eder.

Perakendeciler açısından yapılan promosyon ve reklam çalışmaları talebi artırdığı sürece anlam ifade etmektedir. Ulusal perakende satış zincirleri, gazetelerde, radyolarda ve TV'lerde ilanlarının yer alması için büyük ilan bütçeleri harcarlar ve bunun karşılığını da talep artışı olarak almak isterler. Bu nedenle yapılan reklam ve promosyon çalışmalarının talebi tetikleme ve mağaza doğru tüketici hareketi sağlaması için, yapılan bu çalışmaların marka farkındalığı yaratmaya ve mağaza imajı oluşturmaya yönelik olması gerekmektedir (Richey et al., 2007). Ayrıca perakendecilerin uyguladıkları üyelik kurumunun giderek artması perakendecilerin pazardaki tüketiciler hakkında daha fazla bilgiye ulaşmalarına yol açmıştır. Perakende firmaları, önce müşterileri hakkındaki kişisel bilgileri toplamakta, daha sonra satın alma alışkanlıklarını takip etmekte ve pazarlama karmalarını elde ettikleri bilgilere göre oluşturmaktadırlar (Bektaş, 2006: 14). Bu şekilde perakendeciler belli müşteri gruplarına göre stratejilerini geliştirme şansına sahip olmaktadır. Aynı zamanda perakendeciler elde ettikleri bu tüketici bilgilerini promosyon çalışmalarında kullanarak önemli bir zaman ve verimlilik avantajı elde etmektedirler.

Ayrıca, tüketici ihtiyaçlarını belirlemek ve ona göre ürün seçmek, satın alma işlemini gerçekleştiren müşterinin memnun olup olmadığını kontrol etmek, eğitimli ve bilgili bir personel ile tüketicilere hizmet vermek ve tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini sürekli takip etmek başarılı bir perakendecinin sorumluluğudur. Bunlar dışında iyi bir mağaza atmosferi oluşturmak perakendecilerin stratejileri arasındadır.

Donovan ve Rossiter (1992)'ye göre tüketicilerin satın alma davranışları buldukları fiziksel ortamdan direk olarak etkilenmektedir. Bu nedenle dekoratif, ışıklandırma, renk ve müzik yayını gibi aktivitelerle desteklenerek oluşturulan iyi planlanmış bir mağaza atmosferi tüketicilerde ürün ve hizmetlere yönelik arzu uyandıracaktır. Ayrıca bir mağazanın, mimari dizaynı, camlarının görüntüsü ve girişi de içeren dış görünüşü, perakendecinin pazarda farklılaşmasına ve rekabetçi avantaj elde etmesine yardımcı olur (Boone and Kurtz, 1998: 471).

3.5. Perakende Yönetiminin Temel İlkeleri

Bir perakende mağaza için etkin yönetim; perakende yönetiminin temel prensiplerinin anlaşılması ve uygulanmasını esas alır. Bu ilkelerin uygulama yöntemi ekonomik ve sosyal koşullara göre değişmekle beraber ilkeler aynı kalmaktadır. Ekonomik ve sosyal koşulların sürekli değişmesi nedeniyle, perakende yöntemler ve kuruluşlar modern olmalıdır ve yeni koşullara uyarlanabilmelidir (Aydın, 2007: 17).

Perakendecilik yönetim stratejisinin ışığı altında perakendecilik yönetiminin tanımı şöyle yapılabilir:

Perakende yönetimi, bir perakendeci işletmenin hedef pazardaki tüketicilere pazarlamak üzere hazırladığı perakendecilik karışımıyla ilgili faaliyetlerin yönetimidir (Richey et al., 2007). Perakendecilik yönetiminin, perakendeciliğin ekonomik temellerinden kaynaklanan beş temel ilkesi vardır;

- ✓ Doğru mal
- ✓ Doğru miktar
- ✓ Doğru fiyat
- ✓ Doğru zaman

Bu ilkelere göre, perakendeci işletme "doğru malı, doğru miktarda, doğru fiyattan, doğru zamanda ve doğru yerde" buldurmalıdır. Kuşkusuz bu beş ilke karşılıklı olarak birbirleriyle bağımlıdır.

Doğru Mal; Perakendeci işletmenin doğru ya da uygun mal buldurması, tüketici istekleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmasını ve tüketicilerin talep

edebilecekleri farklı çeşitlerde geniş bir ürün yelpazesine sahip olmasını gerektirir (Geilens and Dekiimpe, 2001). Tüketici istekleri değiştikçe mal ve hizmet karışımı ve dolayısıyla perakendecilik karışımı da ona göre değiştirilmelidir. Perakendeci, tüketici isteklerindeki değişmelerle birlikte bunların nedenlerini de öğrenmelidir. Ayrıca tüketici istek ve taleplerine uygun doğru ürün karmasının seçilmesi ve satışa sunulması perakendeci açısından gereksiz ürün stoğunun bulundurulmasını engelleyerek envanter maliyetlerini de azaltacaktır (Cardos and Sabater, 2006).

Doğru Miktar; Ürünün doğru miktarı, belirli bir yerdeki ürünün talebi, belirli ürün çeşitleri ve doğru fiyatın bir fonksiyonudur (Aydın, 2007: 19). Bu koşullar, belirli bir malın doğru miktarının bazen çok, bazen az olmasını gerektirir. Uygun miktar bazı yerde az, bazı yerde çoktur. Belirli bir fiyattan satılacak uygun miktarla, başka bir fiyattan satılacak uygun miktar farklı olabilir. Bunun nedeni talebin fiyat elastikiyetinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Fiyatta yapılacak yüzdelik değişim aynı anda satışları da ters orantılı olarak etkileyecektir (Mulhern et al., 1998). Ayrıca doğru miktar, bir malın çeşitli boyutlarının (beden numaralan, vb.) ve bu mala giden diğer mal çeşitlerinin de bulundurulmasını ifade eder.

Doğru Fiyat; Fiyat, mal çeşidi ve mağazanın bulunduğu yerdeki sunu ve talep koşullarından etkilenir. Bu koşullar mevsime, para değerine ve sunu ve talebi etkileyen diğer faktörlere göre değişir. Doğru fiyat, aynı zamanda perakendeci işletmenin giderlerini karşılayan ve belli bir kar bırakan fiyattır. Ancak bazen doğru fiyat, rekabet, promosyon, modası geçme, yıpranma, vb. gibi nedenlerle normal fiyatın altında olabilir (Aydın, 1997: 19).

Doğru Zaman; Malların tüketicilerin istedikleri zamanlarda hazır bulundurulmasını ve perakendecinin işletmesini zaman içindeki değişikliklere uydurmasını içerir (Dunne ve Lusch, 1999). Doğru zaman, doğru yer ile birebir ilişkilidir.

Doğru Yer; Perakendeci mağaza işletmeciliğinin etkin olabilmesi için doğru mal aynı zamanda "doğru yer" de bulundurulmalıdır. Doğru yer, tüketiciler bakımından "uygun" ya da "yaklaşılabilir" mağaza kuruluş ve konum yeri anlamına gelir. Genellikle tüketicinin fazla çaba, zaman ve para harcamadan satın almak istediği mallar tüketiciler tarafından kolay ve çabuk ulaşılabilecek yerlerde

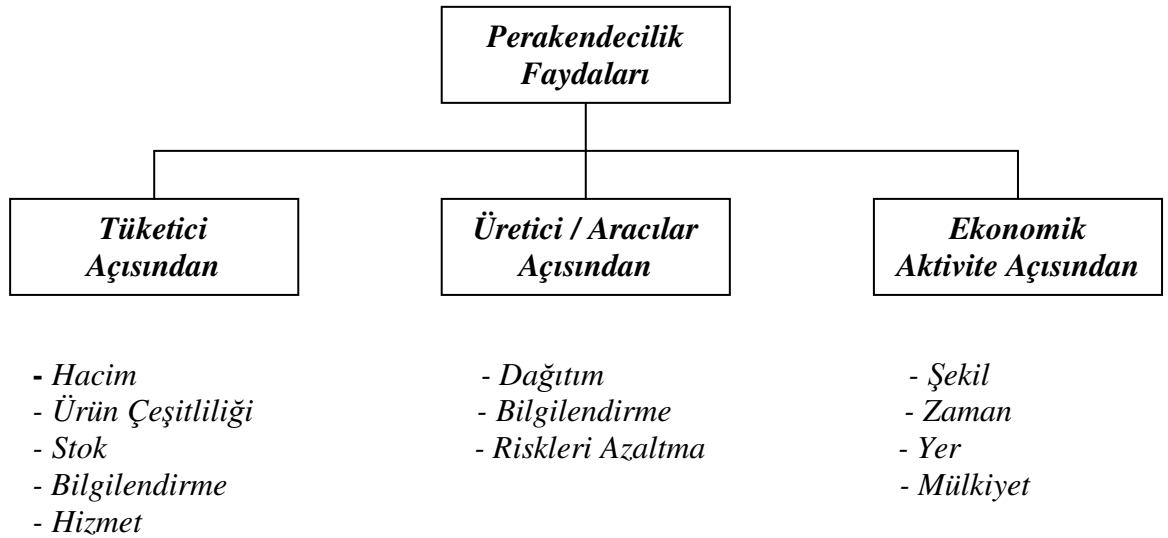
satılmalıdır (Dunne ve Lusch, 1999). Bu nedenle "doğru yer" ilkesi özellikle gıda maddeleri gibi günlük ve rutin alışverişlerde daha çok önem kazanır.

3.6. Perakendecilik Sisteminin Yarattığı Faydalar

Bir perakendeci pazarlama stratejilerine geliştirirken tüketici ve üretici arasında varlığının devamlılığını sağlamayı amaçlar. Bu nedenle hem üretici, hem aracı, hem de ekonomik olarak fayda sağlama yönünde stratejiler oluşturmaktadır.

Perakendecilik sisteminin yarattığı faydalar üç bölümde incelenebilir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi; bunlardan ilki ve en önemlisi tüketiciye sağladığı faydalar, ikincisi üretici ve araçlara sağladığı faydalar ve son olarak da ekonomiye sağladığı faydalardır (Hasty ve Reardon, 1997).

Şekil 3.3. Perakendecilik Sisteminin Yarattığı Faydalar



3.6.1. Tüketici Açısından

Ürünlerin üretiminden tüketiciye ulaşıncaya kadar her aşamada amaç, tüketici fayda sağlayarak, ürünün akış hızını artırabilmektir. Zincir içerisinde perakendecilerin varlığı tüketicilerin satın alma davranışlarında çok önemli yer tutmaktadır. Eğer perakendeciler olmasaydı bizler günlük ihtiyaçlarımızı bile

karşılatabilmek için bir üretici fabrikasından diğer bir üretici fabrikasına dolaşıyor olurduk. Perakendecilerin bizler için yerine getirdikleri; hacim, ürün çeşitliliği, bilgilendirme, hizmet ve stok gibi fonksiyonlar vardır (Hasty ve Reardon, 1997: 16). Tüketici bir ürünü bulma, çeşitler arasında tercihini yapma, bilgilenme, satın alma aşamasında ve sonrasında her tür beklentilerinde yanıt aradığı yer perakende satış mağazalarıdır. Aslında, hacim, çeşit ve bilgi eksikliği tüketicilerin karakteristik özellikleridir (Aydın, 1992: 53). Bu özellikler tek bir tüketici için elde edilmesi zor özelliklerdir. Perakendeci ise birçok tüketicinin ihtiyacı olan bu özellikleri yarattığı faydalar ile destekleyebilir.

Hacim Faydası: Herhangi bir tüketicinin satın alım miktarı perakendecinin toplam satışının küçük bir parçasını teşkil eder. Hiçbir tüketici tek başına güçlü üreticilerle pazarlık edemezken perakendeciler tüketiciler namına bunu yaparlar (Erdoğan, 2003: 17). Perakendeciler, satın alma eylemini gerçekleştirirken büyüklüklerinden kaynaklanan, yüksek miktarda ürün alma eğilimi gösterirler. Yüksek alım gücüne sahip olan perakendeciler, ölçek ekonomisinden kaynaklanan değişken masraflarında azalma olacağından maliyet avantajı elde ederler. Maliyetlerin azalması, fiyatların düşmesine neden olur ve tüketici açısından fayda sağlamış olur.

Ürün çeşitliliği: Perakendeciler tüketiciler için ürünleri seçer ve raflarında sergiler. Tüketicinin ise, sınırlı miktardaki parasal geliri ile kendine en yüksek doyumu sağlayacak ürün veya ürünleri satın almak ister. Bu nedenle, tüketici ürünler arasında en doğru olanı seçme isteği duyar. Tüketici, ürün çeşitliliği yeterli olduğu durumda ürünler arasından kendi için en doğrusunu seçmek için araştırma yapma imkânı bulmuş olur. Bu nedenle, perakendeciler sağladıkları ürün çeşitliliği ile ürünleri tüketicilere ulaştıran önemli bir fonksiyon üstlenmişlerdir. Ayrıca tüketicilerin farklı ürün çeşitlerini bir arada görme isteği ürünleri almak için farklı yerlere gitmek istememeleri (Hasty and Reardon, 1997: 16), perakendecileri tüketicilerin istedikleri ürünleri istedikleri yerde buldurmaya ve ürün çeşitliliğini sağlamaya zorlamaktadır (Grewal et al., 2003). Bu durumda büyük perakendeciliği zorunlu hale getirmektedir.

Stok faydası: Tüketiciler gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçları için önceden düşünüp tedbirli davranmak eğiliminde olmadıklarından ve ürünleri alıp stoklamanın kendileri için oluşturacağı yüksek maliyetlere katlanmamak için alışverişlerini ihtiyaç ortaya çıktıkça periyodik olarak tekrarlamaktadırlar (Bhatna and Ratchford, 2004). Diğer taraftan perakendeciler ise, yüksek miktarda ve çeşitte ürünü alıp stok yapabilecek güçtedirler. Bu nedenle ürünleri, çeşit ve dayanıklılık sınırları içerisinde alır ve ulaşımı kolay depolarında saklarlar ve ürünün eksilmesi halinde bu depolardan ürün ilavesi yaparak tüketiciler adına stok bulundururlar. Tüketiciler de perakendecilerin üstlendikleri bu fonksiyon sayesinde ürünleri istedikleri zaman ve istedikleri miktarda temin edebilmektedirler.

Stok tutulması, tüketici açısından oldukça önemli, perakendeci açısından faydalı olduğu kadar özellikle gıda perakendeciler açısından riskli bir görevdir (Hasty and Reardon, 1997: 17). Çünkü ürünlerin tüketim sıklığında meydana gelebilecek bir değişiklik stokların şişmesine ve maliyetlerin artmasına neden olurken, yangın, sel, hırsızlık, modanın değişmesi, bozulma veya teknolojik eskime gibi nedenler de yapılan stok yatırımlarını değersizleşmesine neden olarak perakendeciye fazladan maliyet yükleyecektir.

Bilgilendirme faydası: Tüketicilerin ürünlerin fiyatları, nerede buldukları, kaliteleri hakkında bilgi eksikliği çekmeleri (araştırma maliyetinin yüksekliği), perakendecilerin bu konularda tüketicilere hizmet sunmasına yol açar (Erdoğan, 2003: 23). Tüketiciler, ürünleri satın alma eylemine başladıkları an bilgilendirme ihtiyacı duyarlar. Bu bilgilendirme eylemi ürünün fiziksel ve fiyat açısından avantajlarını içermektedir. Özellikle ilk deneyecekleri bir üründe ve bu ürün gıda ise bilgilendirme hassasiyeti daha yoğun hissedilmektedir. Bu nedenle, tüketiciler perakendecilerden çok büyük bir bilgi desteği beklemektedir ve perakendeciler de bunu reklâm ve mağaza içi personel yoluyla yerine getirmektedirler (Aydın, 1992: 61). Perakendeci ürün hakkında ve mağaza ürün yelpazesi hakkında bilgilendirme yapabilmektedir. Amacı doğrultusunda, ya reklâm ve medyanın tüm araçları kullanarak, ürünlerini fiyat ve özellik olarak tanıtır, ya da üretici firmanın kendi elemanını mağaza içerisinde görevlendirerek, ürünün özelliklerini tanıtır. Yeni bir ürün piyasaya sürüldüğünde ise firmalar mağaza içerisine küçük bir stant kurarak

ürün hakkında bilgi verirler ve genellikle tüketiciye bu ürünün küçük bir test kullanımını da hediye ederler.

Hizmet faydası: Son yıllarda artan ve değişen tüketici talebi perakende sektörünün gelişimine destek sağlamıştır. Tüketicilerin büyük perakende mağazaları tercih etmelerinin en önemli sebebi, perakendeci hizmet ve yeniliklerinden yararlanmaktır. Günümüzde artan perakende rekabet koşullarında ayırt edici özelliklerden biri olan hizmet seviyesi perakendecilerin pazardaki yerini sağlamlaştıran ve rekabetçi avantaj kazandıran bir faktör olmuştur. Aslında tüketiciler perakendecileri sattıkları ürün gurupları ve sunduğu hizmetlerle birbirinden ayırmaktadırlar (Goldman, 2001). Örneğin bir perakendeci mağazada kredi kartı kullanımı yoksa yüksek ürün kalitesi sağlasa dahi kredi kartı kullanan tüketici grubu tarafından tercih edilmemektedir veya yoğun trafiğin olduğu büyük semtlerde otoparkın olamaması perakendeciler için tercih edilmeme sebebidir. Perakendecilerin asıl hedefi müşterilerine en uygun alışveriş imkânı ve ortamını sağlamaktır (Aydın, 1992: 61).

3.6.2. Üretici ve Araçlar Açısından

Perakendecilik sistemi malları tüketicilere götürmektedir ve bunun üreticiler tarafından anlamı ürettikleri mallarının pazara ulaşmasıdır. Üreticiler ve toptancılar sadece perakendecilere satış yaparak personellerine ödeyecek, yeni materyaller alacak ve süreçlerini yenileyebilecek geri dönüş gelirleri sağlayabilirler. Perakendeciler tüketiciler için bir satın alma acentesi gibi üreticiler içinde bir satış acentesi gibidirler (Hasty ve Reardon, 1997: 18). Üreticilerin perakendecilerden beklentisi üretmiş oldukları ürünlerin en uygun şekilde tüketicilere iletilmesidir.

Dağıtım Faydası: Dağıtım kanalları içerisinde perakendeciliğin yeri hem stratejileri açısından, hem de tüketiciye ulaşmadaki etkinliği açısından önemlidir. Dağıtım, bir pazarlama stratejisidir ve ürünleri pazara sunan organizasyondur. Başka bir deyişle perakendeciler hem tüketicilerin satın alma görevini hem de üreticilerin satış görevini üstlenmektedir.

Bilgilendirme Faydası: Perakendeci tüketici ile üretici arasında bilgi aktarımını sağlar. Üreticiler ve toptancılar, perakendecileri kendilerine tüketicilerden

bilgi akışı sağlayan birimler olarak görürler. Bu geri iletim özellikle tüketicilerin mevcut ve gelecekteki gereksinimlerini karşılayabilmek adına son derece önemlidir (Tek, 2006: 14). Perakendeciler, ayrıca, üreticiler ve aracılara rakiplerin faaliyetleri, yeni ürünler, fiyatlar vb. konularda da bilgiler aktararak onların faaliyetlerine yardımcı olurlar.

Riskleri Azaltma Faydası: Perakendeciler tüketicilerin ihtiyaçlarını önceden tahmin edip, üreticilerin sunduğu geniş ürün yelpazesinden seçimi yapıp, üretici ve tüketiciyi bir araya getirmektedir. Bu şekilde davranış perakendecilerin bazı riskleri üstlenmesine neden olmaktadır. Örneğin, perakendeciler ürünü satın aldıkları zaman finansal yük üreticilerden perakendecilere geçmektedir. Üreticiler ürünleri satmış olmasına rağmen tüketiciler ürünü daha satın almış durumda değildirler. Bu şekilde üreticilerin ürün üretilmeme, uzun süre depolanma, koruma ve girdi teminini sağlayabilecek finansal riskleri bertaraf edilmiş olurken (Aydın, 1992: 64) perakendeci ise üretici ve aracılardan çok çeşitli ürünlerinin satışını mülkiyetini devralarak üstlenmesi nedeniyle; ürünün çalınması, eskimesi, zarara uğraması ve demode olması gibi riskleri üzerine almaktadır (Tek, 2006: 14).

3.6.3. Ekonomik Aktivite Açısından

Perakendecilik hakkında düşünülmesi gereken diğer bir nokta da ekonomik bakış açısıdır. Ekonomistler tatminden sağlanan dört temel ekonomik faydadan bahsetmektedirler. Bir ekonomi açısından yer, zaman, şekil ve sahiplik gibi dört temel ekonomik faydanın gerçekleştirilme zorunluluğu pazarlama ve perakendecilik sistemlerinin önemlerini bir kez daha ortaya koymaktadır (Hasty ve Reardon, 1997: 19).

Şekil Faydası: Üreticilerden alınan toplu ürünlerin ambalajlanarak daha küçük boyutlara indirgenmesi ve tüketicie sunulmasıdır. Bu işlemle perakendeciler ürün ve hizmetlere katma değer kazandırır (Pala ve Saygı, 2004). Satılan malların şekillerinde yapılan bazı değişiklikler satışa etki eder. Bu nedenle özellikle gıda ürünlerinde ambalajlama hem ürünün dayanıklılığını, hem de kalitesini ve korunurluluğunu sağlaması açısından daha da önemli bir yere sahip olup bu anlamda birçok büyük şirketlerin gelişimini zorunlu kılmıştır.

Zaman Faydası: Perakendeciler, tüketicilere ihtiyaç duyduğu zaman ve miktarda ürünü satın alabilmesi kolaylığı sağlamaktadır. Perakendeci, müşterilerin ürünleri, istedikleri zamana göre, istenilen miktarlarda bulundurmaya zorundadır. Perakendeci, stok sürelerini buna göre ayarlayarak tüketicilerin mağduriyetini ve üreticinin aşırı üretim zararını gidereceğinden, maliyetinin azalmasını sağlayacaktır (Tek, 2006: 16). Malı elde tutma süresinin uzunluğu veya kısalığı fiyatların seviyesini de perakendeci satış fiyatlarını etkilemektedir.

Yer faydası: Ürünlerin üreticiden, tüketiciye ulaştırılması esnasında ulaşımı ve hizmeti ile meydana gelen fayda ise yer faydasıdır. Belirli bölgelerde gerçekleştirilen üretim dağılık haldeki tüketicilere ulaştırılmaktadır. Perakendecilik tüketicinin istediği yerde yapılmalıdır. Aksi takdirde müşteriler tarafından tercih edilmez, böylece aradıkları malın yerine ikame malı alabilir veya o maldan tamamen vazgeçebilir. Perakendeciliği bulunduğu çevreden ve bu çevredeki meydana gelen değişimlerden ayrı düşünmek mümkün değildir (Aydın, 2007: 15). Ürünün üretiminden çok ürünün hitap ettiği tüketicilerin bulunduğu bölgelerde sergilenmesi gerekmektedir. Bu nedenle üreticiler, perakendecilerin o bölgedeki etkinliğinden faydalanabilir. Perakendecinin asıl görevlerinden biride, bölgedeki tüketici kitlesini belirlemek ve ürün çeşidini ona göre organize etmektir.

Mülkiyet (sahip olma) Faydası: Perakendecilerin tüketicilere ürünlerin satın alınmasında yardımcı olması ve burada verdikleri hizmetler ise mülkiyet faydasıdır. Perakendecilerin hedefi müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Perakendeci, yüksek miktarlarda ürün alım gücü ve stok miktarları sayesinde tüketicinin daha uygun koşullarda ürün alımını sağlayarak mülkiyet faydasının oluşmasına yardımcı olur (Tek, 2006: 16). Ayrıca, perakendeciler az miktarda ürün alımı da yapmış olsa tüketicilere kredili satış imkânı sunarak, mülkiyet faydası sağlayabilir (Pala ve Saygı, 2004).

4. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE FİRMALARIN TEDARİK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yirminci yüzyılın başlangıcında ve ortalarında işletmelerde ve işletmeler arası faaliyetlerde şirketlerin iş yükünü pazarlama ve dağıtım personeli çekmekteydi. Çünkü bu yüzyılda hammadde ve materyallerin özellikleri benzer yapıdaydı ve maliyet firmalar arası iş ilişkisinin en önemli noktasıydı (Handfield and Bechtel, 2002). Fakat yirminci yüzyılın sonlarına doğru ve yirmi birinci yüzyıla geldiğimizde, dünya ekonomisinin giderek globalleşmesi, bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve müşteri duyarlılığında gözlenen hızlı artış firmaları birbirlerine daha da yaklaştırmıştır. Artık firmalar artan rekabet düzeyinde varlıklarını devam ettirebilmek ve pazardaki güçlerini daha da artırabilmek için tedarikçileriyle daha yakın ve uzun dönemli ilişki kurmanın gereğini kavramışlardır.

İşte bu noktadan hareketle, perakendeci firmaların tedarikçileriyle olan ilişkilerine yön veren; ürüne ilişkin, firmaya ilişkin ve ilişkisel faktörlerden oluşan ve perakendeci tedarikçi bütünleşmesinde kritik rol oynayan bu faktörler aşağıda kısaca açıklanacak ve yapılan uygulama çalışmasında da bu faktörlere perakendecilerin verdiği önem saptanmaya çalışılacaktır.

4.1. Ürüne İlişkin Faktörler

Perakende tedarik yönetiminde, potansiyel tedarikçilerin belirlenmesi ve seçilmesinde hiç kuşkusuz ürün perakendeci tedarikçi ilişkisinin temelini teşkil eder. Perakendeci açısından; tedarikçi firmadan satın alacağı ürünün fiyatı, kalitesi, yenilik, marka ve ürünün önemi tedarikçi firma seçimi yapılırken dikkat edilen önemli kriterlerdendir ve bu kriterler aşağıda kısaca değerlendirilecektir.

4.1.1. Maliyet

Fiyat (maliyet) kavramı; işletmelerin ekonomik değeri olan bir amaca ve değer doğurucu bir nesneye ulaşabilmek için katlandıkları fedakârlıkların tümü olarak ifade

edilebilir. Tedarikçi işletmenin sağlayacağı maliyet avantajı, alıcı mali performansına doğrudan etkilidir ve alıcı mali performansı, aynı zamanda alıcının oluşturduğu değeri de doğrudan etkilemektedir (Webb, 2002). Ayrıca hiç şüphe yok ki fiyat tedarikçi seçiminde çok büyük bir etkiye sahiptir. Alıcıların en iyi kalite, en iyi fiyat, en kısa sürede teslim taleplerinde meydana gelen artışla birlikte alıcılar aynı zamanda sürekli olarak daha düşük fiyatlı ürünleri de araştırmaktadırlar (Teng and Jaramillo, 2005).

Üç çeşit alıcı maliyeti tedarikçilerle kurulan ilişkilerden etkilenmesi sebebiyle önemlidir. Bunlar; (1) direk ürün maliyetleri (2) depolama maliyetleri (3) işletim maliyetleridir. Direk ürün maliyetleri tedarikçi işletme tarafından alıcı işletmeye satılan ana ürünler için belirlendiği gerçek fiyattır. Bu maliyet kolay ölçülebilmesi nedeniyle iş hayatı içerisinde tedarikçi ve alıcılar tarafından önemle üzerinde durulmaktadır. Depolama maliyetleri satıcının belirli bir tedarikçiden aldığı ürünü taşıırken ve depolarken katlandığı maliyetleridir. Bunlar sipariş işleme, teslim ve depolama maliyetlerini ve aynı zamanda tedarikçiyle olan iletişim ve koordinasyonu da içerir. İşletim maliyetleri ise alıcı işletmenin kalite harekâtı ve faaliyet bazlı masrafları gibi işletme maliyetlerinin tedarikçi maliyetlerinden etkilenen kısmından oluşur (Cannon and Hamburg, 2001).

Ürün-fiyat-ödeme koşulları satın almada önemli kriterlerden biridir ve müşterinin satın alma kararlarını yakından ilgilendirmektedir. Ayrıca tedarik maliyeti kredi ve ödeme politikaları, iskonta ve indirimler gibi konularla da alakalıdır (Abdul-Muhmin, 2002). Kredi ve ödeme politikaları açısından ise perakendeciler aldıkları ürünleri uzun vadelerde almayı ve ödemeleri de malın satışı tamamlanmış olsa bile kendilerine tanınan vade süresi dolmadan ödemeyi tercih etmemektedirler (Jamal, 2000).

Pazarda kalıcı bir rekabet üstünlüğü sağlamayı ve pazar payını artırmayı amaçlayan perakendeci açısından tedarik maliyeti aynı zamanda perakendecinin satış fiyatını da doğrudan etkilediğinden perakendeci açısından uygun fiyat, vade ve ödeme koşulları sunan tedarikçilerle çalışmak firmalara bir rekabet üstünlüğü sağlayacağından maliyet tedarikçi seçiminde önemli bir faktör olmaktadır.

4.1.2. Ürünün Kalitesi

Tedarikçinin ürününü, kanal içersinde ortak faaliyet gösterdiği alıcılarının toplam özellikleri ve vasıfları şekillendirmektedir. Güvenirlilik, fiyat/maliyet gibi standart ürün özelliklerinin yanı sıra ürünün karlılığı, ürün hattı, garantiler, fiziksel dizayn, ürün geliştirme, yenilik ve ürünün pazarda sağladığı rekabetçi avantaj gibi özelliklerde alıcılar için değer ve önem ifade eden, tedarikçilerin ürün kümelerini şekillendiren ürünün kalitesi ile ilgili önemli faktörlerdir. Aslında tedarikçinin algılanan ürün kalitesi ve ürünün algılanan ekonomik değeri alıcılar için tedarikçi seçiminin ilk unsuru olabilmekte ürünün kullanımı ya da yeniden satılması noktasında da temel karar kriteri olmaktadır (Simpson et al., 2001). Ürünün kalitesini gösteren çok sayıda parametre bulunmaktadır. Bunlar; ürünün performansı, özellikleri, güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, işlevsellik, estetik ve algılanan kalite olarak da ifade edilebilir (Garvin, 1984).

Perakendeci işletmelerin müşterilerine sundukları ürünlerin kalitesi çalıştıkları tedarikçilerine bağlı olarak şekillenecektir. Düşük kalitede ürün ve malzeme satın alan firmalar ürünlerde meydana çıkan aksaklıklar ve ıskartalar nedeniyle daha fazla maliyetlere katlanmak zorunda kalacaklar ve bundan önemlisi müşterilerini kaybedebileceklerdir. Alıcı firmalar yüksek kalitede mal tedarik etmekle, sonradan daha büyük değerlere erişecek ve yükselecek karları elde etme fırsatı yakalayacaklardır (Kaynak, 2003: 80).

4.1.3. Ürünün Önemi

Satın alıcılar; kaliteli ürün, kabul edilebilir teslim süresi-servis kalitesi ve rekabetçi fiyatlamayı daha çok ister hala gelmişlerdir (Reilly, 1999). Satın alıcılar, göreceli olarak en düşük maliyeti sahip, verimliliği yüksek olan ve tüketiciler tarafından piyasada iyi olarak algılanan ürünler sunan tedarikçilerle çalışmak isterler (Simpson et al., 2001). Bu noktada tedarikçi ve satın alıcının ilişkilerindeki gelişme neticesinde ortaya çıkan “iş ortaklığını” birbirinden bağımsız işletmelerin, rekabetçi amaçlarla, karşılıklı fayda sağlamak ve önemli bilgileri paylaşmak amacıyla kurulan stratejik işbirliği olarak tarif edilirse, tedarikçinin ürününün önemi daha da artacaktır. Elektronik medya desteği, tedarikçiye güven, servis kalitesi gibi faktörler satın

alıcıların tedarikçilerin ürünlerine verdiği önemi artıracaktır. Ayrıca tedarikçi satın alıcıya özel fiyat ve ileri teknoloji sunduğunda satın alıcının verimliliğini artıracaktır. Bu destek faaliyetleri de satın alıcı ürünün önemini artmasını sağlayacaktır ve böylece de artan ürün önemi mevcut tedarikçinin değiştirilmemesi ve bu sayede ek maliyetlere katlanılmamayı sağlar (Bozkurt, 2004: 45).

Ürünün önemini yansıtan iki temel gösterge vardır. Bunlar; ürünün alıcıya (1) stratejik önemi (2) maliyetidir. Burada, alıcı firmanın amaçları üzerinde satın alınan malzemelerin ne kadar etkili olduğu önemlidir (Kaynak, 2003: 82). Bu noktadan hareketle; tedarikçinin sağladığı ürün, ticari hayatta satıcıya önemli gelişmeler sağlamakta ise ve böylece işletmenin karlılığında ve rekabet durumunda avantaj sağlıyorsa o ürün satın alıcı açısından vazgeçilmez bir ürün olacaktır (Heide and Weiss, 1995).

4.1.4. Tedarikçinin Markası

Marka, bir ya da bir grup üreticinin ya da satıcının mal ve hizmetlerini tanımlamaya, tanıtmaya ve rakiplerinkinden ayırıp farklılaştırmaya yarayan isim, kavram, sözcük, simge, tasarım, işaret, şekil, renk veya bunların bir bileşimidir (Gavcar ve Didin, 2007).

Yıllardır perakende piyasalarında perakendecilerin tedarikçi markasıyla bütünleşme çalışmaları göze çarpmaktadır. Bu bütünleşme stratejisinin altında yatan gerçek ise; güvenilirliği ve bilinirliği yüksek olan bir tedarikçi markasının tüketicilerin tutum ve davranışlarında sahip olduğu alım yönündeki pozitif etkidir (Zboja and Voorhees, 2006). Bu açıdan bakıldığında, tedarikçinin sahip olduğu marka gücünün kanal içersindeki ilişkiye yön veren önemli bir etken olduğu söylenebilir. Başarılı ve güçlü bir marka ise; müşterinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan, müşteri tarafından değer katılmış olarak algılanan, tanımlanabilir; ürün, hizmet, kişi ya da yerdir (Blyth, 2001). Güçlü bir markanın en önemli özelliği, yoğun rekabet halinde bile sahip olduğu değerleri sürdürebilmesidir. Perakendeci açısından da rekabetçi bir pazar payına sahip olmanın gerekliliği düşünüldüğünde güçlü bir markaya sahip olan tedarikçiyle çalışmanın önemi artmaktadır.

Marka kullanımı firmalara finansal, yönetsel ve tüketici açısından farklı avantajlar sunmaktadır. Marka ayrıca nakit akışının sağlanmasında ve sermaye maliyetinin azaltılmasında önemli bir etkiye sahiptir (Srivastava et al., 1997). Güçlü bir markaya sahip tedarikçiyle çalışmak perakendecilere çeşitli avantajlar sağlayacaktır. Perakendecinin sahip olacağı avantajlardan bazıları; tedarikçi markasının sahip olduğu marka imajının ve kredibilitesinin yansıması sonucu perakendecinin de imajında ve kredibilitesinde artış (Webster, 2000), tedarikçinin mevcut marka talebinden faydalanma, tedarikçi ile işbirliği yapma şansı, daha iyi müşteri ilişkileri, hızlı stok dönüşüm oranı, düşük satış maliyeti ve daha yüksek kar marjıdır (Glynn, 2007).

4.1.5. Yenilik

Avrupa komisyonuna göre yeniliğin tanımı şu şekilde yapılmaktadır; yenilik (1) Ürünlerde, hizmetlerde ve piyasada ortaya çıkarılan yenilik ve genişlemeler (2) Üretimde, tedarikte ve dağıtımda yeni yöntemler ve metotlar (3) Yönetimde, organizasyonel iş süreçlerinde ve işgücünün çalışma şartları ve yeteneklerinde ilerlemeler sağlamaktır (European Commission, 1996).

Yenilik, rekabetçi avantaj elde etmenin temel direği ve firmaların faaliyet ve uygulamalarının da temel bileşenidir. Çünkü yapılan yenilik çalışmaları direkt olarak verimliliği etkilemektedir ve bu nedenle de yenilik yapabilme gücü rekabetçi avantaj sağlamanın temel bileşeni olarak kabul edilir (Ulusoy, 2003). Burada önemli olan diğer bir nokta yenilik faaliyetlerinin hızıdır. Hızlı yenilik, değişen pazarda ilk ve tek olma avantajını kullanma olanağı sunar. Yani, rakiplerine oranla daha kısa sürede müşterilere yenilik sunan firmalar, bir rekabet avantajı kaynağına sahip olurlar (Kaynak, 2003: 84).

Tedarik zinciri içerisinde firmaların hepsi iş ortaklarından ve özellikle tedarikçilerden yenilik için yatırım yapmalarını beklerler. Yenilik için yapılan yatırımlar sonucu firmaların değişken maliyetlerinde azalma ve nihai ürün talebinde artış meydana getirir ki bu kanal üyelerinin daha yüksek çıktı elde etmesi demektir. Yenilik çalışmaları temelde maliyetlerde azalma ve gelecekteki talepte artış

sağlamak amacıyla yapılır. Ne zamanki yenilik çalışmaları firmaların marjinal maliyetlerinde bir azalma sağlarsa, bunun firmalar için anlamı fiyat indirimi ve miktar olarak daha fazla üretim yapabilme imkânıdır (Gilbert and Cvsa, 2003). Yapılan yenilik çalışmaları sonucu, düşen maliyetlerle birlikte tüketicilerin zihninde ürünün algılanan kalitesinde de bir artış meydana gelecek ve bu artışta gelecekte talebe dönüşerek firmalara fazladan satış sağlayacaktır.

4.2. Lojistik Faktörler

Tedarikçilerin lojistik performansını değerlendirirken dikkat edilen temel bazı faktörler vardır. Bunlar; tedarikçi firmanın yaptığı ilişkiye özel yatırımlar, lojistik performansı ve esnekliği gibi faktörlerdir. Bu faktörler ışığı altında firmalar tedarikçileri bir değerlendirmeye tutarak, gelecekte bu tedarikçilerle nasıl bir ilişki içerisinde olacaklarına karar vermeye çalışırlar. Aşağıda bu faktörlere ilişkin kısa açıklamalara yer verilecektir.

4.2.1. İlişkiye Özel Yatırımlar

İlişkiye özel yatırımlar (özgün yatırımlar), mevcut iş ilişkisini desteklemek için gerekli olan bu ilişkiye özel fiziksel ve beşeri kaynaklardır. Özgün yatırımlar tedarik zinciri içerisinde ortak hareket eden firmaların birbirleriyle bütünleşmesini sağlayan odak değişim ilişkisi dışında az değeri olan ya da hiçbir değeri olmayan varlıklardır. Özgün yatırımlar, değişim ilişkisine has olan eğitim ve tecrübeler olabileceği gibi araç ve tesislere yapılan yatırımları da kapsamaktadır (Lai, et al., 2005). İşletmeler, belirli bir ilişkiye özgü fiziksel varlıklar kadar (örn. demirbaş, tabela vs.) soyut varlıklara da (bilgi sistemleri, yönetim süreçleri vs.) yatırım yapmaktadırlar.

İlişkiye özel yatırımlar yapılması perakendecinin tedarikçi hakkındaki algılamalarına olumlu yansıdığı gibi taraflar arasında güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasında da temel teşkil etmektedir. İlişkiye özel yatırımlara örnek olarak; perakendecinin satış personeline eğitim verilmesi, yeni teşhir ve raf dizaynları geliştirmek, envanter ve siparişler için elektronik ağlar tasarlamak ve yeni ürünler için fikir alışverişi yapmak gösterilebilir ve yapılacak bu çalışmalar ilişkinin kalitesini de arttıracaktır (Ganesan, 1994). Kanal ilişkilerinde özgün yatırımlar, yatırımı yapan taraf için değişik

problemler teşkil edebilir. Perakendecinin özgün yatırımları, üreticiye olan bağımlılığı artırırken tersi durumda perakendeciye olan bağımlılığı artıracaktır. Artan bağımlılığa paralel olarak da hem perakendeci hem de üretici açısından güvenlik problemleri ortaya çıkabilir. Örneğin; artan bilgi paylaşımı nedeniyle üreticinin üretim yeteneğine ait bilgilerinin perakendeci tarafından diğer üreticilere aktarılma riski ya da artan bağımlılık nedeniyle üreticinin keyfi fiyat artışları yapması gösterilebilir (Collins and Burt, 2006).

Özgün yatırımlar sadece bir alıcı-satıcı ilişkisini destekleyen, ikame edilemeyen yatırımlardır. Özgün yatırımların ikame edilememesi, onların başka ilişkilere aktarılamaması anlamına gelmekte ve bunun sonucu olarak da ilişkinin bitirilmesi durumunda değerlerini kaybetmektedirler (Mutlu, 2007). İşte bu nedenle hem perakendeci hem de tedarikçi özgün yatırımlar yapmaya karar vermeden önce önemli bir araştırma yapmalı ve yapılacak bu yatırımın maliyeti ve beklenen getirisi iyi hesap edilerek yatırımların karlılığı iyi analiz edilmelidir.

4.2.2. Tedarikçinin Lojistik Performansı

Lojistik performans perakendecilerin satın alma ihtiyaçlarının tedarikçi tarafından nasıl karşılandığıyla alakalıdır (Yılmaz vd., 2004). Geleneksel olarak lojistik; yönetim yeteneği, sipariş işleme, bilgi, envanter ve taşıma yönetimi gibi fonksiyonları yerine getiren geniş kapsamlı bir sistemdir. Lojistik hizmetlerin kapsadığı başlıca performans ölçütleri ise şunlardır; (1) Dağıtım zamanı (2) Dağıtım güvenilirliği (3) Siparişin doğruluğu (4) Bilgiye erişim (5) Hasar (6) İş yapma kolaylığı (7) Değer katan hizmetlerdir (Sezen, 2001).

Bu sistem doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru zaman ve yerde iletilmesini amaçlamaktadır. Lojistik maliyetler firmaların toplam maliyetlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bazı firmaların toplam maliyetinin % 30- %40'ını teşkil ederken bu rakam bazı firmalar için %49'lara çıkabilmektedir (Simpson et al., 2001). Lojistik maliyetleri, lojistik süreçler ve bu süreçleri destekleyen faaliyetler ortaya çıkarır. Lojistik maliyetlerin ana unsurları; müşteri hizmetleri, taşıma, depolama, sipariş işleme ve enformasyon ile envanter bulundurma kalemlerinden oluşur. Lojistik maliyetlerin yüksekliği dikkate alındığında perakendeci açısından tedarikçinin

sunduğu lojistik hizmetlerin maliyeti diğer tedarikçi firmalarla göreceli olarak değerlendirilmesi gereken önemli bir performans ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tedarikçinin lojistik performansını değerlendirme kriterlerinden biride perakendeciye sağladığı bilgi desteğidir. Genel olarak tedarikçi firmalardan beklenen uzun vadeli tahminler, patent bilgisi, örgütsel planlama bilgisi, gelecekteki ürün tasarımına ilişkin bilgiler, üretim planlama çizelgeleri ve buna benzer bilgiler vermesidir (Noordewier et al., 1990). Bunlara ek olarak, ortaya çıkabilecek taşıma problemleri ve teslim sıkıntılarında alıcıya stok yapmayı tavsiye etme ve bu konuda destek sağlama da tedarikçinin bilgi desteğidir (Kaynak, 2003: 85).

Tedarikçinin teslim yeteneği lojistik performansı açısından önemli olan diğer bir konudur. Bu noktada tedarikçiden beklenen, rekabetçi bir teslim tarihi vaat edebilmesi ve ikinci olarak ta verdiği bu sözü yerine getirmesidir (Fawcett et al., 1997). Hız ve güvenilirlik teslim yeteneğinin iki önemli boyutudur. İlk olarak; sağlam bir teslim performansının geliştirilmesi, sipariş teslim süresinin azaltılmasına ve sipariş teslim süresi boyunca olabilecek değişkenliklerin ortadan kaldırılmasına bağlıdır. İkinci olarak, istenmeyen olaylar firmanın teslim performansını düşürebilir ve dolaylı yollardan herhangi bir faaliyetin süresini artırabilir. Teslim güvenilirliğini azaltabilecek durumlar; siparişin yanlış girilmesi, makinenin arızalanması veya taşımadaki gecikme olarak sıralanabilir. Bunlar, firmanın teslim performansını bütünüyle ters yönde etkileyebilmek gelişmelerdir (Kaynak, 2003: 85).

Artık birçok başarılı firma müşterileriyle daha iyi bir ilişki kurabilmek için lojistik yeteneklerine odaklanmaktadır. Tedarikçiler sundukları lojistik hizmetleri alıcılarının ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilecek düzeye gelen kadar sürekli olarak geliştirmektedirler (Ellinger, 2000). Lojistik fonksiyonları gerektiği biçimde karşılayabilen bir tedarikçiyle çalışmak perakendecinin kanal içerisinde elde edeceği değerleri ve finansal performansını olumlu bir şekilde etkileyecektir. Tedarikçinin sunacağı lojistik hizmetler maliyetlerde azalma meydana getirirken finansal performansta hızlı bir artış meydana getirecek ve sistemin bütünü açısından bakıldığında da değer yaratmış olacaktır (Simpson et al., 2001).

4.2.3. Tedarikçinin Esnekliği

Tedarikçi esnekliğini, bir tedarikçinin satıcıların ihtiyaçlarında meydana gelen değişimi zamanında karşılayabilmek için sahip olması gereken değişiklik yapabilme yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Burada önemli olan tedarikçinin tüketici ihtiyaçlarına uyum gösterebilmesidir ki aksi takdirde satıcının tatmininde ve organizasyonel performansında ciddi düşüöşlere sebep olacaktır (Perçin, 2006). Uyum ise, alıcı isteklerine (fiyatta, stok seviyesinin sürdürülmesinde, acil teslimler vb.) esneklik göstermek için tedarikçinin fırsatlar oluşturmasıdır (Kaynak, 2003: 86).

Teng ve Jaramillo'ya göre tedarikçinin enekliğini belirleyen beş faktör vardır. Bunlar (Teng ve Jaramillo, 2005), (1) Kapasite (2) Envanter bulundurma (3) Bilgi paylaşımı (4) Uyum (5) Ürün kişiselleştirilmesidir. Kapasite, satıcının sahip olduğu tedarikçinin karşılayabileceği sipariş miktarı gibi bilgileri içerir. Envanter bulundurma, tedarikçinin güvenlik stoğu bulundurup bulundurmadağı gibi konularla ilgilidir. Bilgi paylaşımı, satıcı ve tedarikçi arasındaki bilgi paylaşımının seviyesidir. Örnek olarak, satıcı tedarikçide bulunan envanter seviyesi, üretim planları ve siparişlerin durumu gibi güncel bilgilere ulaşma derecesi bilgi paylaşımının seviyesini gösterir. Uyum, satıcı tedarikçi ilişkilerinde kontrat vb. anlaşmalarla ilişkinin güven seviyesinin artırılmasını işaret eder. Ürün kişiselleştirilmesi ise, satıcıya özel ürün hazırlanması ve satıcı özel sipariş sistemi oluşturulması gibi durumları ifade etmektedir.

Piyasalarda ve özellikle perakende piyasalarda artan belirsiz müşteri talepleri ve kısılan ürün yaşam döngüsü, esnekliği pazarda yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek için en önemli strateji haline getirmiştir (Tseng and Lin, 2005). Bu nedenle, esneklik açısından bir avantaj elde eden tedarikçi; talep, ürün fiyatı, ürün karması ve rakiplerde meydana gelen değişimlere daha iyi cevap verebilecek ve böylece pazarda rekabetçi bir avantaja sahip olacaktır.

Esnek bir tedarikçiden beklenen, kural ve politikalarını gevşek tutması ve satıcı taleplerini karşılamak için uygulamalar ve istisnalar yapmaya istekli olmasıdır

(Bozkurt, 2004: 54). Tedarikçi esnek davranabilmesinin sisteme kazandırdığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Beamon, 1999):

- Geriye dönen sipariş sayısında azalma
- Satış kayıplarının sayısında azalma,
- Geciken sipariş sayısında azalma,
- Müşteri tatmin düzeyinde artma,
- Talepteki değişimlere ve mevsimsel dalgalanmalara cevap verebilme,
- Üretim performansındaki düşmelere cevap verebilme,
- Tedarikçi performansındaki düşüşlere cevap verebilme,
- Yeni ürün, pazar ve rakiplere cevap verebilme.

4.3. Örgütsel Faktörler

Tedarikçi firma analizi yapılırken, tedarikçi firmadan sahip olması beklenen temel örgütsel özellikleri 4 faktör başlığı altında incelenecektir. Bunlar, firma büyüklüğü, yerine konulabilirlik, satış personelinin kalitesi ve imajdır.

4.3.1. Tedarikçinin Satış Personelinin Kalitesi

Alıcı tedarikçi ilişkilerinde personeller arası kurulan iletişimin kalitesi bütün ilişkiden duyulan tatmin noktasında önemli bir etkiye sahiptir. Alıcı ve tedarikçi arasında etkili bir iletişimden bahsedebilmek için öncelikle personeller arası bir iletişim ağının varlığı mecburiyetini ortaya çıkarmaktadır. Tedarikçi personelinin sergileyeceği temsil performansı, hem ilişkinin yürümesi noktasında hem de ilişkinin derinliği açısından önemlidir (Gassenheimer, 1996).

Tedarikçinin satış personelinin davranışlarını büyük ölçüde şekillendiren tedarikçi firmanın sahip olduğu kültür, ödül sistemi ve eğitim programlarıdır. Alıcı firma açısından tedarikçinin değerini ve tutumlarını gösteren satış personelinin davranışlarıdır. Bu nedenle perakendecinin tedarikçinin satış personeli ilgili olarak sahip olduğu geçmiş tecrübeler ışığında, tedarikçi personeline duyduğu güven ya da güvensizlik aslında tedarikçiye karşı duyduğu güven ya da güvensizliktir. Tedarikçi

personeli ve perakendeci personeli arasındaki ilişkiyi dört farklı yönde değerlendirmek ilişkinin kalitesini de ortaya koyması açısından önemlidir (Cannon and Doney, 1997). Bunlar; memnuniyet, benzerlik ve ilişkinin sıklığıdır.

Memnuniyet, perakendeci personelinin tedarikçi firma temsilcileri hakkındaki olumlu düşünceleridir. Bunlarda aslında tedarikçi firma temsilcisinin sahip olması gereken dost canlısı, nazik ve kibar olmak gibi özelliklerdir ve bu özellikler de kurulacak ilişkinin derinliğinde belirleyici olacaktır. Ayrıca tedarikçi temsilcisinin konusunda bilgi sahibi olması ve bu bilgileri de perakendeciye aktarmakta istekli olması da ilişkiyi güçlendirici bir faktördür. Benzerlik ise, tedarikçi ve perakendeci personelinin aynı ilgi alanlarına ve değerlere sahip olmalarıdır ki bu da ilişkiyi daha güçlü hale getirecektir. İlişkinin sıklığı ise, personeller arasında kurulan sosyal ve iş ilişkisinin sıklığını ifade etmektedir ki bu da ilişkinin kalitesini gösteren önemli faktördür.

Sonuç olarak, iyi eğitilmiş bir satış personeli perakendecinin performansını artırıcı bir yeteneğe sahip olacaktır. İyi eğitilmiş bir personel ise, konusu hakkında yeterli ve önemli bir bilgi birikimine sahip olan, çalıştığı pazar ve müşterisini iyi tanıyan, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını tespit ve tatmin edebilen kişidir (Rawwas et al., 2007).

4.3.2. Tedarikçi Firma Büyüklüğü

Tedarikçinin büyüklüğünü belirleyen, tedarikçi firmanın sahip olduğu pazar payı ve firmanın toplam hacmidir (Cannon and Doney, 1997). Firma büyüklüğü, genellikle iş hacmi, çalışan sayısı ve finansal göstergelerle ölçülür. Alıcılar, tedarikçilerini değerlendirirken bu boyutlardan en az birini göz önünde bulundururlar. Tedarikçiler kalite, fiyat, teslim, garanti, mamul çeşitleri ve ödeme kolaylıkları gibi özellikleriyle müşterilerine büyüklüklerini hissettirirler (Kaynak, 2003).

Tedarikçi firmanın büyüklüğü alıcı firma için tedarikçinin güvenilirliği noktasında önemli bir işarettir. Tedarikçi firmanın toplam büyüklüğü ve sahip olduğu

pazar payı alıcı için tedarikçinin iş yapmaya uygun ve yeterli olduğu konusunda önemli bir işarettir. Ayrıca tedarikçi firmanın büyüklüğü, verdiği sözleri yerine getirebileceğinin ve pazardaki mevcut durumunu koruyabileceğinin de göstergesidir (Cannon and Doney, 1997). Diğer taraftan, daha küçük hacme sahip tedarikçiler için daha az güvenilir olabileceği, fırsatçı davranışlar sergileyebileceği, yeterli satış hacmi ve pazar payına ulaşamayacağı düşünülebilir (Hill, 1990).

Sonuç olarak, ölçülebilen süreçler büyük tedarikçilerin daha uygun maliyetler sunduğunu ve daha güvenilir davranışlar sergilediğini göstermektedir. Çünkü belirli bir büyüklüğe ulaşan firmalar, organizasyonel ve finansal kaynaklara daha kolay ulaşabilmektedirler ve elde ettikleri bu kaynakları da alıcılarıyla olan ilişkilerini canlandırmak ve desteklemek için kullanmaktadırlar (Martin, 1995).

4.3.3. Tedarikçinin Firma İmajı

Piyasada tedarikçiye yönelik algılamalar tedarikçinin imajını oluşturur. Tedarikçilere yönelik algılamaların kaynağı ise, firmaların tedarikçileriyle yaşamış oldukları geçmiş deneyimler ve diğer firma ve kişilerin tedarikçiyle kurmuş oldukları ilişkilere (Cannon and Doney, 1997). Geçmiş deneyimlerin kaynağı ise; kurulan kişisel ilişkiler, ilişkilerde karşılıklı söylenen ve verilen sözler, tedarikçi firmayla ilgili medyada çıkan yayınlar ve şirketin toplumsal olaylarda sergilediği tutum ve refleksleridir (Bennett and Gabriel, 2007).

Alıcıların tedarikçilerle ilgili algılamalarının dört farklı boyutu vardır. Bunlar; güvenilirlik, müşterileriyle ilgili olma, dürüstlük ve adalettir. Alıcıların bu dört farklı boyut açısından tedarikçiyle ilgili olan algılamaları tedarikçinin imajını ifade eder (Ganesan, 1994). Firma imajı alıcı tedarikçi arasındaki ilişkilerdeki kilit eylemler ve niteliklerden ziyade daha çok gelecekte kurulacak olan ilişkinin boyutuyla alakalıdır.

İyi bir firma imajına sahip olmak tedarikçi için birçok fırsat ve faydayı da beraberinde getirecektir. Firma imajının müşteriler, tüketiciler, ortaklar, çalışanlar, yatırımcılar ve toplumdan oluşan çok geniş bir grup tarafından oluşturulduğu düşünüldüğünde (Cravens and Oliver, 2006) iyi bir firma imajının her bir grup

açısından farklı avantajlar sağlayacağı söylenebilir. Bunlardan bazıları; yüksek müşteri sadakati, yüksek seviyede müşteri satın alam davranışı, personelin işletmeye bağlılığında güçlenme, tedarikçinin personeli ve ürünlerine karşı alıcıların tutumlarında olumlu artış, yatırımcılar için cazibe merkezi haline gelme ve rekabetçi avantaj elde edilmesidir (Bennett and Gabriel, 2007). Tedarikçinin iyi bir firma imajı sayesinde elde edeceği bu avantajlar aynı zamanda bu tedarikçiyle çalışan perakendecilere de yansıtacak ve bu sayede alıcılar da benzer avantajlara sahip olacaklardır.

4.3.4. Tedarikçinin Yerine Konulabilirliği

Yerine konulabilirlik, bir alıcı firmanın ihtiyaçlarını karşılamak için alternatif tedarik kaynaklarına kolaylıkla erişebilme derecesidir. Alternatif tedarikçilerin varlığı, alıcılar için daha düşük ürün fiyatı, daha yüksek kalitede ürün, düşük işçilik maliyetleri, daha üstün iş süreçleri veya alternatif teknolojiler gibi fırsatların doğmasına neden olur (Wagner and Friedl, 2007). Alternatif tedarik kaynaklarının kolayca bulunamaması, alıcı firma için bir belirsizlik ve bağımlılık sebebi olacaktır. Bu nedenle, alternatiflerin bulunabilirliği, alıcı firmanın tedarikçiden satın alma yoğunluğunu ve onunla ilişkiyi sürdürme niyetini etkileyebileceği düşünülebilir (Kaynak, 2003).

Alıcı firma, alternatif tedarikçi sayısının fazla olduğu ve rekabetçi bir tedarik piyasasında faaliyet gösteren bir firma ise, vereceği satın alam kararı karmaşık olmayacak ayrıca pazarda daha durağan (firmalar arası iş yoğunluğunun düşük olduğu) bir yapıda olacaktır. Alternatif tedarikçi sayısının daha az olduğu durumda ise, tedarik piyasası daha dinamik olacak ve satın alma sürecinde daha karmaşık olacaktır (Cannon and Perreault, 1999). Alternatif tedarikçi sayısının az olduğu durumlarda yüksek ya da en azından standart kalitede ürün ve organizasyonel hizmetler sunan tedarikçi seçimi ön plana çıkmaktadır. Bu seçim sırasında alıcının dikkat etmesi gereken değişkenler ise, tedarikçinin kalitesi, organizasyonel hizmetlerin seviyesi, dağıtım yeteneği, yer ve envanter seviyesi olarak sayılabilir (Gonzales et al., 2004).

Alıcılar alternatif tedarikçilerle çalışma fırsatlarını değerlendirirken bir taraftan da mevcut tedarikçileriyle ilişkilerinden kaynaklanan bazı kısıtlar ortaya çıkmaktadır. Bu kısıtlar alıcıları mevcut ilişkilerinin devamı yönünde zorlamaktadır. Bu kısıtlar ise; (1) Tedarikçinin iş süreçleri ve ürünleriyle bütünleşmek amacıyla yapılan ilişkiye özel yatırımlar (2) İlişkiden elde edilen faydalar ve ilişkiye özel uygulamalar ve faaliyetler (3) Alıcının mevcut organizasyonel yapısının yeni tedarikçiye uyumu olarak söylenebilir (Li et al., 2006).

4.4. Tedarikçi Seçiminde İlişkisel Faktörler

Perakendeci tedarikçi arasında kurulan ilişkinin kapsamının, kalitesinin ve kurulacak ilişkienden perakendecinin muhtemel beklentilerinin belirlenebilmesi için temelde üç faktör dikkate alınmalıdır. Bunlar; güven, müşteri memnuniyeti ve ilişkiyi sürdürme niyetidir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

4.4.1. Güven

Güven ticari ilişki içerisinde olan firmalardan birinin, diğer taraf hakkında gelecekteki ihtiyaçlarını karşılarken adil, dürüst ve inanılır davranışlar sergileyeceği yönündeki tutum ve düşünceleridir (Leonidou et al., 2006). Bu tutum ve düşüncelerin kaynağı ise, diğer taraf hakkında sahip olunan bilgi, anlayış ve özellikle geçmişte kurulan ilişkilerden kazanılan tecrübelerdir (Miyamoto and Rexha, 2004). Güven kavramında iki nokta öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, iş ortağının gelecekte vereceği sözleri tutacağı yönünde inançları gösteren iş ortağının dürüstlüğüne olan güvendir. İkincisi ise, iş ortağının yardımseverliğine olan güvendir ki bu da iş ortağının diğer firmaların refahını da dikkate almasıdır (Sanzo et al., 2003).

Diğer bir ifadeyle güveni, kısa dönemde yaşanan adaletsizlikleri uzun dönemli fayda ilişkilerine dönüştüren bir yardımseverlik, itimat ve dürüstlük göstergesi olarak da tanımlayabiliriz. Çünkü kısa vadede karşılıklı kazanımlar adaletli olmayabilir. Yani, iki tarafın ortak ticari faaliyetlerden kazanç sağlaması uzun bir dönem gerektirebilir. Dolayısıyla güven, firmalar arasında kısa vadeli ilişkilerde eşitsizlik kaçınılmaz olsa bile uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesi için önemli bir rol oynar

(Kaynak, 2003). Bu nedenle, ilişkilerde değer yaratıcı bir unsur olan güven sayesinde güvenlik/kontrol maliyetlerinde düşüşler ve fırsatçı davranışlarda azalmalar olacaktır (Goodman and Dion, 2001).

Alıcı tedarikçi ilişkilerinde güven kavramı incelenirken, tedarikçiye olan güvenin iki boyutu önem kazanmaktadır. Bunlar, tedarikçinin satış personeline olan güven ve tedarikçiye olan güvendir (Doney and Cannon, 1997). Örneğin, güvenilir bir tedarikçiyle kurulan uzun dönemli bir ilişkide tedarikçi personelinin inandırıcı ve dürüst olamayan davranışları ilişkiyi ve tedarikçiye olan güveni tehlikeye atacaktır. Diğer taraftan güvenilir bir satış personeli uygulayacağı uygun politikalarla müşterinin tedarikçi hakkında sahip olduğu olumsuz düşünceleri bertaraf ederek işbirliği geliştirebilecektir.

Güven, organizasyonlar arası kurulan ilişkilerin temel direği konumundadır ve ayrıca yeni kurulacak bir ilişkiye aktarılmasını zorlaştıracak kadar karmaşık ve özel bir yapıya sahiptir (Lusch et al., 2003). Bunun anlamı, kurulan güven ilişkisi neticesinde firmalarda ilişkiye özel ortak bir davranış kültürü gelişecektir. Gelişen ortak davranış kültürü ise firmaları istismara açık davranışlardan uzaklaştıracak, karşılıklı güven temelinde kurulacak uzun dönemli ilişkinin kaynağı olacaktır.

4.4.2. Müşteri Memnuniyeti

Tatmin genellikle psikolojik gözle değerlendirilen bir olgudur. Psikolojik bakış açısıyla tatmini, insanların yaşadıkları deneyimlerde iletişim kurdukları nesne, olay ve durumlara karşı besledikleri duygusal ruh hali olarak tanımlayabiliriz. Dağıtım kanalları açısından tatmin, bir firmanın diğer bir firmayla kurduğu iş ilişkisinin farklı açılardan değerlendirilmesiyle sahip olunan olumlu duygu ve düşünceler olarak tanımlayabiliriz (Chung et al., 2006). Diğer bir ifadeyle, kanal içerisindeki ilişkilerin genel bir değerlendirilmesinin yapılması ve uygun görülüp tasvip edilmesidir (Sternquist et al., 2002). Buradaki genel değerlendirme ifadesi, tatminin ekonomik ve ekonomik olmayan boyutlarını ifade etmektedir.

Ekonomik tatmin, kanal ilişkisinden elde edilen satış hacmi, kar marjı gibi ekonomik parametreler nedeniyle iş ortağı ile kurulan ilişkinin ekonomik hedeflere

ulaşmada başarılı ve saygın olarak değerlendirilmesidir (Geykens et al., 1999). Ekonomik tatminin temel başarı kriteri, tedarikçinin sergilediği ekonomik performanstır. Perakendecinin ekonomik tatmini, tedarikçinin kanal içerisinde sergileyeceği rol performansına bağlı olarak değişecektir. Tedarikçinin kanal içerisinde kendinden beklenen rol performansına bağlı olarak yapacağı iyileştirmeler, perakendecinin ekonomik performansında ve ilişkiden duyduğu tatmin düzeyinde artışa neden olacaktır. Tedarikçinin rol performansına bağlı olarak yapabileceği temel iyileştirmeler ise, ürün ve hizmet kalitesi, dağıtım performansı, operasyonel destek gibi hizmetlerdeki artış ve perakendeciye sağladığı satış hacmi, pazar payı ve kar marjı gibi finansal göstergelerdeki yükselmeler olacaktır (Yılmaz et al., 2004).

Ekonomik olmayan tatmin ise, iş ortağı ile kurulan ilişkinin kolay, memnun edici ve doyurucu olarak düşünülmesidir (Geykens et al., 1999). Ekonomik olmayan tatminde iş ortağı ile kurulan ilişkiden memnuniyetin temel başarı faktörü, çalışılan iş ortağının personelinin fikir alışverişine açık, ilgili ve saygılı olan davranışlarıdır. Ayrıca ekonomik olmayan tatminde tedarikçinin adil davranışı çok önemli bir boyuttur. Perakendeciyle kurulacak açık ilişki tedarikçinin adil davranışının bir göstergesidir.

Kanal içerisinde yaşanan çatışmalar, ilişkiden duyulan tatmin düzeyini olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Sternquist et al., 2002). Perakendeci ve tedarikçi arasında yaşanan ilişkilerde tansiyonun yükselmesi, ilişkiden duyulan tatminin düşmesine ve perakendeci açısından tedarikçinin artık daha az istenen ve tercih edilen iş ortağı olarak görülmesine neden olacaktır. Tedarikçiden duyulan düşük tatmin düzeyi ise firmaları alternatif tedarikçi aramaya yönlendirmektedir. Diğer taraftan kanal içerisinde alternatif tedarikçi sayısının az olması firmalar arası karşılıklı bağımlılığı artıracaktır. Artın bağımlılık ise firmaların ekonomik özgürlüklerini kaybetmelerine ve ilişkiden beklenen tatmin düzeyinin azalmasına neden olacaktır.

İlişkiden duyulan tatmin; uzun dönemli ilişki, bağlılık, sadakat ve işbirliği gibi olumlu ilişki sonuçları doğuracaktır (Abdul-Muhmin, 2002). Ayrıca, yüksek düzeyde tatmin; işbirliğinde artış, fırsatçı davranışlardan gönüllü olarak uzaklaşma

ve fonksiyonel olmayan çatışmadan kaçınma (Yılmaz et al., 2004) gibi ilişkinin kalitesini, sonuçlarını ve firmaların performansını artıracak kazanımlar sağlayacaktır.

4.4.3. İlişkiyi Sürdürme Niyeti

Uzun dönemli ilişki, tarafların kısa dönemli fedakârlıklarda bulunarak karşılıklı uzun dönemli bir fayda ilişkisi oluşturmak için sergiledikleri gönüllü davranışlar olarak tanımlanabilir (Ryu et al., 2007). Firmaları uzun dönemli ilişki kurmaya sevk eden, elde edilecek kazanımların iş ortağına bağlı olduğu yönündeki algılamaları ve uzun dönemli ortak fayda sağlama ümididir (Chung et al., 2006). Uzun dönemli ilişkiden, ilişkiyel davranışların artırılması, çatışmanın azaltılması ve tatminin artırılması gibi üç temel kazanım beklenmektedir (Griffith et al., 2006).

İlişkiyel davranışları, etkili bir iletişim sistemi geliştirebilmek için taraflardan beklenen esneklik, bilgi paylaşımı ve dayanışma olarak ifade edilebiliriz (Heide and John, 1992). Ayrıca ilişkinin kalitesi açısından tarafların kısa dönemli fırsatçı davranışlar yerine uzun dönemli kazanımları hedefleyen bir anlayış sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Uzun dönemli ilişki içersindeki firmalar, kanal içersindeki yaşanabilecek çatışmaları çözmeye ve bu çatışmaları minimize etmeye gönüllüdürler (Griffith et al., 2006). Kurulan uzun dönemli ilişkinin firmaları ortak hedef ve kazanımlara yöneltmesi, hem kanal içersindeki çatışmaları azaltmakta hem de ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Taraflar arasındaki çatışmanın azalması ve ilişkiyel davranışlar da yaşanan artışlarla birlikte, yükselen ilişki kalitesi tarafların ilişkiden duydukları tatmin düzeyinde de artışlara sebep olacaktır. Artan tatmin düzeyi ise firmaları daha yüksek alım düzeylerine yönlendirerek (Hewett et al., 2006) ilişkinin yoğunluğunda da bir artış meydana getirerek tarafların kazanımlarını yükseltecektir.

Temelde firmaları uzun dönemli ilişki kurmaya iten iki farklı boyuttan bahsedilebilir. Bunlar, yoğun bilgi paylaşımı ve yeni tedarikçiyle çalışma maliyetlerinde meydana gelen artışlardır (Stanko et al., 2007). İlişkiye özel yatırımlar, yeni tedarikçiyle çalışma maliyetinde artışlar meydana getireceği için firmaları uzun dönemli ilişkiye zorlayabilir. Diğer taraftan, yoğun bilgi paylaşımıyla

birlikte artan tatmin ise firmaları gönüllü olarak uzun dönemli ilişkiye yönlendirecektir.

Uzun dönemli ilişkiyi şekillendiren en önemli faktörlerden biri de perakendeci ve tedarikçinin karşılıklı olarak birbirlerine duydukları güvendir. Eğer perakendeci tedarikçinin davranışlarının inanılır ve güvenilir olduğunu düşündüğünde, tedarikçi ile uzun dönemli ilişki kurma eğilimi artacaktır (Ryu et al., 2007).

5. UYGULAMA: PERAKENDECI ZİNCİR MAĞAZALARIN TEDARİKÇİ FİRMALARLA OLAN İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ve yirmi birinci yüzyılda, dünya ekonomisinin giderek globalleşmesi, bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve müşteri duyarlılığında gözlenen hızlı artış firmaları birbirlerine daha da yaklaştırmıştır. Artık firmalar artan rekabet düzeyinde varlıklarını devam ettirebilmek ve pazardaki güçlerini daha da artırabilmek için tedarikçileriyle daha yakın ve uzun dönemli ilişki kurma zorunluluğuyla karşı karşıya kalmışlardır.

Perakendeci işletmeler ürün satın alırken; ürünü pazara sunan tedarikçilerin pazardaki performanslarına başka bir deyişle davranışlarına bakarlar. İşte bu noktadan hareketle, yapılan literatür çalışmasında perakendeci firmaların tedarikçileriyle olan ilişkilerine yön veren; lojistik, ürüne ilişkin, örgütsel ve ilişkisel faktörler ve bu faktörlerin alt bileşenlerinden oluşan ve perakendeci tedarikçi bütünleşmesinde kritik rol oynayan tedarikçi seçme ve değerlendirme kriterleri belirlenmiştir. Ardından, belirlenen bu faktörler ve alt bileşenlerinin ışığı altında hem perakendeci firmanın tedarikçiye olan güven ve tatmin olgusunu ölçebilmek hem de uzun dönemli bir ilişki kurulmasında en önemli olan faktörleri belirleyebilmek için bir anket çalışması hazırlanmış ve sonrasında da yapılan anket çalışmasının istatistiksel analizleri yapılmıştır.

Yapılan uygulama çalışmasının değişkenleri olan perakendeci firmaların tedarikçi seçme ve değerlendirme kriterleri bir önceki bölüm olan 4. bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklandığından bu bölüm içerisinde tekrar değinilmeyecektir. Bu bölümde; ilk olarak araştırmanın amacı ve önemine değinilecek ardından ise çalışmada kullanılan değişkenler, araştırmanın hipotezleri ve teorik modeli, araştırmanın anakütle ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler belirtildikten sonra analizlere geçilecektir. Son olarak analizler bölümünde ise; anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasında birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma

modelinin ve hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizleri ve sonuçları yer alacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Giderek globalleşen dünya ekonomisi içerisinde artan rekabet düzeyiyle birlikte bilgi teknolojilerinde ve müşteri duyarlılığında gözlenen hızlı artışlar, artık firmaların başarılı olabilmeleri için birbirleriyle işbirliğine dayalı uzun dönemli ilişki içerisinde olmalarını gerektirmektedir. İşte bu noktadan hareketle, bu araştırma perakendeci ve tedarikçi arasında uzun dönemli bir ilişki kurulmasına yol açan tedarikçi davranışlarını incelemektedir.

Perakendeci işletmeler ürün tedarik sürecinde, oldukça fazla sayıda tedarikçi ile çalışma imkânına sahiptirler. İşletmelerin ortalama tedarik harcamalarının toplam gelirlerin yaklaşık %60'ını oluşturduğu düşünüldüğünde tedarik yönetiminin alıcı firmalar için ne kadar hayati bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Perakendeci firmaların, yüksek orandaki bu tedarik maliyetlerini aşağılara çekmesi ve müşterilerine kaliteli, ucuz ve etkin hizmet verebilmesi tedarikçileri ile işbirliğine dayalı iyi ilişkiler geliştirmesine bağlıdır.

Diğer taraftan tedarikçi firmalar alıcıların satın alma davranışını, başka bir deyişle alım yoğunluğunu etkileyen faktörleri bilirlerse, müşterileri ile daha kolay entegrasyona gidebilecek ve böylece satışlarını artıracabileceklerdir.

İşletmeler arasında uzun dönemli ilişkiye dayalı işbirliği, bu ilişkiye dâhil olan her firmanın amaçlarına ulaşmasında önemli bir faktördür. Bir kanal ilişkisinin başarılı olabilmesi için, diğerlerinden daha etkin ve verimli çalışması ve daha yüksek kalitede hizmetler sunması gerekmektedir (Kabadayı, 2002: 77). Dolayısıyla kanalın her üyesi, bağımsız ve kendi bireysel amaçlarına ulaşmak için çabalarırken, aynı zamanda diğer kanal üyeleri ile birlik ve beraberlik içerisinde çalışmak zorundadır. Firmaların rakipleriyle etkin bir şekilde rekabet edebilmesi için iş ilişkisi içerisinde oldukları taraflarla aralarındaki işbirliği derecelerini artırmak zorundadırlar.

Bu çalışmanın amacı mevcut tedarikçinin davranışlarının perakendeci işletme tarafından nasıl algılandığını araştırarak, perakendeci ve tedarikçiyi uzun dönemli ilişki kurmaya yönlendiren değişkenlerin neler olduğunun saptanmasıdır. Tedarikçi işletme tarafından sergilenen ürüne ilişkin, örgütsel, ilişkisel ve lojistik faktörlere dayalı davranışlardan hangilerinin değer oluşturup hangilerinin değer oluşturmadığının bilinmesi, değer oluşturmayan davranışlardan vazgeçilmesini ve böylece değer ifade eden davranışlarda da sağlanacak yoğunlaşmayla birlikte ilişkinin kalitesinin artırılmasını sağlayacaktır.

5.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Oluşturulan araştırma modelinde üç ayrı değişken grubu mevcuttur. Bunlar; bağımlı değişkenler, bağımsız değişkenler ve kontrol değişkenleridir. Ayrıca bağımlı değişkenler ürüne ilişkin, örgütsel ve lojistik faktörler olmak üzere üç temel faktör ve alt bileşenlerinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan değişkenler bir önceki bölümde ayrıntılı bir şekilde incelendiğinden bu bölümde ayrıca değerlendirilmeyecek sadece değişkenlerin isimleri belirtilecektir.

Bağımsız değişkenler;

1. Ürünün Maliyeti
2. Ürünün Önemi
3. Tedarikçinin Yenilik Yeteneği
4. Tedarikçinin Markası
5. İlişkiye özel Yatırımlar
6. Tedarikçinin Lojistik Performansı
7. Tedarikçinin Esnekliği
8. Tedarikçi Firma Büyüklüğü
9. Tedarikçinin Yerine Konulabilirliği
10. Tedarikçinin Satış Personelinin Kalitesi
11. Tedarikçinin İmajı

Bağımlı değişkenler;

1. Güven
2. Müşteri Memnuniyeti

3. İlişkiyi Sürdürme Niyeti

Kontrol Değişkenleri;

1. Yaş
2. Cinsiyet
3. Eğitim Durumu
4. Firmada Çalışma Süresi
5. Firmanın Toplam Çalışan Sayısı
6. Firmadaki Pozisyonu

5.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu anket çalışmasında ilişkiyi sürdürme niyetini etkileyen faktörler 4 ana başlık altında incelenecektir. Bu başlıklar; ürüne ilişkin faktörler, lojistik faktörler, örgütsel faktörler ve ilişkisel faktörlerdir. Araştırmamız iki aşamalı olarak gerçekleştirilecektir. Araştırmanın ilk aşaması ürüne ilişkin, lojistik ve örgütsel faktörlerin alt bileşenlerini oluşturan değişkenlerin tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyeti üzerindeki ve ayrıca güven ve müşteri memnuniyeti değişkenlerinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkilerini araştırmak olup ikinci aşama ise ürüne ilişkin, lojistik ve örgütsel faktörlerin ilişkiyi sürdürme niyeti ile ilişkilerinde güven ve müşteri memnuniyetinin ara değişken etkisini incelemektir. Analizler bölümünün ilk dört başlığı her iki araştırma için de ortak başlıklar olup, bu iki ayrı inceleme regresyon analizleri ve hipotez testleri başlığı altında A ve B başlıkları olarak ayrı ayrı ele alınacaktır. Aşağıda ilk olarak araştırmanın ilk aşamasına ilişkin hipotezler ortaya konulacak ardından da ikinci aşamaya yönelik oluşturulan hipotezler belirtilecek ve son olarak da araştırmanın teorik modeli gösterilecektir.

H1 : Ürünün maliyeti ile güven arasında bir ilişki vardır.

H2 : Ürünün önemi ile güven arasında bir ilişki vardır.

H3 : Tedarikçinin yenilik yapabilme yeteneği ile güven arasında bir ilişki vardır.

H4 : Tedarikçinin markası ile güven arasında bir ilişki vardır.

H5 : Ürünün maliyeti ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H6 : Ürünün önemi ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H7 : Tedarikçinin yenilik yapabilme yeteneği ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H8 : Tedarikçinin markası ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H9 : İlişkiye özel yatırımlar ile güven arasında bir ilişki vardır.

H10: Tedarikçinin lojistik performansı ile güven arasında bir ilişki vardır.

H11: Tedarikçinin esnekliği ile güven arasında bir ilişki vardır.

H12: İlişkiye özel yatırımlar ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H13: Tedarikçinin lojistik performansı ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H14: Tedarikçinin esnekliği ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H15: Tedarikçinin firma büyüklüğü ile güven arasında bir ilişki vardır.

H16: Tedarikçinin yerine konulabilirliği ile güven arasında bir ilişki vardır.

H17: Tedarikçinin satış personelinin kalitesi ile güven arasında bir ilişki vardır.

H18: Tedarikçinin imajı ile güven arasında bir ilişki vardır.

H19: Tedarikçinin firma büyüklüğü ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H20: Tedarikçinin yerine konulabilirliği ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H21: Tedarikçinin satış personelinin kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H22: Tedarikçinin imajı ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır

H23: Tedarikçiye duyulan güven ile ilişkiyi sürdürme niyeti arasında bir ilişki vardır.

H24: Tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyeti ile ilişkiyi sürdürme niyeti arasında bir ilişki vardır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, ürüne ilişkin, lojistik ve örgütsel faktörlerin alt bileşenlerini oluşturan değişkenlerin ilişkiyi sürdürme niyeti ile olan ilişkilerinde güven ve müşteri memnuniyetinin ara değişken etkisini incelemeye yönelik olarak hazırlanan hipotezler aşağıda ortaya konmuştur.

Güven ve müşteri memnuniyeti değişkenlerin ara değişken özelliğini incelemeye yönelik olarak araştırmaya ilişkin 22 hipotez ortaya konmuştur. H25 ve H32 arasındaki hipotezler, ürüne ilişkin değişkenler olan (maliyet, ürünün önemi, yenilik, marka) ve ilişkiyi sürdürme niyeti arasındaki ilişkide güven ve müşteri memnuniyetinin ara değişken etkilerini ele almaktadır.

H25 : Güven, ürünün maliyeti ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H26 : Güven, ürünün önemi ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H27 : Güven, yenilik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H28 : Güven, marka ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H29 : Müşteri memnuniyeti, ürünün maliyet ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H30 : Müşteri memnuniyeti, ürünün önemi ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H31 : Müşteri memnuniyeti, yenilik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H32 : Müşteri memnuniyeti, marka ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H33 ve H38 arasındaki hipotezler, araştırmadaki lojistik faktörlere ait değişkenler olan (İlişkiye özel yatırımlar, lojistik performans, esneklik) ve ilişkiyi sürdürme niyeti arasındaki ilişkide güven ve müşteri memnuniyetinin ara değişken etkilerini ele almaktadır.

H33 : Güven, ilişkiye özel yatırımlar ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H34 : Güven, lojistik performans ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H35 : Güven, esneklik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H36 : Müşteri memnuniyeti, ilişkiye özel yatırımlar ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H37 : Müşteri memnuniyeti, lojistik performans ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H38 : Müşteri memnuniyeti, esneklik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H39 ve H47 arasındaki hipotezler, araştırmadaki örgütsel faktörlere ait değişkenler olan (Firma büyüklüğü, yerine konulabilirlik, satış personelin kalitesi, imaj) ve ilişkiyi sürdürme niyeti arasındaki ilişkide güven ve müşteri memnuniyetinin ara değişken etkilerini ele almaktadır.

H39 : Güven, tedarikçi firma büyüklüğü ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H40 : Güven, yerine konulabilirlik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H41 : Güven, satış personelinin kalitesi ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

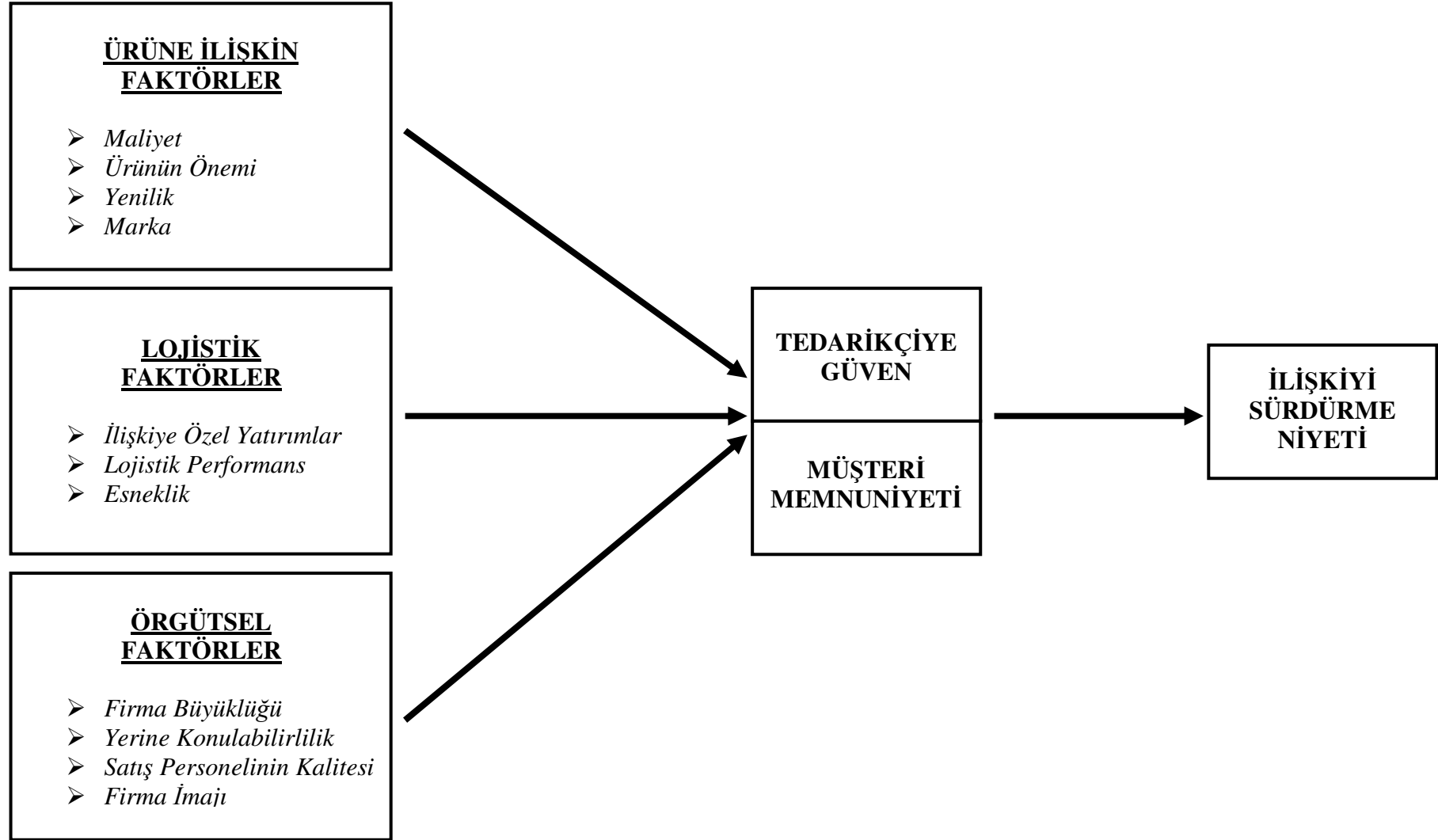
H42 : Güven, imaj ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H43 : Müşteri memnuniyeti, tedarikçi firma büyüklüğü ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H44 : Müşteri memnuniyeti, yerine konulabilirlik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H45 : Müşteri memnuniyeti, satış personelinin kalitesi ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.

H46 : Müşteri memnuniyeti, imaj ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir.



Şekil 5.1. Araştırmanın Teorik Modeli

5.4. Araştırmanın Örneklem Yöntemi

Araştırma ulusal ve uluslar arası faaliyet gösteren bir Türk gıda firmasının perakende satış yapan müşterileri üzerinden yürütülmesi planlanmıştır. Bu gıda firması, kurmuş olduğu üç direktörlük (Marmara, Akdeniz, Doğu) altında tüm Türkiye de satış ve dağıtım faaliyetleri yürütmektedir. Bu üç direktörlük, satış ve dağıtımını kendisinin yaptığı bölge müdürlükleri ve Türkiye'nin farklı noktaları için satış ve dağıtım hakkını devrettiği bayilik sisteminden oluşan bir yapıdadır.

Araştırmamıza konu olan gıda firması çok geniş bir perakende satış yapan müşteri portföyüne sahiptir. Bu gıda firmasının sahip olduğu tüm müşterilere ulaşmada yaşanabilecek güçlükler ve koordinasyon eksikleri nedeniyle, firmayla yapılan görüşme neticesinde anket çalışmasının İstanbul ilinin Anadolu yakasında faaliyet gösteren ve şirketin kendisine ait bir yapılanma olan Asya Bölge Müdürlüğünün müşteri portföyündeki 246 adet perakende satış yapan zincir mağazanın üzerinde yapılması kararlaştırılmıştır.

5.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Yapılan uygulama çalışmasında veri toplama yöntemi olarak anket çalışması uygulanmıştır. Anketin oluşturulmasında öncelikle, uygulamanın yapılacağı perakende sektörü hakkında bilgiler toplanmış ve uzmanlarla görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmalar ışığında anketin hazırlanması için, literatürde ölçülen değişkenler ve bu değişkenlere ait sorular derlenmiş ve kurulan tez modeline uygun olarak, ölçeklerden oluşan bir veri seti oluşturulmuştur. Bu veri seti içerisinde tez danışmanında desteğiyle, sektör özellikleri ve ülke şartları da dikkate alınarak araştırma anketi oluşturulmuştur.

Anket formundaki soruların ölçümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca anket formu hazırlanırken, soru formunun mümkün olduğunca kısa olmasına dikkat edilmiş, uzun cevaplar gerektiren sorulardan kaçınılmıştır. Anket formundaki ölçekler, uygun şekilde tasnif edilerek, değişkenler arası farklılıklar gösterilmiş ve birbirleriyle karıştırılması önlenmiştir. Ayrıca anketin nasıl cevaplanacağı bir örnekle

gösterilmiş olup cevaplandırmada bireylerin fazla zamanını almaması için soru sayısının çok olmamasına dikkat edilmiştir.

Anket formunun giriş kısmına anketin amacı, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ilişkin kısa bir giriş metni ve bu metnin altına da sorumlu kişilerin adı, ünvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri eklenmiştir. Bu bilgilerin verilmesindeki amaç, anketin açık ve şeffaf olduğunu göstererek anketin geri dönüşüm oranını artırmaktır. Ölçeklerin oluşturulması için yapılan literatür taramasında, kaynakların güncel ve genel kabul gören uluslararası dergilerden olmasına özel bir önem gösterilmiştir.

Ankette kullanılan ölçekler ve kaynakları ise şu şekildedir;

Maliyet ölçeği, bu ölçek tedarikçinin piyasada sergilediği fiyat ve vade politikalarını incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Bu değişkenin ölçülmesinde Patton (1996) tarafından geliştirilen ve 5 adet sorudan oluşturulan ölçek kullanılmıştır.

Kalite ölçeği, tedarikçi firmanın sağlamış olduğu ürünlerin perakendeci firmanın kalite beklentileri ne ölçüde karşıladığını belirlemeye yönelik olarak sorulmuştur. Ayrıca tedarikçinin ürününü yeniden satan perakendeci açısından, nihai tüketicinin kalite beklentilerinin karşılanması da çok önemli bir boyuttur ve ölçülmesi gerekmektedir. Bu nedenle, Cannon ve Hamburg (2001) tarafından geliştirilen hem perakendeci hem de nihai tüketicinin kalite beklentilerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış olan 4 soruluk kalite ölçeği tercümesi yapılarak aynen kullanılmıştır.

Yenilik ölçeği, tedarikçinin ürün, hizmet ve çalışma yöntemlerindeki yenilik yapabilme gücü ve kapasitesini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Yenilik ölçeğinde kullanılan sorular ise, Calontane vd. (2002) tarafından oluşturulan 6 soruluk yenilik ölçeğinden uyarlanarak hazırlanmıştır.

Esneklik ölçeği, tedarikçi firmanın piyasada yaşanan ani değişimlere ne ölçüde cevap verebildiğini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu ölçekle, çevresel belirsizliklerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilmek adına, tedarikçi firmanın değişimlere adapte olabilme ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı perakendeci

ihtiyaçlarını karşılama yeteneği ölçülmek istenmektedir. Bu ölçekte sorulan 4 soru, Noordawier, John ve Nevin (1990) tarafından geliştirilen esneklik ölçeğinden alınmıştır.

Marka ölçeğinde, tedarikçi markasına karşı perakendeci algılamalarını ölçmek amacıyla Verhoef, Langerak ve Donkers (2007) tarafından hazırlanmış olan 3 sorulu ölçek aynen alınmıştır. Ayrıca tedarikçi markasına karşı nihai tüketicinin bakış açısını perakendeci gözüyle değerlendirebilmek adına da danışman hocamın desteğiyle hazırlamış olduğumuz tek soru ölçeğe dâhil edilmiştir.

Ürünün önemi ile satın alınan ürünün müşteri için anlamı ve ne derece önem taşıdığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Cannon ve Perreault (1999) tarafından geliştirilen ve dört sorudan oluşmaktadır. Ancak ölçeğin dördüncü sorusunun anket cevaplayıcıları tarafından yanlış anlaşılacağı düşünüerek iptal edilmiş ve ölçek de üç sorudan oluşmuştur.

İmaj, soruları tedarikçinin perakendeci tarafından nasıl ifade edildiğini saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu ölçekte, Ganesan (1994) tarafından hazırlanmış olan sorulardan faydalanılmıştır. Ganesan'ın imaj ölçeğindeki revers soru dışındaki üç soru tercümesi yapılarak alınmıştır. Ayrıca tedarikçi imajını rakiplerle kıyaslayabilmek için hazırladığımız 2 soru bu ölçeğe ilave edilmiştir ve böylece imaj ölçeği beş sorudan meydana gelmiştir.

Firma büyüklüğü değişkeni, satıcı firmanın büyüklüğünü sorgulamak amacıyla, Doney ve Cannon (1997) tarafından geliştirilen ve üç sorudan oluşan ölçeğin birebir çevirisi yapılarak oluşturulmuştur.

Satış personelinin kalitesi ölçeği, satıcı firma personelinin mesleki, etik ve sosyal yeterliliklerini ölçmek için oluşturulmuş olup, tamamen özgün bir ölçektir. Bu ölçek sektörde çalıştığım süre içerisindeki bilgi birikimim ve danışman hocamın desteğiyle oluşturulmuştur.

Lojistik performans değişkeni, tedarikçi firmanın dağıtım ağını kalite, esneklik ve güvenilirlik açısından sorgulamak amacıyla oluşturulmuştur. Ölçekte kullanılan

sorular Gassenheimer, Sterling ve Robicheaux (1996) tarafından hazırlanmış olan lojistik performans sorularıdır.

İlişkiye özel yatırımlar ölçeği, perakendeci ve tedarikçi arasındaki ilişkinin yoğunluğunu ölçmek adına hazırlanmış olup danışman hocamın desteğiyle birlikte hazırladığımız özgü bir ölçektir.

Güven değişkeni, alıcı firmanın satıcıya duyduğu itimadı ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu ölçekte Doney and Cannon (1997) tarafından geliştirilen 8 soruluk ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçekte revers sorular dikkate alınmamıştır.

Müşteri memnuniyeti ölçeği, tedarikçinin sağladığı ürün ve hizmet performansından duyulan tatmini sorgulamaktadır. Bu ölçekte kullanılan dört soru Dickson and Zhang (2004) ve Skarmeas vd. (2007) tarafından hazırlanmış olan tatmin ölçeklerinden esinlenerek hazırlanmıştır.

İlişkiyi sürdürme niyeti, perakendeci firmanın tedarikçi ile olan iş ilişkisinin geleceğine yönelik tutumlarını sorgulamaktadır. Bu ölçekte beş soru kullanılmıştır. Kullanılan bu beş soru Kim (2000) tarafından hazırlanmış olan ölçekten uygun bir şekilde çevirisi yapılarak alınmıştır.

5.6. Analizler

Araştırma daha öncede belirtildiği gibi ulusal ve uluslar arası faaliyet gösteren bir Türk gıda firmasının İstanbul ilinin Anadolu yakasında faaliyet gösteren ve şirketin kendisine ait bir yapılanma olan Asya Bölge Müdürlüğü'nün müşteri portföyündeki 246 adet perakende satış yapan zincir mağaza müşterileri üzerinden yürütülmüştür. Verilerin, bu gıda firmasında çalışan ve bu 246 mağazayı her hafta iki kez olmak üzere ziyaret eden müşteri temsilcileri ve bu müşterilerin merkezi anlaşmalarını yapmakla yükümlü olan satış şefleri aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin toplanması aşamasında, müşteri temsilcisi arkadaşlardan hazırlanmış olan anketi mağazalarda satın almadan sorumlu olan mağaza müdürleri veya müdür yardımcılara yaptırmaları rica edilmiş, diğer taraftan satış şeflerinden ise anketleri

genel merkez yöneticilerine yaptırılmaları rica edilmiştir. Ayrıca müşteri temsilcileri ve satış şeflerine anketin özelliği, hedef kitlesi ve içeriği hakkında bilgiler verilerek anketlerin daha sağlıklı doldurulması hedeflenmiştir.

Bu yöntemle müşteri temsilcisi ve satış şefi arkadaşlara ilgili oldukları mağazalar oranında anket vererek uygulamaya başlanmıştır. Bu yöntemle elde edilen ilk 84 anketin ilk incelenmesinde, 32 adet anket eksik ve özensiz doldurulma ve ölçeklerin yanlış anlaşılması gibi sebeplerle elenmiştir. Kalan anketlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve ölçeklerin olumlu sonuçlar vermesi üzerine veri toplamaya devam edilmiştir. Ancak ilk anketlerde karşılaşılan eksik ve özensiz doldurma ve ölçeklerin yanlış anlaşılması gibi sorunlarla tekrar karşılaşmamak adına satış şefi ve müşteri temsilcisi arkadaşlardan anketlerin yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanılması rica edilmiş ve bu şekilde yaptırılan anketlerde herhangi bir problemle karşılaşılmamıştır. Sonuç olarak 246 olarak belirlenen örnek kütleden, 184 adet geri dönüşüm sağlanmıştır. Bu anketlerden 32 adedi eksik ve özensiz doldurma ya da ölçeklerin yanlış anlaşılması gibi sebeplerle elenmiştir. Sonuçta kullanılabilir anket sayısı 151 olarak gerçekleşmiş yani anketlerin geri dönüşüm oranı % 61,38 olmuştur.

Verilerin analizinde, SPSS 13.0 istatistik programı kullanılmıştır. İlk olarak anketi cevaplayanların demografik ve örgütsel özelliklerine ait frekans tabloları çıkarılmıştır. Daha sonra faktör analizi ile boyutlar tespit edilmiştir. Ardından bu boyutlara ait değişkenlerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Son aşamada da Syntax Data Editörü ile bu değişkenlere ait ortalamalar tespit edilerek korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5.6.1. Örneklemin Özellikleri

Araştırmamızda kullanılan veriler, anket yöntemi kullanılarak toplanmış ve SPSS 13.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketimizi cevaplandıran 151 firmadan oluşan örneklem kitlesinin örgütsel ve demografik özellikleri Tablo 5.1.'de gösterildiği gibidir.

Tablo 5.1. Örneklem Kütlesinin Örgütsel ve Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
(18–24)	6	4,0	4,0	4,0
(25–34)	74	49,0	49,0	53,0
(35–44)	65	43,0	43,0	96,0
(45–54)	5	3,3	3,3	99,3
(55–64)	1	,7	,7	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	
Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Erkek	121	80,1	80,1	80,1
Bayan	30	19,9	19,9	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	
Eğitim	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
İlköğretim	16	10,6	10,6	10,6
Lise	72	47,7	47,7	58,3
Önlisans	32	21,2	21,2	79,5
Lisans (4 yıllık)	31	20,5	20,5	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	
İşletmedeki Pozisyonu	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Müdür	79	52,3	52,3	52,3
Müdür Yrd.	55	36,4	36,4	88,7
Diğer	17	11,3	11,3	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	
Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
(1–9)	1	,7	,7	,7
(10–19)	14	9,3	9,3	9,9
(20–29)	41	27,2	27,2	37,1
(30–39)	61	40,4	40,4	77,5
(40–49)	20	13,2	13,2	90,7
50 ve üzeri	14	9,3	9,3	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	
Çalışılan Toplam Yıl	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
(1–4)	64	42,4	42,4	42,4
(5–9)	61	40,4	40,4	82,8
(10–14)	24	15,9	15,9	98,7
(15–19)	2	1,3	1,3	100,0
Toplam	151	100,0	100,0	

Yukarıdaki tablodan da görülebildiği gibi anketimizi cevaplayanların %92'sinin genç ve orta yaş grubundan olduğu görülmektedir. Bu verilerden de anlaşılacağı gibi perakende sektöründe genç bir istihdam politikası uygulandığı

söylenbilir. Ayrıca cevaplayıcıların %80,1'inin erkek %19,9'unun bayan olması perakende sektöründe daha çok erkek çalışanın tercih edildiğini göstermektedir. Ankete katılanların büyük (%47,7)'sinin lise, (%21,2)'sinin önlisans ve (%20,5)'inin de lisans eğitime sahip kişilerden oluştuğu düşünüldüğünde ve bu kişilerin (%52'sinin mağaza müdürü, %36'sının müdür yardımcısı ve son olarak %11'inin satın alma sorumlusu, mağaza şefi vb.) gibi mağazanın en yetkili kişileri olması perakende sektöründe yönetici konumundaki personel istihdamında daha çok eğitim seviyesi yüksek çalışanlara yönelik bir istihdam politikasının varlığından söz edilebilir. Ayrıca mağazaların sahip oldukları personel sayılarına bakıldığında, mağazaların %90'ının 50'den az sayıda personele sahip oldukları görülmektedir. Bu bakımdan küçük ve orta büyüklükte işletme olarak değerlendirilebilecek bu mağazalar aslında bir bütünün parçaları olmaları nedeniyle bu kategoriye girmezler. Personelin işletmedeki çalışma süresine bakıldığında ise, nerdeyse %50 'sinin (%42,4) 4 yıldan daha az bir süredir bu işletmelerde çalıştıkları ortaya çıkmakta bu da bize perakende sektöründe personel devir hızının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

5.6.2. Faktör Analizleri

Faktör analizinde değişkenler faktör boyutunda ele alınmış ve değişkenler bu şekilde analize tabi tutulmuştur. Değişkenler; Ürüne ilişkin faktörler (maliyet, kalite, yenilik, marka, ürünün önemi), Lojistik faktörler (lojistik performans, esneklik, ilişkiye özel yatırımlar), Örgütsel faktörler (firma büyüklüğü, yerine konulabilirlik, satış personelinin kalitesi, imaj), İlişkisel faktörler (güven, müşteri memnuniyeti, ilişkiyi sürdürme niyeti)'den oluşmaktadır. Faktörlerin değişkenlere yüklenmesinde 0,4'ün üzerindeki değerler esas alınmıştır. Araştırmada birden fazla gözlemlenen değişkenle ölçülen faktörlerin tek boyutluluğunu belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda, kullanılan ölçeklerin tümünde tek boyutluluğun sağlanmış olduğu görülmekte olup bu da ölçeklerin yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Her bir değişkene ilişkin faktör analizlerinin sonucu aşağıda ilgili başlıklar altında verilecektir. Buna göre, faktör analizi sonuçları, (KMO) değeri ve toplam açıklanan varyans tablolarında gösterilmiştir.

A. Ürüne İlişkin Faktörlere Ait Faktör Analizi

Ankette yer alan, ürüne ilişkin faktörlere ait soruların dağılımı şu şekildedir: (Maliyet) 5 soru, (Ürünün Önemi) 4 soru, (Yenilik) 4 soru, (Marka) 4 soru ile ölçülmüştür. Ürüne ilişkin faktörler ölçeğinin alt boyutlarının tespit etmek için bu sorular, toplu halde faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizi sonucunda, bu sorulardan bazıları analiz dışı bırakılarak, diğer sorular beklenildiği gibi 5 faktöre ayrılmıştır. Analizde, maliyet değişkeninin 3., 4. ve 5. sorusu farklı faktörlere yüklenmesi nedeniyle ölçek dışı bırakılmıştır. Diğer değişkenlerde herhangi bir sorunla karşılaşılması nedeniyle soru sayılarında değişim olmamıştır. Analizde kullanılan ölçeklere ait sorular, faktör analizi değerleri, açıklanan toplam varyans ve (KMO) değerleri Tablo 5.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 5.2. Ürüne İlişkin Faktörlere Ait Faktör Analizi

KMO: ,848 Açıklanan Toplam Varyans: %70,501	Ürünün Önemi	Marka	Yenilik	Maliyet
Satın aldığımız ürün firmamız için önemlidir	,796			
Satın aldığımız ürün firma imajımızı güçlendirmektedir	,854			
Satın aldığımız ürünler firmamız için yüksek önceliklidir	,842			
Satın aldığımız ürünler firmamıza müşteri kazandırmaktadır	,893			
Tedarikçi güçlü bir markaya sahiptir		,802		
Marka bilinirliği oldukça yüksektir		,871		
Marka değeri oldukça yüksektir		,782		
Bu marka tüketicilere güven vermektedir		,777		
Bu tedarikçi sık sık yeni ürünler üretir			,827	
Bu tedarikçi işlerin daha iyi yapılması için yeni yollar araştırır			,514	
Bu tedarikçi çalışma yöntemlerinde yenilikçidir			,618	
Bu tedarikçi çoğu kez yeni ürün ve hizmetleri piyasaya rakiplerinden önce sunar			,765	
Tedarikçi, piyasada rekabetçi bir fiyat politikası izlemektedir				,817
Tedarikçi, firmamıza ekstra indirimler uygulamaktadır				,805

Çözüm (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

Rotasyon 7 iterasyonda sonuçlanmıştır.

Analizde örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO değeri 0,848 bulunmuştur. Bu değer

KMO ölçütüne göre “mükemmel” olarak değerlendirilebilir (Sipahi vd., 2008, s. 80). Faktör analizi için açıklanan toplam varyans ise %70,501 olarak gerçekleşmiştir. Diğer bir ifade ile ölçülmek istenen olguyu %70,501 oranında tanımladığı söylenebilir. Analiz sonucunda sorular istenildiği şekilde 5 faktöre yüklenmiştir.

B. Lojistik Faktörlere İlişkin Faktör Analizi

Ankette yer alan, lojistik faktörlere ilişkin soruların dağılımı şu şekildedir: (Lojistik Performans) 9 soru, (İlişkiye Özel Yatırımlar) 3 soru, (Esneklik) 4 soru ile ölçülmüştür. Analizde kullanılan ölçeklere ait sorular, faktör analizi değerleri, açıklanan toplam varyans ve (KMO) değerleri Tablo 5.3.’de gösterilmektedir.

Tablo 5.3. Lojistik Faktörlere İlişkin Faktör Analizi

KMO: ,783	Lojistik Performans	İlişkiye.Özel Yatırımlar	Esneklik
Açıklanan Toplam Varyans: %63,560			
Tedarikçi, vaat ettiği tarihte ürünleri teslim edebilmektedir	0,456		
Tedarikçi, stoklarında yeterli düzeyde ürün bulundurabilmektedir	0,629		
Tedarikçi, ürün siparişlerine hızlı cevap verebilmekte, gerekirse siparişlerimizi hızlandırabilmektedir	0,786		
Tedarikçi, istediğimiz zaman özel taşıma teslimatlarımıza uygun hareket edebilmektedir	0,768		
Tedarikçinin lojistik performansından memnunum	0,740		
Tedarikçi, personeline bizim taleplerimize cevap verebilecek şekilde eğitimler vermiştir		0,880	
Tedarikçi, mağaza dizaynı, tanzim ve teşhir gibi konularda sahip olduğu bilgi birikimini bizimle paylaşır		0,907	
Tedarikçi, mağazamız için gerekli olan raf, stant ve görsel malzemeleri tedarik eder ya da finanse eder		0,765	
Tedarikçi, istediğimiz kadar ürün verebilir			0,727
Tedarikçi, değişken taleplerimizi karşılayabilmek için stok düzeyini kolayca ayarlayabilir			0,842
Tedarikçi, piyasadaki değişime kısa sürede adapte olabilir			0,800
Tedarikçi, acil ürün siparişlerimizi karşılayabilir			0,490

Çözüm (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.
 Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.
 Rotasyon 5 iterasyonda sonuçlanmıştır.

Temel bileşenler yöntemi ve Verimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Yapılan analizde lojistik performans değişkeninin 1., 4., 5. ve 8. sorusu farklı faktörlere yüklenmesi nedeniyle ölçek dışı bırakılmıştır. Çıkarılan sorulardan sonra, anket sorularının bir bütünlük arz ettiği görülmüş ve istenildiği şekilde 3 faktöre yüklenmiştir.

Analizde örneklem büyüklüğünün test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO değeri 0,783 bulunmuştur ve bu değer KMO ölçütüne göre iyi bir değer olarak kabul edilir. Faktör analizi için açıklanan toplam varyans ise %63,560 olarak gerçekleşmiştir yani ölçülmek istenen olguyu %63,560 oranında tanımladığı görülmüştür.

C. Örgütsel Faktörlere İlişkin Faktör Analizi

Ankette yer alan, örgütsel faktörlere ilişkin soruların dağılımı şu şekildedir: (Firma Büyüklüğü) 3 soru, (Yerine Konulabilirlik) 4 soru, (Satış Personelinin Kalitesi) 7 soru ve (İmaj) 5 soru ile ölçülmüştür. Analizde kullanılan ölçeklere ait sorular, faktör analizi değerleri, açıklanan toplam varyans ve (KMO) değerleri Tablo 5.4.'de gösterilmektedir. Temel bileşenler yöntemi ve Equamax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. Yapılan analizde yerine konulabilirlik değişkeninin 3. sorusu farklı faktöre yüklenmesi nedeniyle ölçek dışı bırakılmıştır. Çıkarılan bu sorudan sonra, anket sorularının bir bütünlük arz ettiği görülmüş ve istenildiği şekilde 4 faktöre yüklenmiştir.

Analizde örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO değeri 0,859 bulunmuştur ve bu değer KMO ölçütüne göre mükemmel bir değer olarak kabul edilir. Faktör analizi için açıklanan toplam varyans ise %65,496 olarak gerçekleşmiştir yani bu değişkenlerin ölçülmek istenen olguyu %63,560 oranında tanımladığı görülmüştür.

Tablo 5.4. Örgütsel Faktörlere İlişkin Faktör Analizi

KMO: ,859 Açıklanan Toplam Varyans: %65,496	Satış Personel Kalitesi	İmaj	Firma Büyüklüğü	Yerine Konulma
Tedarikçinin satış personeli prezantabldır	0,718			
Verdiği sözlere sadıktır	0,697			
Piyasada teslimat sorunları çıktığı zaman gerekli tedbirleri almamızı tavsiye eder	0,732			
Ürünlere ilişkin yeterli bilgi birikimi ve deneyime sahiptir	0,679			
İstemediğimiz konularda ısrarcı davranmaz	0,643			
Sorun çözme becerisi yüksektir	0,793			
Bizimle her zaman ilgilidir	0,812			
Tedarikçi müşterilerin zihninde iyi bir izlenime sahiptir		0,518		
Tedarikçi rakiplerinden daha iyi bir imaja sahiptir		0,746		
Tedarikçi sektörde başarısını ispatlamış bir firmadır		0,758		
Piyasadaki birçok perakendeci bu tedarikçinin adaletli olduğunu düşünür		0,703		
Tedarikçi firma modern teknolojik donanıma sahiptir		0,652		
Tedarikçi kendi alanında çok büyük bir şirkettir			0,814	
Tedarikçi kendi ürün grubunun sektördeki en büyük satıcısıdır			0,518	
Tedarikçi piyasada çok büyük bir rol oynamaktadır			0,814	
Bu tedarikçiyle ilişkimizi sonlandırırırsak, önemli gelir kayıplarına uğramayız				0,765
Bu tedarikçinin yerini doldurabilecek alternatif bir tedarikçi kolaylıkla bulabiliriz				0,806
İstediğimiz an başka bir başka tedarikçiyle çalışmaya başlayabiliriz				0,749

Çözüm (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.
Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Equamax.
Rotasyon 11 iterasyonda sonuçlanmıştır.

D. İlişkisel Faktörlere Ait Faktör Analizi

Ankette yer alan, ilişkisel faktörlere ait soruların dağılımı şu şekildedir: (Güven) 5 soru, (Müşteri Memnuniyeti) 4 soru, (İlişkiyi Sürdürme Niyeti) 5 soru ile

ölçülmüştür. Analizde kullanılan ölçeklere ait sorular, faktör analizi değerleri, açıklanan toplam varyans ve (KMO) değerleri Tablo 5.5.'de gösterilmektedir. Sorular temel bileşenler yöntemi ve Verimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizde; güven değişkenininin 4. sorusu, müşteri memnuniyeti değişkenininin 1. sorusu ve ilişkiyi sürdürme niyeti değişkenininin 4. ve 5. sorusu farklı faktörlere yüklendiği için ölçek dışı bırakılmıştır. Çıkarılan bu sorulardan sonra, anket sorularının bir bütünlük arz ettiği görülmüş ve değişkenler istenildiği şekilde 3 faktöre yüklenmiştir.

Analizde örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve KMO değeri 0,943 bulunmuştur. Bu değer KMO ölçütüne göre mükemmel bir değer olarak kabul edilir. Faktör analizi için açıklanan toplam varyans ise %80,229 olarak gerçekleşmiştir yani ölçülmek istenen olguyu %63,560 oranında tanımladığı görülmüştür.

Tablo 5.5. İlişkisel Faktörlere Ait Faktör Analizi

KMO: ,943 Açıklanan Toplam Varyans: %80, 229	Güven	Tatmin	İlişkiyi Sürdürme Niyeti
Tedarikçi, firmamıza verdiği sözü tutar	0,710		
Tedarikçinin bize verdiği bilgiye inanırız	0,805		
Tedarikçi, işimizde başarılı olmamız için bizimle gerçekten ilgilidir	0,596		
Bu tedarikçiye güvenilir	0,727		
Bu tedarikçinin verdiği hizmetlerden memnunum		0,548	
Bu tedarikçi beklentilerimin de üzerinde bir hizmet sunmuştur		0,742	
Aynı konuda başka bir tedarikçinin firmamızı bu kadar memnun edebileceğini sanmıyorum		0,847	
Bu tedarikçiyle ilişkilerin uzun yıllar süreceğini umuyoruz			0,855
Bu tedarikçiyle sahip olduğumuz ilişkinin hep canlı kalmasını istiyoruz			0,600
Tedarikçiyle ilişkilerimizin uzun süre devam edeceğinden eminiz			0,652

Çözüm (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.
Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.
Rotasyon 7 iterasyonda sonuçlanmıştır.

5.6.3. Güvenirlilik Analizleri

Sosyal bilimlerde yapı geçerliliğini test etmek için yapılan faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenirliliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir (Sipahi vd., 2008: 89).

Güvenirlilik bir kavramın, özelliğın ya da nesnenin aynı yöntemi kullanmak suretiyle bağımsız fakat karşılaştırılabilir ölçümlerinin benzerliğı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir değışken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır. Tablo 7.6.'da, ilgili değışkenler ve güvenirlilik katsayıları görülmektedir.

Tablo 5.6. Güvenirlilik Analizleri Sonuçları

Değışkenler	Soru Sayısı	Alfa katsayısı
Ürünün Önemi	4	,899
Marka	4	,846
Yenilik	4	,801
Maliyet	2	,669
Lojistik Performans	5	,763
İlişkiye Özel Yatırımlar	3	,825
Esneklik	4	,770
Satış Personelinin Kalitesi	7	,888
İmaj	5	,819
Firma Büyüklüğü	3	,747
Yerine Konulabilirlik	3	,689
Güven	4	,888
Tatmin	3	,885
İlişkiyi Sürdürme Niyeti	3	,864

Değışkenler arası ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ortaya konmadan önce, faktör analizine göre gruplanan sorular, ilgili değışkenleri oluşturacak biçimde birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenirlilikleri analiz edilerek, güvenirliliğı

gösteren Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik değerini göstermektedir. 0 ile 1 arasında değişen alfa katsayısının 1'e yakın oluşu ölçeğin o ölçüde güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir.

Yerine konulabilirlik ölçeğinde olumsuz (revers) soru kullanılması güvenilirliğinin diğer ölçeklere nispeten daha düşük çıkmasına neden olmuştur. Bununla birlikte literatürde Bogazzi ve Yi (1998) tarafından dikkate alınması istenilen en küçük alfa değeri 0,6 olarak belirtilmiş ve ayrıca Sipahi vd. (2008: 89) tarafından da soru sayısı az olduğunda istenilen alfa değerinin 0,6 ve üzeri olarak kabul edilebileceği ifade edilmiştir. Bu nedenle, maliyet değişkeninin (0,669) ve yerine konulabilirlik değişkeninin (0,689) olan alfa değerleri olağan karşılanabilir. Diğer bütün değişkenlere ait alfa değerleri Nunnally (1978) tarafından belirtilen ve genel kabul gören değer aralığında çıkmıştır. Sonuç olarak, değişkenlere ait alfa güvenilirlik katsayılarının, uluslar arası kaynaklarda belirtilen ve genel kabul gören değerler arasında çıktığını söyleyebiliriz.

5.6.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi ikili ve çoklu ilişkilerin önemini ve yönünü ortaya koymaya yardımcı olan bir yöntemdir. İkili korelasyon iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemliliğini araştırır (Özdamar, 2001: 388).

Araştırmada, Pearson korelasyon analizinden elde etmiş olduğumuz veriler iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılmıştır. Pearson katsayısı (r) harfiyle sembolize edilmekte olup, r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. Genellikle eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında "güçlü ilişki" olduğu kabul edilmektedir. Eğer $0.40 < r < 0.70$ ise, "orta derecede ilişki", $0.20 < r < 0.40$ ise "zayıf bir ilişki" olduğu söylenir. $r < 0.20$ ise "ihmal edilecek ilişki" olarak nitelendirilmektedir.

X ve Y gibi iki değişken arasındaki basit doğrusal korelasyon katsayısını şu şekilde tanımlayabiliriz (Sipahi vd., 2008: 144):

$r > 0$ ise x artarken y de artar.

$r = 1$ ise x ile y arasında tam ve pozitif bir ilişki vardır.

$r < 0$ ise x artarken y azalır.

$r = -1$ ise x ile y arasında tam ve negatif bir ilişki vardır.

$r = 0$ ise x ile y arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

Tablo 7.7.'de araştırma konusuna ait değişkenlerin Pearson Korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Analizden elde edilen verilerden, *bağımsız değişkenler* (Ürünün Önemi, Yenilik, Marka, Maliyet, İlişkiye Özel Yatırımlar, Lojistik Performans, Esneklik, Firma Büyüklüğü, Yerine Konulabilirlik, Satış Personelinin Kalitesi, İmaj) ile *bağımlı değişkenler* (Güven, Müşteri Memnuniyeti, İlişkiyi Sürdürme Niyeti) arasındaki birebir ilişkiler şu şekilde çıkmıştır;

1. **Tedarikçiye Güven** bağımlı değişkeni; İlişkiye Özel Yatırımlar (**İLÖZYT**) ve Satış Personelinin Kalitesi (**STPRKLT**) değişkenleri ile ($p < 0,01$) seviyesinde birebir ve güçlü bir ilişkiye sahiptir. Ürünün önemi (**ÜRÖN**), Yenilik (**YNK**), Firma Büyüklüğü (**FİRBY**), İmaj (**İMAJ**) değişkenleri ile ($p < 0,01$) seviyesinde birebir ve orta düzeyde bir ilişkiye sahiptir. Lojistik Performans (**LOJPR**), Maliyet (**MLYT**), Esneklik (**ESNK**) değişkenleri ile ($p < 0,01$) seviyesinde birebir ve zayıf bir ilişkiye sahiptir. Marka (**MRK**) değişkeniyle ($p < 0,05$) seviyesinde yok sayılabilecek negatif bir ilişkiye sahiptir.
2. **Müşteri Memnuniyeti** bağımlı değişkeni; İlişkiye Özel Yatırımlar (**İLÖZYT**), Satış Personelinin Kalitesi (**STPRKLT**), İmaj (**İMAJ**) ve Güven (**Güven**) değişkenleri ile ($p < 0,01$) anlamlılık seviyesinde birebir ve orta düzeyde bir ilişkiye sahiptir. Ürünün önemi (**ÜRÖN**), Yenilik (**YNK**), Marka (**MRK**) değişkeni ile ($p < 0,05$) ayrıca Esneklik (**ESNK**) ve Firma Büyüklüğü (**FİRBY**) değişkenleri ile de ($p < 0,01$) anlamlılık seviyesinde birebir ve zayıf bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca, Maliyet (**MLYT**), Lojistik

Performans (**LOJPR**) değişkenleriyle ($p<0.05$) anlamlılık seviyesinde yok sayılabilecek bir ilişkiye sahiptir.

- 3. İlişkiyi Sürdürme Niyeti** bağımlı değişkeni; İlişkiye Özel Yatırımlar (**İLÖZYT**) ve Güven (**Güven**) değişkenleri ile ($p<0,01$) anlamlılık seviyesinde birebir ve güçlü bir ilişkiye sahiptir. Müşteri Memnuniyeti (**MÜM**), İmaj (**İMAJ**), Satış Personelinin Kalitesi (**STPRKLT**), Ürünün önemi (**ÜRÖN**), Yenilik (**YNK**), Esneklik (**ESNK**) ve Firma Büyüklüğü (**FİRBY**) değişkenleri ile ($p<0,01$) anlamlılık seviyesinde birebir ve orta düzeyde bir ilişkiye sahiptir. Maliyet (**MLYT**), Marka (**MRK**) ve Lojistik Performans (**LOJPR**) değişkenleri ile ($p<0,01$) anlamlılık seviyesinde birebir ve zayıf bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca Yerine Konulabilirlik (**YRKON**) değişkeniyle ($p<0.05$) seviyesinde yok sayılabilecek negatif bir ilişkiye sahiptir.

Korelasyon analizi sonuçlarında dikkati çeken en önemli noktalardan biri de; araştırmamıza konu olan modelin bağımsız değişkenlerinden biri olan İlişkiye Özel Yatırımlar(**İLÖZYT**) değişkeninin, araştırmamızdaki bağımlı değişkenler olan İlişkiyi Sürdürme Niyeti (**İLSRNİY**), Güven (**Güven**) ve Müşteri Memnuniyeti (**MÜM**) değişkenlerinin her biri ile ($p<0,01$) anlamlılık seviyesinde birebir ve güçlü bir ilişkiye sahip olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, modeldeki bağımlı değişkenler olan tedarikçiyeye güveni, müşteri memnuniyetini ve ilişkiyi sürdürme niyetini anlamlı bir seviyede ve güçlü bir şekilde etkileyen en önemli faktör olarak ilişkiye özel yatırımlar dikkat çekmektedir.

Diğer taraftan modeldeki bağımsız değişkenlerin kendi aralarında güçlü bir korelasyon ilişkisine sahip olmamaları modelin analizine devam edilebilecek düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 7.7.'den görülebileceği gibi, tablodaki en yüksek korelasyona sahip iki değişken ilişkiyi özel yatırımlar ve güven değişkenleridir(,802).

Tablo 5.7. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ORT	STD.S		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3,3642	,89244	1. MLYT	1													
3,5364	,80021	2. ÜRÖN	,251(**)	1												
3,5679	,72969	3. YNK	,425(**)	,532(**)	1											
4,4123	,57169	4. MRK	,025	,274(**)	,385(**)	1										
3,5055	,81908	5. İLÖZYT	,263(**)	,418(**)	,383(**)	,093	1									
4,0570	,56113	6. LOJPR	-,111	,193(*)	,204(*)	,345(**)	,214(**)	1								
4,0662	,56694	7. ESNK	,108	,247(**)	,451(**)	,459(**)	,238(**)	,523(**)	1							
3,9691	,59672	8. FİRBY	,253(**)	,514(**)	,420(**)	,391(**)	,360(**)	,250(**)	,344(**)	1						
3,1678	,71892	9. YRKON	,211(**)	-,170(*)	-,076	-,295(**)	,025	-,070	-,078	-,205(*)	1					
3,3406	,79981	10. STPRKLT	,283(**)	,579(**)	,396(**)	,097	,688(**)	,246(**)	,250(**)	,302(**)	,078	1				
3,7020	,63227	11. İMAJ	,352(**)	,619(**)	,542(**)	,459(**)	,534(**)	,143	,353(**)	,529(**)	-,101	,582(**)	1			
3,5546	,72795	12. GÜVEN	,327(**)	,514(**)	,523(**)	,199(*)	,806(**)	,238(**)	,318(**)	,402(**)	,024	,792(**)	,639(**)	1		
3,2826	,36464	13. MÜM	,187(*)	,353(**)	,310(**)	,224(**)	,587(**)	,186(*)	,261(**)	,340(**)	-,159	,449(**)	,406(**)	,594(**)	1	
3,6468	,73860	14. İLSRNİY	,311(**)	,566(**)	,529(**)	,320(**)	,735(**)	,329(**)	,422(**)	,536(**)	-,167(*)	,648(**)	,642(**)	,794(**)	,596(**)	1

* Korelasyon, $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı.

** Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı.

ÜRÖN: Ürünün Önemi; **YNK:** Yenilik; **MRK:** Marka; **MLYT:** Maliyet; **İLÖZYT:** İlişkiye Özel Yatırımlar; **LOJPR:** Lojistik Performans;

ESNK: Esneklik; **FİRBY:** Firma Büyüklüğü; **YRKON:** Yerine Konulabilirlik; **STPRKLT:** Satış Personelinin Kalitesi; **İMAJ:** İmaj;

GÜVEN: Güven; **MÜM:** Müşteri Memnuniyeti; **İLSRNİY:** İlişkiyi Sürdürme Niyeti

5.6.5. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini içeren istatistiksel analiz metodudur. Bağımlı değişkenin bir, bağımsız değişkenin bir olması durumunda, bu regresyon yöntemine basit regresyon analizi denilmektedir. Bağımlı değişken sayısı bir ve bağımsız değişken sayısının birden fazla olması durumunda, bu tür regresyon analiz yöntemine çoklu regresyon analizi denilmektedir.

Bu araştırmada, perakendeci tedarikçi ilişkilerinde ortaya çıkan; ürüne ilişkin, lojistik ve örgütsel faktörlerin ve alt boyutlarının tedarikçiye duyulan güven ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri ve nihai olarak bu değişkenlerin tedarikçiyle ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Araştırmanın modeline ait regresyon analizlerinde; öncelikle bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisi, ikinci olarak ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi, üçüncü olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine etkisi ve son olarak da ara değişkenler ile bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişken üzerine etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir. Burada yapılacak ilk iki regresyon analizi; örgütsel, ürüne ilişkin ve lojistik faktörler ve alt bileşenlerinin tedarikçiye olan güven ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini ve güven ve müşteri memnuniyeti değişkenlerinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Sonraki analizler ise, ilk iki analizden elde edilen bulgular da tekrar kullanılarak 3. ve 4. regresyon analizlerinin de yapılmasıyla birlikte kurulan teorik modelin geçerliliğinin test edilmesi yani müşteri memnuniyeti ve güven değişkenlerinin ara değişken özelliği gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Modeldeki bağımlı, ara ve bağımsız değişkenler şu şekilde sıralanmıştır.

Bağımsız değişkenler; Maliyet (X1), Ürünün önemi (X2), Yenilik (X3), Marka (X4), İlişkiye Özel Yatırımlar (X5), Lojistik performans (X6), Esneklik (X7), Firma büyüklüğü (X8), Yerine Konulabilirlik (X9), Satış personelinin kalitesi (X10), İmaj (X11).

Ara değişkenler; Tedarikçiye güven (X12, Y1) ve Müşteri memnuniyeti (X13, Y2).

Bağımlı değişken; İlişkiyi sürdürme niyeti (Y3)

Regresyon analizinde izlenilecek basamakları şu şekilde ifade edebiliriz:

1. **Aşama:** Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon analizi yapmak.
2. **Aşama:** Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon analizi yapmak.
3. **Aşama:** Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon analizi yapmak.
4. **Aşama:** Son olarak ara değişkenleri de bağımsız değişkenlere eklemek ve hem bağımsız hem de ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini araştıran bir regresyon analizi yapmak.

1. Aşama

$$\begin{array}{l}
 (X1) \\
 (X2) \\
 (X3) \\
 (X4) \\
 (X5) \\
 (X6) \\
 (X7) \\
 (X8) \\
 (X9) \\
 (X10) \\
 (X11)
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{l} (X1) \\ (X2) \\ (X3) \\ (X4) \\ (X5) \\ (X6) \\ (X7) \\ (X8) \\ (X9) \\ (X10) \\ (X11) \end{array}} \right\} (Y1, X12)
 \qquad
 \begin{array}{l}
 (X1) \\
 (X2) \\
 (X3) \\
 (X4) \\
 (X5) \\
 (X6) \\
 (X7) \\
 (X8) \\
 (X9) \\
 (X10) \\
 (X11)
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{l} (X1) \\ (X2) \\ (X3) \\ (X4) \\ (X5) \\ (X6) \\ (X7) \\ (X8) \\ (X9) \\ (X10) \\ (X11) \end{array}} \right\} (Y2, X13)$$

2. Aşama

$$\begin{array}{l}
 (X12) \\
 (X13)
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{l} (X12) \\ (X13) \end{array}} \right\} (Y3)$$

3. Aşama

$$\left. \begin{array}{l} (X1) \\ (X2) \\ (X3) \\ (X4) \\ (X5) \\ (X6) \\ (X7) \\ (X8) \\ (X9) \\ (X10) \\ (X11) \end{array} \right\} (Y3, X14)$$

4. Aşama

$$\left. \begin{array}{l} (X1) \\ (X2) \\ (X3) \\ (X4) \\ (X5) \\ (X6) \\ (X7) \\ (X8) \\ (X9) \\ (X10) \\ (X11) \\ (X12) \\ (X13) \end{array} \right\} (Y3)$$

Regresyon analizlerine geçmeden önce, açıklanan regresyon tablolarındaki Beta, F Değeri, R Kare, Düzeltilmiş R kare, Tahmini Standart Hata ve Durbin-Watson değerlerinin ne ifade ettiği ve olması istenilen düzeyin ne olduğu kısaca açıklanacaktır.

Beta Katsayısı (β): Regresyon analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayısı, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkene ne kadar etki ettiğini göstermektedir. Bağımsız değişkenlerdeki her bir birimlik değişme regresyon katsayısı kadar bağımlı değişkene etki etmektedir (Altun, 2007). Beta katsayısının işareti söz konusu bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü de göstermektedir. Negatif işaretli bir β katsayısı, sözkonusu değişkenle bağımlı değişken arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın regresyon analizlerine ilişkin açıklanan tablolarda yer alan bilgiler sırasıyla değişkenin adı, değişkene ait β katsayısı (regresyon katsayıları), β değerine ait standart hata, standardize edilmiş regresyon katsayısı Beta değeri, beta değerine ilişkin t değeri ve buna bağlı olarak oluşan her değişkene ait anlamlılık seviyesi yer almaktadır. Beta değerine karşılık gelen t değeri ve buna tekabül eden anlamlılık seviyesi seviyesinin 0.05'ten küçük olması ($p < 0,05$ ve $p < 0,01$) durumunda söz konusu değişkenin modelin açıklayıcılığına önemli (istatistiki açıdan anlamlı) bir katkı sağladığını göstermektedir.

F Değeri: Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmaktadır. ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup olmadığının kararında yardımcı olmaktadır (Altun, 2007). F testinin sonucunun anlamlı olması (yani 0.05'ten küçük olması) söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı yorumu yapılmaktadır.

R Kare: Çoklu korelasyon katsayısı olarak ifade edilen R değeri, bir bağımlı değişkendeki değişim ile eşzamanlı (aynı anda) olarak ele alınan birden fazla bağımsız değişkendeki değişim arasındaki ilişkinin derecesini göstermektedir (Şahinler, 2000). Daha basit bir ifade ile bağımlı değişken ile birlikte ele alınan bir grup bağımsız değişkendeki değişimin ilişkisinin (korelasyonunun) bir göstergesidir.

Düzeltilmiş R Kare: Benzer şekilde R^2 değeri de birlikte ele alınan bir grup bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını (%) açıkladığının bir ölçüsüdür (Şahinler, 2000). Regresyon modeline ilave edilen her yeni bağımsız değişken, açıklayıcılığı olsun veya olmasın, R^2 değerinin büyümesine neden olmaktadır. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için R^2 değerinin değişken sayısına göre yeniden düzenlemesini zorunlu kılmaktadır. Bu yeniden düzenleme neticesinde bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkende meydana getirdiği tesadüfi değişimin etkisi ortadan kaldırılmaktadır. Bu düzenleme neticesinde ortaya çıkan R^2 değerine uyarlanmış R^2 değeri denmektedir ve olması istenilen R^2 değeri üzerinden hesaplanan düzeltilmiş R^2 değerinin çok fazla sapma göstermemesidir.

Durbin- Watson Değeri: Durbin-Watson istatistiği veride otokorelasyon problemi olup olmadığı test edilir. Otokorelasyonla, aynı değişkenin birbirini takip eden değerleri arasında ilişkinin derecesi araştırılmaktadır ve bu istatistiğin (1,5 ile 2,5) arasında olması istenilmektedir (Koç, 2004).

Bu araştırma içerisinde aşamalı olarak yapılan regresyon analizlerinin her biri için açıklanan sonuç tablolarındaki tüm istatistiki değerler yukarıda ifade edilen özellikleri ve istenilen seviyeleri karşılamıştır ve bu istatistiklerin her biri tablolarda gösterilmiştir.

A. Bağımsız Değişkenlerin Ara Değişkenler Üzerindeki ve Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisi

Tablo 5.8. Tedarikçiye Güven Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı		Standardize Edilmiş Beta	t	p
(Sabit)	-,078	,346		-,226	,822
H1 : Maliyet	,003	,038	,004	,091	,928
H2 : Ürünün Önemi	-,062	,053	-,068	-1,175	,242
H3 : Yenilik	,155	,055	,155	2,842	,005(**)
H4 : Marka	,020	,067	,015	,293	,770
H9 : İlişkiye Özel Yatırımlar	,379	,050	,426	7,587	,000(**)
H10: Lojistik Performans	-,004	,064	-,003	-,059	,953
H11: Esneklik	,011	,066	,009	,167	,868
H15: Firma Büyüklüğü	,038	,062	,031	,622	,535
H16: Yerine Konulabilirlik	,004	,043	,004	,088	,930
H17: Satış Personelinin Kalitesi	,364	,058	,400	6,309	,000(**)
H18: İmaj	,125	,074	,109	1,694	,092
F Değeri	49,064				,000
R Kare	,795				
Düzeltilmiş R kare	,779				
Tahmini Standart Hata	,342				
Durbin- Watson	2,149				

Bağımlı ara değişken: **Tedarikçiye Güven**

* Korelasyon, $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı.

** Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı.

Tablo 5.8.'de görüldüğü gibi modelin ara değişkeni olan güven, bağımlı değişken olarak alınarak modelin bağımsız değişkenleri ile regresyon analizine sokulmuştur. Analizler neticesinde elde değerler; F Değeri=(49,064), R Kare=(,795), Düzeltilmiş R Kare=(0,779), Tahmini Standart Hata=(0,342), Durbin Watson=(2,149) ve $p < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda tedarikçiye güven ile satış personelinin kalitesi, ilişkiye özel yatırımlar ve yenilik $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Tedarikçinin satış personelinin kalitesi, ilişkiye özel yatırımları ve yenilik yapabilme yeteneği perakendecinin tedarikçiye güvenini pozitif yönde artırmaktadır. Pozitif yönde etkiye sahip değişkenler arasında karşılaştırma yapıldığında, ilişkiye özel yatırımların $p < 0,01$ anlam düzeyinde ve 0,426 gibi yüksek bir beta değeri ile tedarikçinin sağladığı güveni etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak, açıklanan regresyon analizi

sonuçları gereğince; (H3, H9, H17) hipotezleri kabul edilecek, (H1, H2, H4, H10, H11, H15, H16, H18) hipotezleri ise reddedilecektir.

Tablo 5.9. Müşteri Memnuniyeti Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı		Standardize Edilmiş Beta	t	p
(Sabit)	2,092	,295		7,086	,000
H5 : Maliyet	,024	,033	,058	,722	,472
H6 : Ürünün Önemi	,016	,045	,035	,354	,724
H7 :Yenilik	-,017	,047	-,035	-,371	,712
H8 : Marka	,066	,057	,103	1,155	,250
H12: İlişkiye Özel Yatırımlar	,224	,043	,503	5,249	,000(**)
H13: Lojistik Performans	-,017	,054	-,026	-,316	,753
H14: Esneklik	,048	,057	,075	,849	,397
H19: Firma Büyüklüğü	,031	,053	,050	,583	,561
H20: Yerine Konulabilirlik	-,074	,037	-,147	-2,002	,047(**)
H21: Satış Personelinin Kalitesi	,036	,049	,079	,736	,463
H22: İmaj	-,025	,063	-,044	-,397	,692
F Değeri	8,577				,000
R Kare	,404				
Düzeltilmiş R kare	,357				
Tahmini Standart Hata	,292				
Durbin- Watson	2,030				

Bağımlı ara değişken: **Tedarikçiden Duyulan Müşteri Memnuniyeti**

* Korelasyon, $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı.

** Korelasyon, $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı.

Tablo 5.9.'da görüldüğü gibi modelin ara değişkeni olan müşteri memnuniyeti bağımlı değişken olarak alınarak, modelin bağımsız değişkenleri ile regresyon analizine sokulmuştur. Analizler neticesinde elde değerler; F Değeri=(8,577), R Kare=(,404), $p < 0.01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyeti; ilişkiye özel yatırımlar ile $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönde anlamlı, yerine konulabilirlik ile de $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde negatif yönde anlamlı bulunmuştur. Tedarikçi tarafından yapılan ilişkiye özel yatırımlar tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyetini pozitif yönde artırırken, perakendecinin sahip olduğu alternatif tedarikçiler olarak da ifade edebileceğimiz yerine konulabilirlik, tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyetini negatif yönde yani olumsuz olarak etkilemektedir. Perakendecilerin alternatif tedarikçilerle çalışma fırsatına sahip olmaları, mevcut

tedarikçilerden beklentilerinde bir artış meydana getirerek müşteri memnuniyetinde negatif bir etkiye sahip olmaktadır. İlişkiye özel yatırımlar değişkenin sahip olduğu beta değerine bakıldığında (**,503**) gibi son derece yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu da bize perakendeci açısından yapılan ilişkiye özel yatırımların oldukça önemli olarak görüldüğünü yani yapılan ilişkiye özel yatırımların müşteri memnuniyetini önemli düzeyde etkilediğini göstermektedir. Sonuç olarak; açıklanan regresyon analizi sonuçları gereğince; (**H12, H20**) hipotezleri kabul edilecek, (**H5, H6, H7, H8, H13, H14, H19, H21, H22**) hipotezleri ise reddedilecektir.

Tablo 5.10. Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı		Standardize Edilmiş Beta	t	p
(Sabit)	-,080	,324		-,246	,806
H23: Güven	,689	,061	,679	11,291	,000(**)
H24: Müşteri Memnuniyeti	,389	,122	,192	3,189	,002(**)
F Değeri	139,562				,000
R Kare	,653				
Düzeltilmiş R kare	,649				
Tahmini Standart Hata	,437				
Durbin- Watson	1,951				

Bağımlı değişken: **İlişkiyi Sürdürme Niyeti**

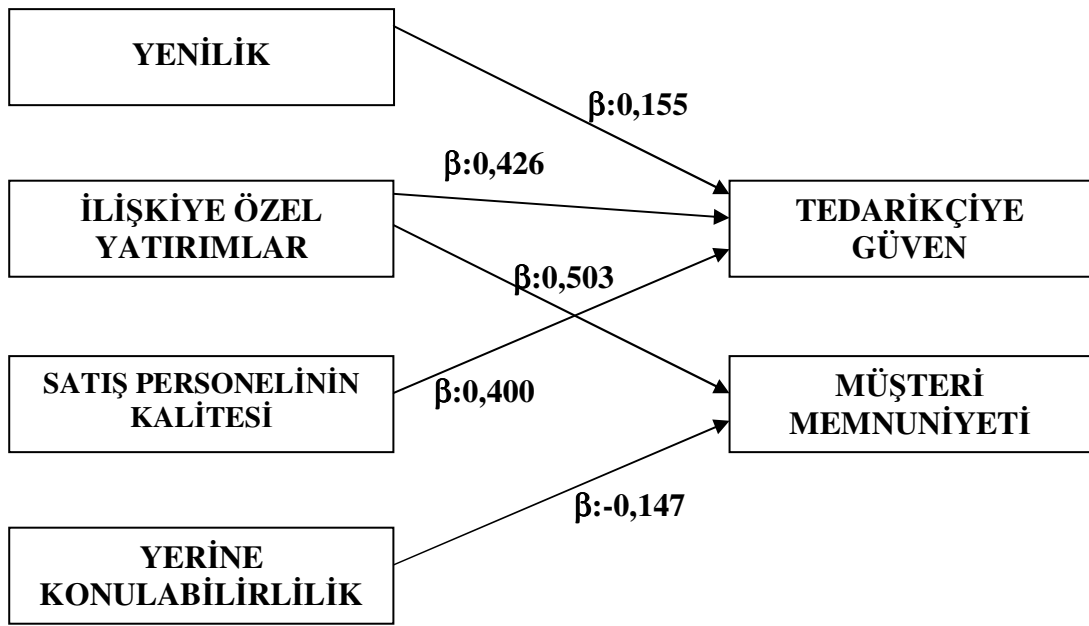
* Korelasyon, $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı.

** Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı.

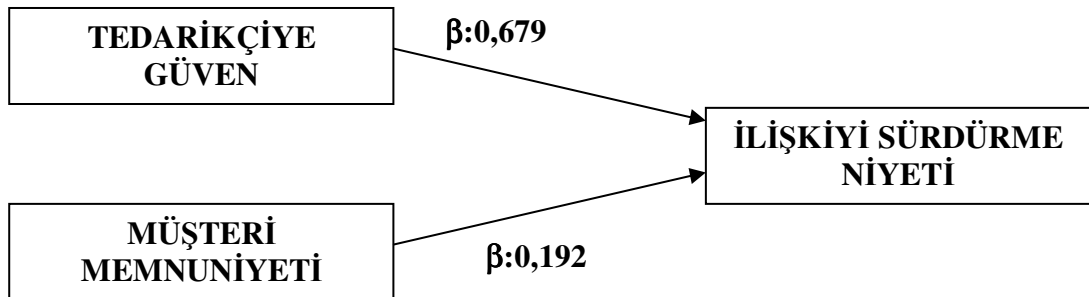
Tablo 5.10.'da görüldüğü gibi ilişkiyi sürdürme niyeti bağımlı değişkeni ile ara değişkenler, güven ve müşteri memnuniyeti regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizler neticesinde elde değerler; F Değeri=(139,562), R Kare=(,653), $p < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda, tedarikçi ile ilişkiyi sürdürme niyeti ile güven ve müşteri memnuniyeti değişkenleri arasında $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu da bize (**H23, H24**) hipotezlerinin anlamlı kurulduğunu göstermektedir. Pozitif katkıya sahip bu iki ara değişken üzerinde karşılaştırılma yapıldığında, tedarikçiye duyulan güvenin $p < 0,01$ anlam düzeyinde ve (**,679**) beta değeri ile perakendeci açısından çok önemli görüldüğü ve tedarikçiye duyulan güvenin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde

çok önemli bir katkıya sahip olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, (H23, H24) hipotezleri açıklanan regresyon analizi sonuçları gereğince kabul edilecek ve ayrıca bu iki değişkenin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde sahip oldukları pozitif etki, bu iki değişkenin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde ara değişken özelliği gösterdikleri yönünde bir işlettir. İleride bu iki değişkenin ara değişken özellikleri ayrıntılı olarak incelenecektir.

Bulguların şematik gösterimi,



Şekil 5.1. Bağımsız Değişkenlerin Ara Değişkenler Üzerindeki Etkisine Yönelik Araştırma Bulguları



Şekil 5.2. Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisine Yönelik Araştırma Bulguları

Tablo 5.11. Araştırma Hipotezlerinin Sonuç Listesi

HİPOTEZLER	RED KABUL
H1 : Ürünün maliyeti ile tedarikçiye güven arasında bir ilişki vardır.	RED
H2 : Ürünün önemi ile tedarikçiye güven arasında bir ilişki vardır.	RED
H3 : Tedarikçinin yenilik yapabilme yeteneği ile tedarikçiye güven arasında ilişki vardır.	KABUL
H4 : Tedarikçinin markası ile tedarikçiye güven arasında bir ilişki vardır.	RED
H5 : Ürünün maliyeti ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.	RED
H6 : Ürünün önemi ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.	RED
H7 : Tedarikçinin yenilik yapabilme yeteneği ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	RED
H8 : Tedarikçinin markası ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.	RED
H9 : İlişkiye özel yatırımlar ile güven arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H10 : Tedarikçinin lojistik performansı ile güven arasında bir ilişki vardır.	RED
H11 : Tedarikçinin esnekliği ile güven arasında bir ilişki vardır.	RED
H12 : İlişkiye özel yatırımlar ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H13 : Tedarikçinin lojistik performansı ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.	RED
H14 : Tedarikçinin esnekliği ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.	RED
H15 : Tedarikçinin firma büyüklüğü ile güven arasında bir ilişki vardır.	RED
H16 : Tedarikçinin yerine konulabilirliği ile güven arasında bir ilişki vardır.	RED
H17 : Tedarikçinin satış personelinin kalitesi ile güven arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H18 : Tedarikçinin imajı ile güven arasında bir ilişki vardır.	RED
H19 : Tedarikçinin firma büyüklüğü ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.	RED
H20 : Tedarikçinin yerine konulabilirliği ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	KABUL
H21 : Tedarikçinin satış personelinin kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki vardır.	RED
H22 : Tedarikçinin imajı ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır	RED
H23 : Tedarikçiye duyulan güven ile ilişkiyi sürdürme niyeti arasında bir ilişki vardır.	KABUL
H24 : Müşteri memnuniyeti ile ilişkiyi sürdürme niyeti arasında bir ilişki vardır.	KABUL

B. Güven ve Müşteri Memnuniyeti Değişkenlerinin Ara Değişken Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Daha önceki iki aşamada bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki ve ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenerek kurulan hipotezlerin geçerliliği test edilmişti. 3. aşamadan itibaren oluşturulan teorik modelin geçerliliğini test etmek için, modeldeki tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyeti değişkenlerinin ilişkiyi sürdürme niyeti için ara değişken özelliği gösterip göstermediği incelenecektir.

Demircan (2003, s. 84)'a göre, ara değişken içeren bir model üç temel ilişkiye sahip olmalıdır.

- Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler
- Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler
- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.

Ayrıca bir değişkenin varlığından söz edebilmek için, şu koşulları sağlaması gerekmektedir;

- Bağımsız değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır.
- Ara değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişken de bağımsız değişken olarak ele alındığında azalmalı veya ortadan kalkmalıdır.

Eğer ara değişkenler de bağımsız değişken olarak ele alındığında, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde önceden var olan etkisi tamamen ortadan kalkıyorsa, böyle bir durumda tam ara değişkenden bahsedilir. Eğer, bağımsız

değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri ortadan kalkmıyor ama azalıyorsa bu durumda da kısmi ara değişken etkisinden bahsedilebilir.

Demircan (2003, s. 85)'a göre, sosyal bilimlerde tam ara değişken etkisinin ortaya çıkması oldukça zordur. Bu durumda, kısmi ara değişkenin varlığının ortaya çıkarılması da oldukça önemlidir.

Bir araştırma modelindeki ara değişken özelliklerinin ortaya konulabilmesi için çoklu regresyon analizlerinin yapılması gerekmektedir. Yapılması gereken çoklu regresyon analizi şu basamaklar halinde gerçekleştirilir.

1. **Aşama:** Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon analizi yapmak.
2. **Aşama:** Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon analizi yapmak.
3. **Aşama:** Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon analizi yapmak.
4. **Aşama:** Son olarak ara değişkenleri de bağımsız değişkenlere eklemek ve hem bağımsız hem de ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini araştıran bir regresyon analizi yapmak.

Bu aşamalar gerçekleştirildikten sonra, 3. aşamada ortaya çıkan etkiler 4. aşamada ortadan kalkıyor ya da azalıyorsa kısmi ya da tam ara değişken etkisinden söz edilebilir. Diğer ifadeyle, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişkenler de modele bağımsız değişken olarak eklendiğinde azalıyor ya da ortadan kalkıyorsa, bu modelde kısmi ya da tam ara değişken özelliğinden söz edilebilir. Aksi durumda, modelde incelenen kısmi ya da tam ara değişken özelliğinden söz edilemez.

1. Aşama: Bağımsız Değişkenlerin Ara Değişken Üzerindeki Etkilerini Araştırmaya Yönelik Regresyon Modelleri

Bu aşamada, bağımsız değişkenlerin ara değişken üzerindeki etkileri incelenerek, elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan ilgili hipotezler değerlendirilecektir.

Tablo 5.12. Tedarikçiye Güven Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler (Model: 1)

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı		Standardize Edilmiş Beta	t	p
(Sabit)	-,078	,346		-,226	,822
H25 : Maliyet	,003	,038	,004	,091	,928
H26 : Ürünün Önemi	-,062	,053	-,068	-1,175	,242
H27 : Yenilik	,155	,055	,155	2,842	,005(**)
H28 : Marka	,020	,067	,015	,293	,770
H33 : İlişkiye Özel Yatırımlar	,379	,050	,426	7,587	,000(**)
H34 : Lojistik Performans	-,004	,064	-,003	-,059	,953
H35 : Esneklik	,011	,066	,009	,167	,868
H39 : Firma Büyüklüğü	,038	,062	,031	,622	,535
H40 : Yerine Konulabilirlik	,004	,043	,004	,088	,930
H41 : Satış Personelinin Kalitesi	,364	,058	,400	6,309	,000(**)
H42 : İmaj	,125	,074	,109	1,694	,092
F Değeri	49,064				,000
R Kare	,795				
Düzeltilmiş R kare	,779				
Tahmini Standart Hata	,342				
Durbin- Watson	2,149				

Bağımlı ara değişken: **Tedarikçiye Güven**

* Korelasyon, $p < 0,05$ seviyesinde anlamlı.

** Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı.

Analizlerin birinci aşamasına yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda tedarikçiye güven ile ilgili model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 5.12.'de görüldüğü gibi modelin ara değişkeni olan güven bağımlı değişken olarak alınarak, modelin bağımsız değişkenleri ile regresyon analizine sokulmuştur. Analizler neticesinde elde değerler; F Değeri=(49,064), R Kare=(,795), $p < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda tedarikçiye güven ile satış personelinin kalitesi, ilişkiye özel yatırımlar ve yenilik $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Tedarikçinin satış personelinin kalitesi, ilişkiye özel yatırımları ve yenilik yapabilme yeteneği

perakendecinin tedarikçiye güvenini pozitif yönde artırmaktadır. Pozitif yönde etkiye sahip değişkenler arasında karşılaştırma yapıldığında, ilişkiye özel yatırımların $p < 0,01$ anlam düzeyinde ve 0,426 gibi yüksek bir beta değeri ile tedarikçinin sağladığı güvenin en güçlü tahmin edicisi olduğu görülmektedir. Satış personelinin kalitesi de ($\beta:0,400$) gibi oldukça yüksek bir beta değeri ile tedarikçiye güven üzerinde neredeyse ilişkiye özel yatırımlar kadar etkilidir.

Bu bulgulara göre; ürünün maliyeti, önemi, markası, lojistik performans, esneklik, firma büyüklüğü, yerine konulabilirlik ve imaj değişkenlerinin tedarikçiye güven üzerinde istatistiksel etkiye sahip olamamasından dolayı, tedarikçiye güvenin bu değişkenler ile ilişkiyi sürdürme niyeti arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olması beklenemez. Bu durumda, **(H25, H26, H28, H34, H35, H39, H40, H42)** hipotezleri açıklanan regresyon analizleri gereğince reddedilecektir. **Özet olarak ilgili hipotezlerin reddedilmesi, bağımsız değişkenlerdeki değişimin ara değişkenlerde değişime neden olmamasından kaynaklanmaktadır.**

Tablo 5.13. Müşteri Memnuniyeti Ara Değişkenini Etkileyen Bağımsız Değişkenler (M0del: 2)

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı		Standardize Edilmiş Beta	t	p
(Sabit)	2,092	,295		7,086	,000
H29 : Maliyet	,024	,033	,058	,722	,472
H30 : Ürünün Önemi	,016	,045	,035	,354	,724
H31 :Yenilik	-,017	,047	-,035	-,371	,712
H32 : Marka	,066	,057	,103	1,155	,250
H36 : İlişkiye Özel Yatırımlar	,224	,043	,503	5,249	,000(**)
H37 : Lojistik Performans	-,017	,054	-,026	-,316	,753
H38 : Esneklik	,048	,057	,075	,849	,397
H43 : Firma Büyüklüğü	,031	,053	,050	,583	,561
H44 : Yerine Konulabilirlik	-,074	,037	-,147	-2,002	,047(**)
H45: Satış Personelinin Kalitesi	,036	,049	,079	,736	,463
H46 : İmaj	-,025	,063	-,044	-,397	,692
F Değeri		8,577			,000
R Kare		,404			
Düzeltilmiş R kare		,357			
Tahmini Standart Hata		,292			
Durbin- Watson		2,030			

Bağımlı ara değişken: **Tedarikçiden Duyulan Müşteri Memnuniyeti**

(*) Korelasyon, $p < 0,05$ seviyesinde, (**) Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda müşteri memnuniyeti ile ilgili model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 5.13.'de görüldüğü gibi modelin ara değişkeni olan müşteri memnuniyeti bağımlı değişken olarak alınarak, modelin bağımsız değişkenleri ile regresyon analizine sokulmuştur. Analizler neticesinde elde değerler; F Değeri=(8,577), R Kare=(,404), $p < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyeti; ilişkiye özel yatırımlar ile $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönde anlamlı, yerine konulabilirlik ile de $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde negatif yönde anlamlı bulunmuştur. Tedarikçi tarafından yapılan ilişkiye özel yatırımlar tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyetini pozitif yönde artırırken, tedarikçinin yerine konulabilirliği, tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyetini negatif yönde yani olumsuz olarak etkilemektedir. İlişkiye özel yatırımlar değişkeninin sahip olduğu beta değerine bakıldığında (,503) gibi son derece yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu da bize perakendeci açısından yapılan ilişkiye özel yatırımların oldukça önemli olarak görüldüğünü yani yapılan ilişkiye özel yatırımların müşteri memnuniyetini önemli düzeyde etkilediğini göstermektedir.

Bu bulgulara göre; ürünün maliyeti, önemi, markası, yenilik, lojistik performans, esneklik, firma büyüklüğü, satış personelinin kalitesi ve imaj değişkenlerinin tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyeti üzerinde istatistiksel etkiye sahip olamamasından dolayı, tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyetinin bu değişkenler ile ilişkiyi sürdürme niyeti arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olması beklenemez. Bu durumda, (H29, H30, H31, H32, H37, H38, H43, H45 H46) hipotezleri açıklanan regresyon analizleri gereğince reddedilecektir. **Özet olarak ilgili hipotezlerin reddedilmesi, bağımsız değişkenlerdeki değişimin ara değişkenlerde değişime neden olmamasından kaynaklanmaktadır**

2. Aşama: Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerini Araştırmaya Yönelik Regresyon Modeli

Bu aşamada, ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenerek, elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan ilgili hipotezler değerlendirilecektir.

Tablo 5.14. Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi (Model: 3)

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı		Standardize Edilmiş Beta	t	p
(Sabit)	-,080	,324		-,246	,806
Güven	,689	,061	,679	11,291	,000(**)
Müşteri Memnuniyeti	,389	,122	,192	3,189	,002(**)
F Değeri	139,562				,000
R Kare	,653				
Düzeltilmiş R kare	,649				
Tahmini Standart Hata	,437				
Durbin- Watson	1,951				

Bağımlı değişken: **İlişkiyi Sürdürme Niyeti**

* Korelasyon, $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı.

** Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı.

Analizlerin ikinci aşamasına yönelik olarak oluşturulan regresyon modeli de tedarikçiye duyulan güven ve tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyetinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktadır ve oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,001$). Analizler neticesinde elde değerler; F Değeri=(139,562), R Kare=(,653), $p < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda, ilişkiyi sürdürme niyeti ile güven ve müşteri memnuniyeti değişkenleri arasında $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Pozitif katkıya sahip bu iki ara değişken üzerinde karşılaştırılma yapıldığında, tedarikçiye duyulan güvenin $p < 0,01$ anlam düzeyinde ve (**,679**) beta değeri ile perakendeci açısından çok önemli görüldüğü ve tedarikçiye duyulan güvenin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde çok önemli bir katkıya sahip olduğu söylenebilir.

Bu bulgulara göre, tedarikçiye duyulan güven ve tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyeti değişkenlerinin tedarikçi ile ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde istatistiksel etkiye sahip olmaları, bu değişkenlerin ara değişken özelliklerinin incelenebileceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, oluşturulan teorik modelin ara değişkenleri olarak düşünülen müşteri memnuniyeti ve güvende meydana gelen değişimin ilişkiyi sürdürme niyetinde de değişime sebep olması, bu iki değişkenin ara değişken özelliği gösterebileceğini işaret etmektedir. Bu nedenle bu analizle ilgili olarak hiçbir hipotezin reddedilmesine gerek yoktur.

3. Aşama: Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerini Araştırmaya Yönelik Regresyon Modeli

Bu aşamada, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenerek, elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan ilgili hipotezler değerlendirilecektir.

Tablo 5.15. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkileri (Model: 4)

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı		Standardize Edilmiş Beta	t	p
(Sabit)	-,400	,407		-,985	,327
Maliyet	,063	,045	,076	1,401	,163
Ürünün Önemi	,058	,062	,063	,928	,355
Yenilik	,061	,064	,060	,954	,342
Marka	,028	,079	,022	,359	,720
İlişkiye Özel Yatırımlar	,395	,059	,438	6,727	,000(**)
Lojistik Performans	,095	,075	,072	1,270	,206
Esneklik	,128	,078	,098	1,645	,102
Firma Büyüklüğü	,150	,072	,121	2,072	,040(*)
Yerine Konulabilirlik	-,139	,051	-,135	-2,722	,007(**)
Satış Personelinin Kalitesi	,128	,068	,139	1,890	,061
İmaj	,111	,087	,095	1,277	,204
F Değeri	33,256		,000		
R Kare	,726				
Düzeltilmiş R kare	,703				
Tahmini Standart Hata	,402				
Durbin- Watson	1,769				

Bağımlı değişken: **İlişkiyi Sürdürme Niyeti**

* Korelasyon, $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı.

** Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı

Analizlerin 3. aşamasına yönelik olarak oluşturulan ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modeli de istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,001$). Tablo 5.11.'de görüldüğü gibi ilişkiyi sürdürme niyeti bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler birlikte regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizler neticesinde elde değerler; F Değeri=(33,256), R Kare=(,726), $p < 0,01$ ve $p < 0.05$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda, tedarikçi ile ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde ilişkiye özel yatırımlar değişkeninin $p < 0,01$ seviyesinde pozitif yönde anlamlı olduğu, firma büyüklüğü değişkeninin $p < 0,05$ seviyesinde pozitif yönde anlamlı olduğu ve yerine

konulabilirlik değişkeninin ise $p < 0.01$ seviyesinde negatif yönde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arsında bir karşılaştırma yapıldığında, pozitif yönde etki eden değişkenler arasında ilişkiye özel yatırımların sahip olduğu (,438) beta değeri ile ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde en önemli etkiye sahip değişken olduğu ortaya çıkmaktadır. Tedarikçinin yapmış olduğu ilişkiye özel yatırımlar, perakendeci tarafından ilişkiyi sürdürme niyetinde önemli bir faktör olarak göz önüne alınmaktadır. Yine firma büyüklüğü de perakendeci tarafından ilişkiyi sürdürme niyetinde değerlendirilen bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan, ilişkiye sürdürme niyeti bağımlı değişkeni ile anlamlı ilişkiye sahip değişkenlerden yerine konulabilirlik değişkeninin sahip olduğu negatif beta değeri, perakendecinin sahip olduğu alternatif tedarikçi fırsatlarının yani tedarikçi firmanın yerine konulabilirlik oranının artmasının mevcut tedarikçi ile ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde olumsuz yani ters bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Mevcut ya da artan alternatif tedarikçiler, perakendecinin mevcut tedarikçiyle olan ilişkisini sürdürme niyetini azaltmaktadır.

Bu bulgulara dayanarak, modeldeki ürüne ilişkin faktörlerin alt boyutları olan (maliyet, ürünün önemi, yenilik ve marka) değişkenlerinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmamasından dolayı, bu değişkenlerin ilişkiyi sürdürme niyeti ile ilişkisinde güven ve müşteri memnuniyetinin ara değişken etkisine sahip olması beklenemez. Bu durumda, 1. aşamada güven değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı çıktığı için reddedilmeyen esneklik değişkenine ait **H27** hipotezi de reddedilecektir.

Ayrıca, örgütsel faktörlerin alt boyutları olan (satış personelinin kalitesi ve imaj) değişkenlerinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmamasından dolayı, bu değişkenlerin ilişkiyi sürdürme niyeti ile ilişkisinde güven ve müşteri memnuniyetinin ara değişken etkisine sahip olması beklenemez. Bu durumda 1. aşamada, güven değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı çıktığı için reddedilmeyen satış personelinin kalitesi ve imaj değişkenlerine ait **H41** ve **H42** hipotezleri de reddedilecektir.

Özet olarak bu hipotezlerde bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkenlerde değişime neden olmamasından dolayı reddedilmiştir.

İlk üç aşama genel olarak değerlendirildiğinde, ilişkiye özel yatırımların ilişkiyi sürdürme niyeti ile ilişkisinde müşteri memnuniyeti ve güvenin ara değişken olduğuna yönelik **H33** ve **H36** hipotezleri geçerliliğini korumaktadır. Ayrıca yerine konulabilirlik değişkenin, müşteri memnuniyeti ve ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde etkili olması yani anlamlı ilişkilere sahip olması nedeniyle **H44** hipotezinin araştırılmaya devam edilmesi gerekmektedir. Tedarikçiye güvenin ara değişken özelliği açısından incelenmesine devam edilmesi gereken hipotez olarak H33 karşımıza çıkarken, müşteri memnuniyetinin ara değişken özelliği açısından incelenmesine devam edilmesi gereken hipotezler olarak H36 ve H44 karşımıza çıkmaktadır.

Bu nedenle, geçerliliğini devam ettiren H33, H36, H44 hipotezlerinin test edilmesi için bundan sonraki aşamada müşteri memnuniyeti ve güven de bağımsız değişkenlere eklenerek ilişkiyi sürdürme niyeti bağımlı değişkeni ile regresyon analizine sokularak ara değişken etkisine yönelik hipotez testleri sonuçlandırılacaktır.

4. Aşama: Bağımsız ve Ara Değişkenlerin Birlikte Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkilerini Araştırmaya Yönelik Regresyon Modeli

Tedarikçiye güven ve müşteri memnuniyeti değişkenlerinin bağımsız değişkenlerle birlikte regresyon analizine alındığında kurulan modeli de istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p < 0,001$). Tablo 5.16.'da görüldüğü gibi ilişkiyi sürdürme niyeti bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler ve ara değişkenler birlikte regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizler neticesinde elde değerler; F Değeri=(33,557), R Kare=(,761) ve $p < 0,01$ seviyesinde değerler tespit edilmiştir. Açıklanan regresyon analizi sonucunda, tedarikçi ile ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde ilişkiye özel yatırımlar ve güven değişkenlerinin $p < 0,01$ seviyesinde pozitif yönde anlamlı olduğu, ayrıca yerine konulabilirlik değişkeninin $p < 0,01$ seviyesinde negatif yönde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Yalnız tablo 5.16.'da dikkat çeken en önemli nokta, daha önce model 3 gereği yapılan güven ve müşteri memnuniyeti değişkenlerinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkilerinin tespit etmeye yönelik regresyon analizinde (Tablo 5.14.) anlamlı çıkan müşteri memnuniyeti değişkeninin, model 5 gereği yapılan analizde

(Tablo 5.16.) ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde etkisiz yani anlamsız çıkmasıdır. Tablo 5.14’de açıklanan (güven ve müşteri memnuniyeti değişkenlerinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkilerine yönelik) regresyon sonuçlarına göre, güven değişkeni ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde (**0,679**) gibi oldukça yüksek bir beta değeri ile müşteri memnuniyeti değişkeninden (**0,192**) yaklaşık 4 kat (3,536) daha güçlü bir etkiye sahiptir. Güven değişkeninin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde sahip olduğu bu güçlü etki, güven ve müşteri memnuniyetinin bağımsız değişkenlere eklenerek yapılan regresyon analizinde müşteri memnuniyetini gölgeleyerek anlamsız çıkmasına neden olmuştur.

Tablo 5.16. Bağımsız ve Ara Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerine Etkisi (Model: 5)

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı		Standardize Edilmiş Beta	t	p
(Sabit)	-,694	,449		-1,545	,125
Maliyet	,058	,042	,070	1,373	,172
Ürünün Önemi	,079	,059	,086	1,340	,182
Yenilik	,005	,062	,005	,087	,931
Marka	,011	,074	,008	,143	,886
İlişkiye Özel Yatırımlar	,218	,068	,241	3,215	,002(**)
Lojistik Performans	,099	,070	,075	1,411	,161
Esneklik	,117	,073	,090	1,590	,114
Firma Büyüklüğü	,131	,068	,106	1,921	,057
Yerine Konulabilirlik	-,129	,049	-,126	-2,651	,009(**)
Satış Personelinin Kalitesi	-,015	,072	-,016	-,203	,839
İmaj	,068	,083	,058	,819	,414
Güven	,377	,096	,372	3,923	,000(**)
Müşteri Memnuniyeti	,155	,113	,076	1,373	,172
F Değeri	33,557				,000
R Kare	,761				
Düzeltilmiş R kare	,738				
Tahmini Standart Hata	,377				
Durbin- Watson	1,899				

Bağımlı değişken: **İlişkiyi Sürdürme Niyeti**

* Korelasyon, $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı.

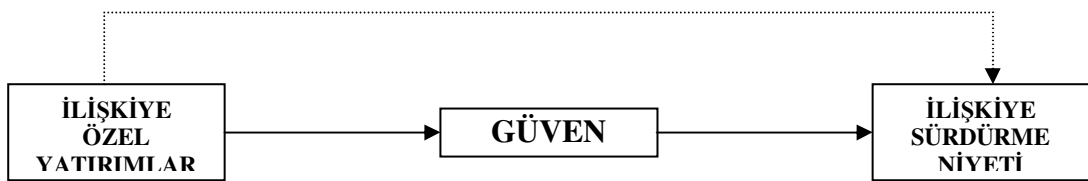
** Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı

Tablo 5.16.’ya göre incelenmesi gereken (H33, H36, H44) hipotezlerinin durumları ise şu şekildedir. Yukarıda da belirtildiği gibi model 5 gereği yapılan regresyon

analizinde müşteri memnuniyetinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde anlamsız çıkması nedeniyle, müşteri memnuniyeti değişkeninden ilişkiye özel yatırımlar ve yerine konulabilirlik değişkenlerinin ilişkiyi sürdürme niyeti ile ilişkisinde ara değişken özelliği göstermesi beklenemez. Bu durumda, **H36** ve **H44** hipotezleri model 5 gereğince reddedilecektir.

Diğer taraftan tedarikçiye güvenin ilişkiye özel yatırımlar ile ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki ara değişken etkisini ortaya çıkarmak için model 4 ve model 5, ilişkiye özel yatırımlar açısından karşılaştırılmalıdır. Model 4'e bakıldığında (Tablo 5.15.) ilişkiye özel yatırımların istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta:0,438$, $p<0,001$), tedarikçiye güven değişkeninin de eklendiği model 5'e (Tablo 5.16.) bakıldığında ise ilişkiye özel yatırımların hala istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta:0,241$, $p<0,001$) ancak etkisinin nerdeyse %45 (0,449) oranında azaldığı görülmektedir. Bu durumda **H33** hipotezi kabul edilebilir niteliktedir. Diğer bir ifade ile ilişkiye özel yatırımlar ve ilişkiyi sürdürme niyeti arasındaki ilişkide tedarikçiye güven kısmi ara değişkendir. İlişkiye özel yatırımlar ilişkiyi sürdürme niyetini hem doğrudan hem de tedarikçiye güven üzerindeki etkisiyle artırmaktadır.

H33 hipotezine ait bulgunun şematik gösterimi,



Şekil 5.3. Tedarikçiye güvenin, ilişkiye özel yatırımlar ile ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisindeki kısmi ara değişken etkisine yönelik bulgu.

Araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumları, bu durumların regresyon analizlerinin hangi aşamalarında hangi modellere dayalı olarak ortaya çıktığı Tablo 5.17'de özetlenmektedir.

HİPOTEZLER	KABUL/RED
H25 : Güven, ürünün maliyeti ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H26 : Güven, ürünün önemi ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H27 : Güven, yenilik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H28 : Güven, marka ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H29 : Müşteri memnuniyeti, ürünün maliyet ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H30 : Müşteri memnuniyeti, ürünün önemi ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H31 : Müşteri memnuniyeti, yenilik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H32 : Müşteri memnuniyeti, marka ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H33 : Güven, ilişkiye özel yatırımlar ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	KABUL
H34 : Güven, lojistik performans ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H35 : Güven, esneklik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H36 : Müşteri memnuniyeti, ilişkiye özel yatırımlar ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H37 : Müşteri memnuniyeti, lojistik performans ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H38 : Müşteri memnuniyeti, esneklik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H39 : Güven, tedarikçi firma büyüklüğü ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H40 : Güven, yerine konulabilirlik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H41 : Güven, satış personelinin kalitesi ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H42 : Güven, imaj ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H43 : Müşteri memnuniyeti, tedarikçi firma büyüklüğü ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H44 : Müşteri memnuniyeti, yerine konulabilirlik ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H45 : Müşteri memnuniyeti, satış personelinin kalitesi ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED
H46 : Müşteri memnuniyeti, imaj ve ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde ara değişkendir	RED

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, tedarikçi işletme davranışlarının (ürüne ilişkin, lojistik ve örgütsel performansının); tedarikçi işletmeye güven ve tedarikçi işletmeden duyulan müşteri memnuniyeti ara değişkenlerinin, perakendeci işletme açısından tedarikçi ile ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca bu çalışmanın diğer bir amacı, kurulmuş olan teorik model çerçevesinde ilişkiyi sürdürme niyeti için ara değişken olarak kabul edilen güven ve müşteri memnuniyeti değişkenlerinin ara değişken etkisi gösterip göstermediğini incelemektir. Bu amaçlar doğrultusunda hipotezler oluşturulmuştur. Ortaya konulan hipotezler 151 perakendeci zincir mağaza üzerinde uygulanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen bulgular özellikle tedarikçi işletmelere önemli bilgiler sunmaktadır. Elde edilen bilgilerin iş hayatında kullanılmasından perakendeci işletmeler de faydalanacaktır. Perakendeci ve tedarikçi ilişkilerinde ilişkiyi sürdürme niyetine yönelik güven ve müşteri memnuniyeti oluşturmayı konu alan çalışmanın bu kısmında araştırma sonucunda ortaya çıkan hipotez sonuçları incelenecektir. Çalışma sonucunda, elde edilen bulgular ortaya konulurken bu kapsamda tedarikçi işletmelere ve perakendecilere öneriler de dile getirilecektir.

6.1. Tedarikçiye Güven Üzerindeki Etkiler

Araştırmaya konu olan hipotezleri test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, perakendeci işletmenin tedarikçisine güvenini etkileyen; tedarikçinin, *yenilik yapabilme yeteneği, ilişkiye özel yatırımları ve satış personelinin kalitesi* davranışları tedarikçiye güveni pozitif yönde etkileyen davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçların arasında ilişkiye özel yatırımların ve satış personelinin kalitesinin perakendeci tarafından tedarikçiye güven açısından daha önemli olarak kabul edildiği görülmektedir.

Tedarikçinin ürün, iş süreçleri ve çalışma yöntemlerindeki yenilikçi yaklaşımı ve yenilik çalışmalarını piyasaya rakiplerinden önce sunabilme yeteneği perakendeci açısından etkili bir tedarikçi davranışı olarak görülmektedir. Özellikle perakende sektöründe artan rekabet seviyesi yenilikçi davranışların önemini giderek artırmıştır.

Perakendecilere yöneltilen ve güveni ölçen sorularda, perakendecinin başarısı ve değer elde etmesi için tedarikçi davranışlarının ne ölçüde güvenilir olduğu sorulmuştur. Elde edilen sonuçlardan biri, tedarikçinin yenilik faaliyetlerinin perakendeciye kazandırdığı değer ve rekabetçi avantaj ölçüsünde, tedarikçinin güvenilir görüldüğüdür. Kannan (2006) ve Hansen vd. (2008) tarafından da belirtildiği gibi; rekabetçi avantaj ve kazanç elde etmenin yolu yeni ürünler üreterek ya da mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini yükselterek pazar payında artış sağlamaktan geçmektedir. Ayrıca, Calantone vd. (2002) yenilik faaliyetlerinin firma performansının bir göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Bu bakımdan, tedarikçinin yenilik faaliyetlerinin perakendeci açısından değer ifade ettiği ölçüde tedarikçi performansının iyi olarak kabul edilebileceğini ve böylece tedarikçiye güvenin artacağını söyleyebiliriz.

Araştırmada güveni etkileyen en önemli değişken olarak karşımıza çıkan ilişkiye özel yatırımlar, perakendecilik açısından özel ekipmanlar, kolaylaştırıcı süreç tasarımları, eğitim programları ve sahip olunan tecrübenin aktarılması gibi durumlarda anlam kazanmaktadır ve değer ifade etmektedir. Yapılan ilişkiye özel yatırımlar, işbirliği ve iletişimin kalitesini yükseltmeye yönelik perakendecinin başarısını ve kazancını artırmaya çalışan faaliyetler içerdiği ölçüde perakendecinin tedarikçiye olan güven olgusunu güçlendiren ve destekleyen bir davranış olacaktır. Skarmas vd. (2007) ilişkiye özel yatırımların işbirliği ve ilişkinin kalitesini yükselten bir faktör olduğunu belirtmiş, Ganesan (1994) ve Handfield (2002)'de ilişkiye özel yatırımların işbirliği ve ilişkinin kalitesini artırarak tedarikçiye güveni yükselttiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, Lai vd. (2005) tarafından ilişkiye özel yatırımların ilişkinin kalitesinde ve işbirliğinde meydana getirdiği artışın alternatif tedarikçilerin önemini azalttığını ve böylece tedarikçiye güveni daha yüksek düzeyde geliştirdiğini ifade etmiştir. Bu araştırmacıların ortaya koymuş oldukları bulgular da bizim araştırmamızın sonucunu desteklemektedir. Nihai olarak, işbirliği ve ilişkinin kalitesini yükseltmeye yönelik olarak yapılan ilişkiyi özel yatırımların tedarikçiye güveni artırdığını söyleyebiliriz.

Tedarikçiye güveni etkileyen diğer önemli bir değişken de satış personelinin kalitesidir. Rawwas vd. (2007), işletmenin politika ve işlemlerine bağlı olarak sergileyeceği davranışlarla tedarikçi işletmeyi temsil eden iyi eğitilmiş bir satış

personelinin ilişkinin kalitesini ve performansını artıracığını ifade etmiştir. Doney ve Cannon (1997) ise satış personelinin sahip olduğu yeterlilikler ve göstereceği yüksek performansın satış personeline duyulan güveni artıracığını ve bu güvenin tedarikçiye güveni sağlayacağını ifade etmiştir. Benzer şekilde bizim araştırmamızda da, satış personelinin kalitesinin tedarikçi firmaya olan güveni artırdığı görülmektedir. Yeterli bilgi birikimi ve deneyime sahip, iletişim becerisi yüksek, pazarın ve müşterisinin ihtiyaçlarını tespit ve temin edebilen bir satış personeli perakendecinin tedarikçiye olan güvenini artırmaktadır.

Günümüzde, perakendeci-tedarikçi arasında güven kavramı, davranışlara yön verme bakımından oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu bakımdan, tedarikçi işletmeler buldukları sektörün yapısına göre kendilerinden ürün talep eden işletmelerin güvenini ister kısa ister uzun vadede olsun kazanmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, davranışları ile güven vermeyen işletmelerin faaliyette buldukları sektörde varlıklarını sürdürmeleri oldukça güçleşecektir. Bu bakımdan perakende sektörü açısından araştırmada elde edilen sonuçlar bize göstermektedir ki, tedarikçinin yenilik yapabilme yeteneği, ilişkiye özel yatırımları ve satış personelinin kalitesi perakendeci açısından önemli kabul edilen faktörlerdir ve bu faktörler tedarikçiye güveni şekillendirmektedir.

6.2. Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkiler

Kanal içerisinde bir firmanın diğer bir firmayla kurduğu iş ilişkisinin farklı açılardan değerlendirilmesiyle sahip olunan olumlu duygu ve düşünceler olarak tanımlayabileceğimiz müşteri tatmini perakendeci tedarikçi ilişkilerinde satın alma sürecini tetikleyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden perakendeci firma ile ilişkisini anlamaya çalışan bir tedarikçinin yapması gereken, perakendeci firmanın satın alma süreci etkileyerek müşteri memnuniyetini artıran davranış biçimlerini belirlemektir (Sanzo et al., 2003). Bu noktadan hareketle araştırmamızda, perakendeci tedarikçi ilişkilerinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırmamızdan elde bulgular; tedarikçi işletmenin *ilişkiye özel yatırımları* ve *yerine konulabilirliğinin* tedarikçiden duyulan müşteri memnuniyetini etkileyen değişkenler olarak ortaya koymaktadır. Bu değişkenlerden

ilişkiye özel yatırımlar müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilerken tedarikçi firmanın yerine konulabilirliği müşteri memnuniyetini negatif yönde etkilemektedir. Araştırmamızdan elde edilen sonuçlar müşteri memnuniyetini oluşturan ve sürdüren en önemli değişken olarak ilişkiye özel yatırımları işaret etmektedir.

Araştırmamızda perakendecilere yöneltilen ve müşteri memnuniyetini ölçen sorularda, tedarikçinin ürün ve hizmet performansının ne ölçüde tatmin edici olduğu sorulmuştur. Sonuç olarak; tedarikçi, alternatiflerinden daha iyi ürün, hizmet ve ilişkiyel fayda sunduğu ölçüde tatmin edici bulunmuştur. Bunun sonucu olarak da ilişkiye özel yatırımlar ve yerine konulabilirlik değişkenleri müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Bu da müşteri memnuniyetinin, mevcut tedarikçi performansının alternatifleriyle kıyaslanmasıyla oluştuğunu ve alternatif tedarikçi azlığının müşteri memnuniyetini artırdığını göstermektedir. Araştırmamızdaki tedarikçinin yerine konulabilirliği değişkeninin müşteri memnuniyeti üzerinde negatif yönde anlamlı çıkmış olması bu bulguyu direk olarak desteklemektedir. Diğer taraftan Lohtia vd. (1994) tarafından da belirtildiği gibi, ilişkiye özel yatırımların odak değişim ilişkisi dışında az değeri olan ya da hiçbir değeri olmayan varlıklar olması, karşılıklı bağımlılığı artıran ve mevcut ilişkinin devamına zorlayan bir yapıyla alternatif tedarikçilerin değerlendirilmemesine yol açmaktadır. Bu nedenle ilişkiye özel yatırımlar da, alternatif tedarikçilerde meydana getirdiği azalma nedeniyle yukarıdaki alternatif tedarikçi azlığının müşteri memnuniyetini artırdığı yönündeki bulguyu desteklemektedir. Ayrıca Chen vd. (2004) tedarikçinin ilişkiye özel yatırımlara yapmış olduğu harcama tedarikçiye olan güven, işbirliği, bağlılık ve tatminini artırır yönündeki ifadesi bizim bulgumuzu desteklemektedir.

Ayrıca, Leonidou vd. (2007) tarafından ifade edilen ekonomik ve ekonomik olmayan kazançları artırmaya maliyetleri azaltmaya yönelik davranışların müşteri memnuniyetini artıracığı ve Stanko vd. (2007) tarafından belirtilen iletişim ve bilgi paylaşımına yönelik davranışların tatmini artıracığı yönündeki ifadeler bizim araştırmamız tarafından da desteklenmiştir. Araştırmamızın ilişkiye özel yatırımlar ve yerine konulabilirlik değişkenlerini ölçmeye yönelik sorularda, tedarikçinin ekonomik performansı, bilgi paylaşımı ve iletişim yeteneği sorgulanmış ve bu

yeteneklerin perakendeci açısından müşteri memnuniyeti sağlayan özellikler olduğu görülmüştür.

6.3. İlişkiyi Sürdürme Niyeti Üzerindeki Etkiler

Araştırmamızın teorik modeli gereğince ara değişken olarak kabul edilen müşteri memnuniyeti ve güven değişkenlerinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, *tedarikçiye duyulan güven* 0,679 gibi oldukça yüksek bir beta değeri ile *müşteri memnuniyeti* ise 0,192'lik bir beta değeri ile ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde etkili bulunmuştur. Bu iki değişkenden güven ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde müşteri memnuniyetine göre yaklaşık 3,5 kat daha etkilidir.

Güvenin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde bu denli güçlü bir etkiye sahip olmasının nedeni, güvenin doğası gereği geleceğe odaklanmasıdır. Güven ile birlikte taraflar, önceden tahmin edilemeyecek durumlarda dahi ortak bir amaç uğrunda ilişkiden elde edilen değer eşit ve adil paylaşılacağına yönelik bir inançla sahip olurlar. Geleceğe yönelik sahip olunan bu olumlu inanç, tarafları ilişkinin devamına sürükleyen en önemli etkidir. Diğer taraftan araştırmamızın sonucuna göre, tedarikçi performansının bütününe yönelik bir algılama olan müşteri memnuniyeti de perakendeciye ilişkinin devamına sürükleyen diğer bir faktördür. Ganesan (1994) ve Chung (2006) yaptıkları araştırmalarda bizim araştırmamıza benzer şekilde güven ve tatminin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde etkili olan önemli faktörler olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca Doney ve Cannon (1997) da tedarikçi firmaya duyulan güvenin gelecekte oluşacak ilişkinin işaretçisi olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmamızın bağımsız değişkenlerinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, *ilişkiye özel yatırımların ve firma büyüklüğünün* ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, *yerine konulabilirliğin* ise ilişkiyi sürdürme niyetini negatif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ancak bağımsız değişkenlere ara değişkenler olan güven ve müşteri memnuniyetinin de eklenerek ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkilerini incelemek için yapılan regresyon analizinde daha önce ilişkiyi sürdürme

niyeti üzerinde anlamlı etkiye sahip olan firma büyüklüğü ve müşteri memnuniyeti değişkenleri anlamlılıklarını yitirmiş, ilişkiye özel yatırımlar değişkeninin ise etkisi azalmıştır. Bu etki kaybının nedeni, güven değişkeninin ilişkiye özel yatırımlar ile ilişkiyi sürdürme niyeti ilişkisinde kısmi ara değişken özelliği göstermesinden kaynaklanmaktadır. Yani ilişkiye özel yatırımlar hem direk olarak hem de güven üzerinden ilişkiyi sürdürme niyetini etkilemektedir.

Günümüzde tedarikçilerin ürün, maliyet, kalite gibi davranışlarının neredeyse standart hala gelmiş olması ya da perakendecilerin artık bazı fonksiyonları (ana depo kurarak tedarikçinin lojistik davranışını üstlenmesi gibi) üstlenerek yerine getiriyor olması bu temel tedarikçi davranışlarını anlamsızlaştırmıştır. Bizim araştırmamıza bakıldığında da; kalite, maliyet, marka, esneklik lojistik performans gibi değişkenlerin tedarikçiye duyulan güven, müşteri memnuniyeti ya da ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Araştırmamızda perakendecinin ilişkiyi sürdürme niyetini etkileyen en önemli faktör olarak karşımıza güven çıkmaktadır. Ayrıca yerine konulabilirlik değişkeninin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinde etkiye sahip olması bize perakendecinin karar verirken piyasadaki alternatif tedarikçileri ve kalitelerini değerlendirdiğini göstermektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi artık tedarikçilerin birçok davranışının anlamsızlaşması veya standartlaşması alternatifler arasında da seçim yapmayı zorlaştırmaktadır. İşte bu noktada, perakendeci açısından ilişkiye özel yatırımlar devreye girmektedir. Perakendeciler tarafından ilişkiye özel yatırımlar ilişkiyi sürdürme niyeti açısından önemli bir etken olarak görülmektedir. Yine daha önce belirtildiği gibi, ilişkiye özel yatırımlar odak değişim ilişkisi dışında az ya da hiçbir değeri olmayan varlıklardır. Bu nedenle ilişkiye özel yatırımlar bağımlılığı artırırken alternatiflerin önemini azaltmakta ve böylece standartlaşan tedarikçi davranışlarında farklılık yaratarak perakendeciyi ilişkinin devamına yönelten bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.4. Araştırmanın Kısıtları

Perakendecileri konu alan bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışma zincir mağazacılık şeklinde örgütlenen perakendeciler üzerinde yapılmıştır. Bu işletmeler, tedarikçilerinden ürün alır ve herhangi bir üretim faaliyeti yapmaksızın doğrudan son kullanıcılara satarlar. Dolayısıyla bu işletmeler küçük ölçekli ticaret işletmeleri olarak kabul edilebilir. Ancak üretim ve hizmet işletmelerinin de tedarikçileri vardır. Elde sonuçlarla genel kanılara ulaşabilmek için, diğer üretim ve hizmet işletmelerine de bu değişkenlerin uygulanması gerekmektedir. Dolayısıyla, yapılan bu çalışmanın sonuçlarının, bütün tedarikçi ve satıcı işletmelerde geçerli olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Ancak bu araştırmalar neticesinde elde edilecek verilerde de aynı sonuçlar çıkması durumunda ortaya konan araştırma sonuçlarının satıcı ve tedarikçiler için genel kanılara ulaştığını söyleyebiliriz.

Araştırmamız açısından ortaya çıkan diğer bir kısıt ise, çalışmanın sadece perakendeciler üzerinde yapılmış olmasıdır ve perakendecinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerinden tedarikçi değerlemesi yapmaktadır. Aynı çalışma tedarikçiler üzerinde de yapılmalıdır. Böylece tedarikçilerin tedarikçilerinin de sağlamış olduğu davranışların sonuçları ortaya konacaktır. Tedarikçilerle bunların tedarikçileri arasında aynı şekilde tedarikçi-satıcı ilişkisi mevcuttur. Bu ilişkinin incelenmemesi bu çalışmanın kısıtlarından biridir.

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan diğer bir kısıt veri toplama sürecinde ortaya çıkmaktadır. Öncelikle veri toplama süreci İstanbul'un Anadolu yakasındaki perakendeci zincir mağazalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Fakat bu sektörde Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyette olan çok sayıda perakendeci vardır. Dolayısıyla bu işletmeler araştırma dışı tutulduğundan, tüm Türkiye'den daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlar vermesi muhtemeldir. İkinci olarak bu araştırma bu sektörde faaliyet gösteren bir tedarikçinin müşteri olan zincir mağazalar üzerinde yürütülmüştür. Oysa sektörde faaliyet gösteren çok sayıda tedarikçi firma vardır ve

tüm bu firmaları kapsayan bir kıyaslama çalışması daha genellenebilir sonuçlar verecektir.

Bu çalışmada ele aldığımız perakendecilerin firma tercihlerini etkileyen ürüne ilişkin, lojistik, örgütsel ve ilişkisel faktörler için literatürde yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Bunlara ek olarak, sektördeki uzmanların da görüşlerine başvurulmalı ve başka hangi etkenlerin müşteri tercihlerini etkilediği ya da etkileyebileceği de araştırılmalı ve araştırma kapsamına dahil edilmelidir. Bu yolla araştırmanın çerçevesi genişletilmiş olacak ve işletmelerde yaşanan bir kısım sıkıntıların kökenine inmek de mümkün olabilecektir.

6.5. Uygulamacılar ve Araştırmacılar İçin Öneriler

Perakendeci ve tedarikçi işletmelerin temel amaçları arasında yer alan işletmenin pazar payını, karlılığını ve verimliliğini artırarak rekabetçi avantaj elde etme çabası ön sıralarda yer almaktadır. İşletmeler bu amaçları yerine getirebilmek için, oldukça fazla zaman harcarlar ve maliyetlere katlanırlar. Perakendeci ve tedarikçilerin uzun dönemli ilişkiye dayalı olarak ortak faaliyette bulunmaları bu amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır. Bu çalışma, işletmeleri uzun dönemli ilişki kurmaya sevk eden faktörleri belirleyerek işletmelerin bu amaçlarına katkı sağlamak düşüncesiyle yapılmıştır.

Perakendeci işletme tedarikçinin satış desteği, yenilik ve ilişkiye özel yatırımları gibi destek davranışlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu ve bu gibi davranışlar tedarikçi ile çalışmayı sağlayabilir, ya da yetersiz davranışlar perakendecinin alternatif aramasına neden olabilir. Bu noktada yeni tedarikçinin aranması ek maliyetlere katlanmayı ve yeni uyum süreci yaşamayı gerektirmektedir. Tedarikçi işletme için de bu dezavantajlar geçerlidir. Tedarikçi işletme de ürün satabilmek için yeni satıcılar arama maliyetlerine katlanmak zorunda kalacaktır. Bu süreçlerin yaşanmaması için ne yapılmalı sorusuna bizim araştırmamız güveni işaret etmektedir. Bu çalışma gösteriyor ki; tedarikçi işletme ne kadar çok perakendeci işletme güveni kazanmışsa o ölçüde perakendeciye değer katmıştır. Perakendeci işletme de tedarikçi kaynaklı bu değeri elde ettiğinden dolayı, ticari ilişkisini bu

işletme ile sürdürmeyi düşünmektedir. Araştırmamız perakendeci işletme güveninin de, yapılan ilişkiye özel yatırımlar, yenilik faaliyetleri ve satış personelinin kalitesiyle sağlanacağını göstermiştir. İlişkiye özel yatırımlar, işbirliği ve iletişimin kalitesini yükseltmeye yönelik perakendecinin başarısını ve kazancını artırmaya çalışan faaliyetler içerdiği ölçüde perakendecinin güven olgusunu güçlendiren ve destekleyen bir davranış olacaktır. Yine yenilik faaliyetleri de kazandırdığı değer ve rekabetçi avantaj ölçüsünde, perakendecinin güvenini artıracaktır. Yeterli bilgi birikimi ve deneyime sahip, iletişim becerisi yüksek, pazarın ve müşterisinin ihtiyaçlarını tespit ve temin edebilen bir satış personeli de perakendeci açısından güven oluşturan bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tedarikçinin yerine konulabilirliğinin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkisi tedarikçilerin kanal içerisinde farklılaşmaya önem vermeleri gerektiğini işaret etmektedir. Alternatif tedarikçiler, kanal içerisinde perakendecinin eline güçlendiren bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle daha yoğun ve uzun dönemli bir ilişki hedefleyen tedarikçi, hem nihai müşteri hem de perakendeci gözünde farklılaşma stratejileri uygulayarak alternatiflerinden bir adım öne geçmek mecburiyetiyle karşı karşıya kalmıştır.

Sonuç olarak, günümüzde standartlaşan ya da önemini yitiren temel tedarikçi fonksiyonları nedeniyle tedarikçiye duyulan güven ve tedarikçinin yerine konulabilirliği ilişkiyi sürdürme niyetini etkileyen en önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle tedarikçi öncelikle perakendecinin güveni kazanmalı daha sonra ise uygulayacağı farklılaştırma stratejileri ile alternatiflerinin önemini azaltmalıdır.

Gelecekte yapılacak araştırmalar açısından örneklemin yurt geneline yayılması, perakende sektöründe faaliyet gösteren diğer firmaların da araştırma kapsamına dahil edilmesi hem araştırma sonuçlarının genellenebilmesi hem de sektör açısından son derece faydalı olacaktır. Yapılan bu çalışmada kullanılan değişkenlere ek olarak farklı değişkenlerin de olabileceği araştırılmalı ve bulunan yeni değişkenlerle sektör üzerinde uygulama yapılması hem akademik anlamda hem de pratik anlamda önemli katkılar sağlayabilecektir.

Ayrıca bu araştırmada ara değişken olarak kabul edilen güven ve müşteri memnuniyetlerinin alt boyutlarının da araştırmaya dahil edilmesi araştırma da daha spesifik sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Güven değişkenin; firmaya güven ve satış personeline güven şeklinde incelenmesi ayrıca müşteri memnuniyetinin de ekonomik ve ekonomik olmayan tatmin şeklinde incelenmesi araştırmaya hem akademik hem de pratik anlamda önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmada müşteri memnuniyeti ara değişken olarak değerlemeye alınmıştır. Ancak bağımsız ve ara değişkenlerin birlikte ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkilerine yönelik regresyon analizinde müşteri memnuniyeti değişkeni anlamlılığını yitirmiştir. Ayrıca müşteri memnuniyeti değişkeni güven üzerinde pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda güven değişken müşteri memnuniyetinden sonra bağımlı ara değişken olarak incelenebilir. Bu inceleme neticesinde, müşteri memnuniyetine bağlı olarak değişen güven değişkenin ilişkiyi sürdürme niyeti üzerindeki etkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

1. Abdul-Muhmin, Alhassan, (2002), "Effect Of Suppliers Marketing Program Variables On Industrial Buyers Relationship Satisfaction And Commitment", *The Journal of Business & Industrial Marketing*; 17, 7, pp. 637-651.
2. AC Nielsen Zet Arastırma Raporu, (2002), "Türkiye Tüketim ve Alışveriş Göstergeleri Raporu", AC Nielsen, Türkiye.
3. Akman, Gülşen ve Alkan, Atakan, (2006), "Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık Ahp Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı: 9, Bahar 2006/1, ss. 23–46.
4. Albayrak, Mevhibe ve Dölekoğlu, Celile, (2006), "Gıda Perakendeciliğinde Market Markalı Ürün Stratejisi", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, ss. 204-218.
5. Altun, Nurullah, (2007), "Bölüm-11 İlişkileri İncelemeye Yönelik Teknikler", *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Pazarlama Araştırmaları Ders Notları*.
6. Arıkbay, Canan, (1996), "Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar", *Milli Prodüktivite Yayınları*, 572, Ankara.
7. Aydın, Kenan, (1992), "Perakendecilik ve Departmanlı Mağaza Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri", *Özgül Matbaası*, İstanbul.
8. Aydın, Kenan, (2007), "Perakende Yönetiminin Temelleri", *Nobel Yayın Dağıtım*, 2. Basım, Şubat, Ankara.
9. Baker, Peter, (2007), "The Design And Operation Of Distribution Centres Within Agile Supply Chains" *International Journal of Production Economics*, doi:10.1016/j.ijpe.2006.09.019.
10. Barutçu, Süleyman, (2007), "İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetimi (Denizli Tekstil İşletmelerinin İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminden

Yararlanma Durumuna Yönelik Bir Araştırma)”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 18.

11. Beamon, B.M, (1999), "Measuring Supply Chain Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 19, 3, pp. 275–292.
12. Bektaş, Banu, (2006), “Dünya’da ve Türkiye’de Perakende Sektörü”, T.C. Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayınları, Ankara.
13. Benito, Oscar Gonza´lez, (2005), “Spatial Competitive Interaction Of Retail Store Formats: Modeling Proposal And Empirical Results”, *Journal of Business Research*, 58, pp. 457– 466.
14. Bennett, Roger and Gabriel, Helen, (2001), “Reputation, trust and supplier commitment: The case of shipping company/seaport relations”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*; 16, 6/7; pp. 424-438.
15. Berman, Barry and Evans, Joel R., (1992), “Retail Management: A Strategic Approach”, Macmillan Publishing Company, Fifth Edition, United State of America, New York.
16. Berman, Barry and Thelen, Shawn, (2004), “A Guide To Developing And Managing A Well-İntegrated Multi-Channel Retail Strategy”, *International Journal of Retail & Distribution Mngement*, 32, 2/3, pp. 147-156.
17. Bhatnagar, Amit and Ratchford, Brian T., “A Model Of Retail Format Competition For Non-Durable Goods”, *Intern. J. of Research in Marketing*, 21, pp. 39– 59.
18. Blackwell, Roger D., (1996), “Retailing in the Twenty-First Century”, *Shopping Centers and Other Retail Properties*, in Association with the Urban Land Institute, John Wiley&Sons, Inc., pp. 18-31.
19. Blythe, Jim, (Çev. Yavuz Odabaşı.), (2001), “Pazarlama İlkeleri”, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

20. Boone, Louis E. and Kurtz, David L., (1992), "Contemporary Marketing", The Dryden Press, International Edition, Seventh Edition, Orlando.
21. Bozkurt, Orhan, (2004), "Tedarikçi İşletmelerin Sağladığı Maliyet Avantajı Davranışlarının Satıcı İşletme Finansal Performansı Üzerine Etkisi", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, yayınlanmamış doktora tezi.
22. Calantonea, Roger J.; Cavusgil, Tamer and Zhaob, Yuhsan, (2002), "Learning Orientation, Firm İnnovation Capability, And Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 515– 524.
23. Candan, Burcu, (2003), "Büyük Ölçekli Perakendecilikte Konumlama Ve Algılama Haritalarının Kullanılması: İstanbul'da Büyük Ölçekli Gıda Perakendecileri Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
24. Candra C. and Kumar, S., (2000), "Supply Chain Management in Theory and Practice: A Passing Fad Fundamental Change", *Industrial Management & Data System*, 100, pp. 1-17.
25. Cannon, J.P. and Perreault, William, Jr., (1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, 36, pp. 439-460.
26. Cannon, Joseph and Doney, Patricia, (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61, 2, pp. 35– 51.
27. Cannon, Joseph P., Homburg, Christian, (2001), "Buyer Supplier and Costumer Firm Cost", *Journal of Marketing*, 65, pp. 29-43.
28. Cardos, Manuel and Garcia-Sabater, ose P., (2006), "Designing A Consumer Products Retail Chain Inventory Replenishment Policy With The

- Consideration Of Transportation Costs”, *Int. J. Production Economics*, 104, pp. 525–535.
29. Cazla, F. and Passaro R., (1997), “Edi Network and Logistic Management at Unilever-Sagit”, *Supply Chain Management*, 2/4, pp. 1-19.
 30. Cengiz, Emrah ve Özden, Berna, (2002), "Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri Ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri İle İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma", *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1, ss. 65–78.
 31. Chen, Injazz J.; Paulraj, Antony and Lado, Augustine A., (2004), “Strategic purchasing, supply management, and firm performance”, *Journal of Operations Management*, 22, pp. 505–523.
 32. Chow, Wing S.; Madub, Christian N.; Kuei, Chu-Hu; Luc Min H.; Lin, Chinho and Tseng, Hojung, (2006), “Supply Chain Management In The US And Taiwan: An Empirical Study”, *The International Journal of Management Science*, 22, pp. 1-15.
 33. Chung, Jae-Eun; Sternquist, Brenda and Chen, Zhengyi, (2006), “Retailer–Buyer Supplier Relationships: The Japanese Difference”, *Journal of Retailing*, 82, 4, pp. 349–355.
 34. Collins, Alan, Burt, Steve, (2006), “Private Brands, Governance, and Relational Exchange Within Retailer–Manufacturer Relationships: Evidence from Irish Food Manufacturers Supplying the Irish and British Grocery Markets”, *Agribusiness*, Vol. 22 (1), pp. 1–20.
 35. Cravens, Karen and Oliver, Elizabeth, (2006), “Employees: The Key Link To Corporate Reputation Management”, *Business Horizons*; 49, pp. 293–302.
 36. Croxton, Keely L.; Garcia-Dastugue, Sebastian J.; Lambert, Douglas M. and Rogers, Dale S., (2001), “The Supply Chain Management Processes”, *International Journal of Logistics Management*; 12, 2; pp. 13-36.

37. Çatı, Kahraman, (2007), “Süpermarketlerin Tercih Edilmesinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.esosder.org, 6, ss. 150–168.
38. Çelen, Aydın; Erdoğan, Tarkan ve Taymaz, Erol, (2007), “Hızlı Tüketim Malları Rekabet Koşulları ve Politikaları”, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, Ankara.
39. De Boer, Luitzen; Labro, Eva and Morlacchi, Pierangela, (2001), “A Review Of Methods Supporting Supplier Selection”, European Journal of Purchasing & Supply Management, 7, pp. 75-89.
40. Demirdöğen, Osman ve Küçük, Orhan, (2007), “Malzeme Akışının Etkinliğinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, 24-25 Mayıs 2007 – İnönü Üniversitesi, Malatya.
41. Dickson, G.W. (1996). “An Analysis of Vendor Selection System and Decisions”, The Journal of Supply Chain Management, Vol.2, No.1, pp. 28–41.
42. Dickson, Marsha A. and Li, Zhang, (2004), “Supplier-Retailer Relationships In China's Distribution Channel For Foreign Brand Apparel”, Journal of Fashion Marketing and Management; 8, 2; ABI/INFORM Global, pp. 201-220.
43. Donovan, R.J. and Rossiter, J.R., (1982), “Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach”, Journal of Retailing, 58, (1), pp.34–57.
44. Dunne, Patrick and Lusch, Robert, F., (1999), “Retailing”, Harcourt Brace & Company, Florida.
45. Ellinger, Alexander, (2000), “Improving Marketing/ Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain”, Industrial Marketing Management, 29, pp. 85-96.

46. Erdoğan, Tarkan, (2003), “Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü”, Rekabet Kurumu, Yayın no:0085, İlk Baskı, Ankara.
47. European, Commission, (1996), “Green Paper On Innovation Bulletin Of The European Union”, Supplement 5/95, Brussels.
48. Eymen, Erman, (2007), “Tedarik Zinciri Yönetimi”, Kalite Ofisi Yayınları, No: 14, <http://www.kaliteofisi.com/dosyalar/tz.pdf>, Erişim Tarihi: 03 Şubat 2007.
49. Farhangmehr, Minoo; Marques, Susana and Silva, Joaquim, (2001), “Hypermarkets Versus Traditional Retail Stores Consumers' And Retailers' Perspectives In Braga: A Case Study”, Journal of Retailing and Consumer Services, 8, pp. 189-198.
50. Fawcett, S.E., Calantone, R. and Smith, S.R., (1997), "Delivery Capability and Firm Performance in International Operations", Int. J. Production Economics, 51, pp. 191–204.
51. Ganesan, Shanker, (1994), “Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, Journal of Marketing, 58, 2, pp. 1–19.
52. Garvin, David, (1984), "What does 'Product Quality' Really Mean", Sloan Management, Fall (26), pp.25-43.
53. Gassenheimer, Jule B., Sterling, Jay U. and Robicheaux, Robert A., (1996), “Long-Term Channel Member Relationships”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Bradford:Vol., 26, Iss. 5; pp. 94.
54. Gassenheimer, Jule B., Sterling, Jay U. and Robicheaux, Robert A., (1996), “Long-term channel member relationships”, International Journal of Physical Distribution&Lojistics Management, 26, 5, pp. 94- 108.
55. Gavcar, Erdoğan ve Didin, Saliha, (2007), “Tüketicilerin “Perakendeci Markalı” Ürünleri Satın Alma Kararlarını Etkileyen Faktörler: Muğla İl Merkezi'nde Bir Araştırma”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 6, ss. 21–32.

56. Geykens, Inge; Steenkamp, Jan-Benedict E.M. and Kumar, Nirmalya, (1999), "A Meta-Analysis Of Satisfaction In Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*; 36, 2; pp. 223-238.
57. Gielens, Katrijn and Dekimpe, Marnik G., (2001), "Do International Entry Decisions Of Retail Chains Matter In The Long Run?", *Intern. J. of Research in Marketing*, 18, pp. 235–259.
58. Gilbert, Stephan M and Cvsa, Viswanath, (2003), "Strategic Commitment To Price To Stimulate Downstream Innovation In A Supply Chain", *European Journal of Operational Research*, 150, pp. 617–639.
59. Glynn, Mark S., (2007), "How Retail Category Differences Moderate Retailer Perceptions of Manufacturer Brand", *Australasian Marketing Journal*;15, 2; pp.55-67.
60. Gobar, Alfred, Julian, (1996), "Real Estate Product Response to Retail Demand", *Shopping Centers and Other Retail Properties, in Association with the Urban Land Institute, John Wiley&Sons, Inc.*, pp. 32-54.
61. Goldman, Arieh, (2001), "The Transfer Of Retail Formats Into Developing Economies: The Example Of China", *Journal of Retailing*, 77, pp. 221–242.
62. Gonzales, Martin; Quesada, Gioconda and Monge, Mora, Carlo, (2004), "Determining The Importance Of The Supplier Selection Process In Manufacturing: a Case Study", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34, 6; pp. 492-504.
63. Goodman, Laster, E. and Dion, Paul, A., (2001), "The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 287–300.
64. Grewal, Dhruv; Baker, Julie; Levy, Michael and Voss, Glenn B., (2003), "The Effects Of Wait Expectations And Store Atmosphere Evaluations On Patronage Intentions In Service-Intensive Retail Stores", *Journal of Retailing*, 79, pp. 259–268.

65. Griffith, David A.; Harvey, Michael G. and Lusch, Robert F., (2006), "Social Exchange In Supply Chain Relationships: The Resulting Benefits Of Procedural And Distributive Justice", *Journal of Operations Management*, 24, pp. 85–98.
66. Handfield Robert B., Bechtel Christian, (2002), "The Role of Trust And Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness", *Industrial Marketing Management*, Vol.31, (2002), pp. 367– 382.
67. Hansen, Havard; Samuelsen, Bendik, M. and Silseth, Pal R., (2008), "Customer Perceived Value In B-T-B Service Relationships: Investigating The Importance Of Corporate Reputation" *Industrial Marketing Management*, 37, pp. 206–217.
68. Hasty, Ron and Reardon, James, (1997), "Retail Management", The McGraw-Hill Company, International Edition, New York.
69. Heide, Jan B., John, George, (1992), "Do Norms Matter In Marketing Relationships", *Journal of Marketing*, 56, (2), pp. 32–44.
70. Heide, Jan B., Weiss, Allen M., (1995), "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Market", *Journal of Marketing*, 59, 3, pp. 30–43.
71. Hewett, Kelly; Money, Bruce R. and Sharma, Subhash, (2006), "National Culture and Industrial Buyer-Seller Relationships in the United States and Latin America", *Academy of Marketing Science. Journal*; Summer ; 34, 3; pp. 386-402.
72. Hill, Charles W., (1990), "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory," *Academy of Management Review*, 15, pp. 500-513.
73. Hilmi, Yüksel, (2002), " Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, ss. 261- 279.

74. Hu, Haiyan and Jasper, Cynthia R., (2007), "A Cross-Cultural Examination Of The Effects Of Social Perception Styles On Store İmage Formation", *Journal of Business Research*, 60, pp. 222–230.
75. Jamal, A., Sarker, B.R. And Wang, S., (2000), "Optimal Payment Time For A Retailer Under Permitted Delay of Payment By The Wholesaler." *Int. J. Production Economics* 66: pp. 59-66.
76. Kabadayı, Ebru, Tümer, (2002), "Dağıtım Kanalarında İşbirliğini Etkileyen Etmenler: Otomobil Bayileri Üzerine Bir Uygulama", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, yayınlanmamış doktora tezi.
77. Kağncıoğlu, Celal, Hakan, (2007), "Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi", T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1723, Eskişehir.
78. Kannan, Vijay, R. and Tan, Keah, Choon, (2006), "Buyer-Supplier Relationships The İmpact Of Supplier Selection And Buyer-Supplier Engagement On Relationship And Firm Performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36, 10, pp. 755-775.
79. Kaynak, Ramazan, (2003), "Proje Üretiminde Tedarik Yönetimi: Üreticinin Gelecekte Alım Yoğunluğunu Etkileyen Faktörler", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, yayınlanmamış doktora tezi.
80. Kim, Keysuk, (2000), "On İnterfirm Power, Channel Climate, And Solidarity İn İndustrial Distributor-Supplier Dyads", *Academy of Marketing Science Journal*; 28, 3; pp. 388-405.
81. Koç, Melda, (2004), "Ege Bölgesinde Çekirdeksiz Kuru Üzüm Fiyatlarında Dalgalanmalar Ve Etkileri Üzerine Bir Araştırma", T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, Yayın no: 122, ISBN: 975-407-157-8, Ankara.

82. Kotler, Philip, (1997), "Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control", Ninth Edition, Prentice Hall Inc, USA.
83. Lai, Kee-hung; Cheng T.C.E. and Yeung A.C.L., (2005), "Relationship Stability And Supplier Commitment To Quality", *Int. J. Production Economics*, 96, pp. 397–410.
84. Lambert, Douglas M. and Cooper, Martha C., (2000), "Issues in Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 65–83.
85. Lasch, Rainer and Janker, Christian G., (2005), "Supplier Selection And Controlling Using Multivariate Analysis", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35, 6, pp. 409-425.
86. Leonidou Leonidas C.; Talias, Michael A. and Leonidou, Constantinos N., (2007), "Exercised Power As A Driver Of Trust And Commitment In Cross-Border Industrial Buyer–Seller Relationships", *Industrial Marketing Management*, 28, pp. 1-12.
87. Leonidou, Leonidas, C.; Palihawadana, Dayananda and Theodosiou, Marios, "An Integrated Model Of The Behavioural Dimensions Of Industrial Buyer-Seller Relationship", *European Journal of Marketing*; 40, 1/2; pp. 145-173.
88. Li, Sali; Madhok, Anoop; Plaschka, Gerhard and Verma, Rohit, (2006), "Supplier-Switching Inertia and Competitive Asymmetry: A Demand-Side Perspective", *Decision Sciences*; 37, 4; pp. 547-576.
89. Lin Thang, Doreen C. and Lin Boon Tan, Benjamin, (2003), "Linking Consumer Perception To Preference Of Retail Stores: An Empirical Assessment Of The Multi-Attributes Of Store Image", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, pp. 193–200.
90. Liu, Fuh-Hwa Franklin and Hai, Hui, Lin, (2005), "The Voting Analytic Hierarchy Process Method For Selecting Supplier", *International . Journal of Production Economics*, 97, pp. 308–317.

91. Lohtia, Ruti, Brooks D., And Kropfel R., (1994), "What Constitutes Transaction-Specific Asset?", *Journal of Business Research*, 30, 3, pp. 261–270.
92. Lusch, Robert F.; O'Brien, Matthew and Sindhav, Birud, (2003), "The Critical Role Of Trust In Obtaining Retailer Support For A Supplier's Strategic Organizational Change", *Journal of Retailing*, 79 , pp. 249–258.
93. Martin, Xavier; Mitchell, Will and Swaminathan, Anand, (1995), "Recreating and Extending Japanese Automobile Buyer-Supplier Links In North America", *Strategic Management Journal*, 16, 8, pp. 589–619.
94. Mentzer John T., Min, Soonhong And Zacharia, Zach G., (2000), "The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management", *Journal of Retailing*, 76(4), pp. 549–568.
95. Miyamoto, Tadayuki and Rexha, Nexhmi, (2004), "Determinants of Three Facets of Customer Trust a Marketing Model of Japanese Buyer–Supplier Relationship", *Journal of Business Research*, 57, pp. 312– 319.
96. Motwani, J.; Madan, M. and Gunasekaran, A., (2000), " Information Technology In Managing Global Supply Chains", *Lojistic Information Management*, 13, pp. 1-21.
97. Mucuk, İsmet, (1999), "Pazarlama İlkeleri", *Türkmen Kitapevi*, 11. Basım, İstanbul.
98. Mulhern, Francis; Williams, Jerome and Leone Robert, (1998), "Variability of Brand Price Elasticities across Retail Stores: Ethnic, Income and Brand Determinants", *Journal of Retailing*, 74, 3, pp. 427-446.
99. Mutlu, Hanefi, M., (2007), "Dağıtım Kanallarında Kanal Üyelerinin Rol Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir İnceleme" Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, yayınlanmamış doktora tezi.

100. Newman, Harry, (1996), "Prologue", Shopping Centers and Other Retail Properties, in Association with the Urban Land Institute, John Wiley&Sons, Inc., pp. 1-17.
101. Noordewier, Thomas G.; John, George and Nevin, John R., (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationship", Journal of Marketing, 54, 4; ABI/INFORM Global, pp. 80-93.
102. O'Brien C. and Ghodsypour, S.H., (1998), "A Decision Support System For Supplier Selection Using An Integrated Analytic Hierarchy Process And Linear Programming", International Journal of Production Economics, 56-57, pp. 199-212.
103. Öz, Erçetin ve Baykoç, Ömer, Faruk, (2004), "Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı", Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 19, No 3, ss. 275-286.
104. Özdamar, Kazım, (2001), "SPSS ile Biyoistatistik", Kaan Kitapevi, Eskişehir, 4. Baskı.
105. Özdemir, Ali, İhsan, (2004), "Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri Ve Yararları", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, ss. 87-96.
106. Pala, Mehmet ve Saygı, Birol, (2004), "Gıda Sanayiinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları", İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 73, İstanbul.
107. Palmer , Jonathan W., (2000), "Electronic Commerce In Retailing: Convenience, Search Costs, Delivery And Price Across Retail Formats", Information Technology and Management, 1, 1-2, pp. 25-43.
108. Patton, W.E., (1996), "Use of Human Judgment Models in Industrial Buyers Vendor Selection Decision", Industrial Marketing Management, 25, 2, pp. 135-149.

109. Perçin, Selçuk, (2006), “An Application Of The İntegrated AHP-PGP Model İn Supplier Selection”, *Measuring Business Excellence*, 10, 4; pp. 34-49.
110. Pettijohn, Charles and Linda S.; Taylor, Albert J. and Keillor, Bruce D., (2001), “Are Performance Appraisals a Bureaucratic Exercise or Can They Be Used to Enhance Sales-Force Satisfaction and C ommitment?”, *Psychology & Marketing*, 18, 4, pp. 337-364.
111. Prahinski, Carol and Benton, W.C., (2004), “Supplier Evaluations: Communication Strategies To İmprove Supplier Performance”, *Journal of Operations Management*, 22, pp. 39–62.
112. Rawwas, Mohammed; Konishi, Kazuhiko; Al-Khatib, Jamal and Kamise, Shoji, (2007), “Japanese Distribution System: The İmpact Of Newly Designed Collaboration On Wholesalers Performance”, *Industrial Marketing Management*, pp. 1–12.
113. Reid, R.D. and Sanders, N.R., (2002), “Operation Management”, John Willey & Sons Inc.
114. Reilly, Chris, (1999), “The Very Best Suppliers Go The Extra Mile”, *Purchasing Rewiev*; 127, 8; pp. 28-31.
115. Richey, Glenn R.; Skinner, Lauren and Autry, Chad W., (2007), “A Multilevel Approach To Retail Management Education: Integrating Customer And Supply Cham Perspectives”, *Marketing Education Review*, 17, 2.
116. Ryu, Sungmin; Park, Jeong E. and Min, Soonhong, (2007), “Factors Of Determining Long-Term Orientation İn İnterfirm Relationships”, *Journal of Business Research*, 6, pp. 1225–1233.
117. Sahınler, Suat, (2000), “En Küçük Kareler Yöntemi ile Doğrusal Regresyon Modeli Oluşturmanın Temel Prensipleri”, *MKÜ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 5 (1–2): 57–73.

118. Sanders Nada R., (2006), "Pattern Of Information Technology Use: The Impact On Buyer–Supplier Coordination And Performance", *Journal of Operations Management* , 12, pp. 1-19.
119. Sanzo, Mari´a, Jose´; Santos, Mari´a, Leticia; Va´zquez, Rodolfo and A ´lvarez Luis, Ignacio, (2007), "The Effect Of Market Orientation On Buyer–Seller Relationship Satisfaction", *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 327– 345.
120. Sezen, Bülent, (2001), "Dağıtım Kanallarında Lojistik Performans, Adalet Algısı ve Kanal Üyesi Memnuniyeti", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, yayınlanmamış doktora tezi.
121. Simpson, Penny, Siguaw, Judy and Baker, Thomas, (2001), "A Model of Value Creation Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 119–134.
122. Sipahi, Beril; Yurtkoru, Serra E. ve Çinko, Murat, (2008), "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi", Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2. Baskı.
123. Skarmas, Dionysis; Katsikeas, Constantine S.; Spyropoulou, Stavroula and Salehi-Sangari, Esmail, (2007), "Market And Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels Of Industrial Products", *Industrial Marketing Management*, pp. 1-14.
124. Srivastava, R.K., Shervani, T.A. and Fahey, L., (1997), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, 62 (1), pp. 2-18.
125. Stanko, Michael A.; Bonner , Joseph M. and Calantone, Roger J., (2007), "Building Commitment İn Buyer–Seller Relationships: A Tie Strength Perspective", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 1094–1103.
126. Stanko, Michael A.; Bonner, Joseph M. and Calantone, Roger J., (2007), "Building Commitment İn Buyer–Seller Relationships: A Tie Strength Perspective", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 1094–1103.

127. Stephens, Charles and Wright, Derek, (2002), "The Contribution of Physical Distribution Management to the Competitive Supply Chain Strategies of Major UK Food Retailers", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5,1, pp. 91-108.
128. Sternquist, Brenda, Ogawa, Tomoyoshi and Cooper, Alicia D., (2002), "Japanese Department Store Buyer-Supplier Relationships", *Journal of Asia Pacific Marketing*; 1, 2; ABI/INFORM Global, pp. 22-46.
129. Şen, Esin, (2006), "Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetimi", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi, Ankara.
130. Tanyaş, Mehmet, (2003), "Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Dersi Notları", Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Programı, İTÜ işletme Fakültesi, İstanbul.
131. Tek, Ömer B. ve Orel, Fatma D., (2006), "Perakende Pazarlama Yönetimi", Birleşik Matbaacılık, Eylül, İzmir.
132. Teng, Gary And Jaramilo, Hector, (2005), "A Model For Evaluation And Selection of Suppliers İn Global Textile And Apparel Supply Chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*; 35, 7/8; pp. 503-523.
133. Tseng, Yuan-Jye and Lin, Yu-Hua, (2005), "A Model for Supplier Selection and Tasks Assignment", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; 6, 2; pp. 197-207.
134. Tsiotsou, Rodoula, (2006), "The Role Of Perceived Product Quality And Overall Satisfaction On Purchase Intentions", *International Journal of Consumer Studies*, 30, 2, pp. 207–217.
135. Tyan, Jonah and Wee, Hui-Ming, (2003), "Vendor Managed Inventory: A Survey of The Taiwanese Grocery Industry", *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9, pp. 11-18.

136. Ulusoy, Gündüz, (2003), “An Assessment Of Supply Chain And Innovation Management Practices In The Manufacturing Industries In Turkey”, *Int. J. Production Economics*, 86, pp. 251–270.
137. Verhoef, Peter C., Langerak, Fred and Donkers, Bas, (2007), “Understanding Brand And Dealer Retention In The New Car Market: The Moderating Role Of Brand Tier”, *Journal of Retailing*, 83, pp. 97–113.
138. Wagner, Stephan and Friedl, Gunther, (2007), “Supplier Switching Decisions”, *European Journal of Operational Research*; 183, pp. 700–717.
139. Webb, Kevin, (2002), “Managing Channels Of Distribution In The Age of Electronic Commerce”, *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 95-102.
140. Webster, Frederick E., (2000), “Understanding The Relationships Among Brands, Consumers, and Resellers”, *Academy of Marketing Science Journal*; 28, 1; pp. 17-23.
141. Yilmaz, Cengiz; Sezen, Bülent; Kabadayı, Ebru, (2004), “Supplier Fairness As A Mediating Factor In The Supplier Performance–Reseller Satisfaction Relationship”, *Journal of Business Research*, 57, pp. 854-863.
142. Zboja, James and Voorhees, Clay M., (2006), “The Impact of Brand Trust and Satisfaction on Retailer Repurchase Intentions”, *Journal of Services Marketing*, 20/5, pp. 381-390.
143. Zhao, Xiande; Huo, Baofeng; Flynn, Barbara B. and Yeung, Jeff H.Y., (2007), “The Impact Of Power And Relationship Commitment On The Integration Between Manufacturers And Customers In A Supply Chain”, *Journal of Operations Management* ,doi:10.1016/j.jom.
144. Zhou, Honggeng and Benton W.C., (2007), “Supply Chain Practice And Information Sharing”, *Journal of Operations Management*, 25, pp. 1348–1365.

EKLER

Ek 1: Anket Soruları



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE TEDARİKÇİ FİRMA PERFORMANSI DEĞERLEME ARAŞTIRMASI

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “Perakende Zincir Mağazaların Tedarik Yönetimini Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama ” konulu Araştırma Projesi ile ilgilidir. Çok değerli katkılarınız için şimdiden teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Yrd.Doç. Dr. Ramazan KAYNAK
GYTE İşletme Fakültesi Çayırova Kampusu
No.101 (PK.141) 41400 Gebze- Kocaeli-Türkiye
Fax:0(262) 654 32 24, Tel: 0(262) 605 10 00
e-posta: kaynak@gyte.edu.tr

Güray Muhammed GÜLPINAR
0535 647 61 60

Aşağıdaki her ifade için karşısındaki rakamları uygun şekilde işaretleyiniz. Lütfen bütün soruları eksiksiz şekilde cevaplayınız.

(1=Kesinlikle katılmıyorum), (2= Katılmıyorum), (3=Orta), (4= Katılıyorum), (5= Kesinlikle katılıyorum)

Örnek: Bu anketin cevaplanması, araştırma için büyük önem taşımaktadır.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, piyasada rekabetçi bir fiyat politikası izlemektedir	1	2	3	4	5
Tedarikçi, firmamıza ekstra indirimler uygulamaktadır	1	2	3	4	5
Tedarikçi, vade kolaylıkları sunmaktadır.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, sabit fiyat garantisi vermektedir	1	2	3	4	5
Satın almada ödediğimiz fiyat, yerine göre piyasa fiyatından daha yüksek olabilmektedir..	1	2	3	4	5

KALİTE

Tedarikçi yüksek kalitede ürünler sunmaktadır	1	2	3	4	5
Tedarikçinin ürünleri hakkında sık sık şikayet almaktayız	1	2	3	4	5
Tedarikçinin ürün performansı müşterilerimizin beklentilerini karşılamaktadır	1	2	3	4	5
Tedarikçi kalite beklentilerimizi karşılamaktadır	1	2	3	4	5

YENİLİK

Bu tedarikçi sık sık yeni ürünler üretir	1	2	3	4	5
Bu tedarikçi işlerin daha iyi yapılması için yeni yollar araştırır	1	2	3	4	5
Bu tedarikçi çalışma yöntemlerinde yenilikçidir	1	2	3	4	5
Bu tedarikçi çoğu kez yeni ürün ve hizmetleri piyasaya rakiplerinden önce sunar.....	1	2	3	4	5

ESNEKLİK

Tedarikçi, istediğimiz kadar ürün verebilir	1	2	3	4	5
Tedarikçi, değişken taleplerimizi karşılayabilecek stok düzeyini rahat ayarlayabilir ...	1	2	3	4	5
Tedarikçi, piyasadaki değişime kısa sürede adapte olabilir	1	2	3	4	5
Tedarikçi, acil ürün siparişlerimizi karşılayabilir	1	2	3	4	5

MARKA

Tedarikçi güçlü bir markaya sahiptir	1	2	3	4	5
Marka bilinirliği oldukça yüksektir	1	2	3	4	5
Marka değeri oldukça yüksektir	1	2	3	4	5
Bu marka tüketicilere güven vermektedir	1	2	3	4	5

ÜRÜNÜN ÖNEMİ

Satın aldığımız ürün firmamız için önemlidir	1	2	3	4	5
Satın aldığımız ürün firma imajımızı güçlendirmektedir	1	2	3	4	5
Satın aldığımız ürünler firmamız için yüksek önceliklidir	1	2	3	4	5
Satın aldığımız ürünler firmamıza müşteri kazandırmaktadır	1	2	3	4	5

TEDARİKÇİNİN YERİNE KONULABİLİRLİĞİ

Bu tedarikçiyle ilişkimizi sonlandırırsak, önemli gelir kayıplarına uğramayız	1	2	3	4	5
Bu tedarikçinin yerini doldurabilecek alternatif bir tedarikçi kolaylıkla bulabiliriz	1	2	3	4	5
Bu tedarikçiyi bırakırsak, tüm çabalarımıza rağmen satışlarımız azalacaktır	1	2	3	4	5

İstedığımız an başka bir başka tedarikçiyle çalışmaya başlayabiliriz	1	2	3	4	5
Tedarikçi müşterilerin zihninde iyi bir izlenime sahiptir	1	2	3	4	5
Tedarikçi rakiplerinden daha iyi bir imaja sahiptir	1	2	3	4	5
Tedarikçi sektörde başarısını ispatlamış bir firmadır	1	2	3	4	5
Piyasadaki bir çok perakendeci bu tedarikçinin adaletli olduğunu düşünür	1	2	3	4	5
Tedarikçi firma modern teknolojik donanıma sahiptir.....	1	2	3	4	5

FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ

Tedarikçi kendi alanında çok büyük bir şirkettir.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi kendi ürün grubunun sektördeki en büyük satıcısıdır	1	2	3	4	5
Tedarikçi piyasada çok büyük bir rol oynamaktadır.....	1	2	3	4	5

SATIŞ PERSONELİNİN KALİTESİ

Tedarikçinin satış personeli prezantablardır.....	1	2	3	4	5
Verdiği sözlere sadıktır	1	2	3	4	5
Piyasada teslimat sorunları çıktığı zaman gerekli tedbirleri almamızı tavsiye eder	1	2	3	4	5
Ürünlerle ilişkin yeterli bilgi birikimi ve deneyime sahiptir	1	2	3	4	5
Sorun çözme becerisi yüksektir	1	2	3	4	5
Bizimle her zaman ilgilidir	1	2	3	4	5

LOJİSTİK PERFORMANS

Tedarikçinin, vaat ettiği sipariş teslim süresi kısadır.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, vaat ettiği tarihte ürünleri teslim edebilmektedir.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, stoklarında yeterli düzeyde ürün bulundurabilmektedir.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, taşımada ortaya çıkabilecek gecikmeleri önceden.....	1	2	3	4	5
Tedarikçinin, önceden belirlenmiş sipariş tarihlerine bağlılığı ve tahminlerinin tutarlılığı takdire şayandır.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, ürün siparişlerine hızlı cevap verebilmekte,gerekirse siparişlerimizi hızlandırabilmektedir.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, özel taşıma teslimatlarımıza uygun hareket edebilmektedir.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, siparişlerimizi gerçekleştirmede her zaman titizlik göstermektedir.....	1	2	3	4	5
Tedarikçinin lojistik performansından memnunum.....	1	2	3	4	5

İLİŞKİYE ÖZEL YATIRIMLAR

Tedarikçi, personeline taleplerimize cevap verebilecek şekilde eğitimler vermiştir.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, mağaza dizaynı, tanzim ve teşhir gibi konularda sahip olduğu bilgi birikimini bizimle paylaşır.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, mağazamız için gerekli olan raf, stant ve görsel malzemeleri tedarik eder ya da finanse eder.....	1	2	3	4	5

GÜVEN

Tedarikçi,firmamıza verdiği sözü tutar.....	1	2	3	4	5
Tedarikçinin bize verdiği bilgiye inanırız.....	1	2	3	4	5
Tedarikçi, işimizde başarılı olmamız için bizimle gerçekten ilgilidir	1	2	3	4	5
Önemli kararlar aldığı zaman kendisi kadar bizim çıkarımızı da göz önünde	1	2	3	4	5
Bu tedarikçiye güvenilir	1	2	3	4	5

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Bu tedarikçinin sattığı ürünlerden memnunum.....	1	2	3	4	5
Bu tedarikçinin verdiği hizmetlerden memnunum.....	1	2	3	4	5
Bu tedarikçi beklentilerimin de üzerinde bir hizmet sunmuştur.....	1	2	3	4	5
Başka bir tedarikçinin firmamızı bu kadar memnun edebileceğini sanmıyorum	1	2	3	4	5

İLİŞKİYİ SÜRDÜRME NİYETİ

Bu tedarikçiyle ilişkilerin uzun yıllar süreceğini umuyoruz	1	2	3	4	5
Bu tedarikçiyle sahip olduğumuz ilişkinin hep canlı kalmasını istiyoruz.....	1	2	3	4	5
Tedarikçiyle ilişkilerimizin uzun süre devam edeceğinden eminiz	1	2	3	4	5
Başka bir firma bize daha iyi koşullar teklif etse bile, onları tercih etmeyiz	1	2	3	4	5
Yakında bu tedarikçiyle iş ilişkimizi kesmek zorunda kalabiliriz.....	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki kısmı cevaplayınız

Yaşınız:
Cinsiyetiniz: a) erkek b) bayan
Eğitim durumunuz:
Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz:
Firmanızın toplam çalışan sayısı:
İşletmedeki pozisyonunuz: 1) Mağaza müdürü 2)Mağaza müdür yardımcısı 3) Diğer