

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEDARİKÇİ ESNEKLİĞİ İLE FİRMA PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Asuman ÜSTÜNDAĞ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN

ARALIK – 2014

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

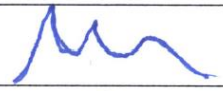
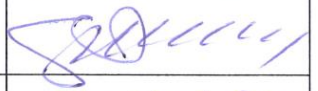

**TEDARİKÇİ ESNEKLİĞİ İLE FİRMA PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Asuman ÜSTÜNDAĞ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Bu tez 24/12/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. M. Cahid LİNGAN	Başarılı	
Doç. Dr. Bayram Topal	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Mün-İpek İPEK	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Asuman ÜSTÜNDAĞ

24.12.2014

ÖNSÖZ

Tedarikçi Esnekliği İle Firma Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma'nın konu olduğu bu çalışmada kendilerinden her zaman fikir almaya çalıştığım, desteğini ve tavsiyelerini benden esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN'a,

Fikirleri ve tecrübeleriyle bu sürece katkı sağlayan Sayın Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT'a,

Çok kıymetli jüri üyelerim Sayın Doç. Dr. Bayram TOPAL ve Yrd. Doç. Dr. Mümtaz İPEK hocalarıma,

Çalışmamın araştırma boyutunda çay içmeyi bahane ederek sorularıyla bunalttığım, kapılarını aşındırdığım Araştırma Görevlileri Ahmet KARAKİRAZ ve Mustafa ARAS'a,

Sabah kahvaltısına gidip tezimi yazmamla ilgili beni sıkıştırmalarına aldırış etmediğim Araştırma Görevlileri Çiğdem UĞAN, Fatma AYPARÇASI ve Meryem TURGUT'a,

Aynı odayı paylaştığım ve çalışmamın her aşamasında benimle birlikte strese giren çok değerli arkadaşlarım Araştırma Görevlileri Oylum Şehvez ERGÜZEL ve Samet ÖZDEMİR'e,

Maddi ve manevi tüm desteği için sevgili arkadaşım Hatice UMURBEK'e,

Bugüne gelmemde sevgisi, desteği ve inancıyla yanımda olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Asuman ÜSTÜNDAĞ

24.12.2014

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. Esneklik ve Unsurları.....	5
1.1.1. Esneklik Türleri	10
1.1.2. Esnekliğin Gerekliliği	13
1.2. Tedarikçi Esnekliği	18
1.2.1. Tedarikçi Esnekliğini Etkileyen Faktörler	19
1.2.1.1. Bilgi Paylaşım Seviyesi.....	19
1.2.1.2. Bilgi Kalitesi	22
1.2.1.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkisi	24
1.2.1.4. Çevresel Belirsizlik	29
1.3. Performans ve Ölçümü.....	33
1.4. Firma Performansı ve Ölçütleri.....	37
1.5. Tedarikçi Performansı Değerlendirme	39
1.6. Esneklik ve Performans İlişkisi.....	41
1.7. Tedarikçi Performansı ve Firma Performansı İlişkisi	43
BÖLÜM 2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	45
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR	56
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	56

3.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem	56
3.3. Veri Toplama Yöntemi	57
3.4. Verilerin Analizi.....	58
3.4.1. Araştırmada Yer Alan İşletmelere Ait Demografik Bulgular.....	58
3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	60
3.4.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	66
3.4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	70
3.4.5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	73
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
KAYNAKÇA	81
EKLER.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	105

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
FF_PP	: Firma Finansal ve Pazar Performansı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Problem Sınıfları ve Esneklikler.....	15
Tablo 2 : Rekabetçi ve İşbirlikçi Alıcı Tedarikçi İlişkisi.....	27
Tablo 3 : Çalışma Kapsamında Kullanılan İfadeler.....	46
Tablo 4 : Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	58
Tablo 5 : Araştırmaya Katılan İşletmelerin Üretim Tipine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	59
Tablo 6 : İşletmelerin Çalışan Sayısı ile Üretim Tiplerine İlişkin Dağılım.....	59
Tablo 7 : Bilgi Paylaşım Düzeyi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	60
Tablo 8 : Bilginin Kalitesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	61
Tablo 9 : Tedarikçi İle İlişkiler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	62
Tablo 10 : Çevresel Belirsizlikler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	63
Tablo 11 : Tedarikçi Esnekliği Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	63
Tablo 12 : Tedarikçi Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	64
Tablo 13 : Firma Pazar ve Finansal Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	65
Tablo 14 : Firma Operasyonel Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	65
Tablo 15 : Ölçeklerin Bileşen Geçerliliği.....	66
Tablo 16 : Ölçeklerin Ayrım Geçerliliği.....	69
Tablo 17 : Modelin Korelasyonu.....	71
Tablo 18 : Tedarikçi Esnekliğine Etki Eden Faktörler.....	74
Tablo 19 : Esneklik ve Performans İlişkisi.....	74
Tablo 20 : Tedarikçi Performansı ve Firma Finansal_Pazar Performansı Arasındaki İlişki.....	75
Tablo 21 : Tedarikçi Performansı ve Firma Operasyonel Performans Arasındaki İlişki.....	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Esneklik İhtiyacına Neden Olan Faktörler	16
Şekil 2: İşletme Performans Alanı	39
Şekil 3: Araştırma Modeli	45

Tezin Başlığı: Tedarikçi Esnekliği İle Firma Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Asuman ÜSTÜNDAĞ **Danışman:** Doç. Dr. M. Cahid ÜNĞAN

Kabul Tarihi: 15 Aralık 2014

Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 100 (tez)+4 (ek)

Anabilim dalı: İşletme

Bilim dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Dünyadaki değişimler, teknolojik ilerlemeler, sınırların mal ve hizmet üretiminde ortadan kalkarak küreselleşmenin artması, işletmelerin faaliyette buldukları çevrenin de dinamik bir hal almasına neden olmuş ve işletmeler için üretimde esneklik anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmada, firmaların ortak çalıştıkları ana tedarikçilerin esnekliğini etkileyen faktörlerden bilgi paylaşım düzeyi, bilginin kalitesi, tedarikçi ile ilişkiler ve çevresel belirsizliklerin tedarikçi esnekliğini nasıl etkilediği, esnekliğinden performansına ne yönlü bir katkı sağladığı, tedarikçinin performansı ile de işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır.

Sakarya ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren 119 imalat işletmesi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. 2013 yılının Aralık ayında başlayıp Mart 2014'te veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, bilgi paylaşım düzeyi ile tedarikçi esnekliği arasında ilişki bulunamamış fakat paylaşılan bilginin kalitesi, tedarikçi ile ilişkiler ve çevresel belirsizliklerin esneklik üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Tedarikçinin esneklik düzeyinin arttıkça performansında da bir iyileşme görüldüğü sonuçlarda belirtilmiştir. Yapılan analizlere göre tedarikçi performansı ile iş yapılan işletmenin finansal ve pazar performansı arasında ilişki bulunamamış, fakat işletmenin operasyonel performansı ile anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Çevresel Belirsizlik, Esneklik, Firma Performansı, Tedarikçi Esnekliği

Title of the Thesis: A Research on The Relationship Between Supplier Flexibility and Firm Performance

Author: Asuman ÜSTÜNDAĞ **Supervisor:** Assoc. Prof. M. Cahid ÜNĞAN

Date: 15 December 2014 **No. of Pages:** vii (pre text) + 100 (main body)+ 4 (att.)

Department: Business **Discipline:** Production Manag. and Marketing

By effects of globalization, the elimination of borders in the production of goods and services and at the same time with developments in technology have caused a dynamic environment in which companies operate and have revealed the necessity of flexibility approach in production process for businesses.

The aim of this thesis is to analyse information sharing level, which has affected flexibility of the main partner suppliers of companies, information quality, relationships with the suppliers and how the environmental uncertainty affects supplier flexibility, contributions of supplier flexibility to its own performance and measure the relationship between the supplier performance and business performance.

In the study, data was collected via a questionnaire. A survey was conducted to 119 manufacturing firms which are located in city of Sakarya and Istanbul and data collection process starting with Dec.2013 was terminated to March 2014. The data collected by means of surveys is analyzed with the quantitative methods.

According to results of the survey, there is no relationship between the level of information sharing with supplier flexibility but, it was appeared that there is an effect of the quality of information shared, relationships with suppliers and environmental uncertainty on the flexibility. In the result, a recovery has been shown in the performance of supplier while the flexibility level of supplier increases. According to the analysis, there is no relationship between the supplier performance and financial and market performance of partner businesses but, it is possible to talk about the existence of a meaningful relationship between company's operational performance.

Key Words: Environmental Uncertainty, Flexibility, Firm Performance, Supplier Flexibility

GİRİŞ

Dünyadaki değişimler, teknolojik ilerlemeler, sınırların mal ve hizmet üretiminde ortadan kalkarak küreselleşmenin artması, işletmelerin faaliyette buldukları çevrenin de dinamik bir hal almasına neden olmuştur. Ayrıca sınırları ortadan kalkan pazarlar işletmeleri daha yoğun bir rekabetle karşı karşıya bırakmıştır. Bunun yanında bu değişim ve gelişmelerle birlikte müşteri gereksinimlerinin ve buna bağlı olarak pazar talebindeki hızlı değişim, firma üretim faaliyetlerinin de daha hızlı cevap verebilme yetkinliğine sahip olmasını zorunlu hale getirmiştir.

Küreselleşme ile birlikte işletmelerdeki rekabette küresel boyuta taşınmıştır. Bu bakımdan işletmeler arası rekabetin giderek yoğunlaştığı görülmektedir. İşletmeler yaşanan bu yoğun rekabette varlıklarını sürdürebilmek için farklı yöntem ve tekniklere eğilim göstermektedir. Bu yöntemlerden biri de esneklik anlayışıdır. Esnekliğin firma içerisinde her seviyede yerleştirilmesi ve tedarikçi esnekliği - firma performansı arasındaki ilişki önemli bir konuma gelmiştir.

Çalışmanın Konusu

Esneklik, pazar talebini ve müşteri gereksinimlerinin hızlı bir şekilde cevaplandırabilmesinde, üretim faaliyetlerinin hızlı bir şekilde ayarlanabilme kabiliyeti olarak görülmektedir. Tedarikçinin sahip olduğu ya da varacağı esneklik seviyesine ulaşmada birçok faktör etkiye bulunmaktadır. Bunlardan bazıları alıcı-tedarikçi arasında paylaşılan bilginin düzeyi, paylaşılan bilginin kalitesi, alıcı-tedarikçi arasındaki ilişkiler ve çevresel belirsizliklerdir. Tedarikçi ile alıcı firma arasındaki uzun dönemli ilişki, güven, ortak amaçların olması, her seviyede iki tarafın ihtiyaç duyduğu bilgiyi tam, doğru, yeterli ve zamanında sunması, işletmelerin dinamik olan çevredeki değişimlere ayak uydurmasında etkili olmaktadır.

Performans, işletmenin sahip olduğu maddi ve manevi kaynaklarının amaçlanan hedefe yönelik olarak ne tür kazanımlar sağladığının finansal ve stratejik ifadesidir. Esnek tedarikçinin, fiyat, maliyet, pazar payı, karlılık, ürün gamı, kalite vb. boyutlarda alıcı firmanın performansı üzerindeki etkileri önem kazanmaktadır.

Bu çalışma kapsamında, birinci bölümde konuyla ilgili kavramsal çerçeve incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle esneklik kavramı farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır. Daha sonra esneklik, üretim unsuruyla ele alınarak literatürde yer alan esneklik tanımlarına yer verilmiştir. İşletmeler için esnekliğin gerekliliği irdelenmiş ve farklı esneklik türleri açıklanmıştır. Bu kısımda üzerinde durulan nokta, işletmelerin içinde yer aldıkları belirsiz ortamlarda karşılaştığı zorluklar ve yoğun rekabette rakiplerine göre daha avantajlı konuma gelebilmede esnekliğin konumudur.

Birinci bölümün ikinci kısmında ise, tedarikçi esnekliği üzerinde durulmuştur. Tedarikçi esnekliğini etkileyen faktörlerden alıcı-tedarikçi arasındaki bilgi paylaşım düzeyi, paylaşılan bu bilginin kalitesi, alıcı-tedarikçi arasındaki ilişkiler ve çevresel belirsizliklerin tedarikçi esnekliğini hangi düzeylerde ne derecede etkilediğinden bahsedilmiştir.

Birinci bölümün üçüncü kısmında performans kavramı ve ölçülmesinin önemi üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümünde, firma performansı ve performansı gösteren ölçütlere yer verilmiştir. İşletmelerin var olan durumları ya da kuruluşlarından itibaren ne kadar yol kat ettiklerini belirlemede performans ve ölçümü önemlilik arz etmektedir. İşletmelerin maliyet, kalite, çıktı, teslimat, karlılık, pazar payı gibi performans ölçütlerini kullanarak rakiplerine göre kendi konumlarını belirlemede yardımcı olmaktadır.

Birinci bölümün diğer kısımlarında, tedarikçi performansı değerlendirme, esneklik ve performans ilişkisi ayrıca tedarikçi performansı ile alıcı işletme performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, ayrıntılı literatür incelemesinden sonra tedarikçi esnekliğinin firma performansı üzerindeki etkilerini belirlemede ihtiyaç duyulan esneklik faktörleri belirlenmiş, araştırma modeli geliştirilmiş ve literatürden elde edilen verilerle araştırma modelini destekleyecek hipotezler oluşturulmuştur.

Son bölümde ise, araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama süreci araştırmaya katılan işletmelerden elde edilen veriler ışığında, hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında, elde edilen sonuçlar diğer çalışmaların bulgularıyla kıyaslanarak, değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, günümüz üretim dünyasında tedarikçi esnekliğini etkileyebilecek faktörlerin oluşturulması ve bu faktörlerin esneklik üzerine ne yönlü bir etki yarattığını gözlemleyerek tedarikçinin performansını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Ayrıca tedarikçi firma performansı ve alıcı firma performansı arasındaki ilişkiye de bakılarak alıcı firmanın finansal ve pazar performansı ile operasyonel performansı üzerine nasıl bir katkı sağladığı açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Günümüzün küresel dünyası, sürekli gelişen teknoloji, çevresel belirsizliklerin artması, iletişim ağlarının yaygınlaşması, müşteri istek ve beklentilerinin yükselmesine, farklı ürün ve markalara daha kolay erişmesine imkan tanımıştır. Bu gelişmeler, ürün yaşam sürelerini kısaltmakta, maliyet, kalite ve teslim gibi konularda firmaları daha rekabetçi bir ortama zorlamaktadır. İşte bu sebeple zorlu rekabet koşullarında firmaların rekabet gücünü arttırmak ve korumak istemesi ancak değişen pazarlara ve müşteri isteklerine uyum yeteneğinin sağlanması ile mümkün olacaktır. Firmaların bu arayışları doğrultusunda, taleplere hızlı cevap verebilme, üretim süreçlerinde, üretim miktarlarında, ürünlerde değişim yapabilme becerisi esneklik kavramını ortaya çıkarmıştır. Fakat esnekliğin sadece firma düzeyinde yerleştirilmesi yeterli değil, bunun tüm tedarik zinciri boyunca kullanılabilir ve sürdürülebilir olması gerekmektedir.

Bu bağlamda, işletmelerin esnekliği firma bazında ve tedarikçilerinde, örgütsel yapılarına uygun olarak yerleştirmesinin çeşitli faydalar sağlaması umulmaktadır. Esnek bir tedarikçi, teslimat, miktar, yenilik, lojistik gibi rekabet avantajı sağlamada önemli olan noktalarda gerekli hızı elde edebilir. Kazanılan bu esneklik tedarikçi firmanın performansında pozitif yönlü bir artış kazandırabilir. İşletmeler, üretimde devamlılıklarını sağlamada tek başına yeterli olmamaktadırlar. Üretimleri için gerekli olan hammadde, yarı mamul gibi ihtiyaçlarını karşılamada ve ürettikleri ürünleri pazara sunmada tedarikçileriyle birlikte çalışmak durumundadırlar. Bu birliktelikten doğan çalışmada paydaşlar birbirinden muhakkak etkilenmektedirler.

Esneklikle birlikte kazanılmış olan performans sadece tedarikçinin değil aynı zamanda işletmenin de performansına olumlu katkılar sunacağı beklenmektedir.

Akademisyenlerin ve işletme sahiplerinin esneklik ve firma üzerindeki etkileri konusunda daha duyarlı olmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Çalışmanın örneklemini İstanbul ve Sakarya Sanayi Odası'na bağlı 119 işletme oluşturmaktadır. Tedarikçi esnekliğinin firma performansı üzerine etkilerini ölçmek amacıyla temelde 8 bölümden oluşan bir soru formu hazırlanmıştır. İlk bölümde, çalışmaya katılan işletmelerin demografik bilgilerine, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümde tedarikçi esnekliğini etkileyen bilgi paylaşım düzeyi, bilginin kalitesi, tedarikçi ile ilişkiler ve çevresel belirsizlikler faktörleri yer almakta, altıncı bölümde tedarikçi esnekliği ifadelerine, yedinci bölümde tedarikçi performansı ifadelerine ve sekizinci bölümde ise firma performansı ifadelerine yer verilmektedir.

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışma genelinde bahsedilen esneklik ve türleri, performans kavramı, önemi ve ölçülmesi, firma performansı, tedarikçi performansı, tedarikçi esnekliği ve tedarikçi esnekliğini etkileyen faktörler, esneklik ve performans ilişkisi kavramlarından bahsedilecektir.

1.1. Esneklik ve Unsurları

Esneklik, mühendislik, mimarlık, fizik, biyoloji, ekonomi gibi dallarda farklı anlamlara gelmekle birlikte birçok alanda göz önünde bulundurulması gereken bir konu haline gelmiştir. Sağlık bilimleri, beden eğitimi ve spor bilimlerinde esneklik; eklem veya eklem gruplarının hareket genişliği olarak en basit şekilde tanımlanabilirken, mimarlıkta konutta esneklik ise; yaşam alanının kullanıcıların gelişen koşullar altında değişen ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneğine sahip olması, iktisatta ise esneklik, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişken üzerindeki etkisini sayısal hale getiren genel bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Eruygur, 2011: 2).

Organizasyon bakış açısıyla ele alındığında esneklik; organizasyon yapısını belirleyenler açısından, sürekli olarak organizasyonu etkileyen ortam koşullarını göz önünde bulundurmayı ve bu değişiklikleri örgüt yapısına yansıtacak öneriler getirmeyi gerektirir (Şimşek, 2005: 147).

Ekonomi bakış açısıyla esneklik; genel olarak fiyatlarda ve diğer değişkenlerde ortaya çıkabilecek değişimlere karşı talep miktarındaki farklılaşmadır (Vatansever, 2010: 11). Zaman içerisinde fiyatlarda bir değişiklik meydana geldiğinde sadece talepteki değişimin yönünü bilmek değil, aynı zamanda bu değişimin ne kadar olacağını bilmek de önemlidir (Tomanbay, 2004: 101).

Son dönemde esneklikle ilgili çalışmalarda artış görülmüş, bu artış üretim esnekliği çalışmalarını ön plana çıkarmıştır. Üretim bakış açısıyla esneklik ise, ürün ve hizmet sunumu yapan işletmeler için ortaya çıkan değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilme olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle ise esneklik karmaşık, çok boyutlu, tam anlamıyla ifade edilmesi zor bir kavram olarak belirtilmiştir (Gupta ve Goyal, 1989; Sethi ve Sethi, 1990; Upton, 1994; De Toni ve Tonchia, 1998; D'Souza ve Williams, 2000; Sethi ve Sethi, 1990; Dreyer ve Grønhaug, 2004).

Esneklik, üretim sisteminin çeşitli değişiklikler, değişen koşullar, çevreden kaynaklanan istikrarsızlıklar ve üretim sisteminin gereksinim duyduğu süreçlerde değişimi sağlayabilme ve adapte olabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Gupta ve Goyal, 1989; Zelenovich, 1982; Choi ve Kim, 1998). Bu yetenek, işletmelere rakipleri karşısında daha ileri olma, pazara daha hızlı cevap verebilme ve de müşteri ihtiyaçlarını müşterinin arzu ettiği miktarda ve özellikle karşılayabilme ayrıcalığı sağlamaktadır. Upton (1994: 73) bunu sağlamada gerekli olan esnekliği; zaman, maliyet ve performansta en düşük düzeyde kayba uğrayarak değişimlere uyum sağlayabilme olarak tanımlamaktadır.

Esneklik, farklı tesis ve tedarikçiler arasında üretimi değiştirmeye izin verir böylece yönetim iç ve dış değişkenlerle başa çıkabilir (Chen ve diğerleri, 1994). Dış değişkenleri, değişen teknoloji, müşteri ihtiyaçları, talep düzeyleri, ürün fiyatları, ürün karması, rakip davranışları, ülke politikaları vb. olarak değerlendirirken, iç değişkenleri ise işletme bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerden dolayı ortaya çıkan aksamalar olarak değerlendirebiliriz. Bu iç değişkenleri makine ve techizatların arızalanması, yeniden işlemler, iş gücünün yönlendirilmesindeki eksiklikler, iş istasyonlarındaki beklemler, malzeme akışı yetersizliği, organizasyon içerisindeki eksik iletişim gibi sıralayabiliriz. Bu bağlamda esneklik, sistemin içinden olabileceği gibi dışından da gelen değişikliklere uygun ve hızlı bir şekilde cevap verme yeteneği olarak görülmektedir (Garavelli, 2003: 142).

İşletmeler ihtiyaç duydukları esnekliği sağlarken faaliyet değişimleri ve yenilik dönüşümleri sürecinde performanslarının devamlılığını da korumak zorundadırlar. Esneklik; performansta herhangi bir kayıp yaşamadan dış belirsizlikler ve iç değişkenlerden dolayı ortaya çıkan istikrarsızlığın etkisiyle başa çıkmak için üretim sistemini ayarlayabilme kabiliyetidir (D'Souza ve Williams, 2000: 578).

Üretim faaliyetlerinde daha fazla esneklik, müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinin daha fazla olması, rekabet baskılarına cevap verme ve pazara daha yakın olma anlamına gelmektedir (Slack, 2005: 1190). Üretim esnekliği, bu açıdan bakıldığında üretim kaynaklarını yönetmede örgüt yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Zhang ve diğerleri, 2003: 175). Üretimin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için gerekli olan ham madde ve malzemenin ya da ihtiyaç duyulan parçaların işletmeye girişi, işlenmesi, depolanması, toptancı ya da perakendeciye ulaştırılması, müşterinin müşterisine

iletilmesi ve nihayetinde son tüketiciye ulaşması faaliyetleri zincirinde işletme ihtiyaç duyduğu atıklığı, değişimi zamanında gösterebilmelidir. O halde esneklik, küresel senaryoda sadece üretimde değil, güçlü bir malzeme akışının iş performansını da etkilediği düşünülerek aynı zamanda tedarik zinciri lojistiğinde ve yönetiminde, firmanın mallarını zamanında sevk edebilme ya da teslim almayı sağlayabilme yeteneği, rekabet gücü avantajı sağlamada önemli bir kaynak olabilir (Sánchez ve Pérez, 2005: 682).

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için, içinde buldukları sürekli değişen, gelişen, hareket halinde olan dinamik yapıdaki çevreyi takip etmeleri ve uyum göstermeleri gerekmektedir. De Leeuw ve Volberda (1996: 131) esnekliği, çevreyi başarılı bir şekilde kontrol edebilme ya da daha genel bir anlamda idare edebilme kabiliyeti olarak görür. Daha spesifik anlamda yüksek esneklik çevre hakkında organizasyona daha geniş bir kontrol kapasitesi sunmaktadır.

İşletmelerin rakiplerinden bir adım önde olabilmeleri için onlardan önce yeni ürün tasarımı ya da var olan ürün üzerinde çeşitli spesifikasyonlar ilave edilerek ürünleri alıcılara en kısa sürede ulaştırmalı böylece müşteri ürünü tanıyıp, algılayıp, beğenmesini kazandıktan sonra kullanıcı haline gelmesi sağlanmalıdır. İşte bu kısa pazar yaşam ömrüne sahip ürünlerin olduğu belirsizlik ortamında yeni ürün piyasaya tanıtılması ve sunulmasında esneklik kritik bir rol oynamaktadır (Braglia ve Petroni, 2000: 195).

Esneklik; zaman, maliyet ve çeşitlilik boyutları ile ele alındığında (Stanev ve diğerleri, 2008: 714) *çeşitlilik*; farklı üretim sistemleri ya da ekipmanlar ile olası bütün pazar ihtiyacına ve değişen çevre koşullarına göre tepki yeteneği, *maliyet* ise iki açıdan incelenmektedir, birincisi esnekliğin sağlanması için gerekli olan sistem, kaynak ve teknolojiye sahip olarak ihtiyaç halinde bunların kullanılabileceği düşüncesiyle oluşan fırsat maliyetleri, ikincisi ise işletmenin üretim sisteminin esneklik şartlarını sağlayabilecek şekilde uyarlanması ile oluşan maliyetlerdir, *zaman*; esnekliğin gerekli olan zamanda gerçekleştirilememesinden kaynaklı kayıp, çevreye uyarlanması süresince gerçekleşen zaman kaybıdır.

Esnekliğe, fiziksel özelliklerin, işletme politikalarının ve yönetim uygulamaları faktörlerinin bir kombinasyonu olarak bakılabilir (Gupta ve Buzacott, 1989: 91). Böylece işletmeler, üretim faaliyetlerinde esnekliği planlanmalı ve esnekliğin

yönetiminde ilkeler belirlenmelidir (Sethi ve Sethi, 1990: 295). Esneklik, yüksek kalitede ürün, atölye ve stok alanlarının verimli kullanılarak azaltılması, malzeme taşıma süresinin kısaltılması ve taleplere hızlı cevap verebilme yeteneğinin arttırılmasını sağlar (Semiz ve Okay, 2002: 124).

Ürün farklılaşmasının artması, daha kısa teslim sürelerinin rekabet avantajı olarak öne çıkması, değişen tüketici tercihleri, çevresel dinamizmin yüksek olması işletmeler için sadece bir istek değil aynı zamanda faaliyet gösterdikleri alan içerisinde hayatta kalabilmeleri için bir gereklilik durumundadır. Hızlı değişen bu üretim çevresinde firmalar, rekabetçi ve de karlı kalmalarını sağlayacak değişik seviyelerde esnekliğe ihtiyaç duyarlar (Lloréns ve diğerleri, 2005: 274). İşletmelerin, esnekliği firmanın vizyon, misyon ve stratejik hedeflerine ulaşmada başarılı bir şekilde uygulayabilmesinde kurum olarak bu yeniliğe açık, yapılacak gerekli değişim adımlarının uygulanmasına hevesli, kurum içi ve de kurumun da dahil olduğu çevredeki partnerleriyle ortak bir anlayışta olmaları gerekmektedir.

Esneklik, değişen piyasa koşullarına, üretim sistemini geliştirme ve yenileme stratejisi ile beraber ürün, tasarım, iş akışı, etkinlik ve verimlilik alanlarındaki gelişmelerle, müşteri istek ve beklentilerini göz önünde bulundurarak yer, zaman, fiyat ve fayda entegrasyonunu sağlayabilmektir (Aydoğan, 2005: 74).

İşletmeler, örgüt yapılarına, ihtiyaç ve önceliklerine göre ne tür ve ne hangi seviyede esneklik kullanılacağına karar vermelidir. Kullanılan esneklik boyutu her ne olursa olsun taşınması gereken birtakım özellikler vardır ki bunlara esnekliğin unsurları diyebiliriz.

Koste ve Malhotra (2004: 172)'e göre esnekliğin dört önemli unsuru taşınması gerekmektedir. Bu unsurlar; dağılım sayıları (range number), dağılım heterojenliği (range heterogeneity), hareketlilik (mobility) ve benzerlik (uniformity) olarak sınıflandırılmıştır. Bu unsurlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Dağılım Sayıları (Range Number); Esnekliğin dört önemli bileşeninden ilki olarak kabul edilen dağılım sayıları unsuru, bir sistemin ya da kaynağın başarabileceği tüm muhtemel durumların toplam sayısı olarak ifade edilmektedir.

Dağılım heterojenliği (Range Heterogenity); birbirinden farklı seçenekler arasındaki farklılık derecesini ifade etmektedir. Aynı üretim tesisinde tek bir ürün üretimi yerine, birden fazla ürün üretebilme özelliğidir.

Hareketlilik (Mobility); organizasyonun bir durumdan farklı bir duruma geçebilme yeteneğindeki kolaylığı ifade etmektedir. Hareketlilik yapılacak olan değişimdeki maliyet veya ihtiyaç duyulan zamanla ölçülebilir (Bertrand, 2003: 136). Örneğin; bir üretim hattında hareketlilik; ürün çeşitliliğini sağlamada, bir üründen diğer ürüne geçişte makine kurma süreleri ve kurma maliyetleri ile değerlendirilebilirken, işletme çıktısı miktarındaki hareketlilik unsuru ise işletmenin bir ürün miktarı seviyesinden diğer ürüne geçtikten sonraki ürün miktarının ortaya çıkardığı maliyet ve zaman arasındaki farkla ölçülebilir.

Benzerlik (Uniformity); sistemde gerçekleşen herhangi bir bozulma ya da aksama anında bu değişime esnek bir şekilde cevap verebilmesidir. İşletme üretim sisteminde bir durumdan diğer duruma geçişte çıktı performansı değerlerinde de benzerliği yakalamalıdır.

Esnekliği kazanmak için işletmeler şu hususlara önem vermelidir (Boyle, 2006: 12):

- Üretim esnekliği türü, seviyesi ve bu esnekliğin gerçekleştirecek gerekli araçların seçilmesinde örgütün yapısı, teknik yetenekler, belirsizlik, rekabet, üretim ve pazar stratejileri göz önünde bulundurulmalı,
- Esnekliğin belirsizliği gidermede, finansal performans ve işletme büyümesini gerçekleştirmede üretim stratejisinin bir adımı, bir parçası, bir boyutu olduğunu bilmek,
- Esnekliği sadece teknik boyutla değil, teknik olmayan araçlarla da nasıl elde edilebileceğini bilmek,
- Mevcut üretim kapasitesini bilerek, gerekli olan esneklik çeşidi ve düzeyini var olan üretim sistemlerini amaca uygun bir şekilde kullanarak ihtiyaç boşluğu ayarlamak,
- Bütün esneklik türlerini her seviyede uygulamak zor olduğundan işletmenin hedeflediği range, mobility ve uniformity sağlamak için stratejik, taktik ve operasyonel seviyeye göre uygun esneklik türünü belirlemek,

- Belirsizliğe göre ihtiyaç duyulan, potansiyel ve mevcut esneklik türleri ve düzeyleri sıralanmalı, gerekli olan esneklik türüne odaklanılmalı,
- Örgütün stratejisine ve çevresel değişikliklere göre belli periyodlarla ihtiyaç duyulan esneklik değerlendirilmelidir.

1.1.1. Esneklik Türleri

Esneklik tanımlamalarına bakıldığında esnekliğin çok farklı boyutlara sahip olduğu, bu bağlamda literatürde farklı alanlarda, farklı esneklik türleri tanımlamalarını görmek mümkündür. Slack (1983) beş tür esneklik tanımlarken, Gerwin (1987) yedi esneklik türünden bahsetmektedir, Koste ve Malhotra (1999) ve Narasimhan ve Das (1999: 687) on, Vokurka ve O'Leary-Kelly (2000: 486) 15 esneklik türünü ortaya koymuştur. Sethi ve Sethi (1990: 289) ise 50'den fazla esneklik türü tanımının yapılabileceğini belirtmiştir.

Makine Esnekliği: Verilen parça türlerinin üretiminde istenilen değişiklikleri yapmada sistemin bir kolaylık sağlaması ve tezgahlarda farklı işlemlerin yapılabilmesidir. Yüksek maliyetlere katlanmadan ya da çok fazla süre harcamadan bir işlemden diğerine geçmeyi gerçekleştiren bir makinedeki işlem çeşitliliğidir (Ülkü, 2007: 24).

Malzeme Taşıma Esnekliği: Bir çalışma alanı içerisinde farklı parçaların süreç boyunca hareket etme (Stevenson ve Spring, 2007: 692) ve farklı parçaların üretim tesisi içerisinde doğru bir şekilde konumlandırılması ve işlenebilmesi için verimli bir şekilde taşıyabilme yeteneğidir (Yılmaz, 2013: 27).

İşlem Esnekliği: Her bir parça tipi ile ilgili işlem sıralamasının değiştirilip değiştirilemeyeceğinin bir göstergesidir. Tezgahlar, hazırlık ve ayar duruşlarıyla beklemeksizin ne kadar geniş bir parça kümesini bir arada ele alabilir ise işlem esnekliği o kadar yüksek olur. Bu esneklik, çoklu kesici takımlar, modüler bağlama, esnek kullanımlı tablolar ve programlanır otomasyonla temin edilen kolaylıklardır (Kayalığıl ve Süer, 2008: 32).

Süreç Esnekliği: Mümkün olan farklı materyalleri kullanarak istenilen ürünleri makine esnekliğine de bağlı kalarak farklı tekniklerle üretmektir. Süreç esnekliğinin yardımıyla hangi ürünlerin hangi üretim yerinde veya hangi üretim hattında üretileceğine ilişkin verilmesi gereken kararlar verilebilmektedir (Gülşen, 2006: 38).

Ürün Esnekliği: Var olan üretim sisteminin, bir ürün kümesini veya yeni bir ürünü üretebilmede ekonomik ve hızlı değişme kapasitesidir. Sayısız özellik, seçenek, boyut ve renkte müşterilerin talep ettiği, standardı olmayan, zor ürünleri karşılayabilme yeteneğidir (Vickery ve diğerleri, 1999: 18).

Rotalama (İş Akışı) Esnekliği: Sistemde bozulma veya arıza gibi durumlarda parçaların rotalara yönlendirilerek işlemin sürdürülebilmesidir. Rotalama esnekliği, kullanılan makine üretim için gerekli özellikleri taşımadığında mevcut parçaların sistemde yeniden rotalanabilmesi yeteneğidir (Gupta ve Goyal, 1989: 121-126).

Hacim Esnekliği: Sistemin farklı miktarlarda üretim yapabilme kapasitesidir. Ekonomik olan bu üretim, rota esnekliği ile belirlenmektedir. Hacim esnekliği en genel yaklaşımla, üretilen ürünlerdeki çıktı düzeylerinin değişim (değiştirebilme) yeteneğidir (Beamon, 1999: 285).

Genişleme Esnekliği: Üretim tesisinin kolay ve modüler bir biçimde büyütülebilmesiyle (kapasitesinin artırılabilmesiyle) ilgili bir ölçüdür. Genişleme esnekliği, bir üretim sisteminin makine sayılarını ve hazırlık istasyonları gibi temel üretim ekipmanlarını azaltma veya artırma ile genişlemenin yapılıp yapılamayacağını ve yapılacaksa ne kadar yapılacağını açıklayan bir esneklik türüdür (Sethi ve Sethi, 1990: 309).

Program Esnekliği: Program esnekliği bir sistemin müdahale gerektirmeden yeterince uzun süre çalışabilme yeteneğidir (Yılmaz, 2013: 29).

Üretim Esnekliği: Çeşitli müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için belirsizliği ve çeşitli üretim kaynaklarını yöneterek (Zhang ve diğerleri, 2003: 175), ürün sayısının çeşitliliği ve yönetimde bununla ilgili yapılabilecek değişikliklerle ilgilidir.

Pazar ve Pazarlama Esnekliği: Üretilen mal ya da hizmetlerin tüketicilere pazarlanmasında farklı yöntem ve teknikleri uygulayarak (Zerenler, 2003: 147), değişen piyasa koşullarına üretim sisteminin adapte olabilme kolaylığıdır (Sethi ve Sethi, 1990).

Hareket Esnekliği, Dinamik Esneklik: Firmanın, değişen piyasa koşullarına karşılık verebilmesi için yeni atılımlarda bulunabilme kapasitesi olarak tanımlanabilir.

Durum Esnekliği, Statik Esneklik: İşletmenin piyasa şartları değiştiği halde verimli şekilde üretim yapmaya devam edebilme yeteneğidir.

Ekipman Esnekliği: Temel atölye seviyesinde zaman ve maliyet kısıtı altındayken dahi mevcut ekipmanların farklı operasyonları gerçekleştirebilmesi ve sipariş miktarında, envantere, makine boşta kalma süresinin azalmasına, teslim süresinin ve ürün kalitesinin gelişmesine yardımcı olan bir esneklik türüdür (Gupta ve Somers, 1996).

Yeni Ürün Esnekliği: Piyasa talebine göre bir işletmenin yeni ürün üretme becerisidir.

Tasarım Esnekliği: Ekonomik ve de hızlı bir şekilde bir ürünün tasarımını değiştirebilme yeteneğidir (Genevois ve Gürbüz, 2009: 1127).

Tedarik Esnekliği: Çevresel belirsizliklere karşı bir firmanın verimli ve etkili bir şekilde tedarik merkezini yeniden yapılandırması ve uyum yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Narasimhan ve diğerleri, 2004).

Lojistik Esnekliği: Lojistik esnekliği, malzemelerin, nihai ürünlerin, hizmetlerin ve bunlarla ilgili bilginin akışı ve depolanmasındaki kontrol sürecinin başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar değişen çevresel koşullara tam zamanında ve maliyet etkin bir şekilde cevap vermedeki uyum yeteneği olarak tanımlanabilir (Swafford ve diğerleri, 2000: 28).

Değiştirme(Geçiş) Esnekliği: Bir sistemin üretim sürecindeki değişimlere adapte olabilme kabiliyetidir.

Kaynak Esnekliği: Bir firmanın özel hammadde veya parçalar için farklı tedarikçiler bulabilme yeteneğidir (Sanchez ve Perez, 2005: 686).

Sevkiyat Esnekliği: İstenilen ürünlerin, istenilen miktarda, istenilen zamanda, istenilen yere sevk edilmesidir.

Sistem Esnekliği: Sistemin değişikliklere reaksiyon gösterebilme ve bu değişikliklere uyum sağlayabilme hızı olarak tanımlanabilir.

Stratejik Esneklik: İşletmelerin varlığını tehdit eden faktörlerin etkisini azaltırken bir yandan da fırsatları ortaya çıkarmada seri ve hızlı bir şekilde davranmasıdır (Das ve Elango, 1995: 62).

Finansal Esneklik: Bir firmanın ani gelir düşüşleriyle başa çıkabilme ve yatırım fırsatlarını gelire dönüştürerek avantaj sağlamada özellikle finans yöneticilerin durgunluk döneminde düşündükleri bir araçtır (Ang ve Smedema, 2011: 774).

İşgücü esnekliği açısından bakıldığında temelde aşağıdaki kavramlar karşımıza çıkabilir:

Ücret Esnekliği: İşverenin değişen işgücü piyasası ya da rekabet koşullarına göre çalışanların ücretlerinde değişiklik yapma serbestisi olarak tanımlanmaktadır (Dur, 2009: 32).

Sayısal Esneklik: İşletmelerin gereksinim duyacakları işgücü miktarı ve niteliğini, değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, piyasadaki talep miktarına ve yeni üretim tekniklerine göre değiştirme serbestisidir. Geçici istihdam, alt işveren, uygulaması veya kısmi süreli (part-time) işçi istihdamı gibi uygulamalar bu duruma örnektir (TISK, 1999: 14).

Fonksiyonel Esneklik: Görev esnekliği ve iç esneklik olarak da tanımlanan fonksiyonel esneklik çalışanların firma içinde değişik işleri yapabilmesi ve değişik görevleri üstlenebilmesi; ya da değişen teknolojik şartlara, iş yüküne ve üretim metotlarına uyum sağlama kabiliyeti olarak tanımlanabilir (Filiz, 2011: 17).

1.1.2. Esnekliğin Gerekliliği

Değişen ve sınırların kalkmasıyla küreselleşen iş dünyasında firmaların iç ve dış belirsizliklere karşı önlem almadan devamlılıklarını sürdürebilmeleri imkansız gözükmektedir. Müşteri istek ve beklentileri an be an değişmekte, kaliteyi ucuza alma beklentileri yükselmekte, ürün karmaları çeşitlenmekte, ürün yaşam süreleri kısalmakta, teknoloji ise baş döndürücü bir hızla gelişmekte, bu faktörler pazara daha kısa sürede daha çok çeşit ve istenilen miktar ve kalitede ürün/hizmet sunumunu gerekli kılmaktadır. Bu sebeple esneklik çevresel belirsizliğe karşı bir etki olarak görülecek (Suarez ve diğerleri, 1991; Upton, 1994; Bertrand, 2003; Tachizawa ve Thomsen 2007; Hallgren ve Olhager, 2009) ve hayatta kalmak için önemli bir ihtiyaç olacak (Skintzi, 2007), çünkü firmaya rekabet avantajı inşa etmede yardımcı olacaktır (Sanchez 1995; Garavelli, 2003; Dreyer ve Grønhaug, 2004).

Narain ve diğerleri (2000: 207), günümüz üretim işletmelerinin genel olarak karşı karşıya oldukları farklı türlerdeki problemleri l bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur.

Bunlar;

A sınıfı problemler;

- rn kalitesi
- rn maliyeti
- Dağıtım sürelerini azaltmak
- Yeni rn tasarımıdaki sıklık
- Farklı rn karmalarının süreçleri
- Talepteki dalgalanmalar

B sınıfı problemler;

- rn yaşam döngüsünü azaltmak
- İşlenilen malzeme eşitliliği
- Envanter zorlukları
- Uzun dönemli sürekli faaliyetler

C sınıfı problemler;

- Kapasite yayılımı
- Bölümlerdeki tüm süreçler

Tablo 1
Problem Sınıfları ve Esneklikler

	Gereken Esneklik	Yeterli Esneklik	Rekabet Esnekliği
	Makine Esnekliği	Süreç Esnekliği	Ürün Esnekliği
	Ürün Esnekliği	İşlem Esnekliği	Genişleme Esnekliği
	İşçi Esnekliği	Program Esnekliği	Pazar Esnekliği
	Malzeme Taşıma Esnekliği	Malzeme Esnekliği	
	Rotalama Esnekliği		
	Miktar Esnekliği		
Problem Sınıfı	A	B	C
Odak Düzeyi	Operasyonel	Stratejik	Taktik

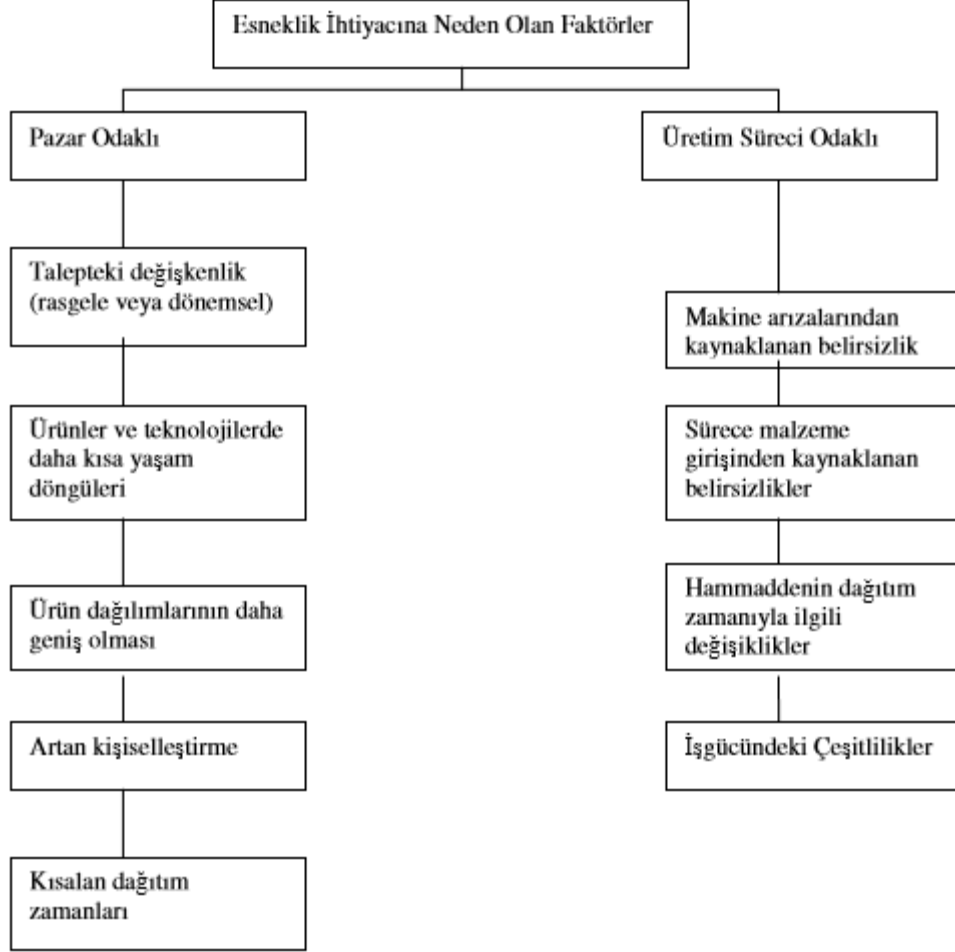
Kaynak: (Narain, 2000: 208)

Tablo 1’de problem sınıfları için kullanılan esnek türleri ve işletmede hangi seviyelerde yer aldığı görülmektedir.

Esneklik yeteneği ile firmalar, hızla yeni ürünlerini tanıtabilir, hızlı ürün özelleştirmesini destekleyebilir, özelleştirilmiş ürünlerin maliyetlerini ve üretim sürelerini kısaltabilir, tedarikçi performansını iyileştirebilir, stok seviyelerini azaltabilir ve zamanında ürün teslimi gerçekleştirilebilirler (Zhang ve diğerleri, 2003: 175).

Pazar perspektifinden bakıldığında esnekliği gerektiren unsurlar; artan ürün çeşitliliği, kısalan ürün yaşam çevrimleri, talepteki değişimlere bağlı müşterilerin önemi (Chen ve diğerleri, 1992), rasgele ya da mevsimsel talepteki dalgalanmalar, teknolojinin hızlı değişimi, geniş yelpaze ürünü, artan ürün özelliklendirmesi ve kısalan teslim süreleri (De Toni ve Tonchia, 1998). Üretim süreci perspektifinden bakıldığında ise üretime odaklanma, üretim teknolojilerindeki inovasyon, beklenmedik rakipler (Chen ve diğerleri, 1992), işletmenin iç faktörlerine bakılarak makine arızalanma belirsizliği, süreçte gereken malzemenin ihtiyaç duyulan anda bulunmaması belirsizliği, hammaddenin teslimindeki değişimler, iş gücündeki farklılıklar olarak sıralanabilir (Correa, 1994: 28-29).

Kara ve Berman (2004: 468) ise esneklik gerektiren faktörleri *pazar odaklı* ve *üretim süreci odaklı* olmak üzere iki temel açıdan değerlendirmektedir;



Şekil 1. Esneklik İhtiyacına Neden Olan Faktörler

Kaynak: Kara, S. ve B. Kayis. (2004). Manufacturing Flexibility And Variability: An Overview. Journal Of Manufacturing Technology Management. 15.6, 2004, s. 468.

Erol Genevois ve Gürbüz (2009: 1126)'e göre şirketler şu durumlarda esnekliğe ihtiyaç duyarlar; rakipler yeni modeller tanıttığında ve müşteriler tedarik kanallarını değiştirdiğinde değişik dizaynlar yapma ihtiyacı duyarlar. Büyük müşteri kitleleri stokları azalttığında ve talep oranları düşük olduğunda hacim esnekliği üzerine odaklanmak amacıyla, ithalatçılar ya da yerli rakipler çeşitli kalite ve fiyat seviyelerinde teklifler sunduğunda ürün çeşitliliği esnekliği üzerinde durmak için ve tüketici istekleri hızlı değiştiğinde yeni ürün/hizmet tedariki sunma noktasında esnekliğe gerek duyarlar.

Mali açıdan ve karlılık perspektifinden bakıldığında Hill (1995)'e göre etkin üretim yönetimi, sadece teknoloji yönetimi değildir, firmanın rekabet kabiliyetini ve net karını artırmak için bütün üretim sisteminin yapılandırılmasıdır.

Esneklik, üretim sisteminin piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilmesidir. Esneklik işletmenin değişen piyasa koşullarına, üretim sistemini geliştirme ve yenileme stratejisi ile tasarım, ürün, iş akışı, sürekli etkinlik ve verimlilik alanlarındaki gelişmelerle, müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak zaman, yer, fiyat ve fayda bütünleşmesini sağlayabilme yeteneğidir (Aydoğan, 2005: 74).

Gunasekaran (1999), sipariş elde etmede esnekliği önemli bir kriter olarak görmektedir. Çünkü özel müşteri ihtiyaçlarına ekonomik ve hızlı tepkiler vererek firmanın rekabet avantajı sağlamasına yardım eder.

Tedarik zinciri açısından bakıldığında esneklik şu açılardan önem taşımaktadır (Lummus ve diğerleri 2005: 2687-2688):

- Kitlesel özel üretim gibi son eğilimler tedarik zincirlerinin bireysel müşteri gereksinimleri ek maliyet yaratmadan hızlı bir şekilde karşılmasını gerektirmektedir.
- Özellikle ileri teknoloji gibi bazı iş kolları çift yönlü esneklik gerektirmektedir. Buna göre üretim gerektiği noktada en kısa sürede planlanmamış yeni bir üretim düzeyine azaltılabilmeli ya da arttırılabilmeli (%20 ya da daha fazla) ve bu düzeyde sürdürülebilmelidir.
- Moda ürünleri ve elektronik aygıtlar gibi pek çok yenilikçi ürün çeşidinde talep belirsizliği kaçınılmaz bir gerçektir ve bu belirsizliğin üstesinden gelebilmenin bir yolu da tepkisel bir tedarik zinciri oluşturabilmektir.
- Küresel pazarda işletmeler küresel çapta rekabete maruz kalmaktadır ve küresel ağlarla bağlıdırlar. Üretim ve fiziksel dağıtım alanlarındaki esneklik işletmelerin küresel çapta erişim alanları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve bu yolla işletmelerin uluslararası işlemlerindeki belirsizlikleri yönetmelerine yardımcı olmaktadır.

1.2. Tedarikçi Esnekliği

İşletmeler bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesiyle günümüz iş dünyasında ayakta kalabilmek, rekabet edebilirliği sürdürebilmek ve müşterilerine daha kaliteli ürün ya da hizmeti istenilen zaman ve yerde sunma imkanını gerçekleştirebilmek için esnekliği ön planda tutmaktadır. Bu esneklik sadece firmanın kendi atölye üretim düzeyine bağlı kalmayıp sahip oldukları tedarikçileri de bu değişime katarak onlarında müşteri tatmini gerçekleştirme de rol oynayan bir anahtar olduğunun farkında olarak esneklik yeteneğine sahip olmalarını önemsemektedirler. Böylece ürün üretimi ya da hizmet sunumu sadece tek firmaya bağlanmayıp tüm zincir dahilinde olan işletmelerin de bu sürece uyumunun sağlanması üzerinde önemle durulmaktadır (Choy ve Lee, 2003: 140).

Firmalar pazara daha geniş bir ürün yelpazesi sunmak için tedarikçi ağlarının esnekliğine de önem vermektedir (Mason ve diğerleri, 2002). Bu durumda tedarikçinin esnekliği, belirsizlik ve kararsızlık durumunda müşterinin değişen ihtiyaçlarına cevap vermede kritik bir rol oynamaktadır.

Tedarikçi esnekliği çevresel belirsizliklerle mücadele etmede (Chan ve diğerleri, 2009: 965), üretim kaynaklarının yönetiminde, alıcıların çeşitli taleplerini karşılamada, var olan siparişleri arttırma ve yeni sipariş elde etmede (Chu ve diğerleri, 2012: 115) bir araç olarak kabul edilmektedir. Tedarik, süreç, ürün, teslim, lojistik gibi konularda zamanında hatta kuvvetli bir öngörü ile gereksinimleri önceden fark ederek, bu gereksinimlere uygun tedbirlerin sağlanması tedarikçi performansında artış sağlayacaktır.

Alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından bakıldığında tedarikçi esnekliği, mevcut ilişkilerde alıcının isteklerine uyum (Kaynak ve Aytakin, 2005: 621) ve bu uyumun ani olarak gerçekleşen ve genellikle beklenmeyen müşteri ihtiyaçlarına kısa sürede cevap verebilme kabiliyetidir (Cannon ve Homburg, 2001: 32).

Kaynakları etkin bir şekilde kullanamayan ve değişimlere hızlı bir şekilde cevap veremeyen tedarikçilerin esneklikleri kısıtlıdır. Bu sebeple çevresel belirsizlik baskısı altında bulunan firmalara, kaynak ve yetenek hareketi avantajına sahip esnek tedarikçiler, süreçleri yönetmede yardımcı olmaktadır (Liao ve diğerleri, 2010: 8).

Tedarik zinciri esnekliği kazanımı açısından bakıldığında da Beamon (1999: 284), tedarikçinin sahip olduğu esnekliğin sisteme kazandırdığı avantajları şu şekilde sıralamaktadır:

- Geri gelen sipariş sayısında azalma,
- Satış kayıplarının sayısında azalma,
- Geciken sipariş sayısında azalma,
- Müşteri tatmin düzeyinde artma,
- Talepteki değişimlere ve mevsimsel dalgalanmalara cevap verebilme,
- Üretim performansı düşüşlerine cevap verebilme,
- Yeni ürün, pazar ve rakiplere cevap verebilme.

1.2.1. Tedarikçi Esnekliğini Etkileyen Faktörler

1.2.1.1. Bilgi Paylaşım Seviyesi

Teknolojik gelişmelerle birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte işletmeler için ürettikleri ürün ya da hizmetler kadar sahip oldukları bilgi de önemlilik arz etmektedir.

Günümüzde işletmeler hammadde alımından son müşteriye ulaşıncaya kadar, hatta ürün tesliminden sonraki servis hizmetleri de dahil olmak üzere birçok firma ile işbirliği içerisinde olmak durumundadırlar. İşte bu ortak çalışmanın gereği olarak hat üzerinde bulunan tüm partnerler arasında doğru bir bilgi akışının sağlanması gereklidir. Amaç doğru zamanda müşteriye doğru ürünü istediği özelliklerde arzu edilen kalitede ve makul bir fiyatta sunmak ve kar elde etmek ise bu zincirde yer alan her halka müspet bir bilgi paylaşımına ihtiyaç duymaktadır.

Bilgi paylaşımı sadece bilginin birinden diğerine aktarılması veya elde edilmesinden ziyade bir birimin sahip olduğu bilginin başka bir birim tarafından tamamlanması ve kullanılması amacıyla bilginin karşılıklı olarak verilmesi ve işlenmesi sürecidir (Willem ve Buelens, 2007: 582). İşletmelerin tedarikçileriyle özellikle ana tedarikçileriyle aralarında gerçekleşen öğrenme sürecinde ve etkinliklerinde bilgi paylaşımı önemli bir yere sahiptir. Bilgi alış verişi, alıcı-tedarikçi örgütler arasında iletişimde girdi ve çıktıları bağlayan, ek kaynakların ve yeteneklerin ortak çalışma etrafında avantajlı

konuma gelmede yardımcı ilişkisel bir yetkinlik firmalar veya firma içi departmanlar arasında bütünleşmenin sağlanmasında önemli bir anahtardır (Moberg ve diğerleri, 2002; Dyer ve Singh, 1998; Paulraj, 2008).

Li ve arkadaşları (2006: 110), bilgi paylaşımının iki yönü olduğunu ve bu yönleri; bilgi paylaşım düzeyi ve paylaşılan bilginin kalitesi şeklinde tanımlamıştır. Bilgi paylaşım düzeyi daha çok nicel bir ifade olup kime, ne ölçüde, hangi bilgiyi, ne zaman ve nasıl verdiğinizle ilgilenirken, paylaşılan bilginin kalitesi ise bilginin niteliğiyle ilgilenir. Talepteki dalgalanmalar, ürün yaşam sürelerinin kısalması, kalite bilincinin müşteride yerleşmesi, artan ürün karması alıcı ve tedarikçileri rekabet ortamına zorlamakta, düşük maliyet ve yüksek kalitede pazara cevap verebilme kabiliyetini kazanmaya mecbur kılmıştır. İşte bu noktada bilgi, işletmelere iş fırsatlarından yararlanabilmek ve pahalıya mal olacak hataları engellemede hızlı ve esnek olmayı sağlar (Stank ve diğerleri, 1996: 95).

Genel anlamda alıcı-tedarikçi arasında operasyonel, taktiksel ve stratejik olmak üzere üç temel tip bilgi paylaşımından söz etmek mümkündür (Rai ve diğerleri, 2006: 230). *Operasyonel bilgi paylaşımında* kısa dönemli daha çok işletme içi malzeme akışları, yarı mamul, mamul, üretim ve stok bilgileri paylaşılırken, *taktiksel seviyede bilgi paylaşımı* ise daha çok karar tabanlı konularda, *stratejik bilgi paylaşımı* ise uzun dönemli ortak amaç etrafında rekabet üstünlüğü sağlayacak konularda tüm alıcı ve tedarikçi hatta diğer üyelerle gerçekleştirilir.

Firmalar arası bilgi paylaşımı, bir grup organizasyon arasındaki ortak bilgi edinimi olarak görülebilir. Partner firmalar, firmalar arası çevrelerini, çalışma kurallarını ve seçeneklerini yapılandırarak ve yeniden şekillendirerek kendi ortak bilgilerini de geliştirebilirler (Cheung, 2005: 25). Tedarik zincirini, işletmeler için bir rekabet avantajı durumuna getirebilmede öncelik, tedarik zincirinin üyelerinin açık bir biçimde bilgi paylaşımına istekli olmalarıdır (Lummus ve Vokurka, 1999). Zincir boyunca, hammaddenin temininden nihai ürün veya hizmetin müşteriye teslimine kadar her noktada güvenilir, kesintisiz, kaliteli ve doğru zamanlı bir bilgi akışı koordinasyonunun sağlanması temel unsurdur (Huang ve diğerleri, 2003: 1484). İşletmelerde bilgi paylaşımında sadece teknolojik faktörler değil aynı zamanda yönetim kararları ve beşeri faktörler de belirleyici olmaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 124).

Bilgi paylaşımı taraflar arasında bir zorlama olmadan bireylerin (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222) veya işletmelerin kendi aralarında bir uzlaşmaya varmasıyla gerçekleşmelidir. TZY ile ortaya çıkan işbirliğinin en önemli faydası tarafların ellerindeki bilgileri paylaşmalarıdır. Son dağıtıcılar, müşterilerden aldıkları gereksinim ve eleştiri bilgilerini üreticiye, üretici firmalar da pazar ve tasarım bilgilerini tedarikçilere aktarmaktadırlar. Satıcı firmalar ise malzeme, fiyat ve kalite bilgisini ulaştırmaktadırlar (Aydın ve Çörekçioğlu, 2001: 6). Bilgi paylaşımı bazen korunan mali ve diğer stratejik bilgileri gelecekte rakibimiz olabilme ihtimali olan iş ortaklarına dahi aktarımı gerektirebilir (Kwon ve Suh, 2005: 26). İşte bu durumdan kaynaklı, firmalar sahip oldukları bilgiyi iş yaptıkları diğer işletmelerle paylaşmaktan çekinmektedirler. Özellikle kendilerince gizli olarak addettikleri müşteri şikâyetleri oranı, hammadde, mamul, yarı mamul gerçek maliyeti, geç teslim oranları, personel kapasitesi gibi konularda işbirliği içinde oldukları işletmelere doğru bilgileri vermemesi söz konusu olmaktadır. Feldmann ve Müller (2003: 71) yaptıkları çalışmada bir üretim zincirine dahil olan işletmeler arasında paylaşılan bilginin yeterli kalitede olmayıp, bu özel bilgileri eksik ya da yanlış olarak bildirdiklerini gözlemlemiştir.

İşletmeler ürünlerin tasarımını tedarikçileriyle işbirliği içerisinde belirlemeyi tercih edebilmektedirler. Böylece de ürünler, dünyanın farklı köşelerinde bulunan işletmelerin birbirleriyle işbirliği içerisinde çalışmaları sonucunda üretilebilmektedir. Bu işbirliğinin başarısı, işletmelerin, fiziksel sınırlarının dışındaki işletmelerle etkin olarak koordinasyonunu sağlayabilmesine büyük ölçüde bağlıdır (Çemberci, 2011: 50). Simatupang ve arkadaşları (2004: 492), yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımını; tanıtım etkinlikleri, talep tahmini, satış noktaları, fiyat değişimleri, stok tutma maliyetleri, eldeki stok seviyeleri, envanter politikası, arz aksaklıkları, sipariş durumu veya sipariş takibi, teslim zamanları boyutlarında incelerken, Pandey ve diğerleri (2010: 233)'de tedarikçilerle bilgi paylaşımında dokuz bilgi türünü şu şekilde sıralamıştır; alış ve satış bilgileri, envanter durum bilgisi, ürün geliştirme bilgisi, satış ve tahminler, pazar gelişimi, gelecek durum bilgisi, üretim maliyeti bilgisi, teknolojik teknik yapı bilgisi ve sipariş takip bilgisi. Etkili bilgi paylaşımı birbirine bağımlı olarak çalışan firmaların farklı işlevler noktasında dahi ortak, uyumlu bir temel oluşturmasına yardımcı olur (Whipple ve diğerleri, 2002: 67). Bowersox ve arkadaşları (2000: 10) etkin bilgiyi;

öncelikle firmada başlayan daha sonrasında tedarik zinciri içerisinde yer alan işletmeleri de kapsayacak şekilde güven tabanlı paylaşım olarak tanımlamıştır.

Tedarikçinin tedarikçisinden son üretici işletmeye kadar sipariş ve stoklarda zaman zaman dalgalanma görülebilmektedir. İşte bu tür dalgalanmaların başlıca sebebi olarak işletmeler arasındaki yeterli olmayan geri besleme, erteleme bilgileri ve üretim bilgisi paylaşımı zafiyeti gösterilebilir. Bu eksik bilgi, piyasadaki ya da firmalar arasındaki talep miktarının yanlış öngörülmesine sebep olup ihtiyaçtan daha fazla üretimle sonuçlanmaktadır. İşletmelerde görülen bu kamçı etkisinin azaltılabilmesi için bilgi akışının etkin bir şekilde sağlanması gerekir. Bu bilgi akışlarının üretim sürecine katkı sağlayan tüm birimlerin üretim planlaması, stok kontrolü ve teslimat planları üzerinde doğrudan etkisi vardır (Lee ve diğerleri, 2004: 1875). Bu nedenle tedarik zinciri boyunca bilgi akışını ve bilgi paylaşımını etkin, kesintisiz, doğru ve zamanında yapılabilmesini sağlamada tüm engeller belirlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Bilgi paylaşımının olmadığı durumlarda tedarikçi sadece o anda sahip olduğu müşteriden gelen talepleri bilebilir ve ona göre hareket edebilir fakat tam bir bilgi paylaşımının olduğu durumda ise tedarikçi belirli konularda artık karar verme ortamını elde etmiş olur (Şahin ve Robinson, 2002: 510).

Bir işletme tedarik zinciri entegrasyonunda farklı iç fonksiyonlar ve bölümlerden yararlanabileceği gibi dışta iş birliği yaptığı tedarik zinciri üyelerinden de aynı şekilde faydalanabilir (Lotfi ve diğerleri, 2013: 299). İşletmeler öncelikle sahip oldukları sistem, veri ve süreçlerle firma iç müşteri ve tedarikçileriyle elde ettikleri uyumu daha sonrasında dış müşteri ve tedarikçileriyle sağlamaya çalışır (Zhao ve diğerleri, 2011: 18). Bu adımda başvurulacak en önemli nokta ihtiyaç duyulan bilginin paylaşımıdır.

1.2.1.2. Bilgi Kalitesi

Küreselleşme ve rekabet artışı firmaları dinamik olan zeminde daha esnek, ihtiyaca cevap vermede rakiplerine göre daha hızlı olmaya mecbur etmiştir. İşletmelerin ve de çalıştıkları tedarikçilerin üretim faaliyetlerinin planlanmasında, bu planların uygulanması ve süreçlerin kontrolünde, gerçeğe en yakın talep tahminlerini elde etmede, uyumlu bir alıcı-tedarikçi koordinasyonunda, satış ve satış sonrası hizmetlerde, müşteri istek ve beklentilerinin daha iyi anlaşılabilmesinde en temel araç bilgidir. Fayda değeri yüksek olan bilgi, kaliteli bilgidir (Özçelik, 2010: 95).

Kaliteli bilgiden bahsedebilmek için bilginin şu özellikleri taşıması gerekmektedir; zamanındalık, doğruluk, yeterlilik ve güvenilirlik (Moberg ve diğerleri, 2002; Monczka ve diğerleri, 1998). Mohr ve Sohi (1995: 413) bilgi paylaşımının beş boyutunu şu şekilde tanımlamıştır: zamanındalık, doğruluk, yeterlilik, tamlık ve bilginin güvenilirliği.

İşletme içi ve işletmeler arası kaliteli bilgi paylaşımının sağlanması için öncelikle bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulan konuların anlaşılması gerekmektedir. Böylece taraflar arasında bilgi paylaşımını engelleyen nedenlerin ortadan kaldırılması ve bilginin doğru, kusursuz bildirilmesi bir strateji olarak kabul edilmektedir (Li ve Lin, 2006: 1642).

Bilgi paylaşımında iki ana unsurdan bahsedebiliriz. Bunlar bilginin içeriği ve de bilginin kalitesidir. Bilginin kalitesi alıcı-tedarikçi arasında paylaşılan bilginin kalitesiyle ölçülmektedir. Örgüt içi ve örgütler arası bilgi paylaşımında, bilginin yapılan iş ile ilgili olması süreçlerin yönetilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Bilgi paylaşımında, paydaşlar üzerinde etkisinden bahsedebilmek için hangi bilginin, ne zaman, nasıl ve kim ile paylaşıldığı önem arz etmektedir (Holmberg, 2000: 853).

Bilgi kalitesi, işletmelerin etkinliği üzerinde büyük ölçüde öneme sahip bir faktör olarak ortaya çıkmıştır (Umar ve diğerleri, 1999: 279). Bu noktada işletmeler, bilgi ve bilgi kalitesine değer verdikleri oranda, zorlu rekabet koşullarına ve pazar paylarını korumada ve hatta büyütebilmekte avantaj kazanabilmektedir.

Paylaşılan bilgi, her zaman doğru ve faydalı olmayabilir. İşletme içi ve dışı bilgi alış-verişinde zaman zaman bilgi hatalı aktarılabilmektedir. Bilginin hatalı olması farklı nedenlerden kaynaklanabilir (Çoban, 1997: 157):

- Yanlış bilginin toplanması ve değerlendirilmesi
- Bilginin işlenmesi esnasında hata yapılması
- Bilginin işlenmemesi ya da yanlış kaydedilmesi
- Bilginin üretiminde yanlış veri kaynaklarının kullanılması
- Bilgi işlem hataları
- Bilginin kasıtlı biçimde bozulması

Doğru, kaliteli bilginin toplanması, oluşturulması, yönetilmesi ve iletişimi sadece işletme için değil aynı zamanda tüm tedarik zincirinin verimliliği, etkinliği ve rekabetçi üşünlüğu için kritik bir rol oynamaktadır (Mentzer, Min ve Zacharia, 2000: 10).

Zengin iletişim hızlı ve sağlıklı geribildirim döngüleri ile yeni çözümleri elde etmede kalite de gelişim sağlanırken hatalarda ise azalma görölr. Böyle bilgi alışverişiyle sağlanan sıkı koordinasyon ile yeni fikirlerin gelişimine ve bu fikirlere daha kolay uyum sağlamasına yardımcı olur. Sadece resmi sınırlar dahilinde değil, alıcı-tedarikçi arasında geçen her türlü açık bilgi değişimi ürün ve süreç inovasyonuna yardımcı olmada gerekli görölmüştür (Paulraj ve diğerleri, 2008).

Alıcılar ve tedarikçiler kaynak ve lojistikle ilgili önemli bilgilerini paylaştıkları sürece kalitede artış gözlenirken bunun yanında malzeme ve süreç maliyetlerinde ise bir azalış görölmektedir (Carr ve Pearson, 1999). Alıcılarla bilgi paylaşımı, tedarikçilerin talep tahminlerinde ve sonraki siparişlerindeki değişimleri daha iyi anlamasını sağlayarak envanter maliyetlerinin düşmesine yardımcı olmaktadır (Cachon ve Fisher, 2001).

1.2.1.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkisi

Günümüzde artık birçok firma mevcut rekabet ortamında sadece kendi firmalarının varlığını değil ayrıca kendileriyle birlikte iş yapan tedarikçi firmaların da varlığını düşünmek durumundadırlar. Alıcı firmalar kendi performanslarını arttırmak amacıyla uygulayacakları adımlar arasında tedarikçileriyle olan ilişkiler büyük önem arz etmektedir. Firma-tedarikçi ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar alıcı firma (Corsten ve Felde, 2004; Larson ve Kulchitsky, 2000), tedarikçi (Benton ve Maloni, 2005; Kalwani ve Narayandas, 1995) ve alıcı-tedarikçi (Johnston ve diğerleri, 2004) yönlerinden incelenmiştir.

Bazı uzmanlar şirketlerin hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için uzun vadeli ilişkilere sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Tate (1996: 7)'ye göre bu ilişki uyum, esneklik, adalet, açık iletişim, iş ortaklarının ihtiyaçlarını anlama ve güven öğelerini içerirken; Ellram ve Cooper (1990: 4) bu başarılı, uzun soluklu işbirliği için sadakat, bilgi, risk ve kazançların paylaşılması gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle çoğu işletme iş ortakları arasındaki ilişkiyi kısa dönemli kara göre daha çok önemser (Abdullah ve Musa, 2013:269).

Smeltzer (1997: 42-43) alıcı-tedarikçi arasındaki iyi bir ilişkinin göstergelerini şu şekilde sıralamıştır:

- Başladığı işi bitirme,
- Tedarikçiden gelen fikir ya da bilginin paylaşımı,
- Tarafların karşılıklı birbirine dürüst olması,
- Ortak anlayış,
- Açık iletişim,
- Tedarikçilerin mevcut veya muhtemel problemlerini dinleme ve problemlerini gidermede yardımcı olma,
- Olası maliyet düşüşlerinde her iki tarafında bu durumdan faydalanması,
- Ürün hakkında bilgilendirme,
- İyi bir geçmiş ve performans,
- Teknik gelişmelerin paylaşılması,
- İyi bir organizasyon,
- Ortak çaba,
- Önceliklere uygun şekilde hareket etme,
- Olumlu tutum,
- Mevcut durumun kontrol edilmesi ihtiyacı doğduğunda tedarikçinin de olaya müdahil olması,

Alıcı-tedarikçi arasındaki ilişkinin zedelenmesinde ise şu durumlardan bahsetmek mümkündür:

- Yalan söyleme,
- Sözleşmelerde değişiklik yapma,
- Gizli ve özel bilgilerin sızdırılması,
- Kötü tutum,
- Zayıf iletişim,
- Teslim sürelerinin istenildiği zaman gerçekleşmemesi,
- Ödemeleri zamanında yapmama,
- Söz verilen işin zamanında bitirilmemesi,

- Fiyat artışını gerektirecek durumlarda isteksiz görünmek, gerekli artışı yapmamak,

Bu nedenle alıcılar ve satıcılar arasındaki ilişkinin korunumu, taraflar arasında amaç birliğini sağlama, birbirilerine açık olma, güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili birbirlerini destekleme, ihtiyaçları noktasında düzenli görüşmeler sağlama, karşılıklı güven, iş yapmada her iki tarafında memnuniyetinin sağlanması, çıkarların muhafaza edilmesi, kısa dönemli iş birliklerinden ziyade uzun süreli anlaşmaların sağlanmasını gerektirmektedir.

Geleneksel üretim anlayışında işletmeler çok sayıda tedarikçi ile iş yapmakta ve bu işbirliği uzun dönemli olmamaktaydı. Fakat artık işletmeler tedarikçileriyle uzun dönemli ve sağlam bir temelde iş yapma eğilimi kazanmış, çok sayıda firma ile değil de daha az sayıda tedarikçiyi kendi zincirlerine katmıştır. Örneğin; Xerox, Motorola, General Electric ve Ford gibi firmalar tedarikçi sayılarını azaltarak rekabet etmede daha güçlü bir yer kazanma yolunu aramışlardır (Cespedes, 1995: 16).

Bu bağlamda literatüre bakıldığında iki önemli alıcı-tedarikçi ilişkisinden söz edilmektedir (Güleş ve diğerleri, 2012: 21-26).

Geleneksel (Rekabet Esasına Dayalı) Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

- Geleneksel yaklaşımda esas amaç satın alımı gerçekleştiren ürün ya da hizmetlerin fiyatlarını minimize etmektir.
- Daha düşük fiyata ürün/hizmeti elde etmek için çok sayıda tedarikçi ile küçük miktarlarda satın alımlar gerçekleşir.
- Alıcı-tedarikçi arasındaki anlaşmalar kısa dönemlidir.
- Taraflar arasında güven yoktur.
- İletişim ve paylaşılan bilgi miktarı çok az, görüşmeler daha çok resmi ve yazılı şekilde yapılmaktadır.
- Risk paylaşımı düşüktür.

İşbirliği Esasına Dayalı Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

- Taraflar arasında güven ve işbirliği mevcuttur.
- Alıcı-tedarikçi arasında ortak yatırım, Ar-Ge çalışmaları ve risk paylaşımı vardır.

- Paylaşılan bilginin miktarı ve derecesi yüksektir.
- İletişim sadece yazılı ya da resmi değil, yüz yüze iletişime de önem verilmektedir ve daha sık görüşme sağlanır.
- Daha az sayıda tedarikçi ile daha uzun süreli anlaşmalar sağlanır.

Tablo 2
Rekabetçi ve İşbirlikçi Alıcı Tedarikçi İlişkisi

Unsurlar	Rekabetçi	İşbirlikçi
Tedarikçilerin sayısı	Çok	Az
Ticari ilişkinin süresi	Kısa	Uzun
Sözleşmelerin süresi	Kısa vadeli	Orta/uzun vadeli
Tedarikçi seçim kriteri	Fiyat	Kalite, fiyat vb.
Ar-Ge'ye katılım	Az veya hiç	Çok
Fiyat stratejisi	Rekabetçi	Hedef fiyat
Kalite geliştirme	Düşük	Yüksek
Bilgi alış-verişi	Düşük	Yüksek
Risk paylaşımı	Düşük	Yüksek
Teknolojik destek	Düşük	Yüksek
Karşılıklı güven ve bağımlılık	Düşük	Yüksek

Kaynak: Morris ve Imrie (1992: 80)

Shin ve arkadaşları (2000: 319)'de tedarik yönetimi performansını incelerken dört ana performans kriterini; firma ile tedarikçiler arasında uzun süreli ilişkinin oluşturulması, ürün geliştirme süreçlerine tedarikçilerin katılması, tedarikçi sayısının azaltılması, tedarikçi seçiminde kaliteye öncelik verilmesi olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca tedarik ağında yer alan işletmeler üretim programlarıyla ilgili bilginin akışına izin vererek, tedarikçileriyle yakın ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bu yakın ilişkinin sonuçları ise; iyi koordine edilmiş stok hareketleri, istenilen yere, istenilen zamanda gerçekleştirilen güvenilir ürün teslimi, kısa sürelerde yanıt verilen siparişler ve artan işletme performansdır (Lee ve diğerleri, 1997: 546). İşletmeler tedarikçileriyle yakın ilişkiler geliştirmekle beraber rekabetçi stratejileri de uygulamaya geçirirlerse, daha esnek bir yapıya ve ürün çeşitliliğini daha kolay değiştirebilme yeteneğine sahip olacaklar böylece talep belirsizliğine karşı kendilerini koruma altına almış olacaklardır

(Paulraj ve Chen, 2007: 36), bunu sadece tek taraflı olarak alıcı firma için değil tedarikçi firmalar için de bir ayrıcalık olarak kabul edebiliriz.

Day (1995: 298-299)'ın stratejik ittifaklar üzerine yaptığı araştırmaya göre başarılı bir tedarikçi ilişkilerinin bazı göstergeleri şu şekilde sıralamıştır:

- Tedarikçilerle ilişkiler, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalıdır.
- Tedarikçilerle ilişkilerde karşılıklı fayda sağlama devam etmelidir.
- Ortak yatırım gibi karşılıklı anlaşmalar ile ilişkiler sürdürülebilir olmalıdır.
- İşletmeler, tedarikçiler ile ilişkilerin değerli olduğuna dair bir anlayış kültürü geliştirmelidir.
- Başarılı tedarikçi ilişkileri işletmelere ilk hareket etme üstünlüğü sağlayacak; ilişki geliştirmek üzere işletmeye öncelikle tedarikçi gelecektir.

Tedarik tek taraflı olmadığından, sistem içerisinde yer alan işletmeler arası bağımlılık fazladır. İşte bu karşılıklı bağımlılık mecburiyeti ilişkinin boyutunda güven ve risk unsurlarını çok daha önemli bir konuma getirmektedir (La Londe, 2002: 10). Güven özellikle işletmenin üretim mekanizmasının devamlılığında vazgeçilmez olan tedarikçileri ile ilişkide çok kritik bir rol oynar. Belirsizlik ve rekabet şartlarının ağır olduğu piyasalarda işletmelerin zayıf oldukları noktada bu tehlikelere karşı hem kendi hem de tedarikçilerinin performanslarına güven duymaları gerekmektedir (Kumar, 1996). Güvenilir bir tedarikçi ve alıcı tanımlamasında, sadece kişisel çıkarları düşünerek hareket etmeyen, önemli bilgileri ihtiyaç duyulduğu takdirde doğru bir şekilde paylaşan, tedarik şartlarını veya fiyatı kendi isteğine göre değiştirmeyen ve genel kabul görmüş etik standartlara uygun hareket eden kişi veya kurumdan bahsedilmektedir (Smeltzer, 1997: 40).

Kwon ve Suh (2005: 33) iş ortaklarıyla bunu tedarikçiler olarak düşünürsek eğer alıcı-tedarikçi arasındaki güvenden bahsederken her ne zaman tedarikçi işletme süreçleri hakkında tavsiyelerde bulunsa muhakkak kendine göre en iyi fikri sunduğu düşünme, alıcı firmaya olması ihtimal dahilinde olmayan bir durumdan bahsetse dahi tedarikçilerinin doğru söylediğine inanma, tedarikçilerine samimiyet noktasında tam güvenme, alıcı-tedarikçi arasında tarafların birbirleri ile ilgili verilen sözleri tutma olarak belirtmiştir.

İşbirliği halindeki işletmelerin bilgiyi paylaştıklarını, birbirlerinin bakış açılarını öğrendiklerini, etkili bir şekilde iletişim kurarak birbirlerini etkilediklerini, sahip oldukları kaynakları paylaştıklarını, birbirlerini ihtiyaç duyulan noktalarda desteklediklerini, farklı düşüncelere sahip olunsada bunları açık bir şekilde tartışabildikleri ve mantıklı düşünme yöntemini kullandıklarını söylemek mümkündür (Wong, 2002: 576).

1.2.1.4. Çevresel Belirsizlik

Günümüz iş dünyasında birçok işletme geniş yelpazede belirsizliklerle mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu belirsizliklere karşı işletmeler en iyi şekilde pazar becerilerini sergilemek, minimum maliyet ve etkin cevap verebilme stratejisi geliştirmek durumundadırlar.

Çevre; örgüt içi bireylerin karar alma davranışlarını etkileyen sosyal ve fiziksel faktörlerin tümü olarak belirtilmektedir (Duncan, 1972: 314). Örgüt çevresindeki belirsizlik; rakiplerin faaliyetleri, değişen müşteri tercihleri, teknolojik yenilikler ve yeni düzenlemelerle artış gösterir (Sethi ve Sethi, 1990: 295).

Başlıca belirsizlik değişkenlerini, teknolojik yenilikler, rakiplerin davranışları, politik faktörler, ekonomik faktörler, dağıtım kanalları, tedarikçiler, iş gücü kaynakları, müşteri davranışları, uluslararası anlaşmalar, çevre faktörleri, sosyo-kültürel faktörler, demografik faktörler, işletmelerin içinde buldukları faaliyet çevresi, talepteki dalgalanmalar, üretim süreçlerindeki değişiklikler şeklinde sıralayabiliriz.

Teknolojik gelişmeler; günümüzde teknoloji çok hızlı gelişmekte ve işletmeler bu gelişmeyi yakından takip etmek mecburiyetindedir. Gelişen teknoloji ile üretim sistemlerinde otomasyon artmış ve işletmeler daha kısa sürede ürün tasarlayabilir, istenilen mal ve hizmeti, bilgi ve gerekli teknik donanımı birleştirilerek rakiplerinden önce pazara sunabilme ve müşteri kazanma önceliğini elde edebilmektedir. Örgütler kullandıkları teknolojileri gelişen teknolojik koşullara uyumlu hale getirdikleri, üretim tekniklerinde ortaya çıkan yenilikleri, bilgi sistemlerini, yazılımları takip ettikleri ve uyguladıkları sürece başarılı olur.

Rakiplerin davranışları; işletme ile aynı veya benzer ürünleri üreten, aynı hedef pazara satış yapan birçok firma bulunabilir, bu durum firmanın talep miktarını

etkileyebildiğinden işletme için büyük önem taşımaktadır. Rakip firmaların ne tür bir stratejiye sahip oldukları, üretim süreçlerindeki farklılıkları, var olan ya da gelecekle ilgili politikaları, üretim maliyetleri gibi konuları tam anlamıyla bilmek imkansızdır.

Politik faktörler; işletmenin varlığını sürdürdüğü ülke içindeki politik istikrar ya da istikrarsızlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale etme isteği, özelleştirme veya devletleştirme uygulamalarıdır (Çetin, 2008: 46). Siyasi otoritenin istikrarsız olduğu bir çevrede ülkede de genel anlamıyla bir düzensizlik yaşanacağından bu da doğrudan işletmeye olumsuz etki edecektir. Ayrıca politikayı idare edenlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ya da kararlar örgütü doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu veya olumsuz şekilde etkileyecektir.

Ekonomik faktörler; işsizlik oranı, tüketicilerin satın alma gücü, enflasyon ve faiz oranları gibi unsurlar ekonomik faktörleri oluşturmaktadır (Can, 2002: 54). İşletmenin varlığını devam ettirebilmesi, rekabet avantajı sağlayabilmesi için üretime ve ürettiği ürünleri satmaya ihtiyacı vardır, bunu gerçekleştirmede gerekli olan bu ekonomik faktörler maliyetleri, müşterilerin alım gücünü ve dolayısıyla talep miktarını etkileyerek belirsizlik ortamını oluşturmaktadır.

Müşteri davranışları; firmalar açısından en önemli belirsizlik olarak görülmektedir. Günümüzde müşteri artık kendi öneminin farkında, pazarı yönlendirmede çok önemli bir etken olduğunun bilincindedir. Sezon değişiklikleri, moda, ekonomik güç, sosyal çevre, medya gibi etkenler müşteri istek ve ihtiyaçlarını, beklentilerini arttırmakta ve değiştirmektedir, bu değişim doğrudan talepte dalgalanmalar yaratarak işletmeler için önemli bir belirsizlik durumu ortaya çıkarmaktadır.

Ürün karmaşıklığı; ürünün çok sayıda fonksiyon içermesiyle ilgilidir, bunun yanında ürün karmaşıklığıyla birlikte süreçlerde çeşitlenmeler ve ürün ya da hizmetin nihai hale gelmesine kadar hangi aşamalardan geçtiğiyle ilgili *süreç karmaşıklığı* artış göstermektedir.

Tedarikçi belirsizliği; bu belirsizlik birlikte çalışılan tedarikçilerin performans seviyelerindeki tutarsızlıkla ilgilidir.

Uluslararası anlaşmalar; küreselleşme ile birlikte işletmelerin sınırları ülke sınırlarını geçmiş bulunmaktadır. Birçok işletme daha düşük maliyetli işgücü kaynağı sağlama, pazara yakınlık, hammadde ve malzemeye yakınlık, tesis yeri maliyetleri gibi etkenlerle farklı ülkelerde üretime başlamaktadır. Fakat tesisin kurulacağı ülkenin yasaları, politik faktörleri, farklı bir ülkede iş yapmak için koyulmuş kurallar ve anlaşmalar işletmeler için belirsiz çevre faktörleri arasına girmektedir.

Sosyo-kültürel faktörler; her insan farklı düşünce, tarz, kabul ve değerlere sahiptir. Aynı durum toplumlar ve milletler içinde geçerlidir. İşletmenin içinde bulunduğu çevredeki kültürü, sosyal şartları, alışkanlıkları, redleri bilmesi, hedefindeki müşteriye iyi tanınması gerekmektedir.

Belirsizlik sonucu işletmelerin karşılaşılabileceği başlıca sorunlar aşağıdaki gibidir (Russell ve Taylor, 2003: 269):

- Gereğinden fazla stok tutulması
- Müşteriye sunulan hizmetin kötü olması
- Gelir kayıpları
- Üretim programlarının çizelgede belirlenen programa göre yapılamaması
- Kapasite planlamasının yanlış gerçekleştirilmesi
- Nakliye faaliyetlerinin verimsizleşmesi
- Yüksek maliyetler

Jones (2004: 67-68) çevresel belirsizliğin üç temel faktörden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bunlar; *çevresel dinamizm*, *çevresel zenginlik* ve *çevresel karmaşıklık*tır. *Çevresel dinamizm*; çevredeki faktörlerin değişme sıklığının derecesidir (Li ve Simerly, 1998: 171). Çevresel dinamikliğin yüksek olması işletmenin karar verme performansının düşmesine sebep olmaktadır. *Çevresel zenginlik*; işletmelerin faaliyet içinde buldukları alanda ihtiyaç duyulan kaynakların firmanın devamlılığını sağlamada ve hatta daha da büyüebilmesine imkan tanıyacak şekilde çok miktarda olmasıdır (Dess ve Origer, 1987: 325). Eğer kaynak yeterince varsa işletmelerle rakip firmalar arasında kaynak ihtiyacı noktasında rekabet daha az yaşanacaktır. *Çevresel karmaşıklık* ise çevreyi anlayabilmek için ihtiyaç duyulan bilginin seviyesine işaret eder. (Fuentes ve diğerleri, 2004: 3). Bir işletmenin çevresinin basit ya da karmaşık

olması, o işletmenin ürettiği ürünler, alanındaki rakipler ve ürününü sunmayı hedeflediği müşteriler hakkında ne ölçüde bilgiye sahip olmasıyla alakalıdır. Çevrenin karmaşık olması organizasyonun çevre hakkında az bilgiye sahip olduğunu ve sahip olduğu bilgilerinde basit bilgiler olduğunu göstermektedir. Çevrede belirsizlik şartları ve ani değişimler daha az ise bu durumda dengeli bir çevreden bahsetmek mümkündür (Akdağ, 2010: 105).

Çevresel belirsizlik, karar vericilerin çevresel faktörler hakkında yeterli bilgi sahibi olmamaları ve bunun sonucunda çevrelerinde olan değişimleri tahmin etmede güçlük çekmeleri olarak ifade edilebilmektedir (Daft, 2001: 136). Örgütün başarısı, örgüt içi koşulların yanı sıra büyük bir oranda dış çevrede yer alan kontrol edilemeyen faktörlere uyum göstermesine de bağlıdır (Doğan, 1995: 12-13). İşte küresel pazardaki bu ani değişimlere ayak uydurabilme, müşteri ihtiyaçlarını, gelecek dönemdeki talepleri tahmin etme, umulmadık mali ve politik kriz ortaya çıktığında bunlara zamanında müdahale edilmesi işletme için kritik bir önem arz etmektedir ve esneklik bu tür konuların idaresinde etkin yönetim stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak görülür (Önkal ve Aktaş, 2011: 75-76).

Gerwin (2005: 1172-1173)'de çalışmasında esneklik boyutlarıyla belirsizlik ilişkisini yedi farklı esneklik türüyle şu şekilde açıklamıştır:

- Müşterilerin ihtiyaç duydukları ve kabul edecekleri ürünlerin belirsizliği, üretim sürecinin farklı sayılardaki ürünleri aynı yer ve zamanda üretme yeteneği olarak adlandırılan çeşit(karma) esnekliğini ortaya çıkarır.
- Ürün yaşam sürelerinin uzunluğu ile ilgili belirsizlik, zamanla ürün karmasında yapılan ekleme ve çıkarmalara karşı sürecin sahip olması gereken değiştirme esnekliğini gerektirir.
- Standardı oluşturulmuş bir ürünün pazara giriş evresinde ya da özelleştirilebilir herhangi bir ürünün yaşam döngüsü sürecinde müşterilerin ürünle ilgili özel nitelikler arzu etmesinden kaynaklı belirsizlik, ürüne fonksiyonel değişiklikler katabilecek sürecin modifikasyon esnekliğini gerektirir.
- Makine arızalarından kaynaklanan belirsizlik, parça akışları boyunca işlem sıralarını değiştirebilme derecesi olarak ifade edilen yeniden rotalama esnekliğine ihtiyaç duyar.

- Müşterinin ürüne olan talep miktarındaki belirsizlik, üretim sürecinde toplam üretim miktarında değişiklik yapabilme yeteneği olarak adlandırılan hacim esnekliğini ortaya çıkarır.
- Üretim süreçlerinde kullanılan hammadde girdilerinin standartlara ulaşım ulaşamadığı ile ilgili belirsizlik, malzeme esnekliğini ortaya çıkarır. Bu esneklik türü, süreçlenen parçalardaki boyutların ve bileşenlerin kontrol edilemeyen çeşitlilikteki kullanım yeteneğini ifade eder. Aynı zamanda farklı veya benzer bileşenler elde etmek için birden fazla madde kullanım yeteneğini ifade etmektedir.
- Sıralama esnekliği, üretim sürecinde işlem gören farklı türlerdeki parçaların yeniden süreç içinde sırasının düzenlenme yeteneğidir. Hammaddelerin teslim zamanlarından kaynaklanan belirsizlikle ilgilidir.

Çevresel belirsizlik karşısında tedarikçiler çevreleriyle ilgili sürdürülebilir bir araştırma yapmak, var olan kaynakları iyileştirmek, rekabette yeni yetkinlikler elde edebilmek, teslimat, kalite ve zamanda istenilen performansı sağlayarak alıcı firmalar nezdinde vazgeçilmez duruma gelebilmek için esnekliğe yönelmek durumundadır.

1.3. Performans ve Ölçümü

İşletmelerde performans ve performans ölçümü konularında farklı yazarlar farklı koşulların etkisinde kalarak tanımlamalarda bulunmuş ve birbirinden bağımsız ölçüm sistemlerini kullanmıştır. Performans çok boyutludur ve performansa etki eden faktörler çeşitlidir. Bu nedenle, yapılacak olan her performans tanımı, bir kısım içerik ve kapsamı dışarıda bırakabileceğinden, performansın tam bir tanımını yapmak oldukça zordur (Çalık, 2003: 8). Köken olarak İngilizce “performance” kelimesinden gelen performans kavramının Türkçe karşılığına baktığımızda iş başarımı ve herhangi bir işte ortaya konulan başarı derecesi anlamına geldiği görülmektedir (Kayabaşı, 2010: 135).

Performans kavramına ilişkin tanımlamalarda ortak nokta işin başarımı olduğundan dolayı yapılan tanımları da doğru kabul edilmesi beklenmektedir. Performans, iş yapan bir bireyin, grubun ya da örgütün o işle gerçekleştirilmek istenen hedeflere ulaşma derecesinin nitel ya da nicel ifadesi olarak da tanımlanabildiği (Karakas ve Ak, 2003: 338) gibi herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenmiş olan standartlara

uygun davranışların gösterilmesi ve hedeflenen amaçlara yaklaşma derecesini (Can ve diğerleri, 2001: 170) ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Akal, 1992: 1). Dolayısıyla bu tanımlardan hareketle işletmenin toplam performansının değerlendirilebilmesi için örgütün girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülebilir olması ve sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir (Benligiray, 1999: 8).

Performans, örgütün maddi ve manevi unsurlarından en üst düzeyde yararlanma derecesini işletmenin amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel ifadesidir ve elde edilen sonuçların, önceden belirlenen misyon, amaç, ve hedeflerle paralellik gösteriyorsa, istenilen performans düzeyine yaklaşılmış demektir (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 214; Akgemci, 2008: 478).

İşletmeler ister mal üretsinler isterse hizmet, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak ve bu süreçteki ilgili görevleri gerçekleştirmek üzere kurulmaktadır. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin temel görevlerinden biri de; içinde buldukları örgütün stratejik amaç ve hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. İşletmelerin temel amaçları ya da misyonları ile stratejik plan ve politikaların gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği ise genel olarak performanslarının ölçülmesiyle ilgilidir.

Günümüzde ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda yaşanan hızlı ve sürekli değişim işletmeleri birçok açıdan etkilemektedir. Yaşanan değişime uyum sağlamaya çalışan işletmeler için performanslarını ölçme ve geliştirme çalışmalarının yapılması zorunlu hale gelmiştir. Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan yeni ekonomik düzenin gerekleri işletmeleri rekabetçi olmaya zorlayarak esnek bir organizasyon yapısının oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmeleri için, değişim sürecine uyum sağlayarak kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri, çevresel değişimlere zamanında cevap verebilecek bir organizasyon yapısını oluşturmaları ve kurumsal performanslarını sürekli ölçmeleri gerekmektedir (Zerenler, 2003: 192).

Performans ölçümü miktar olarak faaliyetlerin etkinliğinin ve etkililiğinin gösterildiği bir süreç olmakla birlikte işletmeler önemsenmesi gereken göstergelerdir. Faaliyetlerin etkinliğini ve etkililiğini gösteren bu göstergelere performans ölçüm sistemi denmektedir (Neely ve diğerleri 2005: 1229). Buradan hareketle performans ölçüm

sürecinde kullanılacak performans göstergelerinin bir araya getirilmesinin işletme amaçları açısından ne kadar önemli bir faaliyet olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Sürekli olarak yapılan performans ölçümü, sürekli iyileştirme ve gelecekteki başarılar için çok kritik olan geri beslemeyi sağlar (Demirkaya, 2000: 4).

Modern işletme yönetiminde performans ölçümü, miktar ölçümü ve hesaplamının ötesine geçmiştir (Chan, 2003: 535). Performans ölçümü, işletmenin stratejik amaçlarına dayanarak tanımlanan amaçlara ulaşmak için yöneticiler tarafından uygulanan bir işlem olarak tanımlanmaktadır (Lohman, 2004: 269). Performans ölçümü, firma stratejisine dayanmakta olup stratejik yeniliklerin izlenmesi ve yerleştirilmesini desteklemeyi amaçlamaktadır. Ölçme işlemi ile, herhangi bir varlığın veya olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesi amaçlanmaktadır (Özçelik, 1992: 221). Performans ölçümünün yapılması ile karar almayı destekleyen güvenilir bilgi ortaya çıkarmak mümkün olmaktadır.

Firmaların amaçlarına ulaşma noktasında hayati önem taşıyan performans ve performansın ölçülmesinde performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesi ve bu kriterlerin amaçların gerçekleştirilmesi adına bir takım özelliklere sahip olması gerekir. Atkinson ve arkadaşları (1997: 34), bankacılık sektörüne yönelik yapmış olduğu çalışmasında performans kriterlerinin taşınması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Performans elementi bağımsız olarak ölçülebilmelidir.
- Ölçüler kullanan kişiler açısından anlamlı ve anlaşılır olmalıdır.
- Ölçüler firmanın stratejik amaçlarıyla tutarlı olmalıdır.
- Ölçüler firmanın rekabet stratejileriyle tutarlı olmalıdır.
- Ölçüm metotları tutarlı ve güvenilir olmalıdır.
- Performans ölçüleri gerektiğinde veya uygun olduğunda yeniden değerlendirilmeli ve değiştirilebilmelidir.
- Ölçüler bütün insanlar tarafından kendi paylarını sağlama noktasında yeniden gözden geçirilmeli ve kabul edilmelidir.

Performans ölçüm sistemleri başarılı bir şekilde tasarlanmadığı sürece ölçülen performans doğru olarak belirlenemeyecektir. Bu nedenle, performans ölçüm

sistemlerinin tasarımında, neden ölçmek istiyoruz ve neyi ölçmek istiyoruz, olmak üzere iki sorunun cevaplandırılması gerekmektedir. Yüksel (2004: 145)'e göre işletme yönetimini ölçüm yapmaya yönelten temelde beş neden bulunmaktadır. Bu nedenler, geçmiş duruma ilişkin bilgi sağlamak, mevcut durumun ne olduğunu belirlemek, faaliyet planlarının tasarımında ve amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde destek sağlamak, tasarlanan faaliyet planlarına ve belirlenen hedeflere ve amaçlara nasıl ulaşılabileceğini saptamak ve belirlenen amaçlara ve hedeflere ne derece ulaşıldığına ilişkin bilgi sağlamak olarak belirtilebilir. İyi düzenlenmiş bir performans ölçüm sisteminin organizasyona sağlayacağı faydalar (Oyman, 2009: 12-13);

- Yöneticilere, performansı izleme, sonuçlar üzerine odaklanma, örgütsel faaliyetleri ve süreçleri yönetme, olası sorunları zamanında tespit etme ve çözme konularında yardımcı olma,
- Organizasyonun mevcut durumunun tespit edilerek performansının benzer kurumlarla karşılaştırılmasına olanak verme,
- Gerek finansal gerekse beşeri kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesine aracılık etmesi ve kaynakların ne derece etkili olarak kullanıldığını gösterme,
- Kurumsal amaçlara ulaşılması için kritik başarı faktörlerinin ne olduğu konusunda çalışanları bilgilendirerek, çalışanların davranışlarının bu alanlara yönlendirilmesine yardımcı olma,
- Organizasyonun faaliyetlerine ilişkin olarak etkili bir tanımlama yapılmasını sağlama,
- Örgütün bir bütün olarak değerlendirilmesine imkan verme,
- Faaliyet sonuçları ile ilgili olarak geri bildirim sağlama şeklinde sayılmaktadır.

Performans ölçüm sistemleri firma stratejisine ve süreçlerine bağlı olarak tasarlanmaktadır. Literatür mevcut olan ölçülerle istenilen performans ölçülerinin karşılaştırılmasını ve uygulanacak performans ölçüm sistemlerinin periyodik olarak gözden geçirilmesini söylemektedir. Ancak, performans ölçüm sistemleri geliştirme sürecinin nasıl daha iyileştirileceği hakkında anlaşılır bilgi sağlamamaktadır (Lohman ve diğerleri, 2004: 268). Performans ölçüm sisteminin tasarlanması ilgili birtakım güçlükler ve sorunların varlığı söz konusudur. Performans ölçüm sürecinde karşılaşılan durumlar, bu güçlüklerin ilk kaynağını oluşturmaktadır. Sonuçların ölçülmesindeki

güçlükler ve ölçüm sonuçlarının farklı şekillerde yorumlanabilmesi konuyla ilgili sorunların en önemlilerindedir. Güçlüklerin ikinci kaynağını ise; çıktı düzeyi karar biriminin kontrolü altında iken; sonuçların ne olacağının çoğunlukla dışsal faktörler tarafından belirlenmesi oluşturmaktadır. Dışsal faktörlerin sonuçlar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesindeki zorluk sonuçlarla ilgili ölçümlerin yapılmasını ve elde edilen performans bilgisinin karar sürecinde kullanılmasını zorlaştıran faktörlerdir (Diamond, 2005: 13-16).

1.4. Firma Performansı ve Ölçütleri

Firmaların genel organizasyon yapısı; organizasyonel faktörler (yapı, sistem, büyüklük, tarih vb), çevresel faktörler (sosyolojik, siyasal, ekonomik ve teknolojik gibi) , insan faktörlerinin (yetenek, yaş, personel gibi) birleşmesinden meydana gelmektedir. Bu faktörlerin birleşmesi firmanın organizasyonel ortamını meydana getirmektedir. Bu organizasyonel ortamın bireysel yönetimi sonucu ise firma performansını oluşturmaktadır (Hansen ve Wernerfelt, 1989). Özetle belirtecek olursak, firmanın organizasyonel ortamını oluşturan organizasyonel, çevresel ve insan kaynakları faktörlerinin verimli kullanılmasıyla firma performansı açığa çıkmaktadır.

Performans kavramı sürekli değişen dinamik bir yapıya sahiptir. Bu dinamik yapısından dolayı işletmelerin performans kavramı günümüze kadar sürekli değişim ve gelişim göstermiştir (Akal, 1992). İşletme politikası literatüründe, firma performansını belirleyen iki temel akım söz konusudur. Temel akımlardan ilki firmanın başarısını ekonomik faktörlere dayandırmakta, dışsal piyasa etkenlerinin firmanın başarısındaki rolüne dikkat çekerken, firma içi faktörleri göz ardı etmektedir (Hansen ve Wernerfelt, 1989). Ekonomik temelli akım performans yaklaşımının önemini yitirmeyen en eski, en temel yaklaşımıdır (Akal, 1992: 5). Diğer ana akım ise, firma performansını, davranışsal ve sosyolojik modellere dayandırmakta, çevresel etmenleri firmanın başarısındaki temel belirleyici olarak görmektedir. Bu iki temel akım arasında firmanın rekabetçi pozisyonuna dikkat çeken sınırlı sayıda çalışmada bulunmaktadır (Hansen ve Wernerfelt, 1989). İlk olarak ekonomik bakış açısına önem veren iki temel akım arasında gelişim gösteren firma performansı literatüründe, ikinci Dünya Savaşı'yla birlikte kıt üretim kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması gerekliliği verimlilik kavramının ön plana çıkması sonucunu doğurmuştur. Ardından gelen seri üretimin

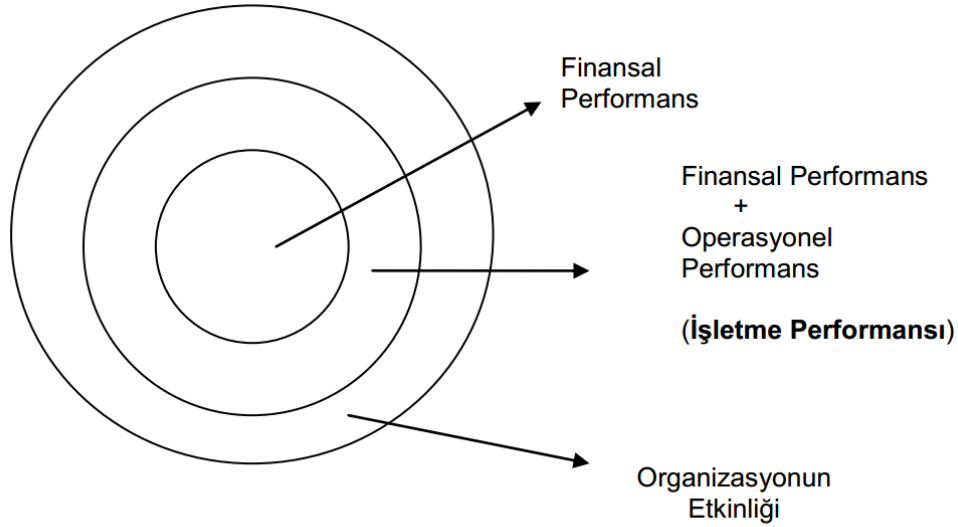
yaygınlaşması, teknolojik gelişmeler ise; pazar ve müşteri odaklı olma zorunluluğunu firma performansı kavramına dahil etmiştir. Firmaların müşteri odaklı olmalarının bir zorunluluğu olarak kalite ve yenilik firma performansının motivasyonu haline gelmiştir (Akal, 1992). Küreselleşmeyle birlikte rekabet edebilirlik ve rekabetle birlikte küresel sisteme entegre olmanın ön plana çıktığı günümüzde ise, firmalar için performans rekabet edebilirliğin ölçütü olarak önem kazanmıştır. Firma performansının evrimi sonucunda günümüzde firma performansının ölçülmesi firmaların firmaların geleceği için hayati önem taşıyan kararların verilmesi ve rekabet edebilirliğin artırılması amacıyla stratejik yönetimin gerçekleştirilebilmesinde lokomotif görevi üstlenmektedir. Charles Parker (2000: 63) firmaların performans ölçümüne ihtiyaç duymalarının sebeplerini;

- Başarıyı belirlemek,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını tespit etmek ve firmanın bu ihtiyaçları ne derece karşılayabildiğini belirlemek,
- Firma içindeki süreçleri anlayarak, gerçekleştirebildikleri ve gerçekleştiremedikleri faaliyetleri açığa çıkarmak,
- Süreçlerdeki problemleri belirleyerek iyileştirilmelerin ve gerekliliklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- Kararların duygusal, inanışlar doğrultusunda sezgisel olarak alınmasından çok rasyonel olarak, gerçek verilere dayanılarak alındığından emin olmak,
- Süreçlerde daha önce planlanmış olan iyileştirmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol edebilmek,

şeklinde ifade etmiştir.

Dar kapsamlı firmanın performans ölçütünün merkezinde bulunan temel görüş olan, firmanın ekonomik hedeflerinin başarıya ulaşıp ulaşmadığının göstergesi olan finansal göstergelere dayanmaktadır. Firma performansında finansal performans analizi olarak geçen bu görüş deneysel stratejik araştırmaların temel yaklaşımlarındandır. Bu görüşe göre firmanın performansını ortaya koyabilmek için; firmanın satışlarındaki büyüme rakamları, karlılığı, hisselerinin getirileri gibi finansal değerler göz önüne alınmaktadır. Firma performansı ölçütünde temel yaklaşım olan finansal göstergeler dışındaki diğer yaklaşım ise, organizasyonel etkinlik, performans yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre ise

firma performansı belirleyen temel etmenler finansal olmayan, fakat firmanın performansını etkileyen teknoloji, ürün kalitesi, pazar etkinliği gibi organizasyonel faktörlerdir. Firma performansındaki en geniş yaklaşımsa hem finansal hem de organizasyonel etmenleri içine alan, bütün faktörlerin birleşiminden oluşan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre finansal ve organizasyonel etkenler birbirine bağlıdır ve etkileşim içindedir bu nedenle ayrı ayrı analiz edilemez. Şöyle ki, pazar payı karlılığın gerçekleştirilmesinde önemlidir, bu nedenle pazar payı ve karlılığı ayrı ayrı değerlendiremediğimiz gibi bu faktörlerin firma performansı üzerindeki etkileri de ayrıştırılmamaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803-804). İşletme performansı kapsamı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 2. İşletme Performans Alanı

Kaynak: Venkatraman, N. ve V. Ramanujam. (1986). Measurement of Business Performance in strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*. 11.4, 801-814.

1.5. Tedarikçi Performansı Değerlendirme

Tedarikçi performansını ölçebilmede birçok farklı rekabet unsurları ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır. Bunlar; ürün kalitesi, teslim performansı, fiyat, dağıtım, hizmetler, esneklik gibi faktörlerdir (Prahinski ve Benton, 2004; Modi ve Mabert, 2007; Humphreys ve diğerleri, 2004).

Tedarikçi ürün kalitesinin yetersiz olması, ıskarta, yeniden işleme, hammadde ve malzeme kaybı, kalite kontrol ve izleme maliyetlerini arttırır, ayrıca zaman ve enerji kaybına yol açar. Tedarikçiden sağlanan ürünlerin kalitesindeki azalış alıcı firmada memnuniyetsizlik yaratarak problem yaşamasına, ilişkilerin bozulmasına sebep olmaktadır.

Tedarikçi performansı, tedarikçinin doğru malzeme, parça, ürünü, doğru üretim tesisinde, doğru ürün maliyeti ile doğru zamanda, minimum ürün kaybı ile teslim etme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Vonderembse ve Tracey, 1999: 35).

Pazar payı ve gelirdeki artış nasıl ki performans gelişimin göstergesidir, müşteri memnuniyetinin düzeyi de üretici firmanın aktivitelerindeki etkinliği göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1996). Bu sebeple işletmeler pazar performanslarındaki gelişimi devam ettirebilmede direkt olarak tedarikçinin performansından yararlanmak durumundadır.

Erdal (2014), tedarikçi performans göstergelerini şu şekilde sınıflandırmıştır;

Kalite Performans Göstergeleri;

- Kalite yönetim sistemi ve belge sahipliği,
- Milyon parça içindeki hatalı ürün oranı,
- Üretim bandından iade edilenlerin oranı,
- Siparişe ilgili oluşan problemlerin çözümünde politika, uygulama, prosedürler ve sistemle ilgili geliştirme eylemleri,
- Gerçekleştirilen satışlardaki toplamda oluşan ürünlerin red oranı,
- İskartaya ve ikinci kaliteye ayrılan ürün oranı,
- Düzeltici faaliyet taleplerini yerine getirme hızı,
- Ekolojik testlerden geçme oranı.

Maliyet Performans Göstergeleri;

- Gerçek fiyat ile planlanan fiyat arasındaki fark,
- Toplam satın alma fiyat farkı,

Teslimat Performans Göstergeleri;

- Teslimat tarihleri, planlanmış veya taahhüt edilmiş tarihler,
- Teslimat aralıkları,
- Teslimatta izin verilen erken veya geç sevkiyatlar,
- Esneklik,
- Çevrim süresi,
- Taşıma maliyetlerinin azaltılması,

Yenilikçilik Performans Göstergeleri;

- Erken tedarikçi katkısı,
 - Ürün geliştirme çevrim zamanlarının düşürülmesi,
 - Ürün kalitesinin artırılması,
 - Tedarikçinin teknolojisi ve uzmanlığından yararlanma,

Çevre Performans Göstergeleri;

- Ürünlerin uluslararası malzeme bilgi sistemindeki yeri,
- Tedarikçilerin kamuoyu ile paylaştıkları çevre raporları ve kayıtları,
- Ana tedarikçilerin alt tedarikçilerini çevre açısından değerlendirmeleri,
- Ürün geri dönüşüm çalışmaları,
- Tedarikçi tesisin çevre üzerindeki etkisi,

1.6. Esneklik ve Performans İlişkisi

Teknolojide yaşanan ilerlemelerle birlikte, firmaların faaliyette buldukları sektörlerde müşteri talep ve tercihleri sürekli değişmekte, müşterilerin kalite standartları gün geçtikçe artmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte önem kazanan rekabet edebilme olgusu ise bu talep ve artan ürün standartlarına en hızlı şekilde uyum sağlayabilmeyeyle direk ilişkilidir. Sürekli değişen bu ortama ayak uydurabilmek, değişen taleplere ve yükselen ürün standartlarına en hızlı şekilde cevap verebilen üretim faaliyetlerini düşük maliyetlerle gerçekleştirebilmek firmaların rekabet edebilme gücünü artırırken, yaşam döngüsü içerisinde hayati önem arz etmektedir. Esneklik kavramı tam da bu noktada firmaların artan talep ve ürün standartlarına cevap verebilirliği ve rekabet edebilirliğini arttırmada karşımıza çıkmaktadır.

Genel olarak esneklik, üretim sisteminin değişen ihtiyaç ve şartlara, hızlı ve maliyet etkin uyum sağlayabilmesi, değişen çevresel şartlara kısa sürede cevap verebilmesiyle zorluklarla başa çıkabilme yeteneğidir (Choi ve Kim, 1998: 103). Bu bağlamda esneklik firmaya has, firmaya özel kaynak ve yeteneklerle ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Dreyer ve Gronhaug, 2004: 484). Literatürde yer alan esneklik tanımlarından yola çıkarak esnekliğin artan rekabet ortamında git gide artarak önem kazandığı söylenebilmektedir. Teknolojik gelişmelerin sağladığı imkanlar ve değişen tüketim alışkanlıklarıyla birlikte değişen talepler firmaların faaliyetlerini düşük maliyet ve maksimum verimlilikle gerçekleştirmelerini gerektirmektedir. Bu durum firmaların esnekliğe olan ihtiyacını açıklamaya yeterlidir. Bu bağlamda esneklik kavramının üretim açısından incelenmesi ön plana çıkmaktadır.

Üretim esnekliği literatürü incelendiğinde, üretim esnekliği genel olarak farklı pozisyonlar alabilme yeteneği veya alternatif olarak koşulların dağılımlarına uyum yeteneği olarak tanımlanabilir (Vatansever, 2010: 8). Müşterilerin artan kalite talebine karşılık verebilmek için kalite, rekabet edebilirliği arttırabilmek amacıyla maliyet, dağıtımın güvenilirliği, hız ve tüm bu faktörlerdeki değişime en kısa sürede uyum sağlayabilmek amacıyla esneklik üretim sistemlerinin birincil sorumluluk alanlarını oluşturmaktadır (Chan ve diğerleri, 2002: 237-240).

Özellikle çok kısa sürede değişen çevresel koşullar işletmeleri esnek kararlar almaya ve strateji izlemeye yöneltmektedir. Üretim esnekliği firmalara sağladığı stratejik avantajlar bakımından bu nedenle önemlidir. Bu alandaki gelişmeler incelendiğinde, yakın zamana kadar ön plana çıkan üretim sistemlerinin amaçları verimlilik, etkinlik ve maliyet gibi konular olmakla birlikte bunların yanında kalite, müşteriye teslim süresi, teslim süresinin doğru olarak ayarlanması, yeni ürün giriş esnekliği mevcut hacim değişikliklerinin kullanım esnekliği ve uygun sosyal kriterler de üretim sistemlerinin amaçları arasında gösterilebilir. Bu kapsamda üretim esnekliğinin en önemli amacının çeşit ve miktar açısından ürün yapısı ile benzerlik ve üretim akışı bakımından süreç yapısının kombinasyonu şeklinde özetlenebilmektedir (Slack, 1983: 5-7). İşletmelerin üretim süreçlerinin belirlenmesin süreçleri meydana getiren faaliyetlerin üretilen mal ya da hizmetlere bir değer ya da katkı sağlamasına dayanmaktadır. Bu faaliyetler genel olarak ikiye ayrılmaktadır (Zerenler, 2005: 10-11):

- İşletmelerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerine “gerçek” katma değer adı verilmektedir. Bu faaliyetlere müşteri siparişlerinin doğru ve vaktinde kabul edilmesini sağlayan faaliyetler sayılabilmektedir. Örneğin; Mc Donald’s restoranlarında siparişlerin alım yeri çalışanların müşterileri kısa sürede görerek siparişlerini almaya yönelik olarak tasarlanmıştır.
- İşletme faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi amacıyla işletme ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sağlayan faaliyetlere ise “iç katma değer” denilmektedir. İşletmelerin satın alma siparişlerinin hızlı ve doğru olarak yerine getirilebilmesi iç katma değere örnek olarak gösterilebilmektedir.

Bu çerçevede işletmelerdeki üretim sürecinin “katma değer” sağlama açısından performanslarının belirlenebilmesi amacıyla işletmelerdeki süreçler tanımlanmalı ve bu süreçte dağıtım, satış, yönetim ve diğer üretim fonksiyonları yer almalıdır. Bununla birlikte bütün bu üretim süreçleri için ayrıntılı süreç akış şemaları hazırlanmalı ve bu süreçlerde yapılacak olan faaliyetlere bu şemada yer verilmelidir (Johnson, 1991: 264). İşletmelerin üretim sürecinin yapılandırılması önem arz ettiği kadar, sürecin farklı ürünler üretebilme, müşterilerden gelen müşterilerden gelen siparişleri zamanında ve eksiksiz bir şekilde karşılayabilme ve bunları gerçekleştirebilecek makineleri, gerekli ekipmanları ve işgücünü zamanında sağlayabilme yeteneğine yani esnekliğe sahip olması gerekmekte ve bu da ayrıca önem arz etmektedir (Graham ve Rosenthal, 1986: 211).

1.7. Tedarikçi Performansı ve Firma Performansı İlişkisi

İşletmeler, üstün performansa ulaşmak için sadece kendi iç kaynakları ve yeteneklerine güvenmezler. Tedarikçiler bu güçlü performansı elde etmede, rekabet avantajı sağlamada işletmelerin elindeki en önemli unsurlardan biridir.

Alıcı-tedarikçi ilişkisindeki tedarikçi performansının ölçülmesi ile oluşturulan ilgili ölçeklere bakıldığında daha çok alıcının beklentilerini karşılama doğrultusunda, tedarikçinin alıcının ihtiyaçlarına cevap vermedeki performansa yönelik olduğu görülmektedir (İnemek, 2008: 172).

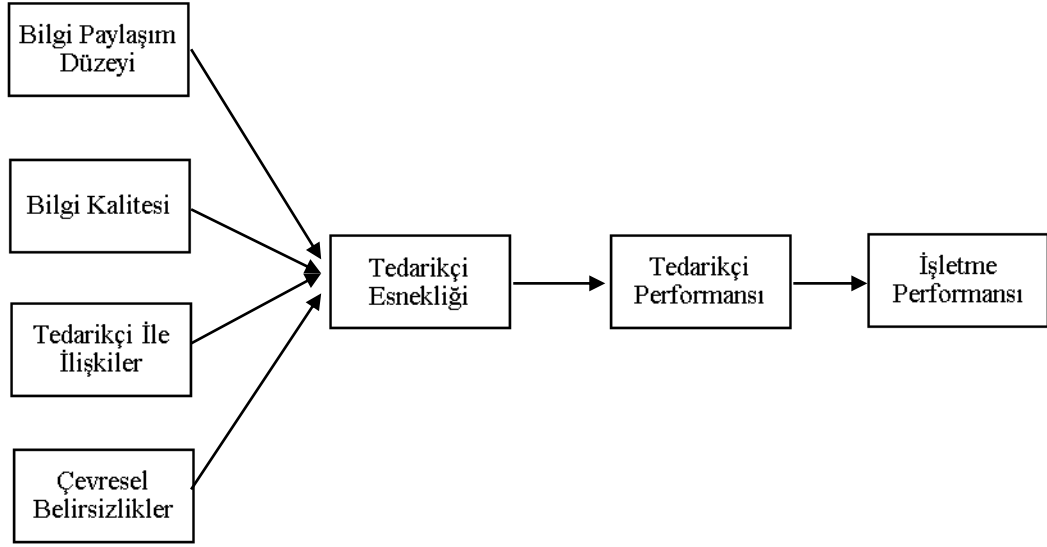
Tedarikçi performansının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bilgilerin, işletmeler açısından kullanılabileceği yerler (Prahinski ve Benton, 2004; Monczka ve diğerleri, 2005) aşağıda belirtilmiştir:

- Tedarikçinin belli dönemlerle performansının izlenmesi,
- Tedarikçinin sözleşme sonunda performansının belirlenmesi,
- Tedarikçinin yeteneklerinin belirlenmesi,
- Tedarikçilerin gelecekteki ihtiyaçları karşılama yeteneğinin belirlenmesi,
- Daha sonraki tedarik ihtiyaçları için tedarikçi seçimi,
- Tercihli ve uzun dönemli ortaklık kurulacak tedarikçilerin belirlenmesi,
- Tedarikçi veri tabanındaki tedarikçi sayısının azaltılması,
- Tedarikçiden alınacak satın alma miktarının belirlenmesinde,
- İyileştirilecek alanların belirlenmesi,
- Tedarikçi geliştirme programlarının oluşturulması,
- Tedarikçilerin ödüllendirilmesi ve cezalandırılması

Alıcı açısından iyi performansa sahip tedarikçiler, uzun dönemde kalite iyileştirmeleri ve maliyeti düşürme ile yeni ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi noktasında ayrıca teslimat performansları açısından üreticilere yardımcı olabilirler.

BÖLÜM 2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu çalışmada, alıcı-tedarikçi arasında sağlanan bilgi paylaşımı, bu paylaşılan bilginin kalitesi, alıcı-tedarikçi arasındaki ilişki ve çevresel belirsizliklerin tedarikçi esnekliği üzerine etkileri, esneklik ile performans ilişkisi ve son olarak tedarikçi performansının işletme performansına olan etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda literatür taramasından yararlanarak Şekil 3'teki araştırma modeli geliştirilmiştir.



Şekil 3. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında 6 ana hipotez oluşturulmuştur. Çalışmada yer alan ifadeler daha önceki ampirik çalışmalardan alınmıştır. Tablo 3'te bu ifadelerin literatürden alındığı kaynaklar gösterilmektedir.

Tablo 3
Çalışma Kapsamında Kullanılan İfadeler

Gözlemlenen Değişken	Literatürden Alındığı Kaynak
<i>Bilgi Paylaşım Düzeyi</i>	
Değişen şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi arttırmak için tedarikçimizle sık sık görüşürüz.	(Li ve diğerleri, 2006)
Ürünlerimizin teknolojilerindeki değişiklikleri tedarikçimizle karşılıklı olarak paylaşıyoruz.	(Speakman ve diğerleri, 1998)
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçimizle karşılıklı olarak bilgiyi paylaşıyoruz.	(Li ve diğerleri, 2006)
Birbirimizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşıyoruz.	(Li ve diğerleri, 2006)
Üretim planlaması yaparken tedarikçimizle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.	(Li ve diğerleri, 2006)
İşletmelerimizi etkileyecek konularda karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.	(Li ve diğerleri, 2006)
<i>Paylaşılan Bilginin Kalitesi</i>	
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi zamanında yapılır.	(Li ve diğerleri, 2006)
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.	(Li ve diğerleri, 2006)
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi tamdır.	(Li ve diğerleri, 2006)
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi yeterli derecededir.	(Li ve diğerleri, 2006)
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.	(Li ve diğerleri, 2006)
<i>Tedarikçi İle İlişkiler</i>	
Tedarikçimizin memnuniyeti bizim için önemlidir.	(Li ve diğerleri, 2006)
Tedarikçimizin gelecekte ortaya çıkabilecek beklentilerini karşılamaya çalışıyoruz.	(Li ve diğerleri, 2006)
Tedarikçimiz bizden yardım talep ettiği durumda taleplerine cevap vermeye çalışıyoruz.	(Li ve diğerleri, 2006)
Periyodik olarak tedarikçimizle olan ilişkimizin önem derecesini değerlendiririz.	(Li ve diğerleri, 2006)
İlişkimizin devamlılığı firmamız için önemlidir.	(Speakman ve diğerleri, 1998)
Aramızda yüksek düzeyde güven vardır.	(Speakman ve diğerleri, 1998)
<i>Çevresel Belirsizlikler</i>	
Müşteri istekleri hızla değişmektedir.	(Merschmann ve Thonemann, 2011)
Teknolojik değişiklikler sıkça yaşanır.	(Kor ve diğerleri, 2008)
Ürün karmaşıklığı yüksektir.	(Merschmann ve Thonemann, 2011)
Süreç karmaşıklığı yüksektir.	(Merschmann ve Thonemann, 2011)
Talebi tahmin etmek güçtür.	(Kor ve diğerleri, 2008)
Rakip davranışları tahmin edilemez.	(Kor ve diğerleri, 2008)
Ürünün modası hızla geçer.	(Merschmann ve Thonemann, 2011)
<i>Tedarikçi Esnekliği</i>	
Tedarikçinizin farklı sipariş miktarlarında değişiklik yapabilme yeteneği	(Swafford ve diğerleri, 2008)
Tedarikçinizin sipariş teslim zamanlarında değişiklik yapabilme yeteneği	(Swafford ve diğerleri, 2008)
Tedarikçinizin üretim araçlarının değişikliklere uyum sağlayabilme yeteneği	(Swafford ve diğerleri, 2008)

Tablo 3'ün Devamı

Tedarikçinin ürün geliştirme çevrim süresini azaltabilme yeteneği	(Swafford ve diğerleri, 2008)
Tedarikçinin değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği	(Swafford ve diğerleri, 2008)
Tedarikçinin ürün teslim süresini azaltabilme yeteneği	(Merschmann ve Thonemann, 2011)
Tedarikçinin teslim oranlarında değişiklik yapabilme yeteneği	(Gunasekaran ve diğerleri, 2004)
<i>Tedarikçi Performansı</i>	
Ürünlerin zamanında teslimi tatmin edicidir.	(Gunasekaran ve diğerleri, 2004)
Doğru ürünlerin teslimi tatmin edicidir.	(Gunasekaran ve diğerleri, 2004)
Ürünlerin doğru miktarda teslimi tatmin edicidir.	(Gunasekaran ve diğerleri, 2004)
Ürünlerin zarar görmeden teslimi tatmin edicidir.	(Gunasekaran ve diğerleri, 2004)
Teslim edilen malların kalite düzeyleri tatmin edicidir.	(Gunasekaran ve diğerleri, 2004)
<i>Firma Performansı</i>	
Pazar payımız tatmin edicidir.	Fantazy ve diğerleri, 2009
Satışlarımız tatmin edicidir.	Fantazy ve diğerleri, 2009
Karlılığımız tatmin edicidir.	Fantazy ve diğerleri, 2009
Rekabet gücümüz tatmin edicidir.	
Genel olarak işletmemizin performansı tatmin edicidir.	(Li ve diğerleri, 2006)
Firmamızın söz verdiği zamanda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	(Gunasekaran ve diğerleri, 2004)
Firmamızın birim üretim maliyetleri tatmin edici düzeydedir.	
Firmamızın ürettiği ürünlerin kalitesi tatmin edicidir.	(Gunasekaran ve diğerleri, 2004)
Firmamızın gönderdiği mallardan kabul edilebilir olanların düzeyi tatmin edicidir.	(Gunasekaran ve diğerleri, 2004)

Bilgi paylaşımı, anlatılmak, aktarılmak ve paylaşılmak istenen bir bilginin ya da kavramın anlamının farklı biçimlerde işlenerek değişik araçlarla iletilmek istenen kişiye ulaştırılmasını sağlamaktır (Şişman, 2007). Crook ve arkadaşları (2008: 170), tedarik zincirinin etkinliğini deneysel olarak araştırdıkları çalışmalarında, oluşturdukları modelde, bilgi paylaşımının tedarik zinciri etkinliğinin bir göstergesi olarak görmüş ve firmaların bilgi paylaşma yeteneklerinin tedarik zinciri performansını bununda firma performansı üzerinde katkı sağladığı savunulmuştur (Li ve Lin 2006; Fawcett ve diğerleri, 2007). Yine Zhou ve Benton (2007: 1348), tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının performansında bilgi paylaşımının kritik bir rol oynadığı ve tedarikçi performansını olumlu yönde etkilediğine dikkat çekmiştir (Ünğan, 2012: 76).

Lummus ve diğerleri (2005: 2699) tedarik zinciri içerisinde yönetici konumunda bulunan 100 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada tedarik zinciri esnekliğini belirleyen

değişkenleri saptamaya çalışmışlar ve çalışma sonucunda bilginin tedarik zinciri yönetimi ve esnekliğinin sağlanmasında kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Bilgi diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve toplam etkisi artan bir yapıya sahiptir (İnce, 2004: 331). Operasyonel faktörlerle bilgi paylaşımı arasındaki etkileşim işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Huang ve diğerleri, 2003: 1487). Lee ve arkadaşları (2004) yaptıkları çalışmada, envanter durum bilgilerindeki değişim, satışların koordine edilmesi, fiyatlandırma şema bilgilerinin paylaşılmasıyla organize edilen satış, işletmelerdeki fazla üretimden kaynaklı stokların azalmasına yardımcı olabileceğini ima etmiştir. Paylaşılan bilginin düzeyinin tedarik zinciri uygulamalarında önemli bir noktada yer aldığı, tedarik zinciri performansını olumlu etkilediği bununda örgütsel performans ve zamanında pazara cevap verebilme, kalite, fiyat/maliyet, teslimat, üründe yenilik gibi rekabet önceliği kazandıran adımlarda katkı sağlar (Li ve diğerleri 2006: 116).

Pandey ve diğerleri (2012: 233) tedarikçilerle bilgi paylaşımında envanter durumu, üretim maliyetleri, teknoloji bilgisi ve gelecek planlarının işletmeler ve tedarikçiler için önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca potansiyel tedarikçinin bilgi paylaşma isteği Japon araç üreticileri için de önemli bir kriter olarak görülmüştür (Dyer, 1997: 546). Abdullah ve Musa (2013: 269) güven, ilişkisel bağlılık ve bilgi paylaşımını araştırdığı toptancı, dağıtımçı ve depoculara üzerinde yaptıkları çalışmada ana ticaret ortaklarıyla teslimat programlarını paylaştıkları görülmüştür. Tedarikçi bilgi paylaşımında ne kadar açık olursa alıcıların gelecekle ilgili kararlarında o derece yol gösterici olacaktır (Cannon ve Hamburg, 2001).

Wu ve arkadaşları (2014: 128) bilgi paylaşımının işletmelerin birbirine karşı sahip oldukları güven, uyum, karşılıklı iletişim ve bir firmanın iş yaptığı diğer firmalar üzerindeki etki gücüne olan dereceleyle ilişkili olduğunu ve paylaşılan bilginin direk firma performansından ziyade öncelikle işbirliğini olumlu etkilediğini, bu işbirliğinin de işletme performansına büyük ölçüde katkıda bulunduğunu belirtmiştir.

H₁: Alıcı-tedarikçi arasında bilgi paylaşım seviyesi ile tedarikçi esnekliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Petersen (1999)'e göre bilgi kalitesi, örgütler arasında örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayan paylaşılmış bilginin derecesini gösterir. Bu derece yüksek oranda belirlenirse tedarik zinciri performansı da o derece yüksek olur. Paylaşılan bilgi düzeyindeki ve kalitesindeki artış tedarik zincirinin performansının iyileştirilmesinde; toplam maliyetleri düşürerek ve müşteri hizmet düzeyini artırarak olumlu katkıda bulunmaktadır (Premus ve Sanders, 2008).

Li ve arkadaşları (2006: 264) yaptıkları çalışmada, paydaşlar arasında envanter ve nakliye bilgilerini paylaşıırken diğer taraftan da talep miktarıyla ilgili bilgilerin doğru biçimde paylaşılmasının, taraflar arasında gerçekleştirilen bilgi alış verişindeki hatayı azaltarak, sistemin performansını olumlu yönde etkileyerek değişimlere cevap verebilme kabiliyetlerini arttırdığı belirtmişleridir.

Feldmann ve Müller (2003: 72)'e göre; paylaşılan bilginin kaliteli olması tedarik zinciri performansı etkilemede son derece kritik bir önem taşımaktadır. Benzer bir şekilde Li ve arkadaşları (2006: 116), rekabetçi avantaja ve firma performansına etkisini araştırmışlar ve bilgi kalitesinin taraflar arasında iletişimde önemli bir boyut olarak göstermişleridir.

Firma-tedarikçi arasındaki bilgi paylaşımı daha iyi planlama, talep tahmini, hedefler koyma ve problem çözmede yardımcı olur (Lawson ve diğerleri, 2008: 451). Talep belirsizliği altında üretim kararları vermede tedarikçiler, perakendeciler, depocular ve ana firma arasındaki doğru bilgi paylaşımı (Pandey ve diğerleri, 2010: 226), tedarikçinin istenen duruma göre üretim, ürün/malzeme teslim, ürün modifikasyonu gibi konularda hareket esnekliği kazanmasına yardımcı olur bu da hem tedarikçinin hem de iş yaptığı işletmelerin performansına katkı sağlar.

Bilgi kalitesinin alıcı-tedarikçi ilişkileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüş, taraflar arasında yapılan bu bilgi alış-verişinin alıcı-tedarikçi ilişkilerini daha da güçlendirdiği bunun sonucunda daha iyi bir ilişkinin daha yüksek sipariş teslim performansını getirdiği gözlemlenmiştir (Larson ve Kulchitsky, 2000: 35).

H₂: Alıcı-tedarikçi arasında paylaşılan bilginin kalitesi ile tedarikçinin esnekliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dünya çapında artık firmalar sadece yaptıkları ürünün maliyeti ya da satışıyla değil, bu ürün ya da hizmetlerinin kalitesi, müşteriye tatmin etme derecesi ile de çok alakadar durumdadırlar. İşte bu nedenle ürün ve hizmet sağlayıcılarının müşteri beklentilerini arzu edildiği gibi zamanında karşılamada, ürün ve hizmetin bütünlüğünü oluşturmada, bu çalışmanın bir parçası olan tedarikçilerde bu sürece dahil edilmek durumundadır. Bu açıdan takım çalışmasına dahil olan tedarikçilerin istekleri, memnuniyeti, ihtiyaçlarının belirlenmesi, tedarikçinin tatmininin sağlanması alıcı firma tarafından da önemsenmelidir. Tatmin edilmiş tedarikçi, alıcı-tedarikçi arasında sağlanmış olan uyum, ortak amaçların varlığı tedarikçinin işini daha çok benimseyerek yapmasını sağlayacak, çalışmadaki bu özveri de direk olarak alıcı firmanın müşteri tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır (Wong, 2002: 575).

Sanders (2005: 10) alıcı-tedarikçi arasındaki bütünleşmenin tedarikçinin stratejik ve işlevsel performansına katkı sağladığını yaptığı çalışmada göstermiştir. Ayrıca tarafların ilişkilerinde başarıyı elde etmesi ve toplam performansın artırılmasında, coğrafi yakınlığında etkisi bulunmaktadır. Alıcı firmalarla uzun dönemli ilişki tedarikçileri birçok yönde etkileyebilir (Kalwani ve Narayandas, 1995: 1). Bu etkileri şöyle sıralayabiliriz: Satış seviyesine olan etkisi, envanter tutma ve kontrol maliyetlerine etkisi, satış fiyatlarına olan etkisi ve karlılığa etkisi.

Uzun dönemli belli alıcılarla çalışan tedarikçiler ile çok sayıda alıcılarla çalışan tedarikçilerin durumu yukarıda sayılan değişkenlere göre kıyaslanmıştır. Sürekli olarak sadece birkaç tedarikçiyle çalışmak diğer alıcılardan elde edilecek pazar fiyatlarını kaçırmaya ve dolayısıyla piyasada rekabet avantajını korumada güçlük yaşayacağı imajını verse de (Miles ve Snow, 1992: 63), zamanla alıcısının ihtiyaç ve isteklerini daha iyi anlayabildiğinde alıcı firmanın tedarikçisine olan bağımlılığı artacak bu da tedarikçinin satış seviyesini olumlu olarak etkileyecektir (O'Neal ve Bertnand, 1991). Envanter tutma ve kontrol maliyetlerinde çok fazla alıcı firmayla alışveriş yapan tedarikçilerin belirsiz talep nedeniyle stok tutma maliyetlerinin arttığı buna karşılık uzun süreli alıcı-tedarikçi ilişkisine sahip tedarikçiler müşterilerinin satış aralığını, düzenini ve miktarını zamanla öğrendikleri için bu düzene göre envanter tutma ve kontrolden kaynaklı maliyetlerde düzene bağlı olarak bir azalış olduğu söz konusudur.

Yine aynı şekilde uzun süreli ilişkilerde alıcı firmalar tedarikçilerinden fiyattan indirim gitmelerini isteme eğilimindedir. Satıcı firmalar alıcı firmaların bu isteğini yerine getirip satış fiyatlarında belli bir indirim gitmelerine rağmen (Balakrishnan, Linsmeier and Venkatachalam, 1992), karlılıklarında çoklu alıcılara iş yapan tedarikçilere göre daha fazla artış görülmüştür. Chen ve Paulraj (2004: 133) tedarikçi sayısını azaltma, tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirme, daha sık iletişim kurma ve tedarikçilerin mamul tasarımına dahil olmasının alıcı-tedarikçi ilişkileri açısından gerekli görmüştür.

İyi ilişki finansal, teslim performansı, artan cevap verebilirlik, müşteri sadakati, yenilikçilik ve kalitede artan performansla sonuçlanmıştır (Kannan ve Tan, 2006: 756). Ayrıca tedarikçinin işbirliği tedarik zincirinin etkinliğini artırarak hem kendi hem de alıcı firmanın esneklik performansı ve gelişimini olumlu yönde etkiler (Chang ve diğerleri., 2006: 1138). Tedarikçinin müşteri ihtiyaçlarına göre üründe yenilikler yapabilmesi, teslimat planlarındaki değişikliklere cevap verebilirliği, sipariş miktarlarındaki değişikliklerin üstesinden gelebilme becerisi, ürün ve süreç dizaynında yer alması gibi birçok tedarikçi merkezli faaliyeti esnek bir şekilde gerçekleştirebilmesi firmanın rekabet edebilirlik gücünü de artırır. Szwejcowski, Lemke ve Goffin (2005: 890), Alman endüstri firmaları üzerinde yaptıkları çalışmada alıcı firmaların tedarikçileriyle görüşmelerinin kişisel olarak değil de toplantı şeklinde olmasını tercih ettikleri belirtmiştir. Fakat bu görüşmeler rutin durum güncellemesi için değil daha çok herhangi bir sorun ortaya çıktığında ya da giderilmesi gereken bir ihtiyaç durumunda gerçekleştirilmektedir. Roy, Komma ve Kumar (2013: 477), müşterinin isteğine göre ürün özelleştirmede tedarik zinciri yönetiminin önemini araştırdıkları çalışmada, eş zamanlı bir üretim sürecinin gerçekleştirilebilmesi için üretici ile tedarikçi firma(lar) arasında kuvvetli bir koordinasyonun, üyeler arasında güçlü bir işbirliğinin ve iletişime istekli olmalarının gerektiği öngörmüşlerdir. Hatta sağlanacak olan bu yapı ürün geliştirme, özelleştirme ve iyileştirme çabalarında pazara zamanında cevap verebilme süresini azaltacak, talebin miktarına ve özelliğine göre gelen sipariş ve üretim planlama sisteminin dengelenmesi sağlanacak, üreticinin stratejik ortaklarıyla daha seçici ve akılcı bir iletişime geçeceği, ayrıca tedarikte güvenilirliğin ve de esnekliğin artırılmasına katkıda bulunacaktır. Çalışmaların çoğu alıcı-tedarikçi ilişkisi arasında pozitif bir ilişkiden bahsetmesine rağmen Vereecke ve Muylle (2006: 1176) ilişki ve performans artışı arasında zayıf bir ilişki gözlemlemiş, Cai ve diğerleri (2011: 1) ilişki

ve tedarikçi performansı arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır. Benzer şekilde Ünğan (2012: 76) yaptığı çalışmada, uzun vadeli ilişkilerin bilgi paylaşımını ve performansını etkilemeyeceği sonucunu elde etmiştir.

H₃: Alıcı-tedarikçi arasındaki ilişki ile tedarikçi esnekliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Gelir düzeyindeki farklılıklar, rakiplerin davranışları, reklamları, hükümetin eylemleri müşteri beklentilerinde farklılıklara yol açarak belirsizlik oluşturur. Gerçek talep, ürünün teknik özelliklerindeki değişimler, zamanlama ve miktar olarak öngörülen talepten farklı olabilir. Bu durumda tedarikçilerin ya da işletmelerin üretim miktarında, ürün çeşidinde, teslim zamanlarında, yeni ürün geliştirmede esnekliği sağlayarak müşterinin ihtiyacına rakiplerinden önce cevap vermelidir. İşletmeler çevrelerindeki belirsizliği minimuma indirebildikleri seviyede ya da bu belirsizliğe ayak uydurabildikleri takdirde performanslarında gelişme görülmektedir. Swafford (2006)'a göre çevredeki değişikliklere hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlayabilmek için birçok işletmenin sadece kendi esnekliğini değil, sahip oldukları tedarik zincirinin de esnekliğini arttırmak durumunda olduğunu belirtmektedir.

Ward ve arkadaşları (1995: 111), Singapur üretici firmalarıyla yaptıkları çalışmada esnekliği çevresel belirsizliklere karşı bir cevap niteliğinde belirlemiş ve firma performansını artırdığını öngörmüşlerdir. ABD imalat firmalarıyla yapılan sonraki bir ampirik çalışmada, Ward ve Duray (2000: 133) da çevresel belirsizliğin esnekliğe olan etkisini incelemişlerdir. Önceki araştırmanın aksine, onların sonuçları çevresel belirsizliğin esneklik üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Pagell ve Krause (1999: 310), çevresel belirsizlik göstergeleri olarak ürünlerin gerçek kullanıcıları, hammadde tedarikindeki rakipler, müşteri elde etmedeki rakipler, devletin içinde bulunduğunuz endüstri kolu üstündeki kontrolü ve politik görüşlerini alarak Kuzey Amerika üretici firmaları üzerinde yaptığı çalışmada operasyonel esneklikle çevresel belirsizlik arasında bir ilişki bulamamıştır. Vickery ve diğerleri (1999), ABD mobilya endüstrisinde belirsizlik ve tedarik zinciri esnekliği arasında doğrudan ilişkiyi incelemiş ve iki yapı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Sanchez ve Perez (2005), 126 İspanyol otomobil tedarikçisi ile yaptıkları çalışmada esneklik ve çevresel belirsizlik arasında anlamlı doğrudan bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca çevresel belirsizlik

firma performansını doğrudan etkilediği gibi sahip olunan esneklik yeteneği ile de dolaylı olarak fayda sağlamaktadır (Patel ve diğerleri, 2012: 207).

Merschmann ve Thonemann (2011: 43), örgütün içinde bulunduğu çevrenin yarattığı belirsizlik şartlarına uygun bir esneklik sağlandığı takdirde bunun firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu, düşük belirsizliğe sahip çevrede işletmelerin etkinliğe, yüksek belirsizlik durumunda ise esnekliğe odaklanmaları gerektiği belirtilmiştir. Fisher (1997)'da benzer şekilde esneklik ve çevresel belirsizlik seviyelerinin doğru eşleşmesi sonucu yüksek performans sağlanabileceği aksi takdirde performansta düşüş görüleceğini belirtmiştir. Firmanın performans seviyesi, çevredeki belirsizliklere karşı uyum gösterebilme derecesi ile ilişkilidir (Gerwin, 1993).

H4: Çevresel belirsizlikler ile tedarikçi esnekliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Lloréns ve diğerleri (2005: 286) çevresel faktörlerin ve de işletme içi kaynakların etkin kullanımının esneklik üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmada, bu esnekliğin firma performansı üzerinde pozitif bir ilişkisinin olduğu belirtilmiştir.

Vatansever (2010: 191)'de tekstil firmalarının sahip olduğu tedarik zincirlerinin esneklik boyutunu incelediği çalışmasında, bu esnekliğin firma üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu ve esnekliğini arttıkça firma performansının da arttığı savunulmaktadır. Merschmann ve Thonemann (2011: 49), tedarik zinciri esnekliği, çevresel belirsizlik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçladıkları çalışmada, yüksek belirsiz çevrede faaliyet gösteren firmalardan yüksek esnekliğe sahip olanların, esneklik seviyesi daha düşük olanlara göre daha yüksek bir performans sergilediklerini belirtmiştir.

Ayrıca işletmenin stratejisinin üretim esnekliğini gerçekleştirmede etkili olduğu, bununla birlikte sağlanan bu esnekliğin işletme performansını olumlu yönde geliştirir (Gupta ve Somers, 1996).

Vickery ve arkadaşları (1999), performans üzerinde esnekliğin doğrudan etkisini yaptıkları çalışmada gözlemlemiştir, benzer bir şekilde Kumar ve arkadaşları (2006)'da yaptıkları teorik çalışmada esneklik ve işletme performansı arasında benzer bir ilişki bulmuştur.

H₅: Tedarikçi esnekliği ile tedarikçi performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kaynak ve Aytekin (2005: 623), tedarikçi performans kriterlerinden ürün kalitesi, ürün maliyeti, ürün teslimi, tedarikçi esnekliği ve lojistik maliyet kriterlerinin halı imalatı gerçekleştiren alıcı satın alma davranışı üzerine etkilerini inceledikleri çalışmada esneklik, teslim ve ürün maliyeti unsurlarının alıcı firma üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını fakat buna karşılık lojistik maliyetleri unsurunun alıcı satın alma davranışında bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Eğer tedarikçi, acil siparişlerde ya da söz verilen zamanda diğer ürünlerin teslimatında zayıflık göstermesi halinde bu üretici firmada da negatif bir etki yaratarak müşteri kaybına neden olmaktadır. Bu sebeple tedarikçinin teslimat güvenilirliği performansı alıcı firmanın pazar ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir etkidir.

Ayrıca tedarikçinin işbirliği ve performansından yararlanılması, yeni ürünün pazara tanıtılmasında geçen sürede tedarikçinin bu sürece dahil olmasının önemli bir payı görülmektedir (Christopher, 2000: 42).

İşletmenin son müşteriye zamanında ürün teslimi gerçekleştirmesi, ürün kalitesi, üretim süreçlerinde yer alan envanter düzeyleri, üretim maliyetleri gibi belirledikleri üretim hedeflerine ulaşmada tedarikçi performansının işletme performansı üzerinde oldukça büyük etkisi görülmektedir (Vonderembse ve Tracey, 1999: 39).

Lavie (2006: 641)'e göre örgütler kaynaklarını, kaynaklarını sağladığı tedarikçileri ve içinde bulunduğu iş çevresinde ortaklarla amaç birliğinde bulunulmasını, teknolojik yeteneklerinin paylaşılmasını, bilgi alış-verişi ile yeni ürün geliştirme, geliştirilen yeni ürünü pazara tanıtmaya, müşteri kazanma, satış oranlarını arttırma ile rekabet avantajı sağlamada öncelikler kazanabilirler.

Krause ve diğerleri (2007) ana tedarikçiler ile uzun soluklu, uyumlu çalışmanın, tedarikçi ile aynı değer ve amaçları paylaşmanın, tedarikçinin gelişimini sağlayarak performansını geliştirmenin aynı zamanda alıcı işletmeninde performansına olumlu şekilde etki ettiğini belirtmişlerdir.

Tedarikçi işbirliğinin gelişimi ve tedarikçi çevrim süresini azaltabilme yeteneği, alıcı işletmenin rekabet performansını geliştirmektedir. Tedarikçinin kalite, esneklik, sahip

olduğu teknik yetkinlikler ve diğer özellikleri süreç ve operasyonlarında performansını değiştirerek işletmenin beklentilerine cevap verebilmedeki kapasitesini arttırmaktadır. Böylece teslim programlarında esneklik kazanarak tedarikçi işletmenin değişen Şartlara uyum kabiliyetinin yükselmesi aynı zamanda birlikte çalıştıkları işletmenin performansına da pozitif bir etki sağlamaktadır (Abdallah ve diğerleri, 2014: 199).

H6: Tedarikçi performansı ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmaya konu olan işletmelerin bilgilerinin elde edilmesinde gerekli olan adımlar anlatılmıştır. Araştırmanın evreninin belirlenmesi, bu evrenden evreni temsil kabiliyetini gösterecek örneklemin belirlenmesi, veri toplama yöntemi ve sürecinin nasıl olduğu anlatılmıştır. Daha sonra araştırmaya katılan işletmelerin demografik özelliklerine değinilmiş, analiz sonuçlarında güvenilirliği yakalamak için oluşturulmuş olan değişkenlere güvenilirlik analizi yapılmış, güvenilirliği sağlamayan ifadeler boyutların içinden elenerek geri kalan ifadeler faktör analizine sokulmuştur. Araştırma konumuza model olan her bir boyutun birbiriyle olan ilişkisinin anlaşılması için korelasyon analizi uygulanmış ve son olarak hipotezlerimizin geçerliliğini tespit etmede regresyon analizi kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem

Bilimsel araştırmalarda amaca hizmet eden veriler kullanmak, bu veriler ışığında bulgu ve sonuçlara ulaşmak, sonuçları araştırma kapsamında genelledebilmek temel hedeftir (Ural ve Kılıç, 2013: 31). Araştırma evreni, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve elde edilen sonuçların genelleştirilmeye çalışıldığı büyük grubu ifade eder (Altunışık ve diğerleri, 2010: 130). Bu araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren İstanbul Sanayi Odası'na ve Sakarya'da faaliyette bulunan Sakarya Ticaret ve Sanayi Odası'na bağlı gıda ve kimya sanayi hariç her türlü ürün imalatında yer alan firmalar oluşturmaktadır.

Bilimsel araştırmalarda sağlıklı bilgi elde edebilmek için elde edilen bilgilerin genellemeye ihtiyacı vardır. Fakat bu durumda evren içinde yer alan birimleri tek tek incelemek mümkün olamayacağından örnekleme yoluna gidilmesi gerekmektedir. Örneklem ise belli kurallara göre belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil edebilme yeterliği kabul edilen küçük kümedir (Karasar, 2009: 110).

Araştırmada örneklem oluşturmamızda olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi, tanımlanan evrendeki her elemanın eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip olduğu, birinin seçilmesinin diğerinin seçilmesine engel olmadığı bir örnekleme yöntemidir

(Altunışık ve diğeri, 2010: 137). Bu bağlamda 868 firmaya anket ulaştırılmış, bunlardan 224 firmanın iletişim mailleri ya yanlış olduğundan ya da koruma önlemiyle iletilmemiştir. Geriye kalan 644 firmadan 119 geri dönüş alınabilmiştir. Araştırmanın örnekleme söz konusu yöntem dahilinde seçilen 119 işletmeden oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket tekniği; kişi ve grupların bir konu veya kendileri hakkında önceden hazırlanmış bir formun sorularına yazılı cevap vermeleri demektir (Arslanoğlu, 2014: 14). Bu araştırmada anket tekniğinin tercih edilmesinin sebebi ise, verilerin daha ekonomik ve hızlı bir şekilde elde edilmesi, ayrıca bilgisayar destekli istatistik programlarının giderek gelişerek anket verilerinin analizinde diğer tekniklere göre daha kolay olmasıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 51).

Anket formu temelde 8 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü anketi cevaplayan işletmelere ait sektör, çalışan sayısı, üretim şekli gibi demografik bilgileri içermektedir. Formun diğer bölümlerinde ise Likert ölçeğine göre düzenlenmiş ifadeler yer almaktadır. Likert ölçeği en kullanışlı soru biçimlerinden birisi olması dolayısıyla en çok tercih edilen ölçek tipidir. Bu ölçeğin en çok kullanılan formatında, ölçeğin uygulandığı cevaplayıcılar her bir cümleyi onaylama derecesini göstermek üzere yönlendirilir ve onun üç, beş ya da yedi seçeneği olan ölçekte katılıp katılmadığı sorulur (Köklü, 1995: 89). Anket formumuz 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş olup en olumsuzdan (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum; 1-Oldukça Düşük, 2-Düşük, 3-Ne düşük Ne Yüksek, 4-Yüksek, 5-Çok Yüksek) en olumluya doğru derecelendirilmiştir.

İkinci bölümde ise işletmelerin çalıştığı ana tedarikçileri ile ilgili esnekliğe sahip olup olmadıklarını ölçmek için alıcı-tedarikçi arasında paylaşılan bilginin düzeyi ile ilgili 6 ifadeden oluşan boyuta yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, tedarikçi esnekliği üzerinde alıcı-tedarikçi arasında paylaşılan bilginin kalitesinin etkisini ölçmeyi hedefleyen 5 ifade yer almaktadır. Dördüncü bölümde, yine tedarikçi esnekliğine alıcı-tedarikçi ilişkilerinin etkisini belirlemede 5 ifade yer almaktadır. Formun beşinci bölümünde çevresel belirsizliklerin tedarikçi esnekliği üzerine etkilerini araştırmak için 7 ifade bulunmaktadır. Anket formunun altıncı bölümünde, tedarikçi esnekliğini gösteren

değişkenlere yer verilmiş ve 7 ifade bulunmaktadır. Anket formunun yedinci bölümünde, tedarikçi performansını gösteren ölçeklere yer verilmiş olup 5 ifade yer almaktadır. Anket formunun sekizinci bölümünde ise işletme finansal ve pazar performansı ile operasyonel performansı ifade eden değişkenlere yer verilmiştir. Bu bölümde ise toplamda 10 ifade bulunmaktadır. Anketin son bölümünde ise isteğe bağlı olarak işletmelerin iletişim bilgileri, cevaplayıcının unvanı, bağlı olduğu birim bilgileri yer almaktadır.

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla online anket yöntemi ve mail yoluyla anket gönderimi kullanılmıştır. Online anket yönteminde, araştırmada kullanılan anket formu www.online-anket.gen.tr sitesinden faydalanılarak site ortamında anket oluşturulmuş ve linki işletmelerin mail adresine gönderilmiştir. E-mail yolu ile anketlerin toplanmasında, anket formu word ortamına aktarılarak benzer bir şekilde işletmelerin iletişim maillerine gönderilmiştir. Çalışma kapsamında anket uygulaması, 17.12.2013-26.03.2014 tarihleri arasında yukarıda ifade edilen yöntemlerle gerçekleştirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmadan elde edilen veriler, istatistikî metotlar kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda verilerin analizinde SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) paket programının 20.0 sürümünden faydalanılmıştır.

3.4.1. Araştırmada Yer Alan İşletmelere Ait Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan 119 işletmenin demografik özelliklerinden bahsedilecektir.

Tablo 4
Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
≤50	70	58,8
51-250	38	31,9
>250	11	9,2
Toplam	119	100

Araştırmaya katılan işletmelerin %58,8'ini 50'den az çalışanı olan mikro ve küçük ölçekli işletmeler, %31,9'unu çalışan sayısı 51 ila 250 arasında değişen orta ölçekli işletmeler, %9,2 sini de çalışan sayısı 250'den daha fazla olan büyük işletmeler oluşturmaktadır.

Tablo 5
Araştırmaya Katılan İşletmelerin Üretim Tipine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Üretim Tipi	Frekans	Yüzde
Yüksek miktar çok çeşit	55	46,2
Yüksek miktar az çeşit	25	21
Düşük miktar çok çeşit	28	23,5
Düşük miktar az çeşit	11	9,2
Toplam	119	100

Araştırmaya katılan firmaların %46,2'si yüksek miktarda ve çok çeşitli ürünler üretmekte, %21'i yüksek miktarlarda fakat daha az çeşitte, %23,5'u düşük miktarlarda ve çok çeşitte, %9,2'si ise düşük miktar hem de daha az çeşitte ürün üretmektedir.

Tablo 6
İşletmelerin Çalışan Sayısı ile Üretim Tiplerine İlişkin Dağılım

Üretim Tipi	Çalışan Sayısı			Toplam
	≤50	51-250	>250	
Yüksek miktar çok çeşit	31	17	7	55
Yüksek miktar az çeşit	13	9	3	25
Düşük miktar çok çeşit	18	9	1	28
Düşük miktar az çeşit	8	3	0	11
Toplam	70	38	11	119

Tablo 6'da görüldüğü gibi çalışan sayısı 50'den az olan işletmelerden yüksek miktar çok çeşitte üretim yapanların sayısı 31, yüksek miktar az çeşit üretenlerin sayısı 13, düşük miktar çok çeşit üretenlerin sayısı 18 ve düşük miktar az çeşit üretenlerin sayısı ise 8'dir. Çalışan sayısı 51 ile 250 arasında olan işletmelerden yüksek miktar çok çeşitte üretim yapanların sayısı 17, yüksek miktar fakat az çeşitte üretim yapanlar 9, düşük miktar çok çeşitte üretim yapanların sayısı 9 ve düşük miktar az çeşitte üretim yapan işletmelerin sayısı ise 3'tür. 250'den fazla çalışanı olan büyük ölçekli işletmelerde ise

yüksek miktar ve ürün çeşitliliği çok olan üretime sahip işletme sayısı 7, yüksek miktar az çeşitte üretim yapan işletme sayısı 3, düşük miktar çok çeşitte üretim yapan işletme sayısı 1, düşük miktar az çeşitte üretim yapan ise bulunmamaktadır.

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir.” Güvenilir bir test ya da ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 122). Bu çalışmada güvenilirlik analizi yapılırken Alpha Modeli kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeri olup, faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach’s Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Soru sayısı az olduğu durumda ise bu sınır 0,60 ve üstü olarak kabul edilmektedir (Sipahi ve diğerleri, 2008: 89).

Tablo 7
Bilgi Paylaşım Düzeyi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

DEĞİŞKEN	Aritmetik ortalama	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach’s Alpha (α)
Bilgi Paylaşım Düzeyi			0,842
Ürünlerimizin teknolojilerindeki değişiklikleri tedarikçimizle karşılıklı olarak paylaşıyoruz.	4,26	0,642	
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçimizle karşılıklı olarak bilgiyi paylaşıyoruz.	4,64	0,607	
Birbirimizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşıyoruz.	3,69	0,585	
Üretim planlaması yaparken tedarikçimizle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.	4,04	0,672	
İşletmelerimizi etkileyecek konularda karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.	4,03	0,664	
Değişen şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi arttırmak için tedarikçimizle sık sık görüşüyoruz.	4,04	0,623	

Tablo 7’de anket formunun ikinci bölümünde yer alan alıcı-tedarikçi arasındaki bilgi paylaşım düzeyini ölçen 6 ifadenin toplam puanla olan korelasyonu incelenmiş ve bilgi paylaşım düzeyi ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach’s Alpha) 0,842 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ölçekte yer alan ifadelerin toplam korelasyonlarına bakıldığında 0,45 değerinden büyük olduğu görülmektedir ve herhangi bir değerin ölçekten çıkarılmasına gerek yoktur.

Tablo 8
Bilginin Kalitesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

DEĞİŞKEN	Aritmetik ortalama	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach’s Alpha (α)
Bilginin Kalitesi			0,902
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi zamanında yapılır.	4,29	0,756	
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.	4,33	0,791	
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi tamdır.	4,00	0,783	
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi yeterli derecededir.	4,13	0,773	
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.	4,18	0,705	

Tablo 8’de ise alıcı-tedarikçi arasında paylaşılan bilginin kalitesini ölçen, anket formunun üçüncü bölümünde 5 ifade ile yer alan ölçeğin toplam puanla olan korelasyonu incelenmiş ve güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha) 0,902 olarak bulunmuş, her bir değişkenin toplam korelasyon değeri yüksek çıktığından herhangi bir ifade bu ölçekten çıkartılmamıştır.

Tablo 9
Tedarikçi İle İlişkiler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

DEĞİŞKEN	Aritmetik ortalama	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha (α)
Tedarikçi İle İlişkiler			0,846
Tedarikçimizin memnuniyeti bizim için önemlidir.	4,25	0,703	
Tedarikçimizin gelecekte ortaya çıkabilecek beklentilerini karşılamaya çalışırız.	3,87	0,593	
Tedarikçimiz bizden yardım talep ettiği durumda taleplerine cevap vermeye çalışırız.	4,29	0,695	
İlişkimizin devamlılığı firmamız için önemlidir.	4,45	0,696	
Aramızda yüksek düzeyde güven vardır.	4,16	0,619	

Tablo 9’da anket formunun dördüncü bölümde yer alan alıcı-tedariki arasındaki ilişkinin boyutunu 5 ifade ile ölçen toplam puan korelasyonu sonucunda güvenilirlik değeri (Cronbach’s Alpha) 0,846 olarak bulunmuştur. Değişkenlerin toplam korelasyonuna bakıldığında her bir ifadenin değeri sınır değerden yüksek olduğu için hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 10’da anket formunun beşinci bölümünde yer alan çevresel belirsizlikler ölçeğinde toplamda 7 ifade yer almaktadır. Bu ölçeğin toplam puanla olan korelasyon değeri sonucunda güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) 0,814 olarak bulunmuştur fakat ölçekte yer alan “Teknolojik değişiklikler sıkça yaşanır” ve “Ürünün modası hızla geçer” ifadelerinin toplam korelasyon değeri sınır değerden küçük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır, geri kalan 5 ifade yeniden güvenilirlik analizine tabi tutularak yeni Cronbach’s Alpha değeri yine 0,814 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 10
Çevresel Belirsizlikler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

DEĞİŞKEN	Aritmetik ortalama	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha (α)
Çevresel Belirsizlikler			0,814
Müşteri istekleri hızla değişmektedir.	3,92	0,498	
Teknolojik değişiklikler sıkça yaşanır.*			
Ürün karmaşıklığı yüksektir.	3,45	0,596	
Süreç karmaşıklığı yüksektir.	3,34	0,743	
Talebi tahmin etmek güçtür.	3,21	0,680	
Rakip davranışları tahmin edilemez.	3,15	0,508	
Ürünün modası hızla geçer.*			

Tablo 11
Tedarikçi Esnekliği Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

DEĞİŞKEN	Aritmetik ortalama	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha (α)
Tedarikçi Esnekliği			0,846
Tedarikçinizin farklı sipariş miktarlarında değişiklik yapabilme yeteneği	3,48	0,629	
Tedarikçinizin sipariş teslim zamanlarında değişiklik yapabilme yeteneği	3,32	0,630	
Tedarikçinizin üretim araçlarının değişikliklere uyum sağlayabilme yeteneği	3,50	0,596	
Tedarikçinizin ürün geliştirme çevrim süresini azaltabilme yeteneği	3,29	0,622	
Tedarikçinizin değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği	3,70	0,497	
Tedarikçinizin ürün teslim süresini azaltabilme yeteneği	3,49	0,580	
Tedarikçinizin teslim oranlarında değişiklik yapabilme yeteneği	3,48	0,678	

Tablo 11’de anketin altıncı bölümünde yer alan ve 7 ifadeden oluşan tedarikçi esnekliği ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach’s Alpha) 0,846 olarak bulunmuştur. Ölçekteki her bir ifadenin toplamla korelasyon değeri sınırlar dahilinde yer aldığından ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 12
Tedarikçi Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

DEĞİŞKEN	Aritmetik ortalama	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach’s Alpha (α)
Tedarikçi Performansı			0,892
Ürünlerin zamanında teslimi tatmin edicidir.	4,01	0,694	
Doğru ürünlerin teslimi tatmin edicidir.	4,18	0,760	
Ürünlerin doğru miktarda teslimi tatmin edicidir.	4,20	0,717	
Ürünlerin zarar görmeden teslimi tatmin edicidir.	4,26	0,825	
Teslim edilen malların kalite düzeyleri tatmin edicidir.	4,26	0,687	

Tablo 12’de yer alan ölçek anket formunun yedinci bölümünde 5 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ifadelerin toplamla korelasyonundan oluşan Cronbach’s Alpha güvenilirlik değeri 0,892 olarak bulunmuştur. Her bir ifadenin toplam korelasyon değeri gayet yüksek olduğundan ölçek ilk haliyle korunmuştur.

Firma performansı güvenilirlik analizi yapılmadan önce faktör analizine sokularak iki boyut elde edilmiştir. Bunlar; firma pazar ve finansal performans ile firma operasyonel performanstır.

Tablo 13
Firma Pazar ve Finansal Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

DEĞİŞKEN	Aritmetik ortalama	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha (α)
Firma Pazar ve Finansal Performansı			0,848
Pazar payımız tatmin edicidir.	3,52	0,737	
Satışlarımız tatmin edicidir.	3,53	0,819	
Karlılığımız tatmin edicidir.	3,32	0,621	
Rekabet gücümüz tatmin edicidir.	3,74	0,564	
Genel olarak işletmemizin performansı tatmin edicidir.	3,85	0,562	
Firmamızın birim üretim maliyetleri tatmin edici düzeydedir.	3,61	0,508	

Tablo 13'te anket formunun sekizinci bölümünde yer alan firma Pazar ve finansal performans ölçeğinin 6 ifade ile toplam puan korelasyonu incelenerek ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) 0,848 olarak bulunmuştur.

Tablo 14
Firma Operasyonel Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

DEĞİŞKEN	Aritmetik ortalama	Değişkenlerin Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha (α)
Firma Operasyonel Performansı			0,713
Firmamızın söz verdiği zamanda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	4,36	0,442	
Firmamızın ürettiği ürünlerin kalitesi tatmin edicidir.	4,47	0,536	
Firmamızın gönderdiği mallardan kabul edilebilir olanların düzeyi tatmin edicidir.	4,63	0,630	

Tablo 14'te yine anket formunun sekizinci bölümünde yer alan firma operasyonel performansın ölçüldüğü, 3 ifadenin toplam korelasyonu incelenmiş ve ölçeğin güvenilirlik değeri (Cronbach's Alpha) 0,713 olarak bulunmuştur. Bu ölçekte yer alan "Firmamızın söz verdiği zamanda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir" ifadesinin

toplam korelasyon değeri diğer değişkenlere göre daha düşük bulunmaktadır fakat sınıra yakın bir değerde yer aldığından ölçekten çıkarılmamıştır.

3.4.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri grubuna ait temel faktörlerin ortaya çıkarılarak veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur (Altunışık ve diğerleri, 2010:262).

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Bileşen Geçerliliği

Araştırmada yer alan boyutlar güvenilirlik analizinden sonra gerekli ifadelerin düşmesinin ardından bileşen geçerliliğine sahip olup olmadıklarını öğrenmek için faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile değerlendirilmiştir.

Tablo 15
Ölçeklerin Bileşen Geçerliliği

DEĞİŞKEN	FAKTÖR YÜKÜ
Bilgi Paylaşım Düzeyi (KMO= 0,868)	
Ürünlerimizin teknolojilerindeki değişiklikleri tedarikçimizle karşılıklı olarak paylaşıyoruz.	0,773
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçimizle karşılıklı olarak bilgiyi paylaşıyoruz.	0,737
Birbirimizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşıyoruz.	0,709
Üretim planlaması yaparken tedarikçimizle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.	0,783
İşletmelerimizi etkileyecek konularda karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.	0,781
Değişen şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi arttırmak için tedarikçimizle sık sık görüşüyoruz.	0,751
Bilginin Kalitesi (KMO= 0,860)	
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi zamanında yapılır.	0,852
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.	0,875

Tablo 15'in Devamı

Tedarikçimizle bilgi alış-verişi tamdır.	0,869
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi yeterli derecededir.	0,857
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.	0,804
Tedarikçi İle İlişkiler (KMO= 0,860)	
Tedarikçimizin memnuniyeti bizim için önemlidir.	0,827
Tedarikçimizin gelecekte ortaya çıkabilecek beklentilerini karşılamaya çalışırız.	0,736
Tedarikçimiz bizden yardım talep ettiği durumda taleplerine cevap vermeye çalışırız.	0,818
İlişkimizin devamlılığı firmamız için önemlidir.	0,822
Aramızda yüksek düzeyde güven vardır.	0,763
Çevresel Belirsizlikler (KMO= 0,704)	
Müşteri istekleri hızla değişmektedir.	0,660
Ürün karmaşıklığı yüksektir.	0,766
Süreç karmaşıklığı yüksektir.	0,861
Talebi tahmin etmek güçtür.	0,815
Rakip davranışları tahmin edilemez.	0,672
Tedarikçi Esnekliği (KMO= 0,797)	
Tedarikçinizin farklı sipariş miktarlarında değişiklik yapabilme yeteneği	0,742
Tedarikçinizin sipariş teslim zamanlarında değişiklik yapabilme yeteneği	0,743
Tedarikçinizin üretim araçlarının değişikliklere uyum sağlayabilme yeteneği	0,717
Tedarikçinizin ürün geliştirme çevrim süresini azaltabilme yeteneği	0,741
Tedarikçinizin değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği	0,622
Tedarikçinizin ürün teslim süresini azaltabilme yeteneği	0,706
Tedarikçinizin teslim oranlarında değişiklik yapabilme yeteneği	0,780
Tedarikçi Performansı (KMO= 0,866)	
Ürünlerin zamanında teslimi tatmin edicidir.	0,803

Tablo 15'in Devamı

Doğru ürünlerin teslimi tatmin edicidir.	0,853
Ürünlerin doğru miktarda teslimi tatmin edicidir.	0,824
Ürünlerin zarar görmeden teslimi tatmin edicidir.	0,899
Teslim edilen malların kalite düzeyleri tatmin edicidir.	0,799
Firma Performansı	
Firma Finansal ve Pazar Performansı (KMO= 0,771)	
Pazar payımız tatmin edicidir.	0,853
Satışlarımız tatmin edicidir.	0,902
Karlılığımız tatmin edicidir.	0,737
Rekabet gücümüz tatmin edicidir.	0,694
Genel olarak işletmemizin performansı tatmin edicidir.	0,696
Firmamızın birim üretim maliyetleri tatmin edici düzeydedir.	0,640
Firma Operasyonel Performansı (KMO= 0,632)	
Firmamızın söz verdiği zamanda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.	0,719
Firmamızın ürettiği ürünlerin kalitesi tatmin edicidir.	0,813
Firmamızın gönderdiği mallardan kabul edilebilir olanların düzeyi tatmin edicidir.	0,864

Ölçülmek istenen her bir boyutun güvenilirlik analizi sonucunda geri kalan ifadeler, KMO testi kullanılarak bileşen geçerliliğini ölçmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Tüm öğeler ilişkilendirildikleri boyutlar ile güçlü bir faktör yapısına (faktör yükü >0,50) sahip oldukları Tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 16
Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ayrım Geçerliliği

İfadeler KMO= 0,841	
Faktör 1: Bilgi Paylaşım Düzeyi	Faktör yükü
Ürünlerimizin teknolojilerindeki değişiklikleri tedarikçimizle karşılıklı olarak paylaşıyoruz.	0,687
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçimizle karşılıklı olarak bilgiyi paylaşıyoruz.	0,689
Birbirimizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşıyoruz.	0,621
Üretim planlaması yaparken tedarikçimizle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.	0,728
İşletmelerimizi etkileyecek konularda karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.	0,683
Değişen şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi arttırmak için tedarikçimizle sık sık görüşüyoruz.*	
Faktör 2: Bilginin Kalitesi	
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi zamanında yapılır.	0,867
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.	0,795
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi tamdır.	0,738
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi yeterli derecededir.	0,796
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.	0,678
Faktör 3: Tedarikçi İle İlişkiler	
Tedarikçimizin memnuniyeti bizim için önemlidir.	0,722
Tedarikçimizin gelecekte ortaya çıkabilecek beklentilerini karşılamaya çalışıyoruz.*	
Tedarikçimiz bizden yardım talep ettiği durumda taleplerine cevap vermeye çalışır.	0,837
İlişkimizin devamlılığı firmamız için önemlidir.	0,735
Aramızda yüksek düzeyde güven vardır.	0,661
Faktör 4: Çevresel Belirsizlikler	
Müşteri istekleri hızla değişmektedir.	0,670
Ürün karmaşıklığı yüksektir.	0,729
Süreç karmaşıklığı yüksektir.	0,838
Talebi tahmin etmek güçtür.	0,830
Rakip davranışları tahmin edilemez.	0,693

Tablo 16’da tedarikçi esnekliğini etkileyen 4 boyuttan bilgi paylaşım düzeyi, paylaşılan bilginin kalitesi, alıcı-tedarikçi ilişkileri ve çevresel belirsizliklere ayırım geçerliliği analizi uygulanmış KM0 değeri 0,841 olarak bulunmuştur. Bu değerin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunun göstergesidir. Tabloya bakıldığında bilgi paylaşım düzeyi boyutu altında yer alan “Değişen şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi arttırmak için tedarikçimizle sık sık görüşürüz” ile tedarikçi ile ilişkiler boyutu altındaki “Tedarikçimizin gelecekte ortaya çıkabilecek beklentilerini karşılamaya çalışırız” ifadesi iki faktöre birden yüklendiği için faktör değerleri verilmemiştir. Bu iki ifade boyutlardan düşürülmüştür.

3.4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini, şiddetini, gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan bir tekniktir (Ural ve Kılıç, 2013: 243). Korelasyon analizi sonucu hesaplanan korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında bir değer alır (Altunışık ve diğerleri, 2010:226). Korelasyon analizinde “Pearson Korelasyon Katsayısı” kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı r, iki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişkinin kuvveti ve yönü hakkında bize bilgi verir (Sungur, 2005: 116).

Araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyan Tablo 17 incelendiğinde tedarikçi esnekliğini etkileyen faktörlerden biri olarak kabul ettiğimiz alıcı ve tedarikçi arasında paylaşılan bilginin kalitesi ile bu paylaşılan bilginin düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, bu iki değişken arasında %59,7 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (r: 0,597, p<0,01). Yani paylaşılan bilginin düzeyi arttıkça alı-tedarikçi arasında paylaşılan bilginin kalitesinde de bir artış beklenmektedir.

Tablo 17
Modelin Korelasyonu

Değişkenler	Art. Ortalama	Std. Sapma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Bilgi Paylaşım Düzeyi	4,1328	0,68607	1							
(2) Bilginin Kalitesi	4,1866	0,61049	0,597**	1						
(3) Tedarikçi İle İlişkiler	4,2878	0,59539	0,577**	0,564**	1					
(4) Çevresel Belirsizlikler	3,4134	0,85717	0,071	-0,090	-0,48	1				
(5) Tedarikçi Esnekliği	3,4646	0,60672	0,364**	0,382**	0,402**	0,175	1			
(6) Tedarikçi Performansı	4,1815	0,58686	0,381**	0,485**	0,394**	-0,126	0,398**	1		
(7) Firma Finansal ve Pazar Performansı	3,5952	0,67144	0,229*	0,366**	0,232*	-0,072	0,241**	0,136	1	
(8) Firma Operasyonel Performans	4,4874	0,43783	0,163	0,426**	0,257**	-0,097	0,178	0,249**	0,137	1

**p<0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon

*p<0,05 düzeyinde anlamlı korelasyon

Alıcı-tedarikçi arasındaki ilişkiler ile paylaşılan bilginin düzeyi arasında %57,7 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiden bahsederken ($r: 0,577, p<0,01$), benzer şekilde paylaşılan bilginin kalitesi ile de %56,4 düzeyinde pozitif bir ilişki mevcuttur ($r: 0,564, p<0,01$). İşletmelerin tedarikçileri ile yakın temasta bulunarak birbirlerini üretim kapasiteleri, ürünleri, talepteki değişimleri, kalite anlayışları, ihtiyaçları gibi konularda bilgi saklamayıp gerekli bilgileri istenilen seviyede ve kalitede paylaştıkları müddetçe ilişkilerinin de kuvvetli olması beklenmektedir.

Tedarikçi ve işletme çevresinin içinde bulunduğu belirsizlikle paylaşılan bilginin seviyesi arasında pozitif yönlü fakat bu bilginin kalitesi ve alıcı-tedarikçi arasındaki ilişkilerde ise negatif yönlü bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Çevresel belirsizlikler arttıkça tedarikçi ve alıcı arasında bu belirsizliklere karşı firmalarını koruma ve değişikliklere ayak uydurabilme çabası, ihtiyaç duyulan bilgilerin paylaşılmasını gerektirmektedir ancak bu dinamik çevrede değişkenliğin fazla olması paylaşılan bilginin de doğruluğunda, zamanındalığında günceli yakalama noktasında zayıf kalabilir. Çalışmada gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda ise çevresel belirsizlikler ile bilgi paylaşım düzeyi, bilginin kalitesi ve tedarikçi ile ilişkiler noktasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yine aynı şekilde çevresel belirsizlik ve tedarikçi esnekliği arasında ilişki yönü pozitif olup anlamlı bir ilişki bulunmamış, tedarikçi performansı, alıcı firmanın finansal ve pazar performansı ile operasyonel performans arasında ilişkinin yönü ters olup anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tedarikçi esnekliği boyutu ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiye bakıldığında bilgi paylaşım düzeyinin %36,4 ($r: 0,364, p<0,01$), paylaşılan bilginin kalitesinin %38,2 ($r: 0,382, p<0,01$), alıcı tedarikçi ilişkilerinin ise %40,2 ($r: 0,402, p<0,01$) düzeylerinde pozitif yönlü bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. İki işletme arasındaki açık iletişim aradaki çatışmaları önleyerek güven ve bağlılık unsurları arttıracak, birlikte iş yapma isteği, tarafları memnun etme çabasını geliştirerek işletmelerin pazar koşullarına cevap verebilmede ortak hareket etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda ilişki, bilgi ve bilginin kalitesi tedarikçi işletme üzerine olumlu etki sağlayarak esneklik seviyesini ilerletmekte itici bir kuvvet olmaktadır.

Esnekliğin firma performansı üzerinde olumlu etkilerinden daha önce bahsetmiştik. Buna paralel olarak çalışmamızda tedarikçi esnekliğinin kendi performansı üzerinde

%39,8 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir (r: 0,398, p<0,01). Benzer bir şekilde alıcı firmanın finansal ve pazar performansı üzerinde de %24,1 oranında olumlu bir etkisi olduğu gözlenmiştir (r: 0,241, p<0,01). Fakat tedarikçi esnekliğinin alıcı firmanın ürün teslim yeteneği, ürünün kalitesi, doğru ürün ulaştırılması gibi operasyonel performansı ile bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo17’de görüldüğü üzere tedarikçi performansında bilginin paylaşım düzeyinin %38,1 (r: 0,381, p<0,01), alıcı tedarikçi arasında gerçekleştirilen bilginin kalitesinin %48,5 (r: 0,485, p<0,01), ilişkilerin %39,4 (r: 0,394, p<0,01) düzeyinde olumlu bir etki sağladığı görülmektedir. Tedarikçi esnekliğinin aksine burada tedarikçi performansı ile ana firmanın finansal ve Pazar performansı arasında ilişki bulunamamış, firmanın operasyonel performansı üzerinde %24,9 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Alıcı firmanın pazar payı, karlılık, satışlar, birim üretim maliyetleri gibi finansal ve pazar performans ile operasyonel performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3.4.5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişkene etkisi olduğu düşünülen bağımlı değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2013: 249). Araştırma modelinin bir bölümünde birden fazla değişkenin yer alması sebebiyle çoklu doğrusal regresyon modeli enter metodu kullanılmıştır. Çok değişkenli regresyon analizinde bağımsız değişkenler eş zamanlı olarak bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 238).

Tablo 18’de yer alan tedarikçi esnekliğini etkileyen faktörlerden bilgi paylaşım düzeyi, bilginin kalitesi, tedarikçi ile ilişkiler ve çevresel belirsizlikler bir bütün olarak ele alındığında modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F: 9,198; P<0,01). Tedarikçi esnekliği %21,7 ile tabloda bahsedilen bağımsız değişkenlerle açıklanmaktadır (R^2 : 0,217).

Tablo 18
Tedarikçi Esnekliğine Etki Eden Faktörler

Bağımlı Değişken: Tedarikçi Esnekliği	β	p
Bilgi Paylaşım Düzeyi	0,081	0,464
Bilginin Kalitesi	0,214**	0,050
Tedarikçi ile İlişkiler	0,244**	0,023
Çevresel Belirsizlikler	0,200**	0,018
Düzeltilmiş R^2	0,217	
F	9,198****	0,000
N = 119, *p<0,10, **p<0,05, ***p<0,01		

Tedarikçi esnekliğini etkileyen faktörlerine ilişkin beta değerlerine bakıldığında, açıklayıcılık gücü en yüksek olan boyutun tedarikçi ile ilişkiler (β : 0,244; p<0,05) olduğu görülmektedir. Tedarikçi esnekliğini etkileyen diğer boyutların açıklayıcılık oranları ise bilginin kalitesi (β : 0,214; p<0,05), çevresel belirsizlikler (β : 0,200; p<0,05) dir. Bilgi paylaşım düzeyinin ise esneklik üzerinde herhangi bir anlamlı açıklayıcılığa sahip olmadığı tespit edilmiştir (p>0,10).

Tablo 19
Esneklik ve Performans Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken: Tedarikçi Performansı	β	p
Tedarikçi Esnekliği	0,398****	0,000
R^2	0,159	
F	22,067****	0,000
N = 119, *p<0,10, **p<0,05, ***p<0,01		

Tablo 19’da tedarikçi esnekliği ile tedarikçi performansı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F: 22,067; p<0,01). Bağımlı değişken tedarikçi performansı, bağımsız değişken ise tedarikçi esnekliğidir. Bağımsız değişken (tedarikçi esnekliği), bağımlı değişkendeki (tedarikçi performansı) değişimin yaklaşık % 15,9 ini açıklamaktadır (R^2 : 0,159).

Tablo 20

Tedarikçi Performansı ve Firma Finansal_Pazar Performansı Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken: FP_FP	β	p
Tedarikçi Performansı	0,136	0,139
R^2	0,019	
F	2,219	0,139
N = 119, *p<0,10, **p<0,05, ***p<0,01		

Tablo 20'e bakıldığında tedarikçi performansı ile firma pazar ve finansal performansı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (p>0,10).

Tablo 21

Tedarikçi Performansı ve Firma Operasyonel Performans Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken: Firma Operasyonel Performans	β	p
Tedarikçi Performansı	0,054***	0,006
R^2	0,062	
F	7,711***	0,006
N = 119, *p<0,10, **p<0,05, ***p<0,01		

Tablo 21'e göre tedarikçi performansı ile firmanın operasyonel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiden bahsetmek mümkündür ve modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F: 7,711; p<0,01). Firma operasyonel performansı üzerindeki değişimin % 6,2 ile tedarikçi performansı tarafından açıklandığına işaret etmektedir (R^2 : 0,062).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma; her türlü makine, mobilya, otomotiv, otomotiv yan sanayi, elektrik ve elektronik ev aletleri, hazır giyim, beyaz eşya, yedek parça üretimi yapan İstanbul ve Sakarya Sanayi Odası'na kayıtlı 119 işletme üzerinde yapılmıştır. Bu işletmelerin en çok işbirliği içerisinde buldukları ana tedarikçileri ile bilgi paylaşım alanları ve seviyeleri, bu paylaşılan bilginin iki tarafa da katma değer yaratacağı kalitenin boyutu, yine taraflar arasındaki ilişkinin birbirleri için önem derecesi, aralarındaki ilişkinin boyutu ve çevresel belirsizliklerin seviyesinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu sayılan faktörlerin ana tedarikçinin üretim esnekliğine herhangi bir katkısının olup olmadığı, eğer katkı var ise bu durumun ne yönde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Tedarikçinin sahip olduğu esnekliğin kendi performansı üzerinde ne derece etki yarattığı ve son olarak tedarikçi performansının işbirliği içinde bulunduğu işletmenin finansal ve pazar performansı ile operasyonel performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın demografik ifadelerin ele alındığı kısmında; çalışan sayısı 50'den az olan mikro ve küçük ölçekli işletmeler denebilecek grubun oluşturduğu frekans, orta ve büyük ölçekli işletmelere göre daha fazladır. Üretim modeli açısından bakıldığında da küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin hepsinde yüksek miktar çok çeşit ürün üretme prensibine sahip oldukları gözlenmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda; bilgi paylaşımı boyutunun tedarikçi esnekliğine etkileri olabileceği düşünülen alıcı-tedarikçi arasındaki ilişki ele alındığında "Bilgi paylaşım düzeyinin tedarikçi esnekliğine etkisi vardır" desteklenmemiştir. Hipotez testi sonucunda bilgi paylaşım düzeyinin esneklikle bir ilişkisi bulunamamıştır. Crook ve diğerleri (2008) yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımını tedarik zinciri etkinliğinde bir performans göstergesi olarak görürken, Lummus ve diğerleri (2005)'te çalışmalarında benzer şekilde tedarik zinciri yönetiminde ve tedarikçi esnekliğini geliştirmede bilgi paylaşımını önemli bir anahtar görmüşlerdir. Abdullah ve Musa (2013) alıcı-tedarikçilerin teslimat programları hakkında bilgi paylaştıklarını; Cannon ve Hamburg (2001) ise; işletmelerin gelecekle ilgili kararlarda birbirleriyle iletişim halinde olduklarını tespit etmişlerdir. Alıcı-tedarikçi arasında teknolojik bilgilerin paylaşılması, problem durumunda problemle ilgili bilgilerin paylaşılması tedarikçinin üretim,

teslimat, kalite boyutlarında performansı arttırdığı ve daha esnek bir yapı kazandırdığı görülmüştür (Ünğan, 2012). Yapılan bu çalışmada ise yukarıda bahsedilen tüm değerlendirmelerden farklı bir sonuca ulaşılmıştır. Bunun sebebi araştırmann örnekleminde yer alan işletmelerin ya da alıcı firmaların mali ve stratejik bilgilerinin paylaşmak istememesi, paylaşıldığı takdirde firmanın rakiplerine karşı çok açık, zayıf bir pozisyona düşebileceği kanısı olabilir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerdeki farklılıklar, işletmelerin ne tür bilgileri paylaştıkları konusunda ayrımlara neden olacağından farklı bilgi paylaşım düzeyi göstergeleri çalışmanın sonuçlarını büyük ölçüde değiştirebilir.

Alıcı-tedarikçi arasında paylaşılan bilginin kalitesinin tedarikçi esnekliği üzerine etkilerine bakıldığında, bu iki boyut arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki saptanmıştır. Bu durumda “Bilginin kalitesinin tedarikçi esnekliği üzerinde etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiş bulunmaktadır. Larson ve Kulchitsky (2000) yaptıkları çalışmada paylaşılan bilginin kalitesindeki artışın, tedarikçinin sipariş teslim yeteneğini arttırdığını, tespit etmişlerdir. Talep belirsizliğine cevap verebilme noktasında tedarikçiler ve işletme arasında doğru bilginin aktarılması, üretim planlaması kararları alınırken yol gösterici bir nitelik taşımaktadır (Pandey, 2010).

Doğru, zamanında, yeterli derecede, tam ve güvenilir bilginin paylaşılması, öngörülemeyen değişimlerin etkilerini azaltarak, işletmelerin dinamik pazar koşullarına uygun hareket kabiliyetini arttırmasına yardımcı olur. Böylece; işletmelerin faaliyette buldukları çevre ve iş ortaklarının beklentilerini karşılamada daha sağlıklı bir bilgiye sahip olabilecekleri söylenebilir. Bilginin net, amaca hizmet eden kalitede olması, işletmelerin üretim kapasitelerini planlamada, ihtiyaç duyulan işgücü, makine ve ekipmanın belirlenmesinde yardımcı olur. Ayrıca Carr ve Pearson (1999) yaptıkları çalışmada, alıcı-tedarikçi arasında gerçekleşen kaliteli bir bilgi paylaşımının malzeme ve süreç maliyetlerinde bir azalma oluşturabileceği bunun yanında kalite noktasında da bir artış gözlemlenmiştir. Benzer şekilde Cachon ve Fisher (2001) da yaptıkları çalışmada bilginin kalitesinin envanter maliyetlerini düşürdüğünü ve bununla birlikte toplam maliyetlerde de bir azalış meydana geldiğini ortaya koymuşlardır. Kazanılan bu tasarrufun, müşteri hizmet düzeyini arttırmak için katkı sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmada ortaya çıkan önemli sonuçlardan biri de; yukarıda bahsedilen

bilgi kalitesinin, işletmenin esnekliğini kazanmasına katkı sağlayacak faktörler üzerine oluşturulan yargıyla paralellik gösterdiğiidir. Kaliteli bilginin; tedarikçinin esnekliğini arttırmada ürün miktarı, teslim süresi, müşteri ihtiyaçları, ürün inovasyonu, ürün kalitesi, dağıtım performansı hususlarında kilit bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

Tedarikçi esnekliğini etkileyen faktörlerden çevresel belirsizlik boyutu üzerine yapılan analizler sonucunda iki faktör arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. “Çevresel belirsizlik ile tedarikçi esnekliği arasında ilişki vardır” hipotezimiz bu durumda kabul edilmektedir. Çevresel belirsizliğin esneklik üzerindeki etkilerinden bahseden çalışmalarda, Swafford ve arkadaşları (2006), çevresel belirsizliklerin anlaşılmasının tedarik zinciri esnekliğini arttırdığını, Ward ve arkadaşları (1995), Singapur üretici firmalarıyla yaptıkları çalışmada esnekliği, çevresel belirsizliklere cevap verebilmede bir araç olarak görmüş, Merschmann ve Thonemann (2011), firmaların belirsizlik şartlarına uygun esnek yapıya sahip olmaları durumunda performanslarında bir iyileşme görüleceğini belirtmiştir. Bu bağlamda araştırma sonucumuz yapılan bu çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Belirsizlik durumunda işletmeler, talebi karşılayabilmek için daha fazla stok tutmak zorunda kalmakta ya da talebi karşılayamamayı kabul etmek durumundadır. Bu ise işletmeye gelir kayıpları veya fazla stok tutmaktan kaynaklı ek maliyetler yüklemektedir. Tedarikçiler, özellikle teknolojik belirsizlik, müşteri isteklerindeki belirsizlik, rakip davranışlarındaki belirsizlik, ekonomik ve politik faktörlerdeki belirsizliğe karşı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli olan zamanında, istenilen miktar, kalite ve çeşitte teslim yetkinliklerini geliştirmede esneklik olgusuna sahip olmalarının fayda yaratacağı söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin cevapları doğrultusunda yapılan analiz sonucu, alıcı-tedarikçi arasındaki ilişki düzeyinin tedarikçinin esnekliğe üzerine pozitif yönlü, anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre “Tedarikçi ile ilişkilerin tedarikçi esnekliği üzerine etkisi vardır” hipotezi doğrulanmaktadır. Kalwani ve Narayandas (1995), yaptıkları çalışmada alıcı-tedarikçi arasındaki uzun dönemli ilişkinin tedarikçiyi birçok yönde etkilediğine vurgu yapmıştır. Wong (2002), tatmin edilmiş tedarikçinin, işini daha çok benimseyerek yapacağını ve bununla firmanın

müşteri tatmini üzerinde katkı sağlayacağını belirtmiştir. Chen ve Paulraj (2004), tedarikçilerle uzun dönemli ilişkilerin kurulmasının, daha sık iletişimin ve tedarikçilerin mamul tasarımına dahil olmasını yaptıkları çalışmada önemli görmektedir ve bu özellikler esneklik üzerinde olumlu yönde etki oluşturmaktadır. Chang ve arkadaşları (2006)'da yaptıkları çalışmada, bu ilişkinin hem tedarikçinin hem de alıcı firmanın esneklik performansında olumlu yönde katkı sağladığını göstermiştir. Çalışmada yer alan alıcı-tedarikçi ilişki sonucu, yukarıda bahsedilen çalışmalar ile uyum göstermektedir.

Tedarikçi esnekliği boyutuna verilen cevaplar analiz edildiğinde, tedarikçi esnekliği ile performansı arasında yüksek düzeyde, anlamlı bir ilişki mevcuttur. “Tedarikçi esnekliğinin tedarikçi performansı üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmektedir. Vickery ve arkadaşları (1999), performans üzerinde esnekliğin doğrudan etkisi olduğunu belirtmiştir. Vatansever (2010), tekstil firmaları üzerinde yaptığı çalışmada, içinde yer aldıkları tedarik zincirinde esneklik boyutunun firma performansı üzerinde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Esneklik seviyesi arttıkça firma performansı da artmaktadır. Gupta ve Somers (1996), işletme stratejisini inceledikleri çalışmada, uygulanan stratejinin üretim esnekliği üzerinde etkisinin olduğu ve bu esnekliğin işletme performansını olumlu yönde geliştirdiğini belirtmiştir. Lloréns ve diğerleri (2005) ve Kumar ve arkadaşları (2006)'da yaptıkları çalışmada benzer sonuçları bulmuşlardır.

Tedarikçi performansı ile işletme performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında, verilerin analizi ışığında, bu iki boyut arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre, “Tedarikçi performansı ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi doğrulanmaktadır. Fakat sonuçlar incelendiğinde, tedarikçi performansının finansal ve pazar performansı ile bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durum, finansal ve pazar performansının sadece farklı değişkenlerle de açıklanması gerektiğini ortaya koymaktadır. İşletmenin pazar performansının gelişimi, ürettiği ürün çeşidi, müşterinin ihtiyaçlarına uyumu, promosyon ve tanıtımlar, rakiplerine göre konumu, birim maliyetlerindeki yeterlilik gibi değişkenlere bağlı olabilir. İşletmenin operasyonel performansına bakıldığında, tedarikçi performansının alıcı firmanın operasyonel performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Abdallah ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmada, yüksek tedarikçi performansının, alıcı işletme performansı üzerinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu söylemiştir. Krause ve arkadaşları (2007), ana tedarikçiler ile uzun dönemli, uyumlu ekip çalışmasının, tedarikçi ile aynı değer ve amaçları paylaşmanın, tedarikçinin gelişimini sağlayarak performansını geliştirmenin aynı zamanda alıcı işletmeninde performansına olumlu şekilde etki ettiğini belirtmişlerdir. Vonderembse ve Tracey (1999)'de, işletmenin son müşteriye zamanında ürün teslimi gerçekleştirmesi, ürün kalitesi, müşteri tarafından beğenilen ve kabul gören ürün sayısının tatmin edici olması gibi belirledikleri üretim hedeflerine ulaşmada tedarikçi performansının işletme performansı üzerinde oldukça büyük etkisinin yer aldığını belirtmişlerdir.

Sonuç itibariyle özetlemek gerekirse, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin cevapları doğrultusunda tedarikçileri ile teknolojik, stratejik ve politik kararları, üretim planları ve işletmeleri için kritik olarak gördükleri konular hakkında bilgi paylaşımının yetersiz olduğu, buna karşın paylaşılan bilginin ise zamanında, dikkatli, tam, yeterli ve güvenilir özellikleri bakımından kaliteli olduğunu söylemek mümkündür. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin önemli görüldüğü ve bu ilişkinin tedarikçinin yaşanan çevresel belirsizliklere karşı daha hızlı cevap verebilme de esneklik kazandırdığı tespit edilmiştir. Tedarikçinin esneklik kabiliyeti ile tedarikçinin performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki kaydedilmiş ve de tedarikçi performansı ile alıcı işletme operasyonel performansı üzerinde doğrudan ilişkisinin olduğu araştırma sonucunda anlaşılmıştır.

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da birtakım kısıtlar yer almaktadır. İleriki çalışmalarda araştırmacılar daha büyük ölçekteki veri grubu ile bu çalışmayı gerçekleştirebilirler. Ayrıca, sektör bazında ve işletme büyüklükleri dikkate alınarak da benzer çalışmalar yapılabilir. Farklı ifadeler ve boyutlar eklenerek çalışma genişletilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. 6. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: 4.B, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cespedes, F.V. (1995). *Concurrent Marketing, Integrating Product, Sales, and Service*. Harward Business School Press.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması*. İnkilap Kitabevi.
- Demirkaya, H. (2000). *Performans Ölçüm Rehberi*. Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çevrim Dizisi: 7, Ankara.
- Doğan, M. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design*. Seventh Edition. Cincinnati, Ohio: South- Western College Publishing.
- Erdal, M. (2014). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Beta.

- Eruygur, O. (2011). *Talep ve Arz Esneklikleri*. Ders Notu 03. Gazi Üniversitesi.
- Güleş, H.K., T. Paksoy, H. Bülbül ve E. Özceylan. (2012). *Tedarik Zinciri Yönetimi, Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon*. 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Johnson, H.T. (1991). *Activity-Based Information: A Blueprint for World-Class Management Accounting*. Prentice-Hall.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design and Change*. Fourth Edition. New Jersey: Pearson Education International.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*. Yurtiçi Sektörel Etütler ve Araştırmalar. İstanbul Ticaret Odası.
- M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik Çetin (Ed.). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım: Seçme Yazılar*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2008.
- Morris, J. ve R. Imrie. (1992). *Transforming Buyer-Supplier Relations: Japanese Style Industrial Practices in a Western Context*. Macmillian, London.
- O'neal, C. ve K. Bertrand. (1991). *Developing A Winning J.I.T. Marketing Strategy: The Industrial Marketer's Guide*. Prentice Hall.
- Önkal, D. ve E. Aktaş. (2011). *Supply Chain Flexibility: Managerial Implications*. Chapter 6, Supply Chain Management – Pathways For Research and Practice.
- Özçelik, D.A. (1992). *Ölçme ve Değerlendirme*. ÖSYM Yayınları, Ankara: Genişletilmiş 2. Baskı.
- Russell, R.S. ve B.W. Taylo III. (2003). *Operations Management*.
- Sipahi, B., E. S. Yurtkoru ve M. Çinko. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Şimşek, Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. 8. Baskı. Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.

TİSK. (1999). *Çalışma Hayatında Esneklik*.

Tomanbay, M. ve T. Gümüş. (2004). *Genel Ekonomi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Ural, A. ve İ. Kılıç, (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: 4. Baskı, Detay Yayıncılık.

Yazıcıoğlu, Y. ve S. Erdoğan (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeniçeri, O. ve M. İnce. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Sürelili Yayınlar

Abdallah, G.M., A.B. Abdallah ve K.B. Hamdan. (2014). The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms. *International Journal of Business and Management*. 9.2, 192-202.

Abdullah, Z. ve R. Musa. (2014). The Effect of Trust and Information Sharing on Relationship Commitment in Supply Chain Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 130, 266-272.

Ang, J. ve A. Smedema. (2011). Financial Flexibility: Do Firms Prepare For Recession?. *Journal of Corporate Finance*. 17.3, 774-787.

Aydın, A.O. ve M. Çörekçioğlu. (2001). Tedarik Zincirinde Kalite Odaklı Bilgi Yönetimi Yaklaşımı. *Niğde Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*. 5.2, 1-12.

Aydoğan, E. (2005). Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Verimliliğine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7.1, 73-95.

Balacrishnan, R., T.J. Linsmeier ve M. Venkatachalam. (1992). The Impact of JIT Implementation on Financial Performance: An Empirical Investigation. *Working Paper*. University of Iowa.

- Beamon, B.M. (1999). Measuring Supply Chain Performance. *International Journal of Production and Management*. 19.3, 275-292.
- Benton, W.C. ve M. Maloni. (2005). The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction. *Journal of Operations Management*. 23.1, 1-22.
- Berry, D., D.R. Towill ve N. Wadsley. (1994). Supply Chain Management in The Electronics Products Industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 24.10, 20-32.
- Bertrand, J.W.M. (2003). Supply Chain Design: Flexibility Considerations. *Handbooks in Operations Research and Management Science*. 11, 133-198.
- Bowersox, D.J., D.J. Closs ve T.P. Stank. (2000). Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics. *Journal Of Business Logistics*. 21.2, 1-16.
- Boyle, T.A. (2006). Towards Best Management Practices For Implementing Manufacturing Flexibility. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 17.1, 6-21.
- Braglia, M. ve A. Petroni. (2000). Towards A Taxonomy of Search Patterns of Manufacturing Flexibility in Small and Medium Sized Firms. *Omega*. 28.2, 195-213.
- Cachon, G. ve M. Fisher. (2000). Supply Chain Inventory Management and The Value of Shared Information. *Management Science*. 46.8, 1032-1048.
- Cai, S., Z. Yang ve M. Jun. (2011). Cooperative Norms, Structural Mechanisms and Supplier Performance: Empirical Evidence From Chinese Manufacturers. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 17.1, 1-10.
- Cannon, J.P. ve C. Homburg. (2001). Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*. 65.1, 29-43.
- Carr, A.S. ve Pearson, J.N. (1999). Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*. 17.1, 497-519.

- Chan, F. T. S. (2003). Performance Measurement in a Supply Chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 21, 534–548.
- Chan, F.T.S., R. Bhagwat ve S. Wadhwa. (2009). Study on Suppliers' Flexibility in Supply Chains: Is Real-Time Control Necessary?. *International Journal of Production Research*, 47.4, 965-987.
- Chan, D.C.K., K.L. Yung. ve W.H. Andrew. (2002). An Application of Fuzzy Sets to Process Performance Evaluation. *Integrated Manufacturing Systems*. 13.4, 237-246.
- Charles, P. (2000). Performance Measurement. Work Paper. 49.2, 63-66.
- Chen, C.F., P.J. Egbelu ve C.T. Wu. (1994). Production Planning Models For A Central Factory with Multiple Satellite Factories. *International Journal of Production Research*. 32.6, 1431-1450.
- Chen, I.J., R.J. Calantone ve C.H. Chung. (1992). The Marketing-Manufacturing Interface and Manufacturing Flexibility. *Omega*. 20.4, 431-443.
- Choy, K.L. ve W.B. Lee. (2003). A Generic Supplier Management Tool for Outsourcing Manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8.2, 140-154.
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. 29.1, 37-44.
- Choi, S.-Ho ve J.-Soo Kim. (1998). A Study on The Measurement of Comprehensive Flexibility in Manufacturing Systems. *Computers Industrial Engineering*. 34.1, 103-118.
- Chu, P-Y., K-H. Chang ve H-F. Huang. (2012). How To Increase Supplier Flexibility Through Social Mechanisms and Influence Strategies?. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 27.2, 115-131.
- Corsten, D. ve J. Felde. (2004). Exploring The Performance Effects of Key Supplier Collaboration: An Empirical Investigation into Swiss Buyer-Supplier

- Relationships, *International Journal Of Physical Distribution&Logistics Management*. 35.6, 445-461.
- Crook, R., T.; L. Giunipero, H. T. Reus; R. Handfield ve S. Wiiliams. (2008). Antecedents and Outcomes of Supply Chain Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*. 20.2, 161-177.
- Das, T.K. ve B. Elango. (1995). Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance. *Journal of General Management*. 20.3, 60-75.
- Day, G.S. (1995). Advantageous Alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23.4, 297-300.
- De Leeuw, A.C.J. ve H.W. Volberda. (1996). On the Concept of Flexibility: A Dual Control Perspective. *Omega*. 24.2, 121-139.
- De Toni, A. ve A. Tonchia. (1998). Manufacturing Flexibility: A Literature Review. *International Journal of Production Research*. 36.6, 1587-1617.
- Dess, G. G. ve N.K. Origer. (1987). Environment, Structure and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*. 12.2, 313-330.
- Diamond, J. (2005). Establishing a Performance Management Framework for Government. *IMF Working Paper*. Fiscal Affairs Department.
- Dreyer, B. ve K. Grønhaug. (2004). Uncertainty, Flexibility, and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business Research*. 57.5, 484-494.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 17.3, 313– 327.
- Dyer, J.H. (1997). “Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*. 18.7, 535-56.

- Dyer, J.H. ve H. Singh. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 23.4, 660-679.
- D'Souza, D. ve F. Williams. (2000). Towards A Taxonomy of Manufacturing Flexibility Dimensions. *Journal of Operations Management*. 18.5, 577-593.
- Ellram, L. M. ve M.C. Cooper .(1990). Supply Chain Management, Partnerships, and The Shipper-Third Party Relationship. *International Journal of Logistics Management*. 1.2, 1-10.
- Fantazy, K., Kumar ve V., Kumar, U. (2009). An Empirical Study of The Relationships Among Strategy, Flexibility and Performance in The Supply Chain Context. *Supply Chain Management: An International Journal*. 14. 3, 177-188.
- Fawcett, S.E., P. Osterhaus, G.M. Magnan, J.C. Brau ve M.W. McCarter. (2007). Information Sharing and Supply Chain Performance: The Role of Connectivity and Willingness. *Supply Chain Management: An International Journal*. 12.5, 358-368.
- Feldman, M. ve S. Müller. (2003). An Incentive Scheme For True Information Providing in Supply Chains. *Omega*. 31.2, 63-73.
- Fisher, M.L. (1997). What Is The Right Supply Chain For Your Product?. *Harvard Business Review*. 75.2, 105-116.
- Fuentes, M.M., C.A. Albacete-Saez ve F.J. Llorens-Montes. (2004). The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance. *Omega*, 32.6, 425-442.
- Garavelli, A. (2003). Flexibility Configurations For The Supply Chain Management. *International Journal of Production Economics*. 85.2, 141-153.
- Gerwin, D. (1987). An Agenda for Research on Flexibility of Manufacturing. *International Journal of Operations and Production Management*. 7.1, 38-49.

- Gerwin, D. (2005). An Agenda For Research on The Flexibility of Manufacturing Processes. *International Journal of Operations & Production Management*. 25.12, 1171-1182.
- Graham, M. B. ve S.R. Rosenthal. (1986). Flexible Manufacturing Systems Require Flexible People. *Human Systems Management*. 6.3, 211-222.
- Gunasekaran, A., C. Patel ve R.E. McGaughey. (2004). A Framework For Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Production Economics*. 87, 333-347.
- Gupta, D. ve J.A. Buzacott. (1989). A Framework for Understanding Flexibility of Manufacturing Systems. *Journal of Manufacturing Systems*. 8.2, 89-97.
- Gupta, Y.P. ve S. Goyal. (1989). Flexibility of Manufacturing Systems: Concepts and Measurements. *European Journal of Operational Research*. 43.2, 119-135.
- Gupta, Y.P. ve T.M. Somers. (1996). Business Strategy, Manufacturing Flexibility, and Organizational Performance Relationships: A Path Analysis Approach. *Production and Operations Management*. 5.3, 204-233.
- Hallgren, M. ve J. Olhager. (2009). Flexibility Configurations: Empirical Analysis of Volume and Product Mix Flexibility. *Omega*. 37.4, 746-756.
- Hansen, G.S. ve B. Wernerfelt. (1989). Determinants of Firms Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*. 10.5, 399-411.
- Holmberg, S. (2000). A Systems Perspective on Supply Chain Measurements. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 30.10, 847-868.
- Huang, G., Q. Lau, S.K. Jason ve K.L. Mak. (2003). The Impacts of Sharing Production Information on Supply Chain Dynamics. *International Journal of Production Research*. 41.7, 1483-1517.
- Humphreys, P.K., W.L. Li ve L.Y. Chan. (2004). The Impact of Supplier Development on Buyer-Supplier Performance. *Omega*. 32.2, 131-143.

- İnce, M. (2004). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 319-340.
- Johnston, D.A., D.M. Mccutcheon, F.I. Stuart ve H. Kerwood. (2004). Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*. 22.1, 23-38.
- Kalwani, M.U. ve N. Narayandas. (1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?. *Journal of Marketing*. 59.1, 1-16.
- Kannan, V.R. ve K.C. Tan. (2006). Buyer-Supplier Relationships: The Impact of Supplier Selection and Buyer-Supplier Engagement on Relationship and Firm Performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 36.10, 755-775.
- Kaplan, R.S. ve D.P. Norton. (1996). Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 74, 75-87.
- Kara, S. ve B. Kayis. (2004). Manufacturing Flexibility and Variability: An Overview. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 15.6, 468.
- Kayalığıl, S. ve B.İ. Süer. (2008). Siparişe Üretimde Esneklik Yönetimi: Yakın Zamanın Getirdikleri. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*. 21.2, 30-42.
- Kor, Y.Y. ve J.T. Mahoney. (2008). The Effects of Demand, Competitive, and Technological Uncertainty on Board Monitoring and Institutional Ownership of IPO Firms. *Springer Science and Business Media*. 239-259.
- Kourteli, L. (2000). Research Note: Scanning The Business Environment: Some Conceptual Issues. *Benchmarking: An International Journal*. 7.5, 406-413.
- Koste, L.L. ve M.K. Malhotra.(1999). A Theoretical Framework for Analyzing The Dimensions of Manufacturing Flexibility. *Journal of Operations Management*. 18.1, 75-93.
- Koste, L.L., M.K. Malhotra ve S. Sharma. (2004). Measuring Dimensions of Manufacturing Flexibility. *Journal of Operations Management*. 22.2, 171-196.

- Köklü, N., (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 28.2, 81-93.
- Krause, D.R., R.B. Handfield ve B.B. Tyler. (2007). The Relationships Between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement. *Journal of Operations Management*. 25.2, 528-545.
- Kumar, N. (1996). The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*. 74.6, 92-106.
- Kumar, V., K.A. Fantazy ve T.A. Boyle. (2006). Implementaion and Management Framework for Supply Chain Flexibility. *Journal of Enterprise Information Management*. 19.3, 3030-319.
- Kwon, I. W. G. ve T. Suh. (2005). Trust, Commitment and Relationships in Supply Chain Management: A Path Analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*. 10.1, 26-33.
- La Londe, B. (2002). Who Can You Trust These Days? *Supply Chain Management Review*. 6.3, 9-10.
- Larson, P.D. ve J.D. Kulchitsky. (2000). The Use and Impact of Communication Media in Purchasing and Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*. 36.3, 29-38.
- Lavie, D. (2006). The competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of The Resource-Based View. *Academy of Management*. 31.3, 638-658.
- Lawson, B., B.B. Tyler ve P.D. Cousins. (2008). Antecedents and Consequences of Social Capital on Buyer Performance Improvement. *Journal of Operations Management*. 26.3, 446-460.
- Lee, H., V. Padmanabhan ve S. Whang. (2004). Information Distortion in A Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science*. 50.12, 1875–1886.
- Lee, H.L., V. Padmanabhan ve S. Whang. (1997). Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science*. 43.4, 546-558.

- Li, M. ve R.L. Simerly. (1998). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on The Ownership and Performance Relationship. *Strategic Management Journal*. 19.2, 169-179.
- Li, S. ve B. Lin. (2006). Accessing Information Sharing and Information Quality in Supply Chain Management. *Decision Support Systems*. 42.3, 1641–1656.
- Li, S., B.R. Nathan., T.S.R. Nathan ve S.S. Rao. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*. 34.2, 107-124.
- Liao, Y., P. Hong ve S.S. Rao. (2010). Supply Management, Supply Flexibility and Performance Outcomes: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. *Journal of Supply Chain Management*. 46.3, 6-22.
- Lloréns, F.J., L.M. Molina ve A.J. Verdú. (2005). Flexibility of Manufacturing Systems, Strategic Change and Performance. *International Journal of Production Economics*. 98.3, 273-289.
- Lohman, C., L. Fortuin ve M. Wouters. (2004). Designing a Performance Measurement System: A Case Study. *European Journal of Operational Research*. 156, 267–286.
- Long Wu, I., C.H. Chuang ve C.H. Hsu. (2014). Information Sharing and Collaborative Behaviors in Enabling Supply Chain Performance: A Social Exchange Perspective. *International Journal of Production Economics*. 148, 122-132.
- Lummus, R. R., R. J. Vokurka ve L.K. Duclos. (2005). Delphi Study on Supply Chain Flexibility. *International Journal of Production Research*. 43.13, 2687–2708.
- Merschmann, U. ve U.W. Thonemann. (2011). Supply Chain Flexibility, Uncertainty And Firm Performance: An Empirical Analysis of German Manufacturing Firms, *International Journal of Production Economics*. 130.1, 43-53.
- Metters, R. (1997). Quantifying The Bullwhipeffect in Supply Chains. *Journal of Operations Management*. 15.2, 89-100.

- Moberg, C.R., B.D. Cutler, A. Gross ve T.W. Speh. (2002). Identifying Antecedents of Information Exchange Within Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 32.9, 755-770.
- Modi, S.B. ve V.A. Mabert. (2007). Supplier Development: Improving Supplier Performance Through Knowledge Transfer. *Journal of Operations Management*. 25.1, 42-64.
- Mohr, J.J. ve R.S. Sohi. (1995). Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*. 71.4, 393-416.
- Monczka, R.M., K.J. Petersen, R.B. Handfield ve G.L. Ragatz. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Science*. 29.3, 5553-5577.
- Monczka, R.M. ve Trent, R.J. (2005). Achieving Excellence in Global Sourcing. *MIT Sloan Management Review*. 47.1, 24-32.
- Narain, R., R.C. Yadav, J. Sarkis ve J.J. Cordeiro. (2000). The Strategic Implications of Flexibility in Manufacturing Systems. *International Journal of Agile Management Systems*. 2.3, 202-213.
- Narasimhan, R. ve A. Das. (1999). An Empirical Examination of The Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibility and Performance. *Decisions Sciences*. 30.3, 683-718.
- Narasimhan, R., S. Talluri ve A. Das. (2004). Exploring Flexibility and Execution Competencies of Manufacturing Firms. *Journal of Operations Management*. 22.1, 91-106.
- Neely, A. (2005). The Evolution Of Performance Measurement Research: Deveelopments In The Last Decade A Research Agenda For The Next. *International Journal of Operations and Production Management*. 25.12, 1264-1277.

- Pagell, M. ve D.R. Krause. (1999). A multiple-Method Study of Environmental Uncertainty and Manufacturing Flexibility. *Journal of Operations Management*. 17.3, 307-325.
- Pandey V., S. Garg and R. Shankar. (2010). Impact of Information Sharing on Competitive Strength of Indian Manufacturing Enterprises: An Empirical Study. *Business Process Management Journal*. 16.2, 226-243.
- Patel, P.C., S. Terjesen ve D. Li. (2012). Enhancing Effects of Manufacturing Flexibility Through Operational Absorptive Capacity and Operational Ambidexterity. *Journal of Operations Management*. 30, 201-220.
- Paulraj, A. ve I.J. Chen. (2007). Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management: A Resource Dependence Perspective and Performance Implications. *Journal of Supply Chain Management*. 43.3, 29-42.
- Paulraj, A., A.A. Lado ve I.J. Chen. (2008). Inter-Organizational Communication As A Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer–Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*. 26.1, 45-64.
- Prahinski, C. ve W.C. Benton. (2004). Supplier Evaluations: Communication Strategies to Improve Supplier Performance. *Journal of Operations Management*. 22.1, 39–62.
- Rai, A., R. Patnayakuni ve N. Seth. (2006). Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities. *MIS Quarterly*. 30.2, 225–246.
- Roy, N., V.R. Komma ve J. Kumar. (2013). Mass Customization in Supply Chain Management Environment: A Review. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. 7.2, 476-481.
- Sánchez, A.M. ve M. Pérez. (2005). Supply Chain flexibility and Firm Performance: A Conceptual Model and Empirical Study in The Automotive Industry. *International Journal of Operations and Production Management*. 25.7, 681-700.

- Sanders, N.R. (2005). IT Alignment in Supply Chain Relationships: A Study of Supplier Benefits. *The Journal of Supply Chain Management*. 41.2, 4-13.
- Semiz, S. ve Ş. Okay. (2002). Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Açısından Değerlendirilmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6.2, 123-141.
- Sethi, A.K. ve S.P. Sethi. (1990). Flexibility in Manufacturing in A Survey. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems* 2, 289-328.
- Simatupang, T.M. ve S. Ramaswami. (2004). Benchmarking Supply Chain Collaboration. *An International Journal*. 11.5, 484-503.
- Slack, N. (1983). Flexibility as A Manufacturing Objective. *International Journal of Operations and Production Management*. 3.3, 4-13.
- Slack, N. (2005). The Flexibility of Manufacturing Systems. *International Journal of Operations and Production Management*. 25.12, 1190-1200.
- Smeltzer, L.R. (1997). The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33.4, 40-48.
- Spekman, R.E., J.W. Kamauff Jrr ve N. Myhr. (1998). An Empirical Investigation into Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics*. 28.8, 630-650.
- Stanev, S., H. Krappe, H.A. Ola, K. Georgoulas, N. Papakostas, G. Chrysolouris ve J. Ovtcharova. (2008). Efficient Change Management For The Flexible Production of The Future. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 19.6, 712-726.
- Stank, T.P., M.A. Emmelhainz ve P.J. Daugherty. (1996). The Impact of Information on Supplier Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 4.4, 94-105.
- Stevenson, M. ve M. Spring. (2007). Flexibility From A Supply Chain Perspective: Definition and Review. *International Journal of Operations and Production Management*. 27.7, 685-713.

- Suarez, F., Cusumano, M. A. ve Fine, C. H. (1991). Flexibility and Performance: A Literature Critique and Strategic Framework. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School. *Working Paper*.
- Swafford, P.M., S. Ghosh ve N. Murthy. (2008). Achieving Supply Chain Agility Through IT Integration and Flexibility. *International Journal of Production Economics*. 116, 288-297.
- Swafford, P.M., S. Ghosh ve N. Murthy. (2006). The Antecedents of Supply Chain Agility of A Firm: Scale Development and Model Testing. *Journal of Operations Management*. 24.2, 170-188.
- Szwejczewski, M., F. Lemke ve K. Goffin. (2005). Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Study of German Manufacturing Companies. *International Journal of Operations and Production Management*. 25.9, 875-897.
- Şahin, F. ve E.P. Robinson. (2002). Flow Coordination and Information Sharing in Supply Chains: Review. *Implications and Directions for Future Researc*. 33.4, 505-536.
- Tachizawa, E.M. ve C.G. Thomsen. (2007). Drivers and Sources of Supply Flexibility: An Exploratory Study. *International Journal of Operations and Production Management*. 27.10, 1115-1136.
- Tate, K. (1996). The Elements of A Succceccful Logistics Partnership. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 26.3, 7-13.
- Umar, A., G. Karabatis, L. Ness, B. Horowitz ve A. Elmagardmid. (1999). Enterprise Data Quality: A Pragmatic Approach. *Information Systems Frontiers*. 1.3, 279-301.
- Upton, D.M. (1994). The Management of Manufacturing Flexibility. *California Management Review*. 36.2, 72-89.
- Ünğan, M.C. (2012). Bilgi Paylaşımı, Alıcı-Tedarikçi İlişkisi ve Tedarikçi Performansı: Bir Saha Çalışması, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 49.565, 69-78.

- Venkatraman, N. ve V. Ramanujam. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*. 11.4, 801-814.
- Vereecke, A. ve S. Muylle. (2006). Performance Improvement Through Supply Chain Collaboration in Europe. *International Journal of Operations and Production Management*. 26.11, 1176-1198.
- Vickery, S., R. Calantone ve C. Dröge. (1999). Supply Chain Flexibility: An Empirical Study. *The Journal of Supply Management*. 35.2, 16-24.
- Vokurka, R.J. ve S.W. O'Leary-Kelly. (2000). A Review of Empirical Research on Manufacturing Flexibility. *Journal of Operations Management*. 18.4, 485-501.
- Vonderembse, M.A. ve M. Tracey. (1999). The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance. *The Journal of Supply Chain Management*. 35.2, 33-39.
- Ward, P.T. ve R. Duray. (2000). Manufacturing Strategy in Context. Environment Competitive Strategy and Manufacturing Strategy. *Journal of Operations Management*. 18.2, 123-138.
- Ward, P.T., R. Duray, G.K. Leong ve C.C. Sum. (1995). Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers. *Journal of Operations Management*. 13.2, 99-115.
- Watts, C.A. ve C.K. Hahn. (1993). Supplier Development Programs: An Empirical Analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 29.1, 11-17.
- Whipple, J.M., R. Frankel ve P.J. Daugherty. (2002). Information Support For Alliances: Performance Implications. *Journal of Business Logistics*. 23.2, 67-81.
- Willem, A. ve M. Buelens. (2007). Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 17.1, 581-606.

- Wong, A. (2002). Sustaining Company Performance Through Partnering with Suppliers. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 19.5, 567-580.
- Yeniçeri, O. ve Y. Demirel. (2007). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 12.9, 221-234.
- Yüksel, H. (2004). Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 11.1, 143-154.
- Zhang, Q., M.A. Vonderembse ve J.S. Lim. (2003). Manufacturing Flexibility: Defining and Analyzing Relationships Among Competence, Capability, and Customer Satisfaction. *Journal of Operations Management*. 21.2, 173-191.
- Zelenovic, D.M. (1982). Flexibility - A Condition for Effective Production Systems. *International Journal of Production Research*. 20.3, 319-337.
- Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1:1-36.
- Zhao, X., B. Huo, W. Selen ve J.H.Y Yeung. (2011). The Impact of Internal Integration and Relationship Commitment on External Integration. *Journal of Operations Management*. 29.1-2, 17-32.
- Zhou, H. ve W.C. Benton. (2007). Supply Chain Practice and Information Sharing. *Journal of Operations Management*. 25.6, 1348-1365.

Bildiriler

- Erol Genevois, M., ve T. Gürbüz. (2009). Finding The Best Flexibility Strategies By Using An Integrated Method Of FAHP and QFD. *IFSA/EUSFLAT Conference*. 1126-1131.
- Karakaş, B. ve R. Ak. (2003). Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Önemli midir?. *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri*. TODAİE Yayınları No:319, Ankara.

Kaynak, R. ve M. Aytekin. (2005). Makine Halı Sektöründe Satın Alma Davranışına Etki Eden Tedarikçi Performans Kriterleri. *V. Ulusal Araştırmaları Sempozyumu*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.

Tezler

Akdağ, C. (2010). Çevresel Değişikliklerin Organizasyonel Yapı Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Cheung M. (2005). Inter-Firm Knowledge Sharing and Its Effect On Relationship Value: A Global Supply Chain Perspective. *A dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree*. Knoxville: The University of Tennessee.

Correa, H.L. (1994). The Links Between Uncertainty, Variability of Outputs and Flexibility in Manufacturing Systems. *Degree of PHD*. School of Industrial and Business Studies, University of Warwick.

Çemberci, M. (2011). Tedarik Zinciri Yönetimi Performansının Göstergeleri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri: Kavramsal Model Önerisi. *Doktora Tezi*. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

Dur, V. (2009). Avrupa Birliği'nde Esnek Güvence ve Türkiye Uygulamaları. *Sosyal Güvenlik Uzmanlığı Tezi*. Ankara: Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı.

Filiz, Y. (2011). Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması. *Uzmanlık Tezi*. Ankara: Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.

Gülşen, A.Z. (2006). Tedarik Zinciri Yönetiminde Süreç Esneklik Konfigürasyonlarının Performans Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnemek, A. (2008). Türkiye'de Ulaşım Araçları Yan Sanayi İşletmelerinin Uluslar Arası Tedarik İlişkileri Üzerine Bir Analiz. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Oyman, S. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü.
- Özçelik, H. (2010). Muhasebe Bilgi Sistemlerince Üretilen Bilgilerin Kalitesini Etkileyen Kritik Başarı Faktörleri: İmkb'de Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Petersen, K.J. (1999). The Effect of Information Quality on Supply Chain Performance: An Interorganizational Information System Perspective. *Degree of Doctor of Philosophy*. Michigan State University.
- Ülkü, Z. (2007). Stratejik Üretimde Rekabet Öncelikleri Esneklik Boyutu ve Konya Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A. (2013). Hazır Giyim Sanayiinde Üretim Esnekliği Sağlamak Amacıyla Üretim Süreçlerinin Simülasyon Yöntemi İle Yeniden Düzenlenmesi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Vatansever, K. (2010). Tedarik Zinciri Esnekliğinin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Zerenler, M. (2003). Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnternet Kaynakları

- Arslanoğlu, İ. Sosyal Bilimlerde Metod ve Araştırma Teknikleri. w3.gazi.edu.tr/~iarslan/arastek.doc (10 Ekim 2014).
- Atkinson, A.A., J.H. Waterhouse ve R.B. Wells. (1997). A Stakeholder Approach To Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*.

http://www.researchgate.net/publication/235360718_A_stakeholder_approach_to_strategic_performance_measurement (13 Ağustos 2014).

Çakmak, N. ve Ocaklı, E. Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?.
<http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf> (15 Eylül 2014).

Miles, R.E. ve C.C. Snow. (1992). Causes of Failure in Network Organizations.
<http://www.unioviado.es/egarcia/milesysnow.pdf> (25 Ağustos 2014).

EKLER

Ek 1 : Tedarikçi Esnekliği ve Firma performansı Üzerine Bir Uygulama konulu anket formu

ANKET FORMU

Bu anket formu, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “ *Tedarikçi Esnekliği ve Firma Performansı Üzerine Etkileri* ” isimli Yüksek Lisans Tezi araştırmasının uygulama kısmıdır.

Çalışmanın amacı, günümüzde firmalar için çok önemli bir yere sahip olan tedarikçilerin esnekliği ve bunun firma performansını nasıl etkileyeceği hususunu tespit etmektir.

Bu anketi dolduracak kişi esneklik konusunda bilgili olmalıdır. *Lütfen en çok iş yaptığınız bir tedarikçiyi seçerek anketi bu tedarikçiye göre doldurunuz. Bu verilerin tutarlılığı açısından önem taşımaktadır.*

Lütfen bu anketteki tüm soruları cevaplayınız. Anket sonundaki iletişim bilgilerinizi bizlerle paylaşırsanız araştırma tamamlandığında sonuçlar sizinle de paylaşılacaktır. Değerli vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkürler.

Saygılarımla

Arş. Gör. Asuman ÜSTÜNDAĞ

Bölüm 1. Firmanızla İlgili Genel Bilgiler

Firmanızın adı:

Sektörünüz: (örneğin; gıda, tekstil, makine sanayi vb) .

.....

Bu tesiste tam zamanlı olarak çalışan kişi sayısı?

Bu tesiste yarı zamanlı olarak çalışan kişi sayısı?

Aşağıdakilerden hangisi firmanızın üretimini en iyi tanımlar?

() Yüksek miktar çok çeşit

() Yüksek miktar az çeşit

() Düşük miktar çok çeşit

() Düşük miktar az çeşit

Fabrikanızın ortalama yıllık satış hasılatı nedir?

100.000TL ve altı 100.001TL–200.000TL 200.001TL–300.000TL

300.001TL–400.000TL 400.001TL–500.000TL 500.001TL ve üzeri

Bölüm 2. Bilgi Paylaşım Düzeyi

Aşağıdaki ifadeler firmanızla tedarikçiniz arasında bilgi paylaşım düzeyini ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1-5 arası (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) puanlayınız.

	1	2	3	4	5
Değişen şartlara cevap verebilme kabiliyetimizi arttırmak için tedarikçimizle sık sık görüşürüz.					
Ürünlerimizin teknolojilerindeki değişiklikleri tedarikçimizle karşılıklı olarak paylaşıyoruz.					
Beklenmedik herhangi bir problem ortaya çıktığında tedarikçimizle karşılıklı olarak bilgiyi paylaşıyoruz.					
Birbirimizin strateji ve politikamızla ilgili değişiklikleri paylaşıyoruz.					
Üretim planlaması yaparken tedarikçimizle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.					
İşletmelerimizi etkileyecek konularda karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunuyoruz.					

Bölüm 3. Paylaşılan Bilginin Kalitesi

Aşağıdaki ifadeler işletmenizle tedarikçi arasında paylaşılan bilginin kalitesini ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1-5 arası (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) puanlayınız.

	1	2	3	4	5
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi zamanında yapılır.					
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi dikkatli bir şekilde yapılır.					
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi tamdır.					
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi yeterli derecededir.					
Tedarikçimizle bilgi alış-verişi güvenilir niteliktedir.					

Bölüm 4. Tedarikçi İle İlişkiler

Aşağıdaki ifadeler tedarikçinizle firmanız arasındaki ilişkinin boyutunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1-5 arası (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) puanlayınız.

	1	2	3	4	5
Tedarikçimizin memnuniyeti bizim için önemlidir.					
Tedarikçimizin gelecekte ortaya çıkabilecek beklentilerini karşılamaya çalışırız.					
Tedarikçimiz bizden yardım talep ettiği durumda taleplerine cevap vermeye çalışırız.					
İlişkimizin devamlılığı firmamız için önemlidir.					
Aramızda yüksek düzeyde güven vardır.					

Bölüm 5. Çevresel Belirsizlikler

Aşağıdaki ifadeler işletmenizi ve tedarikçinizi etkileyebilecek olan çevresel belirsizlikleri ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1-5 arası (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) puanlayınız.

	1	2	3	4	5
Müşteri istekleri hızla değişmektedir.					
Teknolojik değişiklikler sıkça yaşanır.					
Ürün karmaşıklığı yüksektir.					
Süreç karmaşıklığı yüksektir.					
Talebi tahmin etmek güçtür.					
Rakip davranışları tahmin edilemez.					
Ürünün modası hızla geçer.					

Bölüm 6. Tedarikçi Esnekliği

Aşağıdaki ifadeler tedarikçinizin esnekliğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1-5 arası (1=Oldukça düşük, 2= Düşük, 3=Ne düşük ne yüksek, 4=Yüksek, 5=Çok yüksek) puanlayınız.

	1	2	3	4	5
Tedarikçinizin farklı sipariş miktarlarında değişiklik yapabilme yeteneği					
Tedarikçinizin sipariş teslim zamanlarında değişiklik yapabilme yeteneği					
Tedarikçinizin üretim araçlarının değişikliklere uyum sağlayabilme yeteneği					
Tedarikçinizin ürün geliştirme çevrim süresini azaltabilme yeteneği					
Tedarikçinizin değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği					
Tedarikçinizin ürün teslim süresini azaltabilme yeteneği					
Tedarikçinizin teslim oranlarında değişiklik yapabilme yeteneği					

Bölüm 7.Tedarikçi Performansı

Aşağıdaki ifadeler tedarikçinizin performansını ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1-5 arası (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) puanlayınız.

	1	2	3	4	5
Ürünlerin zamanında teslimi tatmin edicidir.					
Doğru ürünlerin teslimi tatmin edicidir.					
Ürünlerin doğru miktarda teslimi tatmin edicidir.					
Ürünlerin zarar görmeden teslimi tatmin edicidir.					
Teslim edilen malların kalite düzeyleri tatmin edicidir.					

Bölüm 8. Firma Performansı

Aşağıdaki ifadeler firmanızın performansını ölçmeyi amaçlamaktadır. Lütfen her bir ifadeyi 1-5 arası (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum 5=Tamamen katılıyorum) puanlayınız.

	1	2	3	4	5
Pazar payımız tatmin edicidir.					
Satışlarımız tatmin edicidir.					
Karlılığımız tatmin edicidir.					
Rekabet gücümüz tatmin edicidir.					
Genel olarak işletmemizin performansı tatmin edicidir.					
Firmamızın söz verdiği zamanda ürün teslim yeteneği tatmin edicidir.					
Firmamızın birim üretim maliyetleri tatmin edici düzeydedir.					
Firmamızın ürettiği ürünlerin kalitesi tatmin edicidir.					
Firmamızın gönderdiği mallardan kabul edilebilir olanların düzeyi tatmin edicidir.					

Bu çalışmanın sonucunu öğrenmek istiyorsanız lütfen isminizi ve adresinizi aşağıya yazınız (veya kartvizitinizi ekleyiniz). Bu ankete vereceğiniz cevapların gizli tutulacağına emin olabilirsiniz.

Adı soyadı/ Ünvanı: _____

Birimi: _____

Firma adı: _____

Adres: _____

Telefon No: _____ Fax veya e-posta: _____

KATILIMINIZ İÇİN TEKRAR TEŞEKKÜRLER...

ÖZGEÇMİŞ

Asuman ÜSTÜNDAĞ, 1 Eylül 1985 tarihinde Rize’de doğdu. 2007 yılında Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden mezun oldu. 2011 Yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde araştırma görevlisi olarak göreve başlamış olup halen devam etmektedir.