

ANA FİRMALARIN BÜYÜMESİNDE TEDARİKÇİLERİN ROLÜ: ÖRNEK OLAY ANALİZİ¹

Kevser SANCAKTUTAN

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yönetim-Organizasyon Programı,
kevsersancaktutan@gmail.com*

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, üretim faaliyetinde bulunan ana firmaların büyümesinde onlara girdi sağlayan tedarikçilerin rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde, kasti örneklem yoluyla seçilmiş orta ve büyük ölçeklere sahip, farklı alanlarda faaliyet gösteren 7 firmanın ilgili bölüm yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak ise mülakat yöntemi tercih edilmiştir ve araştırma amacı ve temel araştırma soruları ışığında hazırlanan mülakat soruları yöneticilere iletilmiştir. İlgili literatür taraması ve mülakatlar sonucu elde edilen veriler sonucunda ise ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin zamanında teslimat, kalite, maliyet, standardı sağlama, üretim kapasitelerinin yeterliliği, yenilik faaliyetlerine katkı, teknik destek, bilgi paylaşımı, hız, esneklik, kesintisiz hizmet, üretim sisteminde iyileştirmeler ve temel yeteneklere odaklanma açısından rollerinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ana Firma, Tedarikçi, Büyüme.

THE ROLE OF SUPPLIERS IN THE GROWTH OF MAIN FIRMS: CASE STUDY ANALYSIS

ABSTRACT

The aim of this study is to demonstrate the role of suppliers that provide input to the growth of the main firms involved in production. Within this aim, interviews were held with the relevant department managers of 7 companies operating in different fields, with medium and large scales selected by deliberate sampling. The study was designed as a qualitative study. Interview method was preferred as data collection method and interview questions prepared in the light of research purpose and basic research questions were sent to the managers. As a result of the relevant literature review and interviews, the main producers of the company are expected to be able to supply their suppliers with timely delivery, quality, cost, standardization, production capacity sufficiency, contribution to innovation activities, technical support, information sharing, speed, flexibility, uninterrupted service, and that they have roles in terms of focusing on core competencies.

Keywords: Main Firm, Supplier, Growth.

¹Bu çalışma yazarın “Ana Endüstrilerin Büyümesinde ve Uluslararasılaşma Sürecinde Destekleyici Endüstrilerin Rolü” adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Giriş

18. yüzyılda Sanayi Devrimi ile beraber makineleşme ve kitlesel üretim daha önce görülmedik derecede artış göstermiştir. Bununla birlikte üretim ve ekonomik yapılar değişim göstermiştir, fabrika sayılarında artış meydana gelmiştir. Zamanla üretimdeki artışlara karşılık tüketim oranlarında da artışlar yaşanmıştır. Tüketim toplumunu öngören kapitalizm hakim egemen görüş halini almış ve ilerleyen dönemlerde de beraberinde neoliberalist düşüncenin de etkili olmasıyla günümüz serbest piyasa ortamı oluşmuştur. Bu ortamda firmalar arasındaki rekabet daha belirgin ve stratejik bir hal almıştır. Rekabetin artması ise firmaların hayatta kalma ve diğer firmalara göre üstünlük oluşturma çabalarında da artışların yaşanmasına sebep olmuştur. Bu rekabet yarışına katılmayan, pasif kalan firmaların ise gerileme yaşayıp piyasadan silinmesi ihtimali yüksek olasılıktadır. Bu sebeple firmalar belirledikleri amaçlara ulaşmak, diğer firmalara göre rekabette avantajlı durumda olmak için bir takım temel stratejiler belirlemektedirler. Bu stratejilerden biri de büyüme stratejileridir. Bu stratejileri firmalar, karlılıklarını ve pazar paylarını arttırmak, optimal büyüklüğe ulaşarak maliyetlerinde olumlu yönde etkiler sağlamak ve büyümenin sağladığı çeşitli avantajlardan yararlanmak amacıyla gerçekleştirmektedirler.

Firmalar belirledikleri büyüme stratejilerini şiddetli rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek, rekabet üstünlüğü oluşturabilmek adına gerçekleştirmektedirler. Bu stratejileri gerçekleştirirken de iç ve dış çevreden birçok faktör tarafından doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilenmektedirler. Etki eden faktörler arasında ana firmalara girdi sağlayan tedarikçiler de vardır. Tedarikçiler, ana firmalara üretimde kullanılacak, üretimin gerçekleşmesini sağlayacak parça ve hizmetleri sağlar ve aralarında bağımlılık derecesinde bir ilişki söz edilebilir. Bu bağımlılığın tüm firmalar kapsamında sona ermesi gibi bir durumdan bahsedilmesi, firmaların tüm üretim süreçlerinde kendine yeter hale gelmesini gerektirecektir. Bu da hem ekonomik hem de stratejik hedefler bakımından çok da mümkün olmayacaktır. Bu bakımdan ana firmalar kendi temel yeteneklerine ve uzmanlık alanlarına odaklanarak, uzmanlık alanları dışında kalan işleri dış kaynak kullanımı yoluna giderek tedarikçilerden temin ederler. Bu da tedarikçilerin üretimdeki paylarının artması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin etkisinden bahsetmek mümkündür. Sahip oldukları birçok kriter büyüme üzerinde doğrudan veya dolaylı etki yaparak katkı sağlamaktadır.

Çalışma ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin rolünü tespit etmek amacıyla yapılmıştır ve bu doğrultuda çalışmada firmaların büyüme olgusu, bu büyümenin gerekçeleri ve büyümenin gerçekleşmesi için oluşturulan büyüme stratejileri açıklanmıştır. Aynı zamanda firmaların büyümesi üzerinde etkili olan faktörlere de değinilmiştir. Tedarikçilerin ana firmalar için öneminden, tedarikçilerin seçiminden ve ilişkili kavramlardan bahsedilmiştir. Ana firmalar ve tedarikçiler arasındaki ilişkilere ve türlerine değinilerek, ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin rolü ve hangi özellikleriyle bu rolü üstlendikleri açıklanmıştır. Son olarak, araştırma kapsamında firmalarla gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen verilere, analizlere ve bulgulara yer verilmiştir.

1. Firmalarda Büyüme

Firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için yapması ya da yapmaması gereken faaliyetler temel stratejilerdir. Firma, hali hazırda hangi işleri yapmaktadır, bu işleri nasıl yapmaktadır, yapılan işleri mevcut durumda olduğu gibi mi yürütmelidir yoksa işleri büyütmeli veya küçültmeli midir? Tüm bu sorular belirlenen temel stratejiler sonucunda cevap bulabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 199).

Firmalar belirledikleri amaçları hayata geçirmek için birçok stratejik alternatifte sahiptir, bunlardan biri ise büyüme stratejisidir. Firmalar şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını devam ettirmek ve etkililiğini arttırmak amacıyla izleyebilecekleri en belirgin stratejiler büyümeyle dayalı olanlardır (Dinçer, 2003, s. 204).

Büyüme, amaçların etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak teknik ve yönetsel gelişmeleri kapsamakla beraber, örgütün çeşitli unsurlarında (yapı, mal, teknoloji, insan) hacim yönünden bir artışı veya miktar artışını ifade etmektedir (Moschandreas, 2000; akt.Öncer, 2012, s. 407).

Dinçer'e (1996:106) göre büyüme, "firmaların özelliklerine göre; satış miktarı veya tutarı, üretim miktarı, çalışanların sayısı, harcanan enerji miktarı, öz kaynaklar, yatırım toplamı, kullanılan hammadde ya da makine miktarı, pazar payı veya mamul çeşitliliği gibi faktörlerde meydana gelen artışlardır". Yine Dinçer'e (1996) göre, meydana gelen bu hacim artışları her zaman kesin bir büyüme işareti değildir. Firmalarda büyüme olduğundan bahsedebilmek için hacim olarak bir artışın meydana gelmesi şarttır ancak yeterli değildir. Aynı zamanda nitelik itibarıyla da bir gelişme meydana gelmelidir. Niteliksel büyüme ise firmadaki unsurların kalitesinin artmasıyla ilgili bir kavramdır ve sayısal olarak ifade edilmesi zordur. Ancak nitelik olarak büyüme kaydeden firmaların nicelik olarak da gelişim göstereceği düşüncesinden hareketle, sayısal yönden meydana gelen gelişimin niteliksel bir artıştan meydana geldiği söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 201). Bu kapsamda, firmalarda nitelik ölçüsü olarak ele alınabilecek kriterlerden Mucuk (2001, s. 102) şu şekilde bahsetmiştir; sermaye kayanların sayısı, yönetim biçimi, bölgeye yönelik olup olmama, endüstri dalındaki nispi durum ve hukuki şekil.

Firmalar yapıları gereği büyüme güdüsüyle hareket ederler. Büyüdükleri takdirde stratejik üstünlük elde edecekleri düşüncesi oluştuğunda büyüme için ön koşul gerçekleşir (Coşkun, 2016, s. 128). Fakat büyümede kritik olan şey firmanın gereği kadar büyümesidir. Gereğinden az veya çok büyüme gerçekleşmesi firmanın zararına (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s. 140). Söz konusu büyümenin firmanın maliyetlerini en aza indirecek şekilde optimum büyüklükte olması gerekmektedir (Dinçer, 1996, s. 108). Çünkü Akgemci'ye (2015, s. 264) göre, büyümenin bazı sakıncaları vardır. Kontrolsüz, hızlı ve aşırı büyüme, büyüme için finanse edecek kaynaklara ulaşmada çeşitli zorlukların yaşanması, koordinasyonda zayıflama, firma içinde bürokrasi, formalite ve kırtasiyeciliğin artması büyümeyle meydana gelen sorunlardır. Bu sebepten ötürü firmalar büyümeye karar verdiklerinde, kendileri için en uygun büyüklüğü de tespit etmeleri gerekir. Sabuncuoğlu ve Tokol (2001, s. 140) ise en uygun büyüklük olan optimal büyüklüğü, firmanın ekonomik, fiziksel ve sosyal varlıkları düşünülerek üretim ve satışların en iyi düzeyde gerçekleştiği nokta olarak tanımlamışlardır.

Görüldüğü üzere büyüme firmalar için hayati bir öneme sahiptir. Rekabet edip, varlıklarını devam ettirebilmeleri için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durumda firmaların niçin büyümek istedikleri, niçin birbirlerinden farklı eğilimler sergiledikleri de açıklanması gereken bir konudur.

1.1. Firmaların Büyüme Gereksinimleri

Bir firmanın asıl amacı, bulunduğu rekabetçi, sürekli büyüyen ve gelişen çevre içinde kendi varlığını devam ettirmek ve büyümektir. Bu büyüme de firmanın karlı olmasına bağlıdır. Firmalarda büyüme ihtiyacı en önce firma sahip ve yöneticilerinin kar elde etme güdüsünden kaynaklanmaktadır fakat tek güdünün de bu olduğunu söylemek mümkün değildir. Çoğu zaman bu düşüncenin ikinci planda kaldığı söylenebilir. Özellikle firma belli bir büyüklüğe ulaştığı zaman kar etme düşüncesi önceliğini yitirir ve sosyal güdüler ön plana çıkar (Dinçer, 1996, s. 108).

Firmaların bulunduğu rekabetçi ortam onları hızlı bir büyümeye iter. Bu büyüme yalnız üretimdeki artışlar sonucunda olmayıp, var olan ekonomik koşulların da bir sonucudur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s. 140). Rekabet ve büyüme birbirini körükleyen iki unsurdur. Firmalar büyüdükleri zaman rekabet güçleri artar, rekabet güçleri arttıkça da büyümeye devam ederler. Bu iki unsur arasındaki ilişki dozunda olmalıdır. Hızlı bir büyüme risk arz edeceği gibi, fazla tedbirli olmak da firmayı rekabetçi çevrede geride bırakıp yok olmaya doğru sürükleyebilir (MÜSİAD, 2005).

Büyüme sağlayamayan firmalar, piyasada diğer firmaların büyüdükleri düşünülürse, daha yüksek maliyet ve üretim kapasitesiyle faaliyet göstermek durumunda kalacaklar ve bu da firmaların piyasa içinde küçülmelerine, varlıklarını devam ettirme gücü bulamamalarına ve kapanmalarına sebep olur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s. 140). Bu sebeple firmalar büyüme yolunu tercih etmek durumundadırlar. Çünkü büyüme, rekabetçi ortamda ve sürekli değişen çevrede firmalara çevre baskılarına karşı koyma ve ona uyum sağlama açısından üstünlük sağlayacaktır (Dinçer, 1996, s. 108). Yapılan çalışmalarda büyümenin verimlilikle de bağlantılı olduğu belirtilmiştir (Buzzel, 1975; akt. Öncer, 2012). Diğer bir ifadeyle, büyümeyle birlikte verimlilikte bir artış gözlemlenecek ve devam ettirilebilir bir verimlilik sağlayabilmek içinse büyümeye ihtiyaç duyulacaktır (Öncer, 2012, s. 407).

Tutar'a (2015) göre firmalar çeşitli nedenlerle büyümek isterler; küçük firmaların maruz kalacağı dezavantajlardan kaçınmak, büyümenin getireceği avantajlardan yararlanmak, çevresel faktörlerin etkisi, tüketici taleplerinin değişiklik göstermesi, rakip firmaların sayılarının artması, yeni teknoloji ve teknikler, büyük sermaye ile pazarda faaliyet göstermek, bugünkü ve gelecekteki pazar şartları, firma yöneticilerinin yönetim beceri ve yetenekleri ile optimal büyüğe ulaşarak en uygun maliyetle üretim yapmak istemeleri firmaları büyümeye iten sebepler arasındadır.

1.2. Firmaların Büyümesinde Etkili Olan Faktörler

Firmalar hayatta kalmak, rekabet avantajı sağlamak, kar elde edebilmek, endüstri çevresine uyum sağlamak adına değişimleri takip ederek gelişim göstermek gibi birçok büyüme gerekçesine sahiptir. Bu gerekçeler neticesinde firma büyüme kararı alır ve birçok büyüme stratejisinden faydalanır. Bu süreçte firmanın büyümesinde, büyüme performansı üzerinde birtakım faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler firmanın büyümesini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.

Firmaların faaliyetlerini etkileyen, büyüme performansına etki eden faktörler ise belli başlıklar halinde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma ise; firma özellikleri, endüstri/çevre özellikleri, yenilik faaliyetleri ve insan sermayesi özellikleri şeklindedir (Karaöz ve Demirgil, 2009). Firmalar, bu başlıklar içerisinde değerlendirilecek değişkenlerden etkilenerek büyüme performanslarında değişiklikler sergilerler. Büyüme performansına etki eden faktörler de Karaöz ve Demirgil (2009) ve Demirgil (2008) tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılarak açıklamalar getirilmiştir:

- **Firma Özellikleri:** Firmalar sahip oldukları varlıklar, kaynaklar, yetenekler ve büyüme arzuları neticesinde performanslarını arttırabilirler. Firmaların büyüme performanslarını etkileyen değişkenlerden biri ölçekleridir. Firmaların ölçekleri büyüme üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Bir diğer değişken firmaların yaşıdır. Yaş değişkeni ise firmaların büyümesini pozitif yönde etkilemektedir. Genç firmaların yaşlı firmalara oranla daha hızlı büyüdükleri ve performanslarını daha iyi sergileme çabası içinde oldukları görülmektedir. Olgun firmalar belli bir büyüklüğe ulaştıkları için büyümesi bir noktada durağan hale gelecektir. Diğer değişkenler ise firmaların kuruluş sayısı ve ihracat yapma oranlarıdır. Firmalar ne kadar çok tesise sahipse o derece büyüme göstermeye devam edecektir. İhracat ise firmaların büyümesini olumlu yönde etkilemektedir. İhracat yapan firmalar daha fazla büyüme sergilemektedirler.
- **Endüstri/Çevre Özellikleri:** Firmaların içinde bulunduğu bölgenin endüstri yapısı ve yakın ve uzak çevresi firmanın büyümesini etkilemektedir. Firmaların müşterilerle, tedarikçilerle, hükümet ve sivil toplum örgütleriyle etkileşim içinde olması büyüme performansını, bu etkileşimin niteliğine göre, olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Firmaların eğer çevreyle iletişimi kuvvetli, müşterilerle, tedarikçilerle, hükümetle ilişkileri iyi, bilgi akışı kuvvetliyse hayatta kalma ve büyüme şansı o derece yüksek olacaktır. Aynı zamanda firmaların bilgi temeli ve alanında uzmanlaşmış tedarikçilere sahip olması, onlarla işbirliği içinde olması firmaların varlıklarını devam ettirmelerini daha da kolaylaştıracaktır ve büyümesine etki edecektir.
- **Yenilik Faaliyetleri:** Firmaların kuruldukları andan itibaren yenilikçi faaliyetlere önem vermesi onların büyümesinde pozitif bir etki oluşturacaktır. Yenilik yapmak adına yürüttükleri Ar-ge çalışmaları da büyüme üzerinde etkili unsurlardandır. Aynı zamanda yenilikçi olmak firmaların hayatta kalma süresini diğer firmalara oranla daha da arttırmaktadır.
- **İnsan Sermayesi:** Firmalar faaliyetlerini sahip olduğu insan kaynağı vasıtasıyla yürütmektedir. Bu sebeple büyüme performansında, çalışan insan kaynağının ve girişimcinin de etkisi bulunmaktadır. Belli bir bilgi birikimine sahip olmak, kritik düzeydeki bilgiye ulaşmak açısından öneme sahip olan insan kaynağı aynı zamanda Ar-ge faaliyetlerini yürütmede ise bu faaliyetlerin verimli şekilde yürütülmesinde etkilidir. İnsan kaynağının eğitim düzeyi, verimlilikleri, yetenekleri, farklı alanlarda uzmanlıklara sahip olmaları; girişimcinin ve üst yönetimin tecrübeleri, büyüme arzuları ve kişisel özellikleri de firmaların büyümesi üzerinde etkisi olan faktörlerdendir.

Firmaların büyüme performansı üzerinde, fiziksel varlığı olmayan marka ve insan sermayesi etkili unsurlar arasındadır. Bu unsurlar firmaların rekabet üstünlüğü kazanmalarında etkilidir ve bu varlıklar genelde kıt, karmaşık bir yapıdadır. Bu yüzden de taklit edilmeleri zordur (Barney, 1994; akt. Demirgil, 2008, s. 89).

1.3. Büyüme Stratejileri

Bir firmanın hangi stratejik alternatifi değerlendirmesi gerektiği veya yeni bir strateji oluşturması kararı, mevcut stratejilerin analizi ve teşhisi ile başlamaktadır. Mevcut durumun ne olduğunun bilinmemesi, gelecekte bu durumu arttırmaya yönelik bir amaç belirlenmesinin mümkün olmayacağını göstermektedir. Stratejileri belirleme ve seçme sürecinin sonraki aşaması da dış çevrenin analiz edilmesidir. Buna göre yeni amaçlar ve stratejiler belirlenmektedir. Bu noktada bir diğer önemli konu da amacın gerçekleştirileceği zamanın tayin edilmesidir (Dinçer, 1996, s. 197).

Yine Dinçer'e (1996, s. 198) göre, stratejiler; kapsamlarına, firmadaki hiyerarşik seviyelerine, rekabet durumuna, amaçlarına ve ürün/pazar yapısına göre sınıflandırılabilir ve bununla ilgili birçok çalışma da bulunmaktadır. Büyüme stratejisi, firmanın temel stratejilerinden biri olup, yöneticiler tarafından arzulanan, firmanın değerine değer katan, karlılık ve piyasa payını arttıran bir özelliğe sahiptir ve dolayısıyla da firma yöneticileri bu stratejiyi gerçekleştirmek ve devam ettirebilmek için çaba sarf ederler (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 200).

Stratejik yönetim merkezli literatür incelendiğinde büyüme stratejileri çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. İlgili literatür doğrultusunda büyüme stratejileri üç ana başlık ve alt başlıklar şeklinde sınıflandırılabilir. Bu ana başlıklar, bütünleşme, çeşitlendirme ve dış büyüme stratejileridir.

Tablo 1: Büyüme Stratejileri

Bütünleşme Stratejileri	Yatay Bütünleşme <ul style="list-style-type: none">• Pazara nüfuz etme• Ürün farklılaştırma• Pazar farklılaştırma	Dikey Bütünleşme <ul style="list-style-type: none">• İleriye doğru dikey bütünleşme• Geriye doğru dikey bütünleşme
Çeşitlendirme Stratejileri	Tek yönlü (ilişkili) çeşitlendirme <ul style="list-style-type: none">• Pazar çeşitlendirme• Ürün çeşitlendirme	Çok yönlü (ilişkisiz) çeşitlendirme
Dış Büyüme Stratejileri	Birleşme ve satın alma stratejileri	Stratejik ittifaklar <ul style="list-style-type: none">• Lisans anlaşmaları• Bölgesel acentelik ve bayilikler• Know-How• Franchising• Ortak girişimler• Dış kaynak kullanımı• Konsorsiyum

1.3.1. Bütünleşme Stratejileri

Dinçer (2003:205), bütünleşme stratejilerini "mevcut ürün/pazar alanında kalarak büyümeye dayalı stratejiler" olarak tanımlamıştır. Firmalar halihazırda faaliyette bulunduğu iş, pazar ve süreçlerine yenilerini dahil etmeden, sadece faaliyetlerinin hızını ve etkinliğini artırarak da büyüme sağlayabilirler. Bu şekilde bir büyüme stratejisi aşağıdaki gibi uygulamalarla gerçekleştirilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 202):

- Firma, mevcut mal ve hizmetleri için halihazırda kullanımda olduğu alanlar haricinde farklı ve yeni kullanım alanları keşfeder ve geliştirir.
- Yeni pazarlara girmeden, faaliyette bulunduğu pazarlarda daha etkin girişimlerde bulunur.

- Herhangi bir yatırım ve süreç eklemelerinde bulunmadan mevcut faaliyetlerinin kapasitesini artırır.

Bütünleşme stratejileri yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olarak ikiye ayrılır.

Yatay Bütünleşme Stratejileri

Firmanın faaliyet gösterdiği endüstri içerisinde kalarak rakiplerini ele geçirmesi, yeni işler/işletmeler kurması, kapasite artırımı yapması ve ürün çeşitliliğini genişletmesi yatay büyüme stratejileri kapsamına girmektedir. Firmalar yatay büyüme yoluna giderek rakiplerinden üstün olmayı ve temel yeteneklerini daha çok kullanmayı amaçlar. Bunların yanı sıra ölçek ekonomisinden faydalanarak düşük maliyetle faaliyet gösterir (Coşkun, 2016, s. 130).

Yatay büyüme firmalarda farklı şekillerdeki uygulamalarla kendini gösterebilir. Bazı kaynaklar yatay büyümenin ürün ve pazar farklılaştırması gibi ikili bir uygulama tarzından bahsederken, bazı kaynaklar da bunlara ek olarak pazara nüfuz etmeyi de ekleyerek üçlü bir ayrıma gider (Şimşek, 2004:70).

Yatay büyüme stratejilerinde görülen bu uygulama biçimlerine Pearce ve Robinson (2015, s. 188-194) aşağıdaki açıklamaları getirmiştir:

- **Pazara nüfuz etme:** Firma kaynaklarını tek bir ürün ve pazara yönlendirerek, temel yetenekleri üzerine odaklanıp, belirli bir ürün üzerinde uzmanlığını artırarak pazara nüfuz etmek ve performans artışı göstererek rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışırlar. Bu da pazara nüfuz etme stratejisi olarak adlandırılır.
- **Pazar farklılaştırma:** Firma mevcut ürünü üzerinde yüzeysel değişiklikler yaparak, ürününde yaptığı bu yüzeysel değişikliklerle yeni kullanım alanları sağlayarak, fazladan dağıtım ve pazarlama kanalları ekleyerek ürünlerini pazarlarlar. Medya kanallarının seçimi, tutundurma faaliyetleri ve dağıtım kanalları üzerinde değişiklikler gözlemlendiği zaman pazar geliştirme stratejisi uygulanıyor diyebiliriz.
- **Ürün farklılaştırma:** Bu strateji, mevcut ürünlere yeni unsurlar ekleyerek, ürün üzerinde kayda değer değişiklikler yapmayı; ürün yaşam eğrisinde doyumluğa ulaşmış ürünlerin yaşam sürelerini uzatmak amacıyla mevcut kullanıcılara bunları pazarlamayı temel almaktadır.

Dikey Bütünleşme Stratejileri

Dikey bütünleşme stratejisini Karalar (2005:164) "belli bir üretim veya satış sürecinde birbirlerini bütünleyecek şekilde konumlanmış firmaların arasında meydana gelen bütünleşme şekli" olarak tanımlamıştır. Bu büyüme şeklinde firmalar genelde, uzmanı olmadıkları, ana faaliyet alanlarına dahil olmayan konularda faaliyetlerde bulunurlar (Şimşek, 2004, s. 71). Coşkun'a (2016) göre, bu büyümedeki asıl amaç, değer zinciri içerisinde kendinden önceki veya kendinden sonraki faaliyet alanlarını bünyesine katarak fayda sağlamaktır.

- **İleriye doğru dikey bütünleşme:** Firma ürettiği ürünlerini aracı firmalar vasıtasıyla kullanıcılara ulaştırmak yerine ya kendi dağıtım kanalını oluşturur ya da dağıtım yapan firmayı satın alarak ürünlerin satışını gerçekleştirir (Akgemci, 2015, s. 268). Yani, değer zinciri içerisinde kendinden sonraki evrede bulunan halkanın mülkiyeti yoluyla gerçekleşen bir durumdur (Pearce ve Robinson, 2015, s. 198). Bu büyüme stratejisi de ileriye doğru dikey bütünleşme stratejisi olarak adlandırılır. Firmalar bu büyüme tarzını aşağıdaki nedenlerden ötürü tercih ederler (Tutar, 2015, s. 6):
 - * Dağıtım kanalları oluşturacak kaynaklara sahiplerse,
 - * Pazarlama kanalı uzunsa ve fazla fiyat artışına sebebiyet veriyorsa,
 - * Ürünler gecikmeli olarak dağıtılıyorsa,
 - * Herhangi bir dağıtıcı kanalı mevcut değilse.
- **Geriye doğru dikey bütünleşme:** Firma nihai ürünün oluşması için üretimde kullandığı hammaddeyi, yarı mamul maddeyi dışarıdan tedarik etmek yerine ya kendi bünyesinde üretir ya da hammaddeyi kendilerine tedarik eden firmayı satın alırlar (Akgemci, 2015, s. 268). Bu büyüme

stratejisi de geriye doğru dikey bütünleşme olarak adlandırılır. Firmalar, hammaddenin kalitesinin veya tedarik güvenilirliğinin daha iyi olması amacıyla bu büyüme türünü tercih edebilirler. Aynı zamanda firmalar maliyetlerini daha iyi kontrol ederek kar marjlarını da arttırabilirler (Pearce ve Robinson, 2015, s. 198).

Firmalar, rekabet güçlerini artırıp rakiplerine üstün gelmek amacıyla, hem tedarikçilerini hem de dağıtıcılarını kontrolleri altına alarak, ileriye ve geriye doğru büyümeyi aynı anda tercih edebilirler (Tutar, 2015, s. 6). Tutar'ın bu yöndeki ifadelerine rağmen Karalar (2005, s. 165), bu tarzdaki tam bir bütünleşme örneğine hiçbir zaman rastlanılamayacağını savunmuştur. Yine Karalar'a (2005) göre, bu tarz bir bütünleşmenin varlığı halinde, firma değer zinciri içindeki hiçbir örgüte hiçbir konuda ihtiyaç duymayarak kendine yeter hale gelecektir ve bu da sınırsız örgütlenmeyi gerektirecektir. Bu da bazı girdilerin patent hakları gibi sebeplerle korunmasından veya girdilerin coğrafik ya da siyasi nedenlerle sınırlılıklar getirilmesinden ötürü mümkün değildir. Aynı zamanda firma için ekonomik bir durum değildir.

Bahsedilen yatay ve dikey bütünleşme türlerinin her ikisi için de risklerin bulunduğunu söylemek mümkündür. Yatay büyüme gösteren firmalar tek bir alana yatırım yaptıklarından, dikey büyüme gösteren firmalar da faaliyet tabanlarının genişlemesinden ve sorumluluklarının artmasından dolayı bazı risklerle karşı karşıyadırlar (Pearce ve Robinson, 2015, s. 198).

1.3.2. Çeşitlendirme Stratejileri

Çeşitlendirme stratejisinde firmalar diğer büyüme stratejilerinden farklı olarak, ürün hattında mevcut kaynak kullanımı yoluna gitmeyip, yeni yetenek, teknoloji ve tesisler kullanarak yeni ürünler üretir veya mevcut ürünler üzerinde değişiklik yapar ve tamamen yeni pazarlara girer (Ansof, 1957; akt. Koçoğlu, 2012).

Çeşitlendirme stratejisi, tek yönlü (ilişkili) çeşitlendirme ve çok yönlü (ilişkisiz) çeşitlendirme olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

Tek Yönlü (İlişkili) Çeşitlendirme

Firma bu büyüme türünde sadece tek bir iş koluna odaklanır ve tüm kaynaklarını buraya yönlendirir (Dinçer, 2003, s. 208). Tek yönlü çeşitlendirme stratejisi tek merkezli bir büyüme stratejisidir ve firma faaliyet gösterdiği iş kolu içinde ya da benzer iş kolları içinde bir girişimde bulunur (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 226). Girişimde bulunduğu bu işler firmanın mevcut işleri ile yüksek uyumluluk derecesine sahiptir (Pearce ve Robinson, 2015, s. 198).

Dinçer'e (2003, s. 209) göre tek yönlü çeşitlendirme stratejisi iki şekilde kendini gösterebilir:

- **Pazar çeşitlendirme:** Firma mevcut ürünlerle yeni pazarlara girer. Buradaki amaç, yeni kullanım alanları ve yeni müşteriler bulmaktır. Örnek olarak da otomobil motoru üreten bir firmanın bu ürünün minibüs piyasasında pazarlaması verilebilir.
- **Ürün çeşitlendirme:** Burada ise firma, halihazırda faaliyette bulunduğu pazara yeni ürünler pazarlar. Örnek olarak ise, otomobil üreticisi firmanın karavan üretmeye başlaması verilebilir.

Çok Yönlü (İlişkisiz) Çeşitlendirme

Çeşitlendirme stratejisinin bu türünde firmalar daha önce hiç faaliyet göstermediği, uzmanlıkları bulunmayan farklı iş alanlarında faaliyete girerler. Firmalar buldukları iş alanının daha fazla gelişme sağlayamayacağı durumlarda, karlılıklarını arttıramayacaklarını düşündükleri için, bu karlılığı arttırmak amacıyla farklı iş alanlarına açılma isteği duyarlar (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 227). Farklı iş alanlarında faaliyette buldukları için de toplam riski bu alanlar arasında dağıtabilirler. Sermayelerini karı az olan alanlardan daha karlı ve çekici alanlara kaydırabilirler. Fakat birçok alanda faaliyet gösterdikleri için genel ekonomik sorunlardan da daha fazla etkilenebilirler (Dinçer, 2003, s. 210).

Pearce ve Robinson'a (2015, s. 198) göre ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme arasındaki temel fark; ilişkisiz çeşitlendirme elde edeceği kara odaklanırken, ilişkili çeşitlendirme pazar, ürün ya da teknolojide bazı ortaklıklara odaklanır. Ek olarak; ilişkili çeşitlendirmede firmalar yapacağı işlerde sinerji yaratma

konusunda endişe duyarken, ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi uygularken firmaların böyle bir derdinin olmamasıdır.

1.3.3. Dış Büyüme Stratejileri

Dış büyüme kavramına Dinçer (2003:211) “firmanın diğer firmaları veya onların kaynaklarını kullanarak büyümesi ile faaliyette bulunduğu ülke dışındaki pazarlarda büyümesi” şeklinde açıklama getirmiştir ve bu büyümenin faaliyet gösterdiği ürün/pazar çerçevesinde olabileceği gibi faaliyeti dışında kalan ürün/pazar alanında da olabileceğini belirtmiştir. Eren (2006, s. 150) ise bu büyümenin farklı sebeplerle yapıldığını belirterek, bu sebepleri şöyle sıralamıştır; maliyetleri düşürmek, katma değer yaratmak ve karlılığı arttırmak, rekabet avantajı sağlamak, riski azaltmak, ölçek ekonomisinden faydalanmak, teknoloji transferi yapmak, daha iyi bir yönetim ve insan kaynağına sahip olmak.

Dış büyüme stratejilerini iki ana başlık ve alt başlıklar halinde sınıflandırabiliriz; birleşme ve satın alma stratejileri ile stratejik ittifaklar. Ancak Ülgen ve Mirze (2004, s. 310) firma birleşmeleri ve satın almaları ile stratejik ittifakları birer strateji olarak adlandırmanın yanlış olduğunu savunmaktadırlar. Onlar, bunları bağımlı büyüme, çeşitlendirme ve rekabet stratejilerinin uygulama teknikleri olarak nitelendirmektedirler. Çünkü firmalar arası birleşme, satın alma veya ortak iş yapmakla elde edilmek istenen asıl sonucun birleşmek, satın almak ve ortak iş yapmak olmadığını; büyümek, durumu kurtarmak veya rekabet üstünlüğü sağlamak olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda farklı sınıflandırma şekline gitmişlerdir.

Bu çalışmada ise dış büyüme stratejileri, literatürdeki diğer sınıflandırma şekilleri de baz alınarak iki ana başlık ve alt başlıklar halinde incelenecektir.

- Birleşme ve satın alma stratejileri
- Stratejik ittifaklar

Birleşme ve Satın Alma Stratejileri

Firmalar bir endüstriye kendi kuruluş aşamasından itibaren dahil olmayabilirler. Başka bir firma ile birleşme veya onu ele geçirme yoluyla da büyüebilirler (Coşkun, 2016, s. 150). Bu birleşme ve satın alma stratejileri ülkemizde de çok sık rastlanan iki strateji olarak ortaya çıkmaktadır.

Şirket evlilikleri olarak da bilinen firma birleşmeleri, iki ya da daha çok sayıdaki firmanın eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirip, tüm varlıklarını ve becerilerini birleştirerek yeni bir kimlik altında birleşmelerini ifade eder. Bu birleşmelerde firmaların amacı, güçlerini birleştirip rekabet üstünlüğü sağlamak, varlıklarını devam ettirmek ve büyümektir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 311). Firmalar bu birleşmeyle birçok açıdan da avantaj sağlayabilirler. Örneğin satış ve reklam giderlerini azaltırlar, araştırma ve geliştirme çalışmalarını ortak yürütebilirler ve yönetim giderlerinden de artırım sağlayabilirler (Karalar, 2005, s. 178).

Satın alma stratejileri, firma birleşmelerinin farklı bir biçimidir diyebiliriz. Bu stratejide firma, faaliyetlerini gerektiği gibi yerine getiremeyen başka bir firmayı yeni bir pazara girmek için ya da hali hazırda faaliyette bulunduğu pazarda etkililiğini artırmak için satın alarak büyüme yoluna gider (Dinçer, 2003, s. 220). Yani satın alan firma satın alınan firmanın varlık ve yeteneklerinden yarar sağlamak amacıyla tüm veya çoğunluk hisselerini kendi bünyesine geçirerek onu kendine bağlı bir firma haline getirir. Satın alma stratejisinde her iki taraf da tüzel kişiliği sona ermeden eski faaliyetlerine devam ederler. Değişen şey, sadece satın alınan firmanın hisse mülkiyet sahipliği ve yönetimin kontrolüdür. Yönetim kontrolünün bulunduğu satın alan firma istediği takdirde, satın alınan firmanın tüm varlık ve borçlarını üstüne alarak, onun tüm faaliyetini ve hukuki varlığını sona erdirir (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 312).

Coşkun’a (2016, s. 150) göre birleşme ve satın alma stratejilerinin sebepleri genelde aynıdır ve aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ortaklara sağlayacağı potansiyel getiri,

- Var olan imalat imkanlarının daha iyi kullanılması,
- Var olan satış kanallarını kullanarak bu kanalların etkinliğini arttırmak,
- Yeni ürün ve hizmetler sunmak, kar marjını arttırmak,
- Yeni ve büyüyen bir sahaya girmek,
- Üretim sürecinde kullanılan girdileri güvence altına almak,
- Fazla vergilerden kaçınmak,
- Örgütü genişletmek için kaynaklar sağlamak.

Ülkemizde firma birleşme ve satın almaları yaygın olarak gerçekleştirilmektedir fakat serbest rekabet ortamını kaldırdığı, tekelleşmeye sebebiyet verdiği, karları aşırı arttırdığı, pahalı ve kalitesiz ürün üretimini teşvik ettiği gibi sebeplerden dolayı devlet tarafından anti-tröst kanunlar yoluyla kontrol edilmektedir (Dinçer, 2003, s. 220).

Stratejik İttifaklar

Küreselleşme ve küresel rekabetin artmasıyla beraber, diğer firmalarla ortak iş yapma, onlarla işbirliği içine girme, stratejik ittifaklar kurma gibi faaliyetler de artış göstermeye başlamıştır. Çünkü firmalar sadece kendi bilgi ve kaynaklarıyla dünya çapında rekabet edebilecek güce sahip değillerdir. Bu yüzden işbirliği üzerine dayalı stratejiler uygulamalarda karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2007, s. 324).

Stratejik ittifaklar, iki ya da daha çok sayıda firmanın, kendi kimliklerini sona erdirmeden, yeni bir ad ve kimlik oluşturmadan, sadece belirli varlık ve yetkinliklerini kullanarak, belirledikleri amacı yerine getirmek amacı ile anlaşmaya sayılı işbirliği yapma (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 324) ve ortak bir kültür oluşturma ilişkisidir (Akgemci, 2015, s. 279). Ülgen ve Mirze (2004), bu ilişkide yeni bir girişim veya firma oluşumu mevcut olmadığı için sermaye sahipliğinin de söz konusu olmadığını belirtmişlerdir.

Stratejik ittifaklar, firmalar arasında birçok farklı şekilde ortaya çıkabilir. Örneğin; ortak dağıtım kanallarını kullanmak, ortak yatırım yapmak, birlikte ar-ge faaliyetleri yürütmek, üretme ve satma yetkisi vermek, dış kaynak kullanmak stratejik ittifak türlerindedir (Dinçer, 2003, s. 215). Yaygın olarak kullanılan stratejik işbirlikleri ise aşağıda ele alınmıştır.

Lisans Anlaşmaları: Lisans anlaşması, belli bir ürünün üretim ve pazarlama gibi haklarının saklı olduğu durumlarda, firmanın bu saklı hakları lisans anlaşması aracılığıyla başka firmaların üretip pazarlamasına imkan verdiği bir işbirliği türüdür (Dinçer, 2003, s. 216). Ülgen ve Mirze'ye (2004) göre lisans alan firma, lisans verenin üretimde kullandığı teknikleri, markasını, ürün ve mağaza tasarımını, pazarlama tekniklerini ve yönetim sistemlerini kullanabilme haklarını elde etmiş olur. Lisansı alanın bu hakları kullanma sonucunda satışlardan elde ettiği gelirler üzerinden, lisans verene bir miktar (royalty) öder ya da lisans veren anlaşma başlangıcında lisans alandan bir kereliğine toplu bir miktar talep edebilir (Coşkun, 2015, s. 210).

Lisans anlaşmaları sonucunda devredilen haklarla birlikte bazı sorunlar da kendini gösterebilir. Bunlardan biri, lisans alan firma anlaşmayla birlikte birçok teknik, yetenek ve deneyim elde etmesinden dolayı lisans veren firmaya karşı güçlü bir rakip haline gelecektir (Pearce ve Robinson, 2015, s. 130). Diğer ise, lisans veren firma bu anlaşma sonucunda düşündüğü gibi bir gelir elde edemese bile, lisans verdiği ülke pazarına satış yapamayacak veya lisans anlaşması sona erene kadar herhangi başka bir firmayla bu tür bir anlaşma yapma şansı olmayacaktır (Coşkun, 2015, s. 211).

Bölgesel Acentelik ve Bayilikler: Acente, firmaların kendi imkanlarıyla dağıtım kanalları oluşturup, faaliyete geçemedikleri belirli yer ve bölgelerde işlerine aracılık eden firma adına faaliyetleri yerine getiren kuruluşlardır. Acenteler satışını yaptığı ürünler üzerinde hakka sahip değillerdir, yalnızca sattıkları ürünler üzerinden kar payı alırlar. Ürünleri sattıktan sonra herhangi bir sorumluluk almaz, satış sonrası hizmetlerle ürünün asıl sahibi olan firma ilgilenir. Bayi ise, firmaların ürünlerinin tüketiciye ulaşmasına aracılık eden, bu ürünleri ve hizmetleri satma hakkına sahip olan bağımsız ticari kuruluşlardır. Firmalar ürünlerinin satışını kendi dağıtım kanalı oluşturmak yerine acentelikte olduğu gibi bu faaliyetleri bayilere verirler. Ancak bayiler satışını yaptığı ürünlerin mülkiyetine sahiptir ve satış sonrası hizmetlerle

de ilgilenmek durumundadır. Bu sebeple bayiler ürünle alakalı tüm risklerden sorumludurlar. Perakendecilik sistemi içinde önemli bir yere sahip olan acente ve bayilikler aynı zamanda firmayı da temsil etmektedirler. Bu yüzden böyle bir karar verirken dikkatli olunmalı ve firma imajını zedeleyecek şeylerden kaçınılmalıdır (MEGEP, 2008).

Know-How: Bu işbirliği, herhangi bir ürünün üretiminde gerekli bilgilere sahip ve deneyimli bir firmanın, aynı alanda üretim faaliyetinde bulunan fakat yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan bir firmaya o ürün ile ilgili bilgi ve danışmanlık yaptığı teknik işbirliklerini kapsamaktadır. Firma verilen bu teknik bilgi ve danışmanlık hizmeti karşılığında bir ücret de talep eder (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 325).

Franchising: Üretim imtiyaz hakkı olarak da adlandırılan franchising, bir firmanın adını veya markasını, ürününü nasıl ürettiklerini, işlerin yapılış ve tekniğini, iş görme sistemini ve diğer haklarını, belli süre, koşul ve sınırlar içinde bir miktar para karşılığında yazılı bir anlaşmayla herhangi bir bağımsız firmaya kullanma hakkı vermesidir (www.franchiseturkey.com). Franchise sistemi birçok marka tarafından aktif şekilde kullanılmaktadır. En aktif franchise firmaları arasında Avis, Burger King, Coca-Cola, Hilton, Pepsi, Service Master sayılabilir. Dünya çapında kabul edilen franchising şampiyonu ise McDonald's'tır. Şirkete ait dükkanların % 70'i dış ülkelerde franchiser şeklinde faaliyettedir (Pearce ve Robinson, 2015, s. 130).

Ortak Girişimler: İki veya daha fazla sayıdaki firmanın sahip olduğu varlık ve yeteneklerini birleştirerek, belli bir işi ya da projeyi gerçekleştirmek için yeni bir isim ve kimlikle yeni bir firma oluşturmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 328). Bu işbirliği sonucunda faaliyete başlayan yeni firma, birleşen firmaların eski tüzel kişiliklerine herhangi bir gölge düşürmez ve onlar ayrı birer firma olarak da faaliyetlerine devam ederler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s. 153). Konunun başında stratejik ittifaklar kısmında yeni işletmeler oluşturulmadığı için sermaye pay sahipliğinin söz konusu olmadığından bahsetmiştik. Ancak, ortak girişimler diğer ittifaklardan farklı ve ileri derecede bir beraberliği temsil ettiği için mülkiyet ve pay sahipliği derecesine kadar ilerlemiştir.

Ortak girişimde, işbirliği paylaşılmış hisseler üzerine kuruludur ve bu girişimde ortak olan her firma yönetim üzerinde söz hakkına sahiptir. Böyle bir durum söz konusu olmadığına bu işbirliğinin doğrudan bir yatırım ya da sessiz bir ortaklık olarak değerlendirilmesi mümkün olacaktır (Haak, 2004; akt. Akgemci, 2015, s. 298). Firmaların ortak girişimde bulunma sebepleri ise şöyle sıralanabilir; yeni bir ürün, pazar ve teknoloji geliştirmek, tamamlayıcı nitelikte bulunan bir teknolojiyi birleştirmek, ürün ve pazarlama geliştirmek için gerekli olan kaynağı ve sermayeyi elde etmek, hükümetlerle anlaşmalar sağlamak gibi (Sherman, 2005; akt. Akgemci, 2015, s. 298).

Ülgen ve Mirze'ye (2004) göre ortak girişimlerin amacı, firmaların tek başlarına, kendi varlık ve yetenekleriyle yapamayacakları işleri ortak bulduğu bir firmayla yapmaktır. Yine aynı yazarlara (2004) göre firmalar, belirlenen işler ve projeler bittikten sonra bu işbirliğine son verebilirler. Fakat taraflar bu işbirliğinden memnunsalr, karlılık oranı yüksekse ve talep durumu olumlu yöndeysse girişim son bulmayabilir ve süreklilik gösterebilir.

Dış Kaynak Kullanımı: Firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak için yaptıkları stratejik ittifaklardan biri de dış kaynak kullanımınıdır. Bazı firmalar bir ürünün veya hizmetin üretimi esnasında birbirleriyle tamamlayıcı nitelikte olabilirler ve bu şekilde işbirliği içine girebilirler (Dinçer, 2003, s. 217). Dış kaynak kullanımı, bir ürünün üretimi için gerekli olan girdi niteliğindeki parçaların, ürünün veya hizmetin dışarıdan başka bir firmadan tedarik edilmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle, firmanın yaptığı işlerden bazılarını dış tedarikçilere devretmesidir (Genç, 2007, s. 219).

Dış kaynak kullanımında esas olan, firmaların üzerinde uzmanlaşmış oldukları, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak olan temel yeteneklere odaklanarak, asıl alanlarına girmeyen, yetenekleri dışında kalan işleri ise o alanda uzmanlaşmış olan firmalara devretmesidir. Firmalar, dış kaynak kullanımına giderek maliyetlerini düşürürler, verimlilik ve etkinliğini artırırılar, müşteri memnuniyeti sağlarlar, yeni ilişkiler kurup geliştirirler ve sonuç olarak en düşük maliyetle en yüksek ürün üretimiyle ölçek ekonomisini sağlamış olurlar (Genç, 2007, s. 220).

Dinçer'e (2003, s. 226) göre, dış kaynak kullanımına gidildiğinde firmanın fonksiyonlarında bir azalma olur ve fonksiyonlardaki bu azalma küçülme stratejisinin bir boyutudur. Bu strateji firmanın faaliyet sonuçlarının küçülmesi anlamına gelmez. Yine Dinçer'in (2003) söylemine göre dış kaynak kullanımı "büyük bir transatlantik yerine küçük küçük gemilerden meydana gelen bir filo kurarak büyümek" anlamına gelir ve buna da küçülerek büyüme stratejisi demek daha uygun olur.

Konsorsiyum: İki veya daha fazla sayıdaki firmanın hukuki bağımsızlıklarını, kimliklerini zedelemeyen, geçici bir süreyle anlaşma sağlamalarına konsorsiyum denir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s. 147). Buradaki amaç, firmaların sahip oldukları mali ve idari varlıkları bir araya getirerek çok büyük projeleri gerçekleştirmektir. Baraj, köprü, liman, demiryolu gibi büyük miktarda sermaye ihtiyacı olan projeleri gerçekleştirmek için kurulurlar, proje tamamlandıktan sonra ise bu işbirliği sona erer (Tutar, 2015, s. 11).

Firmaların büyüme faaliyetleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu faaliyetler üzerinde etkili olan faktörler de ele alınmıştır. Şimdi ise bu faktörler arasında olan tedarikçiler ele alınacaktır. Tedarikçilerin firmalar için önemi, aralarındaki ilişkiler ile büyüme üzerindeki rolleri incelenecektir.

2. Tedarikçi ve Ana Firma İlişkisi

Küreselleşmenin hakim olduğu ve ekonominin de bundan etkilendiği günümüzde, firmalar ve içinde bulunduğu endüstriler yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu rekabet ortamında firmalar varlıklarını devam ettirebilmek, pazar paylarını korumak ya da arttırmak için birtakım avantajlara sahip olması gerektiğinin farkındalar ve bunun üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu bağlamda rekabet üstünlüğü oluşturmak, büyüebilmek ve karlılık oranlarını arttırabilmek için rakiplerine göre ürünlerini daha düşük maliyetle ve yüksek kaliteyle üretmek zorundadırlar (Gökmenoğlu, Akal ve Altunışık, 2012, s. 4-5). Porter da (2010) firmaların büyümesinde, uluslararasılaşmasında belli rekabet avantajlarına sahip olması gerektiğini vurgulamış ve bu avantajları maliyet ve farklılaştırma açısından tanımlayıp, bunu da doğrudan karlılığa bağlamıştır. Porter (2010, s. 201), aynı zamanda ulusların rekabet üstünlüğü yaklaşımında da bir ulusun rekabetçiliğini, o endüstrinin inovasyon yapabilme ve kalitesini yükseltebilme kapasitesine dayandırmıştır. Yine Ulusların Rekabet Üstünlüğü yaklaşımında Ulusal Üstünlük Elması'nın rekabeti etkilediği belirtilmiştir. Ulusal üstünlük elması, destekleyici endüstrilerin yani tedarikçilerin varlığının rekabet üstünlüğü oluşturmada rolünün olduğunu vurgulamaktadır ve dolayısıyla tedarikçilerin rekabetçi avantaj yaratmalarından ötürü firmaların büyümesinde rolünün olduğundan bahsetmek de mümkündür.

Porter (2010, s. 212) firmaların sürekli inovasyon yapabilme, iyileştirme ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerini ve bunlarla beraber büyüme becerilerini bulunduğu ülkenin sahip olduğu dört ana özelliğe bağlamıştır. Bunlar da yukarıda bahsedildiği gibi Ulusal Üstünlük Elması olarak adlandırılır. Bu özellikler ise (Porter, 2010, s. 212):

- Faktör koşulları
- Talep koşulları
- İlişkili ve destekleyici endüstrilerin varlığı
- Firma stratejisi, yapısı ve rekabet olarak belirlenmiştir.

Bu özelliklerden araştırmayla ilgili olan kısım "ilişkili ve destekleyici endüstriler"dir. Bu da; yine Porter (2010) tarafından "ülkedeki ilişkili endüstrilerin ya da tedarikçi endüstrilerin varlığı" olarak açıklanmıştır. Rekabet üstünlüğü sağlamada destekleyici endüstriler yani tedarikçiler belirli bir rol üstlenmektedir. Satışa yönelik endüstrilerde, uluslararası arenada rekabetçi konumdaki yerel tedarikçiler bu firmalara üstünlük kazandırır. Ana firmalara girdileri düşük fiyatta, etkili, erken, hızlı, öncelikli olarak ulaştırırlar. Tedarikçiler firmalara yenilik ve gelişim yönünden katkılar sağlar ve ayrıca ana endüstriler kendilerine yakın mesafede bulunan tedarikçiler sayesinde bilgi akışı, devamlı fikir alışverişi, inovasyon fikir ve yardımlarıyla rekabetçi avantaj kazanabilirler. Aynı zamanda firmalar da tedarikçilerini etkileyebilir, onlara eğitim-geliştirme destekleri sağlayıp inovasyon hareketlerini hızlandırabilirler

(Porter, 2010, s. 222). Ana firmaların rekabet avantajı kazanmalarında etkisi olan kalite, maliyet, farklılaştırma ve inovasyon yapabilme unsurları tedarikçilerle olan ilişkileri gündeme getirmiştir.

Birçok açıdan ana firmalara rekabet avantajı kazandıran tedarikçilerin önemi gittikçe artmıştır. Tedarikçi, tedarikçi seçimi, tedarik zinciri yönetimi, satın alma yönetimi ve tedarikçi ilişkileri gibi konular da firmalar için hayati önem taşıyan unsurlar haline gelmiştir. Bu bölümde de tedarikçilerin, ana firmalar için öneminden, aralarındaki ilişkiden ve tedarikçilerin, firmaların büyümesinde ne gibi faktörlerle etkisi olduğundan bahsedilecektir.

2.1. Tedarikçilerin Ana Firmalar İçin Önemi

Firmalar sattıkları malların toplam değerinin büyük bir kısmını girdi olarak aldıkları parça ve hizmetlere aktardıkları için tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmak durumundadırlar. Kurulan bu iyi ilişkiler de, firmaların finansal durumları ve rekabet üstünlüğü oluşturmaları bakımından oldukça önemlidir (Weele, 2014, s. 3). Tedarikçilerin ve tedarikçi ilişkilerinin bu denli önemli hale gelmesi satın alma yönetiminin de stratejik bir konuma gelmesine sebep olmuştur. Weele (2014:11) satın alma yönetimini “tedarikçilerle olan ilişkileri ve tedarikçilerin faaliyetlerini firmanın stratejileriyle ve menfaatleriyle uyumlu hale gelmesi için yapılan çalışmalar” şeklinde ifade etmiştir. Satın alma, üretim yapan çoğu firma için rutin bir iş ve firmanın diğer fonksiyonları arasından muhtemelen öne çıkmaktadır. Satın alınan girdiler firmalar için oldukça önemli bir yer tuttıkları için satın alma işlemi de firmaların önemsedikleri bir konudur (Kraljic, 1983). Satın alma ve tedarik, firmanın üretim gerçekleştirmesi için gerekli parça, mamul ve hammaddeleri temin etmesiyle alakalı fonksiyonlardır. Satın alma daha çok parasal konuları içerirken, tedarik ürünlerin alımıyla alakalı işleri içermektedir (Karakış, 2007, s. 26).

2.2. Tedarikçi Seçimi, Önemi ve İlişkili Kavramlar

Firmalar için tedarikçilerin önemi bu denli arttığı için tedarikçi seçim kararı da bir üretim firmasının başarısı için büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden firma için uygun tedarikçilerle çalışmak başarı oranını arttırmaktadır. Diğer taraftan, firmanın yanlış tedarikçi seçimi ise birçok olumsuzlukla karşılaşmasına ve performansında düşüslere sebep olabilir. Örneğin; firmanın tedarikçiden temin ettiği ürünlerin kalitesinin düşük olması, siparişlerin zamanında teslim edilememesi ve bu sebeple maliyetlerdeki artış olumsuz etkiler içinde gösterilebilir (Özdemir, 2010, s. 60). Firmaların tedarikçilere olan bağımlılığı arttıkça, onlarla ilgili alınan her zayıf kararın firma için doğrudan ve dolaylı sonuçları da artmaktadır. Tedarikçi seçimi satın alma bölümünün önemli bir faaliyet alanıdır ve bu anlamda firmanın belirlediği satın alma stratejileri ve faaliyetleri, maliyetleri düşürmede, esneklikte, karlılık oranını arttırmada ve rekabetçi avantaj sağlamada olumlu etkiye sahiptir (Özparlak, 2004, s. 18).

Tedarikçi ve tedarik zinciri yönetimi, firmalar için önemli ve geniş çapta anlam ifade eden kavramlardır. Hem firmaların üretim faaliyetlerini yerine getirmek için malzeme temin edip girdi sağladığı, hem de firmaların kendi temel yeteneklerine odaklanarak diğerlerini dış kaynaklardan sağladığı firmaları kapsamaktadır (Ofluoğlu ve Miran, 2014, s. 2). Dış kaynak kullanımı sonucu bu tedarikçi firmaların üretim üzerindeki etkileri de artmıştır (Vonderemse ve Tracey, 1999; akt. Özdemir, 2010). Bu bağlamda tedarikçilerin üretimdeki paylarının artması firmaların onlara daha bağlı hale gelmesine sebep olmaktadır ve ilişkilerinin daha yakın olması ve kullanılan tedarikçi sayısının azalması gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Daha az sayıda tedarikçiyle çalışmak da her birine daha fazla iş yükü anlamı taşımaktadır. Daha fazla iş yüküne sahip tedarikçilerin de firma başarısında etkileri artmakta ve tedarikçi seçiminin önemini arttırmaktadır. Bunların sonucunda da firmalar artık tedarikçilerini sadece girdi sağlayan kurumlar olarak görmemekte, ilişkilerini oldukça ilerletip yeni ürün geliştirme aşamasına kadar işbirliği içine girdikleri bir iş ortağı statüsünde değerlendirebilmektedirler (Özdemir, 2010, s. 61).

Bir endüstride güçlü tedarikçilerin bulunması, yenilik ve iyileştirme süreçlerinin daha etkili ve verimli şekilde ilerlemesine olanak sağlar. Tedarikçilerin mamullerinde veya süreçlerinde gerçekleştirdiği herhangi bir inovasyon hareketi alıcı firmalar için de bir inovasyon anlamına gelebilir ve yeni fikirler geliştirmesine katkı sağlayabilir. Bu da firmaların rekabet üstünlüğü kazanmalarına oldukça katkı sağlamaktadır (Bedir, 2009, s. 25).

Küresel alanda rekabetin artmasıyla beraber firmaların dikey olarak büyümesi, gelişmesi azalma göstermekte, üzerine uzman oldukları mamulleri üretmekte ve dışarıdan tedarik ettikleri mamul sayısı artış göstermektedir. Bununla beraber de firmaların tedarikçilere olan bağımlılığı da artmaktadır (Kağmıoğlu, 2007, s. 78). Firmalar tedarikçileriyle stratejik ittifaklar bağlamında bir işbirliğine giderek asıl işlerine odaklanarak temel yeteneklerini geliştirirler ve bu da firmaya rekabet üstünlüğü sağlamış olur.

Son zamanlarda ise Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim kavramları firmalarda daha çok gündeme gelmeye başlamıştır ve tedarikçilerin önemi ve seçimine daha çok değer verilmeye başlanmıştır (Ada, Kazançoğlu ve Aracıoğlu, 2005, s. 605). Erol'a (2004, s. 4) göre bu kavramların firmalarda önem kazanmasıyla tedarikçiler ve piyasalarını etkileyen bazı değişkenlerin meydana gelmesi gereklilik haline gelmiştir ve şu şekilde bahsedilmiştir: (1) tedarikçi seçimi ve değerlendirme işlemlerinin tekrar gözden geçirilmesi, (2) girdi niteliğindeki mamullerin kalitesini iyileştirmek için tedarikçilerin mamul tasarımı sürecine erkenden dahil olmaları, (3) tedarikçi sayısının düşürülmesi, (4) tedarikçilerle ilişkilerin rekabetçi olmaktan çıkıp işbirliğine dayalı bir hale gelmesi ve (5) tedarikçi geliştirme planlarının faaliyete geçirilmesi.

Tüm firmalar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme amacı güderler ve bu üstünlük sayesinde varlıklarını uzun süre devam ettirebilirler. Bunun elde edilebilmesi içinse konuyla alakalı birçok çalışma yapılmıştır ve bunların en önemlisi klasik niteliğinde olan Porter'ın Rekabet Stratejisi'dir. Bu stratejiye göre firmaların pazarda üstün bir konumda olmalarını sağlayacak üç temel strateji vardır: (1) maliyet liderliği, (2) farklılaştırma, (3) odaklanma (Weele, 2014, s. 185).

Uygulamalara bakıldığında çoğu kez rekabet üstünlüğü kazanmak adına hem ucuz mal üreterek maliyet liderliğine, hem de farklılaştırma stratejilerine rastlanılmaktadır. Bu iki strateji de satın alma ve tedarik stratejisi ile ilişkilendirilebilir. Bu stratejilerin ise gerçekleştirilip rekabet üstünlüğü kazanmak isteniliyorsa, farklı tedarik ağları ve beraberinde farklı satın alma ve tedarik stratejilerinin de oluşturulması gerekmektedir. Firmaların maliyet liderliği yaratması konusunda tedarikçilerle alınacak ürünlerin fiyat ve maliyetleri konusunda bir anlaşma sağlaması önemlidir. Yine aynı şekilde, farklılaştırma stratejisi uygulamak isteyen firmalar yeni ürün geliştirme ve iyileştirme faaliyetleri sırasında tedarikçilerle birlikte çalışmak ve onlarla işbirliği yapmak durumunda kalacaklardır. Bu süreçte alıcı firmalar ve tedarikçiler yakın ilişki içinde olmak ve tedarikçilerin bu konudaki personelleriyle alıcı firmaların ürün geliştirme ve mühendislik personelleri işbirliği içinde olmak durumundadırlar. Gerçekleştirilmek istenen bu stratejilerin amacına uygun şekilde yapılması için yine tedarikçilere düşen önemli görevler arasında teslimat güvenilirliği konusu vardır. Tedarikçilerin ürünleri zamanında teslim etmesi ve teslim edilen ürünlerin de istenilen kalitede olması oldukça önemlidir. Diğer bir önemli konu ise işbirliği içine girilecek olan tedarikçilerin teknik altyapılarının iyi düzeyde olmasıdır. Bu konular ise yine tedarikçi seçiminin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Weele, 2014, s. 186).

Firmalar sahip oldukları rekabetçi yapılarını korumak için bazı öncelikler belirlemiştir ve bu öncelikli faktörleri tedarikçi seçim kriterlerine dönüştürmüşlerdir (Krause, Pagell ve Curkovic, 2001, s. 501). Bu kriterler de tedarikçilerin firmayla bir iş ortaklığına girmesine elverişli olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılmaktadır (Özdemir, 2010, s. 62). Bu tespit sürecinde ise ilişki kurulacak tedarikçiler, fazla sayıdaki tedarikçi kitlesi içinden seçilecektir. Seçim yapılırken firmanın belirlediği öncelikli kriterlere göre tedarikçiler arasından karşılaştırma yapılarak eleme yoluna gidilir. Belirlenen kriterlerin hepsini birden bünyesinde taşıyan tedarikçi bulmak pek mümkün değildir, bu sebeple farklı kriterlere göre kıyaslanıp belirleme yoluna gidilir. Bu ise tedarikçi seçiminin çok kriterli karar verme problemi olmasıyla ilgilidir (Ofloğlu ve Miran, 2014, s. 2).

Firmaların belirledikleri bu kriterler tedarikçilerin performanslarını ölçmek için kullanılır ve bunlar birbiriyle çatışan nitelikte olabilirler. Örneğin firma kaliteli bir ürün tedarik etmek isteyecektir ve bunun aynı zamanda düşük maliyetli olmasını isteyecektir. Fakat bu kriterlerin her ikisi bir tedarikçiye bulunmayabilir. Kaliteli ürün ucuz veya ucuz bir ürün kaliteli olmayabilir. Bu sebeple tedarikçi seçim kararı bu durumlardan en uygun çözüm yolunu bulmayı gerektirmektedir (Özdemir, 2010, s. 63).

Tedarikçi değerlendirme süreci birden fazla olgunun göz önünde bulundurulmasını gerektiren bir süreçtir. Geleneksel değerlendirme sürecinde firmalar sadece finansal ölçütleri önemsiyorken, ilerleyen zamanlarda sadece bu ölçütün yeterli olmadığını, farklı ölçütlerin de dikkate alınması gerektiğini anlamışlardır. Bu konuyla ilgili araştırmalar ise 1960'lı yıllara kadar dayanmaktadır (Koçoğlu ve Avcı, 2014, s. 42). Literatür incelendiğinde tedarikçi seçim kriterleri ile ilgili birçok çalışmayla karşılaşmak mümkündür. Bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biri kapsamı oldukça geniş olan Dickson'un 1966 yılında yaptığı çalışmadır. Tedarikçi seçiminde kullanılabilecek önem derecelerine göre sıraladığı 23 kriter belirlemiştir.

Tablo 2: Dickson'un Tedarikçi Seçim Kriterleri

Sıra	Kriter	Ortalama Puan	Değerlendirme
1	Kalite	3.508	Çok Yüksek Derecede Önem
2	Teslimat	3.417	
3	Performans Geçmişi	2.998	
4	Garanti & Politikalar	2.849	
5	Üretim Alanı ve Kapasitesi	2.775	Yüksek Derecede Önem
6	Fiyat	2.758	
7	Teknik Yeterlilik	2.545	
8	Finansal Durum	2.515	
9	Prosedüre Uyuma	2.488	
10	İletişim Sistemi	2.426	
11	İtibar ve Endüstrideki Durum	2.412	
12	İş Yapma İsteği	2.256	
13	Yönetim ve Organizasyon	2.216	Orta Derecede Önem
14	Operasyon Kontrolleri	2.211	
15	Onarım Servisleri	2.187	
16	Davranış	2.120	
17	İzlenim	2.054	
18	Paketleme Yeteneği	2.009	
19	Çalışan İlişkileri Kayıtları	2.002	
20	Coğrafi Konum	1.872	
21	Geçmiş İşlerin Sayısı	1.597	
22	Eğitim Destekleri	1.537	
23	İkili Anlaşmalar	0.610	Düşük Derecede Önem

Kaynak: Dickson (1966)

Dickson'un belirtmiş olduğu bu kriterler günümüzde hala geçerlidir ve birçok çalışmada belirtilen kriterlerin neredeyse tamamını kapsamaktadır. Ancak iç ve dış çevrenin şartlarının da zamanla değişmesine bağlı olarak kriterlerin önem derecelerinde değişiklikler meydana gelmiştir. Örneğin; Weber, Current ve Benton (1991) çalışmalarında, Tam Zamanında Üretim ortamında tedarikçilerin coğrafi konumunun önemine oldukça değinmiştir fakat 1966'da Dickson bu kriterin derecesini 20. sıraya yerleştirmiştir. Ayrıca Dickson'un çalışmasında 10, 12 ve 13. sıralardaki iletişim sistemi, iş isteği ve yönetim ve organizasyon kriterleri de günümüzde daha önemli olarak görülmektedir. Yine Weber vd. (1991) 1966'dan beri yapılan 74 çalışmayı incelemişlerdir ve fiyat, teslimat, kalite, üretim kapasitesi ve yeri kriterlerini önem dereceleri en yüksek kriterler olarak belirlemişlerdir. Bu kriterlerin önem sıralarından ziyade aslında tedarik zinciri unsurlarının çok iyi bir koordinasyon ve işbirliği içinde olmaları önemli görülen durumlardandır (Benyoucef, Ding ve Xie, 2003, s. 6).

Tedarikçi seçim kriterleri endüstriyel çevrenin gelişimi ve değişimiyle birlikte önem derecelerinde değişiklik göstermektedir. Bu kriterler farklı endüstri alanlarında da değişiklikler sergilemektedir. Örneğin yapılan çalışmalarda otomotiv, tekstil, beyaz eşya gibi farklı endüstrilerde tedarikçi değerlendirme ve seçim kriterlerinin de önem sıraları farklılıklar gösterir. Örneğin, beyaz eşya endüstrisinin önde gelen firmalarından birinin yaptığı tedarikçi performans değerlendirmesinde, tedarikçilerin performanslarını, belirli aralıklarla iş sonuçlarına etkisi bakımından değerlendirdiğini ve

sonuçlar doğrultusunda maliyet, kalite, lojistik, işbirliği ve çevre kriterlerinin önemli olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlara göre ise tedarikçinin zayıf olduğu yönleri belirlenir ve bunların iyileştirilmesi istenir. Eğer tedarikçi firma zayıf yönlerini iyileştirmeyip performans düşüklüğü sergilemeye devam ederse, alıcı firma tedarikçisinden alımlarını azaltır ya da ilişkiyi tamamen kesebilir (www.arcelikas.com, 2017). Ofluoğlu ve Miran'ın (2014) hazır giyim-tekstil endüstrisinde yaptığı çalışmada ise kriterleri; müşteri memnuniyeti, kalite, fiyat, teslimat süresi, servis kriteri ve esneklik şeklinde önem derecelerine göre belirlemişlerdir. Otomotiv endüstrisinde yapılan tedarikçi seçim kriterleri sonuçlarında da fiyat, kalite, yaratıcılık, değişen talebe hızlı yanıt verme yeteneği ve ürün çeşitliliği ön plana çıkmaktadır (Baskak ve Mihçioğlu, 2004, s. 31).

Sonuç olarak firmaların rekabet üstünlüğü oluşturmak adına maliyet liderliği, farklılaştırma, yeni ürün geliştirme gibi stratejik faaliyetlerinde tedarikçilere büyük rol düşmektedir. Buna bağlı olarak da firmaların tedarikçilerle işbirliği yoluna gidip ilişkilerini kuvvetlendirmeleri gerekmektedir.

2.3. Ana Firma - Tedarikçi İlişkisi

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bu dönemde başarı elde eden firmaların müşterileriyle ve tedarikçileriyle arasında yaşanan işbirliklerinin önemi yadsınamaz. Firmaların bu rekabet ortamında performanslarını iyileştirmek amacıyla yaptığı tüm teknolojik ve örgütsel değişiklik ve faaliyetlerin başarısı büyük ölçüde tedarikçileriyle arasındaki güven ve işbirlikçi ilişkilerine dayalıdır. Bu ilişki türü firmaların ek taktikler geliştirmesine yardımcı olur ve rekabet avantajı yaratmak adına yapılan faaliyetlerde başarı elde etmesine katkı sağlar (Landeros ve Monczka, 1989; akt. Çağlıyan, 2009).

Firma ve tedarikçilerin işbirliğine dayalı ilişkilerinin artması sonucu tedarik zinciri yönetimi ve tedarikçi ilişkileri yönetimi kavramları da ön plana çıkmaya başlamıştır. Tedarik zinciri yönetimi, tüketicinin taleplerini karşılamak adına tüm tedarik ve üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, bunların finanse edilmesi ve tüketiciye ulaştırılması sürecinin yönetimini ifade eder (Weele, 2014, s. 11). Tedarikçi ilişkileri yönetimi ise bu süreçte firmaların tedarikçileriyle ilişkilerinin nasıl olacağını, olması gerektiğini tanımlayan bir kavramdır. Firma bu süreçte, kendisi için daha çok önem arz eden tedarikçileriyle yakın ilişkiler kurarken, ötekilerle daha sıradan ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişkiler çerçevesinde ise tedarikçilerle ürün ve hizmet anlaşmaları yapılır ve uyulması mecburidir. Tedarikçi ilişkileri yönetimi de tüm bu süreçlerin ve anlaşmaların düzenli bir şekilde işlenmesinden sorumludur (Özdemir, 2004, s. 92).

Alıcı firma ve tedarikçi ilişkileri iki ana grup olmak üzere sınıflandırılmaktadır; geleneksel (rekabetçi) ve işbirliği esasına dayalı ilişkiler. Bu ilişkiler genelde bahsedilen iki modelin etrafında yoğunlaşmaktadır, sadece tek bir ilişki modelinin uygulandığı kanısı bulunmamaktadır. Firmaların faaliyetlerine bakıldığında hangi modelin özellikleri ağır basıyorsa o grup içinde değerlendirilirler. Bölge ve kültür unsurları da duruma dahil edilirse, batıda rastlanan tedarikçi ilişkilerinin geleneksel (rekabetçi) ilişki modelini yansıttığı, doğuya doğru gidildiği zaman ise (örneğin Japonya) işbirliğine dayalı ilişki modelinin uygulandığı görülmektedir (Güleş ve Burgess, 1996; Güleş, 1999a, s. 48).

Alıcı firma ve tedarikçi arasındaki ilişkilerin ne gibi farklılıklar ortaya çıkardığının anlaşılmasıyla işbirliğine dayalı ilişkilerin önemi daha çok artmıştır. Lamming bilhassa otomotiv endüstrisinin incelenmesiyle elde ettiği sonuçlarda, alıcı firma-tedarikçi ilişkilerindeki değişikliğin sebeplerini ekonomik, ticari ve teknolojik unsurlarla bağdaştırmıştır. Rekabet düzeyindeki artışın ve üretimde meydana gelen teknolojik değişimlerin sebebini ise yine bu firmalar arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlamıştır. Bu tespitlerin ise sadece otomotiv endüstrisi değil diğer endüstri alanlarında da geçerliliği bulunmaktadır. Örneğin İngiliz üreticileri küresel alandaki rekabet avantajlarının ve karlılıklarının azalmasını tedarikçileriyle kurdukları rekabetçi ilişkilere bağlayarak bu ilişki türünden uzaklaşmışlardır (Morris ve İmrie, 1992:10; akt. Güleş, 1999b, s. 3). Alıcı firmaların ve tedarikçilerin ilişkilerinde rekabetçi modeli değil de işbirlikçi modeli tercih etmelerinin nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir (Güleş, 1999b, s. 3):

- Özellikle Japon firmalar başta olmak üzere, diğer firmalardan gelen rekabet etkisi ilişkilerdeki bakış açılarını etkilemiştir. Batılı firmalar sahip oldukları pazar paylarını Japon firmalara

kaptırmaya başladıklarında onların nasıl bir yol izlediklerini araştırmış ve üretim sistemlerindeki yalın üretim mantığını benimsediklerini görmüşlerdir. Bunun da alıcı firma ve tedarikçi arasında güven ve işbirliğine dayalı ilişki modelinden kaynaklı olduğunu anlamışlardır.

- Yeni üretim tekniklerinden olan tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetiminin hayata geçirilmesi ve bu tekniklerde tedarikçilerin rolünün fazla olması.
- Taleplerde meydana gelen değişimler sonucunda, tedarikçilerden girdi niteliğinde alınan ürünlerde fiyat dışında kalite, esneklik gibi kriterlerin önem kazanması.

Sonuç olarak, rekabetin şiddetlenmesi, yeni üretim yönetimi yaklaşımlarının gündeme gelmesi, müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek adına farklı unsurlara dikkat edilmesi gereğinden dolayı firmalar geleneksel modeldeki yetersiz iletişim yerine daha sıkı iletişim içinde olunan işbirliği modelini uygulamaya başlamışlardır.

Geleneksel (Rekabetçi) İlişkiler

Shapiro (1986) rekabetçi modeli büyük ölçüde geleneksel Amerikan satın alma örgütleriyle ilişkilendirmiştir ve hala batıda benimsenen, uygulamada görünen bir modeldir. Bu ilişki modelini özümseyen firmalar satın aldıkları ürün ve hizmetlerin fiyatlarını en aza çekmeye çalışma amacı gütmektedirler. Büyük ölçüde fiyat odaklı bir ilişki tarzı hakimdir. Rekabetçi ilişki modelinin temel faaliyetlerini ise Shapiro (1986) şu şekilde sıralamıştır:

- Tedarikçinin gücünü sınırlı hale getirmek ve kontrol altında tutmak için geniş çaplı bir tedarikçi yelpazesi oluşturur ve girdilerini birçok tedarikçiden temin ederler.
- Tedarikçilerle fiyat odaklı ilişkiler kurarlar ve bu ilişki çerçevesinde kısa vadeli sözleşmelerle çalışırlar.
- Tedarikçilerin iş durumları sıklıkla değişiklik gösterir.

Geleneksel (rekabetçi) ilişkilerde, tedarikçinin geliştirilen ürünün tasarımında herhangi bir katkısı yoktur ve böyle bir şey de onlardan beklenmez. Fiyat temelinde yapılan görüşmeler dışında sıkı bir iletişime geçmezler ve aralarında bilgi paylaşımı söz konusu değildir (Shapiro, 1986). Bu ilişki modelinde iletişim resmi bir şekilde yürümektedir ve süreçler hakkında bilgi alışverişi yoktur. Herhangi bir ar-ge faaliyeti içinde işbirliğinde bulunmaları gibi bir durumdan bahsedilemez. Aynı zamanda karşılıklı güven ve risk paylaşımı da görülmemektedir (Çağlıyan, 2009, s. 466).

İşbirliği Esasına Dayalı İlişkiler

Shapiro'ya (1986) göre işbirliği modeli, alıcı firma ve tedarikçiler arasındaki yüksek kaliteli, hızlı ve güvenilir teslimatı sağlar ve uzun vadeli yakın bir ilişkiyi temsil eder. Bu ilişki modelinde, firmalar kusursuz ürünler ortaya çıkarmayı ve bu toplam üretim maliyetlerini düşürmeyi amaçlamaktadır. Bu modelin temel özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Shapiro, 1986):

- Firmalar girdi niteliğindeki ürün ve hizmetlerini az sayıdan oluşan tedarikçi tabanından temin ederler (bu sayı genelde iki veya üçtür).
- Uzun vadeli ilişkiler söz konusudur.
- Alıcı firma ve tedarikçiler arasında imalat, mühendislik ve tasarım konularında yakın etkileşim vardır ve geliştirilen ürünün tasarımında tedarikçi aktif konumdadır.
- İlişkiler karşılıklı güven içinde sürdüğü için sözleşmeler sözlü olarak, herhangi bir bağlayıcı kağıt üzerinde olmadan yapılabilir.
- Taraflar arasında etkin iletişim, açık bilgi paylaşımı mevcuttur.

İşbirliği modelinde, alıcı firma ve tedarikçiler her iki tarafın da maliyetlerini azaltmak için birlikte çalışarak daha düşük maliyetler elde etmektedir. Bu azaltma ise daha iyi stok yönetimi, gereksiz görev ve prosedürlerin ortadan kaldırılmasıyla gerçekleştirilir (Wilson, 1995, s. 3).

İşbirliğine dayalı ilişkilerde, rekabetçi ilişkilerde olduğunun tersine fiyat temel düşünce olmayıp, kalite ve üretimdeki kontrol önemlidir. Fiyat odaklı ilerleyerek birçok tedarikçiden düşük fiyatlı ürün temin etmektense, istenilen kalitedeki ürünü güvenli şekilde sağlayan tedarikçilerle çalışmak önem arz

eder. Bu durum da beraberinde firmalar arası işbirliğini öne çıkarmıştır ve dikey bütünleşmeyi geri planda bırakmıştır (Güleş, 1999b, s. 6).

Alıcı firma-tedarikçi arasındaki ilişkiler bazında yapılan açıklamalar ışığında geleneksel (rekabetçi) ve işbirliği esasına dayalı ilişkilere ilişkin özellikler karşılaştırmalı olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Tablo 3: Rekabetçi ve İşbirliği Modellerinin Karşılaştırılması

Unsurlar	Rekabetçi	İşbirliği
Tedarikçilerin sayısı	çok	az
Ticari ilişkilerin süresi	kısa	uzun
Sözleşmelerin süresi	kısa vadeli	orta/uzun vadeli
Tedarikçi seçim kriteri	fiyat	kalite, fiyat vs.
Araştırma-geliştirmeye katılım	az veya hiç	çok
Fiyat stratejisi	rekabetçi	hedef fiyat
Kalite geliştirme	düşük	yüksek
Bilgi alış veriş	düşük	yüksek
Risk paylaşımı	düşük	yüksek
Teknolojik destek	düşük	yüksek
Karşılıklı güven ve bağımlılık	düşük	yüksek

Kaynak: Güleş, (1999b, s. 7)

Firmaların tedarikçilerle yürüttükleri ilişkiler, sadece mal alışverişi statüsünde olmaktan çıkıp stratejik bir konuma yükselmiştir. Bu durum ise aralarında işbirliği anlamında bir bütünleşme meydana getirmiştir ve sonucunda ileri seviyede, sürekli bir bilgi akışını sağlamıştır. Bu durum da firmalarla tedarikçiler arasındaki ilişkiyi maliyet merkezli bir ilişki olmaktan çıkartıp karşılıklı kazanma felsefesine dayalı bir ilişki haline getirmiştir (Kapar, 2013, s. 226). Bu taraflar arasındaki bağımlılığın artması nedeniyle bu tür iş ilişkilerinin performansını ölçmenin ve bunların örgütsel performans üzerindeki etkisinin öneminin arttığı kabul edilmektedir (Giannakis, 2007, s. 401).

Güleş ve Çağlıyan (2014), alıcı firma ve tedarikçi arasındaki ilişkilerin firmanın performansı üzerindeki etkisini belirlemek için farklı sektörlerde faaliyette bulunan 66 firmayı incelemişlerdir. Bu araştırma kapsamında, firmaların rekabetçi düzeydeki ilişkilerden işbirliği esasına dayalı ilişkiler içine girmeye başladıklarını belirlemişlerdir. Bu geçişin nedeni olarak da ana endüstriden gelen baskılarını, küresel çapta meydana gelen değişimleri, ekonomik faktörleri, artan rekabeti, hükümet politikaları ve ürün teknolojisindeki değişiklikleri göstermişlerdir. Tüm bunların sonucunda ise firmaların işbirlikçi bir ilişkiye girdikleri ve performanslarının da arttığı görülmüştür. Performans göstergeleri ise; pazar payı, yıllık satışlar, ürün kalitesi, yeni ve gelişmiş ürün sunumu, verimlilik, yıllık kar ve ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği olarak belirlenmiştir. Yine araştırma sonucunda, rekabetçi ve işbirlikçi ilişkileri olan firmaların performans sonuçlarına bakıldığında, işbirliği esasına dayalı ilişki içinde olan firmaların daha yüksek performans sergiledikleri görülmüştür. Araştırmadan elde edilenlere bakıldığında 'daha işbirlikçi yapıya sahip olan alıcı-tedarikçi ilişkilerin alıcı firmanın performansı üzerinde olumlu etkisi vardır' sonucuna ulaşılmıştır. Buradan da diyebiliriz ki, tedarikçilerle doğru ilişki içine girildiği vakit, alıcı firmalar rekabet gücü kazanıp performansını arttırmaya başlar. Böylece tedarikçilerin, firmaların büyümesinde olumlu etkilere sahiptir diyebiliriz.

Tedarikçi ilişkileri doğru bir şekilde, iyi bir sistemle yönetildiği zaman firmalar % 50'ye yakın bir maliyet tasarrufu sağlayabileceklerdir. Bu durumu destekleyecek birkaç uygulama örneği verilecek olursa Karakış'ın (2007) araştırmasındaki verilerden yararlanılabilir:

- Accenture şirketinin yapmış olduğu bir araştırmaya göre tedarikçileriyle arasındaki ilişkilere önem veren firmaların yıl içindeki toplam satın alma maliyetlerinde % 3 civarında bir azalma sağladıkları görülmüştür. Yine bu araştırma sonucunda firmaların % 12'si ileride tedarikçi ilişkileri yönetimine daha çok önem vereceklerini de belirtmişlerdir.

- Unilever faaliyette bulunduğu ülkelerde tedarikçi ilişkilerine değer verip tedarikçi ilişkileri yönetim sistemini oluşturmuştur ve bunun sayesinde bir bölge içinde 10 milyon Euro tasarruf sağlamıştır.
- 1997'de Hindistan otomobil endüstrisinde yapılan bir araştırma sonucunda, tedarikçi ilişkilerini iyi yöneten bir firmanın bazı avantajlar elde ettiği belirlenmiştir: (1) tedarikçilerin gelişimini sağlayarak ve kalite sistemlerini tedarikçilerine uygulayarak kalite problemlerinin üstesinden gelmek, (2) tedarikçilerle stratejik işbirliği yaparak farklı ülkelerde de faaliyet gösterip satış yapmak, (3) tedarikçilerle beraber oluşan problemlerin üstesinden gelerek, üretimdeki malzeme kaynaklı kalite sorunlarını en aza indirmek, (4) üretim ve satın alma konularında tedarikçilerden yararlanmak ve esneklik sağlamak, (5) tedarikçilerle bütünleşerek rekabet avantajı sağlamak.

Tüm anlatılanlar ışığında tedarikçilerin firmalar açısından büyük oranda öneme sahip olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır. Bunun karşılığında firmaların, tedarikçilerin gelişimiyle ilgili bir çaba göstermeleri de gerekmektedir. Tedarikçiler açısından firmaların "tercih edilen müşteri" konumunda olması bu bakımdan önemlidir. Burada asıl düşünce, firmanın tedarikçiler için cazip bir iş ortağı olduğunu göstermektedir ve bunun için de bir takım faaliyetler gerekmektedir. Öncelikle satın alma uzmanları tedarikçilerine düzenli olarak performanslarıyla alakalı doğru geri bildirimler sağlamalı ve tedarik raporları vererek bu konu üzerinde durulmalıdır. Daha sonra firmalar, tedarikçilerin onlarla olan iş ortaklıklarından, aralarındaki ilişkiden ne derecede memnuniyet duydukları da dikkate alınmalıdır. Japon firmalarını batıda faaliyet gösteren rakip firmalardan ayıran ve üstünlük sağlamalarına sebep olan şey tedarikçilerinin gelişimine verdikleri önemdir. Çünkü artık inovasyon, kalite, ürün tasarımı gibi birçok faaliyette tedarikçiler sürece çok erken aşamada dahil edilmekte ve büyük sorumluluklar verilmektedir. Batıda ise 1990'larda tedarikçi gelişimiyle büyük sonuçlar üretmiş firmalardan biri Chrysler'di. Bu firma SCORE (Supplier Cost Reduction) programıyla iş ortağı olduğu tedarikçilerinin tavsiyelerini değerlendirmiştir ve bunun sonucunda yüzlerce milyon dolarlık maliyet tasarrufu elde etmiştir. SCORE programının özelliği, firmanın tedarikçilerini geliştirmesi sonucu elde ettiği kazançları, faydaları sadece kendisi kullanmayıp, bunları tedarikçileriyle paylaşmasıdır (Weele, 2014, s. 359-360).

2.4. Ana Firmaların Büyümesinde Tedarikçilerin Rolü

Firmalar doğaları gereği büyüme güdüsüne sahiptirler (Coşkun, 2016) ve kuruluş aşamasından itibaren bu güdüyle büyümeyi amaçlamaktadırlar. Firmalar bulunduğu rekabetçi, sürekli büyüyen ve gelişen çevrede kendi varlıklarını devam ettirebilmek, amaçlarını gerçekleştirebilmek (Dinçer, 1996), rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, karlılıklarını, etkililiklerini ve piyasa paylarını arttırabilmek (Ülgen ve Mirze, 2004) ve optimal büyüklüğe ulaşarak en uygun maliyetle üretim yapmak için büyümeyi hedeflerler ve büyüme stratejileri belirlerler (Tutar, 2015, s. 4). Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için firmaların bir takım avantajlara sahip olmaları gereklidir ve bunun üzerine yoğunlaşırlar (Gökmenoğlu ve diğerleri 2012). Ana firmaların bir takım amaçlarla gerçekleştirdikleri büyüme faaliyetleri birçok faktörden etkilenmektedir. Etkili olan bu faktörlerden biri de tedarikçilerdir. Tedarikçiler ise birçok yönden firmaların büyümesine doğrudan veya dolaylı şekilde katkı sağlamaktadır.

Firmaların büyümesinde, tedarikçilerin de etkisinden bahsedilebileceği, bulunduğu endüstrinin/çevrenin özellikleri ve yenilik faaliyetleri etkili birer unsurdur. Firmanın çevresinde bilgi temelli, alanında uzman, yeterli altyapıya sahip tedarikçilerin bulunması, onlarla etkileşim halinde ve işbirliği içinde olması firmanın varlığını devam ettirmesini kolaylaştırır ve büyümesine katkı sağlar. Yenilik faaliyetlerinde bulunması ise firmaya rekabetçi avantaj kazandıracaktır ve yine büyümesinde etkili olacaktır (Karaöz ve Demirgil, 2009; Demirgil, 2008). Firmaların bu yenilik faaliyetleri sürecinde tedarikçilere de pay düşmektedir. Firmaların tedarikçilerle ilişkilerini ileri seviyelere getirmesi, onlarla yeni ürün geliştirme aşamasına kadar gelmeleri ve mamul tasarımı süreçlerine erken aşamada dahil edilmeleri sonucunu getirmiştir. Büyüme stratejileri dahilinde ürün farklılaştırma ve çeşitlendirme stratejilerinin uygulanmasıyla yeni ürünler üretilir ya da mevcut ürünler üzerinde değişiklikler yapılarak pazara çıkarılır. Bu aşamada da yenilik faaliyetleri söz konusudur ve tedarikçilerin etkisinden yine söz etmek mümkündür. Firmalar yeni ürünler geliştirme ya da ürünler üzerinde iyileştirme çalışmaları esnasında tedarikçilerin bu konudaki ürün geliştirme ve mühendislik elemanlarıyla birlikte çalışmalar

yürüterek süreci daha da hızlandırabilir. Tedarikçilerle işbirliği içine girerek, iletişimi kuvvetli hale getirerek fikir alışverişini de aktif şekilde yürütürler ve yenilik hareketlerinde önemli adımlar atarlar (Weele, 2014). Bu bağlamda yenilik konusunda yardımcı, aktif şekilde hareket eden, yeni fikirlere sahip güçlü tedarikçilerin bulunması firmaların inovasyon yapma ve bu sayede rekabetçi avantaj sağlamasına katkıda bulunacaktır. Aynı zamanda tedarikçilerin, firmalara girdi olarak ürettiği ürünleri üzerinde veya üretim süreçlerinde yenilikler yapması, firmalar için de yenilik anlamı taşıyabilir ve yeni ürünler geliştirmesine, iyileştirmeler yapmasına katkıda bulunabilir (Bedir, 2009). Bu da firmaların rakiplerine karşı rekabetçi bir avantaj sağlamasına sebep olacaktır ve büyümesi ve ihracat faaliyetlerinde yeni ürünlerle dış pazarlara açılıp pazarda yer bulmasında etkili olacaktır.

Firmalar temel yetenekleri üzerine odaklanıp alanında uzmanlaşarak, asıl faaliyet alanları dışında kalan ürünleri dış kaynak kullanımı yoluna giderek tedarikçilerden temin etmektedirler. Firmanın üretim maliyetinde, tedarikçilerden alınan parça ve mamullerin değeri, toplam maliyetin önemli bir kısmını oluşturduğu için firmaların finansal durumları ve rekabet üstünlüğünün olumlu yönde ilerlemesi açısından tedarikçilerle ilişkilerin iyi şekilde ilerlemesi gereklidir. Bu da satın alma yönetiminin firma için önemli hale geldiğinin bir göstergesidir (Weele, 2014). Firmalar dış kaynak kullanımı yoluna giderek tedarik edilen girdi sayısını arttırmıştır ve üretim üzerindeki tedarikçi payının yüzdesini çoğaltmıştır. Tedarik edilen girdi sayısının artması bir bakıma firmayı tedarikçiye bağımlı hale getirmiştir ve daha işbirlikçi ilişkiler sergilemek durumunda kalmıştır. Tedarikçilere daha fazla iş yükü binmiştir ve üretimdeki etkileri arttığı için de firma başarısı üzerindeki etkileri de artmıştır (Özdemir, 2010). Tüm bunlar sonucunda firma fazla maliyetlerden kurtulur, birim başına düşen maliyeti azaltarak ölçek ekonomisini sağlar ve verimlilik ve etkililiğini de arttırarak ulusal sınırları içinde büyümekle kalmayıp uluslararası pazarlara da açılma imkanı bulur (Genç, 2007).

Ana endüstrilerde faaliyette bulunan firmaların rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü oluşturmak, büyümek ve beraberinde kar oranlarını arttırmak için, rakiplerine oranla daha düşük maliyetle, daha yüksek kaliteyle, ürünleri üzerinden yaptığı inovasyon ve farklılaştırma hareketleriyle üstünlük kazanabilirler. Porter'da (2010) firmaların rekabetçi avantaj kazanmalarını bu unsurlara bağlayarak, sonucunu da doğrudan karlılığa dayandırmıştır. Firmaların yüksek kalitede ürünler üretmesi, o ürünün imalinde kullanılan hammaddelerin, girdi olarak alınan parça ve mamullerin kalitesiyle ilgilidir. Üretimde kullanılan ürünler ne kadar kaliteliyse üretim sonucu çıkan nihai ürünün kalitesi de o kadar iyi derecede olacaktır. Bu bakımdan tedarikçilerin sağladığı girdiler firma için hayati bir öneme sahiptir diyebiliriz.

Porter (2010) Ulusal Üstünlük Elması'nda destekleyici endüstrilerin yani tedarikçilerin varlığının ana firmaların inovasyon yapabilme, iyileştirme ve rekabet üstünlüğü oluşturmasında etkili olduğunu belirtmiştir. Yine Porter (2010) uluslararası alanda rekabetçi özellikte olan tedarikçilerin varlığının, bunlarla işbirliği içinde olmanın firmalara üstünlük kazandıracığını; tedarikçilerin bunu ise düşük fiyat, etkili, erken, hızlı ve öncelikli şekilde firmalara ulaşmasını sağlamasıyla kazandıracığını vurgulamıştır.

Firmalar için tedarikçilerin önemi bu denli arttığı için tedarikçi seçim kararı da bir üretim firmasının başarısı için büyük önem taşımaktadır. Tedarikçi seçimi ise satın alma bölümünün faaliyet alanı içerisindedir ve firmanın bu anlamda belirlediği stratejiler, maliyetleri düşürmede, üretimdeki esneklikte, kar oranlarını arttırmada ve rekabetçi avantaj oluşturmada olumlu bir etkiye sahiptir (Özparlak, 2004).

Firmalar doğru tedarikçilerle işbirliği içine girdiği zaman müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, performans iyileştirmeleri yapmak suretiyle yapılan teknolojik ve örgütsel değişiklik ve faaliyetlerin başarısında da tedarikçilerle arasındaki güvene dayalı ve işbirliği esaslı ilişkiler söz konusudur (Landeros ve Monczka, 1989; akt. Çağlıyan, 2009). Yine aynı şekilde firmaların büyük pazar payları elde etmelerinde yalın üretim ve toplam kalite yönetimi yaklaşımlarını benimsemeleri etkilidir ve bu da az önce bahsedildiği gibi tedarikçilerle güven ve işbirliği esaslı ilişkiler sonucunda olmaktadır (Güleş, 1999b). Yalın üretim ise Aslantaş'ın (2014) deyişiyle "firmanın üretim sistemindeki tüm gereksiz unsurları firma dışına iten, maliyetleri, işçiliği, hataları, stok sayısını, üretim alanı gibi faktörleri minimum seviyelere çeken bir sistemdir" ve bu sistemi karakterize eden faktörlerden biri ise tedarikçilerle bütünleşmedir.

Yani, yalın üretim sistemi kapsamında tedarikçilerle entegre hale gelmek firmaların ulusal ve uluslararası alanlarda pazar paylarını arttırmada etkili bir unsurdur.

Sonuç olarak, ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin rolü bariz şekilde görülmektedir. Tedarikçiler, ana firmaların rekabet üstünlüğü oluşturmada, performanslarında artışlar sağlamanın, büyük pazar payı elde etmesinde ve karlılık oranlarını arttırmada; yüksek kalite, düşük maliyet, farklılaşmış ürün, inovasyon yapma, iyileştirme ve geliştirme, ölçek ekonomisini sağlama, temel yeteneklere odaklanarak alanında uzmanlaşma, üretimde esneklik kazanma, zamanında teslimat yapma ve üretim sisteminde iyileştirmeler (tam zamanında üretim, yalın üretim ve toplam kalite yönetimi) gibi faktörlerle destekleyici endüstriler oldukça önemli roller üstlenmektedir ve sağladığı bu katkılarla firmaların büyümesinde etkili bir rol oynamaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Süreci

Bu çalışma nitel bir çalışma olarak planlanmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere çalışmanın asıl amacı, ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin rolünü ortaya koymaktır ve tedarikçilerin bu büyümeye sahip olduğu hangi özelliklerle etki ettiğine, ana firmalara ne açıdan katkı sağladıklarına vurgu yaparak gereken önemiyetin verilmesi bakımından önem atfedilebilecek bir çalışma olması hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen amaca ulaşmak, gerekli ve yeterli bilgilere doğru şekilde ulaşabilmek için veri toplama yöntemi olarak mülakat tekniği tercih edilmiştir. Firmalarla yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Önceden belirlenen mülakat soruları araştırma kapsamına dahil olan literatür incelemesinde önemli görülen noktalara ve çalışmaya yön veren araştırma sorusuna dayandırılarak oluşturulmuştur. Mülakat soruları, kasti örneklem yoluyla seçilen orta ve büyük ölçeğe sahip, farklı alanlarda faaliyet gösteren 8 firmanın fabrika müdürleri veya satın alma yöneticilerine yöneltilmiştir. Bu firmalardan 5'iyle yüz yüze görüşme gerçekleştirilerek sorular karşı tarafa aktarılmıştır. Diğer 3 firmayla da yüz yüze görüşme talep edilmiştir fakat mail yoluyla cevaplamayı tercih etmişlerdir. Bu 3 firmadan 1 tanesi ise soruları atlayarak eksik şekilde cevapladığı için değerlendirilmeye layık görülmemiştir. Bu firmaların 3'ü Kocaeli'de, 3'ü İstanbul'da, 1'i de Sakarya'da faaliyet göstermektedir. Neticede toplamda 7 firmadan elde edilen veriler araştırma kapsamına dahil olmuştur. Toplanan veriler ise MAXQDA programıyla analiz edilmiştir ve belli bulgular ortaya koyulmuştur. Görüşme gerçekleştirilen firmaların faaliyet alanları ise gıda, trafo komponentleri üretimi, ambalaj, temizlik ürünleri üretimi, ilaç sanayi, kablo sanayi ve tekstildir.

3.1. Verilerin Analizi ve Kodlanması

Araştırma çerçevesinde firmalarla gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilen cevaplar MAXQDA programında analiz edilmiştir. Analizlerin yapılması ve bu analizlerin yorumlanabilmesi için program üzerinde çeşitli kodlar oluşturulmuştur. Bu kodlar, araştırma soruları ve taranan literatür baz alınarak edinilen bilgiler neticesinde belirlenmiştir. Ayrıca açık kodlar (in vivo coding) da oluşturulmuştur. Açık kod olarak adlandırılan bu kodlar, literatürde olmayan fakat firmalarla gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilen bilgiler sonucunda oluşturulmuştur.

Firmalarda ilgili yöneticilere yöneltilen mülakat sorularına yön veren ve araştırma sorusu olan "Ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin rolü nedir?" sorusu çerçevesinde bir takım sorular oluşturulmuştur. Bu sorular, ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin ne gibi roller üstlendiği, büyümesi üzerinde sahip olduğu hangi özellikleriyle ve nasıl etki ettiği belirlenmek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma sorusunun yön vermesiyle oluşturulan mülakat sorularından elde edilecek veriler sonucunda ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin nasıl etkileri olduğu, ne gibi roller üstlendiği ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

"Ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin rolü nedir?" araştırma sorusunun cevabını bulmaya yönelik oluşturulan mülakat soruları ise;

- Büyüme sürecinizi kısaca anlatır mısınız? Bu süreçte büyümenizde hangi faktörler etkili oldu?
- Tedarikçilerin firmanızın büyümesinde katkısı olduğunu düşünüyor musunuz? Öyleyse hangi yönlerden katkı sağladığını düşünüyorsunuz?

• Firmanızın büyüme stratejilerini belirlerken tedarikçilere ne gibi roller düşüyor? Onlara sorumluluklar yüklüyor musunuz? şeklindedir.

Ayrıca tedarikçilerin, ana firmaların büyümesi üzerindeki rollerinin etkisinin ne derece fazla olduğunu anlamak açısından;

• Nihai ürünlerinizin içinde tedarikçilerinizin ortalama katkısı nedir? şeklinde bir soru da oluşturulmuştur.

Bu kapsamda oluşturulan kodlar ilgili literatür baz alınarak belirli kaynaklardan hareketle (Porter, 2010; Weele, 2014; Karaöz ve Demirgil, 2009; Demirgil, 2008; Bedir, 2009; Genç, 2007; Özdemir, 2010; Özparlak, 2004; Güleş, 1999b) oluşturulmuştur. Literatür haricinde, yapılan görüşmeler sonucunda bir takım açık kodlar (in vivo coding) oluşturma ihtiyacı da görülmüştür. Tablo 4'te tedarikçilerin büyüme üzerindeki rollerini temsil eden kodlar verilmiştir.

Tablo 4: Tedarikçilerin Büyüme Üzerindeki Rollerini

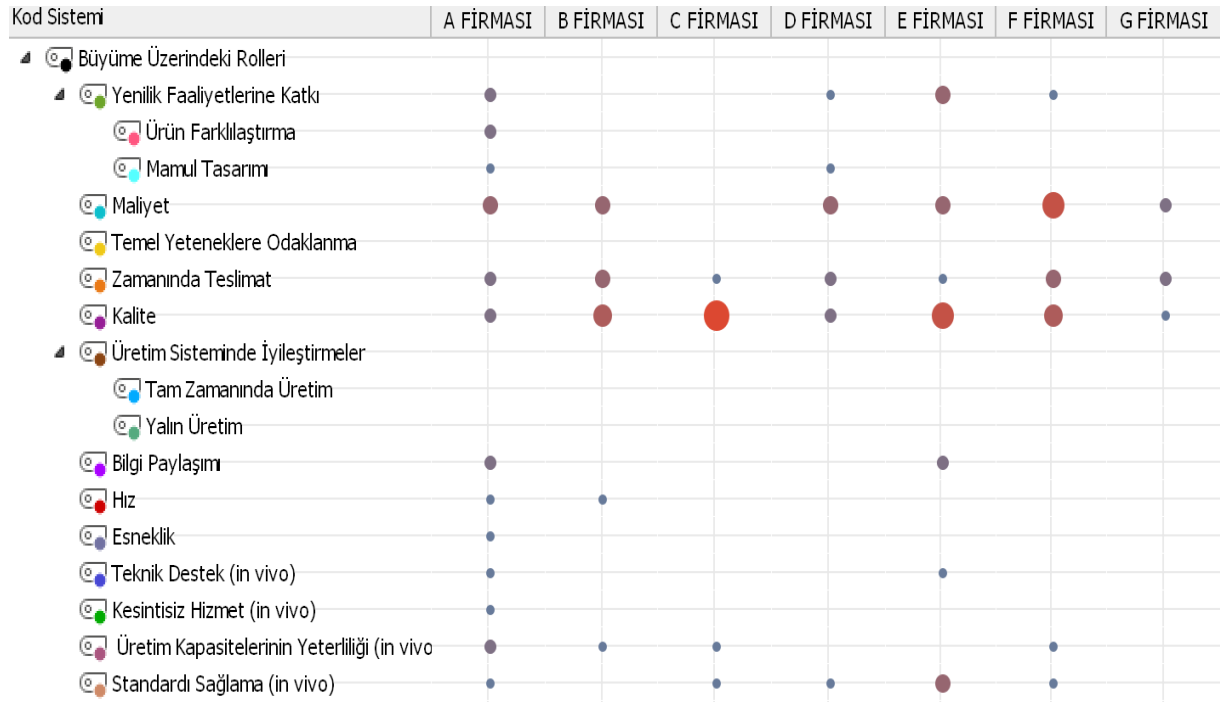
Büyüme Üzerindeki Rollerini
Yenilik Faaliyetlerine Katkı
Maliyet
Temel Yeteneklere Odaklanma
Zamanında Teslimat
Kalite
Üretim Sisteminde İyileştirmeler
Bilgi Paylaşımı
Hız
Esneklik
Teknik Destek (in vivo)
Kesintisiz Hizmet (in vivo)
Üretim Kapasitelerinin Yeterliliği (in vivo)
Standardı Sağlama (in vivo)

Oluşturulan tüm bu kodlar, ilgili literatürün incelenmesiyle ve yapılan görüşmelerin dikkatlice değerlendirilmesi sonucu oluşturularak, örnek olay çalışması kapsamında yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen verilerin doğru şekilde analiz edilip yorumlanması amacıyla hazırlanmıştır.

3.2. Bulgular ve Değerlendirme

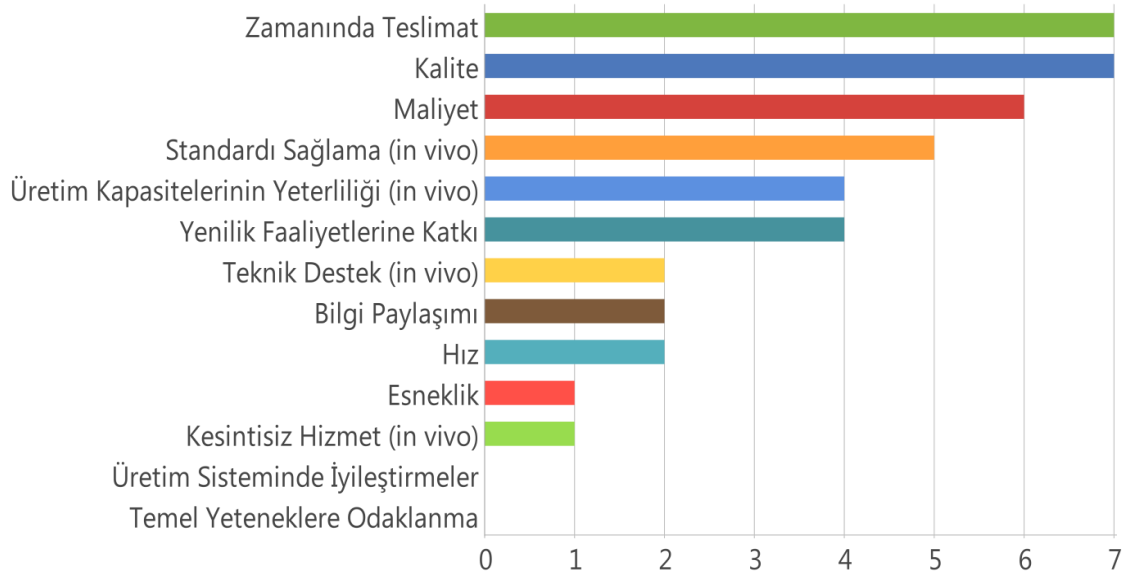
7 firma ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilen veriler MAXQDA programıyla analiz edilmiştir ve bir takım bulgular ortaya konulmuştur. Programda oluşturulan kodlar ve yapılan analizler sonucunda ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin rolleri firmalar bazında belirlenerek Tablo 5'te özetlenmiştir. Tablo üzerindeki farklı renklerdeki daireler o firmada tedarikçilerin etkili olduğu rolleri belirtmektedir. Dairelerin büyüklü küçüklü olmasının sebebi ise her bir rolün ne derece etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Analize Genel Bakış



Tabloya genel olarak bakacak olursak, incelemeye tabi olan tüm firmaların büyümesinde tedarikçiler kapsamında belli roller üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Tüm firmalar kapsamında büyüme üzerinde etkili rollerde kalite rolünün her firmada farklı ağırlıklarda olmasının yanında tüm firmalarda etkili bir faktör olduğunu görmekteyiz. Aynı zamanda kalite kadar etkisinden bahsedilebilecek diğer bir faktör de zamanında teslimattır. Onu takip eden faktör ise maliyet olarak görülmektedir. Diğer tüm rollerin de hangi firmada ne kadar ağırlıkta olduğu da yine tabloda genel bir bakışla gösterilmiştir.

Grafik 1: Tedarikçilerin Büyüme Üzerindeki Rollerini



Grafik 1’de ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin rollerinin ne şekilde olduğu görülmektedir. Tedarikçiler birçok faktörle ana firmaların büyümesine etki etmektedir. Bu faktörler arasından zamanında teslimat ve kalite faktörü tüm firmalarda tedarikçilerin sahip olduğu ve büyüme üzerinde etkili olan özellikler olarak görülmektedir. Tedarikçiler girdi olarak ana firmalara sağladığı ürünlerini zamanında teslim ederse ve kaliteli ürünler üretirse ana firmaların büyümesi üzerinde doğrudan etkili olacaklardır. Maliyet faktörü de ana firmaların büyümesinde zamanında teslimat ve kalite faktörlerinden sonra en önemli kriterdir. Eğer tedarikçilerin ürünleri kalite açısından düşük seviyedeysen ve ürünler istenilen zamanda teslim edilemiyorsa ürünlerin maliyetinin düşük olması ana firmalar için çok da bir şey ifade etmemektedir. Zamanında teslimat, kalite ve maliyet faktörlerini takip eden ve ana firmaların rekabet avantajı sağlayıp büyümelerinde etkili olan diğer faktörler sırasıyla standardı sağlama (5 firma), üretim kapasitelerinin yeterliliği (4 firma), yenilik faaliyetlerine katkı (4 firma), teknik destek (2 firma), bilgi paylaşımı (2 firma), hız (2 firma), esneklik (1 firma) ve kesintisiz hizmet (1 firma)tir. Tedarikçilerin sahip olduğu bu özellikler doğrudan ya da dolaylı olarak farklı ağırlıklarla ana firmaların büyümesinde etkili unsurlardandır. Üretim sisteminde iyileştirmeler ve temel yeteneklere odaklanma kriterleri, literatürde tedarikçilerin büyüme üzerindeki rolleri arasında yer almaktadır fakat gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen veriler sonucunda bu kriterlerin herhangi bir etkisine rastlanmamıştır.

4. Sonuç ve Öneriler

Kapitalist ve neoliberal görüşlerin egemen bir hal alması ve serbest piyasa ekonomisinin piyasaları etkisi altına alması rekabetin şiddetlenmesine sebep olmuştur. Piyasada faaliyet gösteren firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, karlılıklarını maksimum seviyeye çıkarmak ve pazar paylarını arttırmak arzusuyla çeşitli stratejik faaliyetler sergilemektedirler. Firmalar bu amaçları gerçekleştirmek üzere büyüme faaliyetlerinde bulunurlar. Bu faaliyetleri gerçekleştirmeden önce de firma amaç ve hedeflerine uygun büyüme stratejileri belirlerler. Bu stratejiler hayata geçirilirken ise firma birçok faktör tarafından doğrudan veya dolaylı şekilde etkilenmektedir. Firmaların büyümesinde bahsedilebilecek önemli bir faktör de onlara girdi sağlayan tedarikçilerdir. Bu çalışma da, ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin hangi rollerle etki ettiğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda temel araştırma sorusu belirlenmiştir ve çalışma bu soru çerçevesinde şekillenip ilerlemiştir.

İlgili literatürün incelenmesi sonucu elde edilen ikincil verilere ek olarak, nitel bir çalışmayla doğrudan firmalarla mülakat gerçekleştirme neticesinde elde edilen birincil verilere de ihtiyaç duyulmuştur. Bu verilerin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Çalışmanın temel araştırma sorusu olan “Ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin rolü nedir?” sorusuna cevaben birincil ve ikincil verilerden elde edilen bulgular şöyledir:

- ✓ Ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin; zamanında teslimat, kalite, maliyet, standardı sağlama, üretim kapasitelerinin yeterliliği, yenilik faaliyetlerine katkı, teknik destek, bilgi paylaşımı, hız, esneklik, kesintisiz hizmet, üretim sisteminde iyileştirmeler (tam zamanında üretim, yalın üretim) ve temel yeteneklere odaklanma konularında rollerinin olduğu tespit edilmiştir.

Ana firmaların üretim faaliyetlerinde tedarikçilerin payı oldukça artış göstermiştir. Bu oranın artmasıyla beraber aralarında bağımlılık derecesinde ilişkiler oluşmuştur. Bu ilişkiler ise işbirlikçi bir yönde ilerlemeye başlamıştır. İlişkilerin bu denli sıkı olması ve üretimdeki etkilerinin bu kadar çoğalması büyümesi üzerinde de belirtilen etkilerin şiddetinin artmasına sebebiyet vermektedir. Tedarikçilerden sağlanan mamul ve malzemelerin niteliği ana firmaların üretimini gerçekleştirdiği ürünlerin niteliğini etkilemektedir. Bu yüzden kaliteli, düşük maliyetli ve yenilikçi ürünler sunması tedarikçilerden temin ettiği ürünlerin kalitesiyle, maliyetiyle ve yeniliğe uyumlu olup olmamasıyla yakından ilgilidir. Bu bakımdan ana firmaların büyümesinde tedarikçilerin katkısı göz ardı edilemeyecek derecede fazladır.

Bu çalışma ile elde edilen bulguların yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlgili literatür tarandığı takdirde ana firmaların büyümesinin nedenleri ve büyüme stratejileriyle ilgili yapılmış çalışmalara oldukça sık rastlamak mümkündür. Tedarikçilerle olan ilişkilere, onların önemine ve seçim yöntemlerine yine aynı şekilde ulaşabilmekteyiz. Fakat doğrudan ana firmaların büyümesinde

tedarikçilerin nasıl roller üstlendiği, hangi faktörlerle etki ettiği üzerinde fazla durulmamıştır. Bu çalışmayla, tedarikçilerin hangi rollerle ana firmaların büyümesinde etkisini gösterdiği ortaya koyulmuştur ve alandaki boşluğu doldurması hedeflenmiştir. Tedarikçilerin, ana firmaların büyümesinde nasıl roller üstlendiğinin, nasıl katkıları olduğunun farkında olunması, bu süreçte onlara gereken önemin verilmesinin, uygun ilişki ve işbirliği içinde olunması gerektiğinin anlaşılması bakımından önemli bir yer tutmaktadır.

Bu bakımdan çalışma, daha sonra bu konuda yapılacak olan araştırmalara bir alt yapı niteliğinde olabilir. Araştırma amacı ve sorusu kapsamında hazırlanan mülakat soruları geliştirilerek ve daha fazla sayıda firmayla görüşülerek daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir. Bu çalışma nitel bir çalışma olarak planlanmıştır ve fazla sayıda firmayla mülakat gerçekleştirilmemiştir. Sonraki çalışmalar nicel çalışma olarak tasarlanıp daha fazla sayıda firmaya anketler ulaştırılarak daha fazla ve genellenebilir veriler elde edilebilir.

KAYNAKLAR

- Ada, E., Kazançoğlu, Y. ve Aracıoğlu, B. (2005). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiyerarşik Süreç ile Gerçekleştirilmesi*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, 605-611.
- Akgemci, T. (2015). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Aslantaş, T. (2014). *Yalın Üretim Felsefesi, Yöntemleri ve Kanban Tekniğinin Otomotiv Sektörüne Uygulanması*. Gazi Üniversitesi Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği ABD.
- Baskak, M. ve Mihçıoğlu, E. (2004). *Otomotiv Endüstrisinde Ana Firma – Tedarikçi İlişkileri ve Bir Anket Uygulaması*. Endüstri Mühendisliği Konferansları, Ege Üniversitesi Atatürk Kültür Merkezi, İzmir.
- Bedir, A. (2009). *Uluslararası Ticarete Fiyata Dayalı Rekabet Gücü ile Endüstri-içi Ticaret Arasındaki İlişki: Türk İmalat Sanayi Örneği*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Benyoucef, L. & DING, H. & XIE, X. (2003). *Supplier Selection Problem: Selection Criteria and Methods*. Research Report, RR-4726, INRIA, pp.38.
- Coşkun, R. (2015). *Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Adra Yayıncılık
- Coşkun, R. (2016). *Stratejik Yönetim*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Çağlıyan, V. (2009). *Alıcı – Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 461-479.
- Demirgil, H. (2008). *Firmaların Hayatta Kalma ve Büyüme Performanslarını Belirleyen Faktörler: Göller Bölgesi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Dickson, G. W. (1966). *An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions*. Journal of Purchasing, Vol. 2, No. 1, 5-17.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset
- Erol, İ. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim Yaklaşımlarının Satınalma İşlevi ile İlişkilendirilmesi, Bütünsel Bir Yaklaşım Öncesi ve Örnek Olay Analizi*. Makine Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisliği Dergisi, 15(4), 2-16.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

- Giannakis, M. (2007). *Performance Measurement of Supplier Relationship*. Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 12, No. 6, 400-411.
- Gökmenoğlu, M., Akal, M. ve Altunışık, R. (2012). *Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler*. Rekabet Dergisi, 13(4), Ekim, 3-43.
- Güleş, H. K. & Burgess, T. F. (1996). *Manufacturing Technology and the Supply Chain*. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 2 No. 1, 31-38.
- Güleş, H.K. (1999a). *Reappraising the Purchasing Department's Function: The Influence of Partnership Sourcing Practices*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 4, 47-58.
- Güleş, H.K. (1999b). *Elektronik Veri Değişiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, Sayı: 3.
- Güleş, H. K. ve Çağlıyan, V. (2014). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 4(2), 35-52.
- Kağncıoğlu, C. H. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1723. Eskişehir
- Kapar, K. (2013). *Bir Üretim İşletmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci ile Tedarikçi Seçimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28(1), 197-231.
- Karakış, İ. (2007). *Tedarikçi İlişkileri Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.
- Karalar, R. (2005). Genel İşletme. Eskişehir: Yorum Matbaası
- Karaöz, M. ve Demirhil, H. (2009). *Firma Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 47-68.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım
- Koçoğlu, D. (2012). *Büyük Sanayi Kuruluşlarının Büyüme Stratejilerinin BAHS ile Değerlendirilmesi: Denizli Örneği*. Ege Akademik Bakış, Nisan.
- Koçoğlu, C. M. ve Avcı, M. (2014). *Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma*. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 33-47.
- Kraljic, P. (1983). *Purchasing Must Become Supply Management*. Harvard Business Review, September.
- Krause, D. R. & Pagel, M. & Curkovic, S. (2001). *Toward a Measure of Competitive Priorities For Purchasing*. Journal of Operations Management, Vol. 19, No. 4, 501.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- MÜSİAD, (2005). *MÜSİAD Cep Kitapları: 20*. İstanbul: Bilge Matbaacılık, Temmuz. ISBN: 975-7215-59-7.
- Ofluoğlu, P. ve Miran, B. (2014). *Bulanık Mantık Yöntemiyle En İyi Tedarikçi Seçimi Sorunu: Türkiye'deki Hazır Giyim Firmalarına Yönelik Bir Uygulama Çalışması*. Tekstil ve Mühendis Dergisi, 21:96, 1-9.
- Öncer, A. Z. (2012). *İşletmelerin Büyüme Stratejilerini Belirlemede Doğrusal Programlama Yaklaşımı*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.
- Özdemir, A. İ. (2004). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, 87-96.
- Özdemir, A. (2010). *Ürün Grupları Temelinde Tedarikçi Seçim Probleminin Ele Alınması ve Analitik Hiyerarşi Süreci ile Çözümlemesi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(1).

- Özparlak, A. B. (2004). *Tedarikçi Değerlendirmesi ve Bir İmalatçı Firmada Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Bölümü, İstanbul.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim*. Mehmet Barca (Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Porter, M. (2010). *Rekabet Üzerine*. Harvard Business Review Kitabı. Kıvanç Tanrıyar (Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2003). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset
- Shapiro, R. (1986). *Towards Effective Supplier Management: International Comparisons*. Harvard Business School Working Paper, 9-785-062.
- Şimşek, Ş. (2004). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Adım Matbaacılık
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2008). Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP), *Pazarlama ve Perakende, Perakendeci Türleri*. Ankara.
- Tutar, H. (2015). Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Ders Notları, *İşletme Bilimlerine Giriş, İşletmelerin Büyümesi*. <http://docplayer.biz.tr/4062315-Unite-isletme-bilimlerine-giris-doc-dr-hasan-tutar-icindekiler-hedefler-isletmelerin-buyumesi.html>
- Ülgen, H. ve Kadri, M. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Weele, A. J. (2014). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Timuçin Binder (Çev.). İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Wilson, D. T. (1995). *An Integrated Model of Buyer – Seller Relationships*. The Pennsylvania State University, ISBM Report lo-1995.
- <http://www.franchiseturkey.com/> (erişim tarihi; 31.12.2016)
- www.arcelikas.com/sayfa/876/Tedarikci_Performans_Degerlendirme (erişim tarihi; 15.11.2017)