

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ALICI VE TEDARİKÇİ  
İLİŞKİSİNDE GÜVEN, KÜLTÜR VE İŞ BİRLİĞİ: BATI  
VE JAPON KÖKENLİ FİRMALAR ÜZERİNDEN BİR  
KARŞILAŞTIRMA**

**YASEMİN SAVAŞ**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN:  
PROF. DR. M. ATILLA ARICIOĞLU**

**KONYA-2022**

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ALICI VE TEDARİKÇİ  
İLİŞKİSİNDE GÜVEN, KÜLTÜR VE İŞ BİRLİĞİ: BATI  
VE JAPON KÖKENLİ FİRMALAR ÜZERİNDEN BİR  
KARŞILAŞTIRMA**

**YASEMİN SAVAŞ**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN:  
PROF. DR. M. ATILLA ARICIOĞLU**

**KONYA-2022**

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

Öğrencinin	Adı Soyadı	Yasemin SAVAŞ		
	Numarası	168111013003		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
Tezin Adı	Otomotiv Sektöründe Alıcı ve Tedarikçi İlişkisinde Güven, Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Firmalar Üzerinden Bir Karşılaştırma			

### Bilimsel Etik Sayfası

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Çalışılan tezin araştırma bölümünde Necmettin Erbakan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Merkezi'nin 211421001 No'lu Proje Desteğinden yararlanılmıştır.

**Yasemin Savaş**



## ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Yasemin SAVAŞ		
	Numarası	168111013003		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU		
Tezin Adı	Otomotiv Sektöründe Alıcı ve Tedarikçi İlişkisinde Güven, Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Firmalar Üzerinden Bir Karşılaştırma			

Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde ürün veya hizmetlerin son kullanıcılara istenilen kalitede, uygun zamanda, doğru miktarda, düşük maliyetle ulaştırılması önemlidir. Alıcı ve tedarikçiler, buldukları sektörde diğer firmalarla rekabet edebilmek için birlikte iş birliği gerçekleştirmelidirler. Başarılı bir iş birliğinde ise, bağlı buldukları kültürel etkiler ve aralarındaki güven duygusu etkilidir. Bu çalışmada; otomotiv tedarik zincirinde; fiyat, Ar-Ge, yenilikçilik, kalite ve termin olarak belirlenmiş kriterlerin Batı ve Japon yönetiminde, güven ve kültür kavramları aracılığıyla iş birliğindeki farklılığı belirlemedeki etkileri amaçlanmaktadır.

Çalışma için öncelikle kapsamlı bir literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Literatür doğrultusunda çalışmanın teorik modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçmeye uygun ölçekler tespit edilip, veri toplama aracı olarak anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun uzmanlar tarafından değerlendirilmesi ve pilot çalışmasının yapılması gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren Batı menşeli ve Japon menşeli orijinal ekipman üreticisi tedarikçileri belirlenerek 371 anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırmada ileri sürülen teorik model ve hipotezleri analiz etmek amacıyla tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi aracılık etkisi bootstrap tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda hipotezlerin desteklenmiş ve alıcı-tedarikçi ilişkisinde, güvenin ve kültürün iş birliği üzerinde aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Tedarik Zinciri, Güven, Kültür, İş Birliği



### ABSTRACT

Author' s	Name and Surname	Yasemin SAVAŞ		
	Student Number	168111013003		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Prof. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU		
Title of the Thesis/Dissertation	Trust, Culture and Cooperation in Buyer and Supplier Relationship in the Automotive Industry: A Comparison of Western and Japanese Origin Companies			

In buyer-supplier relations, it is important to deliver the products or services to the end users in the desired quality, at the right time, in the right amount and at low cost. Buyers and suppliers should cooperate together in order to compete with other companies in their sector. In a successful cooperation, the cultural influences they are attached to and the sense of trust between them are effective. In this study; in the automotive supply chain; the effects of the criteria determined as price, R&D, innovation, quality and deadline in determining the difference in cooperation (through) the concepts of trust and culture in Western and Japanese management are aimed.

For the study, first of all, a comprehensive literature search was carried out. In line with the literature, the theoretical model and hypotheses of the study were determined. Scales suitable for measuring dependent and independent variables were determined and a questionnaire form was created as a data collection tool. The survey form was evaluated by experts and a pilot study was carried out. Western origin and Japanese origin original equipment manufacturer suppliers operating in Turkey were determined and 371 questionnaires were used as data collection tool.

In order to analyze the theoretical models and hypotheses put forward in the research, descriptive statistics, confirmatory factor analysis and structural equation modeling mediating effect bootstrap technique were used. As a result of the research, the hypotheses were supported and it was seen that trust and culture had a mediating effect on cooperation in the buyer-supplier relationship.

**Keywords:** Supply Chain, Trust, Culture, Cooperation

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
ÖZET.....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLOLAR LİSTESİ .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR .....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TEDARİK AĞI

1.1. Tedarik Zinciri.....	4
1.1.1. Tedarik Zinciri İlişkisinde Alıcı-Tedarikçi Kavramları.....	8
1.1.2. Alıcı-Tedarikçi İlişkileri .....	10
1.1.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Çeşit ve Nitelikleri.....	13
1.1.3.1. Geleneksel Alıcı-Tedarikçi İlişkileri.....	14
1.1.3.2. İşbirlikçi Alıcı-Tedarikçi İlişkileri .....	15
1.1.4. Şirketin Tedarikçi Araştırması.....	18
1.1.5. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Tedarikçi Seçimini Etkileyen Etmenler ..	23
1.2. Otomotiv Sektöründe Tedarik Ağı .....	26
1.3. Otomotiv Sektöründe Tedarik Ağı ve Endüstri 4.0.....	30
1.4. Batı Merkezli Otomotiv Sektöründe Tedarik Ağı .....	32
1.5. Japon Merkezli Otomotiv Sektöründe Tedarik Ağı .....	35

### İKİNCİ BÖLÜM

#### GÜVEN

2.1. Güven Kavramı ve Türleri.....	46
2.2. Güvenin Belirleyicileri .....	49
2.3. Güven ve Kültür İlişkisi .....	50
2.4. Güven ve Ağ İlişkileri .....	60
2.4.1. Örgütler Arası Güven.....	63
2.4.2. İlişkisel Ağlarda Sosyal Sermayenin Bileşeni Olarak Güven .....	64

2.5. Güven ile İlgili Batı ve Japon Literatürü .....	65
2.6. Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Güvenin Etkisi.....	69
2.7. Tedarik Sektöründe Güven Etkisinin Literatür Taraması.....	73

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ALICI VE TEDARİKÇİ İLİŞKİSİNDE GÜVEN, KÜLTÜR VE İŞ BİRLİĞİ: BATI VE JAPON KÖKENLİ FİRMALAR ÜZERİNDEN BİR KARŞILAŞTIRMA

3.1. Dünya’da Otomotiv Sektörü.....	84
3.2. Türkiye’de Otomotiv Sektörü.....	87
3.3. Araştırma Yöntemi .....	90
3.3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	90
3.3.2. Hipotezler ve Araştırma Modeli .....	91
3.3.3. Evren ve Örneklem .....	96
3.3.4. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler.....	97
3.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	100
3.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular .....	100
3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere ve Katılımcılara Ait Tanıtıcı Bilgiler .....	101
3.4.2. Ölçeklerin Güvenirliği .....	102
3.4.3. Ölçeklerin Geçerliliği .....	104
3.4.3.1. Benzeşim ve Ayrışım Geçerliliği .....	104
3.4.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	106
3.4.4. Normallik Testleri.....	121
3.4.5. Korelasyon Analizi .....	125
3.4.6. Araştırma Hipotezlerinin Testi .....	127
SONUÇ .....	156
KAYNAKÇA.....	166
EKLER.....	186

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Tedarik Zinciri Tanımları .....	7
Tablo 1.2. Orijinal ekipman üreticileri ve tedarikçilerin iş sürecindeki ilişkileri .....	12
Tablo 1.3. Tedarikçi Seçim Kriterleri .....	22
Tablo 1.4. Geleneksel Tedarik Zinciri ve Dijital Tedarik Zinciri Arasındaki Farklar .....	31
Tablo 1.5. Japonya’da Zaibatsu ve Keiretsu’lar .....	39
Tablo 2.1. Örgüt Kültürü Tanımlamaları .....	52
Tablo 2.2. 1980’lerde Japon Modeli ile Weberyen Modeli Karşılaştırması .....	56
Tablo 2.3. Tedarik Zinciri ve Güven Arasındaki İlişkiyle İlgili Çalışmalar .....	79
Tablo 3.1. Dünyanın En Büyük Şirketleri Listesindeki Otomotiv Şirketleri .....	86
Tablo 3.2. Katılımcı bilgileri .....	101
Tablo 3.3. Anket Formunu Yanıtlayan Katılımcıların Görev Yerleri .....	102
Tablo 3.4. Firmanın Üretim Zincirindeki Konumu .....	102
Tablo 3.5. Güvenirlilik Analizi .....	103
Tablo 3.6. Faktörlere Ait Geçerlilik Değerleri .....	105
Tablo 3.7. YEM’de Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri .....	107
Tablo 3.8. Ölçek ve Alt Boyutları .....	108
Tablo 3.9. Güven Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı .....	109
Tablo 3.10. Model Uyum İyiliği Değerleri .....	109
Tablo 3.11. İş Birliği Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı .....	111
Tablo 3.12. Model Uyum İyiliği Değerleri .....	111
Tablo 3.13. Termin Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı .....	112
Tablo 3.14. Model Uyum İyiliği Değerleri .....	113
Tablo 3.15. Kalite Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı .....	114
Tablo 3.16. Model Uyum İyiliği Değerleri .....	114
Tablo 3.17. Fiyat Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı .....	115
Tablo 3.18. Model Uyum İyiliği Değerleri .....	115
Tablo 3.19. Ar-Ge Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı .....	116
Tablo 3.20. Model Uyum İyiliği Değerleri .....	117
Tablo 3.21. Yenilikçilik Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı .....	118
Tablo 3.22. Model Uyum İyiliği Değerleri .....	118

Tablo 3.23. Kültür Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı .....	120
Tablo 3.24. Model Uyum İyiliği Değerleri .....	120
Tablo 3.25. Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Hesaplaması .....	123
Tablo 3.26. Korelasyon Analizi .....	126
Tablo 3.27. Standartlaştırılmış Dolaylı Etki Batı Menşeli Firmalar için (Güven) .....	129
Tablo 3.28. Standartlaştırılmış Dolaylı Etki – Alt ve Üst Güven Aralıkları (Batı) .....	130
Tablo 3.29. Standartlaştırılmış Dolaylı Etki Japon Menşeli Firmalar için (Güven) .....	135
Tablo 3.30. Standartlaştırılmış Dolaylı Etki – Alt ve Üst Güven Aralıkları (Japonya) .....	136
Tablo 3.31. Standartlaştırılmış Dolaylı Etki Batı Menşeli Firmalar için (Kültür) .....	141
Tablo 3.32. Standartlaştırılmış Dolaylı Etki – Alt ve Üst Güven Aralıkları (Batı) .....	142
Tablo 3.33. Standartlaştırılmış Dolaylı Etki Japon Menşeli Firmalar için (Kültür) .....	147
Tablo 3.34. Standartlaştırılmış Dolaylı Etki – Alt ve Üst Güven Aralıkları (Japon) .....	148
Tablo 3.35. Batı Otomotiv Tedarik Zinciri Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları .....	154
Tablo 3.36. Japon Otomotiv Tedarik Zinciri Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları ...	155

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Tedarik Zincirinin Yapısı .....	6
Şekil 1.2. Ar-Ge Etkinliklerinin Tedarikçiler ve OEM’lerde Çalışma Yoğunlukları (2000-2020) .....	13
Şekil 1.3. Geleneksel Alıcı-Tedarikçi İlişkisi.....	15
Şekil 1.4. İş Birlikçi Alıcı-Tedarikçi İlişkisi.....	17
Şekil 1.5. Tedarikçi Seçimini Etkileyen Başlıca Faktörler .....	25
Şekil 1.6. Talep Odaklı Bir Endüstride Otomotiv Tedarik Zinciri Modeli.....	30
Şekil 1.7. Japon Otomotiv Sektöründe Keiretsu ve Tedarik Ağı.....	40
Şekil 3.1. En Büyük 11 Ana Sanayi Firmasının Satışları Toplamı (Milyar EUR) ve En Büyük 86 Tedarikçinin Satışları Toplamı (Milyar EUR) .....	86
Şekil 3.2. Türkiye’de Otomotiv Sektörünün Gelişimi .....	88
Şekil 3.3. Türk Otomotiv Tedarikçileri Ürün Portföyüne Genel Bakış .....	89
Şekil 3.4. Araştırma Modeli.....	96
Şekil 3.5. Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	110
Şekil 3.6. İş Birliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	112
Şekil 3.7. Termin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	113
Şekil 3.8. Kalite Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	114
Şekil 3.9. Fiyat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	116
Şekil 3.10. Ar-Ge Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	117
Şekil 3.11. Yenilikçilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	118
Şekil 3.12. Kültür Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	118
Şekil 3.13. Aracılık Etkisi Modeli .....	127
Şekil 3.14. H <sub>1a</sub> Hipotezi Test Sonuçları.....	131
Şekil 3.15. H <sub>2a</sub> Hipotezi Test Sonuçları.....	132
Şekil 3.16. H <sub>3a</sub> Hipotezi Test Sonuçları.....	133

Şekil 3.17. $H_{4a}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	134
Şekil 3.18. $H_{5a}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	135
Şekil 3.19. $H_{1b}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	137
Şekil 3.20. $H_{2b}$ Hipotez Testi Sonuçları.....	138
Şekil 3.21. $H_{3b}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	139
Şekil 3.22. $H_{4b}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	140
Şekil 3.23. $H_{5b}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	141
Şekil 3.24. $H_{6a}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	143
Şekil 3.25. $H_{7a}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	144
Şekil 3.26. $H_{8a}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	145
Şekil 3.27. $H_{9a}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	146
Şekil 3.28. $H_{10a}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	147
Şekil 3.29. $H_{6b}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	149
Şekil 3.30. $H_{7b}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	150
Şekil 3.31. $H_{8b}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	151
Şekil 3.32. $H_{9b}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	152
Şekil 3.33. $H_{10b}$ Hipotezi Test Sonuçları.....	153

**KISALTMALAR**

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
OEM	: Orijinal Ekipman Üreticisi
TAYSAD	: Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
yy	: Yüzyıl

## ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmam boyunca kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleriyle yol gösteren, büyük bir özveriyle, samimiyetini ve motivasyonunu yansıtan, akademik ve özel hayata yönelik fikirleriyle desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, öğrencisi olduğum için kendisiyle çalışmaktan gurur duyduğum, “iyi ki” demekten hiçbir zaman yorulmadığım danışman hocam sayın Prof. Dr. M. Atilla Arıcıoğlu’na sonsuz şükranlarımı sunarım.

Çalışmam sırasında akademik tecrübelerini içtenlikle paylaşan, kıymetli zamanını ayırmaktan çekinmeyen, fikirleriyle ışık tutan, hocam iken bu yol sayesinde dost edindiğim kıymetli Dr. Öğr. Üyesi Beyza Erer’e çok teşekkür eder, minnetimi borç bilirim. Ayrıca çalışmamın zorlu zamanlarında sakinliği ve tecrübesiyle sürecime destek olan, çözüm üretmeme yardımcı olan, olumsuzluklara kapıldığımda motivasyonumu artırmaya çalışan değerli mesai arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Ufuk Ay’a çok teşekkür ederim. Akademik çalışma hayatımda tanışma fırsatı bulduğum, mesai arkadaşım iken kıymetli dostlarımdan biri olan, çalışma sürecimle kalmayıp her konuda büyük bir özveriyle destek olan sevgili arkadaşım Arş. Gör. H. Basri Alım’a sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımın her anında yanımda oldukları için şükrettiğim, emeklerinin karşılığını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, varlıkları için minnettar olduğum canım aileme çok teşekkür ederim.

**Yasemin SAVAŞ**  
**Konya, 2022**

## GİRİŞ

Yaşamdaki hızlı değişim, bilgi teknolojilerinin daimî ve pratik gelişimi, küreselleşen ve rekabetin sınırsızlaştığı iş dünyası, tüketim odaklı, aynı zamanda kolay erişim merakı ve imkânı olan tüketicilerin yoğunluğu, ekonomik dalgalanmalar ve tüketicinin / müşterinin merkezileşen varlığı ana sanayi ve yan sanayi firmaları için kaçınılmaz bir birlikteliği gerektirir.

Sinerjisi yüksek toplumlardaki örgütler, kendileri için diğer örgütlerle iş birliği yaparlar (Sargut, 2015: 53). Ana sanayi ve yan sanayide alıcı ve tedarikçiler arasındaki iş birliği uzun yıllardır incelenmektedir. Rekabet ortamında her iki tarafın da başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi; düşük maliyetler, artan karlılıklar ve elde edilecek faydadan dolayı bu ilişkilerin irdelenmesi ve geliştirilmesi önemlidir (Ford, 1984: 58-77).

Ana sanayi firmaları ve tedarikçiler arasında uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesi, aradaki güven duygusuna bağlıdır. Örgütlerin tedarikçileriyle birlikte iş birliği içerisinde güvene dayalı ilişkiler yürütmesi rekabet ortamında avantaj kazandırır. Uzun süreli iş birliği için alıcı firmaların tedarikçileri belirlemeleriyle beraber ilişkilerinin başlangıç aşamalarında güven ve itibar, karşılıklı hedeflerden daha önemlidir (Dyer, 1996: 278). Güven kavramı bireysel yaşamda olduğu gibi iş ilişkilerinde de sezgisel, soyut ve belirsizdir. Bu nedenle tanımlamak ve ölçmek, somuta dayandırmak kolay değildir (Cousins ve Stanwix, 2001: 1161).

Kültürel farklılıklarının etkisiyle Japonya'da ve Batı'da iş yapış tarzları farklıdır. Hofstede, davranış farklılıklarının sebebini kültürel farklılıklar olarak açıklamıştır (Hofstede, 1998). Japon firmalarının uzun vadeli tedarikçi ilişkilerini yönetmede neden Batı'dan daha başarılı oldukları uzun zamandır tartışılan bir konudur. Sözleşme yaklaşımlarındaki farklılıklardan ötürü Japon ve Batılı firmalarda alıcı-tedarikçi ilişkileri farklılık gösterir (Cousins ve Stanwix, 2001: 1161). Japonya gibi yüksek sinerjili toplumlarda örgütlerin iş birliği yapması, gelenek ve göreneklerinin yani kültürel değerlerinin iş birliğini önemsemesinden kaynaklanır (Sargut, 2015: 53).

Şirketler tek başlarına inovasyon yapmazlar. Genel olarak firmalar, bilgi dahil olmak üzere tüm kaynaklara sahip olmak, riskleri azaltmak ve yenilikçi anlayışta ilerleyebilmek için iş birliğine dayalı ilişkiler yürütürler (Tether, 2002: 950-952). Günümüzde şirketler, bir dizi son derece yenilikçi tedarikçiden yüksek kalite, paranın karşılığı olan bileşenler veya hammaddelerin daha organize akışı için alıcı-tedarikçi ilişkileri yönetimi kavramıyla ilgilenmektedir (Goffin vd., 1997). Birçok ileriye dönük firma, nihai müşteriye hizmet etmek için tedarikçileriyle iş birliği içinde çalışmayı daha etkili bulmuştur (Crotts ve diğerleri, 2000). Satıcı, üretici, toptancı veya perakendeci rolünde bir tedarik ağı üyesi olarak sektörde varlığını devam ettiren şirketler, maliyetlerinin düşük seviyede seyretmesi avantajı yanında müşterilerin beklentilerinin daha kaliteli ve hızlı karşılanmasını sağlarlar.

Yukarıda ifade edilen bilgiler doğrultusunda alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde güven etkisi çalışmanın temel konusudur. Ayrıca Farklı kültürlerdeki alıcı – tedarikçi ilişkileri ile ilgili çalışmalar, iş birliği araştırmalarına katkı sağlayacaktır. Çalışmanın bütününde alıcı ve tedarikçi ilişkisinde güvenin ve kültürün, iş birliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın kapsam alanı için ise Batı ülkeler ve Japonya'nın güven ve kültür etkisindeki iş birliği anlayışları irdelenmek üzere oluşturulmuştur. Çalışma üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Batılı ülkeler çalışmamızda Türkiye'deki OEM tedarikçilerinin iş birliği yaptıkları firmalar doğrultusunda sınırlandırılmıştır (Ford, Renault, Mercedes, Volkswagen).

Çalışmanın ilk kısmı tedarik zinciri, alıcı ve tedarikçi kavramlarını açıklamaktadır. Alıcı ve tedarikçi ilişkileri, alıcı ve tedarikçi ilişkilerinin çeşit ve nitelikleri, tedarikçi seçimini etkileyen etmenler ile şirketlerin tedarikçi araştırmalarının nasıl gerçekleştiğinden bahsedilmektedir. Ayrıca otomotiv sektöründe, Batı merkezli ve Japon merkezli otomotiv sektöründe tedarik ağından bahsedilmiştir.

İkinci kısımda, güven ve kültür kavramlarını açıklayarak, güven kavramı ve ağ ilişkileri arasındaki bağlantı, güven ile ilgili Batı ve Japon literatürü irdelenmiştir. Ayrıca alıcı-tedarikçi ilişkisinde güvenin etkisi açıklanmış olup, bu konuda literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

Üçüncü bölüm ise, teoride açıklanmış olan kısımlar ülkemizdeki otomotiv sektöründe Batı ve Japon menşeli OEM tedarikçilerinde yürütülmüş olan araştırmayla ilgili analizden oluşmaktadır. Bu bölümde; araştırma yöntemi, araştırma modeli ve hipotezleri ile verilerin analiz sonuçları yer almaktadır.

Alıcı ve tedarikçi ilişkileri ile ilgili pek çok çalışmanın sanayileşmiş düzeylerde yapılmasıyla birlikte bu çalışma da farklı ülkelerde güven anlayışının ve kültürün etkisiyle aradaki ilişkideki iş birliğini etkileme düzeylerine ait çıkarım yapılması beklenmektedir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEDARİK AĞI

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek, rekabet edebilmek, kendilerinden beklenen kalite ve hızda talebi karşılayabilmek ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlara karşı ayakta durabilmek amacıyla kendilerini dış çevreye karşı biraz daha esnek hale getirirler (Dijk, 2018: 56). Bu esneklikle farklı ağ gruplarını oluşturarak veya ağ gruplarına dahil olarak kuruluş amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflerler. Tedarik ağı da örgütler için rekabet avantajı sağlayan ağ toplumlarından biridir. İşletmeler için bir tedarik ağı oluşturmak veya ağa dahil olmak, şirket savaşlarında etkili olan yönetim anlayış tarzlarını ortaya koymada aracı roldedir (Arıcioğlu, 2000: 9). Oluşturulan ağın değerini, ana sanayi firmalarının yönetim anlayış tarzları belirlemektedir. Değeri belirleyen aslında içerikten çok kapsamıdır. Yani tedarik ağındaki tedarikçilerin, ana sanayi firmasına uyum göstermesini sağlayacak kriterleri içermeleri ve bu kriterlerin doğru şekillendirilebilmesidir.

#### 1.1. Tedarik Zinciri

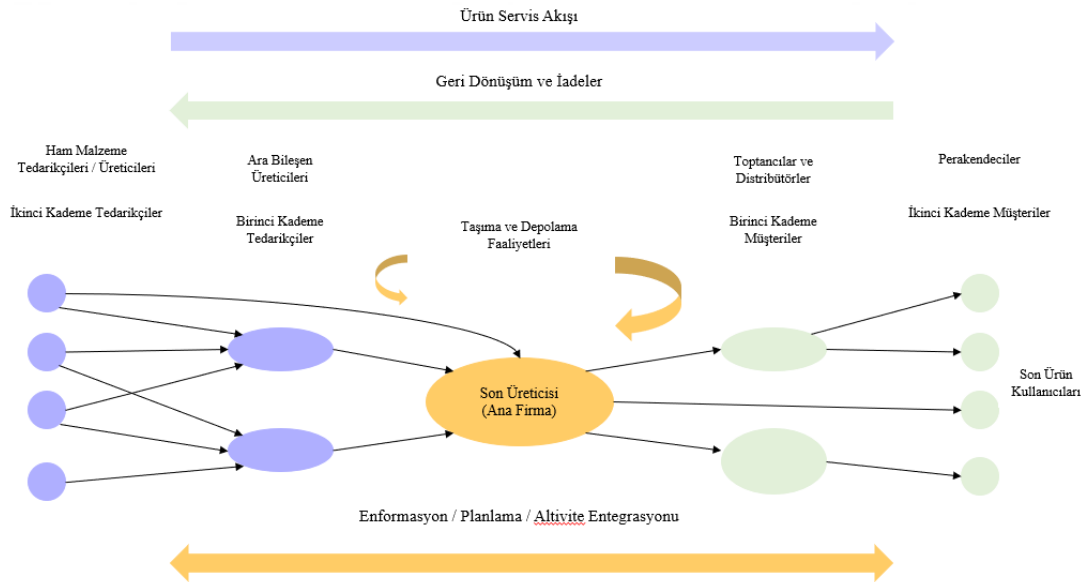
Dünyada ekonominin farklı bir boyut kazanarak gelişmeye başlaması, yeniden yapılanmalar ile çevrenin önem kazanması sonucunda, yeni bir kültürün ve ağ oluşumlarının meydana gelmesi kaçınılmaz olmuştur (Castells, 2013: 486). Ağ oluşumlarında birbirinden tecrit olmadan, bağlantılı bir şekilde iş ilişkisi içerisindeki kuruluşlar etkileşim oluştururlar (Barabasi, 2010: 14). Gelişen toplum şartlarıyla hızlı koşullara uyum sağlayabilmek, etkileşim oluşturabilmek kısa süreli ürün yaşam süreciyle desteklenmektedir. Kısa süreli ürün yaşam sürecinde birbirini tamamlayıcı ya da birbirine bağlı bir sistem içerisinde hareket etmek devamlılığı daha mümkün kılacaktır. Üretim rolü üstlenen kuruluşlarda devamlılığın sağlanmasında, rekabet edilebilmesinde, üretim faktörlerinin kullanılarak belirli bir mal veya hizmet haline getirilmesi, bu mal veya hizmetin belirli bir tüketici kitlesine ulaştırılması tedarik zinciri kullanılarak oluşturulur (Kapar, 2013: 225).

Tedarik zinciri, üretim aşamaları ile elde edilmesi planlanan ürün veya hizmetin hammadde olarak teminiyle başlayan, nihai ürünün tüketiciye ulaştırılmasına

kadar geçen süreci kapsamaktadır (Acar ve apkın, 2017: 123; Akgünlü, 2015: 148; Yavuz, 2013: 211). İmalat endüstrisinin tedarik zinciri; malzemelerin, maddelerin veya bileşenlerin fiziksel olarak yeni ürünlere dönüştürülmesiyle ilgili bağımsız bir kuruluşlar ağıdır (Kltzer ve Pflaum, 2017: 4211). Sistemlerin koordinasyonunu ve düzenini sağlayan (Dijk, 2018: 57) tedarik ağında tedarikçiler, ortaklar, ara ürün sağlayıcılar, Şirketler ve bayiler bilgileri kullanır, üretir ve dağıtım kanallarıyla paylaşır (Büyüközkan ve Gçer, 2018: 157). PaylaŐımın ve bilgi akışının gerçekteşmemesi belirsizliği tetikleyecek ve piyasaya giriŐle birlikte küresel rekabette de zora sokacaktır (Manavalan ve Jayakrishna, 2019: 926). İŞletmeler için bilgiye ulaşmak önemli olduğundan, tedarik zinciri ile işletmeler devamlı ve kontrollü olarak taktiksel ve stratejik bilgiyi elde etmeyi baŐarırlar (Solmaz ve Türkay, 2014: 151). Bu nedenle tedarik zincirlerinin insanların ve Şirketlerin yaŐamını kolaylaŐtırması, bilim insanları ve uygulayıcılar tarafından ilgi çekici bulunmaktadır (Villamizar vd., 2019: 703-712). İlgili çekiciliğinin sebebi; “başlangıç noktası tüketicisi, u noktası ise hammadde tedarikçileri olan bir dizi işletme yerine bunların tamamını ifade eden tek bir işletme görünümündeki tedarik zinciri; işletmelerin i çalışmalarını en uygun ve yalın bir Őekle getirirken, aynı zamanda tüm tedarik zincirlerinin daha uyumlu çalışmasını sağlamak suretiyle de işletmelere müşteri beklentilerini daha etkin bir Şekilde karŐılamasına yardımcı olmasındır” (Güleş ve ağlıyan, 2001: 55). Bu süreçte bütünselliği ve uyumu sağlayabilmek için tedarik ağlarının esnek olarak tasarlanması, uzun süreli ve başarılı olunmasında etkili olacaktır (Giannoccaro ve Iftikhar, 2019: 2437).

Genel olarak tedarik zinciri, kaliteli ürün ve hizmet beklentisinde olan tüketicileri memnun edebilmek için üretimde kullanılacak bazı ürünlerin farklı firmalardan temin edilmesindeki faaliyetlerin düzenlendiği ve eŐ zamanlı olarak kontrolünün yapıldığı süreçtir. Tüketicisi beklentilerini karşılayabilmek için bazı ürünlerin farklı işletmelerden elde edilmesini sağlayan tedarik zinciri, kuruluşların mevcudiyetlerini devam ettirmeleri açısından kritik roledir (Gedik ve imen, 2017: 468). Kritik rolde olmasının bir diğer sebebi de tedarik zinciri ve zincirdeki ye oyuncular başarılı bir Şekilde yönetildiği zaman, üretimde oluşabilecek aksaklıklara hızlı müdahale edilebilecek veya önlenebilecektir (ztrk ve Başkaya, 2012: 133).

Tedarik zinciri ile her bir oyuncu için iş birliğinden doğan avantajlarla iş akış süreci kısalmakta, sistemin uyumlu bir şekilde devamlılığı sağlanarak daha kaliteli bilgi paylaşımı ve düşük maliyetle ürün veya hizmet elde edilmektedir (Akgünlü, 2015: 148). Doğru ve hızlı bilgi paylaşımı, güçlü tedarik zinciri ilişkilerini ve iş birliğini kolaylaştırabilir (Doetzer, 2020: 4). Nihayetinde tedarik ağının amacı, ağı oluşturan üyeler arasında en güncel bilgiyi elde ederek gerçekleştirilen bilgi alışverişi ile düşük giderlerle arz ve talep dengesini en iyi şekilde karşılamaktır (Güleş vd., 2019: 10). Ağı oluşturan şirketler kazançlarını ve kârlılıklarını artırabilmek için bir tedarik zincirinin parçası olmaya arzuludurlar (Minagawa, 2010: 121; içinde, Hamada, 2010).



**Şekil 1.1:** Tedarik Zincirinin Yapısı

**Kaynak:** Baynal ve Yüzügüllü, 2013: 78

Tedarik zincirlerinin yapısının karmaşıklığına göre üretimde kullanılacak malzemelerin elde edilmesi, dağıtım, bilgi işleme ve karar verme aşamalarının her birinin tek bir tedarik zincirinden yürütülmeleri tek safhalı tedarik zinciri olarak; çok sayıda işletmeden oluşan ve birlikte işlerin yürütüldüğü tedarik zincirleri ise çok safhalı tedarik zinciri olarak iki boyutta incelenmiştir (Güner, 2003).

Literatürde tedarik zinciri küreselleşme etkisiyle yaşanan gelişmelere göre; müşteri beklentileri, bilgi yönetimi, rekabet, iş birliği, sürdürülebilirlik, kalite, yetenek ve endüstri 4.0'a dair farklı bakış açılarından tanımlanmıştır.

**Tablo 1.1:** Tedarik Zinciri Tanımları

<b>Kriter</b>	<b>Tanım</b>	<b>Kaynak</b>
Müşteri beklentileri	“Müşterilere değer katan ürün, hizmet ve beklentileri karşılamada tedarikçiler aracılığıyla son kullanıcılara kadar geçen iş sürecinin entegrasyonudur.”	Cooper, Lambert & Pagh (1997)
Bilgi yönetimi	“Tedarikçilerin bilgiyi yönetebilmesi aracılığıyla; kaynak bulma, lojistik, üretim ve perakende teslimattan müşterilere kadar tüm ağ içerisindeki süreçleri anlamasını, izlemesini ve kontrol etmesini sağlar.”	Schniederjans, Curadao & Khalajhedayati (2020)
Rekabet	“Müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak ve rakipler karşısında avantaj elde etmek için tedarik zinciri içinde ve genelinde malzeme, para ve bilgilerin yönetimidir.”	Shukla, Garg & Agarwal (2011)
İş birliği	“Tarafların ortak bir hedefe ulaşmak için aktif olarak bilgi ve kaynakları paylaştıkları, etkileşime girdikleri süreçtir.”	Dubey, Gunasekaran, Childe, Roubaud, Wamba, Giannakis, Foropon (2019)
Sürdürülebilirlik	“Malzeme yönetimi, üretim, satış, sipariş gibi birbirleriyle bağlantılı işlevleri, bilgileri ve finansal durumlarını yöneterek sosyo-ekonomik çevresel şartları gözeterek entegre etmesidir.”	Pagell & Shevchenko (2014), Manavalan & Jayakrishna (2019)
Kalite	Tedarik zinciri yönetiminde tüm süreçlerin (ürünün nihai müşteriye ulaştırılması ve sonrası dahil olmak üzere) niteliklerinin ve kalitesinin artırılması, iyileştirilmesidir.	Kuei vd. (2006), Sila vd. (2006)
Dijitalleşme Endüstri 4.0	“Temelde web üzerinde etkin olan yeteneklere dayanan bir tedarik zincirini tanımlar.”	Yıldız (2018)
Yetenek	“Örgütlerin buldukları ağ içerisindeki süreci etkin hale getirebilmek için gerekli bilgiyi belirleme, tanımlama, benimseme ve kullanma yeteneğidir.”	Liao, Deschamps, Loures & Ramos (2017)

Özetle tedarik zinciri yönetimi iş süreçlerinin son kullanıcıya değer katacak şekilde entegrasyonunun oluşturulmasında etkili olan bir koordinasyon mekanizmasıdır (Hahn, 2020: 1427).

### **1.1.1. Tedarik Zinciri İlişkisinde Alıcı-Tedarikçi Kavramları**

Küreselleşmenin rekabeti karmaşık ve maliyetli hale getirmesi ile birlikte örgütler, gelişen koşullara ayak uydurabilmek, daha fazla kâr elde edebilmek, kapasite fazlalığını engelleyebilmek, artan Ar-Ge harcamalarını dengeleyebilmek için diğer şirketlerle çeşitli iş birlikleri gerçekleştirirler. Tedarikçiler ve müşteriler aralarındaki ürün ve hizmetlerin koordinasyonunu, planlanmasını ve kontrolünü içeren bir dizi birbirine bağlı faaliyet olarak tanımlanan tedarik zincirleri sayesinde bu iş birliklerini yürütürler (Büyüközkan ve Göçer, 2018: 157). İş birliğinin bir parçası olarak şirketlerin pek çoğu bazı ürün veya hizmetlerin teminini dışarıdan sağlarlar ve güvenmedikleri firmalardan temin etmek yerine kontrolünü sağlayabilecekleri şekilde kendilerine ait bir tedarik ağı oluştururlar (Fukuyama, 1998: 36).

Rekabetin ve üretimin küreselleşmesiyle birlikte örgütlerin pek çoğu ürettiği ürünün her aşamasını kendilerinin gerçekleştirememesindeki farklı etkenler sebebiyle, planlama ve yönetime yönelerek üretim ihtiyacını farklı işletmelerden karşılamaya başlamışlardır (Pietrobelli and Saliola, 2008: 948; Ünğan, 2012: 72). Ayrıca işletmeler, rekabetin zorlamış olduğu şartların etkisiyle, daha iyi sonuç elde edebilmek ve kaynakların verimliliğini arttırabilmek için de diğer firmalarla çeşitli konularda iş birliği yapmak zorundadırlar. Bu iş birliği genellikle kaliteli niteliksel özelliklere sahip, teknolojiye ve çevredeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabilen tedarikçilerle gerçekleştirilecek şekilde planlanır (Nurol, 2017: 88). İş birliğinin alıcı ve tedarikçiler arasında kararlı ve sistematik bir şekilde yürütülmesi tedarik zincirinin kapsayıcı ve bütünleştirici bir şekilde devamlılığını sağlayacaktır (Zhang vd., 2019: 46). İş birliğinin gerçekleştirilebilmesi ve devamlılığının sağlanması ise arada oluşacak güven unsuruna bağlıdır. Güven nosyonunun örgütsel yönetim alanındaki rolü hemen hemen 1900'lerin başından itibaren ilgi çekmeye başlamıştır (Şengün, 2007: 11).

1960'lı yıllarda firmalar üretimlerinin tamamını kendi bünyelerinde gerçekleştirirken, üretim kapasitelerinin artması ve bununla birlikte ana sanayideki üreticilerin teknik ve ekonomik desteğiyle, yatırımlar üretim sürecinde etkin rol oynayan yan sanayinin oluşmasını sağlamıştır (Başkak ve Mihçioğlu, 2004; [http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/1e567798fc9ccd2\\_ek.pdf](http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/1e567798fc9ccd2_ek.pdf); erişim tarihi, 05.10.2018). Ana sanayi – yan sanayi oluşumlarıyla birlikte, “işletmeler ürün veya hizmetlerinin hem alıcısı hem de tedarikçisi” (Acar ve Çapkın, 2017: 123) haline gelmişlerdir. Yan sanayide aynı zamanda tedarikçilerin de tedarikçileri oluşmuştur (Iyer vd., 2009: 12). Aradaki iş birliği de giderek önem kazanmıştır.

“1990'ların ortasından sonra yöneticiler, tedarikçilerden alınan mal ve hizmetlerin, firma müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu fark etmişlerdir” (Özdemir, 2004: 90). Böylece müşteri ihtiyaç ve isteklerini daha iyi ve daha kaliteli olarak karşılayabilmek için alıcı ve tedarikçi kavramları arasındaki iş birliği güvenin etkisinde ve birbirleriyle ilişkili olarak karşımıza çıkmaktadır (Solmaz ve Türkay, 2014: 158). Bu iki kavramı yansıtan firmalar için tedarik zinciri, “onlara uzman oldukları konularda faaliyetlerini yoğunlaştırmalarını sağlamaktadır” (Güleş ve Çağlıyan, 2001: 55).

Ürünlerin teslim sürelerinde iyileştirme beklentisinde olan alıcılar, kendilerine sunulan ürün ve hizmetleri, tecrübeleri sonucunda edindikleri norm ve kurallara göre algırlar. Tedarik yönetiminin amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde etkin olan (Öztürk ve Başkaya, 2012: 133) tedarikçiler de alıcılara pazarladıkları hizmetler için bu normları dikkate alırlar (Aykaç ve Bayraktar, 2009: 48). Önemledikleri normların dışında, alıcılar için tedarikçilerle aradaki iş birliğinin yürütülmesinde güven unsuru, anahtar konumdadır (Dyer, 1996: 272; Johnston, 2004: 25).

Tedarikçiler, firmalara güveni sarsmayacak şekilde müşteri beklentilerini karşılayacak kalitede, düşük maliyette ve başarılı dağıtım kanallarıyla hammadde ve ekipman temin edilmesini sağlarlar (Baynal ve Yüzügüllü, 2013: 79). Temin sürecine ulaşana kadar tedarikçiler ve ana firmalar, üretim süreçlerinin neredeyse tamamında yer alan bir ilişki içerisinde olurlar. Bu nedenle satıcı firmalar sattıkları malların toplam değerinin bir kısmını maliyet ve zaman avantajı elde etme gibi nedenlerle girdi

olarak tedarikçi firmalardan satın aldıkları için tedarikçilerle iyi ilişkiler içerisinde olmalıdırlar (Sancaktutan, 2018: 20-30).

### 1.1.2. Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

Alıcı ve tedarikçiler arası ilişkiler, kaliteli ürün veya hizmet üretiminde, başarılı bir şekilde rekabet edebilmede ve tedarik ağının etkin bir şekilde sürdürülmesinde önemlidir. Küreselleşmenin etkisiyle pek çok ülke nihai ürünün elde edilmesinden müşteriye sunulmasına kadar geçen aşamalara dair, tüm parçalarını kendisinin ürettiği ve tüm dünyaya kendisinin pazarladığı bir ürün yaşam süreci içerisinde olmayı tercih etmez (Çaşkurlu, 2011: 189). Endüstrideki diğer yan sanayi firmalarıyla iş birliği gerçekleştirerek yeni teknolojileri kendi ürün ve süreçlerine uyarlarlar (Ghadge, 2020: 670). Bu doğrultuda tedarik zincirlerinin örgütler için öncelikli amacı; üretim aşamasından nihai tüketiciye ürünün ulaştırılmasına kadar gerçekleştirilecek olan süreçlerin kolaylaştırılmasıdır (Perçin, 2005: 177). Süreçlerin kolaylaştırılmasında bilginin edinilmesi önemlidir. Bilgi hem kişiler için hem de örgütler için gücün kaynağı ve sembolüdür. Ekonomik yönden güçlü olan kuruluşlar, bilgiye ulaşımı kontrol altında tutabilen kuruluşlardır (Fukuyama, 1998: 35).

Tedarik ağları bütünsel olarak dışarıya karşı savunmasızdır (Kshetri ve Voas, 2019: 6). Üyeler birbirlerine karşı sahiplenici ve saygılı bir tutum içerisinde olmalıdırlar ki sağlıklı bir iletişim ve rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini sürdürebilsinler. Ana sanayi işletmeleri rekabet avantajı elde edebilmek için tedarikçilerle pozitif yönde ilişki içerisinde olurlar (Powers ve Reagan, 2007: 1234-1235). Tedarik zincirini oluşturan tüm işletmelerin birbirleri ile sürekli ilişki içerisinde olmaları ve bu ilişkinin pozitif yönde ilerlemesi gayesi iş birliğini gerektirir (Yavuz, 2013: 221). Tedarikçi ilişkileri, “işletmelerin tedarikçileri ile nasıl ilişkiler geliştireceğini tanımlayan bir süreçtir” (Özgüner ve Özgüner, 2018: 442). Bu süreçteki ilişkilerin iyi olması firmalara buldukları endüstride rekabet avantajı kaynağı oluşturacaktır ve bu kaynağın karşılıklı olarak paylaşılması, kısa vadeli anlaşmalar yerine güvene dayalı uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesi verimliliği artıracaktır (Zhang vd., 2019: 46). Tedarik ağında alıcı ve tedarikçilerin ortak amacı, bilgiyi çarpıtarak veya anlaşma ihlali şeklinde ortaya çıkan fırsatçılık (Minagawa, 2010: 121; içinde

Hamada, 2010) yerine, hangi taraf olduğu fark etmeksizin edinilen en son bilgiyi, zinciri oluşturan her bir işletmeye aktarmaktır. Böylece üretici firmanın ürünlerine olan müşteri talepleri ile üretim kapasitesi ve niteliği arasında denge sağlanmış olacaktır (Güleş ve Çağlıyan, 2001: 54). Bu denge ve uyum aynı zamanda fırsatçılığı da önleyen bir döngüye sebep olur (Minagawa, 2010: 126; içinde Hamada, 2010). “Alıcı ve tedarikçi konumundaki firmalar beraber çalışıp, birbirleri ile ilgili deneyim edindikçe ve ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterdikçe, birbirlerinin kaynaklarından ve yeteneklerinden artan oranda faydalanırlar” (Tektaş ve Kavak, 2010: 54). Bu etkileşim, White’ın alıcı ve tedarikçiler için tanımladığı “ortak yaşam alanı”nda birleşerek karşılıklı faydayı artırır (White, 2000: 6-8).

Örgütler rekabet üstü olabilmek ve başarılı inovasyon stratejileri geliştirebilmek için tedarikçiler ile iyi ilişki içerisinde olmalıdırlar (Özgüner ve Özgüner, 2018: 443). Üretici işletmeler ve tedarikçiler, birbirlerini bir bütün olarak değerlendirmeli ve iş ortağı olarak hareket etmelidirler (Yangınlar, 2018: 245). Bütünlüğü sağlayabilmek için de özellikle tedarikçi firmalar, “alıcılarının beklenti ve normlarına uygun ürün ve hizmetleri hazırlayabilmek için daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarlar” (Aykaç ve Bayraktar, 2009: 49). Tedarikçilerle aradaki ilişkinin amaca hizmet edebilmesini sağlamak, alıcı ve tedarikçilerin iş birliklerine, entegrasyonuna ve güvene bağlıdır (Bülbül vd., 2014: 96). Bu iş birliğindeki güven aynı zamanda performans standartlarını oluşturacak yetkinliği de belirleyecektir. Güven ilişkisi arttıkça, alıcı ve tedarikçi ortaklığını geliştirmek ve devamlılığını sağlamak, kısacası ilişkiyi yönetmek daha kolay olacaktır (Başkol, 2014: 131).

Katma değerli ilişki geliştirmek alıcı firmaların üretim süreçlerinde kaynak bulma başarılarında etkili olacaktır (Cannon vd., 2010: 506). Alıcıların kaynak bulmalarının haricinde, üretim sürecini kesintisiz bir şekilde gerçekleştirmelerinde ve işletmelerin şimdiki ve gelecekteki konumunu belirlemede tedarikçilerin etkisi oldukça fazladır. Bu nedenle onlarla iyi ilişkiler kurmalıdırlar (Sancaktutan, 2018: 20; Yangınlar, 2018: 239). Tedarikçilerle olan ilişkinin olumlu yönde ilerletilmesi, işletmelerin rekabet gücünü arttırması açısından önemlidir (Çağlıyan, 2009: 476; Öztürk ve Başkaya, 2012: 133).

Alıcı firmaların tedarikçileri ile ilişkilerini tanımlayan bir süreç olan tedarikçi ilişki yönetiminde, firmalar tedarikçilerinden önemli gördükleri bir alt grup ile iyi bir yakın ilişki içerisinde olmalı ve diğerleri ile daha sıradan bir ilişki sürdürmelidirler. Ayrıca bu süreci kurallarla belirleyerek anlaşma zorunluluğu haline getirmelidirler (Özdemir, 2004: 92). Bu stratejide olmaları firmalara ek maliyeti önlemeye yarayacaktır. Çünkü bir alıcının kolaylıkla tedarikçi değiştirmesi, aslında bir maliyet sorunu olarak görülür. Maliyetleri kontrol altında tutabilmek amacıyla alıcılar taahhüt ya da sözleşme eğilimindedirler. Ayrıca alıcılar açısından bu durum tedarikçilere olan bağımlılığı da artıracaktır (Wasti, 2001: 10). Karşılıklı ilişkilerde bu tür durumların haricinde OEM (orijinal ekipman üreticileri) ve tedarikçiler açısından diğer farklılıklar da aşağıdaki tablodaki gibidir.

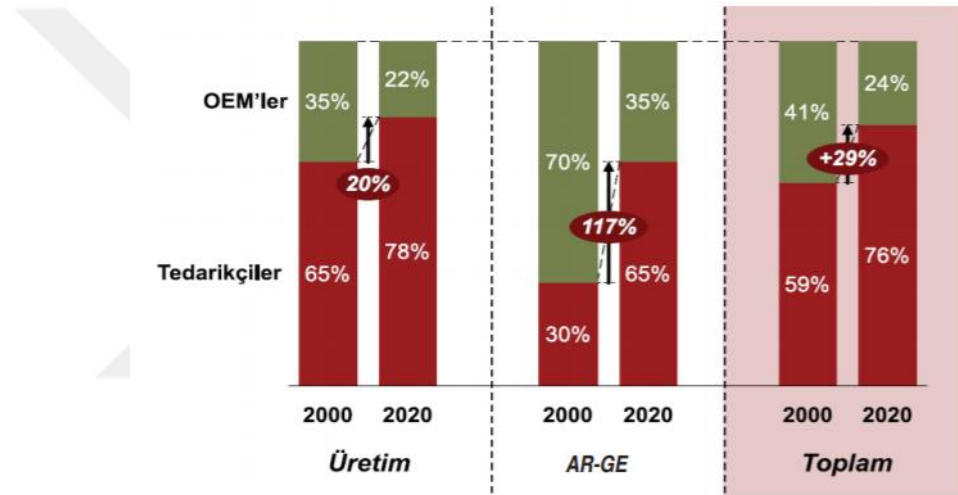
**Tablo 1.2:** Orijinal ekipman üreticileri ve tedarikçilerin iş sürecindeki ilişkileri

Orijinal Ekipman Üreticileri	Tedarikçiler
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çizimler ve ayrıntılı üretim talimatları sunmaktadır.</li> <li>▪ Çizimler oluştururken spesifikasyonlar sağlar.</li> <li>▪ Bazı Japon OEM'leri, tedarikçileriyle iş ilişkilerinin yakınlığına ve yoğunluğuna göre ticari riskin bir kısmını üstlenebilmektedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Üretim sürecini tasarlamaktadır.</li> <li>▪ Tedarikçiler tasarım sırasında esneklik sağlayabilir ancak üretim sırasında birebir takip etmek zorundadır.</li> </ul>

**Kaynak:** Iyer vd., 2009: 92-93

Yapılacak olan sözleşmelerde, alıcı ve tedarikçi arasındaki resmi olan veya resmi olmayan iletişim, çevresel belirsizliği ve fırsatçılığı azaltırken, taraflar arasındaki kaliteli bilgi aktarımını olumlu etkiler (Yenidoğan ve Windsperger, 2011: 3). Tabii insana bağlı duyguları düşünerek aksi şekilde etkileyebileceği unutulmamalıdır. Ülkelerin ekonomik durumlarındaki belirsizlikler ve dalgalanmalar ile teknolojinin hızlı değişiklikleri alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin güvenilir ve istikrarlı bir şekilde devamlılığını zorlayabilmektedir (Wasti ve Wasti, 2009: 7).

Tedarikçi olarak değerlendirdiğimiz yan sanayi firmalarının sorumlulukları bir bakıma daha fazladır. Çünkü bu firmalar ürünlerin proje ve ürün geliştirme adımlarından ürünün ticari hale getirilmesine kadar tüm aşamalarda aktif olarak yer almaktadır (Başkak ve Mihçioğlu, 2004; [http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/1e567798fc9ccd2\\_ek.pdf](http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/1e567798fc9ccd2_ek.pdf); erişim tarihi, 05.10.2018). Yan sanayideki tedarikçiler ve OEM'ler arasındaki bir diğer farklılık da araştırma geliştirme faaliyetlerindedir. Bu farklılıkları Ar-Ge çalışma yoğunluklarına göre değerlendirecek olursak aşağıdaki Şekil 1.2'de son yirmi yıllık durum görülebilmektedir.



Şekil 1.2 : Ar-Ge Etkinliklerinin Tedarikçiler ve OEM'lerde Çalışma Yoğunlukları (2000-2020)

Kaynak: TAYSAD

### 1.1.3. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin Çeşit ve Nitelikleri

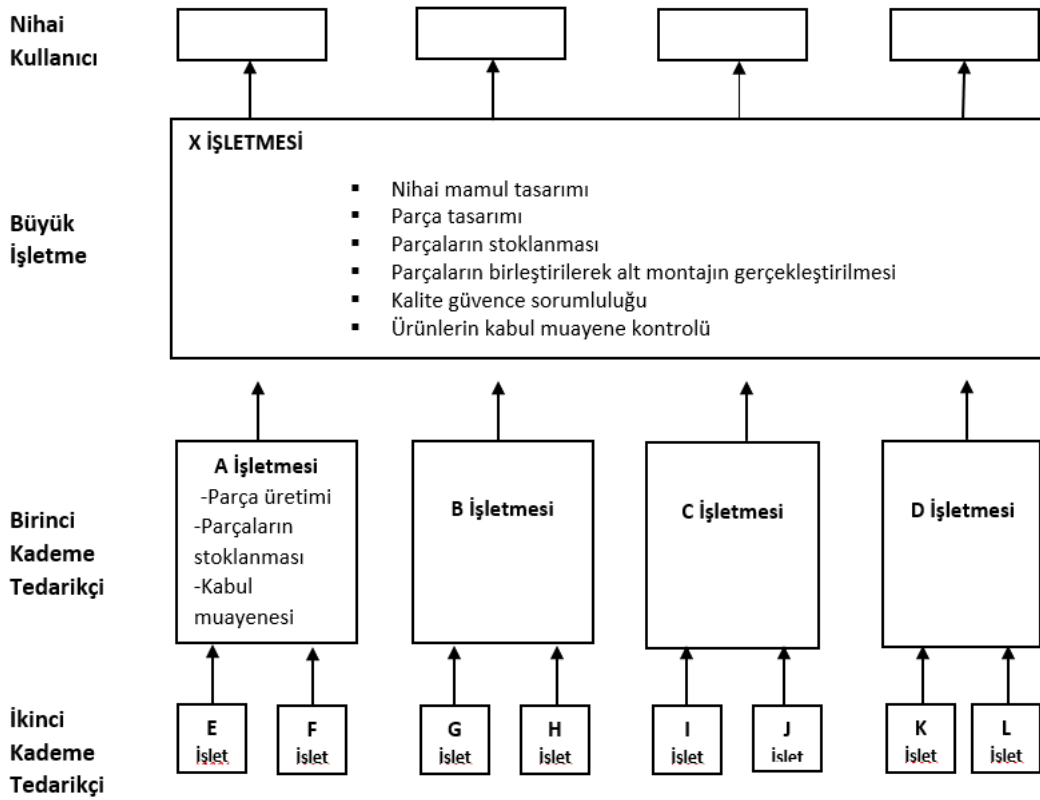
“İşletmeler, bir mal veya hizmetin üretimi ve satışında doğrudan son kullanıcıyla temasta olabilirken, yalnızca hammaddenin elde edilmesini ve bunun bir ürün sağlanması amacıyla başka bir işletmeye satışını da gerçekleştirebilmektedir” (Acar ve Çapkın, 2017: 123). Bu tercihi yaparken ilişkinin devamlılığının belirlenmesinde firmaların kendi çalışma stratejileri ve “inovasyon etkinliklerinin artırılmasında alıcı ve tedarikçi ilişkilerinin yapısı önemlidir” (Özgüner ve Özgüner, 2018: 443). Alıcı ve tedarikçi ilişkilerindeki çeşitlilik aslında aradaki güven ilişkisine göre adlandırılmaktadır. Alıcı ve tedarikçi ilişkisindeki güven etkisinin, tarafların birbirlerine karşı samimi bir tavır içerisinde mi yoksa yanıltıcı bir tutumda mı olduğu

fayda / maliyet analizi süreciyle ortaya çıkmaktadır (Başkol, 2014: 137). İyi yönetilmiş bir alıcı tedarikçi ilişkisinin en büyük kanıtı verimliliklerdir. İş ortağı olan alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı tereddütsüz ve aktif olarak gerçekleştiğinde karşılıklı olarak zorlama olmayacaktır ve iş akışı da verimli bir şekilde devam ettirilebilecektir. Orijinal ekipman üreticilerinin (OEM) kalite ve maliyet yönlü önceliklerini ve isteklerini belirtmeleri, tedarikçilerinin performansına ve aralarındaki ilişkiye yön verecektir (Iyer vd., 2009: 87).

Literatürde alıcı-tedarikçi ilişkileri, geleneksel (rekabetçi) ve iş birliği esasına dayalı olmak üzere iki ana grupta incelenmiştir (Çağlıyan, 2009: 465; Güleş ve Çağlıyan, 2001: 56). Aradaki ilişkide ise genellikle ikisinin birlikte uygulandığı görülmektedir. Güleş ve Burgess'e göre bölge ve kültür unsurları da dahil edilirse; Batıda rastlanan tedarikçi ilişkilerinin geleneksel olduğu, Doğuya doğru gidildiği zaman ise iş birliğine dayalı ilişki modelinin hâkim olduğu gözlemlenmiştir (Sancaktutan, 2018: 33; Güleş, 1999: 48).

### **1.1.3.1. Geleneksel Alıcı-Tedarikçi İlişkileri**

Müşteriden tedarikçiye doğru nakit akışının olduğu ve tedarikçiden müşteriye doğru da fiziksel ürün akışının olduğu geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkisinde bilgi akışı ise sadece müşteriden tedarikçiye doğrudur (Bülbül, 2014: 96). “Seri üretimin getirdiği anlayışı yansıtan” (Güleş ve Çağlıyan, 2001: 54) geleneksel ilişkilerde tedarikçiler, ürün tasarımına dahil olmazlar, fiyat odaklı bir ilişki çerçevesinde sadece sattıkları ürünlere yönelik maliyet avantajı amaçlarlar ve bilgi alışverişinde bulunmazlar (Shapiro, 1986; aktaran, Sancaktutan, 2018: 34; Başkol, 2014: 130). Geleneksel anlayıştaki alıcılar, fiyatları minimum düzeyde tutmak için çok sayıda tedarikçiyle çalışmayı tercih ederler ve güvenmedikleri için uzun süreli sözleşmelerden kaçınırlar (Güleş vd., 2019: 26-27).



Şekil 1.3 : Geleneksel Alıcı-Tedarikçi İlişkisi

Kaynak: Robinson, 1989; aktaran, Morris & Imrie, 1992: 8

### 1.1.3.2. İşbirlikçi Alıcı-Tedarikçi İlişkileri

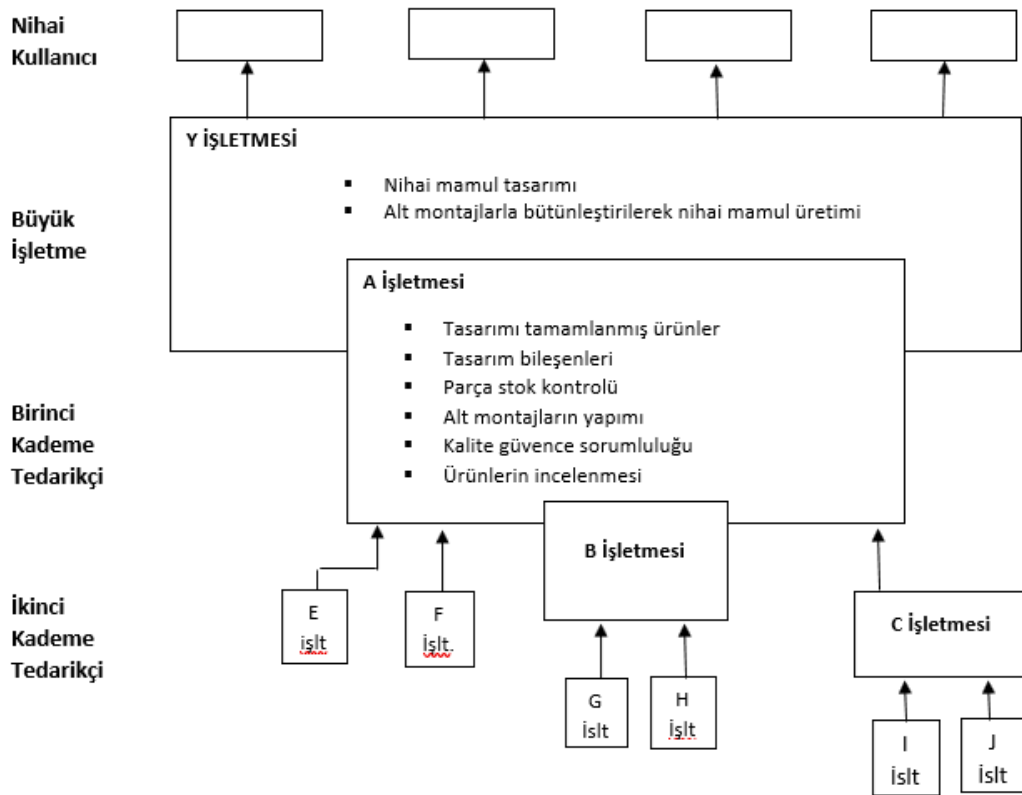
“Küresel rekabetin şiddetlenmesi, teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmeler ve mamulün hayat seyrinde meydana gelen kısaltmalar alıcı tedarikçi ilişkilerinde uygulanmakta olan geleneksel modelin yetersiz kalmasına yol açmış ve işletmeleri Japon usulü alıcı-tedarikçi ilişkisi adı da verilen İş birliği Modelini uygulamaya itmiştir” (Güleş vd., 2019: 26). Tedarik zincirlerinin temel yeteneklerinden biri olan müşteri beklentilerini etkin ve verimli bir şekilde karşılayabilmek için ağı oluşturan ana sanayi ve yan sanayi firmalarının iş birliği oluşturması gerekir (Minagawa, 2010: 129; içinde Hamada, 2010). İş birliği, kişilerin veya firmaların bireysel hedeflerini gerçekleştirirken, üretim ya da hizmet süreçlerinde, kendi çabalarıyla ulaşamayacakları durumlarda daha az maliyet, daha hızlı üretim gibi nedenlerle diğer kişi veya firmalarla birlikte hareket etmeleridir (Brito ve Mariotto, 2013: 244; aktaran, Fehr ve Rocha, 2018: 600).

“Ürün veya hizmetin müşteriye doğru akışının sağlanması için firmalar birtakım yöntemler geliştirmiş veya iş birliğine gitmiştir. Buradaki iş birliği esasının temelinde; müşteri memnuniyeti, ürün fiyatı, zamanında teslimat ve kalite gibi birtakım nedenler yatmaktadır” (Gedik ve Çimen, 2017: 469). Gelişen ve değişen dünyada kuruluşların pek çoğu kişiler, dahil oldukları gruplar ve birbirleriyle ilişkili faaliyet alanlarındaki birimlerle veya diğer kuruluşlarla daha bağımlı hale gelen bir iş birlikteliğini tercih etmektedirler (Erdem ve Ozen, 2003: 131). Özellikle Japon ana sanayi şirketleri yan sanayi firmaları ile parça tedarikinde, 1990’lı yıllarda iş birliği stratejisi ile düşük maliyette daha kaliteli ve hızlı üretim gerçekleştirerek rekabette dünyaya örnek olmuşlardır (Sakaguchi, 2010: 183; içinde, Hamada, 2010). Küreselleşen rekabet dünyasında günümüz işletmeleri rekabet üstü olmanın ötesinde, varlıklarını devam ettirebilmek için tedarikçileri ile iş birliklerini ileri boyuta taşıyarak, adeta iş ortağı gibi hareket etmelidirler (Özdemir, 2004: 94). Birlikte hareket etmeyi sağlayacak iş birliğinin sağlanmasında ana sanayi ve yan sanayi firmalarının birbirlerine bağlılıkları ve güvenmeleri önemli rol oynamaktadır (Caniels vd., 2010: 111). İş birlikçi alıcı tedarikçiler arasındaki ilişkide güven, iyi niyete dayalı güven olarak adlandırılmaktadır ve burada karşılıklı olarak menfaatler düşünülerek işler yürütülmektedir (Başkol, 2014: 136). Güven doğrultusunda iş birliği gerçekleştirilerek verimlilik, kalite artmaktadır ve kültürel uyum ortaya çıkmaktadır (Dubey vd., 2019: 121).

Alıcı ve tedarikçiler üretim sürecinin neredeyse tamamında yakın bir etkileşim içerisindedirler ve açık bilgi paylaşımı çerçevesinde, geleneksel ilişkilerin tersine tedarikçi daha aktif bir konumdadır (Sancaktutan, 2018: 34). Her iki taraftan biri, diğerinin tecrübe ve bilgi donanımından yararlanabilmek için iş birliği taahhüdünde bulunur ve bu iş birliğinin firması için uzun soluklu bir fayda aracı olacağını düşünür (Fehr ve Rocha, 2018: 600). Alıcı ve tedarikçiler arasındaki fayda aracı olarak bilgi paylaşımı, firmalara aynı zamanda rekabet avantajı oluşturacaktır (Lambert ve Cooper, 2000: 65-83). Rekabet avantajını sağlayan birlikte iş yapma yeteneğinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi taraflar arasındaki bilgi paylaşımına, yakın ilişkilere ve açık iletişime bağlıdır (Bülbül vd., 2014: 96). Özellikle yakın ilişki içerisinde bulunan

tedarikçiler ve son kullanıcılar hızlı ve sürekli bilgi akışıyla fikir alışverişinden daha verimli şekilde yararlanırlar (Porter, 1990: 83).

İşbirlikçi tedarikçi ilişkisinde, tekrarlanan bir durum söz konusu ise kişisel ilişkilere dayalı güvenin ve karşı tarafın iç normları bilgisine dayalı güvenin arttığı söylenebilir (Erdem, 2003: 68). Bu durum aynı zamanda tedarik zincirinde işletmelerin sürekli iletişim halinde olduklarını ve iş birlikçi tedarikçi yeteneğinin mevcut olduğunu gösterir (Gündoğan ve Güner, 2018: 12). Ayrıca “tedarikçilerle gerçekleştirilen iş birliğinin sonucu olarak ürün kalitesinin artırılması, maliyetlerde hissedilir bir düşüş, üretim ve dağıtım faaliyetlerinde esneklik, müşteri memnuniyeti gibi konularda önemli gelişmeler sağlanmaktadır” (Cengiz ve Aksoy, 2017: 7). E2ope pazarlama direktörü Schmitt’e göre; doğru ilişkilerin geliştirilmesi işletmelerin süreçlerinin hızlanmasına, aynı anda birçok tedarikçiyle irtibat kurulmasına ve koordinasyonun iyileştirilmesine etki eder (<https://supplychainminded.com/setting-the-table-for-successful-supply-chain-management/>; erişim tarihi, 20.09.2020).



Şekil 1.4 : İş Birlikçi Alıcı-Tedarikçi İlişkisi

**Kaynak:** Robinson, 1989; aktaran, Morris & Imrie, 1992: 12

#### 1.1.4. Şirketin Tedarikçi Araştırması

Küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin sınırlarının genişlemesi ya da ortadan kalkması, organizasyonların faaliyetlerindeki sürekliliği sağlayabilmeleri ve mevcudiyetlerini koruyabilmeleri için tedarikçi seçiminde özenli olmalarını gerektirir (Ar vd., 2015: 285). Yapılmış olan çalışmalar kuruluşların faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmelerinde tedarikçi seçiminin önemli olduğunu belirtir (Liu ve Hai, 2005: 309). Tedarik zincirlerinde değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlanabilmesi ve nihai müşterilerin beklentilerinin kaliteli ve verimli bir şekilde tatmin edilmesi başarılı tedarikçi seçimi yapılmasına bağlıdır (Minagawa, 2010: 123; içinde Hamada, 2010).

Tedarikçi firmalar, hedef müşteri kitlelerinin ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik, dış çevreleriyle bağlantı kurmayı sağlayan bilgi kaynağı ağ üyesidirler (Solmaz ve Türkay, 2014: 152). Ana sanayideki büyük ölçekli işletmelerin tedarik zincirleri de büyük ve karmaşıktır ve kendi büyüklüklerine göre çok sayıda tedarikçi içerir (Kshetri ve Voas, 2019: 7). Alıcı firmaların buldukları sektörde rekabet üstünlüğü elde etmede temel etkileri olan maliyet, kalite, ürün farklılaştırması ve ürün yeniliği yapabilme faktörleri tedarikçilerle olan ilişkileri ve tüm bunları istek ve ihtiyaçlara göre başarılı bir şekilde yürütebilecek iyi bir tedarikçi elde edebilme gereğini ortaya çıkarmıştır (Sancaktutan, 2018: 30). Çünkü tedarik zinciri sayesinde kalite, fiyat ve tasarım faktörleri baz alınarak tercih edilecek ürün özelliklerinde ve faaliyette bulunulacak sektörde avantaj elde edilecektir. Artık “günümüzde işletmeler bireysel olarak değil, içinde buldukları tedarik zinciriyle birlikte rekabet ortamındadırlar” (Yangınlar, 2018: 245). Dolayısıyla rekabetin iyice arttığı bir ortamda maliyeti azaltıp, kaliteyi arttıracak şekilde tedarikçi seçim işlemini gerçekleştirmek giderek zorlaşmaktadır (Acar ve Çapkın, 2017: 122). Bu nedenle de örgütler, tedarik zincirinin gücünü belirleyen tedarikçilerin (Akgünlü, 2015: 153) seçim sürecini gerçekleştirme ve organize etme yollarını içeren bir takım tedarikçi seçim aşamalarını takip etmektedirler (De Boer vd., 2001: 78).

İşletmelerin tedarikçi seçim sürecindeki aşamalardan önce kullanacakları “kriterler ve alt kriterler ve ilgili öncelik ağırlıkları, işletmenin faaliyet konusuna, satın

alınacak olan girdilerin türüne ve karar verici veya karar vericilerin niteliklerine göre değişiklik göstermektedir” (Öztürk ve Başkaya, 2012: 153). Örgütler ürün ve süreçlerdeki standartlaşma düzeyine göre ortaya çıkan farklı tedarikçi türlerine göre seçim yapmalıdırlar. Örneğin; her türlü müşteriye hizmet verebilecek esnek makineler kullanarak, alıcının istediği özelliklere göre ayarlanmış mallar üreten, anahtar teslim tedarikçiler; alıcıya has özelliklerde makinelerde standart dışı makineler üreten, mahkûm tedarikçiler ve karşılıklı ilişkilere dayandırılarak oluşturulmuş piyasa ilişkileri içerisinde standart ürünler sağlayan, standart mal tedarikçileri tercih edilmelidir (Çaşkurulu, 2011: 190). Ayrıca tedarikçi seçiminde firmaların genel olarak öncelikli amacı, istek ve ihtiyaçları tam olarak yerine getirecek tedarikçinin minimum maliyetle seçilmesidir (Özder ve Eren, 2016: 197).

De Boer ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmalarında tedarikçi seçimini oluşturdukları aşamalara göre incelemişlerdir. Çalışmalarında; ilk aşamada, tarihsel verilere veya alıcının tecrübesine göre kabul edilebilir tedarikçiler grubunun oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Daha sonra diğer aşamalarla birlikte tedarikçi sayısının gerekirse giderek azaltılabileceğini açıklamışlardır. İkinci aşamada, tedarikçinin daha önce alışveriş yaptığı diğer alıcılarla görüşme yapıldığını ve tecrübelerinden yararlandığını gözlemlemişlerdir. Son aşamada ise, tedarikçi seçimini belirleyecek uygun kriterlerle teknik modeller kullanılarak tedarikçi tespitinin gerçekleştirildiğini vurgulamışlardır (De Boer vd., 2001: 80-81).

Davras ve Karaatlı ise çalışmalarında, çok değişkenli karar verme metodlarının kullanılmasıyla alınacak kararların, firmaların rekabet güçlerini artırarak satın alma maliyetlerini azaltmalarını sağlayacağını belirtmişlerdir (Davras ve Karaatlı, 2014: 108). Benzer şekilde Ar ve arkadaşları da 2015 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, işletmelerin karar aşamalarında birden fazla ve birbirleriyle çelişen etkiler doğrultusunda çok kriterli karar verme yöntemlerinin tedarikçi seçiminde kullanıldığını açıklamışlardır (Ar vd. 2015: 286-291).

Örgütler için satın almada karar vericinin karmaşıklık yaşaması ya da seçeneğin çok olması gibi nedenlerden ötürü tedarikçi seçiminde ve değerlendirmede bir dizi teknik ve yöntemler kullanılmaktadır (De Boer vd., 2001: 75). “Tedarikçileri

değerlendirmek için belirlenen kritik seçim kriterleri örgütlerin stratejik hedeflerini ve dış kaynak kullanımından bekledikleri faydaları yansıtıcı nitelikte olmalıdır” (Erdoğan ve Tokgöz, 2017: 71). Literatürde genel olarak en ideal ve en iyi tedarikçilerin seçilebilmesi için çalışmaların türüne göre çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılmıştır (Yavuz, 2013: 211). Tedarikçi seçiminde birbirleriyle çelişen ya da paralel doğrultuda olan farklı kriterlerin olması nedeniyle ana firmalar çok kriterli karar verme yöntemlerini kullanırlar (Baynal ve Yüzügüllü, 2013: 78). İşletmelerin tedarikçi seçim süreçlerinde birden fazla kritere göre tercih yapmaları gereken durumlarda çok kriterli karar problemlerinin çözümünde bazı tekniklerden yararlanırlar. Bu kriterlerden biri “Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS)’dir. Analitik Hiyerarşi Süreci, tedarikçi seçiminde ana kriterlerin, bunlara bağlı olarak belirlenen alt kriterlerin, nitel ve nicel karakterli olabilen değerlendirme ölçütlerinin bir arada değerlendirilmesini gerektiren çok kriterli bir karar problemi için oldukça uygun bir çözüm yaklaşımıdır” (Öztürk ve Başkaya, 2012: 135; Kapar, 2013: 226). Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS-AHP) “karar verme problemlerini hiyerarşik bir yapıda tek yönlü olarak modellemekte ve en iyi kararın verilmesine etki eden faktörleri sistematik bir şekilde değerlendirerek, faktörlere ilişkin öncelik sıralarını belirlemektedir” (Dağdeviren vd., 2005: 248). Bir diğer yöntem olan “ELECTRE I yöntemi ise, çok boyutlu bir karar verme yöntemi olup, alternatifler arasında hangisinin diğerlerine göre daha üstün olduğunu ortaya koyan nicel bir analiz yöntemidir” (Yavuz, 2013: 221).

Tedarikçi seçim sürecinde etkin olan kişilerin konuşma dilindeki belirsizliklerin karar sürecine dahil edilebilmesi için sözel değişkenlerde kullanılacaktır ve bu süreçte insan yargılarının ve düşüncelerinin dahil edilmesini sağlayan BAHS tekniğinin kullanılması uygun olacaktır (Öztürk ve Başkaya, 2012: 133-139). “BAHS, problemin çözüm aşamasındaki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak için dilsel değişkenlerin ve bulanık sayıların kullanıldığı, uzman görüşlerinin daha kolay ortaya konulabilmesini sağlayan bir yöntemdir” (Davras ve Karaatlı, 2014: 108).

Tedarik zinciri performansı kuruluşların maliyet, kalite ve hizmet süreçlerinin tamamını kapsayacak şekilde tüm performansı etkilemektedir (Yadav vd., 2020: 2). Bu nedenle örgütler tedarikçilerini kendileri için değer oluşturacak özelliklere göre seçerler. Örneğin Japon otomotiv firmaları tedarikçileri ile çalışmaya başlarken; ana sanayi firması üretimine başlanacak ürün ile ilgili gerekli olan yan sanayi parçasında karar verilmiş olana göre çok fazla değişiklik planlanmıyor ise ya da farklı bir yan sanayi üreticisi ile çalışmayı düşünmüyor ise, anlaşmış olduğu firmanın haricinde hiçbir kuruluşla ilişki içine girmeden yeni ürünün üretiminden yaklaşık üç yıl önce çalıştığı yan sanayi firmasıyla iş birliğine başlamaktadır. Bu süre içerisinde ana sanayi ve yan sanayi firması birlikte ürün tasarımını tamamlayarak, süre sonunda yan sanayi firmasından direkt olarak parça temin edimine başlarlar (Başkak ve Mihçioğlu, www.mmo.org.tr, erişim tarihi, 05.10.2018). Genel olarak firmalar, tedarikçileri ile olan performanslarını artırabilmek için yatırım yapıp yapmayacağına veya açık bilgi sisteminin kurulup kurulmayacağına karar vermelidir (Ünğan, 2012: 72). Bir başka ifade ile işletmelerin varlıklarını olumlu yönde sürdürebilmeleri, alacakları kararlarda tedarik zincirlerini başarılı bir şekilde yürütebilmelerine bağlıdır (Dağdeviren vd., 2005: 247). Ana sanayi firmaları pazara hızlı yanıt verebilmek ve esnek olabilmek için tedarikçilerinin, kendi tesislerine yakın yerlerde olmalarını da tercih ederler (Veloso, 2000, [https://www.academia.edu/247130/The\\_Automotive\\_Supply\\_Chain\\_Organization\\_Global\\_Trends\\_and\\_Perspectives](https://www.academia.edu/247130/The_Automotive_Supply_Chain_Organization_Global_Trends_and_Perspectives); erişim tarihi, 02.07.2020). Literatürde örgütlerin dikkate aldıkları tedarikçi seçim kriterleri Tablo 1.3'teki gibidir.

**Tablo 1.3 : Tedarikçi Seçim Kriterleri**

<b>Kriter</b>	<b>Yazar / Çalışma</b>
Fiyat	Dickson (1966), Evans (1980), Shipley (1985), Venkatraman ve Ramanujam (1986), Weber vd. (1991), Pi ve Low (2006).
Kalite	Dickson (1966), Evans (1980), Shipley (1985), Mazurak vd. (1985), Venkatraman ve Ramanujam (1986), Ellram (1990), Weber vd. (1991), Chao vd. (1993), Barbarosoğlu ve Yazgac (1997), Dağdeviren ve Eren (2001), Chan ve Chan (2004), Tseng ve Lin (2005), Pi ve Low (2006).
Teslimat	Dickson (1966), Evans (1980), Shipley (1985), Mazurak vd. (1985), Venkatraman ve Ramanujam (1986), Ellram (1990), Weber vd. (1991), Chao vd. (1993), Chan ve Chan (2004), Liu ve Hai (2005), Pi ve Low (2006)
Finansal, Teknik İşletim ve Başarısı	Beck ve Lin (1981), Arbel ve Seidmann (1984,1985), Mazurak vd. (1985), Bard (1986), Arbel ve Seidmann (1990), Zviran (1993), Barbarosoğlu ve Yazgac (1997), Ghodsypur ve O'Brien (1998).
Maliyet	Venkatraman ve Ramanujam (1986), Dağdeviren ve Eren (2001), Chan ve Chan (2004).
Esneklik	Chan ve Chan (2004), Tseng ve Lin (2005).
Servis	Chan ve Chan (2004), Pi ve Low (2006).
Teknoloji	Dağdeviren ve Eren (2001), Tseng ve Lin (2005).
Üretim Kapasitesi	Dickson (1966), Yurdakul ve İç (2001).
Yönetsel Beceri	Yurdakul ve İç (2001), Liu ve Hai (2005).
Yenilik	Chan ve Chan (2004).
Kusurlu Ürün	Venkatraman ve Ramanujam (1986).
İletişim Araçları	Dickson (1966), Tseng ve Lin (2005).

**Kaynak:** Ar vd. 2015: 286

Ana sanayi firmaları tedarikçilerini seçim kriterlerini belirledikten sonra belirleyecekleri tedarikçilerle daha önce çalışmış diğer firmaların görüşlerinden de yararlanabilmektedir. İş yaşamında firma yöneticilerinin veya çalışanlarının sosyal ağ çevreleri, sektörle ve sektördeki diğer ana sanayi ve yan sanayi kuruluşlarıyla ilgili hızlı bilgi akışını sağlayan önemli bir etkidir. Örneğin; en büyük ağ topluluklarından biri olarak kabul edilen Silikon Vadisi'nde işe alımlardaki personel seçiminde kişisel bağlantılardan elde edilen bilgilerle tercih yapıldığında işe alınan çalışanın performansının daha iyi olduğu gözlemlenmiştir (Barabasi, 2010: 257).

Japon otomotiv şirketi Toyota, tedarikçi araştırması ve yönetimine yönelik olarak satın alma birimlerinde gruplar oluşturmuştur. Bu gruplarla amacı; uzmanlaşmış tedarikçilerin koşullarını, üretim kapasitesini incelemek, hangi tedarikçiden sipariş verileceğine, parça fiyatının ne olacağına karar vermek ve aynı zamanda tedarikçilerin yeteneklerini geliştirmelerine destek olmaktır (Ueda, 2003: 106; içinde, Kudo, 2003). Volkswagen ise, tedarikçilerini kendi iç yönergelerine, çevre hedeflerine ve çevre politikasına ve çok uluslu bir şirket olarak uluslararası standartlara yönelik olarak çevresel spesifikasyonlara göre seçmektedir ([https://www.academia.edu/4214614/VW\\_Responsible\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Tools\\_Seite\\_1\\_5\\_Volkswagen\\_Responsible\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Tools](https://www.academia.edu/4214614/VW_Responsible_Supply_Chain_Management_Tools_Seite_1_5_Volkswagen_Responsible_Supply_Chain_Management_Tools); erişim tarihi, 02.07.2020).

Toyota bir dönem mevcut tedarikçi sayısında azaltma yapmak için farklı bir tedarikçi seçim stratejisi izlemiştir. Mevcut tedarikçilerinden başarılı olanlarla yola devam ederek tedarik ağını sadeleştirmek amacıyla; iyileştirilmiş tasarımlarla, kaliteyi düşürmeden maliyetleri azaltabilecekleri yöntemler bulmalarını istemiştir. Bu yolla bazı tedarikçilerinin çok küçük hatalarla verimliliklerini artırdıklarını belirtmişlerdir (Iyer vd., 2009: 90).

#### **1.1.5. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Tedarikçi Seçimini Etkileyen Etmenler**

Alıcı ve tedarikçiler arasındaki hedeflenen başarı, oluşturulan iş birliğine, üretim ve kazançlarının kalitesine ve karşılıklı memnuniyete bağlıdır (Fehr ve Rocha, 2018: 602). Aynı zamanda ekonomik gelişme ve dalgalanmaların, yapılan

sözleşmelerin içeriklerinin ve kültürel farklılıkların, şirketten şirkete ve ülkeden ülkeye değişkenlik göstermesi alıcı-tedarikçi ilişkilerinin de farklılık göstermesine (Wasti, 2001: 3) ve etkilenmesine sebep olacaktır. Bir ülkede alıcılar ve tedarikçiler birbirlerine küresel olarak rekabet edebilecek gücü ve gelişimi sağladıklarında yararlı olurlar. Çünkü hem işletmeler hem de ülkeler açısından yabancı rakiplere hizmeti engelleyecek, başarılı yerel tedarikçiler edinmek ve oluşturmak avantajlı konum edindirir. Bu nedenle alıcı firmalar tedarikçilerinin teknik çalışma ve çabalarını etkileyecek konumda olduklarında Ar-Ge çalışmaları için alan oluşturarak yenilikçi bir yapıyı desteklemiş olabilirler (Porter, 1990: 83).

Kuruluşların tedarikçilerle olan iş ilişkilerinin artarak bağımlı hale dönüşmesi ve tedarikçi seçiminde yapılmış olan hatalı tercih, şirketleri doğrudan ve dolaylı olarak olumsuz etkilemektedir (De boer vd., 2001: 75). Bu nedenle işletmeler vizyonları doğrultusunda misyonlarını gerçekleştirebilmek için tedarikçi seçim sürecini etkin bir şekilde yürütmelidirler (Dağdeviren vd., 2005: 247). Bir tedarik zincirinde tedarik yönteminin veya tedarikçilerinin sık sık değiştirilmesi, ana sanayi firmalarının verimliliklerini ve maliyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir (Minagawa, 2010: 123; içinde Hamada, 2010). Sık sık tedarikçi seçimi yapmak yerine, alıcı firmalar tedarikçileri ile iş birliği yapmak için aslında iki temel sebep üzerinden hareket ederler. Bunlardan ilki, piyasadaki rekabet avantajını iş gücü maliyetlerini düşürerek elde etmektir. İkincisi ise, bazı işlerin tedarikçi aracılığıyla çözülmesi sayesinde etkinlik ve verimliliklerini artıracaklarını düşünmeleridir (Nurol, 2017: 87). İşletmeler buldukları piyasada devamlılıklarını sağlayabilecekleri faaliyetleri için rekabet ederken aynı zamanda tedarikçi seçimi ve edinimlerinde de birbirleriyle rekabet ederler. Çünkü tedarikçilerin performansının tüm birimlerin performansını ve genel olarak işletme performansını etkilediği açıktır (Arıkan ve Küçükçe, 2012: 256; Yangınlar, 2018: 246). Ancak tedarikçi seçiminde ana sanayi firmalarının beklentilerinin çeşitliliği gibi nedenler tercihleri etkilemektedir (Baynal ve Yüzügüllü, 2013: 78).

Tedarikçiler yan sanayi kuruluşları arasından da seçilebilir. Bu “yan sanayi kuruluşları ana firmanın bir yan kuruluşu olduğu gibi, üretilecek olan ürüne ilişkin yan

sanayi ürünleri ile birlikte pek çok başka ürün üreten firmalar olabilir” (Başkak ve Mihçioğlu, www.mmo.org.tr, erişim tarihi, 05.10.2018). İlişki içerisinde olunacak tedarikçilerin seçimi; fazla sayıdaki tedarikçi arasından, firmanın belirlemiş olduğu kriterlere göre karşılaştırma yapılarak seçilmelidir (Sancaktutan, 2018: 31). Tedarikçi seçiminde, işletmeler katlanacakları maliyete, tedarikçinin kalite sistemlerine, üretim süreci kalite kontrolüne, değişikliklere hızlı ayak uydurabilmesine, teknolojik seviyesine, veri yedekleme sistemlerinin olup olmadığına, teknik alt yapı sistemlerine, teknik donanımlarına ve problemleri çözme becerisine (Yangınlar, 2018: 239-240) ve ürünleri zamanında ve isteğe uygun şekilde teslim etme özelliklerine (Manavalan & Jayakrishna, 2019: 932) dikkat etmelidir. Çünkü bazı durumlarda tedarikçiler, daha düşük maliyette ve değişikliklere kolay uyum sağlayacak yapıda oldukları için tercih edilirler (Iyer vd., 2009: 88). “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” (Sancaktutan, 2018: 33).

Manavalan ve Jayakrishna'nın 2019 yılında tedarik zinciri yönetimini etkileyen faktörler şeklinden esinlenerek oluşturulmuş olan aşağıdaki şekilde, tedarikçi seçimini etkileyen başlıca etmenler gösterilmiştir.

İş birliği 	Kalite 	Karşılıklı memnuniyet 	Rekabet 	Ekonomik dalgalanmalar 
Esneklik 	Coğrafi konum 	<b>Tedarikçi Seçimini Etkileyen Etmenler</b>		Yetenek 
Çevre duyarlılığı 	İletişim 			Düşük maliyet 
Teknoloji 	Verimlilik 			Çözüm odaklılık 

Şekil 1.5 : Tedarikçi Seçimini Etkileyen Başlıca Faktörler

Sektörel farklılıklara göre örgütler için tedarikçi seçimi, “anlaması ve anlaşılması güç, sağduyu ve sezgisel değerlendirme ile basitçe çözülemeyecek açık olmayan bir karar problemi olarak görülmektedir” (Erdoğan ve Tokgöz, 2017: 70). Aksi durumlarda tedarikçi tercihinin doğru firmalardan olmaması ana firmalar için önemli derecede finansal ve işlevsel kayıplara sebep olacaktır (Kapar, 2013: 200). Tedarikçi seçiminde firmalara rekabet avantajı kazandıracak önemli bir konu da çevre korumaya yönelik uygulamalar ve önlemler alan yan sanayi kuruluşlarını tercih edebilmektir. Önceleri ana sanayideki üreticiler verimliliği artırabilmek için ve ekonomik karlılık sağlayabilmek amacıyla üretim süreçleri geliştirilmekteydi. Ancak günümüzde çevreye duyarlı üretim süreci oluşturmak ve dahil olmak daha önemlidir (Czajkiewicz, 2008: 29-31). Aynı şekilde tedarikçiler de ana sanayi firmaları gibi, kendi alt tedarikçilerinin şirketleri ve ürünleriyle ilgili çevre korumaya ve sosyal standartlara göre yaptırımlar uygulamalarını garanti edebilmelerini sağlamalıdır ([https://www.academia.edu/4214614/VW\\_Responsible\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Tools\\_Seite\\_1\\_5\\_Volkswagen\\_Responsible\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Tools](https://www.academia.edu/4214614/VW_Responsible_Supply_Chain_Management_Tools_Seite_1_5_Volkswagen_Responsible_Supply_Chain_Management_Tools); erişim tarihi, 02.07.2020).

Seçimi etkileyen etmenlere ek olarak tedarikçilerden elde edilecek parçalarda, coğrafi uzaklıkların taşıma maliyeti ve süre açısından önemli olduğu da düşünülmelidir (Iyer vd., 2009: 12). Literatürde tedarikçi seçiminde güven ve kültür kavramlarının da ilişkilerin sürdürülmesinde etkili olduğu açıklanmıştır. Yukarıda belirtildiği gibi ana sanayi firmalarının kaliteli ve yenilikçi ürünler üretmek istemeleri, aynı zamanda düşük maliyet oluşturacak ve zamanında üretim ve hizmet sağlayacak tedarikçileri seçmeleri genel kriterleridir.

## **1.2. Otomotiv Sektöründe Tedarik Ağı**

Otomotiv endüstrisi, dünya ekonomisinde önemli bir istihdam alanı ve aynı zamanda etkili bir gelir kaynağıdır. Bu endüstride üretilen ürünler iş birliği içerisinde çalışması gereken, birçok bileşenden oluşan ürünlerdir. Otomobil üreticileri de istikrarlı, hızlı ve beklentileri karşılayacak üretim yapabilmek için uygun parça tedarikçileriyle çalışmayı tercih ederler (Ueda, 2003: 98; içinde, Kudo, 2003). Uygun parça tedarikçileriyle istikrarlı bir ilişkide olarak, bir tedarik ağı içerisinde yer almak

firmalara tecrübeli ve donanımlı bir tedarik sistemi avantajı sağlar. Ağ içerisindeki ilişkilerin kuvvetli olması tedarikçilere iyi bir pazar alanı sağlayacaktır. Oluşan ağların ömrü, ağa üye olan firmalar arasındaki güvene bağlı olarak sürecektir (Fukuyama, 1998: 36). Karmaşık tedarik zinciri yapısına sahip olan otomotiv endüstrisinde güven, tedarik ağı ilişkisini belirleyici bir nosyondur.

Otomotiv endüstrisinde tüketici tercihlerine bağlı olarak alınan kararları etkileyen pek çok etken vardır. Tüketici tercihleriyle birlikte, faaliyette buldukları toplumun kültürü ve ürünlerini satabilecekleri, buldukları pazarda hakimiyetlerini artırmaya çalışarak aşamaları düşünerek hızlı bir süreç oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca hükümetlerin çevresel düzenlemeleri de gözetilerek tedarik ağının tamamında süreç yürütülmelidir (Veloso, 2000; [https://www.academia.edu/247130/The\\_Automotive\\_Supply\\_Chain\\_Organization\\_Global\\_Trends\\_and\\_Perspectives](https://www.academia.edu/247130/The_Automotive_Supply_Chain_Organization_Global_Trends_and_Perspectives); erişim tarihi, 02.07.2020).

Asanuma (1998), otomotiv endüstrisindeki ürün karmaşıklığının doğal sonucu olarak, ana sanayi firmalarının, tedarikçilerin ve nihai montajcıların iş birliği içerisindeki yatırımlarını belirlediğini söylemiştir (Yenidoğan ve Windsperger, 2011: 2). Otomobil üretiminde yatırımın temel unsurlarından olan sürekli gelişen otomotiv parçaları nedeniyle yedek parça üreticileri, ana sanayi şirketleri için önemli konumdadırlar (Ueda, 2003: 99; içinde, Kudo, 2003). Otomobil endüstrisinde 1990'lı yıllarda Japon parça üreticileri, Amerikalı parça tedarikçilerine göre nihai ürüne daha fazla katkı sağlıyorlardı (Hatch ve Yamamura, 1996: 70). Daha sonra değişen koşullara göre bu durum değişiklik göstermiştir.

İnsan yaşamında meydana gelen değişiklikler, tüketim ihtiyaçlarında olduğu gibi üretim sürecinde de değişikliklere sebep olmaktadır (Turan, 2018: 1025). Otomobil sektöründe, üreticiler ve tedarikçiler arasındaki ilişkinin yön değiştirmesiyle otomobil parçalarının temin edilmesini yan sanayi grupları sağlamaya başlamıştır (Fehr ve Rocha, 2018: 600). Aralarındaki ilişkide, sektörde yan sanayi firmalarının varlığı ve ana sanayi firmalarına güven, ekonomik dalgalanmaların etkisiyle oluşan piyasa belirsizliği ve bilgi aktarımının azalması nedeniyle mühim olmaktadır (Dyer ve Chu, 2011: 11-12). Otomotiv endüstrisindeki şirketler belirledikleri stratejiler

doğrultusunda ilerleyebilmek için, kendilerinin ve tedarikçilerinin güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak güven kavramı çerçevesinde ilerledikleri taktirde konumları da devamlı olacaktır. İşletmeler başarılı bir sürdürülebilirlik için tedarik zincirleri boyunca güçlü ve zayıf yanlarının yanında kültürün temel bir başarı faktörü olduğunu gözeterek stratejik ittifaklar kuruyorlar (Croom vd., 2007: 362).

Toyota'nın 1950'li yıllarda yalın üretim tekniği ile rekabet üstü olmasıyla, yalın tedarik zinciri politikası da "ağ rekabeti" kavramını yani tedarik zincirlerinin de birbirleriyle rekabet eden mekanizmalar olduğunu göstermektedir (Güleş vd., 2019: 16). Bu rekabette Amerikalı otomotiv üretim firmaları ve tedarikçileri Japon firmalara göre biraz daha geride kalmışlardır. Daha önce yapılmış olan araştırmalarda ana sanayi şirketlerinin, yan sanayi şirketlerine özellikle teknik ve yönetsel alanlardaki gönüllü yardımların, ilişkilerin güven çerçevesinde gelişmesinde etkili olduğunu göstermişti. Bu noktada Amerikalı tedarikçiler, üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde ve maliyetlerin azaltılmasında Japon üretim şirketlerinin ABD'li şirketlere göre daha yardımsever olduklarını belirtmişlerdir (Dyer ve Chu, 2011: 22).

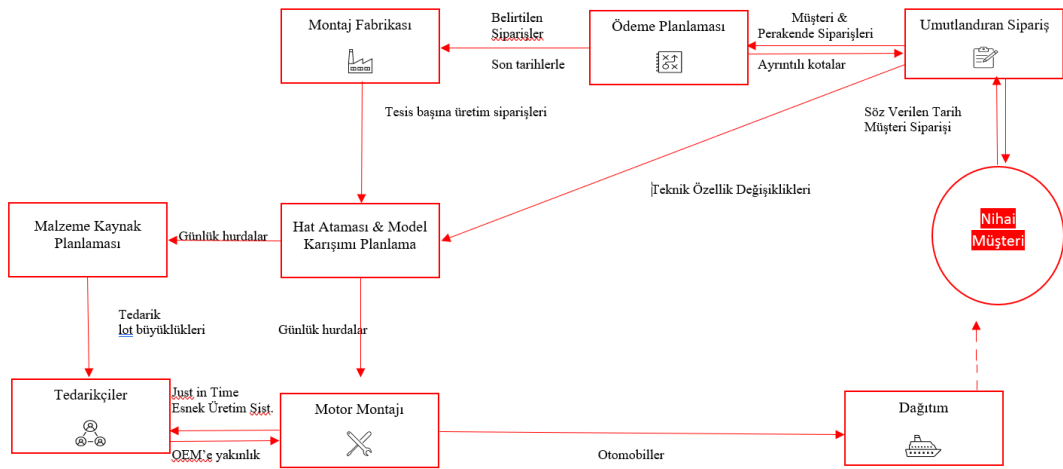
Yaşam koşullarımıza yansıyan ihtiyacın ve lüksün artması nedeniyle otomotiv sektöründe gözlemlenen rekabet de giderek hızlanmakta ve karmaşıklaşmaktadır. Örneğin, "uluslararası stoksuz teslim zinciri oluşturmaya çalışan Japon otomobil üreticileri" (Güleş vd., 2019: 17) riskli olmasına rağmen rekabet avantajı oluşturmaya çalışırlar.

Kökenleri ve kültürleri farklı olmasına rağmen Japon şirketleri geliştirdikleri tekniklerle, batılı şirketlerden daha başarılı olabilmekte ve etkileyebilmektedir (McCormick, 2007: 754). Japonların geliştirmiş olduğu kalite kontrol çemberleri otomotiv sektöründe en iyi şekilde kullanılan tekniklerden biridir. Gönüllü olarak aynı endüstride yer alan kişilerin küçük gruplar halinde bir araya geldiği kalite kontrol çemberleriyle belirli aralıklarla bir araya gelen otomotiv üretici ve tedarikçileri bilgi alışverişinde etkinlik oluştururlar (Tüz, 2001: 23).

Özetle "otomotiv sektörü, üretim işletmeleri içerisinde önemli bir yere sahip olan ve aynı zamanda teknoloji ile yakından ilişkili olan bir sektördür" (Turan, 2018:

1026). Otomotiv sektörüne olan talebin hızla büyümesiyle örgütler tüm parçaların üretimine kendileri yetişememeleri nedeniyle ve adeta bir gereklilik sonucu oluşan yan sanayiden bazı parçaları tedarik eder hale gelmişlerdir. “Otomotiv endüstrisi, yarattığı katma değer, doğrudan ve dolaylı olarak istihdama katkısı ve teknolojik gelişmeye öncülük etmesinden dolayı ülkelerin kalkınmasında önemli bir rol oynamakta olup; demir-çelik, lastik ve plastik, dokuma, cam, boya, elektrik ve elektronik gibi birçok sektörden girdi alması ve pazarlama, onarım, bakım ve yedek parça satışları, finansman ve sigortacılık hizmetlerinde yarattığı geniş iş hacmi nedeniyle de ekonomilerde sürükleyici bir özelliğe sahiptir” (Başkak ve Mihçioğlu, www.mmo.org.tr, erişim tarihi, 05.10.2018). Otomotiv endüstrisinde üretilen ürünlerin tüketicilere ulaştırılmasında kullanılan tedarik ağı, ürünün içeriği gereği bazen karmaşık bir ağ olarak oluşurken, bazen de sade bir ağ ile temin edilmektedir. Sade tedarik ağı, üretici ve dağıtıcı arasında doğrudan oluşurken; karmaşık tedarik ağı yapısı, iki kutup dışında farklı kişilerin de dahil olmasıyla gerçekleşmektedir (Lee ve Bellington, 1992: 65).

Tedarik ağı ile birlikte bazen otomotiv endüstrisinde yer alan şirketler arasında evlilikler gerçekleşmekte ve üretici şirketlerin sayısı diğerlerine göre az sayıda kalmaktadır. Başkak ve Mihçioğlu 2004 yılında yapmış oldukları çalışmada, günümüzü kapsayan yakın gelecek için taşıt aracı üreten firma sayısının en çok 5 ve bu firmaların tedarikçi sayısının da yaklaşık 30 olacağını iddia etmişlerdir (Başkak ve Mihçioğlu, www.mmo.org.tr, erişim tarihi, 05.10.2018). Günümüzdeki geleneksel tedarik zinciri modeli ise aşağıdaki Şekil 1.6'daki gibidir.



Şekil 1.6 : Talep Odaklı Bir Endüstride Otomotiv Tedarik Zinciri Modeli

Kaynak: Ambe & Weiss, 2011: 11

### 1.3. Otomotiv Sektöründe Tedarik Ağı ve Endüstri 4.0

Geleneksel tedarik zinciri sürecinden sonra Almanya'nın öncülüğünü yaptığı endüstri 4.0'a uygun tedarik ağına yönelik çalışmalar son birkaç yıldır gündemdedir. Geçtiğimiz yıllarda küreselleşme sürecinin hızlanması ve piyasaların nasıl gelişeceğine dair belirsizlik, şirketlerin nasıl bir tedarik ağı içerisinde olduklarının farkına varmalarını ve oynadıkları rolleri anlamalarını daha önemli hale getirmiştir (Kovacs ve Kot, 2016: 115).

Üretim süreçlerinin gelişen teknolojiye esnek ve dinamik bir yapıda uyum sağlamasında etkili olan, süreçlerin etkinliğini artıran teknolojileri ve yöntemleri içeren; endüstriyel üretimi bir sonraki aşamaya yükselten sistem endüstri 4.0'dır (Silva vd., 2019: 546; Manavalan & Jayakrishna, 2019: 929-933; Hahn, 2020: 1425-1427). Kuruluşlar dünyadaki gelişmelere uyum sağlayabilmek için örgüt yapılarını ve üretim süreçlerini destekleyen uyarlamaları endüstri 4.0 ile daha verimli gerçekleştireceklerdir.

Dijital tedarik zinciri; entegre planlama ve yürütme, lojistik görünürlük, Tedarik 4.0, akıllı depolama, verimli yedek parça yönetimi, otonom ve B2C lojistiği, kuralcı tedarik zinciri analitiği ve dijital tedarik zinciri sağlayıcıları olmak üzere sekiz temel unsurdan oluşur. Bu parçaları tutarlı ve tamamen şeffaf bir bütün halinde bir

araya getirebilen şirketler, müşteri hizmetleri, esneklik, verimlilik ve maliyet düşürmede büyük avantajlar elde eder ve endüstri 4.0 vizyonunu bütünleştirerek rekabette hızlı ilerler (Schrauf ve Bertram, 2016: 27-30).

Endüstri 4.0 teknolojisine uyum sağlamak ve rekabette hızlı ilerlemek için sektörün ve kullanılan teknolojinin tedarik zinciri sürecinin teknoloji transferine, yeni üretim tekniklerine ve yeni malzemelerin kullanımına ve benimsenmesine uygun hale getirilmesi gerekmektedir (Silva vd., 2019: 547). Çünkü endüstri 4.0'ın gerçekleştirilme koşulu firmaların teknolojiye hazır halde olmalarıyla mümkündür (Liao vd., 2017: 151). Tablo 1.4 literatürde geleneksel tedarik zinciri ve dijital tedarik zincirine dair yer alan açıklamalardan derlenerek özetlenmiştir.

**Tablo 1.4 :** Geleneksel Tedarik Zinciri ve Dijital Tedarik Zinciri Arasındaki Farklar

Geleneksel Tedarik Zinciri	Dijital Tedarik Zinciri	Kaynak
Zincirin aşamaları arasında bilginin hızlı ve verimli iş birliğini yavaşlatan sınırlamalar vardır.	Bilgi, zincirin her bir aşaması için aktiftir ve hızlıdır.	Silvia, Kovalski, Pagani (2019).
Pazarlama, ürün geliştirme, üretim ve dağıtım yoluyla ve nihayet müşterinin eline geçerek atılan büyük ölçüde ayrı, silo halindeki bir dizi adımdır.	Dijitalleşme bu duvarları yıkar ve zincir, hammadde, bileşen ve parça tedarikçilerinden bu malzemelerin ve bitmiş ürünlerin taşıyıcılarına ve son olarak da dahil olan tüm oyuncular için tamamen şeffaf olan tamamen entegre bir ekosistem haline gelir.	Schrauf & Bertram (2016)
Odak noktası finansal özelliklerdir.	Odak noktası çevre duyarlılığı ve verimliliğidir.	Manavalan & Jayakrishna (2019)
	Bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş süreçlerine uyarlanmasını sağlar.	Ghadge vd., (2020).

Manavalan ve Jayakrishna (2019) çalışmalarında geleneksel tedarik zincirinden, endüstri 4.0 etkileşimli tedarik zincirine yönelik şu çıkarımlarda bulunmuşlardır:

- İşletmelerde üretim ve hizmet sürecinin kolaylaştırılmasını sağlayacaktır ve sürekli gözlem yapma ihtiyacı oluşturacaktır
- Üretim aşamasındaki rutin işleri standartlaştırılmasına imkân tanıyacaktır
- Daha çok tasarrufu artırırken israfı azaltacaktır
- Tedarikçi performansının değerlendirilmesine ve analizine destek olacaktır
- Bilgi paylaşımının gerçek zamanlı olmasını sağlayacaktır
- Finansal istikrar oluşturacaktır
- Çevreye duyarlılığı artıracak, hava, su ve toprak kirliliğini minimize edecektir
- Çevrimiçi sistemler sayesinde tedarikçilerle iletişimi ve iş birliğini artıracaktır.

Endüstri 4.0 uygulamaları şirketlere çeşitli cihazlardan ve araçlardan veri sağlayarak, hız, dinamik ürün tasarımı ve geliştirimi ile verimlilik sağlamaktadır (Ghadge, 2020: 671). Aynı zamanda tedarik zinciri yönetiminde yaşanan olası güçlüklerle baş etmede de etkili olmaktadır (Yadav vd., 2020: 2-3).

#### **1.4. Batı Merkezli Otomotiv Sektöründe Tedarik Ağı**

Her bir toplumun kendilerine özgü kültürleri olduğu gibi, o toplumda bulunan her örgütün de kendine has bir çalışma kültürü bulunmaktadır. En büyük otomobil üreticisi ülkelerden biri olan Amerika’da yedek parça pazarlarının büyüklüğü ve montaj için orijinal parçalardan daha çok yedek parça tedarik eden parça üreticileri Japon verimlilik grubu için dikkat çekmiştir (Ueda, 2003: 101; içinde, Kudo, 2003).

Başlangıçta “başta Almanya ve Fransa olmak üzere Avrupa’da doğup, ABD’de gelişip güçlenmiş” olan otomotiv endüstrisi, daha sonra Batının yönetim konusunda kendini yenilememesi ve kültürel altyapısı nedeniyle gücünü ve liderliğini Japonya’ya bırakmıştır (Başkak ve Mihçioğlu, www.mmo.org.tr, erişim tarihi, 05.10.2018). “Örneğin, çeşitli kümelerdeki ABD şirketleri, dünyanın birçok yerinde enerji verimliliğinin önemi arttığında, ABD düşük enerji fiyatlarının düşük kalmasıyla sıkıntılar çekmişlerdir. Hem müşteri iyileştirme hem de müşteri ihtiyaçlarını anlama

konusunda baskıya sahip olmayan ABD şirketleri yenilik yapmakta yavaş kalmıştır ve Avrupalı ve Japon rakiplerine karşı yenik düşmeye başlamışlardır” (Porter, 1998: 85).

1903 yılında Michigan’da kurulan ve otomotiv endüstrisinin öncülerinden Ford otomotiv şirketinin kurucusu Henry Ford’un oluşturduğu Fordizm anlayışı “ana ve yan sanayi ürünlerinin ana fabrika içinde ölçek ekonomisini sağlayacak miktarlarda üretilmesi anlayışının etkisinde kalmasından dolayı, diğer ülke üreticilerine göre daha ağırlıklı olarak dikey yapılanma özelliği içermektedir” (Başkak ve Mihçioğlu, www.mmo.org.tr, erişim tarihi, 05.10.2018). Seri üretimin öncülerinden olan Ford otomotiv şirketi için tedarikçilerle iş birliği oluşturmak ve oluşturulan ağ yapısını korumak başlarda zor olmuştur. Yoğunlaşan tedarik ağında; sorunları kısa sürede çözümlenebilmek, üretim süreçlerini iyileştirerek maliyetleri düşürmek ve tedarikçileri daha iyi yönetebilmek için yeniden yapılanmayı amaçlayarak Ford 2000 planını geliştirmiştir (<http://egor-muretov.mystrikingly.com/blog/ford-motor-company-supply-chain-strategy-case-study>; erişim tarihi, 02.07.2020). Ford ve General Motors, II. Dünya Savaşından kısa bir süre sonrasında kadar neredeyse tüm dünyada üretim hacmi ve satış rakamları en büyük olan otomotiv şirketleriydiler. Özellikle Japonya’da otomotiv üretiminin büyük bir kısmını karşılıyorlardı. Japon hükümetinin savaş sonrası dönemde ekonomik toparlanma stratejilerini uygulamaya başlamalarıyla ve Japon yerel üretimini destekleyici yasalar çıkarmalarıyla birlikte üretim miktarlarında hissedilir oranda düşüş gözlemlendi (Ueda, 2003: 97; içinde, Kudo, 2003).

Geleneksel Batılı tedarikçi sistemde dikey entegrasyon, daha kısa süreli sözleşmeler ve klasik bir hiyerarşi içermekteydi (Clark ve Fujimoto, 1991: 325-330). Örneğin daha önce yapılan araştırmalarda Amerikalı alıcı firmalar yaklaşık 50 yıl boyunca aynı tedarikçiyle çalışsalar bile güvenden ziyade maddi ve diğer faktörler nedeniyle tedarikçi değişikliği yaptıkları görülmüştür. Amerikalı tedarikçilerle yapılan görüşmelerde ABD’li otomobil üreticilerinin istikrarsız olarak sürekli değişen yönetim ve istihdam politikaları nedeniyle güvenmediklerini açıklamışlardır (Dyer ve Chu, 2011: 13-23). Günümüz Amerikan otomobil şirketlerinin temel özellikleri ise geçmişe göre biraz daha farklıdır (Ueda, 2003: 100-102; içinde, Kudo, 2003);

- Tedarikçileriyle uzun süreli ilişkiler geliştirirler,
- Yan sanayi şirketleri, özel konumlarına güvenmeyip rekabet avantajı sağlayacak üretim yöntemlerini inceler ve geliştirirler,
- Parça üreticileri, ana sanayi firmalarına eşit pozisyonda ve belirli bir otomotiv üreticisiyle ayrıcalıklı ve güçlü bir ilişki olmadan işlerini devam ettirebilirler,
- Büyük yan sanayi kuruluşlarının üretim araçlarının yüksek donanıma ve geniş parça endüstrisine sahip, güçlü ve bağımsızdırlar,
- Yan sanayi şirketleri birbirleriyle adaletli bir şekilde rekabet ederler ve birbirlerini tamamlarlar,
- Hem ana sanayi hem de yan sanayi firmaları daha düşük maliyetle üretim ve montaj yapabilmek amacıyla orijinal parçalar hazırlarlar ve
- Otomobil üreticileri, tedarikçilerinin Ar-Ge çalışmalarına ve iş birliği yapacaklarına güvenerek işlerini yürütürler.

Batı tedarik ağında en fazla dikkat çeken şirketlerden biri Volkswagen Grubudur. Volkswagen Grubu, tedarik ağını sürdürülebilir kılmak ve aynı zamanda çevreye karşı sorumluluğunu yerine getirebilmek için birtakım kriterler ve politikalar belirlemiştir . Bu kriterler ve amaçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir ([https://www.academia.edu/4214614/VW\\_Responsible\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Tools\\_Seite\\_1\\_5\\_Volkswagen\\_Responsible\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Tools](https://www.academia.edu/4214614/VW_Responsible_Supply_Chain_Management_Tools_Seite_1_5_Volkswagen_Responsible_Supply_Chain_Management_Tools;); erişim tarihi, 02.07.2020):

- Tedarikçi eğitim kursları düzenleyerek yeniliklerden ve sıcak bilgi akışından haberdar olmalarını sağlıyor.
- Düzenledikleri ihalelerde, Volkswagen Grubunun düzenlediği beyannamelerde yer alan sosyal ve çevresel yönlere uygun olarak, tedarikçilerinden “ISO 14001 Çevre Yönetim Sertifikasını” edinmelerini istiyor.
- Tedarikçilerle iletişimi devamlı ve kolay hale getirebilmek amacıyla basılı ve çevrimiçi medyayı da kullanarak [umweltdialog@vwgroupsupply.com](mailto:umweltdialog@vwgroupsupply.com) adresi ortak iletişim noktası olarak belirlemiştir.

- Uluslararası boyutta oluşabilecek sorunları ön görebilmek için şirket içi ve şirket dışı risklere yönelik erken algılama sistemi kurmuştur. Önlemler kapsamında da Volkswagen Standartlarını broşür haline getirerek ve sürdürülebilirlik açısından sürekli güncelleyerek tedarikçilere dağıtıp bilgilendirme yapıyor.
- İş birliğini güçlendirebilmek için yenilikçi ve örnek tedarikçilere çevre ödülleri takdim ediyor.
- Ayrıca uluslararası alanda tedarikçilerinin özellikle çevre koruması farkındalığını ve uzmanlıklarını artırabilmeleri için konferanslar, çalıştaylar ve tedarikçi günleri programları düzenlemektedir.

Bir diğer Batılı şirket olan ve ülkemizde de üretim merkezi bulunan Renault'un tedarik ağı stratejisi ise biraz daha sert bir yapıdadır. 1898 yılında Fransa'da kurulmuş olan Renault ise 2000'li yıllardan itibaren tedarikçilerine daha az sorumluluk vererek, orijinal ekipman üreticileri (OEM) ile önemli ortaklıklar kurmayı strateji olarak belirlemişlerdir. Belirledikleri stratejilerle amaç, endüstride dünya standartlarında bir otomobil için gerekli parçaları ve uzantıları sağlayan tek bir firmaya sahip olmaktır ([https://www.academia.edu/247130/The\\_Automotive\\_Supply\\_Chain\\_Organization\\_Global\\_Trends\\_and\\_Perspectives](https://www.academia.edu/247130/The_Automotive_Supply_Chain_Organization_Global_Trends_and_Perspectives), erişim tarihi, 02.07.2020).

Batılı şirketlerin tedarik ağı incelemeleri, literatürde genellikle Japon tedarik ağıyla karşılaştırılarak gerçekleştirilmiştir. Birçoğunda ortak kanı özellikle Amerikan stratejisinin bir piyasa organizasyonu olduğu, Japon stratejisinin ise büyük tedarikçilerle iş birlikçi ilişkileri içeren daha hibrit bir organizasyon olduğudur (Brandes vd., 2012: 4).

### **1.5. Japon Merkezli Otomotiv Sektöründe Tedarik Ağı**

II. Dünya Savaşından günümüze kadar olan dönemde ekonomisi ve teknolojisi hızlı ve örnek alınacak kalitede büyüyen (Parlak, 1999: 88), motorsiklet, otomobil, elektronik eşyalarının üretiminin çoğunda İngiltere, Almanya ve ABD'yi geride bırakan ülke Japonya'dır (Athos ve Pascale, 2000: 19). Japonya'nın ekonomisinin büyümesiyle ilgi görmeye başlaması Batıya karşı daha ılımlı alternatifler geliştirmiş

olması değil, dünya pazarındaki rekabette öncü konuma gelmiş olmasıdır (Dohse vd., 1985: 118). Taylor tarafından modern sonrası örgütler olarak nitelendirilen Japon şirketlerinin (McCormick, 2007: 758) çalışma kültüründe, genel olarak çalışanlar ve yöneticiler açısından aile olma duygusu ön plandadır ve birliktelik ve dayanışma içerisinde çalışmalarını gerçekleştirmektedirler. Çünkü Japonlar, toplumdaki başarı ve başarısızlıkların temelini aileye dayandığına inanmaktadırlar (Aca, 2012: 229-231; Özdaşlı ve Aytar, 2013: 437). Bu inançla Japonların aile direncinin aynı zamanda şirket yapısını da şekillendirdiği söylenebilir (Arıcıoğlu, 2000: 44). Ancak Japonya'daki aile yapılanması ile sadece genetik oluşumlar kastedilmemektedir. Evliliklerle ve evlat edinme ile de aileye üye dahil edilebilmektedir (Bhappu, 2001: 159; Athos ve Pascale, 2000). 1700'li yılların sonlarında özellikle tüccarlar ve çiftçiler aile dışından bireyleri evlat edinme ya da kızlarını evlendirmeleri yoluyla benimsemeleri, ilerleyen dönemlerde aile üyelerinin korunması amacıyla tercih edilmiştir (Donze ve Smith, 2018: 9).

19. Yüzyılın son çeyreğinde yani 1945'teki Amerikan işgali dönemlerinde Japonya'da değişimler görülmüştür. Ekonomisinin geliştiği dönemde Japonya profesyonel davranarak aile şirketi yönetimlerinin yerini kurumsal şirketlere bırakarak çabuk benimsemiştir. Küçük aile şirketleri halen devamlılığını sürdürse de Japon ekonomisine kurumsal büyük şirketlerin egemen olduğu bilinen bir gerçektir. Japonya'da şirketler üzerinde devlet müdahalesinin olduğu hem doğrudur hem de tam anlamıyla doğru değildir. Ancak müdahaleler genellikle Batıya göre sınırlı olmuştur. Çünkü Japon halkı ve firmalarda bu müdahalelerde devlete uyum sağlama konusunda itirazcı bir yapıda değildirler. Nitekim Japon dış politikasını ve Batılı büyük şirketleri bir araya getirerek iş birliği yapmalarına vesile olan (Özdaşlı ve Aytar, 2013: 435) Meiji Resterasyonu'ndan beri Japon hükümeti yerli sanayiye korumak için mali yaptırımlar uygulamıştır (Fukuyama, 1998: 57-58).

Meiji döneminde 1870'li yılların sonlarında Japon ticaretinin ülke ekonomisine katkısının çok az olduğunun fark edilmesiyle, Amerika'nın baskın bir tutumunun olduğu Mitsui, Mitsubishi ve Nichiman şirketlerinin kurulması teşvik edilerek sanayileşmenin varlığı hareketlendirilmiştir (Castells, 2013: 240; Tüz, 2001: 4). Bu

şirket ortaklığı ilk kurulan ağlardan olan Zaibatsular olarak adlandırılmıştır. Zaibatsular, Meiji hükümetiyle arası iyi olan büyük aile şirketlerinin bir araya gelmeleri sonucu oluşan ağ topluluklarıdır (Bhappu, 2001: 161). En genel anlamda zaibatsu; “bir merkez holding etrafında bir banka, bir sigorta şirketi, bir dış ticaret şirketini de içerecek şekilde toplanan çok sayıdaki imalat şirketinin oluşturduğu gruba verilen addır” (Zerenler ve İraz, 2006: 770). Japon ekonomisinin gelişimine büyük katkıları olan zaibatsular, Batının modern şirket tekniğini ve Japonlar’ın hiyerarşik ve disiplinli yönetim tarzını bir arada bulundurmuşlardır (Özdaşlı ve Aytar, 2012: 435). Daha sonra 1945’te Japon ticaret ve endüstrisini ciddi derecede kontrol edecek kadar büyümesi ve ekonomideki etkisi nedeniyle zaibatsular, hükümetin ekonomiyi demokratikleştirme düşüncesi nedeniyle kapatılmıştır (<https://corporate.findlaw.com/corporate-governance/zaibatsu-and-keiretsu-amp-150-understanding-japanese.html>, erişim tarihi; 26.06.2021).

II. Dünya savaşı sonrası zaibatsuların yerini keiretsu ağları almıştır. Japonya’nın ekonomisinin düzeliş ve canlanmasında yerel yan sanayi firmalarının keiretsu ağlarına dahil olmaları etkili olmuştur (Dedoussis, 2001: 177). Japon hükümeti ekonomilerini güçlendirmek için Batılı şirketlerle mücadele ederken büyük topluluklar olarak bilinen zaibatsuları destekleyerek başladıkları sürece, savaş sonrasında keiretsu olarak adlandırılan ağ yapılarını desteklemişlerdir (Alayoğlu, 2009: 120). Keiretsu ağları, ana sanayi şirketleri ile tedarikçiler arasındaki ilişkileri geliştirmek ve sorunları çözebilmek amacıyla doğmuştur ve Toyota bu ilişkiyi ilk kullanan otomotiv firmalarından biridir (Ueda, 2003: 98-99; içinde, Kudo, 2003). Keiretsuların ortaya çıkışı 1945’ten itibaren Japon ekonomisini daha kötü hale getirmek isteyen işgalcilerin küçük ağlar olan zaibatsuları dağıtmasıyla gerçekleşmiştir ve ana sanayi kuruluşları ile yan sanayi kuruluşlarının resmi şekilde örgütsel bağlarla birleşmeleri keiretsu olarak adlandırılmıştır (Bhappu, 2001: 161).

Japonya’da endüstri gruplarındaki ilişkileri ve ilişki gruplarını ifade eden (Dedoussis, 2001: 173) keiretsu ilişkileri ile büyük firmalarla bağlantılı olan küçük şirketlerin sayısı oldukça fazladır. “Genellikle birbirlerine yatırım yapan bir grup şirket olarak örgütlenen” (Iyer vd. 2009: 89) keiretsu ilişkilerinde tedarikçilik yapan küçük

şirketler ürün, iş gören, teknoloji ve yönetim danışmanlığı açısından büyük şirketlere bağımlıdır ve ahlaki yükümlülüklerle sınırları bulunmaktadır (Fukuyama, 1998: 151-152). Ahlaki yükümlülüklerin yerine getirilmesi ise dikey keiretsulardaki alıcı ve tedarikçiler arasında oluşturulan ilişkideki güven duygusunun güdülenmesi ile desteklenmektedir (Dyer ve Ouchi, 1993: 54). Tedarikçilere bir ağa dahil oldukları konusunda aidiyet ve kimlik duygusu sağlar, güdülemeye etki eder ve bilgi alışverişine destek olur (Evers ve Purwaningrum, 2013: 10). Ana sanayi firmaları arasındaki paylaşımlar ve emek yoğun işlerin yan sanayi firmalarına bırakıldığı keiretsu ilişkilerinde ağ üyelerinin riskleri paylaşmaları mümkün kılınmış ve aynı zamanda ana sanayi şirketlerinin de piyasa güçlerinden yararlanmasına destek olmuştur (Dedoussis, 2001: 175). Keiretsu, aradaki ilişkiyi inceleyerek aslında yan sanayi firmalarının çalışma tarzlarının geliştirilmesinde etkili olmuştur. Zaibatsu ve keiretsular, alıcılar ve tedarikçiler arasında ya da ağı oluşturan şirketler arasında bilgi alışverişi, karşılıklı sorumluluklar, mali unsurlar gibi düzenlemelerin ilerleyişinde kontrol vazifesindeydiler (Castells, 2013: 240). Bu kontrol vazifesinde, uyumlu bilgi sistemleri ile teknolojik yayılımı, daha sıkı iletişimi ve iş birliğini destekler (Lai, 1999: 423-448). Keiretsular, karmaşık ağlarda tedarikçileri ana sanayi firmalarına bağlayan ilişkisel sözleşme niteliğindedir ve üyeleri somut ve soyut taahhülle birbirine bağlar (Hatch ve Yamamura 1996: 69-70). Bu bağlantıyı oluşturabilmeleri keiretsuların hükümeti, endüstriyi, sermayeyi ve enformasyonu bir araya getirebilmeleri sayesinde (Alayoğlu, 2009: 122). Ayrıca keiretsu üyeleri arasındaki güven, sadakat ve samimiyetin güçlü olması da iş süreçlerinin yürütülmesinde etkili olmaktadır (Güvenç, 2002). Keiretsu'da aradaki ilişkiyi incelerken yapısal olarak çok fazla köklü değişiklikler görülmezdi. Çünkü Japon yöneticilerin sık sık değişiklik yapmaktan uzak yapısı ve örgüt kültürlerinin de uyumlu istikrarı değişikliklerin uygulanamamasında etkilidirler (Dedoussis, 2001: 177). Japonya'da yaygın olarak kullanılan tedarik ağı yapılanmalarından biri "üretim firması, firmanın yukarıya doğru yayılan taşeronları, tedarikçileri ve aşağı doğru inen pazarlama organizasyonlarından oluşan" dikey keiretsu yapılarıdır. Dikey keiretsu Toyota firmasında kullanılmıştır (Fukuyama, 1998: 180).

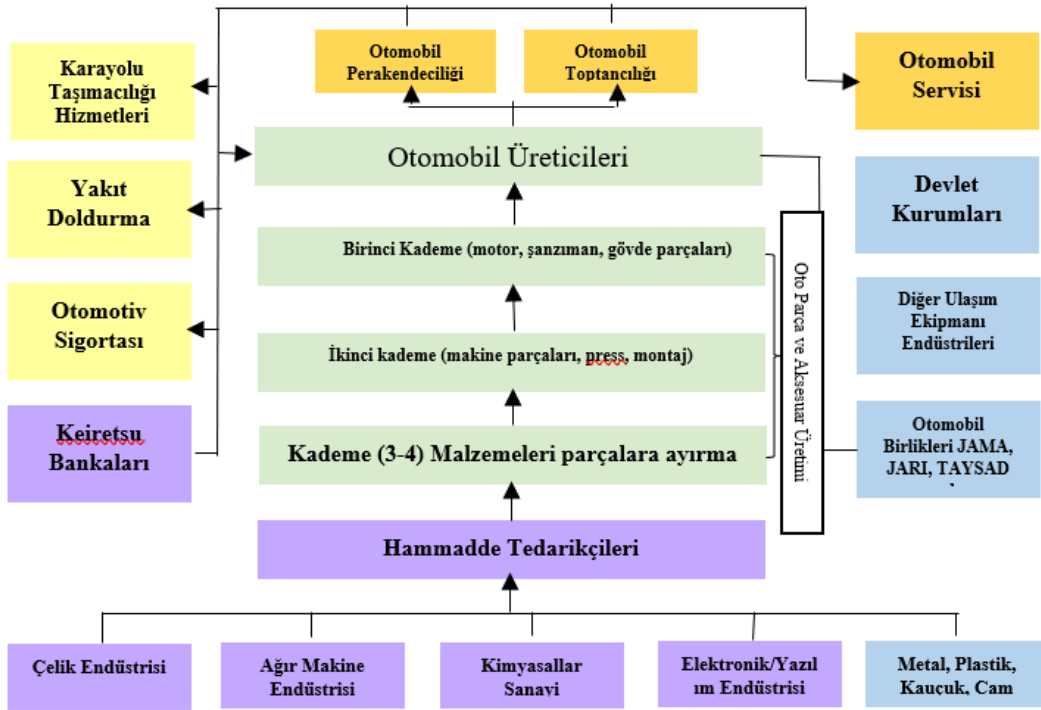
**Tablo 1.5 : Japonya'da Zaibatsu ve Keiretsu'lar**

<b>Japonya'da Zaibatsu ve Keiretsular</b>	
<b>Dört Büyük Zaibatsu</b> (II. Dünya Savaşı öncesi)	Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Yasuda
<b>İkincil Zaibatsu</b> (II. Dünya Savaşı öncesi)	Asano, Fujita, Mori, Kawasaki, Nitchitsu, Nissan Grup, Okura, Furukawa, Nakajima, Nisso, Nomura, Riken Grup, Shibusawa
<b>Altı Büyük Keiretsu</b> (Japon ekonomik krizi öncesinde)	Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, Dai-Ichi Kangyo, Sanwa

**Kaynak:** Alayoğlu, 2009: 122

Belirtilen şirketler halen Japon şirketleri olarak kendi aralarında oluşturdukları keiretsularla farklı sektörlerde iş süreçlerine devam etmektedirler (Wikipedia).

Japon şirketleri bilhassa otomobil sektöründe, keiretsudan sağladıkları faydalı etkilerle rekabet halinde oldukları diğer şirketler tarafından önemsiz, düşük kapasite ve içeriğe sahip ve daha az kârlı buldukları parça ya da modeller üzerinde yoğunlaşarak piyasada durumu kendileri için avantajlı pozisyona getirmişlerdir. Japonlar bu şekilde rekabette avantaj elde etme yolunu, ürün veya hizmetlerde kendine has özellikleri vurgulama olarak düşünürler (Porter, 1990: 75). Rekabet stratejilerine yönelik olarak Japon ana sanayi firmaları, yan sanayi firmalarını seçerken geçmiş performanslarına ve tecrübelerine bakarak tercihlerini yaparlar. Hatta bazı durumlarda yeni iş bulma konusunda da çeşitli fırsatlar sunabilirler (Dyer ve Chu, 2011: 13). Ayrıca stratejilerini geliştirirken ve uygularken Japonların temel güdüleyicileri sürekli olarak doğal kaynaklara sahip olmayan bir ülke olduklarını hatırlamaları ve hatırlatmaları, onları rekabette avantaj elde edebilmek için inovasyona yönlendirmektedir (Porter, 1990: 79).



Şekil 1.7 : Japon Otomotiv Sektöründe Keiretsu ve Tedarik Ağı

Kaynak: Putra vd., 2016: 14

II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japon otomobil üreticileri ekonomik durumlarını düzeltebilmek için değişiklik yapmaları gerektiği düşüncesiyle, ülke adına bir verimlilik araştırma grubu kurarak, incelemeler yapmak üzere Batıya ziyarete göndermişlerdir ve Amerikan teknolojisini kendi kültürel değerleriyle bütünleştirerek örnek almışlardır. Bu süreçte Amerikalı ve Avrupalı üreticilerle teknolojik bağlar kurmuşlardır. 1955'te Japon otomobil üretimi Amerika, Almanya ve İngiltere'ye göre çok az miktardayken, yapmış olduğu değişikliklerle 1965'ten itibaren üretim hacmi hissedilir şekilde artış göstermiştir. Bu artışın sonucu olarak ana sanayi firmaları için daha fazla parça tedarikçisine ihtiyaç oluşmuştur (Ueda, 2003: 94-104; içinde, Kudo, 2003). Savaş döneminde ve sonrasında Amerika ekonomisinin baskın etkisi altında olan Japonya ekonomisini geliştirebilme ve yetiştirebilme çabaları endüstride rekabetçi konumda olmalarını sağlamıştır (Suzuki, 2003: 176; içinde, Kudo, 2003).

1980'lerden 1990'ların ilk yıllarına kadar, köklü değişikliklerin görüldüğü otomotiv endüstrisinde Japon imalat şirketleri kendi aralarında iş birliği gerçekleştirerek, çok fonksiyonlu ve yüksek kaliteli ürünleri düşük maliyette üreterek

ve piyasaya da düşük fiyattan sunarak dünya pazarında rekabet avantajı elde etmişlerdir (Sakaguchi, 2010: 183; içinde Hamada, 2010). 1990'ların sonlarında Japon örgütleri, stratejik konumlarını güçlendirmek için iştirak şirketleri kurmayı tercih ederek yan sanayi kuruluşlarını satın almıştır (Kaneda, 2010: 52; içinde Hamada, 2010). 1990'lı yıllarda Genellikle 1990'lı yıllarda İngiliz sosyologlar Weberyen bürokrasisine bir tepki niteliğinde alternatif geliştirmek için Japon modelini Batıya ve dünyaya sunmaya başladıkları kabul edilmiştir. Ancak 1980'li yıllarda da Japon tarzı yönetim şeklinin denizaşırı ülkelerde başarılı olan şirketlerin üretim sistemlerinden izler olduğu daha sonra kabul edilmiştir (McCormick, 2007: 751-760). 2000'li yıllara gelindiğinde belirgin olarak Japon yönetim sisteminin hızlanan bir derin dönüşümle Amerikanlaşarak ömür boyu istihdam sisteminden uzaklaştığı görülmektedir (Donze ve Smith, 2018: 2-6).

Japon otomobil üreticilerinin üretim miktarlarını artırıp, Batı otomotiv şirketleriyle rekabet edebilecek düzeye geldiği dönemde maliyetleri düşürüp, üretim hatalarını en aza indirerek kaliteyi artırmayı başardıkları yenilikler, sektörde öncü olmalarını ve örnek alınmalarını sağlamıştır (Parlak, 1999: 90). Otomotiv firmalarından Toyota'nın Batının teknolojisinden yararlanarak geliştirdiği sistemlerle öncü olma durumuna erişmişlerdir. Toyotizm olarak adlandırılmış olan bu sistem; sıfır stok amacıyla tedarikçi firmaların tam zamanında üretim tekniği bilincinde olarak üretime uyum sağlamaları ve ana sanayi ve yan sanayi firmalarının iş birliğini harekete geçirerek oluşturulmuştur (Dohse vd., 1985: 129-131). Toyota'nın bu sistemi aslında, insanı önemseyen, inovasyona ve iş birliğine teşvik eden "Toyota Yolu" ve yalın üretim, kaizen, kanban, tam zamanında uygulamalarının geliştirildiği "Toyota Üretim Sistemi" olarak belirlediği iki temel değerden oluşmuştur (Iyer vd., 2009: 1-3). Her iki temel de genel vizyonu tedarik ağındaki uyumu sağlayabilmesi, sürekli iyileştirmeyle gerçekleşeceğine dayanmaktadır.

Otomotiv sektöründe ve diğer endüstri alanlarında bir tedarik ağı parçası olmak şirketlere, "girdi kaynaklarını bulmada, bilgiye ve teknolojiye ve gerekli kurumlara ulaşmada, ilgili şirketlerle koordinasyonda ve gelişmeyi ölçme ve motive etmede daha verimli çalışma imkânı verir" (Porter, 1998: 81). Japonya'daki alıcı firmaların,

tedarikçilerinin kendileriyle alakalı farklı teknik sorunlarını çözmeye yardımcı olmaları, tedarikçi firmaların alıcılarla ilgili işlerine güven duygusu oluşturacak şekilde tepki vermelerini sağlamıştır (Dyer ve Chu, 2000: 14; Wasti, 2001: 9). Japon otomotiv firmalarının dikkat çeken stratejilerinden biri de kültürel değerlerinden kaynaklı olarak, daha hızlı, kaliteli ve beklentileri karşılayacak bazı parça ve bileşenleri kendileri üretmek yerine, ekonomik bağımlılık oluşturarak tedarikçilerine bırakmalarındır (Dohse vd., 1985: 118).

Japon şirketlerinin stratejik rekabet hamlelerinden biri de iletişimidir. Dünya çapında faaliyet gösteren Japon Şirketlerinin iletişim ağının güçlü olması (Tüz, 2001: 14) aynı zamanda iş sürecinin hızlı ve pürüzsüz ilerlemesini sağlamaktadır. İletişim ağlarını henüz tam kullanamadıkları dönemde “Japon otomobil endüstrisinde şirketler, 1950’lerde ihracata yönelik ilk duraksama adımlarını attılar ancak 1970’lere kadar güçlü uluslararası pozisyonlar elde etmediler” (Porter, 1990: 87). Dış iletişim ağlarının haricinde iyileşme döneminde iç iletişim ağlarını da kullanmışlardır. Örneğin; Japonlar karar alma sürecini sadece yöneticilerle gerçekleştirmek yerine şirkette o işle ilgilenen tüm çalışanları sürece dahil etmektedirler. Bu durum “karar verme işleminin inançlar, değerler ve ortak bir felsefi inanç çerçevesinde yapıldığını göstermektedir” (Aca, 2012: 232). Ayrıca buldukları tedarik ağı içerisinde ekonomik olarak elverişli ya da kârlı olmasa bile ticaret yapma eğilimlerini birbirlerinden yana kullanabilmektedirler (Fukuyama, 1998: 181).

Japonya’nın otomotiv endüstrisine katkısı tam olarak 1960’larda kendini göstermeye başlamıştır. Otomobil üretimini geliştirdikçe tedarikçi sayısını artırma stratejisi geliştirerek, 1980’li yıllarda dünyadaki otomotiv sektöründe güçlü bir yapıya erişmiştir ve dünyanın önde gelen motorlu araç ihracatçısı ülkelerinden olmuştur (Başkak ve Mihçioğlu, [www.mmo.org.tr](http://www.mmo.org.tr), erişim tarihi, 05.10.2018). Japonların bu dönemde üretim sistemlerinde yalın üretim mantığını benimsemiş olmalarında alıcı ve tedarikçi arasındaki güven ve iş birliğine dayalı ilişki modeli etkili olmuştur (Sancaktutan, 2018: 34). Parça tedarikçileriyle iş birliğindeki güçleri üretim miktarlarını artırmış ve dış pazarın ihtiyacına daha kolay yanıtlamalarını sağlamıştır.

Japonya'nın savaş sonrası dönemde ihracatı ve yerel üretimi artırmak amaçlı çıkarmış olduğu yasalarla, Nissan, Toyota ve Isuzu'nun otomotiv endüstrisindeki üretim payı önemli miktarda artmıştır (Ueda, 2003: 97; içinde, Kudo, 2003). 1933 yılında kurulmuş olan Nissan kurulduğu dönemden 1990'lı yıllara kadar en büyük ikinci otomobil üreticisiyken; 1990'ların sonlarında yaşanan ekonomik krizle otomobil satışlarında durgunluk yaşamıştır ve Renault, Nissan şirketinin %36,8'ini satın alarak ekonomik olarak katkı sağlamıştır (Kaneda, 2010: 53; içinde Hamada, 2010).

“1970'li yıllardan sonra Japonya, dünyanın en büyük motorlu araç ihracatçısı olma sıfatını çok sık aralıklarla yeni model geliştirme, üretimde yüksek verimlilik, üründe yüksek kalite ve düşük fiyat ile sağlamıştır. Bu başarıda, Japon ana ve yan endüstrileri arasında geliştirilen uzun vadeli ilişki kurma, karşılıklı dayanışma ve güven öğeleri oluşturma esasına dayanan bir toplumsal ilişki sistemi kurma özeni yatmaktadır” (Başkak ve Mihçioğlu, www.mmo.org.tr, erişim tarihi, 05.10.2018). Japon otomobil ana sanayi kuruluşları bu özeni oluştururken seri üretimi benimsemelerinin nedenleri ise şu şekildedir (Ueda, 2003: 113; içinde, Kudo, 2003):

- 1950'lerde başarılı olan Batılı otomobil firmalarını incelediklerinde hızlı, çok sayıda ve kaliteli üretimi gerçekleştirmelerinden etkilenmiş olmaları,
- Japon sanayi politikasının ve devletin tedarikçilerin kendilerini geliştirmelerine destek olacak yapıda olmaları ve yerli üretimin destekleniyor olması,
- Tedarikçi konumundaki yan sanayi kuruluşlarının da kendilerini geliştirmeye ve teknolojiye uyum sağlamada istekli olmalarıdır.

Japon otomobil üreticileri, üretkenlik ve kalite açısından Batıdaki otomobil üreticilerine göre daha iyi bir yapılanmaya sahiptirler. Japon üreticiler, daha az kalite denetimi ve daha az parça stokuyla üretim yapmaktadırlar (Başkak ve Mihçioğlu, www.mmo.org.tr, erişim tarihi, 05.10.2018). Önceleri üretiminin büyük bir kısmını kamyon üretiminden sağlayan, otomobil üretim hacmi Amerika ve Avrupa'ya göre fazlasıyla düşük seviyede olan Toyota (Ueda, 2003: 104; içinde, Kudo, 2003), tedarikçilerine teknik veya yönetsel problemleri çözebilmelerini sistematik bir hale

getirmeleri için kendi çalışanlarından danışmanlar göndererek destek sağlamışlardır (Dyer ve Chu, 2011: 14). Bu durum tedarik ağlarındaki aksaklıkların giderilmesinde ve ilişkilerinin güçlenmesinde etkili olmuştur.

Bir İsviçre saati gibi düşünülen Toyota tedarik ağı stratejileri oldukça sistematik ve planlı yapıdadır (Iyer vd., 2009: 12-42; 88-89):

- Tedarikçilerini coğrafi konumlarına göre kümelendirir ve verimliliği artırıp, maliyetleri optimum düzeyde tutabilmek için lojistik güzergahını planlar.
- Üretim süreci ve tedarik süreci takt time yani her birinin sıralı olarak gerçekleştirildiği zaman aralığında gerçekleştirilir.
- Bazı durumlarda kapasite sorunu yaşamamak için üretim hacminin artmasıyla yeni tedarikçiler eklenebilir. Böylece ana tedarikçide herhangi bir olumsuzluk halinde yedek tedarikçi ile süreç devamı sağlanabilir.
- Tedarikçiye genellikle kötü senaryoyu göstererek, ürün ve üretim hedeflerine ulaşma olasılığını artırmaktadır.
- Tedarikçilerine sürekliliği sağlayacak şekilde sipariş taahhüdü vererek, tedarikçilerden temin edilen ürünlerin kaliteli ve verimli olmasının alt yapısını hazırlamaktadır.
- Siparişlerde istikrarlılık beklentisi olan tedarikçilerin aynı zamanda esnek yapıda olmaları beklenir.
- Tedarikçilerine birlikte büyüme fırsatı vererek, onların gelişimlerine destek olmaktadır ve uzun vadeli ortaklıklarla tedarikçi sayısını en az sayıda tutmaya çalışır.

Toyota otomotiv sektörünün küreselleşmesine gelişmesine uyum sağlamayla birlikte başarılı bir konuma gelmesi sonucunda, üretim ve tedarik sürecini içeren temel düşüncelerini ve stratejilerini belgeleyerek 2001 yılında “Toyota Way” belgesini oluşturmuştur. Bu belgeyi oluşturma gerekçesi olarak da “Toyota DNA’sını güçlü tutmak” şeklinde açıklamıştır (Iyer vd., 2009: 148). Örneğin, 2011 yılında Japonya’nın Tohoku bölgesinde yaşanan deprem ülke ekonomisine ve tedarik zincirlerine zarar vermiştir. Matsuo yapmış olduğu çalışmasında depremin özellikle otomotiv tedarik zincirlerindeki kontrol ve koordinasyon mekanizması üzerindeki etkisini

incelediğinde, Japon iş birliğinin toparlayıcılığını gözlemlemiştir. Japonya bulunduğu konum itibariyle bazı dönemlerde çeşitli aksilikler yaşamaktadır. Aynı çalışmada benzer aksilikler üzerinden Toyota'nın gidişatı kontrol edildiğinde Japon iş birliğinin kriz dönemlerinde ve sonrasında işe yaradığı görülmüştür (Matsuo, 2015).

“Japonları başarıya taşıyan bu yönetim özelliklerini kendi işletmelerinde uygulamaya çalışan birçok firma, uygulamalarda sosyal kültürel farklar, demografik yapı, coğrafi farklılıklar, inançlar ve eğitim gibi her ülkenin kendine has özellikleri sebebiyle sorunlar yaşamışlar ve Japon yönetim tarzının özelliklerini uygulamada tam olarak başarıyı sağlayamamışlardır” (Alkış ve Temizkan, 2013: 76).



## İKİNCİ BÖLÜM

### GÜVEN

İnsanlık için yol gösterici olan, davranışları yönlendirici güven konusunda yapılmış olan çalışmalar disiplinler arası farklılıklar nedeniyle çeşitlilik göstermektedir.

Önceleri sadece bireysel yaşamda kişilerarası araştırma alanı bulan güven kavramı, sonradan iş yaşamında, örgütler arasında da varlığını göstermiştir (Arvidsson ve Melander, 2020: 140). Alıcı ve tedarikçiler arasındaki güvenin algılanma ve benimsenme derecesi, ağı oluşturan firmaların karşılıklı performanslarını, iş ilişkisi içerisinde buldukları sürecin her bir aşamasında yönlendirici roledir (Cengiz ve Aksoy, 2017: 3). Öyle ki, “etkili bir ilişki kurmanın öncüsü olarak görülür” (Gambetta, 1988; aktaran, Cousins ve Stanwix, 2001: 1161). Güven, yönlendirmeyi tamamlayıcılık görünümüyle, ana sanayi ve yan sanayi firmaları arasında bilgi paylaşımını ve örgütler arası öğrenmeyi sağlar (Yenidoğan ve Windsperger, 2011: 1-2). Fakat “güveni anlamak için sadece insanların söylediklerine değil, aynı zamanda yaptıklarına da bakmalıyız” (Varoutsas ve Scapens, 2018: 118). Davranışlar neticesinde karşılıklı güvene dayalı ağ ilişkisi oluşturulduğunda, aralarındaki iletişim artacak ve artan iletişimle birbirlerine güvenme hisleri ortaya çıkacak (Newell vd., 2019: 391) ve davranışlarına yansiyarak üyelerin birbirlerine destek oldukları durumlar gözlemlenecektir (Fukuyama, 1998: 21). Çünkü güven hem bireysel yaşamda hem de iş yaşamında “ilişki kurmanın temeli” olarak kabul edilir (Cannon vd., 2010: 508).

Güven, normlar ve ağlar gibi kavramlar sosyal sermayenin alt unsurlarıdır ve sosyal sermaye, eylemler arasındaki uyumlaştırmayı sağlayarak, topluma verimlilik avantajı sağlayan güven, normlar ve ağlar gibi sosyal yapıların özellikleridir (Putnam vd, 1993: 167; aktaran, Houwelingen, 2012: 470).

#### 2.1. Güven Kavramı ve Türleri

Neredeyse tüm canlıların yaşam mücadelesinde etkili olan güven olgusu, onların da kendi kimlikleri olduğunu kabul ettiğimiz işletmelerin de iş ilişkilerinde

özellikle olumlu performanslarının oluşmasında öncü olmaktadır (Cengiz ve Aksoy, 2017: 6). Güven nosyonu son zamanlarda neredeyse tüm bilim alanlarında üzerinde yoğunlaşılacak konulardan birisidir. Günlük hayatın kişisel ve toplumsal ilişkilerinde sosyalleşmede ve iş yaşamında etkili olan güven insanlık tarihi kadar eskidir (Erdem, 2003: 27).

Birlikte iş yapan ortakların rakip olabileceği kuruluşlar arası ilişkilerde önemli bir sorun gidericidir ve aradaki etkileşimin devamlılığını ve bağlılığını sürdürmede etkindir (Varoutsas ve Scapens, 2018: 112). Sorun giderici özelliğiyle birlikte dürüst ve iş birliği eğilimli hareket eden bir toplulukta görülmesi muhtemeldir ve bu haliyle kendi içinde bir döngü oluşturmaktadır (Fukuyama, 1998: 37). Firmalar birbirlerine güvenirken iletişim sayesinde kendilerine kanıt toplarlar ve geçmiş tecrübelerinden yararlanarak iş süreçlerini şekillendirirler (Wasti ve Wasti, 2009: 11-17). Bu noktada “güven, herhangi bir iş ya da kişisel etkileşimin temeli sayılabilir” (Aksoy, 2006: 81) ancak her şeyden önce “güven, bir inanç, bir duygudur” (Erdem, 2003: 28). Örgütler arası ilişkilerde rekabette de rol oynayan bilgi alışverişinin daha hızlı gerçekleştirilir olması (Polat ve Arabacı, 2015: 799), bir duygu sistemi olan güvenin önemini vurgulamaktadır.

“Güven, bir ilişkinin tarafı olan bir kimsenin var olan ya da ortaya çıkabilecek bir zayıflığının, ilişkinin diğer tarafındaki kişi tarafından istismar edilmeyeceğinden emin olmasıdır” (Başak ve Öztaş, 2010: 35). Taraflardan birinin alınan kararlar ile sonuçlandırılan anlaşma kurallarını ifa etme, beklenen sorumlulukları profesyonelce gerçekleştirme derecesi olarak ifade edilmekte ve fırsatçı davranışları engelleme unsuru olarak güven öncül kabul edilmektedir (Gulati ve Singh, 1998: 783-785). Kişilerin veya kuruluşların fırsatçı davranışları ve istismarı önleyebilmeleri açık iletişimle sağlanabilecektir (Zhang vd., 2019: 52). Açık iletişimi sağlayabilen ana sanayi ve yan sanayi firmalarında, özellikle yan sanayi firmalarınca benimsenmiş olan güven değerleri, ana sanayi firmalarının gayri resmi durumlarla kendilerine destek oldukları anlardan çıkarım yapmalarıdır (Wasti ve Wasti, 2009: 18).

Güven duygusu özel yaşamda ve iş yaşamında beklenti ve arzulara göre ya da koşulsuz olarak karşı tarafa bağlanma durumuna göre ortaya çıkmaktadır (Tüzün,

2007:95-96). Başkol'un güveni, bir firmanın tercih etmiş olduğu tedarikçi firmanın kendisi için olumlu gelişmelerle karlı faaliyet sonuçları ortaya çıkaracağına olan inancı olarak tanımlaması da beklentiye dayalı güven tanımlaması içerisinde kabul edilebilir (Başkol, 2014: 131). "Taraflardan birinin alıcı-tedarikçi ilişkisinde diğerinin inanılır olduğuna ve sorumluluklarını yerine getireceğine dair oluşan inancı" veya beklentisi, güven hissi sayesinde gelişmektedir. (Dwyer ve Oh, 1987; Palmer ve Bejau, 1994; aktaran, Tektaş ve Kavak, 2010: 55). Çünkü kişiler güvenerek edinmiş oldukları tecrübeler sonucunda şekillenen, öğrenilmiş bir manevi değer edinmiş olurlar (Erdem, 2003: 134).

Bireysel yaşamda edinilmiş olan tecrübeler neticesinde oluşan güven seviyesi aradaki iş birliğini şekillendirecektir. Güven düzeyinin yüksek olduğu işletmelerde, en alt kademedeki çalışanlara yetki ve sorumluluk verilerek iş sürecinin ilerletilmesi halinde işçilerin çalıştıkları işyerlerine katkıda bulduklarını hissetmeleri hem kendilerine güvenmelerini hem de aidiyet duygularının artmasını sağlayacaktır (Fukuyama, 1998: 42). Bireylerin birbirleri ile olan iletişimleri ve ilişkilerinde, kişilerarası güven ile firmalar, çeşitli resmi veya özel kuruluşlar ve siyasi kategorideki topluluklar, kurumlar arasındaki ilişkileri içeren güven düzeyleri kurumsal güven, siyasi güven, teknolojik güven ve sürece dayalı güven gibi sınıflandırmalarla incelenebilir (Kuriyan vd., 2010: 216-217).

Sako 1992'de güven türlerini, iş ortaklarının anlaşma hükümlerine bağlı kalacaklarına inandıkları, karşı tarafın zorda kaldığı durumlarda destek olacaklarını düşündükleri sözleşme güveni; görevlerini yerine getirmek için gereken yeteneğe sahip olduklarına olan inançları yetkinlik güveni ve en yüksek güven düzeyi olan, anlaşma maddelerine karşılıklı olarak riayet ederek faydalanmak için harekete geçildiğinde oluşan şerefiye güveni olarak açıklamıştır (Giannoccaro ve Iftikhar, 2019: 2438). İyi niyeti ve dürüstlüğü kasteden şerefiye güveni, tedarik ağı üyeleri arasındaki bazı görüşme maliyetlerini azaltıcı roldedir (Newell vd., 2019: 391-392). İyi niyet güveni olarak da adlandırılan şerefiye güveninde iş birliğinde olan kişi veya örgütlerde bencillikten çok diğer tarafın çıkarlarını düşünen anlayış vardır (Caniels vd., 2010: 112). Taraflar arasında sözleşme güveni veya yetkinlik güveninin

oluşmasında uzun süreli ilişkiler etkili olurken, şerefiye güveninde böyle bir etki her zaman söz konusu olmayabilir (Wasti ve Wasti, 2009: 11). “Hesaplayıcı güven ile, değişim ortakları güvenilir bir davranış içinde davranırlar, çünkü bunu ekonomik çıkarlarına uygun kılan koşullar yaratmışlardır. Bununla birlikte, hisse senedi mülkiyeti, zaman içinde hesaplayıcı olmayan türden daha yüksek güven seviyelerine yol açan güvenilir davranışlar üretebilir” (Dyer ve Chu, 2011: 14).

Yenidoğan ve Windsperger çalışmalarında güveni; taraflar arasındaki yaptırımları belirli bir anlaşma çerçevesinde oluşturulmuş ussal tercihlere dayanan kakülüs temelli güven ve karşılıklı edinilmiş tecrübelerle göre devamlılığı sağlanan ilişkişel güven olarak incelemiştirler (Yenidoğan ve Windsperger, 2011: 4). Mayer ve arkadaşları ise, bir tarafın belirli bir alanda etkili olmasını sağlayan beceri, yetkinlik ve özellikler grubunu yetenek / yeterlilik güveni olarak tanımlamışlardır. Yetenek güveni unsurunun iş ilişkilerindeki süreçte belirleyici olduğunu savunmuşlardır (Mayer vd., 1995: ).

## 2.2. Güvenin Belirleyicileri

Ana sanayi firmaları kendileri için belirleyecekleri tedarikçilerde önce güvenilir olma durumlarını araştırırlar. Bazı araştırmacılar ise güvenilme durumunun önceden belirlemenin her zaman mümkün olmayacağını, güvenin iş birliği sırasında geliştiğini belirtirler (Arvidsonn ve Malender, 2020: 139). Dyer ve Chu, ana sanayi ve yan sanayi firmalarında güvenin oluşmasında etkili olan unsurları şu şekilde açıklamışlardır (Dyer ve Chu, 2011: 12-14);

- Taraflar arasında paylaşılan sosyal etkileşimler yoluyla ortaya çıkan sosyal gömülü bakış açısı,
- Gelişmesi zaman alan güven duygusunda alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin uzunluğu,
- Bireylerarası etkileşimlerin olumlu yönde ilerlemesini kolaylaştırarak ve iş birliği yapılacak firmaların belirlenmesinde güvenilir bilgiler sağlayarak,
- Kuruluşlar arasında bireysel güvenden ziyade kurumsallaştırılmış güven duygusunun varlığıyla hareket ettiren organizasyonlar arası süreçler,

- Tedarik seçim ya da değişim süreçlerinde, alıcıların aynı tedarikçilerle çalışmaya devam etmek istemeleri,
- Ana sanayi şirketlerinin, yan sanayi şirketlerine gönüllü olarak teknik, danışmanlık ya da bütçelerini çok etkilemeyecek şekilde finansal destekte bulunmaları,
- Ana sanayi firmalarının, yan sanayi firmalarındaki stok sahipliklerinin (hisse bağının) büyüklüğü.

Japon Matsushita şirketinin “sanayi yoluyla topluma hizmet, doğruluk, uyum ve iş birliği, iyileştirme çabası, nezaket ve tevazu, intibak ve benzeşme ve şükran” olarak belirlediği temel manevi değerlerini örgütlerde güvenin belirleyicileri olarak düşünebiliriz (Athos ve Pascale, 2000: 65).

Güven duygusuna Batı toplumlarından ziyade Japonların önem verdikleri literatürde kabul edilmiş bir gerçektir. Japonlar, toplum için faydalı olduklarında değer elde ettiklerini düşünürler. Bu düşünceyle, grup içinde uyumlu hareket etmelerinin birlikteliği ve güveni de artıracığını kabul ederler (Özdaşlı ve Aytar, 2013: 437).

### **2.3. Güven ve Kültür İlişkisi**

Kültür tarafından belirlenen ve öncülü olan güven (Fukuyama, 1998: 37), “tedarik zincirinde yer alan üyelerin karşılıklı ilişkilerindeki niyet ya da davranışları hakkındaki beklentilerine göre ortaya çıkabilecek kırılma durumunu kabul etme durumu ile ilgilidir” (Başkol, 2014: 130). Kültür ile ilgili olarak ise, tüm literatürde ortak olan genel bir tanımlama bulunmamaktadır (Ergeneli ve Sevin, 2002: 38). Geertz, sosyal antropolojik çevrelerde kültürün kötü şöhret havasının olduğuna inanıldığı dönemde kültür tanımının tek bir kavramsal çerçevede oluşturulabileceğine inanarak, “sembolik olarak şekillendirilmiş anlamların tarihsel olarak aktarılmış bir anlamı, sembolik formlarda ifade edilen kalıtsal bir anlayış sistemini ifade eder” şeklinde tanımlamıştır (Geertz, 1973: 89). Literatürde kötü şöhret havasına aldanmaksızın kültürel değerlerini iş yaşamı tekniklerine uyarlayabilen toplulukların başarılı oldukları geçmişten günümüze tecrübe edilmiştir (Özdaşlı ve Aytar, 2013: 434).

Her toplumun kendine ait geçmişleri hakkında farklı düşünce tarzlarının olduğu tarihsel kültürü vardır. Topluluklar ve örgütler, tarihsel kültür anlayışlarına göre stratejiler belirlerler (Donze ve Smith, 2018: 4). Tarihsel kültür kökleşmiş değerler olarak yaşamın her alanında olduğu gibi örgütlerin yaşamına da yansır (Castells, 2013: 238). Tarihsel etkide toplumsal bir karakter biçimi olan kültürün (Hofstede, 1980), “doğuştan aktarılan ahlaki alışkanlıklar” olmasının rolü büyüktür (Fukuyama, 1998: 44). Alışkanlıklar olarak benzetilen düşünce doğrultusunda örgütlerin kültürel anlayışlarının ya da örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin düşüncelerini ve davranışlarını etkilediğini söyleyebiliriz. Çünkü nasıl ki insanların yaşamlarında sahip oldukları onları tanıtan özellikleri kişilik olarak adlandırılıyorsa, kuruluşlar için de örgütsel özellikleri de kültür aracılığıyla betimlenir (Cicerali, 2019: 2425). Örgüt kültürü literatürde genel olarak örgüt üyeleri arasında paylaşılan bir takım değer, tutum, inanç ve beklenen davranışlar olarak açıklanmıştır (Martin ve Siehl, 1983; Rousseau, 1990). Disiplinler arası bir literatüre sahip olan örgüt kültürü için diğer tanımlamalar ise aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

**Tablo 2.1 : Örgüt Kültürü Tanımlamaları**

<b>Tanım</b>	<b>Yazar</b>
“Bir örgüt tarafından sergilenen, örgüt üyelerinin kendilerini bir aileye ait hissetmeleri ve kendilerini diğer örgütlerden farklı hissetmeleri için bir koşul oluşturan değerler ve sembollerdir.”	Bisbey vd., 2019
“Örgüt kültürü, bir takım sembolik düşüncelerden, ortak bir dilden, örgütsel ortamda öğrenilen sosyal normlardan, değerlerden, tutum ve davranışlardan oluşmakta ve yapılan işlerle ilgili durumlarda bireylerin kararlarını ve iş yapış tarzlarını etkilemektedir.”	Cicerali, 2019
“Bir kuruluşun uzun vadede tutumları ve davranışları şekillendiren zımnî sosyal düzen.”	Groysberg vd., 2018
“Örgütsel kültür, bir kuruluşa veya alt birime nüfuz eden ve nihayetinde insanların ve çalışma gruplarının eylemlerini etkileyen paylaşılan bir inanç sistemidir.”	Strode vd., 2009
“Bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama.”	Hofstede, 1980:5
Örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimi ve örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerlerinden ayıran hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan yapıdır.	Berberoğlu ve Baraz, 1999
“Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin uygun davranışlara yönelik olarak paylaştıkları temel varsayımlardan oluşur.”	Deter vd., 2000
“İş faaliyetlerinin organizasyonu hakkında paylaşılan inanç, anlayış ve değerler dizisidir.”	Deshpande ve Webster, 1989
“Örgüt kültürü, kolektif anlam ve amaca rehberlik eden ve insanların belirli bir düzen içinde çalışabilmeleri için bir gruptaki bireyleri koordine eden sosyal bir sistemdir.”	Pettigrew, 1979

Tanımların geneli kültürün değerler, inançlar gibi soyut kavramlardan oluştuğunu belirtmektedir. Gözlenmesi güç olduğu için örgütlerde kültür yapılarının anlaşılabilmesinde yine onlara has özelliklerle şekillenen ritüellerden, törenlerden, hikayelerden, örgüt içi kahramanlar ve öykülerinden ve dil unsurundan yararlanarak açıklanabileceği kabul edilir (Yağmurlu, 1997: 719).

Her bireyin kişiliği olduğu gibi işletmeler için de birer kişilikleri olduğu varsayımını kabul ederek her örgütün kendine has karakteristik değerlerinin olduğunu düşünebiliriz. Bu karakteristik özellikleri kültür çerçevesinde oluşur ve yansıtılır. Oluşan örgüt kültürü neticesinde örgütlerde güvenilirlik ve üretkenlik başta olmak üzere etkilenmektedir (Köse vd., 2001: 227). Sosyal olarak yerleşik ya da ulusal olan güven, yerleşik ortamına özgü dinamikler ve kültürel değerlerine göre şekillendirilir (Cannon vd., 2010: 509).

Kuruluşlar, kültür aracılığıyla belirli normları, tutumları ve davranışları üreten yenilikçi fırsatlar oluşturur (Douglas, 1982: 200-205). Örgütlerde kültür olgusu, örgüt içerisindeki ya da örgütün iş birliği halinde olduğu diğer işletmelerle arasındaki davranışları kontrol etmede görünmeyen bir koordinasyon aracıdır (Chatman, 2010). Örgüt kültürünün güçlü olduğu toplumlarda iş görenler uygunsuz tavır ve tutumlardan uzaktırlar (Yip vd., 2021: 5). Böylece örgüt içerisinde etik davranışların hâkim olması güven duygusunun da yüksek olmasında etkili olacaktır.

Bir şirketin veya bir ülkenin kendi kültürel bakış açıları, daha önceden incelenmiş olan diğer şirketlerden veya ülkelerden elde edilmiş olan bulgularla uyuşmadığında; yine kendi değerleri çerçevesinde güven konusu üzerinden ilerlemeyi ihtiyaç olarak hissettirecektir (Wasti, 2001: 3). Uyuşmazlık sebebi kültürel farklılıklardan kaynaklandığından (Laurent, 1983: 81) ayrıştırıcı unsur olarak güven duygusu/kavramı görülmektedir. Güven duygusu, örgütler içerisindeki ya da tedarik ağı içerisindeki gömülü kültür değerleri arasında öncül durumda ve uyumlu olduğu zaman hem etkinlik ve verimlilik yüksek düzeyde olacaktır hem de organizasyondaki bilgi alışverişi sistemini benimseme durumları daha yüksek olacaktır (Erdem ve Ozen, 2003: 132; Leidner ve Kayworth, 2006).

Kültürel değerler ve kültürel etkileşimler, ulusların düzeninin, ekonomilerinin, politikalarının çeşitlenmesinde etkilidir. Nitekim 1853'te ABD'ye ait Commander Perry komutasındaki savaş gemilerinin Japonlara ait Uraga limanına gelmeleriyle Japonların Batı kültürüyle karşılaşmasına ve sanayileşmenin hareketlenmesine neden olması ile; yalın üretim tekniğinin Japonlar tarafından ortaya çıkarılıp geliştirildikten sonra ABD'de uygulanması kültürel etkileşim sayesinde olmuştur (Fukuyama, 1998: 19). Bu gelişmelerden yapılan çıkarımla “örgüt kültürü kavramının yaygınlaşmasının ve benimsenmesinin literatürde Japon işletmeleri sayesinde olduğu” kabul edilmektedir (Köse vd., 2001: 228).

Tedarik zinciri yönetiminin ve uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi için öncelikle örgüt içerisinde bazı değerlerin ortak bir güdülemeyle kabul edilmesi gerekmektedir. Bu noktada örgüt kültürü, işletmelerde benimsenmiş olan ortak değer yargılarıyla iş birliği uyumunu sağlayacaktır (Dubey vd., 2019: 121). ABD'de yasal sözleşmelerle ilişki kurularak iş süreçlerinin devam ettirilmesi, düşük bağlam kültürünün etkisi olarak değerlendirilmekte ve yüksek bağlam kültüründeki ülkelere göre daha güvensiz bir yapı sergilemekte ve zaman kaybı oluşturmaktadır (Wasti ve Wasti, 2009: 17). Japonya'da ise tüm dünyada örnek alınarak kullanılan tekniklerinin yapılan araştırmalar tamamen kültürlerinin etkisiyle ve birbirlerine karşı güven duygularının daha fazla olması neticesinde ortaya çıktığını göstermiştir (Abeglen, 1959; Dore, 1973; aktaran, Parlak, 1999: 88). Japonya'nın II. Dünya Savaşı sonrasında ABD'nin rakibi haline gelmesi ve tüm dünyada örnek alınan başarıları sahip olduğu kültürel değerlerine bağlılıkları sayesinde olduğu düşünülmektedir. Japon ekonomisinde örnek alınan kültürel değerlerine bağlılıkları sonucu ortaya çıkan bu uygulamalar aşağıdaki gibidir (Alkış ve Temizkan, 2013: 75-81):

- İş ortamlarında oluşan, örgütlenme yapıları ve örgütsel kültürleri neticesinde adlandırdıkları zaibatsu, keiretsu gibi iş birliğine teşvik eden topluluklar
- Bilgi akışını hızlandırmak ve bağlılığı artırmak amacıyla çalışanların kararlara katılımını teşvik etmek, kararlara katılımı destekleyen “ringi” sisteminin uygulanması

- Japon yöneticilerin yönetici olmaktan çok eğitmen anlayışında çalışanları ve örgütün bütününe cesaretlendirmesi
- Çalışanların örgütlerde bencillik-bireycilik duygusundan çok biz duygusuyla takım-grup üyesi olarak çalışmaları
- İşlerinde mutlaka daha iyi bir yol veya yönteminin bulunduğuna inanmaları sürekli geliştirme (kaizen) olarak adlandırdıkları teknikleri kullanmaları
- Uzun süreli, kıdeme dayalı istihdamın güven duygusunu pekiştirmesi ve örgüte olan sadakat duygusunu artırması
- İsrafi (muda) önlemenin ülke ekonomisine ve milli servetine katkı yapacağı anlayışla yalınlığı desteklemeleri

Yönetim kararlarına katılma, ömür boyu istihdam, kıdeme dayalı çalışma ve grup bilincinin hâkim olduğu yönetim sistemine sahip olan Japonya (Tüz, 2001: 21) ile ilgili olarak McCormick çalışmasında, “Ouchi’nin (1981) organizasyon metninin kullanımlarını ve Japon kuruluşlarının Weberian bürokrasisine uygulanabilir alternatifler sağladıkları konusundaki merkezi tezinden” yararlanarak aşağıdaki tabloyu oluşturmuştur (McCormick, 2007: 755-757).

**Tablo 2.2 : 1980’lerde Japon Modeli ile Weberyana Modeli Karşılaştırması**

<b>Macionis'ten "Japon Modeli"</b>	<b>ABD İstihdam Uygulaması</b>	<b>Giddens'dan Japon Modeli</b>	<b>Giddens'ın Weberyana Modeli Notları</b>
<b><i>İşe alma ve ilerleme</i></b> Japon örgütlerinde yeni mezunlar işe alınırken bir grup halinde seçilirler ve eşit şartlarda hak ve sorumluluklardan yararlanırlar. Gerekli görüldüğünde özel terfiler yıllar sonra içlerinden bir kişi olacak şekilde seçilmektedir.	Amerikan şirketlerinde çalışanlar yüksek limitte maaş ve kısa zamanda terfi için sürekli birbirleriyle rekabet halindedirler.	Şirketin tüm kademelerinde iş görenler takımlara ayrılır ve değerlendirmeler bireysel performanslara göre değil takım performanslarına göre değerlendirilir.	
<b><i>Ömür boyu güvenlik</i></b> Japonya’da kurumsal şirketlerde çalışanlar ömür boyu istihdam düşüncesiyle işe alınırlar. İş değişikliği sık sık ve kolay şekilde gerçekleşmez.	ABD’de iş güvenliği örgütten örgüte değişmektedir. İş görenler kendi avantajları doğrultusunda istedikleri zaman iş değişikliği yapabilirler.	<b><i>İş güvenliği</i></b> Japon büyük kurumsal şirketlerinde kişilere ömür boyu istihdam konusunda garanti vermektedir. Maaş, sorumluluk ve terfiler performanstan ziyade o şirkette çalışma süresine göre belirlenmektedir.	Batıda terfiler rekabetçi düşünceyle çalışanların performanslarına göre belirlenmektedir.
<b><i>Uzmanlaşmamış Eğitim</i></b> Japon işverenler, çalışanlarını işe aldıkları andan itibaren, çalışanların sürekli aynı işyerinde çalışacakları düşüncesiyle eğitilmeleri konusunda desteklerler.	ABD’deki bürokratik örgütlenme yapısı, bir kişinin tüm kariyeri genellikle tek bir odağa sahip olacak şekilde özel faaliyetlere dayanmaktadır.	<b><i>Daha az uzmanlaşma</i></b> Japon şirketleri çalışanları ABD’dekilere göre daha az uzmanlaşırlar.	İşe yeni başlamış Amerikalı bir stajyer alanıyla ilgili uzmanlaşacak kadar hem işe ilk başladığı dönemde hem de sonrasında eğitim alır.
<b><i>Toplu karar verme</i></b> Japon yöneticiler, şirketlerinin performansları ile ilgili sorumluluk alırken aynı zamanda alınacak kararlarda çalışanlarının da fikir sunmalarını desteklerler. Böylece çalışanların ve örgütün bir bütün olarak çalışmasını desteklerler.	Amerikan şirketlerinde kararlar yalnızca belirli bir grup yönetici tarafından alınır.	<b><i>Aşağıdan yukarıya karar verme (Ringi karar verme sistemi)</i></b> Japonların aşağıdan yukarıya karar verme sistemi olarak adlandırdıkları düzende; üst yöneticiler alt düzeydeki çalışanların fikirlerine önem verirler ve bu danışma sistemini düzenli halde gerçekleştirirler.	
<b><i>Bütünsel katılım</i></b> Japon şirketler, çalışanlarının hem özel hem de iş yaşamlarıyla bütünsel olarak ilgilenirler. İşverenlerin çalışanlarına yönelik etkileşim oluşturmaları, kolektif kimliği güçlendirir ve çalışanların üstlerine karşı saygı çerçevesinde öneri ve eleştiri yapmalarında rol oynar.	Amerikalı şirketlerde iş görenlerin özel hayatları ve çalışma hayatları birbirinden bağımsız şekilde düşünülür.	<b><i>İş ve özel yaşamın birleştirilmesi</i></b> Japon şirketleri çalışanlarının ev almaları, çocuklarının eğitimi, düğün ve cenaze masraflarının karşılanması gibi konularda ihtiyaçlarını karşılayarak, onlardan yüksek bir sadakat duygusuyla örgütü sahiplenmelerini umarlar.	“Weber’in bürokrasiyi betimlemesinde, kurum içindeki bireyin işi ile dışarıdaki faaliyetleri arasında net bir ayrım vardır. Bu aslında firma ile çalışan arasındaki ilişkinin ekonomik olduğu birçok Batılı şirket için geçerlidir.”

**Kaynak:** McCormick, 2007: 755-757

Örgütlerin doğru iş birliği sağlayarak strateji geliştirmelerinde örgüt içi oluşturdukları kültür ve güven ilişkisi etkili olmaktadır (Knein vd., 2020: 4). Kültür, kişilerin davranışlarını ve tutumlarını ortak bir doğrultuda yönlendirir (Sargut, 2015: 93). Kültürel farklılıkların olduğu uluslararası alanda iş ilişkileri güvene ve karşılıklı müzakerelere dayanarak yürütülmektedir (Doetzer, 2020: 2).

Japonya'nın doğal kaynaklar ve enerji kaynağı rezervlerinin olmaması ve coğrafi yapısının zorluklarıyla birlikte özellikle II. Dünya Savaşı sonrası ekonomisini düzelterek uluslararası pazarda öncü konuma gelmesi tüm dünyada dikkat çekmiştir. Bu başarı aynı zamanda Amerika'nın da yeteneklerinin ve anlayış tarzının sorgulanmasına sebep olmuştur (Yağmurlu, 1997: 718). Japon kültürünün etkisiyle örgütlerde alınacak kararlarda mülkiyetin, finansal çıkarların ve aynı zamanda iş görenlerin menfaatlerinin düşünülmesi amacıyla çift yönlü yani aşağıdan yukarıya karar alma sistemi mevcuttur. Ayrıca kısa vadeli planlamalardan ziyade uzun vadeli büyümeye, verimliliğe ve kârlılığa odaklanılmaktadır (Dedoussis, 2001: 181). “Amerikan şirketleri, verimliliğin en ince uzmanlaşmayla, işlerin keskin bir biçimde tanımlanmasıyla sağlanmasına vurgu yapar; Japon şirketleriyse işçilerin ortaya çıkabilecek acil durumları hemen halledebilme becerisini ortaya çıkarır ki bu da yaparak öğrenmeyle, bilgilerin paylaşımıyla geliştirilecek bir bilgidir” (Aoki, 1988: 16; aktaran Castells, 2013: 216).

Temel olarak güven kavramı ülkelerin öz değerlerine yani kültürel anlayışlarına göre değişiklik göstermektedir. Batıdaki “önce ben duygusu” ile Japonya'daki gelişime engel olarak görülen bencillik düşüncelerinin etkisiyle güvenme ve güvenilirlik seviyeleri farklılık içerir (Athos ve Pascale, 2000: 161).

Kültürel değerlerine bağlılıkları yüksek olan Japon toplumunda bireylerin batı toplumlarına göre bağlı buldukları örgütlerde kendilerini gerçekleştirme amacından ziyade güven duygusuna bağlı olarak performans sergiledikleri görülmüştür. Aynı zamanda bu güven duygusunu ömür boyu aynı işyerinde çalışma duygusunun beslediği belirtilmektedir (Şişman, 1996: 299).

Sargut Batılı ülkelerdeki ve Japonya'daki kültürel farklılıkları aşağıdaki gibi özetlemiştir (Sargut, 2015. 66-103):

- Japonlar topluluk içinde yaşama eğiliminde ve birbirlerine bağımlıyken; Amerikalılar bireyci ve bağımsızdırlar.
- Japon kültüründeki çalışanlar topluluk yönelişli davranışlar sergilerken; Batı kültüründeki çalışanlar bireyci davranış özellikleri sergilerler.
- Japonlar sözlü iletişimle birlikte sözsüz iletişime duyarlıyken; Amerikalılar sözlü iletişimi daha iyi algılarlar.
- Japonlar aralarında bir anlaşmazlık olduğunda kendi içlerinde uzlaşarak çözebilirken; Amerikalılar yasal yollar üzerinden ilerlerler.
- Amerikalı yöneticiler belirsizlikten hoşlanmazlar ve ölçülebilir somut kavramlar üzerinden ilerler ve çözüm üretirler. Japon yöneticiler ise kültürel özellikleri gereği soyut değerler üzerinden hareket edebilirler.
- Amerikalı yöneticiler çalışanları amaca ulaşmak için kullanılacak araçlar olarak görürken; Japon yöneticiler hem araç olarak hem de onurlandırılması gereken kişiler olarak görür.

İş yaşamında kültürel farklılıkların etkilerinin görülmesi kaçınılmazdır. Nihayetinde insanların bireysel yaşamlarında benimsemiş oldukları değerler ve kabullenişler çalışma hayatına yansiyacaktır. Hofstede ulusal kültürden kaynaklanan farklılıkları anlamak amacıyla IBM şirketinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmasında kültürün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik / kolektivizm-toplumculuk ve erillik / dişilik kültür boyutlarını belirlemiştir (Hofstede, 1980). Daha sonra ülke sayısını ve çeşitliliğini artırarak uzun / kısa vadeli bakış açısı ile zaman kavramına olan göreceliliklerini de kültürel boyut olarak eklemiştir (Hofstede, 1991).

#### ***Bireysellik / Toplumsallık (Kolektivizm) Boyutu:***

Bireyci toplumda kişiler kendi kararlarını kendileri verirler. Bireysel olarak ödüllendirme ihtiyacı yüksektir. Amerika, Avustralya ve İngiltere gibi ülkeler bireyci kültürel özelliklere sahiptir. Kolektivizm boyutunda grup içi bağlar kuvvetli ve kişisellikten uzak buldukları toplumun değer yargıları hakimiyetinde bir düzen söz

konusudur. Japonya, Türkiye gibi ülkeler kolektivist toplumlardır (Hofstede, 1980; Ergeneli ve Sevin, 2002: 39-40; Yüksel ve Bolat, 2016: 178).

***Güç Mesafesi Boyutu:***

Toplum üyelerinin farklı güç seviyelerinde olmalarını kabullenme derecelerini gösterir. Bireylerin eşit olmadığı, bazı kişilerin diğerlerinden daha üstün olduklarının açıklandığı boyuttur. Bir ülkede güç mesafesi fazla ise, üyeler ya da astlar ve üstler arasındaki iletişimi daha zor ve astların üstleri karşısındaki gücü daha zayıftır. Afrika, Asya ve Doğu Avrupa'da güç mesafesi yüksektir. Güç mesafesinin yüksek toplumlarda otoriterlik hakimdir (Hofstede, 1980: 19). Almanya ve Amerika gibi Batı ülkeleri düşük güç mesafesi anlayışındadır. Ülkemiz yüksek güç mesafesindedir. Unvan, statü ve pozisyon ilişkilerde belirleyicidir (Alan ve Köker, 2021: 351).

***Belirsizlikten Kaçınma Boyutu:***

Toplum üyelerinin ilişkilerinde belirsizliğin azaltılması, rahatsız eden durum ve olaylar nedeniyle kontrol edilemeyen sorunları belirterek elimine etmektir (Hofstede, 1991: 116) olarak kabul edilir. Belirsizlikten kaçınma boyutu yüksek olan toplumlarda endişe yoğun ve tolerans gösterme düşük seviyededir (Hofstede, 1980: 20-21). Japonya'nın belirsizlikten kaçınma boyutu düzeyi yüksektir. Değişime karşı biraz direnç gösterme özelliğindedir. Benzer şekilde Türkiye, Portekiz, Belçika ve Fransa gibi ülkelerin de belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksektir. Danimarka, İsveç, İngiltere ve Amerika gibi ülkelerin ise belirsizlikten kaçınma eğilimleri düşüktür (Alan ve Köker, 2021: 350).

***Erillik / Dişilik Boyutu:***

Erilliğin yoğun olduğu toplumlarda kişiler ölçülebilir başarılarla odaklanmış ve baskın gelmeye çalışan yapıdadırlar. Dişil toplumlar ise, yaşam kalitesini artırmaya yönelik, insani ilişkilere önem vericidir. Japonya, İtalya, Meksika gibi ülkeler eril toplumlar iken; İsveç, Norveç, Danimarka gibi ülkeler dişil toplumlardır (Hofstede, 1980).

### ***Uzun / Kısa Dönem Zaman Uyumu:***

Toplumların zamana bakış açılarının ve verdikleri önemin farklılıkları nedeniyle bir boyut olarak incelenmiştir. Uzun dönemli zaman uyumunda sabırlı ve kararlı bir tutumun varlığı, insanlar arası ilişkilerde statünün önemli olduğu açıklanır. Kısa dönemli zaman uyumunda ise ilişkilerde statü önemsizdir (Alan ve Köker, 2021: 350).

### **2.4. Güven ve Ağ İlişkileri**

“Beynimizdeki herhangi iki nöron arasında, dünyadaki herhangi iki şirket arasında, vücudumuzdaki herhangi iki kimyasal madde arasında bir yol vardır” (Barabasi, 2010: 28) ve bu yolda ilişkileri yönlendiren görünmez el niteliğinde etkisi kuvvetli olan güven duygusudur. 20. yüzyılın sonlarında kendini gösteren değişen ekonominin, gelişen toplumun, rekabetin, teknolojinin hızlı yapısına uyum için enformasyon toplumunda örgütler arası ağlar oluşturularak ana sanayi ve yan sanayi firmalarını bir araya getirmiştir. Castells ağlardan oluşan bu yapıyı “ağ müessesesi” terimiyle nitelendirmiştir (Castells, 2013: 99). Örgütlenmiş olarak iletilen veri enformasyon teknolojileriyle bütünsel düşünülmesi gereken ağ müesseseleri, toplumu oluşturan kişiler ve gruplar arasında bağlantı oluşturarak birlik olmalarını sağlarlar (Dijk, 2018: 42). İş birliği, örgütlerin üretim ve hizmet süreçleriyle ilgili hedeflerini gerçekleştirmek ve ilerlemeleri için tercih edilen bir yöntemdir (Sowa, 2009: 1008-1011). Kuruluşların işlerini yürütebilmeleri, birbirleriyle iş birliği yaparak karmaşıklığı önlemelerinde ağ yaklaşımları önemlidir (Polat ve Arabacı, 2015: 800). Karmaşıklıkların önlenmesinden ziyade ağ katılımında sürdürülebilirlik yoluyla, işletmelerin sınırlarının ötesinde değer üretmeleri mümkün hale gelir (Lavado ve Herranz, 2020: 8).

Örgütler, tedarikçileri ve birlikte iş yaptıkları diğer şirketlerle ilgili bilgiye buldukları ağ aracılığıyla erişmektedirler (Fukuyama, 1998: 36-37). Bu erişimde güven, tedarik zincirinin amaca uygun olarak yapılandırılmasında ve zincirde oluşan ağ içerisinde benimsenip, sistemin bir kültürü haline getirilip başarılı bir şekilde sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir etkidir (Cengiz ve Aksoy, 2017: 3). Yapılan

anlaşmaların faaliyete geçirilememesi halinde alıcı ve tedarikçiler ilişkilerinin sürdürülebilirlik kazanması için güven ilişkisi geliştirmelidirler (Humprey ve Schmitz, 1998: 47-50). İlişkisel ağlarda güven kavramının gelişmesi aynı zamanda aradaki iş birliğini de geliştirecektir (Yılmaz ve Arıcıoğlu, 2017: 50). Ağlar arasındaki belirsizliği de azaltacaktır. Belirsizlik iş süreçlerinin yavaşlamasına ve performansın düşmesine neden olur (Manavalan & Jayakrishna, 2019: 931).

Ağ ilişkisindeki geçmiş tecrübelerden yararlanılarak analiz edildiğinde, aradaki iş birliğinin geleceğinin temelinde güvenin olduğu açıktır (Fehr ve Rocha, 2018: 599). Güven düzeyi yüksek olan topluluklar, iş birliğini başarılı bir şekilde yürüterek verimliliği artırabilen topluluklardır. Ancak güven çerçevesinde oluşturulan dayanışma içerikli iş birliğinde objektif olunmalı, ekonomik realistlik düşüncesiyle kayırmacılıktan uzak bir süreç işletilmelidir (Fukuyama, 1998: 145). Ağlarda sistemin düzenine engel olacak ya da ağı oluşturan manevi duygularda suiistimal edilmiş olan bir durum tespitinde sebep olan kişi veya kişiler ağ dışı bırakılır, gerekirse yeniden düzenlemeye gidilir (Castells, 2013: 168). Düzenlemede avantaj ve dezavantaj olan unsurlar birlikte değerlendirilir. İş birlikçi ilişkiler içinde kültürler arası farklılıklar anlaşmazlık veya gerilim oluşturabilir ancak aynı zamanda örgütler açısından avantajlar da oluşturabilir (Weare vd., 2014: 597).

Toplumun yenilenmesini ve içinde bulunduğu çağa ayak uydurmasını sağlayan (Dijk, 2018: 56) herhangi bir ağ topluluğunun sınırları, o ağ ile ilgili olan sektörde yer alan rekabetteki endüstriler ve bunlar arasındaki bağlantılardan oluşmaktadır (Porter, 1998: 79). O sınırlar içerisindeki bağlantılarda etkileşimi ve sinerjiyi oluşturan en önemli etken ise güvendir (Erdem ve Ozen, 2003: 131). Tedarikçilerden herhangi biri bir konuda güvenilirken diğeri aynı düzeyde güvenilir olmayabilir. Güven duygusu, alıcı ve tedarikçilere “kalplerini ve zihinlerini” anlamalarına ve empati kurarcasına motive edici bir güdüleyici olmasına izin verir (Kumar, 1996: 97). “Yükümlülükler hiyerarşisi karşılıklı güven etrafında yapılandırılıyorsa, bu güvene dayanarak istikrarlı ağların kurulması gerekir; bu ağların dışında kalanlar piyasada eşit muameleye tabi olmayacaklardır” (Castells, 2013: 247). Güven duygusunun yanında toplumların kültürel özellikleri de ağların varlığını ve oluşumunu etkilemektedir. İş birliği

gerçekleştirilecek toplumların güvenilir olup olmadıklarına alt yapı oluşturacak düşünceler, genellikle ait oldukları toplumun kültürel değerleriyle özdeşleştirilir (Weare vd., 2014: 591). “Batı toplumlarında, ağlar tarafından birbirine bağlanmış bireyler ağ toplumunun temel birimi haline gelmektedir. Doğu toplumlarında ise temel birim halen ağlar tarafından birbirine bağlanmış gruplardır” (Dijk, 2018: 42).

“Japonya ve Almanya gibi güven duygusunun ve sosyal sermayenin çok yüksek olduğu ülkeler, devlet desteği olmaksızın büyük ölçekli organizasyonlar oluşturabilirler” (Fukuyama, 1998: 30). Japonya’da Meiji döneminde hükümet örgütlere Batı modellerini örnek almaları için yaptırımlar uyguladığında, örgüt çalışanları birbirlerine olan güvenleri ve bağlılıkları sayesinde sosyal sermayelerini devam ettirebilmek için kendi aralarında uyumlaştırma yöntemleri geliştirmişlerdir (Bhappu, 2001: 163). Japonların bunu yapabilmeleri birbirlerine karşı olan bağlılıkları ve güvenmeleri sayesinde (Athos ve Pascale, 2000: 116).

“Karşılıklı ahlaki yükümlülükler dayanan bir cemaat olarak, ağ yapısı belki de en yetkin bir biçimde Japonya’da gelişmiştir. Yaşam boyu istihdam sisteminin yanı sıra keiretsu veya başka bir deyişle şirket ağları, Japon ekonomisinin ikinci benzersiz özelliğidir. Bu ekonominin işleyişi de yüksek düzeyde güven ilişkilerine katılmada gösterilen yaygınlaşmış yeteneklere bağlıdır” (Fukuyama, 1998: 180). Yeteneklerin birleştiği ağlarda sürekli olarak yeni fırsatlar meydana gelir. Ahlaki değerlere zarar verici, güveni zedeleyici tutum sergileyen üyeler ağ dışı bırakılır ve ağın dışında aynı sektörde varlığını devam ettirmek biraz daha zorlaşır (Castells, 2013: 236). Güvenle birlikte kültür de iş birliği kavramı ile karşılıklı ilişkiler örüntüsünde etkindir (Weare vd., 2014: 591).

Ağların oluşumuyla iş birliği de desteklenmektedir. Böylece ağı oluşturan üyelerden bir veya birkaçının başarılı bir üretkenlik sergilemesi diğer üyelere de katkı ve başarı sağlayacaktır. İş birliğinin yanında rekabeti de beraberinde getirir ve topluluklara ekonomik avantaj sağlar (Dijk, 2018: 47-48). Kurulan iş birliğinde ağ ilişkileri sayesinde her zaman başarılı olunacak bir strateji sunulmaz ancak esnek bir yapı kazandırarak değişikliklere hızlı uyum sağlanır (Barabasi, 2010: 270). Ağlar arası ilişkiler her bir endüstri alanının değer zincirini oluşturur. Bu değer zincirindeki ağlar

aracılığıyla fırsatlara veya kaynaklara erişim zorluğu yaşanması halinde ağ yoksulluğu yaşanacaktır. Böylece fiziksel veya finansal sermaye de oluşturulamayacaktır (Brata, 2005: 2). Bu nedenle ağlar sayesinde oluşan değer zincirlerinde aslında yine ağlar sayesinde esnek örgüt yapılanmasının oluşması ağ yoksulluğu önlenecektir (Dijk, 2018: 54). Ayrıca “bir ağın performansı iki temel özelliğe bağlı olacaktır: iç bağlantılarının sağlamlığı, yani bileşenleri arasında gürültüsüz bir iletişim sağlama yönündeki yapısal becerisi ve tutarlılığı, yani ağın amaçlarıyla bileşenlerinin amaçlarının ne ölçüde örtüştüğüdür” (Castells, 2013: 237).

#### 2.4.1. Örgütler Arası Güven

“Örgütler arası güven, örgüt üyelerinin ortak şirkete karşı kolektif olarak güvene dayalı bir yönelime sahip olmalarını tanımlar ve bu da kuruluşların birbirlerine güvendiğini söylemekten oldukça farklıdır.” (Zaheer vd., 1998: 143). Bir örgütü güvenilir kılan temel gösterge ise örgütü oluşturan yönetici ve çalışanların iyi ve güvenilir kişiler olmalarıdır (Athos ve Pascale, 2000: 66). Tarafların birbirlerine ve bütünlüğe olan güvenleri iş ilişkilerinin gelişmesini sağlayacaktır (Morgan ve Hunt: 1994: 23). Birbirlerine güvenmeleri örgüt içerisindeki paylaşımları neticesinde gelişecektir. Bu noktada temel güven belirleyicilerinden biri örgüt kültürünün oluşması olarak kabul edilir. Çünkü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve normlar olarak ifade edilen örgüt kültürü güveni şekillendirecektir (Sapta vd., 2020: 496-497). Kültürlerin toplumdan topluma farklılık göstermesi ve bireycilik ve toplumculuk özelliklerinin değişkenliği örgütsel yapılarında ve örgütsel kültürlerinde de çeşitlilik gösterir (Şişman, 1996: 299). Kendi bünyelerinde var ettikleri örgüt kültürleri doğrultusunda kuruluşlarının güvenilirliği de şekillenmiş olur.

Örgüt kültürleri doğrultusunda oluşan örgütsel değerleri, iş süreçlerine yansır. Bu yansımayla aslında örgütlerine bir duruş kazandırmış olurlar. Örgütlerin karakteristik özelliği kabul edebileceğimiz duruşları, iş yapış şekillerini de belirlemiş olacaktır. Nitekim iş süreçlerindeki tarzları, süreç temelli güven doğrultusunda örgütler arasında güven duygusunu da oluşturmuş olacaktır (Dyer ve Chu, 2011: 15). Diğer bir ifadeyle örgütler arası güven, buldukları ağ içerisindeki bağlantılara göre de gelişecektir (Zaheer vd., 1998: 144).

Örgütler arası güven, doğrudan gözlenmesi kolay olmayan inanç, dürüstlük, yardımseverlik kavramlarının toplamı olarak kabul edilir (Sako ve Helper, 1998: 392; Doney ve Cannon, 1997: 35-51).

Örgütler arası ağ ilişkilerinde çevresel belirsizliğin ve şirketlerin birbirlerine karşı tutumlarındaki belirsizliğin elimine edilmesinde ve işlem maliyetlerinin azaltılmasında güven öncüdür (Yenidoğan ve Windsperger, 2011: 1-2). Firmalar arası ilişkilerin uzun süreli olması ve devamlılığının mevcudiyeti ile kurumsal çevre örgütler arası güveni geliştirir (Dyer ve Chu, 2011: 13). Örgütler arası güvenin olduğu ağlarda, kuruluşlar birbirleriyle iletişim içerisindeyken aynı zamanda diğer örgütlere karşı da kendilerini tanıtmaya fırsatı oluşturur (Arvidsson ve Melander, 2020: 139-140). Örgütlerin bir ağ sistemi içerisinde olmaları, yeni iş birlikleri geliştirmelerinde de etkili olacaktır. Ayrıca maliyetleri ve çatışmaları azaltarak etkinliklerini artıracaktır (Zaheer vd., 1998: 148).

#### **2.4.2. İlişkisel Ağlarda Sosyal Sermayenin Bileşeni Olarak Güven**

Kuruluşların ağlar arası rekabet çağında olduğu günümüzde sosyal sermayenin iş süreçleriyle bütünleştirilmesi önemlidir. Güven, iş birliği, sosyal sermaye ve ağ ilişkileri arasında önemli bir bağ vardır. İş birliğinin bir ön koşulu olarak ve iş birliği yapıp yapmama kararında güven duygusu belirleyicidir (ECORYS, 38). Küresel kalkınma ve refah için gerekli olan sosyal sermaye kişilerarası veya örgütler arası ilişkilerde ağın gücünü gösteren, bireyleri ve örgütleri birbirine bağlayan temsilci bir kavramdır (Uchiyama, 2015: 26-27; Fukuyama, 1998: 23).

Sosyal sermayenin kaynaklarından olan güven duygusu iş ilişkilerinde oluşturulmadığında, ağlar arasında yolsuzluk veya diğer etik dışı tepkiler ortaya çıkabilir (Brata, 2005: 1). Güven düzeyi yüksek olan toplumlar, toplumsal sosyal sermaye açısından zengindirler. Toplumsal sosyal sermayenin gelişimi ise, düzenli, dürüst ve iş birliği çabası iyi olan toplumlarda, ortak paylaşılan değer ve normlarına bağlıdır (Sargut, 2015: 147).

## 2.5. Güven ile İlgili Batı ve Japon Literatürü

Batıda güven kavramına dair olarak çalışmaların pek çoğunda evrensel olarak uygulanamayan gözlemler bulunmaktadır. Bireycilik kültürünün baskın olduğu (Şişman, 1996: 300) Batılı şirketlerin başarılı olup olmadıklarıyla ilgili olarak literatürde genellikle kültürleri arası farklılıklardan dolayı öncelikle Japon firmalara göre kıyaslanarak çıkarımlar yapılabilmektedir (Athos ve Pascale, 2000: 22). Batılı ülkelerde güvene dayalı iş ilişkisinden uzak kısa süreli istihdam koşullarının, toplulukçuluktan ziyade bireysel çıkarların ve sorumlulukların hâkim olduğu, kararların sadece yöneticiler tarafından alındığı yönetim tarzı söz konusudur (Tüz, 2001: 134). ABD gibi bireyci kültüre sahip ülkelerde öncelik güvene dayalı ilişkilerden ziyade performansa bağlı nihai sonuçlarda yoğunlaşır haldedir (Cannon vd., 2010: 508).

Batıdaki güven eksikliği, tarafları her türlü fırsatçı davranıştan korumak için ayrıntılı sözleşmelere bağımlı hale getirdiğine inanılırdı (Wasti vd., 2006: 949). Nitekim geleneksel Batı tedarikçi yönetim sistemi, yüksek derecede dikey entegrasyon, daha iyi şirket içi bileşen operasyonları, kısa vadeli sözleşmeler ve düz bir hiyerarşi ile karakterize edilmiştir (Kozan vd., 2006: 663). Batıdaki güven eksikliğine bağlı olarak bireyci bir kültürel yapıda olmaları da Batı ile ilgili bazı genellemelere neden olmuştur. Örneğin; “batılı insan, varlığını düşüncesiyle kanıtlar. Oysa Japon insanı, varoluşunu bir ailenin üyesi olarak duyumsar ve yaşar. Batılı için bireyin düşüncesi, Japon içinse ‘biz’lik duygusu, bilişi önemlidir, varlık koşuludur. “Biz” duygusu aile birliğinden doğar, akrabalar, komşular arasında gelişir, meslektaşlarla iş arkadaşları arasında sürdürülür” (Güvenç, 1992: 173; aktaran, Aca, 2012: 227-228).

Kshetri ve Voas 2019 yılında tedarik zinciri güvenliği ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarında, Trump yönetiminin federal şirketlerin daha güvenli tedarik ağı oluşturmaları ile ilgili ulusal bir güvenlik stratejisi yayınladığını ve aynı şekilde tedarik zincirlerine olan güveni artırmak için de resmi bir düzenleme geliştirilmesi yönünde uygulamalar yaptığını örneklendirmişlerdir (Kshetri ve Voas, 2019: 8). Batıda Japonya’ya göre daha az görülen güven etkileri söz konusudur. Örneğin; Çelik

endüstrisine yeni giriş yapmış olan Nucor Corporation şirketinin, 1983-1984'lü yıllarda Amerika ekonomisine zarar veren krizde etkilenmesiyle, çalışanlarını işten çıkarmak yerine haftada birkaç gün çalıştırma kararı almıştır. Çalışanları da şirkete güvenerek çalışmaya devam etmişlerdir ve bu güven ilişkisi sonucu şirket ilerleyen dönemde bağlı bulunduğu sektörde önde gelen firmalardan biri olmuştur (Preston, 1991; aktaran, Fukuyama, 1998: 20-21).

Batıdaki başarılı örgütlerde güven duygusundan ziyade disipline edilmiş, çoğunlukla katı kuralların uygulandığı yönetim tarzı dikkat çekmektedir. Batı yönetim tarzında çalışanlar örgüt hedeflerine ulaşmada sadece birer nesne olarak görülerek bazı genel algılar üzerinden ilerletilmektedir. Ayrıca sürekli toplantılar yapılarak çalışanların her an örgüt işlerine odaklanmaları ve bağımlılık düzeylerinin artırılması amaçlanmaktadır. Japon yönetiminde örgüt kültürünü tüm işlerine uyumlaştırmakla batıda kişisel değerlerine de çok bağımlı olmamalarının etkisiyle iş ilişkilerine kültürel değerleri uyumlaştırılmamaktadır (Athos ve Pascale, 2000: 110-111). Fransa'da her bir şirkette ustabaşlarının alt çalışanlarıyla ilişkileri devlet tarafından kurallarla oluşturulması ise, ülke kültürünün etkisiyle yöneticilere objektif değerlendirme yapamayacakları ile ilgili güvenmediklerini göstermektedir. Düşük güven düzeyindeki topluluklar, bilgi teknolojisinin sağladığı verimliliği elde edemezler (Fukuyama, 1998: 22-37).

Newell ve arkadaşları, 40'tan fazla mağazası olan Danimarka asıllı HomeCo şirketinde şerefiye ve yetkinlik güveninin alıcı ve tedarikçilerin bilgi paylaşımlarının etkisini analiz eden bir çalışma yapmışlardır. Araştırma verileri ortalama 55'er dakikalık 17 mülakat görüşmesi ile ve ara sunumlar, tedarikçi memnuniyet anketleri ve tedarikçi yönetim eğitimleri materyalleri kullanılarak elde edilmiştir. Görüşmeler sırasında ana sanayi grubundaki şirketlerden yan sanayi şirketlerinin portföylerini yazmaları istenerek güvenmek için bilgi paylaşım kriterlerini oluşturmaları sağlanmıştır. Araştırma sonucunda yerleşik güven eksikliği ya da güven ihlali durumlarında bilgi paylaşımının çok az gerçekleştiği veya hiç yapılmadığı; şerefiye ve yeterlilik güveninin bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilediği ancak yüksek güven düzeyinin bilgi paylaşımını etkilemediği tespit edilmiştir (Newell vd, 2019).

Japon toplumunun güven anlayışında ise, literatürde Japonlardaki güven anlayışı ve ilişkisi açıklanırken, Batıdaki özellikle de ABD'deki ilişkilerle karşılaştırılarak açıklanmıştır (Wasti ve Wasti, 2008: 118).

“Japonlar’ın güven duygusunun sınırları yalnızca diğer Japonlar’ı içine alabilecek kadar genişletilebilir” (Fukuyama, 1998: 167). Japonlar’ın bireycilikten uzak toplulukçu yapısı (Şişman, 1996: 303) sadece akrabalık ilişkisini öncelik görmemekte, akraba dışı kişilerle de pozitif iş ilişkisi oluşturabilmektedirler. “Geleneksel Japon aile sisteminde, haneler dozoku adı verilen geniş gruplar haline gelebilmekte, aile varlıklarının bir kısmının aktarımıyla bunke denilen şube haneler oluşturulabilmektedir. Bunke’nin oluşturulması akrabalık bağı gerektirmemekte, bazen başarılı bir hane çalışanını ödüllendirme amacıyla da yapılabilmektedir” (Wasti ve Wasti, 2009: 9). Japonlar’da güven duygusu önce ailede başlıyor ve buldukları mahallelerdeki derneklerle yerel düzeyde güvenme hissi aşinalığı oluşturarak, Japon şirketlerindeki verimliliğin artırılmasındaki temel yapı taşlarından biri hazırlanmış oluyor. Kısacası Japonya’daki mahalle birlikleri sosyal sermayenin bağlantı noktalarından biri olarak görülüyor (Houwelingen, 2012: 467-489). Mahalleleri oluşturan Japon ailelerinin yapısal ve kültürel değerleri de Japon yönetiminin temel kurumsallaşmasındaki en önemli etkidir (Bhappu, 2001: 156-167). Geçmişte kısa bir sürede yeniden yapılanan ve yeni niteliklere bürünen Japon şirketleri ile ilgili olarak; II. Dünya Savaşı’ndan önce kurulan Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo gibi şirket grupları ve banka grupları olarak iki türe ayrıldıkları kabul ediliyor (Alayoğlu, 2009).

Japonya gibi iş birlikçi ilişkilerin geliştiği ülkelerde güvenin varlığı, ilişkilerin uzun vadeli olmasında belirleyicidir (Cannon vd., 2010: 509).

1980’lerde bariz olan Japon şirketlerinin yönetim uygulamalarındaki yeniden yapılanma ve değişiklikler, 1990’lara doğru gerçekleşen evrimsel değişikliklerin aksine, devrimci değişikliklerin Japon yönetimi için geçerli olduğu son durgunluğun etkisi altında kalarak kısmen yeniden farklı tarzlarda oluşmaya başlamışlardır (Dedoussi, 2001: 175). Her ne kadar farklı tarzlar oluşsa da Japon yönetiminde çok değişime uğramamış temel olgulardan biri çalışanlarına verilen değerdir. Çalışanlarını

sadece ücret ya da maaşlarla değil, kültürel değerlerinin alt yapısıyla farklı güdülerle isteklendirmektedir (Arıcıoğlu, 2000: 96).

Toyota firmasının kuruluşundan sonra yalın üretim tekniğini kullanarak otomotiv sektöründe parladığı dönemde çalışanlar istedikleri an fabrikadaki üretimi durdurabilecek yetkiye sahiplerdi. Bu yetkiyi mecbur kalmadıkça kullanmamaları şirket ile çalışanların birbirlerine güvenmelerini sadakat duygularının gücünü göstermektedir (Fukuyama, 1998: 21). Japonların iş yaşamlarına kültürel yansımaları yaptıkları sözleşmelerde de görülmektedir. Yaptıkları iş sözleşmelerinin yazılı veya sözlü olmasının onlar için çok önemi yoktur. Çünkü sözleşmeleri güvene dayalı olarak oluşturarak uygularlar (Tüz, 2001: 49). Çalışan öncelikli uygulamaları dışında ekonomisi ve teknolojisi kötüyken başarılı yönetim becerileriyle batıya karşı üstünlük elde eden Japon firmalar (Athos ve Pascale, 2000: 20) herhangi bir sorun nedeniyle ya da yeni bir iş alanına girme durumunda yeni tedarikçilerle ittifak kurarken onlara tekrar güvenmeleri gerekir (Dedoussis, 2001: 183).

McCormick 2007 yılında yapmış olduğu literatür çalışmasında soyologların gözünden Japon modelinin batıda özümserenek uygulamaya alınmasının İngiliz ders kitaplarında yer almasından bahsetmiştir. Ayrıca çalışmada İngiliz kitaplarında 1990'lı yıllarda neden Japon modelinin benimsendiğini, yine aynı yıllarda neden on yıl öncesinin kitaplarının kaynak olarak kullanıldığını ve 2006 yılında aslında Japon modeli dünya genelinde canlılık kazanmışken kitaplarda modelden vazgeçilme eğiliminin olduğunu tartışmıştır (McCormick, 2007: 751-771).

19. yüzyılda meiji döneminin başlangıcı olan yıllarda Japon ticareti uluslararası alana açılmıştır ve böylece Japon kültürü de yayılmaya başlamıştır (Özdaşlı ve Aytar, 2013: 435). Japon kültürünün yayıldığı gibi Japonlar da savaş sonrası dönemde Japon ekonomisinin toparlanması, gelişmesi ve kitlesel üretim sistemlerinin kurulabilmesi için Amerikan yönetiminden ve teknolojisinden yararlanarak, kendi kültürel değerleriyle çelişmeyecek şekilde Amerikanlaşmıştır. Bilinçli olarak üç farklı strateji ile Amerikanlaşma sürecini planlamışlardır. İlk olarak, bilgilerin yayılmasında etkili olan Japon danışmanlık şirketleri; ikinci olarak, Avrupa'daki iyileştirme hareketlerinden esinlenerek 1950'lerde kurulmuş olan Japonya Verimlilik Merkezi ve

son olarak, Japon şirketleri tarafından Amerika'dan doğrudan teknoloji transferi ile gerçekleştirilmiştir (Sasaki, 2004: 54-64; içinde, Kudo vd., 2003). Ayrıca bu dönemde Amerika ihracatına bağlılık, Amerika'ya olan güveni de artırmıştır (Suzuki, 2004: 180; içinde, Kudo, 2003).

Donze ve Smith çalışmalarında Japon kapitalizminde retorik tarih kullanımının, Japon kapitalizm çeşitliliğini nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırmada karma yöntemler kullanmışlardır. 1945 sonrası yayınlanan tarihi kaynaklardan oluşan nitel veriler kullanmışlardır. Kütüphane verilerinde okuyacakları kitapları rastgele seçmişlerdir. Seçtikleri metinleri de yoğun ve sert eleştiri ve yorumlarla irdelemiştir. Araştırmada Japon faşizminin egemen olduğu 1945 yılına kadar ki dönem sonrasında yeniden yapılanmanın ve demokratikleşmenin başladığı, hızlı büyüme döneminin 1990'lara doğru sona erdiği ve yirminci yüzyıldan itibaren tarihsel anlatılardan edindiği stratejilerle ve Amerika'nın kendi kültürlerine aykırı gelmeyecek sistemlerini örnek alarak üretime devam ettiği ve 1990 sonrası kısmen yavaş ekonomik büyüme dönemi olarak açıklandığını belirtmişlerdir (Donze ve Smith, 2018).

Korku ve tedirginlikten çok güven hissederek uzun süreli planlar oluşturan (Athos ve Pascale, 2000: 151) Japon şirketlerindeki işgücü Amerika ya da Avrupa'dakine göre biraz daha sertti ve çalışanlar da bunun karşılığında iş yerlerine güvenebilecekleri ömür boyu istihdam, terfilerin kıdeme dayalı olması gibi bazı teminatlar istiyorlardı. Buradaki güven duygusu şirketler açısından da karşılıklıydı ve çalışanlarından da benzer şekilde aynı örgütte çalışmaya devam edeceklerine dair güvence istiyorlardı (Castells, 2013: 302 üçüncü cilt). Japonlar birbirlerine güvenmek konusunu ve iş ilişkilerinde beklentilerini ihtiyaçlarına göre dizginlemeyi ve aynı zamanda yönetimdeki özgün çalışmalarında istikrarlı olmaları sayesinde otomotiv sektöründe hızlı ilerleyerek öncü ülkelerden biri olmayı başarmıştır.

## **2.6. Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Güvenin Etkisi**

Günümüz tedarik ağı üyeleri, kendi şirketlerine ait bilgilerini ve uygulamalarını birbirleriyle daha fazla paylaşır hale gelmiştir ve hızlı değişen koşullar

nedeniyle ağ içerisinde güven ortamının ve güvenliğin korunması karmaşık ve zor bir şekilde sağlanabilmektedir (Kshetri ve Voas, 2019: 6). Karmaşıklık içerisinde koordinasyonun ve uyumun sağlanabilmesinde, ağ oluşturan üyeler arasında yüksek düzeyde güven duygusunun olması etkili olmaktadır ve bu etkililik sayesinde tedarik zincirlerinin performansı da artacaktır (Dubey vd., 2019: 122).

“Dağınık ve başıboş alıcı ve satıcılar arasındaki pazar işlemleriyle karşılaştırıldığında bir yerdeki şirket ve kurumların yakınlığı ve aralarındaki tekrarlanan alışveriş daha iyi koordinasyon ve güveni desteklemektedir” (Porter, 1998: 80). Tedarik zincirinin her bir üyesi arasındaki olumlu yönde şeffaflık ve iş birliği, aradaki güveni artıracak ilişkinin de daha güçlenmesine etki edecektir (Ghadge vd., 2020: 673). Alıcı ve tedarikçiler arasında şeffaf ve etkili bilgi alışverişinin gerçekleştirilebilmesinde, ilgili herkesin ilişkiden memnunluk derecesi yüksek olmalı ve alışverişe konu olan bilgilerin art niyetli olarak kullanılmadığına emin olunması etkili olmaktadır. Çünkü bir ilişkinin temeli güven olmadığında tarafların diğer kuruluşlara karşı rekabet avantajına sahip olmadıkları görülmektedir (Fehr ve Rocha, 2018: 598-604). Ayrıca örgütlerde karşılıklı güvене dayalı ilişkilerle işler yürütüldüğünde, o işi ilerletmenin maliyeti de düşük olacaktır (Fukuyama, 1998: 38).

“Güven, uygun alıcıyı veya satıcıyı bulmak, sözleşmeler hakkında müzakereler yapmak, hükümet düzenlemelerine uymak ve anlaşmazlık veya dolandırıcılık durumlarında bu sözleşmeleri ileri sürerek hak aramak gibi ekonomistlerin işlem maliyeti şeklinde adlandırdıkları unsuru azaltmak suretiyle etkinliği artırır” (Fukuyama, 1998: 140). Böylece tedarik zincirine üye firmaların tamamının menfaatlerine uygun hareket etmelerinde güven duygusu teşvik edici bir güçtür (Giannoccaro ve Iftikhar, 2019: 2438).

Petrol krizinin yaşanmış olduğu 1970’li yıllarda Japonya merkezli Mazda ve Almanya merkezli Daimler Benz firmalarının petrol krizi etkisiyle satış rakamlarındaki düşüş, ekonomik yönden sıkıntı yaşamalarına sebep olmuştur. Her iki şirkete de ayrı ayrı kendi ülkelerindeki bankalar ve tedarikçileri bir konsorsiyum oluşturarak ekonomik destek sağlamışlardır ve bu durum çalıştıkları kuruluşlarla aralarındaki güven ilişkisinin etkili olduğunu göstermiştir (Fukuyama, 1998: 20).

Tüketici ihtiyaçlarını gidermek amacıyla üretilen ürün ve hizmetlerin, üretim aşamalarından nihai tüketiciye ulaşana kadar, teknolojideki gelişmeler ve bilgi ağındaki akış hızının ve güvenin artmasıyla ve ulaştırma seçeneklerinin çeşitlenmesiyle birlikte, rekabet unsuru günümüzde yerellikten uzaklaşarak küresel bir duruma bürünmüştür (Turan, 2018: 1125). “Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde karşılıklı değer verme, yakın ilişki kurma ve ilişkinin kolaylaştırılmasında” (Şengül, 2017: 220), devamlı olmasında ve korunmasında temel aracı ise aradaki güvendir. Alıcıların satın alma kararı vermeden önce güven etkeni ile değer tanımlaması ortaya çıkmış olur (Aksoy, 2006: 81-82). Bu değer tanımlaması ile birlikte oluşacak olan güven düzeyi karşılıklı iş birliğini de artıracak ve şirketlerin performanslarına katkı sağlayacak süreçleri de önemli düzeyde etkilemektedir (Tüzün, 2007: 98; Başkol, 2014: 134). İş birliği halinde bulunan örgütlerde ilişkiler, güven ve bu güvene bağlı karşılıklılık beklentileri doğrultusunda geliştiğinden, firmalar birbirlerinin davranışlarını gözlemleyerek bir sonraki adımlarını belirlemektedirler. Taraflardan biri güveni zedeleyecek bir davranış gösterdiğinde, diğeri onu cezalandıracak şekilde hareket edecektir (Şengün, 2007: 27) ve ilişkide oluşan güvensizlik iş birliğine karşı gönülsüzlük oluşturacaktır (Erdem, 2003: 160). Ayrıca ana sanayi firmalarının yan sanayi firmaları arasındaki rekabeti artırmak ve düşük fiyatlı ürünlerden yararlanmak amacıyla kısa sürede yan sanayici firma değişikliği yapmaları istikrarsız ve belirsiz bir durum yansıtması nedeniyle güvensizliğe sebep olacaktır (Wasti ve Wasti, 2009: 15).

“Firmalar ile firmaların tedarikçileri ve dağıtıcıları arasındaki karşılıklı bağlılığın, sonuçta müşteri tatminine dönüştüğü, güvenilir ve sürekli gelişen ilişkileri ortaya çıkarttığı, işbirlikçi hedefleri tetiklediği görülmüştür. Bu durum, bir tarafın diğeri tarafa karşı güveninin artmasına yardımcı olmakta, bu da diğeri tarafı bağımlı yapmakta ve fırsatçı davranışı minimize etmektedir” (Akgünlü, 2015: 149). Güven ana sanayi ve yan sanayi kuruluşları arasındaki ağ ilişkilerinde, bilgi alışverişi etkileşimine yön verir. Yapılacak anlaşmada uyulması beklenen kuralların daha ayrıntılı belirlenmesinde bir bilgi tabanı çerçevesi çizer ve bütünselliği geliştirir (Yenidoğan ve Windsperger, 2011: 1-2).

Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde olumlu bir güven ortamının avantajları şu şekildedir (Sancaktutan, 2018: 29-36; Başkol, 2014: 138):

- Ana firmalara girdileri düşük fiyatta, etkili, erken, hızlı ve öncelikli olarak ulaştırırlar.
- Tedarikçiler firmalara yenilik ve gelişim yönünden katkılar sağlamada istekli tavır sergilerler.
- Oluşan güvenin etkisiyle, sürekli ve yenilikçi fikirlerle bilgi alışverişi daha özgürce olmaktadır.
- Tedarikçilerle güçlü güven ilişkisi içerisinde olunması, yenilik ve iyileştirme süreçlerinin etkililiğini ve verimliliğini sağlar.
- Tedarikçilerin bilgili ve alanında uzman olması ve güçlü bir güven ilişkisinin yer alması alıcı firmanın varlığını devam ettirmesini kolaylaştırır ve büyümesine katkı sağlar.
- Güven, güvenilen tarafların iyi niyeti aracılığı ile algılanan ilişki riski azaltmakta ve karşılıklı bağlılık derecesini arttırmaktadır.
- Alıcı ve tedarikçilerin birbirlerine karşı sürekli savunma halinde olmamalarını aksine iş birliği hallerini devamlı kılarak, birbirlerine faydalarını yansıtmasını sağlamaktadır.

Alıcı ve tedarikçiler arasında ekonomik bir anlama sahip olan güvenin belirlenmesinde önemli etken aslında tahmin sürecidir (Aksoy, 2006: 82). Bu tahmin sürecinde aradaki güven ilişkisi de bilişsel ve duyuşsal düzeyde bir temele dayanarak, örgütlerin kişilik tipleri ve kültürel yapılarına göre değişiklik göstermektedir (Başkol, 2014: 132-133). Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde güvenle birlikte kültürel farklılıklar ilişkinin sağlık durumunu belirleyicidir (Cannon vd., 2010: 506).

İşletmelerin müşterilerle, bilgi temeli olan ve alanında uzmanlaşmış tedarikçilerle, hükümet ve sivil toplum örgütleriyle iletişim halinde olması varlıklarını sürdürmelerinde etkili olacaktır (Sancaktutan, 2018: 22). “Örgütlerde özellikle işle ilgili, düzenli temas ve diyaloga dayanan iletişim, karşılıklı güveni, tarafların ihtiyacı olan karşılıklı anlayışı, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını, ortak davranmayı ve örgütsel öğrenmeyi sağlar” (Erdem, 2003: 175). Alıcının tedarikçi ile arasındaki güven

ilişkisindeki eğilimi, aralarındaki ilişkiye bağlı olmaktadır (Başkol, 2014: 132). Güven kavramı ile karakterize olmuş, kilit tedarik zinciri üyeleri arasındaki iş birliğini ve rekabet avantajı kazanmayı vizyon edinmiş işletmelerde, her türlü veri ve bilgi şirketlerin varlıklarının sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önem kazanmaktadır (Klötzer ve Pflaum, 2017: 4213).

Otomotiv sektöründe önceleri üretim sürecinde kullanılan tüm parçaları örgütler kendileri üretirken; tüketicilerin sektöre olan taleplerinin sürekli olarak artış göstermesi sonucunda, bazı parçaların yan sanayiden temin edilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Başkak ve Mihçioğlu, www.mmo.org.tr, erişim tarihi, 05.10.2018). Otomotiv sektöründe genellikle “çok uluslu işletmeler, üretimi hammadde, parça ve tedarikçileri ile geri, dağıtım ve perakende ağları ile ileri bağlantılar kurarak koordine etmektedirler” (Çaşkurlu, 2011: 192).

Otomotiv sektöründeki asıl üretici firmalar, kendilerine patça tedarik eden yan sanayi firmalarının, daha fazla geliştirme imkanına sahip olmasını ve üretim sorumluluğunu almalarını beklemektedirler. Nihayetinde tedarikçi firmalar, artık proje ve ürün geliştirme sürecinde ürünün satışa hazır hale getirilmesine kadar tüm aşamaların sorumluluğunu almakta ve sistem bazında çalışmasını arzulamaktadır (Başkak ve Mihçioğlu, www.mmo.org.tr, erişim tarihi, 05.10.2018).

## **2.7. Tedarik Sektöründe Güven Etkisinin Literatür Taraması**

Güvenin alıcı ve tedarikçi ilişkilerine etkisini inceleyen çalışmaların büyük bir kısmı, araştırmalarını Amerika ve Japon şirketleri üzerinde gerçekleştirerek, ikili ilişkilerdeki güven şekillerini karşılaştırma yoluyla tespit etmeyi tercih etmişlerdir (Choi vd., 1999: 189-201).

Giannoccaro ve Iftikhar (2019), güvenin bağımlılık yapılarında değişkenlik gösteren tedarik ağlarının esnekliği üzerindeki faydasının etkisini incelemek için simülasyon analizi yapmışlardır. Simülasyon analizini tercih etmelerinin sebebi, tedarik ağlarında aksaklığı yönetmeyi analiz etmede etkili olmasıdır. Bu analizde oluşturulan modelde sınırları çizilmiş kurallara göre, zaman içerisinde değişen ve gelişen kararlar alan şirketlerin oluşturduğu bir tedarik ağı planlanmıştır. Düşünülen

tedarik ağında on farklı bağımlılık yapısı içeren ağların esnekliğindeki güvenin etkisini incelemişlerdir. Analiz sonucunda; güven düzeyi yüksek olan ağların, güven duygusu hiç olmayan ya da düşük seviyede olduğu ağlardan daha esnek yapıda olduğu belirlenmiştir (Giannoccaro ve Iftikhar, 2019).

Zhang ve arkadaşları (2019), Fransa’da, Çinli ve Fransız alıcı-tedarikçi şirketlerinde, Çinlilere ait bir inanç sistemi olan ve duygusal ve faydacı unsurlar içeren guanxi ile ilgili, kişisel bağlar, güven düzeyleri ve karşılıklı desteğe dayalı ilişkiler ağının etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarını 193 kriterin, 58’ini potansiyel olarak belirledikleri göstergeyi kapsayan veri grubuna dayandırmışlardır. Çalışmanın bir kısmındaki veriler likert ölçekli anket taslakları kullanılarak, Fransa’daki Çinli yöneticilerle röportaj yoluyla; bir kısmı da 186 Çinli firmasındaki çalışanlardan 101’inin anketi geçerli olarak elde edilmiştir. Bu çalışmanın temel bulguları ise, guanxi anlayışının alıcı ve tedarikçiler arasındaki iş ilişkisinde olumlu etkileri olduğu; Avrupa’da ve Batı’da ticari ilişkilerin güvene dayanarak, dostluğa dayalı iş birliği içerisinde gerçekleştirilebildiği ve Fransız tedarikçilerin sözlü anlaşmalara riayet ederek güvenilir bir imaj oluşturdukları şeklinde tespit edilmiştir (Zhang vd., 2019).

Fehr ve Rocha (2018), Brezilya’da, otomotiv sektöründe tedarik zincirindeki güven nosyonunun, tedarikçilerle alıcılar arasındaki ilişkideki memnuniyetten nasıl etkilendiğini analiz eden bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada temel olarak alıcı-tedarikçi ilişkisinde açık kitap muhasebesinin ve güvenin etkisi irdelenmiştir. Bu çalışmada otomotiv sektörünü tercih etmelerinin nedeni, otomotiv sektöründeki tedarik ağının birbirinden farklı sektörlerdeki şirketlerden oluşması ve bu ağ içerisindeki şirketlerin gelişiminde etkin rol oynayan teknolojik yeniliklerin ve yönetim tekniklerinin öncü olarak kullanılmasıdır. Araştırmada nitel analiz tercih edilmiştir ve bir otomobil üreticisi ile üç doğrudan tedarikçi (lastik üreticisi, kauçuk, jant ve kablo sistemi üreticisi) üzerinde çalışma yapılmıştır. Veriler, anket tekniği kullanılarak derinlemesine görüşmeler yoluyla mülakatlar yapılarak elde edilmiştir. Ayrıca nitel analiz için içerik analizi kullanılmıştır. Brezilya’da yapılan bu çalışmanın temel bulguları şu şekildedir; tedarikçilerin bilgilerini korumaya çalıştıkları için seçici

bir bilgi sürecinin ortaya çıkmasıyla, sonuçların otomobil üreticileri tarafından uygulanması tek taraflı olduğunu göstermektedir. Güven kısımdır ve iş birliği kendiliğinden oluşmamıştır. Hem güven hem de iş birliği yarar sağlamak amacıyla yönlendirilmişlerdir. Tedarikçi firmaların sosyal ve ekonomik genel memnuniyet düzeylerinin olumlu veya olumsuz olması, bilgilerin esas otomobil üreticisi şirket tarafından nasıl kullanıldığına bağlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Fehr ve Rocha, 2018).

Varoutsas ve Scapens (2018), İngiltere’de havacılık ve uzay endüstrisinde faaliyet gösteren bir firmada vaka çalışması yaparak örgütler arası ilişkilerin yönetilmesinde ve gelişmesinde, güven ve kontrol arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada yorumlayıcı bir vaka çalışması tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak şirket çalışanlarıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmıştır. Çalışma yaptıkları şirkette tesadüfi olarak, tedarik zincirlerini yeniden yapılandıkları döneme denk gelmişlerdir ve yapılan görüşmeler, araştırmacılara tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması aşamalarında çalışanların güven duygularıyla ilgili deneyimleri anlamalarını sağlamıştır. Ayrıca görüşmeleri ilgili şirket evrakları kullanarak ikincil verilerle tamamlamışlardır. İngiltere’de yapılmış olan bu çalışmanın bulguları sonucunda; tedarik ağı büyüdükçe ve iş birliği arttıkça tedarikçilerle olan ilişkilerin karmaşıklaştığı ortaya çıkmıştır. Tedarik zinciri üyelerinin, coğrafi olarak uzaklıkları sebebiyle aynı düzeyde bireysel veya örgütsel güven duygusunun olmadığı kanısına varmışlardır. Genel olarak bulgular belirsiz ve tartışmaya açık düzeyde kalmıştır. Bu nedenle araştırmada gelecekteki çalışmalar için iki farklı analizin yapılmasının isabetli olacağını belirtmişlerdir. Kendi çalışmalarında mevcut bir tedarik zincirinin yeniden yapılandırılmasını incelemişlerdir ve buna ek olarak olgunlaşmış bir tedarik ağına yeni tedarikçi firmalar katıldığında, güven ve kontrol arasındaki ilişkinin nasıl olacağını inceleyen bir araştırmaya da gereksinim olduğunu vurgulamışlardır (Varoutsas ve Scapens, 2018).

Dyer ve Chu (2011), güven düzeyinin yüksek olduğu ülkelerden biri olan Japonya, Japonya ile benzer kültürel değerlere sahip olacağını düşünüldüğü Kore ve güven konusunda sürekli Japonya ile karşılaştırmalar yapılan Amerika’daki otomobil

üreticileriyle tedarikçileri arasındaki güven ilişkisini incelemiştir. Verilerin toplanmasında Amerikalı otomotiv firmalarından General Motors, Ford ve Chrysler ile tedarikçileri; Japon otomotiv firmalarından Toyota ve Nissan ile tedarikçileri ve Koreli otomotiv firmalarından da Hyundai, Daewoo ve Kia ile tedarikçileri tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak likert ölçekli anket kullanılmıştır. Anketlerin bir kısmı Japon ve Koreli satın alma yöneticileri için kendi dillerine çevrilerek gerçekleştirilmiştir. Bulgularda tedarikçilerin ve otomobil üreticilerinin algılarında tutarlılık olduğu tespit edilmiştir. Güven kavramı analiz edilirken “tedarikçinin, tedarikçiye adil davranma konusunda üreticiye güvenme derecesi; otomobil üreticisinin, genel tedarikçi topluluğunda güvenilirlik konusunda ne kadar itibar sahibi olduğu ve eğer şans verilirse, tedarikçinin otomobil üreticisinin tedarikçiden haksız avantaj elde edeceğini algılama derecesi” düşünceleri baz alınmıştır. Sonuçlarda; Japonya’da tedarikçi güveninin Kore ve Amerika’dan biraz daha yüksek olduğu görülmüştür. Japon otomobil üreticilerinin Amerika’dakiler gibi sık sık tedarikçi değişikliğini tercih etmedikleri ve Japonya’daki yardımcı ana sanayi firmaların varlığı ve güveni artırıcı unsur olmasında diğer iki ülkeye göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında ilişkilerin sürekliliğinin Japonya’da yine diğer iki ülkeye göre güven üzerinde çok fazla etkili olmadığı sonucu araştırmacıları şaşırtmıştır. Araştırmacıları şaşırtan bir diğer bulgu ise, Kore’de güven düzeylerinin Japonya ve hatta ABD’den daha düşük olmasıdır. ABD’de ise güven ile ilgili tek anlamlılık ilişkisini veren unsur ilişkinin sürekliliğidir (Dyer ve Chu, 2011).

Yenidoğan ve Windsperger, 2011’de Türk otomotiv sanayisinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında işlem maliyeti kuramını uygulayarak taraflar arasındaki sözleşmelerin örgütler arası ağlardaki güvене etkisini incelemiştir. Araştırmanın genel yapısı oluşturulurken ilk olarak sözleşme ve güven kavramları literatürden yararlanılarak açıklanmış ve hipotezlerle teorik model geliştirilmiştir. Veriler Türk otomotiv endüstrisindeki yönetici ve tedarikçilerden nitel yöntemle ve anket aracılığıyla elde edilmiştir. Görüşmelerdeki ve anketlerdeki sorular otomotiv sektöründeki üretim sürecine, montaj birimleri ve tedarikçi ilişkilerindeki aşamalara yönelik tasarlanmıştır. Görüşmeler ve anketler için 259 şirkete ulaşılmış ve yaklaşık 104 tamamlanmış anket kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, çevresel

belirsizliğin güveni olumsuz etkilediği; güvenin bilgi alışverişini artırırken, resmi sözleşmelerin de güveni desteklediği ve otomotiv endüstrisindeki firmaların işlem maliyeti yönünden avantaj elde etmek istiyorlarsa iş birliği stratejisi yapmaları gerektiği tespit edilmiştir (Yenidoğan ve Windsperger, 2011).

Cannon ve arkadaşları, alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde uzun vadeli ilişkilerin sağlanmasında kültürün etkisini araştırmışlardır. Araştırma verilerini anket aracılığıyla elde etmişlerdir. Anketleri ABD, Kanada ve Meksika'daki 600'den fazla satın alma uzmanı ile posta aracılığıyla görüşerek uygulamışlardır. Çalışmalarında farklı kültürleri seçme sebeplerini, eğitim sistemi gibi ulusal faktörlerin etkisini ekarte etme amacı üzerinden açıklamışlardır. Ayrıca araştırma hipotezlerinde Hofstede'nin kültür boyutlarından bireycilik/toplumculuk boyutu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Araştırma modelini Lisrel 8 programı kullanılarak çok gruplu yapısal eşitlik modelleri ile tahmin ederek oluşturmuşlardır. Anket yanıtlarıyla ilgili analizi bireyci ve iş birlikçi kültürler etkisinde cevaplandığını görerek incelemişlerdir. Araştırmaları sonucunda alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde kültürel farklılıkların gözetilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Cannon, 2010).

Sakaguchi 2008 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, Japon şirketleri arasındaki iş birliğinin maliyetleri düşürüp düşürmediği ve şirketlerin performanslarını artırıp artırmadığını incelemişlerdir. Çalışmasını 97 Japon işleme ve motor endüstrisindeki üretim firmasında likert ölçekli hazırladığı anket sorularıyla araştırmıştır. Oluşturulan anket sorularında iş birliğine bakmadan önce Japon ana sanayi firmalarının parça tedarikçilerine olan eğilimlerini analiz edecek sorular sorulmuştur. Bu sorulara cevap olarak, Japon ana sanayi üreticilerinin parça tedarikçileriyle uzun vadeli iş ilişkisi ve maliyet azaltma fayda paylaşımına yönelik tutum içerisinde oldukları gözlemlenmiştir. Soruların diğer bölümünde firmalar arası iş birliğinin etkileşimine istinaden, “farklı bilgi paylaşımları, çeşitli sorunların paylaşımı ve ortak sorun çözme” ile ilgili durumlar analiz edilmiştir. Birlikte bilgi paylaşımıyla çeşitli maliyet düşürme fikirlerinin ortaya çıkarılabildiği sonucuna varılmıştır. Anketin son kısmında ise, iş birliğinin ana sanayi firmalarının performansı

üzerindeki etkisi incelenerek, performansı olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır (Sakaguchi, 2010: 183-192; içinde Hamada, 2010).

Wasti ve arkadaşları, Türk otomotiv endüstrisinde alıcı ve tedarikçi ilişkilerini, Batı ve Japon otomotiv üreticileri ve tedarikçileri ilişkisine göre karşılaştırarak incelemiştir. Araştırmaları hem alıcılardan hem de tedarikçilerden anket yoluyla veri toplamaları sonucunda incelenmiştir. Likert ölçekli hazırlanmış olan anketler TAYSAD üyesi şirketlerde uygulanmıştır. 51 Alıcı firma ve 72 tedarikçi firmadan topladıkları verilerle ilişki grupları oluşturmak için K-ortalamlar küme analizi uygulamışlardır. Gruplar arasındaki farklılıkları ise ANOVA ve Scheffe testleri ile ölçmüşlerdir. Araştırmada alıcılar ve tedarikçiler arasındaki ilişki türlerindeki farklılıkların anlaşılması amaçlanmıştır. Ancak analizler sonucunda her iki örnekte iş birliği anlayışının hâkim olduğu kanaatine varılmıştır. Araştırmanın bir diğer özelliği de gelişmekte olan bir pazardaki alıcı-tedarikçi ilişkileri, gelişmiş bir pazardakiyle karşılaştırılarak yapılmış olması. Bu farklılığın da alıcı-tedarikçi ilişkilerinin mevcut durumlarını etkilediği anlaşılmıştır. Ayrıca Türk otomobil endüstrisinde hibrit bir tedarikçi modelinin var olduğu belirtilmiştir (Wasti vd., 2006).

Wasti (2001), Türkiye’de otomotiv sektöründe alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkide güvenin etkisini, Dyer ve Chu (2000) tarafından Amerika, Japonya ve Kore için geliştirilmiş olan teorik bir modeli uyarlayarak incelemiştir. Geliştirilen bu modelde güveni geliştirmek için önemli faktörler belirlenerek gelişmiş ülkeler arasında kıyaslamalar yapılmasına destek olunmaktadır. Araştırma için ilk olarak ön anket geliştirilerek otomotiv sektöründeki alıcı, tedarikçi ve dernek yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılarak şirketleri temsil eden kişilerden fikirleri alınmıştır. Bu ön anketin sonuçlarına göre geliştirilen, kendi kendini yöneten bir posta anketiyle 300’den fazla otomotiv tedarikçisi üzerinde anketler gerçekleştirilmiştir. Anket verilerine göre alıcıların tedarikçilerin hisse senetleri sahipliğinin, tedarikçinin alıcıya olan güveniyle ilgili herhangi bir pozitif ilişki oluşturmadığı tespit edilmiştir. Ancak alıcıların tedarikçilerine gönüllü olarak teknik ve maddi destekte bulunmaları, tedarikçilerin alıcılarına güven duymalarında etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca tedarikçilerin tam zamanında ürün teslimi yapmaları da alıcıların tedarikçilerine

güvenmelerinde etkili olduğu analiz edilmiştir. Araştırmada Japonya’da kullanılan bir modelin tercih edilmesinde Türkiye’nin ve Japonya’nın bazı değerler konusunda benzer yargılamalarda olmasıdır. Ancak araştırma sonucunda görülmüştür ki ne kadar benzer olsalar da sonuçlar Türkiye ve Japonya için farklılık arz etmektedir (Wasti, 2001).

**Tablo 2.3 :** Tedarik Zinciri ve Güven Arasındaki İlişkiyle İlgili Çalışmalar

Yazarlar	Dergi	Yıl	Önerme	Uygulanan Model	Veri Analizi
Giannoccaro ve Iftikhar	IFAC Papers Online	2019	Güvenin bağımlılık yapıları değişkenlik gösteren tedarik ağlarının esnekliği üzerindeki faydasının etkisini incelemek.	Kendilerinin geliştirdiği bir simülasyon modeli	Nicel
Zhang vd.	Global Business and Organizational Excellence	2019	Çinlilere ait bir inanç sisteminin, kişisel bağlar, güven düzeyleri ve karşılıklı desteğe dayalı ilişkiler ağı üzerindeki etkisini incelemek.	Yazarların geliştirdiği üç boyutlu bir model	Nicel
Fehr ve Rocha	RAUSP Management Journal	2018	Brezilya otomotiv sektöründeki alıcı ve tedarikçiler arasındaki güven düzeyinin memnuniyete etkisini incelemek.	Kendilerinin geliştirdiği bir model	Nitel
Varoutsas ve Scapens	Accounting, Auditing and Accountability Journal	2018	Örgütler arası ilişkilerin yönetilmesinde ve gelişmesinde, güven ve kontrol arasındaki ilişkiyi araştırmak.	Kendilerinin geliştirdiği bir model	Nitel
Dyer ve Chu	Journal of International Business Studies	2011	Japonya, Kore ve Amerika’daki otomobil üreticileriyle tedarikçileri arasındaki güven ilişkisini incelemek.	Kendilerinin geliştirdiği bir model	Nicel

Yenidoğan ve Windsperger	II. Örgüt Kuramı Çalıştayı	2011	Türk otomotiv sanayisinde işlem maliyeti kuramını uygulayarak taraflar arasındaki sözleşmelerin örgütler arası ağlardaki güvene etkisini incelemek.	Kendilerinin geliştirdiği bir model	Nitel
Cannon vd.	Journal of Operations Management	2010	Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde uzun vadeli ilişkilerin sağlanmasında kültürel farklılıkların etkisini araştırmak.	YEM	Nitel
Sakaguchi	Business Group Management in Japan”, Monden Institute of Management Japanese Management and International Studies	2008	Japon şirketleri arasındaki iş birliğinin maliyetleri düşürüp düşürmediği ve şirketlerin performanslarını artırıp artırmadığını incelemek.	Kendilerinin geliştirdiği model	Nitel
Wasti vd.	International Journal of Operations & Production Management	2006	Türk otomotiv endüstrisinde alıcı ve tedarikçi ilişkilerindeki farklılıkların tespit edilmesi	Kendilerinin geliştirdiği model	Nitel
Wasti	The University of Tokyo, Center for International Research on the Japanese Economy (CIRJE) Discussion Paper Series	2001	Türkiye’de otomotiv sektöründe alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkide güvenin etkisinin incelenmesi	Kendilerinin geliştirdiği model	Nitel

Japon tedarik zincirinde son on yılda gerçekleştirilen çalışmaların birçoğu kriz ve risk dönemlerinde Japon iş birliğinin çözüm üretici olmasına yöneliktir.

Bartnik ve arkadaşları, teknolojinin hızlı değişiminin otomotiv sektöründeki etkilerine yoğunlaşarak çalışma gerçekleştirmişlerdir. Otomotiv üreticilerinin ve tedarikçilerinin şanzıman geliştirme ya da gelişmiş şanzıman kullanma eğilimleri üzerinden dış tedarik zinciri entegrasyonu konusunda, özellikle Alman ve Japon otomotiv firmalarının tutumlarını incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarında teknolojik değişimin sektörde var olan ya da sektöre yeni giren firmaların tedarik zincirindeki koordinasyonu nasıl etkilediğini ve rekabetçi tepki hızlarını belirlemedeki tutumlarının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Araştırma modelini bilgi işleme teorisine dayalı oluşturmuşlardır. Analizi dört OEM ve beş tedarikçi üzerinden vaka çalışması olarak uygulamışlardır. Araştırma sonucunda Japon firmalar için dış tedarik zinciri bağlantılarının daha zor olduğunu gözlemlemişlerdir (Bartnik, 2018).

Whitney ve arkadaşları, deprem, tsunami gibi riskli durumlarda tedarik zincirinde meydana gelebilecek aksamalarda ve tedarikçi güvenilmezliğine bağlı olarak oluşacak aksamalarda geçici kaynak teminine yönelik çalışmışlardır. Riskli durumlarda geçici kaynak teminini karşılayabilmek amacıyla tedarikçi ve kaynak çeşitlendirmenin daha iyi sonuç vereceğini, güçlendirme kararının herhangi bir felaket durumunda tüm kaynağı ve tedarikçiyi kaybetme riskini artıracığını savunmuşlardır. Çeşitlendirmenin sosyal ağ oluşturarak, yeteneklerin birleştirilmesinde iş birlikçi ahenk ve karşılıklı güven ile sağlanabileceğini literatürde tartışmışlardır. Araştırmalarını vaka analizi yoluyla tedarik zinciri kesintilerinde neyi nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Vaka verilerinin toplanması ve analizi üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada 2007-2010 yılları arasında özellikle Aisin Seiki'deki

tedarik zinciri kesintileriyle ilgili bilgileri almak ve gözden geçirmek için vaka çalışması yapılacak iki şirkete dair haberleri, makaleleri, kamu raporlarını, şirket bültenlerini ve kamu kaynaklarını kullanmışlardır. Böylece şirketlerin ürünleri ve tedarik zincirleriyle ilgili genel bir anlayışı ve tarihsel zaman çizelgelerini oluşturmuşlardır. İkinci aşamada iki şirkete 2010-2013 yılları arasında beş ziyaret gerçekleştirerek veri toplamaya devam etmişlerdir. Son aşamada ise verilerin analizini gerçekleştirerek iki vaka arasında karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda literatürün Japonya'daki benzersiz kültür ve kurumsal mekanizmalara atfedildiği; güven ve iş birliği paylaşımını teşvik ettiği görülmüştür. Ancak uygulamada karşılaştırma yapılan iki vaka ve şirkette farklılıklar olduğu ve Japonya'ya özgü sayılan özelliklerin çok daha geniş bir alana yayıldığı sonucunu elde etmişlerdir (Whitney vd., 2014). Arto ve arkadaşları da 2015 yılında bu çalışmaya benzer şekilde Japonya'da meydana gelen deprem ve tsunami felaketinin tedarik zinciri kesintileri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Ancak çalışmalarını küresel ekonomi boyutundaki etkiye odaklanarak gerçekleştirmişlerdir. En çok etkilenen ülkelerin Japonya (%39), ABD (%25), Çin (%8) ve Avrupa Birliği (%7) olarak ortaya çıktığını açıklamışlardır (Arto vd., 2015).

Dekker ve arkadaşları çalışmalarında tedarik zincirlerindeki iş birliklerinde meydana gelebilecek riskleri yönetme durumlarını incelemişlerdir. İyi niyet ve yetkinlik güvenine bağlı olarak tedarikçi seçimleriyle örgütler arası iş birliğinde riski nasıl yönettiklerini irdelemişlerdir. Araştırma verilerini anket aracılığıyla Japon imalat işletmelerinden ve tedarikçilerinden elde etmişlerdir. Anketlerin test edilmesinde, işlem risklerine yönelik bir yapısal model oluşturup kullanmışlardır. 196 anket verisini kullanarak tanımlayıcı istatistikleri gerçekleştirip yapısal eşitlik modellemesini kullanarak analizi gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda da risk

oluşumlarının kendileri için seçtikleri tedarikçilerinin güvenilirliklerine ve ilişkilerinin kontrol mekanizmalarına bağlı olarak gerçekleştiğini gözlemlemişlerdir (Dekker, 2013).

Brandes ve arkadaşları 2000'li yıllarda otomotiv endüstrisinde satın alma stratejilerini incelemişlerdir. Vaka çalışması yaparak alıcı ve tedarikçi arasındaki iş birliğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmanın ampirik örneği Volvo'dur. Tedarikçilerinden ise dünya lideri otomobil güvenlik ürünleri tedarikçisi olan Autoliv ile olan ilişkisi baz alınmıştır. Çalışmada Volvo'nun, Japon alıcı-tedarikçi ilişkilerindeki stratejilerini geliştirerek Ar-Ge, üretim ve teslimatın entegrasyonu ile maliyetlerin azaltılabileceğini planlayarak ortaklığa dayalı iş birliği geliştirdiği görülmüştür. Ayrıca analizde ürün geliştirmede pazara ilk girmenin en garanti yolunun büyük, tecrübeli ve yetenekli tedarikçilerle iş birliği olduğu anlaşılmıştır. Japon otomobil üreticilerinin ve tedarikçilerinin iş birlikçi stratejilere sahip oldukları, Amerikalıların ise mesafeli ilişkileri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Volvo-Autoliv boylamsal vaka çalışmasına dayanarak 2010'dan itibaren sektörde kazananların tedarikçileri ile uzun vadeli iş birlikçi ortaklıklar kurabilen ve teknik gelişimini tedarikçilerine kaynak olarak sağlayanların olacağı ön görülmüştür. Çalışmalarında ayrıca Alman ve Japon otomobil üreticilerinin Amerikalı firmalarla karşılaştırılmalarının temelinde, iş birliğinin daha verimli kullanılmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir (Brandes vd., 2012).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ALICI VE TEDARİKÇİ İLİŞKİSİNDE GÜVEN, KÜLTÜR VE İŞ BİRLİĞİ: BATI VE JAPON KÖKENLİ FİRMALAR ÜZERİNDEN BİR KARŞILAŞTIRMA

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın yapıldığı otomotiv sektörüne dair Dünyada ve Türkiye'deki önemine dair bilgiler verilmiştir. Devamında ise, araştırmanın yöntemi, amacı ve önemi, teorik modeli, hipotezleri ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlere değinilerek elde edilen bulgular paylaşılmıştır.

#### 3.1. Dünya'da Otomotiv Sektörü

Otomotiv sektörü, küreselleşen ekonomide büyüklük, etkileşim, dış ticaret, hacim ve istihdam gibi değerler açısından önemli sektörlerden biridir. Ulaşım ihtiyacının karşılanmasında sürüş zevki bazında dünyanın altıncı büyük ekonomisi olarak kabul edilir (KPMG, 2020: 3). Ekonomideki etkisinde tüm dünyada sürekli gelişen bir sektör olması rol oynar. “Otomotiv sektörü genel olarak, karayolu taşıt araçları (binek otomobil, otobüs, minibüs, midibüs, çekici, kamyon, traktör vb.) ve bu araçların üretiminde kullanılan parçaları imal eden bir sanayi dalı olarak tanımlanmaktadır” (Otomotiv Sektör Raporu, 2020: 9). Bu çeşitlilikte üretim süreci pek çok sektörle birlikte gerçekleştirilmektedir. Otomotiv ana sanayi olarak kabul edilen motorlu taşıt aracı üreticileri ile yan sanayi olarak adlandırılan aksam, parça ve sistem üreticileri arasında karşılıklı bağımlılık vardır. Çünkü gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için sektör stratejiktir (Mitchell vd., 2010:1).

Otomotiv sektörü, teknoloji, pazarlama, istihdam imkanı ve araştırma geliştirme yatırımları ile ana sanayi ve yan sanayinin iş birliğini gerekli kılarak rekabette ayrıcalık sağlar. Dünyada otomotiv sektörü demir-çelik, petro-kimya, plastik, cam, tekstil ve elektronik gibi sektörlerin üretmiş olduğu mamullerin alıcısı konumunda olmakla birlikte, tarım, turizm, inşaat, altyapı, ulaştırma ve savunma gibi sektörlerin ihtiyaç duyduğu motorlu kara taşıtlarını tedarik etmektedir. Dünyada otomotiv sektörünün gelişimi Yılmaz ve arkadaşları tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Yılmaz vd., 2017: 685-695):

- İlk olarak buhar ve elektrik gücünde dayanan araçların geliştirilmesi,
- 1886'da Karl Benz ve Gottlieb Daimler tarafından içten yanmalı motorlu araç üretimi
- 1900'lü yılların başında Henry Ford'un "T modeli" aracın seri üretimini gerçekleştirmesi
- II. Dünya Savaşı sonrası önce Batılı ülkelerde (Almanya, İngiltere, ABD, Fransa, İtalya) gelişmesi
- II. Dünya Savaşı sonrası özellikle Japonya'nın bozulan ekonomisini düzeltmek amacıyla Toyota'yı geliştirmesi ve sektör pazarında öncü hale gelmesi
- 1980'li yıllardan itibaren yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi
- 1990'lı yıllarda rekabet koşulları nedeniyle üretim merkezlerinin gelişmekte olan ülkelere kaydırılması
- 2000'li yıllarda özellikle Asya ülkelerinde üretimin artış göstermesi

Günümüzde Yaklaşık olarak 5 trilyon dolar büyüklüğe sahip olan otomotiv sektörü tüm dünyada ekonominin %5'ini içermektedir. Sektör AB'de 13,8 milyon kişiye, ABD'de ise dolaylı olarak 2 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır (Özden vd., 2020:4). David Ricardo'nun 1817 yılında karşılaştırmalı üstünlükler teorisi, "ABD, Batı Avrupa ve Japonya'nın belli başlı büyük otomotiv üreticilerinin, son 30 yılda, maliyetlerin daha düşük olduğu, Çin, Hindistan, Meksika, Rusya, Brezilya, Türkiye ve Doğu Avrupa ülkelerini üretim merkezi olarak seçmesini açıklamaktadır" (Pişkin, 2017: 48). Bu belli başlı otomotiv şirketleri ise Toyota, Honda, Mercedes-Benz, BMW, Audi, Ford, Volkswagen ve Hyundai gibi şirketlerdir. Adı geçen şirketlerin 2020 yılındaki FORBES Dünyanın en büyük şirketleri listesindeki yerleri ve değerleri Tablo 3.1'deki gibidir. Bu şirketlerin iş birliğini ve tedarik zincirlerini ve bunlarla birlikte marka değerlerini iyi yönettikleri görülmektedir. Nitekim otomotiv sektöründe OEM'ler ve tedarikçileri, iş birliğini geliştirmeye, risk paylaşımını sağlamaya ve tedarik zincirlerinin esnekliğini makul kılmaya odaklandıklarında daha başarılı oldukları açıktır. Pandemi öncesinde özellikle Toyota, Honda, Ford ve Nissan'ın tedarikçileriyle ilişkilerini ilerletmede özellikle Amerikalı otomobil üreticilerine göre daha başarılı oldukları Tedarikçi Çalışma İlişkileri Endeksinde (WRI) açıklanmıştır. Sonuçlara göre tedarikçi güvenini en iyi sağlayan Toyota ve Honda birinci ve ikinci

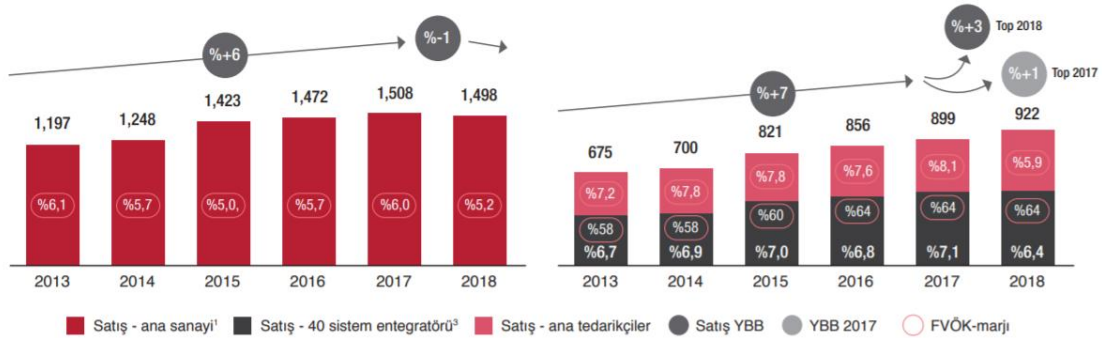
sırada, General Motors üçüncü ve Ford dördüncü sıradadır. Moran 2021 yılındaki makalesinde de pandemi sonrasında sıralamanın değişmediğini rakamlarla açıklamıştır (Moran, 2019-2021).

**Tablo 3.1:** Dünyanın En Büyük Şirketleri Listesindeki Otomotiv Şirketleri

Forbes İlk 500 Şirketteki Sıralaması	Marka	Marka Değeri	1 Yıllık Değer Değişimi	Marka Geliri
11	Toyota	\$41.5	-7%	\$187.0
23	Mercedes-Benz	\$28.5	-14%	\$121.7
27	BMW	\$25.9	-13%	\$093.4
29	Honda	\$24.5	-5%	\$126.2
44	Audi	\$13.8	-3%	\$059.6
57	Porsche	\$12.1	10%	\$031.9
66	Chevrolet	\$11.3	5%	\$077.5
68	Ford	\$11.2	-14%	\$148.1
77	Lexus	\$10.3	8%	\$025.3
81	Hyundai	\$09.5	17%	\$096.1
100	Volkswagen	\$07.9		\$111.8

**Kaynak:** FORBES, 2020

2020 yılı genel otomotiv sektörü raporlarını incelediğimizde pandemi öncesi ana sanayi ve yan sanayide şirketler maliyetlerini azaltmaya, teknolojiye yatırım yapmaya ve yeni yetkinlikler oluşturmaya çalıştıklarını görüyoruz. 2020 yılında geliştirdikleri stratejilerle birlikte dış etkenler sebebiyle oluşan genel satış rakamları aşağıdaki gibidir (TAYSAD, 2020):



**Şekil 3.1 :** En büyük 11 ana sanayi firmasının satışları toplamı (Milyar EUR) ve En büyük 86 tedarikçinin satışları toplamı (Milyar EUR)

**Kaynak:** TAYSAD, 2020

Şekil 3.1’de en büyük 11 ana sanayi firması Volkswagen, Toyota, Honda, Ford, Daimler, BMW Grup, Nissan Hyundai, GM, FCA ve SAIC Motors şirketlerini içermektedir.

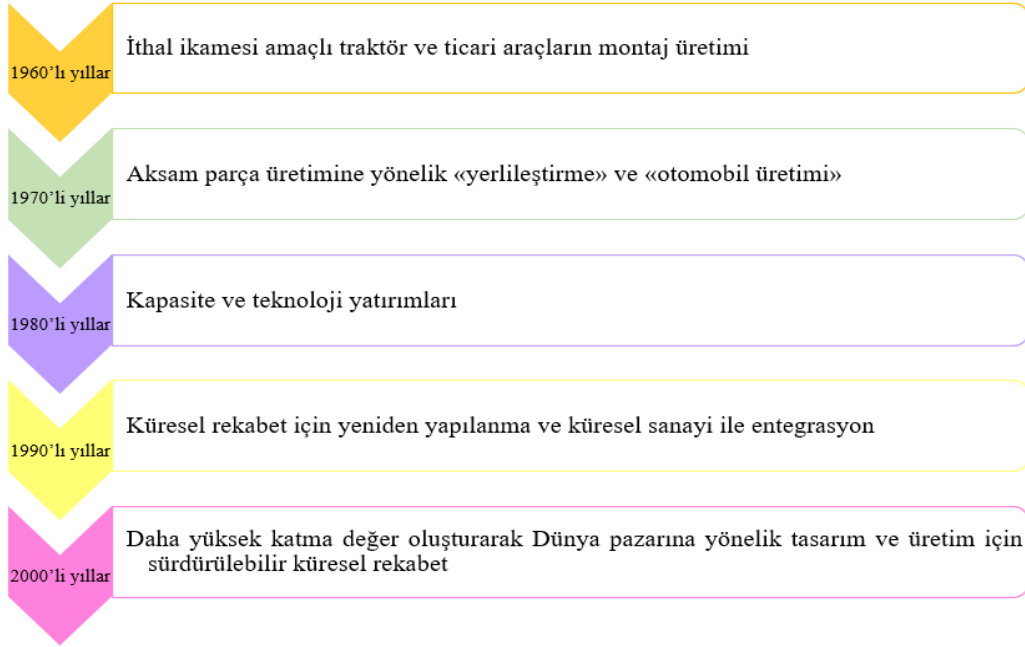
Günümüz değerlendirmelerinde 2021 yılı ilk çeyreğinde Avrupa otomotiv pazarı daha önce deneyimlenmedikleri şekilde %23 gibi daralmalardan biriyle sarsılmıştır. Avrupa’da yılın ilk üç aylık döneminde 1,7 milyon adete yakın otomobil satılmış olup, ilk iki ayda daralan satışların, üçüncü ayda yükselişe geçtiği dikkat çekmiştir (KPMG, 2021).

### 3.2. Türkiye’de Otomotiv Sektörü

Klasikleşmiş bir söylem olarak otomotiv sektörü yoğun yabancı yatırımcısıyla Türkiye ekonomisi için lokomotif roledir (KPMG, 2020: 12). Ülkemiz otomobille yirminci yüzyılın başlarında tanışmıştır. Özellikle 1929 yılında Ford Motor Company’nin ülkemizde ilk üretimi gerçekleştirmeye başlamasıyla sektörün oluşumu da kendini göstermiştir (Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Ocak, 2017). 1989 yılında Opel, 1990 yılında Toyota’nın ve 1997’de Honda ve Hyundai’nin ülkemizde üretime başlamasıyla otomotiv ana sanayi ve yan sanayi kendini daha da göstermiştir (Wasti ve Wasti, 2008: 120). Güleş, Burgess ve Lynch (1997) ile Wasti (1998), Wasti ve Wasti (2008) Türk otomotiv endüstrisinde alıcı-tedarikçi ilişkilerini irdeleyen çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışmaların genelinde; otomotiv sektöründe yabancı sermayeli ya da ortaklı şirketlerin geliştirdiği çok sayıda ana sanayi firmaları (Toyota, Ford Otosan, Hyundai Assan, Otocar, Honda Türkiye, Türk Traktör, Anadolu Isuzu) ve ana sanayinin temelini oluşturduğu ve bütünleştikleri yan sanayi ağının varlığından bahsedilmektedir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021).

1950’li yıllarda asıl temeli oluşturulmuş olan otomotiv sektörü ilk olarak orduya cip ve kamyon üretmeye başlamıştır. 1961’de ilk Türk otomobilinin üretimiyle sektör farkındalığı kendini göstermiştir. Bu dönemden itibaren yetmişli yıllar arasında ise montaj fabrikalarının kurulmasıyla gerçek gelişimini göstermiştir (<https://www.taysad.org.tr/tr/turk-otomotiv-sanayi-ve-taysadin-tarihcesi>; erişim

tarihi, 23.05.2020 ). Ülkemizde genel olarak otomotiv sektörünün gelişimi Şekil 3.2'deki gibidir.

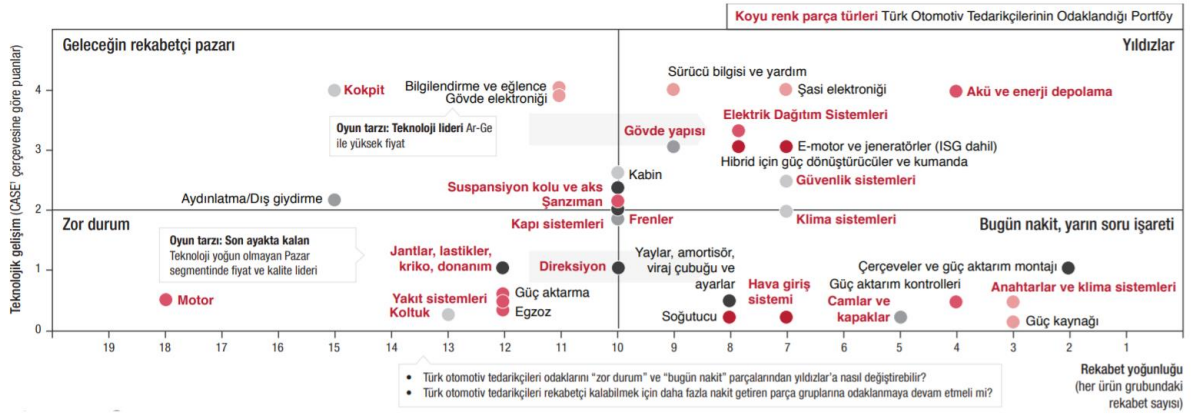


**Şekil 3.2:** Türkiye'de Otomotiv Sektörünün Gelişimi

**Kaynak:** Otomotiv Sektörü Raporu, 2020: 8

1990'lı yıllardan itibaren günümüze doğru ise, Türk otomotiv sektörü ilerleyerek özellikle ihracatta rekabetçi bir yapıya erişmiştir. Dünyada otomotiv sektöründe önde gelen firmalar Türk ortaklarla iş birliği gerçekleştirerek sektörde öncü olarak ihracat üssü konumuna gelmişlerdir (www.sanayi.gov.tr; erişim tarihi, 14.09.2020).

Ülkemizdeki tedarikçilerin başarılı olmalarında etken olan genel ürün portföyünde teknolojik gelişimleri ve rekabet yoğunlukları aşağıdaki gibidir:



**Şekil 3.3 : Türk Otomotiv Tedarikçileri Ürün Portföyüne Genel Bakış**

**Kaynak:** TAYSAD, 2018

2007-2013 yıllarındaki dönemi kapsayan “Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında” ana sanayi ve yan sanayi arasında geliştirilen iş birliğinde teknolojik gelişime ve Ar-Ge yatırımlarına odaklanılmıştır. Sektöre yönelik birçok işletme Ar-Ge merkezleri kurmuşlardır. Ford Otosan’ın İstanbul Sancaktepe’de kurduğu Ar-Ge merkezi bu duruma bir örnektir (Yulu, 2018: 113). Ar-Ge çalışmalarının artırılmasıyla birlikte Türk otomotiv sektörü güçlenmeye devam etmiştir.

Günümüzde ise ülkemizde otomotiv üretiminde 12 ana sanayii firması 18 fabrikada faaliyet göstermektedir. Bu 12 firmanın 4’ü yalnızca otomobil, 6’sı sadece ticari araç (kamyon, kamyonet, minibüs, midibüs, çekici ve otobüs), 2 firma ise hem otomobil hem ticari araç üretimi gerçekleştirmektedir (Pişkin, 2017: 38). Ana sanayi üretimine destek yan sanayi de artış göstermiştir. Ana sanayiye destek olan yan sanayi firmalarının sayısı 477’dir (İhracat Genel Müdürlüğü, 2021: 18). Türkiye’de otomotiv yan sanayi, “mamul üretim kapasitesi, mamul çeşitliliği ve ulaştığı standartlar itibarıyla Türkiye’de üretilen taşıt araçları için gerekli olan” neredeyse tüm parçaların ve bileşenlerin tamamını üretebilecek düzeydedir ([https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/mm/Ek6a.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/mm/Ek6a.pdf); Erişim tarihi 07.09.2021). Bu yeterlilikle otomotiv üretiminde, dünyanın 15, Avrupa’nın 4. Ülkesi konumunda bulunan ülkemizde 2021 yılı ilk çeyreği olumlu ilerlemiştir. Ancak 2020 yılında Türk otomotiv sektörü covid-19 etkisiyle, 1.336.000 adet toplam üretim, 796.000 adetlik iç satışlar ve toplam ederi 26 milyar USD’yi aşan 916.000 adet ihracat

ile tamamlayıp, satışlar %62 artarken, üretim %11 ve ihracat %27 azalmıştır (KPMG,2021). 2020 yılındaki bu azalışın en temel sebebi tüm dünyada yaşanan Covid-19 salgınıdır. Ayrıca ülkemizde otomotiv tedarikçileri son zamanlarda Covid-19 haricinde yeni teknolojilere uyum sağlamada yaşadıkları zorluklar ve iş birliğindeki strateji eksiklikleri gibi nedenlerle de sıkıntı yaşamaktadırlar (TAYSAD, 2020).

### **3.3. Araştırma Yöntemi**

Çalışmanın son bölümünde araştırmanın amacı, önemi, araştırmada incelenecek değişkenler ve araştırma modeli yer almaktadır. Model doğrultusunda kullanılan ölçekler, araştırmanın evreni ve örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi, araştırma hipotezleri ve analizleri yer almaktadır.

Bu çalışma niceliksel araştırma yöntemleri doğrultusunda tasarlanmış bir araştırmadır. Nicel araştırma, “araştırmacının ne çalışacağına karar verdiği, belirli, dar sorular sorduğu, katılımcılardan sayısal veriler topladığı, bu sayıları istatistikleri kullanarak analiz ettiği ve sorgulamayı tarafsız, nesnel bir şekilde yürüttüğü bir araştırma türüdür” (Creswell, 2005: 39). Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesinde aracılık etkisi teknikleri kullanılarak analiz edilip hipotezler test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi tercih edilme sebeplerinden biri, yapısal eşitlik modellemesinde hem gizil hem de gözlenen değişkenleri içermesi ve çok değişkenli verilerin analiz edilebilmesidir.

#### **3.3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Hızla değişen yaşam koşullarıyla birlikte kızışan rekabet ortamı, dijitalleşme ve bazı şirketler için kontrolsüzlüğe doğru evrilme düzeyinde kabul edilebilecek bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim, iş dünyası için iş birliğini zorunlu kılmaktadır. İş birliği özellikle karmaşık yapıları içeren sektörlerde görülür. Sektörler arasında en kompleks yapıya sahip olabilecek endüstri alanlarından biri otomotivdir. Otomotiv endüstrisi üretim sürecinden nihai tüketiciyle iletişim devamlılığına kadar birçok alanı kapsayacak düzeyde kompleks bir oluşumdur. Bu geniş kapsam alanı ve kompleks yapı, iş birliği sisteminde güven ve kültürel değerleri aracı olarak kullanabilmektedir. Otomotiv tedarik zincirinde; fiyat, Ar-Ge, yenilikçilik, kalite ve termin olarak

belirlenmiş kriterlerin Batı ve Japon yönetiminde, güven ve kültür kavramları bağlamında (aracılığıyla) iş birliğindeki farklılığı belirlemedeki etkileri amaçlanmaktadır. Kültürel analizin amacı, sosyal yapılar ile bu yapıların etkisi ve desteği olan fikirler, tercihler ve davranışlar arasındaki tutarlı ilişkileri belirlemektir (Weare, 2014: 592).

### 3.3.2. Hipotezler ve Araştırma Modeli

Güven kavramı, uzun süreli ve başarılı bir iş ilişkisinin geliştirilebilmesi için önemlidir. Hem bireysel yaşamda hem de iş yaşamında geliştikçe, davranış beklentileri ortaya çıkar (Cousins ve Stanwix, 2001: 1161-1162). Çünkü güven, davranışın önemli bir itici gücüdür (Tanskanen ve Aminoff, 2015: 128-134). Karşılıklı anlayış, güven ve bağlılık, fırsatları ve iş birliğini geliştirmeyi destekler (Arvidsson ve Melander, 2020: 140). Bu doğrultuda H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>3a</sub>, H<sub>3b</sub>, H<sub>4a</sub>, H<sub>4b</sub> ve H<sub>5a</sub>, H<sub>5b</sub> hipotezleri incelenmiştir.

Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinin gelişimi, ulusal kültür bağlamında bir bakış açısıyla incelendiğinde daha iyi anlaşılabilir. Kültür etkisi literatürde Hofstede'nin geliştirmiş olduğu kültür boyutları aracılığıyla incelenmiştir (Kozan vd., 2006: 663). *Hofstede'nin Kültürel Boyut Teorisi* toplumların sahip oldukları kültürel değerlerinin bireylerin davranışlarını nasıl etkilediğini ve neden belirli bir kalıba dayanacak şekilde davranıldığını açıklamaktadır. Kültür kavramı oldukça zengin, uzun ve ilginç bir tarihe sahiptir. Kültür kelimesinin şu andaki kullanımının anlamı 1750'lerde bir temel oluşmuştur. İlk kez Fransızcada aynı anlamı taşıyan bu kelime, insan zekâsı bilgisi ve geliştirilmesi açısından kullanılmıştır. Sosyal / kültürel antropoloji konusu sadece kültürdür (Güvenç, 2005: 96). Kültürel farklılıklar, tedarik ağı içerisindeki paylaşımların akış düzeyini, örgütlerin çalışma biçimlerini ve yönetim tarzlarını etkiler (Sargut, 2015: 137). İnsanlar yaşadıkları toplumun etkisinde bağlı buldukları kültürel değerlerine göre inançlarını ve faaliyetlerini gerçekleştirirler (Daghfous vd., 1999: 320-322). Bu doğrultuda H<sub>6a</sub>, H<sub>6b</sub>, H<sub>7a</sub>, H<sub>7b</sub>, H<sub>8a</sub>, H<sub>8b</sub>, H<sub>9a</sub>, H<sub>9b</sub>, H<sub>10a</sub> ve H<sub>10b</sub> hipotezleri incelenmiştir.

Güven ilişkisi ve kültürel değerler bireyler arasında ve ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Bazı kültürlerde birbiriyle ilişkisi olmayan kişi veya örgütler arasında güven duygusu gelişmişken, bazılarında da aralarındaki deneyim ve tanışıklık düzeyine göre gelişir (Sargut, 2015: 146). Benzer şekilde alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkide de güven ve kültür kavramları soyut düzeyde, literatürde de belirtildiği gibi, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmada Batı menşeli ve Japon menşeli tedarikçilerin kültürel farklılıkları gözetilerek hipotezler güven ve kültür aracılığını ölçmeye yönelik kurgulanmıştır. Aynı zamanda kültür kavramı, literatür genelinde güvenin belirleyicileriyle birlikte düşünüldüğünden hipotezlerdeki dolaylı etki, güven için ayrı kültür için ayrı aracılık etkisi analiz edilecek şekilde oluşturulmuştur.

Batılı otomotiv tedarik zincirinin kültürel değerleri etkisinde çok sayıda tedarikçinin güven duygusundan uzak esas olarak fiyat temelinde rekabet ettikleri görülmektedir (Wasti vd., 2006: 949). Ancak fiyat bir tedarikçi seçiminde önemli olsa da bu düşüncenin aksine güven ve kültür gibi somut olmayan kavramların ilişkisel belirleyici olduğu açıktır (Arvidsson ve Melander, 2020: 138). Bu kapsamda fiyatın iş birliği üzerindeki dolaylı etkisini Batı ve Japon menşeli tedarikçilerde incelemek amacıyla güvenin aracılık etkisi için  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  ve kültürün aracılık etkisi için  $H_{6a}$ ,  $H_{6b}$  hipotezleri oluşturulmuştur.

- $H_{1a}$ : Batı otomotiv tedarik zincirinde *fiyat*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- $H_{1b}$ : Japon otomotiv tedarik zincirinde *fiyat*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- $H_{6a}$ : Batı otomotiv tedarik zincirinde *fiyat*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- $H_{6b}$ : Japon otomotiv tedarik zincirinde *fiyat*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.

Otomotiv sektöründeki rekabetçi ortam, pazarda büyümenin sınırlı kalması, müşteri tercihlerindeki çeşitlilik ile birlikte ilave donanımın maliyetlerinin

karşılabilmesinde yeni yol veya yöntemler geliştirmek için araştırma geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır (Otomotiv Sektör Raporu, 2020: 14). Batıda ve Doğuda farklı ülkelerde Ar-Ge çalışmaları sektör için önemlidir. Örneğin, hem Almanya, Japonya, İtalya, G. Kore gibi gelişmiş ülkelerde hem de Romanya, Türkiye ve Meksika gibi gelişmekte olan ülkelerde otomotiv sektörünün toplam Ar-Ge harcamaları içindeki payı %10'un üzerindedir (Pişkin, 2017: 14). Ar-Ge; üretim öncesinde, üretim sürecinde ve üretim sonrasında bütünsel olarak uzunca bir süre gerçekleşir ve güvene dayanır (Tirolli ve Lemos, 2021: 373). Araştırma-geliştirme faaliyetleri üretim endüstrisindeki şirketler için bir zorunluluk halidir. Bu zorunluluktaki hareketi tek başlarına gerçekleştirmeleri her zaman fayda sağlamayacaktır. Ana sanayi firmalarının tedarikçilerinin Ar-Ge çalışmalarına yapacağı yatırımlar aynı zamanda aradaki güvenin de bir öncülü olacaktır (Fawcett vd., 2004: 20-23). Aynı zamanda toplumların araştırma kültürleri de bu faaliyetlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle ana sanayi ve tedarikçi firmanın iş birliğinde, Ar-Ge faktörünün dolaylı etkisini Batı ve Japon menşeli tedarikçilerde incelemek amacıyla güvenin aracılık etkisi için H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub> ve kültürün aracılık etkisi için H<sub>7a</sub>, H<sub>7b</sub> hipotezleri tasarlanmıştır.

- H<sub>2a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *Ar-Ge*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>2b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *Ar-Ge*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>7a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *Ar-Ge*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>7b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *Ar-Ge*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.

Tedarikçilerle iş birliğinin gerçekleştirilmesi yeniliklerin uygulanmasıyla son derece ilgilidir. Yenilikçilik, yeni görüş ve fikirlerin sunulması, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve benimsenmesini içermektedir (Alan ve Köker, 2021: 361). Alıcı ve tedarikçi arasındaki güven düzeyi ve kültürel değerlerinden / inançlarından

kaynaklanan inovasyon çalışmalarındaki başarısında kilit bir rol oynar. Güven; bilgi akışını, yenilik içeren gelişmeleri ve tedarikte iş birliğini kolaylaştıran bir araçtır. Kültürün yenilikçilikteki belirleyiciliği ise alışkanlıklardan vazgeçebilme ya da inovasyona karşı kabullenilme düzeyiyle ilgilidir (Tirolli ve Lemos, 2021: 373). Bu doğrultuda yenilikçiliğin, iş birliği üzerindeki dolaylı etkisini Batı ve Japon menşeli tedarikçilerde analiz etmek amacıyla güvenin aracılık etkisini ölçmek için H<sub>3a</sub> ve H<sub>3b</sub> ve kültürün aracılık etkisini sorgulamak için H<sub>8a</sub> ve H<sub>8b</sub> hipotezleri oluşturulmuştur.

- H<sub>3a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *yenilikçilik*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>3b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *yenilikçilik*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>8a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *yenilikçilik*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>8b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *yenilikçilik*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.

Kalite, tedarik zinciri boyunca ürünlerin üretimi ve teslimatında yer alan katma değer sürecinde önemli bir faktördür. Tedarik zinciri boyunca müşterilerin gereksinimlerini karşılayan hatasız bileşenlerin ve parçaların üretimi, nihai ürünlerin kalitesi için kritik öneme sahiptir. Zincir boyunca kalite çabalarının sürdürülmesi, maliyetlerin düşürülmesi için de önemli etkilere sahiptir. Pek çok nihai ürün üreticisi, tedarik zincirlerinde kalite yönetiminde tedarikçileriyle ortaklık kurmanın potansiyel faydalarını giderek daha fazla fark ediyor (Sila vd., 2006: 491-492). Ancak uygulayıcı yönetici, daha geniş bir tedarik zinciri bağlamında kalite ve teknolojinin önemini kabul etmiş olsa da tedarik zinciri kalitesi ve teknoloji yönetiminin kritik boyutları belirsizliğini koruyor (Kuei vd., 2002: 890). Bu belirsizlikte kalitenin dolaylı etkisini Batı ve Japon menşeli tedarikçilerde incelemek amacıyla güven için H<sub>4a</sub> ve H<sub>4b</sub> hipotezleri ve kültür için H<sub>9a</sub> ve H<sub>9b</sub> hipotezleri düzenlenmiştir.

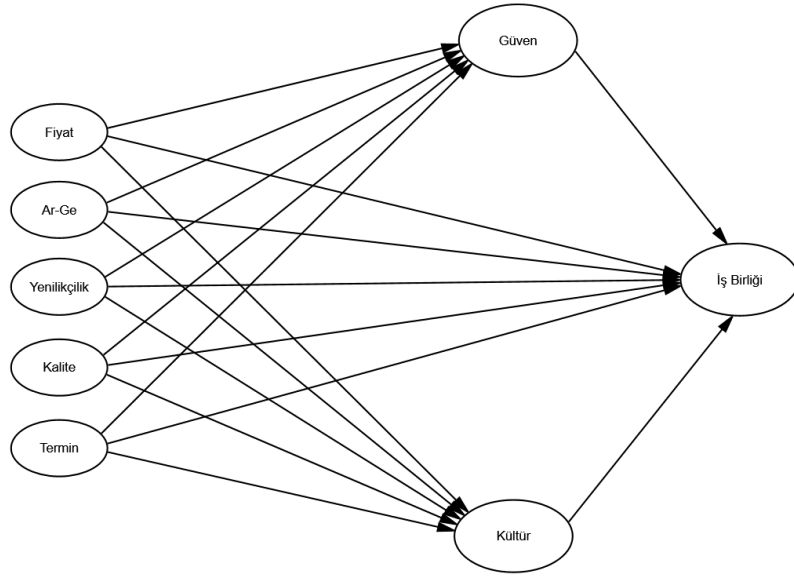
- H<sub>4a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *kalite*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.

- H<sub>4b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *kalite, güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>9a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *kalite, kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>9b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *kalite, kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.

Batılı ve Doğulu toplumlar için zaman yönetimi farklı kabulleniş tarzlarıyla yönetilmektedir. Zamana bakış esnekliği ve yönetimi Batılılar için tartışmaya kapalı bir konu iken, Doğulu toplumlarda esnek bir yapıdadır (Sargut, 2015: 70). Bu farklı anlayış elbette kültürel özelliklerinden kaynaklanır ve iş yaşamına da yansır. Zaman kavramı, alıcı ve tedarikçi ilişkilerinin sağlam bir şekilde ilerletilmesinde en çok gündeme gelen etkenlerden biridir. Bu kavramın iş birliği üzerindeki dolaylı etkisini Batı ve Japon menşeli tedarikçilerde incelemek amacıyla güven için H<sub>5a</sub> ve H<sub>5b</sub> hipotezleri ve kültür için H<sub>10a</sub> ve H<sub>10b</sub> hipotezleri kurgulanmıştır.

- H<sub>5a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *termin, güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>5b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *termin, güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>10a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *termin, kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H<sub>10b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *termin, kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.

Amaç ve ortaya konulan hipotezler aracılığıyla oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.2’de sunulmuştur. Bu model oluşturulurken fiyat, Ar-Ge, yenilikçilik, kalite ve termin bağımsız değişken, güven ve kültür aracı değişken, iş birliği ise sonuç değişkeni olarak ele alınmıştır.



Şekil 3.4 : Araştırma Modeli

### 3.3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni; Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv sektöründeki orijinal ekipman üreticisi tedarikçilerdir. Araştırmanın örneklemini ise, Türkiye’de faaliyet gösteren Batı ve Japon menşeli otomobil üreticileri için OEM tedariki yapan yan sanayi firmalarıdır. Otomotiv endüstrisi oldukça kompleks bir yapıda olduğu için otomobil üreticileri imalatta kullandıkları tüm parçaları kendileri üretmezler. Kendilerinin yerine tasarlamış oldukları parçaları tescil ettikleri başka bir firmaya ürettirirler. Bu firmalar orijinal ekipman üreticileridir (Wlazlak vd., 2019: 507).

Anket yapılacak olan firmalar TAYSAD (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği) web sayfasından (<https://www.taysad.org.tr/>), organize sanayi bölgelerinin web sayfalarından ve şehirlerin ticaret odalarından yararlanılarak tespit edilmiştir. TAYSAD verilerine göre ana sanayiye destek olan OEM tedarikçi sayısı 477 üyedir (TAYSAD, 2019). Bu bilgiye paralel olarak tespit edilen şirketlerin her birinin kurumsal web sayfaları incelenerek referans firmalarına kadar kontrol edilmeye çalışılmıştır. Toplamda Batı ve Japon menşeli firmalar için tedarik yapan 371 firma belirlenmiştir. Firmalardan 51 tanesi araştırma grubunun dışında (diğer) olduklarını belirten işaretleme gerçekleştirdiklerinden analize dahil edilmemişlerdir. Yapısal

eşitlik modellemesiyle yapılacak olan analizlerde örneklem sayısının olması gerekenine yönelik olarak literatürde henüz net bir sonuca varılamadığı görülmüştür. Kline analizini yapılabilmek için minimum 200 örneklem sayısını yeterli olacağını savunmaktadır (Kline, 1998: 354; Kline, 2011). Benzer şekilde Bentler (1990), Fan vd. (1999), Kim (2009), Iacobucci (2009) ve Jackson ve diğerleri (2013) de örneklem büyüklüğünün hangi sayıda olmasına yönelik çalışmalar geliştirmişlerdir ancak kesin bir sonuca ulaşamamışlardır (Sayın ve Gelbal, 2016: 58).

### 3.3.4. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Otomotiv sektöründe Batı ve Japon menşeli ana sanayi firmaları ile OEM tedarikçileri arasındaki iş birliğinde güven ve kültür etkisini incelemek amacıyla kapsamlı bir veri toplama aracının geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler güven, kültür, iş birliği ve termin, kalite, Ar-Ge, yenilikçilik ve fiyat kavramlarını analiz etmeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır.

Anket formu için literatürde yer alan 28'i tezlerden oluşan 86 akademik çalışma incelenmiştir. Ancak araştırma konusunda birebir uyumlu olacak bir ankete rastlanamaması nedeniyle ilgili ölçekleri içerecek likert ölçekli yeni bir anket formu oluşturulmuştur. Yeni anket formu düzenlenirken OEM tedarikçilerine uygulanacak şekilde düşünülmüştür.

Formun ilk kısmı katılımcı firmalara ait tanıtıcı özelliklerini içeren, firmanın hangi grup şirketlere tedarik sağladığını anlamaya yönelik ifadelerden oluşurken diğer kısımları; güven, iş birliği, kültür, termin, kalite, Ar-Ge, yenilikçilik ve fiyat değişkenlerinden oluşmaktadır. Oluşturulan anketin belirli bir sayısı tamamlandığında pilot çalışma yapılarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri test edilmiştir. Yapılan analizlerin olumlu sonuçları etkisiyle veri toplamaya devam edilmiştir. Ayrıca kullanılan ölçeklerin daha önce açılımlı faktör analizleri gerçekleştirildiğinden tekrar yapılma gereği duyulmamıştır.

Ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler ise;

*Güven ölçeği*; dürüstlük ve yardımseverlik olmak üzere iki boyutu kapsayarak 10 ifade içermektedir. Ölçek, Kumar ve arkadaşları (1995) ile Liu ve arkadaşları (2009 ve 2015) tarafından geliştirilmiş, Doğanay (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Doğanay tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilen ölçekte ters ifade bulunmamaktadır. Ölçek ana sanayinin OEM tedarikçisine karşı güven verip vermediğini ve çalışmalarında yardım etmeye yönelik tutumunu anlamaya ilişkin ifadeler içermektedir.

*İş birliği ölçeği*; bilgi paylaşımı, karar senkronizasyonu ve kaynak paylaşımı olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır. Her bir boyut beşer ifade içererek tüm iş birliği ölçeğini 15 ifadede oluşturmaktadır. Ölçek Cao ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilmiş, Doğanay tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ters bulunan ifade bulunmamaktadır. Ölçek firmanın ve bağlı bulunduğu ana sanayi firmasının birlikte hareket etme tutumunu anlamaya yönelik ifadeler içermektedir. İş birliğini anlamaya çalışırken karşılıklı bilgi paylaşımını, kararlarda ortak aktifleşmeyi ve teknik ve finansal varlıkların ortak kullanımlarına yer verilme durumu irdelenmeye çalışılmıştır.

*Termin ölçeği*; Flynn, Huo ve Zhao (2010) tarafından geliştirilmiş altı ifadelik ölçeği, beş ifade olarak yeniden uyarlayan Gilanlı (2018)'nin çalışmasından alınmıştır. Gilanlı çalışmasında ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testlerini gerçekleştirmiştir. Ölçekteki beş ifadenin hiçbiri ters ifade içermemekte ve alıcı-tedarikçi arasındaki iş birliğinin zamanında, hızlı bir şekilde ilerletilme durumunu anlamaya yöneliktir.

*Kalite ve fiyat ölçekleri*; Erdoğan (2018)'in tez çalışmasında düzenlemiş olduğu anketten yararlanılarak oluşturulmuştur. Erdoğan çalışmasında, Cao ve Zhang (2010), Doney ve Cannon (1997) ve Akgün vd. (2007)'nin geliştirdikleri ölçeklerden yararlanarak, anket formunu oluşturduğunu ve güvenilirlik sonuçlarını elde ettiğini belirtmiştir. Ayrıca bu çalışmada Kim (2009)'un geliştirmiş olduğu ölçekten yararlanılmıştır. Bizim çalışmamızdaki anket formunda kalite ölçeği dört, fiyat ölçeği ise beş ifadeden oluşmaktadır. Kalite ölçeği alıcı ve tedarikçi firmanın kaliteye önem verme düzeylerini anlamayı içerirken; fiyat ölçeği tedarikçi firmanın maliyet, satış ve rakiplerine göre karlılık durumlarını anlamayı içermektedir.

*Ar-Ge ölçeği*; Reyhanoğlu (2006)'nın doktora tezinde kullanmış olduğu ölçekten uyarlanarak 5 ifade düzenlenmiştir. Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır. Firmanın ve ana sanayi firmasının araştırma geliştirme faaliyetlerine gösterdikleri özenle birlikte bu konudaki iş birliklerinin mevcudiyetini ortaya çıkaracak ifadeler yer almaktadır.

*Yenilikçilik ölçeği*; Demir (2017)'in doktora tez çalışmasında, Chesbrough (2003)'dan uyarlanmış olduğu ölçekten ve Gilanlı'nın çalışmasından alınmıştır. Son iki ifade ise çalışmamıza ve ölçeğe uygun olacak şekilde tarafımızdan uyarlanmıştır. Yenilikçilik ölçeğindeki beş ifade ters ifade yer almamakla birlikte ifadeler, ana sanayi firmasının ve tedarikçi firmanın inovasyon hareketlerindeki iş birliğini irdeleyici tarzdadır.

*Kültür ölçeği*; Hofstede (1980) tarafından geliştirilmiş olan “Kültürel Boyut Teorisi”ndeki altı boyuttan yararlanılarak çalışmaya uyarlanmıştır. Bu boyutlardan güç mesafesi, bireyselliğe karşı kolektivizm ve belirsizlik boyutları kullanılmıştır. Ölçek 22 ifadeden oluşmakta ve ifadeler direkt kültür kelimesini adlandırmadan tedarikçi firmanın bakış açısıyla ana sanayi firmasının tutumlarını anlamaya yöneliktir. Güç mesafesi boyutu aralarındaki ilişkinin güvene dayalı duygusallık, tecrübe ve profesyonellik yönünü; bireyseliğe karşı kolektivizm boyutu ana sanayi firmasının iş birliği sürecinde tedarikçi firmaya verdiği önemi ve belirsizlik boyutu ise iş birliğinde belirsizliklere karşı resmi bir sürecin mi yoksa güvene ve tecrübeye dayalı bir sürecin mi önceliklendirildiği belirlenmektedir.

Ankette kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin geneli Türkiye'deki doktora ve yüksek lisans tezlerinde de kullanılmış ve ifadelerin birbirlerinin benzeri olduğu görülmüştür (Demir, 2017; Doğanay, 2017; Kaçar, 2018; Erdoğan, 2018; Çiğdem, 2019). Ölçekler boyutlarına göre Kim (2009), Cook and Haiser (2010), Cao ve Zang (2010), Doney ve Canon (1997), Hofstede (1980)'in çalışmalarından elde edilmiş ya da uyarlanmıştır. Literatürde tez konusuyla birebir aynı olan farklı bir çalışmaya rastlanmadığından anket formunda boyutlarındaki çeşitlilik itibarıyla farklı ölçekler kullanılmış olup geçerlilik ve güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının, araştırmanın konusuna uygunluğunu ve ifadelerin katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını

belirlemek amacıyla ön testi yapılmalıdır. Bu amaçla anket formunun güvenilirliğini belirlemeye yönelik olarak pilot çalışma yapılarak kontrolü sağlanmıştır. Uygulanan pilot çalışma neticesinde uzmanların da görüşleri alınarak bazı ifadelerde düzeltmeler yapılmıştır. Düzeltmeler neticesinde uygulanan pilot çalışmayla birlikte ölçek güvenilirliği test edilmiştir. Test sonucunda ölçek güvenilirliği yüksek çıkmıştır ve ölçeğin son haliyle araştırma verilerinin toplanmasına devam edilmiştir.

### **3.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Türkiye’de otomotiv endüstrisinde faaliyet gösteren orijinal ekipman üreticisi tedarikçiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu tedarikçilerden Batı menşeli (Ford, Mercedes, Renault gibi) ve Japon menşeli (Toyota, Honda, Isuzu gibi) ana sanayi firmalarla iş birliği yapanlar örneklem olarak tercih edilmiştir. Örnekleme bu şekilde daraltmamız nedeniyle veri sayısında belirli bir sınırlılık durumu oluşmuştur.

Araştırma analizi için elde edilen verilerin ana sanayi sorumlusu ve diğer kişiler tarafından verdikleri bilgilerden oluşması, cevapları kendi ön yargılarıyla ya da düşünceleriyle yanıtlamaları sonuçların geçerliliğini etkilemektedir. Yeterli örneklem sayısına göre toplanan verilerin neredeyse tamamına cevap alınmış olmasıyla birlikte cevaplara yansıtılan yanıtların objektifliğiyle ilgili bir kesinlik bulunmamaktadır.

Verilerin elde edilmesi Batı ve Japon menşeli ana sanayi firmalarıyla çalışan tedarikçiler üzerinde gerçekleştirilmiş olsa da araştırmada anlamaya çalıştığımız güven ve kültür aracılığının rollerinde yaşadığımız çevrenin, kültürün ve değer yargılarının da etkili olması muhtemeldir. Dolayısıyla sadece Batı ve Japon menşeli firmalarla ilgili yargıları çıkarma durumu reelde olanı yansıtmayabilir.

### **3.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular**

Araştırma kapsamında edinilen verilerin analizinde IBM, SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Bu doğrultuda anket formunun iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi, elde edilen verilerin gerçeği yansıtma durumlarının tahlili için geçerlilik analizi, anket formunu oluşturan değişkenlerin yapısal geçerliliklerini

belirleyebilmek için de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve değişkenler arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenler ve sonuç değişken arasındaki aracı bağımlı değişkenlerin aracılık etkisini ölçmek için yapısal eşitlik modellemesinde aracılık etkisi tekniği kullanılmıştır. Aracılık etkisi analizinde daha geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayan çağdaş yaklaşım tercih edilmiştir.

### 3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere ve Katılımcılara Ait Tanıtıcı Bilgiler

Araştırma verilerinin toplanmasında 371 firma belirlenmiştir. Firmalardan 143'ünün Batı menşeli ana sanayi firmaları için tedarik sağladığını, 177'sinin de Japon menşeli ana sanayi firmaları için tedarik sağladıkları gözlenmiştir.

**Tablo 3.2 : Katılımcı bilgileri**

Katılımcı Grubu	Toplam Katılımcı Sayısı	Marka	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Batı Menşeli	143	Ford	58	15,6
		Mercedes	43	11,6
		Renault	42	11,3
Japon Menşeli	177	Toyota	83	22,3
		Honda	72	19,4
		Isuzu	22	5,9
Diğer	51	-	51	13,7
Toplam	371	-	371	100,00

Anket formundaki ifadeleri yanıtlayan katılımcıların çalıştıkları departmana ait bilgiler ise Tablo 3.3'te belirtildiği gibidir. Verilerin elde edilmesinde destek olan katılımcılardan 121'i ana sanayi ilişkileri sorumlusu olarak görev yapmakta, 117'si satın alma biriminde, 44'ü tedarik zinciri sorumlusu olarak ve 27'si de üretim departmanında çalışıyor durumdadır.

**Tablo 3.3 : Anket Formunu Yanıtlayan Katılımcıların Görev Yerleri**

<b>Departman</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Satın alma	117	31,5
Üretim planlama	27	7,3
Tedarik zinciri yönetimi	44	11,9
Ana sanayi ilişkiler sorumlusu	121	32,6
Diğer	62	16,7
Toplam	371	100,0

Araştırma verilerindeki asıl hedef grubumuzda olan OEM tedarikçisi olan firmalar ise veri grubunun yaklaşık %92'sini oluşturmaktadır.

**Tablo 3.4 : Firmanın Üretim Zincirindeki Konumu**

<b>Firmanın Üretim Zincirindeki Konumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Fason İmalatçı (Bir üretim aşamasını başka bir firma adına gerçekleştiren firma)	31	8,4
OEM Yedek Parça İmalatçısı (Bir makine parçasını kendi markasıyla üreten firma)	340	91,6
Toplam	371	100,0

### 3.4.2. Ölçeklerin Güvenirliği

Araştırma verilerinin elde edilmesinde kullanılan anket formunun verilerin analizinde gerçek sonuçların görülebilmesi, ifadelerin tutarlılığına ve verinin ne derece gerçeği yansıttığına bağlıdır. Bu nedenle anket formunda veri grubuna ait testlerin haricinde öncelikle güvenilirlik ve geçerlilik analizi gerçekleştirilir. Güvenirlik ve geçerlilik analizleri, araştırmanın titizliğini göstermenin bir yoludur. İç tutarlılığı ölçmek için ölçümlerin güvenilirlik analizi yapılırken; verilerin realist olanı yansıtmaya durumlarını ölçebilmek için ise geçerlilik analizleri yapılır (Carmines ve Zeller, 1982: 12).

Güvenirlik analizi, ölçme aracının sonuçlarına ilişkin bir nitelikte olduğundan “ölçümlerin güvenilirliği” olarak adlandırılabilir (Kılıç, 2016: 47). Tercih edilen ölçme aracının çeşidine ve özelliklerine göre farklı güvenilirlik analiz yöntemleri kullanılabilir. Literatürde yaygın olarak kullanılan Cronbach's Alpha yöntemidir. Cronbach's Alpha katsayısı, sürekli, aralıklı veya ağırlıklı olarak likert ölçekli ifadelerin yer aldığı bir ölçme aracının ölçmedeki gücünü ve yeterliliğini ölçen bir

güvenirlilik katsayısıdır. Cronbach's alpha katsayısının en az 0,70 ve üzerinde olması beklenir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 331-333). En genel haliyle ise, bu katsayı 0 ile 1 arasında değer alır ve test sonucunun 1'e yaklaştıkça güvenirliliğinin arttığı kabul edilir şeklinde açıklanır (Sekaran, 2003: 307). Tablo 3.5'te ankette kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına ait güvenirlilik ölçüm sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.5 : Güvenirlilik Analizi**

Ölçek	Ölçüm Aralığı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
<b>Güven</b>		0,914	10
<i>Dürüstlük</i>	5'li Likert Ölçek (1-5 arası)	0,868	5
<i>Yardımsverlik</i>		0,828	5
<b>İş Birliği</b>		0,937	15
<i>TZ İş Birliği Bilgi Paylaşma</i>	5'li Likert Ölçek (1-5 arası)	0,884	5
<i>TZ İş Birliği Karar Senkronizasyonu</i>		0,844	5
<i>TZ İş Birliği Kaynak Paylaşımı</i>		0,804	5
<b>Kültür</b>		0,958	22
<i>Kültürün Güç Mesafesi Boyutu</i>		0,868	5
<i>Kültürün Güç Mesafesi Boyutunda Temel Farklılıklar</i>	5'li Likert Ölçek (1-5 arası)	0,866	6
<i>Kültürün Bireyselciliğe Karşı Kolektivizm Boyutu</i>		0,829	5
<i>Kültürün Belirsizlik Boyutu</i>		0,870	6
<b>Termin</b>	5'li Likert Ölçek (1-5 arası)	0,859	5
<b>Kalite</b>	5'li Likert Ölçek (1-5 arası)	0,863	4
<b>Fiyat</b>	5'li Likert Ölçek (1-5 arası)	0,852	5
<b>Ar-Ge</b>	5'li Likert Ölçek (1-5 arası)	0,829	5
<b>Yenilikçilik</b>	5'li Likert Ölçek (1-5 arası)	0,821	5

Cronbach's Alpha katsayısının  $0,70 \leq \alpha \leq 0,90$  aralığında veya  $\alpha \geq 0,90$  durumunda olması, ölçeğin yüksek güvenirlilik düzeyine sahip olduğunu açıklar. Bu değer aralığındaki cronbach's alpha katsayısı, ölçeğin bilimsel yargıların oluşturulmasında uygun olduğunu kanıtlar (Özdamar, 2013: 555). Tablo 3.5'teki sonuçlar ölçeğin yüksek güvenirlilik düzeyine sahip olduğunu gösterir.

### 3.4.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Geçerlilik analizi; ölçtüğümüze inandığımız şeyin ölçmek istediğimize yakınlığı ile ilgilidir (Roberts and Priest, 2006: 42) yani doğru bir şekilde ölçülme derecesini yansıtır. Geçerlilik analizleri yaygın olarak içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik yönünden incelenir. İçerik geçerliliği, ölçekte yer alan ifadelerin çalışma alanını kapsama derecesini ortaya çıkarır (Adams vd., 2007: 237). İfadeler ölçülen kavramın kapsamını, alanını veya evrenini temsil etme derecesi yüksekse geçerliliği o kadar büyük olur (Sekaran, 2003: 207). Bu çalışmada ölçüm aracının içerik geçerliliğini sağlayabilmek amacıyla; öncelikle kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilerek anket formundaki ifadeler belirlenmiştir. Daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış olan anketlerdeki ifadeler incelenerek bu çalışmaya uygun hale getirilmiştir. Anket formuna ilişkin ilgili uzmanların görüşleri alındıktan sonra pilot çalışma gerçekleştirilerek gerekli düzeltmelerle son hali oluşturulmuştur.

#### 3.4.3.1. Benzeşim ve Ayrışım Geçerliliği

Geçerlilik analizlerinde tercih edilen bir diğer inceleme ise yapısal geçerliliktir. Yapısal geçerlilik, ölçümün kullanımından elde edilen sonuçların, testin dayandırıldığı teorilere ne kadar iyi uyduğunu gösterir (Sekaran, 2003: 206). Diğer bir ifadeyle ölçmeyi amaçladığımız yapıları ne ölçüde ölçtüğünü ortaya çıkarır (Saunders vd., 2009: 373). Yapısal geçerlilik, değişkenlerin geçerliliklerini test etmek üzere faktör analizi, ayrışım (discriminant) ve birleşim (convergent) geçerlilikleri üzerinden irdelenmektedir. Faktör analizi, çok sayıda değişkenin yorumlanmasını mümkün kılmak amacıyla SPSS aracılığıyla verileri daha yönetilebilir hale getirebilmek için daha az sayıda değişkene indirgenmesidir (Adams vd., 2007: 215-216). Ayrışım geçerliliği, iki değişkenin ilişkisiz olduğu tahmin edildiğinde ve bunların ölçülmesiyle elde edilen puanların gerçekten de ampirik olarak böyle olduğu bulunduğu test edilir. Böylece geçerlilik farklı şekillerde belirlenebilir. Birleşim geçerliliği ise, aynı kavramı ölçen iki farklı değişken arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu açıklamada kullanılır (Sekaran, 2003: 207). Ayrışım geçerliliği ve birleşim geçerliliği nihayetinde değişkenlerin birbirlerine karşı değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmelerden hareketle aynı yapıyı ölçen değişkenler arasındaki

korelasyonların büyüklük olarak kabul edilebilir olması halinde birleşim geçerliliğinin var olduğu, farklı yapıları ölçen değişkenler arasındaki korelasyonlar çok yüksek değilse de ayrışım geçerliliğinin kabul edildiği ortaya çıkarılır (Kline, 2016: 93).

Bir DFA modelinde faktörlerin birleşim geçerliliğine sahip olabilmesi için;  $AVE > 0,5$ ;  $CR > 0,7$  ve  $CR > AVE$  koşulları sağlanmalıdır (Hair vd., 2014: 619). AVE, “örtük bir yapıyı temsil eden ifadeler arasındaki benzeşim geçerliliğinin ölçütü” iken; CR, “bir faktördeki maddelerin standardize yol katsayıları ile hata varyanslarını dikkate alan ve o faktörün güvenilirliği dolayısıyla da birleşim geçerliliği konusunda ipucu veren bir ölçüttür” (Gürbüz ve Şahin, 2019b: 78).

Faktörlerin ayrışım geçerliliğine sahip olabilmesi için ise, maksimum paylaşılan varyansın karesi (MSV – Maximum Squared Variance) değeri, ortalama açıklanan varyans (AVE – Average Variance Extracted) değerinden küçük olmalıdır. Yani ayrışım geçerliliğinin koşullarından biri  $MSV < AVE$  dir. Paylaşılan varyansın karesinin ortalaması da (ASV – Average Shared Squared Variance), AVE’den küçük olmalıdır. İkinci koşul  $ASV < AVE$  şeklindedir. Son koşul ise, AVE’nin karekökünün, faktörler arası korelasyondan büyük olmasıdır (Gürbüz, 2019b: 79).

Ölçeklerde yer alan faktörlere ait CR, AVE, MSV, ASV korelasyon değerleri Tablo 3.6’dadır.

**Tablo 3.6 : Faktörlere Ait Geçerlilik Değerleri**

	CR	AVE	$\sqrt{AVE}$	MSV	ASV
Dürüstlük (Güven)	0,89	0,68	0,82	0,61	0,60
Yardımsızlık (Güven)	0,86	0,65	0,80	0,59	0,60
Bilgi Paylaşımı (Tedarik Zinciri İş birliği)	0,87	0,70	0,83	0,64	0,63
Karar Senkronizasyonu (Tedarik Zinciri İş birliği)	0,84	0,68	0,82	0,61	0,61
Kaynak Paylaşımı (Tedarik Zinciri İş birliği)	0,80	0,67	0,81	0,58	0,58
Termin	0,84	0,71	0,84	0,60	0,61
Kalite	0,85	0,73	0,85	0,63	0,63
Fiyat	0,83	0,72	0,84	0,62	0,64
Ar-Ge	0,80	0,60	0,77	0,56	0,57
Yenilikçilik	0,81	0,67	0,81	0,59	0,59
Güç Mesafesi (Kültür)	0,88	0,67	0,81	0,58	0,59
Temel Farklılıklar (Kültür)	0,85	0,69	0,83	0,60	0,60
Belirsizlik (Kültür)	0,82	0,61	0,78	0,52	0,54
Bireyselleşmeye Karşı Kolektivizm	0,85	0,64	0,80	0,59	0,59

Tüm bu çıkarımlardan Tablo 3.6'da tüm değişkenlerin AVE değerlerinin 0,5'ten büyük olma koşulunu sağladığını görüyoruz. Yapılan geçerlilik analizi sonuçlarına göre tüm faktörlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu (tüm CR değerleri 0,70'in üzerindedir) gözlenmiştir. AVE değerlerinin 0,5'in üzerinde olması ve CR değerlerinden düşük olması faktörlerin birleşim geçerliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu değerlerin MSV ve ASV değerlerinden büyük olması da ayırım geçerliliğinin olduğunu göstermektedir.

### 3.4.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Anketler aracılığıyla toplanan verilerdeki ölçeklerin güvenilirliğinin iyi düzeyde olduğunun doğrulanmasıyla, araştırmada önerilen modelin analizine ilişkin uygunluğunu görebilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); bir ölçekte yer alan ifadelerin birbirleri ile olan ilişkisini, hata paylarını, ifadelerin ölçülmek istenen konunun ne kadarını açıkladığını, faktör yüklerini ve ölçekte yer alan değişkenlerin alt boyutlarının ve ifadelerin yerlerinin ne kadar uyum gösterdiğini analiz etmede kullanılır (Çapık, 2014: 197). Önceliklendirilen temel açıklaması, önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanıp doğrulanmadığının analiz edilmesidir (Yemez, 2016: 105). Ölçeklerin kendi özelliklerine göre farklı faktör ve yapılardan oluşması nedeniyle tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü model ve ikinci düzey çok faktörlü model olmak üzere doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modelleri vardır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 342).

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin belirlenmesi ve işlenmesinden sonra test edilebilmesi için model uyum iyiliği değerleri kontrol edilir (Gürbüz, 2019: 33). En çok dikkate alınan model uyum iyiliği değerleri ise;  $\chi^2 / df$  (ki-kare istatistiği), GFI, CFI, RMSEA, SRMR değerleridir (Aytaç ve Öngen, 2012: 17; Yemez, 2016: 112). Aşağıdaki Tablo 3.7'de bu araştırmada dikkate alınan model uyum iyiliği değerlerine ait, Gürbüz tarafından geliştirilmiş olan model uyum iyiliği indeksleri ve eşik değerleri tablosunda yer alan açıklamalar yer almaktadır.

**Tablo 3.7 : YEM’de Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri**

İndeks	Açıklama	İyi Uyum	Kabul Edilebilir
$X^2$ (CMIN)	Önerilen model ile verinin uyumunu test eder. Anlamsız olması, önerilen model ile örneklem kovaryanslarının benzer olduğu anlamına gelir.	$p > ,05$ (anlamsız) olmalı	
$X^2 / df$	$X^2$ değeri örneklemden etkilendiğinden serbestlik derecesine oranı daha güvenilir sonuçlar verir.	$< 3$	$3 < (x^2 / df) < 5$
GFI	Model uyumunu, örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder.	$> ,95$	$> ,90$
CFI	Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modeli temel modele göre mukayese eder.	$> ,95$	$> ,90$
RMSEA	Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu sınar.	$< ,05$	$< ,08$
SRMR	Evrene ait kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisi arasındaki artık kovaryansları test eder.	$< ,05$	$< ,08$

df: Degree of freedom; GFI: Goodness of Fit Index; CFI: Comparative Fit Index; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; SRMR: Standardized Root Mean Square Residual.

**Kaynak:** Gürbüz, 2019: 34

Anket formunu oluşturan ve araştırma kapsamında analiz edilecek olan sekiz ayrı ölçek doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarının ifade edildiği Tablo 3.8 ise aşağıdaki gibidir.

**Tablo 3.8 : Ölçek ve Alt Boyutları**

Ölçek ve Alt Boyutları	
Güven	Dürüstlük
	Yardımseverlik
Kültür	Kültürün Güç Mesafesi Boyutu
	Kültürün Güç Mesafesindeki Temel Farklılıklar
	Kültürün Bireyselleşmeye Karşı Kolektivizm Boyutu
	Kültürün Belirsizlik Boyutu
İş Birliği	Tedarik Zinciri İş Birliği Bilgi Paylaşma
	Tedarik Zinciri İş Birliği Karar Senkronizasyonu
	Tedarik Zinciri İş Birliği Kaynak Paylaşımı
Termin	
Kalite	
Fiyat	
Ar-Ge	
Yenilikçilik	

Ölçekler doğrulayıcı faktör analiziyle test edildikten sonra model uyum iyiliği indeksleri ile kontrol edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerinin hangilerinin daha güvenilir olduğuna dair güncel literatür dikkate alındığında ve “Maximum Likelihood” hesaplama yöntemiyle yapılan geniş örneklem (N>250) kullanıldığında,  $\chi^2/df$ , GFI, CFI, RMSEA ve SRMR uyum iyiliği indekslerinin raporlanması yeterlidir. Teorik yapıya bağlı olarak karşılaştırılan indekslerde kabul gören eşik değerlerin kapsamında olmaması durumunda modifikasyon yapılabilmektedir (Gürbüz, 2019: 36-37). Bu düşünceden hareketle DFA analizleri sonucunda uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir aralık dışında olan ölçeklerde modifikasyon yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde aynı zamanda literatürde önerilmiş olan faktör yüklerinin >0,50 eşik değerini sağlama (Gürbüz, 2019: 41) durumları da gözlenmiştir. Neredeyse tüm ölçeklerde tüm faktör yüklerinin ve uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir değerlere sahip olması nedeniyle analizde olumsuz bir duruma rastlanmamıştır ve herhangi bir ifade çıkarma durumu olmamıştır.

### **Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

İki alt boyut ve 10 ifadeden oluşan güven ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonucunda ulaşılan bazı değerler Tablo 3.9’da sunulmuştur. Tabloda standartlaştırılmış regresyon katsayıları yani faktör yükleri bulunmaktadır. Bu faktör yüklerini incelediğimizde en fazla etkili olan ifadenin DG1 olarak numaralandırılmış olan ifade olan “Ana sanayi bize beklenmedik bir açıklama dahi yapsa, doğruyu söylediğine güveniriz” ifadesinin olduğu anlaşılmıştır (0,799).

**Tablo 3.9 :** Güven Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı

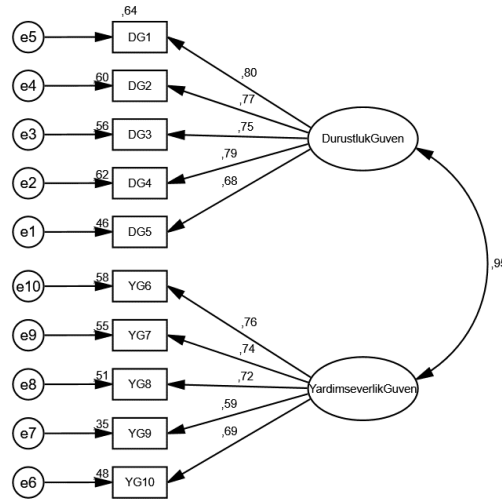
			<b>Değer</b>	<b>P</b>
DG5	<---	Dürüstlük	0,678	***
DG4	<---	Dürüstlük	0,786	***
DG3	<---	Dürüstlük	0,750	***
DG2	<---	Dürüstlük	0,773	***
DG1	<---	Dürüstlük	0,799	***
YG10	<---	Yardımseverlik	0,692	***
YG9	<---	Yardımseverlik	0,590	***
YG8	<---	Yardımseverlik	0,717	***
YG7	<---	Yardımseverlik	0,743	***
YG6	<---	Yardımseverlik	0,762	***

Elde edilen faktör yüklerinin 0,50’den büyük olmaları nedeniyle herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Faktör yükleri açısından her ne kadar YG9 ifadesinin faktör yükü düşük olarak değerlendirilebilse de bu ifadenin çıkarılmasının yardımseverlik alt boyutunu boyutunu 4 ifadeye düşürecek olması ve yapılan ilave analizde bu maddenin çıkarılmasının uyum iyiliği açısından kayda değer bir değişime neden olmaması nedeniyle ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3.10’daki gibidir.

**Tablo 3.10 :** Model Uyum İyiliği Değerleri

<b>Model</b>	<b>P</b>	<b>CMIN/DF</b> <b>0&lt;x2/df&lt;5</b>	<b>GFI</b> <b>&gt;,90</b>	<b>CFI</b> <b>&gt;,90</b>	<b>RMSEA</b> <b>&lt;,80</b>	<b>SRMR</b> <b>&lt;,80</b>
Güven	0,208	1,189	0,979	0,997	0,023	0,0222

Bu değerlerin, tabloda yer verilen kriter değerler doğrultusunda kabul edilebilir uyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Önerilen iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar güven ölçeğinin ön görülen yapısının doğrulandığını göstermiştir. Ölçeğin son AMOS çıktısı Şekil 3.5'te sunulmuştur.



CMIN=40,416; DF=34; CMIN/DF=1,189; p=,208; RMSEA=,023; CFI=,997; GFI=,979

Şekil 3.5 : Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

### ***İş Birliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi***

Üç alt boyut ve 15 ifadeden oluşan iş birliği ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonucunda ulaşılan bazı değerler Tablo 3.11'de sunulmuştur. Tabloda standartlaştırılmış regresyon katsayıları yani faktör yükleri bulunmaktadır. Bu faktör yüklerini incelediğimizde en fazla etkili olan ifadenin TZİBP12 olarak numaralandırılan “Firmamız ve ana sanayi bilgiyi zamanında paylaşır” ifadesinin olduğu görülmüştür (0,821).

**Tablo 3.11 : İş Birliği Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı**

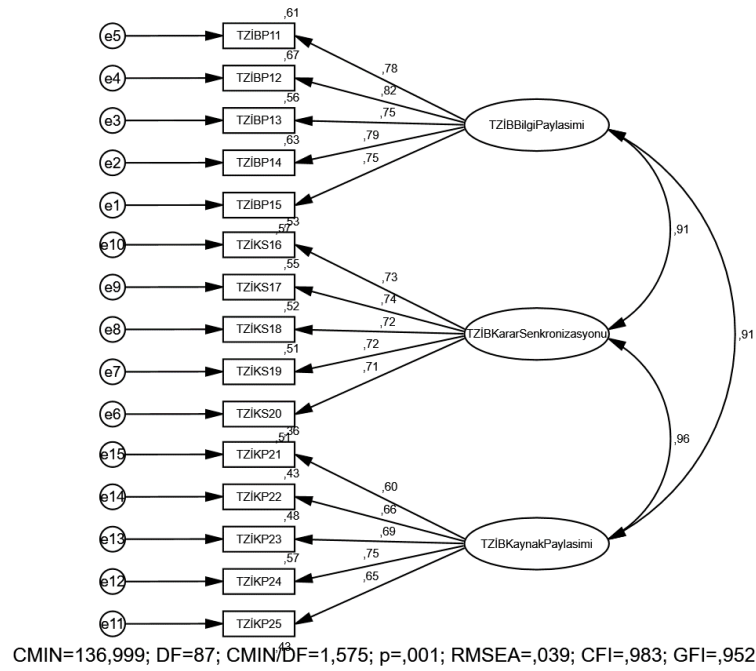
			<b>Değer</b>	<b>P</b>
TZİBP15	<-	Bilgi Paylaşımı	0,752	***
TZİBP14	<-	Bilgi Paylaşımı	0,791	***
TZİBP13	<-	Bilgi Paylaşımı	0,751	***
TZİBP12	<-	Bilgi Paylaşımı	0,821	***
TZİBP11	<-	Bilgi Paylaşımı	0,778	***
TZİKS20	<-	Karar Senkronizasyonu	0,712	***
TZİKS19	<-	Karar Senkronizasyonu	0,716	***
TZİKS18	<-	Karar Senkronizasyonu	0,719	***
TZİKS17	<-	Karar Senkronizasyonu	0,740	***
TZİKS16	<-	Karar Senkronizasyonu	0,727	***
TZİKP25	<-	Kaynak Paylaşımı	0,652	***
TZİKP24	<-	Kaynak Paylaşımı	0,755	***
TZİKP23	<-	Kaynak Paylaşımı	0,694	***
TZİKP22	<-	Kaynak Paylaşımı	0,748	***
TZİKP21	<-	Kaynak Paylaşımı	0,715	***

Elde edilen faktör yüklerinin 0,50'den büyük olmaları nedeniyle herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Faktör yükleri açısından her ne kadar TZİKP23 ve TZİKP25 ifadelerinin faktör yükleri düşük olarak değerlendirilebilse de bu ifadelerin çıkarılmasının kaynak paylaşımı alt boyutunu boyutunu 3 ifadeye düşürecek olması ve yapılan ilave analizde bu maddenin çıkarılmasının uyum iyiliği açısından kayda değer bir değişime neden olmaması nedeniyle ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3.12'teki gibidir.

**Tablo 3.12 : Model Uyum İyiliği Değerleri**

<b>Model</b>	<b>P</b>	<b>CMIN/DF</b> <b>0&lt;x2/df&lt;5</b>	<b>GFI</b> <b>&gt;,90</b>	<b>CFI</b> <b>&gt;,90</b>	<b>RMSEA</b> <b>&lt;,80</b>	<b>SRMR</b> <b>&lt;,80</b>
İş Birliği	0,001	1,575	0,952	0,983	0,039	0,0309

Bu değerler, tabloda yer verilen kriter değerler doğrultusunda kabul edilebilir uyum düzeyine sahiptir. Önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar iş birliği ölçeğinin ön görülen yapısının doğrulandığını göstermiştir. Ölçeğin son AMOS çıktısı Şekil 3.6'da sunulmuştur.



Şekil 3.6 : İş Birliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

### Termin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tek boyut ve 5 ifadeden oluşan termin ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonucunda ulaşılan bazı değerler Tablo 3.13'te sunulmuştur. Tabloda standartlaştırılmış regresyon katsayıları yani faktör yükleri bulunmaktadır. Bu faktör yüklerini incelediğimizde en fazla etkili olan ifadenin Termin29 olarak numaralandırılan “Tedarik zincirimiz müşteri isteklerine hızlı cevap verebilir” ifadesinin olduğu anlaşılmaktadır (0,799).

Tablo 3.13 : Termin Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı

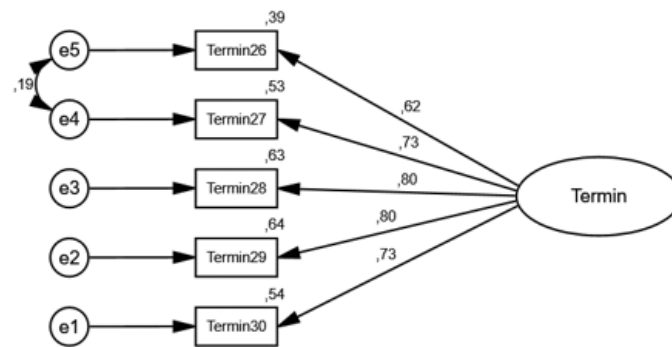
			Değer	P
Termin30	<---	Termin	0,732	***
Termin29	<---	Termin	0,799	***
Termin28	<---	Termin	0,795	***
Termin27	<---	Termin	0,727	***
Termin26	<---	Termin	0,624	***

Elde edilen faktör yüklerinin 0,50'den büyük olmaları nedeniyle herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3.14'teki gibidir.

**Tablo 3.14** : Model Uyum İyiliği Değerleri

Model	P	CMIN/DF 0<x2/df<5	GFI >,90	CFI >,90	RMSEA <,80	SRMR <,80
Termin	0,058	2,281	0,990	0,993	0,059	0,0178

Termin ölçeğinde uyum iyiliği değerlerinden, RMSEA ve CMIN/DF değerleri kabul edilebilir değerlerin üzerinde olduğundan ifade çıkarmaktan ziyade “Modification Indices” den yararlanılarak düzeltme yapılmıştır. Tablo 3.14’te görüleceği üzere, e2 ve e5 ifadelerinde korelasyon kullanılarak yeni uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir. Standartlaştırılmış regresyon ağırlığına ve uyum iyiliği indekslerini gösteren tablolara modifikasyon uygulması sonrası gerçekleşen yeni değerler yansıtılmıştır. Bu sonuçlar termin ölçeğinin ön görülen yapısının doğrulandığını göstermiştir. Ölçeğin son AMOS çıktısı Şekil 3.7’de sunulmuştur.



CMIN=9,122; DF=4; CMIN/DF=2,281; p=,058; RMSEA=,059; CFI=,993; GFI=,990

Şekil 3.7 : Termin Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

### ***Kalite Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi***

Tek boyut ve 5 ifadeden oluşan kalite ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonucunda ulaşılan bazı değerler Tablo 3.15’te sunulmuştur. Tabloda standartlaştırılmış regresyon katsayıları yani faktör yükleri bulunmaktadır. Bu faktör yüklerini incelediğimizde en fazla etkili olan ifadenin Kalite32 olarak numaralandırılan Firmamıza gelen önemli malzemelerin kontrolünü geniş çaplı yaparız” ifadesinin olduğu anlaşılmaktadır (0,819).

**Tablo 3.15** : Kalite Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı

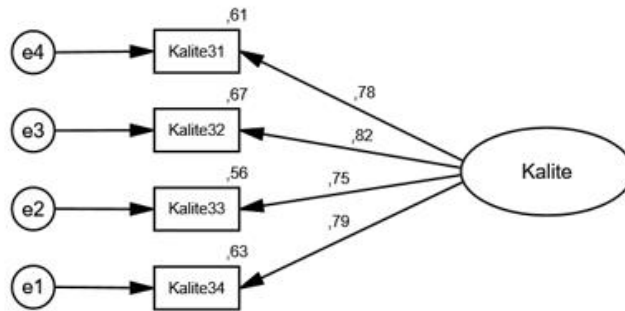
			Değer	P
Kalite34	<---	Kalite	0,793	***
Kalite33	<---	Kalite	0,747	***
Kalite32	<---	Kalite	0,819	***
Kalite31	<---	Kalite	0,783	***

Elde edilen faktör yüklerinin 0,50'den büyük olmaları nedeniyle herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3.16'daki gibidir.

**Tablo 3.16** : Model Uyum İyiliği Değerleri

Model	P	CMIN/DF 0<x2/df<5	GFI >,90	CFI >,90	RMSEA <,80	SRMR <,80
Kalite	0,405	0,905	0,998	1	0	0,0085

Bu değerler, tabloda yer verilen kriter değerler doğrultusunda kabul edilebilir uyum düzeyine sahiptir. Önerilen tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar kalite ölçeğinin ön görülen yapısının doğrulandığını göstermiştir. Ölçeğin son AMOS çıktısı Şekil 3.8'de sunulmuştur.



CMIN=1,810; DF=2; CMIN/DF=,905; p=,405; RMSEA=,000; CFI=1,000; GFI=,998

**Şekil 3.8** : Kalite Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

### *Fiyat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi*

Tek boyut ve 5 ifadeden oluşan fiyat ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonucunda standartlaştırılmış regresyon katsayıları yani faktör yükleri Tablo 3.17’de sunulmuştur. Bu faktör yüklerini incelediğimizde en fazla etkili olan ifadenin “Satılan malın maliyeti rakiplerimizden düşüktür” ifadesinin olduğu anlaşılmaktadır (0,786).

**Tablo 3.17 : Fiyat Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı**

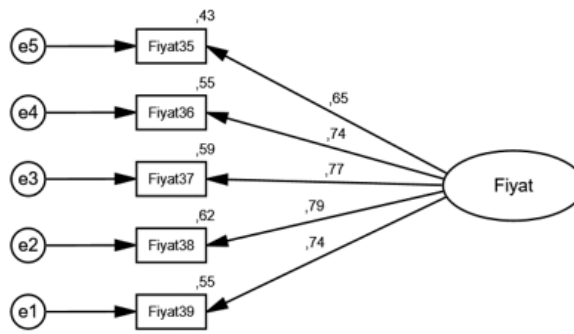
			<b>Değer</b>	<b>P</b>
Fiyat39	<---	Fiyat	0,739	***
Fiyat38	<---	Fiyat	0,786	***
Fiyat37	<---	Fiyat	0,768	***
Fiyat36	<---	Fiyat	0,742	***
Fiyat35	<---	Fiyat	0,654	***

Elde edilen faktör yüklerinin 0,50’den büyük olmaları nedeniyle herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3.18’deki gibidir.

**Tablo 3.18 : Model Uyum İyiliği Değerleri**

<b>Model</b>	<b>P</b>	<b>CMIN/DF</b> <b>0&lt;x2/df&lt;5</b>	<b>GFI</b> <b>&gt;,90</b>	<b>CFI</b> <b>&gt;,90</b>	<b>RMSEA</b> <b>&lt;,80</b>	<b>SRMR</b> <b>&lt;,80</b>
Fiyat	0,738	0,550	0,997	1	0	0,0099

Bu değerler, tabloda yer verilen kriter değerler doğrultusunda kabul edilebilir uyum düzeyine sahiptir. Önerilen tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar fiyat ölçeğinin ön görülen yapısının doğrulandığını göstermiştir. Ölçeğin son AMOS çıktısı Şekil 3.9’da sunulmuştur.



CMIN=2,750; DF=5; CMIN/DF=,550; p=,738; RMSEA=,000; CFI=1,000; GFI=,997

Şekil 3.9 : Fiyat Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

### Ar-Ge Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tek boyut ve 5 ifadeden oluşan Ar-Ge ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonucunda standartlaştırılmış regresyon katsayıları yani faktör yükleri Tablo 3.19’da sunulmuştur. Bu faktör yüklerini incelediğimizde en fazla etkili olan ifadenin ArGe42 olarak numaralandırılan “Ana sanayiye Ar-Ge faaliyetleri konusunda destek oluruz” ifadesinin olduğu anlaşılmaktadır (0,742).

Tablo 3.19 : Ar-Ge Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı

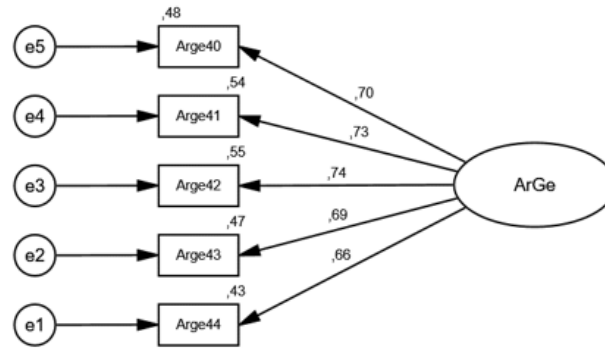
			Değer	P
Arge44	<---	Ar-Ge	0,658	***
Arge43	<---	Ar-Ge	0,686	***
Arge42	<---	Ar-Ge	0,742	***
Arge41	<---	Ar-Ge	0,734	***
Arge40	<---	Ar-Ge	0,696	***

Elde edilen faktör yüklerinin 0,50’den büyük olmaları nedeniyle herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3.20’deki gibidir.

**Tablo 3.20 : Model Uyum İyiliği Değerleri**

Model	P	CMIN/DF 0<x2/df<5	GFI >,90	CFI >,90	RMSEA <,80	SRMR <,80
Ar-Ge	0,064	2,088	0,989	0,991	0,054	0,0220

Bu değerler, tabloda yer verilen kriter değerler doğrultusunda kabul edilebilir uyum düzeyine sahiptir. Önerilen tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar fiyat ölçeğinin ön görülen yapısının doğrulandığını göstermiştir. Ölçeğin son AMOS çıktısı Şekil 3.10'da sunulmuştur.



CMIN=10,439; DF=5; CMIN/DF=2,088; p=,064; RMSEA=,054; CFI=,991; GFI=,989

**Şekil 3.10 : Ar-Ge Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi**

### ***Yenilikçilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi***

Tek boyut ve 5 ifadeden oluşan yenilikçilik ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonucunda standartlaştırılmış regresyon katsayıları yani faktör yükleri Tablo 3.21'de sunulmuştur. Bu faktör yüklerini incelediğimizde en fazla etkili olan ifadenin Yenilikçilik47 olarak numaralandırılan “İnovasyon faaliyetlerini firma içi ile sınırlı tutmayıp diğer tedarik zinciri üyeleriyle birlikte yürütüyoruz” ifadesinin olduğu anlaşılmaktadır (0,802).

**Tablo 3.21 :** Yenilikçilik Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı

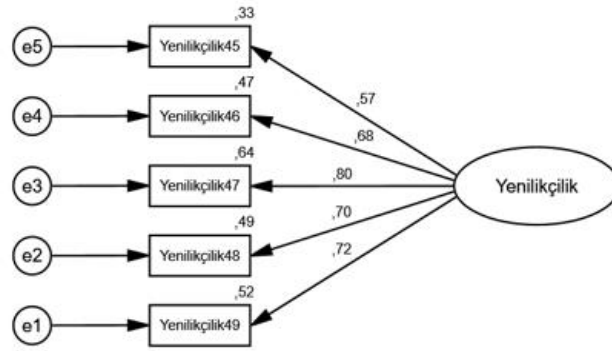
			<b>Değer</b>	<b>P</b>
Yenilikçilik49	<---	Yenilikçilik	0,720	***
Yenilikçilik48	<---	Yenilikçilik	0,702	***
Yenilikçilik47	<---	Yenilikçilik	0,802	***
Yenilikçilik46	<---	Yenilikçilik	0,684	***
Yenilikçilik45	<---	Yenilikçilik	0,574	***

Elde edilen faktör yüklerinin 0,50'den büyük olmaları nedeniyle herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Faktör yükleri açısından her ne kadar Yenilikçilik45 ifadesinin faktör yükü düşük olarak değerlendirilebilse de bu ifadenin çıkarılmasının kaynak paylaşımı alt boyutunu boyutunu 4 ifadeye düşürecek olması ve yapılan ilave analizde bu maddenin çıkarılmasının uyum iyiliği açısından kayda değer bir değişime neden olmaması nedeniyle ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3.22'deki gibidir.

**Tablo 3.22 :** Model Uyum İyiliği Değerleri

<b>Model</b>	<b>P</b>	<b>CMIN/DF</b> <b>0&lt;x2/df&lt;5</b>	<b>GFI</b> <b>&gt;,90</b>	<b>CFI</b> <b>&gt;,90</b>	<b>RMSEA</b> <b>&lt;,80</b>	<b>SRMR</b> <b>&lt;,80</b>
Yenilikçilik	0,009	3,061	0,983	0,983	0,075	0,0291

Bu değerler, tabloda yer verilen kriter değerler doğrultusunda kabul edilebilir uyum düzeyine sahiptir. Önerilen tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar fiyat ölçeğinin ön görülen yapısının doğrulandığını göstermiştir. Ölçeğin son AMOS çıktısı Şekil 3.11'de sunulmuştur.



CMIN=15,307; DF=5; CMIN/DF=3,061; p=,009; RMSEA=,075; CFI=,983; GFI=,983

Şekil 3.11 : Yenilikçilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

### ***Kültür Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi***

Dört alt boyut ve 22 ifadeden oluşan kültür ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısının geçerliliğini sağlamak için yapılan DFA sonucunda ulaşılan standartlaştırılmış regresyon katsayıları yani faktör yükleri Tablo 3.23'te sunulmuştur. Bu faktör yüklerini incelediğimizde en fazla etkili olan ifadenin KGMB52 olarak numaralandırılan “Firmamız ve ana sanayi arasındaki ilişki tecrübeye dayalıdır” ifadesinin olduğu görülmüştür (0,796).

**Tablo 3.23 : Kültür Ölçeği DFA Modeli Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlığı**

			<b>Değer</b>	<b>P</b>
KGMB55	<---	Kültürün Güç Mesafesi	0,719	
KGMB54	<---	Kültürün Güç Mesafesi	0,762	***
KGMB52	<---	Kültürün Güç Mesafesi	0,796	***
KGMB51	<---	Kültürün Güç Mesafesi	0,757	***
KGMB50	<---	Kültürün Güç Mesafesi	0,772	***
KGMBTF60	<---	KGM Temel Farklılıklar	0,713	***
KGMBTF59	<---	KGM Temel Farklılıklar	0,700	***
KGMBTF58	<---	KGM Temel Farklılıklar	0,751	***
KGMBTF57	<---	KGM Temel Farklılıklar	0,716	***
KGMBTF56	<---	KGM Temel Farklılıklar	0,739	***
KGMBTF61	<---	KGM Temel Farklılıklar	0,710	***
KBKKB62	<---	Bireyselliğe Karşı Kolektivizm	0,667	***
KBKKB63	<---	Bireyselliğe Karşı Kolektivizm	0,693	***
KBKKB64	<---	Bireyselliğe Karşı Kolektivizm	0,745	***
KBKKB65	<---	Bireyselliğe Karşı Kolektivizm	0,619	***
KBKKB66	<---	Bireyselliğe Karşı Kolektivizm	0,783	***
KBB69	<---	Belirsizlik	0,705	***
KBB70	<---	Belirsizlik	0,680	***
KBB71	<---	Belirsizlik	0,735	***
KBB72	<---	Belirsizlik	0,782	***
KBB73	<---	Belirsizlik	0,700	***
KBB68	<---	Belirsizlik	0,768	***

**Not:** DG ve YG ile ifade edilen maddeler, Ek 1'de Güven bölümünde yer alan ifadelerin; TZİBBP, TZİBKS, TZİBKP İş birliği bölümünde yer alan ifadelerin; KGMB, KGMBTF, KBKKB ve KBB Kültür bölümünde yer alan ifadelerin numaralarıdır.

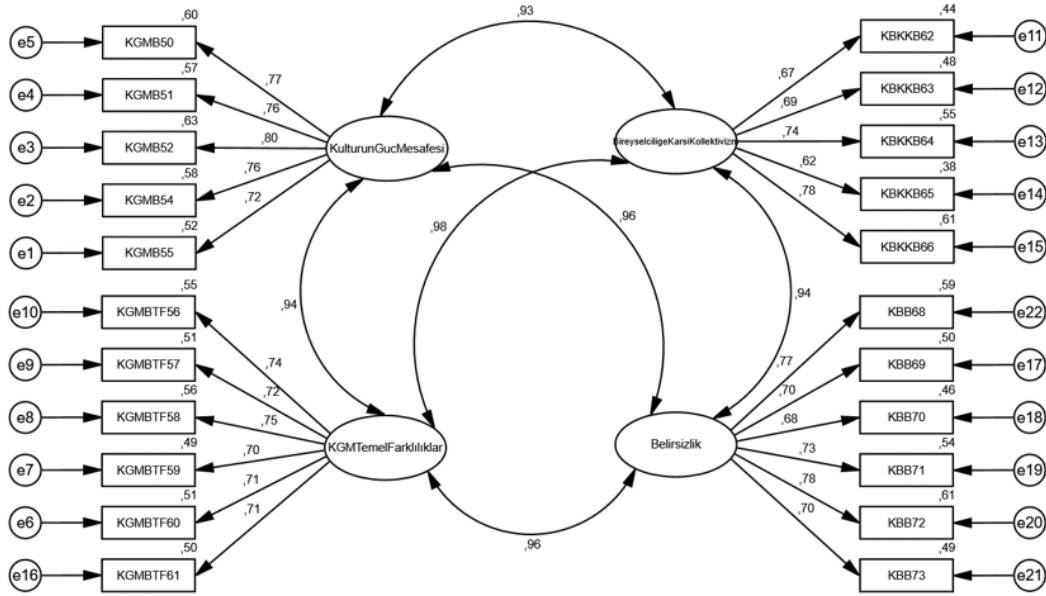
Elde edilen faktör yüklerinin 0,50'den büyük olmaları nedeniyle herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmamıştır. Yapılan DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ise Tablo 3.24'teki gibidir.

**Tablo 3.24 : Model Uyum İyiliği Değerleri**

<b>Model</b>	<b>P</b>	<b>CMIN/DF</b> <b>0&lt;x2/df&lt;5</b>	<b>GFI</b> <b>&gt;,90</b>	<b>CFI</b> <b>&gt;,90</b>	<b>RMSEA</b> <b>&lt;,80</b>	<b>SRMR</b> <b>&lt;,80</b>
Kültür	0	1,730	0,919	0,970	0,044	0,0308

Bu değerler, tabloda yer verilen kriter değerler doğrultusunda kabul edilebilir uyum düzeyine sahiptir. Önerilen tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir

olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar fiyat ölçeğinin ön görülen yapısının doğrulandığını göstermiştir. Ölçeğin son AMOS çıktısı Şekil 3.12’de sunulmuştur.



Şekil 3.12 : Kültür Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

#### 3.4.4. Normallik Testleri

Normallik testleri; araştırmada kullanılacak verilerin belirlenmesinde verilerin normal dağılım gösterip göstermeme durumlarının dikkate alınması ve istatistiki olarak doğru yapılabilmesi için gerçekleştirilir (Erdoğan, 2007: 254). Çok değişkenli normallik tüm yönlerini değerlendirmek zor olabilir. Bu zorluk içerisinde normallik ihlalini belirleyecek birçok normallik testi vardır. Ancak çalışmamızda en çok kullanılan normallik testlerinden çarpıklık-basıklık ve Kolmogorov-Smirnov testleri tercih edilmiştir. Birçok sayıda olan normallik testlerinin her birinin kullanım yararı da değişkenlik gösterir. Değişkenlik gösterme sebeplerinden biri, büyük örneklerde çok değişkenli normallikte ufak sapmaların olabilmesi ve küçük örneklerde bu güçlük büyük sapmaların ihmal edilebilmesidir (Kline, 2016: 74).

**Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Testi**, verilerin genel dağılışı hakkında bilgi vermeyi, verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını ortaya çıkarmayı ve aykırı değerler hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Ortaya çıkan katsayılar

verilerin dağılım simetriğini ve normal dağılıma uzaklığını temsil eder (Kline, 2016: 74-76). “Yapısal eşitlik modellemesi gibi varyans ve kovaryans temelli analizlerde verilerin basık olmaması daha önemlidir. Bu nedenle YEM’de çoklu basıklık kritik değeri (multivariate kurtosis), verilerin normal dağılımı konusunda daha sağlam ipuçları vermektedir. Bu değerin 10’un altında yaygın kabul gören bir uygulamadır” (Gürbüz, 2019b: 30). Literatürde “deneyimler sonucunda, çoklu basıklık kritik değerinin 20’ye kadar bir sorun teşkil etmediği” belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 30). Araştırmada kullanılan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.25’teki gibidir.

Tablo 3.25’i incelediğimizde çoklu basıklık kritik değerlerinin güven, termin, kalite, fiyat, Ar-Ge ve yenilikçilik değişkenlerinde 10’un altında olduğu görülmektedir ve normal dağılım göstermektedir. İş birliği ve kültür değişkenlerinde ise çoklu basıklık kritik değerleri 10’un üzerinde ancak 20’nin altındadır. Dolayısıyla iş birliği ve kültür değişkenlerinde de normal dağılım söz konusudur.

**Tablo 3.25 : Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Hesaplaması**

<b>Variable</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Skew</b>	<b>c.r.</b>	<b>Kurtosis</b>	<b>c.r.</b>
DG1	1	5	-0,298	-2,343	-0,874	-3,437
DG2	2	5	-0,363	-2,851	-0,768	-3,021
DG3	1	5	-0,524	-4,124	-0,052	-0,206
DG4	2	5	-0,468	-3,682	-0,146	-0,575
DG5	2	5	-0,053	-0,416	-0,732	-2,876
YG6	2	5	-0,399	-3,14	-0,423	-1,663
YG7	2	5	-0,283	-2,227	-0,605	-2,378
YG8	1	5	-0,453	-3,56	-0,189	-0,745
YG9	2	5	0,118	0,931	-0,716	-2,816
YG10	2	5	-0,355	-2,791	-0,224	-0,883
<b>Multivariate</b>					<b>8,852</b>	<b>5,503</b>
TZİBP11	1	5	-0,978	-7,693	1,287	5,061
TZİBP12	2	5	-0,593	-4,667	-0,114	-0,447
TZİBP13	2	5	-0,359	-2,82	-0,465	-1,826
TZİBP14	1	5	-1,204	-9,469	1,507	5,924
TZİBP15	2	5	-0,423	-3,328	-0,683	-2,685
TZİKS16	1	5	-0,556	-4,372	0,063	0,249
TZİKS17	1	5	-0,747	-5,871	0,684	2,688
TZİKS18	1	5	-0,674	-5,3	1,184	4,657
TZİKS19	2	5	-0,363	-2,855	-0,44	-1,731
TZİKS20	2	5	-0,308	-2,424	-0,543	-2,135
TZİKP21	2	5	0,024	0,19	-0,451	-1,775
TZİKP22	2	5	-0,151	-1,185	-0,395	-1,554
TZİKP23	2	5	-0,071	-0,559	-0,731	-2,875
TZİKP24	1	5	-0,542	-4,26	-0,017	-0,067
TZİKP25	1	5	-0,36	-2,834	0,111	0,435
<b>Multivariate</b>					<b>31,147</b>	<b>13,283</b>
Termin26	2	5	-0,335	-2,634	-0,326	-1,282
Termin27	1	5	-0,38	-2,988	-0,045	-0,178
Termin28	2	5	-0,316	-2,488	-0,015	-0,059
Termin29	2	5	-0,567	-4,457	0,01	0,037
Termin30	2	5	-0,398	-3,129	-0,167	-0,658
<b>Multivariate</b>					<b>4,971</b>	<b>5,722</b>
Kalite31	2	5	-0,377	-2,966	-0,165	-0,648
Kalite32	2	5	-0,393	-3,09	0,247	0,97
Kalite33	2	5	-0,105	-0,829	-0,949	-3,733
Kalite34	2	5	-0,292	-2,292	-0,442	-1,737
<b>Multivariate</b>					<b>1,588</b>	<b>2,208</b>
Fiyat35	2	5	-0,177	-1,395	-0,624	-2,454
Fiyat36	1	5	-0,312	-2,453	-0,374	-1,47
Fiyat37	1	5	-0,205	-1,61	0,456	1,794
Fiyat38	2	5	-0,249	-1,954	0,015	0,058

Fiyat39	2	5	-0,399	-3,135	-0,131	-0,515
<b>Multivariate</b>					2,496	<b>2,873</b>
Arge40	2	5	-0,241	-1,892	-0,666	-2,618
Arge41	2	5	-0,072	-0,563	-0,645	-2,536
Arge42	1	5	-0,318	-2,504	-0,539	-2,119
Arge43	1	5	-0,36	-2,834	0,014	0,054
Arge44	1	5	-0,262	-2,063	-0,171	-0,673
<b>Multivariate</b>					-1,454	<b>-1,674</b>
Yenilikçilik45	1	5	-0,079	-0,62	-0,68	-2,674
Yenilikçilik46	2	5	-0,182	-1,432	-0,582	-2,288
Yenilikçilik47	1	5	-0,413	-3,248	0,105	0,415
Yenilikçilik48	2	5	-0,167	-1,317	-0,895	-3,52
Yenilikçilik49	2	5	-0,773	-6,079	0,259	1,017
<b>Multivariate</b>					1,539	<b>1,772</b>
KBB68	2	5	-0,338	-2,658	-0,567	-2,23
KBB69	2	5	-0,779	-6,125	1,037	4,077
KBB70	1	5	-0,223	-1,756	-0,386	-1,517
KBB71	2	5	-0,285	-2,239	-0,584	-2,298
KBB72	2	5	-0,346	-2,72	-0,145	-0,571
KBB73	2	5	-0,133	-1,042	-0,743	-2,922
KBKKB62	1	5	-0,293	-2,3	-0,155	-0,609
KBKKB63	2	5	-0,227	-1,787	-0,922	-3,624
KBKKB64	2	5	-0,316	-2,481	-0,317	-1,247
KBKKB65	2	5	0,071	0,559	-0,796	-3,128
KBKKB66	2	5	-0,473	-3,717	-0,467	-1,838
KGMBTF61	1	5	-0,512	-4,027	-0,213	-0,836
KGMBTF60	2	5	-0,356	-2,797	-0,593	-2,331
KGMBTF59	2	5	-0,299	-2,35	-0,519	-2,04
KGMBTF58	2	5	-0,337	-2,653	-0,46	-1,809
KGMBTF57	2	5	-0,292	-2,299	-0,523	-2,056
KGMBTF56	2	5	-0,303	-2,385	-0,417	-1,639
KGMB55	1	5	-0,546	-4,291	-0,24	-0,944
KGMB54	2	5	-0,404	-3,176	-0,257	-1,009
KGMB52	2	5	-0,465	-3,66	-0,316	-1,241
KGMB51	2	5	-0,309	-2,432	-0,306	-1,202
KGMB50	2	5	-0,526	-4,134	-0,517	-2,034
<b>Multivariate</b>					56,027	<b>16,604</b>

**Not:** DG ve YG ile ifade edilen maddeler, Ek 1'de Güven ölçeği bölümünde yer alan ifade numaralıdır. TZİBP (Tedarik Zinciri İş Birliği Bilgi Paylaşımı), TZİKS (Tedarik Zinciri Karar Senkronizasyonu), TZİBKP (Tedarik Zinciri İş Birliği Kaynak Paylaşımı) olmak üzere Ek 1'de yer alan İş Birliği ölçeği bölümündeki ifade numaralarıdır. KGMB (Kültürün Güç Mesafesi Boyutu), KGMBTF (Kültürün Güç Mesafesindeki Temel Farklılıklar), KBKKB (Kültürün Bireysellik Karşı Kolektivizm Boyutu) ve KBB (Kültürün Belirsizlik Boyutu) ise Ek 1'de yer alan Kültür ölçeğine yönelik ifade numaralarıdır.

### 3.4.5. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit edebilmek ve anlayabilmek amacıyla istatistiksel analizlerde korelasyon analizi gerçekleştirilmektedir. Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösterir (Saunders vd. 2016: 545). Yapılan analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayısının +1 ile -1 değer aralığında olması beklenir. +1 değeri mükemmel pozitif korelasyonu, -1 değeri de negatif korelasyonu temsil eder (Adams vd., 2007: 196). Pozitif ya da negatif değerde 1'e ne kadar yakın olursa iki değişkenin kesinlikle ilişkili olduğunu ve bir değişkenin değerinin artması ya da azalması durumunda diğer değişkende de aynı değişimin oluşacağı anlamına gelir (Field, 2009: 177-178). Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü tespit edebilmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir ve sonuçlar Tablo 3.26'daki gibidir. Tabloyu incelediğimizde değişkenlerin tamamı arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu görülmektedir ve tümünde 0,01 düzeyinde anlamlı (\*\*) ilişkinin varlığı anlaşılmaktadır. Değişkenler arasında en güçlü ilişkinin Kültür değişkeninin Güç Mesafesi alt boyutu ile Güven değişkeninin Yardımseverlik alt boyutu arasında olduğu [ $r(371) = 0,841$ ]; diğerlerine göre daha zayıf ilişkinin ise Ar-Ge değişkeni ile İş Birliği değişkeninin Tedarik Zinciri İş Birliği Kaynak Paylaşımı alt boyutu arasında olduğu görülmektedir [ $r(371) = 0,709$ ].

Tablo 3.26 : Korelasyon Analizi

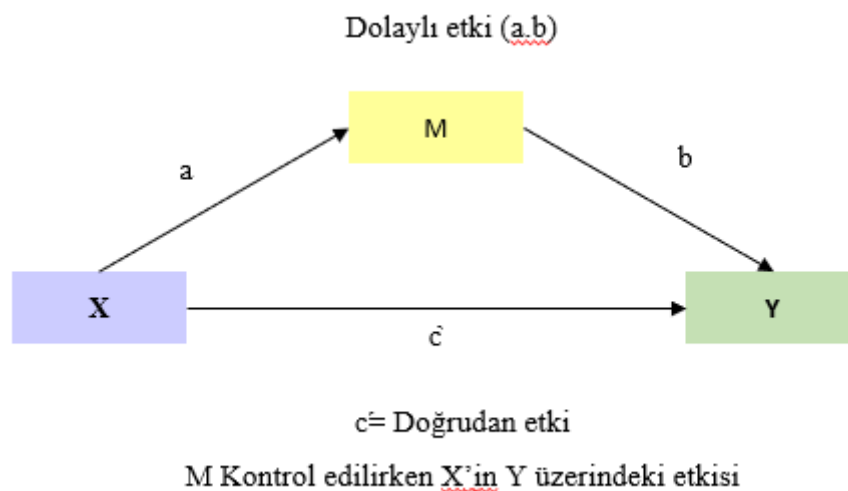
	Güven		İş Birliği			Termin	Kalite	Fiyat	Ar-Ge	Yenilikçilik	Kültür			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Dürüstlük	1													
2 Yardımseverlik	,805**	1												
3 Bilgi Paylaşımı	,830**	,819**	1											
4 Karar Senkronizasyonu	,804**	,793**	,793**	1										
5 Kaynak Paylaşımı	,767**	,790**	,770**	,792**	1									
6 Termin	,798**	,790**	,816**	,755**	,723**	1								
7 Kalite	,746**	,782**	,781**	,761**	,714**	,770**	1							
8 Fiyat	,791**	,770**	,807**	,750**	,739**	,812**	,770**	1						
9 Ar-Ge	,771**	,779**	,739**	,768**	,709**	,739**	,764**	,734**	1					
10 Yenilikçilik	,791**	,794**	,807**	,788**	,797**	,766**	,779**	,812**	,759**	1				
11 Güç Mesafesi	,823**	,841**	,830**	,792**	,776**	,802**	,805**	,818**	,768**	,807**	1			
12 Temel Farklılıklar	,800**	,792**	,813**	,779**	,772**	,804**	,794**	,814**	,789**	,838**	,819**	1		
13 Birey Kolektivism	,775**	,798**	,774**	,769**	,745**	,783**	,771**	,760**	,776**	,783**	,792**	,832**	1	
14 Belirsizlik	,816**	,806**	,810**	,748**	,758**	,823**	,810**	,822**	,765**	,815**	,839**	,831**	,799**	1

**Not:** \*\*0,01 Düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır

### 3.4.6. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırma kapsamında önerilen teorik model ile birlikte 10 hipotez Japon menşeli firmalarda incelemek üzere 10 hipotez de Batı menşeli firmalarda incelemek üzere öne sürülmüştür. Hipotezlerin test edilmesi yapısal eşitlik modellemesinde aracılık etkisini ölçmeye çalışılarak gerçekleştirilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), ölçümsel ve yapısal denklemleri kullanarak değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen, gözlenen ve gizil değişkenlerle, çok değişkenli araştırmaları analiz eden, sonuçların nedenselliğini ortaya çıkaran tekniklerin birleşimidir (Carvalho ve Chima, 2014: 7-8). Daha çok gizil değişkenler arasındaki çoklu ve birbiriyle ilişkili korelasyonel ve nedensel ilişkileri açıklar. Yani aynı anda dikkate alınacak çoklu algı, davranış veya fenomenlerin karmaşık bir modelini analiz eder (Babin ve Svensson, 2012: 326). YEM ayrıca karmaşık modellerde farklı değişkenlerin doğrudan, dolaylı ve düzenleyici etkisini kontrol eder (Kline,2016). Şekil 3.13, Gürbüz tarafından geliştirilmiş olan ve bu çalışmayı açıklamada yönlendiren ve literatürde kabul gören aracılık etkisini açıklamaktadır. X'in Y üzerindeki etkisi M aracı değişkeni aracılığıyla analiz edilmektedir. a, b ve c yolları ile etki sembolize edilmiştir.



Şekil 3.13 : Aracılık Etkisi Modeli

Kaynak: Gürbüz, 2019a: 51

Bu araştırmada bağımsız bir değişkenin, sonucu aracı değişkenlerle nasıl etkilediği test edilmiştir. Aracılığı ölçebilmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesinde aracılık etkisi çağdaş yaklaşım anlayışında geçerli teknik kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde aracılık etkisi analizi tercih etme sebebi, bağımsız değişkenin sonucu doğrudan etkilemesinden ziyade bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini aracı değişken yoluyla dolaylı olarak gerçekteşmesini açıklamasıdır (MacKinnon vd., 2012: 2). Literatürde aracılık etkisi önceleri Baron ve Kenny'nin geliştirmiş oldukları şimdilerde geleneksel olarak adlandırılan analizle test edilmekteydi. Günümüzde ise, Baron ve Kenny Yönteminin geçerlilik ve güvenilirliğini reddeden Çağdaş Yaklaşım tercih edilmektedir. Aracılık etkisinde Çağdaş yaklaşım, dolaylı etki değerini hesaplayarak bu değerlerden sonuca ulaşmaktadır (Gürbüz, 2019b: 108). Bu tez çalışmasında da geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarındaki etkisinden dolayı Çağdaş Yaklaşım yöntemi tercih edilerek Bootstrap tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem için veriler normal dağıldığından Maximum Likelihood hesaplama yöntemi tercih edilmiştir. Bootstrap tekniğinde, veri setinde yer alan gözlemlerden genellikle orjinali ile aynı boyutta olan, rastgele seçilerek yeni bir set oluşturulur. Yeniden örnekleme yapılarak (tercih edilen en az 2000, en çok 5000 tekrarlamayla) veri setini simüle ederek ampirik bir örnekleme dağılımı oluşturur ve daha güvenilir sonuçlar elde edilir (Kline, 2016: 60-62).

Bu çalışmada Bootstrap (resampling-yeniden örnekleme) tekniğinde güvenilir sonuçlar elde edebilmek için en az 5000 yeniden örnekleme yapılarak ilerlenmiştir ve %95 güven aralığındaki değerlerin 0 (sıfır) değerini kapsamaması öngörüsü dikkate alınmıştır (Gürbüz, 2019a: 58).

Hayes (2018), Çağdaş Yaklaşımında Bootstrapp tekniğinde, Baron ve Kenny yönteminden farklı olarak; toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmasına gerek olmadığını, bağımsız değişkenin (X), aracı değişken (M) üzerindeki etkisinin (a) tek başına istatistiksel olarak anlamlı olmasına gerek olmadığını ve bağımsız değişken olan X'in etkisi (c') kontrol altında tutulurken aracı değişken olan M'nin bağımlı değişken olan Y üzerindeki etkisinin tek başına istatistiksel olarak anlamlılığının aranmadığını belirtmiştir (Gürbüz ve Bayık, 2018: 35).

Hipotezlerin test edilmesinde AMOS programında Japon menşeli firmaların ve Batı menşeli firmaların ayırımından dolayı veriler gruplandırılarak analiz edilmiştir. Ayrıca iki ayrı aracı değişkenin (güven ve kültür) aracılık etkisi analiz edilmiştir.

Batı menşeli firmalar için güvenin aracılık etkisini ölçme amacıyla modelde gizil değişkenlerin SPSS’te ortalamaları alınarak AMOS’a yansıtılmıştır. Termin, kalite, fiyat, Ar-Ge ve yenilikçilik değişkenlerinin artık gözlenen değişken olarak yansıtılması nedeniyle programın hesaplamayı gerçekleştirmesi için aralarında korelasyon düzenlenmiştir.

*Batı menşeli firmalar için güvenin aracılık etkisi ile ilgili hipotezlerin ( $H_{1a}$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{3a}$ ,  $H_{4a}$  ve  $H_{5a}$ ) test sonuçları aşağıdaki gibidir:*

Güven aracı değişkeninin standartlaştırılmış dolaylı etkileri Batı menşeli firmalar için Tablo 3.27’deki gibidir.

**Tablo 3.27 :** Standartlaştırılmış Dolaylı Etki Batı Menşeli Firmalar için (Güven)

	Yenilikçilik	Ar-Ge	Fiyat	Kalite	Termin	Güven	İş Birliği
Güven	0	0	0	0	0	0	0
İş Birliği	0,596	0,398	0,277	0,266	0,305	0	0

Batıda yenilikçiliğin iş birliğine dolaylı etkisi 0,596; Ar-Ge’nin iş birliğine dolaylı etkisi 0,398; fiyatın iş birliğine dolaylı etkisi 0,277; kalitenin iş birliğine dolaylı etkisi 0,266 ve terminin iş birliğine dolaylı etkisi 0,305’tir.

Bu dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadıklarını Bootstrap yöntemi ile incelersek yani; “%95 güven aralığındaki değerlerin 0 (sıfır) değerini kapsayıp kapsamama” durumunu kontrol edersek;

**Tablo 3.28** : Standartlaştırılmış Dolaylı Etki – Alt ve Üst Güven Aralıkları (Batı için)

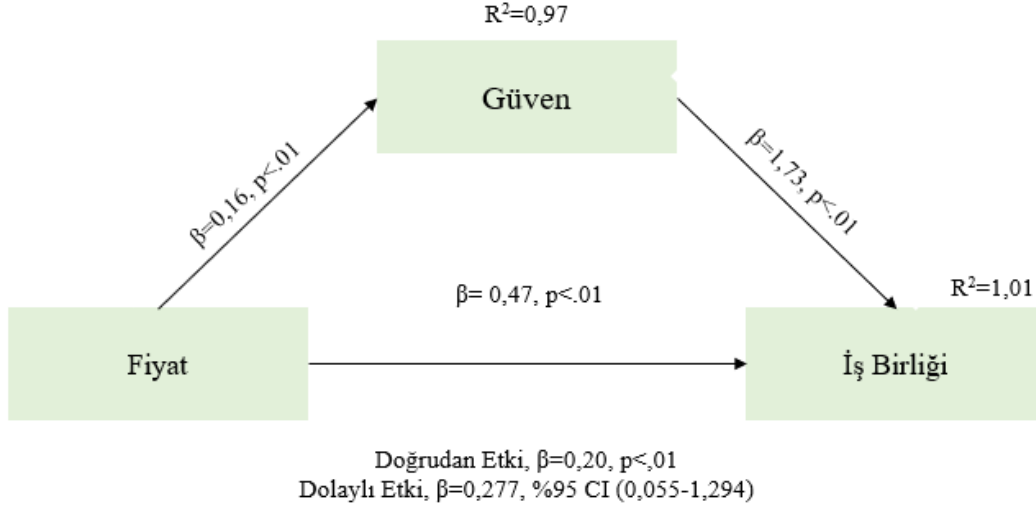
	Yenilikçilik	Ar-Ge	Fiyat	Kalite	Termin	Güven	İş Birliği
Güven	0	0	0	0	0	0	0
İş Birliği Alt Güven Aralığı	0,193	0,083	0,055	0,022	0,07	0	0
İş Birliği Üst Güven Aralığı	2,276	1,661	1,294	1,229	1,296	0	0

Aracılık modellerinin analizinde çağdaş yönetim yaklaşımı kapsamında Batı veri grubumuz için Güven boyutu kapsamında incelediğimiz sonuçlar şu şekildedir: %95 düzeyinde alt güven sınırı yenilikçiliğin, iş birliği üzerine etkisi 0,193, üst güven sınırı ise 2,276; Ar-Ge'nin iş birliği üzerine etkisi alt güven sınırı 0,083 ve üst güven sınırı 1,661; fiyatın iş birliği üzerine etkisi alt güven sınırı 0,055 ve üst güven sınırı 1,294; kalitenin alt güven sınırı 0,022 ve üst güven sınırı 1,229 ve terminin alt güven sınırı 0,07 ve üst güven sınırı 1,296'tir.

#### ***H<sub>1a</sub> Hipotezi***

Araştırmanın ilk hipotezi olan H<sub>1a</sub> hipotezi, güvenin fiyat ve iş birliği kavramları arasında dolaylı aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>1a</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.28'dedir. Tablo 3.28'de güvenin alt güven sınır aralığı 0,055, güvenin üst güven sınır aralığı 1.294'tür ( $\beta=0.277$ , %95 GA [0.055, 1.294]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve güven değişkeninin dolaylı aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>1a</sub> desteklenmiştir.

$H_{1a}$ : Batı otomotiv tedarik zincirinde *fiyat*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliği* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



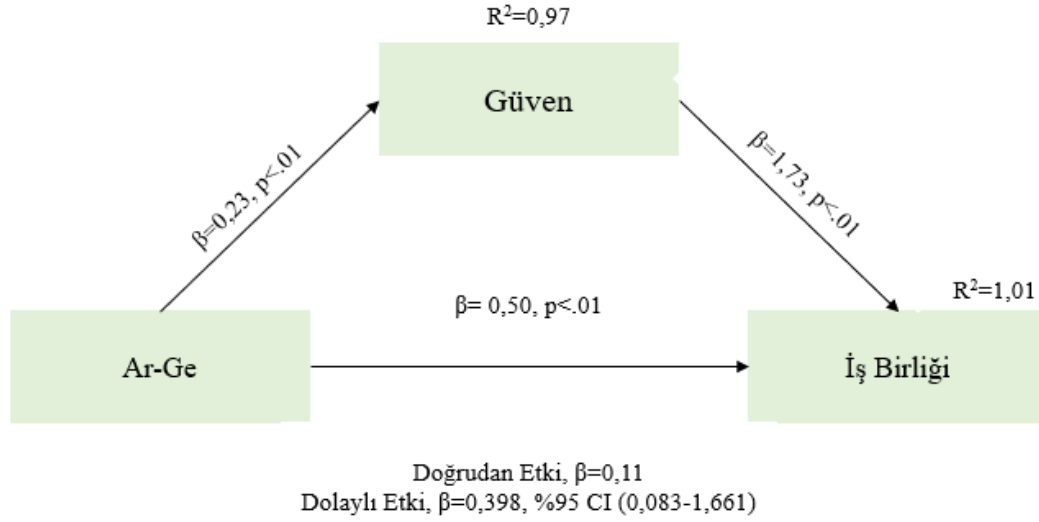
**Şekil 3.14** :  $H_{1a}$  Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır.  $R^2$  değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### ***H<sub>2a</sub> Hipotezi***

Araştırmanın bir diğer hipotezi olan  $H_{2a}$  hipotezi, güvenin Ar-Ge ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır.  $H_{2a}$  hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.28'dir. Tablo 3.28'de güvenin alt güven sınır aralığı 0,083 ve güvenin üst güven sınır aralığı 1.661'dir ( $\beta=0.398, \%95 \text{ GA } [0.083, 1.661]$ ).  $\%95$  güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve güven değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda  $H_{2a}$  desteklenmiştir.

H<sub>2a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



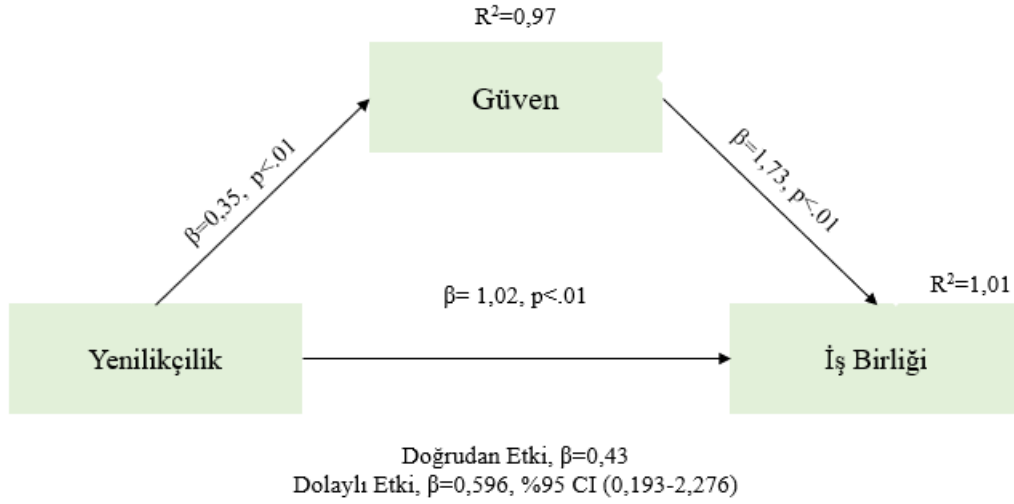
Şekil 3.15 : H<sub>2a</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>3a</sub> Hipotezi

H<sub>3a</sub> hipotezi, güvenin yenilikçilik ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>3a</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.28'dir. Tablo 3.28'de güvenin alt güven sınır aralığı 0.193 ve güvenin üst güven sınır aralığı 2.276'dır (β=0.596, %95 GA [0.193, 2.276]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve güven değişkeninin dolaylı aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>3a</sub> desteklenmiştir.

H<sub>3a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *yenilikçilik*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



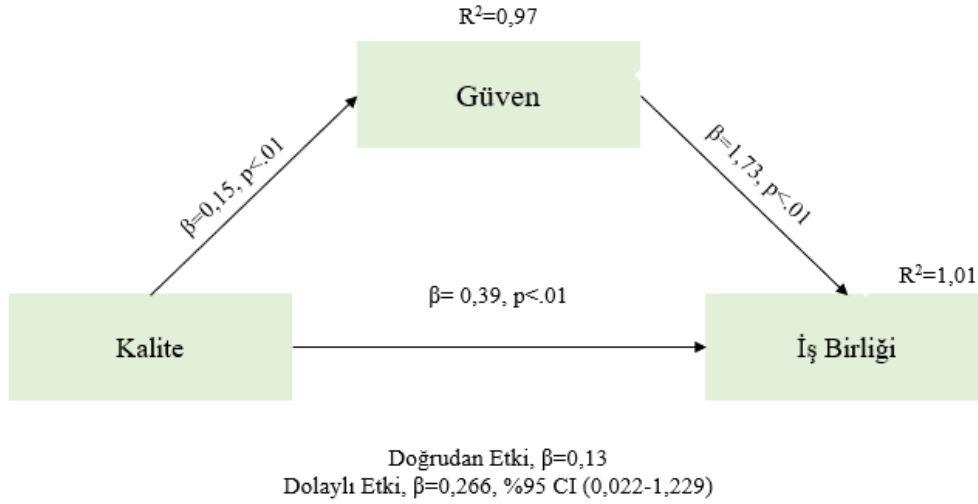
Şekil 3.16 : H<sub>3a</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

#### H<sub>4a</sub> Hipotezi

H<sub>4a</sub> hipotezi, güvenin kalite ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>4a</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.28'dir. Tablo 3.29'de güvenin alt güven sınır aralığı 0.022 ve güvenin üst güven sınır aralığı 1.229'dur ( $\beta=0.266$ , %95 GA [0.022, 1.229]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve güven değişkeninin dolaylı aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>4a</sub> desteklenmiştir.

H<sub>4a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *kalite*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



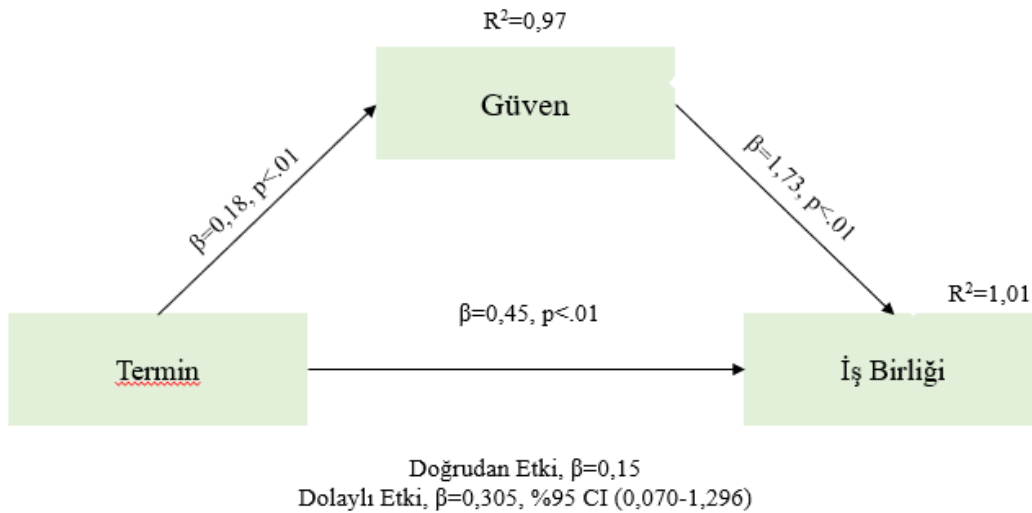
Şekil 3.17 : H<sub>4a</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>5a</sub> Hipotezi

Araştırmanın ilk hipotezi olan H<sub>5a</sub> hipotezi, güvenin termin ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>5a</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğim kısım ise Tablo 3.28'dir. Tablo 3.28'de güvenin alt güven sınır aralığı 0.070 ve güvenin üst güven sınır aralığı 1.296'dır (β=0.305, %95 GA [0.070, 1.296]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve güven değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>5a</sub> desteklenmiştir.

H<sub>5a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *termin*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliği* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



Şekil 3.18 : H<sub>5a</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

*Japon menşeli firmalar için güvenin aracılık etkisi ile ilgili hipotezlerin (H<sub>1b</sub>, H<sub>2b</sub>, H<sub>3b</sub>, H<sub>4b</sub> ve H<sub>5b</sub>) test sonuçları aşağıdaki gibidir:*

Japon menşeli firmalar için güvenin aracılık etkisini ölçme amacıyla modelde gizil değişkenlerin SPSS'te ortalamaları alınarak AMOS'a yansıtılmıştır. Termin, kalite, fiyat, Ar-Ge ve yenilikçilik değişkenlerinin artık gözlenen değişken olarak yansıtılması nedeniyle programın hesaplamayı gerçekleştirmesi için aralarında korelasyon düzenlenmiştir.

**Tablo 3.29 :** Standartlaştırılmış Dolaylı Etki Japon Menşeli Firmalar için (Güven)

	Yenilikçilik	Ar-Ge	Fiyat	Kalite	Termin	Güven	İş Birliği
Güven	0	0	0	0	0	0	0
İş Birliği	0,565	0,380	0,285	0,302	0,358	0	0

Japonya'da yenilikçiliğin iş birliğine dolaylı etkisi 0,565; Ar-Ge'nin iş birliğine dolaylı etkisi 0,38; fiyatın iş birliğine dolaylı etkisi 0,285; kalitenin iş birliğine dolaylı etkisi 0,302 ve terminin iş birliğine dolaylı etkisi 0,358'tir.

Bu dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadıklarını Bootstrap yöntemi ile inceleyerek yani; %95 güven aralığındaki değerlerin 0 (sıfır) değerini kapsayıcı kapsamama durumunu kontrol edersek;

**Tablo 3.30** : Standartlaştırılmış Dolaylı Etki – Alt ve Üst Güven Aralıkları (Japonya için)

	Yenilikçilik	Ar-Ge	Fiyat	Kalite	Termin	Güven	İş Birliği
Güven	0	0	0	0	0	0	0
İş Birliği Alt Güven Aralığı	0,188	0,081	0,06	0,024	0,085	0	0
İş Birliği Üst Güven Aralığı	2,169	1,559	1,286	1,376	1,458	0	0

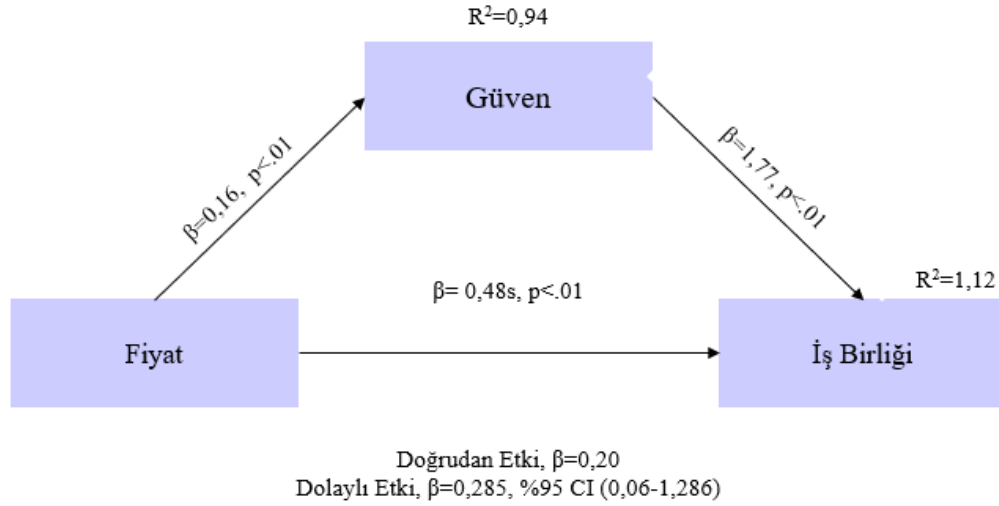
Aracılık modellerinin analizinde çağdaş yönetim yaklaşımı kapsamında Japonya veri grubumuzda Güven boyutu kapsamında incelediğimiz sonuçlar şu şekildedir:

%95 düzeyinde alt güven sınırı yenilikçiliğin, iş birliği üzerine etkisi 0,188, üst güven sınırı ise 2,169; Ar-Ge'nin iş birliği üzerine etkisi alt güven sınırı 0,081 ve üst güven sınırı 1,559; fiyatın iş birliği üzerine etkisi alt güven sınırı 0,006 ve üst güven sınırı 1,286; kalitenin alt güven sınırı 0,024 ve üst güven sınırı 1,376 ve terminin alt güven sınırı 0,085 ve üst güven sınırı 1,458'tir. Bu ikili değerler arası 0 (sıfır) değerini kapsamadığından güven aralıkları anlamlı demektir ve dolaylı etki anlamlı hale gelmektedir.

### ***H<sub>1b</sub> Hipotezi***

H<sub>1b</sub> hipotezi, güvenin fiyat ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>1b</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.30'dur. Tablo 3.30'da güvenin alt güven sınır aralığı 0.06 ve güvenin üst güven sınır aralığı 1.286'dır ( $\beta=0.285$ , %95 GA [0.06, 1.286]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve güven değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>1b</sub> desteklenmiştir.

H<sub>1b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde fiyat, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



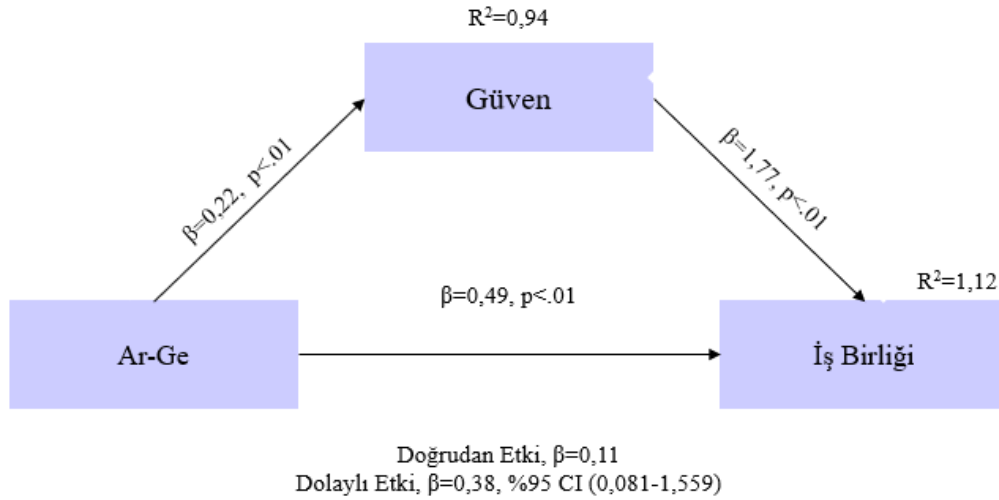
Şekil 3.19 : H<sub>1b</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>2b</sub> Hipotezi

Araştırmanın ilk hipotezi olan H<sub>2b</sub> hipotezi, güvenin Ar-Ge ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>2b</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım Tablo 3.30'dur. Tablo 3.30'da güvenin alt güven sınır aralığı 0.81 ve güvenin üst güven sınır aralığı 1.559'dır ( $\beta=0,38$ , %95 GA [0.81, 1.559]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve güven değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>2b</sub> desteklenmiştir.

H<sub>2b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *Ar-Ge*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliği* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



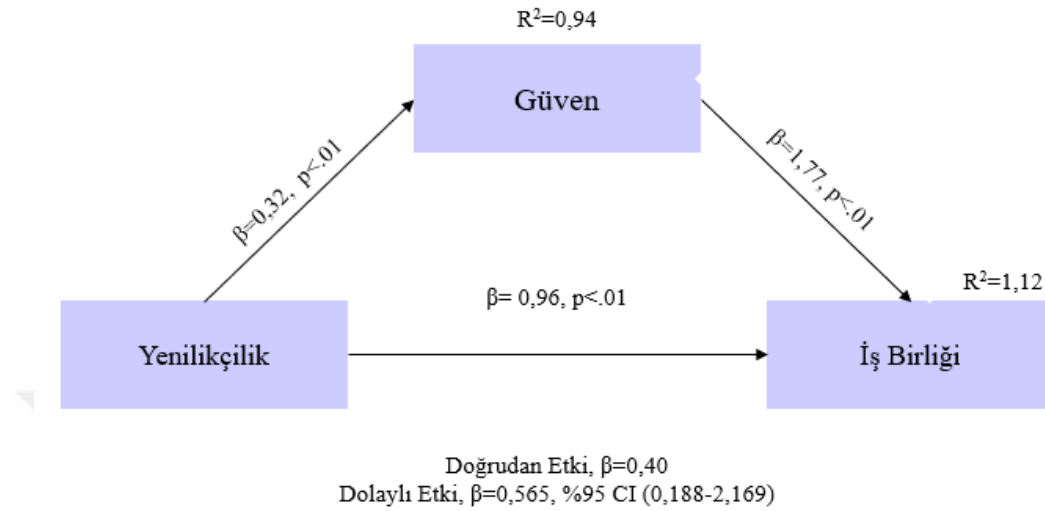
Şekil 3.20 : H<sub>2b</sub> Hipotez Testi Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>3b</sub> Hipotezi

H<sub>3b</sub> hipotezi, güvenin yenilikçilik ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>3b</sub> hipotezi test sonuçlarının sonuçların anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.30'dur. Tablo 3.30'da güvenin alt güven sınır aralığı 0.188 ve güvenin üst güven sınır aralığı 2.169'dur (β=0.565, %95 GA [0.188, 2.169]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve güven değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>3b</sub> desteklenmiştir.

H<sub>3b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *yenilikçilik*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



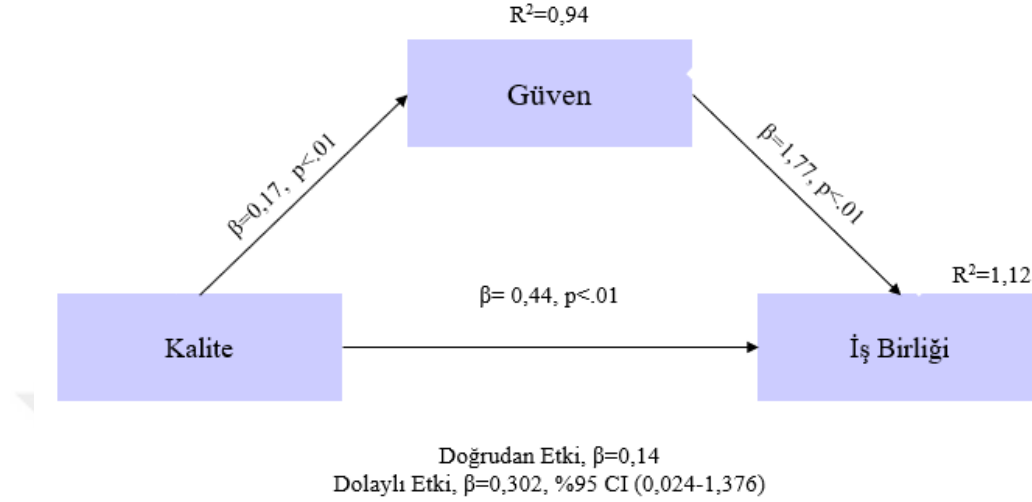
Şekil 3.21 : H<sub>3b</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

#### **H<sub>4b</sub> Hipotezi**

Araştırmanın ilk hipotezi olan H<sub>4b</sub> hipotezi, güvenin kalite ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>4b</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.30'dur. Tablo 3.30'da güvenin alt güven sınır aralığı 0.024 ve güvenin üst güven sınır aralığı 1.376'dır (β=0.302, %95 GA [0.024, 1.376]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve güven değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>4b</sub> desteklenmiştir.

$H_{4b}$ : Japon otomotiv tedarik zincirinde *kalite*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliği* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



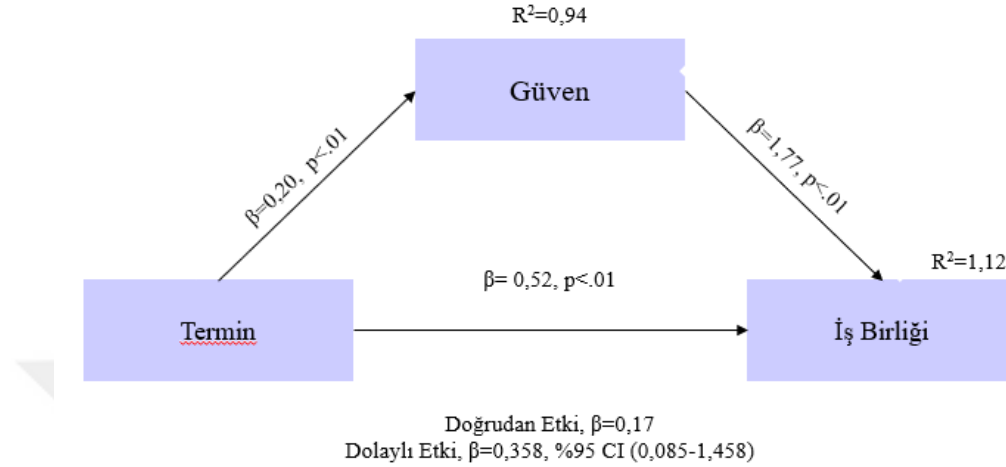
Şekil 3.22 :  $H_{4b}$  Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır.  $R^2$  değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### ***H<sub>5b</sub> Hipotezi***

Araştırmanın ilk hipotezi olan  $H_{5b}$  hipotezi, güvenin termin ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır.  $H_{5b}$  hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.30'dur. Tablo 3.30'da güvenin alt güven sınır aralığı 0.085 ve üst güven sınır aralığı 1.458'dir ( $\beta=0.358$ , %95 GA [0.085, 1.458]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve güven değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda  $H_{5b}$  desteklenmiştir.

H<sub>5b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *termin*, *güven* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



Şekil 3.23 : H<sub>5b</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Batı menşeli firmalar için kültürün aracılık etkisi ile ilgili hipotezlerin (H<sub>6a</sub>, H<sub>7a</sub>, H<sub>8a</sub>, H<sub>9a</sub> ve H<sub>10a</sub>) test sonuçları aşağıdaki gibidir:

Araştırma modelinin Batı menşeli firmalarda kültürün aracılık etkisini analiz edebilmek için gizil değişkenlerin SPSS'te ortalamaları alınarak AMOS'a yansıtılmıştır. Termin, kalite, fiyat, Ar-Ge ve yenilikçilik değişkenlerinin artık gözlenen değişken olarak yansıtılması nedeniyle programın hesaplamayı gerçekleştirmesi için aralarında korelasyon düzenlenmiştir.

Kültür aracı değişkeninin standartlaştırılmış dolaylı etkileri Batı menşeli firmalar için Tablo 3.31'deki gibidir.

Tablo 3.31 : Standartlaştırılmış Dolaylı Etki Batı Menşeli Firmalar için (Kültür)

	Yenilikçilik	Ar-Ge	Fiyat	Kalite	Termin	Kültür	İş Birliği
Kültür	0	0	0	0	0	0	0
İş Birliği	0,116	0,211	0,358	0,189	0,221	0	0

Batıda yenilikçiliğin iş birliğine dolaylı etkisi 0,116; Ar-Ge'nin iş birliğine dolaylı etkisi 0,211; fiyatın iş birliğine dolaylı etkisi 0,358; kalitenin iş birliğine dolaylı etkisi 0,189 ve terminin iş birliğine dolaylı etkisi 0,221'dir.

Bu dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadıklarını Bootstrap yöntemi ile incelersek yani; “%95 güven aralığındaki değerlerin 0 (sıfır) değerini kapsayıp kapsamama” durumunu kontrol edersek;

**Tablo 3.32** : Standartlaştırılmış Dolaylı Etki – Alt ve Üst Güven Aralıkları (Batı için)

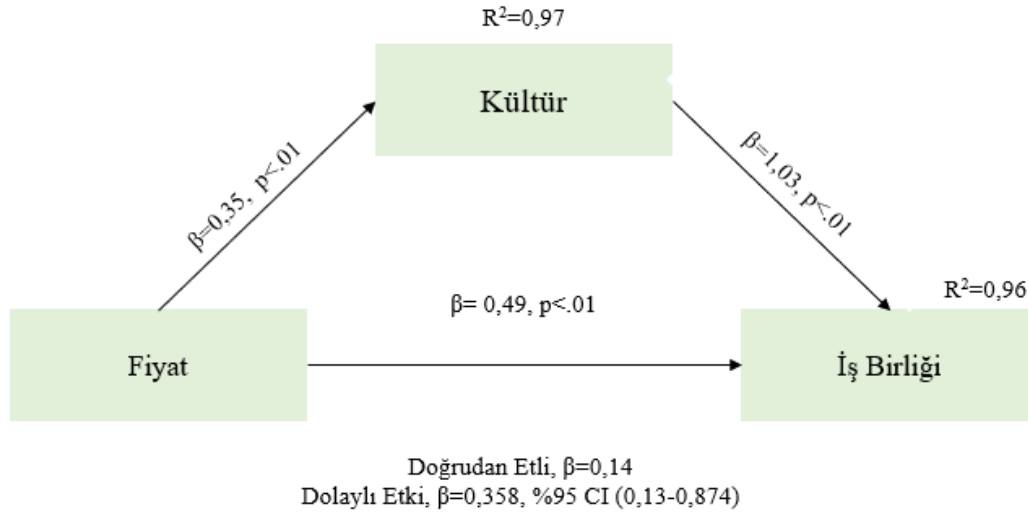
	Yenilikçilik	Ar-Ge	Fiyat	Kalite	Termin	Kültür	İş Birliği
Kültür	0	0	0	0	0	0	0
İş Birliği Alt Güven Aralığı	-0,032	0,051	0,130	0,037	0,069	0	0
İş Birliği Üst Güven Aralığı	0,409	0,533	0,874	0,685	0,586	0	0

Aracılık modellerinin analizinde çağdaş yönetim yaklaşımı kapsamında Batı veri grubumuzda Kültür boyutu kapsamında incelediğimiz sonuçlar şu şekildedir: %95 düzeyinde alt güven sınırı yenilikçiliğin, iş birliği üzerine etkisi -0,032, üst güven sınırı ise 0,409'dur. Sıfır (0) değerini kapsadığından güven aralığı anlamsız çıkmıştır. Diğer değişkenlerde ise; Ar-Ge'nin iş birliği üzerine etkisi alt güven sınırı 0,051 ve üst güven sınırı 0,533; fiyatın iş birliği üzerine etkisi alt güven sınırı 0,13 ve üst güven sınırı 0,874; kalitenin alt güven sınırı 0,037 ve üst güven sınırı 0,685 ve terminin alt güven sınırı 0,069 ve üst güven sınırı 0,586'tir. Bu ikili değerler arası 0 (sıfır) değerini kapsamadığından güven aralıkları anlamlı demektir ve dolaylı etki anlamlı hale gelmektedir.

### ***H<sub>6a</sub> Hipotezi***

H<sub>6a</sub> hipotezi, kültürün fiyat ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>6a</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.32'dedir. Tablo 3.32'de kültürün alt güven sınır aralığı 0.130 ve kültürün üst güven sınır aralığı 0.874'tür ( $\beta=0.358$ , %95 GA [0.130, 0.874]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve kültür değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>6a</sub> desteklenmiştir.

H<sub>6a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *fiyat, kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



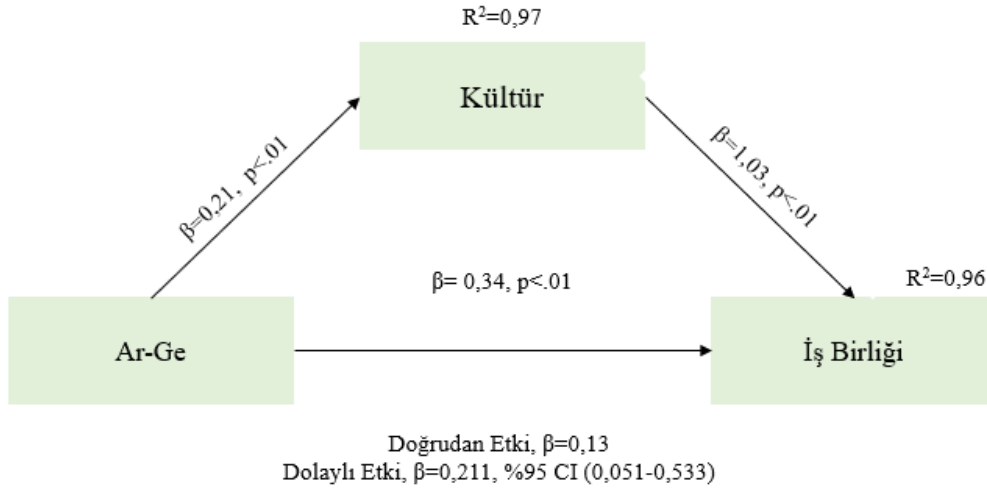
Şekil 3.24 : H<sub>6a</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>7a</sub> Hipotezi

H<sub>7a</sub> hipotezi, kültürün Ar-Ge ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>7a</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.32'dedir. Tablo 3.32'de kültürün alt güven sınır aralığı 0.051 ve kültürün üst güven sınır aralığı 0.533'tür (β=0.211, %95 GA [0.051, 0.533]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve kültür değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>7a</sub> desteklenmiştir.

H<sub>7a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *Ar-Ge*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



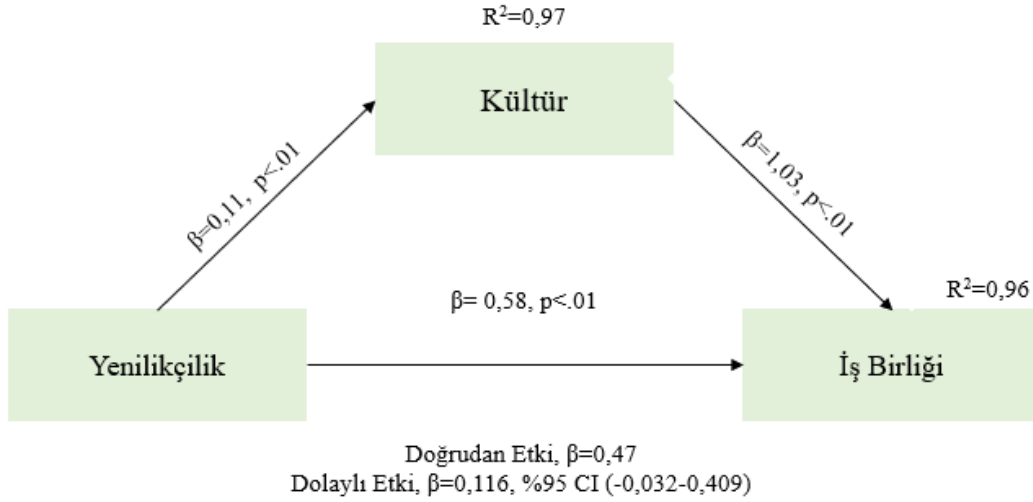
Şekil 3.25 : H<sub>7a</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>8a</sub> Hipotezi

H<sub>8a</sub> hipotezi, kültürün yenilikçilik ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>8a</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.32'dedir. Tablo 3.32'de kültürün alt güven sınır aralığı -0.032 ve kültürün üst güven sınır aralığı 0.409'dur (beta=0.116, %95 GA [-0.032, 0.409]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamsız durumdadır ve H<sub>8a</sub> hipotezi desteklenmemiştir.

H<sub>8a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *yenilikçilik*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



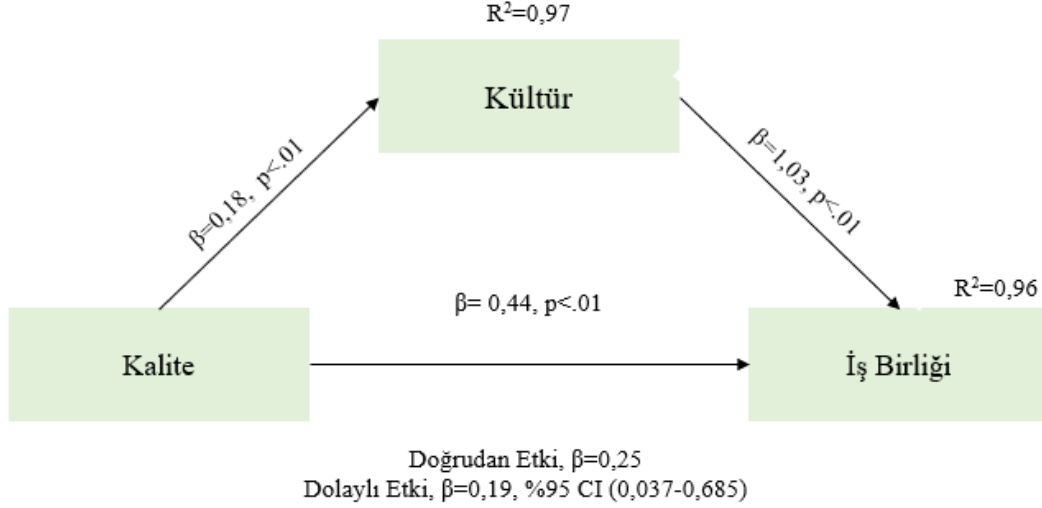
Şekil 3.26 : H<sub>8a</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>9a</sub> Hipotezi

H<sub>9a</sub> hipotezi, kültürün kalite ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>9a</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.32'dedir. Tablo 3.32'de kültürün alt güven sınır aralığı 0.037 ve üst güven sınır aralığı 0.685'tir ( $\beta=0.189$ , %95 GA [0.037, 0.685]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve kültür değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>9a</sub> desteklenmiştir.

H<sub>9a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *kalite, kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



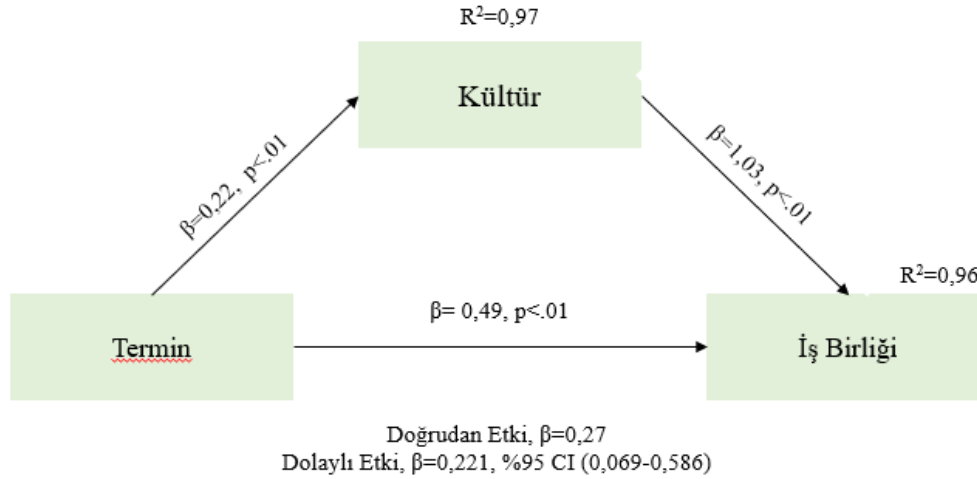
Şekil 3.27 : H<sub>9a</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>10a</sub> Hipotezi

H<sub>10a</sub> hipotezi, kültürün termin ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>10a</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.32'dedir. Tablo 3.32'de kültürün alt güven sınır aralığı 0.069 ve üst güven sınır aralığı 0.586'dır ( $\beta=0.221$ , %95 GA [0.069, 0.586]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve kültür değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>10a</sub> desteklenmiştir.

H<sub>10a</sub>: Batı otomotiv tedarik zincirinde *termin*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



Şekil 3.28 : H<sub>10a</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

*Japon menşeli firmalar için kültürün aracılık etkisi ile ilgili hipotezlerin (H<sub>6b</sub>, H<sub>7b</sub>, H<sub>8b</sub>, H<sub>9b</sub> ve H<sub>10b</sub>) test sonuçları aşağıdaki gibidir:*

Tablo 3.33 : Standartlaştırılmış Dolaylı Etki Japon Menşeli Firmalar için (Kültür)

	Yenilikçilik	Ar-Ge	Fiyat	Kalite	Termin	Kültür	İş Birliği
Kültür	0	0	0	0	0	0	0
İş Birliği	0,480	0,191	0,120	0,413	0,489	0	0

Japonya’da yenilikçiliğin iş birliğine dolaylı etkisi 0,48; Ar-Ge’nin iş birliğine dolaylı etkisi 0,191; fiyatın iş birliğine dolaylı etkisi 0,12; kalitenin iş birliğine dolaylı etkisi 0,413 ve terminin iş birliğine dolaylı etkisi 0,489’ dur.

Bu dolaylı etkilerin anlamlı olup olmadıklarını Bootstrap yöntemi ile incelersek; “%95 güven aralığındaki değerlerin 0 (sıfır) değerini kapsayıp kapsamama” durumunu kontrol edersek;

**Tablo 3.34** : Standartlaştırılmış Dolaylı Etki – Alt ve Üst Güven Aralıkları (Japon için)

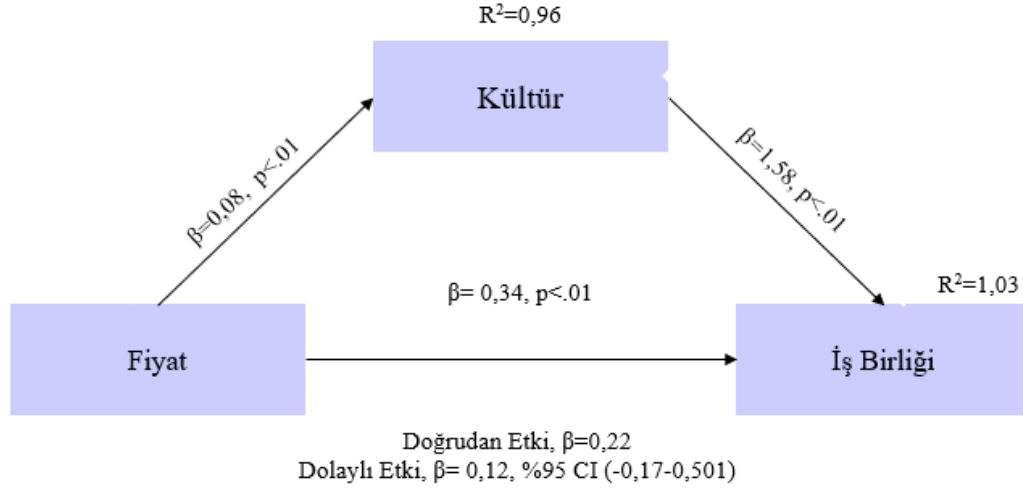
	Yenilikçilik	Ar-Ge	Fiyat	Kalite	Termin	Kültür	İş Birliği
Kültür	0	0	0	0	0	0	0
İş Birliği Alt Güven Aralığı	0,198	0,031	-0,170	0,165	0,172	0	0
İş Birliği Üst Güven Aralığı	1,400	0,545	0,501	1,289	1,565	0	0

Aracılık modellerinin analizinde çağdaş yönetim yaklaşımı kapsamında Japon veri grubumuzda Kültür boyutu kapsamında incelediğimiz sonuçlar şu şekildedir: %95 düzeyinde alt güven sınırı yenilikçiliğin, iş birliği üzerine etkisi 0,198, üst güven sınırı ise 1,4; Ar-Ge'nin iş birliği üzerine etkisi alt güven sınırı 0,031 ve üst güven sınırı 0,545'tir. Kalitenin alt güven sınırı 0,165 ve üst güven sınırı 1,289 ve terminin alt güven sınırı 0,172 ve üst güven sınırı 1,565'tir. Bu ikili değerler arası 0 (sıfır) değerini kapsamadığından güven aralıkları anlamlı demektir ve dolaylı etki anlamlı hale gelmektedir. Ancak fiyatın iş birliği üzerine etkisinde alt güven sınırı -0,17 ve üst güven sınırı 0,501'dir. Sıfır (0) değer aralığını kapsadığından anlamsızdır.

### ***H<sub>6b</sub> Hipotezi***

H<sub>6b</sub> hipotezi, kültürün fiyat ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>6b</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.34'tedir. Tablo 3.34'te kültürün alt güven sınır aralığı -0.17 ve güvenin üst güven sınır aralığı 0.501'dir ( $\beta=0.12$ , %95 GA [-0.17, 0.501]). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamsız durumdadır ve H<sub>6b</sub> hipotezi desteklenmemiştir.

$H_{6b}$ : Japon otomotiv tedarik zincirinde *fiyat, kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



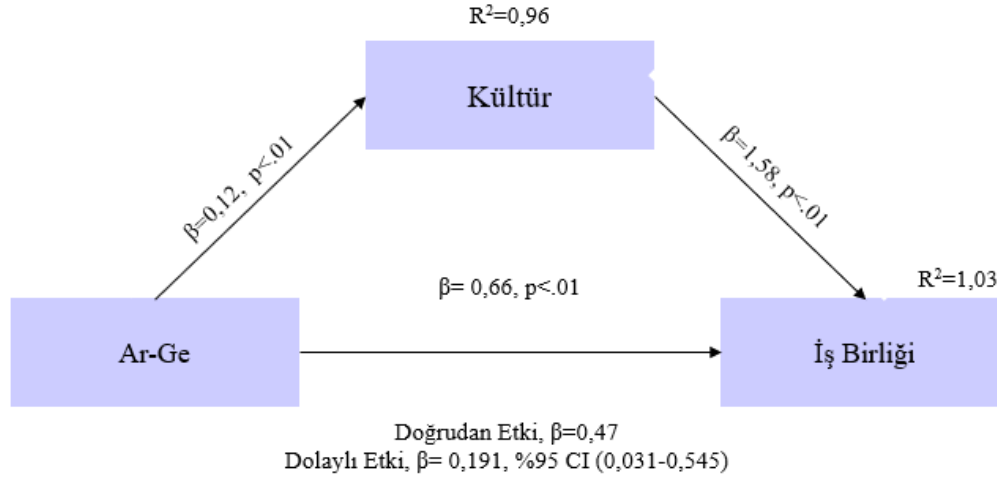
Şekil 3.29 :  $H_{6b}$  Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır.  $R^2$  değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### **$H_{7b}$ Hipotezi**

$H_{7b}$  hipotezi, kültürün Ar-Ge ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır.  $H_{7b}$  hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.34'tedir. Tablo 3.34'te kültürün alt güven sınır aralığı 0.031 ve güvenin üst güven sınır aralığı 0.545'tir ( $\beta=0.191, \%95\text{ GA} [0.031, 0.545]$ ).  $\%95$  güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve kültür değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda  $H_{7b}$  desteklenmiştir.

H<sub>7b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *Ar-Ge*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



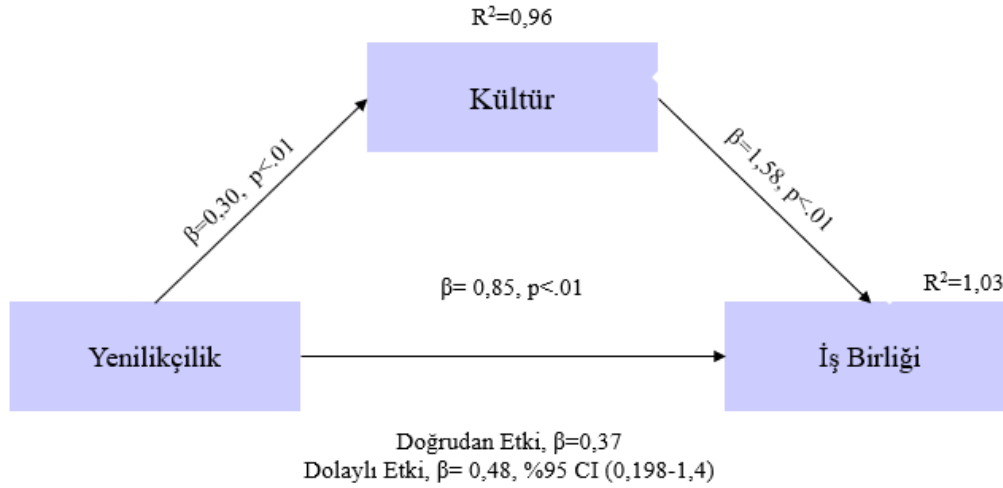
Şekil 3.30 : H<sub>7b</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>8b</sub> Hipotezi

H<sub>8b</sub> hipotezi, kültürün yenilikçilik ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>8b</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.34'tedir. Tablo 3.34'te kültürün alt güven sınır aralığı 0.198 ve güvenin üst güven sınır aralığı 1.4'tür ( $\beta = 0.48, \%95 \text{ GA } [0.198, 1.4]$ ). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve kültür değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>8b</sub> desteklenmiştir.

H<sub>8b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *yenilikçilik*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



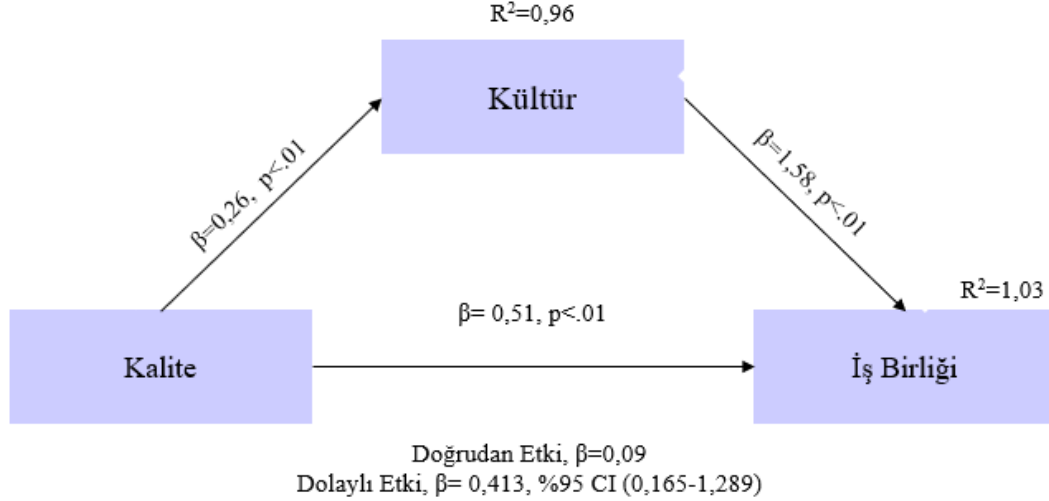
Şekil 3.31 : H<sub>8b</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>9b</sub> Hipotezi

H<sub>9b</sub> hipotezi, kültürün kalite ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>9b</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.34'tedir. Tablo 3.34'te kültürün alt güven sınır aralığı 0.165 ve güvenin üst güven sınır aralığı 1.289'dur ( $\beta = 0.413, \%95 \text{ GA } [0.165, 1.289]$ ). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve kültür değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>9b</sub> desteklenmiştir.

H<sub>9b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *kalite*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliği* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



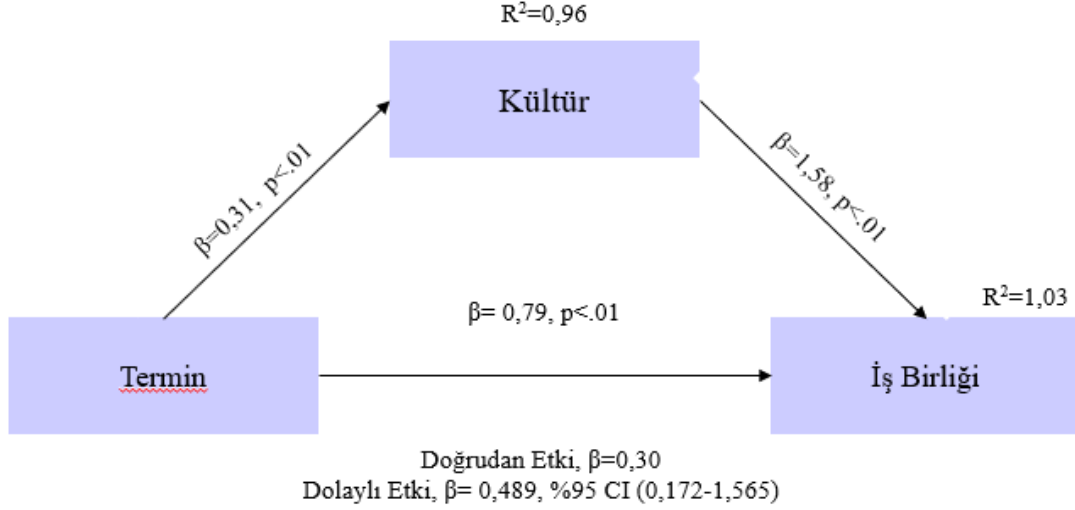
Şekil 3.32 : H<sub>9b</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

### H<sub>10b</sub> Hipotezi

H<sub>10b</sub> hipotezi, kültürün termin ve iş birliği kavramları arasında aracılık etkisi olduğunu savunmaktadır. H<sub>10b</sub> hipotezi test sonuçlarının anlamlılığını analiz edeceğimiz kısım ise Tablo 3.34'tedir. Tablo 3.34'te güvenin alt güven sınır aralığı 0.172 ve kültürün üst güven sınır aralığı 1.565'tir ( $\beta=0.489, \%95 \text{ GA } [0.172, 1.565]$ ). %95 güven aralığında 0 (sıfır) değerini kapsamadığı görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz anlamlı durumda ve kültür değişkeninin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H<sub>10b</sub> desteklenmiştir.

H<sub>10b</sub>: Japon otomotiv tedarik zincirinde *termin*, *kültür* nosyonu aracılığıyla *iş birliğini* dolaylı bir şekilde etkilemektedir.



Şekil 3.33 : H<sub>10b</sub> Hipotezi Test Sonuçları

**Not:** Standardize edilmemiş beta katsayıları değerleri raporlanmıştır. R<sup>2</sup> değerleri, açıklanan varyansı göstermektedir.

Tablo 3.35'te Batı otomotiv tedarik zincirine yönelik oluşturulmuş olan araştırma hipotezlerinin desteklenip desteklenmediği ile ilgili genel bilgiler özetlenmiştir.

**Tablo 3.35:** Batı Otomotiv Tedarik Zinciri Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotez	Analiz	Sonuç	Açıklama
H <sub>1a</sub> : Batı otomotiv tedarik zincirinde fiyat, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.277$ , %95 GA [0.055, 1.294]
H <sub>2a</sub> : Batı otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.398$ , %95 GA [0.083, 1.661]
H <sub>3a</sub> : Batı otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.596$ , %95 GA [0.193, 2.276]
H <sub>4a</sub> : Batı otomotiv tedarik zincirinde kalite, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.266$ , %95 GA [0.022, 1.229]
H <sub>5a</sub> : Batı otomotiv tedarik zincirinde termin, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.305$ , %95 GA [0.070, 1.296]
H <sub>6a</sub> : Batı otomotiv tedarik zincirinde fiyat, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.358$ , %95 GA [0.130, 0.874]
H <sub>7a</sub> : Batı otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.211$ , %95 GA [0.051, 0.533]
H <sub>8a</sub> : Batı otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklenmedi	$\beta=0.116$ , %95 GA [-0.032, 0.409]
H <sub>9a</sub> : Batı otomotiv tedarik zincirinde kalite, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.189$ , %95 GA [0.037, 0.685]
H <sub>10a</sub> : Batı otomotiv tedarik zincirinde termin, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.221$ , %95 GA [0.069, 0.586]

Tablo 3.36'da Japon otomotiv tedarik zincirine yönelik oluşturulmuş olan araştırma hipotezlerinin desteklenip desteklenmediği ile ilgili genel bilgiler özetlenmiştir.

**Tablo 3.36:** Japon Otomotiv Tedarik Zinciri Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotez	Analiz	Sonuç	Açıklama
H <sub>1b</sub> : Japon otomotiv tedarik zincirinde fiyat, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.285$ , %95 GA [0.06, 1.286]
H <sub>2b</sub> : Japon otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.38$ , %95 GA [0.81, 1.559]
H <sub>3b</sub> : Japon otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.565$ , %95 GA [0.188, 2.169]
H <sub>4b</sub> : Japon otomotiv tedarik zincirinde kalite, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.302$ , %95 GA [0.024, 1.376]
H <sub>5b</sub> : Japon otomotiv tedarik zincirinde termin, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.358$ , %95 GA [0.085, 1.458]
H <sub>6b</sub> : Japon otomotiv tedarik zincirinde fiyat, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklenmedi	$\beta=0.12$ , %95 GA [-0.17, 0.501]
H <sub>7b</sub> : Japon otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.191$ , %95 GA [0.031, 0.545]
H <sub>8b</sub> : Japon otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.48$ , %95 GA [0.198, 1.4]
H <sub>9b</sub> : Japon otomotiv tedarik zincirinde kalite, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.413$ , %95 GA [0.165, 1.289]
H <sub>10b</sub> : Japon otomotiv tedarik zincirinde termin, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Aracılık etkisi Bootstrap Tekniği	Desteklendi	$\beta=0.489$ , %95 GA [0.172, 1.565]

## SONUÇ

Tedarik zinciri yalnızca yeni ürün ve hizmetlerin kaynağı olarak değil, aynı zamanda bir şirketin projelerinin ve yeni ürünlerinin operasyonel verimliliğini ve performansını önemli ölçüde artıracak yeni fikirlerden faydalanmak için yararlı bir ağ olarak görülür (Lawson vd., 2009: 160-165). Bu ağ sisteminde yeni ürün geliştirme sürecindeki oyuncuların alıcı ve tedarikçiler arasındaki iş birlikleri, uzun vadeli ilişkiler, yüksek düzeyde güven ve bağlılık ile oluşturulur (Inemek ve Matthyssens, 2013: 585-586).

Güven etkisi pek çok sektörde, iş birliği kendileri için vazgeçilmez olan alıcı ve tedarikçiler üzerinden incelenmiştir. Bu çalışmada otomotiv sektöründe alıcı ve tedarikçiler arasındaki güvenin etkisi ve ilişkisel ağların sürdürülebilirlikteki yeri araştırılmıştır. Araştırmada güvenin aracılık rolü iş birliği üzerindeki etkisiyle irdelenmiştir. Bu kapsamda tedarik zincirinde alıcı ve tedarikçiler arasındaki süreçte kendini gösteren güven duygusu, kalite, yenilikçilik anlayışları ve tutumları, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve bu faaliyetlere bakış açıları ile zaman mefhumunu yönetmeleri kültürel değerleri doğrultusunda Batılı toplumlarda ve Japon toplumunda incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde çalışmanın amacı, teorik modeli ve hipotezlere yer verilmiştir. Hipotezlerin analiz edilmesi ve yorumlanmasında; çalışmanın araştırma örnekleminin mecburi sınırlamaları dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Yazında bu çalışma konusuyla ilgili olarak daha önce araştırılmış birebir bir çalışma bulunmadığı fark edilmiştir. Ayrıca nicel araştırma yöntemini tercih eden araştırmacıların pek çoğunun bu çalışmada olduğu gibi çok değişkenli bir analiz gerçekleştirmedikleri görülmüştür (Chung vd., 2017). Ancak birebir araştırma olmasa da alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde sadece güven veya kültür etkisini otomotiv sektöründe inceleyen pek çok araştırmacı bulunmaktadır (Wasti, 2006; Wasti, 2008; Yenidoğan ve Windsperger Solmaz, 2019; Arvidsson ve Melander, 2020). Genel ortak görüşleri ise tedarikçilerin seçimiyle birlikte başlayan iş süreçlerindeki deneyimleri sonucu oluşan güven duygusunun devamlılıklarında belirleyici olduğudur. Güven etkisinin incelendiği bazı çalışmalarda toplumların güven duygularının gelişiminde

kültürleri ile de bağlantılı olduğu ve çalışmaların bu doğrultuda yürütüldüğü görülmüştür (Zanon vd, 2021).

Hem küresel hem de yerel olarak artan rekabet çağında, alıcı ve tedarikçi ilişkilerinin yönetiminin her iki taraf için de faydaları olduğundan, ilişkilerinin yönetilmesine artan bir ilgi vardır. Gelişmiş ekonomiye sahip ülkelerin ekonomilerinin büyük bir kısmını güvenin önemli olduğu otomotiv sanayi oluşturmaktadır. Güven düzeyi arttıkça iş birliği eğilimi de artış gösterir. Aslında iş birliğinin gerçekleştirilmesi de güveni yeniden inşa edecektir (Sargut, 2015: 146). Çalışmada tedarikçilerin güven bakış açılarını anlayabilmek için güven ölçeği, dürüstlük ve yardımseverlik olmak üzere iki alt boyutta yer alan ifadeler üzerinden oluşturulmuştur. Güvenirlik ve geçerlilikleri de kabul edilebilir değerleri göstermiştir. Yardımseverliğin, kolektivist kültürler için değerli bir güven oluşturma unsuru olduğu çalışmada da desteklenmiştir.

Otomobil üreticileri, iş birliğini pekiştirmek ve iş süreçlerini daha iyi hale getirebilmek amacıyla tedarikçilerine teknik destek (teknik eğitim, teknoloji transferi, şartnameler üzerinde çalışma gibi) ve bir miktar mali destek (örneğin; kalıplar için ödeme, avans ödemeleri) sunarlar (Wasti ve Wasti, 2008: 121). Çalışmada iş birliğini analiz edebilmek için tedarik zincirlerinde iş birliği ifadeleri; bilgi paylaşımı, karar senkronizasyonu ve kaynak paylaşımı olmak üzere üç alt boyutta oluşturulmuştur. Bu ifadeler yine güven ve kültür etkisini anlamaya yönelik cümleler içermektedir. Çalışmada örgütler iş birliğini aralarındaki güvene göre şekillendirdikleri anlaşılmıştır. Örgütler arası güven, tarafların tecrübeleri sonucunda yetkinlik, sözleşmeye dayalı veya iyi niyet boyutlarına göre eşleşen değerleri ve çıkarlarına göre arada kurulan bağ olarak kendini gösterir (Arvidsson ve Melander, 2020: 146). Çalışmada Japonlar'ın örgütler arasındaki güveni ve iş birliğini geçmişten beri oluşturdukları zaibatsu ve keiretsu ağlarıyla sağladıkları literatür kısmında açıklanmıştır. Aile benzeri keiretsu ağlarının büyük ölçekli Japon endüstrilerinde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin temelini oluşturduğu (Dyer, 1996; Kozan vd., 2006: 663) belirtilmiştir.

Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde etkili olan fiyat, kalite, termin, araştırma-geliştirme ve yenilikçilik kavramları için de beşer ifadeden oluşan ölçekler kullanılarak ilişkinin güven ve kültür etkisindeki aracılığı test edilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca otomotiv sektöründe Ar-Ge'ye yatırım, kalite yönetimi, yenilikçilik hareketleri, zaman mefhumunun yönetimi, ana sanayi ve yan sanayi arasındaki iş birliğine yönelik ilişkiler rekabette öncü olmayı belirleyen etmenler olması nedeniyle de tercih edilmişlerdir.

Araştırmada güven etkisi incelenirken toplumların güven anlayışlarının bağlı oldukları toplumun kültürü etkisinde olduğu anlaşılmıştır. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güven kadar kültürün de dikkat çekmesinin nedenleri arasında; kültürün diğer somut faktörlere göre (teknoloji veya bilgi gibi) biraz daha zor olması, bilgi alışverişini, ekip çalışmasını ve temelde bireylerin genel davranışlarını etkiliyor olması ve tedarik zinciri performansını etkilemesi yer alır (Cao vd., 2015: 28-30). Ayrıca dünyanın neresinde olursa olsun her kültür değerler, tutumlar, davranışlar, gelenek ve görenekler ve algı gibi çeşitli soyut özelliklerle bir bütündür (Hofstede, 1991). Çalışmada kültürün etkisini test edebilmek için Hofstede'nin geliştirmiş olduğu kültür boyutlarından güç mesafesi, bireyseliğe karşı kolektivizm ve belirsizlik boyutları alt boyut ifadeleri olarak kullanılmıştır.

Alıcı – tedarikçi ilişkileriyle ilgili yapılmış çalışmaların pek çoğu özellikle güven veya kültür etkisiyle ilgili olanlar Amerikan ve Japon firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Genellikle Japonya'daki kurumsallaşmış güven ilişkisi, ABD'deki ilişkilerle karşılaştırılarak açıklanmıştır (Wasti ve Wasti, 2008: 118). Toplumdan topluma değişen kültürel öğeler, simgelerin varlığı ne kadar doğalsa; kültürü, simge ve işaretleri kullanan geniş çapta bunlardan etkilenen örgüt kültürlerinin de ülkeden ülkeye değişiklik göstermemesi imkansızdır (Sargut, 2015: 19). Bu nedenle bu çalışmada da güven ve kültür kavramlarının birbirinden farklı olduğu düşünülen iki farklı özelliklere sahip ülkelerin menşei olan firmalar tercih edilmiştir.

Batı'daki ve Japonya'daki alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geçmişten beri farklı olduğu belirtilir. II. Dünya Savaşı sonrasında uzun yıllar alıcı-tedarikçi ilişkilerinde kaliteden çok fiyat odaklı bir anlayış geçerliydi günümüze yaklaştıkça kalite ve yenilikçilik anlayışının hâkim olduğu görülür (Wasti vd., 2006: 951-952). Bazı araştırmacılar, Batılı otomobil üreticilerinin Japon tarzı tedarikçi yönetim sistemine doğru evrildiğini ve karşılıklı tarafların alıcı-tedarikçi ilişkilerine bakış açılarının aynı

yönde ilerlediğini savunmaktadır (Fujimoto, 2001; Bensou, 1999; Helper ve Sako, 1995).

Güven ve kültür değişkenlerinin aracılık rollerinin olup olmadığını test etmek amacıyla çalışmada her bir hipotez için bootstrap yöntemi tercih edilmiştir. Çağdaş yaklaşım kapsamında yer alan bootstrap tekniğinin Baron ve Kenny'nin geleneksel yönteminden daha güvenilir sonuçlar verdiği inandırılır (Kline, 2016). Analizde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilerek %95 güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi özelliği gözetilmiştir.

Hipotezlerden yalnızca  $H_{8a}$  : “Batı otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir” ve  $H_{6b}$  “Japon otomotiv tedarik zincirinde fiyat, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir” hipotezlerinde alt ve üst güven aralıkları sıfır (0) değerini kapsadığından desteklenmemiştir.

Ana sanayi firmaları ve tedarikçiler arasındaki ilişkide temel etkileyici etmenlerden biri fiyat olgusudur. Her iki tarafın da öncelikli amacı maliyet avantajı elde etmektir. Bu noktada taraflar uzun vadeli değişme ve gelişmelere yönelik olarak aralarında geliştirecekleri güven duygusu çerçevesinde süreci ilerletirler. Güven duygusunda tarafların kültürel değerlerinin getirisi de etkileyicilerden bir diğer faktördür. Batı otomotiv sektöründe güvenin fiyat ve iş birliği arasındaki etkisini analiz edebilmek amacıyla  $H_{1a}$  “Batı otomotiv tedarik zincirinde güven nosyonu, fiyat ve iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir” hipotezi, Japon otomotiv sektöründe fiyat ve iş birliği arasındaki güven etkisini test etmek amacıyla  $H_{1b}$  “Japon otomotiv tedarik zincirinde fiyat, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir” hipotezi oluşturulmuştur. Benzer doğrultuda kültürün aracılık etkisini ölçmek amacıyla ise  $H_{6a}$  “Batı otomotiv tedarik zincirinde fiyat, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir” hipotezi ve  $H_{6b}$  “Japon otomotiv tedarik zincirinde fiyat, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir” hipotezi oluşturulmuştur.  $H_{6b}$  hipotezinin haricinde diğer hipotezler anlamlı ve desteklenmiştir.  $H_{6b}$  hipotezinde alt ve üst güven aralığı ( $\beta=0.12$ , %95 GA [-0.17, 0.501]) sıfır (0) değerini kapsadığından hipotez anlamsızdır.

İşletmeler rekabet edebilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla kendi kültürel değerleri bünyesinde güven ve iş birliğini birlikte senkronize ederler. Senkronizasyona uygun bir iş ilişkisi oluşturup geliştirerek buldukları sektörde etkili olmaya çalışırlar. Ar-Ge çalışmalarlarıyla ilgili olarak maliyetlerin alıcı firmadan mı tedarikçi firmadan mı karşılanacağı, geliştirilen ürün veya teknolojinin sahipliğinin hangi tarafa ait olacağı, teknolojik yönlendirmenin kim tarafından yapılacağı ve faaliyetle ilgili bir sorun çıktığı zaman nasıl çözüleceği gibi konular önemlidir (Reyhanoğlu, 2006). Alıcı ve tedarikçi firmaların Ar-Ge faaliyetlerinde bu konuları belirleyen etmenler ise bu çalışmada güven ve kültür etkisi olarak düşünülmüştür. Bu doğrultuda H<sub>2a</sub> “*Batı otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi ile H<sub>2b</sub> “*Japon otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi Batı ve Japon otomotiv sektöründe Ar-Ge faaliyetleri ile iş birliği arasındaki ilişkide güvenin etkisini incelemeye yönelik olarak oluşturulmuştur. Benzer ilişkideki kültür etkisini analiz etmek için ise H<sub>7a</sub> “*Batı otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi ile H<sub>7b</sub> “*Japon otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezi oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler anlamlı ve desteklenmiştir.

Batı menşeli firmalarda kültürün yenilikçiliği etkilememesinde onların düşük güç mesafesinde bir anlayışa sahip olmaları sebep gösterilebilir. “Yüksek güç mesafesi yenilikçiliğin benimsenmesini olumlu yönde etkilerken” (Alan ve Köker, 2021: 354), düşük güç mesafesi bu tarz durumlara iş yaşamında profesyonellik olarak bakmakta ve olması gerekiyorsa süreç ilerletilir şeklinde düşünmektedir. Yüksek güç mesafesinde değişime direnç gösterilmek istense de üstlerin aldığı kararların geçerli olması gerektiği düşüncesinden kaynaklı benimsemeyi tercih etmektedirler. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda çalışanlar kendilerinin fikirlerinin sorulmasını, söz sahibi olmalarını arzuladılar da nihai kararın üstleri tarafından verilmesi gerektiğini kabullenirler (Hofstede, 1991: 36). Kişilerin ve örgütlerin yenilikçilik kabullenimleri ve tutumları bireysellik-kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma kültür boyutu ile uyum içerisindedir. Ancak güç mesafesi, erillik-dişilik ve uzun-kısa dönem uyum

kültür boyutları ile uzlaşmaktan uzak olduğu literatürdeki çalışmalarda bahsedilmiştir (Alan ve Köker, 2021: 354).

Aracılık analizlerinde doğrudan ve dolaylı etki kontrolü yapılırken, dolaylı etkinin doğrudan etkiye göre yüksek çıkması arzulanır (Gürbüz, 2019b: 108-120). Çünkü bu şekilde aracılık etkisi ölçülen değişkenin dolaylı etkisinin varlığı pozitif yönde kabul edilmiş olur. “*Batı otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezinde doğrudan etki  $\beta=0,47$  iken dolaylı etkinin etki  $\beta=0,116$  şeklinde düşüşle gerçekleştiği gözlenmiştir. Kültürün, toplumdan topluma farklılık gösteren ve aynı zamanda değişime karşı çoğunlukla direnç gösteren bir kavram olduğunu çalışmanın teorik kısmında açıklamıştık. Nitekim Tolba ve Mourad yapmış oldukları çalışmalarında, örgütlerin uzun dönemli yenilikçilik davranışlarını sürdürebilmelerinde yenilikçilik ve kültür arasındaki ilişkileri tespit eden araştırmaların yapılmasının fayda sağlayacağını açıklamışlardır (Tolba ve Mourad, 2011: 1-16). Bu doğrultuda yenilikçilik ve kültür ilişkisindeki araştırmalara devam edilmesi gerektiği bu çalışma ile de doğrulanmıştır.

Alıcı ve tedarikçi ilişkisinde kalite düzeyini etkileyecek bir süreç geliştirmek her iki taraf için de önemlidir. Ürünlerin niteliksel kalitesi, malzemelerin kalite kontrolünün yapılmış olması, bu konuda iş birliği geliştirmeleri ve ISO belgesi sahiplikleri kalite kavramı bütünlüğünde önemlidir (Pidduck, 2006: 268). Batı otomotiv sektöründe incelemek üzere güvenin kalite ve iş birliği arasında aracılık etkisini ölçmeye yönelik  $H_{4a}$  hipotezi “*Batı otomotiv tedarik zincirinde kalite, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” ve yine aynı sektörde Japon menşeli firmalarda incelemek üzere de  $H_{4b}$  hipotezi “*Japon otomotiv tedarik zincirinde kalite, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” geliştirilmiştir. Kalite ile iş birliği arasında kültür kavramının aracılık etkisini ölçmek amacıyla ise Batı otomotiv sektöründe  $H_{9a}$  hipotezi “*Batı otomotiv tedarik zincirinde kalite, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” ve Japon otomotiv sektöründe  $H_{9b}$  hipotezi “*Japon otomotiv tedarik zincirinde kalite, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde*

*etkilemektedir*” geliştirilmiştir. Kalite doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test sonuçları anlamlı çıkmış ve desteklenmiştir.

“*Batı otomotiv tedarik zincirinde kalite, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” olan H<sub>9a</sub> hipotezinde doğrudan etki  $\beta=0,25$  iken dolaylı etki  $\beta=0,19$  olarak görülmüştür. Bu durum Batılı kültürün örgütlerin iş yapış şekillerinde çok fazla etkili olmadığını, iş yaşamında soyut değerlerden ziyade olması gerekenle hareket ettiklerini açıklamaktadır. Sonucun bu şekilde çıkmasındaki bir diğer sebep de araştırmanın Türkiye’de yapılması etkisiyle Türkiye’nin alıcı ve tedarikçi ilişkilerinin sadece ekonomik faktörlerden değil, aynı zamanda kültürel bir olgu çerçevesinde gelişmesi olarak açıklanabilir (Wasti vd., 2006: 948).

Alıcı ve tedarikçilerin ilişkilerinde zamana bakış açıları da zaman zaman kaliteyi de sağlayacak önemli bir konudur. İş sürecinde malzemelerin planlı bir şekilde zamanında teslimatının sağlanması, müşteri beklentilerini zamanında karşılayacak sürecin geliştirilmesi, herhangi bir sorun meydana geldiğinde hızlı çözüm üretilebilmesi tedarik zincirinin verimli bir şekilde ilerletilmesi ve alıcı ve tedarikçilerin iş ilişkisi için önemlidir (Pidduck, 2006: 268). Bu doğrultuda Batı ve Japon otomotiv sektöründe güven ve kültürün aracılık etkisini test etmek amacıyla H<sub>5a</sub> “*Batı otomotiv tedarik zincirinde termin, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*”, H<sub>5b</sub> “*Japon otomotiv tedarik zincirinde termin, güven nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*”, H<sub>10a</sub> “*Batı otomotiv tedarik zincirinde termin, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” ve H<sub>10b</sub> “*Japon otomotiv tedarik zincirinde termin, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir*” hipotezleri tasarlanmıştır. Hipotezlerin tamamı anlamlı çıkmış olup desteklenmiştir.

Aynı şekilde zamanla ilgili bakış açılarını analiz etmek amacıyla oluşturulmuş olan H<sub>10a</sub> hipotezinde de “*Batı otomotiv tedarik zincirinde termin, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı etkilemektedir*” şeklinde oluşturulmuş ifadenin analizinde etki düzeyi doğrudan etki  $\beta=0,27$ ’den dolaylı etki  $\beta=0,22$  olarak gerçekleşmiştir. Batılı toplumlarda zaman kavramı tartışmaya kapalı kesin kuralları

olan bir konudur. Japonya gibi esnek bakış açısında değildir düşüncesini açıklamaktadır.

Özetle bu çalışmada ülkemizdeki Batı ve Japon menşeli OEM tedarikçileri baz alınarak alıcı ve tedarikçi ilişkilerindeki iş birliğinde güven ve kültür etkisi incelenmiştir. Araştırma doğrultusunda Batıda güven etkisini irdelemeye yönelik  $H_{1a}$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{3a}$ ,  $H_{4a}$  ve  $H_{5a}$  hipotezleri, Japon menşeli firmalarda güven etkisini irdelemeye yönelik  $H_{1b}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_{3b}$ ,  $H_{4b}$  ve  $H_{5b}$  hipotezleri oluşturulmuştur. Hipotezlerin neredeyse tamamı yapılan analiz sonucunda anlamlı bulunmuş ve desteklenmiştir. Batı otomotiv sektöründe kültür etkisini anlamaya yönelik ise  $H_{6a}$ ,  $H_{7a}$ ,  $H_{8a}$ ,  $H_{9a}$  ve  $H_{10a}$  hipotezleri ve Japon otomotiv sektöründe kültür etkisini anlamaya yönelik olarak da  $H_{6b}$ ,  $H_{7b}$ ,  $H_{8b}$ ,  $H_{9b}$  ve  $H_{10b}$  hipotezleri tasarlanmıştır. Bu hipotezlerden yalnızca  $H_{8a}$  ve  $H_{6b}$  hipotezleri desteklenmemiştir. Japon otomotiv sektörü için oluşturulmuş olan hipotezlerin tamamının anlamlı çıkması ve desteklenmesi, literatürde de araştırma sorusu olarak baz alınan “Batı’dan farklı ve bağımsız bir kapitalist ekonomi ile dünya dengesinde söz sahibi olan Japonya’nın bu başarıyı nasıl yakaladığı” (Arıcıoğlu, 2000: 23) doğrultusunda kültürel değerlerine bağlılıklarının ve Batı’dan teknolojilerini örnek almalarının bir sonucu olduğunu doğrular niteliktedir.

Hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinde aracılık etkisi tercih edilmiştir. Aracılık modelleri analiz edilirken kullanılan yöntem ve tekniklerin farklı olmasından ziyade kuramsal bir temele dayandırılmış olması önemlidir. Çünkü kuramsal temellendirmeyle desteklenen analizler bilimsel açıdan daha anlamlı ve değerli olacaktır (Gürbüz ve Bayık, 2018: 49). Bu nedenle bu çalışmada son dönemde geçerliliğinin daha güvenilir sonuçlar verdiğine inanıldığı için bootstrap tekniği tercih edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yukarıda da belirtildiği gibi güven ve kültür kavramları iş birliğinde aracılık etkisindedir.

Özetle işletmelerin kendileri için oluşturmuş oldukları yönetim stratejilerinden biri tedarikçilerle olan ilişkileri yönündedir. Örgütler, iş birliği stratejisi izleyerek ve tedarikçi seçme özgürlüklerine odaklanarak varlıklarına değer katma yolundalar. Burada önemli olan fiyat, kalite ve zaman kombinasyonu ile birlikte inovasyon hareketleridir. Bu hareketlilikte iş birliği nihayete erdiren bir unsurdur. Alıcı ve

tedarikçilerin iş birliği eşsiz bir stratejik kombinasyon oluşturabilir. Ana sanayi firmalarının rekabetçi stratejileri ve avantajları, tedarikçileriyle olan ilişkilerine ve tedarikçilerinin yeteneklerine dayanır. Bu nedenle alıcı ve tedarikçilerin birbirlerine güvenerek, ortaklığa dayanarak iş süreci oluşturmaları ve ilerletmeleri yarar sağlayacaktır. Tedarikçilerin seçimi, taraflar arasındaki iletişim ve güvenin deneyimi ilişkilerin devamlılığı ve başarılı bir tedarik zincirinin oluşturulması için önemlidir.

Otomobil üreticilerinin rekabet yoğun olan sektörleri düşünüldüğünde oluşturdukları tedarik zincirlerinde, tedarikçileriyle ilişkilerinin sürekli ve iyi yönde olmasına odaklanılmalıdır. OEM tedarikçileri satın alma, Ar-Ge ve ürün geliştirme kadar stratejik düzeyde önemli görülmelidir. Ortak bir çaba ve iş birliği içerisinde hareket edilmelidir. Çünkü OEM tedarikçilerinin tam desteği olmadan iş yapmak ya da ilerletmek güç olacaktır. Alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde algılanan güven ve sürece entegre edilen iş birliği karşılıklı faydayla ilişkilidir.

Alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkide güven duygusu belirleyici olduğundan örgüt yöneticileri güvene dayalı yeteneklerini örgüt kültürlerine yerleştirmelidirler. Örgüt kültürü tedarik zincirlerinde, bir ağa dahil olmalarında, örgütler arası güvenin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürleriyle şirketlerin stratejilerini oluşturmaları ve benimsemeyi sağlamaları daha mümkün olacaktır.

Bu çalışmada görülmüştür ki örgütlerin organizasyon yapılarıyla birlikte, üretim süreçlerinde ve iş süreçlerinde bir ağa dahil edilmelerinde, kültürel boyutlar ve insani bir değer olan güven duygusu örgütsel açıdan belirleyicidir. Bir ağa dahil olmaları da önemlidir. Çünkü böylece sürdürülebilirlik yoluyla kuruluşların sınırlarının ötesinde değer üretmeleri mümkün hale gelir. Literatüre katkı sağlayacak diğer çalışmalarda daha az değişkenle sadece güven etkisi ya da sadece kültür etkisi incelenerek otomotiv sektörüne ve bu alandaki çalışmalara katkı sağlanabilir.

Ayrıca gelecek çalışmalarda küreselleşmeye bağlı olarak araştırmanın daha iyi hale getirilebilmesi için dijital dönüşümün hızlı üretim sürecine etkisiyle beraber, güven ve kültür faktörlerinin dijital dönüşümle ilişkisi düşünülerek bu yönde

çalışmalar geliştirilebilir. Dijitalleşmeyle şirketlerin güven kavramı aracılığı olmadan iş süreçlerindeki etkisinin veya etkisizliğinin sonuçları irdelenebilir.

Araştırma verileri yalnızca OEM tedarikçilerinden elde edildiğinden bundan sonraki çalışmalarda ana sanayi firmalarıyla da görüşmeler sağlanarak karşılıklı görüşler alınabilir. Bu doğrultuda güvenin ve kültürün iş birliği üzerindeki aracılık etkisinde asıl yönlendirici olan ana sanayi firmalarının etkisi ve bakış açıları değerlendirilebilir ve otomotiv sektörüne ana sanayi firmalarının bakış açılarıyla katkı sağlanabilir.

Üretim işletmelerinin rekabet edebilmek için son dönemde dijitalleşmenin ve teknolojik gelişmelerin de yoğunlaşmasıyla Ar-Ge faaliyetlerine ve projelerine yönelik çalışmalarının arttığı aşikardır. Bu doğrultuda ana sanayi firmalarının tedarikçi firmalarına yönelik daha çok teknolojik destek sağlamalarının, iş birliklerini pekiştirip pekiştirmediği ya da güven duygularına etkisi araştırılabilir.

Farklı sektörlerde alıcı ve tedarikçi ilişkileri incelenerek, güven ve kültür kavramlarının aracılık etkileri analiz edilebilir. Böylece toplumların kültürel değerlerinin diğer sektörlerdeki rolü irdelenebilir. Sektörel açıdan farklı üretim endüstrilerinde araştırma gerçekleştirilmesi ve farklı sektörlerin karşılaştırılması da düşünülebilir.

Ana sanayi ve yan sanayi firmalarının sektördeki aktif olarak faaliyette buldukları zaman dilimleri ve süreleri dikkate alınarak, tecrübeye ve yıllardaki değişime yani zaman farklılıklarına göre güven ve kültürel etkiler, zamana göre değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

**ACA**, Zeynep (2012). “Düşey Toplum Kuramı Yaklaşımıyla Japon Çalışma Kültürünü Anlamak”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4 (2), 225-234.

**ACAR**, Mehmet Fatih ve Ayşe Çapkın (2017). “Analitik Ağ Süreci ile Tedarikçi Seçimi: Otomotiv Sektörü Örneği”, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (2), 121-134.

**ADAMS**, John, Hafız T.A. Khan, Robert Raeside ve David White (2007). **Research Methods for Graduate Business and Social Science Students**, 1st Edition, Hindistan: SAGE Publications India Pvt Ltd.

**AKGÜNLÜ**, Hande (2015). “Tedarik Zinciri Yönetiminde Güç İlişkisinin Stratejik Boyutu ve Tedarikçi Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 11 (44), 147-172.

**AKSOY**, Ramazan (2006). “Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2 (4), 79-90.

**ALAN**, Hale ve Ali Rıza Köker (2021). “Kültür ve Örgüt Kültürü Bağlamında İnovasyon Yayılımı Üzerine Bir Araştırma”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)**, 8 (3), 346-365.

**ALAYOĞLU**, Nihat (2009). “Japon İş Ağları Örgütlenmesi ve Kümelenme”, **Çerçeve Dergisi**, 17 (51), 120-128.

**ALKIŞ**, Hüseyin ve Volkan Temizkan (2013). “Kobi’lerin Yönetimsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü”. **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (1), 68-85.

**AMBE**, Intaher Marcus ve Johanna A. Badenhorst Weiss (2011). “An Automotive Supply Chain Model for a Demand-Driven Environment”, **Journal of Transport and Supply Chain Management**, 1 November, 1-22.

**ARVIDSSON**, Ala ve Lisa Melander (2020). “The Multiple Levels of Trust When Selecting Suppliers-Insights from an Automobile Manufacturer”, **Industrial Marketing Management**, 87, 138-149.

**AOKI**, Masahiko (1988). **Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy**, 1st Edition, Cambridge: Cambridge University Press.

**AR**, İlker Murat, Haluk Gökşen ve Mehmet Arif Tuncer (2015). “Kablo Sektöründe Tedarikçi Seçimi için Bütünleşik DEMATEL-AAS-VIKOR Yönteminin Kullanılması”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 15 (2), 285-300.

**ARICIOĞLU**, Mustafa Atilla (2000). **Batı ve Japon İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık.

**ARIKAN**, Feyzan ve Yahya Sina Küçükçe. (2012). “Satın Alma Faaliyeti için Bir Tedarikçi Seçimi, Değerlendirme Problemi ve Çözümü”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 27(2), 255-264.

**ARTO**, Inaki, Valeria Andreoni ve Jose Manuel Rueda Cantuche (2015). “Global Impacts of the Automotive Supply Chain Disruption Following the Japanese Earthquake of 2011”, **Economic Systems Research Taylor & Francis Journals**, 27 (3), 306-323.

**ATHOS**, Anthony G. ve Richard T. Pascale (2000). **Japon Yönetim Sanatı**, Birinci Basım, İstanbul: İz Yayıncılık.

**AYKAÇ**, Selcen Didem Öztürkcan ve Demet Bayraktar (2009). “Tedarikçi-Alıcı Etkileşimlerinde Hizmetin Değer Yaratımı”, **İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi**, 8 (5), 46-54.

**AYTAÇ**, Mustafa ve Burcu Öngen (2012). “Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, **İstatistikçiler Dergisi**, 5 (1), 14-22.

**BABIN**, Barry J. ve Göran Svensson (2012). “Structural Equation Modeling in Social Science Research Issues of Validity and Reliability in the Research Process”, **European Business Review**, 24 (4), 320-330.

**BARABASI**, Albert Laszlo (2010). **İş Hayatında, Bilimde ve Günlük Yaşamda Bağlantılar**, Birinci Basım, İstanbul: Optimist Yayınları.

**BARTNİK**, Roman ve Younwon Park (2018). “Technological Change, Information Processing and Supply Chain Integration: A Conceptual Model”, **Benchmarking: An International Journal**, 25 (5), 1279-1301.

**BAŞAK**, Suna ve Nail Öztaş (2010). “Güven Ağ Bağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinsiyet”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12 (1), 27-56.

**BAŞKOL**, Melih (2014). “Tedarik Zinciri İlişkilerinde Başarı Faktörü Olarak Güven Unsuru: Kavramsal Bir Çalışma”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 10 (21), 129-146.

**BAYNAL**, Kasım ve Emrah Yüzügüllü (2013). “Tedarik Zinciri Yönetiminde Analitik Ağ Süreci ile Tedarikçi Seçimi ve Bir Uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 42 (1), 77-92.

**BENSAOU**, Ben M. (1999). “Portfolios of Buyer-Supplier Relationships”, **Sloan Management Review**, 40 (4), 35-44.

**BERBEROĞLU**, Güneş ve Barış Baraz (1999). “TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş.de Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, 15 (1), 65-84.

**BHAPPU**, Anita D. (2001). “Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları ve Japon Yönetimi için Kurumsal Bir Mantık”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (2), 156-167.

**BISBEY**, Tiffany M., Molly P. Kilcullen, Eric J. Thomas, Madelene Ottosen, Kuojen Tsao ve Eduardo Salas (2019). “Safety Culture: An Integration of Existing J. Models and A Framework for Understanding Its Development”, **Human Factors**, 63 (1), 88-110.

**BRATA**, Aloysinus Gunadi (2005), “*Assessing formal credit: social capital versus 'social position': lesson from a Javanese village*”, **The 7th IRSA International Conference**, Jakarta, August 3-4.

**BRANDES**, Ove, Staffan Brege ve Per-Olof Brehmer (2012). “The Strategic Importance of Supplier Relationships in the Automotive Industry”, **International Journal of Engineering Business Management**, 5 (17), 1-10.

**BÜLBÜL**, Hasan, Vesile Özçifçi ve Buket Özoğlu (2014). “Tedarik Zinciri ve İşletme Performansına Bilişim Teknolojilerinin Etkisi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7 (1), 95-106.

**BÜYÜKÖZKAN**, Gülçin ve Fethullah Göçer (2018). “Digital Supply Chain: Literature Review and a proposed framework for future research”, **Computers in Industry**, 97, 157-177.

**CANIËLS**, Marjolein, Cees J. Gelderman ve Jan M. Ulijn (2010). “Buyer–supplier relationship development: An empirical study among Dutch purchasing professionals”, **Journal of Enterprising Culture**, 18(2), 107–137.

**CANNON**, Joseph P., Patricia M. Doney, Michael R. Mullen ve Kenneth Petersen, (2010). “Building Long Term Orientation in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Culture”. **Journal of Operations Management**, 28, 506-521.

**CAO**, Mei, Mark A. Vonderembse, Quingyu Zhang ve T.S. Ragu-Nathan (2010). “Supply Chain Collaboration: Conceptualization and Instrument Development”, **International Journal of Production Research**, 48(22), 6613-6635.

**CAO**, Zhi, Baofeng Huo, Yuan Li ve Xiande Zhao (2015). “The Impact of Organizational Culture on Supply Chain Integration: A Contingency and Configuration Approach”, **Supply Chain Management**, 20 (1), 24-41.

**CARMINES** Edward G ve Richard Zeller (1982). **Reliability and Validity Assessment**, Beşinci Basım, Beverly Hills: Sage Publications Inc.

**CARVALHO**, Jackson ve Felix O. Chima (2014). “Applications of Structural Equation Modeling in Social Sciences Research”, **American International Journal of Contemporary Research**, 4 (1), 6-11.

**CASTELLS, Manuel (2013). Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Ağ Toplumunun Yükselişi, 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.**

**CASTELLS, Manuel (2013). Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Bin Yılın Sonu, 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.**

**CENGİZ, Erol ve Hasan Aksoy (2017). “Tedarik Zinciri Elemanları Arasında Güven İlişkisi, Etik Kurallar ve Bilgi Paylaşımının Tedarik Zinciri Performansı Üzerine Etkisi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18 (2), 1-22.**

**CHATMAN, Jennifer A. (2010). “Norms in Mixed Sex and Mixed Race Work Groups”, *Academy of Management Annals*, 4(1), 447–484.**

**CHESBROUGH Henry W. (2003). “The Era of Open Innovation”, *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 35-38.**

**CHOI, Chong Ju, Soo Hee Lee ve Jai Boem Kim (1999). “A Note on Countertrade: Contractual Uncertainty and Transaction Governance in Emerging Economies”, *Journal of International Business Studies*, 30(1), 189-201.**

**CİCERALİ, Eyyüb Ensari (2019). “Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri”, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11 (18), 2422-2432.**

**CLARK, Kim B. ve Fujimoto, Takahiro (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, Management in The World Auto Industry*, 1st Edition, Boston: Harward Business School Press, Boston.**

**COOPER, Martha C., Douglas M. Lambert ve Janus D. Pagh (1997). “Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics”, *The International Journal of Logistics Management*, 8 (1), 1-14.**

**COUSINS, Paul D. ve Euan Stanwix (2001). “It’s Only a Matter of Confidence! A Comparison of Relationship Management Between Japanese and UK Non-Japanese Owned Vehicle Manufacturers”, *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (9), 1160-1179.**

**CRESWELL, John W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, 1st Edition, Upper Saddle River, N.J: Merrill.**

**CROOM, Simon ve Alistair Brandon Jones (2007). “Impact of E-Procurement: Experiences from Implementation in the UK Public Sector”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13 (4).**

**CZAJKIEWICZ, Zibigniew (2008). “Direct Digital Manufacturing-New Product Development and Production Technology”, *Economics and Organization of Enterprice*, 2 (2), 29-37.**

**ÇAĞLIYAN**, Vural (2009). “Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14 (3), 461-479.

**ÇAKMUR**, Hülya (2012). “Araştırmalarda Ölçme, Güvenirlik, Geçerlilik”, **TAF Preventive Medicine Bulletin**, 11 (3), 339-344.

**ÇAPIK**, Cantürk (2014). “Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı”, **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, 17 (3), 196-205.

**ÇAŞKURLU**, Sibel (2011). “Uluslararası Piyasaların Asimetrik Yapısı ve Gelişmekte Olan Ülkeler, Küreselleşen Üretim, Ticaret ve Rekabete İlişkin Yeni Sorunlar”, **Öneri Dergisi**, 9 (36), 189-199.

**ÇİĞDEM**, Şemsettin (2019). **Tedarik Zinciri İşbirliğinin İnovasyon ve Performans Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Analizi**, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Gaziantep.

**DAGHFOUS**, Naoufel, John V. Petrof ve Frank Pons (1999). “Values ve Adoption of Innovations: A Cross Cultural Study”, **Journal of Consumer Marketing**, 16 (4), 314-331.

**DAĞDEVİREN**, Metin, Nilay Dönmez ve Mustafa Kurt (2005). “Bir İşletmede Tedarikçi Değerlendirme Süreci için Yeni Bir Model Tasarımı ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 21 (2), 247-255.

**DAVRAS**, Gonca Manap ve Meltem Karaatlı (2014). “Otel İşletmelerinde Tedarikçi Seçim Sürecinde AHP ve BAHP Yöntemlerinin Uygulanması”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32 (1), 87-112.

**DE BOER** Luitzen, Eva Labro ve Pierangela Morlacchi (2001). “A Review of Methods Supporting Supplier Selection”, **European Journal of Purchasing & Supply Management**, 7 (2), 75-89.

**DEDOUSSIS**, Vagelis (2001). “Keiretsu and Management Practices in Japan-Resilience Amid Change”, **Journal of Managerial Psychology**, 16 (2), 173-188.

**DEMİR**, Hakan (2017). **İş Birlikçi ve İnovatif Yaklaşımların Tedarik Zinciri Performansına Etkisi**, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze.

**DESHPANDE**, R. ve Frederick E. Webster (1989). “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, **Journal of Marketing**, 53 (1), 3-15.

**DETERT**, James R., Roger G. Schroeder ve John J. Mauriel (2000). “A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations”, **Academy of Management Review**, 25(4), 850–863.

**DIJK**, Jan Van (2018). **Ağ Toplum**, 2. Baskı, İstanbul: Kafka Yayınları.

**DOETZER**, Mathias (2020). “The Role of National Culture on Supply Chain Visibility: Lessons from Germany, Japan and the USA”, **International Journal of Production Economics**, 230, p. 1-11.

**DOĞANAY**, Ahmet (2017). **The Effect of Trust Based Supply Chain Collaboration (SCC) on Supply Chain Performance (SCP) and Transaction Cost (TC)**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

**DOHSE**, Knuth, Ulrich Jurgens ve Thomas Malsh, (1985). “From Fordism to Toyotism? The Social Organization of The Labor Process in The Japanese Automobile Industry”, **Politics and Society**, 14 (2), 115-146.

**DONEY**, Patricia M. ve Joseph Cannon (1997). “An examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, **Journal of Marketing**, 61, 35-61.

**DONZÉ**, Pierre Yves ve Andrew Smith (2018). “Varieties of Capitalism and the Corporate Use of History: The Japanese Experience.” **Management and Organizational History**, 13 (3), 1-22.

**DOUGLAS**, Mary (1982). **Cultural Bias**, In *The Active Voice*, ed. Mary Douglas. London: Routledge, 183–254.

**DUBEY**, Rameshwar, Angappa Gunasekaran, S. J. Childe, David Roubaud, Wamba, S.F., Giannakis, M. & Foropon, C. (2019). “Big data analytics and organizational culture as complements to swift trust and collaborative performance in the humanitarian supply chain”, **International Journal of Production Economics**, 210 (January), 120-136.

**DYER**, Jeffrey H. (1996). “Specialized supplier Networks as A Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry”, **Strategic Management Journal**, 17 (4), 271-292.

**DYER**, Jeffrey H. ve William G. Ouchi (1993). “Japanese Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge”, **Sloan Management Review**, 35 (1), 51-63.

**DYER**, Jeffrey H. ve Wujin Chu (2011). “The determinants of trust in supplier–automaker relationships in the US, Japan, and Korea”, **Journal of International Business Studies**, 42, 10–27.

**ERDEM**, Ferda (ed.) (2003). **Sosyal Bilimlerde Güven**, Birinci Basım, Ankara: Vadi Yayıncılık.

**ERDEM**, Ferda ve Janset Ozen (2003). “Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance”, **Team Performance Management**, 9 (5/6), 131–135.

**ERDOĞAN**, Dilek ve Nuray Tokgöz (2017). “Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımında Kritik Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi: Havacılık Sektöründe Nitel Bir Araştırma”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, ICMEB17 Özel Sayısı, 68-83.

**ERDOĞAN**, İrfan (2007). **Pozitivist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum**, Üçüncü Baskı, Ankara: Erk Yayınları.

**ERDOĞAN**, Batuhan (2018). **Tedarik Zincirinde Güven ve Belirsizliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

**ERGENELİ**, Azize ve Selda Kulen Sevin (2002). “Kültürlerarası İş Değerleri Etkileşimi: Japon, Kanadalı ve Türk Ortaklı Şirketlerde Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20 (1), 37-57.

**EVERS**, Hans Dieter ve Farah Purwaningrum (2013). “Japanese Automobile Conglomerates in Indonesia: Knowledge Transfer within an Industrial Cluster in the Jakarta Metropolitan Area”, **ZEF Working Paper Series**, 111.

**FAWCETT**, Stanley E., Magnan, Gregory M., ve Williams, Alvin J. (2004). “Supply Chain Trust is Within Your Grasp”, **Supply Chain Management Review**, 8(2), 20–26.

**FEHR**, Lara Cristina Francisco de Almedia, Welington Rocha (2018). “Open-book accounting and trust: influence on buyer-supplier relationship”, **RAUSP Management Journal**, 53 (4), 597-621.

**FIELD**, Andy (2009). **Discovering Statistics Using SPSS**, 3th Edition, Hindistan: SAGE Publications Ltd.

**FLYNN**, Barbara, B., Baofeng Huo ve Xiande Zhao (2010). “The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach”, **Journal of Operations Management**, 28, 58-71.

**FORD**, David (1984). **Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets. In Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks**, Ford, D. , ed. **London**: Academic Press Limited, 58–77.

**FUJIMOTO**, Takahiro (2001). “The Japanese Automobile Parts Supplier System: The Triplet of Effective Inter-Firm Routines”, **International Journal of Automotive Technology and Management**, 1, 1-34.

**FUKUYAMA**, Francis (1998). **Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

**GEDİK**, Hasan ve İsa Çimen (2017). “Perakende Noktalarında Satış Performansının Arttırılmasında Tedarikçi ve Dağıtım Kanalı Etkisi; Konya Bölgesi Lastik Sektörü Örneği”, **Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 3 (3), 467-478.

**GEERTZ**, Clifford (1973). **The Interpretation of Cultures**, New York: Basic Books.

**GHADGE**, Abhijeet, Merve E. Kara, Hamid Moradlou, H. ve Mohit Goswami (2020). “The Impact of Industry 4.0 Implementation on Supply Chains”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, 31 (4), 669-686.

**GIANNOCCARO**, Ilaria ve Anas Iftikhar, (2019). “Is Network Trust Beneficial For Supply Network Resilience? A Simulation Analysis”, **IFAC Papers Online**, 52 (13), 2437-2442.

**GİLANLI**, Elif (2018). **Tedarik Zinciri Stratejisinin Performans Üzerine Etkisinin Analizi**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Edirne.

**GOFFIN**, Keith, Marek Szwajkowski ve Colin New (1997). “Managing Suppliers: When Fewer Can Mean More”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 27(7), 422-436.

**GROYSBERG**, Boris, Jeremiah Lee, Jesse Price, ve J. Yo Jud Cheng (2018). “The Leader’s Guide to Corporate Culture”, **Harvard Business Review**, 96 (1), 44-52.

**GULATI**, Ranjay ve Harbir Singh (1998). “The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns In Strategic Alliances”, **Administrative Science Quarterly**, 43 (4), 781-814.

**GÜLEŞ**, Hasan Kürşat, Turan Paksoy, Hasan Bülbül ve Eren Özceylan, (2019). **Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon**, Üçüncü Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

**GÜLEŞ**, Hasan Kürşat ve Vural Çağlıyan, (2001). “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, 4 (2), 53-78.

**GÜLEŞ**, Hasan Kürşat (1999). “Reappraising The Purchasing Department’s Function: The Influence of Partnership Sourcing Practises”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 9, 47-58.

**GÜNDOĞAN**, Tahsin ve Smaet Güner (2018). “Tedarikçi Çevikliğinin Ölçülmesine Yönelik Bir Yaklaşım Önerisi: Otomotiv Sektörü Uygulaması”, **Journal of Business Science (JOBS)**, 6 (1), 1-25.

**GÜNER**, Hacer. (2003). “Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bütünleşik Tedarik Zinciri, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Rekabetçi Üretim Yaklaşımları Projesi, Isparta.

**GÜRBÜZ, Sait (2019a). Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri IBM SPSS Process Makro Uygulamalı Örnek Veri Setleri.** Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara.

**GÜRBÜZ, Sait (2019b). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi,** Birinci Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**GÜRBÜZ, Sait ve Mehmet Emin Bayık (2018). Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk Edilmeli mi? 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım, Isparta.** www.odk.sdu.edu.tr

**GÜRBÜZ, Sait ve Faruk Şahin (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz, 5. Baskı,** Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**GÜVENÇ, Bozkurt (1989). Japon Kültürü,** Üçüncü Basım, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

**HAHN, Gerd J. (2020). “Industry 4.0: A Supply Chain Innovation Perspective”, International Journal of Production Research, 58 (5), 1425-1441.**

**HAIR, Joseph F., William C. Black, Barry j. Babin ve Rolph E. Anderson (2014). Multivariate Data Analysis, 7. Baskı,** Harlow: Pearson.

**HAMADA, Kazuki (ed.) (2010). Business Group Management in Japan,** Monden Institute of Management Japanese Management and International Studies, Vol, 7, Singapore; Hackensack, N.J.: World Scientific.

**HATCH, Walter ve Kozo Yamamura (1996). Asia in Japan’s Embrace: Building Regional Production Alliance,** Cambridge, UK: Cambridge University Press.

**HELPER, Susan ve Mari Sako (1995). “Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Converging?”, Sloan Management Review, 36 (3), 77-84.**

**HOFSTEDE, Geert H. (1980). Culture’s Consequences,** Beverly Hills, CA: Sage.

**HOFSTEDE, Geert H. (1991). Culture’s and Organizations: Software of the Mind,** First Edition, London, McGraw Hill.

**HOFSTEDE, Geert, Gery Jan Hofstede ve Michael Minkov (2010). Cultures and Organizations Software The Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival,** Mc Graw Hill.

**HOUWELINGEN, Pepijn Van (2012). “Neighborhood Associations and Social Capital in Japan”, Urban Affairs Review, 48 (4), 467-497.**

**HUMPHREY, John ve Hubert Schmitz (1998). “Trust and inter-firm relations in the developing and transition economies”, The Journal of Development Studies, 34(4): 32-61.**

**INEMEK**, Aydın ve Paul Matthyssens (2013). “The Impact of Buyer–Supplier Relationships on Supplier Innovativeness: An Empirical Study in Cross-Border Supply Networks”, **Industrial Marketing Management**, 42(4), 580-594.

**IYER**, Ananth V., Sridhar Seshadri ve Roy Vasher (2009). New York: McGraw Hill Education.

**JOHNSTON**, David A., David M. Mccutcheon, F. Ian Stuart ve Hazel Kerwood (2004). “Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships”, **Journal of Operations Management**, 22, 23-38.

**KAPAR**, Kezban (2013). “Bir Üretim İşletmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci ile Tedarikçi Seçimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 28 (1), 197-231.

**KILIÇ**, Selim (2016). “Cronbach’ın Alpha Güvenirlik Katsayısı”, **Journal of Mood Disorders (JMOOD)**, 6 (1), 47-48.

**KLIN**E, Rex B. (2016). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, Fourth Edition, New York: The Guildford Press.

**KLIN**E, Rex B. (1998). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, NY: Guildford Press.

**KLOTZER**, Christoph ve Alexander Pflaum (2017). “Toward The Development of a Maturity Model For Digitalization Within The Manufacturing Industry’s Supply Chain”, **Proceedings of The 50th Hawai International Conference on System Sciences**, 4210-4219.

**KNEIN**, Ernesto, Andrea Greven, David Bendig ve Malte Brettel (2020). “Culture and Cross – Functional Coopetition: The Interplay of Organizational and National Culture”, **Journal of International Management**, 26, 1-20.

**KOVÁCS**, Gy ve Sebastian Kot (2016). “New logistics and production trends as the effect of global economy changes”, **Polish Journal of Management Studies**, 14 (2), 115–126.

**KOZAN**, Kâmil M., S. Nazlı Wasti ve Ayça Kuman (2006). “Management of Buyer-Supplier Conflict: The Case of Turkish Automotive Industry”, **Journal of Business Research**, 59, 662-670.

**KÖSE**, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 8 (1), 219-242.

**KSHETRI**, Nir ve Jeffry Voas (2019). "Supply Chain Trust", **IEEE IT Professional** 21(2), 6-10.

**KUDO**, Akira, Matthias Kipping ve Harm G. Schröter (2003). **German and Japanese Business In The Boom Years**, 1st Edition, London and Newyork: Routledge Taylor & Francis Group,

**KUMAR**, Nirmalya, Lisa K. Scheer ve Jan Bennedic E. Steenkamp (1995). “The Effects of Perceived İnterdependence on Dealer Attitudes”, **Journal of Marketing Research**, 348-356.

**KUMAR**, Nirmalya (1996), “The power of trust in manufacturerretailer relationships”, **Harvard Business Review**, 74(6), 92-106.

**KURIYAN**, Renee, Kathi Kitner, Jerry Watkins (2010). “ICTs, development and trust: an overview”, **Information Technology & People**, 23 (3), 216–221.

**LAI**, George M. (1999). “Knowing Who You are Doing Business with in Japan: A Managerial View of Keiretsu Keiretsu Business Groups”, **Journal of World Business**, 34 (4), 423-448.

**LAMBERT**, Douglas M. ve Martha C. (2000). “Issues In Supply Chain Management”, **Industrial Marketing Management**, 29 (1), 65-83.

**LAURENT**, Andre (1983). “The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management”, **International Studies of Management and Organizations**, XIII / 1 (2), 75-96.

**LAWSON**, Benn, Petersen, Kenneth J., Cousins, Paul D., ve Handfield, Robert B. (2009). “Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms”, **Journal of Product Innovation Management**, 26(2), 156-172.

**LAVADO**, Alberto Melane ve Agustin Alvarez Herranz (2020). “Cooperation Networks as a Driver of Sustainability Oriented Innivation”, **Sustainability**, 12, 2820, 1-26.

**LEE**, Hau L. ve Corey Bellington, (1992). “Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities, **The Slaon Management Review Association**, 33 (3), 65-73.

**LEIDNER**, Dorothy E., Timothy Kayworth, (2006). “A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of İnformation Technology Culture Conflict”, **MIS Q.** 30 (2), 357–399.

**LIAO**, Shu Hsien, Da Chian Hu ve Li Wen Ding, (2017). “Assessing the İnfluence of Supply Chain Collaboration Value İnnovation, Supply Chain Capability and Competitive Advantage in Taiwan's Networking Communication İndustry”, **International Journal of Production Economics**, 191, June, 143-153.

**LIU**, Fuh Hiwa Franklin ve Hui Lin Hai (2005). “The Voting Analytic Hierarchy Process Method for Selecting Supplier”, **International Journal of Production Economics**, 97, 308-317.

**LIU**, Yi, Yadong Luo ve Ting Liu (2009). “Governing Buyer–Supplier Relationships Through Transactional and Relational Mechanisms: Evidence from China”, **Journal of Operations Management**, 27(4), 294-309.

**LIU**, Hefu, Weiling Ke, Kwok Ke Wei ve Zhengsheng Hua (2015). “Influence of Power and Trust on the Intention to Adopt Electronic Supply Chain Management in China”, **International Journal of Production Research**, 53(1), 70-87.

**MACKINNON**, David P., Stefany Coxe ve Amanda N. Baraldi, (2012). “Guidelines for the Investigation of Mediating Variables in Business Research”, **J Bus Psychol**, 27, 1-14.

**MANAVALAN**, Ethirajan ve Jayakrishna, Kandasamy (2019). “A Review of Internet of Things (IOT) Embedded Sustainable Supply Chain for Industry 4.0 Requirements”, **Computers & Industrial Engineering** 127, 925-953.

**MARTIN**, Joanne ve Caren Siehl, (1983). “Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis”, **Organizational Dynamics**, 12(2), 52–64.

**MATSUO**, Hirofumi (2015). “Implications of the Tohoku Earthquake for Toyota’s Coordination Mechanism: Supply Chain Disruption of Automotive Semiconductors”, **International Journal of Production Economics**, 161, 217-227.

**MCCORMICK**, Kevin (2007). “Sociologists and ‘The Japanese Model’: A Passing Enthusiasm”, **Work, Employment and Society** 21(4): 751–71.

**MITCHELL**, William J., Christopher E. Borroni and Lawrence D. Burns (2010). **Reinventing The Automobile Personal Urban Mobility for the 21st Century**, USA: The MIT Press.

**MORAN**, Plante (2021). “Toyota, Honda, General Motors Finish 1-2-3 in Annual Working Relations Study”, <https://www.prnewswire.com/news-releases/toyota-honda-general-motors-finish-1-2-3-in-annual-working-relations-study-301297436.html>; erişim tarihi, 21.07.2021).

**MORAN**, Plante (2019). “19<sup>th</sup> Annual Supplier Working Relations Study Indicates Auto OEMs’ Slight Improvements Pale to Significantly Greater Industry Trends”, <https://www.prnewswire.com/news-releases/19th-annual-supplier-working-relations-study-indicates-auto-oems-slight-improvements-pale-to-significantly-greater-industry-trends-300867939.html>; erişim tarihi, 11.04.2020).

**MORGAN**, Robert M. ve Shelby Hunt (1994). “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, **J. Market**, 58 (July), 20-38.217-227.

**MORRIS**, Jonathan ve Rob Imrie (1992). **Transforming Buyer-Supplier Relations Japanese-Style Industrial Practices in a Western Context**, First Published, London.

**NEWELL**, William James, Chris Ellegaard ve Lars Esbjerg (2019). “The effects of goodwill and competence trust on strategic information sharing in buyer–supplier relationships”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 34 (2), 389-400.

**NUROL**, Bahadır (2017). “Post-Endüstriyel İyimsellikten Hegemonik Despotizme: 21. Yüzyılın İlk Çeyreğinde Taşeron Çalışma”, **Politik Ekonomik Kuram Dergisi**, 1 (1), 85-107.

**OFLUOĞLU**, Pelin ve Bülent Miran (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.

**ÖZDAŞLI**, Kürşat ve Oğuzhan Aytar (2013). “The Effect of Cultural Infrastructure in Business Management: Comparison of Turkish and Japanese Business Cultures”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4 (12). 434-444.

**ÖZDEMİR**, Ali İhsan (2004). “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23, Temmuz-Aralık, 87-96.

**ÖZDER**, Emir Hüseyin ve Tamer Eren (2016). “Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemi ve Hedef Programlama Teknikleri ile Tedarikçi Seçimi”, **Selçuk Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi**, 4 (3), 196-207.

**ÖZGÜNER**, Mert ve Zeynep Özgüner (2018). “Tedarikçi İlişkilerinin İnovasyona Etkisi: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Araştırma”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7 (3), 441-454.

**ÖZTÜRK**, Burcu Avcı ve Zehra Başkaya (2012). “Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ile Bir Ekmek Fabrikasında Un Tedarikçisinin Seçimi”, **Business and Economics Research Journal**, 3 (1), 131-159.

**PAGELL**, Mark ve Anton Shevchenko (2013). “Why Research in Sustainable Supply Chain Management Should Have No Future”, **Journal of Supply Chain Management**, 50 (1), 44-55.

**PARLAK**, Zeki (1999). “Yeniden Yapılanma ve Post-Fordist Paradigmalar”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, 83-102.

**PERÇİN**, Selçuk (2005). “Tedarik Zincirinin Zamana Dayalı Performansının Ölçülmesi: Türk Otomotiv Yan Sanayi Uygulaması”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 60 (3), 173-194.

**PETTITGREW**, Andrew M. (1979). “On Studying Organizational Cultures”, **Administrative Science Quarterly**, 24, 570-580.

**PIDDUCK**, Anne Banks (2006). “Issues in Supplier Partner Selection”, **Journal of Enterprise Information Management**, 19 (3), 262-276.

**PIETROBELLI**, Carlo ve Federica Saliola (2008). “Power Relationships Along The Value Chain: Multinational Firms, Global Buyers and Performance of Local Suppliers”, **Cambridge Journal of Economics**, 32(6), 947-962.

**POLAT**, Murat ve İmam Bakır Arabacı (2015). “Enformasyon Kuramı Bağlamında Sosyal Ağlar, Örgütsel Belirsizlik ve Eğitim: Kavramsal Bir Analiz”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 8 (37), 797-809.

**PORTER**, Michael (1998). “Clusters and the New Economics of Competition”, **Harvard Business Review**, November-December, 77-90.

**PORTER**, Michael (1990). “The Competitive Advantage of Nations”, **Harvard Business Review**, March-April, 73-91.

**POWERS**, Thomas L. ve William Reagan (2007). “Factors Influencing Successful Buyer-Seller Relationships”, **Journal of Business Research**, 60, 1234-1242.

**PRESTON**, R. (1991). **American Steel**, New York: Avon Books.

**REYHANOĞLU**, Metin. (2006). **Ar-Ge İş Birliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

**ROBERTS**, Paula ve Helena Priest (2006). “Reliability and Validity in Research”, **Nursing Standard**, 20(44), 41.

**ROUSSEAU**, Denise M. (1990). “Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses”, **Group & Organization Studies**, 15(4), 448-460.

**SAKO**, Mari ve Susan Helper (1998). “Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States”, **Journal of Economic Behavior and Organization**, 34 (3), 387-417.

**SANCAKTUTAN**, Kevser (2018). “Ana Firmaların Büyümesinde Tedarikçilerin Rolü: Örnek Olay Analizi”, **Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi**, 6 (1), 19-44.

**SAPTA**, Ketut Setia, Muafi Muafi ve Ni Madi Setini (2020). “The Role of Technology, Organizational Culture and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic”, **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8 (1), 495-505.

**SARGUT**, Selami A. (2015). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 4. Baskı, Ankara: İmge Yayınevi.

**SARGUT**, Selami A. (2003). “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Ed. Ferda Erdem, Birinci Basım, Vadi Yayınları, Ankara, 89-124.

**SASAKI**, Satoshi (2004). **Paths to Americanization in postwar Japan**, In German and Japanese Business in the Boom Years, edited by Akira Kudo, M. Kipping, and H. G. Schroter. London: Routledge.

**SAUNDERS**, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009). **Research Methods for Business Students. Fifth Edition**, Edinburgh: Pearson Education Limited.

**SAYIN**, Ayfer ve Selahattin Gelbal (2016). “Yapısal Eşitlik Modellemesinde Parametrelerin Klasik Test Kuramı ve Madde Tepki Kuramına Göre Sınırlandırılmasının Uyum İndekslerine Etkisi”, **Uluslararası Eğitim, Bilim ve Teknoloji Dergisi**, 2 (2), 57-71.

**SCHIEDERJANS**, Dara G., Carla Curado ve Khalajhedayati, M. (2020). “Supply Chain Digitisation Trends: An Integration of Knowledge Management”, **International Journal of Production Economics**, 220, 107439, 1-11.

**SCHRAUF**, S. & Bertram, P. (2016). “How Digitization Makes The Supply Chain More Efficient, Agile and Customer Focused”, **Strategy**, 3-32.

**SEKARAN**, Uma (2003). **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, 4. Basım, United States of America: John Wiley & Sons Yayınevi.

**SHUKLA**, Rajenda Kumar, Dixit Garg ve Ashish Agarwal (2011). “Understanding of Supply Chain: A Literature Review”, **International Journal of Engineering Science and Technology**, 3 (3), 2059-2072.

**SILA**, İsmail, Maling Ebrahimpour ve Christiane Birkholz (2006). “Quality in Supply Chains: An Empirical Analysis”, **Supply Chain Management**, 11 (6), 491-502.

**SILVA**, Vander Luiz, Joao Kovalski ve Regina Negri Pagani (2019). “Technology Transfer in The Supply Chain Oriented to Industry 4.0: A Literature Review”, **Technology Analysis & Strategic Management**, 31 (5), 546-562.

**SOLMAZ**, Seyit Ahmet ve Oğuz Türkay (2014). “Pazar Yönlülüğün Tedarikçi İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 10 (10), 147-162.

**SOWA**, Jessica E. 2009. “The Collaboration Decision in Nonprofit Organizations”, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 38 (6): 1003–25.

**STANLEY E.**, Fawcett, Paul Osterhous, Gregory M. Magnan, James C. Brau ve Matthew W. McCarter (2007). “Information Sharing and Supply Chain Performance:

The role of Connectivity and Willingness”, **Supply Chain Management**, 12 (5), 358-368.

**STRODE**, Diana E., Sid L. Huff ve Alexei Tretiakov (2009). “The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use” **Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences**.

**ŞENGÜL**, Serkan (2017). “Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tedarikçi Değerlendirmeleri: Yöresel Mutfak Ürünlerinin Satın Alma Süreçleri Hakkında Bir Araştırma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9 (18), 218-233.

**ŞENGÜN**, Ayşe Eelif (2007). “Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinde Güven ve Güvensizliğin Mübadele Performansı Üzerine Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 7, 1-2, 5-38.

**ŞİŞMAN**, Mehmet (1996). “Yönetim Kuramı ve Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2 (2), 295-308.

**TANSKANEN**, Kari ve Aminoff, Anna (2015). “Buyer and Supplier Attractiveness in a Strategic Relationship: A Dyadic Multiple Case Study”, **Industrial Marketing Management**, 50 (October), 128-141.

**TEKTAŞ**, Öznur Özkan ve Bahtışen Kavak (2010). “Endüstriyel Ürünlerin Satın Alınması Sürecinde Tedarikçi ile Olan İlişki Kalitesinin Algılanan Değer Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, **Anatoli: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 21 (1), 51-63.

**TETHER**, Bruce S. (2002). Who Co-Operates for Innovation and Why: An Empirical Analysis, **Research Policy**, 31(6), 947-967.

**TIROLLI**, Camilla F. ve Lemos, Dannyela C. (2021). “The Process Of Buyer-Supplier Collaboration To Innovation: A Study Of Brazil-China Electronics Industry”, 14 (2), 369-387.

**TOLBA**, Ahmed H. ve Maha Mourad (2011). “Individual and Cultural Factors Affecting Diffusion of Innovation”, **Journal of International Business and Cultural Studies**, 5 (1), 1-16.

**TURAN**, Haldun (2018). “Küresel Rekabet Ortamında Bilişim Teknolojisinin Tedarik Zinciri Yönetimi Üzerine Etkileri”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 11 (61), 1025-1030.

**TÜZ**, Melek V. (2001). **Japon ve Amerikan Yönetim Modeli Türkiye Uygulaması**, Birinci Basım, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

**TÜZÜN**, İpek Kalemci (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2007 (2), 93-118.

**UCHIYAMA**, Hachiro (2015). “Prefecture-Level Social Capital in Japan: An Interdisciplinary Perspective”, **Jaila Journal**, Volume 1, 26-37.

**ÜNĞAN**, Mustafa Cahid (2012). “Bilgi Paylaşımı, Alıcı-Tedarikçi İlişkisi ve Tedarikçi Performansı: Bir Saha Çalışması”, **Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar**, 49 (565), 71-80.

**VAROUTSA**, Evangelia and Robert Scapens (2018), “Trust and control in evolving inter-organisational relationships: evidence from the aerospace industry”, **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, 31 (1), 112-140.

**VILLAMIZAR**, Andres Munoz, Elyn N. Solano, Carlos Quintero Araujo ve Javier Santos (2019). “Sustainability And Digitalization In Supply Chains: A Bibliometric Analysis”, **Uncertain Supply Chain Management**, 7, 703-712.

**WASTI**, Nazlı ve Arzu Wasti (2009). “Gelişmekte Olan Ülkelerde Ana Sanayi-Yan Sanayi İlişkilerinde Güvenin Öncülleri: Türk Otomotiv Sektörü Örneği”, **Amme İdaresi Dergisi**, 42 (1), 139-160.

**WASTI**, Nazlı ve Arzu Wasti (2008). “Trust in buyer–supplier relations: the case of the Turkish automotive industry”, **Journal of International Business Studies**, 39, 118-131.

**WASTI**, Nazlı, Kâmil Kozan ve Ayça Kuman (2006). “Buyer-Supplier Relationships in the Turkish Automotive Industry”, **International Journal of Operations & Production Management**, 26 (9), 947-970.

**WASTI**, S. Nazlı, 2001, “Predictors of Trust in Buyer-Supplier Relations: A Contextual and Cultural Comparison of Japan and Turkey,” **The University of Tokyo, Center for International Research on the Japanese Economy (CIRJE) Discussion Paper Series**, CIRJE-F-108.

**WEARE**, Christopher, Paul Lichterman ve Nicole Esterza (2014). “Collaboration and Culture: Organizational Culture and the Dynamics of Collaborative Policy Networks”, **Policy Study Journal**, 42 (4), 590-619.

**WEBER**, Charles A., John R. Current ve W.C. Benton (1991). “Vendor Selection Criteria and Methods, **European Journal of Operational Research**, 50 (1), 2-18.

**WHITE**, Helen M.F. (2000), “Buyer-Supplier Relationships in the UK Fresh Product Industry”, **British Food Journal**, 102 (1), MBC University Pres, s.6-8.

**WHITNEY**, Daniel E., Jianxi Luo ve Daniel A. Heller (2014). “The Benefits and Constraints of Temporary Sourcing Diversification in Supply Chain Disruption and Recovery”, **Journal of Purchasing and Supply Management**, 20 (4), 238-250.

**WLAZLAK**, Paraskeva, Kristina Safsten ve Per Hilletoft (2019). “Original Equipment Manufacturer (OEM) Supplier Integration to Prepare for Production Ramp-up”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, 30 (2), 506-530.

**YADAV**, Gunjan, Sunil Luthra, Suresh Kumar Jakhar, Sachin Kumar Mangla, ve Dhiraj P. Rai (2020). “A Framework to Overcome Sustainable Supply Chain Challenges Through Solution Measures of Industry 4.0 and Circular Economy: An Automotive Case”, **Journal of Cleaner Production** 254, January, 1-15.

**YAĞMURLU**, Aslı (1997). “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 52 (01), 717-724.

**YANGINLAR**, Gözde (2018). “Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Önemi”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 5 (8), 236-250.

**YAVUZ**, Oğuzhan (2013). “ELECTRE I Karar Modeli ile Tedarikçi Seçim Süreci ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5 (4), 210-226.

**YEMEZ**, İbrahim (2016). “Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Sosyal Medya Reklamlarına Yönelik Tutum Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi: Cumhuriyet Üniversitesi İİBF’de Bir Uygulama”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 17 (2), 97-118.

**YENİDOĞAN**, Tuğba Gürcaylılar ve Josef Windsperger (2011). “Relationship Between Formal Contract and Trust in Interorganizational Networks: Evidence From The Turkish Otomotiv Industry”, **II. Örgüt Kuramı Çalıştayı**, Ankara. Sf. 1-17.

**YILDIZ**, Aytaç (2018). “Endüstri 4.0 ile Bütünleştirilmiş Dijital Tedarik Zinciri”, **Business and Management Studies: An International Journal**, 6 (4), 1215-1230.

**YILMAZ**, Aylın ve M. Atilla Arıcıoğlu (2017). “Kümelere Güvene Dayanır: Konya Küme Üyeleri Üzerine Saha Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (29), 49-84.

**YILMAZ**, Sinan, Kürşat Taştan, Nurgül Ecek ve Ertuğrul Çınar (2017). “Otomotiv Sektörünün Dünya’daki ve Türkiye’deki Değişimi”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 7 (3), 685-695.

**YIP**, Jeremy A., Emma E. Levine, Alison Wood Brooks ve Maurice E. Schweitzer (2021). “Worry at Work: How Organizational Culture Promotes Anxiety”, **Research in Organizational Behavior**, March, 1-13.

**YÜKSEL**, Murad ve Tamer Bolat (2016). “Örgütsel Politika, Hofstede’in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 11 (3), 173-204.

**ZAHEER**, Akbar, Bill McEvily ve Vincenzo Perrone (1998). “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”, **Organization Science**, 9(2): 141–159.

**ZERENLER**, Muammer ve Rıfat İraz (2006). “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları Keiretsu Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16, 757-776.

**ZHANG**, Chi, Seock Jin Hong ve Marc Ohana (2019). “Measuring guanxi in Sino-Franco buyer and supplier relationships”, **Global Business and Organizational Excellence**, 38 (4), 46–53.

<https://www.taysad.org.tr/tr/turk-otomotiv-sanayi-ve-taysadin-tarihcesi> (Erişim Tarihi, 23.05.2020).

[http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/1e567798fc9ccd2\\_ek.pdf](http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/1e567798fc9ccd2_ek.pdf) (Erişim Tarihi 05.10.2018).

<http://egor-muretov.mystrikingly.com/blog/ford-motor-company-supply-chain-strategy-case-study> (Erişim Tarihi 02.07.2020).

[https://www.academia.edu/4214614/VW\\_Responsible\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Tools\\_Seite\\_1\\_5\\_Volkswagen\\_Responsible\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_Tools](https://www.academia.edu/4214614/VW_Responsible_Supply_Chain_Management_Tools_Seite_1_5_Volkswagen_Responsible_Supply_Chain_Management_Tools) (Erişim Tarihi 02.07.2020).

[https://www.academia.edu/247130/The\\_Automotive\\_Supply\\_Chain\\_Organization\\_Global\\_Trends\\_and\\_Perspectives](https://www.academia.edu/247130/The_Automotive_Supply_Chain_Organization_Global_Trends_and_Perspectives) (Erişim Tarihi 02.07.2020).

<https://corporate.findlaw.com/corporate-governance/zaibatsu-and-keiretsu-amp-150-understanding-japanese.html> (Erişim Tarihi 26.06.2021).

<https://supplychainminded.com/setting-the-table-for-successful-supply-chain-management/> (Erişim Tarihi 20.09.2020).

ECORYS, Kümeler için Güven Oluşturma, İş Birliği ve Ağ Yönetim Kılavuzu, <http://www.akip.org.tr/informations/view/kumelenmeler-icin-kilavuzlar>, Erişim Tarihi, 13.03.2020).

FORBES (2020). The World's Most Valuable Brands, <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#4625b91c119c> (Erişim Tarihi: 25/07/2021).

KPMG, 2020 [http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/KPMG\\_Otomotiv\\_Sektorel\\_Bakis\\_\\_2020\\_\(ID\\_2865\)-5476.pdf](http://www.osd.org.tr/sites/1/upload/files/KPMG_Otomotiv_Sektorel_Bakis__2020_(ID_2865)-5476.pdf), Erişim Tarihi, 05.11.2021).

Pişkin, Sercan (2017). Türkiye Otomotiv Sanayii Rekabet Gücü ve Talep Dinamikleri Perspektifinde 2020 İç Pazar Beklentileri, Otomotiv Sektör Raporu. [http://www.tskb.com.tr/i/content/3081\\_1\\_Otomotiv%20Sektor%20Raporu.pdf](http://www.tskb.com.tr/i/content/3081_1_Otomotiv%20Sektor%20Raporu.pdf). (Erişim tarihi: 02.03.2021).

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Otomotiv Sektör Raporu 2020  
<https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/OtomotivSektorRaporu2020.pdf>,  
Erişim Tarihi, 23.05.2020).

T.C Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Otomotiv Sektörü Analiz Raporu ve Kılavuzu  
TR42 Bölgesi, Covid-19 Krizine Yanıt ve Dayanıklılık Projesi  
<https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/otomotiv-tr42.pdf>  
(Erişim Tarihi 15.06.2021).

Parça Sektörü (Otomotiv Yan Sanayi 2023 Vizyonu  
[https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/vizyon2023/mm/Ek6a.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/mm/Ek6a.pdf) Erişim  
Tarihi 07.09.2021).



## EKLER

### EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

#### ANKET FORMU

Bu araştırma, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Doktora programında yürütülmekte olan “Alıcı ve Tedarikçi İlişkisinde Güvenin Etkisi ve İlişkisel Ağların Sürdürülebilirlikteki Yeri: Batı ve Japon Firmaları Üzerinden Bir Karşılaştırma” adlı tez kapsamında yapılmaktadır. Çalışmaya katılımınız bize ve bilim camiasına değerli bir katkı sağlayacaktır. Hazırlanmış olan ankete vereceğiniz cevaplar, sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve diğer kişi/kurumlar ile paylaşılmayacaktır. Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. M. Atilla Arıcıoğlu  
Öğr. Gör. Yasemin Savaş

#### Genel Bilgiler

<p><b>1. Departmanınız nedir?</b>  <input type="checkbox"/> Satın alma <input type="checkbox"/> Üretim Planlama <input type="checkbox"/> Tedarik Zinciri Yönetimi <input type="checkbox"/> ana Sanayi İlişkiler Sorumlusu <input type="checkbox"/> Diğer</p>	<p><b>2. Firmanızın üretim zincirindeki konumu nedir?</b>  <input type="checkbox"/> Fason İmalatçı (Bir üretim aşamasını başka bir firma adına gerçekleştiren firma)  <input type="checkbox"/> OEM Yedek Parça İmalatçısı (Bir makine parçasını kendi markasıyla üreten firma)</p> <p><b>3. Firmanız aşağıda yer alan markalardan hangisi ile iş birliği yapmaktadır?</b>  <input type="checkbox"/> Ford  <input type="checkbox"/> Toyota  <input type="checkbox"/> Mercedes  <input type="checkbox"/> Honda  <input type="checkbox"/> Hyundai  <input type="checkbox"/> Isuzu  <input type="checkbox"/> Renault  <input type="checkbox"/> Diğer Lütfen Belirtiniz .....</p>
--	--

		Lütfen aşağıdaki soruları firmanızın niteliklerini göz önünde bulundurarak ve 1-5 ölçeğe göre değerlendirerek cevaplayınız. 1=Kesinlikle katılmıyorum / 2=Katılmıyorum / 3=Emin değilim / 4=Katılıyorum / 5=Kesinlikle katılıyorum	1	2	3	4	5
Dürüstlük Güven	1	Ana sanayi bize beklenmedik bir açıklama dahi yapsa, doğruyu söylediğine güveniriz.					
	2	Ana sanayi genellikle bize verdiği sözleri tutar.					

	3	Ana sanayi ne zaman firmamıza iş süreçleri ile ilgili bir öneride bulursa en iyi yargısını paylaştığını biliriz					
	4	Ana sanayinin samimi olduğuna inanırız.					
	5	Ana sanayi bizimle pazarlık yaparken dürüsttür.					
Yardımsverlik Güven	6	Koşullar değişse bile, ana sanayinin bize yardım ve destek vermek için istekli olduğuna inanırız.					
	7	Ana sanayi önemli kararlar alırken bizim iyiliğimizi ve menfaatlerimizi düşünür.					
	8	Ana sanayinin taleplerini karşılamakta zorluk yaşadığımızda bizi anlayacağına inanırız.					
	9	Ana sanayi gelecekte alacağı kararlarda bizim beklentilerimizi düşünecektir.					
	10	İş önemli konulara geldiğinde, ana sanayinin desteğine güvenebiliriz.					
Tedarik Zinciri İş Birliği Bilgi Paylaşma	11	Firmamız ve ana sanayi, tedarik zincirimizle alakalı bilgiyi karşılıklı paylaşır.					
	12	Firmamız ve ana sanayi bilgiyi zamanında paylaşır.					
	13	Firmamız ve ana sanayi doğru bilgiyi paylaşır.					
	14	Firmamız ve ana sanayi tam bilgiyi paylaşır.					
	15	Firmamız ve ana sanayi gizli bilgiyi paylaşır.					
Tedarik Zinciri İş Birliği Karar Senkronizasyonu	16	Firmamız ve ana sanayi promosyonları birlikte planlar.					
	17	Firmamız ve ana sanayi talep tahminlerini birlikte geliştirir.					
	18	Firmamız ve ana sanayi envanteri birlikte yönetir.					
	19	Firmamız ve ana sanayi ürün çeşitliliğini birlikte planlar.					
	20	Firmamız ve ana sanayi çözümler için birlikte çalışır.					
Tedarik Zinciri İş Birliği Kaynak Paylaşımı	21	Firmamız ve ana sanayi süreç dizaynı ve gelişimi için çapraz örgütsel takımları sıklıkla kullanır.					
	22	Firmamız ve ana sanayi iş birliği süreçlerini yönetecek personel görevlendirir.					
	23	Firmamız ve ana sanayi teknik destek paylaşımı yapar.					
	24	Firmamız ve ana sanayi malzeme paylaşımı yapar (örn. bilgisayar, network, makine).					
	25	Firmamız ve ana sanayi finansal ve finansal olmayan kaynakları ortaklaşa kullanır (örn. zaman, para, eğitim).					
Termin	26	Tedarik zincirimiz üretim hızını müşteri taleplerindeki değişimlere uydurmak için, kapasiteyi çok hızlı bir şekilde değiştirme yeteneğine sahiptir.					
	27	Tedarik zincirimiz ürünlerle ilgili iyileştirmeleri hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir.					
	28	Tedarik zincirimiz yeni ürünleri hızlı bir şekilde geliştirip pazara sunabilme yeteneğine sahiptir.					
	29	Tedarik zincirimiz müşteri isteklerine hızlı cevap verebilir.					
	30	Tedarik zincirimizde sipariş karşılama süresi kısadır.					

Kalite	31	Firmamız ve ana sanayi tutarlı bir kaliteye sahip ürünler üretiriz.				
	32	Firmamıza gelen önemli malzemelerin kontrolünü geniş çaplı yaparız.				
	33	Tedarik sürecimizde siparişlerimiz istediğimiz sürede ve kalitede karşılanmadıysa reddedilir.				
	34	Firmamız, ana sanayi ve tedarik zinciri ortaklarıyla birlikte, müşterilerimize yüksek kaliteli ürünler sunar.				
Fiyat	35	Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.				
	36	Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.				
	37	Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.				
	38	Satılan malın maliyeti rakiplerimizden düşüktür.				
	39	Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.				
Ar-Ge	40	Firmamız, ana sanayi ile birlikte karşılıklı öğrenmeyi desteklemek amacıyla Ar-Ge faaliyetleri yürütür.				
	41	Ana sanayi ile Ar-Ge faaliyetleri konusunda iş birliği yaparız.				
	42	Ana sanayiye Ar-Ge faaliyetleri konusunda destek oluruz.				
	43	Ana sanayinin Ar-Ge araştırma detaylarına genelde ulaşabiliriz.				
	44	Planlanmış Ar-Ge konusunda, ana sanayinin firmamızı bilgilendireceğinden eminim.				
Yenilikçilik	45	Yeni hizmet ve üretim alanlarına ilişkin inovasyonları ana sanayi ile birlikte gerçekleştirmekteyiz.				
	46	İnovasyon süreçlerimize bayi ve ana sanayiye de dahil etmekteyiz.				
	47	İnovasyon faaliyetlerini firma içi ile sınırlı tutmayıp diğer tedarik zinciri üyeleriyle birlikte yürütüyoruz.				
	48	Firmamız, ana sanayi ve tedarik zinciri ortaklarıyla birlikte hızlıca yenilik yapar.				
	49	Ana sanayinin yenilikçilik başarı seviyesi yüksektir.				
Kültürün Güç Mesafesi Boyutu	50	Firmamızla ana sanayi arasındaki hiyerarşi, işlerimizde ve iletişimde kolaylık sağlamak için vardır.				
	51	Firmamız kendi deneyimlerine ve ana sanayiye güvenir.				
	52	Firmamız ve ana sanayi arasındaki ilişki tecrübeye dayalıdır.				
	54	Firmamız, ana sanayi ile iş sürecinde resmi kurallara güvenerek hareket eder.				
	55	Firmamız ve ana sanayi arasındaki ilişki duygusaldır.				
Kültürün Güç Mesafesi Boyutunda Temel Farklılıklar	56	Firmamız ve ana sanayi ile ilişkide güç kullanımı sözleşmeye dayanmalı ve iyi ve kötü kriterlerine uymalıdır.				
	57	Değer standartları (beceri, zenginlik, güç ve statü) firmamızda ve ana sanayide farklılık gösterir.				
	58	Firmamız ve ana sanayi ile iş ilişkimizde herkes eşit haklara sahip olmalıdır.				

	<b>59</b>	Firmamız ile ana sanayi iş ilişkisinde, gücü elinde tutanın haklı ve iyi olduğu anlayışıyla hareket edilmelidir.					
	<b>60</b>	Değer standartları (beceri, zenginlik, güç ve statü) firmamızdaki ve ana sanayideki herkes için geçerlidir.					
	<b>61</b>	Firmamız ve ana sanayi ile iş birliğinde, güçlü olan ayrıcalıklı haklara sahip olmalıdır.					
Kültürün Bireyseliğe Karşı Kollektivizm Boyutu	<b>62</b>	Firmamızın ana sanayi ile ilişkisi, tıpkı bir aile bağı gibi ahlaki boyuttur.					
	<b>63</b>	Tedarik ağındaki her firmanın ana sanayiyle olan ilişki düzeyi aynı uzaklıktadır.					
	<b>64</b>	Firmamız ve ana sanayi arasındaki ilişkinin gidişatı, işlerden öncelikli gelmektedir.					
	<b>65</b>	Firmamızın ana sanayi ile ilişkisi, iş gücü piyasasında yalnızca sözleşmeye dayalıdır.					
	<b>66</b>	Tedarik ağındaki bazı firmalar, ana sanayi için daha öncelikli ve değerlidir.					
Kültürün Belirsizlik Boyutu	<b>68</b>	Ana sanayi için tedarik ağındaki akış, çalışma geçmişi ve portföy bilgileri öncelikli ve geçerlidir.					
	<b>69</b>	Firmamız ve ana sanayi arasında belirsizlik ve kaosa karşı hoşgörü söz konusudur.					
	<b>70</b>	Ana sanayi tedarik ağının tek hakimidir.					
	<b>71</b>	Ana sanayi firmaları için tedarik ağı içi ve dışı tüm bilgiler değerlidir.					
	<b>72</b>	Firmamızla ana sanayi arasında belirsizliklerden ziyade kesinleştirme ve resmileştirme anlayışı önceliklidir.					
	<b>73</b>	Ana sanayi kendisinin yanı sıra tedarikçilerin önerileri ve katkıları ile tedarik ağını yönetir.					