

**TEDARİK ZİNCİRİNDE YER ALAN İŞLETMELER AÇISINDAN  
PAZAR YÖNLÜLÜĞÜN ÖNEMİ ve BİR UYGULAMA**

**Esra BİLMEZ**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalı**

**Danışman: Merhum Prof. Dr. Birol Tenekecioğlu**

**Danışman: Doç. Dr. N. Figen ERSOY**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ekim, 2010**

## JURI VE ENSTİTÜ ONAYI

**Esra BİLMEZ'in, "Tedarik Zincirinde Yer Alan İşletmeler Açısından Pazar Yönlülüğün Önemi ve Bir Uygulama" başlıklı tezi 10 Aralık 2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Smav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.**

<b>Üye (Tez Danışmanı)</b>	<b>Doç.Dr.N.Figen ERSOY</b>
<b>Üye</b>	<b>Prof.Dr.Nuri ÇALIK</b>
<b>Üye</b>	<b>Prof.Dr.Çağatay ÜNÜSAN</b>
<b>Üye</b>	<b>Doç.Dr.Muharrem AFŞAR</b>
<b>Üye</b>	<b>Doç.Dr.Hakan KAĞNICIOĞLU</b>

**Prof.Dr.Ramazan CEYLAN**  
**Anadolu Üniversitesi Sosyal**  
**Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## **Doktora Tez Özü**

### **TEDARİK ZİNCİRİNDE YER ALAN İŞLETMELER AÇISINDAN PAZAR YÖNLÜLÜĞÜN ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA**

**Esra BİLMEZ**

**İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2010**

**Danışman: Doç. Dr. N. Figen Ersoy**

Son zamanlarda stratejik açıdan bakıldığında, performans artırıcı bir unsur olarak “Pazar Yönlülük” dikkat çeken ve ilgi gören bir kavram haline gelmiştir. Son yıllarda ününü arttıran diğer bir kavram da “Tedarik Zinciri ” olmuştur. Günümüzün artan küresel iş çevresinde artık işletmeler arası rekabet değil tedarik zincirleri arasındaki rekabetten söz edilmektedir. Pazar yönlü bir pazarlama anlayışını benimseyen işletmelerin tedarik zinciri üyeleriyle birlikte hareket ederek tedarik zincirinin bir bütün olarak rekabetçi gücünün artırılması mümkündür. Bu tezin amacı, değer çağıının geçerli olduğu günümüz pazarlarında çok önemli olan bu iki kavramı birlikte ele alarak aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Bu amaçla birinci bölümde tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi kavramları literatür taraması ile ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Genel kavramlarla birlikte müşteri değeri yaratılmasında tedarik zincirinin rolüne değinilmiştir.

İkinci bölümde pazar yönlülük kavramı, değişik bakış açılarından faydalanılarak ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, rekabet üstünlüğü sağlamada ve müşteri değeri yaratmada tedarik zinciri ve pazar yönlülük kavramları arasındaki ilişki kavramsal olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise, tedarik zincirinde pazar yönlülük kavramı nitel veri analiz yöntemlerinden faydalanılarak ortaya konulmuştur. Analizin gerçekleştirilmesinde NVivo 8.0 programından yararlanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Tedarik Zinciri, Pazar Yönlülük, Müşteri Değeri

## **Abstract**

### **THE IMPORTANCE OF MARKET ORIENTATION IN THE SUPPLY CHAIN IN TERMS OF AREA BUSINESSES AND AN APPLICATION**

**Esra BİLMEZ**

**Marketing Department of Business Administration**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, October 2010**

**Adviser: Assoc. Prof. Dr. N. Figen Ersoy**

As a factor increasing performance in terms of strategic perspective, “Market Orientation” has become a conspicuous and important term in the recent times. Another term which has gained popularity is “Supply Chain”. In today’s global business world, the competition between the supply chains has become more important than the competition between the enterprises. The enterprises adopting a market orientation operation can increase its competition power by integrating itself into the supply chain with the other members of the chain. The aim of this thesis is to clarify and explain the relationship between these two important terms.

For this reason, the terms “supply chain” and “supply chain management” were searched in detail through survey of literature in the first part. The role of the supply chain in creating customer value, together with the general terms, was dealt.

In the second part, the term “market orientation” was explained in detail through the survey of literature and by making use of various points of view.

In the third part, the relation between the supply chain and market orientation for providing superiority in competition and customer value was explained theoretically.

In the last part, the market orientation in the supply chain was introduced by benefiting from qualitative analysis. The NVio 8.0, used for the analysis of the qualitative and computer aided qualitative data, was used to hold the analysis.

**Key words:** Supply Chain, Market Orientation, Customer Value

## Önsöz

Tezimi oluşturmada bana destek olan ve yardımını esirgemeyen herkese teşekkürlerimi sunmak isterim. Öncelikle bu araştırmaya başlamada beni cesaretlendiren ve araştırmanın son aşamalarına kadar bana destek olan ve yol gösteren çok değerli hocam ve danışmanım rahmetli Prof. Dr. Birol Tenekecioğlu'na sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca değerli hocamın son doktora öğrencisi olmam dolayısıyla bu tezi ona ithaf ettiğimi bildirmek isterim.

Araştırmam boyunca ihtiyaç duyduğum her anda bana zaman ayıran ve yanımda olan çok değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Nezihe Figen Ersoy'a sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum. En kritik anlarda bana yardımcı olup yol gösterdiği ve yapıcı önerileriyle beni daima motive ettiği için değerli hocama ayrıca teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmamın özellikle uygulama sürecinde bana destek olan değerli hocam Doç. Dr. Muharrem Afşar'a da yardımlarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca araştırmamın gerçekleştirilmesinde benden yardımlarını esirgemeyen tüm firma yetkililerine bana zaman ayırdıkları için tek tek teşekkür ediyorum.

Tezimin her sürecinde bana gerek maddi gerek manevi destek sağlayan değerli aileme de her zaman yanımda oldukları için sonsuz teşekkürlerimi ve sevgimi sunuyorum.

10.10.2010

Esra Bilmez.

## İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri Ve Enstitü Onayı .....	ii
Öz.....	iii
Abstract .....	iv
Önsöz .....	v
Özgeçmiş .....	vi
Tablolar Listesi.....	xii
Şekiller Listesi .....	xiii
Giriş .....	1

### **Birinci Bölüm**

#### **Tedarik Zinciri Kavramı**

<b>1. Tedarik Zincirinin Tanımı .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Tedarik Zinciri Ortaklar.....</b>	<b>5</b>
2.1. Tedarikçiler .....	5
2.2. Üreticiler .....	5
2.3. Dağıtıcılar/Distribütörler.....	6
2.4. Perakendeciler .....	7
2.5. Müşteriler.....	7
2.6. Servis Sağlayıcılar .....	8
<b>3. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı.....</b>	<b>9</b>
3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları.....	11
3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Pazarlama ve Lojistik ile İlişkisi.....	12
3.2.1. Tedarik zinciri yönetimi ve pazarlama.....	12
3.2.2. Tedarik zinciri yönetimi ve lojistik .....	14
3.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri.....	15
3.3.1. Müşteri ilişkileri yönetimi.....	16
3.3.2. Müşteri hizmet yönetimi.....	16
3.3.3. Talep yönetimi.....	17
3.3.4. Sipariş işleme.....	17
3.3.5. Üretim akış yönetimi.....	18

3.3.6. Tedarikçi ilişkileri yönetimi.....	18
3.3.7. Ürün geliştirme ve ticarileştirme.....	19
3.3.8. İadelerin yönetimi.....	19
3.4. Tedarik Zincirinde Etkinlik.....	20
3.5. Tedarik Zinciri ile Değer Yaratma.....	23
3.5.1. Değer kavramı ve müşteri değeri.....	23
3.5.2. Tedarik zincirinde müşteri değeri yaratılması.....	26
3.5.3. Tedarik zincirinde müşteri değeri algısının değişimi.....	28
3.6. Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi.....	31

## İkinci Bölüm

### Pazar Yönlülük Kavramı

1. Pazarlamanın Değişen Yapısı ve Pazar Yönlülüğe Geçiş .....	35
2. Pazar Yönlülüğün Tanımı .....	36
3. Pazar Yönlülük Kavramının Bileşenleri .....	38
3.1. Müşteri Yönlülük .....	39
3.2. Rakip Yönlülük .....	42
3.3. Bölümlerarası Koordinasyon .....	43
3.4. Uzun Dönemli Karlılığa Odaklanma .....	44
4. Pazar Yönlülüğün Uygulanışı .....	44
4.1. Pazara Bilgisinin Toplanması .....	45
4.2. Pazar Bilgisinin Bölümlerarasında Yayılması .....	45
4.3. Pazara Uygun Tepkisel Davranışların Oluşturulması .....	46
5. Pazar Yönlülüğü Etkileyen Faktörler .....	46
5.1. Mikro Faktörler .....	47
5.1.1. İşletmenin tedarik zinciri içindeki konumu .....	47
5.1.2. Liderlik biçimi .....	47
5.1.3. Üst yönetimin tutumu .....	48
5.1.4. Bölümlerarası uyum .....	49
5.1.5. Örgütsel yapı .....	49

<b>5.2. Makro Faktörler</b> .....	<b>51</b>
5.2.1. Pazardaki rekabet şiddeti .....	<b>51</b>
5.2.2. İşletmenin içinde bulunduğu pazar konumu .....	<b>52</b>
5.2.3. Sektörel özellikler .....	<b>52</b>
5.2.4. Ekonomik çevre .....	<b>53</b>
5.2.5. Teknolojik çevre .....	<b>53</b>
5.2.6. Kültürel çevre .....	<b>54</b>
<b>6. Pazar Yönlülüğün Sınırları</b> .....	<b>54</b>

## **Üçüncü Bölüm**

### **Pazar Yönlü Bakış Açısıyla Tedarik Zinciri**

<b>1. Tedarikçi İlişkilerinin Önemi</b> .....	<b>56</b>
1.1. Tedarikçi İlişkilerini Güçlendiren Davranışlar .....	<b>58</b>
1.2. Tedarikçi İlişkilerini Güçlendiren Diğer Unsurlar .....	<b>59</b>
<b>2. Tedarikçi İlişkileri ve Pazar Yönlülük</b> .....	<b>60</b>
2.1. Pazar Yönlü Dağıtım Kanalı Kavramı .....	<b>62</b>
2.2. Tedarik Zincirinde Pazar Yönlülüğün Uygulanışını Kolaylaştıran Faktörler .....	<b>66</b>
2.2.1. Uzun dönemli ilişkiye odaklanma .....	<b>66</b>
2.2.2. Kanal liderliği .....	<b>67</b>
2.2.3. Kanal gücü .....	<b>68</b>
2.2.4. Kanal iletişimi .....	<b>70</b>
2.2.5. Teknolojik yenilikler .....	<b>70</b>
<b>3. Tedarik Zincirinde Pazar Yönlülüğün Etkileri</b> .....	<b>71</b>
3.1. Performans Açısından Etkileri .....	<b>72</b>
3.1.1. Satış seviyesi .....	<b>72</b>
3.1.2. Stoklama ve maliyetler .....	<b>73</b>
3.1.3. Satış fiyatları .....	<b>74</b>
3.1.4. Karlılık .....	<b>75</b>



<b>3.2. Kanal İlişkileri Açısından Etkileri .....</b>	<b>76</b>
3.2.1. Güven .....	76
3.2.2. İşbirliği .....	77
3.2.3. Müşteri memnuniyeti .....	78
3.2.4. Müşteri bağlılığı .....	79

## **Dördüncü Bölüm**

### **Tedarik Zincirinde Pazar Yönlülüğe İlişkin Eskişehir İlinde Bir Uygulama**

<b>1. Araştırmanın Amacı .....</b>	<b>81</b>
<b>2. Araştırma Problemi .....</b>	<b>82</b>
<b>3. Araştırmanın Varsayımları .....</b>	<b>82</b>
<b>4. Araştırmanın Kısıtları .....</b>	<b>83</b>
<b>5. Araştırma Yöntemi .....</b>	<b>84</b>
<b>6. Örneklem .....</b>	<b>85</b>
<b>7. Veri Toplama Yöntemi .....</b>	<b>86</b>
<b>8. Araştırmacının Rolü .....</b>	<b>87</b>
<b>9. Verilerin Analizi .....</b>	<b>87</b>
<b>10. Bulgular .....</b>	<b>89</b>
<b>10.1. Pazar Bilgisi Toplama ile İlgili Bulgular.....</b>	<b>93</b>
10.1.1. Müşteri istek ve ihtiyaçları.....	93
10.1.2. Geribildirim.....	93
10.1.3. Rakipler.....	94
10.1.4. Rakiplerdeki fiyat değişikliği.....	95
10.1.5. Pazardaki gelişmeler.....	96
10.1.6. İş haricinde görüşme.....	96
<b>10.2. Pazar Bilgisini Paylaşma ile İlgili Bulgular.....</b>	<b>97</b>
10.2.1. Bilgi paylaşımı.....	97
10.2.2. Üst yönetimin bakış açısı.....	98
10.2.3. Periyodik toplantılar.....	99
10.2.4. İletişim araçları.....	100

<b>10.3. Tedarik Zinciri Yönlü Olma ile İlgili Bulgular.....</b>	<b>100</b>
10.3.1. Pazar bilgisi elde etme.....	100
10.3.2. İlişki süresi.....	101
10.3.3. Kararlara dahil etme.....	102
10.3.4. İşbirliği.....	102
10.3.5. Bağlılık.....	103
10.3.6. Beklentiler.....	104
10.3.7. Sunulan hizmetler.....	104
10.3.8. Potansiyel işletmeler.....	104
10.3.9. Avantaj ve dezavantajlar.....	105
10.3.10. Sorunlar.....	106
10.3.11. Performansa etki.....	107
<b>11. Sonuç ve Öneriler.....</b>	<b>112</b>
11.1. Pazar Bilgisi Toplama .....	112
11.2. Pazar Bilgisini Paylaşma .....	114
11.3. Tedarik Zinciri .....	117
<b>Ekler.....</b>	<b>126</b>
<b>Kaynakça.....</b>	<b>312</b>

## Tablolar Listesi

<b>Tablo 1: Etkin Bir Tedarik Zincirinin Sağladığı Katma Değer .....</b>	<b>22</b>
<b>Tablo 2: Müşteri Odaklı Kanal Yapısı Oluşturma Adımları .....</b>	<b>65</b>
<b>Tablo 3: Temalar ve Kodlar .....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 4: İşletmeler ile İlgili Genel Bilgiler .....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 5: İşletmelerin Satış Bölgesi ve Tedarikçileriyle İlgili Bilgiler .....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 6: İşletmelerin Satış Bölgesi ve Müşterileriyle İlgili Bilgiler .....</b>	<b>92</b>
<b>Tablo 7: Elde Edilen Bulguların Tedarikçiler, Üreticiler ve Bayiler Açısından Karşılaştırılması .....</b>	<b>108</b>

## Sekiller Listesi

<b>Şekil 1: Basit ve Genişletilmiş Tedarik Zinciri Örneği .....</b>	<b>4</b>
<b>Şekil 2: Lojistiğin Amaçları .....</b>	<b>15</b>
<b>Şekil 3: Tedarik Zincirinde Değer Yaratma Stratejileri .....</b>	<b>25</b>
<b>Şekil 4: Tedarik Zincirinde Müşteri Değeri Algısının Değişimini Tetikleyici Unsurlar.....</b>	<b>30</b>
<b>Şekil 5: Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi Altıgeni .....</b>	<b>32</b>
<b>Şekil 6: Pazar Yönlülük Kavramı .....</b>	<b>39</b>
<b>Şekil 7: Müşteri Odaklı Sistem ve Aşamaları .....</b>	<b>41</b>
<b>Şekil 8: Pazar Yönlülüğü Etkileyen Unsurlar ve Pazar Yönlülük İlişkisi .....</b>	<b>50</b>
<b>Şekil 9: İşletmelerde Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi .....</b>	<b>61</b>
<b>Şekil 10: Pazar Yönlü Dağıtım Kanalı .....</b>	<b>64</b>
<b>Şekil 11: Tedarik Zincirinde Pazar Yönlü Olmayı Kolaylaştıran Faktörler .....</b>	<b>69</b>

## Giriş

Günümüz pazarlarında çok hızlı ve sürekli değişim yaşanmaktadır. İşletmelerin sadece belirli alanlarda değişim ve gelişme sağlama çabaları yeterli olmamaktadır. İşletme yöneticileri, rekabette üstün olmak ve karlı bir işletmecilik faaliyeti yürütmek için gerekli olan değişim ve gelişmenin; üretimde, teknolojiye ve kalitede olduğunu düşünmektedirler. Ancak başarılı olmak için sadece bu yeterli değildir. (Karahan ve Varinli, 2002:5)

Bugün, ekonomik, sosyal, teknolojik vb. alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, rekabetin daha hızlı ve daha karmaşık olmasına yol açmıştır. Bu nedenle işletmeler artan rekabet ortamında etkili stratejiler geliştirmenin ve rekabet üstünlüğü elde etmenin yollarını var güçleri ile araştırmak/bulmak zorunluluğu ile karşı karşıyadır. İşletmelerin gerek ulusal gerekse küresel alanda rekabet üstünlüğü sağlamaları; müşterilerin artan gereksinimlerini ve isteklerini rakiplerinden farklı ve daha ekonomik bir şekilde karşılamalarına, müşterinin gereksinim ve isteklerini yönlendirebilmelerine ve daha da ötesi yeni gereksinimler ve istekler yaratmalarına bağlıdır. Bu durum ise işletmeleri; daha hızlı, esnek, yaratıcı ve yenilikçi olmaya zorlamaktadır. (Papatya, 2006:1)

Tüm bu gelişmelere bağlı olarak pazar yönlülük, ilişki pazarlaması, kalite yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, müşteriye değer sunma gibi konular son dönemde sık sık gündeme gelen konular olmuştur. (Anıtsal, 2006:1)

Rekabetin yoğun olduğu günümüz pazarlarında işletmelerin daha hızlı, esnek, yaratıcı ve yenilikçi olabilmek için pazar odaklı pazarlama anlayışı ile bütünleştirilmiş etkin tedarik zincirlerine ihtiyaçları vardır.

## **Birinci Bölüm**

### **Tedarik Zinciri Kavramı**

#### **1. Tedarik Zincirinin Tanımı**

Tedarik zincirine ilişkin pekçok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Tedarik zinciri; tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcılarını, üreticileri, dağıtıcıları ve perakendecileri içine alan ve bunlar arasında malzeme, ürün ve bilgi akışı olan üyeler kümesidir (Kopczak, 1997:227).

Tedarik zinciri, tedarikçinin-tedarikçisi aşamasından müşterinin-müşterisi aşamasına kadar, son ürünün üretimi ve dağıtımını için gereken tüm çabaları kapsamaktadır. (Karasu: 2006:4). İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine almaktadır. <sup>1</sup>

Tedarik zinciri, son ürün için gerekli hammaddelerin satın alınmasıyla başlar. Ardından üretim süreci, depo yönetimiyle devam eder ve ürünlerin müşteriye ulaştırılmasıyla son bulur. Bu yönden ele alındığında, tedarik zinciri kısaca, son ürünlerin, müşteriye ulaştırılmasını sağlayan tüm faaliyetler ağı olarak belirtilebilir. Tedarik zinciri kapsamı ve düzeyi işletmeler arasında farklılık göstermekle birlikte, tüm üretim ve hizmet işletmelerinde mevcuttur. Tedarik zinciri boyunca sadece ürünlerin akışı söz konusu olmamakta, ürünlerin dışında, para, kağıt, bilgi vb akışı da gerçekleşmektedir. Ayrıca, geri dönüşüm faaliyetlerinin işletmelerde yaygınlaşması ile birlikte, tedarik zinciri kavramının, geriye doğru lojistik faaliyetlerini de kapsadığı görülmektedir (Yüksel, 2002: 262,263).

Tedarik zinciri yapısı sektörün ve ürünün özelliklerine göre değişebilmektedir. Bazı tedarik zincirleri kısa ve basit olabileceği gibi bazıları da çok uzun ve karmaşık olabilir. Müşteri taleplerini karşılamak için tedarik zincirinin değişik kollara ayrılması da mümkündür. Örneğin, araba parçası imal eden bir işletme bazı parçaları araba

---

<sup>1</sup> E. Şen, (2008). "Kobilerin uluslar arası güçlerini arttırmada tedarik zinciri yönetiminin önemi", <http://www.akib.org.tr/akib/UserFiles/File/pratikbilgiler/tedarikzinciri.pdf>, s.4

montajı yapan bir işletmeye, bazı parçaları toptancılara, bazı parçaları perakendecilere ve bazı parçaları da doğrudan müşteriye satabilmektedir. Buna göre, tedarik zinciri aynı ürün için ayrı yollara ayrılarak farklı rotalar izleyebilir ve buna bağlı olarak da tedarik zinciri duruma göre büyüyebilmekte ve karmaşıklaşabilmektedir. Gerçek uygulamalar düşünüldüğü zaman, yüzlerce hatta binlerce ürün parçaları ile üretim yapılan işletmelerde tedarik zincirinin daha da karmaşıklaştığı görülmektedir (Kağnıcıoğlu, 2007:16).

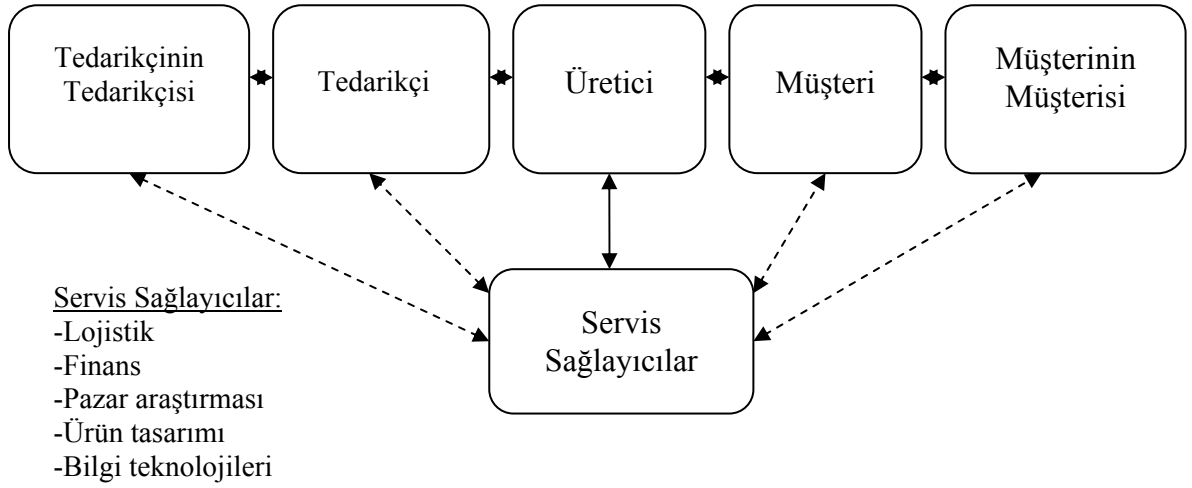
Örneğin basit bir tedarik zinciri tedarikçi, üretici ve müşteriden oluşurken, genişletilmiş tedarik zincirinde bunlara ilaveten başka katılımcılar da yer alabilir. Hugos ve Thomas (2006:17) bunları;

- Tedarik zincirinin en başında yer alan tedarikçinin tedarikçisi,
- Tedarik zincirinin en sonunda yer alan müşterinin müşterisi,
- Lojistik, finans, pazarlama ve bilgi teknolojileri gibi alanlarda hizmet sunan diğer servis sağlayıcılar olarak sıralamıştır.

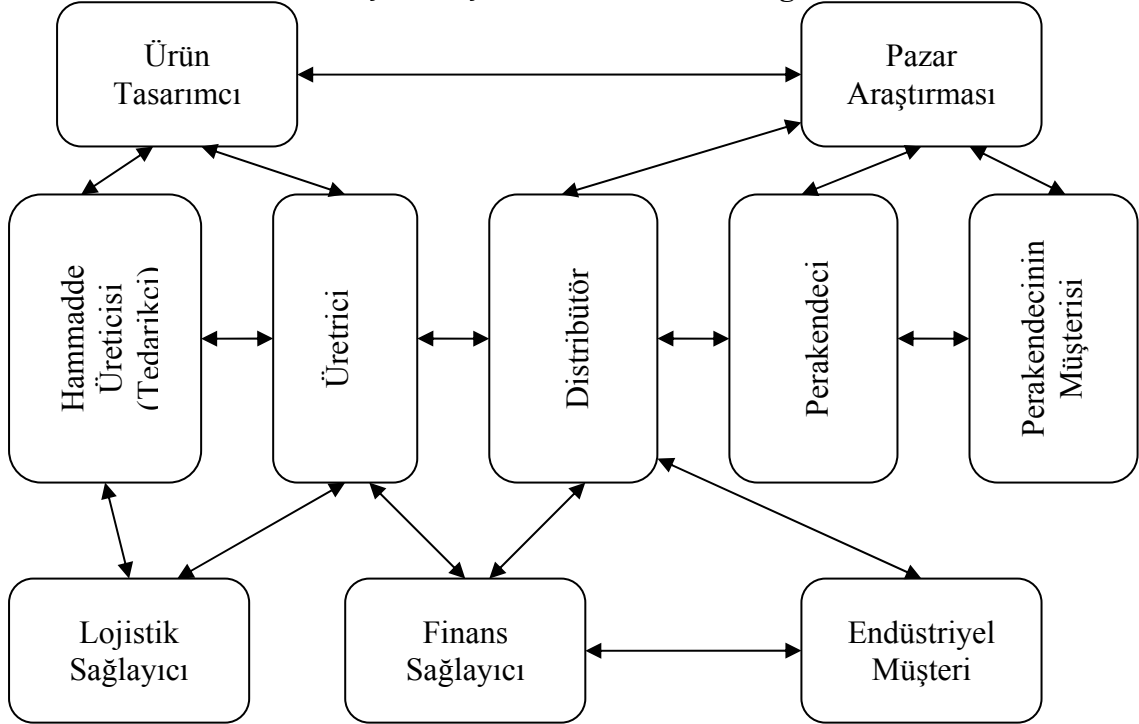
### Basit Tedarik Zinciri



### Genişletilmiş Tedarik Zinciri



### Genişletilmiş Tedarik Zinciri Örneği



**Şekil 1:** Basit ve Genişletilmiş Tedarik Zinciri Örneği

**Kaynak:** Hugos ve Thomas, 2006:17



## 2. Tedarik Zinciri Ortakları

### 2.1. Tedarikçiler

Tedarik zincirinin en önemli ögesi tedarikçilerdir. Hammadde sağlayan, talepteki belirsizliklerden ilk etkilenen ve zincirin ana çıkış noktası olan birimdir. Tedarikçiler, malzeme ve parçalar nerden temin edilecek sorusuna cevap verirler. Etkin tedarik zincirleri, tedarikçileri ile koordineli olarak çalışan firmalar tarafından oluşturulur.

Geleneksel firmalar, tedarikçilerinin refahı ile ilgilenmezler. Maliyetleri, verileri ve talep tahminlerini tedarikçileriyle paylaşmazlar. Üretici-tedarikçi arasındaki ilişki genellikle fiyat odaklıdır. Bunların sonucu olarak tedarikçiler siparişleri karşılama konusunda esnek olmazlar, kaybedecek bir şeyleri olmadığı için daha az performans gösterirler, kalite standartlarını tutturamazlar ve tüm bunların sonucunda kesintili ve sorunlu bir tedarik zinciri ortaya çıkar. Pazar odaklı firmalar ise tedarikçileriyle bilgi paylaşımına, koordineli çalışmaya ve karşılıklı beklentilerin yerine getirildiği sağlıklı tedarikçi ilişkileri geliştirmeye önem verirler (Yüksel, 2002:264).

Artan rekabet koşulları ve işletmelerin süreçlerinde esnek olmaları gerekliliği, işletmelerin tedarikçilerine daha fazla sorumluluk yüklemelerini de beraberinde getirmiştir. İşletmeler, işbirliği içersinde oldukları tedarikçi sayılarını azaltırken, aynı zamanda tedarikçileriyle aralarındaki güven unsurunu daha ön plana çıkarmışlardır. İşletmeler ile tedarikçiler arasında uzun dönemli ilişkiler önem kazanırken aynı zamanda işletmeler ile tedarikçileri arasında bilgi paylaşımı önemli bir koşul olmuştur (Chandra ve Kumar, 2000:101). Tedarik zincirindeki işletmelerle tedarikçileri arasındaki iletişimin hızlı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, tedarik zincirindeki birçok aşamanın ortadan kaldırılması eğilimini de kuvvetlendirmektedir (Yüksel, 2002:264).

### 2.2. Üreticiler:

Üreticiler, bir ürün oluşturan firmalardır. Bu ürün, hammadde ya da bitmiş ürün (mamul) olabilir. Hammadde üreticilerine örnek olarak; maden işletmeleri, doğal gaz ve petrol işletmeleri sayılabilir. Ayrıca tarım, hayvancılık ve balıkçılık ile uğraşan işletmeleri de buna dahil edebiliriz. Mamul üreticileri ise tedarikçilerden aldıkları

hammadeleri bitmiş ürüne dönüştürürler. Ayrıca üreticiler, müzik, eğlence, yazılım ve tasarım gibi somut olmayan ürünleri de üretebilirler. Aynı zamanda ürün bir hizmet de olabilir. Temizlik şirketi, danışmanlık, eğitim gibi. Somut ürün ve endüstriyel ürün üreticileri genellikle işçiliğin ucuz olduğu yerlere doğru hareket etmektedirler. Buna karşılık, Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya'nın bazı bölümlerinde hizmet üreticilerinin arttığı görülmektedir (Hugos ve Thomas, 2006:18).

Ne kadar üretimin ne kadar sürede yapılabileceği konusu tedarik zinciri açısından çok önemlidir. Müşterinin tatmin olması öncelikle istediği ürünleri istediği zamanda ve istediği miktarda elde edebilmesine bağlıdır.

### **2.3. Dağıtıcılar/Distribütörler**

Distribütörler, üreticilerden aldıkları belli bir miktardaki ürünü ilgili müşterilere ulaştıran işletmelerdir. Distribütörlere aynı zamanda toptancı da denilmektedir. Çünkü ürünleri son tüketicilerin alabileceğinden daha büyük miktarlarda satın alırlar ve genellikle diğer işletmelere satarlar. Bir yandan müşteri isteklerine zamanında cevap vermek için yüksek envanter gerekirken öte yandan da maliyetleri kırmak için envanterin çoğalmasından kaçmak gereklidir. Bu doğrultuda distribütörler, stoklama yaparak talepteki dalgalanmalara karşı üreticilere tampon görevi yaparlar. Müşteriler açısından da distribütörler, ürünleri müşterilerin istediği yerde ve zamanda teslim ederek zaman ve yer faydası sağlarlar. Bunlara ek olarak, distribütörler, promosyon faaliyetleri, envanter yönetimi, depolama, taşımacılık ve satış sonrası hizmetler gibi görevleri yerine getirebilirler. Ayrıca, üreticilerden aldıkları ürünün sahipliğini üzerlerine almayarak, üretici ve müşteri arasında komisyonculuk da yapabilirler. Sürekli değişen müşteri istek ve ihtiyaçları ve artan ürün çeşitliliği karşısında, distribütörler her zaman müşteri ihtiyaçlarını takip etmeye ve uygun ürünlerle müşterilerin talebini karşılamaya devam ederler (Hugos ve Thomas, 2006:18).

## 2.4. Perakendeciler

Perakendeciler, stokladıkları ürünleri küçük miktarlarda son kullanıcılara satan işletmelerdir. Bu işletmeler, müşterilerinin tercih ve isteklerini yakından takip ederler. Ürünlerini satabilmek ve müşterileri kendilerine çekmek için, reklam, fiyat kombinasyonları, özel çekilişler gibi faaliyetlerde bulunurlar. Örneğin, indirimli mağazalar fiyat ve geniş ürün seçeneğini kullanarak müşteriyi çekmeye çalışırken, bazı özel mağazalar da eşsiz ürün dizisi ve yüksek kalitede hizmet sunarak müşteriyi kendilerine çekmeye çalışırlar (Hugos ve Thomas, 2006:18,19).

## 2.5. Müşteriler

Müşteriler, ürünü başka bir ürünle birleştirip yeniden satmak için alan gruplar olabileceği gibi, ürünü kendi tüketimi için alan bireyler de olabilir. Müşteri, zincirin hem başlangıç hem de bitiş noktasıdır.

Örneğin Kipa'dan deterjan satın alan bir kişiyi düşünürsek; deterjan satın alması karşılığında ödediği para geriye doğru hammadde üreticisine kadar ulaşacaktır. Böylece müşteri zincirin bitiş noktası olmuştur. Aynı şekilde raftan deterjanın satın alınmasıyla birlikte tedarik zincirinde geriye doğru bilgi akışı olmakta ve eksilen miktarın yenilenmesi için zincir tekrar çalışmaya başlamaktadır. Müşteri işletmenin varlık nedenidir, çünkü gerçekleştirilen tüm etkinlikler, üretilen mal veya hizmetin müşteri tarafından kabul görmesine, değerli bulunmasına ve satın alınması amacına yöneliktir. İşletmenin müşterileri ile ilişkisi, vereceği stratejik kararlara ve uygulayacağı davranış biçimlerine yol gösterici olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:99). Günümüzde müşteriyi merkeze koyan ve pazarlama stratejilerini müşteri beklentilerine göre şekillendiren ve uygulayan işletmeler başarılı olmaktadır.

## 2.6. Servis Sağlayıcılar

Bu işletmeler tedarikçilere, üreticilere, distribütörlere, perakendecilere ve müşterilere hizmet verirler. Servis sağlayıcılar, tedarik zincirinde ihtiyaç duyulan belli bir alana odaklanmış ve bu alanda uzmanlaşmış işletmelerdir. Dolayısıyla hem sundukları hizmetler daha etkili hem de aynı hizmeti verebilecek diğer gruplardan (üretici, perakendeci vb.) daha düşük maliyetlidir.

Tedarik zincirinde en yaygın karşılaşılan servis sağlayıcılar taşımacılık ve depolama, bir başka deyişle lojistik hizmeti sunanlardır. Bir başka kategoride finansal servis sağlayıcılar vardır. Bunlar, kredi verme, finansal analiz yapma gibi hizmetleri sunan bankalar, kredi veren diğer finansal kuruluşlar gibi işletmeleri kapsar. Bunların dışında pazar araştırması ve reklamcılık, ürün tasarımı, mühendislik hizmetleri, yasal işlemler, danışmanlık gibi alanları da saymak mümkündür. En yeni ve son on yılda en hızlı büyüyen alan ise bilgi teknolojileridir ki işletmeler günümüzde kendi bilgi-işlem personeli olsa dahi yoğun bir şekilde bilgisayar sistemlerini kurması, programlaması ve bir düzene koyması için dışarıdan bu alanda hizmet veren organizasyonları kiralamaktadırlar (Hugos ve Thomas, 2006:19).

Yukarıda sayılan tedarik zinciri içindeki katılımcıların sayısı ve zincir içinde oynadıkları roller değişebilmektedir. Çünkü tedarik zinciri bütünleşik bir yapıdır ve herhangi bir katılımcının birden fazla rolü olabilir. Örneğin, bazı tedarik zincirlerinde sadece birkaç tane servis sağlayıcı bulunur çünkü bazı katılımcılar bu hizmetleri kendileri yerine getirirler. Bir diğer tedarik zincirinde ise, katılımcılar bazı hizmetleri kendileri vermektense dış kaynaklardan yararlanmayı tercih edebilir ve pekçok özel servis sağlayıcı zincire dahil olabilir.

### 3. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

Tedarik zinciri yönetiminin kökleri 1950'lerdeki stok yönetimi araştırmalarına dayanmaktadır. Bununla birlikte tedarik zinciri yönetimi kavramı, 1980'lerde Chrysler şirketinin satın alınan malzemeyi hammaddeden bitmiş ürüne yani malzeme akışı yönetimine dönüştürmesi ile ortaya çıkmıştır. Yıllar geçtikçe tedarik zinciri araştırmaları, stok yönetiminden daha merkezi bir bakış açısıyla, tedarik zinciri koordinasyon problemi analizine, tedarik zincirinde bilginin bütünleştirilmesi modellemesine, tedarik sözleşmelerinin ve talep tahminlerinin modellenmesine ve ürün tasarımı bütünleşmesinin tedarik zinciri yönetimi ile modellenmesine dönüşmüştür (Kağnıcıoğlu, 2007:32).

Bugün ülkenin en ücra noktasında bile aradığımız bir ürünü –hem de kalitesinden ödün vermeden- bulabiliyorsak bu başarının arkasında hiç şüphesiz, iyi ve doğru kurgulanmış bir tedarik zinciri yönetimi vardır. Yakın dönemin efsane kahramanı Harry Potter'ı ele alırsak; filmi, kitabı, t-shirtleri, puzzle'ları, kupaları, rozetleri, boyama kitapları, oyuncakları vb. ile ortalığı kasıp kavurmuştur ve hala devam etmektedir. Bu başarının sırrı etkili bir pazarlamanın yanı sıra başarılı bir iş modelinde gizlidir. İş profesyonelleri bu sistemi tedarik zinciri yönetimi (supply chain management) olarak adlandırmaktadır.<sup>2</sup>

Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiler, üreticiler, distribütörler ve müşterilerden oluşan bir ađ içinde malzeme, bilgi ve finansman akışının koordinasyonunu ve bütünleştirilmesini ifade etmektedir (Lee, 2000:2,3). Aslında bu kavram, üreticinin tüketicilerin gereksinimine yanıt verecek ürünü tasarlaması noktasından başlamaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi, malzemelerin ve tamamlanmış malların, satıcıdan müşteriye kadar olan akışının potansiyel ara duraklar olarak üretim vasıtaları ve depolar kullanılarak etkili yönetimidir. Son yıllarda işletmeler, tedarik zincirine uygun yapılanma sonucunda, müşteri hizmet seviyelerinin iyileştirebileceğini, sistemdeki fazla

---

<sup>2</sup> “Yaygınlık ve bilinirlik = Başarılı tedarik modeli”, 28.05.2002., [www.btvizyon.com.tr/viz\\_dergi\\_konu.phtml?konu\\_nox=164](http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_konu.phtml?konu_nox=164)

envanterin azaltılabileceğini ve işletme ağındaki gereksiz maliyetlerin ortadan kaldırılabileceğini görmüşlerdir.<sup>3</sup>

Tedarik zinciri yönetimi, ürünlerin zincir dahilinde tedarikçilerden üreticilere ve üreticilerden dağıtıcılara hareketinin koordine edilmesini ve zincirin tüm üyeleri arasında satış tahminleri, satış tarihleri, promosyon kampanyaları vb. bilgilerin paylaşımını içerir (Yüksel, 2002:263). Bu doğrultuda tedarik zincirinin bütünleşik faaliyetler dizisinden oluştuğunu söylemek mümkündür.

“Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi” ise; öncelikle müşteriyi merkeze koyarak, müşteriye değer sağlayacak gerekli tüm süreçlerin yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Bütünleşik tedarik zinciri yönetiminin en önemli amaçları arasında; ürün geliştirme çalışmalarını hızlandırmak, kaliteyi arttırmak, bitmiş ürün maliyetlerini minimize etmek ve pazarın ihtiyaçlarına zamanında cevap vermek sayılabilir. Örneğin Amazon.com ve Dell Computer’ın başarılarının en önemli nedeni bütünleşik tedarik zinciri yönetimini çok iyi bir şekilde uygulayarak rekabet avantajı elde etmeleridir. Bunların dışında Ford Motor Company, Intel, Cisco ve Whirlpool gibi işletmeler de bütünleşik tedarik zinciri yönetimini başarıyla uygulayan işletmeler arasındadır (Johnson ve Weinstein, 2004:214,215).

Tüm bu işletmelerin başarılarının sırrının anlaşılmasıyla son yıllarda tedarik zinciri yönetiminin önemi daha da artmıştır. Bu önemi arttıran sebeplerden birisi de, günümüz rekabet ortamında etkin bir koordinasyon sisteminin maliyetlerde azalmayı sağlamasıdır (Chandra ve Kumar, 2000:102). İşletmelerin tedarikçileriyle ve müşterileriyle koordinasyon içinde hareket etmesi ve tedarik zinciri faaliyetlerini başarılı bir şekilde yerine getirmesi hem maliyetlerin azaltılmasına hem de rekabet avantajı sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerin bu koordinasyonu sağlayabilmesinde bütünleşik tedarik zincirinin oluşturulması oldukça önemli olmaktadır.

---

<sup>3</sup> F. Çizmeci, Ocak 2002. Tedarik Zinciri Yönetimi. <http://www.sistempatent.com/LinkClick.aspx?fileticket=dOsDiplstNg%3D&tabid=138&mid=881>., s.15

### 3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Tedarik zincirindeki her bir işletmenin temel amaçlarından birisi, en yeni bilgiyi zincirdeki diğer firmalara iletme ve bu şekilde daha mükemmel arz-talep dengesi sağlamaktır. Tedarik zincirinin kısa vadeli amacı, gereksiz stokları ortadan kaldırarak müşteriye cevap verebilme hızını artırmaktır. Uzun vadeli amacı ise, müşteri beklentilerini doğru yerde ve zamanda teslim edilmiş doğru ürünle karşılamak ve bu şekilde pazar payını ve karları artırmaktır. Tedarik zinciri için ürünü kaynağından tüketim noktasına en kısa zamanda ve en düşük maliyetle ulaştırmak esastır (Karasu, 2006:5).

Başarılı bir tedarik zinciri yönetiminin en önemli amacı müşteri yönlü olmaktır. Bunun anlamı, işletmenin müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürünlerini, kültürünü, pazarlarını ve süreçlerini müşteriye odaklamasıdır. Bu doğrultuda, tedarik zincirinin müşteriye merkeze koyan bütünleşik bir yapıya bürünmesi gerekir. Bu durum, destek ve işbirliği içinde ele alınan yönetsel ilişkilerin yapısal değişimini de gerektirir. Tedarik zinciri, müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutarken aynı zamanda en iyi yatırımı elde etmeyi başararak rekabet avantajı yaratılmasına yardımcı olur (Kağnıcıoğlu, 2007:10).

Tedarik zinciri, etkin bir şekilde tasarlanıp yönetildiğinde işletmenin aşağıda belirtilen amaçlara ulaşması hedeflenmektedir (*3D Lojistik Dergisi*, 2004:14).

- Üretimi düzenli şekilde gerçekleştirecek kesintisiz malzeme, servis ve bilgi akışını gerçekleştirmek,
- Stok maliyetlerini ve kayıpları en düşük seviyede tutmak,
- Ürünün kalitesini korumak,
- Güvenilir tedarikçiler bulmak ve korumak,
- Elde edilen hammadde, yardımcı madde, parça ve servisi standart hale getirmek,
- Gerekli olan hammadde, yardımcı madde, parçaları ve hizmetleri en düşük maliyetle sağlamak,
- İşletmenin pazarlık ve rekabet gücünü yükseltmek,
- Tedarik zinciri içindeki diğer gruplarla iyi ilişkiler kurmak,
- En düşük yönetim gideri ile çalışmak.

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için firmaların, tedarikçinin tedarikçisi ile müşterinin müşterisi arasında yani tedarik zincirinin bütününde haberleşme ve bilgi paylaşımını arttırması gerekmektedir. Bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması tedarik zincirinin etkinliğini ve rekabet düzeyini arttırabilir (Monczka ve Morgan, 1997:69). Değişen dünyada firmaların birbirleriyle rekabeti yetersiz kalmaktadır. Rekabet artık firmaların içinde yer aldıkları tedarik zincirleri arasında yaşanmaktadır. Bu bağlamda bütünleşik tedarik zinciri yönetiminin amacı, hammadde tedarikçisinden son müşteriye kadar değer yaratmak için gereken tüm süreçleri yönetmek olmalıdır.

### **3.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Pazarlama ve Lojistik ile İlişkisi**

Sürekli değişen çevresel şartlar karşısında tedarik zincirileri de sürekli yenilik ihtiyacı duymaktadır. Bu değişime ayak uydurarak tedarik zinciri aracılığıyla müşteri değeri yaratılabilmesi için farklı disiplinlerin ortak hareket etmeleri gerekmektedir (Desbarats, 1999:1). Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi için, üretimle birlikte pazarlama ve lojistik faaliyetleri arasında tam bir işbirliğinin sağlanması gerekir. Tedarikçiden son müşteriye kadar tüm süreçlerin çok iyi bir şekilde koordine edilmesi ve bu süreçlerin pazarlama stratejileri ile bütünleştirilmesi müşteriye beklediği değeri sunabilmek açısından oldukça önemlidir.

#### **3.2.1. Tedarik zinciri yönetimi ve pazarlama**

Rekabetin artması ve pazarların küresel hale gelmesi, önceleri satıcıların etkili olduğu pazarlarda şimdi alıcıları etkin hale getirmiştir. Bu durum, bir yandan müşterinin karşısındaki seçenekleri arttırmış, diğer yandan da üretilen ürün ve hizmetleri performans açısından giderek birbirine daha fazla yaklaştırmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak pazarda, işletmede, teknolojide ve tüketici davranışlarında meydana gelen en önemli gelişmeler şunlardır (Karasu, 2006:23):

- Müşteri ve pazar yönlülük anlayışının gelişmesi,
- Müşteriye özel üretim yapma,



- İnteraktif pazarlama, birebir pazarlama anlayışlarının gelişmesi,
- Hizmet pazarlaması alanının gelişmesi,
- Endüstriyel pazarlama alanının gelişmesi,
- Pazarlama iletişimi alanının gelişmesi,
- Tüketici davranışları alanında meydana gelen gelişmeler.

Pazarlama yönetimi alanında görülen bu değişiklikler, tedarik zinciri yönetimi çalışmalarına verilen ağırlığın önemini ortaya koyacak yönde eğilimler göstermektedir. Bu eğilimler aşağıdaki gibi üç noktada özetlenebilir (Dedeoğlu, 2001:59).

- Tedarik zinciri içerisinde müşteri anlayışının değişmesi,
- Alıcı ve satıcı arasındaki değişim anlayışının yerini değer zinciri içindeki tüm üyeler arası karşılıklı etkileşime ve ilişkiye bırakması,
- Yeni müşteriler kazanmaktansa mevcut müşterileri elde tutma çabalarının artması.

Pazarlama stratejilerinin gelişmesi, tüketim kültürünün oluşması, müşteri yapısındaki değişimler gibi gelişmeler sonucunda işletmeler ürünlerini farklılaştırmak ve çeşitlendirmek zorunda kalmıştır. Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için müşteriye en yüksek değeri sunması gerekir. Böyle bir yapının istenilen şekilde ve tam zamanlı işlemesi ise işletmenin tedarikçileriyle olan ilişkilerine bağlıdır (Min ve Mentzer, 2000:765).

Bu açıdan tedarik zinciri içerisinde alıcı-satıcı ilişkilerinin oluşturulması, sürdürülmesi ve artırılması sürecinde işletmelerin pazar odaklı bir yaklaşım sergilemeleri faydalı olabilir. Örneğin pazar odaklı bir firma müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve teknolojik trendler hakkında bilgi toplama ihtiyacı duyacak ve böylece müşteri ihtiyaçlarının hangi tedarik zinciri ile en iyi şekilde karşılanacağı, uygun tedarik zinciri yönetimi yapısı için hangi firmalarla çalışılacağı ve tedarik zinciri yönetiminin uygulanışında hangi adımların izleneceği gibi sorulara kolaylıkla cevap bulabilecektir. Böylece, pazar yönlü tedarik zinciri aracılığıyla son müşteriye sunulan değer de artırılmış olacaktır.

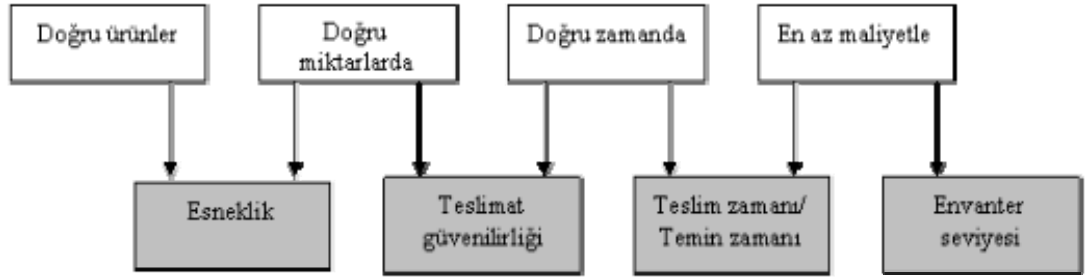
### 3.2.2. Tedarik zinciri yönetimi ve lojistik

Genellikle “tedarik zinciri yönetimi” ve “lojistik” kavramları eş anlamlı gibi kullanılsa da tedarik zinciri yönetimi lojistik kavramına göre daha kapsamlıdır. Çünkü, tedarik zinciri yönetimi, bilgi sistemlerinin bütünleştirilmesi ile planlama ve kontrol faaliyetlerinin koordinasyonu gibi lojistik kavramı içerisinde belirtilmeyen bileşenleri de içermektedir. Lojistik ise, tedarik zinciri yönetimi sürecinin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin etkin ve verimli bir şekilde akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden süreçtir (Kağnıcıoğlu, 2007:8).

Bir başka deyişle; lojistik, ürünleri olması gereken yere ulaştırmak için taşıma, depolama, gibi faaliyetleri bütünleşik bir şekilde gerçekleştirirken; tedarik zinciri yönetimi ise bu süreci tüm işletme faaliyetlerini ve zincirin diğer üyeleriyle olan ilişkilerini kapsayacak şekilde organize ederek daha ileri aşamalara götürür.

Lojistik faaliyetleri, işletme içi ve dışı işlemleri kapsamı nedeniyle günümüzde oldukça önemli bir noktaya gelmiştir. Müşteri tatmini sağlamak ve değer teslimini en etkin şekilde gerçekleştirebilmek için bir dağıtım kanalının bütün üyelerinin ortak hareket etmesi gerekir. Lojistik en genel anlamıyla, bir ürünü kaynağından son tüketicisine ulaştırmak için gerekli tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir (Orhan, 2003:7).

Lojistiğin bilinen en önemli amacı doğru ürünleri, doğru miktarlarda, (doğru yerde), doğru zamanda ve en az maliyetle mevcut bulundurmaktır. Tedarik zinciri yönetimi kapsamındaki dört temel alan, bu amacı temsil etmektedir (Çizmeçi, 2002:51).



*Şekil 2: Lojistiğin Amaçları*

**Kaynak :** Çizmecı, 2002:51

Lojistik sisteminin amacı, en düşük maliyetle müşteri hizmetinin hedeflenen düzeyde gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır. İşletme öncelikle müşterileri için dağıtım hizmetlerinin önemini araştırmalıdır. Daha sonra ise her bölüm için istenilen hizmet düzeylerini belirlemelidir. Burada işletmenin göz önünde bulundurması gereken önemli noktalardan birisi de katlanılması gereken maliyetlere karşı daha yüksek hizmet düzeylerini sunmanın işletmeye geri dönüşünün ne yönde olacağı konusudur. Günümüzde işletmeler, lojistik performanlarındaki iyileştirmeyi sadece kendi sistemlerinde yapacakları düzenlemelerle değil aynı zamanda tedarikçilerinin ve müşterilerinin lojistik sistemleriyle bütünleşmesi sonucu sağlanacağını farkına varmışlardır (Karasu, 2006:25).

Bu doğrultuda tedarik zinciri yönetimi kavramı bütünleşik bir yapı olarak ele alındığında pazarlama ve lojistik süreçlerinden ayrı düşünülemez. Pazarlama ve lojistik faaliyetlerinin iyi bir şekilde planlanarak tüm süreçlerin koordineli olarak çalışmasının sağlandığı tedarik zincirlerinin başarılı olacağı düşünülmektedir.

### **3.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri**

Pazarlama ve lojistik faaliyetlerinden bağımsız olarak düşünülmemeyeceğini belirttiğimiz tedarik zinciri yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için önem verilmesi gereken bazı tedarik zinciri yönetimi süreçleri vardır.

Literatürde bu süreçlerin geniş biçimde tanımına her yerde rastlamak mümkün olmasa da Küresel Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) üyelerinin tanımladığı ve genel kabul görmüş sekiz farklı tedarik zinciri yönetimi süreci aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Croxtton, Dastugue ve Lambert, 2001:13):

### **3.3.1. Müşteri ilişkileri yönetimi**

Müşteri ile uzun dönemli, karlı ilişki kurmak ve bu ilişkinin devamlılığını sağlayarak sadık müşteriler oluşturmak her zaman geçerli olan bir amaçtır. Ancak, yeni ekonomide bu amaç için izlenecek stratejilerde ve bu stratejilerin belirlenmesinde teknoloji ile birlikte önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bilgisayar, internet ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucunda müşteri ilişkilerini daha etkin ve verimli yönetmek, birebir ilişki kurabilmek daha kolaylaşmış, daha hızlanmış ve sadece az sayıda müşteriyle değil, çok fazla sayıda müşteriyle birebir ilişki kurma olanağı elde edilmiştir (Peppers ve Rogers, 1999:37). Bu süreçte müşterilerle ilişkilerin nasıl geliştirilebileceği ve sürdürülebileceği incelenmektedir.

İşletmeler müşteri ilişkileri yönetimi ile müşterilerini daha yakından tanırlar ve hangi müşterilerin kendileri için daha önemli olduğunu bilirler. Böylece bu müşterilere sunulan değeri maksimize ederek uzun dönemli karlılıklarını da maksimize edebilirler. Ancak çok sayıda müşterisi olan firmalar için bu çok kolay değildir. Bunun için işletmeler öncelikle müşterilerini gruplara ayırmalı ve her bir grubun ihtiyaçlarını iyi bir şekilde tanımlayarak stratejilerini ona göre tasarlamalıdır (Wisner ve Stanley, 2008:8).

### **3.3.2. Müşteri hizmetleri yönetimi**

Müşteri Hizmetleri Yönetimi, işletmenin müşteri ile yüz yüze olduğu süreçtir. Bu süreç ürünün elde edilebilirliği, yükleme zamanı ve siparişin durumu gibi konularda müşterileri bilgilendirmede birincil bilgi kaynağı olma hizmetini sağlar. Müşteriye zamanında sağlanan gerçek bilgiler ile işletmenin imalat ve lojistik gibi süreçleri de dikkate alınarak etkin müşteri yönetimi sağlanabilir. Aynı zamanda müşteri hizmetleri

yönetimi müşterilerle yapılan ürün ve hizmet anlaşmasının yürütülmesinden de sorumludur (Özdemir, 2004:92).

Müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri yönetimi süreçleri, tedarik zinciri yönetiminde de pazarlamanın önemini ortaya koymaktadır. Başarılı pazarlama stratejileri ile müşterilerle kurulan sağlıklı ve uzun dönemli ilişkiler, tedarik zincirinin etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır. Günümüzde, müşteriye merkeze koyan müşteri ve pazar odaklı tedarik zincirleri daha çok önem kazanmıştır. Çünkü rekabette avantaj elde edebilmek için müşteri istek ve ihtiyaçlarına en hızlı ve düşük maliyetle cevap verebilen tedarik zincirleri yaratmak gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek zor değildir; çünkü, yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde özellikle müşteri gereksinimlerine yönelik bilginin elde edilmesi ve tedarik zinciri içerisinde bilgi akışının sağlanması daha kolay hale gelmiştir. Bu doğrultuda tedarik zinciri içerisinde oldukça önemli bir paya sahip olan müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinin de daha etkin çalışması kolaylaşmıştır.

### **3.3.3. Talep yönetimi**

Talep Yönetimi Süreci, müşterilerin ihtiyaçları ile firmanın arz imkanlarını dengelemeye çalışır. Talep yönetimi süreci, talep tahmini ve bu tahminle üretim, satın alma ve dağıtım uyumlaştırmayı kapsamaktadır. Bu süreç aynı zamanda faaliyetlerin durduğu beklenmedik durumlara yönelik alternatif planlar geliştirmek ve bu planları yönetmekle de ilgilenir (Karasu, 2006:38).

Ancak taleplerdeki belirsizlikler tahmin hatalarına yol açabilmektedir. Bu hataları en aza indirmek için müşterilerin gelecekteki satın alma planları, gerçek satış verileri ve yeni ürün geliştirme planları gibi bilgilerini tedarikçileriyle paylaşması gerekmektedir (Wisner ve Stanley, 2008:9).

### **3.3.4. Sipariş işleme**

Tedarik zinciri yönetiminde kilit rol oynayan unsurlardan biri de, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için siparişleri yerine getirmektir. Etkin bir sipariş işleme süreci, firmanın imalat, lojistik ve pazarlama planlarını bütünleştirmesini gerektirir (Karasu, 2006:39). Çünkü müşteriye ihtiyacı olan ürünü, istediği yerde ve zamanda, arzu ettiği fiyattan sunabilmek için imalat, lojistik ve pazarlama faaliyetlerinin koordinasyon içinde

çalışması gerekmektedir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşteriye teslim maliyetini azaltabilmek için işletmeler tedarik zincirindeki önemli üyelerle ortaklıklarını geliştirmelidir. Bütün bunlar eksiksiz yapıldığında etkin bir sipariş işleme sürecinden söz etmek mümkün olur.

### **3.3.5. Üretim akış yönetimi**

Üretim akış yönetimi süreci, ürünleri üretmek ve hedef pazara en iyi hizmet edecek şekilde gerekli olan üretim esnekliğini tesis etmekle ilgilenir. Üretim akış yönetimi süreci, üretim faaliyetleri ve ürünün elde edilmesi, üretimde esnekliğin uygulanması ve yönetilmesi ile ilgili ürün akış yönetimi için gerekli olan bütün faaliyetleri kapsar (Özdemir, 2004:92). Bu açıdan üretim akış yönetimi sürecinin de müşteri hizmetleri yönetimi, sipariş işleme ve tedarikçi ilişkileri yönetimi gibi diğer süreçlerle uyumlu çalışması gerekir.

### **3.3.6. Tedarikçi ilişkileri yönetimi**

Tedarikçi ilişkileri yönetimi, firmanın tedarikçileri ile nasıl ilişkiler geliştireceğini tanımlayan bir süreçtir. İsminden de anlaşılacağı üzere bu süreç müşteri ilişkileri yönetiminin bir yansımasıdır. Firmaların müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmeleri gibi tedarikçileri ile olan ilişkilerini de geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü işletmelerin müşteri gereksinimlerini tam anlamıyla karşılayabilmek için tedarikçileriyle koordineli bir şekilde çalışmaya ihtiyaçları vardır. Tedarikçi ile kurulan sağlıklı ilişkiler özellikle de ürün kalitesi ve müşteri isteklerini zamanında karşılama açısından önemlidir (Karasu, 2006:39).

Bu süreçte işletmeler genellikle, tedarikçilerinden önemli gördüğü bir alt grup ile yakın ilişkiler içine girerken diğerleri ile daha sıradan bir ilişki sürdürürler. Günümüzde işletmeler kazan-kazan stratejisiyle bu tip önemli tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirmenin önemini farketmişlerdir. İşletmeler önemli gördükleri birkaç tedarikçi ile güçlü ilişkiler geliştirerek ve hatta ortaklık kurarak tedarik zinciri içerisindeki tüm paydaşlar için değer yaratmaya çalışmaktadırlar. Çünkü tedarikçilerle geliştirilen yakın ilişkiler ve bilgi paylaşımı yeni ürün geliştirmeyi, maliyetlerin azaltılmasını, kalitenin geliştirilmesini ve işletmeler açısından uzun dönemli rekabetçi üstünlük sağlamayı kolaylaştırır (Wisner ve Stanley, 2008:11).

Ayrıca, her bir tedarikçi ile kurulan ilişkide kuralların tanımlandığı bir ürün ve hizmet anlaşması yapılmalıdır. Tedarikçilerin yapılan bu anlaşmaya uymaları zorunlu olmalıdır. Bu süreci yöneten tedarikçi ilişkileri yönetimi ise, bu ürün ve hizmet anlaşmasının tanımlanması ve yürütülmesinden sorumludur.

### **3.3.7. Ürün geliştirme ve ticarileştirme**

Ürün geliştirme süreci, firmanın başarısını sürdürebilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Yeni ürünleri hızla geliştirip etkin bir yolla pazara sunmak işletme başarısının en önemli bir bileşenidir. Bu sürecin en önemli amacı pazara zamanında girmektir. Tedarik zinciri yönetimi, pazara yeni ürünü sunma süresini azaltmak amacıyla ürün geliştirme sürecine müşterilerin ve tedarikçilerin de dahil edilmesini kapsamaktadır. Ürün yaşam eğrilerinin kısa olması nedeni ile firmaların rekabet edebilmeleri için doğru ürünleri geliştirmeleri ve kısa zaman dilimleri içinde başarıyla pazara sunmaları gerekmektedir (Karasu, 2006:40).

Bu doğrultuda ürün geliştirme ve ticarileştirme süreci de müşteri ve tedarikçi ilişkileri yönetimi süreçlerinden bağımsız düşünülemez. Çünkü müşterilerden alınan yeni ürün fikirleri ancak tedarikçilerin de işbirliği ile en iyi şekilde uygulamaya geçirilebilir. Tedarik zinciri yönetiminin başarılı olabilmesi için ise tüm bu süreçlerin koordineli olarak bir bütün içinde çalışması gerekmektedir.

Tüm süreçlerin karşılıklı etkileşim ile uyum içinde çalıştığı bir tedarik zincirinde doğru ürünün, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyattan ve doğru müşteri için hazır bulundurulması daha kolaylaşacak ve bu da işletmelere rekabette büyük bir avantaj sağlayacaktır (Wisner ve Stanley, 2008:8).

### **3.3.8. İadelerin yönetimi**

Birçok işletme yöneticisinin önemsizliğine inanması nedeni ile ihmal etmesine rağmen iadelerin yönetimi süreci de işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir. Etkin bir iade yönetimi süreci, işletmelere verimliliklerini artırma yollarını bulmalarında ve projelerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaktadır (Rogers ve Lembke, 2001:129). Ayrıca bu süreç sayesinde ürün ve hizmetler ile ilgili problemler daha iyi anlaşılabilir ve en aza indirilebilir. Özellikle müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetleri yönetimi ile elde edilen

istek ve şikayetlerin değerlendirilmesi ile ürün hataları azaltılması müşteriye sunulan değerin artırılmasına yardım eder (Karasu, 2006:41).

### **3.4. Tedarik Zincirinde Etkinlik**

Tedarik zincirinde kilit nokta, tüm tedarik zincirini eş zamanlı çalışır hale getirmek için zincir üyeleri arasındaki bütün akışların yönetilmesidir.

Etkin tedarik zinciri, işletme içindeki ve dışındaki birçok faktöre bağlıdır. Uyumlu bir tedarik zinciri elde etmek için tedarik ve talepteki belirsizlikler dikkat edilmesi gereken en önemli faktörlerdendir. Müşteri gereksinimlerindeki değişikliği anlayarak, müşteriye uygun ürün ve hizmetin sunulmasında tedarik zincirinin buna göre tasarlanması, işletmelerin daha iyi rekabet edebilmesini sağlamaktadır. Mevcut tedarik zincirinin değişen müşteri gereksinimlerine göre değiştirilmesinde üst yönetimin desteği çok önemlidir. Ayrıca, işletme içi iletişim, işletme içi bölümlerin karşılıklı iletişim şekli ve tedarikçilerin katılımı da etkin bir tedarik zinciri açısından oldukça önemlidir (Rogers ve Lembke, 2001:33).

İşletmeler artık kendilerini daha çok müşteri beklentilerine ve sürekli azalan teslimat sürelerine göre yapılandırmaktadırlar. Geçmişte sabit yatırım tedarik zincirinin en önemli parçası olarak görülürken, günümüzde müşteri merkezli bir yönelim, rekabet edebilecek bir yapının temel taşı olarak görülmektedir. Başarılı ve müşteri merkezli bir tedarik zinciri oluştururken göz önüne alınacak çeşitli noktalar vardır (Aydın, 2005:25):

- Sipariş alımı müşteri ihtiyacının sadece bir bölümüdür. İşyerleri, müşterilerine verdikleri sözü, teslimatı şirkete uygun olan yer ve zamanda değil, istenen zamanda istendiği şekilde yaparak tutmak zorundadırlar.

- Zamanlama pazarda rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurlardan biridir. İşletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarına zamanında cevap verebilmesi için tedarik zinciri içerisinde kesintisiz tedarik ve bilgi akışı olmalıdır.

- Maliyet diğer bir önemli etmendir. Son ürünün maliyetini azaltmak için işletmeler harcamalarını en aza indirmelidirler.



- Tasarım sürecinin süresini azaltmak ve hizmet kalitesi de önemlidir çünkü bu durum, müşterinin ihtiyacına yanıt verebilme süresini azaltacaktır.

Tedarik zincirinde etkinlik düzeyi zincirin karmaşıklık derecesi ile ters orantılı olarak değişir. Tedarik zincirinin etkinlik düzeyini arttırmak için belirsizlik düzeyinin azaltılması gerekir. Tedarik zincirindeki belirsizlik azaltıldığında işletmelerin stok bulundurma gerekliliği azalacak ve böylece stok maliyetleri düşecektir (Chen, 1997:8).

Dağıtım miktarları ayarlandığı ve eş zamanlı hale getirildiğinde tedarik zincirinin etkinliği artacaktır. Zincir içerisinde iletilen ürünlerin doğru yerde ve doğru zamanda bulunması tüm işletmelerin başarısını yakından ilgilendirir (Chen, 1997:9). McCormack (1999:31)'a göre talep tahminlerini doğru olarak belirleyebilen işletmeler, tedarik zincirini daha etkin olarak yönetebildiklerini belirtmektedirler.

İşletmelerin yüksek performans elde edeceği bir tedarik zinciri oluşturabilmesi için uygulamaları gereken bazı adımlar vardır. Bu adımların başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çizmeci, 2002:32):

- a) İş uygulamalarında otomasyona giderek yönetimde mükemmelliğe ulaşmak.
- b) Firmayı, tedarik zincirinin tüm üyelerini kapsayacak şekilde yapılandırmak.
- c) Ortak bir bilgi temeli oluşturmak üzere iş sistemlerini müşteri, tedarikçi ve ortakların sistemleriyle bütünleştirmek,
- d) Değişikliklere karşı işletme duyarlılığı artırmak için gerçek zamanlı karar destek sistemleri geliştirmek
- e) İş süreçlerinin optimize edilebilmesi için çalışanları, satıcıları ve tedarik zincirinin diğer üyelerini eğitmek
- f) Evrensel iş konularıyla başa çıkabilecek bir firma yaratmak ve yönetmek için taahhütte bulunmak.

Ayrıca etkin bir tedarik zinciri yönetimi, firmanın müşterilerine daha etkin cevap verebilme yeteneği ve güçlü tedarikçi ilişkilerinin oluşturulması gibi pek çok alanda firmanın performansını arttırır. Tedarik Zinciri Optimizasyonuna yönelik olarak yapılan çalışmalarda işletmelere sağlanan katma değer Tablo 1’de özetlenmektedir <sup>4</sup>:

*Tablo 1: Etkin Bir Tedarik Zincirinin Sağladığı Katma Değer*

İYİLEŞME SAĞLANAN ALANLAR	NET KATKI %
Teslim Performansının İyileştirilmesi	% 15-28
Envanterin Azaltılması	% 25-60
Sipariş Karşılama Oranının İyileştirilmesi	% 20-30
Talep Tahmin Başarısı	% 25-80
Tedarik Çevrim Süresinin Kısaltılması	% 30-50
Lojistik Masraflarının Azaltılması	% 25-50
Verimlilik ve Kapasite Artışı	% 10-20

**Kaynak:** Ayköse ve Güçlü, 2003.

Etkin olarak yönetilen bir tedarik zinciri, işletmelerin üretim ve pazarlamaya ilişkin faaliyetlerini olumlu yönde etkileyerek, daha fazla müşteri memnuniyeti ile daha etkin ve verimli sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Bunun sonucunda, işletmeler açısından daha düşük maliyetler ile daha yüksek karlar söz konusu olacaktır ve dengeli bir büyüme sağlanacaktır.

---

<sup>4</sup> M. Ayköse ve B. Güçlü. (11.12.2003). Etkin Tedarik Zinciri Yönetimi.  
<http://www.turk.internet.com/portal/yaziyaz.php?yaziid=8889>

### 3.5. Tedarik Zinciri ile Değer Yaratma

#### 3.5.1. Değer kavramı ve müşteri değeri

Üzerinde uzun yıllardan beri tartışılan değer kavramı, literatürde çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bu farklılıklar, söz konusu kavramın çok çeşitli alanlarda kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Değer kavramının kullanımındaki bu farklılık, yönetim literatürüne de yansımıştır. Örneğin finansçılar, hissedar değerini; çevre teorisyenleri, çıkar grupları değerini; pazarlamacılar da müşteri değerini savunmuşlardır. Önceleri fonksiyonellik/maliyet biçiminde formüle edilen ve sadece fiyatla ilişkilendirilen değer kavramı, sonraları daha çok pazar yönlülük kavramıyla birlikte telaffuz edilmeye başlanmıştır (Akyıldız ve Tuna, 2007:655).

Pazarlamada müşteri değerinin ön plana çıkması; müşteri yönlülüğün, pazar yönlülüğün en temel bileşeni olmasından kaynaklanmaktadır (Slatter ve Narver, 1995:23).

Swenson (2003), müşterilerin bakış açısıyla değeri; “arzu, istek ve gereksinimleri karşılayan mal ve hizmetlerin diğerlerine göre tercih edilmesine neden olan inanç” olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Porter’ın (1999) “Müşterilerin mal ve hizmetler için gönüllü olarak ödeme yapmasını sağlayan istek” şeklinde yaptığı tanımda, değer müşterilerin algıladığı yararlar dizisi olduğunu ifade edilmektedir (Akyıldız ve Tuna, 2007:647).

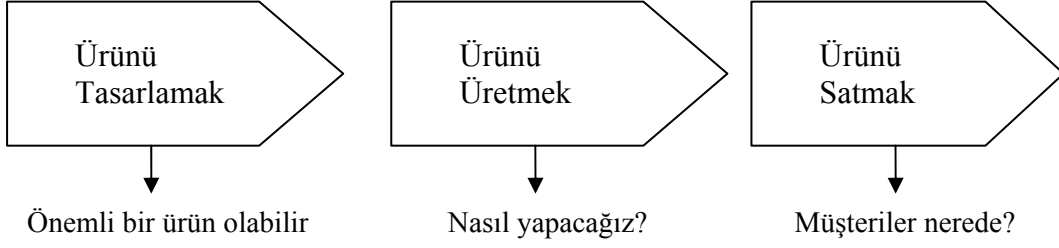
Buna göre değer; bireyin işbirliği düzeyini, seçici algısını ve bilgiyi yorumlama gücünü etkiler, vizyon alanını belirler, alternatifler arasından seçim yapmasında ve karar vermesinde, problem ve çatışmaları çözümlemesinde temel bir araç olarak rol oynar. Dolayısıyla değerler; bireylerin tercihlerini, ilgilerini, güdülerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, arzularını, amaçlarını ve tutumlarını yansıtan davranış biçimleri arasından seçim yapılmasına yardım eden ve ideal davranış biçimini belirleyen bir standart, bireylerin elde etmek için çalıştıkları, başvurdukları, yücelttikleri ve benimsedikleri herhangi bir durum veya nesne olarak işlev görür (Naktiyok, 2003:100).

Müşteri değeri yaratmanın avantajlarının apaçık ortada olmasına rağmen, bugün çoğu işletme hala bunu tam anlamıyla uygulayamamaktadır. Şekil 3’te işletmelerin değer yaratmada seçebileceği birkaç farklı seçenek gösterilmektedir. Model A, tercih

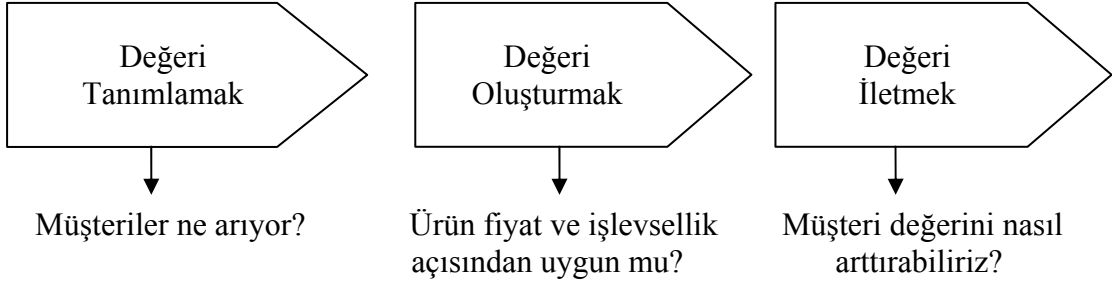
edilmesi istenmeyen seçenektir. Çünkü sadece ürüne odaklanmıştır. Model B, müşteri ihtiyaçları üzerine yoğunlaşmaktadır ve bu çalışmanın ana mesajlarından birini yansıtmaktadır. Ancak bu ihtiyaçları karşılamada Model B de Model A gibi daha çok ürüne yoğunlaşmıştır. Oysa tam bir değer sağlayabilmek için işletmenin tüm işlevlerini bir bütün olarak düşünmek gerekir. Bunun farkında olarak Model C ise, kaynaklara ayrıcalıklı erişim, egemenlik ve tedarik zinciri gibi kavramların da değer yaratmada önemli olduğunu göstermektedir (Hughes, Ralf ve Michels, 1998:13).

Bütün işletmeler aslında müşterilerine belli bir değer vermektedir. Bu, ürün işlevselliği ya da hizmetle birlikte müşteriye sunulan fayda ve dolgun fiyatların bir bileşimidir. Açıkça belirtmek gerekirse, başarılı olmak için, her girişim müşterinin ödemeye istekli olduğu bir değer yaratmalıdır. Maliyetlerin üzerinde uygun bir fiyatla hedef müşteri kitlesine üstün değer sunulduğunda işletme başarısı garanti altına alınacaktır. Böylece işletme, yüksek karlılık, sürdürülebilir büyüme ve gelecekteki yatırımları için yeterli sermaye kazanabilecektir (Hughes vd., 1998:14).

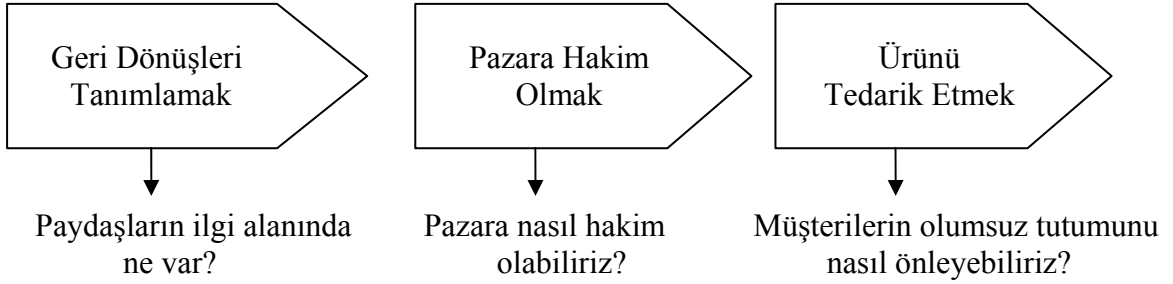
### Model A: Üretim Odaklı: Ürün ya da Teknolojiye Dayalı Strateji



### Model B: Müşteri Odaklı: Değer Yaratma ve Müşteri Tepkisi Stratejisi



### Model C: Paydaş Odaklı: Değer Temelli Strateji



Şekil 3: Tedarik Zincirinde Değer Yaratma Stratejileri

**Kaynak:** Hughes vd.,1998, s.13

Müşteriler, diğer alternatiflerle kıyasladıklarında kendilerine en yüksek değeri sunacağına inandıkları ürün ve hizmetleri seçmektedirler. İşletmeler de başarılı olabilmek için müşteri algılarını kendi ürün veya hizmetlerinin üstün değer yarattığı inancına doğru değiştirmeye çalışmaktadırlar.

### 3.5.2. Tedarik zincirinde müşteri değeri yaratılması

Malzemeler tedarikçilerden son müşterilere doğru hareket ederken değişik aşamalardan geçmekte ve bu süreçte bu malzemelere değer katılmaktadır. Tedarik zincirinin amacı yaratılan bu değeri en yükseğe çıkarmaktır. Tedarik zincirinin yarattığı değer, bitmiş ürünün müşteriye sağladığı değer ile tedarik zincirinin müşteri isteğini karşılama çabası arasındaki farkı yansıtır (Kağnıcıoğlu, 2007:12).

Tedarik zinciri üyelerince yaratılan değer sadece müşterilere değil kanal sınırları içerisindeki diğer ortaklara da yansıtılmaktadır. Örneğin, ürünlerin üreticiden son kullanıcılara doğru akışını kolaylaştırmak için, perakende satış fiyatlarının belli bir yüzdesi kanal üyelerine gitmektedir. Dağıtım kanalı faaliyetleri sonucunda müşteriye sunulan değer %25 ila %50 arasında olurken, reklamın yarattığı değer %3'ten daha az, kişisel satışın yarattığı değer ise %6'dan daha az olmaktadır (Sudharshan, 1998:122).

Sudharshan (1998:122), müşteri değeri yaratmanın iki farklı yolundan söz etmektedir. Buna göre işletmeler ya maliyet avantajı yaratarak ya da müşteriye rakiplerden daha yüksek bir fayda sağlayarak değer yaratabilmektedirler. Bu iki seçenek dağıtım kanalları için de geçerlidir.

**Maliyet Avantajı:** Dağıtım kanalı faaliyetlerinde maliyetler ile yaratılan değer, işletmelere pekçok fırsat sunar ve rekabet avantajı yaratır. Örneğin, şarap üreticisi olan Gallo, yüksek maliyetli içki satan bayiler yerine süpermarketleri tercih ederek dağıtımda rakiplerinden daha fazla bir maliyet avantajı yakalamıştır. Ancak, süpermarketlerin şarap müşterilerine içki satan diğer bayilere göre daha az hizmet vermeye başlamasından sonra Gallo, ürünlerini ve müşterilerini süpermarketlere çekebilmek için reklama ağırlık vermek zorunda kalmıştır. Bu durum ise, hızlı bir etki yaratmış ve süpermarketler Gallo ile rakiplerinden daha az bir kar marjıyla çalışmayı kabul etmişlerdir. Maliyet avantajı, pekçok ürünü aynı kanal ile dağıtmanın sonucu oluşan ölçek ekonomisi ile de sağlanabilir. Örneğin, GE ve Whirlpool yeni yapı marketlere büyük ölçekli ürün dizileri (buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi vs.) sunarak dağıtım maliyetlerini azaltabilmişlerdir (Sudharshan, 1998:122,123).

**Eşsiz Müşteri Faydası:** Dağıtım faaliyetleri ile müşterilere eşsiz faydalar sunulabilir. Bu faydalar genellikle yüksek maliyetli ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor olan faydalardır. Örneğin kadın, çocuk ve erkek giysileri üreten Hanes, L'Eggs marka kadın çoraplarıyla müşterilerine fayda sunmayı başarmıştır. Hanes, çorapları süpermarketlere dağıtmada eşsiz bir sistem kurarak satın almada rahatlığı önemli ölçüde geliştirmiştir. Yenilikçi ambalajlama, teşhir ve süpermarketlere doğrudan teslim programlarıyla hem müşterilere hem de perakendecilere daha fazla değer sunabilmiştir. (Sudharshan, 1998:123).

Tedarik zincirinde değer yaratmada, kanal üyelerinin birbirleriyle olan ilişkileri ve bilgi paylaşımı da önemli bir noktadır. Birçok şirket hergün iş ilişkisi içinde olduğu tedarikçileri veya bayileri kendileriyle iyi pazarlık yapılması gereken ve bu nedenle de bilgi paylaşımının tehlikeli olduğu kurumlar olarak algılamaktadır. Oysa, bu işbirliği ortaklarının ilgi alanları, gücü ve davranışları, son müşteriye sunulan ürün veya hizmetin kalitesini önemli ölçüde belirleyen bir unsurdur. Asıl rekabet, işbirliği ortaklarıyla değil, başka değer zincirleriyle olan rekabettir. Bu nedenle, tedarik zincirinin güçlü halkası bu gücü zincirin bütünsel gücünü geliştirmek için değil de kendi halkasını güçlendirmek için kullanmayı seçerse kesinlikle yanılmış olur (Yüksel, 2002:269).

Bu açıdan, öncelikle bilgi paylaşımının tedarikçilere rekabet gücü kazandıracığı anlayışı benimsenmelidir. İşletmeler arasında bilgi paylaşımı genellikle iki açıdan sınırlı olmaktadır: (i) Bilgi sadece iki işletme arasındaki işlemleri kapsamaktadır, (ii) bilgi tedarik zincirindeki birbirleriyle doğrudan ilişki içinde olan işletmeler arasında paylaşılmaktadır. Çünkü, işletmeler çoğu zaman bilgi paylaşımının güçlerini kaybetmelerine neden olacağını düşünmektedirler. Bu anlayış, tedarik zincirindeki bilgi akışında sorunlara neden olmaktadır (Croom, 2000:73).

Önemli bazı bilgilerin paylaşılmaması ise tedarik zinciri üyelerinin uyumlu bir şekilde çalışarak pazara hızlı cevap vermesini engeller ve bu durum müşteriye sunulan değeri azaltır.

### 3.5.3. Tedarik zincirinde müşteri değeri algısının değışimi

İşletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için sundukları ürün ya da hizmetleriyle ilgili olarak müşterilerin algıladığı değeri değıştirmeye ya da artırmaya çalışırlar. İşletmeler bu değışimi sağlamak için farklı seğeneklere sahiptir. Örneğin, pazarda oluşmuş yeni ihtiyaçlara anında cevap verebilmek ya da ihtiyaçların ne yönde değıştiğini anlamaya çalışarak bu tahmini değışimler karşısında harekete geçmek bir seçenek olabilir. Ancak, burada sadece en son müşterileri düşünmemek gerekir. Tedarik zinciri içinde de işletmelerin müşterileri için nasıl değeri yaratacakları ya da algılanan değeri nasıl değıştirebilecekleri konusu özellikle ilişkilerin devamı açısından önemli olmaktadır.

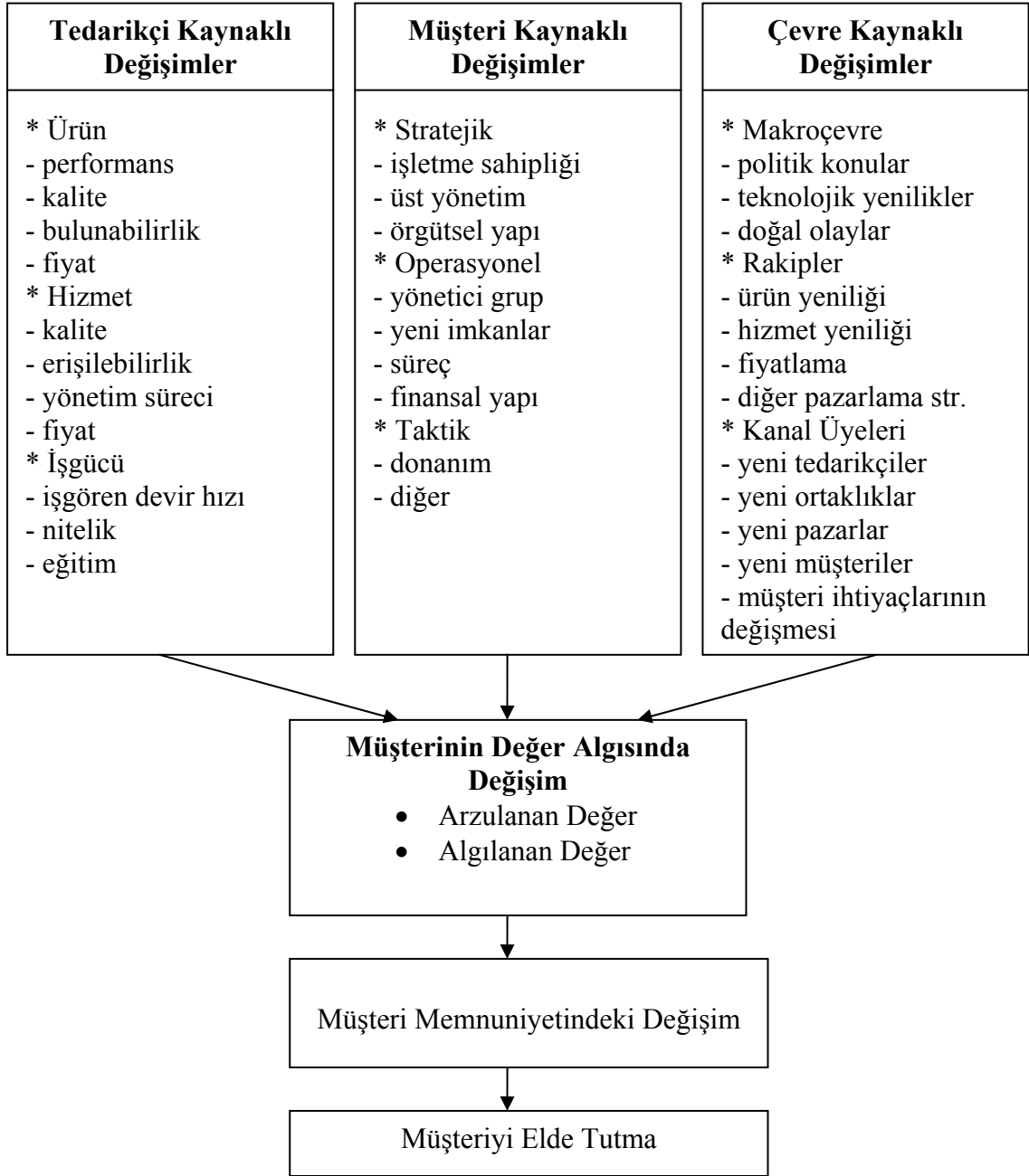
Flint, Woodruff ve Gardial (1997:165), tedarik zincirinde müşterilerin değeri algısını değıştirecek faktörler üzerinde bir çalışma yapmışlar ve bu değışimi sağlayan faktörleri de tetikleyici (trigger) unsurlar olarak nitelendirmişlerdir. Tetikleyici unsur, tek bir olgu olabileceği gibi olaylar dizisi şeklinde de olabilir ve bunlar bir değışime neden olurlar. Örneğin, müşterinin daha önceden farkında olmadığı bazı fırsatları farketmesi gibi. Tedarik zincirinde çeşitli tetikleyici olguların müşterilerin değeri algısını nasıl değıştireceği Şekil 4’de gösterilmektedir.

Şekilde herbir değışimle ilgili olgulara çeşitli örnekler verilmiştir ve bu olguların herbiri müşterilerin değeri algılayışını etkilemektedir. Örneğin tedarikçi kaynaklı değışimler ürün niteliklerindeki değışikler (ürün performansı, kalite vs.), hizmet nitelikleri (hizmet kalitesi, erişilebilirlik, yönetim prosedürleri vs.) ya da kişisel nitelikler (personel devir hızı, kalite, eğitim vs.) olabilmektedir.

Müşteri kaynaklı değışimler, tedarik zincirinde müşteri durumundaki işletmede oluşan değışimlerdir. Değişim, stratejik, operasyonel veya taktik seviyede olabilir. Örneğin, stratejik seviyede sahipliğin değışmesi, üst yönetimin değışmesi, yeniden yapılanma vs. olurken; operasyonel seviyede yönetimin değışmesi, yeni imkanların açılması, finansal yapının değışmesi sözkonusu olabilmektedir. Taktik seviyeli değışimler ise daha hızlı gelişir ve bu değışiklikler müşterisiyle fazla ilgili olmayan tedarikçinin gözünden kolaylıkla kaçabilir türdendir. Örneğin, iletişim araçlarıyla ilgili işletme içi donanım yenilenerek tedarikçi ile iletişim hızı artırılabilir. Böylece, tam zamanlı bilgiye ulaşmak kolaylaşır.



Çevresel değişimler ise tedarikçi ve müşteri firmanın dışında oluşan olgu ve olaylardır. Örneğın makro çevredeki değişimler (politik, teknolojik vs.), pazar temelli değişimler (rakiplerin ürün ve hizmetlerde yaptığı yenilikler, fiyatma, pazarlama vs.) ve müşteri firmanın ilişkili olduğu diğer kanal üyeleriyle ilgili değişiklikler (yeni tedarikçiler, müşteriler, pazarlar vs.) çevresel değişikliklerdendir. Sonuç olarak bu değişimler müşteri lehine geliştiginde müşterilerin tedarikçileriyle ilgili değer algısı ve memnuniyet derecesi artmakta ve bu da müşteriyi elde tutmayı kolaylaştırmaktadır.



Şekil 4 : Tedarik Zincirinde Müşteri Değeri Algısının Değişimini Tetikleyici Unsurlar

Kaynak: Flint vd., 1997:166

### 3.6. Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken, üretici odaklı sanayileşme modeli yerini müşteri odaklı işletme modeline bırakmıştır. Pazarın küreselleştiği, iş ve üretim süreçlerinin paylaşıldığı, otomasyon ve bilişim teknolojilerinin iş süreçlerinde hız ve verimliliği artırdığı bu çağda; farklı ve çeşitli pazarlarda, farklı ve değişken müşteri isteklerine cevap verebilmek için organizasyonların stratejik yapılanmalarının müşteri odaklı ve uluslararası rekabete açık olması gerekmektedir (Ayköse ve Güçlü, 2003).

Buna bağlı olarak çoğu firma için tedarik zinciri yönetimi, genellikle dünya etrafına dağılan üretim ağı ve dağıtım tesislerine ihtiyaç duymaktadır (Dornier, Emst, Fender ve Kouvelis, 1998:214). Özellikle çok uluslu işletmeler için büyük bir öneme sahip olan bu unsurlar, küresel ortamda başarılı şekilde faaliyet göstermek ve rekabet avantajı sağlamak için büyük önem taşır.

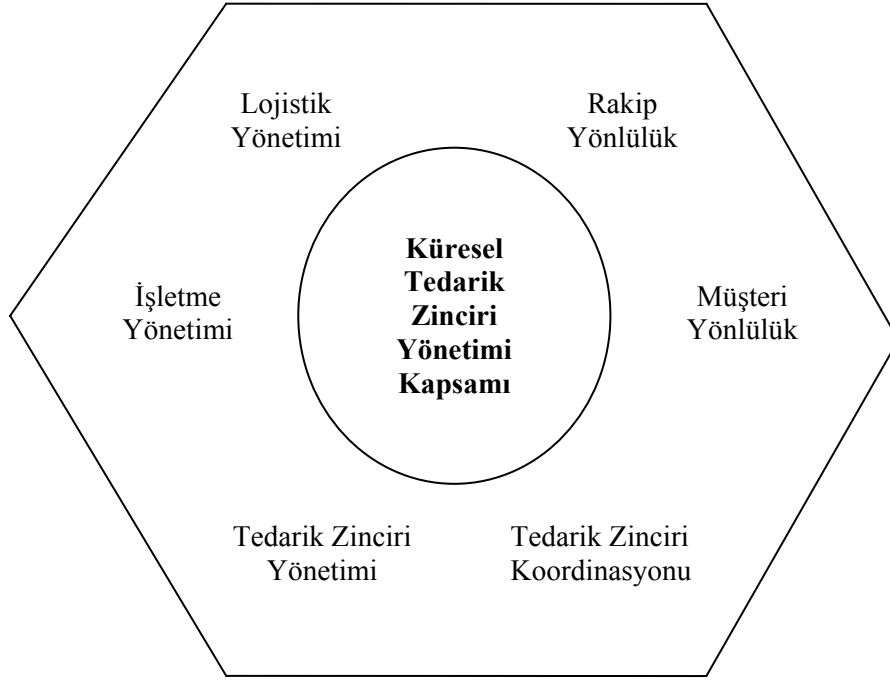
Küresel tedarik zinciri yönetiminin önemi son yıllarda özellikle dünya ekonomisindeki küreselleşme, ticaret engellerinin yavaş yavaş ortadan kalkması, satıcıların ve alıcıların internet siteleriyle küresel erişimlerdeki kolaylıklar sağlaması nedeniyle daha da artmıştır. Bununla birlikte küresel tedarik zinciri yönetimi; kullanılan dilin, dokümanların, paranın, zaman aralığının ve kültürün çokluğu ve çeşitliliğinden dolayı ulusal çaptaki tedarik zinciri yönetiminden daha zor ve karmaşıktır (Frazelle, 2002:10,11).

Bu durum uluslararası işletmeler açısından konunun önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü daha karmaşık ve belirsizliğin daha çok olduğu küresel bir ortamda pazarlama stratejilerini oluşturmak ve müşteri taleplerini aksatmadan, en kaliteli bir biçimde karşılamak için etkin bir tedarik zinciri yönetimi gerekmektedir.

Küresel tedarik zinciri yönetiminde dört kritik pazarlama stratejisi vardır (Flint, 2004:33,45) :

- 1- Kritik pazar bölümleri açısından tedarik zinciri içerisinde müşteri değerini belirlemek.
- 2- Küresel tedarik zincirlerinde çevre ve müşteri değerinde meydana gelen değişimleri anlamak.
- 3- Küresel çevrede teslimatın değerini anlamak.
- 4- Karar verme aşamasında müşteri sürecini anlamak.

Küresel pazarlarda rekabet avantajı sağlamak için küresel tedarik zinciri yönetimi gerekmektedir. Başarılı bir küresel tedarik zinciri yönetimi ise Şekil 5’te görüldüğü gibi pazarlama, lojistik ve tedarik zinciri kavramlarının iyi bir şekilde bütünleştirilmesini gerektirmektedir.



Şekil 5: Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi Altıgeni

**Kaynak:** Tomas ve Hult, 2004:4

Şekilde, toplamda altı bileşen görünmesine rağmen aslında şekil dört temel alandan oluşmaktadır. Bunlar; pazarlama, lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve işletme yönetimidir. Pazarlama; müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve tedarik zinciri koordinasyonunu kapsamaktadır (Tomas ve Hult, 2004:4). Buna göre; tedarik zinciri yönetimi sürecinin pazar yönlü bir pazarlama anlayışıyla bütünleştirilerek yönetim süreçlerinin buna göre tasarlanması başarılı bir küresel tedarik zinciri yönetimini ortaya çıkarmaktadır.

Ancak küresel bir tedarik zincirini yönetmek kolay değildir. Tedarik zinciri yöneticileri küreselleşen lojistik ağın belirsizlikleri ve karmaşıklığından dolayı zaman zaman bazı risklerle karşı karşıya gelmektedirler (Dornier vd., 1998:224).

Bu risklerden birincisi pazarlar arasındaki coğrafi uzaklıklardır. Her ne kadar teknoloji gelişse de artan uzaklıklar, daha uzun ulaşım süresine yol açmaktadır. Bu uzaklık ek maliyetler getirebildiği gibi ülkeler arasındaki malların nakliyesi ve bürokratik gümrük prosedürlerinden dolayı beklenmeyen karmaşıklıklara ve gecikmelere yol açabilmektedir. Bu tür sorunlar ise, müşterilerin ihtiyaçlarına zamanında cevap verememe, stok maliyetleri ve yönetim maliyetlerinde artış gibi problemler yaratmaktadır (Tomas ve Hult, 2004:5).

Coğrafi olarak uzak yerleşimler aynı zamanda, şirketlerin farklı kültürel çevrelerde faaliyet göstermesi, farklı dilleri kullanması ve farklı faaliyet uygulamalarını beraberinde getirmektedir. Aynı ekonomik, sosyal ve kültürel düzeydeki insanlar belirli bir sosyal grup oluşturmakta ve bu sosyal grupların değer yargıları, tutumları, davranış biçimleri farklı olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:86). Bu farklılıklar, önemli iletişim zorluklarına ve pazar değerlendirmesinde farklı tahmin ve varsayımlara yol açabilmektedir. Bu açıdan planlama için yanlış bilginin kullanılması riski doğmaktadır.

Küresel tedarik zinciri açısından diğer bir risk, farklı döviz kurları ve enflasyon unsurudur. Döviz kuru riski; girdi maliyetleri, satış fiyatları ve satış hacmindeki etkisinden dolayı yabancı alıcılar, tedarikçiler veya rakipleriyle bağlantılı olan bir firmanın makro ekonomisini etkiler. Firmalar, uygun olmayan döviz kuru hareketlerinin etkisini yok edebilmek için küresel tedarik zinciri yapısındaki esnekliği kullanabilirler. Ancak makroekonomik belirsizliklerden etkilenmemek için tedarik zinciri faaliyetlerine mümkün olduğunca hız katılmalıdır (Tomas ve Hult, 2004:5). Ekonomik faktörlerin iş hayatına etkisi son derece yüksektir. Bu nedenle, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin, bazı önemli ekonomik ilkeleri bilmesi ve bunlara dayanarak genel öngörülerde bulunabilmesi gerekir (Ülgen ve Mirze, 2004:84).

İşletmelerin, küresel tedarik zinciri faaliyetleriyle ilgili dikkat etmeleri gereken ve risk oluşturabilecek unsurlardan birisi de alt yapı kaynakları ile ilgilidir. Örneğin ulaşım ağları, telekomünikasyon yetenekleri, işçi becerisi, malzeme/tedarikçi kalitesi, ekipman gibi unsurlar da küresel tedarik zincirlerinin başarısında önemli olmaktadır (Tomas ve Hult, 2004:5). Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki altyapı eksikleri işletmeler açısından bir risk faktörü olabilmektedir.

Bu gibi risklerin etkisini azaltmak için tedarik zinciri içerisinde bilgi akışı ve paylaşımının etkin bir şekilde sağlanarak koordinasyonun kurulması oldukça önemlidir. Günümüzde artık sadece malzeme ve bilgi akışının sağlandığı tedarik zincirleri yeterli olmamaktadır. Özellikle sınırların kalkmasıyla birlikte farklı kültürel çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler açısından sundukları mal ve hizmetler değil tedarik zincirleri rekabet eder durumdadır. Çünkü günümüzde müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamak kadar zamanında karşılamak da önemli hale gelmiştir. Bu doğrultuda müşteriye merkeze koyan ve buna uygun pazarlama stratejileriyle bütünleştirilmiş tedarik zincirleri işletmelere önemli derecede rekabet avantajı sağlamaktadır.

## **İkinci Bölüm**

### **Pazar Yönlülük Kavramı**

#### **1. Pazarlamanın Değişen Yapısı ve Pazar Yönlülüğe Geçiş**

Pazarlama bir bilim olarak, Endüstri Devrimi'ni takiben 1900'lü yılların başında ABD'de ortaya çıkmış ve hızlı bir gelişme göstererek diğer ülkelere yayılmıştır. Ancak pazarlama kavramının tanımı, işletme fonksiyonları içindeki rolü ve bir akademik disiplin olarak ilgi alanı zaman içinde sürekli değişmiş ve gelişerek zenginleşmiştir (Anıtsal, 2006:3).

1985 yılında Amerikan Pazarlama Birliği'nin (American Marketing Association), yaptığı tanımda pazarlama, kişiler ve örgütler arasında gerçekleştirilen bir işlemsel değişim olarak ifade edilmiştir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2004:9). Ancak 2000'li yıllara gelindiğinde pazarlamanın satıştan daha fazlasını ifade ettiği anlaşılmış ve bu yıllar "ilişkisel pazarlama" paradigmasının pazarlama literatüründeki popülaritesini en üst düzeye çıkardığı yıllar olmuştur. Bu anlayış, pazarlamanın tanımının yeniden yapılması gereğini doğurmuştur. Böylece Amerikan Pazarlama Birliği, 2004 yılında yaptığı yeni tanımda, 1985 yılındaki tanımdan farklı olarak kar amacı gütmeyen işletmeleri de tanıma dahil etmiş ve pazarlamayı işlemsel değişimden ziyade müşterilere değer yaratan bir süreç ve müşteri ilişkileri yönetimi olarak ele almıştır.

2007 yılında Amerikan Pazarlama Birliği tarafından yapılan en son tanıma göre ise pazarlama; "müşteriler, alıcılar, paydaşlar ve toplumun bütünü için değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için bir faaliyet, bir dizi kurum ve süreçtir" şeklinde tanımlanmaktadır ("Pazarlama Karması Paradigmasında Pazarlama Tanımı", 2009:8,9). Yapılan bu son tanımın en önemli özelliği, pazarlamayı bir faaliyet olarak vurgulaması ve pazarlama kapsamına mikronun yanı sıra makro düzeyi de ekleyerek pazarlamanın kapsam ve sınırlılıklarını genişletmesidir.

Bu tanımlar çerçevesinde pazarlama anlayışının geçmişten bu yana epey değiştiği ve geliştiği görülmektedir. Bu gelişmeler pazarlama literatüründe; üretime yönelik anlayış, satışa yönelik anlayış, mamule yönelik anlayış ve pazarlama anlayışı olarak dört farklı başlık altında toplanmaktadır. İlk üç anlayışta genellikle düşük maliyetlerle yüksek üretim çıktısı ve yüksek karlılık elde etme hedeflenmiştir. Bu dönemlerde

pazarlamanın nisbeten önemsiz bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Pazarlamanın önemi pazara yönelik anlayış döneminde daha iyi anlaşılmış ve bu anlayış da zamanla gelişerek “Modern Pazarlama Yaklaşımı” adını almıştır. Bu anlayış, işletme amaçlarına ulaşmak için hedef pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tatminin sağlanması amacıyla işletmenin bütün birimlerinin koordineli olarak çalışmasını içeren bir işletme yönetim felsefesidir (Varinli, 2006:2). Modern pazarlama anlayışındaki temel düşünce tüketici tatminini sağlamaktır.

Uzun yıllardır müşteriye hizmet etmek rekabetçi avantaj sağlamak için oldukça yeterli görünmekteydi. Ancak 21. yüzyılın yeni işletme gerçeği olan küreselleşme, küresel ticareti, yeni teknolojileri ve birbirine yaklaşan müşteri ihtiyaçlarını doğurmuştur. Değişen pazar çevresi ve bu çevredeki rekabetçi baskıların giderek artması, pazarlamanın rolünü de değiştirerek örgütün bütününe hakim olan bir felsefe ve bir yönetim fonksiyonu olarak tasarlanması ihtiyacını doğurmuştur. Uzun vadede müşteriye sadece hizmet etmek değil aynı zamanda onları kendileri için değer yaratarak elde tutmak önemli hale gelmiş ve bunu örgütün bütününe yayılan bir sorumluluk olarak benimsemek gereği ortaya çıkmıştır (Yüksel, 2007:9). Bu gereklilik ise “Pazar yönlülük” anlayışının doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur.

## **2. Pazar Yönlülüğün Tanımı**

Pazar yönlülük kısaca, müşteri istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde ortaya konulmasını ön gören bir çabadır. Bu açıdan bakıldığında pazar yönlülüğün, modern pazarlama anlayışının bir unsuru olduğu söylenebilir (Karahana ve Varinli, 2002:4).

Pazar yönlülük kavramı yerine, pazarlama yönlülük, müşteri yönlülük, müşteri odaklılık gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Ancak, pazar yönlülük ve pazarlama yönlülük arasında bazı akademisyenler bir fark olmadığını belirtirken, bazıları da önemli farklılıklar bulunduğunu vurgulamaktadır. Aslında her iki kavramın temelinde modern pazarlama anlayışı yatmakla birlikte, bu iki kavram arasındaki fark, modern pazarlama anlayışının örgütsel bazda uygulanmasındaki farklılıktan ileri gelmektedir. Pazarlama yönlü anlayışta, işletme, modern pazarlama anlayışını sadece pazarlama bölümünün bir işlevi ve sorumluluğu olarak görmektedir. Buna bağlı olarak, pazarlama yönlü anlayışta pazarlama bölümünün temel görevi; hedef pazardaki alıcıların istek ve ihtiyaçlarının



belirlenmesi, bütünleşik pazarlama çabalarından yararlanılması, müşterileri tatmin ederek kar sağlanması ve diğer örgütsel amaçlara ulaşılması olarak belirtilmiştir (Varinli, 2006:3).

Pazar yönlü anlayışta ise, modern pazarlama anlayışı işletmenin temel felsefesi ve örgüt kültürü olarak ifade edilir. Pazarlama yönlü bir firma, pazarlamayı bir bölüm işlevi olarak ele alır ve bu konudaki faaliyetlerde etkin olmayı hedefler. Diğer bir deyişle pazarlama, yalnızca pazarlama bölümü ile sınırlı bir faaliyet olarak kalır. Pazar yönlü bir firma ise, pazarlama stratejisini bir yönetim anlayışı olarak uygulamayı hedefler (Ural, Balıkçioğlu ve Yükselen, 2002:33).

İki kavram arasındaki bu farklılık dikkate alındığında “pazar yönlülük” kavramının kullanılması daha uygun olmaktadır.

Farklı araştırmacılar tarafından çeşitli tanımları yapılan pazar yönlülük kısaca; “modern pazarlama yaklaşımının işletmenin bütününde uygulanması” olarak ifade edilebilir (Min, 2001:19). Pazar yönlülükle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, özellikle üç grup araştırmacı (Kohli ve Jaworski 1990; Kohli vd., 1993; Narver ve Slater 1990; 1994; Deshpande vd., 1993) tarafından yapılan çalışmalarda yeni bir model ve ölçek geliştirilmiş olduğu ve bu araştırmaların diğer çalışmalara öncülük ettiği görülmektedir. Bilgiyi temel alan ve özünde pazar bilgisi olan pazar yönlülük, yapılan çalışmalarda farklı açılardan incelenmiştir.

Örneğin Kohli ve Jaworski (1990)’nin çalışmasını esas alan araştırmalar (Reukert, 1992; Jaworski ve Kohli, 1993; Diamantopoulos ve Hart, 1993; Pelham ve Wilson, 1996), pazar yönlülüğe yönetsel bir perspektif kazandırmışlardır. Buna göre pazar yönlülük; “müşterinin şimdiki ve gelecekteki istek ve ihtiyaçlarındaki değişime ilişkin bilgilerin toplanması, elde edilen bu bilgilerin organizasyondaki bütün bölümlere ulaştırılması ve bu bilgiler doğrultusunda pazara verilecek tepkinin belirlenmesi ve uygulanması” olarak tanımlanmaktadır.

Narver ve Slater (1990)’ın çalışmasını esas alan çalışmalar (Hooley, 1990; Deshpande, 1993; Avlonitis, 1993; Kasper, 1997) ise konuya kültürel açıdan yaklaşmışlardır. Kültürel açıdan pazar yönlülük; “üstün müşteri değeri yaratılarak rekabet avantajı elde edilmesi için müşteri yönlülüğün ve rakip yönlülüğün benimsenmesi ve bölümler arası koordinasyonun sağlanması” olarak ifade edilmektedir.

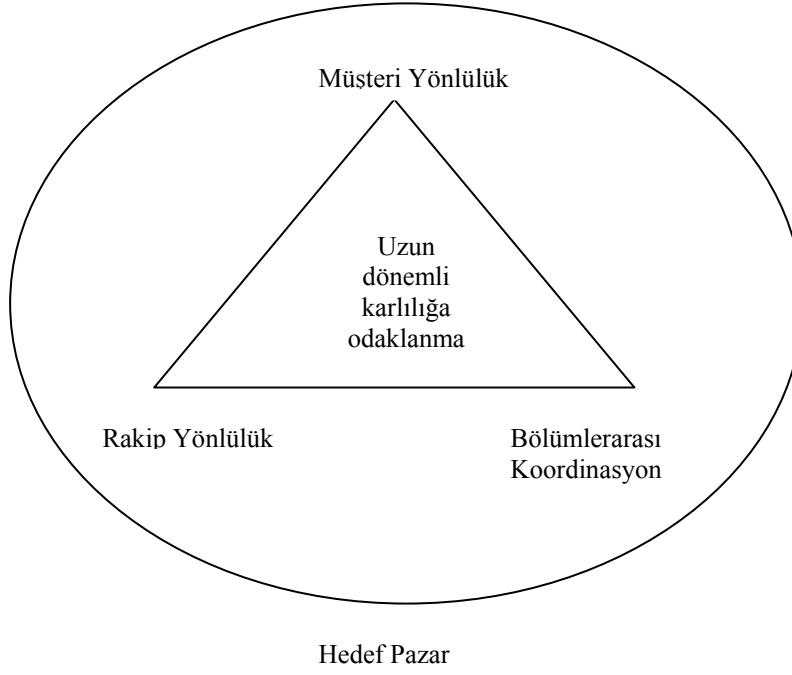
Örneğin Holey vd. (1990) ve Deshpande vd. (1993) çalışmalarında pazar yönlülüğü; “müşteri çıkarını ilk sıraya koyan inançlar bütünü” olarak tanımlamışlardır. Deshpande vd. (1993), Day (1994) ve Sinkula (1994)’nın yaptıkları çalışmalara göre ise pazar yönlülük; “kar sağlamak amacıyla diğer paydaşları arka planda bırakmadan üstün müşteri değeri yaratmak” şeklinde ifade edilmektedir.

Pazar yönlülüğü stratejik açıdan ele alan Reuekert (1992) ise kavramı; “işletmenin müşteriden bilgi elde etmesi, bu bilgiyi kullanarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak stratejiler geliştirmesi ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilecek stratejiyi uygulaması” olarak açıklamaktadır. Reuekert (1992)’ın yaklaşımına göre pazar yönlü olabilmek için yöneticiler dış çevreden bilgi almalı ve bunu yorumlamalıdır. Başka bir ifadeyle stratejik yaklaşım; müşteri istek ve ihtiyaçlarını izlemeyi ve bu doğrultuda müşterileri tatmin edici uygun stratejiler geliştirmeyi gerektirir (Naktiyok, 2003:98).

Yapılan bu tanımlara göre, müşteri odaklılık pazar yönlülüğün en önemli tarafı olmuştur. Fakat, pazar yönlülüğün başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmeler, müşterilerinin yanı sıra rakipler, tedarikçiler gibi diğer paydaşlarını da göz ardı etmemelidirler (Özer, Koçak ve Çelik, 2006:593).

### **3. Pazar Yönlülük Kavramının Bileşenleri**

Narver ve Slater (1990:23), Şekil 6’da görüldüğü üzere işletmelerin alıcılara sürekli üstün değeri karlı bir şekilde yaratabilmesinde önemli olan üç temel davranışsal unsur olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu unsurlar müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve bölümlerarası koordinasyon olarak sıralanmakta ve aynı zamanda pazar yönlülüğün bileşenlerini oluşturmaktadır. Literatürde (Deshpande, 1999:50) bu bileşenlerin yanında uzun vadeli olmaya odaklılık ve karlılık olarak iki kriterden daha bahsedilmektedir.



Şekil 6: Pazar Yönlülük Bileşenleri

**Kaynak:** Narver ve Slater, 1990:23

### 3.1. Müşteri Yönlülük

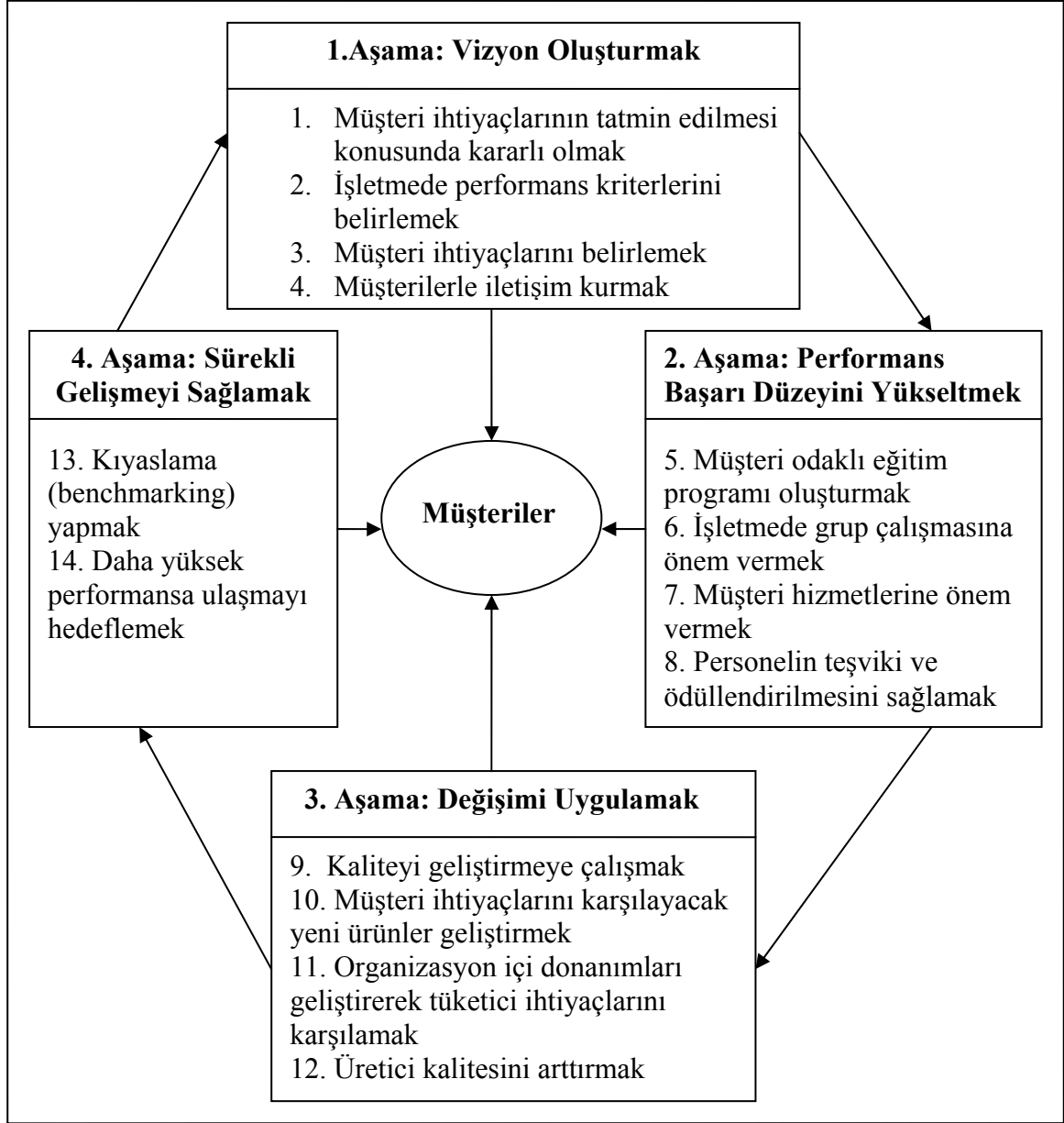
Müşteri yönlülük; uzun dönemli işletme karlılığı oluşturmak için işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar gibi paydaşları gözardı etmeksizin müşteri isteklerini ilk sıraya koyan inançlar dizisidir. Deshpande (1993'den aktaran Tajeddini, Trueman ve Larsen, 2006, s.534), yaptığı araştırmalarda müşteri yönlülüğün performansı geliştirdiğini bulmuştur. Grönroos (1982'den akt. Tajeddini vd., 2006, s.534 ) ise özellikle hizmet işletmelerine dikkat çekerek bu işletmelerin hizmet kalitesini arttırmak için çalışanlarına “müşteri yönlülük” kavramını benimsetmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Özellikle hizmet işletmelerinde, müşteri memnuniyetinin yaratılmasında müşteri beklentileri büyük bir öneme sahiptir. Pazar yönlülük, müşteri beklentileri ile işletme yönetiminin bu beklentileri algılayış biçimi arasında bir köprü oluşturmaktadır. Müşteriler, bir ürün veya hizmet hakkındaki düşüncelerini şekillendirirken geçmiş deneyimlerinden, kişisel ihtiyaçlarından ve diğer müşterilerden elde ettikleri bilgilerden yararlanırlar. İşletmelerin, müşterilerin bu düşünce ve beklentilerinin ne olduğunu

anlayabilmesi için sistematik olarak pazar bilgisi toplaması gerekir. Bu nedenle işletmeler müşterileriyle yakın ilişkiler geliştirmeye çalışırlar (Özer vd., 2006:595).

Örneğin Hyatt otellerinde, üst düzey yöneticiler müşterilere ulaşmak ve onlarla iletişim kurmak için her yıl bir hafta boyunca garson kılığına girmektedir. Procter&Gamble'da ürün müdürü seminerlerinin bir günü mağazalarda müşterilerle görüşmeye ayrılmaktadır (Michaelson ve Michaelson, (çev:Özer) 2007:26).

Pazar yönlü işletmeler başarılı olmak için müşteri istekleriyle işletmenin yeteneklerini iyi eşleştirmelidirler. Müşterinin ne isteyip ne istemediğini anlamak, üretimdeki atıl kapasiteyi azaltır, rekabetçi üstünlüğü ve verimliliği artırır (Tajeddini vd., 2006:534). Ancak bunu başarmak için, müşteri odaklı bir sistemin aşamalarının bilinmesi ve ortaya konulması da önemlidir. Aşağıdaki Şekil 7'de müşteri odaklı yapının aşamaları gösterilmektedir (Aktan, 1997:104):



Şekil 7: Müşteri Odaklı Sistem ve Aşamaları

**Kaynak:** Aktan, 1997:104.

### 3.2. Rakip Yönlülük

İşletmeler amaçlarını, hedeflerini, uygulayacakları stratejilerini seçerken, rakiplerinin hangi alanlarda güçlü hangi alanlarda zayıf olduklarını bilmek zorundadırlar. İşletmenin rakipleri karşısında ne durumda olduğunu anlamak demek, hem işletmenin hem de rakiplerin durumlarının saptanması demektir (İslamoğlu, 2008:111).

Narver ve Slater (1990:21) rakip yönlülüğü; şimdiki ve potansiyel rakiplerin kısa dönemli üstünlük ve zayıflıkları ile uzun dönemli yetenekleri ve stratejilerini anlayabilmek olarak tanımlamıştır. Buna doğrultuda; rekabet şiddeti arttığında, işletmeler hem ürünlerde hem de süreçlerde yeniliğe gitmeli, yeni pazarları araştırmalı, rekabet için yeni yollar bulmalı ve kendilerini rakiplerinden nasıl farklılaştırabileceklerini araştırmalıdır.

Bazen basit uygulamaların birbirini izlemesi bile, rakipler için yakalanması zor güçlü yönleri beraberinde getirebilir. Örneğin birçok insan Southwest Havayolları'nı rakiplerine göre daha çok tercih etmektedir. Kuzeydoğu'da ise JetBlue havayolları aynı durumdadır. Bu iki havayolu şirketinin rakiplerinden farklı olarak daha az uçak tipi ve daha az yemek servisi vardır. Buna bağlı olarak fiyat yapıları daha basit ve fiyatlarla ilgili sınırlamalar daha azdır. Ancak bu işletmeler misyonlarını bütün işgücüne aktararak uçakların zamanında kalkmasını ve müşterilere verilen hizmeti çok önemsemektedirler. Aynı zamanda çalışanlarını da mükemmel hizmet duygusu ile yetiştirmektedirler. Bu nedenlerle Southwest ve JetBlue, sık uçan yolcu programlarının en iyisine sahip olmasa da müşteri bağlılığı yaratabilmektedirler (Michaelson ve Michaelson, (çev:Özer) 2007:24).

Rakiplere dikkat çeken bir başka araştırmacı Olsen (2005); rekabetin üstesinden gelebilmek için işletmelerin rakiplerini derinlemesine incelemesi ve buna göre kendi amaçlarına, stratejilerine, ürünlerine, kaynaklarına, yeteneklerine ve bilgi yönetimi politikalarına odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Rekabet edebilmek için, işletmeler rakiplerinin performansını aşamaları bile en azından onlara denk bir performans göstermelidirler. Olsen (2005)'a göre aslında rakip yönlülüğün yaratıcılığı önlemesi, yöneticilerin dikkatini müşteri memnuniyetinden başka taraflara çekmesi ya da kaçan fırsatları görebilmede başarısızlık gibi birtakım riskleri de vardır (Tajeddini vd., 2006:536).

Bu doğrultuda, işletmeler bir yandan rakiplerini takip ederken bir yandan da müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri ve potansiyel rakipleri de gözardı etmemelidirler.

### **3.3. Bölümlerarası Koordinasyon**

Pazar yönlülüğün üçüncü ögesini bölümler arası koordinasyon oluşturmaktadır. Narver ve Slater (1990:22), bölümler arası koordinasyonu, “üstün müşteri değeri yaratmada işletme kaynaklarının koordineli olarak kullanılması” olarak tanımlamıştır. İşletme kaynaklarının koordineli bir şekilde bütünleştirilmesi müşteri ve rakip yönlülükle yakından ilgilidir. Pazar yönlülüğün bu üç ögesi de işletme kaynaklarının etkin kullanımı ve bilginin örgüt içinde yayılması üzerinde durmaktadır (Tajeddini vd., 2006:536). Bunun başarılması için yenilikçi kültürü benimseyen bir işletmede tüm bölümler işbirliği içinde çalışmalı ve birbirlerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalıdır.

Pazarlamanın gerçek anlamda uygulanabilmesi için bölümlerarası koordinasyon gereklidir. Hewlett Packard’ın yaratıcılarından olan David Packard’ın yıllar önce; “Pazarlama, pazarlama birimine bırakılmayacak kadar önemlidir.” demesi de koordinasyonun önemine dikkat çekmektedir. Dünyada en iyi pazarlama birimine sahip olan bir firma bile bölümlerarası koordinasyon olmazsa pazarlamada başarısız olabilir. Örneğin imalatçılar düşük kaliteli ürün çıkarabilir, yükleme departmanı işi geciktirebilir, muhasebe departmanı hatalı fatura kesebilir vb. bunların hepsi sonuçta müşteri kaybına yol açar (Kotler, çev: Şensoy, 2007:14). Pazarlama, ancak işletmedeki tüm bölümler koordinasyon içerisinde ve pazar yönlü bir pazarlama anlayışına sahip olduğunda başarılı olur.

### **3.4. Uzun Dönemli Karlılığa Odaklanma**

Pazar yönlülüğün yukarıda bahsedilen üç bileşene ek olarak bazı kaynaklarda iki farklı öğeden daha söz edilmektedir. Bunlar; uzun dönemli karlılık ve odaklanmadır. Uzun dönemli kârlılık ve odaklanma, pazar yönlülüğün tamamlayıcı bileşenleridir. Pazar yönlülük, hem kârlılık için hem de bileşenlerinin uygulaması için uzun dönemli odaklanmayı gerektirir (Deshpande, 1990:50). İşletmelerin müşteri değeri yaratmak ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için uzun dönemli bakış açısına sahip olması gerekir. Başka bir ifadeyle, uzun dönemli yatırım perspektifi, pazar yönlü olmayı da beraberinde getirmektedir. Narver ve Slater (1990) kârlılığı pazar yönlü olmanın bir bileşeni olarak kabul etmesine karşın, Kohli ve Jaworski (1990) literatür taramasında bir bileşen olarak tanımladıkları kârlılığı, alan araştırması sonucunda pazar yönlülüğün bir sonucu olarak ortaya koymuştur.

### **4. Pazar Yönlülüğün Uygulanışı**

Kohli and Jaworski (1993:54), pazar yönlülüğün birbirini tamamlayan üç ayrı adımdan oluştuğunu ileri sürmüştür: Pazar bilgisinin oluşturulması, yayılması ve kullanılması. Diğer bir ifadeyle; pazar yönlü bir firma bugünkü ve gelecekte oluşabilecek müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili olarak pazar bilgisi toplar, bu bilgiyi diğer bölümlerle paylaşır ve örgüt bir bütün olarak koordineli bir şekilde müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.

Jaworski ve Kohli (1993'den akt. Varinli, 2006, s.6)'ye göre pazar yönlülüğün uygulanışı sırasında izlenecek adımları üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; pazar bilgisinin toplanması, toplanan pazar bilgisinin bölümler arasında yayılması ve pazara uygun tepkisel davranışların oluşturulmasıdır.



#### **4.1. Pazar Bilgisinin Toplanması**

Pazar yönlü olabilmenin ilk aşaması, pazar ile ilgili bilgi toplanmasıdır. Bilgi doğrudan deneyimden veya örgütün geçmiş deneyimlerinden elde edilebilir (Yüksel, 2007:99). Bir işletmenin müşteri değeri yaratabilmesi için müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının ve beklentilerinin neler olduğunu bilmesi ve anlaması gerekir. Pazar bilgisi sadece müşterilere ilişkin bilgilerin toplanması ile sınırlı değildir. Aynı zamanda, müşterilerin bu ihtiyaç ve beklentilerini etkileyen yasal düzenlemeler, rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler gibi çevresel faktörlerin ve bunların müşteriler üzerindeki etkilerinin de analiz edilmesi gerekir. Müşteriler ile yapılan odak grup tartışmaları, aracılar ile yapılan toplantılar, satış raporları, tüketici tutum analizleri vb. pazar bilgisinin toplanmasında yararlanılan kaynaklardandır (Varinli, 2006:6).

Ayrıca, kıyaslama, ortak yatırım veya stratejik birleşmeler gibi uygulamalar dolayısıyla elde edilen bilgi ve öğrenme hem pazarda rakiplerden önce ihtiyaçları fark etmede hem de bu ihtiyaçlara uygun çözümler bulmada yol gösterici olmaktadır (Yüksel, 2007:99).

#### **4.2. Pazar Bilgisinin Bölümlerarasında Yayılması**

İşletmelerin pazara uygun tepkisel davranışlar oluşturabilmesi için, organizasyonun çeşitli birimleri tarafından toplanan pazar bilgisinin işletme içinde tüm bölümler ve çalışanlar arasında paylaşılması gerekir. Pazar bilgisinin bölümler arasında bu şekilde paylaşılması, farklı bölümler tarafından ortak bir hareket tarzının geliştirilmesine yardımcı olur.

Örneğin pazarlamanın üretimle veya satışın finansla olan ortak noktaları göz önüne alındığında bilginin bu bölümler arasında yayılımı, bilginin bölümlerin kendilerini ilgilendiren yönleri ile ele alınmasını sağlayacak ve toplanmış bilginin kalitesini de arttıracaktır (Yüksel, 2007:100). Bilginin yayılmasında formal ve informal kaynaklardan yararlanılabilir. Özellikle informal bilgi paylaşımı tüketicilerin ihtiyaçlarını ve özelliklerini işletme çalışanlarına aktarmada yararlanılan son derece etkili bir araçtır.

### **4.3. Pazara Uygun Tepkisel Davranışların Oluşturulması**

Pazar yönlülüğün üçüncü temel unsuru, pazar bilgisi ışığında pazarın ihtiyaçlarına karşılık vermektir. Pazar ihtiyaçlarına cevap vermedikçe, pazar yönlülüğün tam olarak uygulandığını söylemek mümkün değildir. Pazara uygun tepkisel davranışların oluşturulması, hedef pazarı seçme, ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve sunulması, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerini kapsar (Slatter ve Narver, 1995:65).

## **5. Pazar Yönlülüğü Etkileyen Faktörler**

Narver ve Slater'ın (1990'dan akt. Özer vd., 2006, s.596) ortaya koyduğu pazar yönlülüğün eksik bir yönü vardır ki o da pazar çevresini dikkate almamasıdır. Sadece müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap vermek ve rakiplerin faaliyetlerini dikkate almak, rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi için yetersiz olabilir. Çünkü, müşteri ve rakiplerin dışında hükümet düzenlemeleri, değişen endüstri şartları, teknolojik gelişmeler gibi çevresel faktörler de işletme performansını etkilemektedir. Örneğin Porter (1980'den akt. Min, 2001, s.22), pazardaki beş farklı rekabetçi güçten (tedarikçiler, potansiyel rakipler, ikame ürünler, alıcılar ve rekabet) bahsederek bunu desteklemektedir. Bunların hepsi birlikte herhangi bir sektördeki rekabetin şiddetini ya da karlılığı anlamamıza yardımcı olur. Zaltman, Duncan ve Holbek (1973'den akt. Min, 2001, s.22)'e göre de bir örgütün dış çevresini müşteriler, tedarikçiler, rakipler, sosyo-politik çevre ve teknolojik çevre oluşturmaktadır. Dolayısıyla pazar, sadece müşteri ve rakipleri değil tedarikçiler, sosyo-politik değişimler ve teknolojik yenilikler gibi diğer bileşenleri de kapsamaktadır (Min, 2001:23).

Tüm bu faktörler işletmelerin pazar yönlülük derecesini etkilemektedir. Bu faktörleri Şekil 8'de görüldüğü üzere mikro ve makro faktörler olmak üzere iki grupta toplayabiliriz (Mason ve Harris, 2006:561):

## **5.1. Mikro Faktörler**

Mikro faktörler; işletme kültürü ve yönetim gibi işletmenin iç çevresiyle ilgili faktörlerdir. Temel mikro faktörleri işletmenin tedarik zinciri içindeki konumu, liderlik biçimi, üst yönetimin etkisi, departmanlar arası güçler ve örgütsel sistemler olarak sıralayabiliriz.

### **5.1.1. İşletmenin tedarik zinciri içindeki konumu**

İşletmenin tedarik zinciri içindeki konumu pazar yönlülüğün uygulanış biçimini etkilemektedir. Geleneksel perakendecilerden oluşan bir grupla yapılan araştırmada işletmelere “Pazar yönlü olmalarında firmalarını önemli derecede etkileyen çevresel faktörler” sorulmuştur. Bu müşteri yönlü firmalardan %95’i tedarik zinciri içindeki konumlarının pazar yönlülüğün önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Çünkü tedarik zinciri, müşterilerle doğrudan iletişim kurmalarını ve müşterilerden geribildirim almalarını sağlamaktadır. Ayrıca tedarik zinciri içerisinde perakendecilerin pazarlama anlayışı ile tedarikçi veya üreticilerin pazarlama anlayışı arasında farklılıklar olabilir. Örneğin rekabetin yüksek olduğu perakendecilik sektöründe müşteri odaklı bir pazarlama anlayışının daha uygun olacağı düşünülmektedir (Mason ve Harris, 2006:562,563). Tedarikçiler açısından ise ürün veya fiyat odaklı bir pazarlama anlayışı geçerli olabilir.

### **5.1.2. Liderlik biçimi**

Diğer bir mikro faktör olan liderlik biçimi daha çok bölümlerarası koordinasyon ile ilişkilidir. Özellikle pazar bilgisinin yayılmasında, bölümlerarası koordinasyonun gerekliliğini benimsemiş bir liderin rolü önemlidir. Yapılan bazı araştırmalarda (Martin ve Bush 2003; Stock ve Hoyer 2002) liderlik biçiminin satış elemanlarının davranışları üzerinde de etkili olduğu görülmüştür. İyi bir lider, satış elemanlarının karar alma yeteneklerini arttırarak, onlara yetki vererek ve uzun dönemli müşteri memnuniyetini destekleyerek satış elemanlarını motive eder ve onların etkinliğini artırır. Sonuçta pazarlama savaşı da askeri savaş gibi bir plan ve bu planı

uygulayacak bir lider gerektirir. Yönetici de komutan da başarılı olmak için bir fikre sahiptir ve bu fikri uygulamak için gerekli liderlik ve komuta yapısını sağlamalıdır (Michaelson ve Michaelson, çev: Özer, 2007:244).

### 5.1.3. Üst yönetimin tutumu

Her işletmenin kendine özgü değerleri vardır ve bu değerlerin şekillenmesinde üst yönetim büyük bir rol oynar. Örneğin, üst yönetimin çalışanları pazar yönlü olmaya itmesi, çalışanları pazardaki değişimi takip etmeye, pazar bilgisini diğer çalışanlar ile paylaşmaya ve pazarın ihtiyaçlarına değer vermeye yöneltir. Böylece, üst yönetimin pazar yönlü olmaya önem vermesi çalışanlara da yansıyor onların da pazar yönlü olması sağlanır (Jaworski ve Kohli, 1993:55).

Üst yönetimin pazar yönlülüğe verdiği önem ise müşteri hizmetlerine verdiği önem derecesiyle anlaşılabilir. Blankson, Motwani ve Levenburg (2006:579) çalışmasında yüz yüze görüşülen tüm yöneticiler, rekabette başarılı olmak için müşteri hizmetlerini dikkate almanın önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bunlardan %42' si müşteri hizmetlerinde oldukça başarılı olduklarına inanırken, kalan kısım ise müşteri hizmetlerini geliştirmek için ellerinden geleni yaptıklarını belirtmişlerdir. Üst yönetimin müşteri hizmetlerine önem vermesi dolayısıyla çalışanlara da yansımaktadır.

Üst yönetimin pazar yönlülüğe bakış açısı risk almaktan kaçınıp kaçınmamasına göre değişir. Bazı yöneticiler risk almaktan hoşlanırken, bazıları tam tersine risk almaktan kaçınırlar. İşletmelerin değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki gelişimi yakından takip etmesi gerekmektedir. Bu gelişmelere cevap verebilmek amacıyla zaman zaman yeni ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması gerekir. Ancak piyasaya yeni çıkan ürünlerin başarısız olma ihtimali genellikle yüksektir ve bu başarısız olma ihtimali doğal olarak üst yönetimi olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle bir başarısızlık yaşamak istemeyen yöneticiler riskten kaçınmayı tercih ederler ancak risk almadan başarılı olunamayacağı da bir gerçektir (Jaworski ve Kohli, 1993:55).

#### **5.1.4. Bölümlerarası uyum**

Pazar yönlülüğü etkileyen faktörlerden ikinci grubu bölümlerarası çatışma ve bağıllık oluşturur. Bölümlerarası çatışma; genellikle istenen ve gerçekleşen durumların birbirine uymamasından kaynaklanan gerginlik olarak tanımlanmaktadır. Çatışma, işletmelerde bölümlerarası iletişimi engelleyerek etkin bilginin bölümlerarasında yayılmasını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum da dolaylı olarak, pazara etkin cevap verebilmeyi ve işletmenin pazar yönlülüğünü engellemektedir.

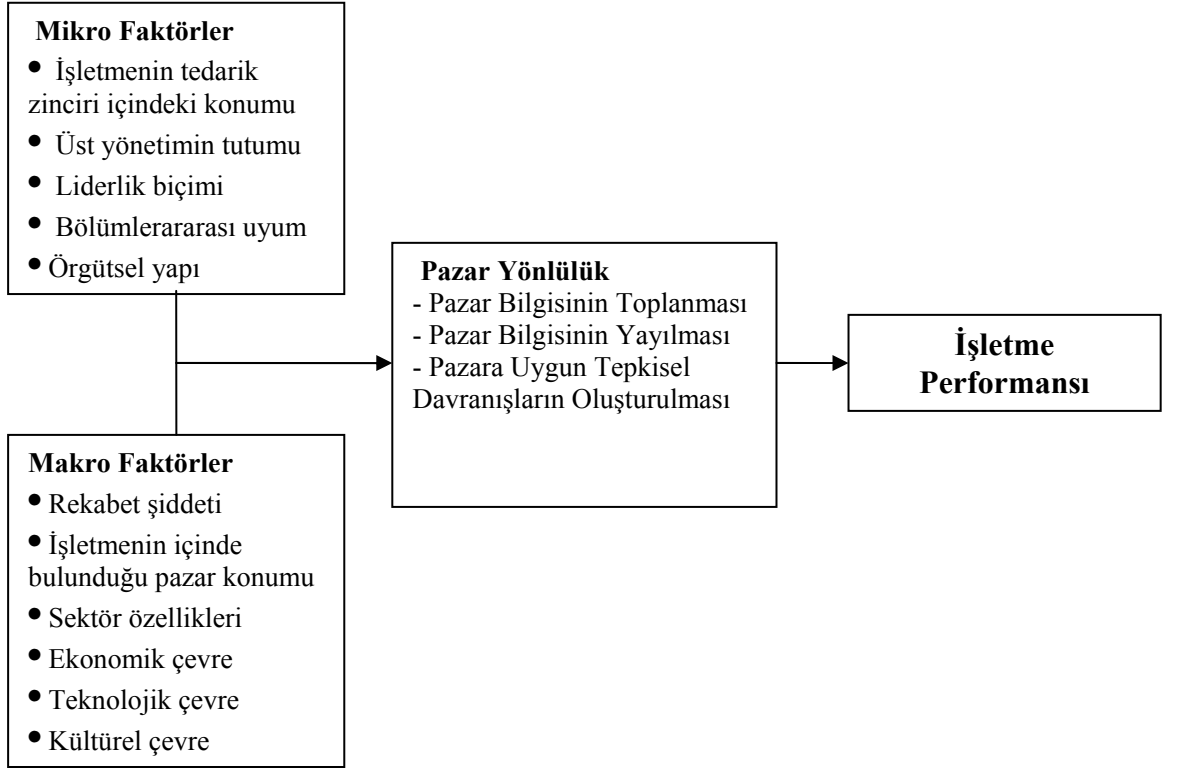
Bölümlerarası bağıllık ise; farklı bölümlerdeki çalışanlar arasındaki formal ve informal ilişkilerin derecesi ile ilgilidir. Bağıllığın, bölümlerarasında bilgi paylaşımını ve etkileşimi kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Buna bağlı olarak, farklı bölümlerdeki çalışanlar arasındaki ilişkiler arttıkça, bilgi paylaşımının ve ortak hareket etme olasılığının yükseleceğini söylemek mümkündür (Jaworski ve Kohli, 1993:55,56).

Blankson vd. (2006:580), yaptıkları araştırmada, özellikle küçük işletmelerdeki yöneticilerin, çalışanlarıyla açık iletişim ve dostça ilişkilere önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum çalışanlar arasındaki bağıllığı arttırılmasına ve çatışmaların önlenmesine yardımcı olmaktadır.

#### **5.1.5. Örgütsel yapı**

Örgütsel sistemler; biçimselleştirme, merkezileştirme, bölümlere ayırma ve ödül sistemi değişkenlerinden oluşmaktadır. Biçimselleştirme; yetki dağılımı, roller, süreçler gibi konularda kuralların belirlenme düzeyini temsil eder. Merkezileştirme; bir organizasyonda karar alma yetkisinin dağıtılmaması ve karar almaya örgüt üyelerinin katılmaması olarak adlandırılır. Departmanlaşma ise, örgütsel faaliyetlerin bölümlere ayrılıp daha sonra bunların bir araya toplandığı departmanların sayısını ifade eder. Yapılan araştırmalarda (Deshpande ve Zaltman 1982; Hage ve Aiken 1970; Zaltman, Duncan ve Holbek 1973'den akt. Jaworski ve Kohli, 1993, s.56), biçimsel yapı ve merkezileşmenin bilginin yayılması ve iletişim açısından bir engel oluşturduğu ortaya konmuştur.

Ölçme ve ödüllendirme sistemleri, çalışanların davranışlarını şekillendirmede yararlanılan diğer araçlardır. Pazar yönlü işletmelerin gelişmesindeki en önemli nokta, yöneticilerin nasıl değerlendirildikleri ve nasıl ödüllendirildikleri ile ilgilidir. Eğer yöneticiler kısa dönemde kârlılığa ve satışlardaki artışa göre bir değerlendirmeye ve ödüllendirmeye tabi tutulursa, yöneticiler çoğunlukla bu iki faktöre odaklanarak işletmenin sürekliliği için gerekli olan müşteri tatmini gibi kavramları gözardı edebileceklerdir (Poyraz, Taşkın ve Kara, 2009:4). Bu nedenlerle, pazar faktörlerini dikkate alan bir değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin benimsenmesi, pazar bilgisinin üretilmesinde, yayılmasında ve pazara uygun tepkisel davranışların oluşturulmasında daha etkili olabilir.



Şekil 8: Pazar Yönlülüğü Etkileyen Unsurlar ve Pazar Yönlülük İlişkisi

**Kaynak:** Jaworski ve Kohli, 1993:55; Mason ve Harris, 2006:561-565

Şekil 8, bir işletmenin pazar yönlülüğünü etkileyen unsurları göstermektedir. İşletmeler içinde yer aldıkları iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenir. Şekilde mikro ve makro faktörler olarak iki başlıkta toplanan bu faktörler işletmelerin faaliyetlerini ve

dolayısıyla pazar yönlülüğünü kolaylaştırmakta veya zorlaştırmaktadır. Örneğin üst yönetimin pazar yönlülük ile ilgili olumsuz tutumu veya işletme bölümleri arasında çatışmanın olması bilgi paylaşımını azaltmaktadır. Buna karşın birbirleriyle uyum içinde çalışan bölümlere ve pazar yönlülüğü destekleyen bir üst yönetime sahip işletmelerde bilgi paylaşımı daha kolay sağlanmaktadır. Bu gibi faktörler dolaylı olarak işletme performansını da olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

## **5.2. Makro Faktörler**

Makro faktörler içerisinde öncelikle Mason ve Harris (2006:564)'in çalışmalarında ele aldığı sektörel faktörlerden bahsetmek mümkündür. Sektörel faktörler daha çok endüstri ile ilgili işletme dışı faktörlerdir. Bu faktörlerden başlıcaları; pazardaki rekabet şiddeti, işletmenin içinde bulunduğu pazar konumu ve özellikleri, ekonomik çevre, kültürel çevre ve teknolojik çevre olarak sıralanabilir. Bu faktörler hemen hemen tüm rekabet odaklı işletmeyi yakından ilgilendirir ve dolaylı olarak işletmelerin pazar yönlülüğünü etkiler.

### **5.2.1. Pazardaki rekabet şiddeti**

Rekabetin şiddetli olmadığı bir pazarda faaliyet gösteren bir işletme pazar yönlü olmadan da faaliyetlerini iyi bir şekilde yürütebilir. Çünkü bu tip pazarlarda tüketicilerin fazla seçenekleri olmadığından işletmeler talep sıkıntısı çekmezler. Şiddetli rekabetin görüldüğü pazarlarda ise tüketiciler istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak pek çok seçeneğe sahiptirler. Bu doğrultuda, rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda işletmenin pazar yönlülüğünün ona rekabet avantajı sağlayacağını söylemek mümkündür (Jaworski ve Kohli, 1993:57).

Rekabetin yoğunluğu işletmenin müşteri ya da rakip odaklı olup olmasına göre de değişebilmektedir. Örneğin müşteri odaklı firmalarda rekabet yoğunluğu daha düşük seviyelerde görülmektedir. Yapılan araştırmalardan (Kohli ve Jaworski 1990; Jaworski ve Kohli 1993'den akt. Mason ve Harris, 2006, s.564) elde edilen bilgilere göre müşteri odaklı firmaların genellikle pazar konumlarından memnun oldukları ve rakiplerinin faaliyetlerinden korkmadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu işletmelerin kendilerini

sektördeki kilit oyuncu olarak gördüğü ve her beş şirketten dördünün ise kendini pazar lideri olarak nitelendirdiği görülmüştür.

### **5.2.2. İşletmenin içinde bulunduğu pazar konumu**

Pazardaki değişiklikler ve işletmenin içinde bulunduğu pazar konumu da pazar yönlülüğünü etkileyebilmektedir. Dinamik bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler değişen tüketici tercihlerine cevap verebilecek şekilde ürün ve hizmetlerinde sürekli yeniliğe gitmelidirler. Durağan bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler ise çoğu zaman böyle bir değişikliğe gerek duymazlar. Buna göre, dinamik pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin pazar yönlü olmaya daha çok ihtiyaç duyacaklarını söylemek mümkündür (Jaworski ve Kohli, 1993:57).

### **5.2.3. Sektörel özellikler**

İşletmelerin içinde yer aldıkları sektör özellikleri, onların pazar yönlülüğünü etkileyen diğer bir faktördür. Sektör özellikleri işletmelerin müşteri odaklı mı yoksa rekabet odaklı mı davranması gerektiğine yön vermektedir. Örneğin danışmanlar ve finansal hizmet sağlayıcıları gibi profesyonel hizmet veren organizasyonlar genellikle rekabet odaklı davranmaktadırlar. Çünkü bu gibi sektörlerde belirgin kurallar vardır ve bu kurallar onları perakende sektöründe olduğu gibi satış ve reklam tekniklerini kullanmaktan alıkoymaktadır. Genellikle sektörde birkaç tane rakip vardır ve farklılık, verilen hizmet kalitesiyle yaratılmalıdır (Mason ve Harris, 2006:564). Sektörü ne olursa olsun her işletme, rakiplerinden daha iyi, daha hızlı ve daha az maliyetli iş yapabilmek için ne yapması gerektiğini düşünür ancak sektör özelliklerine göre yapılması gerekenler değişebilir.

Gounaris ve Avlonitis (2001:372), pazar yönlülüğü tüketim ve endüstri ürünü üreticileri açısından inceleyerek çeşitli sonuçlara ulaşmışlardır. Buna göre; tüketim ürünü üreten işletmelerin pazar yönlü olmaya daha eğilimli oldukları görülmüştür. Bu işletmeler pazar araştırmalarında müşterilerle ilgili bilgilere daha çok ağırlık vermekte, ürünlerini özel pazar koşullarına göre uyarlamakta, fiyatlamada sadece üretim maliyetlerini değil diğer etkenleri de dikkate almakta ve işletmenin uzun dönemli



planlarına yön verebilmek için pazarlamayı pazarlama departmanı ile birlikte uygulamaktadır. Endüstriyel ürün üreticileri ise daha farklı bir duruş sergilemektedir. Onların davranışları ve inançları daha çok satış odaklıdır. Örneğin, pazar araştırmalarında müşterilerle ilgili bilgiler elde etmeye eğilimli değillerdir ya da fiyatlamada daha çok üretim maliyetlerini dikkate almaktadırlar.

Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı üzere , işletmelerin sektörel özelliklerinin onların pazar yönlülüğüne bakış açılarını ve faaliyetlerini etkilediği söylenebilir.

#### **5.2.4. Ekonomik çevre**

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevredeki ekonomik şartlar faaliyetlerini büyük oranda etkiler. Çünkü işletmelerin maliyetleri ekonomik çevreden doğrudan etkilenir. Örneğin pazar duyarlılığı yüksek olan bir sektörde ekonomik durgunluk yaşayan bir firmanın dolaylı olarak pazar yönlülüğü de bundan etkilenecektir. Yapılan görüşmelerde yöneticiler bu gibi dönemlerde şirketlerinin daha çok müşteri odaklı bir Pazar yönlülüğüne kaydığını belirtmişlerdir. Ayrıca Martin ve Bush (2003)'a göre ekonomik baskı arttığında liderlik biçimi değişebilmekte ve örgütün tüm odak noktası satış takımının davranışlarına yönelmektedir (Mason ve Harris, 2006:565). Dolayısıyla, pazar yönlülüğün önem derecesinin ekonomik çevreye bağlı olarak değişebileceği söylenebilir.

#### **5.2.5. Teknolojik çevre**

Pazar yönlülüğü en çok etkileyen faktörlerden birisi de teknolojidir. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde işletmeler müşteri ve tedarikçileriyle daha kolay ve hızlı iletişim kurabilmektedirler. İşletmelerin gerekli bilgiye daha hızlı ulaşarak, müşterilerinin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri onlara daha hızlı ulaştırması rekabetçi üstünlük sağlamanın en etkili yollarından birisidir (Jaworski ve Kohli, 1993:57). Dolayısıyla yetersiz teknolojiyle çalışan bir işletmenin hızlı bir değişimle teknolojik yeniliğe gitmesi hem pazar bilgisi elde etmesini kolaylaştırır hem de işletmeye rekabetçi üstünlük sağlar

### 5.2.6. Kültürel çevre

Kişisel farklılıklar pazarlamaya yabancı bir konu değildir. Tüketici araştırmaları adı altında kültürel farklılıkların satın alma davranışını etkilediğine dair pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Ürün ve hizmetler dünya çapında standartlaştırılırken, doğal kültürler değişime karşı dirençli görülmektedir. Bu yüzden, kültürel farklılıklar yönetim ve pazarlama uygulamalarının adaptasyonunu gerektirmektedir (Mason ve Harris, 2006:565).

Özellikle müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve diğer pazarlama faaliyetlerinde, kültürel özellikler çok önemlidir ve gözardı edilemez.

## 6. Pazar Yönlülüğün Sınırları

Pazar yönlülük ve bileşenlerini farklı çalışmalarından yola çıkılarak geniş bir biçimde tanımlanmıştır. Ancak yapılan literatür taramasında pazar yönlülüğün sınırı ve kapsamının tam olarak ortaya konulamadığı görülmektedir. Çünkü pazar bilgisi çok geniş bir kavramdır ve pek çok şeyle ilgili olabilmektedir. Örneğin pazarın genel karakteristikleri ile ilgili olabileceği gibi pazardaki çeşitli oyuncuların karakteristikleriyle de ilgili olabilir. Pazardaki oyunculardan birisi müşterilerdir. Müşteriler ile ilgili pazar bilgisi toplanmak istendiğinde mevcut müşterilerin yanı sıra potansiyel müşteriler ya da değer zincirini oluşturan diğer oyuncular (tedarik zinciri üyeleri) da akla gelmektedir. Örneğin bir gıda işletmesi sadece perakendeci ve hazır yemek şirketleriyle ilgilenebileceği gibi son kullanıcılarla ilgili de bilgiye ihtiyaç duyabilmektedir. Pazar yönlü bir işletme için pazardaki diğer bir önemli oyuncu da rakiplerdir. Pazar bilgisi acaba doğrudan rakiplerle mi ilgili olmalı yoksa dolaylı rakipleri de kapsamalı mıdır? Örneğin yedek parça üreticileri gibi (Grunert, Boadsgoard, Larsen ve Madsen, 1996:12).

Bu doğrultuda, bir işletmenin pazar yönlü olabilmesi için öncelikle pazar bilgisine ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak pazar bilgisi oldukça geniş ve dağınık bir kavramdır. Dolayısıyla, işletmeler geniş bir bakış açısıyla değer zincirinin tüm halkalarını bir bütün olarak ele almalı ve bunu sağlamak için sadece şirketler arasındaki günlük işlemlere ilişkin bilginin değil, uzun vadeli planlar, pazar tahminleri, yeni ürün

geliştirme faaliyetleri ile ilgili bilgileri de elde etmeli ve zincirin halkaları arasında paylaşılmasını sağlamalıdır (Argüden, 2000). Ayrıca pazar duyarlılığının sadece pazarlama ve satış bölümüyle sınırlanmaması, pazar yönlülüğün üretim, tedarik zinciri ya da insan kaynakları için de ne ifade ettiğinin ortaya konulması gerektiği düşünülmektedir.

## **Üçüncü Bölüm**

### **Pazar Yönlü Bakış Açısıyla Tedarik Zinciri**

#### **1. Tedarikçi İlişkilerinin Önemi**

Günümüz pazar çevresi rekabetçi bir yapıya sahip olduğundan, işletmeler performanslarını arttırmak için, iş odaklı pazarlama stratejilerinden uzaklaşarak ilişki odaklı pazarlama stratejilerine yönelmişlerdir. İşletmeler; bir yandan faaliyetlerini sürdürürken bir yandan da tedarikçiler, müşteriler gibi çeşitli paydaş gruplarıyla çoklu ilişkilerde yer alırlar (Winklhofer, Pressey ve Tzokas, 2006:171). İşletmelerin rekabetçi pazarlarda elde ettikleri başarı derecesi, bu paydaşlarla olan ilişkilerine verdikleri öneme göre değişebilmektedir.

Bu nedenle günümüzde tedarik zinciri yöneticileri ürün ve hizmet satın almanın ötesinde tedarikçileriyle ilişki kurma ve bu ilişkiyi yönetme konusunda daha fazla zaman harcamaktadırlar. Çünkü tedarikçilerle kurulan ilişkilerin yönü son tüketicilere sunulacak ürün veya hizmetin kalite derecesini etkilemektedir (Wisner ve Stanley, 2008:459). Bir işletmenin sadece basit bir satın alma ilişkisinin olduğu tedarikçisiyle sorun yaşama olasılığı daha fazladır. Örneğin bu işletme ve tedarikçisi arasında muhtemelen iletişim zayıflığı da olacağından talep edilen malzemenin istenen kalitede olmaması, karşılıklı ihtiyaçların tam olarak anlaşılabilmesi ve tedarikçinin değişen şartlara ayak uyduramaması gibi sorunlar yaşanabilir. Buna karşılık tedarikçisiyle sürekli iletişim içinde olan, bilgi paylaşımına önem veren ve satın alma ilişkisinin ötesinde tedarikçisiyle işbirliği içerisinde çalışmayı tercih eden işletmeler daha başarılı olmaktadır. Çünkü birbirini iyi tanıma ve karşılıklı ihtiyaçları iyi anlamının getirdiği kolaylıkla tedarikçi firma alıcısını nasıl daha mutlu edeceğini iyi bilmekte ve bu da bitmiş ürünün kalite ve başarısını dolayısıyla da işletmenin başarısını arttırmaktadır.

Tedarikçi ilişkilerinin önemi bu konuda yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur. Örneğin Shin, Collier ve Wilson (2000:330), tedarikçi ilişkilerine odaklanmanın tedarikçilerin performansı ve alıcıların rekabetçi üstünlüğü üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmada, uzun dönemli ilişkiler, işbirliği, yeni ürün geliştirmeye tedarikçinin katılımı, azaltılmış tedarikçi sayıları ve performans kalitesi gibi kavramlar önemli belirleyiciler olmuştur. Araştırma sonucunda ise tedarikçi ilişkilerine

odaklanmanın tedarik zinciri performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı bulunmuştur.<sup>5</sup>

Janda, Murray ve Burton (2002:413) da, üreticilerin tedarikçileriyle ilgili görüşlerini araştırarak konuya benzer açıdan yaklaşmışlardır. İlişkinin kalitesini ölçmek için de beş boyuttan yararlanmışlardır. Bu boyutlar; tedarikçi esnekliği, tedarikçi desteği, tedarikçiye sağlanan bilgi, tedarikçinin izlenmesi ve süreklilik gösteren beklentilerdir. Bu deneysel çalışmada, alıcı-tedarikçi arasındaki iyi ilişkilerin ürün kalitesini olumlu yönde etkilediği ve dolayısıyla alıcının tedarikçisi ile ilgili memnuniyetinin arttığı saptanmıştır.

Kasouf ve Celuch (1997:482), otomotiv endüstrisinde orjinal parça üreticilerinin (OEMs) tedarikçileriyle olan ilişkilerini inceleyen bir araştırma yapmış ve tedarikçiler, müşteriler ve endüstrideki diğer firmalarla olan ilişkilerin önemini değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, tedarikçi ilişkileri güçlü olan firmaların daha küçük ve endüstriyel yetenekleri hakkında daha iyimser oldukları ve hızlı teknoloji değişimini tedarikçi ilişkileri zayıf olan işletmelere göre daha iyi algıladıkları görülmüştür.

Kalwani ve Narayandas (1995'den akt. Langerak, 2001, s.223) tarafından yapılan çalışmada da tedarikçi ilişkilerinin önemi açıkça belirtilmiş olup, tedarikçi ve müşterileriyle iyi ilişki içinde olan üreticilerin karlılıklarını sürdürmede veya arttırmada diğer üreticilerden daha iyi oldukları rapor edilmiştir.

Yau vd. (2000:1116,1123) ise ilk kez geçerli bir ölçüm aracı geliştirerek, tedarikçi ilişkileri ve bunun işletme performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Araştırma için, Hong Kong ve Çin'de bulunan ve çalışan sayısı elliden fazla olan 4000 işletme seçilmiş ve bu işletmelerin 573 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Tedarikçi-üretici ilişkilerinde pazar yönlülüğünün etkisi ve bunun işletme performansına olan katkıları araştırılmışlar ve bunun için de dört bileşenden yararlanmışlardır. Bu bileşenler; bağlılık, empati kurma, karşılık verme ve güven olarak sıralanmıştır. Bu bileşenlerin özellikle imalat sektöründe önemli olduğu ve bu bileşenler içinde tedarikçi-üretici ilişkileri açısından en önemli unsurun ise güven olduğu gözlenmiştir.

---

<sup>5</sup> (Ayrıca bkz: K. de Ruyter ve M. Wetzels, "Determinants of a Relational Exchange Orientation in the Marketing-Manufacturing Interface: An Empirical Investigation", *Journal of Management Studies*, Vol. 37(2), 2000, sf. 257-276; K. Woo ve C. Ennew, "Business-to-Business Relationship Quality: An IMP Interaction-Based Conceptualization and Measurement", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 (9/10), 2004, sf. 1252-1271)

Yapılan çalışmalardan anlaşılacağı üzere tedarikçilerle kurulan iyi ve uzun dönemli ilişkiler işletmelerin başarısında önemli bir yere sahiptir. Günümüzde özellikle de küresel pazarlarda rekabet avantajı sağlamada tedarik zinciri yönetiminin önemini kavramış işletmeler tedarikçi ilişkilerine daha çok önem vermeye başlamışlardır. Özellikle satın alma miktarlarında önemli bir paya sahip olan tedarikçilerle daha yakın ilişkiler kurmak önemlidir. Örneğin bu konuda başarılı bir örnek olarak Toyota ve Honda, tedarikçilerine ve tedarikçi ilişkilerine karşı sahip oldukları güçlü işletme değerleri ile öne çıkmaktadırlar (Winklhofer vd., 2006:176). Rekabetin yüksek olduğu günümüz pazarlarında işletmelerin, değişen çevre şartları karşısında daha esnek olabilmesi ve müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha hızlı cevap verebilmesi için pazar yönlülük anlayışının hakim olduğu tedarik zinciri yönetimi süreçleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için de tedarikçi ilişkilerine daha çok özen göstererek bu ilişkileri güçlendirmenin yollarını aramalıdırlar.

### **1.1. Tedarikçi İlişkilerini Güçlendiren Davranışlar**

Davranışlar, bir işletmedeki bireylerin ve işlevlerin görünür faaliyetleridir. Bir işletmede çalışanların davranışlarını, o işletmede benimsenmiş değerler yönlendirir.

Bir işletmenin tedarikçileriyle olan ilişkilerindeki davranışları da örgütsel değerlerden etkilenir. Sözünü tutma, tedarikçileri dinlemeye zaman ayırma, sorunları yüz yüze görüşme tedarikçi ilişkileri açısından önemli unsurlardır. Carr ve Pearson (1999:516), yaptıkları araştırmada alıcı firmanın tedarikçi ilişkileri güçlü olduğunda tedarikçinin de sorumluluklarını daha iyi yerine getirdiğini ve uzun dönemde alıcının bundan fayda gördüğünü gözlemlemiştir. Tedarikçi ilişkilerine odaklanmış bir işletmenin problemlerini çözerken tedarikçileriyle diyalog içinde olması beklenir. Çünkü bu ilişki taraflara bir sorumluluk yükler ve ilişkinin sürekliliğini sağlamak için gerektiğinde çeşitli fedakarlıklar yapmak gerekir (Anderson ve Weitz, 1992:19). Tedarik zinciri içerisinde sorumluluklar karşılıklı olarak düzgün bir şekilde yerine getirildiğinde, ilişkilerin daha uzun dönemli ve sağlıklı olacağına inanılmaktadır.

Tedarikçi ilişkilerini destekleyen bu tip olumlu davranışlar üst yönetim tarafından ödüllendirilebilir. Ödül maddi ya da manevi biçimde olabilir. Ayrıca ödül sadece tedarikçilerden sağlanan maliyet tasarrufu gibi rakamlarla ifade edilen durumlar için

değil proje işbirliği ya da kalitenin geliştirilmesi gibi durumlar için de geçerli olmalıdır (Winklhofer vd., 2006:177). Ödül sistemi beklenen davranışların gerçekleştirilmesinde motive edici bir araç olmaktadır.

## **1.2. Tedarikçi İlişkilerini Güçlendiren Diğer Unsurlar**

Bir işletmede örgütsel değerler dışında çalışanların davranışlarını yönlendiren örgüt içi başka unsurlar da olabilir. Mesela, hikayeler, kahramanlar ve semboller buna örnek gösterilebilir. Homburg ve Pflesser (2000:455 ), pazar yönlü kültüre yön vermek açısından bu tip örgütsel unsurların önemli olduğunu bulmuşlardır.

Bu tip unsurlar tedarikçi ilişkilerinin de olumlu yönde etkilenmesini sağlayabilir. Örneğin, tedarikçilerle ilgili başarı hikayelerinin şirketin internet sitesinde yayınlanması, işletme misyonunda tedarikçilere verilen önemin vurgulanması gibi. Eğer bu unsurlar dikkatle seçilir ve işletmede yayılması sağlanırsa bunların etkileri işletme çalışanlarının ve tedarikçilerin motive edilmesine yardımcı olur. Örneğin Boeing, geçmişte ödül kazanan tedarikçilerinin isimlerini internet sitesinde sıralamıştır. Bu sayede tedarikçilerin motive edilmesini sağlamıştır. Benzer olarak, 3M, şirket yenilikleriyle ilgili olarak hikayeler toplamak için danışmanlardan yararlanmış ve bunun tüm firmada yayılmasını sağlamıştır (Buckler ve Zien, 1996:393). Bu durum ayrıca yaratıcılık ve yeni ürün geliştirmede de faydalı olabilir.

Siemens Medical Systems ise 1997 yılında stratejik satınalma için “başkan yardımcılığı” ünvanını yaratmıştır. Bu ünvan, tedarikçi ilişkilerinin stratejik önemini vurgulayan güçlü bir örgütsel semboldür (Carbone, 2001:29).

İşletmelerde oluşturulan bu tip unsurlar örgütsel değerlerden etkilenirler. Eğer işletmede tedarikçilerin ve tedarikçi ilişkilerinin önemini vurgulayan değerler sözkonusuysa, işletmede oluşturulacak hikayeler ya da sembollerde de bu değerler yansıtılacaktır. Örneğin tedarikçi ilişkileri ile ilgili başarı hikayelerinin işletme içinde yayılması, çalışanları motive ederek onların tedarikçilere karşı olan davranışlarını etkileyebilmektedir (Winklhofer vd., 2006:178).

## 2. Tedarikçi İlişkileri ve Pazar Yönlülük

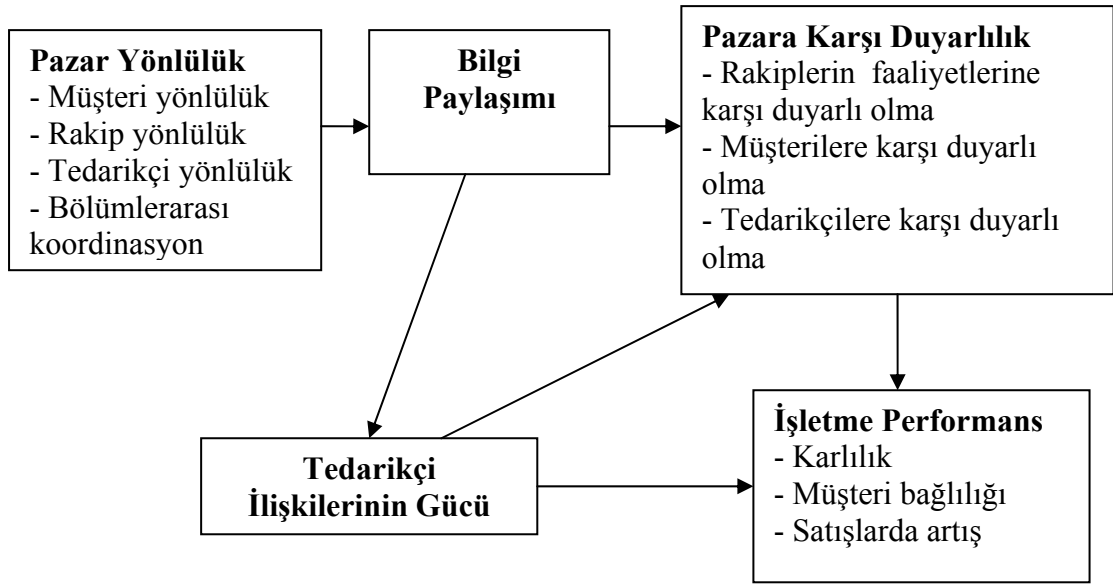
Tedarikçi ilişkileri konusunda pek çok çalışma olmasına rağmen, pazar yönlülük ile ilişki kurup konuya bu açıdan yaklaşan çalışmalar sınırlı kalmıştır. Oysa yapılan pek çok araştırmada pazar yönlülüğün işletme karlılığı (Reukert, 1992; Slater ve Narver, 1994; Webster, 1992); çalışan davranışları (Jaworski ve Kohli, 1993); satış personeli (Siguaw, Brown ve Widing, 1994) ve işletme performansı (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Slater ve Narver, 2000; Min, 2001; Blankson, 2006) üzerinde olumlu etkilerinin olduğu açıkça ortaya konmuştur. Dolayısıyla pazar yönlülüğün kanal ilişkileri üzerindeki potansiyel etkisi görmezden gelinemez. Pazar yönlü bir pazarlama anlayışının hakim olduğu işletmelerin kanal ilişkilerinde daha başarılı olacağı ve dolayısıyla tedarik zinciri içerisinde daha iyi bir performans sergileyeceğini söylemek mümkündür.

Sınırlı olmasına rağmen son zamanlarda yapılan araştırmalarda, pazar yönlülük anlayışı ile bütünleştirilmiş tedarik zinciri yönetimi ile daha büyük başarılar elde etme potansiyeli görülmüştür. Aslında pazar yönlülük ve tedarik zinciri yönetimi arasında çift yönlü bir ilişkiden sözedilebilir. Pazar yönlülük firmaların güçlü tedarikçi ilişkileri yaratmasına yardımcı olmaktadır (Martin ve Grbac, 2003:25). Aynı zamanda etkin bir tedarik zinciri yönetimini de, işletmelerin performansı arttırmada ve pazar yönlü davranışların geliştirmesinde bir araç olabilmektedir. Çünkü etkin bir tedarik zinciri tüm kanal üyelerinin bütünleşik bir yapıda çalışmasını ve bilgi paylaşımını desteklemektedir. Pazar yönlü anlayışa sahip olan işletmeler bunu daha iyi başarabilmektedirler.

Yapılan araştırmalarda da bu görüş desteklenmektedir. Örneğin bu konuda bilinen çalışmalardan birisi olarak Siguaw, Simpson ve Baker (1998'den akt. Deshpande, 1999, s.267), pazar yönlülüğün kanal performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda pazar yönlülüğün güven, işbirliği ve kanal performansı üzerinde doğrudan ve olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, müşteriler ve tedarikçilerle uzun dönemli ilişkilerin oluşturulup sürdürülmesinde pazar yönlülüğün olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Tedarikçinin pazar yönlülüğünün distribütörün pazar yönlülüğünü ve performansını arttırdığı ve aynı zamanda distribütörün tedarikçi ile olan ilişkisindeki bağlılığını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Siguaw, Simpson ve Baker, 1998:106).



Bir başka çalışmada ise Baker, Simpson ve Siguaw (1999:54), bayilerin pazar yönlülüğünün tedarikçileriyle olan ilişkilerini olumlu yönde etkilediğini ve birbirlerine olan güven, bağlılık ve işbirliğini arttırdığını bulmuştur. Bu doğrultuda, tedarik zinciri yönetimi ve pazar yönlülük arasında karşılıklı bir ilişki olduğu söylemek mümkündür ve bu ilişki aşağıdaki Şekil 9’da açıklanmaktadır .



Şekil 9: İşletmelerde Pazar Yönlülük ve Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi

**Kaynak:** Martin ve Grbac, 2003:26’ dan uyarlanmıştır.

Şekil 9’da tedarikçi ilişkileri ve pazar yönlülük ilişkisi görülmektedir. Buna göre tedarikçilerle ve bunun yanısıra müşteriler ve rakiplerle ilgili olarak bilgi toplamak ve bunu en etkin biçimde kullanmak tedarikçi ilişkileri açısından önemlidir. Ancak tedarikçilerle etkin bir ilişki için sadece bilginin elde edilmesi yeterli değildir. Elde edilen bilgilerin aynı zamanda diğer bölümlerle de (pazarlama, mühendislik vb.) paylaşılması yani koordinasyonun sağlanması gerekir (Martin ve Grbac, 2003:26). Lambert ve Cooper (2000:78) ise, örgütler arasında paylaşılan bilginin çeşitliliği ve güncellenme sıklığının tedarikçi ilişkilerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür.

Şekil 9’da; bilgi yönlülük aynı zamanda, müşteriler, rakipler ve tedarikçilere karşı duyarlı olmada olumlu bir etkiye sahiptir. Bilgi paylaşımı ise tedarikçi ilişkileri üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye sahiptir. Müşteri, tedarikçi ve rakiplerle ilgili bilgi paylaşımı tedarikçi ilişkilerini güçlendirmekte ve bu da firmanın performansını olumlu yönde etkilemektedir.

## **2.1. Pazar Yönlü Dağıtım Kanalı Kavramı**

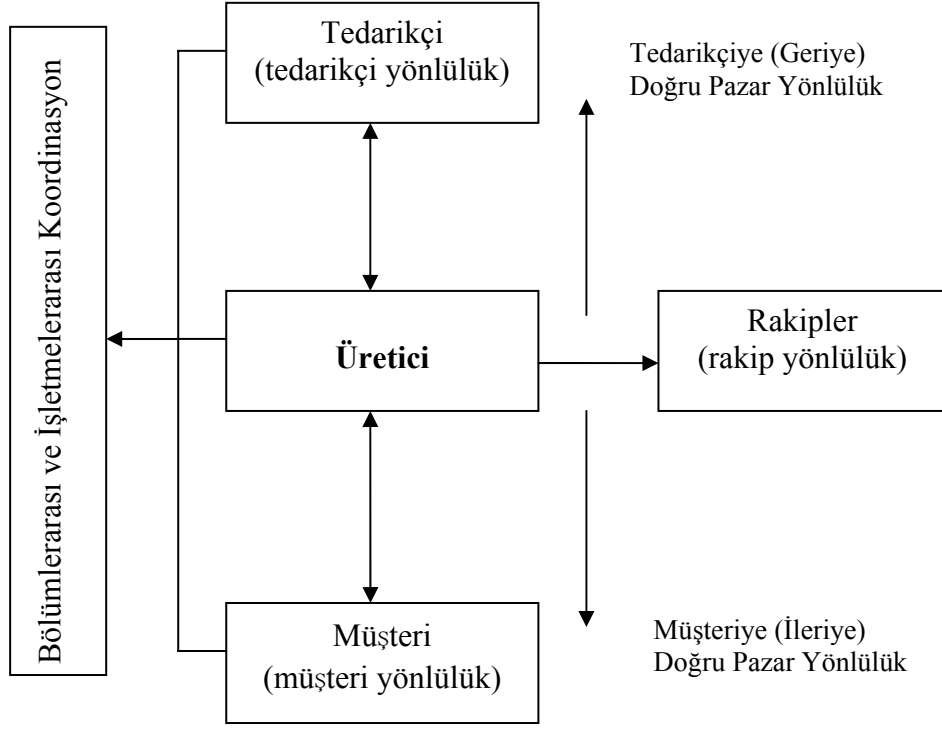
İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken tedarik zinciri paydaşlarıyla sürekli iletişim ve ilişki halindedirler. İşletmelerin paydaşlarıyla olan bu karşılıklı ilişkileri ve koordineli bir şekilde çalışma yetenekleri tedarik zinciri yönetiminin performansı açısından oldukça önemlidir. Tedarik zinciri temelde üstün müşteri değeri yaratma amacına hizmet etmektedir. Dağıtım sistemleri hem işletmeye hem de müşteriye en fazla faydayı sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Tenekecioğlu, 1974:101). Üreticinin üstün müşteri değeri yaratma yeteneği, zincirdeki diğer paydaşlarla olan ilişkisinden büyük oranda etkilenir. Çünkü üretici bir işletme açısından ürününün kalitesi hammadde kalitesiyle ve bunu kendisine sağlayan tedarikçisiyle yakından ilişkilidir. Müşteri değeri yaratmak açısından ürünün kaliteli olması da yeterli değildir. Aynı zamanda bu kaliteli ürünü doğru zamanda ve doğru yerde pazara sunmak esastır. Bu nedenle işletmeleri yarattıkları değer açısından tedarik zinciriyle bir bütün olarak ele almak gerekmektedir.

İşletmelerin tedarik zinciri paydaşlarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirmesi ve bunu koruyabilmesi pazar yönlü kanal kavramını ortaya çıkarmaktadır. Çünkü sağlıklı tedarikçi ilişkilerinin oluşturulması ve sürdürülmesinde pazar yönlü bir yönetim anlayışının payı büyüktür. Tedarik zinciri içerisindeki pazar yönlülük, temel bileşenler açısından benzerlikler gösterse de farklı olan yönleri de vardır. Örneğin, üretici bir işletmenin tedarik zinciri içerisinde hem müşteriye hem de tedarikçiye doğru pazar yönlülüğü söz konusu olmaktadır (Langerak, 2001:222,223).

Pazar yönlü kanal kavramı Şekil 10 yardımıyla daha açık ifade edilebilmektedir. Şekle göre, yaratılan müşteri değerinin sürekliliğini sağlamak için üretici işletmenin hem tedarikçisine doğru hem de müşterisine doğru pazar yönlülüğü söz konusudur. Pazar yönlülüğün temel bileşenleri (bilginin elde edilmesi, yayılması ve koordinasyonun sağlanması faaliyetleri), pazar yönlü kanal için de geçerlidir. Tedarik zinciri içerisinde

müşteri firmanın iyi tanınması (müşteri yönlülük) ve rakipler tarafından kullanılan stratejilerin farkında olma (rakip yönlülük) açısından üreticinin elde ettiği bilgiler, koordine edilmiş çabalarla (bölümlerarası ve işletmelerarası koordinasyon) bütünleştirilerek rakiplere kıyasla daha üstün müşteri değeri yaratılmasında faydalı olmaktadır.

Kanal içerisinde tedarikçiye doğru pazar yönlülük de aynı şekilde bilginin elde edilmesi ve kanal içerisinde yayılması faaliyetlerini kapsar. Bu açıdan, tedarikçilerin bilgi ve yeteneklerinin üstün müşteri değeri yaratılmasında nasıl kullanılabileceğinin anlaşılması (tedarikçi yönlülük) ve tedarikçilerin bilgi ve yeteneklerinden faydalanarak rakiplerin kendi müşterilerine hizmet etmede kullandıkları stratejilerin öğrenilmesi (rakip yönlülük) sonucunda elde edilen bilgiler, koordine edilmiş faaliyetlerle (bölümlerarası ve işletmelerarası koordinasyon) bütünleştirilerek üreticinin üstün müşteri değeri yaratmasında faydalı olmaktadır.



Şekil 10: Pazar Yönlü Dağıtım Kanalı

**Kaynak:** Langerak, 2001:223'den uyarlama.

Günümüzde müşteri merkezli olmanın önemi hemen hemen her işletme tarafından bilinmektedir. Bu açıdan işletmeler faaliyetlerini müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda planlamaktadırlar. Ancak işletmeler bu planlarını gerçekleştirirken iş ve süreçlerinde birtakım müşteri odaklı değişiklikler yapmaları gereğinin de farkında olmalıdırlar. Örneğin bir işletmenin yukarıda bahsedildiği gibi pazar yönlü bir dağıtım kanalını oluşturulabilmesi için halihazırdaki dağıtım kanallarında bazı değişiklikler yapması gerekebilir.

Müşteri odaklı bir kanal sisteminin oluşturulmasında yardımcı olacak adımlar aşağıdaki Tablo 2' de belirtilmiştir (Pelton, Strutton ve Lumpkin, 1997:76):

**Tablo 2: Müşteri Odaklı Kanal Yapısı Oluşturma Adımları**

---

**Adım 1:** Hedef müşterilerin kanal faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi esnasında gerçekte neye önem verdiklerini ( ekstra hizmet, rahatlık, servis desteği gibi) belirle.

**Adım 2:** Birinci adımda bahsedilen özelliklere uygun alternatif bir kanal yapısı tasarla.

**Adım 3:** Bu alternatif kanal yapısının maliyetini ve uygulanabilirliğini değerlendir.

**Adım 4:** Üretici firma yöneticisinin dağıtım sistemleri ile ilgili amaç ve hedeflerini belirle. (Bu aşamada özellikle dikkate alınması gereken bazı temel ilkeler olabilir.)

**Adım 5:** Yönetim kriterlerine uygun mevcut kanal yapısı ile müşteri idealini yansıtan alternatif kanal yapısını kıyasla.

**Adım 6:** Yönetimin varsayımlarını gözden geçirmesi için dışarıdan bir uzman edin. Bu adım yönetimin, kendi varsayımlarının maliyetleri ve zorlukları ile değişime gitme sonucunda karşılaşılabileceği risk ve kazançları daha iyi anlamasına yardımcı olur.

**Adım 7:** İdeal sistem, yönetimin desteklediği sistem ve geçerli olan sistem arasındaki farklılıkları en aza indir. Böylece kanal yapısı müşteri odaklı yapıya daha fazla yaklaşacaktır. Bu görev yönetime aittir ve bu yüzden yönetimin yapılması gereken değişiklikler konusunda hemfikir olması ve bunu desteklemesi oldukça önemlidir.

**Adım 8:** Yapılacak değişikliklerin nasıl uygulamaya geçirileceğini anlatan bir plan hazırla.

---

**Kaynak:** Stern Louis W. ve Frederick D. Sturdivant, "Customer-Driven Distribution Systems", (July-August 1987), Harvard Business Review, s.34-41'den aktaran Pelton vd., 1997, s.76

Bu süreç belki de işletmenin var olan kanal yapısında herhangi bir değişime neden olmayabilir. Çünkü dağıtım kanallarının değişimi zor bir süreçtir. Değişim fikri çoğunlukla dirençle karşılaşır ya da değişim uygulansa bile bu bazen yıkıcı risklerle karşılaşabilir. Değişimin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle yönetimin buna ikna edilmesi veya yönetimin değişimin faydasına inanması ve bu konuda istekli olması gerekir. Ancak tam anlamıyla değişime neden olmasa da yine de bu sürecin izlenmesi var olan kanal yapısını genellikle müşteri odaklı ideal kanal yapısına yaklaştırmaktadır.

## 2.2. Tedarik Zincirinde Pazar Yönlülüğün Uygulanışını Kolaylaştıran Faktörler

İşletmelerin rekabetçi pazarlarda “tedarik zincirini kullanarak etki yaratması” konusu ilişkiyel pazarlama literatüründe genişçe tartışılan bir konu olmuştur (Grönroos, 1995:252-254).<sup>6</sup> İşletmelerin rekabet avantajı sağlamada tedarik zincirini kullanarak olumlu bir etki yaratabilmesi, kanal içinde diğler paydaşlarla güvene dayalı uzun dönemli ilişkiler geliştirmesine bağlıdır. Bir işletmenin tedarik zinciri içinde uzun dönemli ilişkiler geliştirebilmesi ise o işletmenin pazar yönlülük derecesiyle yakından ilgilidir. İşletmelerin tedarik zinciri içinde pazar yönlü davranmalarını kolaylaştıran bazı unsurlar vardır. Bunları; uzun dönemli ilişkiye odaklanma, kanal liderliğı, kanal gücü, kanal iletişimi ve uyumlu teknoloji olarak sıralamak mümkündür (Mason, Doyle ve Wong, 2006:147).

### 2.2.1. Uzun dönemli ilişkiye odaklanma

Tedarik zinciri içinde ortakların sağlıklı ilişkiler kurabilmesi için güven ve bağlılığa ihtiyaçları vardır. Ayrıca, aynı hedef ve amaçları paylaşmaları gerekir. Yapılan araştırmalarda (Ganesan, 1994; Morgan ve Hunts, 1994; Mohr, Fisher ve Nevin, 1996; Sirdeshmukh Singh ve Sabol, 2002), tedarik zincirinde doğru ortağı bulmanın önemi vurgulanarak, aynı hedef ve amaçları paylaşmayan ve bağlılık göstermeyen bir firmayla çalışmanın sadece zaman ve çaba kaybına neden olacağı belirtilmektedir. Tedarik zinciri içinde güvene dayalı bir ilişki kurulabilmek için doğru ortağı bulmak önemlidir çünkü daha sonra bu ilişkinin işbirliğine dönüşeceği düşünülür. Bunu başarabilmek için, kanal içi ilişkilerde genellikle güven, işbirliğı ve bağlılık oluşturmaya odaklanılır. Bu durum da dolaylı olarak etkin tedarik zincirinin oluşturulmasına katkıda bulunur.

---

<sup>6</sup> (Ayrıca bkz.: C. Grönroos, “Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies”, *Journal of Marketing Management*, V. 13 (5), 1997, sf. 407-419; E. Gummesson, “The New Marketing – Developing Long-term Interactive Relationships”, *Long Range Planning*, V. 20 (4), 1987, sf. 10-20; E. Gummesson, “Broadening and Specifying Relationship Marketing”, *Asia-Australia Marketing Journal*, 1994, V. 2 (1), sf. 31-43)

Pazarlama literatüründe (Andersen ve Weitz, 1992; Ganesan, 1994; Morgan ve Hunts, 1994; Mohr vd., 1996; Sirdeshmukh vd., 2002; Farrelly ve Quester, 2003; Caceres ve Nicholas, 2005) güven, işbirliği ve bağlılık konularına genişçe yer verilmiştir. Uzun dönemli ilişkilerin pazar yönlülük üzerine etkisiyle ilgili deneysel araştırmaların sınırlı olmasına rağmen, bu iki unsurun birbirini etkilediğini söylemek mümkündür. Çünkü, uzun dönemli ilişkiye önem veren bir işletmenin pazar yönlü davranışta bulunma, pazar yönlülüğe önem veren bir işletmenin de kanal içinde uzun dönemli ilişkiler geliştirme potansiyeli daha yüksektir. Siguaw vd. (1998)'nin yaptığı araştırma da bunu destekler niteliktedir. Siguaw vd. (1998:106) bu araştırmada; tedarikçinin pazar yönlü davranışının sadece distribütörüyle olan ilişkisini değil aynı zamanda distribütörün pazar yönlü davranışta bulunmasını ve finansal performans açısından memnuniyetini etkilediğini bulmuşlardır.

Bu doğrultuda; tedarik zinciri üyeleri arasında pazar yönlü pazarlama anlayışıyla tutarlı güvene dayalı ilişkilerin işbirliği ilişkisine dönüşerek uzun vadede işletmelerin performansı açısından faydalı olacağı söylenebilir (Farrelly ve Quester, 2003:535).

### **2.2.2. Kanal liderliği**

Schul, Pride ve Little (1983:22); kanal liderliğini, “tedarik zinciri içinde herhangi bir basamağın, değişik kanal faaliyetlerini kontrol altında tutarak diğer kanal üyelerinin stratejilerini etkileyebilme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Liderlik, tedarikçi yönlü ya da müşteri yönlü olabilir. Kanal lideri, sahip olduğu bilgiyi etkili bir şekilde kullanarak ve paylaşarak diğer kanal üyelerine yol gösterici olmaktadır. Kanal liderinin, kanal içinde işbirliğini sağlayabilmek için özendirici ürün ve hizmetler ile pazarlama programları hazırlaması gerekir. Ekonomik ilişkilerin yanısıra kanal üyeleri ile kanal lideri arasında davranışsal faktörlerin de etkin bir şekilde izlenmesi gerekmektedir. (Ünusan, 1997:84)

Kanal liderinin, diğer kanal üyelerinin pazarlama politikalarını engelleyebileceğini ve kanal çatışmasına yol açabileceğini belirten araştırmacılar da vardır (Rosenberg ve Stern, 1971:439). Böyle bir çatışmaya yol açmamak ve başarı elde edebilmek için, tedarik zincirinin etkin bir liderlik havası içinde ve üyelerin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde yapılandırılması gerekir.

Christensen, Raynor ve Verlinden (2001'den akt. Mason vd., 2006, s.149), değer zinciri içinde etkili bağlar geliştirerek liderlik oluşturan işletmelerin daha fazla kar sağlayacağını savunmaktadırlar. Benzer şekilde Mason vd. (2006:149) de yaptıkları araştırmada, kanal içinde stratejik ortaklara yol gösterici olmanın, firmalara güçlü bir konum kazandırdığını bulmuştur.

Liderler, kanal içinde yol gösterici olduklarından ve diğer üyelerin faaliyetlerini etkilediklerinden dolayı, bu liderlerin pazar yönlü davranışta bulunmaları bir başka deyişle, elde ettikleri bilgileri diğer kanal üyelerine de ulaştırarak üyeler arasında koordinasyon sağlamaları, bu liderlerin kanal içindeki konumlarını güçlendirmesine yardımcı olur.

### 2.2.3. Kanal gücü

1970'lerde güç ve liderlik eş anlamlı kullanılmasına rağmen, 1980'lerin ortalarında bu iki kavramın farklı şeyler olduğu belirtilmiştir.

Güç, başkalarının davranışlarını değiştirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir firmanın gücü, genellikle onun büyüklüğü, marka gücü, rekabetçi konumu ve pazar bilgisi gibi sahip olduğu çeşitli unsurlara bağlıdır. Yani firmalar sahip oldukları bazı avantajlar sayesinde güce kavuşmaktadırlar. Ayrıca liderlikten farklı olarak güçte bir zorlayıcılık vardır. Güçlü bir firma diğerlerinin davranışlarını kendi isteği doğrultusunda değiştirmeye çalışırken, lider bir firma diğerlerine sadece rehberlik etmektedir (Mason vd., 2006:149).<sup>7</sup>

Tedarik zinciri içinde güce sahip olmada ise en önemli etkenin sahip olunan pazar bilgisi olduğu söylenebilir. Müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak kanal içinde firmalara güç kazandırmaktadır. Kanal gücüne sahip bir firma ise, fiyatlama, reklam, promosyon, envanter kontrolü vb. üzerinde daha etkileyici olmaktadır.

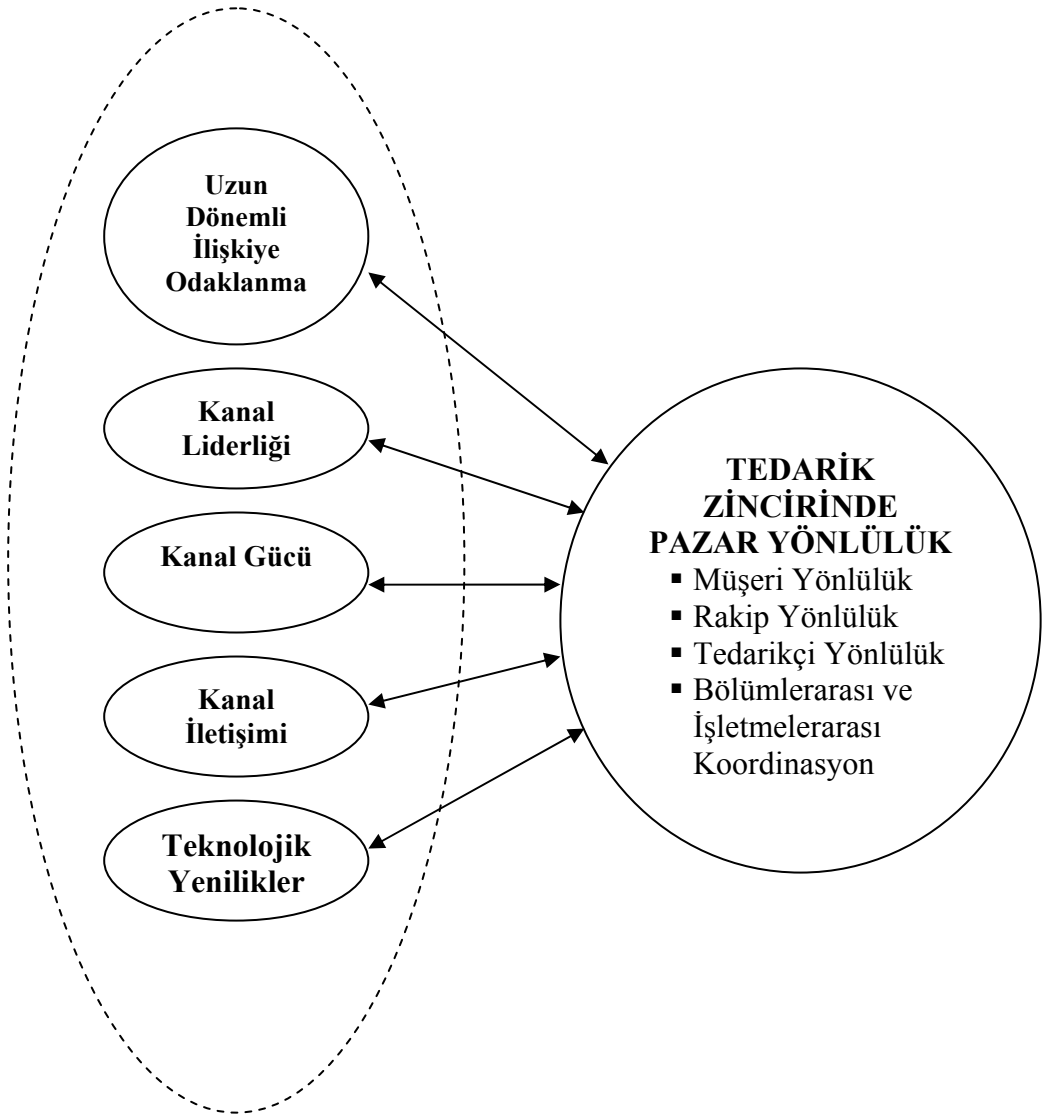
Literatürde (Ailawadi, Borin ve Farris, 1995; Bloom ve Perry, 2001) kanal gücünü karlılıkla ilişkilendirenler de vardır. Karlı bir işletmenin aynı zamanda daha güçlü olacağı düşünülmektedir. Fakat dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır ki o da; güç

---

<sup>7</sup> (Ayrıca bkz.: K. J. Blois, "Vertical Quasi-Integration", *Journal of Industrial Economics*, July 1972, sf. 253-272; R. Wise & P. Baumgartner, "Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing", *Harvard Business Review*, V.77(5), 1999, sf.133-141)



ancak doğru şekilde kullanıldığında sahibine avantajlar sunar. Olumlu sonuçlar elde edebilmek için kanal gücünün de uygun bir şekilde kullanılması gerekir. Örneğin, cezalandırma yerine ödüllendirme politikaları seçilmelidir (Mason vd., 2006:150). Kanal gücüne sahip pazar yönlü bir firmanın, bu gücü doğru şekilde kullandığında diğer üyelerin davranışlarını isteği doğrultusunda etkilemesi kaçınılmaz olacaktır. Böyle bir durumda kanal gücünün karlılık üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu söylenebilir.



Şekil 11: Tedarik Zincirinde Pazar Yönlü Olmayı Kolaylaştıran Faktörler

**Kaynak:** Mason vd., 2006:151

#### **2.2.4. Kanal iletişimi**

Araştırmacılar (Mohr ve Nevin, 1990:44; Morgan ve Hunt, 1994:21; Mohr, Fisher ve Nevin, 1996:103; Sawhney ve Parikh, 2001:80 ) bir işletmenin hem kendi bölümleri arasındaki hem de diğer işletmelerle olan iletişiminin, işletmelerarası ilişkilerin başarılı olmasında önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Özellikle kanal içinde kurulan ortaklıklarda, işletmelerin aynı dili konuşabilmesi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu durum için gerekli ortamın yaratılmasında ise pazar yönlülüğün büyük bir rolünün olduğu söylenebilir. Tedarik zinciri açısından, başarılı örneklerle daha az başarılı ya da başarılı olmayan örnekler karşılaştırıldığında, bu başarıda iletişimin güçlü bir etken olduğu görülmüştür (Mason vd., 2006:151). Tedarik zinciri üyeleri arasında etkin bir iletişimin olması için gerekli ortamın yaratılmasında ise öncelikle müşteri yönlülüğe ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre, ticari ortaklıklar yüksek seviyede pazar yönlülüğe sahip olduğunda, bunlar arasındaki ilişkinin de daha başarılı olacağı ve tedarik zincirinin etkinliğinin artacağı söylenebilir.

Güçlü ilişkiler, stratejik ortaklıklar arasında bir uyum oluşturmakta ve değer yaratma ve sunma yeteneğini arttırmaktadır. Dolayısıyla kanal iletişimi, tedarik zincirinde pazar yönlülüğün uygulanışını kolaylaştıran bir unsur olmaktadır.

Literatürde, kanal iletişimini; güven (Anderson ve Narus, 1990), bağlılık (Andersen ve Weitz, 1992; Morgan ve Hunt, 1994) ve işbirliği (Anderson ve Narus, 1990) ile ilişkilendirenler de olmuştur. Etkin bir kanal iletişimi, kanal üyeleri arasında güven, işbirliği ve bağlılık oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, tedarik zinciri yönetiminin etkinliğini de artırmaktadır.

#### **2.2.5. Teknolojik yenilikler**

Tedarik zinciri üyeleri arasında tam zamanlı iletişim ve koordinasyonun başarılmasında teknoloji büyük önem taşımaktadır. İletişim teknolojileri, etkili kanal iletişimi için fırsatları arttırmaktadır.

Pazar yönlülüğün bileşenlerinden olan bölümlerarası koordinasyon, tedarik zincirinde işletmelerarası koordinasyona dönüşmektedir. İşletmelerarası koordinasyonun sağlanmasında ise önemli bir araç olarak teknolojiden yararlanılmaktadır. Görüntülü

görüşmeler, telekonferans, e-mail, extranet ve internet gibi iletişim teknolojileri aracılığıyla kanal içinde bilginin yayılması ve paylaşılması kolaylaşmaktadır (Mason vd., 2006:151). Böylece bölümlerarası ve işletmelerarası koordinasyon sağlanmakta ve tedarik zincirinin etkinliği artmaktadır. Tedarik zinciri içinde iletişimin kolaylaşması ise pazar yönlü bir tedarik zincirinin yaratılmasına zemin hazırlamaktadır.

### 3. Tedarik Zincirinde Pazar Yönlülüğünün Etkileri

Pazar yönlülüğün işletmelerin finansal performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı yapılan araştırmalar sonucunda geniş ölçüde kabul edilmiştir. (Narver ve Slater 1990; Kohli ve Jaworski 1990; Webster 1992; Slater ve Narver 1994; Ruekert 1992). Ayrıca sadece finansal performans değil, örgütsel öğrenme ve yenilik üzerinde de olumlu etkileri olduğu tesbit edilmiştir. (Slater ve Narver 1995; Baker ve Sinkula 1999; Hurley ve Hult 1998; Liu vd., 2003)

Bu konuda öncü çalışmalardan birini yapan Narver ve Slater (1990:32), pazar yönlülüğün karlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Başka çalışmalar da, pazar yönlülüğün çeşitli açılardan işletme performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koyarak, Narver ve Slater (1990)'ın çalışmasını destekler niteliktedir. Örneğin pazar yönlülüğün, aktiflerin karlılığı, satışlar ve yeni ürün başarısı; ürün kalitesi ve küçük işletmelerdeki karlılık; başarılı ürün yeniliği gibi işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etki yarattığını ortaya koyan araştırmalar da olmuştur (Siguaw vd., 1998:103).<sup>8</sup>

Kohli ve Jaworski (1990) çalışmasında, firmanın pazar yönlülük derecesi ile performansı arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte bu ilişkinin çeşitli faktörlerden etkilenebileceğinin de göz önünde bulundurulması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Buna karşılık, Greenley (1995), 240 işletme üzerinde yaptığı araştırmada pazar yönlülük ile performans arasında zayıf bir ilişkinin varlığına değinerek bu ilişkiyi azaltan değişkenleri, pazar karmaşıklığı, teknolojik karmaşıklık, rekabet yoğunluğu ve pazar büyümesi olarak açıklamıştır. Hart ve Diamontopoulos (1993) da, 87 işletme

---

<sup>8</sup> (Ayrıca bkz: Kwaku Atuahene-Gima, "Market Orientation and Innovation", **Journal of Business Research**, Vol.35, February 1996, 93-103; Alfred M. Pelham, David T. Wilson, "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.24 (1), 1996, 27-43)

üzerinde yaptıkları araştırmada, pazar yönlülük ile performans arasında zayıf ilişki bulmuşlardır (Ural vd., 2002:33).

### **3.1. Performans Açısından Etkileri**

Pazarlama kavramına göre, bir işletmenin temel başarısı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirleyip, bu ihtiyaçlara rakiplerden daha iyi bir şekilde cevap vermekten geçmektedir. Burada ilk etapta tüketici pazarları akla gelse de, endüstriyel pazarlarda da alıcı-satıcı ilişkilerinde istek ve ihtiyaçlara etkin cevap verebilmek rekabetçi üstünlük açısından önemlidir.

Geçmişten bu yana alıcı-satıcı ilişkileri pekçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalarda (Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Frazier, Spekman ve O'Neal, 1988; Helper ve Levine, 1992; Lyons, Krachenberg ve Henke, 1990; Heide ve John, 1990; Gima, 1996; Pelham ve Wilson, 1996) genellikle uzun dönemli alıcı-satıcı ilişkileri üzerinde durulmuştur. Örneğin Frazier vd., (1988:53) üreticiler ve onların tedarikçileri arasındaki tam zamanlı ilişki üzerine odaklanmışlardır. Buna göre tedarikçilerin, ürünleri müşterilerine ihtiyaç duyulan zamanda, yeterli miktarda ve istenilen kalitede teslim etmeleri beklenmektedir.

Uzun dönemli ilişki sonucunda taraflar arasında oluşan memnuniyet derecesi ve bunun göstergelerini deneysel olarak araştıran çalışmalar da olmuştur (Heide ve John, 1990:29; Helper, 1991:568).

#### **3.1.1. Satış seviyesi**

Üreticilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak isteyen tedarikçiler, müşterilerinin sayısında azaltmaya giderler. Böylece birkaç müşteriyle beraber işlerini daha yakın ilişki içinde yürütebilirler. Ancak sadece birkaç müşteriye bağlı olmak riskli de olabilir. Örneğin, tedarikçilerin sadece birkaç müşteriye bağlı olarak çalışması, diğer alternatif müşterilerle ilgili olan fırsatları gözardı etmelerine neden olur. Sürekli aynı müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermelerinden dolayı bu tedarikçilerin farklı pazarlarda rekabet etmesi zorlaşır. Ayrıca beraber çalıştıkları üreticilerin zamanla talep düşmesiyle

karşılaşması tedarikçileri de olumsuz etkileyecektir (Kalwani ve Narayandas, 1995:3). Böyle bir durumda alternatif müşteri olmaması tedarikçiyi zarara sokar.

Ancak, tedarikçi uzun zamandır çalıştığı üreticisiyle aralarındaki iş alanını genişleterek onun daha fazla ihtiyacına cevap verebilir. Örneğin müşterisinin ihtiyacı olan başka malzemeleri de onun için temin edebilir. Bu durum, tedarikçinin satış seviyesini arttıracığından alternatif müşterilerle ilgili olarak kaçırdığı fırsatları da telafi edici olacaktır (Kalwani ve Narayandas, 1995:4).

Diğer yandan üretici firmalar, üretimde kullandıkları parçaları tek tek satın almak yerine, verimlilik açısından, monte edilmiş şekilde satın almayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla seçilen bir dizi tedarikçi içinden birisi tüm sorumluluğu üstlenmektedir. Bu durumda da tedarikçiyle müşteri arasındaki iş alanı genişlemekte ve tedarikçi açısından satış seviyesi artmaktadır (Lyons vd., 1990:33).

Buna göre; pazar yönlü bir tedarikçi müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmekte ve onlara rakiplerden daha iyi cevap verebilmektedir. Böylece müşterilerin de bu tip tedarikçilere bağlılığı artmakta ve aralarındaki iş alanı genişleyerek tedarikçi açısından satış seviyesi yükselmektedir.

### **3.1.2. Stoklama ve Maliyetler**

Pazar yönlü bir tedarikçinin sağladığı müşteri bağlılığı ve uzun dönemli ilişki, ona stoklar ve maliyetler konusunda da bazı avantajlar sağlayabilir. Uzun dönemli ilişkilerin bir avantajı olan talep belirsizliğinin düşüklüğü, tedarikçi firmanın satışlarının daha etkin ve verimli olmasını kolaylaştırır. Buna bağlı olarak stok kontrolü de kolaylaşır ve maliyetler düşürülebilir. Sonuçta gerçekçi ve yerinde tahminlere dayanılarak yapılan uygun plan ve programlar yarı bitmiş ürün stoğunun azaltılarak maliyet avantajı yaratılmasına yardımcı olur. Yine, üretim ve teslim zamanı arasındaki uygun programlama sayesinde stok maliyetleri ve dağıtım maliyetleri de azalır (Trevelen, 1987; 21).

Diğer yandan, üreticilerle uzun dönemli ilişki içinde olan tedarikçiler bazen yüksek maliyetlerle de karşılaşabilirler. Birincisi, eğer ilişkide taraflardan biri güç avantajına sahipse, baskı kurarak diğer firmayı çıkarları doğrultusunda kullanabilir. İkincisi, tedarikçiler bazı uzmanlaşmış yatırımlar dolayısıyla da yüksek maliyetlerle

karşılaşabilirler (Frazier vd., 1988:56).<sup>9</sup> Örneğin, Toyota tedarikçilerinden kendi üretim yerlerine yakın özel depolama tesisleri kurmalarını istemektedir. Üçüncüsü, günümüzde çoğu üreticinin tam zamanında üretim (JIT) sistemine geçmesi, tedarikçileri daha sık teslimat yapmaya sevketmektedir. Bu da tedarikçi firmanın dağıtım maliyetlerini arttırmaktadır (O'Neal ve Bertrand, 1991:69).

### 3.1.3. Satış fiyatları

Üreticiler, tedarikçilerinden uzun dönemli ilişkinin getirmiş olduğu düşük maliyetleri fiyatlara yansıtmasını beklerler. Örneğin, General Motors, Motorola ve Xerox gibi üretici firmalar tedarikçilerinden süreklilik gösteren fiyat indirimleri beklemektedirler. Bu durumdan özellikle de tedarikçinin satışlarında önemli bir paya sahip olan müşteriler yararlanmak istemektedirler. Eğer alternatif kaynak seçenekleri de sözkonusuysa, alıcının gücü daha da artmaktadır. Böylece, müşteri firma tedarikçilerini, elde ettikleri maliyet avantajı oranında fiyatları düşürmeye zorlamaktadır (Kalwani ve Narayandas, 1995:5).

Ayrıca, uzun dönemli bir ilişkide, tedarikçi firmanın maliyetlerinin zamanla daha da azalmasıyla üretici firmalar daha iyi pazarlık yapar hale gelerek tedarikçinin kar marjının azalmasına neden olabilirler. Bu durum özellikle de otomotiv endüstrisinde gözlenmektedir. Çünkü büyük otomobil üreticileri, tedarikçi firmaların satışlarının genellikle 1/3'ü ya da daha fazlasını oluşturmaktadır. Üreticilerin bu güce dayanarak yıllık fiyatlarda indirim sağlayabilmek için önemli derecede çaba sarfettiği ve tedarikçilere baskı yapabildiği bilinmektedir. (Day, 1990)

Diğer yandan, tedarikçiyi yüksek fiyatlamaya yönelten çeşitli faktörler de olabilir. Eğer bir tedarikçi müşterilerinin ihtiyaçlarına rakiplerinden daha iyi cevap verebiliyorsa, müşterinin algıladığı değer artmakta ve tedarikçi de bundan yararlanarak daha yüksek fiyatlar teklif edebilmektedir. Ayrıca üreticiler, yeni bir tedarikçi bulmaktansa makul fiyat değişikliklerine katlanarak aynı tedarikçiyle çalışmayı tercih etmektedirler. Çünkü yeni bir tedarikçinin kalite, güvenilirlik, hizmet vb. açılardan belirsizliği, üreticilerin bu riske girmesini engellemektedir (Kalwani ve Narayandas, 1995:5).

---

<sup>9</sup> (Ayrıca bkz.: Robert F. Dwyer and Orville Walker, Jr., "Bargaining in an Asym-metrical Power Structure", Journal of Marketing, V.45 (Winter 1981), sf.104-115; Louis Ster and Torger Reve, "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis", Journal of Marketing, V.44, (Summer 1980), sf.52-64.)

Bu nedenlerle, uzun dönemli bir ilişkide, üreticiler düşük maliyetlere dayanarak tedarikçilerinden düşük fiyatlar talep etseler dahi, pazar yönlü bir tedarikçinin yüksek fiyat sunma avantajı olabilir. Çünkü pazar yönlü bir tedarikçi, üreticilerin istek ve ihtiyaçlarına rakiplerinden çok daha iyi yanıt vereceği için üreticinin algıladığı değer yükselecek ve fiyat ikinci planda kalabilecektir. Ancak bu durumdaki tedarikçiler rakiplerini de dikkate alarak yüksek fiyatlamamanın makul sınırlar içinde olmasına dikkat etmelidirler.

### **3.1.4. Karlılık**

Pazar yönlü bir tedarikçinin elde ettiği maliyet ve fiyat avantajları, doğal olarak karlılığına da yansımaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamanın getirdiği avantajla pazar yönlü bir tedarikçi, daha etkili pazarlama ve yönetim becerileri geliştirebilir (Weitz vd, 1992:18). Etkin yönetim ve pazarlama becerileri ile de zamanında yapılamayan teslimler, müşteri memnuniyetsizliği, müşteri kaybı gibi istenmeyen durumlar önlenir ve böylece maliyetler azaltılabilir. Ayrıca üreticisinin ihtiyaçlarını iyi bilen bir tedarikçi için sunduğu ürünle ilgili başarısızlık riski azalmakta ve bu da yine maliyetlere yansyarak tedarikçinin karlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Kalwani ve Narayandas, 1995:5).

Pazar yönlü olmayan bir tedarikçi, uzun dönemli ilişkiler kuramayı sürekli yeni müşterilerle karşılaşmak durumunda kalabilir. Bu durum onun düşük maliyetli pazarlama ve satış avantajlarından yararlanmasını önler. Çünkü yeni müşteriler elde etmenin mevcut müşterileri elde tutmaktan daha maliyetli olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bu tip tedarikçilerin karlılığı daha düşük olmaktadır. Bu doğrultuda, pazar yönlü bir tedarikçinin, elde ettiği avantajlar sayesinde karlılığı ve dolayısıyla da performansının, pazar yönlü olmayan bir tedarikçiye kıyasla daha yüksek olacağını söylemek mümkündür.

### **3.2. Kanal İlişkileri Açısından Etkileri**

Alıcı – satıcı firmalar arasında kesintisiz, uzun dönemli çalışmaya yönelik iyi ilişkiler kurulabilmesi için öncelikle her iki tarafın da tüm birimlerinin ve işgörenlerinin uzun dönemli birlikte çalışmaya istekli olması gerekir. Tarafların, üretim ve pazarlama işlevlerini birleştirerek pazarda daha güçlü hale gelmesi mümkündür (Balta, 2006:15).

Taraflar arasında bu tip uzun dönemli ilişkilerin oluşmasında en önemli unsurlardan birisi karşılıklı güvenin oluşmasıdır. Alıcı-satıcı firma arasında karşılıklı güven olduğu sürece, ilişki genellikle uzun dönemli olmakta ve sonradan bu ilişki işbirliğine dönüşebilmektedir. Böylece alıcı-satıcı firma arasında karşılıklı bağlılık ve memnuniyet artmaktadır.

#### **3.2.1. Güven**

Güven; inanabileceğin bir ortağa itimat etme isteği olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın önemli bir tarafı, ortakla ilgili olarak inanç, duygu ya da beklenti açısından güven fikri, onun uzmanlığı, güvenilirliği ve niyetinden kaynaklanmaktadır. Güven kavramı anlatılırken iki ayrı bileşen ileri sürülmektedir: güvenilirlik ve yararlılık. Güvenilirlik; tedarikçi ve müşterilerin, üreticinin işini etkili bir şekilde yapabilmesi için gerekli uzmanlığa sahip olduğuna inanma derecesine dayalıdır. Yararlılık ise; tedarikçi ve müşterilerin, üreticinin kendileri açısından faydalı davranışlar içinde olduğuna inanmasını ifade eder (Kumar, 2007:102).

Alıcı-satıcı işletmelerin birbirlerine olan güvenlerinin artmasında mevcut anlaşma şartları ve sözlerini yerine getirmeleri önemli rol oynar. Uzun dönemli ilişkiler ancak tarafların anlaşmada belirtilen şartları yerine getirmeleri, birbirlerine güvenmeleri ve aralarındaki ilişkiden tatmin olmaları sayesinde devamlı olabilir (Balta, 2006:17).

Örneğin, üretici – perakendeci ilişkileriyle ilgili yapılan bir araştırmada, üreticiye güvenen perakendecilerin ilişkiye %12 daha fazla bağlı olduğu, alternatif tedarik kaynakları geliştirme olasılıklarının %22 daha az olduğu ve üreticiye güvenmeyenlere oranla üretici için çok daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri görülmüştür (Kumar, 2007:102).



### 3.2.2. İşbirliği

İşbirliği, kanala dahil olan firmaların ortak bir sonuca varmak için birlikte yerine getirdikleri düzenlenmiş faaliyetler bütünüdür. İşbirliği, birbirleriyle ilişki içinde olan kanal ortaklarının, başarılı olabilmek için çabalarını birleştirmeleri gerektiği inancını yansıtır (Langerak, 2001:224).

Stratejik işbirliği olarak adlandırabileceğimiz bu tip işbirliklerini birleşmeler, satın almalar ve şirket ortaklıklar gibi kalıcı değişikliklerden ayıran özellik işbirliğinin süresinin işbirliğine giden taraflarca daha esnek kurallar çerçevesinde belirlenmesindedir. Başka bir deyişle, taraflar işbirliğinin fayda sağlayacağını öngördüğünde işbirliğine girer ve fayda sağladığını gördüğü sürece işbirliğine devam eder. Bu tip işbirliklerinin sağlayacağı faydaları ürünlerin değerini arttırmak, kaynakları daha verimli kullanmak, maliyetleri düşürmek, finansal yapıyı kuvvetlendirmek, yeni teknolojiler edinmek, organizasyonel öğrenmeyi sağlamak ve yeni pazarlara erişmek şeklinde sıralamak mümkündür. (Baker vd., 1999:52)

Aynı değer zinciri içinde yer alan bir firma, tedarikçileri ve müşterileri ile değişik şekillerde işbirliği yapabilir. Bu işbirliği belli projelere yönelik ortak proje ekibi oluşturmaktan, birlikte kıyaslama çalışmaları yapmaya, üretim, sipariş ve benzeri bilgileri paylaşıp ortaklaşa satış tahmini ve tedarik planları yapmaktan, gerektiğinde kaynakları, siparişleri, müşterileri paylaşmaya kadar değişik şekillerde ve kapsamlarda yapılabilir. Müşteri-tedarikçi konumunda olan şirketlerin yanında aynı iş kollarında faaliyet gösteren, hatta birbirleri ile rakip olan, aynı tedarikçilerden ihtiyaçlarını karşılayarak ürün veya hizmet sunan işletmeler de işbirliği yapabilir (Tan, www.capital.com.tr). Bu şekilde bir araya gelen bir grup arasında yapılan işbirliği, bu grubun grup dışındakiler karşısındaki rekabet gücünü arttırabilir.

### 3.2.3. Müşteri memnuniyeti

Kanal içinde, bir firmanın diğer bir firmayla olan ilişkisini tüm yönleriyle değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu etki onun memnuniyetini gösterir. Memnuniyet, beklentiler ile elde edilenlerin uyum sağlaması sonucu oluşan algısal bir durumdur. Anderson ve Narus (1990:46)'a göre memnuniyet, çeşitli araştırma sonuçlarında kullanılan etkili bir değerlendirme aracıdır.

Ancak, kanal ilişkilerinin değerlendirilmesinde çok çeşitli kriterler kullanılmaktadır. Bunları genel olarak ekonomik ve ekonomik olmayan kriterler olarak ikiye ayırabiliriz. Dolayısıyla, kanal ilişkileri sırasında oluşan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik de ekonomik ya da ekonomik olmayan nedenler dolayısıyla olabilir.

Blesa ve Bigne (2005: 252,253)'ye göre, kanal ilişkileri incelendiğinde, üreticinin pazar yönlülüğü ile distribütörün memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki olmasa da dolaylı bir ilişkiden sözedilebilir. Üretici pazar yönlü olduğunda, müşteriye (distribütöre) daha yüksek bir değer sunmaktadır. Çünkü üreticinin pazar yönlü olması perakende satışlarını olumlu etkileyerek, distribütöre sunulan değer yükselmekte ve distribütörün memnuniyeti artmaktadır. Dolayısıyla, kanal içinde üreticinin distribütör açısından konumu önem kazanarak kanal içindeki gücü artmaktadır. Ayrıca, pazar yönlü bir üreticinin gerekli bilgileri elde ederek distribütöre ulaştırması ve bu bilgiler doğrultusunda hareket etmesi, distribütörün üreticiye olan bağlılığını arttırdığından dolaylı olarak memnuniyetini de arttırmaktadır. Aldrich (1979'den akt. Blesa ve Bigne, 2005:253), yaptığı araştırmada bağlılık geliştiren ilişkilerde, tarafların fazla biçimsel olmayan, standardize edilmiş prosedürlerden uzak ve karar almada merkezileşmemiş bir ilişkiye eğilim gösterdiklerini görmüştür. Böylece daha esnek ve açık bir ilişki oluşturulmakta ve bu da tarafların memnuniyet derecesini arttırmaktadır. Buna göre, distribütörün üreticiye bağlılığının aynı zamanda onun memnuniyetini de arttırdığını söyleyebiliriz.

### 3.2.4. Müşteri bağlılığı

Bağlılık; bir ilişkide tarafların kalıcı bir ilişki geliştirmeyi arzulaması, ilişkinin sürekliliği için kısa dönemli fedakarlıklar yapmada gönüllü olması ve birbirlerine güven duymasıdır. Pazar yönlü tedarikçiler, distribütörlerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları memnun etmek için dikkate değer bir çaba sarfederler. Bu çabayı farkedenden distribütörler de karşılıksız kalmayarak tedarikçileriyle kalıcı ilişkiler oluşturmaya çalışırlar. (Baker ve Hawes, 1993:84)

Yapılan çalışmalarda, pazar yönlülük ve kanal ilişkilerine bağlılık doğrudan araştırılmadıysa da, kanal ilişkilerine bağlılıkla yakından ilgili diğer değişkenler araştırma konusu olmuştur. Örneğin, Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlülük ve müşteri talebinin yinelenmesi arasında nedensel bir ilişki bulmuştur. Narver ve Slater (1990), pazar yönlülük ile müşteriyi elde tutma arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Tan, 2006). Ayrıca, pazar yönlülük ve çalışanların örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki de deneysel olarak test edilmiş ve araştırma sonucunda olumlu bir ilişki olduğu desteklenmiştir. Kanal üyeleri tam anlamıyla birbirlerinin çalışanı olmasalar da, Baker ve Hawes (1993:85), tedarik zincirinin bir organizasyon olarak düşünülmesi gerektiğini çünkü zincirdeki her üyenin başarısının diğerinin başarısına bağlı olduğunu belirtmiştir.

Chung, Jin ve Sternquist (2007:162), yaptıkları çalışmada, tedarikçinin pazar yönlülüğünün perakendecinin bağlılığını arttırabileceğini öne sürmüşlerdir. Pazar yönlü tedarikçi, ortağının yaptığı işin değişik taraflarını (müşteriler, alışveriş çevresi gibi) öğrenebilmek için onunla daha fazla zaman geçirmeye çalışır. Aynı zamanda tedarikçi de, birlikte çalıştığı perakendecinin rakipleri ve müşterilerini etkileyebilecek makroekonomik değişiklikler, hükümet uygulamaları ve sosyal eğilimler hakkında araştırma yaparak topladığı pazar bilgisini perakendeci ile paylaşır. Böylece, pazar yönlü tedarikçinin malları müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi karşılayacağından perakendecilerin bu tip tedarikçilere bağlılığı artmaktadır.

Blesa ve Bigne (2005:251) ise yaptıkları deneysel çalışmada, üreticinin pazar yönlülüğünün distribütörün performansı üzerindeki etkilerini, pazar yönlülüğün boyutları açısından ayrı ayrı incelemiştir. Araştırma sonucunda, üreticinin pazar

yönlü davranışının distribütörün bağlılık ve memnuniyet derecesini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Alıcı ile tedarikçi işletmeler arasında karşılıklı bağlılığın oluşabilmesi için, alıcı firma, satıcı firmanın, satış sürecinde nasıl bir davranış biçimi izleyeceğini, ürünlerin/hizmetlerin teknik özelliklerini ve bu özelliklerin kendi gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağını bilmek ister. Ayrıca, satış temsilcilerinin bağlılığa önem vermeleri, becerikli, cana yakın ve müşteri odaklı olmaları, tarafların birbirlerine olan güvenleri, birbirlerinin düşüncelerini anlayabilme ve paylaşabilme yetenekleri, karşılıklı gereksinimlerini karşılamada gösterdikleri duyarlılık, karşılıklı bağlılığın oluşmasına temel olan önemli etkenlerdir (Balta, 2006:14).

Tedarik zinciri üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerindeki algıladıkları değer, onların bu ilişkiye bağlılık derecesini etkilemektedir. Günümüzün değişen pazar çevresinde, değer yaratan unsurların en önemlilerinden birisi de bilgi olarak kabul edilmektedir. Üreticiden sağlanan bilginin kalitesinin yüksek olması, distribütörün memnuniyet derecesini ve üreticiye bağlılık derecesini arttırmaktadır. Bir başka deyişle, üreticinin pazar yönlülüğü distribütörlere müşteriler, rekabet ve çevre hakkında bilgi sağlar. Bu bilgi sayesinde distribütörün faaliyetleri kolaylaşır ve bu durum üreticisiyle uzun dönemli ilişki geliştirmesine zemin hazırlayabilir (Blesa ve Bigne, 2005:252).

Aynı şekilde, pazar yönlü bir distribütör de, müşteri ihtiyaçları, rekabet stratejileri ve taktikleri, pazardaki eğilimler, yeni ürünler, teknolojik gelişmeler ve genel olarak iş çevresi hakkında bilgi toplar. Tüm bu bilgilerin elde edilmesi, distribütörün kendi tedarikçileri, diğer tedarikçiler, rakipler, ticaret ortakları vb. ile etkin iletişim kurmasını gerektirir. Böylece pazar yönlü bir distribütör, içinde bulunduğu endüstri hakkında ve dolayısıyla da tedarikçileri hakkında daha fazla bilgi sahibi olur (Siguaw vd., 1998:102). Böylece tedarikçi ve distribütör arasında karşılıklı faydadan dolayı bir bağlılık oluşur.

**Dördüncü Bölüm**  
**Tedarik Zincirinde Pazar Yönlülüğe İlişkin**  
**Eskişehir İlinde Bir Uygulama**

Çalışmamızın ilk iki bölümünde pazar yönlülük ve tedarik zinciri kavramları ayrı ayrı literatür taraması ile ortaya konulmuştur. Üçüncü bölümde pazar yönlülük, tedarik zinciri ile bir bütün olarak değerlendirilerek endüstriyel pazarlarda işletmelerin pazar yönlü davranışları ve bunun sonuçları yine literatür taraması ile incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Eskişehir ilinde yapılan bir saha araştırması ile tedarik zincirinin çeşitli aşamalarında yer alan işletmelerin pazar yönlülüğü araştırılarak bulgular ortaya konulmuştur.

**1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, pazar yönlülüğün tedarik zinciri içerisindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Kavramlar tek tek ele alındığında bu konularda yapılmış pek çok çalışma vardır. Örneğin, literatürdeki bazı pazarlama bilimcileri yaptıkları araştırmalarda pazar yönlülük ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. (Narver ve Slater 1990; Jaworski ve Kohli 1993; Deshpande vd. 1993; Slater ve Narver 1994; Day 1994; Yenilmez 2000, Ural vd. 2002)

Tedarik zinciriyle ilgili olarak da literatürde genellikle alıcı-satıcı ilişkileri ve bunun etkin tedarik zinciri açısından etkilerine dair çalışmalarla karşılaşmaktadır. (Chen 1997; Hughes vd. 1998; Özdemir 2001; Ayköse ve Güçlü 2003) Ancak bu iki kavramı bütünleşik bir yapı içerisinde ele alan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Ayrıca pazar yönlülükle ilgili çalışmaların genellikle tüketiciler pazarıyla ilgili olduğu ve endüstriyel pazarlardaki çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Oysa günümüzde rekabet avantajı sağlayabilmek için işletmeler, tedarik zinciri içerisinde bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla pazar yönlülük sadece işletmenin iç çevresiyle sınırlı kalmamalı dış çevresine doğru da genişletilmelidir. Söz konusu nedenlerle bu çalışmada işletmeler tedarik zinciri içerisinde bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmektedir.

## 2. Araştırma Problemi

Bu araştırmanın ana problemi “Tedarik zinciri içerisinde pazar yönlülüğe önem verilmekte midir?” sorusuyla ifade edilmektedir.

Araştırma amacı doğrultusunda ve yukarıda ifade edilen temel araştırma problemine bağlı olarak ortaya çıkan alt sorular ise şunlardır:

1. Tedarik zinciri içerisinde yer alan işletmeler arasında pazar yönlülüğe bakış açısı bakımından farklılıklar var mıdır?
2. Tedarik zinciri içerisinde işletmelerin pazar yönlü olmasını destekleyen ve engelleyen faktörler nelerdir?
3. Tedarik zinciri içerisinde pazar yönlü pazarlama anlayışına sahip işletmeler, tedarik zincirindeki diğer işletmeleri nasıl etkilemektedir?
4. Tedarik zinciri içerisinde pazar yönlü olmayan bir pazarlama anlayışına sahip işletmeler, tedarik zincirindeki diğer işletmeleri nasıl etkilemektedir?
5. Tedarik zinciri içerisinde pazar yönlü olan işletmeler ile pazar yönlü olmayan işletmelerin performansları arasında bir farklılık var mıdır?
6. Pazar yönlülük, tedarik zincirini oluşturan işletmeler arasındaki ilişkileri ne yönde etkilemektedir?
7. Tedarik zincirinin etkinliği ile işletmelerin tedarik zinciri içerisindeki pazar yönlü davranışları arasında bir ilişki var mıdır?

## 3. Araştırmanın Varsayımları

Nitel araştırmada genellikle, doğruluğu veya yanlışlığı test edilmek üzere önceden belirlenmiş bir kuram ya da hipotez yoktur. (Yıldırım ve Şimşek 2008, s.47) Bir başka deyişle nitel araştırma genelleme yapmayı bir amaç olarak görmez. Çünkü nitel araştırmacılar olay ve olguların kesin sınırlarıyla alt birimlere ya da davranışlara ayırtılamayacağını, çünkü sosyal olgu ve olaylar arasında karmaşık ilişkilerin olduğunu varsayarlar. (Yıldırım ve Şimşek 2008, s.54) Araştırmacı daha çok, topladığı tanımlayıcı ve ayrıntılı verilerden yola çıkarak incelediği probleme ilişkin ana temaları ortaya çıkarma ve topladığı verileri anlamlı bir yapıya kavuşturma çabası içindedir. (Yıldırım ve Şimşek 2008, s.47)

Dolayısıyla nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan bu çalışma, aşağıda sıralanan varsayımlar kabul edilerek yapılmıştır:

1. Tedarik zinciri iletişim ve iş akışı açısından birbirine bağlı işlemelerden oluşur.
2. Tedarik zinciri içerisinde işletmeler pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar.
3. Tedarik zinciri içerisinde işletmeler birbirlerinin faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilerler.
4. Tedarik zinciri içerisinde işletmelerin birbirini etkileme ya da birbirinden etkilenme dereceleri farklıdır.
5. Tedarik zinciri içerisinde işletmeler rakiplerinin faaliyetlerinden etkilenir ve rakiplerinin faaliyetlerini etkilerler.
6. Tedarik zinciri içerisinde, işletmelerin müşterileri genellikle ticari müşterilerden (alıcı) oluşur.
7. Tedarik zinciri içerisinde alıcı-satıcı arasında interaktif ilişkiler görülür.
8. Tedarik zinciri içerisinde işletmelerin sahip olduğu pazarlama anlayışı, işletmelerin rekabet durumunu etkiler.
9. Tedarik zincirinin etkinliği, bu zinciri oluşturan işletmelerin pazarlama anlayışına göre değişir.
10. Tedarik zincirinin herhangi bir aşamasındaki değişim, zincirin bütünü etkiler.
11. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi, tedarik zinciri içerisindeki sistemin aksamadan verimli çalışmasına bağlıdır.
12. Tedarik zinciri içerisinde, işletmeler arasındaki karşılıklı iletişim ve etkileşim ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesini sağlar
13. Bu bilgilerin etkin kullanımı işletmelerin rekabet üstünlüğünü etkiler.

#### **4. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırmanın yapılması esnasında aşağıdaki kısıtlarla karşı karşıya kalınmıştır:

- Nitel araştırmalarda araştırma alanının yakından incelenmesi ve verilerin mümkün olduğunca ilk elden toplanması gerekir. Araştırma yapılırken alanla ilgili ön bilgiler edinmek, araştırma alanını daha yakından tanımak için incelemelerde bulunmak üzere izinler almak, işletme yetkililerinde güven yaratmak önem taşır. Ancak araştırmaya konu olan işletmelerin işlerinin

yoğunluğu ve araştırmacının bizzat işletme içerisinde incelemelerde bulunmasının gereği, bu araştırma için gerekli izinlerin alınmasında ve araştırmanın yapılmasında güçlükler yaşanmasına yol açmıştır.

- Araştırma sürecince görüşülen kişilerin, mümkün olduğunca en yetkili kişiler olmasına özen gösterilmiştir. Bu nedenle, işletmelerin özellikle satınalma, tedarik bölümlerinde çalışan müdür ya da yöneticiler ile görüşmeler yapılmıştır. Yetkililerin bir kısmına işlerinin yoğunluğundan dolayı ulaşılmamasının güçlüğü, araştırmanın bir başka sınırlılığını ortaya koymuştur.

- Araştırma sürecinde, verileri araştırmacının kendisinin toplamasından dolayı araştırma uzun sürmüştür. Bu durum, harcanması gereken zamanın uzun olması ve örneklemin küçük tutulması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

## 5. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmayı; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür. Nitel araştırmada, tutum ve davranışların altında yatan etkenlerin sebepleri, ayrıntılı bir biçimde irdelenmektedir.

Günümüz pazarlarında etkileşim, sadece alıcı-satıcı arasında gerçekleşmemekte, bunların dışında pekçok paydaş da sürece dahil olmaktadır. Ayrıca endüstri işletmeleri oldukça karmaşık, belirsiz, rekabetin yüksek olduğu ve sürekli değişim gösteren bir yapı içinde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla anket çalışmaları bu firmaların içinde yaşadıkları karmaşık ve belirsiz ortamları değerlendirmede yetersiz kalabilecektir. Bu yüzden, bütüncül bir bakış açısına sahip olmasından dolayı nitel araştırma yöntemi uygun görülmüştür.

Nitel araştırma modelleri içerisinde de “durum analizi” kullanılmıştır. Nitel durum analizinde, bir veya birkaç duruma ilişkin etmenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır. (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.77)

Durum analizi; güncel bir olguyu kendi yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden



fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemidir. (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.277)

Bu araştırmada da endüstriyel pazarlardaki işletmelerin kendi çalışma koşulları içerisinde pazar yönlülüğünden etkilenip etkilenmedikleri, birden fazla veri kaynağı (görüşme, gözlem) kullanılarak analiz edilmiştir. Dolayısıyla durum analizinden yararlanılmıştır.

## 6. Örneklem

Nitel araştırmalarda derinlemesine inceleme yapılması nedeniyle, büyük bir örneklem ile çalışılması güç olmaktadır. Bu çerçevede örneklem büyük tutulmayarak inceleme evreninin özelliklerini taşıdığı düşünülen 12 işletme seçilmiştir.

Araştırma amacı doğrultusunda, örneklem tedarik zincirinin farklı aşamalarında yer alan işletmelerden seçilerek amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.107)

Örnekleme araştırma probleminde taraf olabilecek birimlerin çeşitliliğini yansıtabilmek amacıyla ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yapılmıştır. Bu örnekleme yönteminde amaç , çeşitliliği sağlamak yoluyla evrene genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür benzerlikler ve farklılıklar var olduğunu bulmaktır.( Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.109) Bu örnekleme yöntemi, özellikle nitel araştırmalarda doğru veri kaynağına ulaşabilmede son derece etkilidir.

## 7. Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırmalarda veriler, gözlem, görüşme ve grup görüşmeleri yoluyla toplanabilir. Bu araştırmada, önceden hazırlanmış ve açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır.

Nitel araştırmada, nicel araştırmalardan farklı olarak elde edilen verilerle bir önceki teoriyi doğrulama ya da yanlışlamaya çalışma gibi bir amaç söz konusu olmadığından, herhangi bir hipotez belirlenmemiş, bunun yerine işletme yöneticilerinin deneyimleri ile bağlantılı olarak yaptıkları ve söyledikleri incelenerek, yeni bakış açıları geliştirilmeye çalışılmıştır. Görüşmeler sırasında görüşülenlerin izni alınarak ses kaydı yapılmış, ayrıca araştırmaçı tarafından da görüşme sırasında bağlamı açıklayan notlar alınmıştır. Her görüşme ortalama 30-40 dakika sürmüştür. Görüşmelerde kullanılan araştırma soru formu Ek 1'de verilmiştir. Görüşme soruları test edildikten sonra, son şeklini almıştır. Test sonrasında gerekli görülen sorulara alt sorular eklenmiştir. Ayrıca gerektiğinde, görüşme yapılan yetkililere sorularla ilgili açıklamalar getirilmiş ve yanlış anlamaların önüne geçilmesi sağlanmıştır.

Çalışmada önceden hazırlanmış soru formu kullanılmasının nedeni, görüşme yapılacak işletme yetkililerinin zamanlarının kısıtlı olması ve görüşmenin amacından sapılmasının engellenebilmesidir. Görüşmenin araştırmaçının kendisi tarafından yapılması, soruların herhangi birisi tarafından gelişigüzel yanıtlanması veya önemsenmemesi gibi sorunları ortadan kaldırarak, araştırmanın kalite ve güvenilirliğini de artırmıştır. Ayrıca veri toplamada yararlanılan sorular, analiz ve sınıflandırmayı da kolaylaştırmıştır.

Görüşme yapılacak kişilerden önce telefonla randevu alınmış ve konu ile ilgili kısa bir bilgi verilmiştir. Randevu gün ve saatinde görüşmeye başlamadan önce, yetkililer konu hakkında detaylı olarak aydınlatılmıştır. Görüşme sonucunda elde edilen verilerin sistematik bir kayıt sistemi ile tutulması konusuna özen gösterilmiştir. Görüşme dökümlerini biri araştırmaçı biri de uzman olmak üzere iki kişi okumuş, bu sayede gözlemciler arası farklılıktan kaynaklanabilecek hataların azaltılması öngörülmüştür.

## 8. Araştırmacının Rolü

Niteliksel araştırmalarda veri toplamada anahtar araç, araştırmacının kendisidir. Bu çalışmada, görüşme ve gözlem yapılacak işletmeye izin alınarak gidilmiştir. Görüşme öncesi kullanılan izin ve yetki belgesi örnekleri Ek 2 ve Ek 3'te yer almaktadır. Araştırıcı olarak işletmenin ve çalışanların güveni kazanılmış ve araştırmanın amaçları doğrultusunda veri toplamak üzere ayrıntılı veriler elde edilmiştir. Aynı zamanda çeşitli fotoğraf ve video görüntüleri elde edilerek aynı gözlemlerde bulunulmuştur.

## 9. Verilerin Analizi

Bu çalışmanın analizinde, özellikle nitel verilerin analizinde kullanılan ve bilgisayar destekli nitel veri analizi yapmayı sağlayan NVivo 8.0\* programından yararlanılmıştır. Nitel araştırmalarda analizin elle yapılması zaman alıcı olduğu kadar, pratik de olmamaktadır. NVivo 8.0 nitel araştırma sürecinde yaşanan bu zorlukları aşmaya yardımcı olacak güçlü araçlara sahip bulunmaktadır (Baş, Akturan, 2008: 127).

Ses kayıtları araştırıcı tarafından kelime kelime çözümlenerek ve bir uzman tarafından da ayrıca okunarak, NVivo 8.0 Nitel Araştırma Programına işletme bazında vaka (case) olarak girilmiştir. Daha sonra içerik analizi kullanılarak her bir işletme sahip olduğu özellikler açısından kodlanmıştır. Bu kodlama sayesinde işletmelerin sorulara vermiş oldukları cevapları, farklı kriterlere göre gruplandırılabilir. Ardından işletmelerle yapılan görüşme kayıtları incelenerek, soru bazında kodlama gerçekleştirilmiş, konuyla ilgisiz ara diyologlar değerlendirme dışı bırakılmıştır. Nitel araştırmada, ortaya çıkan kodlar ve bu kodlar arasındaki ilişkiler, verilerin altında yatan olguyu açıklamada temel taşlar olarak görev yapmaktadır. Son aşamada ise ortaya çıkan kodlar ve temalar arasındaki ilişkiler dikkate alınarak her bir soruya verilen cevaplar gruplanarak yorumlanmıştır.

---

\* NVivo; nitel verilerin analizinde yeni fırsatlar sunan ve sistematik analize olanak veren bir programdır. NVivo nitel veri analizine yönelik programlar arasında, ileri bir gelişmişlik düzeyine sahip bulunmaktadır. Ayrıca Batı'da yaygın kullanım alanına sahip olmakla birlikte, Türkçe metin analizine olanak veren ve kullanım kolaylığına sahip olan bir programdır (Kuş, 2006: 46). Nvivo, ne tür bir analiz yaklaşımı benimsenmiş olursa olsun, analiz amaçlarına göre analizin başında, ortasında veya sonunda verileri olabildiğince esnek ve hızlı bir biçimde kodlayabilme, kümeleyebilme, ilintilendirebilme, geri çağırma ve veriler arasında bağlantılar (grafik gösterimler dahil) kurabilme imkanı sunmaktadır (Kuş, 2006: 39).

Araştırma soruları kapsamında belirlenen kodlar ve temalar Tablo 3’de gösterilmektedir.

*Tablo 3: Temalar ve Kodlar*

<b>Pazar Bilgisi Toplama</b>	<b>Pazar Bilgisini Paylaşma</b>	<b>Tedarik Zinciri</b>
Müşteri istek ve ihtiyaçları Geribildirim Rakipler Rakiplerdeki fiyat değişikliği Pazardaki gelişmeler İş haricinde görüşme	Bilgi paylaşımı İletişim araçları Periyodik toplantılar Üst yönetimin bakış açısı	Pazar bilgisi elde etme Faaliyet sektörü İlişki süresi İşbirliği Kararlara dahil etme Bağlılık Uzun Dönemli İlişki Potansiyel işletmeler Sunulan hizmetler Beklentiler Sorunlar Performansa etki

## 10. Bulgular

Araştırma kapsamında endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren 12 işletme yetkilisi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşülen bu işletmelerin çeşitli özelliklerine göre dağılımları aşağıdaki Tablo 4’te yer almaktadır.

İşletmeler büyüklük açısından kıyaslandığında; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Buna göre; görüşme yapılan işletmelerin 5 tanesi (Arçelik, Epta, Eser, Servo, Goldpen) küçük ölçekli işletme olduğunu belirtirken, 7 tanesi ise (Arıkan, Boyplast, Entil, İmamoğlu, İzocam, Kafaoğlu, Yükseliş) orta ölçekli olduklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin kuruluş yılları ise 1964 ile 2002 yılları arasında değişmektedir. Buna göre, görüşme yapılan işletmelerden en eski olanları (Entil, İzocam, Yükseliş) yaklaşık 46 yıldan beri faaliyette iken en genç olanı (Boyplast) ise 8 yıldan beri faaliyetlerini sürdürmektedir.

Yine görüşme yapılan işletmelerden küçük ölçekli olanların sahip olduğu çalışan sayısı 9 ila 50 kişi arasında değişirken; orta ölçekli işletmelerdeki çalışan sayısı ise 16 ila 310 kişi arasında değişmektedir. 250 kişinin üzerinde çalışana sahip işletme (Arıkan, Entil, Kafaoğlu) sayısı 3’ tür.

Görüşme yapılan işletmeler son beş yıldaki büyüme oranlarına göre değerlendirildiğinde ise 3 işletme (Arçelik, Boyplast, İmamoğlu) %50 oranında bir büyüme kaydettiklerini belirtirken, %50’nin altında büyüme sağlayan işletmeler (Eser, Goldpen, Yükseliş) sayısı da üçtür. Ayrıca, 1 işletme %100 büyüme sağladıklarını söylemiş, 2 işletme ise (Arıkan %110, Entil %150) %100’ün üzerinde bir büyüme kaydettiklerini açıklamıştır.

İşletmeler, faaliyet sektörleri ve satış bölgeleri açısından kıyaslamaya tabi tutulduğunda ise, görüşme yapılan işletmelerin genellikle üretici ve aracı işletmelerden oluştuğu ve faaliyet sektörlerinin beyaz eşya, makine, metal, krika-saç, otomotiv, inşaat, elektronik olarak dağılım gösterdiği görülmektedir. Satış bölgeleri açısından da farklı bir dağılım sergileyen bu işletmelerle ilgili detaylı bilgiler Tablo 5 ve Tablo 6’da yer almaktadır.

Ayrıca, görüşme yapılan işletmelerin pazar yönlülüğüne ilişkin bulgular sonraki alt başlıklarda sıralanmaktadır. Bu bulgulara ilişkin veriler ise Ek 6’da gösterilmektedir.

Tablo 4: İşletmeler ile İlgili Genel Bilgiler

<b>İşletme Adı</b>	<b>Faaliyet Konusu</b>	<b>Kuruluş Yılı</b>	<b>Büyükük</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Son 5 Yıldaki Büyüme Oranı (%)</b>
Arçelik	bayi	1980	Küçük	9	50
Arıkan	yan sanayi	1975	Orta	294	110
Boyplast	yan sanayi	2002	Orta	120	50
Entil	imalat	1964	Orta	280	150
Epta	yan sanayi	1984	Küçük	50	.....
Eser	imalat	1992	Küçük	45	15
İmamoğlu	imalat	1982	Orta	16	50
İzocam	imalat	1965	Orta	40	100
Kafaoğlu	yan sanayi	1984	Orta	310	.....
Servo	imalat	1997	Küçük	40	.....
Goldpen	bayi	1977	Küçük	50	40
Yükseliş	imalat	1964	Orta	45	20

**Tablo 5: İşletmelerin Satış Bölgesi ve Tedarikçileriyle İlgili Bilgiler**

<b>İşletme Adı</b>	<b>Satış Bölgesi</b>	<b>Satış Şubesi</b>	<b>Tedarikçi Sayısı</b>	<b>Tedarikçinin Faaliyet Sektörü</b>	<b>Tedarikçinin Türü</b>	<b>Tedarikçi ile İlişki Süresi</b>	<b>Bilgi Paylaşmada Yararlanılan Araçlar</b>
Arçelik	Eskişehir	Yok	1	Beyaz Eşya	Üretici	Uzun	Yetkili serviler, toplantılar, internet
Arıkan	Marmara Bölgesi	Yok	105	Metal, Kriko-Saç	Üretici, Aracı	Uzun	internet, mail
Boyplast	-----	Yok	-----	-----	-----	-----	internet
Entil	Yurtiçi pazarlar ve Avrupa pazarı	Yok	+150	Hammadde	Aracı	Uzun	internet, mail, telefon
Epta	-----	Yok	20-25	Beyaz Eşya	Üretici	Uzun	mail, telefon
Eser	Yurtdışı pazarlar	Yok	80-100	Paslanmaz saç, endüstriyel malzemeler, elektrik-otomasyon	Üretici, Aracı	Uzun	birebir görüşme, mail, yazılı belge
İmamoğlu	Bursa, Yalova	Yok	-----	-----	-----	-----	birebir görüşme, mail, telefon
İzocam	Adana, İstanbul, Ankara, İzmir, Erzurum, Antalya, Diyarbakır	Var	-----	Hammadde (taş yünü, cam yünü, kauçuk, politiren vb.)	Üretici, Aracı	Uzun	internet, mail
Kafaoğlu	Eskişehir	Yok	+170	Beyaz Eşya, otomotiv	Üretici, Aracı	Uzun	msn, telefon, yazılı belgeler
Servo	Eskişehir, İstanbul	Var	120	Elektronik	Üretici, Aracı	Uzun	faks, mail
Goldpen	Eskişehir	Var	15-20	İnşaat	Üretici	Uzun	teklif formları, birebir görüşmeler
Yükseliş	Türkiye ve yurt dışı pazarlar	Yok	100-150	Makina	Üretici	Uzun	internet

**Tablo 6: İşletmelerin Satış Bölgesi ve Müşterileriyle İlgili Bilgiler**

<b>İşletme Adı</b>	<b>Satış Bölgesi</b>	<b>Satış Şubesi</b>	<b>Müşteri Sayısı</b>	<b>Müşterinin Faaliyet Sektörü</b>	<b>Müşteri ile İlişki Süresi</b>	<b>Bilgi Paylaşmada Yararlanılan Araçlar</b>
Arçelik	Eskişehir	Yok	-----	Son Tüketiciler	Uzun	Yetkili serviler, toplantılar, internet
Arıkan	Marmara Bölgesi	Yok	10-15	Otomotiv	Uzun	internet, mail
Boyplast	-----	Yok	2	Beyaz Eşya	Uzun	internet
Entil	Yurtiçi pazarlar ve Avrupa pazarı	Yok	+150	Değirmen makinası, rüzgar tribünü, pompa, vana	Uzun	internet, mail, telefon
Epta	-----	Yok	2	Beyaz Eşya	Uzun	mail, telefon
Eser	Yurtdışı pazarlar	Yok	20-30	Gıda, ambalaj	Uzun	birebir görüşme, mail, yazılı belge
İmamoğlu	Bursa, Yalova	Yok	+100	Fırın, perakende	Uzun	birebir görüşme, mail, telefon
İzocam	Adana, İstanbul, Ankara, İzmir, Erzurum, Antalya, Diyarbakır	Var	+81	Bayiler, otomotiv, beyaz eşya, inşaat, tesisat, havalandırma, ambalaj	Uzun	internet, mail
Kafaoğlu	Eskişehir	Yok	6	Beyaz Eşya	Uzun	msn, telefon, yazılı belgeler
Servo	Eskişehir, İstanbul	Var	32	Bayi	Uzun	faks, mail
Goldpen	Eskişehir	Var	+3000	Bayi, son tüketiciler	Uzun	teklif formları, birebir görüşmeler
Yükseliş	Türkiye ve yurt dışı pazarlar	Yok	Değişken	Gıda	Uzun	internet



## **10.1. Pazar Bilgisi Toplama ile İlgili Bulgular**

### **10.1.1. Müşteri istek ve ihtiyaçları**

Pazar yönlülüğün temel şartı, öncelikle müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirleyip ona göre pazarlama stratejilerini oluşturmaya dayandığı için, görüşme yapılan her işletmeye müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla ne derecede ilgilendiklerine dair bir soru yöneltilmiştir.

Görüşme yapılan işletmelerin hepsi buna çok dikkat ettiklerini çünkü, endüstriyel pazarlarda faaliyet gösterdiklerinden dolayı bunun bir gereklilik olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle yan sanayi olarak çalışan işletmelerden ikisi istek ve ihtiyaçların zaten kendilerine teknik resim ya da şartnamelerle önceden bildirildiğini ve buna uygun üretim yapmazlarsa müşterileriyle ilişkilerinin devam etmeyeceğini belirtmişlerdir. İşletmelerden bir tanesi ise müşteri istek ve ihtiyaçlarının genellikle bayilerle yapılan toplantılarda elde edildiğini hatta en iyi satan ürününün bu toplantılarda elde edilen geribildirimler doğrultusunda ortaya çıkan ürün olduğunu söylemiştir. Bir başka işletme ise endüstriyel pazarlarda müşteri istek ve ihtiyaçlarının çok önemli olduğunu vurgulayarak kendilerinin de buna çok dikkat ettiklerini belirtmişlerdir.

Bayi olarak çalışanlar ise kaliteli ürün satarak ve hemen her müşteriye uyabilecek kampanyalar yaparak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

### **10.1.2. Geribildirim**

İşletmelerin faaliyetlerinde başarılı olmasında ve özellikle müşteri istek ve ihtiyaçlarını etkili bir şekilde takip edilmesinde geribildirim kilit unsurlardan birisini oluşturmaktadır. Bu yüzden görüşme yapılan işletmelere geribildirim almaya yönelik bir faaliyetleri olup olmadığı ve bunu nasıl sağladıkları soruldu. Görüşme yapılan işletmelerin yarısı müşteri memnuniyeti anketi ve bayi memnuniyeti anketinden faydalandıklarını söylediler. Ayrıca endüstriyel pazar gereği işletmelerin hemen hemen hepsi zaten müşteriyle sürekli irtibat halinde oldukları için birebir görüşmeler sırasında

sözlü veya yazılı olarak sürekli geribildirim aldıklarını belirtmişlerdir. Genellikle yapılan bayi toplantılarında da gerekli geribildirimlerin sağlandığı ve sadece ürünle ilgili değil sevkiyat, ambalajlama gibi konularda da istek ve şikayetlere yönelik geribildirim alındığı belirtilmiştir.

Özellikle yatırım ürünü üreten işletmeler, ürünün kurulması ve performansının denemesi aşamasında anında geribildirim aldıklarını belirtirken, görüşme yapılan işletmelerden iki tanesi bu iş için özel eleman çalıştırdıklarını hatta bir tanesi müşteri işletmede sadece bu iş için müşteri temsilcisi çalıştırdıklarını belirtmiştir. Bir başka işletme ise kalite mühendislerinin periyodik olarak müşterilerle telefon görüşmesi yaptığını, bunun dışında satış açısından sürekli geribildirimlerin geldiğini ve ayrıca genel müdürlerinin de zaman zaman bayi ziyareti yaparak gerekli geribildirimleri sağladığını belirtmiştir.

Dolayısıyla denilebilir ki endüstriyel pazarlarda gerek tedarikçi ile gerekse müşteri ile daha sık görüşüldüğü için geribildirimler de daha etkin sağlanabilmekte ve ona göre faaliyetler daha iyi planlanabilmektedir.

### **10.1.3. Rakipler**

Günümüzün rekabet yoğun pazarlarında, işletmeler ayakta kalabilmek için müşteriler kadar rakipleri de takip etmek zorundadırlar. Görüşme yapılan işletmeler de bunu doğrulayarak rakiplerini mutlaka izlediklerini açıklamışlardır.

Bayi olarak çalışan işletmelerden bir tanesi imalatçısının bu konuda düzenli çalışan elemanlarının olduğunu ve sonuçları kendilerine de raporladığını belirtirken diğer bayi ise yakinen rakiplerini takip ettiklerini belirtmiştir.

Yan sanayi olarak çalışan işletmelerden bir tanesi fiyatlar başta olmak üzere çoğu şartların müşteri tarafından belirlendiği için rakiplerle bir kıyaslama yapılmasına gerek olmadığını söylemiştir. Onun dışında her işletme rakiplerini çeşitli düzeylerde takip ettiklerini belirtmiştir. Özellikle ihracat ağırlıklı çalışan üç işletme ise rakiplerinin çoğunun yurtdışındaki pazarlarda olduğunu ve onları birebir takip etmeseler de genel anlamda izlediklerini ifade etmişlerdir. Bu işletmeler ayrıca fiyat anlamında rakiplerle kendilerini kıyaslamasalar da ürün kalitesi açısından kıyaslama yaptıklarını ve bazen örnekekinme yoluna gittiklerini belirtmişlerdir.

Rakiplerin izlenmesinde en çok dikkat edilen konular genellikle ürün kıyaslamaları, fiyat, kalite, rakiplere göre artı ve eksi yönler, ambalaj ve pazarlama stratejileri olmuştur.

#### **10.1.4. Rakiplerdeki fiyat değişikliği**

Günümüz pazarları çok dinamik olduğu için ve işletmeler rekabet silahı olarak en çok fiyatı kullandıkları için, görüşme yapılan işletmelerin pazardaki değişimlere nasıl bir tepki verdiklerini veya ayak uydurup uyduramadıklarını ortaya çıkarmak amacıyla rakiplerinin fiyat indirimine gitmeleri durumunda ne yapacakları sorulmuştur.

Bayi olarak çalışan işletmelerden bir tanesi, şehire özel uyguladıkları kampanyalar sayesinde bunun önüne geçtiklerini belirtirken bir diğeri ise kendilerinden önce verilen en düşük teklifin altına inerek bunu önlediklerini belirtmiştir.

Yan sanayi olarak çalışan işletmelerden iki tanesi proje bazlı çalıştıklarını ve fiyatlarının ana sanayi tarafından belirlendiğini ifade etmiştir. Görüşme yapılan diğer işletmeler ise öncelikle kendi maliyetlerinin ve ürün kalitesinin fiyatlarda belirleyici olduğunu, diğer yandan fiyat indirimiyle karşılaştıklarında maliyetlerin izin verdiği derecede buna karşılık verdiklerini belirtmişlerdir. Bir başka işletme ise yabancı rakipler söz konusu olduğunda bunun pek mümkün olmadığını ve özellikle Çin karşısında fiyatlarla mücadele etmenin neredeyse imkansız olduğunu vurgulamıştır.

İşletmelerden sadece bir tanesi fiyat indirimiyle karşılaşmaları durumunda kendilerinin de fiyat kıracaklarını belirtirken, iki tanesi ise fiyat rekabetine fiyatla karşılık vermek yerine ürünlerine ekstra bir özellik katarak yani ürün farklılaştırmasına giderek veya ürüne sürekli yenilik kazandırarak fiyatlarını koruduklarını belirtmişlerdir.

Endüstriyel pazarlarda yan sanayi olarak çalışan işletmelerde fiyat konusu çoğunlukla kendilerine bağlı olmadığı için çok önemli olmaz iken, diğer imalatçı ya da tedarikçi firmalar maliyetler ya da şartlar elverdiğince fiyat açısından rekabet etmektedirler.

### **10.1.5. Pazardaki gelişmeler**

Genel olarak pazardaki gelişmelerle ilgili olarak işletmelerden sadece birkaçı bunu düzenli olarak yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu amaçla yararlanılan bilgi kaynakları ise genellikle medya, ekonomi dergileri gibi basılı yayınlar, internet, çeşitli endeksler ve üreticiler olmaktadır. Üreticilerden özellikle ürün yenilikleriyle ilgili bilgiler sağlanmaktadır.

Görüşme yapılan işletmelerden üç tanesi düzenli olarak fuarlara katıldıklarını ve fuarların bu konularda bilgi edinmek için ideal yerler olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerden bazıları ise bu işi periyodik olarak yapmasalar da aynı müşteriye sahip olmayla veya tedarikçiler, bayiler vasıtasıyla rakipler ve piyasa hakkında bilgi edinebildiklerini söylemişlerdir.

İşletmelerden birkaç tanesi ise bu gibi genel ve özellikle ekonomik bilgileri elde etmede bu amaca hizmet eden özel birimlerden veya elemanlardan faydalandıklarını ifade etmişlerdir. Bir başka işletme ise proje müdürlerinin genellikle bu tip bilgileri edinip toplantılarda kendilerine sunduğunu belirtirken bir diğeri de özellikle yurt içinde ve yurt dışında yeni ürünle ilgili bilgileri Türk Patent Enstitüsü (TPE) den, ilanlardan ve reklamlardan takip ettiğini belirtmiştir.

Yan sanayi olarak çalışan iki işletme ise özellikle ekonomik dalgalanmaların kendilerini doğrudan etkilemesi nedeniyle ve müşterinin koyduğu hedeflerin tutturulabilmesi amacıyla mecburen pazardaki gelişmeleri ve özellikle ekonomiyi takip ettiklerini söylemişlerdir.

Günümüzde pazarlar çok dinamik ve rekabet de çok yoğun olduğundan işletmeler ister istemez rekabet edebilmek için müşterileri kadar rakiplerini ve ekonomiyi de takip etmek zorundadırlar.

### **10.1.6. İş haricinde görüşme**

İşletmelerin iş haricinde tedarikçileriyle veya müşterileriyle görüşmelerine yönelik olarak yöneltilen soruya görüşme yapılan işletmelerin yarısından fazlası bunu gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Ancak bu işletmelerden iki tanesi son dönem trendi olarak ve genellikle tedarikçi derecelendirme amacıyla bu tip görüşmelerin yapılmaya

başlandığını ve dolayısıyla bunu çok başarılı bulmadıklarını açıkça ifade etmişlerdir. Yine çoğu işletme bazen bu tip görüşmelerin planlı olmasa da pazar çok dinamik olduğu için bilgi paylaşımı amacıyla yapıldığını belirtmişlerdir.

Bayi olarak çalışan işletmelerden bir tanesi bölge temsilcilerinin ve üst düzey yöneticilerin zaman zaman kendilerini ziyaret ettiklerini söylemiştir. İşletmelerden bir tanesi müşterilerinin genellikle şehir dışında olmasından dolayı iş haricinde görüşmelerin pek gerçekleştirilemediğini belirtirken, iki tanesi ise bu tip görüşmelerin önceden yapılmasına rağmen yönetim değişikliği, ekonomik sorunlar gibi nedenlerden dolayı artık yapılmadığını belirtmişlerdir.

Endüstriyel pazarlarda işletmeler genellikle iş haricinde tedarikçi ve müşterileriyle görüşmeye özen göstermektedir. Ancak bu bazen zorunluluktan ileri gelirken bazen de amaç bilgi ya da geribildirim sağlamaya kaymaktadır.

## **10.2. Pazar Bilgisini Paylaşma ile İlgili Bulgular**

### **10.2.1. Bilgi paylaşımı**

İşletmelerin pazar yönlü olmasında en önemli unsurlardan birisi de elde edilen bilgilerin paylaşılmasıdır. Görüşme yapılan işletmelerin hemen hepsi gerektiğinde işletme içi bilgi paylaşımını gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Özellikle de işletme yararına olan konularda ilgili bölümlerle bilgi paylaşımı mutlaka yapılmaktadır. Bunlar genellikle maliyetlerin azaltılması, çeşitli iyileştirmeler ve ürünle sorunlarıyla ilgili konular olmaktadır. Görüşme yapılan işletmelerin çoğu üretici ve tedarikçi firmalar olduğundan bilgi paylaşımının öncelikle üretim, tasarım, kalite ve satın alma bölümleriyle gerçekleştirildiği belirtilmiştir.

Örneğin maliyet azaltmayla ilgili birtakım çalışmalar yapılacaksa öncelikle satın alma ve tasarım bölümüyle; ürünle ilgili bir sorun varsa öncelikle üretim ve kalite bölümüyle görüşülmektedir. Yani önemli bilgiler öncelikle ilgili bölümlerle paylaşılmakta sonrasında ise üst yönetime iletilmektedir. İşletmelerden birisi elde ettiği bilgileri genellikle üst yönetimle paylaştığını belirtirken bir diğeri ise kurumsal yapısı gereği iletişime açık olduklarını ve periyodik olarak üst yönetimle birlikte tüm bölümlerin katıldığı koordinasyon toplantıları yaptıkları belirtmiştir. Bir başka işletme ,

çoğu bilginin dedikodudan ileri gitmediğini dolayısıyla sadece gerçekliğine inandıkları bilgileri paylaştıklarını belirtmiştir. Bilgi paylaşımının genellikle toplantılarda, yazılı olarak veya internet aracılığıyla sağlandığı belirtilmiştir.

Tedarik zinciri içinde ise genellikle işletmeler tedarikçilerle bilgi paylaşımı yaptıklarını belirtmiştir. Yan sanayi olarak çalışan firmalarda, müşterilerle ilgili bilgi paylaşımının yasak olduğu gözlenmiştir. Burada işletme yararı gözetilmektedir. Yani maliyetler veya ürünün kalitesiyle bir sorun varsa bu öncelikle tedarikçiye iletilmektedir. İşletmelerden bir tanesi her bilgiyi paylaşamayacaklarını – örneğin stratejik konular, özel ürünler vs.- çoğunlukla işletme yararına olacaksa bilgi paylaşımına gittiklerini belirtirken, bir diğeri ise müşterisinden gelen ambalaj değişikliği isteğini lojistikten edindiği bir bilgi sayesinde etkin bir şekilde gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Bir başka işletme ise ortak tedarikçiler sayesinde özellikle fiyatla ilgili bilgileri edinebildiklerini ve kendisinin de eğer tedarikçisi aleyhine bir şey öğrenirse onu korumak amacıyla onunla bu bilgiyi paylaşabileceğini belirtmiştir. Yan sanayi olarak çalışan işletmeler genellikle aybaşlarında müşterileriyle değerlendirme toplantısı yaptıklarını ve özellikle yeni ürün üretileceği zamanlarda kendilerine ilgili bilgilerin iletildiğini ifade etmiştir.

### **10.2.2. Üst yönetimin bakış açısı**

İşletme politikalarının şekillenmesinde en etkili bölüm üst yönetimdir. Dolayısıyla tedarikçi ilişkilerinde üst yönetimin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla işletmelere bir soru yöneltilmiştir. İşletmelerin çoğu endüstriyel pazarlarda faaliyet gösterdikleri için tedarikçileriyle sürekli iletişim içinde olduklarını, üst yönetimin de bunu desteklediğini belirtmişlerdir. Genellikle işletmelerin büyük bir bölümü tedarikçileriyle sürekli fikir alış-verişinde bulduklarını ve bilgi paylaşımı ile bulunarak koordinasyon içerisinde faaliyetlerini sürdürmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin birkaç tanesi sorun çözmeye yönelik kararlarda tedarikçilerine danıştıklarını ancak son kararın yine kendi üst yönetimlerinde olduğunu belirtmişlerdir.

Birkaç işletme her tedarikçi ile ilişkilerinin aynı yoğunlukta olmadığını, maliyetler içerisinde ağırlıklı olarak yer kaplayan hammadde tedarikçileriyle ilişkilerinin diğer tedarikçilerine kıyasla daha yoğun olduğunu ifade etmişlerdir. Yani tedarikçi ilişkilerini

üst yönetim desteklemekte ancak bu ilişkilerin yoğunluğunu daha çok parasal konular belirlemektedir.

Görüşme yapılan işletmelerden sadece bir tanesi karar alma sürecinde tedarikçilerle hiçbir şekilde bilgi paylaşımının gerçekleştirilmediğini ve her işletmenin kendi kararlarını kendi içinde aldığını söylemiştir.

### **10.2.3. Periyodik toplantılar**

İşletmelere yöneltilen bir başka soru da, hem pazarı takip edip etmedikleri hem de bölümlerarası koordinasyonun sağlanıp sağlanmadığını anlamak amacıyla günlük toplantılar dışında periyodik olarak toplantı yapıp yapmadıkları konusunda idi. Buna göre görüşme yapılan işletmelerin hemen hemen hepsi belli aralıklarla değerlendirme ve gözden geçirme toplantısı yaptıklarını belirtmişlerdir.

Bu işletmelerden üç tanesi en az yılda bir defa bayiler arası toplantı yapıldığını, bunların içinden bir tanesi ise 6 ayda bir bölge toplantısı da yapıldığını ifade etmiştir. Bazı işletmeler haftalık değerlendirme toplantısı yaparken 3 ay veya 6 ayda bir gözden geçirme toplantısı yaptıklarını, bazıları aylık değerlendirme toplantısı yaparken 6 ayda bir de gözden geçirme toplantısı yaptığını, bir işletme ise her ay gözden geçirme toplantısı yaptığını belirtmiştir.

Görüşme yapılan işletmelerden iki tanesi ise zaten ISO 9001 gereği en az 6 ayda bir bu tip toplantılardan yaptıklarını belirtmişlerdir. Yine işletmelerden bir tanesi sadece ay sonlarında bu tip toplantıların yapıldığını belirtirken, sadece iki tanesi haftalık koordinasyon toplantısı yaptıklarını, bunlardan bir tanesi de tüm satış-pazarlama ağını içeren pazarlama toplantısı yaptıklarını da belirtmiştir.

Sadece bir işletme bölümlerarası toplantı yapılmadığını, bunun yerine yöneticilerin toplantı yaptığını belirtirken, bir başka işletme bölüm yöneticilerinin kendi arasında ayda bir-iki kez toplandıklarını, bir işletme de periyodik olarak değil de sadece gerektiği zamanlarda bu tip toplantıları yaptıklarını belirtmiştir.

Buna göre denilebilirki, işletmeler genellikle belli aralıklarla değerlendirme toplantısı yapmakta ve bunu takiben yine belli aralıklarla nelerin gerçekleştirildiğine dair gözden geçirme toplantısı yapmaktadırlar. Ancak, sadece pazardaki gelişmeleri veya pazardaki konumlarını tartışmak amacıyla toplantı yapanların sayısı oldukça azdır.

#### **10.2.4. İletişim araçları**

Bölümlerarası ve işletmeler arasında tam zamanlı ya da yeterince hızlı bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesinde en çok yararlanılan iletişim araçlarının internet (mail, msn), telefon görüşmeleri, birebir görüşmeler ve toplantılar olduğu belirtilmiştir.

Yan sanayi ve bayi olarak çalışanlar zaten müşterileriyle sürekli etkileşim içinde olduklarından birebir görüşmelerde bilgi alış-verişinin yaşandığını söylemişlerdir. Onun dışında bir işletme önemli bilgiler edinildiğinde anında yapılan toplantılarla bunun şirket içinde paylaşıldığını, bir başka işletme ise kendilerinin oluşturduğu bir modül sayesinde işletmedeki herkesin ihtiyaç duyduğu bilgiye elektronik ortamda ulaşabildiğini belirtmiştir. Yine işletmelerden birkaçı günlük haberleşmede ve toplantı ve seyahatlerden edinilen bilgileri paylaşmada genellikle mail ve msn kullandıklarını belirtirken resmi bilgi paylaşımında yazılı belgelerden yararlandıklarını söylemişlerdir. İşletmelerden sadece bir tanesi ise teyit etme imkanı verdiği ve daha güvenli olduğu için internetten ziyade faks yoluyla haberleşmeyi daha çok tercih ettiğini belirtmiştir.

### **10.3. Tedarik Zinciri Yönlü Olma ile İlgili Bulgular**

#### **10.3.1. Pazar bilgisi elde etme**

Pazar yönlü olmanın temel şartlarından birisi de pazar hakkında bilginin elde edilmesi ve bu bilginin etkin paylaşılmasıdır. Etkin tedarik zinciri yönetiminde de bilgi paylaşımı en önemli unsurlardan birisidir. Bu amaçla görüşme yapılan işletmelere bilgi elde etmede tedarik zinciri üyelerinden yararlanıp yararlanmadıkları sorulmuştur.

İşletmelerden çoğu bu konuda özellikle tedarikçilerden yararlandıklarını belirtmiştir. Bazı işletmeler, yapılan tedarikçi değerlendirme ve geliştirme toplantılarında önemli bilgiler ve geribildirimler sağladıklarını bildirirken, bazıları da özellikle fazla sayıda müşterisi olan tedarikçilerden faydalı bilgiler elde edebildiklerini belirtmişlerdir. Bir kaç işletme de kazan-kazan prensibine göre hareket ederek bilgi ve tecrübelerini karşılıklı paylaştıklarını ifade etmişlerdir.

En çok paylaşılan bilgiler ise yenilik konusunda olmaktadır. Özellikle yeni ürünler, yeni teknik ve süreçler konusunda tedarikçilerden bilgi sağlanmaktadır. Tedarikçi



işletmeler ise yeni mşişteriler konusunda mevcut mşişterilerinden bilgi aldığını belirtmiştir.

Sadece bir işletme tedarikçilerden gelen bilgilerin genelde dedikodu ötesine geçmediğini bu yüzden de o tip bilgilere çok önem vermediğini açıklamıştır. Yan sanayi olarak çalışan işletmeler, anasanayinin gerekli bilgileri kendilerine sağladığını belirtmiştir.

Dolayısıyla tedarik zinciri içerisinde genellikle tedarikçilerden ve en çok yenilikler konusunda bilgiler elde edilmekte ve paylaşılmaktadır. Özellikle de uzun dönemli ilişkiler söz konusuysa tedarikçiler, imalatçısı yararına olabilecek her türlü bilgiyi onlara iletdebilmektedirler.

### **10.3.2. İlişki süresi**

Tedarik zinciri yönetiminde, zincir içindeki üyeler arasında karşılıklı anlayış içinde gelişen uzun dönemli ilişkiler işletmelerin performansını olumlu yönde etkilemektedir. Uzun dönemli ilişkiler özellikle de endüstriyel pazarların belirgin bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Görüşme yapılan işletmelerin hepsi de tedarikçi veya mşişterileriyle uzun yıllardan beri birlikte çalıştıklarını açıklamışlardır.

Alınan bilgilere göre; işletmelerin birbirlerinin çalışma prensiplerini, politikalarını ve örgüt kültürlerini anlayana kadar zaten belli bir zaman geçmektedir. Bu zaman zarfında işletmeler birbirini tanıdıķça eğer karşılıklı güven de oluşursa aralarındaki ilişki uzun yıllar devam edebilmektedir. Özellikle malzeme kalitesi açasından güven çok önemlidir. Bu yüzden bazı işletmeler, kendileriyle daha düşük fiyat teklifiyle çalışmak isteyenler olsa da uzun yıllardır çalıştıkları ortaklarından kolay kolay vazgeçemediklerini belirtmişlerdir.

Görüşme yapılan işletmelerin tedarikçileriyle olan çalışma süreleri ise 5 yıl ile 25 yıl arasında değişmektedir.

### **10.3.3. Kararlara dahil etme**

Tedarik zinciri içinde uyum sağlanıp sağlanmadığını ve üyelerin birlikte hareket edip etmediklerini ortaya çıkarmak amacıyla görüşme yapılan işletmelere tedarikçilerini veya müşterilerini zaman zaman kararlarına dahil edip etmedikleri soruldu.

Buna doğrultuda; görüşme yapılan işletmeleden iki tanesi gerekli konularda tedarikçilerinin görüşlerini aldıklarını ancak kararı yine kendilerinin verdiklerini belirtmiştir. Tedarikçi işletmelerden ikisi de genellikle müşterilerinden gelen geribildirimlere önem verdiklerini ve o şekilde görüşlerini aldıklarını söylemişlerdir.

Üç işletme, tedarikçilerinin fikirlerine önem verdiklerini onları da kararlarına dahil edebildiklerini belirtmiştir. Özellikle de iyileştirme çalışmalarında ve tedarikçinin uzman olduğu konularda onların fikirlerini mutlaka aldıklarını açıklamışlardır. Bayi aracılığıyla çalışan işletmeler ise yapılan bayi toplantılarında birlikte karar alındığını söylemişlerdir.

Görüşme yapılan işletmelerden birkaç tanesi ise kararları genellikle kendilerinin aldığını ve hiçbir şekilde tedarikçilerini kararlarına dahil etmediklerini açıkça ifade ederken bir tanesi ise işletme menfaatine olacaksa tedarikçilerinin de görüşlerini alabildiklerini belirtmiştir.

Dolayısıyla genellikle imalatçı işletmeler gerekli konularda tedarikçilerinin görüşlerini almaktadır ancak gerçek anlamda onları kararlarına dahil eden işletmelerin sayısı azdır.

### **10.3.4. İşbirliği**

Görüşme yapılan işletmeler özellikle ürünün sorunsuz bir şekilde pazara ulaştırılması konusunda tedarik zinciri üyeleriyle işbirliği yoluna gittiklerini belirtmişlerdir. Yan sanayi olarak çalışan işletmeler zaten proje bazlı çalıştıkları için sürekli işbirliği içinde olduklarını belirtmişlerdir.

Diğer işletmeler de gerektiğinde işbirliği yaptıklarını dile getirmişlerdir. Çoğunlukla bir problem oluştuğunda –ürün, sevkiyat veya tasarımla ilgili olabilir- bu problemin çözümüne yönelik olarak veya çeşitli iyileştirmeler konusunda örneğin kalite

ve tasarım süreçleriyle ilgili olarak tedarikçileriyle veya müşterileriyle işbirliği yapabildiklerini açıklamışlardır. İşbirliğine gidilen bir başka önemli konu da yeni ürün üretilmesi aşamasında olmaktadır. Yeni bir ürün oluşturulmaya çalışılıyorsa en iyi ürünün ortaya çıkarılabilmesi için özellikle tedarikçi ve üretici firmanın Ar-Ge bölümlerinin birlikte çalıştıkları dile getirilmiştir. Bu süreçte zaman zaman ürünle ilgili olarak tedarikçinin üreticiye tasarımsal anlamda önerilerde bulunabildiği hatta gerekirse birbirlerinden eğitim desteği aldıklarını da dile getirmişlerdir.

### **10.3.5. Bağlılık**

Görüşme yapılan işletmelere uzun dönemli ilişkiler dolayısıyla tedarikçileriyle aralarında bir bağlılık olup olmadığını sorduğumuzda, bu bağlılığın genellikle iş ilişkisinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Manevi anlamda bir bağlılık pek görülmemiştir.

Bayi aracılığıyla çalışan işletmeler bayileriyle ilişkilerinin gayet iyi olduğunu ve uzun yıllardan beri birlikte çalıştıklarını söylemişlerdir. İşletmeler açısından bağlılığı yaratan temel unsurlar; işini iyi yapma, dürüst olma, kaliteli ürün veya malzeme sağlama kısacası beklentilerin karşılanmasıdır. Yani karşılıklı beklentiler istendiği şekilde karşılandığı sürece iki taraf da ilişkilerini uzun yıllar sürdürmektedir. Tedarikçi ve üretici arasında bağlılığın oluşmasını sağlayan nedenler de benzerdir.

Birbirlerine karşı sorumluluklarını yerine getirerek uzun yıllardır beraber çalışan işletmeler, özellikle de bayi sistemiyle çalışan işletmeler kendilerine daha cazip tekliflerle gelen başka bayiler olsa da bayilerinden kolay kolay vazgeçemediklerini açıklamışlardır.

Buna göre denilebilir ki tedarikçi ve üretici arasındaki ya da üretici ve bayi arasındaki uzun dönemli ilişkilerden kaynaklanan bağlılık daha çok işin iyi yapılmasından kaynaklanmaktadır. Taraflar eğer beklentileri istedikleri gibi karşılanmaz ise bağlılıktan söz edilemeyeceğini açıklamışlardır.

### **10.3.6. Beklentiler**

Görüşme yapılan işletmelere tedarikçilerinden ve müşterilerinden olan beklentileri sorulmuştur ve cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan beklentiler şöyledir:

Tedarikçilerden beklentiler, malzemenin zamanında ve istenen kalitede gönderilmesi, kalite ve fiyat açısından belli bir düzeyin tutturulması, iyi bir müşteri temsilcisi barındırması, kendi ayakları üzerinde durabilmesi, sorumluluklarının ötesinde ekstra efor sarfetmeleri, yenilik sunmaları, verdikleri sözleri tutmaları, teknik destek ve servis sağlamaları ve sundukları hizmetlerin kaliteli olması yönündedir.

Müşterilerden beklentiler ise; kar marjlarının artırılması, reklam desteği vermeleri, stratejik ortak gibi davranmaları, ödemeleri zamanında yapmaları ve yeni müşteriler açısından referans olmaları yönündedir.

Tedarikçilerden en çok malzemeyi istenen kalitede ve zamanında yollamaları ve bir de sürekli yenilik sunmaları beklenmektedir. Müşterilerden ise en çok ödemelerini zamanında yapmaları beklenmektedir.

### **10.3.7. Sunulan hizmetler**

Görüşme yapılan işletmelere, tedarikçilerinin kendilerine malzeme sağlama dışında ne gibi hizmetler sundukları sorulduğunda; nakliye hizmetleri, montaj, yarı mamulün üretiminden teslimine kadar olan süreçteki yükümlülükleri üstlenme, eski ürünün geri alınması, ek garanti sürelerinin verilmesi, elektrik ve otomasyon hizmetleri, eğitim desteği ve özel siparişlerin karşılanması gibi hizmetler sayılmıştır.

En fazla sunulan hizmetler nakliye, satış sonrası servis ve eğitim konusunda olmaktadır.

### **10.3.8. Potansiyel işletmeler**

İşletmelerin tedarik zinciri içerisinde uzun dönemli ilişkilere ve karşılıklı güvene ne kadar önem verdiklerini anlayabilmek için halihazırda beraber çalıştıkları tedarikçilere veya bayilere alternatif olabilecek potansiyel işletmeleri araştırıp araştırmadıkları sorulmuştur. Görüşme yapılan işletmelerin tümü, alternatifleri mutlaka

araştırdıklarını açıklamışlardır. Bunu, genellikle maliyet ve fiyat karşılaştırması yapmak amacıyla gerçekleştirmektedirler. İşletmelerden bir tanesi düzenli olarak fuarlara katılarak potansiyel işletmeleri izlediğini ve kıyaslamalar yaptığını belirtmiştir.

Bayi sistemiyle çalışan işletmeler genellikle bayileriyle ilişkilerinin çok iyi olduğunu ve kendilerine çok cazip tekliflerle gelen başka bayiler olmasına rağmen uzun yıllardır çalıştıkları ve karşılıklı güven oluşturdukları bayilerinden vazgeçemediklerini açıklamışlardır. Diğer işletmeler de alternatif tedarikçileri araştırdıklarını, ancak cazip fırsatlarla karşılaştıklarında mevcut tedarikçilerinden hemen vazgeçemediklerini belirtmişlerdir. Bunun yerine, bu fırsatlardan önce kendi tedarikçilerine bahsederek bunu onlardan talep etmektedirler. Eğer alternatif tedarikçilerin sunduğu fırsatları kendi tedarikçisi sunamaz ise o zaman tedarikçilerinden vazgeçebileceklerini belirtmişlerdir. Bir işletme ise bu tip alternatifler dolayısıyla beraber çalışmaktan vazgeçtiği tedarikçisi eğer sonradan aynı avantajları kendisine sunarsa, onunla yeniden çalışabileceğini söylemiştir.

Bu doğrultuda, işletmeler genellikle alternatif tedarikçileri her zaman araştırmakta ve eğer alternatif fırsatlar görürlerse bunu öncelikle kendi tedarikçilerinden talep etmektedirler. Mevcut tedarikçi bu talebi karşılayamaz ise ve alternatifi de çok ise o zaman tedarikçiden vazgeçilebilmektedir. Bayi aracılığıyla çalışan işletmelerin bayileriyle manevi bağlılığının daha çok olduğu anlaşılmıştır.

### **10.3.9. Avantaj ve dezavantajlar**

İşletmelere tedarik zinciri içerisinde geliştirdikleri uzun dönemli ilişkilerin avantaj ve dezavantajları sorulduğunda; bunu daha çok avantaj olarak gördüklerini ancak dezavantajlarının da olduğunu belirtmişlerdir.

Verilen cevaplar doğrultusunda, uzun dönemli ilişkilerin sağladığı avantajların en önemlisi tarafların birbirlerini iyi tanması ve böylece birbirlerinin çalışma politikalarını ve isteklerini iyi bilmeleri olmaktadır. Bunun dışında, markalaşma, sabit müşteri potansiyeli, aynı dili konuşma, karşılıklı güvenin oluşması, isteklerin geri çevrilmemesi, işlerin kolaylaşması ve hızlanması, maliyetlerde iyileşme, fiyat avantajları ve yatırımın sağlıklı geri dönüşü gibi avantajlardan bahsedilmiştir.

Uzun dönemli ilişkinin getireceği dezavantajlar olarak; ilişkiyi ayakta tutmanın kolay olmaması, bir süre sonra ilişkinin yıpranması ve bunun tarafların gelişimini engellemesi, yeni finans kaynakları oluşturmada sıkıntı yaşanması, belli bir zaman sonra müşteriyi memnun etmenin zorlaşması, parasal konulardaki özellikle de ödeme zamanlarıyla ilgili isteklerin geri çevrilememesi, zaman zaman iyiniyetin suistimal edilerek fiyatlarda dürüst davranılmaması ve alternatiflerin araştırılmamasından dolayı kaçan fırsatlar sayılmıştır.

İşletmelerden bir tanesi alternatifleri ve pazarı sürekli takip ederek dezavantajları da avantaja çevirmenin kendi ellerinde olduğunu belirtmiştir. Endüstriyel pazarlardaki işletmeler uzun dönemli ilişkilere olumlu bakmakta ve bunun kendilerine olumlu getirileri olduğunu düşünmektedirler.

### **10.3.10. Sorunlar**

Görüşme yapılan işletmelere tedarikçi ve müşterileriyle yaşadıkları sorunlar sorulmuş ve en çok karşılaşılan sorunlar:

Tedarikçiler açısından; termin süresi yani ürünün zamanında ulaşmaması, yanlış ürünün gelmesi (istenenden farklı renk ve ölçülerde ürünün gelmesi), hammadde sıkıntısı (yeterli tedarikçi olmaması), kalitede yaşanan problemler ve nakit akışında yaşanan sıkıntılar olmaktadır.

Müşteriler açısından ise; ödemelerin zamanında yapılmaması, isteklerinin anında olmasını beklemeleri, ürünün kullanma kılavuzunu okumamaktan kaynaklanan kullanım hataları, yeterli geri bildirim alamama, yatırımın geri dönüşünde yaşanan sıkıntılar ve üretim programının sürekli değişmesi gibi problemler yaşanmaktadır.

Tedarikçilerle ilgili olarak en çok yaşanan sorun termin süreleriyle ilgili olurken, müşterilerle ilgili en çok karşılaşılan sorun ise ödemeler konusunda olmaktadır.

### 10.3.11. Performansa etki

Araştırma kapsamında görüşülen işletmelere tedarik zinciri içerisinde geliştirilen pazar odaklı ve uzun dönemli ilişkilerinin performanslarını ne yönde etkilediği sorulmuş ve genellikle verilen cevaplar olumlu yönde olmuştur.

İşletmelerden dört tanesi hem olumlu hem de olumsuz yönler olduğundan bahsederken, geri kalan işletmeler ise uzun dönemli ilişkilerin performanslarını olumlu yönde etkilediklerini belirtmişlerdir.

Performansı olumsuz yönde etkileyebilecek unsurlar olarak; uzun yıllardır çalışılan büyük müşterilerin genellikle nazlı müşteriler olması, zamanla ilişkilerin yıpranması ve bazı şeylerin olduğu gibi kabullenilmeye başlanması, alternatifleri ve yenilikleri araştırmamaktan dolayı kaçan fırsatlar gibi nedenler sayılmış ve bunların gelişmeyi engelleyici olduğu düşünülmektedir.

Ancak uzun dönemli ve pazar odaklı ilişkilerin işletmelere zarardan çok faydası olduğu görülmüştür. Uzun dönemli ilişkilerin performansa olan olumlu etkileri olarak; aynı dili konuşmaktan ve tarafların çalışma politikalarını iyi bilmesinden kaynaklanan işin kolay ve hızlı yapılabilmesi, bilgi ve tecrübelerin aktarılması, bayi veya tedarikçi tarafının etkin çalışmasıyla üreticinin de performansının iyileşmesi gibi unsurlardan bahsedilmiştir. Ayrıca maddi yönden de bunun faydasını gördüklerini, örneğin satış ve stok maliyetlerinde iyileşmelerin olduğu, tedarikçilerin yeni ürünlerde uzun yıllardır çalıştığı müşterilerine fiyat avantajı sağladığı, yatırımın geri dönüşünün mutlaka sağlandığı belirtilmiştir.

Bunun yanısıra, uzun dönemli çalışmanın getirdiği manevi bir bağın da inkar edilemeyeceği belirtilmiştir. Bu doğrultuda, sözleşmelerin çoğu zaman formalite icabı yapıldığı, tedarikçilerin birlikte çalıştığı imalatçının yararına olacak bir fırsat yakaladığında, bunu imalatçısına bildirdiği veya imalatçısı adına kendisinin gerçekleştirdiği, tarafların arasında karşılıklı güven oluşması nedeniyle, yeni müşteri bulmada birbirlerine referans olduğu da açıklanmıştır.

Araştırma verilerinden elde edilen bu bulgular, Tablo 7’de tedarikçi, üretici ve bayi konumundaki işletmeler açısından karşılaştırmalı olarak da özetlenmiştir.

**Tablo 7: Elde Edilen Bulguların Tedarikçiler, Üreticiler ve Bayiler Açısından Karşılaştırılması**

<b>BULGULAR</b>	<b>Tedarikçi</b>	<b>Üretici</b>	<b>Bayi</b>
<b>Müşteri İstek ve İhtiyaçları</b>	Müşteri işletme tarafından bildiriliyor	- Müşteri memnuniyeti ve bayi memnuniyeti anketleri - Birebir görüşmeler - Bayi ziyaretleri - Müşteri temsilcisi çalıştırma	- Kaliteli ürün satma - Her müşteriye uyabilecek kampanyalar yapma
<b>Rakipleri İzleme</b>	Fiyatlar dahil her şart ana sanayi tarafından belirlendiği için fazla gerekli olmuyor	-Ürün kıyaslamaları -Fiyat -Kalite -Ambalajlama -Artı ve eksi yönler -Pazarlama stratejileri	- Üretici firma raporları - Birebir takip etme
<b>Rakiplerdeki fiyat değişikliği</b>	Fiyatlar ana sanayi tarafından belirlendiği için rakiplerin fiyat indirimi karşısında tepkisiz kalınıyor.	- Maliyetler ölçüsünde - Ürün farklılaştırması	- Şehire özel kampanyalar - Verilen en düşük teklifin altına inme
<b>Pazardaki Gelişmeler ve Eğilimler</b>	Hammadde fiyatlarını doğrudan etkilemesi sebebiyle özellikle ekonomik gelişmeler genellikle medya, ekonomi dergileri gibi basılı yayınlar, internet ve çeşitli endeksler aracılığıyla takip ediliyor. Üreticilerden yeni ürünlerle ilgili bilgiler elde ediliyor.	- Fuarlara katılma - Tedarikçiler - Bayiler - İlan ve reklamlar - Bu amaca yönelik çalışan özel birimler Özellikle yeni ürün çalışmaları ve alternatif tedarikçiler araştırılıyor.	- Üretici firma raporları - Birebir takip etme En çok rakiplerin pazarlama ve fiyatlama stratejileri takip ediliyor.
<b>İş Haricinde Görüşme</b>	Pek yok.	- Bayi ziyaretleri - Tedarikçi derecelendirme	Zaman zaman genel müdürün yaptığı ziyaretler
<b>Pazar Bilgisi Elde Etme</b>	Gerekli bilgiler üretici firmadan sağlanıyor. Özellikle yeni müşterilerle ilgili bilgiler.	Özellikle yeni ürünler, yeni teknik ve süreçler konusunda tedarikçilerden bilgi sağlanıyor.	Üretici firma raporları



<b>BULGULAR</b>	<b>Tedarikçi</b>	<b>Üretici</b>	<b>Bayi</b>
<b>Üst Yönetimin Bakış Açısı</b>	Bilgi paylaşma ve uzun dönemli ilişki açısından olumlu.	Her türlü bilgi olmasa da gerekli bilgilerin paylaşılması ve uzun dönemli ilişki açısından olumlu.	Gerekli tüm bilgiler üreticiye iletiliyor ve uzun dönemli ilişkiye bakış açısı olumlu.
<b>Periyodik Toplantılar</b>	Bölümlerarası değerlendirme ve gözden geçirme toplantısı	-Bölümlerarası değerlendirme ve gözden geçirme toplantısı -Koordinasyon toplantısı -Pazarlama toplantısı -Yöneticiler arası toplantı	- Bayiler arası toplantılar - Bölge toplantısı
<b>İşbirliği</b>	Genellikle proje bazlı çalışmaları için üretici firmayla sürekli işbirliği içindedir.	Herhangi bir problemin çözümüne yönelik olarak, çeşitli iyileştirmeler (kalite ve tasarım süreçleri gibi) konusunda veya yeni ürün çalışmalarında tedarikçilerle işbirliğine gidilebilmektedir.	Ürünle ilgili yaşana sıkıntıların iletilmesi ve çözüm yollarının bulunması konusunda üretici firmaya yardımcı olmaktadır.
<b>Kararlara Dahil Etme</b>	Pek yok.	Gerekli konularda tedarikçilerin fikri alınıyor fakat karar yine işletmenin kendisi tarafından veriliyor.	Bayi toplantılarında görüşleri alınıp değerlendiriliyor.
<b>İlişki Süresi</b>	Genellikle uzun süreli ilişkiler söz konusudur.	Hem tedarikçi hem de bayilerle uzun süreli ilişkiler söz konusudur.	Uzun süreli ilişkiler söz konusudur.
<b>Bağlılık</b>	Tamamen işe dayalı bir bağlılık var.	İşler iyi yürüdüğü ve beklentiler karşılandığı sürece bağlılık devam ediyor. Tedarikçilere kıyasla bayilerle manevi bağlılık oranı daha fazla.	Hem maddi hem manevi bağlılık var.

<b>BULGULAR</b>	<b>Tedarikçi</b>	<b>Üretici</b>	<b>Bayi</b>
<b>Alternatif İşletmeler</b>	Kıyaslama yapma amacıyla alternatifler araştırılıyor.	Yenilikler ve fiyat kıyaslamaları amacıyla sürekli araştırılıyor.	Alternatifler araştırılıyor.
<b>Beklentiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malzemeyi zamanında ve istenen kalitede gönderme</li> <li>- Kalite ve fiyat açısından belli bir düzeyin tutturulması</li> <li>- İyi bir müşteri temsilcisi barındırma</li> <li>- Kendi ayakları üzerinde durabilme</li> <li>- Sorumluluklarının ötesinde ekstra çaba sarfetme</li> <li>- Yenilik sunma</li> <li>- Verdiği sözleri tutma</li> <li>- Teknik destek ve servis sağlama</li> <li>- Kaliteli hizmet sunma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kar marjlarının artırma</li> <li>- Reklam desteği verme</li> <li>- Stratejik ortak gibi davranma</li> <li>- Ödemeleri zamanında yapma</li> <li>- Yeni müşteriler açısından referans olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ürünün satış ve pazarlamasını en iyi şekilde gerçekleştirme</li> <li>- Müşteri geribildirimlerini iletme</li> </ul>
<b>Sunulan Hizmetler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hammadde veya yarı mamul sağlama</li> <li>- Nakliye ve montaj hizmetleri</li> <li>- Yarı mamulün üretiminden teslimine kadar olan süreçteki yükümlülükleri üstlenme</li> <li>- Eski ürünün geri alınması</li> <li>- Elektrik ve otomasyon hizmetleri</li> <li>- Eğitim desteği</li> <li>- Özel siparişlerin karşılanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yarı mamulü mamule dönüştürme</li> <li>- Bilgi desteği</li> <li>- Reklam desteği</li> </ul>	Ürünün satışını maksimum seviyelere çıkarma

<b>BULGULAR</b>	<b>Tedarikçi</b>	<b>Üretici</b>	<b>Bayi</b>
<b>Avantajlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Müşteriyi iyi tanıma ve böylece müşterinin çalışma politikasını ve isteklerini iyi bilme</li> <li>- Sabit müşteri potansiyeli</li> <li>- Aynı dili konuşma</li> <li>- Karşılıklı güvenin oluşması</li> <li>- İsteklerin geri çevrilmemesi</li> <li>- İşlerin kolaylaşması ve hızlanması</li> <li>- Maliyetlerde iyileşme</li> <li>- Yatırımın sağlıklı geri dönüşü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aynı dili konuşma</li> <li>- Karşılıklı güvenin oluşması</li> <li>- İsteklerin geri çevrilmemesi</li> <li>- İşlerin kolaylaşması ve hızlanması</li> <li>- Markalaşma</li> <li>- Fiyat avantajları</li> <li>- Maliyetlerde iyileşme</li> <li>- Yatırımın sağlıklı geri dönüşü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Üreticiyi iyi tanıma ve böylece üreticinin çalışma politikasını ve isteklerini iyi bilme</li> <li>- Aynı dili konuşma</li> <li>- Karşılıklı güvenin oluşması</li> <li>- İsteklerin geri çevrilmemesi</li> <li>- İşlerin kolaylaşması ve hızlanması</li> <li>- Fiyat avantajları</li> <li>- Maliyetlerde iyileşme</li> <li>- Yatırımın sağlıklı geri dönüşü</li> </ul>
<b>Dezavantajlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İlişkiyi ayakta tutmanın kolay olmaması</li> <li>- Bir süre sonra ilişki körlüğünün oluşması ve bunun tarafların gelişimini engellemesi</li> <li>- Yeni finans kaynakları oluşturmada sıkıntı yaşanması</li> <li>- Bir zaman sonra müşteriyi memnun etmenin zorlaşması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bir süre sonra ilişki körlüğünün oluşması ve bunun tarafların gelişimini engellemesi</li> <li>- Parasal konulardaki özellikle de ödeme zamanlarıyla ilgili isteklerin gerilememesi</li> <li>- Zaman zaman iyiniyetin suistimal edilerek fiyatlarda dürüst davranılmaması</li> <li>- Alternatiflerin araştırılmamasından dolayı kaçan fırsatlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İlişkiyi ayakta tutmanın kolay olmaması</li> <li>- Bir süre sonra ilişki körlüğünün oluşması ve bunun tarafların gelişimini engellemesi</li> <li>- Yeni finans kaynakları oluşturmada sıkıntı yaşanması</li> <li>- Bir zaman sonra müşteriyi memnun etmenin zorlaşması</li> </ul>
<b>Sorunlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeterli geri bildirim alamama</li> <li>- Ödeme güçlüğü</li> <li>- Müşterilerin isteklerinin anında olmasını beklemesi</li> <li>- Yatırımın geri dönüşünde yaşanan sıkıntılar</li> <li>- Sürekli üretim programının değişmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termin süresi</li> <li>- Yanlış ürünün gelmesi</li> <li>- İstenenden farklı renk ve ölçülerde ürünün gelmesi</li> <li>- Hammadde sıkıntısı</li> <li>- Kalite ile ilgili problemler</li> <li>- Nakit akışı ile ilgili problemler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kalite ile ilgili problemler</li> <li>- Nakit akışı ile ilgili problemler</li> </ul>

## 11. Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında incelenen işletmeler endüstriyel pazarlarda faaliyet gösterdiğinden pazar yönlülük açısından özellikle bilgi paylaşımı ve uzun dönemli ilişkiler öne çıkan kavramlar olmuştur. Bu doğrultuda araştırma soruları başlıklarıyla tutarlı olarak analiz edilen sonuç ve öneriler aşağıda verilmiştir

### 11.1. Pazar Bilgisi Toplama

Endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren ve araştırma kapsamında incelenen işletmelerin hepsi müşteri istek ve ihtiyaçlarına dikkat etmenin bir gereklilik olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle yan sanayi olarak çalışan işletmeler doğrudan müşteri talepleri doğrultusunda çalıştıklarından, müşteri istek ve ihtiyaçlarının zaten kendilerine teknik resim ya da şartnamelerle önceden bildirdiğini ve buna uygun üretim yapmazlarsa müşterileriyle ilişkilerinin devam etmeyeceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla endüstriyel pazarlarda müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun pazar sunumlarının yapıldığı gözlenmiştir.

Bu yönde, tedarikçi firmalar zorunlu olarak müşterilerinin istekleri doğrultusunda üretimde bulunurken, imalatçı firmaların müşteri geribildirimleri doğrultusunda üretimde buldukları saptanmıştır. Müşterilerden geribildirim sağlamak için işletmelerin müşteri memnuniyeti anketi ve bayi memnuniyeti anketlerinden sıklıkla yararlandıkları belirlenmiştir. Endüstriyel pazarlarda alıcı-satıcı ilişkileri daha yoğun olmaktadır. Müşteriyle birebir görüşmeler yoğun olduğundan bu görüşmeler sırasında gerek ürünle ilgili gerekse de ambalajlama, sevkiyat gibi işlevlerle ilgili geribildirimlerin sürekli alınabildiği gözlenmiştir. Özellikle yatırım ürünü üreten işletmeler ürünün kurulması ve denenmesi aşamasında anında geribildirim aldıklarını belirtirken, görüşme yapılan işletmelerden iki tanesi bu iş için özel ekip kurduklarını hatta bir tanesi ise müşteri işletmede sadece bu iş için müşteri temsilcisi çalıştırdıklarını belirtmiştir. Bir başka işletme ise ürünle ilgili olarak kalite mühendislerinin müşterilerle periyodik olarak telefon görüşmesi yaptığını, bunun dışında satış açısından sürekli geribildirimlerin geldiğini ve genel müdürlerinin de zaman zaman bayi ziyareti yaparak gerekli geribildirimleri sağladığını belirtmiştir.

Görüşme yapılan işletmeler rakiplerini de ellerinden geldiğince takip etmeye çalıştıklarını açıklamışlardır. Bunlardan yan sanayi olarak çalışanlar, fiyatlar dahil her koşulun ana sanayi tarafından belirlenmesi dolayısıyla rakipleri izlemenin çok gerekli olmadığını ifade etmişlerdir. İhracat ağırlıklı çalışan işletmeler ise genellikle rakiplerinin yurt dışı pazarlarda olması sebebiyle çok sık olmasa da genel anlamda rakiplerini takip ettiklerini belirtmişlerdir. Bu işletmeler, yurt dışındaki rakiplerinin özellikle de maliyetler açısından kendilerinden üstün olduğundan fiyat konusunda rekabette geri kaldıklarını düşünmektedirler. Dolayısıyla fiyat rekabetine fiyatla karşılık vermek yerine ürünlerine ekstra bir özellik katarak yani ürün farklılaştırmasına giderek fiyatlarını koruduklarını belirtmişlerdir. Rakiplerin izlenmesinde en çok dikkat edilen konuların ise ürün kıyaslamaları, fiyat, kalite, rakiplere göre artı ve eksi yönler, ambalaj ve pazarlama stratejileri ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır.

Bugün uluslar arası pazarlarda Çin gibi bir rakibin olması çoğu firma için korkutucu olmaktadır. Özellikle plastik, ambalaj ve beyaz eşya gibi belli başlı sektörlerde Çin pazarı ile Türkiye pazarı arasında maliyetler açısından yüksek farklılıklar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ülkemizde bu gibi sektörlerde özellikle de yan sanayi olarak çalışan firmaların yurt dışı pazarlarda rekabet açısından çok fazla şansı olmamaktadır.

Pazardaki gelişmeler ve eğilimlere bakıldığında ise işletmelerden sadece birkaçının bunu düzenli olarak takip etmeye çalıştığı ortaya çıkmıştır. Bu amaçla yararlanılan bilgi kaynakları genellikle fuarlar, medya, ekonomi dergileri gibi basılı yayınlar, internet, çeşitli endeksler, üreticiler ve tedarikçiler olmaktadır. Üreticilerden özellikle ürün yenilikleriyle ilgili bilgiler elde edilirken, tedarikçilerden rakipler veya piyasa hakkında bilgilerin toplandığı . Benzer şekilde, hammadde fiyatlarının doğrudan etkilenmesi sebebiyle özellikle ekonomi açısından piyasanın sürekli takip edildiği tespit edilmiştir.

Endüstriyel pazarların özelliği gereği alıcı-satıcı ilişkileri daha yoğun olsa da işletmelerin sadece ilişkilerini korumak adına müşterileriyle veya tedarikçileriyle iş harici görüşmelerinin, kendi söylemleri aksine, pek gerçekleşmediği anlaşılmıştır. İşletmelerden bir tanesi genel müdürlerinin zaman zaman bayi ziyaretinde bulunduğunu belirtirken, diğer işletmeler bunu, son dönem trendi olarak tedarikçi puanlama ve derecelendirme amacıyla yaptıklarını ancak çok da başarılı bulmadıklarını

belirtmişlerdir.

Bunun bir nedeni, bugün hala çoğu işletme yöneticisinin tedarik zinciri ortaklarıyla olan uzun dönemli ve sağlıklı ilişkilerin önemini tam kavrayamamış olması olarak açıklanabilir. Diğer bir neden ise yaşanan ekonomik kriz sonrasında yeni yeni toparlanan ve iş yoğunluğu artan firmaların yaşadıkları zararı telafi etmek için daha çok üretime odaklanması olabilir.

## 11.2. Pazar Bilgisini Paylaşma

Görüşme yapılan işletmelerin hemen hepsi gerektiğinde işletme içi bilgi paylaşımını gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Özellikle işletme yararına olan konularda ilgili bölümlerle bilgi paylaşımının mutlaka yapıldığı belirtilmiştir. Genellikle maliyetlerin azaltılması, çeşitli iyileştirme çalışmaları –tasarım ve kalite gibi- ve ürünle ilgili sorunlar söz konusu olduğunda ilgili bölümlerle bilgi paylaşımına gidildiği saptanmıştır . Görüşme yapılan işletmelerin çoğu üretici ve tedarikçi firmalar olduğundan bilgi paylaşımının öncelikle üretim, tasarım, kalite ve satın alma bölümleriyle gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Örneğin maliyet azaltmayla ilgili birtakım çalışmalar yapılacaksa öncelikle satın alma ve tasarım bölümüyle; ürünle ilgili bir sorun varsa öncelikle üretim ve kalite bölümüyle görüşülmektedir. Yani önemli bilgiler öncelikle ilgili bölümlerle paylaşılmakta sonrasında ise üst yönetime iletilmektedir. İşletmelerden bir tanesi elde ettiği bilgileri genellikle üst yönetimle paylaştığını belirtirken bir diğeri ise kurumsal yapısı gereği iletişime açık olduklarını ve periyodik olarak üst yönetimle birlikte tüm bölümlerin katıldığı koordinasyon toplantıları yaptıklarını belirtmiştir. Bir başka işletme ise, çoğu bilginin dedikodudan ileri gitmediğini dolayısıyla sadece gerçekliğine inandıkları bilgileri paylaştıklarını ifade etmiştir. Bilgi paylaşımının genellikle toplantılarda, yazılı olarak veya internet aracılığıyla sağlandığı belirtilmiştir.

Tedarik zinciri içinde ise genellikle işletmelerin tedarikçileriyle bilgi paylaşımı yaptıkları, yan sanayi olarak çalışanların ise müşterilerle bilgi paylaşımının yasak olduğu ortaya çıkmıştır. Çoğunlukla her iki taraf açısından da faydalı olacak konularda bilgi paylaşımına gidildiği anlaşılmıştır. Örneğin işletmelerin en çok, maliyetlerin azaltılması ile ürün ve çeşitli süreçlerle –kalite, tasarım, ambalajlama, lojistik vb.- ilgili

iyileştirmeler konusunda bilgi paylaşımına giderek ortak çözüm aradıkları görülmüştür.

Bu açıdan bakıldığında, tedarik zinciri içerisinde tam anlamıyla açık bir bilgi paylaşımının sağlanamadığı görülmektedir. Bu konuda olumsuz düşünen ve tedarik zinciri üyeleriyle bilgi paylaşmada çekingen kalan işletmelerin sayısı az değildir. Bunun nedenleri arasında; işletme yönetiminin yeterince şeffaf olmaması, tedarik zinciri yönetimi açısından bilgi elde etme ve paylaşmanın öneminin yeterince anlaşılması, yöneticilerin çalışanlarını ve ortaklarını bu konuda yeterince teşvik etmemesi ve dolayısıyla bütünleşik tedarik zinciri yönetiminin tam anlamıyla uygulanamaması sayılabilir.

Bölümlerarası ve işletmeler arasında tam zamanlı bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesinde en çok yararlanılan iletişim araçlarının internet (mail, msn), telefon görüşmeleri, faks çekme, birebir görüşmeler ve toplantılar olduğu belirtilmiştir.

Geribildirim sağlamanın ve bilgi paylaşmanın en etkin olduğu durumlardan birisi de bölümlerarası yapılan toplantılardır. Görüşme yapılan işletmelerin hemen hemen hepsi belli aralıklarla değerlendirme ve gözden geçirme toplantısı yaptıklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerden üç tanesi en az yılda bir defa bayiler arası toplantı yapıldığını, bunların içinden bir tanesi ise 6 ayda bir bölge toplantısı yapıldığını ifade etmiştir. Yine işletmelerden birisi haftalık değerlendirme toplantısı yaparken 3 ay veya 6 ayda bir gözden geçirme toplantısı yaptığını, diğeri ayda bir değerlendirme toplantısı yaparken 6 ayda bir de gözden geçirme toplantısı yaptığını, bir diğeri ise her ay gözden geçirme toplantısı yaptığını belirtmiştir. Görüşme yapılan işletmelerden ikisi ise ISO 9001 gereği en az 6 ayda bir bu tip toplantıları zorunlu olarak yaptıklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde işletmelerden bir tanesi sadece ay sonlarında bu tip toplantıların yapıldığını belirtirken, sadece iki tanesi haftalık koordinasyon toplantısı yaptıklarını, bunlardan bir tanesi de tüm satış-pazarlama ağını içeren pazarlama toplantısı yaptıklarını da belirtmiştir. Bir başka işletme ise bölümlerarası toplantı yapılmadığını ve bunun yerine yöneticilerin toplantı yaptığını belirtirken, benzer şekilde başka bir işletme bölüm yöneticilerinin kendi arasında ayda bir-iki kez toplandıklarını, bir diğeri işletme de periyodik olarak olmasa da gerektiği zamanlarda bu tip toplantıları yaptıklarını belirtmiştir.

Görüşme yapılan işletmeler genellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğu için, bu tip fazla kurumsallaşmamış işletmelerde stratejik yönetim eksikliği hissedilmektedir. Örneğin görüşme yapılan işletmelerde bölümlerarası toplantıların genellikle formalite icabı ya da çeşitli politikalar gereği zorunluluktan yapıldığı anlaşılmıştır. Oysa bütünleşik bir yaklaşımla işletmenin tüm bölümlerine pazar yönlü pazarlama anlayışının benimsenmesi ile hem bölümlerarası toplantıların daha verimli geçmesi hem de tüm bölümlerin koordinasyon içinde çalışması sağlanabilir. Böyle bir yaklaşım işletmenin finansal performansı açısından da olumlu sonuçlar doğurabilir.

Bu açıdan yaklaşıldığında bir işletmede üst yönetimin tutumunun işletme performansı açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. Çünkü üst yönetimin tutumu herşeyden önce tedarik zinciri içerisinde bilgi paylaşımını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Görüşme yapılan işletmelerin çoğu endüstriyel pazarlarda faaliyet gösterdikleri için tedarikçileriyle sürekli iletişim içinde olduklarını, üst yönetimin de bunu desteklediğini belirtmişlerdir. İşletmelerin büyük bir bölümü tedarikçileriyle sürekli fikir alış-verişinde bulduklarını ve bilgi paylaşımında bulunarak koordinasyon içerisinde faaliyetlerini sürdürmeye çalıştıklarını belirtmiştir. İşletmelerden bazıları ise her tedarikçi ile ilişkilerinin aynı yoğunlukta olmadığını, maliyetler içerisinde ağırlıklı olarak yer kaplayan hammadde tedarikçileriyle ilişkilerinin diğer tedarikçilerine kıyasla daha yoğun olduğunu ifade etmişlerdir. Yani tedarikçi ilişkilerini üst yönetim desteklemekte ancak ilişkinin yoğunluğunu daha çok parasal konular belirlemektedir. İşletmelerin özellikle sorun çözmeye yönelik kararlarda tedarikçilerine danıştıkları ancak son kararın yine kendi üst yönetimlerinden çıktığı anlaşılmıştır.

Anlaşılabacağı üzere üst yönetimin tutumu kadar çalışanları yönlendirmesi de önemlidir. Görüşme yapılan işletmelerin çoğu üst yönetimin bilgi paylaşımını ve tedarikçi ilişkilerini desteklediğini belirtmesine karşın, ilişkinin derecesinde parasal konuların ağırlığı da hissedilmektedir. Yöneticiler, belirli tedarikçilerle olan ilişkilere gösterilen özeni diğer tedarik zinciri ortaklarına da gösterilmesi ve böylece tam bir koordinasyonun sağlanarak bütünleşik tedarik zinciri yönetiminin gerçekleştirilmesi konusunda işletme çalışanlarını yönlendirmelidirler.



### 11.3. Tedarik Zinciri

Görüşme yapılan işletmelerin tedarik zinciri içinde bilgi elde etmede özellikle tedarikçilerden yararlandıkları saptanmıştır. Bazı işletmeler, yapılan tedarikçi değerlendirme ve geliştirme toplantılarında önemli bilgiler ve geribildirimler sağladıklarını bildirirken, kimisi de özellikle fazla sayıda müşterisi olan tedarikçilerden faydalı bilgiler elde edebildiklerini belirtmiştir. İşletmelerin genellikle kazan-kazan prensibine göre hareket ederek gerekli bilgi ve tecrübelerini karşılıklı paylaştıkları ortaya çıkmıştır. En çok paylaşılan bilgilerin ise yenilik konusunda olduğu gözlenmiştir. Özellikle yeni ürünler, yeni teknik ve süreçler konusunda tedarikçilerden bilgi sağlanmaktadır. Tedarikçilerin ise daha çok yeni müşteriler bulma konusunda müşterilerinden faydalandığı gözlenmiştir.

Bilgi sağlama dışında tedarikçilerden nakliye hizmetleri, montaj, yarı mamulün üretiminden teslimine kadar olan süreçteki yükümlülükleri üstlenme, eski ürünün geri alınması, ek garanti sürelerinin verilmesi, elektrik ve otomasyon hizmetleri, eğitim desteği ve özel siparişlerin karşılanması gibi hizmetler sağlanmaktadır. En fazla sunulan hizmetler nakliye, satış sonrası servis ve eğitim konusunda olmaktadır.

Görüşme yapılan işletmeler genellikle ürün ile ilgili konularda tedarikçilerden gerektiğinde eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum müşteri istek ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde karşılık verme açısından oldukça önemlidir. Günümüzde, özellikle endüstriyel pazarlarda işletmelerin gereğinde tedarikçisinden eğitim talebinde bulunması ya da talep etmeden de bunu karşı taraftan beklemesi belli konularda artık daha bilinçli olduklarını göstermektedir. Eğitim talebinin amacı hem ürün hatalarından kaynaklanan maliyetleri düşürmek hem de müşteriye en iyi ürün ya da hizmeti sunmak olabilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelere tedarikçilerinden ve müşterilerinden olan beklentileri sorulduğunda ise tedarikçilerden daha çok malzemenin zamanında ve istenen kalitede gönderilmesi, kalite ve fiyat açısından belli bir düzeyin tutturulması, iyi bir müşteri temsilcisi barındırması, finansal açıdan kendi ayakları üzerinde durabilmesi, sorumluluklarının ötesinde ekstra çaba göstermesi, yenilik sunması, verdiği sözleri tutması, teknik destek ve servis sağlaması ve sunduğu hizmetlerin kaliteli olması beklenmektedir. Müşterilerden ise, kar marjlarının arttırılması, reklam desteği vermeleri,

stratejik ortak gibi davranmaları, ödemeleri zamanında yapmaları ve yeni müşteriler açısından referans olmaları beklenmektedir. Tedarikçilerden en çok malzemeyi istenen kalitede ve zamanında ulaştırmaları ve bir de sürekli yenilik sunmaları beklenmektedir. Müşterilerden ise en çok ödemelerini zamanında yapmaları beklenmektedir.

Tedarik zinciri içerisinde koordinasyon ve işbirliğine yönelik olarak; işletmelerin gerekli zamanlarda ve genellikle her iki tarafın da çıkarı açısından faydalı durumlar söz konusu olduğunda işbirliğine gittikleri gözlenmiştir. Yan sanayi olarak çalışan işletmeler zaten proje bazlı çalıştıkları için sürekli işbirliği içinde olduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin özellikle herhangi bir problem oluştuğunda –ürün, sevkiyat veya tasarımla ilgili olabilir- bu problemin çözümüne yönelik olarak veya çeşitli iyileştirmeler konusunda örneğin kalite ve tasarım süreçleriyle ilgili olarak tedarikçileriyle veya müşterileriyle işbirliği yapabildikleri ortaya çıkmıştır. İşbirliğine gidilen bir başka önemli konu da yeni ürün üretme süreci olmaktadır. Yeni bir ürün oluşturulmaya çalışılıyorsa en iyi ürünün ortaya çıkarılabilmesi için özellikle tedarikçi ve üretici firmanın Ar-Ge bölümlerinin birlikte çalıştıkları dile getirilmiştir. Yine bu süreçte zaman zaman ürünle ilgili olarak tedarikçinin üreticiye tasarımsal anlamda önerilerde bulunabildiği ve daha önce değinildiği üzere gerektiğinde birbirlerinden eğitim desteği alındığı belirtilmiştir.

Tedarik zinciri içerisinde bahsedilen konularda işbirliğine gidilse de karar verme sürecinde son sözün yine işletmelerin kendisinde olduğu ortaya konulmuştur. Arada işbirliği olsun veya olmasın gerekli konularda, örneğin iyileştirme çalışmalarında, tedarikçilerin de görüşü alınmakta ancak onları karar sürecine dahil etme söz konusu olmamaktadır. Fikir alma ve işbirliğine gitmenin genellikle işletme çıkarları söz konusu olduğunda gerçekleştirildiği anlaşılmıştır.

Endüstriyel pazarların belirgin bir özelliği olarak görüşme yapılan işletmelerin hepsi de aynı tedarikçi veya müşterileriyle uzun yıllardan beri çalıştıklarını açıklamışlardır. İşletmelerden alınan bilgilere göre birbirlerinin çalışma prensiplerini, politikalarını ve örgüt kültürlerini anlayana kadar zaten belli bir zaman geçmektedir. Bu zaman zarfında işletmeler birbirini tanıdıkça eğer karşılıklı güven de oluşursa aralarındaki ilişki uzun yıllar devam edebilmektedir. Özellikle malzeme kalitesi açısından işletmeler için güvenin çok önemli olduğu gözlenmiştir. Bu yüzden bazı işletmeler, daha düşük fiyat teklifiyle kendilerine gelen işletmeler olsa da uzun yıllardır

çalıştıkları ortaklarından kolay kolay vazgeçemediklerini belirtmişlerdir. Görüşme yapılan işletmelerin tedarikçileriyle birlikte çalışma süreleri ise 5 yıl ile 25 yıl arasında değişmektedir.

Özellikle bayi aracılığıyla çalışan işletmelerin uzun yıllardır beraber çalıştıkları bayileriyle ilişkilerinin gayet iyi olduğu gözlenmiştir. Bu işletmeler, bayileriyle aralarında manevi bir bağlılığın olduğunu belirtse de genel anlamda işletmeler arasındaki bağlılığın sadece iş ilişkisinden kaynaklandığı gözlenmiştir. İşletmeler açısından bağlılığı yaratan temel unsurlar genellikle işini iyi yapma, dürüst olma, kaliteli ürün veya malzeme sağlama kısacası beklentilerin karşılanması olmaktadır. Yani karşılıklı beklentiler istenilen şekilde karşılandığı sürece iki taraf da ilişkilerini uzun yıllar sürdürebilmektedir. Ancak istekler yeterince yerine getirilmediğinde ve özellikle de parasal konularda olumsuz durumlar söz konusu olduğunda uzun yıllar birlikte çalışmanın pek önemi kalmamaktadır.

Endüstriyel pazarlarda alıcı-satıcı arasında uzun dönemli ilişkilerin daha çok görülmesinin nedeni satın alma riskine bağlanabilir. Bu pazarlarda genellikle büyük hacimlerde satın alma gerçekleştirildiğinden risk de fazla olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler bu riske katlanmamak için tanıdıkları ve güvendikleri işletmelerle çalışmayı tercih etmektedirler.

Araştırma yapılan işletmelerin uzun dönemli ilişkilere önem vermenin yanısıra potansiyel tedarikçi ve müşterileri de araştırmaktan geri kalmadıkları ortaya çıkmıştır. Alternatif tedarikçiler sürekli araştırılmaktadır. Günümüzde dinamik pazar şartlarına ayak uydurabilmek için çevreyi ve fırsatları sürekli araştırarak analiz etmek zorunluluk haline gelmiştir. Bunun bilincinde olan günümüz işletmeleri de alternatif fırsatları sürekli araştırmaktadırlar. Ancak, maliyetler içinde geniş paya sahip hammadde tedarikçileri ile olan ilişkilere ayrı bir önem gösterildiği gözlenmiştir. İşletmeler, alternatif tedarikçileri ve fırsatları sürekli araştırırsa da cazip fırsatlarla karşılaştıklarında mevcut tedarikçilerinden hemen vazgeçmeyerek kaçan fırsatları öncelikle onlardan talep ettiklerini ifade etmiştir.

İşletmelerle yapılan görüşmelerde tedarik zinciri içerisinde oluşturulan uzun dönemli ilişkilerin hem avantajlarının hem de dezavantajlarının olduğu ancak avantajların daha fazla olduğu gözlenmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda uzun dönemli ilişkilerin sağladığı avantajların en önemlisinin tarafların birbirlerini iyi

tanınması ve böylece birbirlerinin çalışma politikalarını ve isteklerini iyi bilmeleri olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun dışında, markalaşma, sabit müşteri potansiyeli, aynı dili konuşma, karşılıklı güvenin oluşması, çeşitli istek ve ricaların geri çevrilmemesi, işlerin kolaylaşması ve hızlanması, maliyetlerde iyileşme, fiyat avantajları ve yatırımın sağlıklı geri dönüşü gibi avantajlardan bahsedilmiştir. Dezavantajlar olarak ise; ilişkiyi ayakta tutmanın kolay olmaması, bir süre sonra ilişkinin yıpranması ve tarafların gelişimini engellemesi, yeni finans kaynakları oluşturmada sıkıntı yaşanması, belli bir zaman sonra müşteriyi memnun etmenin zorlaşması, parasal konulardaki özellikle de ödeme zamanlarıyla ilgili isteklerin geri çevrilememesi, zaman zaman iyiniyetin suistimal edilerek fiyatlarda dürüst davranılmaması ve alternatiflerin araştırılmamasından dolayı kaçan fırsatlar sayılmıştır. Ancak işletmelerin dezavantajları avantaja çevirmenin kendi ellerinde olduğunun bilincinde oldukları da gözlenmiştir.

Tedarik zinciri içerisinde yaşanan sorunlara bakıldığında ise tedarikçiler ile; termin süresi, talep edilenden farklı ürünün gelmesi (farklı renk, ölçü gibi), tedarikçi azlığından kaynaklanan hammadde sıkıntısı ve kalite ve nakit akışı ile ilgili problemler yaşanırken; müşteriler ile daha çok ödemelerin zamanında yapılmaması, isteklerinin anında olmasını bekleme, ürünün kullanma kılavuzunu okumamaktan kaynaklanan kullanım hataları, yeterli geri bildirim alamama, yatırımın geri dönüşünde yaşanan sıkıntılar ve sürekli üretim programı değişikliği gibi problemlerin yaşandığı gözlenmiştir. Tedarikçilerle ilgili olarak en çok yaşanan sorun termin süreleriyle ilgili olurken, müşterilerle ilgili en çok karşılaşılan sorunun ise ödemeler konusunda olduğu ortaya çıkmıştır.

Tedarikçiler ile yaşanan sorunların geçmişten bu yana benzer olması, işletmelerin belli başlı sorunların üzerine yeterince eğilmediğini göstermektedir. Günümüzde teknoloji oldukça gelişmiş ve iletişim kolaylaşmıştır. İşletmeler bundan faydalanarak örneğin en çok karşılaşılan termin süresi problemlerine kolaylıkla çözüm bulabilirler. Ayrıca işletmeler zaman zaman tedarik zinciri üyeleriyle biraraya gelerek sorunları üzerinde tartışabilir ve ortaklaşa çözüm yolları arayabilirler.

Bu gözlem sonuçlarından faydalınarak, araştırma konusu ve soruları dahilinde aşağıda gerekli değerlendirmeler yapılmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur:

Araştırma kapsamında incelenen işletmeleri tedarik zinciri içerisinde bir bütün olarak değerlendirdiğimizde ve pazar yönlülük açısından incelediğimizde, endüstriyel pazarlarda faaliyet göstermenin bir sonucu olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla yakinen ilgilendikleri görülmüştür. Ayrıca pazar yönlülüğün bir gereği olarak sadece müşterilerle ilgili değil, rakiplerle ve genel anlamda pazardaki gelişmeler ve eğilimlerle ilgili olarak da araştırma yaptıkları ve bilgi edinmeye çalıştıkları gözlenmiştir. Ancak bu durum yan sanayi olarak çalışan işletmeler açısından geçerli değildir. Çünkü bu işletmeler ana sanayi tarafından yönetilmekte ve tüm şartlar ana sanayi tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla; yan sanayi olarak faaliyet gösteren işletmelerin, üretici konumundaki işletmelere kıyasla pazar yönlülük konusunda daha zayıf oldukları söylenebilir.

Araştırma kapsamına alınan işletmeler arasında genellikle üreticinin baskın olduğu örneklerle karşılaşmıştır. Buna göre, pazar yönlü pazarlama anlayışına sahip üreticilerin diğer tedarik zinciri üyelerini etkileyebildiği ve onlarla daha yakın olduğu söylenebilir. Bazı işletmelerde genel müdürlerin zaman zaman bayi ziyaretlerinde bulunması ve onların istek ve şikayetleriyle birebir ilgilenmesi bunun en büyük göstergelerinden birisidir.

Yan sanayi olarak tabir ettiğimiz tedarikçiler ise tamamen üreticinin istekleri doğrultusunda ve ona bağımlı olarak çalışmaktadır. Fakat, üretici karşısında zayıf olan bu işletmelerin pazar yönlülüğe ağırlık vererek konumlarını güçlendirmeleri ve üreticinin baskısını bu sayede azaltabilmeleri mümkündür. Örneğin tedarikçinin çevre ve rakipler hakkında bilgili olması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması konusunda üreticiye talep edilmeden yardımda bulunması tedarikçinin üreticinin gözündeki değerini artıracaktır. Böylece tedarikçi (yan sanayi) - üretici (ana sanayi) ilişkisinin baskıcı olmaktan çıkıp işbirliği ilişkisine dönüşme olasılığı yükselecektir.

Üretici ve tedarikçi işletmelerin gerek yurt içi gerekse de yurt dışındaki rakiplerini takip ettikleri ve rakiplerinin faaliyetleri karşısında tepkisiz kalmadıkları da gözlenmiştir. Örneğin rakiplerin fiyat indirimi karşısında kendilerinin de maliyetler ölçüsünde fiyat indirimine gittikleri ya da fiyat indirimi yerine ürün farklılaştırmasına giderek tepkisiz kalmadıklarını belirtmişlerdir. Gerek ürün kalitesi gerek pazarlama stratejileri açısından yapılan kıyaslamalar dolayısıyla bu işletmelerin rakip yönlü oldukları da söylenebilir. Genellikle işletmelerin fiyat rekabeti açısından yurt dışındaki rakiplerinden zayıf

olmasının, onları daha çok yeni ürün çalışmalarına yönlendirdiği anlaşılmıştır. Bu doğrultuda; rakip yönlülüğün bir anlamda yeni ürün çalışmalarını artırdığı söylenebilir. Tedarikçi ve üretici firmaların, rakiplerden başka periyodik olmasa da genel anlamda pazardaki eğilim ve gelişmeleri de takip ettikleri ortaya çıkmıştır. Hammadde fiyatlarını etkilemesi dolayısıyla en çok ekonomik gelişmeler ve yenilikler (yeni ürünler, yeni teknik ve süreçler vb.) takip edilmektedir.

Tedarik zinciri açısından değerlendirildiğinde, işletmelerin bölümlerarası koordinasyonu sağlasalar da, işletmelerarası koordinasyonu sağlamada aynı başarıyı gösteremedikleri ortaya çıkmıştır. İşletmeler daha çok kalite ve tasarım süreçlerinin iyileştirilmesi, yeni ürün geliştirilmesi ve sorunların çözümü konusunda tedarikçileriyle birlikte hareket etmektedirler. Yani işletmelerarası koordinasyona daha çok, bir problem ile karşılaşıldığında ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle yeni ürün geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında tedarikçi-üretici işbirliğinin görülmesi pazar yönlülük açısından olumlu değerlendirilse de rekabet avantajı sağlamak için daha fazlası gerekmektedir. Örneğin müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri hizmetleri yönetimine daha fazla ağırlık verilerek tedarik zinciri üyeleri arasındaki işbirliği hem tedarikçi yönlü hem de müşteri yönlü olarak iki yöne doğru da genişletilmelidir. Tedarik zinciri üyeleri arasındaki işbirliğinin maliyetlerin azaltılması, ürün kalitesinin artırılması ve tedarik zincirinin bir bütün olarak etkinlik ve verimliliğinin ve dolayısıyla da rekabet gücünün artırılmasında faydalı olduğu bilinmektedir.

Tedarikçi zinciri içerisindeki akışa baktığımızda; işletmelerin tedarik zinciri içerisindeki konumu ve işletmelerin faaliyet sektörünün rekabet derecesini dolayısıyla da pazar yönlülüğünü etkilediği gözlenmiştir. Örneğin makine ya da özel makine parçaları üretimi yapan işletmelerde rekabet çok yoğun görülmezken otomotiv ve beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yoğun rekabet olduğu gözlenmiştir. Makine sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası pazarlardaki rakipleri karşısında maliyetler açısından rekabette zayıf kaldıkları gözlenmiştir. Çünkü ekonomik şartlar bu işletmeleri özellikle hammadde fiyatları açısından olumsuz etkilemekte ve rakipler karşısında gücünü azaltmaktadır. Beyaz eşya ve otomotiv sektöründeki işletmeler ise diğer işletmelere kıyasla daha fazla rakip yönlü olmak zorunda hissetmektedirler. Çünkü bu sektörlerde hem rekabet çok yoğundur hem de pazar çok dinamiktir. Bu doğrultuda işletmelerin içinde yer aldıkları sektör, pazar şartları ve

ekonomik şartların onların pazar yönlülüğünü etkilediğini söylemek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında; rekabetin yoğun olduğu sektörlerde pazar yönlülük tedarik zincirinin rekabet gücünü arttırmada bir araç olarak kullanılabilir.

Diğer yandan, tedarik zinciri içerisinde işletmelerin pazar bilgisi toplamada gösterdikleri özeni bu bilgiyi paylaşmada göstermedikleri gözlenmiştir. Üretici ve tedarikçi firmalar genellikle işletme çıkarları söz konusu olduğunda ve sadece belli birtakım bilgileri paylaşmaktadırlar. Bilgi paylaşımı en çok maliyetlerin azaltılması, iyileştirme çalışmaları ve yenilikler (yeni ürün, yeni müşteri gibi) konusunda yapılmaktadır. İşletmeler arasında uzun dönemli ilişkilerden kaynaklanan güven ve bağlılık söz konusu olduğunda ise bilgi paylaşımının arttığı gözlenmiştir. Tedarik zinciri içerisinde bilgi paylaşımının genellikle ihtiyaç duyulduğunda gerçekleştirilmesine bağlı olarak, işletmeler arasında gerçek anlamda bir işbirliğinden söz etmek de güç olmaktadır. Genellikle yeni ürün geliştirme ve iyileştirme çalışmalarında (ürün, sevkiyat, tasarım vb.) tedarikçi-üretici arasında işbirliği olabilmektedir. Özellikle de beyaz eşya ve otomotiv gibi rekabetin yoğun olduğu sektörlerde buna daha çok dikkat edildiği gözlenmiştir. İşletmelerin sahip olduğu örgüt kültürünün ve üst yönetimin tutumunun bilgi paylaşmada oldukça etkili olduğu gözlenmiştir. Örneğin merkezileşmenin olmadığı, bilgi paylaşımının teşvik edildiği işletmelerde bölümlerarası koordinasyonun daha kolay sağlanabildiği anlaşılmıştır. Ayrıca bu tutum onların tedarik zinciri ortaklarıyla olan ilişkilerine de yansyarak işlerin daha kolay ve hızlı yürütülmesini sağlamaktadır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde; tedarik zinciri içerisinde işletmenin pazar yönlülüğünün zincirde yer aldığı aşama, sektör özellikleri, rekabet derecesi gibi kavramlardan etkilediğini söylemek mümkündür. Özellikle rekabetin yoğun ve değişimin hızlı olduğu otomotiv, elektronik gibi sektörlerde yenilikleri takip etmek için bilgi paylaşımına daha çok ihtiyaç duyulduğu ve değişime ayak uydurabilmek için tedarikçi-üretici işbirliğine daha çok önem verildiği ortaya çıkmıştır. Hem bölümlerarası hem de tedarik zinciri ortakları arasında etkin bilgi paylaşımını gerçekleştiren işletmelerin pazardaki değişime daha hızlı ayak uydurdukları ve pazarın ihtiyaçlarına daha etkin cevap verdikleri söylenebilir.

Ayrıca üretici konumunda olan işletmelerin tedarikçi konumunda olan işletmelere oranla daha fazla pazar yönlü oldukları gözlenmiştir. Çünkü üretici firmalar tedarik zinciri içerisinde ortada yer aldıklarından hem tedarikçi hem de müşteri yönlü olmak

zorunda hissetmektedirler. Ayrıca üretici konumunda olan işletmelerin tedarikçilere kıyasla daha baskın olduğu ve zincirdeki diğer ortakları yönlendirdiği gözlenmiştir. Yani üretici pazar yönlü bir pazarlama anlayışına sahip olduğunda bu tutum onun tedarikçisine ya da bayilerine de yansımaktadır. Tedarik zinciri içerisinde pazar yönlü olabilen işletmelerin bilgi paylaşımı sayesinde yeniliklerden daha hızlı haberdar olduğu, değişime daha kolay ayak uydurabildiği, yeni müşteriler bulmada ve uzun dönemli ilişkilerde daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır.

Uzun dönemli ilişkilerin işletme performansına olan etkisi değerlendirildiğinde ise hem olumlu hem de olumsuz yönler tespit edilmiştir. Performansı olumlu yönde etkileyen unsurlar olarak tarafların aynı dili konuşması ve birbirlerinin çalışma politikalarını iyi bilmelerinden dolayı işin daha kolay ve hızlı yapılabilmesi, bilgi ve tecrübelerin aktarılması, bayi veya tedarikçi tarafının etkin çalışmasıyla üreticinin de performansının iyileşmesi, satış ve stok maliyetlerinde iyileşmeler, tedarikçilerin yeni ürünlerde uzun yıllardır çalıştığı müşterilerine fiyat avantajı sağlayabilmesi ve yatırımın geri dönüşü sayılabilir. Olumsuz yönler olarak ise uzun yıllardır çalışılan büyük müşterilerin genellikle nazlı müşteriler olması, zamanla ilişkilerin yıpranması ve bazı şeylerin olduğu gibi kabullenilmeye başlanması, alternatifleri ve yenilikleri araştırmamaktan dolayı kaçan fırsatlar ve bunun işletme gelişimini engelleyici olması sayılabilir.

Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda, tedarik zinciri içerisinde işletmeler müşteriler, rakipler ve pazarla ilgili bilgileri takip etmeleri ve genellikle bölümlerarası koordinasyonu ve gerekli oldukça işletmelerarası koordinasyonu sağlamaları dolayısıyla teorik kısımda da incelenen ve konuya kültürel açıdan yaklaşan Narver ve Slater (1990) ölçeğine göre pazar yönlü olarak değerlendirilebilirken; pazar yönlülüğü, pazar bilgisi elde etme, bu bilgiyi paylaşma ve buna göre faaliyetleri planlama açısından ele alarak konuya yönetsel açıdan yaklaşan Kohli ve Jaworski (1990) ölçeğine göre ise bu işletmelerin pazar yönlü olduklarından pek söz edilememektedir. Çünkü tedarik zinciri içerisinde işletmelerin pazar yönlülük açısından en önemli unsurlardan birisi olan bilgi paylaşımına genellikle çok sıcak bakmamaları nedeniyle bir yönetim anlayışı olarak pazarlamayı tam anlamıyla gerçekleştiremedikleri gözlenmiştir. Yeterli derecede bilgi paylaşımı gerçekleştirilemediğinden koordinasyonun sağlanmasında da zorluklar yaşanmaktadır. Tüm bu durumların yaşanmasında ise günümüzde özellikle küçük ve



orta ölçekli işletmelerde hala profesyonel yönetim eksikliğinin görölmesinin ve pazarlama kavramının daha çok satışla özdeşleştirilerek bir örgüt kültürü olarak uygulanamamasının büyük rolü olduğu düşünölmektedir.

Bu doğrultuda; yöneticilerin tedarik zinciri yapısını iyi kavraması, üretim ve pazarlamaya ilişkin öncelikleri iyi belirlemesi ve stratejik ortaklar konusunda doğru karar vermesi önemlidir. Pazar ihtiyaçlarını takip etmek için sistemler geliştirilmeli ve talep değişiklikleri sürekli izlenmelidir. Müşteri ilişkileri yönetimine ağrılık verilerek tedarik zinciri ortakları arasında açık bilgi paylaşımı teşvik edilmelidir. Bunun için geleneksel yönetim alışkanlıkları değiştirilerek çağdaş yönetim anlayışına uygun hale getirilmelidir. Çağdaş yönetim anlayışında özellikle bilgi paylaşımının önemi büyüktür. Bugünkü lider kuruluşlar gerçek zamanlı bilginin kendilerinden başka müşterilerine de ulaşmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Faaliyetlerini şeffaflaştırarak müşteri ilişkilerini başka bir boyuta taşımakta ve müşteri sadakati açısından bütünleşik hizmetler vermekteler.

Çağımızda etkin tedarik zincirleri güçlü bir rekabet aracına dönüşebilmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için tedarik zinciri ile işletme stratejileri uyumlu hale getirilmelidir. Daha açık bir ifadeyle; tedarik zinciri, pazarlama ve rekabet stratejileri birbiri ile uyumlu olmalı ve müşteriler kadar tedarikçilerin de bu stratejilere dahil edildiği değer zincirleri oluşturulmalıdır. Tedarik zincirlerinin istenen bu yapıya dönüşmelerinde ise pazar yönlölük etkili bir araç olarak kullanılabilir.

## Ekler Listesi

- Ek 1: Araştırma Soru Formu**
- Ek 2: İzin Belgesi**
- Ek 3: Yetki Belgesi**
- Ek 4: Görüşme Yapılan İşletmeler ve Görüşme Tarihleri**
- Ek 5: Örnek Görüşme Kaydı**
- Ek 6: Araştırma Soruları Kapsamında Elde Edilen Veriler**
  - Ek 6.1. Pazar Bilgisi Toplama ile İlgili Veriler**
    - Ek 6.1.1. Müşteri istek ve ihtiyaçları**
    - Ek 6.1.2. Geribildirim**
    - Ek 6.1.3. Rakipler**
    - Ek 6.1.4. Rakiplerdeki fiyat değişikliği**
    - Ek 6.1.5. Pazardaki gelişmeler**
    - Ek 6.1.6. İş haricinde görüşme**
  - Ek 6.2. Pazar Bilgisini Paylaşma ile İlgili Veriler**
    - Ek 6.2.1. Bilgi paylaşımı**
    - Ek 6.2.2. Üst yönetimin bakış açısı**
    - Ek 6.2.3. Periyodik toplantılar**
    - Ek 6.2.4. İletişim araçları**
  - Ek 6.3. Tedarik Zinciri Yönlü Olma ile İlgili Veriler**
    - Ek 6.3.1. Pazar bilgisi elde etme**
    - Ek 6.3.2. İlişki süresi**
    - Ek 6.3.3. Kararlara dahil etme**
    - Ek 6.3.4. İşbirliği**
    - Ek 6.3.5. Bağlılık**
    - Ek 6.3.6. Beklentiler**
    - Ek 6.3.7. Sunulan hizmetler**
    - Ek 6.3.8. Potansiyel işletmeler**
    - Ek 6.3.9. Avantaj ve dezavantajlar**
    - Ek 6.3.10. Sorunlar**
    - Ek 6.3.11. Performansa etki**

## **Ek 1: Araştırma Soru Formu**

### **Tedarik Zincirinde Yer Alan İşletmeler Açısından Pazar Yönlülüğün Önemini Araştırmaya Yönelik Görüşme Formu**

#### **Genel Bilgiler**

1. İşletmenizin faaliyet konusu nedir ve ne kadar zamandır iş hayatında varlığını sürdürmektedir?
2. İşletmenizin büyüklük (küçük,orta,büyük) ve kapasitesi hakkında bilgi verir misiniz?
3. Satış bölgeleriniz ve varsa şubeleriniz hakkında bilgi verir misiniz?
4. İşletmenizin kaynakları konusunda bilgi verir misiniz?
  - İnsan Kaynakları: Sayı, yaş grupları, eğitim durumları, cinsiyetleri, deneyimleri vb.
  - Varlıklar: Araç-gereçler, bilgisayar olanakları ve kullanılan programlar, depolama olanakları ve kapasitesi, sipariş işleme yöntemleri, stok kontrolü, lojistik araçları vb.
5. İşletmeniz son beş yılda ne kadar büyüdü?

#### **Pazar Bilgisi Toplama ile İlgili Sorular**

1. Sunduğunuz ürün / hizmetlerinizin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz?  
Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla ne derecede ilgilenirsiniz?
2. Müşterilerinizden geri bildirim almaya yönelik bir uygulamanız var mıdır?  
Müşterilerinizin istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri dikkate alır mısınız?
3. Rakiplerinizin faaliyetlerini takip eder misiniz? (Fiyat, kalite, vb.)
4. Eğer rakiplerinizden birisi fiyatlarda değişikliğe giderse, bu durum karşısında ne gibi önlemler alırsınız?
5. Pazardaki gelişmeleri (müşteri, rakipler, ekonomi vb.) periyodik olarak takip eder misiniz?
6. Tedarikçileriniz ve yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla zaman geçirmeye çalışır mısınız?

### **Pazar Bilgisini Paylaşmayla İlgili Sorular**

1. Müşteri ve rakiplerle ilgili bilgileri diğer bölümlerle ve tedarikçinizle/müşterinizle paylaşır mısınız? Öncelikle hangi bölümlerle paylaşırsınız?
2. İşletmenizde üst yönetimin, tedarik zinciri üyeleriyle önemli stratejik/taktik bilgileri paylaşmaya olan bakış açısı nedir?
3. Elde ettiğiniz bilgileri paylaşmada genellikle hangi araçlardan yararlanır sınız? Bu araçlar bilginin tam zamanlı olarak gerekli bölümlere ulaşmasını sağlıyor mu?
4. Pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb. hakkında) tartışmak adına periyodik olarak bölümlerarası toplantılar yapar mısınız?

### **Tedarik Zinciriyle İlgili Sorular**

1. Tedarik zinciri içindeki konumunuz nedir?
2. Kaç tedarikçi ile çalışmaktasınız, müşteri sayınız nedir?
3. Tedarikçileriniz/müşterileriniz hangi sektör ya da sektörlerde faaliyet gösteriyor?
4. Tedarikçiniz size hangi hizmetleri sağlıyor veya siz müşterilerinize hangi hizmetleri sağlıyorsunuz?
5. Tedarik zinciri üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle kısa dönemli mi (3-12 ay) yoksa uzun dönemli mi (12 ay ve üzeri) dir?
6. Genellikle aynı tedarikçiler/müşteriler ile çalışmayı mı tercih edersiniz yoksa şu anki tedarik zinciri üyeleri yerine geçebilecek potansiyel işletmeleri de her zaman araştırır mısınız?
7. Pazar bilgisi elde etmede tedarik zinciri üyelerinizden yararlanır mısınız? Elde ettiğiniz bilgileri siz de onlarla paylaşır mısınız?
8. İşletmeyle ilgili önemli kararlarda tedarik zinciri üyelerinizin de görüşlerini alır mısınız?
9. Son kullanıcılar açısından ürün / hizmetlerinizin kalitesini geliştirmek adına tedarik zinciri üyeleriniz ile işbirliği yoluna gider misiniz?
10. Tedarikçilerinizin/müşterilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir? Aranızdaki ilişkiyi korumak adına ne gibi çabalarda bulunuyorsunuz?
11. Tedarikçilerinizden/müşterilerinizden olan beklentileriniz nelerdir?
12. Tedarikçileriniz/müşterileriniz ile ilgili ne gibi sorunlarla karşılaşıyor sunuz?
13. Uzun dönemli ilişkinin size sağladığı avantaj ve dezavantajlar nelerdir?

## **Ek 2: İzin Belgesi**

Sayın Katılımcı;

“Tedarik Zincirinde Yer Alan İşletmeler Açısından Pazar Yönlülüğün Önemi ve Bir Uygulama” adını taşıyan doktora tezimi hazırlamak üzere aşağıdaki formu hazırlamış bulunmaktayım. Sizden istenen doktora tezi araştırma projesi kapsamında hazırlanmış olan açık uçlu soru listesinin tarafınızca yanıtlanmasıdır.

Yanıtladığınız bu soruların tedarik zinciri yönetiminde pazar yönlülüğün uygulanışının işletme performansına olan etkisinin niteliksel analizini yapmada önemli bilgiler sağlayacağı beklenmektedir.

Araştırma verilerinin güvenilirliğinin sağlanması amacıyla, araştırma sırasında fotoğraf çekimi ve ses ve görüntü kayıtları da yapılması gerekmektedir. Sizden sağlanacak olan tüm veriler bilimsel amaçlı kullanılacak olup, kimliğiniz gizli tutulacaktır.

Araştırmaya katılım zorunlu olmayıp, tamamen gönüllülük esastır. Bu formu imzalamanız gönüllü olarak araştırmaya katkı sağlamayı kabul ettiğinizi gösterecektir. Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve sağladığınız katkıdan dolayı teşekkür ederim. Gerektiği takdirde benimle her zaman bağlantı kurmanız olanaklıdır.

Teşekkür ederim.

Esra Bilmez

Tel: 0530 \*\*\*\*\*

E - Posta: [esrabilmez@gmail.com](mailto:esrabilmez@gmail.com)

Bu formu okuyup anladığımı ve araştırmaya gönüllü olarak katkı sağlamayı kabul ettiğimi beyan ederim.

**Tarih:**

**Adı Soyadı ve İmza**

### **Ek 3: Yetki Belgesi**

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Programı'nda “Tedarik Zincirinde Yer Alan İşletmeler Açısından Pazar Yönlülüğün Önemi ve Bir Uygulama” adını taşıyan doktora tezini hazırlayan Esra Bilmez’in araştırması kapsamında, gerekli bilgileri edinebilmesi açısından işletmemizde mülakat ve gözlemler yapması, fotoğraf çekmesi ve ses ve görüntü kayıtları almasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Onaylayan Yetkilinin;

Adı-Soyadı Unvanı

Tarih:

İmza

#### **Ek 4: Görüşme Yapılan İşletmeler ve Görüşme Tarihleri**

Servo Elektronik San. ve Tic. Ltd Şti.	12.05.2009
Tuncay Pazarlama Arçelik Eskişehir Bayi	30.05.2009
Piramit Yapı Elemanları Ltd. Şti./Goldpen Eskişehir Bayi	02.06.2009
İmamoğlu Un San.ve Tic.A.Ş.	10.06.2009
Epta Elektrik End. San.ve Tic. Ltd. Şti.	02.02.2010
Boyplast Boya ve Plastik Malz. San. Ve Tic. Ltd. Şti.	02.02.2010
Arıkan Kriko ve Makina Sanayi Ticaret A.Ş.	04.02.2010
Entil Endüstri Yatırımları Ticaret A.Ş	04.02.2010
Yükseliş Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş	04.02.2010
Eser Makina Ambalaj Gıda Sanayi Ticaret Ltd. Şti.	05.02.2010
Kafaoğlu Metal Plastik Makina Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	05.02.2010
İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş./	
Eskişehir Elastomerik Kauçuk Köpük Tesisleri İzocam	05.02.2010

### **Ek 5: Örnek Görüşme Kaydı**

- Evet birinci soru, işletmenizin faaliyet konusu nedir ve ne kadar zamandır iş hayatında varlığını sürdürmektedir?

N. Hanım: İşletmemizin faaliyet konusu profesyonel ses sistemleri imalatıdır. 1986 yılından beri faaliyet alanında, 1997 yılından beri de organizedeki fabrikada..

- Fabrikada, evet..

- İşletmenizin büyüklük ve kapasitesi hakkında bilgi verir misiniz? Küçük, orta, büyük olarak düşündüğümüzde...

N. Hanım: Küçük işletmeler sınıfına da girer, yani kobi..

-Kobi?

N. Hanım: Hıhı öyle söyleyeyim

-Kapasitesi hakkında..?

N. Hanım: Kapasitesi hakkında, şu an kapasite kullanımımız yaklaşık %60 seviyesinde

-Hmm %60 ..

N. Hanım: Evet %60 lar seviyesinde

- Satış bölgeleriniz ve varsa şubeleriniz hakkında bilgi verir misiniz?

N. Hanım: Satış bölgelerimiz, öncelikle iki tane mağazamız var, biri Eskişehir’de diğeri İstanbul’da..

-Anladım

N. Hanım: İki tane kendimize ait Servo Elektronik adında iki tane mağazamız var. Onun dışında Türkiye’nin birçok ilinde bayilerimiz var.

-Bayiler..

N. Hanım: Bayiler ağıyla iş yapıyoruz. İıı dediğim gibi birçok ilde var yani..

-Birçok ilde var anladım..

- İşletmenizin kaynakları konusunda bilgi verir misiniz? İnsan kaynakları ve varlıkları olarak...

N. Hanım: Öncelikle şöyle.. İıı teknik personelimiz ve idari kadromuz dahil 40 kişiyiz..

- 40



N. Hanım: Hıhım..Bunların işte yaş ortalaması ortalama 30 civarında. İıı %80 i diyebilirim endüstri meslek lisesi mezunu, elektronik mezunu yani tekniker konumunda., hatta çalışanların birçoğu taa okul döneminden, staj döneminden burda..

-Evet stajını yapmış, devam etmiş..

N. Hanım: Evet evet stajını yapmış ve ondan sonra devam etmiş kişilerdir.

- Cinsiyet açısından baktığımızda ağırlıklı olarak?

N. Hanım: Ağırlıklı olarak erkek, ama şöyle söyleyebilirim ki 12 bayan var 28 erkek var yani bayan sayısı da çok az değil

-Evet..

N. Hanım: Orana vurduğumuzda %30 a %70 gibi..

-Doğru. Bu sektör için iyi..

N. Hanım: Hıhım

-Varlıklar? Yani bilgisayar olanakları, kullanılan programlar açısından, farklı bir program kullanıyormusunuz mesela işiniz gereği?

N. Hanım: Şimdi, Ar-ge deki arkadaşlarımız çok program kullanıyorlar, yani AutoCad, işte çizim programları ama çok teknik detayda bunları..(detaya girmek istemiyor)

-Evet evet evet..

N. Hanım: Onun dışında işte muhasebe programımız var, depo programımız var

- Hıhı mesela stok kontrolü için ayrı programlar?

N. Hanım: Tabi ayrı programımız var. Bilgisayarlarımız yaklaşık 20 taneye yakın bilgisayarımız var.

- Hıhım evet.

- İşletmeniz son beş yılda ne kadar bi büyüme kaydetmiştir?

S. Bey: Son beş yıldaki olayda şöyle bir yani bu beş yıl olmasında şöyle bişey var bizde..

Beş yıldan beri yani ııı 2002 yılından pardon 2003 yılından itibaren yurtdışındaki tüm fuarlar yani yurt dışında bizim sektörümüzle ilgili Almanya'daki büyük bir fuara katılıyoruz Frankfurt şehrinde yapılan, bunun sayesinde son ııı yani ilk iki sene özellikle 2003, 2004, 2005 yıllarında hiçbirşey kaydedemedik yani hiçbir şekilde artı bize hiçbirşey getirmedi fakat birşeyde tam olarak hatırlayamıyorum şimdi de bir dergide okumuştum işte onunla ilgili olarak yurtdışındaki fuarlarda ilk 2-3 sene çok fazla birşey

elde edilemeyeceği fakat standın yerinin korunmasıyla ilgili bir haber okumuştum tam da hatırlayamıyorum kaynağını da..

-Evet

S. Bey: Ona istinaden gerçekten 3 yıldır hiçbir şekilde yerimizi değiştirmeyerek hep aynı standta Servo ismiyle Frankfurt'da durduk, dördüncü senede katıldığımızda ıı iki tane firmayla bir İrlanda bir Yunanistan firmasıyla distribütörlük anlaşması yaptık, onun akabinde beşinci sene Hollanda ve Arabistanla bir distribütörlük anlaşması yaptık ve gerçekten de okumuş olduğum yazının doğruluk derecesini oradan anlamışım oldum..

-Doğru, evet..

S. Bey: Çünkü her iki ülkede yani iki tane hatırlamıyorum şu anda (?) İrlandayla Hollanda olması yok pardon Arabistan olması lazımdı, firmalarla biz anlaşma sağladıktan sonra firmaların dediği işte şey biz zaten sizi 2-3 yıldan beri takip ediyorduk yani sürekliliğinizi gördükten sonra ciddi bir firma olduğunuzu anladık dediler gerçekten doğruymuş, yani soruya gelecek olursak beş yıldaki olay işte bu üç dört tane ülkeyle olan ihracatımız sayesinde büyüdü ama bunu yüzde olarak şu anda çok fazla telaffuz edemicem çünkü işte son iki seneden beri olan Türkiye'deki özellikle şeyde düşüş de oldukça etkiledi, özellikle şey yani bu işte şuan ki krizin Dünyadaki etkileri..

-Krizin etkileri..

S. Bey: Özellikle şöyle birşey var bunun Dünyada olduğunu hepimiz biliyoruz şey mesela şuanda şey bu bahsetmiş olduğum ülkelerden Arabistanla İrlanda şuanda malzeme alımını durdurdu..

-Doğrudur..

S. Bey: Sırf krizden dolayı..Onun için yani şuanda tam net bi şey olmicak yüzde veremicem

-Anladım.

- Pazar bilgisi toplamaya yönelik sorulara geçmek istiyorum ben. Sunduğunuz ürün ve hizmetlerinizin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla ne derecede ilgilenirsiniz? Onlardan gelen istekler doğrultusunda mı hareket edersiniz acaba...

S. Bey: Onunla ilgili de hemen çok kısa bir ıı yaşamış olduğumuz bir anekdottan bahsedeyim.ııı bizim müşterilerimiz birebir nihai tüketiciler değil aslında..

- Hıhı

S. Bey: Çok fazla (?) edemiyoruz işte Türkiyedeki bulunan bayii ağımla onlara ulaşmaya çalışıyoruz bu soruyla ilgili de özelliklere yani nelere dikkat ettiğimiz istek ve ihtiyaçlarla ne derecede ilgilendiğimiz, bizim en son çıkan anfirmiz yani imalatını yaptığımız anfi bir bayi toplantısında ortaya çıktı, o da şöyleydi; toplantı esnasında babam yani toplantıya yardımcı olarak da vardır zaten ııı toplantının sonunda yani serbest konuşmalar bölümünde “Nasıl bir ürün istiyorsunuz?” diye bir soru yöneltti ve o anda da yaklaşık olan 25 tane bayii toplantıda bulunan 25 tane bayii herkes bir özelliğini söyledi ve ortaya işte 25 tane özellik yani 25 bayinin istemiş olduğu özelliklerde bir cihaz çıktı ve şunu da söyleyebilirim ııı şu anda en çok satan ürün de bu..

-Doğru, istekler doğrultusunda geliştiği için..

- Müşterilerinizden geri bildirim almaya yönelik uygulamanız varmı periyodik olarak ?

S. Bey: Hıhı..Onunla ilgili de şöyle şimdi bu 2000 yılında işte 9011 belgesi aldık 2000 yılında pardon, ondan sonra işte burda pazarlama bölümünde müşteri şikayetleri, müşteriyle ilgili olan ııı konuşmalara yani veya işte şikayetlere ( ? ) cevap verebilmek için son üç yıldan beri müşteri anket formu hazırladık. Evrak yaptık bunu fazla miktarda bastırdık ve işte bütün bayilerimize belli miktarlarda gönderdik ııı ve pazarlama olarak onun geri dönüşünü de takip ediyoruz.

-Tabi

S. Bey: Yani işte bir bayimize 100 form göndermişiz hiç geri dönüşü olmamış, onları özellikle belli periyodlarla işte 3 aylık periyodlarla geri istiyoruz ve çağırıyoruz ııı kendi işte firmamızın İstanbul’da ve Eskişehir’de olan iki tane showroom ve fabrikada bulunan fabrika satış yerinde üç tane yerde işte o formlardan miktarınca bulunduruyoruz ve bu şekilde müşterilerden bir geribildirim almayı hıhı o şekilde yapıyoruz..

-Ve değerlendirmeye koyuyosunuz..Peki

S. Bey: Yani şimdi aslında şöyle birşey var bizim sektör gerçekten çok şey bir sektör olduğu için mmm yani Türkiye’de çok fazla bilinen ve çok fazla imalatçısı olan bir sektör olmadığı için çok fazla rakibe sahip değiliz ııı sahip olduğumuz rakipler de genelde merdiven altı diye tabir ettiğimiz tarzda atölyede imalat yapan firmalar. Dolayısıyla ııı onların yani fiyatlarını, kalitesini bi şekilde kendimize baz alma şansımız yok

- Doğru

S. Bey: Ama ancak şöyle; işte pazarlama faaliyetlerini takip edebiliyoruz ki onlar da iste çok ilginç yollara başvuruyorlar işte 9-10 tane sattıklarında işte bir tanesi hediye ediyorlar falan ama onlar da bizim gibi yani biraz böyle bizim tarzımız olmadığı için çok fazla şey yapamıyoruz bizim rakiplerimiz daha çok yurtdışındaki imalatçı firmalar işte Almanya, İtalya gibi ülkelerdeki imalatçılar, onların da yine ıı fiyat ve pazarlama faaliyetlerini bu sefer dikkate alamıyoruz onların da sadece ve sadece kalitelerini baz alarak bizde...

-Kalitelerini kıyaslama yapıyorsunuz..

S. Bey: Tabi tabi o şekilde yapıyoruz.

- Eğer rakiplerinizden birisi örneğin fiyatlarda bir değişikliğe gitti, bu durum karşısında siz ne yaparsınız? Hemen önlem almaya yönelik birşeyler yapar mısınız?

S. Bey: Hiçbirşey

-Hiçbirşey yapmıyorsunuz...

S. Bey: Şöyle benim ıı yani bilmiyorum bizim işte yetiştirme tarzımız veya işte öğrendiğimiz esnafılıkta ıı fiyatı düşürdükçe burda daha da şey yapıyorsunuz yani aşağılara indiriyosunuz

-Kaliteyle bağdaşıyo..

S. Bey: Aynen öyle. Onun için biz ıı mesela daha önceki zamanlarda benzer birşey yaptık ama şu anda hemen aklıma gelen işte A ürününü başka bir firma 10 liraya satıyor iken 8 liraya düşürürse, bizim o kalitedeki bir ürünümüz 12 liraysa o anda, onu 8 liraya düşürmek veya 10 liraya düşürmek yerine 12 lira olan ürüne ekstra bir özellik ilave ederek imalatçı olarak ilave ederek ama fiyatını 12 lirada tutarak...

- Evet, yani ürünü farklılaştırarak, kaliteyi bozmadan..

S. Bey: Ürüne ek değer kazandırıp ama değeri hıhı değeri düşürmeden daha farklı bir strateji uygulamış oluyoruz diye düşünüyorum.

- Doğru, güzel.

- Pazardaki gelişmeleri, müşteri, rakipler olsun, genel ekonomik durum olsun, periyodik olarak takip eder misiniz yoksa bir sorun olduğunda mı bu bilgilere başvurur sunuz?

S. Bey: Yok, pazardaki gelişmeler dediğim gibi yani ancak bunları takip etme benim yolum yani işte bizim sektörümüz çok fazla bilinen ve imalat yapılan bir sektör ve özellikle herkesin ihtiyacı olan bir sektörde imalat yapmadığımız için bunu ancak tek kaynaktan bayiler aracılığıyla ancak öğrenebiliyorum onda da çok çok böyle ekstrem birşey olursa zaten bayilerimiz de telefonla bilgi vererek yaa işte şöyle bir ıı anfi tasarlanıyor veya işte şöyle bir yeni model tasarlanıyor bizde yeni bir atağa geçelim gibi ancak o şekilde haberimiz oluyor o şekilde şey yapıyoruz..

- Bu konuda avantajlısınız diyebilirmiyiz o zaman?

S. Bey: Bayii ağından dolayı evet oldukça avantajlıyız

- Diğer bir soru; tedarikçileriniz ve yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla zaman geçirmeye çalışır mısınız? İş saatleri ve iş konusu dışında da sürekli bilgi alışverişinde bulunur musunuz?

S. Bey: Yani şimdi şöyle ıı yine ISO 9001 sertifikasıyla ilgili bahsedicem, onda yer alan tedarikçi bilgi değerlendirme formunda zaten yani işte belli kıstasları yerine getirmek zorundasınız, işte bunlar da nedir: işte o anki verdiğiniz siparişinizin kaç günde elinize geldiği ıı ona göre işte istediğiniz adette mi geldi az mı geldi ıı eksik gelmesi veya geç gelmesi imalatınızı etkiledi mi, durdurdu mu, yavaşlattı mı gibi şeylerden dolayı ıı işte birkaç tabloda puan kesme işte belli puanlarda düşürme gibi şeylerimiz var fakat ben yani onları çok çok fazla şey değil benim için aslında ben pek fazla baz almıyorum benim için dediğim gibi yani işte 100 tane isterim ıı 10 liradan alıcam yani veriyordur firma o şeyi malzemeyi ama derki işte elimde 40 tane var 7 liradan veririm der, o tür onun için çok fazla adetlere ve rakamlara takılmam ama ıı iş hakkında bilgi sahibi olabilmekten ziyade tedarikçilerle genelde vakit geçiririz, ıı vakit geçirme amacımız da ıı - hepsiyle değil tabii de yani belli tedarikçilerde- mutlaka önemlidir artı bu samimiyetin getirdiği güven işte Türk insanının sahip olduğu samimiyetli olan şeylerden dolayı ıı her iki tarafa da artı şeyler getiriyor, yani ben işte üç malzemeyi üç ayrı firmadan alıyor iken o tedarikçi o an doluluktan(?) dolayı bütün malzemeleri o tedarikçiden çekebilirim o tedarikçi de işte bana daha önce 10 liraya

verdiği malzemeyi bütün malzemeleri ondan aldığı için 8 liraya da düşürebilir. Yani karşılıklı herkese avantaj olur..

- Hıhım peki

- Müşteri ve rakiplerle ilgili topladığınız bilgileri diğer bölümlerle ve varsa tedarikçinizle, müşterinizle, sizin için bayiler olabilir, paylaşmaya özen gösterir misiniz? Öncelikle hangileri vardır?

S. Bey: Valla şimdi şey yani ilginç bir soru da mı anladığım kadarıyla müşteri ve rakipler için şimdi şöyle birşey var;

-Yani onları kararlarınıza dahil eder misiniz bir nevi?

S. Bey: Valla şimdi bu soruyu okurken yani siz okurken direk aklıma şey geldi onla ilgili birşey söyleyim yani bir örnek geldi, demin dediğim gibi yani işte 5 tane rakimiz vardır Türkiye’de bunlar da işte merdivenaltı diye tabir ettiğimiz üretim yapan firmalardır mı ve ortak tedarikçilerimiz var belli konularda yani işte mı eğer rakip firmanın zor durumda olduğunu biliyorsam, işte ödemelerini yapmadığı ne bilim geciktirdiğini gibi birşey yapıyorsam, bilgim varsa tedarikçime şey yaparım yani açık açık söylerim onu da direkt paylaşırım tedarikçimle en basitinden yani çünkü burdaki amaç rakip firmayı kötülemek veya zor duruma düşürmek değil ama benim de tedarik yani tedarikçi olduğum firmayı korumak amacıyla yaparım ancak bunu çünkü o tedarikçi de öbür firmadan yediği bir darbeye sarsılır veya yıkılacak gibi olursa

- Ucu size de belki dokunabilir...

S. Bey: Sonuçta bize de dokunacak yani onun için şey yaparım..

- Doğru, peki

- İşletmenizde üst yönetimin, tedarik zinciri üyeleriyle sizin için önemli stratejik/taktik bilgileri paylaşmaya olan bakış açısı nedir? Yani kararları kendisi vermeyimi tercih eder yoksa tedarik zinciri üyeleriyle ortak bir karar alma gibi bir bakış açısına mı sahiptir?

S. Bey: Yani şey olsun kısa bir cevap olsun, ortak

-Ortak olarak...

S. Bey: Ortak karar hıhı kısa bir cevap olsun ortak..

- Elde ettiğiniz bilgileri paylaşmada genellikle hangi araçlardan yararlanır sınız? Bu araçlar bilginin tam zamanlı olarak gerekli bölümlere ulaşmasına yardımcı oluyo mu?

S. Bey: Valla...

- Yani teknolojik ne tip imkanlardan yararlanıyorsunuz? Farklı bir yararlandığınız yöntem var mı?

S. Bey: Yani bu bölümlerarası haberleşmede mi?

- Tabi bölümlerarası, bayileriniz olsun, tedarikçileriniz olsun aynı zamanda işletme içindeki bölümler arasında olsun...

S. Bey: Hıhım anladım..Valla şöyle birşey var ııı genelde bayiler arasında şey yapıyoruz ııı faks yoluyla yapıyoruz bayiler arası haberleşmeyi çünkü şey ııı herkesin yani şu anda sahip olduğu gerçi mail adresi de çoğu firmanın var ama faks daha da böyle şey ııı faksı direkt çünkü teyid etme şansımız da oluyor yani sekreteryadaki arkadaşımız direkt faksı çektikten sonra hemen arkasından teyid ediyor ilkin işte bu teyidi kimden aldığına dair notunu düşüyor o bakımdan iyi oluyor, işletme içerisinde bölümler arasında da ııı bir formumuz var mali işler yani işte muhasebe mali işler bölümünün kullandığı, o şekilde haberleşiyoruz yani..

- Hıhı anladım.

- Diğer bir sorumuz; pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri tartışmak adına bölümlerarası toplantılar yapar mısınız periyodik olarak? Mesela siz bayiler arası toplantılar yaptığınızdan bahsettiniz, onun dışında...

S. Bey: Şimdi yılda bir kere bayilerarası bir toplantımız oluyor zaten, onun haricinde normalde şey ııı işte haftasonları yani Cuma günü saat 16.00 da başlayan işte 17.00, 18.00 e kadar süren kendi aramızda yani bölümlerarasında yapılan bir toplantımız vardı fakat onu bu işte mayıs ayında çıkan sigara yasağından sonra değiştirdik, şöyle birşey yaptık; şöyle birşey yaptık ııı sabah 10.00 çayımızı dışarıda bahçede içiyoruz sigara işte sigara içen arkadaşlar sigaralarını içiyor bana göre yani dolayısıyla her sabah 10.00 a çevirmiş olduk, her sabah 10.00 da yapıyoruz daha kısa kısa toplantılar oluyor, yani bütün bir yoğunluğu verip de dikkatimizin dağılmaması için her sabah 10.00 da kısa kısa toplantılar gün içerisinde olacak işleri birbirimize açıklama bilgilendirme yapıyoruz , ııı çok ihtiyaç duyulursa işte genel müdür veya (?) yardımcısı doğrultusunda Cuma günleri de tekrar toplantı yapabiliyoruz..

- Bunun faydasını görüyorsunuzdur..

S. Bey: Mutlaka, mutlaka..

- Tedarik zinciri adı altında sorularımız var. Öncelikle bu konuda, tedarik zinciri içindeki konumunuz hakkında bilgi verir misiniz? Yani şöyle diyim bayileriniz var, sizin tedarikçileriniz vardır elbetteki...

S. Bey: Yaa şimdi zincir dediğin zaman tam ortada yer alıyoruz yani sonuçta ııı bir taraftan girdi sağlıyoruz diğer taraftan bayiler yani tedarikçi vasıtasıyla bir girdi sağlıyoruz imalatını yapıp tekrar bayiler yoluyla pazarlamasını sağlıyoruz, tam merkezi konumdayız yani..

- Bu tedarikçilerinizden hani ne tip malzemeler siz temin ediyorsunuz?

S. Bey: Elektronik, yani küçük bu büyük birçok elektronik malzemeyi temin edip burda montajını yapıp sonra bir nevi nihai tüketici değil ama bayiler yoluyla şey yapıyoruz  
-Hıhı anladım.

- Kaç tedarikçi ile çalışmaktasınız ve müşteri sayınız nedir? Bunu bayi sayısı olarak alabilirsiniz siz...

S. Bey: Aktif olarak ııı tedarikçimiz yaklaşık olarak ııı 120 civarı olması lazım aktif olarak aldığımız

- 120 hıhı

S. Bey: Yani çok daha, tedarikçi listemizde çok daha fazla firma var ama işte bunda edinilen verilen şey oluyor 120 civarıdır ııı müşteri olarak da tekrar yani dediğim gibi müşteriyi bayiler olarak düşünürsek 32 tane bayimiz var.

- Tedarikçileriniz genelde hangi sektör ya da sektörlerle yönelik faaliyet gösteriyö? Yani hani sadece sizin sektöre hitap eden tedarikçiler mi yoksa....

S. Bey: Tedarikçilerimiz şey genelde ithalatçı firmalar ama elektronik üzerine elektronik malzemeler üzerine ithalat yapan ıııı firmalar yani müşterileri arasında tabi bizim sektör dediğim gibi yani baştan beri çok dar olduğu için elektronik ile ilgili birçok müşterileri olduğunu tahmin ediyorum. Müşterilerimize gelince de müşterilerimiz genelde müzisyen ağırlıklı bayilerden oluşur yani ya geçmişinde müzisyenlik yapmıştır ya şu anda da müzisyenlik yapıyordur ııı ya da ııı elektronikten gelmiş gene müzikle



yani tüm bayilerimizin hepsi işte 32 tane bayimizin hepsi de şeydir müzisyen ağırlıklıdır hatta onu da şöyle bir şey yapabilirim çok kısa bir örnekle şey yapayım geçen seneki bayi toplantımızda fabrikamızın bahçesine ııı toplantıdan önce daha doğrusu toplantıdan sonra bir tesisat kurduk şey müşterilerimize dinletebilmek için hazır bir yani ses sistemi kurduk dolayısıyla işte bir orkestrada kullanılacak işte davul, gitar, org, klavye aklınıza ne geliyorsa onlardan da kurdurduk hani herkes sesleri ona göre duysun diye küçük de bir orkestra ayarladık ııı elemanları şeyleri çalması için fakat orkestra elemanları hiçbiri müzik aletinin başına oturamadı çünkü bütün bayiler birisi davul çalmaya başladı, birisi klavye çalıyor falan

- (Gülüyorum) doğru

S. Bey: Hatta şey orkestra dedi yaa bizi niye çağırdınız boşu boşuna dedi hiçbirşey çalamadık dediler ki o zaman da şey oldu yani hepsi gerçekten bir şekilde müziğin içindedir..

-Evet , doğru

- Tedarikçileriniz size genelde hangi hizmetleri sağlıyor veya siz müşterilerinize hangi hizmetleri sağlıyorsunuz? Yani mal alma-gönderme dışında değişik sunduğunuz hizmetler var mı?

S. Bey: Yani, tedarikçilerimize genelde yani genelde sürekli malzeme alımı yapıyoruz zaten onun haricinde çok çok fazla yani hizmet konusunda çok fazla birşey yok

-Belki şöyle olabilir mesela bayilerinizin işte daha iyi satış yapabilmesi adına ona eğitim imkanları sunuyor musunuz?

S. Bey: Hıh bayilerimize gelince; bayierimize yapıyoruz onu. Yani ııı o da şöyle birşey oluyor, talep eden bayilerimiz her toplantıda soruyoruz biz, talep eden bayilerimiz istedikleri işte teknik elemanı fabrikamıza göndererek işte 5 işgünü yani bir hafta gibi pazartesinden cumaya kadar istedikleri elemana şey yapabiliyorlar eğitim aldırabiliyorlar o konuda birşey(?) sahibiyiz

-Hıhım talep üzerine..

S. Bey: Tabi

- Tedarik zinciri üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli olarak mı nitelendiriyosunuz? 12 ay ve üzeri uzun dönemli olarak kabul ediliyo genellikle...

S. Bey: Genelde uzun dönemli çünkü..

- Hep aynı tedarikçilerle mi..

S. Bey: Tabi yani çünkü işte ııı o kadar çok yani nasıl söyleyim işte şey deyimle çakma dediğimiz yani sahte ürünler o kadar çok fazla var ki piyasada yani imalatını yapan fabrika dahi bu ürünü ayırt edemiyoken,

-Doğru

S. Bey: Onun için ııı şey uzun dönemli ve güvenilir firmalardan malzeme almak her zaman için çok daha avantajlı

-Bu tip ilişkilerde zaten güven en başta geliyor

S. Bey: Kesinlikle, kesinlikle

-Mesela teorik kısımda, pratikte de bunun doğru olduğunu söyleyebiliriz o zaman..

S. Bey: Yani kesinlikle, kesinlikle. Hatta şöyle biraz şey olacak belki yani işte satınalmada çok güzel bir deyim vardır işte ııı “ticarete, malzeme alınırken kazanılır” yani satarken çok fazla para kazanamazsın esas alırken kazanırsın diye çok hoşuma giden birşey vardır ama ben artık bunu günümüzde kabul etmiyorum çünkü siz karşı tarafı sıkıştırdığınız sürece daha ucuza almak için bir şekilde de onu teşvik ediyorsunuz size daha kötü malzeme satması için onun için ben mesela hiçbir şekilde -belki doğrudur belki yanlıştır- satınalmaya baktığım dönemlerde hiçbir şekilde hiçbir müşteriyle pazarlık etmem

- Evet

S. Bey: Yani söylediği fiyat neyse kabulümdür

- Zaten siz mesela bir güven verirsiniz o uzun dönemde kendiliğinden geliyor bu fiyat avantajı..

S. Bey: Kesinlikle, kesinlikle bir de şey yani şey deminden beri hep aynı şeyi yine söyleyecem bu sektörde biz gerçekten büyük ve iyi olduğumuz için elektronik işte tedarikçi firmaları elektronik malzeme satan tedarikçi firmalarının hepsi zaten yani inanırmısınız günde olmasa da abartmayım haftada en az iki-üç tane firmadan telefon, mail işte sizinle çalışalım, malzeme verelim gibi talepler geliyo zaten..

- Evet

S. Bey: Ama işte güvenemiyorsunuz yani ünlü bir firma işte biraz ucuza vermeyi teklif ediyor size ama ucuza verdiği takdirde gerçi aynı malzemeyi kesinlikle vermeyeceği kesin

- Evet..

S. Bey: Birebir yani hiç şey değil, onun için dolayısıyla ııı genelde dediğim gibi uzun dönemli ilişkiler çok çok daha sağlıklı.

- Evet

- Genellikle aynı tedarikçiler ve müşterilerle, yani bu bağlantılı diğer soruyla, çalışmayı mı tercih edersiniz yoksa şu anki tedarik zinciri üyeleri yerine geçebilecek yeni işletmeleri de her zaman araştırır mısınız?

S. Bey: Şimdi şöyle, biraz yine bu da değişik bir cevap olacak, tedarikçiyi söyledim zaten bir önceki soruda yani ııı sürekli olsun temiz olsun, ıı ama şöyle yani çok kısa onunla ilgili de şöyle bir şey söyleyeyim; mesela A firmasıyla beş yıldan beri süren bir ilişkim varsa ama testler sonucunda B firmasının vermiş olduğu yeni bir firmanın vermiş olduğu hizmetin, ürünün kalitesinin A firmasıyla birebir aynı olduğunu görüyorsam ve işte B firması daha ucuzsa o zaman B firmasından malzeme almak yerine A firmasıyla konuşmayı yeğlerim.

- Tabi..

S. Bey: Yani bak böyle böyle birşey var beş yıldan beri çalışıyoruz bu yolumuzu bozmayalım ama aynı ürünü aynı kalitede bu firma daha ucuza teklif ediyor sende bu fiyatını buraya çek aynı kalitede devam edelim derim. Ama hiçbir zaman yani çok zor durumda kalmadıkça B firmasına geçiş yapmam

- Tabi

S. Bey: Ama pazarlamada çok çok daha şey yani farklı bir konu var pazarlamada da bizim sektörümüz yani yine dediğim gibi iyi bir konumda olduğumuz için bu sektörde ııı X şehrinde bir bayimiz var ııı bir yıl boyunca 10 lira ciro yapmış, o kadar çok teklif alıyoruz ki yani ben buna şey ahlaksız teklifler diyorum aslında ııı o X şehrinde bir başkası çıkıyor geliyor telefonla ya da şahsen buraya geliyor işte şey ııı geçen seneki yapmış olduğu cironun o bayinin işte 2 katını 20 lirayı hemen burda takdim edip 20 liralık malzeme alacağını ama bayiliği almak istediğini söylüyor

-Evet anladım..

S. Bey: İıı kesinlikle kapalıyız yani biz bu konularda hele böyle bir piyasa döneminde dahi ne olursa olsun çünkü yıllarımızı vermişiz yani bizim bayilerimiz dediğim gibi yani 32 tane bayinin en az 22, 23 yani 25 tanesi çok rahatlıkla bizim 15 yılın üzerinde bayilerimiz yani ııı beraber büyüdüğümüz, çok uzun bir süre. Yani 10 liraya 5 liraya işte hemen farklı yerlere kaydırılacak gibi değil. Ancak ki ancak şu kriz döneminde maalesef işte iki tane şehirde iki bayi ile ilgili bazı sorunlarımız var ödeme konusunda, onlarla dahi direkt bizzat birebir gidip kendi şehirlerinde ziyaret ettik ve dedikki yani bu gidişat böyle böyle iyi değil, borçlarını ödeyemiyorsun, bizim senin için yapabileceğimiz ekstra birşey varmı. Yani çünkü artık bayilikten ziyade bir dost-arkadaş abi-kardeş diyalogları..ama eğer bizim sizin için yapabileceğimiz birşey yoksa siz bizim için birşey yapın

-Evet

S. Bey: Ve şu anda işte bu şehirlerden talepler geliyor, biz oraya kaydıralım ki satışımızı devam ettirelim çünkü o firma bize borcunu ödeyemediği için yeni malzeme de alamıyor bizden, dolayısıyla yani bu pazarı kaybetmek yerine şey yapalım dedik, bir tanesinden henüz cevap gelmedi diğer tanesiyle de şöyle bir anlaşma yaptık; ııı biraz yani tam pazarlama yani şeye girecek muhasebe bölümüne girecek de, eski borcunu dondurduk, yeni aldığı malzemelerle ilgili de tekrar bu akışı sağladık ve şu anda kurtuldu gibi yani çok da şey ama tabi eski borcu donmuş olarak duruyor, işler açıldığında da yavaş yavaş onu ödemeye başlayacak diye bekliyoruz..

-Evet.. O zaman şöyle diyebiliriz yani çok çok zor durumda kalmadığımız sürece siz uzun süreli ilişkilere daha çok önem veriyorsunuz hatta yardımcı oluyorsunuz bu ilişkiyi korumak adına..

S. Bey: Kesinlikle, kesinlikle

- Pazar bilgisi elde etmede tedarik zinciri üyelerinizden yararlanır mısınız? Elde ettiğiniz bilgileri siz de onlarla paylaşıyor mısınız? Yani bilgi paylaşma durumu...

S. Bey: Oluyo yani sürekli dediğim gibi yani sektör küçük olduğu için çok fazla şey değil ve sürekli bir paylaşım gerçekleşiyo bu tip şeylerde

-Mesela işte teoride denir ki en çok bu araçlar Pazar konusunda bilgi sahibidir, o yüzden işletmeler bunlardan faydalanabilirler..

S. Bey: Hmm anladım

-O yönde belki sizin de oluyodur yani..

S. Bey: Yani mutlaka o yönde şeyler devam ediyor..

- İşletmeyle ilgili önemli kararlarda tedarik zinciri üyelerinizin de görüşlerini alır mısınız? Yani kararlara katılmasına imkan verir misiniz?

S. Bey: Yani işte ııı bayilerimizle ki şey oluyosa alıyoruz yanii..hatta bu 2001 deki kriz döneminde resmen şey yaptık aylık toplantı, yani normal işte beklenen aydan bir ay önce aa pardon hatta iki ay önce bir şey yaptık toplantı yaptık ııı bunlarla ilgili işte o zaman kriz dönemiydi, işte herkesin ayağını yorganına göre uzatması, işte şey o anda mesela çok ani aldığımız bir karar şey oldu ııı normalde satış stratejimiz işte bir ay iki ay üç ay gibi biz vade yöntemiyle çalışırız ama o dönemde tüm satışlarımızı peşine çevirdik

-Peşin..

S. Bey: Ama bunun avantajı kendimizi korumak değil daha çok bayilerimizi korumaktı, bayilerimiz de bizden peşin aldıkları için peşin satmak zorunda kaldılar

-Tabii

S. Bey: Dolayısıyla onlar da açılmadı biz de açılmadık yani 10 tane malzeme satacağımıza belki 5 tane malzeme sattık ama bir tane zayıat verdik o zaman bayilerimizden o krizde onun haricinde herkes apaçık şey yapmıştır..

-Mesela benim de şimdi aklıma okuduğum bir makale geldi bu sizin bahsettiğiniz olaydan, o tip yapılan araştırmalarda bu tip zor dönemlerde kriz dönemlerinde genelde bayileri azaltmaya gider yani kolay yoldan işletmeler ama bunu yapmayanlar yani bayileriyle bu ilişkiyi koruyanların uzun dönemde daha karlı çıktığına yönelik bir araştırma okumuştum ben

S. Bey: Kesinlikle

-Siz de bunun uygulamasını yapmışsınız o zaman

S. Bey: Kesinlikle ben okumadım ama (gülüyor) yani yine de uygulamış oldum yani güzel..

(gülüyoruz) evet uygulamış olmuştunuz

- Peki son kullanıcılar açısından, sizin ürününüzü en son kullanacak kişiler açısından ürününüzün kalitesini geliştirmek adına tedarik zinciri üyeleriyle işbirliği yoluna gider misiniz?

S. Bey: İı son kullanıcı, dediğim gibi zaten yani biz direkt hitap etmiyoruz ama şey tedarik zinciri üyelerimizle şey yaptığımız için mutlaka yani sürekli o konularda birebir şey işbirliği halindeyiz yani her türlü konuda olabilecek, hatta ki ve hatta bazen şey dahi oluyo yani aradaki zinciri kaldırıp yani işte tedarikçiyi kaldırıp veya bayiye kaldırıp direkt zaten birebir muhatap olduğumuz da çok çok fazla oluyo ama onlarla ilgili olabilecek sorunları da yani son kullanıcılarla ilgilerinden olabilecek ıı son kullanıcılar işte bahsetmiş olduğum görüşmenin başında müşteri anket formuyla da zaten bize birebir son kullanıcıdan gelen şikayetleri ve işte hizmetlerin kalitesini geliştirmek adına şeyleri zaten bildiriyorlar ve şeydir yani ıı bizde de şu vardır gerçekten yine şöyle bir deyim vardır çok hoşuma gider: “malzemeyi en iyi kullanan bilir”

-Hıhım

S. Bey: Yani biz tamam üretiyoruz, ediyoruz, yapıyoruz işte bayilerin şeyini ama gerçekten kullanıcı bizim için çok önemlidir. Yani kullanıcı yani işte atıyorum bir elektrik süpürgesi üretirsiniz, herşey dört dörtlüktür şudur budur size göre süperdir ama bir ev hanımının eline geçmeden o ürünün gerçekten iyi olduğuna bana göre karar veremezsiniz.

-Tabi mutlaka

S. Bey: Yani ev kullanacaktır, herşeyine dikkat etmişsinizdir emiş gücü iyidir işte kablosu toplanıyodur herşeyi mükemmeldir boyutları küçüktür ama ergonomik değildir işte heryere girmiyordur onu siz bilemezsiniz yapmadan önce dolayısıyla ıı şey kullanıcı bilir her zaman için dolayısıyla da dediğim gibi gerçekten son kullanıcıların ıı şeyi bizim için önemli ve hatta şöyle ilginç birşey söyleyeyim; işte bu küçük kayıt aletlerinden ıı işte firmamızın üç ortağında da hepimizde vardır, bunlarla şehir dışlarındaki herhangi bir bayide otururken gelen müşterinin o anki konuşma anındaki şikayetlerini aynen birebir kaydedip buraya gelip işte ilk toplantıda yapılacak olan ilk toplantıda onu işte temizleyip konuşup ordan döküman alıp şey yapabiliriz ki mesela bunun da şöyle bir avantajı oluyor tamam müşteri anket formu var ama onun haricinde işte benim işte Tekirdağ, Trakya bölgesindeki ziyaretimde olan ordaki bölgedeki şikayeti olan müzisyenlerle işte kardeşimin Antepe gittiğindeki olan şikayetler babamın

Ege Bölgesine gitmiş iken almış olduğu şikayetler çok çok farklı şikayetler oluyor ve yöresel olarak gerçekten direkt ulaşabiliyoruz

-Bu da tabii sizin açınızdan önemli oluyor

S. Bey: Tabii

-Bu da güzel birşey aslında hani siz birebir şikayetleri almış oluyorsunuz anketler haricinde

S. Bey: Yani şey var yani mesela 111 şeyde babamın her zaman için söylediği birşey vardır işte herkes şey yapar aman işte çok düzgün üretmişsiniz, süper işte herşey çok güzel falan onlar çok fazla önemli değil zaten biz onu yapmaya çalıştığımız için onu yaptık. Önemli olan burda bizim daha çok dinlememiz gereken müşteri kitlesi şikayeti olan müşteri kitlesi

-Tabii

S. Bey: Öbür türlü tamam aaa çok güzel işte birşey yapmışsınız çok güzel herşey mükemmel ee zaten o olsun diye yaptık biz onu

-Doğru

S. Bey: Tamam yani onu dinleyebilirsiniz ama işte 10 saniye 20 saniye teşekkür edersiniz geçer ama öbür taraftaki şikayeti olan bir müşteriye gerekirse bir yarım saatinizi ayırıp, dinleyip o hatanın nerden kaynaklandığını..o müşteriyi kaybetmemek çok çok daha önemli..

-Doğru müşteriyi kaybetmemek önemli. Yine mesela onunla ilgili bir bilgi var teorik açıdan diyeyim ben size mesela bir memnun bir müşteri bunu en fazla 3 kişiye anlatır diyorlar ama memnun olmayan bir müşteri en az 10 kişiye anlatır bunu o yüzden bunlarla ilgilenmek daha önemli

S. Bey: Onu ben de duymuştum, bir de şey onunla ilgili hatta (telefon çalıyor açmıyor) birde şey vardı zaman süreci vardı yani işte memnun olan müşteri hemen işte 111 ancak ki ancak belli bir süre zarfında yayıyor ama şikayeti olan müşteri hemen iki gün içinde dediğiniz gibi çok fazla şikayetini dile getiriyor

-Şikayetlerini daha fazla dile getiriyor insanlar

(telefon çalıyor tekrar, konuşuyor)

- Diğer bir soru yine benzer bağlantılı bi soru, tedarikçilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir ve aradaki bu ilişkiyi korumak adına ne gibi çabalarda bulunuyosunuz?

S. Bey: Yani ııı tedarikçilerin bağlılığı bize olan bağlılığı bana göre şey parasal yöndedir başka hiçbir şey olamaz yani sonuçta tedarikçi bir şekilde malını sağlıyo şey yapıyo ama müşteriilerle olan yani bayilerle olan diyaloglar gerçekten çok farklıdır ııı biraz önceki örnekte bahsettiğim gibi biz nasıl X şehirden gelen çok fazla talebe dahi yani bir bayiliği başka bir firmaya vermiyorsak aynı şekilde işte ııı çin malı birsürü ithalat yapan bizim sektörde firma var imalatçıların dışında, onların taleplerine de aynı şekilde bayilerimiz red yanıtını veriyorlar. Gerçekten şey yani ama demiş olduğum şey tabi bu 32 bayi için geçerli değil, biraz önce bahsetmiş olduğum işte 20-25 arası tam da net bilemiyorum beraber büyüdüğümüz bayiler için söylüyorum yani çünkü işte ortalama 1990 yılından itibaren bayimiz var işte 18-20 yıl gibi bir süre zarfında beraber sağladığımız karşılıklı beraber büyüdüğümüz bu yolda ııı şey yani tam olarak şeyse kesinlikle hiç kimse birbirine ihanet etmiyo o konuda

-Evet, peki

- Tedarikçilerinizden ve müşteriilerinizden olan beklentileriniz nelerdir sizin genel anlamda?

S. Bey: Valla yani ııı tedarikçiden ne bekleyebilirsiniz tedarikçiden yani ben şahsım adıma söyleyim ııı kaliteli hizmet, kaliteli malzeme; müşteriiden, bayilerden ııı satış yanii aslında şey tedarikçilerden daha çok kaliteli ürün isterken müşteriilerden de ödeme istiyorsunuz para istiyorsunuz yani ama bence

-Evet, karşılıklı

S. Bey: şöyle birşey var ama ticaret yapıyorsunuz ticaretten de onu da biryerden okumuştum çok şey gelmişti baştan sert gelmişti okuduğumda ticaret niye yapıyorsunuz, ticaret yapmanın tek amacı ne istihdam sağlamak ne işte daha böyle popüler olmak ne daha fazla işte o değil yani ticaretin tek bir amacı vardır o da para kazanmaktır

-Evet..

S. Bey: Yani ancak siz para kazanırsanız yanınızda istihdam sağlayabilirsiniz işte daha fazla kişi çalıştırabilirsiniz ne bilim daha fazla işte farklı kollara yatırım yapabilirsiniz. Sonuçta ticarete para kazanacaksınız ve harcayacaksınız yani başka türlü bir şey yok ama tabi ki şey müşteriilerle olan beklentilerde para haricinde tabi mutlaka şey bir



önceki soruda bahsettiğimiz işte ihanet olayı işte başka malzemeleri ön plana çıkartmak, arka plana düşürmek gibi ama şu anda şükür şu anda birşey yok

-Karşılaşmadınız..

S. Bey: Yok karşılaşmadık

-Mesela sizin uzun dönemli ilişkilere sahip olduğunuz için soruyorum bu tedarikçilerinizden bu mali açıdan da beklentileriniz oluyo mu fiyatlar konusunda

S. Bey: Mutlaka, mutlaka

- Pazarlık yapmayız dediniz ama hani...

S. Bey: Hıhı pazarlık yapmayız dedim ama mutlaka şeyler oluyo yani beklentiler oluyo yani tabi şöyle de birşey var çok uzun zamandan beri olan çalışmalarda yani tedarikçilerde özellikle şöyle sorunlarla karşılaştık yani işte yıllarca yani çok basit bir örnek vereyim; yaklaşık olarak 10 yıldan

beri çalıştığımız bir firma vardı İstanbul'da malzeme aldığımız, 10 yıl boyunca aldık malzemeyi hiçbir şekilde ıı ne derler işte kalitede sorunsuz diye ama bir baktık ki aynı malzemeyi ıı nerdeyse yarı fiyatına aynı kalitede başka bir yerden de alabiliyormuşuz ve bunu öğrendiğimizde şey hiç hoş bir ayrılış olmadı yani ıı şey olarak oldukça sert bir yani sert bir ayrılış oldu, onun kendine göre işte şeyi fiyatları kontrol etmediğiydi bizim niye etmediğimizdi bizim de karşılıklı güven yani çok fazla, anlayışımızdı

-Tabiki de

S. Bey: Ama yani dediğim gibi şey tedarikçiden beklenti de bir şekilde kalitenin yanısıra mutlaka ve mutlaka parasal yöndedir

-Parasal yönde..

- Peki bu biraz bahsettiniz gerçi ama tedarikçileriniz ve müşterileriniz ile ilgili ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz, karşılaştığınız sorunlar var mı?

S. Bey: Müşteriyle ilgili karşılaştığımız sorun demin söylediğim gibi yani işte ödeme zorluğu olan müşteriler, bu işte ıı kriz döneminde veya işte bu herhangi yani zor dönemlerde çok rahat açılıp ıı çok rahat işte şey yapıp ödemelerini geciktiren müşterilerle ilgili bir sorunla karşılaşıyoruz şey bir de bazen yani çok fazla değil 4-5 tane müşterimiz arasında da işte bayilerimiz daha doğrusu arasında da şey yani bu çin mallarına olan bir şey çin malı alıp satmaları da rahatsız ediyo onun dışında çok fazla sorunla karşılaşmıyoruz bayilerle. Tedarikçilerle de dediğim gibi yani birtek şey parasal

yönde çok fazla güvendiğimiz zaman bazen böyle ufak tefek firmalar çıkabiliyo güvenimizi suistimal eden ama diğer taraftan da çok da fazla şey değil yani..

-Doğru

S. Bey: Hıhım

- Peki bu uzun dönemli ilişkinin size sağladığı avantaj ve dezavantajlar konusunda neler söyleyebilirsiniz?

S. Bey: Demin vermiş olduğum örnek kötü bir örnekti uzun dönemli bir ilişkide,

-Hıhı

S. Bey: Yani dediğim gibi iyiniyeti suistimal

-Fazla güven

S. Bey: Evet, ama onun haricinde ıı bana göre her zaman için avantajlı yani ıı dezavantajı olduğunu yani dediğim gibi işte o dezavantajı onu kabul edersek, avantaj olarak da; yani birçok şekilde şey olabiliyor yani en basit örnek şu anda aklıma gelen: firmayla 5 yıldan beri çalışıyorsunuz tedarikçiyle, bütün ödemelerinizi düzenli olarak yapmışsınız hiçbir sorun yaşamamış ama ıı işte işlerin kötü olduğu dönemde veya işte bu kriz döneminde telefon açıp ödemelerimizi 3 ay durdurun dediğinizde çok rahatlıkla olumlu cevap alıyorsunuz, çünkü o da yani olumsuz bir cevap verdiği takdirde, yani bizi öyle bir firma olmadığımızı biliyor yani 5 yıldan beri tanışmışlığımız var, olumsuz bir cevap verse bizim gibi bir müşteriyi kaybedeceğini biliyor ama olumlu cevap verdiğinde de 3 ay değil 5 ay da olsa bu firmanın bu şekilde bu firmada hiçbir şekilde parasının kalmayacağını da bildiği için yani sonuç olarak tanışılıyor

-Tabiki de

S. Bey: Tanışılıyo, başka da birşey denilebilirdi de bana göre şu andaki ticaretteki en büyük avantajlardan bir tanesi

-Doğru. Mesela fiyat konusunda da o tip avantajlar olabiliyor tabikide mesela 3-5 artışlar falan uzun dönemli bir ilişkide fazla dikkate alınmıyor

S. Bey: Tabi

-Vermiş olduğu güvenden dolayı..

S. Bey: Tabi, tabi, tabi, ya işte hesap kapatırken işte belli küsüratları sıfırlamada işte yeni tanıştığımız yeni bir çalıştığımız firma işte kuruluşuna kadar mutlaka ödemeyi ister.

-Hıhı

S. Bey: Hatta ki hatta bir çalıştığımız tedarikçi de Şey yapar ııı nakit olarak çalışır, ondan sonra belli bir süre sonra işte bir aylık opsiyon, iki aylık opsiyon, üç aylık opsiyondur bizim sektörde yani, diğer elektrik-elektronik sektöründe çok daha fazla opsiyondur ama işte bizim sektörde en fazla üç aydır, bunu direkt bir firmadan zaten sağlayamazsınız yani o firmanın sizi tanınması için mutlaka bir o süreç geçiyor, o süreç geçmiş, o güveni sağlamış olduğunuz bir firma da varken de bırakıp yeni bir firmayla çalışmak çok da Şey değil yani

-Hıhı doğru. Peki teşekkür ediyorum verdiğiniz bilgiler için..

S. Bey: Ben teşekkür ederim..

## Ek 6: Araştırma Soruları Kapsamında Elde Edilen Veriler

### Ek 6.1. Pazar Bilgisi Toplama ile İlgili Veriler

#### Ek 6.1.1. Müşteri istek ve ihtiyaçları

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [1,53% Coverage]

Reference 1 - 1,53% Coverage

Görüşmeci (G): Sunduğunuz ürün ve hizmetlerinizin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla ne derecede ilgilenirsiniz?

Cevaplayıcı(C): Hemen hemen her müşteriye uyacak çeşitli farklı kampanyalarımız var, bu ııı eski ürün iadesi olabiliyor, yanında bir hediye kampanyası olabiliyor ya da uzun vadeli bir de kredi kartlarına her bankanın ayrı şartlarda avantajlı kampanyaları ve işte 365 günün her zaman var.

<Internals\arıkan> - § 1 reference coded [1,37% Coverage]

Reference 1 - 1,37% Coverage

G: Peki sunduğunuz ürün ve hizmetlerinizin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla ne derecede ilgilenirsiniz?

C: Biz birebir müşterilerimizin ihtiyaçlarına yönelik çalışıyoruz. Yani nihai bir piyasaya sunduğumuz ürünümüz yok, tamamen müşteri iytiyaçlarına özel tasarlanmış ürünler

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [1,87% Coverage]

Reference 1 - 1,87% Coverage

G: Peki siz sunduğunuz ürün ve hizmetlerin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına önem verir misiniz?

C: Şimdi, yan sanayiciliğin temel noktası bu zaten, yani müşteri istek ve beklentileri tam anlamıyla yerine gelmelidir. Eğer tam anlamıyla bu yerine gelmez ise zaten sözleşme devam edecek diye bir şey yok..

G: Evet anladım..

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [1,50% Coverage]

Reference 1 - 1,50% Coverage

G: Sunduğunuz ürünlerin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenir misiniz, önem verir misiniz?

C: Zaten müşteri odaklı çalıştığımız için yani müşteriye göre ürün ürettiğimiz için tabiki müşterinin istek ve ihtiyaçları bizim için alfabenin ilk harfi gibidir yani hiç ondan kaçınamayız.

<Internals\ept> - § 1 reference coded [2,27% Coverage]

Reference 1 - 2,27% Coverage

G: Sunduğunuz ürün ve hizmetlerinizin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alırmısınız?

C: Tabi ilk başta müşterimizin istekleri ve onların eee bizden isteyip de, daha doğrusu biz şöyle çalışıyoruz. Müşterilerimizin teknik resimleriyle alakalı bilgilerimiz var. Onları oraya sunarak işte o departmandaki arkadaşlara konuyla ilgili bilgilerini sunuyoruz. Eğer eksik bilgileri varsa tabi tamamlıyoruz bi şekilde, ama öncelikle tabi müşterinin isteklerini yapmayı istiyoruz yani..

G: Yani o yönde...

C: O yönde çalışmalarımız var evet

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [3,10% Coverage]

Reference 1 - 3,10% Coverage

G: Sunduğunuz ürün ve hizmetlerinizin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına da önem verir misiniz?

C: Kesinlikle. Çünkü öncelikle üretimini yaptığımız makinanın müşteri isteklerine cevap veriyor olması lazım ki bazen bizim müşterimiz birebir bisküvi, kek imalatı yaptığı için onların değişik üretimle ilgili istekleri oluyor ve o isteklere göre biz makinaı değiştiriyoruz ya da yeniden tasarlıyoruz.

G: Evet

C: Özellikli olarak ondan sonra dikkat ettiğimiz, yani öncelikli olarak ihtiyacın karşılanması, ikinci olarak da kalite.

G: Hıhım

C: Kalite derken işte, gıdayla ilgili olduğu için paslanmaz olması, üzerinde kullanılan bilgisayar programlarında belli markalardan ve sistemlerin kullanılması gibi.

G: Evet

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [6,24% Coverage]

Reference 1 - 6,24% Coverage

G: Pazar bilgisi toplamayla ilgili sorular var..Eee sunduğunuz ürün / hizmetlerinizin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla ne derecede ilgilenirsiniz?

C: Şimdi müşterilerimize anket yaptırıyoruz memnuniyetleriyle ilgili

G:Hıhım

C: Ee TSE belgemiz var, her türlü ee uygun koşullarda üretiliyor unlarımız

G:Hıhım

C: Hijyene çok önem veriyoruz, temizliğe

G:Evet

C: Ee hangi konudan bakayım buna??

(Gülümsüyoruz)

G: Yani tabi sizin işletme müşterileriniz, o açıdan, mesela onların sizden özel bazı istekleri oluyor mu?

C: İsteklerini karşılayabiliyoruz müşterilerimizin, hepsini yapmaya çalışıyoruz..

G: Değişik böyle hani, gerçi ürün çeşitliliği yok ama..

C: Değişik şey istiyorlar işte mesela kilo bazında işte 5 kiloluk olsa 1 kiloluk olsa daha iyi diyorlar, biz de onu yerine getirmeye çalışıyoruz

G: Evet, hacim açısından

C: Hacim açısından

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [1,36% Coverage]

Reference 1 - 1,36% Coverage

G: Sunduğunuz ürünlerin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla ne derecede ilgilenirsiniz?

C: Biz yalıtım ürünleri üretiyoruz, yalıtım özelliklerini kontrol ediyoruz doğal olarak müşterimizin bizden beklendiği şey budur.

G: Hıhım

C: Onun dışında işte fiyat- kalite açısından maliyet düşürücü çalışmalar yapıyoruz.

G: Hıhım

C: Müşteri tarafından daha çok tercih edilebilir olalım

G: Evet hıhım

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [2,60% Coverage]

Reference 1 - 2,60% Coverage

G: Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına da önem verir misiniz?

C: Müşterilerin istek ve ihtiyaçları zaten çok önemli. İstek ve ihtiyaçlarını zaten ya teknik resimle bildiriyorlar ya da şartnamelerle. Sözleşme imzalamazlarsa bizimle çalışmıyorlar, (gülüyoruz) o yüzden onların istek ve ihtiyaçları bizim için çok önemli.

Arçelik ve Demirdöküm de istek ve ihtiyaçları zaten yerine gelmediğinde saatine 2000 euro gibi bir ceza ödüyoruz.

G: Hmmm

C: Bant sistemini var. Üretimlerini aksatarsak yani (gölüyoruz) yaptırımları olduğu için ..

G: Oldukça baskı var diyosunuz

C: Hıhım

<Internals\servo> - § 1 reference coded [3,25% Coverage]

Reference 1 - 3,25% Coverage

G: Pazar bilgisi toplamaya yönelik sorulara geçmek istiyorum ben. Sunduğunuz ürün ve hizmetlerinizin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla ne derecede ilgilenirsiniz? Onlardan gelen istekler doğrultusunda mı hareket edersiniz acaba...

C: Onunla ilgili de hemen çok kısa bir ını yaşamış olduğumuz bir anekdottan bahsedeyim.İni bizim müşterilerimiz birebir nihai tüketiciler değil aslında..

G: Hıhı

C: Çok fazla ..... edemiyoruz işte Türkiyedeki bulunan bayii ağımla onlara ulaşmaya çalışıyoruz bu soruyla ilgili de özelliklere yani nelere dikkat ettiğimiz istek ve ihtiyaçlarla ne derecede ilgilendiğimiz, bizim en son çıkan anfimiz yani imalatını yaptığımız anfi bir bayi toplantısında ortaya çıktı, o da şöyleydi; toplantı esnasında babam yani toplantıya yardımcı olarak da vardır zaten ını toplantının sonunda yani serbest konuşmalar bölümünde “Nasıl bir ürün istiyorsunuz?” diye bir soru yöneltti ve o anda da yaklaşık olan 25 tane bayii toplantıda bulunan 25 tane bayii herkes bir özelliğini söyledi ve ortaya işte 25 tane özellik yani 25 bayinin istemiş olduğu özelliklerde bir cihaz çıktı ve şunu da söyleyebilirim ını şu anda en çok satan ürün de bu..

G: Doğru, istekler doğrultusunda geliştiği için..



<Internals\goldpen> - § 1 reference coded [4,56% Coverage]

Reference 1 - 4,56% Coverage

G: Pazar bilgisiyle ilgili sorulara geçiyorum. Sunduğunuz ürün ve hizmetlerin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Özellikle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla ne derecede ilgilenirsiniz?

C: Şimdi herşeyden önce burda en önemli şey biz hizmet sektöründeyiz biliyorsunuz, üretimde olsa burda müşterinin bize eee bizden ne istediği çok önemli. Onun için ee tamamiyle onlara yönelik üretim yapıyoruz yani onlar ne istiyorsa onların ihtiyaçları neyse o doğrultuda ama, bu pencere işine girince şimdi bu sektörde zaten çok fazla alternatifiniz yok. Önemli olan bizim bulunduğumuz ilde de yalıtım çok önemli.

G: Doğru

C: Bu yalıtım değeri en yüksek, en sağlıklı, en dinamik pencereyi üretmeye çalışıyoruz.

G: Hıhım

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [2,23% Coverage]

Reference 1 - 2,23% Coverage

G: Peki İ..... Bey siz sunduğunuz ürün ve hizmetlerin özelliklerinde nelere dikkat edersiniz? Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına önem verir misiniz?

C: Zaten şu var yani üretim yaptığımız için müşterilerimizin isteklerine cevap veremezsek üretim yapamayız. Yani yaparız da satamayız. Tamamen müşteri odaklı çalışmak durumundayız. Müşterilerimizden gelen siparişleri pardon şikayetleri bunları özellikle ee hangi kısımlarda ne şekilde düzeltmeler yapacağımızı tartışarak bunları en kısa zamanda düzeltiriz. Yani tamamen müşteri istek ve ihtiyacına bağlı olarak çalışırız.

G: Evet, endüstriyel bir pazar olunca bu bir şart oluyor.

C: Evet.

### Ek.6.1.2. Geribildirim

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [7,04% Coverage]

Reference 1 - 7,04% Coverage

C: Bizim zaman zaman oluyor fakat .....’in sürekli var, eee eleme usulüyle ee her 5 kişiden birisi mutlaka aranıyor, müşteri memnuniyeti, servis memnuniyeti, mağaza memnuniyeti hatta mağaza içerisindeki personel bir de servis elemanlarının kılık kıyafetinden davranışlarına kadar hepsi sürekli ..... tarafından mutad olarak kontrol ediliyor..

G: Evet. Bu mesela müşterileriniz üründe istedikleri özellikleri belirtiyorlar,

C: Tabi..

G: -Onları siz iletiyor musunuz?

C: İletiyoruz, ıı bizim bayiler toplantımız oluyor genelde, hariç de bölge temsilcimiz ve il temsilcilerimiz var, fabrikalarda eee hem satış elemanlarına yönelik hem mağaza sahiplerine yönelik sürekli eğitimler var, bu eğitimlerle de o geri dönüşleri bize bildiriyorlar

G: -Hıhım

C: Müşteri memnuniyetini de ordan takip edebiliyoruz

G: -Evet, anladım..

G: Müşterilerinizin peki bu istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri dikkate alır mısınız?

C: Tabi alıyoruz. Şimdi onlar bize farklı taleplerle geldiği zaman, biz müşteri temsilcimize iletiyoruz. Genelde de piyasada olan farklı markalardaki kampanyalarda bizde olmayan ne varsa bu talepler doğrultusunda hemen başlıyoruz. Rekabetten dolayı zaten firmalar birbirlerini kontrol ediyorlar..

G: -Hıhım anladım.

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [2,41% Coverage]

Reference 1 - 2,41% Coverage

G: -Evet. Peki müşterilerinizden geribildirim almaya yönelik uygulamalarınız var mı?

C: Sadece şikayet olarak değil tabi de istek ve ihtiyaçlardaki değişikliklere yönelik olarak da..

C: Yan sanayi olarak hizmet verdiğimiz için eee çok fazla drift olmak zorundayız

G: -Evet

C: Yani çok, her türlü konuda; üretim anlamında, lojistik anlamında, tasarım anlamında ilgili bölümlerle sürekli görüşerekten feedback alıyoruz

G: -Evet

C: Ve süreçleri o doğrultuda takip ediyoruz.

G: -Evet diyelim ki mesela ona göre üründe gerekirse değişikliğe gidiyorsunuz

C: Tabi tabi tabi. Kesinlikle

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [3,60% Coverage]

Reference 1 - 3,60% Coverage

G: Peki müşterilerinizden geri bildirim almaya yönelik uygulamalarınız var mı?

C: Şimdi şöyle, piyasadaki pazarlama, klasik pazarlama yöntemleri gibi hani sahaya çıkıp müşterilerle birebir ekipler dolaşmıyor ama zaten müşteriyle her an her dakika karşılıklı irtibat halindeyiz . Bunlar sürekli yazılı olarak sözlü olarak bize geri döner zaten. Şimdi aksaklık varsa işte şu ürünün şöyle düzeltilmesi gerekiyo şu ürün şöyle böyle vs. onlarla ilgili oturulur bir faaliyet planlanır hani nasıl düzeltilir diye , o faaliyet sonucunda da müşterinin beklentisi ve isteği haline getirmeye çalışırız.

G: -Evet, diyelimki bir değişiklik oldu müşteri isteklerinde bu yönde de çalışmalar yapıyorsunuz..

C: Aynen

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [3,27% Coverage]

Reference 1 - 3,27% Coverage

G: - Müşterilerinizden geri bildirim almaya yönelik bir uygulamanız var mı?

C: Tabi eee bizim bir müşteri memnuniyet anketimiz var her sene düzenlediğimiz. Onu her sene sonunda mutlaka müşterilerimizden doldurmalarını rica ederiz. Onun dışında zaten istek ve ihtiyaçlar da zaman zaman biraraya gelinen toplantılarda ortaya çıkıyor.

G: - Yani o değişikliklere göre ürünlerde değişikliğe gidebiliyorsunuz..

C: Ürünlerde müşterimizin müşterisi bir değişiklik isterse de yine bize yansıyor ama işte ürünlerde direkt olmasa da örneğin eee sevkiyatlarda iyileşmeler, paket ambalajlamada iyileşmeler veya işte daha hızlı sonuç almaya yönelik hareketlerde iyileşmeler, o tür şeylerde mutlaka biraraya geliyoruz müşterimizle.

G: - Evet

<Internals\ept> - § 1 reference coded [3,09% Coverage]

Reference 1 - 3,09% Coverage

G: - Peki müşterilerinizden geri bildirim almaya yönelik bir uygulamanız var mı? İstekleriyle ilgili de olabilir şikayetleriyle ilgili de olabilir...

C: Tabi yapıyoruz evet. İşte müşterilerimize şey gönderiyoruz nedir eee yani onların işte bizim hakkımızda neler düşündüklerini belirten bir eee

G: -Anklet gibi birşey mi?

C: Anket tarzında evet bir şey gönderiyoruz ve dolayısıyla onların cevaplarına göre kendimizi, ona göre çalışmalarımız devam ediyö

G: - Peki müşterilerinizin bu isteklerindeki değişiklikleri gözlemliyorsunuz, siz de ürünlerinize yansıtıyorsunuz bu değişiklikleri?

C: Yani tabiki müşterilerimizle biz devamlı diyalog halindeyiz, her türlü diyalog halindeyiz.

G: -Hıhım

C: Tabiki onların değişikliklerine biz de ayak uydurmak zorundayız yoksa var olamayız yani

G: -Doğru

C: Evet

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [2,61% Coverage]

Reference 1 - 2,61% Coverage

G: - Peki müşterilerinizden geri bildirim almaya yönelik bir uygulamanız var mı?

C: Yani şöyle, sürekli zaten iletişim halinde olduğumuz için ve makinalar üretim esnasında kullanıldığı için, sürekli belli aralıklarla zaten görüşüyoruz. Daha sonra belli aralıklarla makinaların yedek parçalarının yenilenmesi gerekiyor, onlarla ilgili görüşüldüğü zaman bir geribildirim sağlanıyor. Aynı zamanda da zaten ilk önce aldığımız geribildirim, tabiki makinayı teslim edip, çalıştırıp, performansını yaptıktan sonra birebir karşılıklı hem yazılı olarak teyidini alıyoruz hem de birebir üretim yapıp görüyoruz.

G: - Üretim yaparak görüyorsunuz.

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [5,50% Coverage]

Reference 1 - 5,50% Coverage

G: Peki müşterilerinizden geri bildirim almaya yönelik bir uygulamanız var mı? İstek ve ihtiyaçlardaki değişiklikleri dikkate alıyomusunuz, takip ediyomusunuz?

C: Geribildirim derken?

G: Mesela anket dediniz az önce, onun dışında var mı?

C:Yok.

G:Yok, hıhım

C: Şikayetlerini alıyoruz, yani eğer varsa tekrar değiştiriyoruz ununu. Her türlü kolaylığı sağlıyoruz, malımızın arkasındayız.

G: Evet. Peki bu mesela piyasada diyelimki diğer müşterilerinizin istek ve ihtiyaçlarında bir değişiklik olup olmadığını kontrol ediyor musunuz?

C: Tabi, onları da anketlerle ee her ay biz bunu yapıyoruz. Onlar isteklerini oraya yazıyorlar o şekilde sağlıyoruz ya da telefon araçlarıyla işte, birebir müşteri ziyaretleriyle geribildirim sağlıyoruz

G: O derecede dönüyo zaten size..

C: Hıhı dönüyo.

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [3,69% Coverage]

Reference 1 - 3,69% Coverage

G: - Peki müşterilerinizden geri bildirim almaya yönelik uygulamalarınız var mı?

C: Müşteri memnuniyeti anketleri düzenliyoruz periyodik olarak, bayi memnuniyeti anketleri düzenliyoruz periyodik olarak, onun yanısıra tesislerde çalışan kalite mühendisleri düzenli olarak büyük müşterilerimizi arayarak ee geri bildirim alırlar

G: -Hıhım

C: Ee bütün satış ağı zaten sürekli müşterilerle görüşüyo.

G: -Doğru

C: Ayrıca genel müdürümüz de sık sık bayi ziyaretleri yapar, hem yurt içinde hem yurt dışında

G: -Hıhım. Ee peki bu memnuniyet haricinde diyelimki istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri de iletebiliyorlar mı

C: Tabi, tabi

G: -Bunlar da ürüne yansıtılıyo mu?

C: Tabiki yani bi yine aynı bahsettiğimiz izobis istemi altında müşteri şikayetleri prosedürü vardır.

G: -Hıhım

C: Şikayet derken bu ee müşteri istekleri diye de değiştirilebilir,

G: -Hıhım

C: Satış teşkilatına aktarılan problemler hepsi ee lojistik konusuyla ilgili olsun, üretimle ilgili olsun mutlaka .....a geri döner ve bunlarla ilgili çalışma yapılır. Mutlaka ve kim hangi sorunu aktarmış, bu sorun kaç günde kapanmış. Bunlar da takip edilir.

G: -Hıhım evet.

C: Bunlarla ilgili hedefler de belirlenir.

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [2,83% Coverage]

Reference 1 - 2,83% Coverage

G: -Peki geribildirim almaya yönelik uygulamanız var mı müşterilerinizden? Onların isteklerindeki değişiklikleri mesela ürünleri ona göre değiştirebiliyo musunuz?

C: Evet, müşterilerimizde müşteri temsilcisi tutuyoruz. Direk müşteri temsilcisi müşterimizde işe başlıyo ve bütün mesaisini orda tamamlıyo. Bütün parçalarımızın hani probleminden, yetişip yetişmediği her türlü problemi onlar takip ediyolar ve onlar dönüyo bize.

G: -Hıhım

C: Onlar ihtiya... yani müşterilerimizin ihtiyaçlarını da tam anlamıyla yerine getirmeye çalışıyoruz. Hani tam anlamıyla yerine getiriyomuyuz bilmiyorum ama müşterimize sormak lazım.

<Internals\servo> - § 1 reference coded [2,68% Coverage]

Reference 1 - 2,68% Coverage

G: - Müşterilerinizden geri bildirim almaya yönelik uygulamanız varmı periyodik olarak ?

C: Hıhı..Onunla ilgili de şöyle şimdi bu 2000 yılında işte 9011 belgesi aldık 2000 yılında pardon, ondan sonra işte burda pazarlama bölümünde müşteri şikayetleri, müşteriyle ilgili olan ını konuşmalara yani veya işte şikayetlere cevap verebilmek için son üç yıldan beri müşteri anket formu hazırladık. Evrak yaptık bunu fazla miktarda bastırdık ve işte bütün bayilerimize belli miktarlarda gönderdik ını ve pazarlama olarak onun geri dönüşünü de takip ediyoruz.

G: -Tabi

C: Yani işte bir bayimize 100 form göndermişiz hiç geri dönüşü olmamış, onları özellikle belli periyodlarla işte 3 aylık periyodlarla geri istiyoruz ve çağırıyoruz ıııı kendi işte firmamızın İstanbul'da ve Eskişehir'de olan iki tane showroom ve fabrikada bulunan fabrika satış yerinde üç tane yerde işte o formlardan miktarınca bulunduruyoruz ve bu şekilde müşterilerden bir geribildirim almayı hıhı o şekilde yapıyoruz..

G: -Ve değerlendirmeye koyuyosunuz..Peki

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [4,52% Coverage]

Reference 1 - 4,52% Coverage

G: - Müşterilerinizden peki geri bildirim almaya yönelik bir uygulamanız var mı?

Onların istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikleri dikkate alıyo musunuz?

C: Tabiki. Zaten bizim normalde garantilerimiz var biliyosunuz üretim sektöründe. Ee Sanayi Bakanlığı'ndan olduğu için onların istemediği bişeyi nasıl isterlerse o doğrultuda değiştiriyoruz.

G: - Evet

G: - Bu geribildirim mesela istek ve şikayetlerine karşı o tür...

C: Tabiki var, özel bi ee grubumuz var onla ilgili. Böyle durumlarda bi ekibimiz var, geliyolar. Soruyor ee sorunları söylüyor tabiki müşteri, biz de ona göre gidiyoruz o doğrultuda ne istiyolarsa onu gerçekleştiriyoruz.

G: - Hıhım

C: Zaten birebir almaya her zaman müsait meslek gereği..

G: - Evet

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [2,29% Coverage]

Reference 1 - 2,29% Coverage

G: - Peki müşterilerinizden geri bildirim almaya yönelik bir uygulamanız var mı?

C: Var tabi.



G: - Ama sadece şikayet anlamında değil isteklerdeki değişiklikler açısından da örneğin.

C: Şimdi biz makine üretiyoruz. Makineyi yapıyoruz, müşteriye satıyoruz ve müşteri onunla çalışıyor yani mobilya üretmiyoruz. Özellikle müşterilerimizin hepsini biz takip ederiz. Bunlar, gerçek anlamda kullanıcılar olduğu için bunların olabilecek sıkıntıları, şikayetleri zaten bize yapmış olduğumuz hatalarda ya da yeni yapacağımız gelişmelerde yol gösterir. O yüzden bizim için önemlidir, müşterimizin ihtiyaçlarını sıkı şekilde takip ederiz. Aynı şekilde şikayetlerini

G: -Hıhım

### **Ek 6.1.3. Rakipler**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [3,40% Coverage]

Reference 1 - 3,40% Coverage

G: Diğer soru rakiplerle alakalı zaten, rakiplerinizin faaliyetlerini takip edermisiniz fiyat olsun, kalite açısından olsun...?

C: Bunu biz birebir takip etme şansımız yok fakat .....’in düzenli olarak bu piyasada her departmanı takip eden rapor altına alan elemanları var; onların teknik raporları olsun gözlem raporları olsun bize düzenli olarak gelir, pazar payı, müşteri memnuniyeti, hangi ürün ne kadar satıyor, rakiplerimizdeki ürünlerle bizdeki ürünlerin kıyaslamaları, onlarda olan bizde olmayan, bizim artılarımız bizim eksilerimiz herşeyi bildiricek raporlar bize ulaşıyor..

G: -Evet, anladım

<Internals\arıkan> - § 1 reference coded [2,09% Coverage]

Reference 1 - 2,09% Coverage

G: - Peki rakiplerinizi de takip edermisiniz? Fiyat, kalite veya uyguladıklar pazarlama stratejileri de olabilir...

C: Ediyoruz evet. Rakiplerimizi de takip ediyoruz, hem Türkiye'deki rakiplerimizi hem Avrupa'daki rakiplerimizi. Özellikle Türkiye bizim tarzımızdaki otomotiv yan sanayinin hizmet alanı Avrupa Birliği ülkeleri. Yani biz burdan Asya'ya veya Afrika, Amerika'ya hizmet vermiyoruz. Ordaki rakiplerimizi takip ediyoruz.

G: -Evet oldukça geniş bir sektör olsa gerek otomotiv.

C: Evet

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [1,75% Coverage]

Reference 1 - 1,75% Coverage

G: -Peki rakiplerinizi takip ediyomusunuz fiyat ve kalite açısından diyelimki sektördeki?

C: Ediyoruz tabi, yani bir kere hani bu sektör içerisinde ne durumdayız, ne eksiklerimiz var, daha iyi neler yapılmalı, yatırım anlamında, mantalite anlamında, eğitim anlamında bunları takip ediyoruz, ona göre de gardımızı almaya çalışıyoruz

G: -Hıhım

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [2,54% Coverage]

Reference 1 - 2,54% Coverage

G: - Peki rakiplerinizi de kontrol ediyomusunuz? Fiyat, kalite olabilir, pazarlama stratejileri olabilir...

C: Satışımızın %75'lik kısmında tüm dünyada binlerce rakibimiz var dökümhane olarak, dolayısıyla onları takip etmek yani birebir takip etmek çok mümkün değil ama zaten pazarı takip ettiğimizden rakiplerimizi de takip etmiş oluyoruz.

G: -Hıhım evet

C: Dolayısıyla bunlar hani fiyat, kalite anlamında zaten takip edilmiş oluyo. Ama bir ürünü, satışımızın %25 lik kısmı olan bize özel bir üründen bahsetmişim demin orda rakibimizi daha yakın markajda tutuyoruz.

<Internals\eptta> - § 1 reference coded [2,65% Coverage]

Reference 1 - 2,65% Coverage

G: - Müşterilerinizin faaliyetleri dışında rakiplerinizi de takip eder misiniz fiyat kalite açısından?

C: Çok rakip demiyim de yani çok fazla bizim sektörümüzde rakip olacak firma yok. Biz endüstriyel ürünler yaptığımız için çok fazla böyle rakibimiz yok gibi bir şey yani

G: -Hıhım

C: Az yani. Olsa bile yurtdışında var rakiplerimiz, onları tabi elimizden geldiği kadar takip edebiliyoruz ama çok böyle üzerine düşmüyoruz yani takip etmek açısından.

G: -Hıhım. Yani farklı farklı oluyor sonuçta yan sanayi olarak çalışan firma çok ama hepsinin çalışma alanı farklı farklı

C: Tabi çok farklı o yüzden rakip oluşmuyo yani veya belki işte bizim dalımızda yok anlamında dedim ben.

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [1,91% Coverage]

Reference 1 - 1,91% Coverage

G: - Rakiplerinizin faaliyetlerini takip ediyomusunuz peki? Fiyat, kalite, pazarlama stratejileri olabilir...

C: Tabi. Yani katıldığı fuarlar, verdiği teklifler, görüştüğü müşteriler, bulunduğu pazarlar, yani her konuda ürettiği makinalar gibi sürekli takip ediyoruz.

G: - Çok fazla rakip var mıdır sizin sektörde?

C: Bizden ayrılanlar var. (gülüyoruz) evet o şekilde...

Yani rakiplerimiz bizden ayrılanlar. Var tabiki en azından Eskişehir'de üç dört tane fabrika var.

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [2,08% Coverage]

Reference 1 - 2,08% Coverage

G: Peki rakiplerinizin faaliyetlerini de takip edermisiniz müşterilerin dışında? Mesela fiyatları olsun, kaliteleri olsun...

C: Tabi, takip ederiz. Rakiplerimizin ee fiyatlarını takip ederiz yani çok fazla uç noktada olmamak için o da

G: Evet, bir baz almak için kendinize

C: Tabi, baz almak için..

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [1,68% Coverage]

Reference 1 - 1,68% Coverage

G: - Peki rakiplerinizi de takip eder misiniz? Fiyat, kalite, pazarlama stratejileri açısından...

C: Tabiki

G: -Fiyat, kalite olabilir, pazarlama stratejileri açısından ..?

C: ya sonuçta ee pazarlama tarafında ee pazarlama sorumluları rakipleri o açıdan değerlendirir. Ben ee üretim serisi sorumlusu olarak ben de ürün kalitesi, ürün teknik özellikleri ee örneğin ambalajlama konusunda neler yaptıklarını takip ederiz.

G: -Hıhım

C: Benchmark çalışmaları yaparız periyodik olarak ve bunu raporlarımız üst yönetime.

G: -Raporlarsınız peki..

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [2,51% Coverage]

Reference 1 - 2,51% Coverage

G: - Rakiplerinizin faaliyetlerini takip ediyomusunuz peki? Fiyat, kalite, pazarlama stratejileri olabilir...

C: Ya yan sanayilerle aslında dost gibiyiz. Ama tabi hani ...fiyatlarını bilemem (gülüyoruz)

G: -Evet

C: Arçelik'in şöyle bir politikası var Demirdöküm'ün de..ilk başta bi fiyata anlaşır, o fiyata anlaştıktan sonra da tekrar bi fiyat araştırması olmaz, fiyatları kendi belirler, bütün artışları kendi yapar

G: -Evet

C: Yani bizim çok fazla etkimiz olmadığı için diğer rakiplerimize parça kaydırması gibi herhangi bir durum çok fazla olmuyo.

G: -Evet

<Internals\servo> - § 1 reference coded [3,05% Coverage]

Reference 1 - 3,05% Coverage

G: - Peki müşterilerinizin faaliyetleri dışında rakiplerinizi de takip eder misiniz fiyat, kalite açısından örneğin?

C: Yani şimdi aslında şöyle birşey var bizim sektör gerçekten çok şey bir sektör olduğu için mmm yani Türkiye'de çok fazla bilinen ve çok fazla imalatçısı olan bir sektör olmadığı için çok fazla rakibe sahip değiliz ııı sahip olduğumuz rakipler de genelde merdiven altı diye tabir ettiğimiz tarzda atölyede imalat yapan firmalar. Dolayısıyla ııı onların yani fiyatlarını, kalitesini bi şekilde kendimize baz alma şansımız yok

G: - Doğru

C: Ama ancak şöyle; işte pazarlama faaliyetlerini takip edebiliyoruz ki onlar da iste çok ilginç yollara başvuruyolar işte 9-10 tane sattıklarında işte bir tanesi hediye ediyorlar falan ama onlar da bizim gibi yani biraz böyle bizim tarzımız olmadığı için çok fazla şey yapamıyoruz bizim rakiplerimiz daha çok yurtdışındaki imalatçı firmalar işte Almanya, İtalya gibi ülkelerdeki imalatçılar, onların da yine ııı fiyat ve pazarlama faaliyetlerini bu sefer dikkate alamıyoruz onların da sadece ve sadece kalitelerini baz alarak bizde...

G: -Kalitelerini kıyaslama yapıyorsunuz..

C: Tabi tabi o şekilde yapıyoruz.

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [7,34% Coverage]

Reference 1 - 7,34% Coverage

G: Peki rakiplerinizin faaliyetlerini takip eder misiniz? Fiyat, kalite...

C: Hepsini çok yakından, rakipler çok önemli çünkü biliyorsunuz ee çok şey bi piyasadayız nasıl anlatayım tam rekabetin olduğu bi piyasadayız. Özellikle pencere sektörü Eskişehir'de inanılmaz.

G: - Evet

C: Onun için onların hangi fiyatlardan verdiği, hangi malzemeleri kullandığı, müşterilere ne zaman gittikleri, nasıl sıkıştırdıkları, hepsini çok yakından takip etmek zorundayız. Çünkü belirli bi portföyümüz var onu kaybetmememiz lazım. Ama bizim piyasamız ee biraz şey, ee kötü bi piyasa kötü bi camia öyle söyliyim, millet ee herkes birbirinin müşterisi peşinde. Onun için ee onları çok yakından bilmemiz gerekiyo ki

G: - Müşteriler pek bilmiyo..ben kendi adıma söyliyim mesela baktığımda hepsi pencere gibi dimi farkını göremiyoruz çok fazla..

C: Çok farklı evet evet. Perakende müşteri de tabiki bizim için çok önemli yani birebir müşterinin evine gitmek de çok önemli ama inşaat sektörüne girdiğimiz için, inşaatlara gidiyoruz yaklaşık 50 daire, 100 daire, 20 daire eee böyle olduğu zaman çok yüksek fiyatlarda tabiki, çok farklı şeyler çıkabiliyo karşımıza..

G: - Hıhım

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [1,43% Coverage]

Reference 1 - 1,43% Coverage

G: Peki rakiplerinizi de takip eder misiniz? Fiyat, kalite olabilir, uyguladıkları pazarlama stratejileri açısından mesela...

C: Tabi tabi. Rakiplerini takip etmeyen firmalar artık günümüzde ayakta kalmaz. Mecbur takip etmek zorundasınız. Çünkü yurt içinde ve dışında sürekli rekabet halindeyiz. Onların pazarlama stratejilerini, fiyatlarını takip etmek zorundayız ve takip ediyoruz.

G: Hihim. (telefon çalıyor)

#### **Ek 6.1.4. Rakiplerdeki fiyat değişikliği**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [2,70% Coverage]

Reference 1 - 2,70% Coverage

G: Peki eğer rakiplerinizden birisi diyelimki fiyatlarda değişikliğe giderse, bu durum karşısında ne gibi önlemler alıyorsunuz?

C: Şimdi bu durum karşısında şehire özel kampanyalar başlatılıyor mesela farklı illerde uygulanmayan Eskişehir'e özel diye bir kampanya başlatılıyor ve o Eskişehir'e özel kampanya billboardlarda, televizyonlarda, yerel basında duyurulduğu zaman en fazla 3-5 gün içerisinde de rakiplerin kampanyalarıyla eee mücadele edebileceğimiz bir şart oluşuyor.

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [3,53% Coverage]

Reference 1 - 3,53% Coverage

G: - Eee şöyle bi varsayımdan yola çıkalım..Eğer rakiplerinizden birisi diyelimki fiyatlarda değişikliğe gitti, hani indirimle karşılaşılır genellikle, bu durum karşısında siz ne gibi önlemler alırsınız veya önlem alır mısınız?

C: Şimdi bizi çok fazla şöyle etkilemez; otomotiv sanayinin çalışma prensibi proje bazlıdır

G: - Evet

C: Eee yeni bir araç üretileceği zaman o projedeki ihtiyacı kimlerin tedarik edeceklerini belirler, o araç hayatta olduğu sürece, yani ortalama bir projenin ömrü 5 yıl ila 10 yıl arasında değişiyor bir aracın üretimi. Bu süre zarfında eğer majör bir kalite majör bir uygunsuzluk yaratmadığınız sürece çalışma ana sanayi tarafından devam ettirilir. Tabiki onun belirlediği fiyat koşullarıyla, yani nüans farklılığı vardır büyük pazara direkt ürün verenlerle bizler arasında bu konuda

G: - Evet, doğru

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [7,06% Coverage]

Reference 1 - 7,06% Coverage

G: -Peki şöyle bir varsayımdan yola çıkarsak; diyelimki rakiplerinizden biri fiyatlarda değişikliğe gitti daha çok da hani indirime gitti böyle bi durumla karşılaştınız. Bu durum karşısında siz ne gibi önlemler alırsınız ve ya alırmısınız?

C: Şimdi söyle, ııı fiyat zaten şimdi rekabetteki en büyük yani aslında iki tane en büyük baskı var: fiyat ve kalite

G: -Evet

C: Şimdi fiyatta da sizin belirleyebileceğiniz bir nokta vardır, bunun altına inme şansınız yoktur. Ne kadar iyileştirme yaparsanız yapın ne kadar iyi teknoloji kullanırsanız kullanın. Bunun en başta örneği Çin'dir. Yani Çin'de çok net olarak söyleyim, eve biz de bişey aldığımız zaman bazen bakarım altına Çin malı. Şimdi ben plastikçiyim, o adam da plastikçi. Ben onun hammaddesini dahi alamıyorum. Yani adam Türkiye'ye yolluyor, distribütörü kazanıyor, kendi kazanıyor arada pazarlamacılar kazanıyor marketleri kazanıyor ona rağmen bizim önümüze gelen fiyatla biz hammadesini alamıyoruz. Dolayısıyla gidip de bu adamla hani rekabet yapmanın da bir anlamı yok, çekilmek lazım çünkü olay artık firmanın kendi iyileştirmelerinin ötesinde devletin verdiği hani süspansiyonlar olsun destekler olsun, teşvikler olsun bunların hepsi bu işin içine girer

G: -Hıhı

C: Dolayısıyla da bi çizgisi vardır onun o çizgiden sonrasında çok da hani böyle debelenmeyiz. Hani olmayacak duaya da amin demeyiz

G: -Doğru



<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [2,17% Coverage]

Reference 1 - 2,17% Coverage

G: - Peki rakiplerinizden birisi fiyatlarda değişikliğe giderse, indirim gitti özellikle de, bu durum karşısında ne yaparsınız önlem alır mısınız?

C: Hemen önlem almak çok sağlıklı olmaz. Önce pazarın tepkisini görmek lazım rakibimiz olağanüstü bir fiyat indirimine gittiyse. Ama sonuçta şirketimizin belli bir maliyet yapısı var, o maliyet yapısının ötesinde çok fazla bir hareket gerçekleştiremeyebiliriz. O sebepten dolayı hemen direkt etkiye tepki olayımız olmaz.

G: - Peki

<Internals\ept> - § 1 reference coded [4,75% Coverage]

Reference 1 - 4,75% Coverage

G: -Peki rakiplerimiz yok dediniz ama yine de diyelimki...

C: Yurtdışında..

G: -Olası rakipler diyelim veya size rakip olabilecek diğer firmalar olabilir, bunlar diyelimki fiyatlarda bir değişikliğe gitti veya işte sizi etkileyen bi değişiklik oldu çevrenizde, bu durum karşısında neler yapıyorsunuz ne gibi önlemler alır sınız?

C: Şimdi rakip değil de mesela şöyle bir örnek vereyim; bizim Amerikada çalıştığımız firma tedariklerini işte kendi devlet politikası doğrultusunda %65 ini Amerika'da olmak şartıyla öyle bir şey yaptı öyle bir kanun varmış galiba Amerika'da. Dolayısıyla biz orda çok büyük etkilendik, bu son krizde daha doğrusu. Son krizde olmuştu bu. Mesela işte onun için de önlem alıp direkt gittik işte oturduk masaya anlaşmaları tekrar gözden geçirdik mesela anlaşmamız var bizim üç yıllık sözleşmemiz var. Bunlar anlaşmada yazmıyor dedik yani neden böyle yapıyorsunuz falan öyle bir şeyimiz olmuştu yani rakiplerimiz derken işte yani ordan almak zoruna kalıyorlar, yani bizden almış oldukları parçaların %65 ini ordan almak zorunda kalıyorlar.

G: -Evet, ordan almak zorunda kalıyorlar...

C: Onun için gidip görüştük yani birisiyle. Yani düzelttik ama %50-%50 şu andaki çalışmamız

G: -Peki

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [1,87% Coverage]

Reference 1 - 1,87% Coverage

G: - Peki şöyle diyelimki rakiplerinizden birisi fiyatlarda değişikliğe gitti indirim gitti örneğin, siz bu durum karşısında herhangi bi önlem alırmısınız veya ne yaparsınız bu durumda?

C: Yani o fiyatın neden değiştiğine çok bağlı. Çünkü hani pazarına göre değişiyor, müşterisine göre değişiyor, yaptığı ürüne göre çok değişiyor, tabi öncelikle onu araştırıyoruz. Ondan sonra ne olduğunu öğrendikten sonra tabiki ona göre bir karar veriliyo.

G: - Evet

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [4,74% Coverage]

Reference 1 - 4,74% Coverage

G: Peki eğer rakiplerinizden birisi diyelimki fiyatlarda değişikliğe giderse, bu durum karşısında siz bi önlem alır mısınız?

C: Biz kaliteden ödün vermemek koşusuyla elimizden kadarıyla, yani o çok düşürdü diye biz asla çok düşürmüyoruz

G: Evet.

C: Çünkü bizde en iyi şekilde, en iyi buğdayı almaya çalışıyoruz, çok ucuz buğday almadığımız için

G: Hıhım

C: Fazla, yani o şekilde düşünemeyiz olayı

G: Evet, yani fiyatlarda o zaman mesela bir indirim de gitse rakibiniz siz kaliteden ödün vermemek için..

C: Yani kaliteye oranla bir indirim yapabiliriz ama kaliteyi düşürmeden işte rakibimiz 30 milyon yapmış ben de 30 milyon yapayım demiyoruz asla.

G: Tabiki

C: Hıhım

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [3,37% Coverage]

Reference 1 - 3,37% Coverage

G: - Peki diyelimki rakiplerinizden birisi fiyatlarda indirime gitti, siz bu durum karşısında herhangi bi önlem alırmısınız veya ne yaparsınız bu durumda?

C: Yaa bu konuda ben bişey yapmıyorum sonuçta fiyatlandırma konusu benim sorumluluğum altında değil,

G: -Hıhım

C: .....ın ne yaptığını bildiğim kadarıyla söylüyim; .....ın da tepkisi fiyatı düşmekten yanadır.

G: -Hıhım evet

C: Ama bu benim aynı yolu izleyeceğim anlamına gelmiyo açıkcası ama şu anda mevcut durum bu.

G: -Mevcut durum bu. Ee yani bu hani mesela kalite onun kalitesini diyelimki kıyaslamadan direk siz de bi indirime gidebiliyomusunuz yani?

C: Çünkü eee pazar çok fiyat odaklı.

G: -Evet

C: Yani ee %10 fiyat düşürüldüğü zaman bi anda şey olabiliyor talep düşebiliyo.

G: -Evet

C: Ama şu anda pazarda fiyatları da belirleyen ....., ee Pazar koşullarını da belirleyen ..... olduğu için

G: -Doğru...

C: Ama yine de olabiliyo, önceden 10 yıl önce hiç rekabet yoktu yani tekel bile diyebilirdik

G: -Doğru

C: Şimdi her ürettiği ürün gamında ikişer üçer tane rakip oluştu.

G: -Rakip oluştu, arttı evet.

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [1,75% Coverage]

Reference 1 - 1,75% Coverage

G: - Peki rakiplerinizden birisi fiyatlarda mesela indirim gitti örneğin, siz bu durum karşısında herhangi bi önlem alırmısınız veya ne yaparsınız bu durumda?

C: Önce.....değerlendiriyoruz firmamızın, yani bu fiyat neden bu kadar ucuz, indirebildi, onu araştırıyoruz. Eğer indirebiliyorsak ve teknolojiye yaptığı yatırım hani bizi de kurtarırsa o yatırımı biz de yapıyoruz.

G: -Hıhım

<Internals\servo> - § 1 reference coded [2,68% Coverage]

Reference 1 - 2,68% Coverage

G: - Eğer rakiplerinizden birisi örneğin fiyatlarda bi değişikliğe gitti, bu durum karşısında siz ne yaparsınız? Hemen önlem almaya yönelik bişeyler yapar mısınız?

C: Hiçbirşey

G: -Hiçbirşey yapmıyorsunuz...

C: Şöyle benim ııı yani bilmiyorum bizim işte yetişme tarzımız veya işte öğrendiğimiz esnafılıkta ııı fiyatı düşürdükçe burda daha da şey yapıyorsunuz yani aşağılara indiriyosunuz

G: -Kaliteyle bağdaşıyo..

C: Aynen öyle. Onun için biz ııı mesela daha önceki zamanlarda benzer birşey yaptık ama şu anda hemen aklıma gelen işte A ürününü başka bir firma 10 liraya satıyor iken 8 liraya düşürürse, bizim o kalitedeki bir ürünümüz 12 liraysa o anda, onu 8 liraya düşürmek veya 10 liraya düşürmek yerine 12 lira olan ürüne ekstra bir özellik ilave ederek imalatçı olarak ilave ederek ama fiyatını 12 lirada tutarak...

G: - Evet, yani ürünü farklılaştırarak, kaliteyi bozmadan..

C: Ürüne ek değer kazandırıp ama değeri hıhı değeri düşürmeden daha farklı bir strateji uygulamış oluyoruz diye düşünüyorum.

G: - Doğru, güzel.

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [2,36% Coverage]

Reference 1 - 2,36% Coverage

G: - Peki rakiplerinizden birisi örneğin fiyatlarda değişikliğe giderse, siz bu durum karşısında ne gibi bi önlem alıyorsunuz?

C: Şimdi ee bizde şöyle bi durum var; ee biz görüşmeye gidildiğinde ya da bi teklif veriliyorsa bişey soruluyorsa, sorulur en düşük teklif nedir onun altına iner, bi nevi açık ihale usulü gibi. En düşük teklifin altına ineriz geçeriz.

G: - Anladım

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [3,21% Coverage]

Reference 1 - 3,21% Coverage

G: - Peki diyelimki rakiplerinizden birisi fiyatlarda değişikliğe gitti, bu durum karşısında ne gibi önlemler alırsınız?

C: Fiyat değişikliği artı yönde mi eksi yönde mi?

G: -Genelde indirimle karşılaşılır, diyelimki rakipleriniz indirime gitti.

C: Valla şimdi olay şu, özel bir ürün ürettiğimiz için mutlaka bu fiyat farklılıklarını takip ederiz, bunları dikkate alırız. Ama bizim kendi işimizle ilgili maliyetlerin altındaysa da yapacak bişeyimiz olamaz.

G: -Hıhım

C: Zaten günümüz pazarlamasında da rekabet ortamında mutlaka inovasyon kökenli ürün üretmek zorundasınız. Zaten bunu yapabiliyorsanız o zaman zaten fiyat çok fazla önemli olmuyor. Mutlaka önemli oluyor ama çok ön planda olmuyor. Bu sefer yeni çıkartmış olduğunuz patentli ya da inovasyona dayalı ürünlerle mücadele edebilme şansınız daha yüksek oluyo. Zaten günümüz şartlarında da bu gerekli.

G: -Evet

C: Başka türlü çok zor

G: -Evet, farklılık yaratarak yani..

C: Evet.

### **Ek 6.1.5. Pazardaki gelişmeler**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [2,28% Coverage]

Reference 1 - 2,28% Coverage

G: Peki pazardaki gelişmeleri genel olarak periyodik olarak takip eder misiniz, müşteriler olsun, rakipler olsun genel anlamda?

C: Tabi ekonomik verileri sürekli günlük takip ediyoruz, hem bizdeki program hem de işte günlük medyadan takip ettiğimiz kadarıyla fakat bizimki amatör, tüm bu verileri söylediğim gibi ..... profesyonel manada bizlere iletiyor..

G: -Evet, işletme yapıyor

C: Evet..

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [2,45% Coverage]

Reference 1 - 2,45% Coverage

G: Peki bu pazardaki gelişmeleri, müşteriler ve rakipler açısından değerlendirsek ekonomi açısından da olabilir , bunları periyodik olarak takip etmeye çalışıyo musunuz?

C: Düzenli olarak takip ediyoruz.

G: -Ve bunu nasıl gerçekleştiriyorsunuz, o bilgilerden nasıl haberdar oluyorsunuz?

Yani ee sürekli üreticilerle iç içeyiz, otomobil üreticileriyle

G: -Evet

C: Bu üreticiler Avrupa merkezli üreticiler ve onlar da çok fazla diyalogtalar. Yani en ufak bir yeni proje olsun, ürün değişiklikleri olsun çok hızlı bir şekilde bunlar bizlere bildirilmekte.

G: -Bildiriliyor evet

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [5,32% Coverage]

Reference 1 - 5,32% Coverage

G: -Peki pazardaki gelişmeleri siz periyodik olarak takip ediyomusunuz, rakipler haricinde hani ekonomi açısından da olabilir bu...

C: Mecbursunuz, zaten şimdi şöyle birkere hani her dalgalanma bu enflasyon olsun TEFE-TÜFE olsun, Dolar-Euro olsun, bunlardaki bütün dalgalanmalar petrol fiyatlarındaki bütün dalgalanmalar bizi burda etkiliyor. Nasıl etkiliyor, ıı bütün maliyeti oluşturan unsurlar aslında bu enflasyon yapısı içerisinde, bu enflasyon olunca da tabiki biz de oturup da bütçe yaptığımızda sene sonunda bu Euro kuru ne olur Dolar kuru ne olur bunu tabiki kendimiz çıkarmıyoruz ama atıyorum bunu doğru tahmin ettiğini düşündüğümüz kurulların tahminlerini değerlendiriyoruz. Ne yapıyoruz, yatırımları yaparken atıyorum bu sene 1 milyon dolar riske edeceğiz, 1 milyon dolar riske ettiğimiz zaman bunun bize yıl sonundaki riski bize ne olur, örneğin 1.5 trilyonla parasal olarak koyarım ama yıl sonunda atıyorum 2 trilyona çıkar ne bileyim %20 risk etmiş olurum, bunların hepsini detaylı olarak düşünürüm tabi.

G: -Peki

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [5,00% Coverage]

Reference 1 - 5,00% Coverage

G: - Pazardaki gelişmeleri takip etmek adına yani periyodik olarak takip edebiliyomusunuz?

C: Periyodik olarak hani DİE sitesinde yayınlandığı gibi yayınlanmıyor tabi bu veriler ama mümkün mertebe biz de bu anlamda takipler yapıyoruz. Araştırmalar yapıyoruz. Periyodik midir? Mesela 2008 yılında hiç araştıramadık çünkü kaçırmaktan kovalayamadık, dünya öyle bir çılgın dönem yaşadı.

G: - Doğru

C: Ama 2009 da daha çok vaktimiz var, 2010 da daha çok vaktimiz var. Elbette bunu daha periyodik olarak yapmaya çalışıyoruz.

G: - Evet

G: - Peki rakiplerinizi ve gelişmeleri takip etmek adına nelerden hangi kaynaklardan faydalanırsınız?

C: Fuarlara katılmak mesela o anlamda bir gösterge olabilir. Bizim her sene katıldığımız bir Hannover fuarı var sanayi fuarı. Orda pazarın durumunu üç aşağı beş yukarı hissedebiliyorsunuz, koklayabiliyorsunuz. Onun dışında çeşitli endeksler var takip ettiğimiz, orda pazarın ne yöne gittiğini algılayabiliyorsunuz. Onun dışında da eee günlük aslında günlük demeyim de haftalık, aylık ekonomi dergilerinde trendin ne yöne gittiğini satır aralarında okuyabiliyorsunuz.

G: - Peki

<Internals\ept> - § 1 reference coded [1,76% Coverage]

Reference 1 - 1,76% Coverage

G: -Peki pazardaki gelişmeleri takip ediyomusunuz periyodik olarak, müşteriler, rakipler, ekonomik durum olabilir...

C: Evet, tabi tabi tabi. Onları devamlı internetten, ee yazılı basından devamlı takip ediyoruz. Şirketimizde çalışan proje mdürümüz var. Dolayısıyla o genelde takip edip bize sunar yani toplantılarda falan sunar..

G: -Yani bu konudaki değişimleri dikkate alıyorsunuz şirketle ilgili, müşteriyle de ilgili örneğin olabilir..

C: Evet.

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [3,02% Coverage]

Reference 1 - 3,02% Coverage

G: - Peki pazardaki gelişmeleri, müşteri, rakipler, ekonomik olabilir, bunları periyodik olarak takip etmeye yönelik çalışmalarınız var mı?

C: Çok sistematik bi çalışma yok ama tabiki sektörü her açıdan takip ediyorsunuz. Özellikle hani ben şeye inanıyorum fuarlar bunları takip etmek ve görmek için en iyi



şeylerdir. Hem müşterilerinizle hem tedarikçilerinizle hem de rakiplerinizle birebir görüştüğünüz zaman ve alanlar. Orda bütün herşeyi görüp takip edebiliyoruz.

G: - Hıhım. Peki o tip bilgileri daha çok görüşme yoluyla mı takip edersiniz, örneğiniz rakiplerinizle ilgili, yoksa örnek kaynaklardan mı?

C: Yani birebir görüşme yoluyla da takip edebiliyorsunuz, aynı müşteriye sahip olmayla da takip edebiliyorsunuz.

(gülüyoruz)

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [4,04% Coverage]

Reference 1 - 4,04% Coverage

G: Peki pazardaki diğer gelişmeleri takip ediyo musunuz? Müşteriler olsun, ekonomi, rakipler yani periyodik olarak birşeyler yapıyo musunuz?

C: Tabi, takip ediyoruz.

G: Nasıl?

C: Şimdi bizim bir elemanımız var Ticaret Borsası'na gidiyor geliyor hergün ee buğday alıyor ordan, alım yapıyor

G: Hıhım

C: Piyasayı ordan takip ediyor

G: Hıhım

C: Buğdayın yüksek fiyatlı alçak fiyatlı oluşuna göre de bizim fiyatlarımız değişiyor

G: Evet

C: Talep üzerine de işte yenilikler yapmaya çalışıyoruz.

G: Hıhım, yani bu özel bu işle uğraşan görevli var.

C: Evet, hıhı

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [3,25% Coverage]

Reference 1 - 3,25% Coverage

G: - Peki pazardaki gelişmeleri periyodik olarak takip eder mi .....? Müşteriler, rakipler, pazardaki eğilim genel olarak...

C: Ee Pazar eğilimlerini mutlaka takip ediyoy, bi eee Pazar projeksiyonu yapmak zorundayız, uzun vadeli plan yapmak zorundayız, ee.....beklentilerini ortaya koymak zorundayız ona göre yatırım planlaması yapmak zorundayız

G: -Hıhım

C: Ee sürekli dinamik bi döngü

G: -Evet, hıhım

G: -Diyelimki bu bilgiler nasıl elde ediliyor hani bu kıyaslama bilgilerini daha çok nerelerden topluyosunuz?

C: Müşterilerden elde edilebilir, tedarikçilerden elde edilebilir, ee tedarikçiler kısmına giriyor yani makine imalatçıları olabilir, genelde iki temel bilgi kaynağı var; müşteriler, bayiler ve makine, hammadde tedarikçileri

G: -Mesela hani fuarlar falan da faydalı oluyomu?

C: Ee gayet tabi şeye giriyor işte makine hammadde tedarikçileri kısmına giriyo fuarlar.

G: -Hıhım, hıhım

C: Yani bi firmaya gittiniz görüşüyorsunuz öğreniyosunuzki sizin rakibiniz onla bi fiyat anlaşması yapmak üzere görüşmüş örneğin.

G: -Hıhım

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [4,01% Coverage]

Reference 1 - 4,01% Coverage

G: - Peki pazardaki gelişmeleri, müşteri, rakipler, ekonomik olabilir, bunları periyodik olarak takip etmeye yönelik çalışmalarınız var mı?

C: Öyle çalışmalarımız sürekli olarak yok.

G: - Evet, ihtiyaç duydukça mı oluyo?

C: İhtiyaç duydukça oluyor. Bu ihtiyacı da müşterimiz yaratıyor genellikle. Her sene sonunda %3 bir indirim hedefi var,

G: -Hıhım

C: Yani bu %3 indirimi yapın ya da yapmayın direk indirir o, biz de ona uyabilmek için mecburen..(gülüyoruz) yıl sonlarında ya da yılbaşlarında böyle araştırmalar yapıyoruz.

G: -Evet, hıhım. Diyelim ki nerelerden daha çok bilgi rakiplerinize yönelik mesela işte rakiplerinizi nerede siz nerede bunu öğrenmek için ee ne tip kaynaklardan bilgi edinebiliyorsunuz?

C: Müşterimizden gene bilgi alıyoruz.

G: -Yine müşterilerden..

C: Müşteri kıyaslamasını çok sever..(gülüyoruz)

G: -Evet ordan önünüze geliyor bütün şeyler o zaman..

C: Hıhı..

<Internals\servo> - § 1 reference coded [2,21% Coverage]

Reference 1 - 2,21% Coverage

G: - Pazardaki gelişmeleri, müşteri, rakipler olsun, genel ekonomik durum olsun, periyodik olarak takip eder misiniz yoksa bi sorun olduğunda mı bu bilgilere başvurur sunuz?

C:Yok, pazardaki gelişmeler dediğim gibi yani ancak bunları takip etme benim yolum yani işte bizim sektörümüz çok fazla bilinen ve imalat yapılan bir sektör ve özellikle herkesin ihtiyacı olan bir sektörde imalat yapmadığımız için bunu ancak tek kaynaktan bayiler aracılığıyla ancak öğrenebiliyorum onda da çok çok böyle ekstrem birşey olursa zaten bayilerimiz de telefonla bilgi vererek yaa işte şöyle bir mı anfi tasarlanıyor veya işte şöyle bir yeni model tasarlanıyor bizde yeni bir atağa geçelim gibi ancak o şekilde haberimiz oluyor o şekilde şey yapıyoruz..

G: - Bu konuda avantajlısınız diyebilirmiyiz o zaman?

C: Bayii açısından dolayı evet oldukça avantajlıyız

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [4,46% Coverage]

Reference 1 - 4,46% Coverage

G: Peki pazardaki gelişmeleri, müşteri, rakipler, ekonomik olabilir, bunları periyodik olarak takip ediyomusunuz?

C: Şimdi periyodik derken tabiki kalıplaşmış bi şekilde her Pazartesi şunu yapalım, her Salı şunu yapalım gibi bişeyimiz yok. Bizim sektörümüz biraz böyle değil yani yılı üç takvime ayırıyoruz açıkçası, yaz sezonu var, özellikle bahar sezonu var sonbahar ekim, kasım aralık o aylar çok önemli, kış sezonu var. Kış sezonunda zaten yapılabilecek çok bişey yok

G: - Doğru

C: Eee taban fiyatlara inilir, herkes en düşük karlarla gününü döndürmeye çalışır ama yazın ve özellikle sonbaharda eee işlerin çok yoğunlaştığı bi dönemde herkes fiyatlarını en üst noktaya çeker

G: - Bu tip..

C: Evet.

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [5,93% Coverage]

Reference 1 - 5,93% Coverage

G: - Peki bu pazardaki gelişmeleri takip etmek adına, müşteriler olabilir, rakipler olabilir, genel ekonomik durum açısından, periyodik olarak takip etmeye çalışıyomusunuz düzenli olarak?

C: Tabiki. Şimdi tüm pazarla ilgili gelişmeleri, şimdi bununla ilgili çalışan kısımlarımız var, arkadaşlarımız var. Sürekli olarak yapılan yenilikleri, rakiplerimizin yurt içi olsun yurt dışı olsun yapmış olduğu ürünleriyle ilgili yeni sunumları hatta patent falan varsa bunları biz sürekli takip ediyoruz. Çünkü kendi konumumuzu, durumumuzu rekabet açısından çok iyi check etmemiz gerekiyor.

G: -Evet.

C: Tabi bunu sürekli takip halindeyiz.

G: -Peki bu bilgileri elde etmede genellikle hangi araçlardan faydalanıyorsunuz yani nasıl elde ediyorsunuz?

C: Şimdi ilk başta şu var; biz TPE'ne aboneyiz. TPE'nin aylık olarak bize ee endüstriyel tasarım ve patent haberleri geliyor.

G: -Evet

C: Şimdi yeniliklerle ilgili müracat edilen ve alınan patentler orda yayınlanıyor. Bunlarla ilgili yapacağımız itirazlar varsa bunları da yazılı olarak TPE'ne itirazlarımızı yapıyoruz. Artı zaten kanunla ilgili herhangi birisinin müracatını eee elimize aldığımız zaman iyi olarak neler yaptığını ve biz bunlardan daha iyi ne yapabiliriz tartışıp çitamızı bu şekilde belirliyoruz. Elimizde kullandığımız en iyi araçlar bu. İşte bunu yanında da ee rakiplerimizin dış pazarda özellikle vermiş oldukları dış ülkelerdeki ilanlar, yayınlar, reklamlar, -çünkü bizler de bu şekilde reklamlar falan veriyoruz, ilanlar veriyoruz- bunları takip ediyoruz. İşte burdaki sunumları, yani ne tür sunumlar yapıyorlar, ürünleri ne şekilde sunuyorlar, buralarda yeni ürünler var mı yani buna göre yeni araştırmalar yapıyoruz.

G: -Hıhım, evet güzel.

#### **Ek 6.1.6. İş haricinde görüşme**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [2,85% Coverage]

Reference 1 - 2,85% Coverage

G: Diğer bir sorumuz, tedarikçiniz ..... diyelimki bu iş haricinde de sizinle vakit geçirmeye özen gösteriyo mu?

C: Gösteriyor, ziyaretler yapıyorlar her seviyede, işte üst düzey yönetici seviyesinde, bölge temsilcileri seviyesinde zaman zaman genel müdürler seviyesinde, ııı bizim bilgi formlarımız onlarda mevcuttur, hangi alanlarda ne işler yapıyoruz, hatta ekonomik durumumuzdan ödeme tablomuza, bize geri dönüşlerdeki müşteri ödemelerine kadar onlar herşeyimizi takip ediyorlar.

G: -Hıhım anladım.

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [3,70% Coverage]

Reference 1 - 3,70% Coverage

G: - Peki siz müşterileriniz ve varsa sizin de tedarikçilerinizin yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla ekstra bi zaman geçirmek için çabada bulunuyo musunuz? Hani sadece iş yürütmek için mi görüşürsünüz iş haricinde de görüşmeleriniz oluyo mu?

C: İş haricinde de düzenli görüşmelerimiz var. Sistem çok dinamik olduğu için eee sürekli bir yeni proje peşinde koşuyoruz

G: -Hıhım

C: Yani otomotiv yan sanayinde bir projeden kopmanız demek sizin otomatikman geriye gitmeniz demek

G: -Evet

C: Yani Türkiye’de kim hangi otomobil ya da hafif ticari, ağır ticari üretim yapıyorsa birebir o projelere girmek zorundayız

G: -Doğru

C: Girdiğimiz taktirde de eee bunların tamamını bizim yapmamız söz konusu değil. Bu doğrultuda her yeni bir projeyi tedarikçilerimizle de paylaşıyoruz ve yatırım konusunda onları yönlendirmeye çalışıyoruz.

G: -Hıhım, peki

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [4,09% Coverage]

Reference 1 - 4,09% Coverage

G: -Peki siz müşterilerinizin yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla vakit geçirmeye çalışır mısınız? Mesela Arçelik yan sanayi olduğunuzu düşünürseniz?

C: Bu sorular bize çok birebir örtüşen sorular çünkü yaptığımız işte sonuçta nihai müşteriye giden bir dolap var, dünya pazarlarına giden dolap var. Dolayısıyla burda ürünün hani benim ürettiğim ürünün müşterinin elinde hangi stoklar yaratacağını zaten

müşteriden daha iyi biliyor durumundayım. Dolayısıyla da böyle bir tasarım anlamında tasarımsal anlamda gerek üretimsel anlamda sıkıntılar olduğu zaman, oranın Ar-Ge siyle, Ür-Ge siyle oturup yani bunun olmaması gerektiği ya da tasarımlarının o şekilde yapılmaması gerektiği konusunda onlara skeçler veriyoruz

G: -Hıhım, bir işbirliği var yani

C: Var

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [3,13% Coverage]

Reference 1 - 3,13% Coverage

G: - Peki tedarikçileriniz ve siz daha çok müşterilerle çalışıyorsunuz, müşterilerinizin hakkında, daha doğrusu yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek adına onlarla bu rutin işler haricinde de vakit ayırıyomusunuz, zaman geçirmeye çalışıyomusunuz?

C: Rutin işlerimiz dışında elbette. Bir defa müşteri ziyaretlerimizde mutlaka eee müşterinin ürünüyle ilgili bilgi alırız. Çünkü biz bir ara mamül üretiyor olsak da müşterinin sunduğu pazarlarla ilgili bilgi almak isteriz, sunduğu ürünün özelliklerini öğrenmek isteriz ee bunları yaparız bu anlamda. Hani bilinçli değil ama hani illa soralım diye değil ama mutlaka zaten tanışma esnasında gelişiyo bu..

G: - Evet gelişiyo.

<Internals\ept> - § 1 reference coded [4,83% Coverage]

Reference 1 - 4,83% Coverage

G: Peki müşterilerinizin yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla zaman geçirmeye çalışır mısınız? Bu şey açısından da olabilir hani ortaya çıkacak ürün açısından da müşterilere daha faydalı olma açısından da daha fazla vakit geçirmeye çalışıyomusunuz?

C: Şimdi ee yani Arçelik olarak konuşayım, işte biz yan sanayiyiz

G: -Hıhım

C: Dolayısıyla genelde yılda bir-iki kez toplantımız olur yani firmayla yani Arçelik ile. Ama burda zaten ay içerisinde bile belki 3-4 kez görüştüğümüz, işte bize aktaracakları şeyler oluyor. Orda da konuştuğumuz şeyler oluyor yani müşterilerimizin istekleri doğrultusunda gidiyoruz yani bunları değerlendiriyoruz..

G: -Evet

C: Paylaşıyoruz bazı şeyleri

G: - Peki bu istekler dışında iş haricinde de görüşmeler oluyor mu aradaki ilişkiyi sürdürmek adına?

C: Bir ara oluyordu ama şu an yok..

G: -(Gülüyoruz) Bunun sebebi nedir?

C: Yani şu an yok derken, aradaki yani ee nedir insani ilişkiler diyelim daha doğrusu biraz zayıflamış gibi gözüküyor yani öyle o anlamda..

G: -Hıhım, bu şey hani

C: Karşılıklıdır

G: -Karşıdan mı kaynaklanıyor daha çok?

C: Yani karşıdan kaynaklanıyor evet biraz soğuk davranıyorlar. Yeni yöneticiler falan atandığı için dolayısıyla biraz soğuk

G: -Hıhım evet

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [1,72% Coverage]

Reference 1 - 1,72% Coverage

G: - Peki siz müşterilerinizin ve varsa tedarikçilerinizin de olabilir, yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla rutin işler dışında da vakit geçirmeye çaba gösterir misiniz?

C: Gösteririz, kesinlikle gösteririz.

G: -Yani iş haricinde de görüşmeler olabiliyo..

C: Yani genellikle iş dahilinde oluyor ama bazen iş haricinde de görüşüp ee bilgi aldığımız ya da bilgi paylaştığımız oluyor.

G: Hıhım



<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [3,59% Coverage]

Reference 1 - 3,59% Coverage

C: Peki siz tedarikçi konumundasınız tabi. Müşterilerinizle iş haricinde de vakit geçirmeye çalışıyo musunuz? Yani onların da yaptıkları işe bi nevi yardımcı olmak için...

C: Müşterilerimiz..

G: Bursa'ya mesela satış yapıyoruz dediniz

C:Evet

G: Ordaki diyelimki işte hangi işletmelere satış yapıyorsanız ee sadece mesela işle ilgili mi görüşmeler yaparsınız yoksa iş haricinde de ilişkilerinizi korumak adına..

C:İlişkimiz iyi, ilişkimiz iyi, ziyaretlerde bulunuyoruz

G: Ziyaretlerde bulunuyorsunuz

C: Hıhım

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [2,43% Coverage]

Reference 1 - 2,43% Coverage

G: - Peki siz tedarikçilerinizin yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla rutin işler dışında da vakit geçirmeye çaba gösterir misiniz?İş haricinde de görüşmeler olabiliyomu diyelimki...

C: Eee yani normalde .....da ee bu da tabi eee .....son dönemlerin hani eee..

G: -Evet..

C: Güncel önemli konularından olması itibariyle başlatıldı. İşte tedarikçileri de periyodik olarak ziyaret edelim

G: -Hıhım

C: Onları derecelendirelim, puanlayalım gibisinden

G: -Evet

C: Eee yapıyo ama ee tırnak içinde söylüyorum kendi ana sorumluluğum olmadığı için, çok başarılı olduğunu sanmıyorum.

G: -Evet

C: Ama yapılyo yani yapılyo.

G: -Yapılıyo en azından çalışılıyo

C: Çalışılıyo. Derecelendirme var, tedarikçi derecelendirme, değerlendirme yapılyo.

G: -Hıhım

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [2,58% Coverage]

Reference 1 - 2,58% Coverage

G: - Peki siz müşterilerinizin, siz daha çok tedarikçi konumundasınız, yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla rutin işler dışında da vakit geçirmeye çaba gösterir misiniz? Veya müşterileriniz bunu yapıyo mu?

C: Müşterilerimiz daha önce yapıyodu. Ama şu son zamanlarda yapıyo. Hatta eşantiyon bile yapıyolar. (gülüyoruz) Bu sene eşantiyon bile kalktı.

G: -Sebebi ne acaba, krizle bi bağlantısı var mı?

C: Walla krizle bir bağlantısı vardır, herkes gerçekten bi nakit akışı sıkıntısı içinde, ondan dolayı olabilir.

G: -Hıhım, evet.

<Internals\servo> - § 1 reference coded [4,50% Coverage]

Reference 1 - 4,50% Coverage

G: - Diğer bi soru; tedarikçileriniz ve yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla zaman geçirmeye çalışır mısınız? İş saatleri ve iş konusu dışında da sürekli bilgi alışverişinde bulunur musunuz?

C: Yani şimdi şöyle ıı yine ISO 9001 sertifikasıyla ilgili bahsedicem, onda yer alan tedarikçi bilgi değerlendirme formunda zaten yani işte belli kıstasları yerine getirmek zorundasınız, işte bunlar da nedir: işte o anki verdiğiniz siparişinizin kaç günde elinize geldiği ıı ona göre işte istediğiniz adette mi geldi az mı geldi ıı eksik gelmesi veya geç gelmesi imalatınızı etkiledi mi, durdurdu mu, yavaşlattı mı gibi şeylerden dolayı ıı işte

birkaç tabloda puan kesme işte belli puanlarda düşürme gibi şeylerimiz var fakat ben yani onları çok çok fazla şey değil benim için aslında ben pek fazla baz almıyorum benim için dediğim gibi yani işte 100 tane isterim ıı 10 liradan alıcam yani veriyordur firma o şeyi malzemeyi ama derki işte elimde 40 tane var 7 liradan veririm der, o tür onun için çok fazla adetlere ve rakamlara takılmam ama ıı iş hakkında bilgi sahibi olabilmekten ziyade tedarikçilerle genelde vakit geçiririz, ıı vakit geçirme amacımız da ıı - hepsiyle değil tabi de yani belli tedarikçilerde- mutlaka önemlidir artı bu samimiyetin getirdiği güven işte Türk insanının sahip olduğu samimiyetli olan şeylerden dolayı ıı her iki tarafa da artı şeyler getiriyor, yani ben işte üç malzemeyi üç ayrı firmadan alıyor iken o tedarikçi o an doluluktan dolayı bütün malzemeleri o tedarikçiden çekebilirim o tedarikçi de işte bana daha önce 10 liraya verdiği malzemeyi bütün malzemeleri ondan aldığım için 8 liraya da düşürebilir. Yani karşılıklı herkese avantaj olur..

G: - Hıhım peki

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [3,79% Coverage]

Reference 1 - 3,79% Coverage

G: - Peki tedarikçileriniz ve yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla zaman geçirmeye çalışır mısınız, aynı şekilde sizin tedarikçileriniz iş haricinde de sizle vakit geçirmeye özen gösterir mi?

C: Şimdi şöyle söyleyeyim bizim tedarikçilerimizin çoğu şehir dışında, İstanbul'da, Bursa'da onun için çok fazla birebir ee her zaman görüşme olanağımız olmuyo. Yaklaşık 10 günde bir 15 günde bir kendileri gelirler öyle bi yemeğe çıkılır tarzında ama bunun dışında sürekli siparişlerimiz olur tabiki, onlar faks yoluyla, normal nakliye yoluyla ulaşır.

G: - Doğru, peki.

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [2,69% Coverage]

Reference 1 - 2,69% Coverage

G: - Tedarikçileriniz ve müşterilerinizin yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmek için onlarla daha fazla zaman geçirmeye çalışır mısınız? Yani rutin işler dolayısıyla mı görüşürsünüz sadece yoksa iş harici de görüşmeler oluyo mu?

C: Şimdi tedarikçilerden kastınız bizim malzeme, mal aldığımız yerler. Şimdi bunlarla ilgili bizim satın alma bölümümüz var. Özel malzemelerle ilgili olan kısımdaki tedarikçilerimiz var bunlarla birebir görüşmelerimiz oluyor. Tabi bizi ziyaret edenler de oluyor. Yemeklerde biraraya geliyoruz, tabi belli ortamlarımız oluyor, maksat zaman zaman ee gerekli durumlarda (telefon çalıyor) ee bunlarla ilgili olan ortak toplantılar veyahut da fuarlar falan varsa oralarda takıldığımız zamanlar oluyor.  
(telefona cevap veriyor)

## **Ek 6.2. Pazar Bilgisini Paylaşma ile İlgili Veriler**

### **Ek 6.2.1. Bilgi paylaşımı**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [5,33% Coverage]

Reference 1 - 5,33% Coverage

G: Pazar bilgisini paylaşmayla ilgili sorular var.. Müşteri ve rakiplerle ilgili bilgileri diğer tedarikçinizle paylaşıyo musunuz? Öncelikle hangi bölümlerle irtibata geçiyosunuz?

C: Şimdi zaman zaman biz de kendi çapımızda bir anket yapıyoruz mesela Eskişehir'de 35.000 kişiye tek tek kapı çalarak eee hem bizi hem servislerimizi hem de ..... genel marka olarak memnuniyet ve şikayetlerini belirten bir anket yaptık, bu anket verilerini Türkiye'de ilk ve tek biz yapmıştık bu kadar büyük çapta, bu sonuçları onlarla değerlendirdik gayet de güzel neticeler aldık, eee burda %95'in üzerinde bir müşteri memnuniyeti kayıtsız vardı, bu %95'den geriye kalan %4'ü 5 i de eee %1' lik kısmı

da .....’i ilgilendiren problemler idi, ee bu müşterilerimizden yaklaşık 100-150 kadarını bir ..... yetkili servisimiz garanti kapsamında olmamasına rağmen hiçbir ücret talep etmeden eee giderdi. Bu da bizim için ını güzel bir gelişmeydi.

G: -Evet, peki..

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [2,72% Coverage]

Reference 1 - 2,72% Coverage

G: - Eee peki müşteri ve rakiplerle ilgili elde ettiğiniz bilgileri şirket içinde diğer bölümlerle de paylaşmaya gider misiniz? Öncelikle hangi bölümlerle paylaşırsınız?

C: Öncelikle satın alma ve tasarım bölümüyle paylaşıyoruz. Satın alma tarafında sürekli özellikle maliyet azaltma konusunda görüşürüz.

G: -Hıhım

C: Eğer eee maliyet azaltma satın alma tarafından belli bir seviyeden sonra ilerleyemiyor ise bunu ürün değişikliği ile sağlama konusunda ürün geliştirme ile çalışırız

G: -Evet

G: -Peki elde ettiğiniz bilgileri şirket dışında tedarikçi veya müşterilerinizle de paylaşma yoluna gider misiniz?

C: Tabi tedarikçilerimizle de paylaşıyoruz.

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [4,73% Coverage]

Reference 1 - 4,73% Coverage

G: - Peki diyelimki bu müşteriler dediğiniz nihai müşteriler olabilir veya rakiplerinizle ilgili önemli bilgiler elde ettiniz, bunları siz şirket içindeki diğer bölümlerle paylaşmışsınız veya aynı şekilde müşterilerinizle paylaşır mısınız?

C: Bi daha alabilirmiyim soruyu?

G: -Tabi..Müşteri veya rakiplerle ilgili önemli bilgileri diyelimki hani burda üst yönetimden mi bi şekilde karar biçiminde çıkıyo yoksa bunu biran önce diğer bölümlerle de paylaşmayı mı tercih edersiniz?

C: Şimdi, birçok şey tabi dedikoduya açık şeylerdir. Yani bu şeylerin ne kadar gerçeği yansıtıp yansıtmadığı çok önemli. Bir ikincisi de hani alevi durduk yere harlandırmanın da bir anlamı yok. O bilgiden eminseniz hani atıyorum X bir rakibiniz birşeyden çekilecek orada bir boşluk doğacak tabiki orda o pastadan nasıl bir pay alınır diye düşünülür ama hiçbir şey yokken de duyumla bu hareket tarzı olmaz, doğru değil zaten

G: -Evet..

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [5,00% Coverage]

Reference 1 - 5,00% Coverage

G: Müşteri ve rakiplerle ilgili elde ettiğiniz bilgileri diğer bölümlerle ve tedarikçinizle/müşterinizle paylaşır mısınız? Öncelikle hangi bölümlerle paylaşırsınız?

C: Paylaşıyoruz, hangi bölümlerle paylaşıyoruz, kalite ve üretimle paylaşıyoruz. Kalite bölümüyle ilgili dikkat edilmesi gereken hususlar veya parçanın kullanıldığı alandaki hassasiyeti aktarmaya çalışıyoruz. Üretimle ilgili de daha önce mutlaka bu parçaları, bizim ileride üretecek olan parçalarımızı daha önce satın aldıkları yerlerde karşılaştıkları sorunları iletmeye çalışıyoruz. Bu anlamda üretim ve kaliteyle de mutlaka bir paylaşım olur.

G: - Evet. Peki şirket dışından tedarik zinciri içindeki müşterilerinizle ve tedarikçilerinizle de böyle bi bilgi paylaşımı yapıyo musunuz?

C: Tedarikçilerimizle yapıyoruz. Örneğin bazen ürünüme özel bir tedarikçi kullanıyosak sadece o ürüne özel bir tedarikçi kullanıyosak hata o tedarikçiyle birlikte bir toplantı organize edip müşteriye gitmekten tutun da işte eğer olanağı yoksa direkt karşılaşılabilecek sorunlarla ilgili ve beklentilerle ilgili mutlaka biraraya geliyoruz.

G: -Hıhım

C: Mutlaka

<Internals\eptta> - § 1 reference coded [2,21% Coverage]

Reference 1 - 2,21% Coverage

G: - Peki bu sizin müşterilerinizle veya rakiplerle ilgili bilgileri siz şirket içinde diğer bölümlerle veya müşterilerle de paylaşabiliyomusunuz?

C: Diğer müşterimizle paylaşmamız yasak zaten, onlarla görüşmelerimiz. Ama işte eee firma içindeki diğer bölümlerle tabiki paylaşıyoruz, zaten bir zincir halindeyiz

G: -Evet

C: Satın alma, üretim işte kalite beraber çalışmak zorunda zaten..

G: -Tüm bölümler

C: Tüm bölümler. Herkesin bilgisi oluyor yani o konuda.

G: -Hıhım

C: Yazılı olarak da dağıtılabiliyor, internet vasıtasıyla da dağıtılabiliyor yani görüşmeler

G: -Evet

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [5,38% Coverage]

Reference 1 - 5,38% Coverage

G: - Peki müşteri ve rakiplerle ilgili önemli bilgileri şirket içinde öncelikle hangi bölümlerle paylaşırsınız ya da paylaşıyo musunuz?

C: Paylaşıyoruz, öncelikle ilgili bölümle paylaşıyoruz. Yani pazarlamayla mı ilgili, satın almayla mı ilgili, Ar-Ge'yle mi ilgili yoksa üretimde herhangi bir makinanın çalışmasıyla mı ilgili öncelikle departmanla görüşülüyor, daha sonra üst yönetim ve genel toplantılarda da, çok önemli bir detaysa ya da çözümü gereken bir problem ise, karar verilmesi gereken bir şey ise o şekilde toplantılarda da genel olarak tartışılıyor.

G: -Hıhım. Peki bu tip bilgiler tedarik zincirini düşünürsek bu zincir içinde çalıştığımız diğer üyelerle tedarikçilerle veya müşterilerle de paylaştığımız oluyor mu? Yani onlarla da bilgi paylaştırmısınız onların da kararlarına önem verir misiniz?

C: Özellikle bunu tedarikçilerimizle yapıyoruz. Çünkü biz tedarikçilerimizle çalıştığımız zaman, esas mesleki gereği yapmamız gereken işi biz müşterimizden alıyoruz ya da müşterimizden gelen birşeyi yaptığımız üretimle görüyoruz. Onu tabiki tedarik ettiğimiz kişilerle ya da değiştirmesiyle, ya da işte bazen direkt müşterimizden de talep geliyor bunun nasıl olması gerektiğiyle ilgili tedarikçinin fikrini alıp ona göre karar veriyoruz. O yüzden bu tamamen zincirleme bir şey iletişim var.

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [3,15% Coverage]

Reference 1 - 3,15% Coverage

G: Müşteri ve rakiplerle ilgili bilgileri siz diğer bölümlerle ve müşterilerinizle paylaşırmısınız? Öncelikle hangi bölümlerle...?

C: Müşterilerimizle ilgili bilgileri yönetimle paylaşıyoruz

G: Yönetim hıhım

C:İşçilerimize de açıklarız işte müşterimiz şunu istiyor, bundan sonra böyle olalım diye, aramızda irtibat iyi. Toplantılar düzenleriz aylık

G: Hıhım

C:Bu toplantılarda konuşuyoruz

G: Müşterilerinize de iletiyorsunuz

C: Tabi, tabi

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [6,61% Coverage]

Reference 1 - 6,61% Coverage

G: - Peki müşteri ve rakiplerle ilgili önemli bilgiler şirket içinde paylaşma yoluna gidiliyomu veya öncelikle hangi bölümlerle paylaşılıyo?

C: Tedarikçilerden alınan bilgilerden mi bahsediyosunuz?

G: - Bilgiler evet veya müşterilerinizden elde ettiğiniz bilgiler..



C: Bir örnek var mesela şu örneği verebilirim eee bi çok kısa önce yaşanan iyileştirme imkanı ortaya koyuldu. Lojistik açısından bu ortaya konuldu. Ee yeni ürün talep eden bi müşteri, bizden ee ambalaj şeklinin değiştirilmesini istedi.

G: - Hıhım

C: Lojistiğe bunu aktardık gerekli detayları incelesin diye. Ee tam çözüme doğru giderken karşı firmanın başka bi çözümü önerdiğini aktardı bize lojistik. Bunu tüm ürün gamı için eee yaygınlaştırdık. Yani bi şekilde müşterimizin yaptığı iyileştirmeyi biz lojistik aracılığıyla alıp tüm süreçlere ee aktarmış olduk.

G: - Evet

C: Sorunun cevabı oldu mu bilmiyorum ya da tam iyi anlayamadım..

G: - Yani o tip hani bitakım kararlar ayrı ayrı bölümlerle ortaklaşa bi karara mı varılır yoksa üst yönetimden alınan kararlar direk iletilir mi yoksa sadece?

C: Valla .....ın yapısı, ..... eski Koç kuruluşu

G: - Tabi

C: Ee şu anda da bir-iki yıl oluyo, iki yılı geçiyor, yabancı kuruluş oldu. Bağlı olduğu grubun ee dünyadaki 100 ana büyük gruptan biri olduğunu söyleyebilirim

G: - Hıhım

C: Çok daha kurumsal kemikleşmiş bi yapısı var. Eee patrona bağlı bir kişiye bağlı yönetim tarzı egemen değil

G: -Değil

C: Değil

G: -Hıhım

C: Temel olarak süreçler ee üst yönetimin dışında lojistik, üretim-planlamadan, tedarik zincirinden, lojistikten sorumlu üretim var ve mühendislik süreçleri var

G: - Evet

C: Temel üretimle ilgili süreçler bunlar. İnsan kaynakları, bilgi işlem, muhasebe, finansman gibi destek eeee departmanları dışında, bu birimler birbirleriyle sürekli görüşerek karar alırlar

G: - Evet

C: Çalışma grubu vardır, artı üst yönetimin içinde olduğu koordinasyon toplantısı, bu söylediğim departmanların sorumluları tarafından her hafta, her hafta buluşurlar görüşürler,

C: Görüşürler hıhım peki E..... Bey yani otoriter bir yapı olmadığını söylüyorsunuz üst yönetimde

G: - Tabi tabi

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [5,56% Coverage]

Reference 1 - 5,56% Coverage

G: - Peki müşteri ve rakiplerle ilgili önemli bilgileri şirket içinde paylaşma ihtiyacı duyuyomusunuz veya öncelikle hangi bölümlerle paylaşıyorsunuz?

C: Hangi bilgileri ?

G: -Ee önemli sayılabilecek mesela karar almaya yardımcı olabilecek bilgiler, müşterilerle ilgili olabilir, rakiplerle ilgili...

C: Aybaşlarında genellikle bi önceki ayın biz değerlendirmesini yaparız, ya da böyle acil durumlarda, bizim odamızı görmüşsünüzdür zaten, genellikle kalite, üretim,...

G: -Evet

C: Planlama, hepimiz aynı odadayız.

G: -Hıhım

C: Bu tarz durumlarda hemen toplantı masasına oturup paylaşabiliyoruz bitakım bilgileri.

G: -Hıhım

C: Ama düzenli yaptığımız KYS toplantılarımız var, o da aybaşlarında. Bir önceki ayı topluca değerlendirebiliyoruz raporlarla.

G: -Hıhım. Peki eee şöyle diyim mesela müşterileriniz bazı kararlarda siz de dahil ettiği oluyor mu veya müşterileriniz sizinle bilgilerini paylaşabiliyor mu yeri geldiğinde?

C: Paylaşıyor, genellikle eğer yeni bir parça tasarımı yapacaksa ya da tasarımını yaptığı işi bitirmiş de olabilir, bunun kalıbının gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda bizden bilgiler alabiliyor.

G: -Hıhım

C: Ya da tasarım sırasında bizden numuneler isteyebiliyo.

G: -Evet

C: Mmm yani bu tarz paylaşımları var.

<Internals\servo> - § 1 reference coded [3,43% Coverage]

Reference 1 - 3,43% Coverage

G: - Müşteri ve rakiplerle ilgili topladığınız bilgileri diğer bölümlerle ve varsa tedarikçinizle, müşterinizle, sizin için bayiler olabilir, paylaşmaya özen gösterir misiniz?

Öncelikle hangileri vardır?

C: Valla şimdi şey yani ilginç bir soru da ııı anladığım kadarıyla müşteri ve rakipler için şimdi şöyle birşey var;

G: -Yani onları kararlarınıza dahil eder misiniz bir nevi?

C: Valla şimdi bu soruyu okurken yani siz okurken direk aklıma şey geldi onla ilgili birşey söyleyim yani bir örnek geldi, demin dediğim gibi yani işte 5 tane rakimiz vardır Türkiye’de bunlar da işte merdivenaltı diye tabir ettiğimiz üretim yapan firmalardır ııı ve ortak tedarikçilerimiz var belli konularda yani işte ııı eğer rakip firmanın zor durumda olduğunu biliyorsam, işte ödemelerini yapmadığı ne bilim geciktirdiğini gibi birşey yapıyorsam, bilgim varsa tedarikçime şey yaparım yani açık açık söylerim onu da direkt paylaşırım tedarikçimle en basitinden yani çünkü burdaki amaç rakip firmayı kötülemek veya zor duruma düşürmek değil ama benim de tedarik yani tedarikçi olduğum firmayı korumak amacıyla yaparım ancak bunu çünkü o tedarikçi de öbür firmadan yediği bir darbeye sarsılır veya yıkılacak gibi olursa

G: - Ucu size de belki dokunabilir...

C: Sonuçta bize de dokunacak yani onun için şey yaparım..

G: - Doğru, peki

<Internals\worldpen> - § 1 reference coded [3,30% Coverage]

Reference 1 - 3,30% Coverage

G: - Peki müşteri ve rakiplerle ilgili bilgileri şirket içinde diğer bölümlerle ve tedarikçinizle paylaşır mısınız? Öncelikle hangi bölümlerle paylaşırsınız?

C: Tabiki paylaşıyoruz çünkü bizim tedarikçilerimizdeki en önemli şey fiyatımız tabi biliyorsunuz onlardan malzeme alıyoruz, ee tabiki rakiplerimizle ilgili bi gelişme olursa, yaa işte biz şu fiyata aldık, sizde niye böyle, bunu yapmamız lazım piyasada birinci sırada olmamız gerekiyo tarzında tabi sürekli bi baskı sistemimiz var açıkçası karşı tarafa doğru..

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [4,81% Coverage]

Reference 1 - 4,81% Coverage

G: - Müşteri ve rakiplerle ilgili elde ettiğiniz bu bilgileri irket içinde diğer bölümlerle de paylaşır mısınız? Öncelikle hangi bölümlerle paylaşma yoluna gidersiniz?

C: Yani bizim şirketteki bölümleri mi kastediyorsunuz?

G: -Evet hıhı

C: Tabi yani şimdi şirkette bu bilgilerle ilgili hangi bölümler varsa zaten bu bilgiler anında bu bölümlere iletilir. Ona göre biz de kendi pozisyonlarımızı test ederiz ve almamız gereken tedbirler varsa o tedbirleri de alırız.

G: -Hıhım, hıhım

G: -Peki tedarik zinciri içerisindeki diğer üyelerle de paylaşma yoluna gider misiniz? Sizin tedarikçileriniz veya çalıştığımız diğer üretici firmalar olabilir.

C: Rakiplerimizi mi kastediyorsunuz?

G: -Yok rakipler değil iş yaptığınız hani sizin ürününüzü sattığınız veya sizin malzeme aldığınız firmalar, bunlarla da bilgi paylaşımına gider misiniz?

C: Ha bizim tedarikçilerimizle ilgili

G: -Hıhım

C: Aa bu biraz stratejik bir konu bu. Ee paylaştığımız kısımlar olur paylaşmadığımız kısımlar olur.

G: -Evet

C: Herşeyi paylaşmayız.

G: -Hıhım tabiki

C: Çünkü bazı yurt dışından elde ettiğimiz özel ürünlerimiz var. Bunu hiçbir müşterimizle paylaşmayız.

G: -Tabikide.

C: İmalat stratejik bir konudur. Bizim ürünle ilgili olan bazı hassas malzemeler var bu kısımları paylaşmayız ama çok önemli olmayan herkesin ulaşabileceği nitelikte olan durumlarda, bunları da farklı bir şekilde arzederiz.

(imza, onay için birisi geliyor)

### **Ek 6.2.2. Üst yönetimin bakış açısı**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [2,27% Coverage]

Reference 1 - 2,27% Coverage

G: Peki üst yönetim genellikle sizinle veya diğer şubelerle olsun bu stratejik, taktik bilgi diyebileceğimiz önemli bilgileri paylaşır mı?

C: Her alanda paylaşıyorlar, ee hatta fikir alışverişi yapıyorlar, bizden yazılı ee ön bildirim raporları gönderip ee bayiler toplantısında değerlendirilmek üzere ee 24 saat 48 saat süren toplantılar yapılıyor ve geri dönüşler değerlendiriliyor..

G: -Evet anladım..

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [3,74% Coverage]

Reference 1 - 3,74% Coverage

G: Peki üst yönetim şirketinizdeki üst yönetimin tedarik zinciri üyeleriyle tedarikçilerinizle veya müşterilerinizle olan ilişkiye bakış açısı nedir? Yani bilgi paylaşmaya açık mıdır yoksa sizin istekleriniz mi ön plandadır?

C: Eeee sistem çok dinamik olduğu için üst yönetim de her türlü stratejik taktik bilgileri eee tüm bölümlerle paylaşır. Eee sürekli yeni proje odaklı çalıştığımız için yeni proje için ilk başta bir finans kaynağı ihtiyacı vardır bunu çok hızlı bir şekilde maliyet-muhasebe bölümüyle paylaşır, ya da finans bölümüyle, eee mevcut kapasitenin yetip yetmeyeceği konusunda üretimle paylaşır, yeni ihtiyaçlar varsa tasarım, kalıp-

imalathaneyle paylaşır, mevcut üretim programı için de işte yapılabilir mi yapılamaz mı diye planlama, lojistikle çalışır..

G: -Yani dinamik bir sektör olduğu için bütün bölümler koordinasyon içinde

C: Evet koordineli çalışır

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [2,83% Coverage]

Reference 1 - 2,83% Coverage

G: -Peki sizin şirketinizde üst yönetimin, tedarik zinciri üeleriyle bilgi paylaşımına olan bakış açısı nedir?

C: Şimdi bilgi paylaşımı hemen hemen her alanda vardır

G: -Hıhı

C: Bilgi paylaşımı olmadan, yani bizim kısa-orta-uzun vadeli tüm yatırımlarımızda müşterimizle oturup veya onlarla işte yıllık sözleşme zamanında kafamızın önündeki arkasındaki birçok şeyi ortaya koyuyoruz ama, tabiki şirketinizin çok çok özel noktaları vardır yani onlar tabi çoğu zaman paylaşılmaz.

G: -Hıhım

C: Yani gerekli bilgi gerektiği şekilde paylaşılır

G: -Paylaşılır peki

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [3,54% Coverage]

Reference 1 - 3,54% Coverage

G: - Üst yönetimin, tedarikçilerle olan ilişkiye bakış açısı nedir?

C: Tedarikçiler derken bizim tedarikçilerimiz mi?

G: - Evet tedarikçileriniz veya müşterilerinizle de ilgili olabilir aynı şekilde.

C: Soruyu tekrar alabilirmiyim?

G: -Tabi. Tedarikçileriniz ve müşterilerinizle olan ilişkinize üst yönetimin bakış açısı nedir? Yani bir takım kararlar sadece iletilir mi yoksa ortaklaşa onların da görüşlerini alarak mı karara gidilir?

C: Tabiki gündelik hayattı etkileyebilecek şeylerde ünite müdürleri o anlamda serbesttir. Eee ama stratejik gelecekle ilgili veya belli bir büyüklükle ilgili verilecek kararlarda mutlaka önce üst yönetimin bilgisine sunulur,

G: -Hıhım

C: Eee yorumumuz yapılır. Ama bazı kararlar vardır ki üst yönetimin alması gerekir. Orda ortak çalışılır.

G: -Evet anladım

<Internals\ept> - § 1 reference coded [1,87% Coverage]

Reference 1 - 1,87% Coverage

G: - Üst yönetimin, diğer tedarik zinciri üyeleriyle bilgi paylaşmaya olan bakış açısı nedir?

C: Yani onlar zaten istiyolar özellikle

G: -Hıhım

C: Şimdi ben de yönetimde olduğum için ben de istiyorum zaten. Genelde işte kalite bölümümüz biraz ağırlıklı tedarikçilerin şeyleriyle ilgili, gerçi satın alma bölümü bir derece mal teminiyle alakalı görünse de işte problemleri yine kalite bölümü çözüyo. Dolayısıyla işbirliği yapıyoruz yani içimizde de zaten.

G: -Hıhım

C: O şekilde yani

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [3,00% Coverage]

Reference 1 - 3,00% Coverage

G: - Peki üst yönetimin bu tedarikçi ilişkilerine bakış açısı nasıldır? Önemli mesela stratejik sayılabilecek bilgileri de paylaşma yoluna gidebilir mi?

C: Bazı konularda gidebilir.

G: -İlişkiye bakış açısı genelde açık diyebiliriz o zaman.

C: Yani tabi. Çünkü sonuçta şey yapıyorsunuz, diyelimki hani komple bir hat, bizim işimizin üzerinden gidelim, komple bir hat üretirken, yaptığınız bazı şeylerde ee outsourcing yapıyorsunuz. Ya da bazı şeylerin programlanmasıyla ilgili dışarıdan kullandığınız programın bilgilerini bir mühendisten alıyorsunuz. Birşeye karar verirken de bu kişilerin fikirlerine önem vermek zorundasınız. O yüzden kalkıp stratejilerinizi ya da yapmak istediklerinizi açıkça konuşuyorsunuz.

G: -Hıhım doğru.

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [2,16% Coverage]

Reference 1 - 2,16% Coverage

G: İşletmenizde üst yönetimin, diğer tedarik zinciri üyeleriyle önemli stratejik/taktik diyebilceğimiz bu uzun dönemli bilgileri paylaşmaya olan bakış açısı nedir? Eee onları da hani kararlara dahil eder mi?

C: Tabi kararlar alınırken hepimizi baz alır

G: Herkesin görüşü alınıyor..

C: Evet görüşü alınır evet

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [4,01% Coverage]

Reference 1 - 4,01% Coverage

G: - Tedarikçilerle ilişkilere bakış açısı nasıldır peki üst yönetimin? Mesela önemli stratejik bilgileri de paylaşımı yeri geldiğinde tedarikçileriyle de onları da kararlara dahil eder mi?

C: Eee şimdi .....ın üretimini yaptığı ürünleri düşünce olursanız eee iki temel ürün var aslında; hammadde ve malzemelerin çok ağırlıklı olduğu maliyetin içerisinde, bunlar plastik türevi ee ürünlerdir, bu tesiste de plastik türevi ürünler üretilir kauçuk ve poletiden, bir de mineral yün, cam yünü, taş yünü, hammaddelerin ya da malzemenin, ambalajın çok önemli olmadığı maliyeti içerisinde çok büyük bi eee yer tutmadığı ürünler vardır. Bu ürünlerde tedarikçilerin ee önemi çok önemli değildir.



G: - Hıhım

C: Mineral yünlerde. Çünkü onların önemi maliyet içerisinde yeri çok fazla tutmuyo. Ama plastik tarafında maliyetin daha doğrusu müşterilerin bizi tercih etmesinde ana kriter olduğunu düşündüğümüz fiyat noktasında, fiyat belirleme noktasında önemli olduğunu düşündüğümüz, hammadde fiyatı da çok önemli olduğu için onlarla ilişkiler çok sıkı olmak durumunda

G: - Evet

C: Ee tek tedarikçiyle çalışmayı istemeyiz ee birden fazla olmasını tercih ederiz ee kıyaslamak, rekabet ortamı yaratmak açısından.

G: - Hıhım, hıhım

C: Ee bunları söyleyebilirim

G: - Evet

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [3,06% Coverage]

Reference 1 - 3,06% Coverage

G: - Peki üst yönetimin bu tedarikçi ilişkilerine bakış açısı nasıldır? Bunlara önem verir mi uzun dönemli ilişkilere önem verir mi?

C: Tedarikçilerimizin kalitesi bizim kalitemiz, az önce telefonda da yaşadım biliyorsunuz, irsaliyeye istediğim malzemeyi yazmışlar ama gelen malzeme farklı malzeme, böyle hani bitakım problemler olabiliyor ama bu sürekliye döndüğü zaman tabi bizim için de çok büyük bi problem

G: -Hıhım

C: Tedarikçilerimiz sonuçta bizim iş ortaklarımız olarak görülüyo..

G: -Hıhım. Bir ortak gözüyle bakılıyor..

C: Yani onların bana vermiş olduğu söze istinaden ben müşteriye söz veriyorum, onlar sözünü tutmazsa ben de müşteriye sözüme tutamıyorum.

G: -Evet

<Internals\servo> - § 1 reference coded [1,02% Coverage]

Reference 1 - 1,02% Coverage

G: - İşletmenizde üst yönetimin, tedarik zinciri üyeleriyle sizin için önemli stratejik/taktik bilgileri paylaşmaya olan bakış açısı nedir? Yani kararları kendisi vermeyimi tercih eder yoksa tedarik zinciri üyeleriyle ortak bi karar alma gibi bi bakış açısına mı sahiptir?

C: Yani şey olsun kısa bir cevap olsun, ortak

G: -Ortak olarak...

C: Ortak karar hıhı kısa bir cevap olsun ortak..

<Internals\worldpen> - § 1 reference coded [5,26% Coverage]

Reference 1 - 5,26% Coverage

G: İşletmenizde üst yönetimin, tedarik zinciri üyeleriyle önemli stratejik/taktik bilgileri paylaşmaya olan bakış açısı nedir?

C: Şimdi şöyle söylüyüm, ee üst düzeyde zaten sürekli görüşmeler var, demin de söylediğim gibi..

G: - Hıhım. Diyelimki tedarikçileriniz sizin de önemli kararlara katılmanızı isterlermi işletme olarak bi karar alacakları zaman?

C: Yo öyle bişey pek olmaz çünkü dediğim gibi bizim tedarikçilerimizden bitanesi ve en büyük olanı zaten ..... kendi bünyesinde ee çok büyük bi firma, hani böyle çok kararları açıkçası bizle görüşmezler mesela bizim de bayilerimiz var, demin de bahsetmiştim, biz de onlara sormayız açıkçası, herkes kendi kararlarını kendisi alıyo ama bişekilde birbirimizle uymak zorundayız, onlara saygı duyuyoruz, biz de bu doğrultuda şekil alıyoruz açıkçası..

G: - Hıhım

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [1,87% Coverage]

Reference 1 - 1,87% Coverage

G: - Evet eee peki üst yönetimin, tedarik zinciri üyeleriyle ilişkiye olan bakış açısı nedir? Bilgi paylaşma, iletişim olabilir. Diyelimki kararlar alınıp onlara iletilir mi yoksa ortak karar almaya yönelik ilişki bazlı daha uzun dönemli ilişkiler var mıdır?

C: Var tabi. Yani o da şimdi hepsi de tabi aynı şekilde değil. Yani önemli, stratejik tedarikçilerimizle ilgili yeri geldiği zaman bazı konuları birlikte tartışır birlikte karar veririz.

G: -Hıhım

C: Ama bu tabi yani bu hepsi için geçerli bir şey değil tabi.

G: -Hıhım, hıhım tabikide.

### **Ek 6.2.3. Periyodik toplantılar**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [4,74% Coverage]

Reference 1 - 4,74% Coverage

G: Peki bu pazardaki gelişmeleri tartışmak adına periyodik olarak toplantılar yapılıyor mu bayiler arası diyelimki?

C: Bayiler arasında da var genel olarak da var, bölge olarak da var ıı bizim bağlı olduğumuz bölgede eee yaklaşık 6-7 il var onlarla bazen oluyor bazen de Türkiye genelinde oluyor. .... firması ne zaman ihtiyaç duyarsa bu hem periyodik oluyor hariçten de periyodik zincirin haricinde ee özel çağrılarla özel toplantılar oluyor.

G: -Anladım. Bu periyodik mesela ne kadar zamanda bir genelde toplantı oluyor?

C: Şimdi yıllık Türkiye genelinde bayiler toplantısı oluyor, 6 ayda bölge toplantısı, bu 3 aya düşebiliyor ve özel durumlarda da eee Eskişehir' deki tesislerin bölge servis şefliğinin ve fabrikanın burda olmasının avantajıyla 2 ayda bir yaklaşık çeşitli vesilelerle toplantılar yapılıyor.

G: -Anladım peki..

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [4,11% Coverage]

Reference 1 - 4,11% Coverage

G: - Peki pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri takip etmek ve tartışmak adına periyodik olarak bölümlerarası toplantılar yapıyo musunuz?

C: Düzenli toplantılarımız var. Her Pazartesi bütün bölümlerin katılımıyla bir imalat toplantısı yapıyoruz. O haftaki üretimin durumu ve sonraki öngörülen ihtiyaçların durumunu tartışıyoruz. Her Salı günü, bunlar standart terminli toplantılardır, her Salı kalite toplantısı yapıyoruz, yine bütün bölümlerin katılımıyla ürettiğimiz ürünlerin kalite seviyeleini tartışıyoruz.

G: -Hıhım

C: Bunun yanında özel toplantılarımız var. Her ay eee yönetimi gözden geçirme toplantısı yapıyoruz, bir önceki ayın tüm sevkiyat, kalite performansları açısından durumumuzu, maliyetlerimizi, rakiplerimizin durumunu ve tedarikçilerimizin performanslarını değerlendirdiğimiz bir toplantımız var.

G: -Hıhım

C: Bu toplantı en kapsamlı toplantı, her bölümün hazırladığı yaklaşık 40-50 sunulu slaytlar sözkonusu, bunların sunuşları yapıyo.

G: - Peki

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [2,53% Coverage]

Reference 1 - 2,53% Coverage

G: -Pazardaki gelişmeleri tartışmak adına bölümlerarası toplantılar yapıyo musunuz? Periyodik olarak yapıyomusunuz veya bunu?

C: Yapıyoruz

G: -Mesela ne kadar sürede bir ?

C: Bizim haftalık toplantılarımız var, değerlendirme toplantılarımız. Bir de 3 aylık ve 6 aylık gözden geçirme toplantılarımız var. Ne yaptık, haftalık konuştuk işte kararlar aldık, bu kararların 3 ay sonrasında olayın neresindeyiz ne yapıyoruz diye oturup bunların değerlendirmesini yapıyoruz sayısal ifadelerle..

G: -Tabi

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [3,36% Coverage]

Reference 1 - 3,36% Coverage

G: - Peki bu pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri tartışmak adına periyodik olarak bölümlerarası toplantılar yapar mısınız?

C: Evet, aylık rutin eee aylık değerlendirme toplantımız vardır. Orda her birim o ay karşılaştığı sıkıntılarla ilgili veya düşünceleriyle ilgili mutlaka söz alır.

G: - Söz alır. Peki mesela sadece pazarı değerlendirmek adına mesela siz nerdesiniz sektörde ne yöne doğru gidiyorsunuz bunu değerlendirmeye yönelik özel toplantılar da yapılıyor mu?

C: Ona yönelik özel toplantılar yılda iki defa yapılır. O da biri sene sonunda bütçe toplantısı öncesinde öyle bir değerlendirme toplantısı yapılır, bir de senenin ortasında bütünün değerlendirilmesiyle ilgili toplantıda da yine o bahsettiğiniz konulara değinilir.

G: -Evet

<Internals\ept> - § 1 reference coded [2,08% Coverage]

Reference 1 - 2,08% Coverage

G: - Peki bu pazardaki gelişmeleri takip etmek adına normal bu operasyonel işlemler hariç sadece gelişmeleri tartışmak adına bölümlerarası toplantılar yapar mısınız?

C: Bölümlerarası toplantı olmuyor genelde. Yani ee pazardaki şeylerle ilgili mesela, direkt işletme müdürümüzle ben belki satınalma müdürü olarak devam edebiliriz ama diğer şeyler nedir diğer bölümler yani onlar yönetimde olmadığı için çok onlara bilgi verilmiyor yani.

G: -Hıhım

(telefon çalmaya devam ediyor)

C: Onlarla toplantı yapılmıyor yani.

G: -Hıhım peki

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [3,59% Coverage]

Reference 1 - 3,59% Coverage

G: - Pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri tartışmak adına bölümlerarası periyodik olarak toplantılar da yapıyo mu?

C: Yapıyo.

G: - Mesela ne kadar zamanda bir yapıyordur?

C: Ayda bir kere mutlaka bölümlerarası yani pazarlama, satın alma, üretim arasında rutin işlerin takibi açısından ya da alınması gereken kararlar açısından, zaten ISO 9001 gereği belli aralıklarla üst yönetim toplantıları belli aralıklarla bölümlerarası toplantıları yapmamız gerekiyor. Biz de bu prosedüre uyup, zaten artık bir şey haline geldi, ki bazen bu toplantılar hergün bile olabiliyo, haftada bir olabiliyo, iki günde bir olabiliyo..

G: - Tabi rutin işlerle ilgili toplantılar mutlaka oluyor da, hani pazarda biz nerdeyiz, ne durumdayız, ne yöne gitmekteyiz buna yönelik de...

C: Tabi, en azından ayda bir kez iki kez bunlar bölüm yöneticileri tarafından toplanılıp değerlendiriliyor.

G: - Hıhım

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [2,00% Coverage]

Reference 1 - 2,00% Coverage

G: Peki bu pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri tartışmak için, takip etmek için bölümlerarası toplantılar yapıyo mu periyodik olarak?

C: Periyodik olarak yapıyoruz tabi. Belge aldığımız için.

G: Mesela ne kadar zamanda bir?

C: 6 ayda

G: 6 ayda bir genellikle

C: Hıhım evet.

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [3,08% Coverage]

Reference 1 - 3,08% Coverage

G: - Pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri tartışmak adına, hani pazarda ne durumdayız, hangi yöne doğru gitmekteyiz bunu görme amacıyla bölümlerarası periyodik olarak toplantılar da yapıyo mu?

C: Bölümlerarası ee derken bölümlerin biraraya gelip

G: - Biraraya gelerek evet

C: Koordinasyon toplantısı her hafta yapılır ve koordinasyon toplantısı gündemi belirlenir. Bu gündemi de belirleyen o ilgili departmanlardır. Mesela bi talep ee herhangi bi departmanın bi sıkıntısı varsa bunu gündem maddesi olarak o haftaki gündeme yazdırabilir. Bunun dışındaki periyodik yapılan diğer toplantılar var, daha geniş, tüm katılımcıları içeren

G: - Hıhım

C: Mesela bi pazarlama toplantısı var, tüm satış ağını eee içerir, tüm katılımcıları, pazarlama genel müdür yardımcısı da olur, teknik pazarlama da olur, Adana bölgesinin Diyarbakır şubesinde çalışan satış mühendisi arkadaş da olur,

G: - Evet, bunlarla ilgili yani pazarlama adına çalışmalar var

C: Tabiki, tabiki, kesinlikle

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [2,67% Coverage]

Reference 1 - 2,67% Coverage

G: - Pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri tartışmak adına bölümlerarası periyodik olarak toplantılar da yapıyo mu? Hani rutin toplantılar dışında biz pazarda ne durumdayız, hangi yöne doğru gitmekteyiz bunu ortaya çıkarmaya yönelik toplantılar da oluyo mu?

Ay sonları dışında olmuyo. Yani ay sonları derken, günlük raporlar çıkartıyoruz, günlük raporlar derken işte günlük ciolar, günlük masraflar karşılaştırılıyor. Ünite şeklinde bizim yönetim kurulu başkanımıza gidiyo.

G: - Hıhım

C: Ama ay sonlarında birlikte toplanıyo ve toplu şekilde birlikte görüşüyoruz

G: - Hıhım, peki.

<Internals\servo> - § 1 reference coded [3,06% Coverage]

Reference 1 - 3,06% Coverage

G: - Diğer bir sorumuz; pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri tartışmak adına bölümlerarası toplantılar yapar mısınız periyodik olarak? Mesela siz bayiler arası toplantılar yaptığınızdan bahsettiniz, onun dışında...

C: Şimdi yılda bir kere bayilerarası bir toplantımız oluyor zaten, onun haricinde normalde şey ıı işte haftasonları yani Cuma günü saat 16.00 da başlayan işte 17.00, 18.00 e kadar süren kendi aramızda yani bölümlerarasında yapılan bir toplantımız vardı fakat onu bu işte mayıs ayında çıkan sigara yasağından sonra değiştirdik, şöyle birşey yaptık; şöyle birşey yaptık ıı sabah 10.00 çayımızı dışarıda bahçede içiyoruz sigara işte sigara içen arkadaşlar sigaralarını içiyor bana göre yani dolayısıyla her sabah 10.00 a çevirmiş olduk, her sabah 10.00 da yapıyoruz daha kısa kısa toplantılar oluyor, yani bütün bir yoğunluğu verip de dikkatimizin dağılmaması için her sabah 10.00 da kısa kısa toplantılar gün içerisinde olacak işleri birbirimize açıklama bilgilendirme yapıyoruz , ıı çok ihtiyaç duyulursa işte genel müdür veya yardımcısı doğrultusunda Cuma günleri de tekrar toplantı yapabiliyoruz..

G: -Bunun faydasını görüyorsunuzdur..

C: Mutlaka, mutlaka..



<Internals\worldpen> - § 1 reference coded [3,10% Coverage]

Reference 1 - 3,10% Coverage

G: - Peki pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri tartışmak adına periyodik olarak bölümlerarası toplantılar yapar mısınız?

C: Evet her Pazartesi saat saat 10.00 da zaten toplantımız var, sürekli kendi içimizde bunun tartışmalarını ve görüşmelerini yapıyoruz. Özellikle şu geldiğimiz ekonomik şartlarda ekonomik koşullarda eee çok fazla ince eleyip sık dokuyoruz ne yapmamız gerektiğini.

G: - Mesela bayilerarası toplantılar falan...

C: Tabi yapılyo ayda bir bayi toplantımız vardır

G: - Hıhım

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [2,10% Coverage]

Reference 1 - 2,10% Coverage

G: - Pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri tartışmak adına düzenli olarak toplantılar yaparmısınız bölümlerarası?

C: Yapmaya gayret ederiz

(gülümsüyorum)

G: -Yani düzenli her ayın şu gününde toplanalım gibi bir şey?

C: Yok yok, ee durum gerektirdiği zaman, arkadaşlardan bir talep geldiği zaman kısımlarla ilgili, o zamanlar şey yaparız. Yani bu konu hakkında şu gün şu saatte toplantılarımız olacak diye bir şey yok. Şimdi belirli kısımlarda belirli toplantılarımız hep olur zaten ama bir yer daha detaya inildiği zaman arkadaşlardan da talep geldiği zaman onlarla ilgili toplantılar yaparız.

G: -Hıhım peki.

#### Ek 6.2.4. İletişim araçları

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [3,31% Coverage]

Reference 1 - 3,31% Coverage

G: Peki bu elde ettiğiniz bilgileri diyelimki müşterilerden falan gelen geribildirimleri hangi araçlardan yararlanıyorsunuz? Veya bunları işte diğer işletmeye gönderirken hangi araçlardan faydalanıyorsunuz?

C: En çok yetkili servislerimizle irtibat halinde oluyoruz, yetkili servislerimize bize ulaşmayan tüm bilgiler ulaşıyor. Zaman zaman onlarla bir araya geliyoruz, bölge servis şefliği tarafından düzenlenen toplantılara bayi ve servisler beraber iştirak ediyoruz, hem bize hem onlara yansıyan problemleri ve bilgileri ortak paylaşıyoruz, ona göre değerlendirilmelerini yapıyoruz.

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [2,55% Coverage]

Reference 1 - 2,55% Coverage

G: - Elde ettiğiniz bilgileri paylaşmada hangi araçlardan faydalanırsınız, dinamik bi sektörde faaliyettesiniz zaten, bu bilgilerin tam zamanlı olarak gerekli yerlere ulaşması için ...

C: Çok yoğun bir mail trafiğimiz vardır. İşletmemizde tüm çalışan arkadaşlarımızın mail adresleri mevcuttur.

G: -Evet internet..

C: İnternet çok yoğun bir şekilde kullanılır. Tüm uygulamalar, tüm veri alış-verişi internet üzerinden yönetilir ve tüm yazışmalar mail ortamında yapılır. Eee yani şu an en dinamik sistem bu.

G: -Doğru

C: Hem ana sanayilerimizle hem kendi içimizde iletişimi bu şekilde sağlıyoruz

G: -Evet peki

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [2,02% Coverage]

Reference 1 - 2,02% Coverage

G: -Peki bu önemli bilgileri diyelimki hani üreticinizle paylaşmanız gereken sizin de tedarikçiniz varsa onlara ulaştırmanız gereken önemli bilgilerin tam zamanında yerine ulaşması için ne tip araçlardan yararlanıyorsunuz veya bunun için özel bi kullandığınız yöntem var mı?

C: Valla çok, işte günümüzün en önemli şeyi internet.

G: -İnternet günümüzde yeterince hızlı

C: Evet. İnternet yeterli.

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [1,71% Coverage]

Reference 1 - 1,71% Coverage

G: - Peki bu önemli bilgilerin tam zamanlı olarak yerine ulaşmasını sağlayabiliyomusunuz? Bunun için hangi araçlardan faydalanıyorsunuz?

C: Genellikle yaptığımız seyahatlerden ya da telefon görüşmesinden elde ettiğimiz notları, işte toplantı notları veya telefon görüşmesi notlarını kritik gördüğümüzde yani önemli gördüğümüzde mail ortamında herkesin dikkatine açıyoruz.

G: -Evet

<Internals\eptta> - § 1 reference coded [2,69% Coverage]

Reference 1 - 2,69% Coverage

G: - Peki bu bilgi paylaşımını tam zamanlı olarak gerçekleştirebilmek için hangi araçlardan faydalanıyorsunuz? Mesela önemli bilgiler gitmesi gereken yerlere tam zamanlı olarak ulaşabiliyo mu?

C: Hıhım, hıhım evet. Biz zaten ona çok önem veriyoruz. Hemen anında, just in time yapıyoruz zaten. Görüşme biter bitmez akabinde hemen bir toplantı düzenleniyor fabrika içerisinde

G: -Evet

C: Yani üst yönetim dediğiniz gibi diğer bölümlerle beraber hemen acil toplantılarla, bunu hemen gündeme alıyoruz yani o konuda

G: -Şimdi mesela teoride de benim yaptığım araştırmalarda bilgi hep öne çıkıyor bilgi ve bilginin paylaşımı, bu sizde de geçerli o zaman..

C: Tabi muhakkak

(Telefon çalıyor..)

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [1,21% Coverage]

Reference 1 - 1,21% Coverage

G: - Peki siz önemli bilgileri tam zamanlı olarak ulaşması gereken yere, tedarikçinize veya başka bi bölüme olabilir, ulaşmasını sağlayabiliyo musunuz veya bunun için hangi araçlardan faydalanıyorsunuz?

C: Yani birebir görüşme oluyor, mail oluyor, yazılı oluyor yani her koşulda iletilebiliyo.

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [2,23% Coverage]

Reference 1 - 2,23% Coverage

G: Peki önemli sayılabilecek bilgileri tam zamanlı diğer bölümlere ya da müşterilere ulaşmasını sağlayabiliy musunuz?

C: Sağlayabiliyoruz

G: Bunun için mesela hangi araçlardan faydalanıyorsunuz genellikle?

C: Mail çekmek, telefon etmek, birebir görüşmek, o tür

G: Evet. İnterneti falan kullanıyorsunuz

C: Tabi

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [3,11% Coverage]

Reference 1 - 3,11% Coverage

G: - Peki önemli bilgileri tam zamanlı olarak ulaşması gereken yere ulaşması sağlanabiliyomu ve bunun için hangi araçlardan faydalaniyo daha çok?

C: Tedarikçilerden alına bilgilerden mi bahsediyorsunuz?

G: -Tedarikçilerinizle olan iletişim olabilir veya sizin işte ulaştırmanız gereken önemli bilgiler, ürün sunduğunuz müşterileriniz olabilir, bayilerinizle olan ilişkileriniz olabilir. Bunlar tam zamanlı sağlanabiliyormu yani aksamadan yoksa sorun yaşıyomu mu?

Şimdi ee günümüzde biliyorsunuz yani internet ee imkanı her yerde var. Ya bu şu an bizim bayilerimiz de yani .....ın kendi sistemine girip atıyorum ürün eee kendi aradıkları, istedikleri ürün ilgili .....ambarında mevcut bulunduğunu görebiliyor, siparişleri hangi noktada bunu görebiliyo, bu noktaya kadar gelmiş. Aynı şekilde mail aracılığıyla da edindikleri bilgiyi paylaşmak mümkün

G: - Doğru evet

C: Ee yani .....da en altta çalışan bi işçi bile mesaj yazabilir, bunda bi engel bişey yok

G: - Evet hıhım peki

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [2,19% Coverage]

Reference 1 - 2,19% Coverage

G: - Peki siz önemli bilgileri tam zamanlı olarak ulaşması gereken yere ulaşmasını sağlayabiliyo musunuz veya bunun için hangi araçlardan faydalaniyorsunuz?

C: Genellikle ee msn ile görüşmelerim çok fazla, ama bu tabi gayri resmi görüşmelerim. Resmiyete döktüğüm zaman satın alma sözleşmeleri şeklinde ya da yazılı, imzalı ee belgeler şeklinde birbirimize sevkler verebiliyoruz.

G: -Hıhım, bunlarla..

C: Ama sürekliliği msn ile sağlıyorum ya da telefonla..

G: -Evet, hıhım peki.

<Internals\servo> - § 1 reference coded [2,88% Coverage]

Reference 1 - 2,88% Coverage

G: - Elde ettiğiniz bilgileri paylaşmada genellikle hangi araçlardan yararlanır sınız? Bu araçlar bilginin tam zamanlı olarak gerekli bölümlere ulaşmasına yardımcı oluyo mu?

C: Valla...

G: - Yani teknolojik ne tip imkanlardan yararlanıyorsunuz? Farklı bir yararlandığınız yöntem var mı?

C: Yani bu bölümlerarası haberleşmede mi?

G: - Tabi bölümlerarası, bayileriniz olsun, tedarikçileriniz olsun aynı zamanda işletme içindeki bölümler arasında olsun...

C: Hıhım anladım..Valla şöyle birşey var ııı genelde bayiler arasında şey yapıyoruz ııı faks yoluyla yapıyoruz bayiler arası haberleşmeyi çünkü şey ııı herkesin yani şu anda sahip olduğu gerçi mail adresi de çoğu firmanın var ama faks daha da böyle şey ııı faksı direkt çünkü teyid etme şansımız da oluyor yani sekreteryadaki arkadaşımız direkt faksı çektikten sonra hemen arkasından teyid ediyor ilkin işte bu teyidi kimden aldığına dair notunu düşüyor o bakımdan iyi oluyor, işletme içerisinde bölümler arasında da ııı bir formumuz var mali işler yani işte muhasebe mali işler bölümünün kullandığı, o şekilde haberleşiyoruz yani..

G: -Hıhı anladım.

<Internals\worldpen> - § 1 reference coded [3,65% Coverage]

Reference 1 - 3,65% Coverage

G: - Peki elde ettiğiniz bilgileri paylaşmada genellikle hangi araçlardan yararlanır sınız?

C: Bunlar bilginin tam zamanlı olarak gerekli bölümlere ulaşmasını sağlıyor mu?

Şimdi şöyle söylüyüm, ee bizde teklif formlarını alırız en önemli şeyimiz budur, yani müşteriye verilmiş, karşı tarafa verilmiş, kaç lira fiyat verilmiş, hangi malzemedan verilmiş, bunları bi şekilde elimize geçirmeye çalışıyoruz. Bunu da genelde zaten

siparişi verecek olan eee müşteri söylüyo, diyoki işte ben şundan şu teklifi aldım buyrun fiyatlar diyo, ee o şekilde öğreniyoruz yani..

G: - Anladım

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [1,74% Coverage]

Reference 1 - 1,74% Coverage

G: - Peki hangi araçlardan yararlanırsınız diyelimki bir bilgiyi tam zamanlı olarak gerekli yere ulaştırmak için hangi araçlardan daha çok faydalanırsınız?

C: Burdaki araç kastı nedir özel olarak mı?

G: -Yok hani internet olabilir veya sizin özel olarak geliştirdiğiniz şirketçi iletişimi sağlayan bir program olabilir.

C: Yok genelde internet üzerinden. Yani tedarikçilerimizle satın almayla ve diğer bölümlerle çalışma şekli o şekilde

G: -Evet internet zaten iletişim için yeterince hızlı sanırım

C: Evet

### **Ek 6.3. Tedarik Zinciri Yönlü Olma ile İlgili Veriler**

#### **Ek 6.3.1. Pazar bilgisi elde etme**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [3,83% Coverage]

Reference 1 - 3,83% Coverage

G: Peki bu pazar bilgisini elde etmede diğer tedarik zinciri içindeki diğer üyelerden faydalanıyo musunuz ve siz de elde ettiğiniz bilgileri onlarla paylaşıyo musunuz?

C: Paylaşıyoruz, şöyle eee özellikle ee batac müşteri diye tabir ettiğimiz müşteriler yani bir mağazada ödemesini yapmayan ya da icralık olan müşterileri ıı birbirimize iletiyoruz.

G: -Hıhım...

C: Bu durumda yani bir bayiye dolandıran bir tüketici diğer bayilere zarar vermemesi açısından, bu alanda yapıyoruz. Ondan sonra depoda elimizde stoklarımızda eksiklik olduğunda diğer bayilerle bazen becayiş yapıyoruz bazen de emanet alma yoluna gidiyoruz, tüketicinin mağdur olmaması için.

G: -Hıhım anladım..

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [2,48% Coverage]

Reference 1 - 2,48% Coverage

G: - Peki siz bilgi etmede bu tedraik zinciri üyelerinizden de faydalanır mısınız? Yani üreticilerden dünya dolusu söylediniz, siz de onlara önemli bilgiler sunuyomusunuz diyelimki?

C: Tabiki. Yani çok fazla interaktifiz bu konuda. Düzenli olarak tedarikçilerimizle görüşürüz, hatta tedarikçi geliştirme ve değerlendirme adı altında bir organizasyonumuz da vardır. Düzenli toplantılar yapılır, biz onlardan feedback alırız sürecimizi iyileştiririz, biz onlara beklentilerimizi aktarırız. Yani bulunduğumuz sektör itibariyle tedarikçisiz bir şey yapmak söz konusu değil.

G: -Doğru.

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [3,06% Coverage]

Reference 1 - 3,06% Coverage

G: -Peki siz yine bu pazarla ilgili bilgi etmede diyelimki diğer tedarik zinciri üyelerinden yararlanıyo musunuz? Üreticinizden örneğin siz de önemli bilgiler sağlayabiliyomusunuz size faydalı olabilecek ?

C: Tabiki sağlıyoruz sonuçta eee bir etkileşim söz konusu bir fayda yani burda kazan-kazan prensibi söz konusu. Yani karşınızdaki bir bilgi, tecrübe varsa onu alıyoruz, bizde de biriken tecrübe varsa onlar alıyorlar. Sonuçta orada bilgiyi paylaşmamak ya da



saklamak kimsenin çıkarına değil yani herkesin çıkarına olan ortalıkta hizmet etmek o da nedir bilginin ortak paylaşımı

G: -Doğru

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [3,90% Coverage]

Reference 1 - 3,90% Coverage

G: - Pazar bilgisi elde etmede tedarik zinciri üyelerinizden yararlanırmısınız veya siz de onlara bilgi sunuyomusunuz?

C: Hayır. Biz onlara bilgi sunarız ama tedarikçilerimizden gelen dedikodu ötesinde değildir. Dolayısıyla çok sağlam bilgiler değildir.

G: -Değildir diyorsunuz.

C: Dolayısıyla ben satın alma müdürü olarak onlara çok kulak asmam.

G: -Evet

G: - Peki siz müşterilerinizden veya onlar sizden faydalıyor mu bilgi paylaşımı açısından? Mesela en çok bilgiye tedarikçiler sahiptir denilir teoride.

C: Öyle ama o anlamda çok ketumuz. Çünkü aynı sektörde birkaç tane firmaya hizmet ettiğimizden dolayı onlar da piyasada rakipler. Bu sebepten dolayı çok ketum olmak zorundasınız yok her bütün müşterileri kaybedersiniz. Dolayısıyla onun bilgisini ona, onun bilgisini ona veya pazar hakkında bilgi vermek o anlamda bize avantajdan çok dezavantaj getirir.

G: -Evet

<Internals\eptta> - § 1 reference coded [2,29% Coverage]

Reference 1 - 2,29% Coverage

G: - Pazar bilgisi elde etmede tedarik zinciri üyelerinizden yararlanırmısınız? Elde ettiğiniz bilgileri siz de onlarla paylaşır mısınız?

C: Tabi tabi, evet evet. Yani şimdi dediğim gibi hani başta da söyledim. Bizle çalışan firma mesela buzdolabı sektöründe çalışıyorsa çamaşır makinesinin sektöründe de

çalışıyor. Daha doğrusu o yönde de çalışmaları oluyor genelde, biz onlardan bilgiler alabiliyoruz bazen işte şu parçayı nereye veriyorsunuz bu parçayı nereden alıyorsunuz falan gibi. O bilgileri alabiliyoruz ve paylaşıyoruz yani genelde bilgiler paylaşılıyor.

G: -Hıhım evet.

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [4,74% Coverage]

Reference 1 - 4,74% Coverage

G: - Peki siz Pazar bilgisi elde etmede tedarikçilerinizden de faydalandığımız oluyomu onların da size bilgi sunduğu oluyo mu?

C: Evet sunuyorlar.

G: -Pazar hakkında diyelimki ne gibi bilgilerde faydalı olabiliyorlar?

C: Yani, birincisi zaten pazarın içerisinde oldukları için, mesela ben sadece birkaç müşteriyle görüşürken onlar belki yüz müşteriyle görüşüyorlar, o yüzden hani piyasa hakkında daha çok bilgi sahibi oluyolar, bunları karşılaştııp paylaşıyoruz. Bir ikincisi eğer ürünlerinde ya da yaptıkları teknolojide yenileme olursa zaten bunu birebir paylaşıyorlar

G: -Evet

C: Bu da bizim için kullandığımız teknolojiyi değiştirmek ya da yenilemek gibi fırsat sağlıyor

G: -Hıhım

G: -Siz aynı şekilde müşteri firmanız sizden bu şekilde bi fayda sağlıyor mu?

C: Tabi, kesinlikle sağlıyor. Eğer, çünkü eee genellikle Ar-Ge olarak yaptığımız senelik zaten hedeflerimiz arasında her sene bir ya da iki tane ürün, yeni ürün ya da geliştirme hedefimiz var ve şu ana kadar hep bunu gerçekleştirdik. Bunu yaptığımız zaman da mevcut müşterilerimize ya yaptığımız ürünü ya da yaptığımız teknolojiyi her zaman uygulamaya çalışıyoruz.

G: -Uygulamaya çalışıyorsunuz. Peki.

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [4,57% Coverage]

Reference 1 - 4,57% Coverage

G: Peki pazar bilgisi elde etmede tedarik zinciri üyelerinizden yararlanır mısınız? Siz de müşterilerinizden diyelimki yararlanırmısınız siz de elde ettiğiniz bilgileri onlarla her zaman paylaşır mısınız?

C: Müşterilerimizden ne şekilde faydalanabiliriz, ee bir müşteri yeni bir müşteriye de çekebiliyor, tanıdıklarına söylüyor, o vasıtayla müşterilerimizden faydalanırız..

G: Hıhım

C: Bu şekilde oluyor

G: Referans oluyor

C: Referans oluyor evet

G: Mesela Pazar konusunda onlar daha bilgili olurlar tabi müşteriyle birebir irtibatla oldukları için.

C: Tabi

G: Mesela onlar o tip bilgileri sizle paylaşıyorlar mı?

C: Paylaşıyorlar müşterilerimiz

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [3,59% Coverage]

Reference 1 - 3,59% Coverage

G: - Peki bu pazarla ilgiyi bilgiyi elde etmede siz tedarik zinciri üyelerinden faydalanıyomusunuz? Mesela siz bayilerden eminim büyük oranda faydalanıyosunuzdur son müşterilerle onlar daha çok irtibatla olduğu için...bu tip mesela tedarikçilerin de size önemli bilgiler sunduğu oluyo mu?

C: Eee tedarikçilerden (telefon çalıyor) ee daha çok eee ben şuna cevap vereyim

.....

Telefonda problemimiz var da...

G: - Evet Pazar bilgisiyle ilgili soruda kalmıştık. Bu tip pazar bilgisi elde etmede tedarikçilerinizden de faydalanıyomusunuz yani onların da size zaman zaman faydalı

bilgiler sunduğu oluyo mu? Siz bayilerinizden de topluyosunuzdur özellikle benim düşündüğüm tüketicilerle ilgili...

C: Hıhım, hıhım. Tedarikçilerden daha çok eee yenilik anlamındaki bilgileri alıyoruz. Geliştirilen yeni bir ee ambalaj malzemesi, kaplama malzemesi, yeni bi teknik, yeni bi proses imkanı olduğunda ee bilgi alabiliyoruz. Ya da farklı kullanıcıların geliştirdiği sistemleri biz başka müşterimize “böyle ürünler de veriyoruz, siz de bunu kullanabilirmisiniz” şeklinde bilgiler aldığımız olabiliyor

G: - Hıhım,hıhım

(Odaya birisi giriyor..)

<Internals\kafaoglu> - § 1 reference coded [3,79% Coverage]

Reference 1 - 3,79% Coverage

G: - Peki siz pazar bilgisi elde etmede tedarikçilerinizden de faydalanıyomusunuz mesela onlardan faydalı bilgiler elde ettiğiniz oluyomu? Veya siz müşterilerinize bu tip bilgiler sunuyo musunuz?

C: Pazar bilgisi konusunda müşterilerim bana sunuyo.

G: -Evet

C: Genellikle zaten fiyatlarımızı kendimiz belirlemiyoruz, fiyatlarımızı müşterimiz belirliyo

G: -Evet

C: E o fiyatı belirlerken tabi hammadde malzemesinden, işçilikten tutun herşeyi bilmek zorunda. Ee işçiliği zaten biliyoruz asgari ücreti kabul ediyolar.....geriye kalıyor hammadde fiyatı, hammadde fiyatı eğer benim hammadde fiyatlarımın seviyesini yüksek buluyolarsa kendileri hammadde tedarikçisi bulup beni o tedarikçiyle çalışmaya zorluyolar

G: -Evet, hıhım

C: O fiyatı da bizlere yansıtıyorlar

G: -Evet

C: O yüzden fiyatlarım gene belli olmuş oluyo..

G: -Doğru. (gülüyoruz)

<Internals\servo> - § 1 reference coded [1,44% Coverage]

Reference 1 - 1,44% Coverage

G: - Pazar bilgisi elde etmede tedarik zinciri üyelerinizden yararlanır mısınız? Elde ettiğiniz bilgileri siz de onlarla paylaşır mısınız? Yani bilgi paylaşma durumu...

C: Oluyo yani sürekli dediğim gibi yani sektör küçük olduğu için çok fazla şey değil ve sürekli bir paylaşım gerçekleşiyö bu tip şeylerde

G: -Mesela işte teoride denir ki en çok bu araçlar pazar konusunda bilgi sahibidir, o yüzden işletmeler bunlardan faydalanabilirler..

C: Hmm anladım

G: -O yönde belki sizin de oluyodur yani..

C: Yani mutlaka o yönde şeyler devam ediyor..

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [2,70% Coverage]

Reference 1 - 2,70% Coverage

G: - Pazar bilgisi elde etmede tedarik zinciri üyelerinizden yararlanırmısınız ve siz de elde ettiğiniz bilgileri siz de onlarla paylaşır mısınız?

C: Tabiki paylaşırız. Çünkü onlar da bize önerebiliyö farklı şeyler söyleyebiliyorlar, biz de aynı şekilde. Bazen gözümüzden kaçan noktalar olabiliyö veya onların bulunduğu ilde çok güzel çok büyük işler olabiliyö, tabiki biribirimizle sürekli paslaşma halindeyiz.

G: - Hıhım

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [2,41% Coverage]

Reference 1 - 2,41% Coverage

G: - Pazar bilgisi elde etmede siz yine tedarikçileriniz mesela size önemli bilgiler sunabiliyö mu veya müşterileriniz sizden birtakım bilgiler konusunda yararlanabiliyölar mı?

C: Tabi yararlanıyoruz.

G: - Mesela genellikle hangi yönde oluyor sizin açınızdan? Ürünle mi ilgili daha çok...

C: Valla o çok yönlü olabiliyor. Özellikle uzun süreli çalışmış olduğumuz müşteriler pardon tedarikçilerimiz yani bu sektörle ilgili kendilerinin yapmadıkları, kendi sunmadıkları bize artı katkı sağlayabilecek yeni birtakım ürünler varsa bunlarla ilgili bize bildiride bulunuyorlar

G: - Evet

C: Yani ama bu tabi uzun süreli çalıştığımız tedarikçilerimizle oluyor. Bu konuda bize bir artıları oluyo yani.

G: -Evet

### **Ek 6.3.2. İlişki süresi**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [2,26% Coverage]

Reference 1 - 2,26% Coverage

G: Bu tedarik zinciri üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli mi ?

C: İşte dediğim gibi 3 ayda da var 6 ayda da var 12 ay yani periyodik olan da var değişken olan da var, dönem dönem eee o günün şartlarına göre değişen bir durum..

G: -Hıhım. Sizin için uzun dönemli diyebiliriz..

C: Tabi

G: -Yani 30 yıldır burdasınız, 30 yıldır ..... ile beraber..

C: 30 yıldır..

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [4,42% Coverage]

Reference 1 - 4,42% Coverage

G: - Peki sizin bu çalıştığınız tedarikçilerinizle ilişkiniz veya müşterilerinizle olan ilişkiniz kısa dönemli midir yoksa uzun dönemli midir?

C: Uzun dönemlidir. Burda temel prensip uzun soluklu bir süreçtir. Çünkü ee üretimin yanında çok fazla beklentiler vardır hem kalite yönüyle hem lojistik yönüyle ve kullanılan veri iletişim sistemleri sebebiyle yani bunlar hemen kurulup çok kısa bir sürede işletilebilecek sistemler değildirler. Yani biz 1975'den beri faaliyet gösteriyoruz, Bursa'daki Renault firmasıyla nihayet yolarımız kesişti ve yani şu an devreye giriş için yaklaşık bir 8 ay planlandı.

G: -Hıhım

C: Yani burdan algılanması açısından söylüyorum, biz hemen ürün verebilecek durumdayız ama o şirketin kültürünü anlamak, uygulamalarını anlamak

G: -Doğru

C: Çünkü hepsi ekol ekol. Tofaş'ta İtalyan ekolü vardır, Ford'da bir American, İngiliz ekolü vardır, Renault'ta Fransız ekolü vardır. Sistemler birbirine çok paraleldir ama bir nüans farklılığı vardır. Dil yönüyle farklılık vardır, o yüzden temel prensip uzun dönemli.

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [1,15% Coverage]

Reference 1 - 1,15% Coverage

G: Tedarik zinciri üyelerinizle aranızdaki ilişki sizin üreticinizle olan ilişki diyelimki genellikle kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli midir? 12 ay ve üzerini uzun dönemli düşünebiliriz...

C: Uzun dönemlidir, uzun dönemlidir.

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [1,00% Coverage]

Reference 1 - 1,00% Coverage

G: - Tedarik zinciri içindeki üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli midir?

C: Uzun dönemlidir.

G: -Ne kadardır mesela ortalama tedarikçilerinizle olan çalışma süreniz?

C: En az beş yıldır.

<Internals\eptta> - § 1 reference coded [1,90% Coverage]

Reference 1 - 1,90% Coverage

G: - Tedarik zinciri üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli midir? 1 yıl ve üstünü uzun dönemli düşünebiliriz...

C: Hıhım evet. Uzun dönemli. Evet, evet.

G: - Müşterilerinizle ?

C: Müşterilerimiz ile uzun dönemli tedarikçilerimiz ile de uzun dönemli düşünürüz.

G: - Mesela Arçelik ile kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuzdur?

C: Arçelik işte 1984'den beri Arçelik ile çalışıyoruz.

G: - 1984'den beri!!

C: Evet A sınıfı tedarikçisiyiz biz şu anda Arçelik'in.

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [1,04% Coverage]

Reference 1 - 1,04% Coverage

G: - Tedarik zinciri üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle uzun dönemli midir yoksa kısa dönemli midir?

C: Yok uzun dönemlidir.

G: - Ortalama kaç yıldır mesela aynı tedarikçiyle çalışma süreniz?



C: Aynı tedarikçiyle çalıştığımız heralde 4-5-6 yıllık var.

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [2,77% Coverage]

Reference 1 - 2,77% Coverage

G: Peki tedarik zinciri üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli midir? Uzun dönemli dediğimiz 12 ay ve üzeri, müşterilerinizle olan ilişki özellikle...

C: Uzun dönemli

G: Ne kadar mesela süreliktir müşterileriniz? Mesela ne kadar zamandır birlikte çalışıyorsunuz siz aynı müşteriyle?

C: Çok, çok uzun süreli

G: Çok uzun hıhım

C: Müşterilerimizi kaybetmedik

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [1,83% Coverage]

Reference 1 - 1,83% Coverage

G: - Peki E..... Bey tedarikçilerinizle aranızdaki ilişkileri genellikle uzun dönemli midir?

G : Veya sizin bayileriniz var yoğun bi şekilde bu bayilerinizle ilişkileriniz nasıldır, uzun dönemli midir sık sık değişir mi?

C: Bayilerle olan ilişkimiz ee çok uzun dönemlidir, değişmez.

G: - Ortalama kaç yıl mesela?

C: Ee yani ben .....a gireli ee .....15 yıl oldu, ee benden, ben girdikten sonra eklene bayi oldu ama değişen bayi ancak şu durumda oldu; ticari sözleşme gereğini yerine getiremeyen ödemelerini yapamayan, batan (gülüyoruz) bayiler oldu farklı sebeplerle

G: - Doğru

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [7,28% Coverage]

Reference 1 - 7,28% Coverage

G: - Tedarik zinciri üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle uzun dönemli midir yoksa kısa dönemli midir?

C: Genellikle uzun dönemlidir. Ama 12 ayın sonunda ben bi değerlendirme yapıyorum,

G: -Hıhım

C: Tabi bu aralıklı olarak da bakılıyo çok fazla renkler olduğu zaman hani 12 ay beklenmeden de değerlendirilebiliyo. Ama 12 ayın sonunda kalitesel konuda ee verdiğim termin süresi konusunda ve fiyat konusunda değerlendirmeye çalışıyorum. Fiyat konusunda değerlendirmeyi aslında her verdiğim siparişte gizli de olsa yapıyorum.

G: -Yapıyorsunuz evet.

C: Eğer fiyat yüksek geliyorsa ilk önce firmama dönüyorum, fiyatınız çok yüksek hani düşebilirmisiniz, eğer düşemeyiz derlerse o firmayla çalışmaya devam ediyorum ama uygun fiyatlı olandan da numuneler alıp

G: -Tabi

C: Küçük partiler şeklinde çalışmaya başlıyorum. 12 ayın sonunda da bu firmayla çalışmaya devam ediyorum ya da etmiyorum kararı veriyorum.

G: -Evet ona göre karar veriyosunuz..

C: Hıhım.

G: -Mesela ortalama kaç senedir çalıştığınız firmalar var? Yani uzun süreli ilişkileriniz kaç yıllıktır ?

C: Ben bu firmaya başladığımdan beri çalıştığım firmalar da var. 2000 senesinde çalışmaya başladım, onun daha öncesinde olanlar da var mesala bizim otomat bölümümüz var, otomat bölümü krulduğundan beri çalıştığımız bi firma ve şu anda da halen çalışıyor.

G: -Hıhım

C: Ha bunlarla hiç mi problem yaşamıyoruz? Yoo tabiki zaman zaman yaşanıyo ama karşılıklı bunları çözmeye çalışıyoruz. Fiyatlarda benim istediğim seviyelere iniyorlar, onlar beni üzüyorlar, ben onlara ödeme konusunda üzmemeye çalışıyorum.

G: -Evet bu şekilde devam ediyor..

<Internals\servo> - § 1 reference coded [5,87% Coverage]

Reference 1 - 5,87% Coverage

G: - Tedarik zinciri üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli olarak mı nitelendiriyosunuz? 12 ay ve üzeri uzun dönemli olarak kabul ediliyo genellikle...

C: Genelde uzun dönemli çünkü..

G: - Hep aynı tedarikçilerle mi..

C: Tabi yani çünkü işte ııı o kadar çok yani nasıl söyleyim işte şey deyimle çakma dediğimiz yani sahte ürünler o kadar çok fazla var ki piyasada yani imalatını yapan fabrika dahi bu ürünü ayırt edemiyoken,

G: -Doğru

C :Onun için ııı şey uzun dönemli ve güvenilir firmalardan malzeme almak her zaman için çok daha avantajlı

G: -Bu tip ilişkilerde zaten güven en başta geliyor

C: Kesinlikle, kesinlikle

G: -Mesela teorik kısımda, pratikte de bunun doğru olduğunu söyleyebiliriz o zaman..

C: Yani kesinlikle, kesinlikle. Hatta şöyle biraz şey olacak belki yani işte satınalmada çok güzel bir deyim vardır işte ııı “ticarete, malzeme alınırken kazanılır” yani satarken çok fazla para kazanamazsın esas alırken kazanırsın diye çok hoşuma giden birşey vardır ama ben artık bunu günümüzde kabul etmiyorum çünkü siz karşı tarafı sıkıştırdığınız sürece daha ucuza almak için bir şekilde de onu teşvik ediyorsunuz size daha kötü malzeme satması için onun için ben mesela hiçbir şekilde -belki doğrudur belki yanlıştır- satınalmaya baktığım dönemlerde hiçbir şekilde hiçbir müşteriyle pazarlık etmem

G: - Evet

C: Yani söylediği fiyat neyse kabulümdür

G: - Zaten siz mesela bir güven verirseniz o uzun dönemde kendiliğinden geliyor bu fiyat avantajı..

C: Kesinlikle, kesinlikle bir de şey yani şey deminden beri hep aynı şeyi yine söyleyecem bu sektörde biz gerçekten büyük ve iyi olduğumuz için elektronik işte

tedarikçi firmaları elektronik malzeme satan tedarikçi firmalarının hepsi zaten yani inanırmısınız günde olmasa da abartmayım haftada en az iki-üç tane firmadan telefon, mail işte sizinle çalışalım, malzeme verelim gibi talepler geliyo zaten..

G: - Evet

C: Ama işte güvenemiyorsunuz yani ünlü bir firma işte biraz ucuza vermeyi teklif ediyor size ama ucuza verdiği takdirde gerçi aynı malzemeyi kesinlikle vermeyeceği kesin

G: - Evet..

C: Birebir yani hiç şey değil, onun için dolayısıyla ıı genelde dediğim gibi uzun dönemli ilişkiler çok çok daha sağlıklı.

G: - Evet

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [1,69% Coverage]

Reference 1 - 1,69% Coverage

G: - Tedarik zinciri üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli mi ? 12 ay üzeri uzun dönemli olarak...

C: 12 ay üzeri tabiki çoğu çalıştığımız firmayla çok uzun yıllar çalışırız

G: - Sürekli aynı..

C: Sürekli tabiki de çalışıyoruz hıhı..

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [2,33% Coverage]

Reference 1 - 2,33% Coverage

G: - Peki bu tedarik zinciri içinde çalıştığımız üyelerinizle aranızdaki ilişki genellikle kısa dönemli mi yoksa uzun dönemli midir? Eee mesela müşterilerinizin değişken olduğunu söylediniz ama tedarikçileriniz de değişmekte mi sürekli?

C: Valla genelde uzun dönemli çalışmaktayız ama dönem dönem değişenler de oluyo tabi. Piyasa şartlarına göre, bize sunmuş oldukları hizmetlerde de farklılaşanlar oluyor ama genelde oldukça uzun yıllardır çalıştığımız tedarikçilerimiz var.

G: -Ortalama kaç yıldır mesela hani uzun yıldan kastınız?

C: Valla bazıları var mesela 20 yıldan beri çalıştığımız var, 10 yıl, 15 yıl, 5 yıl yani bu şekilde çalıştığımız tedarikçilerimiz var.

### **Ek 6.3.3. Kararlara dahil etme**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [1,70% Coverage]

Reference 1 - 1,70% Coverage

G: Peki işletmeyle ilgili önemli konularda örneğin tedarikçiniz de sizin görüşlerinizi alıyo mu?

C: Alıyo fakat bir yaptırımları olmuyor genelde karar merci biz oluyoruz.

G: -Hmm Anladım. Şöyle mesela ..... olarak siz de önerilerde bulunuyorsunuz, onları dikkate alıyorlar..

C: Tabi, tabi..

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [1,65% Coverage]

Reference 1 - 1,65% Coverage

G: Peki şirketiniz için önemli kararlar alırken de yine tedarikçilerinizin görüşlerinden de faydalanırmısınız yoksa sadece kararları mı iletirsiniz?

C: Hayır. Birebir onlarla da diyalog halindeyiz, onların da fikrini alırız. Biz ana sanayi ile tedarikçilerimiz arasında bir köprü olduğumuz için eee dengeyi çok iyi korumak durumundayız

G: -Doğru

C: Bu sebeple sürekli iletişim içindeyiz.

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [1,10% Coverage]

Reference 1 - 1,10% Coverage

G: -Peki herhangi bi yine şirket için önemli sayılabilecek kararlarda tedarik zinciri içindeki diğer üyelerden görüş alma gibi bi uygulamanız var mı yoksa kararlar sizden mi çıkar?

C: Yok, yok. Öyle birşeyimiz yok.

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [2,78% Coverage]

Reference 1 - 2,78% Coverage

G: - Sizin için önemli sayılabilecek kararlarda tedarikçilerinizin görüşlerini de alır mısınız?

C: Tedarikçilerimiz değil ama müşterilerimizden feedback almaya çalışırız.

G: - Yani kararlara onları da dahil eder misiniz?

C: Etmeyiz ama mutlaka ve mutlaka onlarla yapılan toplantılar neticesinde veya ilişkinin süreci itibariyle bir işleme yatırım yapılacaksa eğer, eee bizim için konuşuyorum şu anda, eee işte onların parça işletip işletmeyeceği, bizde olsaydı ne gibi bir avantaj yaratıp yaratmayacağımızı sorarız, her zaman sorarız. O anlamda bilgilerini alırız ama karar sürecine dahil olurlar mı? Hayır

G: - Evet

<Internals\eptta> - § 1 reference coded [2,19% Coverage]

Reference 1 - 2,19% Coverage

G: - Peki yine hani benzer bi soru belki ama önemli sayılabilecek sizin şirketiniz için diyelim stratejik kararlar uzun dönemli kararlar alıyorsunuz , bunlarda da tedarik zinciri üyelerinizin görüşlerini alır mısınız yoksa sadece şirketlenbir karar alıp tedarikçilerinizi bilgilendirirmisiniz yoksa karar öncesinde onların da görüşlerini alır mısınız?

C: Genelde tedarikçilerimizin görüşlerini almayız yani. Bizim kendi kararımız yani şirket kararı

(gülüyoruz)

C: Yönetim kararını uygularız yani tedarikçilerin kararı pek değerlendirilmez yani.

G: - Hıhım

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [2,46% Coverage]

Reference 1 - 2,46% Coverage

G: - İşletmeyle ilgili önemli kararlarda tedarik zinciri üyelerinizin de görüşlerini aldığımız oluyo mu? Yani tedarikçilerinizle ortak bi karara vardığımız oluyo mu yoksa alınan kararlar sadece iletilir mi?

C: Tedarikçilerimiz aldığımız kararlar derken yeni

G: -Yani ee olabilir yani ürünle ilgili bir değişiklik kararı olabilir, yani ortaklaşa bir karara mı varılır hani tedarikçilerinizin de fikri alınır mı onlar ne düşünür bu konuda?

C: Genellikle onların fikri alınır ve daha sonra o fikir kendi içimizde tartışıp karar veriyoruz

G: -Hıhım. Tabi yine son karar...

C: Son kararı yine kendimiz veriyoruz.

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [2,87% Coverage]

Reference 1 - 2,87% Coverage

G: İşletmeyle ilgili önemli sayılabilecek kararlarda tedarik zinciri üyelerinizin de görüşlerini alır mısınız? Kararlara katılmasını sağlar mısınız?

C: Müşterilerimizin mi?

G: Hıhı

C: Onların taleplerine göre ee biz yönetim olarak karar alabiliriz o şekilde olur ancak

G: Hmm onların adına, diyelim ki mesela hani müşterilerinizin de dahil olduğu toplantılar

C: Yok, hiç olmadı

G: Olmuyo

C: Olmadı

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [2,10% Coverage]

Reference 1 - 2,10% Coverage

G: - Peki bu işletmenizle ilgili kararlarda, işletmenizle ilgili önemli kararlarda diyelimki zaman zaman tedarik zinciri içindeki üyelerin de bu kararlara dahil olduğu olabiliyo mu? Tedarikçilerinizle ortak karar aldığınız olabiliyo mu mesela bayileriniz aynı şekilde olabilir...

C: Ee genelde bi iyileştirme çalışması yapacağımız zaman eğer bu ambalajsa, ambalaj tedarikçilerini de çağırıp onlarla beraber bu çalışmayı yaparız. Kendimiz, sonuçta o işi onlardan daha iyi kimse bilemeyeceği için onları çağırıp onlarla beraber eee çalışırız.

G: - Çalışılır, yanii şey...

C: Mutlaka o sürecin içine sokmamız lazım.

G: - Hıhım, karara dahil oluyolar

C: Mutlaka, mutlaka

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [2,38% Coverage]

Reference 1 - 2,38% Coverage

G: - Çalıştığınız tedarik içindeki diğer üyelerin görüşlerini aldığınız da oluyo mu?

C: Oluyo

G: -Ortaklaşa kararlar olabiliyor yani

C: Evet

G: -Ne tip konularda oluyor mesela

C: Ne tip konularda..ee uygun yani ürüne uygun hammadde bulabilme açısından bize çok yardımcı oluyolar. Bir analiz gönderiyolar, ya analiz yeterli kalmıyosa numuneler gönderiyolar



G: - Hıhım

C: O tarz çalışmalar oluyor. Hatta Arçelik bizden bir destek istediğinde bizim bilgimiz yetersiz kaldığında biz de tedarikçimize yönelebiliyoruz bu konuda

G: - Hıhım

<Internals\servo> - § 1 reference coded [4,21% Coverage]

Reference 1 - 4,21% Coverage

G: - İşletmeyle ilgili önemli kararlarda tedarik zinciri üyelerinizin de görüşlerini alır mısınız? Yani kararlara katılmasına imkan verir misiniz?

C: Yani işte ııı bayilerimizle ki şey oluyosa alıyoruz yanii..hatta bu 2001 deki kriz döneminde resmen şey yaptık aylık toplantı, yani normal işte beklenen aydan bir ay önce aa pardon hatta iki ay önce bir şey yaptık toplantı yaptık ııı bunlarla ilgili işte o zaman kriz dönemiydi, işte herkesin ayağını yorganına göre uzatması, işte şey o anda mesela çok ani aldığımız bir karar şey oldu ııı normalde satış stratejimiz işte bir ay iki ay üç ay gibi biz vade yöntemiyle çalışırız ama o dönemde tüm satışlarımızı peşine çevirdik

G: -Peşin..

C: Ama bunun avantajı kendimizi korumak değil daha çok bayilerimizi korumaktı, bayilerimiz de bizden peşin aldıkları için peşin satmak zorunda kaldılar

G: -Tabii

C: Dolayısıyla onlar da açılmadı biz de açılmadık yani 10 tane malzeme satacağımıza belki 5 tane malzeme sattık ama bir tane zaiyat verdik o zaman bayilerimizden o krizde onun haricinde herkes apaçık şey yapmıştır..

G: -Mesela benim de şimdi aklıma okuduğum bir makale geldi bu sizin bahsettiğiniz olaydan, o tip yapılan araştırmalarda bu tip zor dönemlerde kriz dönemlerinde genelde bayileri azaltmaya gider yani kolay yoldan işletmeler ama bunu yapmayanlar yani bayileriyle bu ilişkiyi koruyanların uzun dönemde daha karlı çıktığına yönelik bir araştırma okumuştum ben

C: Kesinlikle

G: -Siz de bunun uygulamasını yapmışsınız o zaman

C: Kesinlikle ben okumadım ama (gülüyor) yani yine de uygulamış oldum yani güzel..  
(gülüyoruz) evet uygulamış olmuştunuz

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [0,97% Coverage]

Reference 1 - 0,97% Coverage

G: - Eee işletmeyle ilgili önemli kararlarda tedarik zinciri üyelerinizin de görüşlerini alır mısınız?

C: Almayız. İşletmemiz tamamıyla bize ait.

G: - Peki

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [1,66% Coverage]

Reference 1 - 1,66% Coverage

G: - Peki siz işletme için önemli sayılabilecek bilgileri ve önemli kararlar alınırken bu kararlar içine tedarik zinciri üyelerinizi de dahil edermisiniz? Tedarikçiler olabilir....

C: Yeri geldiği zaman. Yani uygun ortamı şirketin menfaatlerine artı bir katkısı olacaksa oluyor.

G: -Evet

G: -Yani kararlar sadece iletilir mi yoksa gerektiğinde ortaklaşa bir karara da gidilebiliyor mu?

C: Evet gidiliyo. Şirketin menfaati açısından gerekirse gidiliyo.

(gülüyoruz)

G: -Peki anladım.

#### Ek 6.3.4. İşbirliği

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [1,50% Coverage]

Reference 1 - 1,50% Coverage

G: Peki son kullanıcılar açısından ürün ve hizmetlerinizin kalitesini geliştirmek adına diğer üyelerle işbirliği yoluna gidiyo musunuz?

C: Onların ıı raporlarında ya da gündemlerinde olan ne varsa bizim lehimize her türlü argümanı kullanıyoruz.

G: -Hıhım anladım..

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [3,98% Coverage]

Reference 1 - 3,98% Coverage

G: - Son kullanıcılar açısından ürününüzün kalitesini geliştirmek adına tedarik zinciri içinde tedarikçileriniz veya müşterilerinizle işbirliği yoluna da gider misiniz? Hani yeni bi ürün diyelimki çıkarılacak, çıkarılmak isteniyor, tedarik zinciri içindeki tüm üyeler buna dahil olur mu sizin çalıştığınız diyelimki?

C: Evet, ee en yakın örnek Renault'u vereyim, şu an çalıştığımız için. Renault 2010 itibariyle yeni bir araç üretimine başladı. Şu an bir tedarik kaynağı var ve o tedarik kaynağı ile sıkıntıları var zaten ona alternatiffen biz devreye gireceğiz. Bu aşamada tasarımdan ürün sevkiyatına kadar olan süreç planlandı, bütün bölümlerin katılımıyla aynı şekilde hem Renault'da hem de ..... tarafında, ..... tarafında aslında tedarikçilerimiz de işin içinde, düzenli toplantılar yapıyoruz. Yani bir proje planımız var, o proje planındaki bütün terminlere uygun faaliyetlerimizi yönetiyoruz.

G: -Hıhım güzel gerçekten.

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [6,96% Coverage]

Reference 1 - 6,96% Coverage

G: -Son kullanıcılar açısından ürün ve hizmetlerinizin kalitesini geliştirmek adına müşterinizle işbirliği yoluna gidiyo musunuz?

C: Çok fazla

G: -Oldukça yani

C: Çok fazla gidiyoruz

G: -Bunun için neler yapıyorsunuz peki ?

C: Neler yapıyoruz eee nihai olarak sonuçta pazarda kullanılan bir eşya var, sonuçta insanlar bunları kullanıyorlar, o beyaz eşyanın üstünde benim ürettiğim parçalar da var ve montaj yapan bir işletme var. Dolayısıyla müşterinin rahatsız olduğu şeyler yani her iki firmanın da gerek benim gerekse müşterimin oturup çözmesi gereken problemler, bununla ilgili gerek tasarım gerek süreç yapıları gerek kalite süreçleri bunları gözden geçirmek gerekiyorsa oturulup bunlar gözden geçiriliyor. Ona göre de faaliyetler planlanıyor.

G: - Evet. Örneğin diyelim ki yeni bir ürün çıkarılmak isteniyor, yeni bir beyaz eşya diyelim, bu konuyla ilgili sadece pazarlama mı ilgilenir yoksa gerekli tüm bölümler biraraya gelip görüşleri alınır mı?

C: Zaten şimdi eee yeni bir ürün çıkacağı zaman ya da öyle bir talep geldiği zaman eee o talebin bir backroundu vardır, bu backroundda hangi bölümler yer alıyorsa işletme içerisinde o bölümlerin tamamı işin içine ortak olur. Ha payları farklı olabilir, işte atıyorum işte üretim bölümünün payı düşük olabilir tasarımın payı daha yüksek olabilir ama hepsinin bu işte payı vardır.

G: -Hıhım peki

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [2,40% Coverage]

Reference 1 - 2,40% Coverage

G: - Son kullanıcılar açısından ürünün kalitesini arttırmak adına tedarik zinciri üyeleriniz ile işbirliği yoluna gittiğiniz oluyor mu? Diyelimki müşteriniz sizinle işbirliği kurabiliyomu hani gerektiği zaman ? Stratejik işbirliği de olabilir kısa dönemli işbirliği de olabilir?

C: Oluyo ama şey ee parça ürettiğimiz için parçanın iyileştirilmesine yönelik zaman zaman öyle talepler oluyor. Orda da biz eğer bir tedarikçi kullanıyor isek mutlaka ve mutlaka yapılabirliği ile ilgili tarafları biraraya getirdiğimiz oluyor.

G: -Hıhım

<Internals\ept> - § 1 reference coded [4,77% Coverage]

Reference 1 - 4,77% Coverage

G: - Peki son kullanıcılar açısından ürününüzün kalitesini geliştirmek adına işbirliği yoluna gidermisiniz müşterilerinizle veya sizin tedarikçilerinizle?

C: Tabiki, bazı şeyler ııı müşterilerimizle zaten hep diyalog halinde olduğumuz için, bazı şeyler önemlidir. Özellikle mesela bazı şeyler oluyodu firmada, bunun işte müşterimize çok yararlı olacağını düşünüp mesela öneri olarak sunuyoruz yani kendilerine de. Onların taleplerine göre ya uygulamaya geçiliyo ya da işte reddediyo. O şekilde çalışıyoruz yani onlarla da.

G: - Evet.

G: - Diyelimki hani yeni bi ürün çıkarmayı düşünüyö üreticiniz, bu plana sizi de dahil ediyomu, sizin de fikirlerinizi, görüşlerinizi alıyo mu?

C: Evet. Şimdi zaten A sınıfı tedarikçi olduğumuz için yeni bir ürün yapacakları zaman kendi Ar-Ge bölümü ve Ür-Ge bölümü çalışıyor biryerde. Bir yerde de işte bizden bir bilgi olarak bizim Ar-Ge bölümümüzle de diyaloga geçiyorlar. Hani bu parçayı şöyle yapsak daha iyi olur mu? Sizin üretiminizi ne kadar etkiler ? Daha ne kadar kısa sürede

üretebilirsiniz ? Bunları sorguluyolar yani, onu da istiyolar. Bizden de yardım alıyolar o konuda da müşterilerimiz.

G: -Hıhım bir işbirliği var yani..

C: Var. Özellikle Arçelik.

G: -Hıhım

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [3,47% Coverage]

Reference 1 - 3,47% Coverage

G: - Son kullanıcılar açısından, nihai bir ürün üretmiyorsunuz yatırım ürünü üretiyorsunuz ama, ürününüzün kalitesini geliştirmek adına işbirliği yoluna gittiğinizde oluyomu tedarikçilerinizle veya sizin müşterilerinizin sizinle işbirliği yoluna? Hani bu stratejik işbirliği de olabilir belli bir dönemlik de olabilir...

C: Evet oluyo, yani ee özellikle yeni bir teknoloji ya da yeni farklı bir uygulama yapmamız halinde...

G: - Yani diyelim ki yeni bir ürün ortaya çıkarılacak..

Yeni bir ürün yapmamız halinde kimi zaman müşterinin....çünkü nihai kullanıcı o

G: - Evet

C: Kimi zaman onun fikirleri onun istekleri doğrultusunda kimi zaman tedarikçiden aldığımız işte bunu böyle yapmamız lazım bunu böyle kullanmamız lazım gibi hepsini birlikte karşılıklı görüştüğümüz oluyor

G: -Hıhım

C: Bazen tedarikçi ile müşteriyi görüştüyörüz

G: -Evet (gülümsüyoruz)

G: -Doğru

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [2,67% Coverage]

Reference 1 - 2,67% Coverage

G: Peki son kullanıcılar açısından ürününüzün diyelimki kalitesini geliştirmek adına tedarik zinciri üyelerinizle örneğin müşterinize işbirliği yoluna gider misiniz? Beraber bitakım uygulamalar yapmak konusunda....

C: Biz onların istekleri doğrultusunda çalışmayı tercih ediyoruz yani o şekilde bir toplantımız olmadı ama..

G: Hıhım, onlar geribildirim sağlıyo

C: Evet, geribildirim sağlıyo

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [2,16% Coverage]

Reference 1 - 2,16% Coverage

G: - Peki son kullanıcılar açısından, nihai kullanıcılar açısından ürününüzün kalitesini geliştirmek adına işbirliği yoluna gittiğinizde oluyomu tedarikçilerinizle?

C: Bu konuda daha çok ee yalıtım, nihai yalıtım yani konutlardaki yalıtım amacıyla .....ın ee ötesinde müşteriden gelebilecek bi bilgi olduğunu düşünmüyoruz. Zaten uygulayan kişinin nasıl uygulaması gerektiğini de tanımlayan ..... Ancak, bi fırın imalatçısı eğer fırının yalıtımında .....ın ürününü kullanıyorsa, kendi tasarımını iyileştirmek adına ee bizimle görüşebilir.

G: - Evet

C: Biz onun beklentilerini nasıl istediğini daha iyi anlayıp ona çözümler üretebiliriz.

G: - Hıhım, o şekilde olabiliyo.

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [2,27% Coverage]

Reference 1 - 2,27% Coverage

G: - Son kullanıcılar açısından ürününüzün kalitesini geliştirmek adına işbirliği yoluna gittiğinizde oluyomu tedarikçilerinizle veya sizin müşterilerinizin sizinle işbirliği yoluna?

C: Evet müşterilerimizle ee müşterilerimizin müşterileri, bazen şikayetlerde bulunabiliyorlar

G: - Evet

C: Bu şikayetler eğer bizimle alakalıysa bu şikayetleri bize iletiyorlar. Bu şikayetlerin neden kaynaklandığını beraber işbirliği yoluyla bulabiliyoruz

G: - Hıhım, hıhım. O şekilde birlikte çalışmayla buunabiliyo

<Internals\servo> - § 1 reference coded [10,79% Coverage]

Reference 1 - 10,79% Coverage

G: Peki son kullanıcılar açısından, sizin ürününüzü en son kullanacak kişiler açısından ürününüzün kalitesini geliştirmek adına tedarik zinciri üyeleriyle işbirliği yoluna gider misiniz?

C: İıı son kullanıcı, dediğim gibi zaten yani biz direkt hitap etmiyoruz ama şey tedarik zinciri üyelerimizle şey yaptığımız için mutlaka yani sürekli o konularda birebir şey işbirliği halindeyiz yani her türlü konuda olabilecek, hatta ki ve hatta bazen şey dahi oluyo yani aradaki zinciri kaldırıp yani işte tedarikçiyi kaldırıp veya bayiye kaldırıp direkt zaten birebir muhatap olduğumuz da çok çok fazla oluyo ama onlarla ilgili olabilecek sorunları da yani son kullanıcılarla ilgilerinden olabilecek ııı son kullanıcılar işte bahsetmiş olduğum görüşmenin başında müşteri anket formuyla da zaten bize birebir son kullanıcıdan gelen şikayetleri ve işte hizmetlerin kalitesini geliştirmek adına şeyleri zaten bildiriyorlar ve şeydir yani ııı bizde de şu vardır gerçekten yine şöyle bir deyim vardır çok hoşuma gider: “malzemeyi en iyi kullanan bilir”

G: -Hıhım



C: Yani biz tamam üretiyoruz, ediyoruz, yapıyoruz işte bayilerin şeyini ama gerçekten kullanıcı bizim için çok önemlidir. Yani kullanıcı yani işte atıyorum bir elektrik süpürgesi üretirsiniz, herşey dört dörtlüktür şudur budur size göre süperdir ama bir ev hanımının eline geçmeden o ürünün gerçekten iyi olduğuna bana göre karar veremezsiniz.

G: -Tabi mutlaka

C: Yani ev kullanacaktır, herşeyine dikkat etmişsinizdir emiş gücü iyidir işte kablosu toplanıyodur herşeyi mükemmeldir boyutları küçüktür ama ergonomik değildir işte heryere girmiyordur onu siz bilemezsiniz yapmadan önce dolayısıyla ıı şey kullanıcı bilir her zaman için dolayısıyla da dediğim gibi gerçekten son kullanıcıların ıı şeyi bizim için önemli ve hatta şöyle ilginç birşey söyleyeyim; işte bu küçük kayıt aletlerinden ıı işte firmamızın üç ortağında da hepimizde vardır, bunlarla şehir dışlarındaki herhangi bir bayide otururken gelen müşterinin o anki konuşma anındaki şikayetlerini aynen birebir kaydedip buraya gelip işte ilk toplantıda yapılacak olan ilk toplantıda onu işte temizleyip konuşup ordan döküman alıp şey yapabiliriz ki mesela bunun da şöyle bir avantajı oluyor tamam müşteri anket formu var ama onun haricinde işte benim işte Tekirdağ, Trakya bölgesindeki ziyaretimde olan ordaki bölgedeki şikayeti olan müzisyenlerle işte kardeşimin Antepe gittiğindeki olan şikayetler babamın Ege Bölgesine gitmiş iken almış olduğu şikayetler çok çok farklı şikayetler oluyor ve yöresel olarak gerçekten direkt ulaşabiliyoruz

G: -Bu da tabii sizin açınızdan önemli oluyor

C: Tabii

G: -Bu da güzel birşey aslında hani siz birebir şikayetleri almış oluyorsunuz anketler haricinde

C: Yani şey var yani mesela ıı şeyde babamın her zaman için söylediği birşey vardır işte herkes şey yapar aman işte çok düzgün üretmişsiniz, süper işte herşey çok güzel falan onlar çok fazla önemli değil zaten biz onu yapmaya çalıştığımız için onu yaptık. Önemli olan burda bizim daha çok dinlememiz gereken müşteri kitlesi şikayeti olan müşteri kitlesi

G: -Tabi

C: Öbür türlü tamam aaa çok güzel işte birşey yapmışsınız çok güzel herşey mükemmel ee zaten o olsun diye yaptık biz onu

G: -Doğru

C: Tamam yani onu dinleyebilirsiniz ama işte 10 saniye 20 saniye teşekkür edersiniz geçer ama öbür taraftaki şikayeti olan bir müşteriye gerekirse bir yarım saatinizi ayırıp, dinleyip o hatanın nerden kaynaklandığını..o müşteriye kaybetmemek çok çok daha önemli..

G: -Doğru müşteriye kaybetmemek önemli. Yine mesela onunla ilgili bir bilgi var teorik açıdan diyeyim ben size mesela bir memnun bir müşteri bunu en fazla 3 kişiye anlatır diyorlar ama memnun olmayan bir müşteri en az 10 kişiye anlatır bunu o yüzden bunlarla ilgilenmek daha önemli

C: Onu ben de duymuştum, bir de şey onunla ilgili hatta (telefon çalıyor açmıyor) birde şey vardı zaman süreci vardı yani işte memnun olan müşteri hemen işte 10 ancak ki ancak belli bir süre zarfında yayıyor ama şikayeti olan müşteri hemen iki gün içinde dediğiniz gibi çok fazla şikayetini dile getiriyor

G: -şikayetlerini daha fazla dile getiriyor insanlar  
(telefon çalıyor tekrar, konuşuyor)

<Internals\Goldpen> - ř 1 reference coded [4,23% Coverage]

Reference 1 - 4,23% Coverage

G: - Peki son kullanıcılar açısından ürün ve hizmetlerinizin kalitesini geliştirmek adına bu üyelerle işbirliği yoluna gider misiniz?

C: Tabiki gidebiliriz yani böyle bişey olduğu zaman. Ama şu an zaten ürün kalitesi üst safhada, ..... dediğim gibi çok iyi bi firma, çok güzel malzemesi herşeyi çok iyi, bizim kendi üretim sistemimiz de çok farklı, şu an Eskişehir'deki en büyük pencere hattına sahibiz. Bunun için ee şu an için bişey yapmıyoruz ama tabiki eğerki yükselmemiz gerekiyorsa veya üretimimizi biraz daha arttırmamız gerekiyorsa, kapasitemizi ve kalitemizi arttırmamız gerekiyorsa, her şekilde onlardan da destek alabiliriz bu doğrultuda.

G: - Peki

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [2,97% Coverage]

Reference 1 - 2,97% Coverage

G: - Son kullanıcılar açısından ürününüzün kalitesini geliştirmek adına tedarik zinciri üyeleriniz ile işbirliği yoluna gittiğiniz oluyor mu? Müşterilerinizle olabilir sizin mesela veya tedarikçileriniz...

C: Ee tabiki. Yani daha önce de söylediğim gibi yani yeri geliyor bazı tedarikçilerimizden eğitim desteği dahi oluyor. Yani üretmiş oldukları ya da sunmuş oldukları bu ürünler hakkında, yeni teknolojiye uygun ürünleri bize sundukları zaman bu konuda, yani sürekli tabi onlardan mal alan pozisyonunda olduğumuz için, bu konuda hem teknik destek hem eğitim desteği aldığımız oluyor.

G: -Hıhım

C: Eee bu konuda tabi bayağı bir tedarikçimiz var işbirliği yaptığımız.

G: -Evet

C: Ve yeri geldiği zaman birlikte karar aldığımız, yeni bazı ürünlerimiz hakkında destek aldığımız tedarikçilerimiz var tabi.

G: Hıhım.Bunun da uzun dönemde faydasını görüyorsunuz.

C: Tabi

### **Ek 6.3.5. Bağlılık**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [4,25% Coverage]

Reference 1 - 4,25% Coverage

G: Eee tedarikçiniz ve müşterilerinizin size bağlılığı konusunda neler söyleyebilirsiniz ve aranızdaki bu ilişkiyi korumak adına ne gibi çabalarda bulunuyor sunuz?

C: Tabi bu 30 senenin vermiş olduğu birikimle gerek firmayla ee gerekse müşterilerimizle aramızda çok sağlam bağlar hatta dostluk ötesi bağların olduğu bir vaka. Bu da 30 yılın vermiş olduğu bir tecrübedir. Birçok müşterimiz vardır ki buraya yalnızca gezmeye, çay içmeye, muhabbet etmeye, vakit geçirmeye, çarşıya indiğinde

uğrayacak konumda olan birçok müşterimiz var. Bu 30 yıllık karşılıklı saygı, sevgi ve karşılıklı ee birbirimizden faydalanmadır. .... camiasında da hem ee ticaret harici ziyaretler oluyor hem ticaret harici dostluklar, muhabbetler bunlar devam ediyor.

G: -Evet

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [4,81% Coverage]

Reference 1 - 4,81% Coverage

G: - Peki tedarikçilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir ve bu aradaki ilişkiyi korumak adına ne gibi çabalarda bulunuyosunuz veya tedarikçileriniz bi çabada bulunuyo mu siz aynı şekilde müşterilerinizle olan ilişkiyi korumak adına neler yaparsınız?

C: Yani biz OEM'lerin ihtiyaçlarına göre kendimizi yapılandırıyoruz. Yani onların tüm beklentilerine cevap vermek gibi bir çalışma prensibimiz var. Olmazsa olmazımız yoktur.

G: -Hıhım

C: Yani biz bunu yapamıyoruz, bu bizde yok, bunu şu gün karşılayamıyoruz gibi birşeyimiz yoktur.

G: -Evet yapmaya çalışıyorsunuz.

C: Kesinlikle birebir. Çünkü lokasyon itibariyle Eskişehir'deyiz, işlerin çoğunluğu Marmara Bölgesi'ndedir, Türkiye için konuşuyorum, yani işin o bölgeden bu tarafa transferi için ekstra eforlar sarfetmemiz gerekiyor. Yani otomotiv ve yan sanayi arasında çok yoğun bir diyalog, iletişim var ama biz bunun da üzerine çıkmaya çalışıyoruz. Hem kalitemizle, hem fiyatımızla, hem hizmet kalitemizle, Eskişehir'e iş transferi için.

G: -Hıhım

C: Aynı beklentileri tedarikçilerimizden de istiyoruz yani bunları düzenli olarak aktarıyoruz ee onlardan bekliyoruz yani.

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [3,17% Coverage]

Reference 1 - 3,17% Coverage

G: -Peki sizin, tedarikçi olduğunuz için o şekilde sorayım, sizin üreticinize olan bağlılığınız ne derecededir? Aranızdaki iş ilişkisini korumak adına bitakım çabalarda bulunuyo musunuz mesela hani uzun dönemli bi ilişkiniz olduğunu söylediniz...

C: Ee şimdi sonuçta müşterinin de size verdiği hedefler var. Yani sizin müşterinizin size verdiği hedefler var. Nedir bu hedefler? Kalite hedefi olabilir, performans olabilir, maliyetle ilgili hedefler olabilir, zaten bu hedefler tarafımızdan sağlanmak zorunda yani ona göre de faaliyetler planlanmak zorunda aksi halde zaten müşteriyle masaya oturamazsınız.

G: - Doğru

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [3,89% Coverage]

Reference 1 - 3,89% Coverage

G: - Peki tedarikçilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir? Aynı şekilde sizin müşterinizle olan ilişkide bağlılık ne derecededir?

C: Bağlılık her zaman eee beklentiler karşılandığı sürece bağlılık devam eder. Yani tedarikçilerimizin ve müşterilerimizin beklentilerini karşıladığımız sürece karşılayabildiğimiz sürece, sonuçta herkes bir ticarethane yönetiyo veya ayakta tutmaya çalışıyo, o neticededir.

G: -Evet. Peki ticari bağlılığın dışında manevi bir bağlılığın olduğunu da düşünüyö musunuz?

C: Zaman zaman bazı tedarikçilerimizin arasında ee gerçi onlar öyle iddia edebilir ama ben öyle çok manevi bir bağ duymuyorum. Eşimle aramda manevi bir bağ var ama tedarikçilerimizle eee hani ben ona çok inanmam.

(gülüyoruz)

C: Yani çok manevi bağlıyız deyip de 3 hafta para ödemezseniz manevi bağ ortadan kalkar. O yüzden yani ben ona çok inanmam.

G: - Peki

<Internals\ept> - § 2 references coded [9,69% Coverage]

Reference 1 - 2,30% Coverage

G: - Tedarikçilerinizin ve müşterilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir? 1984 den beri çalışıyorsunuz, bunu daha da ileri götürmek adına bir çabanız var mı?

C: Yani dürüst çalışıyoruz, zamanında teslim ediyoruz, kalitemize de güveniyoruz. Ayrıca fiyatlarda zaten mecburen anlaşıyoruz.

G: -(gülüyoruz) Mecburen ?

C: Yani Arçelik belirliyo fiyatları genelde, artışları onlar belirliyorlar biz de uymaya çalışıyoruz genelde. Şimdi bu zamana kadar beraber çalışmışsınız, çok küçük şeylerde bile şey vermiyoruz yani...(telefon çalıyor)

G: -Evet yani küçük sorunlar olabiliyor..

C: Evet evet

Reference 2 - 7,39% Coverage

G: - Peki müşteri bağlılığı ne derecededir tedarikçilerinizin size olan bağlılığı veya sizin Arçelik'e ve diğer üretilere olan bağlılığınız?

C: Yani biz tedarikçilerimizle de sözleşme yapıyoruz. Dolayısıyla biz karşı tarafla sözleşme imzalarken tedarikçilere de sözleşmelerini gönderiyorum zaten. Yani onların da aynı şekilde bizle çalışmasını istiyoruz. Onlar da zaten işin bilincinde olduğu için bir zincir zaten o bana ben ona, Arçelik'e sorumluyuz, sorumluluklarımız var ve onları da göz önünde bulundurarak tabiki anlaşmaları sağlıyoruz yani çok kısa bir sürede anlaşabiliyoruz.

G: Peki iş zorunluluğu dışında manevi bir bağlılıktan da söz edebilir miyiz?

C: Muhakkak, muhakkak doğru söylüyorsunuz, manevi bağlılık da var. Hatta baya bi oldu birkaç yıl önce oldu. Arçelik bizim ürettiğimiz ürünü işte yurtdışından almaya kalkıştı, yani bizim ürünümüzü daha ucuza mal etmeye çalıştı. O da başarılı olamadılar.

Çünkü Türkiye'deki malzeme yani kalitesi de çok iyi. Onlar Çin'den almaya kalktılar hatta aldılar getirdiler, bayağı bir motorları çöpe attılar.

G: -Pişman mı oldular..

C: Pişman oldular yani pişman oldular. Hatta o zaman babam da demişti siz de bundan sonra kablo vermeyin o zaman demişti yani . Orda bırakın. Yani onlar sizi geçip Çin'den malzeme almaya kalkıyorlarsa vermeyin dedi yani çok zor değil. Öyle birşeyimiz olmuştu ama sonra da döndüler, özür bile dilediler

G: -(gülüyoruz) Özürlerini de dilediler..

C: Dilemediler de yani tekrar almaya başladılar. Hatta o zaman biz şey demiştik tamam kota koyalım biz Arçelik'e, şey 3 milyon adet kablo veriyoruz. Bunu düşürün dediler 1.5 milyona, 1.5 milyon da nerden baksan az değil dediler. Öyle yani.

G: -Orda aslında gücünüzü kullanma durumu olabilirdi sizin.

C: Tabi öyle bir şey yapalım dedik ama uygulamaya geçmedi sadece sözde kaldı. Zaten onlar da geri döndüler zaten Çin'den alamadılar başarısız oldular.

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [5,18% Coverage]

Reference 1 - 5,18% Coverage

G: - Peki tedarikçilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir? Bu uzun dönemli ilişkiyi korumak adına ne gibi çabalarda bulunuyolardır? Veya siz bu yurt dışındaki müşterilerinizle aranızdaki ilişkiyi korumak adına bitakım çabalarda bulunuyo musunuz?

C: Yani tabiki sürekli kendi müşterimiz açısından bakarsak ee her zaman bi iletişim halindeyiz herhangi bir ihtiyaçları olduğu zaman her türlü gerek eleman gerek hizmet gerek bilgi olarak bunları paylaşıyoruz

G: -Hıhım

C: Ee öncelikle tabi isteklerine uygun şeyler yaparak bunu sağlamaya çalışıyoruz

G: -Hıhım

C: Tedarikçilerle ilgili olarak da tedarikçilerimiz zaten eee şöyle söylüyüm hani her zaman açık satınalma ve açık tedarik zincirini yönetiyoruz. O yüzden de bizim çalıştığımız tedarikçiler alternatifleri her zaman biliyo oluyolar

G: -Hıhım

C: Bu alternatifleri her zaman açık bi şekilde konuşup tartışıyoruz

G: -Hıhım

C: Bu nedenle de onlar hani bizim için ne yapabilirler ya da ne nasıl olur, onlar da bunun için çaba sarfediyolar. Kimi zaman ziyaretimize geliyolar, kimi zaman bi isteğimiz için bi projemiz için bizimle birlikte burda çalışıyolar.

G: -Evet, yani rekabet yoğun bi ortam olunca

C: Aynen öyle. Kimi zaman fiyatta bi düzeltme yapıyolar kimi zaman verdikleri serviste bi düzeltme yapıyolar.

G: -Evet

<Internals/imamoğlu> - § 1 reference coded [6,49% Coverage]

Reference 1 - 6,49% Coverage

G: Müşterilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir?

C: Ne derecedir!! (gülümsüyor) Unumuz iyi olduğu sürece süreklilik sağlar bence

G: Onlar mesela neye dikkat ederler? Kalite mi daha çok yoksa fiyat mı?

C: Kalite, hijyen, fiyat, fiyatımız da uygundur tabi, onu hep birlikte sağlamak zorundayız

G: Evet

C: Hizmet, güler yüz..

G: Oo hepsini birarada bekliyorlar

C: Hepsi var, hepsini birarada bekliyorlar yani birbirine bağlantılı

G: Hıhım. Siz peki bu hani uzun süredir çalışıyoruz diyosunuz, ilişkiyi korumak adına farklı bir çabanız var mı?

C: Mutlaka çalışıyoruz

G: Yoksa güvenilir olmak yeterli mi?

C: Güvenilir olmak yeterli tabi de yani müşteriye de hoş tutmaya çalışıyoruz.

(müşteri geliyor)

G: Yani ee değişik bir hani çaba müşterinizi kaybetmemek adına?

C: Dürüst olmayı tercih ediyoruz

G: Hıhım her zaman dürüst



C: Her zaman dürüst olmak lazım, çünkü dürüst olan asla yıkılmaz yani

G: Hıhım

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [6,37% Coverage]

Reference 1 - 6,37% Coverage

G: - Peki müşteri ve tedarikçilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir ve aradaki o uzun dönemli ilişkileri korumak adına bitakım çabalarda bulunuluyo mu, bunlara özen gösteriliyo mu?

C: Ee tabi yani deminden ee bi süredir bahsettiğim her konu aslında bi müşteri bağlılığı, tedarikçi bağlılığı yaratacak konular

G: - Hıhım

C: Eee tedarikçi açısından sonuçta en büyük bağlılık yaratacak konu ne kadar onlar için karlı olduğumuz

G: - Doğru

C: Ödemelerin sonsuz olması. Bayiler açısından da onlar için yine ne kadar karlı olduğumuz, nihai müşteriye hangi oranda ne kadar hacimde iş yapabildikleri

G: - Hıhım

C: Bu şekilde kendi ticari faaliyetlerini sürdürmelerine yetcek ee karlılığı sağlıyosak devam ediliyo

G: - Devam ediliyo

C: Tabi, tabi

G: - Peki bu hani maddi bağlılığın dışında manevi bağlılık da oluşuyo mu? Yani şu tedarikçimizden asla vazgeçmeyiz veya şu bayimizden asla vazgeçmeyiz dediğiniz var mı?

C: Eee açıkcasını yani eee tercih edilen bayiler ve tercih edilen tedarikçiler olduğu doğrudur. Ama bunun altında yatan neden o bayinin ya da o tedarikçinin koşullarının diğerlerine göre daha iyi olmasıdır. Uzun yıllardır onunla çalışılması, fiyatlarının, şartlarının daha iyi olması, kalitesinin, terminlerinin düzenli, sonsuz olması bi gönül bağı yaratır tabiki.

G: - Yani belki hani fiyat konusunda tedarikçiniz, sizin çalıştığımız tedarikçiniz, belki piyasanın biraz üstünde olabilir ama verdiği hizmetle falan sizin güveninizi kazanmıştır, hani bu tip hani hizmet dolayısıyla fiyatın arka plana atıldığı tedarikçiler de olabiliyo mu mesela?

C: Ee tabiki olabiliyo ee yani sadece fiyat, ben şimdi fiyat olarak da konuştum fiyat pazar fiyat odaklı dedim ama, sonuçta her zaman da fiyata göre karar verilmiyor mutlaka tabiki.

G: - Hıhım

C: Ee yani termin olsun, hizmet kalitesi olsun üçü belli bi ritimde olmak zorunda.

G: - Tabi

C: Ama fiyat ne olursa olsun hizmet kalitesi yukarıda olsun demek de her zaman mümkün değil

G: - O da mümkün değil

C: Çünkü ee optimum seviyede olması gerekiyo

G: - Hıhım

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [2,48% Coverage]

Reference 1 - 2,48% Coverage

G: - Peki tedarikçilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir sizce?

C: Ödemeye bağlı. (gülüyoruz)

G: - Yani bu maddiyat dışında da bağlılık oluyor mu?

C: Maddiyat dışında da bağlılık var tabi. Ama özellikle ee bu seneler uzun sene boyunca çalıştığımız tedarikçilerimiz de var. Ama ne kadar uzun çalışırsanız çalışın yani sonunda yine herşey maddiyata dökülüyö.

G: - Bi şekilde dönebiliyo diyosunuz

C: Yani ben zamanında ödeme yapmıyosam, aksatmalarım çok fazla oluyosa maalesef tedarikçiniz de ona göre davranmaya başlıyo.

G: -Tabi, tabikide.

<Internals\servo> - § 1 reference coded [3,07% Coverage]

Reference 1 - 3,07% Coverage

G: - Diğer bir soru yine benzer bağlantılı bi soru, tedarikçilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir ve aradaki bu ilişkiyi korumak adına ne gibi çabalarda bulunuyosunuz?

C: Yani ııı tedarikçilerin bağlılığı bize olan bağlılığı bana göre şey parasal yöndedir başka hiçbir şey olamaz yani sonuçta tedarikçi bir şekilde malını sağlıyo şey yapıyo ama müşterilerle olan yani bayilerle olan diyaloglar gerçekten çok farklıdır ııı biraz önceki örnekte bahsettiğim gibi biz nasıl X şehirde gelen çok fazla talebe dahi yani bir bayiliği başka bir firmaya vermiyorsak aynı şekilde işte ııı çin malı birsürü ithalat yapan bizim sektörde firma var imalatçıların dışında, onların taleplerine de aynı şekilde bayilerimiz red yanıtını veriyorlar. Gerçekten şey yani ama demiş olduğum şey tabi bu 32 bayi için geçerli değil, biraz önce bahsetmiş olduğum işte 20-25 arası tam da net bilemiyorum beraber büyüdüğümüz bayiler için söylüyorum yani çünkü işte ortalama 1990 yılından itibaren bayimiz var işte 18-20 yıl gibi bir süre zarfında beraber sağladığımız karşılıklı beraber büyüdüğümüz bu yolda ııı şey yani tam olarak şeyse kesinlikle hiç kimse birbirine ihanet etmiyo o konuda

G: -Evet, peki

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [3,76% Coverage]

Reference 1 - 3,76% Coverage

G: - Tedarikçilerinizin/müşterilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir? Aranızdaki ilişkiyi korumak adına ne gibi çabalarda bulunuyorsunuz?

C: Ee şu an tabiki görünen bölümüne bakarsak, tabiki herkes birbiriyle çok iyi durumda, herkes birbirini çok seviyo. Ama ııı mümkün olduğu kadar sağlama almaya çalışıyoruz kendimizi, onların yanındayız, desteğiz her zaman, ama işte dediğim gibi yani şu ekonomik şartlarda açıkçası pek dostluk kalmadı artık desem yeri var yani

G: - Doğru

C: Sadece maddiyatla bakıyoruz işe, dikkat ediyoruz verdiğimiz kişiye aldığımız kişiye

G: - Hıhım

C: Bu şekilde

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [5,34% Coverage]

Reference 1 - 5,34% Coverage

G: - Peki tedarikçilerinizin size olan bağlılığı ne derecededir? Aradaki ilişkiyi korumak adına bitakım çabalarda bulunuyolar mı?

C: Şimdi tedarikçilerimizin biz müşterisiyiz. Mutlak surette tabi bu müşteriyi kaybetmek istemeyeceklerdir hiçbir zaman.

(cep telefonu çalıyor)

aynı şey bizim için de bizim müşterimiz için de geçerli. Ee karşılıklı ilişkileri korumak her iki tarafın da menfaatinedir. Tabi şimdi o bir iş ilişkisi olduğu için genelde menfaatler ön planda.

G: - Evet

C: Eee uzun vadeli bir birliktelik için de yeri geldiği zaman böyle her iki taraf da menfaatlerinden fedakarlık yaparak işbirliği içinde çalıştıkları sürece iki tarafın da faydasına olabiliyor.

G: - Evet

C: Böyle birlikteliklerimiz de çok aktif bir şekilde devam ediyor bizim.

G: - Doğru

G: - Tabikide menfaat açısından bir bağlılık olabiliyor ama manevi açıdan örneğin biz şu tedarikçimizden asla vazgeçmeyiz diyebileceğiniz bağlılıklar da oluyor mu?

C: Tabi olabiliyo. Ama şu var o şekilde olan tedarikçilerimiz var fakat şirkete zarar verme boyutuna gelirse de vazgeçmek kaçınılmaz.

G: - Tabi

C: Ama şirkete bir zararı olmayıp da en azından bugünün şartıyla artı bir de gelecekte faydasını görebileceğimiz bir durum varsa zaten burda duygusal bir bağlılık mutlaka etken oluyor.

G: - Hıhım

C: Yani ee kısa anlık kararlarla veyahut da büyük kararlarla ee bazı şeyleri daha ucuza mal edebilmek için tedarikçilerle ilişkimizi hiçbir zaman bozmayız. Olduki böyle durumlarda da zaten belli bir oranda duygusal bağlılıkların ön plana çıktığı durumlar oluyor zaten.

G: - Evet

### **Ek 6.3.6. Beklentiler**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [2,35% Coverage]

Reference 1 - 2,35% Coverage

G: Eee sizin bu tedarikçinizden veya müşterilerinizden olan beklentileriniz nelerdir ?

C: Tabi tedarikçilerimizden her firma gibi beklentilerimiz; kar marjlarının arttırılması, kampanyaların sürekli ve tüketici lehine olması ve reklam desteğinin verilmesi

G: -Evet

C: Ee müşterilerimizden bir beklentimiz tabiki bizden alışveriş yapmalarınıdır başka bir beklentimiz olamaz..

G: -(Gülümsüyoruz) Doğru

C: Yanii

<Internals\arikan> - § 2 references coded [4,90% Coverage]

Reference 1 - 3,70% Coverage

C: Yani biz OEM'lerin ihtiyaçlarına göre kendimizi yapılandırıyoruz. Yani onların tüm beklentilerine cevap vermek gibi bir çalışma prensibimiz var. Olmazsa olmazımız yoktur.

G: -Hıhım

C: Yani biz bunu yapamıyoruz, bu bizde yok, bunu şu gün karşılayamıyoruz gibi birşeyimiz yoktur.

G: -Evet yapmaya çalışıyorsunuz.

C: Kesinlikle birebir. Çünkü lokasyon itibariyle Eskişehir'deyiz, işlerin çoğunluğu Marmara Bölgesi'ndedir, Türkiye için konuşuyorum, yani işin o bölgeden bu tarafa transferi için ekstra eforlar sarfetmemiz gerekiyor. Yani otomotiv ve yan sanayi arasında çok yoğun bir diyalog, iletişim var ama biz bunun da üzerine çıkmaya çalışıyoruz. Hem kalitemizle, hem fiyatımızla, hem hizmet kalitemizle, Eskişehir'e iş transferi için.

G: -Hıhım

C: Aynı beklentileri tedarikçilerimizden de istiyoruz yani bunları düzenli olarak aktarıyoruz ee onlardan bekliyoruz yani.

#### Reference 2 - 1,19% Coverage

G: - Peki tedarikçilerinizden başka beklentileriniz de varmı?

C: Temel beklenti fiyat, kalitede belli bir düzeyi tutturması. Bunun yanında eee sıkı bir müşteri temsilcisi barındırması ve bizimle tedarikçimiz arasında köprü görevini görecektir organizasyonun yapılması.

G: - Hıhım peki

#### <Internals/boyplast> - § 1 reference coded [4,50% Coverage]

#### Reference 1 - 4,50% Coverage

G: -Sizin müşterilerinizden olan beklentileriniz nelerdir genel olarak?

C: Müşterilerimizden beklentiler nelerdir, tabiki de bu hani herşeyin sonu paraya dönüyor

G: - Evet paraya dönüyor

C: Ee şimdi diyoruz yaa her zaman kazan-kazan sonucu pek çıkmıyor, geçerli de olmuyor bazen, bazen kazandırdığınız kadar kazanamayabilirsiniz işte bu vadeyle ilgilidir, ürünün kendisiyle ilgilidir, satışla ilgilidir vs. ee müşterilerden tabiki de ne beklersiniz marjların artmasını beklersiniz.

G: -Maddi beklentilerin dışında da beklentileriniz oluyo mu?

C: Yani sonuçta bu ticaret işi herşey kapital üzerine kurulu dolayısıyla hani çok da beni sevsin falan gibi böyle bir anlayış yok, yani eee hani o manevi ilişkiler bir şekilde

devam ediyor zaten ama sonuçta herşey dönüyor siz ne kadar iyi olursanız olun maddi olarak gerekli rekabeti yaratamadığınız sürece bunun hiçbir anlamı yok,

<Internals\Entil makina> - § 2 references coded [9,15% Coverage]

Reference 1 - 4,43% Coverage

C: G: - Sizin bu tedarikçilerinizden olan beklentileriniz nelerdir?

Tedarikçilerimizden olan beklentiler ee nelerdir?

G: - Para dışında..(gülüyoruz)

C: Tedarikçiden kastınız şimdi benim müşterierim değil ben pazarlama, satış-satın alma müdürüyüm burda.

G: – Müşterileriniz açısından da yönelticem aynı soruyu..

C: He müşterilerime de yöneltirseniz...Tedarikçilerden olan beklentim ııı biz yönlendirmeden ortaya birşeyler çıkarsalar bir inovasyon getirebilseler olaya çok daha mutlu oluruz. Onun dışında ııı farklı müşterilerle birlikte çalıştıkları taktirde bizim daha rahat çalışacağımızı tahmin ediyorum ben. Ama Eskişehir’de örneğin çok bize bağlı çalışan insanlar var, bu da zaman zaman bizdeki iş düşüşünden kaynaklı zamanlarda onları da strese sokuyor bizleri de stresi sokuyor dolayısıyla. O yüzden daha kendi ayakları üzerinde duran tedarikçilerle çalışmayı yeğledim.

G: - Hıhım

C: Ama Eskişehir’de en azından hani küçük tedarikçilerimizden bahsederken bu çok mümkün değil.

Reference 2 - 4,72% Coverage

G: - Evet. Müşterilerinizden olan beklentileriniz nedir veya onların sizden beklentileri?

C: Beklentiler, ee aynı dili konuşabiliyorsak eğer çok uzun süreli bir ilişki yaşayabiliriz. Ama biz hiçbir zaman müşteriye müşterilik taslatmak istemedik. Yani biz bir ortaklık diye bakarız her zaman olaya, uzun vadeli düşünürüz. Ama müşteri ben müşteriyim sen tedarikçisin noktasına çektiği anda ilişkiyi o zaman çok sağlıklı yürümediğini

farkediyoruz işlerin. Ama bize bir stratejik ortaklık gibi ortak gibi bakarsa daha sağlıklı yürüyor bu iş.

G: -Evet

G: -Yani çoğu firma diyorki paramı zamanında ödesin yeter.

C: Yok yaa

G: -Yani bunun dışında da bir beklenti olabiliyor mu maddiyat dışında?

C: Tabiki yani paramı zamanında hani herşeyin kuralı vardır, parayı mutlaka alırsınız. Zamanında alamazsanız yapacağınız çeşitli aktiviteler vardır. Ama onun dışında daha önemli bir şey müşterinin sizi belli bir noktaya taşıması, sizin müşteriye belli bir noktaya taşımanız.

G: -Evet

C: Ve karşılıklı beklentilerin bence daha uyumlu çalışmasını getirir.

G: - Hıhım

<Internals\ept> - § 1 reference coded [3,33% Coverage]

Reference 1 - 3,33% Coverage

G: - Tedarikçilerinizden ve müşterilerinizden olan sizin beklentileriniz nelerdir? Maddi ve manevi olabilir...

C: Yani...(gülüyoruz)

G: - Maddi oluyor genelde ama manevi de oluyor mu?

C: Tedarikçilerimizden olmuyor da maddi, müşterilerimizden genelde hep maddi problemlerimiz var zaten. Tedarikçilerimizden de işte zamanında malzemeleri göndermeleri, kaliteli bizim istediğimiz şekilde sorunsuz göndermelerini istiyoruz ama müşterimizden de para istiyoruz..

(gülüyoruz)

C: Hep para istiyoruz.

G: -Para dışında maddi olmayan beklentiler de var mı?

C: Yani, müşterilerimizden aslında referans da istiyoruz, zaten referans oluyor Arçelik bize çoğu zaman, referans olmalarını istiyoruz. Başka da işte dediğimiz gibi bizden çok şey istemedikleri sürece...



G: -Yeni müşteriler açısından da bir beklenti olabiliyor yani..

C: Evet, evet. Tabi muhakkak, muhakkak

G: -Hıhım

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [8,23% Coverage]

Reference 1 - 8,23% Coverage

G: - Sizin tedarikçilerinizden olan beklentileriniz nelerdir genel anlamda?

C: Yani genel anlamda öncelikli olarak ııı ürün aldığımız için aldığımız ürününün düzgün olması, herhangi bir problem yaşamaması, garanti süresince hiçbir problemle karşılaşmamış olmak ya da tedarikçinin bana vadettiği şeyi doğru zamanda ve doğru şekilde gerçekleştirmesi

G: -Evet, sözünde durması...

C: Sözünde durması evet

G: - Eee yine müşterilerinizle olan beklentileriniz yine aynı şekilde onların sizden beklentileri...?

C: Eee müşterilerin bizlerden beklentisi her zaman değişiyö

(gülüyoruz)

C: Yani değişiyö derken çok geniş bir beklenti. Tabiki öncelikli olarak işlerine karşılık vermek

G: -Evet

C: Eee makinenin düzgün bi şekilde çalışması, doğru zamanda teslim edilmesi, ee kaliteli olması bunların hepsi onların bizden beklentileri. Aslında beklenti demeyelim zaten bizim yapmamız gereken şeyler bunlar.

G: -Doğru

C: Onun dışarısında bizden beklentileri ne oluyo işte herhangi bi yenilik, herhangi bi bilgi paylaşımı,

G: -Hıhım

C: İşte biraz önce bahsettiğim gibi “know-how” kısmında eee eğitim vermemiz, bunların hepsi extra onlara sağladığımız şeyler oluyo.

G: -Yenilik sanırım en çok istenenler arasında gibi görünüyö benim de şu ana kadar yaptığım görüşmelerde

C: Evet özellikle de tedarikçilerim açısından bakarsak, eee ilk istedikleri kaliteyi daha uygun fiyata alabilmek,

G: -Hıhım

C: Tabi zaten kalite zaten net bişeydir. Diğer bi ikincisi de kendi buldukları rakiplerinden onları bi adım öne götürebilecek ya da fabrikasında on tane çalıştırdığı eleman yerine bir eleman çalıştırarak yeni teknolojiyi satın alabilmek..

G: -Evet yani birbirini geliştirmesini de istiyö benim anladığım tedarikçiler, tedarikçi – üretici ilişkilerinde

C: Evet özellikle şu an bu sene içerisinde mevcut olan müşterilerimizin en çok beklentisi, ki özellikle işte bizim çalıştığımız pazarlarda işte Rusya, Ortadoğu, Afrika pazarlarını düşünecek olursak ee insan gücünü azaltıcı taknolojiyi kullanarak yapılcaak yenilikler.

G: -Hıhım

C: O şekilde..

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [3,00% Coverage]

Reference 1 - 3,00% Coverage

G: Peki müşterilerinizin sizin müşterilerinizden olan beklentileriniz nelerdir?

C: Müşterilerimizden olan beklentilerimiz; unumuzu kullanmaları ee doğru bir şekilde

G: Hıhım

C: Bizi tercih etmeleri

(gülüyoruz)

G: Mesela hani farklı bir beklentiniz var mı?

C: Yoo farklı bir beklentimiz yok, yani müşterimiz bize unumuzu aldığı sürece, ödemelerini yaptığı sürece..

G: Hıhım düzenli şekilde..

C: Evet en iyi müşteridir

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [4,91% Coverage]

Reference 1 - 4,91% Coverage

G: - Peki beklentileriniz nelerdir sizin müşterilerinizden ve tedarikçilerinizden?

C: Ee üçü var yine işte, fiyat, kalite, termin, teslim süresi

G: - Bu konular değişmiyor yani, onların dışında artı bi beklentiniz oluyor mu?

C: Artı beklenti şu oluyo, şu sırada onu ben ee istiyorum , görüşüyorum; ee genelde ben farklı bişeyler araştırıp ee farklı tedarikçi, farklı proses, farklı süreç geliştirip bişeyler yapmaya başladığımda, onlardan da “bunu biz de yaparız şeklinde” ee yaklaşımlar oluyo. Onlardan, yani diyorum bunu bu şekilde yapmayalım, ben size gelmeden siz hani bunu birazcık

G: - Doğru

C: Ee yapın. Çünkü ben yaptıktan sonra bi faydası olmuyo.

G: - (gülüyorum) anlamı kalmıyor

C: Aynen öyle.Günümüzde artık şey ee karlılığı sağlayan şey (telefon çaldı) ee satış ben bi konuşayım...

G: - Tabi.

.....

G: - Evet bu tedarikçilerinizden olan maddi beklentiler dışındaki beklentilerinizden bahsediyodunuz..

C: Hee şeyi anlatıyodum, bugün ee karlı olmanın ön koşulu, ee alım noktasında karlı olmak. Yani eğer siz hizmetlerinizi, malzemelerinizi tedarikçilerinizden uygun fiyata almıyorsanız zaten karlılığınız ee kocaman bi soru işareti.

G: - Doğru

C: Geçmişte böyle değildi ama geçmişte öyle değildi. Geçmişte bi şekilde kar marjları çok fazlaymış zaten,

G: - Hmmm

C: O zaman ee yani müşteri ilişkileri çok önemli değilmiş ama bugün mutlaka o ürünü üretmek için girdiler neyse onu uygun fiyatlı almanız lazım

G: - Hmmm

C: Çünkü artık rekabet yoğunlaşıyo, rekabet artıyo

G: - Rekabet çok yoğun..

C: Maliyetleri birazcık şöyle çekmeniz lazım aşağıya

G: - Doğru

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [5,49% Coverage]

Reference 1 - 5,49% Coverage

G: - Sizin tedarikçilerinizden ve müşterilerinizden olan beklentileriniz nelerdir? Temel beklentileriniz...

C: Müşterilerimizden ee.....tedarikçilerimden beklentim ee kalite,

G: -Evet

C: Termin süresi, bunlar benim için çok önemli, yani bunların uyumu. Bunun dışındaa, ee tedarikçimdeki müşteri temsilcisinin yani benimle görüşen kişinin asıl bana karşı ee tavrı da çok önemli. Yani bana karşı tavrı derken bana tavrı firmama tavrı, ilgili mi ilgisiz mi, verdiği cevapların hani samimiyeti, ya da benim sorunum olduğunda sorunuma yaklaşım tarzı, bu tarz şeyler çok önemli.

G: -Evet

C: Müşterilerimi derken aynı şekilde ben tedarikçilerimden ne bekliyorsam müşterilerim de benden onu bekliyo

G: -Onu bekliyo aynı şekilde. Zincirleme gidiyo..

G: -Evet. Mesela artı ekstra bi hizmet bekledikleri de oluyomu kaliteli ürün dışında?

C: Oluyo. Kendi ürünleriyle ilgili yanlış bi malzeme yapıyolar, bunun atıyorum deliği yok delik delinmesi lazım, malzemedede çapak çıkmış çağapın alınması lazım, benimle hiç alakalı bi durum değil ama benden böyle bi destek istiyo

G: -İstiyebiliyo evet.

C: Yani bu isteği karşılamak...zorunda hissediyoruz biz kendimizi.

G: -Evet

C: Yani bu iyi ilişkiler sağlamamıza neden oluyo .

G: -Hıhım

<Internals\servo> - § 1 reference coded [6,50% Coverage]

Reference 1 - 6,50% Coverage

G: - Tedarikçilerinizden ve müşterilerinizden olan beklentileriniz nelerdir sizin genel anlamda?

C: Valla yani ııı tedarikçiden ne bekleyebilirsiniz tedarikçiden yani ben şahsım adıma söyleyim ııı kaliteli hizmet, kaliteli malzeme; müşteriden, bayilerden ııı satış yanii aslında şey tedarikçilerden daha çok kaliteli ürün isterken müşterilerden de ödeme istiyorsunuz para istiyorsunuz yani ama bence

G: -Evet, karşılıklı

C: Şöyle birşey var ama ticaret yapıyorsunuz ticaretten de onu da biryerden okumuştum çok şey gelmişti baştan sert gelmişti okuduğumda ticaret niye yapıyorsunuz, ticaret yapmanın tek amacı ne istihdam sağlamak ne işte daha böyle popüler olmak ne daha fazla işte o değil yani ticaretin tek bir amacı vardır o da para kazanmaktır

G: -Evet..

C: Yani ancak siz para kazanırsanız yanınızda istihdam sağlayabilirsiniz işte daha fazla kişi çalıştırabilirsiniz ne bilim daha fazla işte farklı kollara yatırım yapabilirsiniz. Sonuçta ticarete para kazanacaksınız ve harcayacaksınız yani başka türlü bir şey yok ama tabi ki şey müşterilerle olan beklentilerde para haricinde tabi mutlaka şey bir önceki soruda bahsettiğimiz işte ihanet olayı işte başka malzemeleri ön plana çıkartmak, arka plana düşürmek gibi ama şu anda şükür şu anda birşey yok

G: -Karşılaşmadınız..

C: Yok karşılaşmadık

-Mesela sizin uzun dönemli ilişkilere sahip olduğunuz için soruyorum bu tedarikçilerinizden bu mali açıdan da beklentileriniz oluyo mu fiyatlar konusunda

C: Mutlaka, mutlaka

G: - Pazarlık yapmayız dediniz ama hani...

C: Hıhı pazarlık yapmayız dedim ama mutlaka şeyler oluyo yani beklentiler oluyo yani tabi şöyle de birşey var çok uzun zamandan beri olan çalışmalarda yani tedarikçilerde özellikle şöyle sorunlarla karşılaştık yani işte yıllarca yani çok basit bir örnek vereyim; yaklaşık olarak 10 yıldan

beri çalıştığımız bir firma vardı İstanbul'da malzeme aldığımız, 10 yıl boyunca aldık malzemeyi hiçbir şekilde ıı ne derler işte kalitede sorunsuz diye ama bir baktık ki aynı malzemeyi ııı nerdeyse yarı fiyatına aynı kalitede başka bir yerden de alabiliyormuşuz ve bunu öğrendiğimizde şey hiç hoş bir ayrılış olmadı yani ııı şey olarak oldukça sert bir yani sert bir ayrılış oldu, onun kendine göre işte şeyi fiyatları kontrol etmediğiymiş biz niye etmediğimizi bizim de karşılıklı güven yani çok fazla, anlayışımızdı

G: -Tabiki de

C: Ama yani dediğim gibi şey tedarikçiden beklenti de bir şekilde kalitenin yanısıra mutlaka ve mutlaka parasal yöndedir

G:-Parasal yönde..

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [3,56% Coverage]

Reference 1 - 3,56% Coverage

G: - Sizin ee tedarikçilerinizden ve müşterilerinizden olan beklentileriniz nelerdir?

C: Şimdi tedarikçilerimizden beklediğimiz zaten şu an yerine geliyo, tabiki ee kaliteyi bozmamaları gerekiyo, biz onların aldığı ürünü satıyoruz burda, pazarlamasını yapıyoruz, eğer ki yapabilecekleri en küçük bi hatada doğal olarak müşteriler onları değil beni buluyo. Onun için de üretimlerini asla değiştirmemeleri gerekiyo, onların da zaten böyle bişey yaptığı yok. Müşterilerimizden zaten bi beklentimiz yok. Ödemeleri yaptığı sürece..

G: - Ödemeler..(gülüyoruz) peki

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [3,98% Coverage]

Reference 1 - 3,98% Coverage

G: - Peki bu tedarikçilerinizden olan sizin beklentileriniz nelerdir?

C: Valla günün şartlarına göre tedarikçilerimizin de sürekli kendilerini yenilemeleri, eğer birşey üretiyorlarsa sürekli yeni bir ürün bize sunmaları ya da bunun pazarlamasını

yapıyorlarsa piyasa ve pazar şartlarına göre, onların da çok iyi araştırma yapıp ee en kaliteliyi en uygun fiyata bize sunmaları. Daima sanıyorum herkes de bunun peşindedir.

G: -Evet

C: Bizim müşterilerimiz de aynı şeyin peşinde olduğu için biz de tedarikçilerimizden bunu bekliyoruz.

G: -Hıhım. Peki müşterileriniz sizden başka neler bekliyolar?

C: Biz şimdi üretim işi yaptığımız için yani yatırım ürünleri yaptığımız için müşterilerimiz de bizden malın kaliteli olmasını, maldan geri dönüşleri ve kendi beklentilerini karşılayabilmesini isterler, tabi belli bir zamanda yatırım malı olduğu için, bunun teknik destek ve servisinin gönderilmesini. Bu konuda zaten bizde her satılan ürün, üretilen ürün ondan sonraki ürün için bir reklam vasıtasıdır. O konularda biz de onları ee sürekli takip edip sıkıntılarını, ihtiyaçlarını gidermeye çalışırız. Onların beklentileri de bunlardır bizlerden.

G: -Evet

### **Ek 6.3.7. Sunulan hizmetler**

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [4,71% Coverage]

Reference 1 - 4,71% Coverage

G: Tedarikçiniz size hangi hizmetleri sağlıyor veya siz de müşterilerinize hangi hizmetleri sağlıyo sunuz?

C: Tedarikçimiz bize ürünün depomuza kadar gönderimini nakliyesini sağlıyor. Ondan sonra yetkili servislerimizle olan eee yine Asist programı üzerinden sevk ve teslimat zincirini montaj zincirini sağlıyor. İnternet üzerinden yapıyoruz bütün bu faaliyetleri.

G: -Evet, siz müşterilerinize?

C: Biz müşterilerimize ee bizden istedikleri ee özel ekstra bir, satış ve teslimatın haricinde, istekleri olursa onları not alıyoruz bilgisayarımızda. Örneğin eski ürünün alınması ya da ek garanti sürelerinin uzatılması, servisle olan diyaloglarda aracı

olmamız konularında ya da servise gidemeyen müşterilerimiz ürünlerini bize bırakıyorlar biz takip ediyoruz, onlar adına teslimatları montajı biz takip ediyoruz.

G: -Hıhım anladım..

<Internals\arıkan> - § 1 reference coded [2,25% Coverage]

Reference 1 - 2,25% Coverage

G: Peki tedarikçileriniz size hangi hizmetleri sağlıyo genellikle ?

C: Bize ağırlıklı olarak yarı mamul ürün tedarik ediyolar. Biz “Make or Buy” analizi dediğimiz kendi içinde üret ya da sat analizlerini sürekli yapıyoruz. Bütün projeleri biz tedarik ediyoruz. İçimizde feasible olmayanları da dışarıdan tedarik etme yoluna gidiyoruz. Eee yani bu doğrultuda bizim ihtiyaçlarımız paralelinde nasıl otomobil üreticilerinin ihtiyaçlarını biz tedarik ediyorsak bizim ihtiyaçlarımızı da tedarikçilerimiz bize sağlıyolar.

G: -Evet

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [1,83% Coverage]

Reference 1 - 1,83% Coverage

G: -Siz müşterilerinize ne gibi hizmetler sağlıyo sunuz?

C: Valla müşterilerimize ne tür hizmetler sağlıyoruz, ürünün burda üretilmesinden dolaba takılıp bitmesine kadar geçen bütün süredeki bütün yükümlülükler bize ait. Yani bütün kalite ve üretim hizmetleri bize ait. Dolayısıyla orda doğmuş, doğabilecek bütün olayların içinde firmalar vardır.

G: -Evet



<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [3,48% Coverage]

Reference 1 - 3,48% Coverage

G: - Peki tedarikçileriniz size hangi tip hizmetler sunuyo? Siz de aynı şekilde müşterilerinize ne gibi hizmetler sunabiliyorsunuz?

C: Müşterilerimiz kısmından başlayalım. Biz müşterilerimize dediğim gibi yarımamül veriyoruz. Belki bazen bir step öne geçip yarımamülü işlenmiş olarak veriyoruz. Eee boyalı parça veriyoruz yani ee hedefimiz montaja hazır parça vermek. Ee tedarikçilerimiz ise bize...

(telefon çalıyor)

Tedarikçilerimizle ilgili aldığımız hizmetler aslında ara mal ürettiğimizden dolayı çok farklı değil. Sadece mamül veren tedarikçilerimiz ile ilgili olarak mamüllerinin kaliteli ve beklentilerimize uygun olması, onun dışında da işte bazı işlemeci tedarikçilerimiz var, işleme hizmeti alıyoruz ama onun dışında hani öyle farklı bir hizmet almıyoruz.

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [2,91% Coverage]

Reference 1 - 2,91% Coverage

G: - Peki tedarikçileriniz size genelde hangi hizmetleri sağlarlar? Yani ürün sağlama dışında da hizmetleri olabiliyo mu?

C: Özellikle elektrik ve otomasyon konusunda oluyor. Ee dediğim gibi işte programlama yapılabilir ya da bazı şeylerin elektrik tesisi oluyor o aşamada hani ürün değil hizmet satın alıyoruz.

G: - Peki siz yine aynı şekilde müşterilerinize ne tip hizmetler..?

C: Biz müşterilerimize hem hizmet veriyoruz hem ürün tedarik ediyoruz. Makine üretip veriyoruz, makinadan sonra da know-how kısmıyla ilgili de eleman yetiştirilmesi, sistemin gösterilmesi, formüllerin ya da işte üretimin yapılmasıyla ilgili de hizmet veriyoruz.

G: - Yani eğitim hizmeti diyebiliriz dimi.

C: Evet eğitim hizmeti

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [3,70% Coverage]

Reference 1 - 3,70% Coverage

G: Peki siz bir tedarikçi olarak müşterilerinize hangi hizmetleri sağlıyorsunuz?

C: Biz tedarikçi olarak, burdan ı un almasını sağlıyoruz, ulaşımda bazen nakliyyeyi işte nakliyyede yardımcı oluyoruz, nakliyyesini buluyoruz gönderiyoruz

G: Hıhım

C: Her türlü kolaylığı sağlıyoruz, ulaşım açısından

G: Doğru, sizin için en önemli nakliye sanırım ürünü düşündüğümüzde..

C: Evet, evet. Genelde de burdan gelip kendileri alıyorlar, şehirdışlarına da nakliye ile gönderiyoruz

G: Nakliye ile siz gönderiyorsunuz

C: Biz gönderiyoruz

<Internals\servo> - § 1 reference coded [2,29% Coverage]

Reference 1 - 2,29% Coverage

G: - Tedarikçileriniz size genelde hangi hizmetleri sağlıyor veya siz müşterilerinize hangi hizmetleri sağlıyorsunuz? Yani mal alma-gönderme dışında değişik sunduğunuz hizmetler var mı?

C: Yani, tedarikçilerimize genelde yani genelde sürekli malzeme alımı yapıyoruz zaten onun haricinde çok çok fazla yani hizmet konusunda çok fazla birşey yok

G: -Belki şöyle olabilir mesela bayilerinizin işte daha iyi satış yapabilmesi adına ona eğitim imkanları sunuyor musunuz?

C: Hıh bayilerimize gelince; bayilerimize yapıyoruz onu. Yani ııı o da şöyle birşey oluyor, talep eden bayilerimiz her toplantıda soruyoruz biz, talep eden bayilerimiz istedikleri işte teknik elemanı fabrikamıza göndererek işte 5 işgünü yani bir hafta gibi pazartesinden cumaya kadar istedikleri elemana şey yapabiliyorlar eğitim aldırabiliyorlar o konuda birşey(?) sahibiyiz

G: -Hihim talep üzerine..

C: Tabi

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [4,01% Coverage]

Reference 1 - 4,01% Coverage

G: - Tedarikçiniz size hangi hizmetleri sağlıyo veya siz müşterilerinize hangi hizmetleri sağlıyorsunuz?

C: Şimdi tedarikçilerimiz bize şu hizmeti sağlıyo; birincisi ee ulaşım hizmetini onlar sağlıyo yani nakliye tamamıyla onlara ait. Bununla beraber özel siparişleriniz olabiliyo, her şekilde karşılanıyo, ee çünkü tabikide prosedür böyle çok şey gibi de görünse, tekdüze yapılabilecek hiçbirşey yok gibi de görünse, çok farklı varyasyonlar çok farklı şekiller olabiliyo. Eee aynı şekilde biz de bunu müşterilerimize sağlıyoruz, ne istiyolarsa o doğrultuda şekil alıyoruz.

G: - Evet mesela satış sonrası servisi falan..

C: Evet

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [1,52% Coverage]

Reference 1 - 1,52% Coverage

G: -Peki tedarikçileriniz size hangi hizmetleri sağlamaktadır? Örneğin hani ürün satışı dışında da hizmetleri oluyor mu? Taşıma olabilir, depolama olabilir..

C: Eee belli bir oranda o dedikleriniz oluyor da bazılarının da eğitim konusunda dahi destekleri oluyor.

G: -Eğitimde de destek verdiği oluyor hihim

C: Evet

G: -Sizin de aynı şekilde müşteri firmalarınıza?

C: Evet aynı şekilde aynı hizmetleri veriyoruz, vermek de zorundayız zaten.

G: -Peki

### Ek 6.3.8. Potansiyel işletmeler

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [5,83% Coverage]

Reference 1 - 5,83% Coverage

G: Genellikle aynı tedarikçilerle mi çalışmayı tercih edersiniz yoksa potansiyel işletmeleri de her zaman araştırır mısınız? Ya da onu şöyle soralım ..... potansiyel bayileri hep araştırır mı yoksa sizinle mi hep çalışır?

C: Bizim daha önce birkaç şubemiz ve mağazamız vardı, Vestel'in de örnek bayisi idik, ..... de örnek bayisi idik, eee bize ikisinden birisini seçmemiz tercih etmemiz gerektiği söylendi, tabi biz de o zaman hem marka büyüklüğü hem iş potansiyeli hem de tanınmışlık olarak ve satış sonrası hizmet olarak bu servis ağının Türkiye'deki yaygınlığından dolayı ve parçalarının ucuz olmasından, müşteri memnuniyetinden dolayı Vestel'i bıraktık ee ..... markası üzerinde yoğunlaştık ve .....'yı tercih ettik. Yine bir Yataş bayiliğimiz vardı, ..... mobilya sektörüne de girdi ..... olarak ve biz yine .....'yı tercih ettik ve Yataş'ı yani bu bıraktığımız markalar da yine Türkiye'nin dev markaları fakat biz .....'yı tercih ettik çünkü kıyaslanmayacak kadar bizim lehimize idi sonuç.

G: -Hıhım anladım..

<Internals\arikan> - § 1 reference coded [5,69% Coverage]

Reference 1 - 5,69% Coverage

G: - Peki genellikle, tabi aynı tedarikçi ve müşterileri tercih eder gibi görünüyorsunuz ama, bunun yanında hani potansiyel olan işletmeleri de, potansiyel tedarikçileri de sürekli araştırır mısınız?

C: Sürekli araştırırız, düzenli olarak fuarlara katılım sağlarız. Özellikle hep bir maliyet karşılatırması açısından ihtiyacımız var ama temel prensibimiz tedarik kaynaklarımızdan daha ucuz kaynak bulmuş olsak dahi hemen onlara yönelmeyiz.

Bunun yerine kendi tedarikçilerimizin o seviyeye gelmesini talep ederiz. Yani Eskişehir sanayisine katkı sağlamak gibi bir misyonumuz da vardır.

G: - Evet. Yapıcı davranıyorsunuz yani.

C: Evet yani olabildiğince yatırım yönüyle de tedarikçilerimizi iyi seviyelere getirme gibi bir idealimiz var.

G: - Hıhım, hıhım

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [2,11% Coverage]

Reference 1 - 2,11% Coverage

G: Genellikle aynı müşteriler ile çalışmayı mı tercih edersiniz yoksa potansiyel işletmeleri de her zaman değerlendirir misiniz?

C: Değerlendiriyoruz, ordaki kasıt şudur hani öyle hani saatlik üretimlere çok bakılmaz, toplu üretimler bizim için esastır. Hani çok parça parça küçük saatlik iş yapan firmalarla çok çalışmıyoruz ama duvar gibi kapasitede belli bir pay alıcı firmalarla görüşürüz tabi.

G: -Hıhım

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [4,51% Coverage]

Reference 1 - 4,51% Coverage

G: - Peki genellikle hep çalıştığımız tedarikçilerle devam etmeyi mi tercih edersiniz yoksa potansiyel tedarikçileri de sürekli araştırır mısınız?

C: Araştırırız yani her zaman araştırırız. Ama maalesef dediğim gibi ülkenin kısıtlarından dolayı araştırmalar çok uzun süreli olmuyor.

G: -Hıhım

C: Avrupa'da bir dökümhane olsaydık çok daha fazla tedarikçimiz olurdu ve eee çoktan seçmeli çok daha iyi bir hizmet alabilirdik

G: -Evet

G: - Peki öyle bir varsayımdan yola çıkarsak diyelimki çok tedarikçi var, çok aşırı olmamak üzere az bir fiyat farkı dolayısıyla da kendi tedarikçilerinizden vazgeçer miydiniz?

C: Tedarikçiden hemen o anda vazgeçilmez ama zaten kalite standartlarımız gereği en az iki tane tedarikçi kullanmak durumundayız. Eee bu oranlarda değişikliklere sebep olur. Yani birisinden %70, birisinden %30 alırken, yeni tedarikçiyle de %10 olarak başlanır ve %70'den kısılır. Belli bir süreden sonra belli bir dönemden sonra eee oranlarda değişiklikler olabilir, tedarikçi lehine.

G: - Hıhım

<Internals\ept> - § 1 reference coded [3,97% Coverage]

Reference 1 - 3,97% Coverage

G: - Peki şimdi siz tabi aynı tedarikçilerle çalışmış görünüyorsunuz ama, hep bu politikayı devam mı ettirirsiniz yoksa bunun yanında potansyel müşterileri ve tedarikçileri de araştırırmısınız?

C: Tabi. Eee araştırdığımız tedarikçiler oluyor, tabi bazı ürünlerde fiyat sadece geçerli değil. Sistemler değişiyor, şirketler değişiyor yani bazı değişiklikler oluyor. Bunları da göz önünde bulundurarak yeni tedarikçiler, yeni müşteriler, yeni sektör daha doğrusu oluşturabiliyoruz

G: -Evet hıhım

C: Oluşturduk şu anda. Bir şirket daha..

G: -Hıhım. Yeni şeyler eklenir tabi, yeni tedarikçiler veya yeni sektörler açılabilir de, mesela iş yaptığınız tedarikçilerinizden diyelimki kolay kolay vazgeçermisiniz herhangi bir sorun olduğunda ?

C: Kolay kolay vazgeçmiyoruz. Yani herhangi bir ufak bir problem yaşandı, hemen vazgeçelim gibi tabi bir şey olmuyor. Yapıcı oluyoruz genelde biz yani “şunu şöyle halledebilirmisiniz gibi. Onlar da zaten anlayışla karşılıyap bize o şekilde cevap verebiliyorlar.

G: -Evet, peki

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [4,77% Coverage]

Reference 1 - 4,77% Coverage

G: - Peki ee siz genelde mesela o uzun süreli çalıştığınız tedarikçilerle yine onlarla yola devam etmeyimi tercih edersiniz yoksa bu potansiyel işletmeleri de her zaman araştırır mısınız?

C: Potansiyel tedarikçileri her zaman araştırır değerlendiririz.

G: -Hıhım. Ufak bir farklılık da olsa eski tedarikçinizi değiştirmenize neden olabilir mi?

C: Çok ufak farklılıklarda olmaz. Ama benim tedarikçilerimle çalışma politikam veya kendi açısından söyleyim, eğer ufak farklılık varsa, zaten benim uzun süredir çalıştığım tedarikçim bunu bilir ve o ufak farklılığı ortadan kaldırır. Eğer kaldırmazsa zaten alternatif şeylere....

G: -Doğru

C: Yöneliriz.

G: -Ya da şöyle bir şey sorayım; maddi, daha çok işte maddi olanaklar yani fiyatlar açısından tedarikçiler kıyaslanır, bu fiyat farkı diyelim, fiyat farkı var ama yine de sizin eski tedarikçilerinizden eee vazgeçemediğiniz tedarikçileriniz var mı ya da öyle diyim?

C: Fiyat farkı olmasına rağmen, çok uçuk olmamak şartıyla tabi.

Çok uçuk olmazsa belki evet hani, çalıştığım her zaman çalıştığım firmayı tercih edebilirim. Ama hani bu çok çok az değil de bir fark varsa, o zaman tercih edebilirim.

G: -O zaman evet.

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [4,23% Coverage]

Reference 1 - 4,23% Coverage

G: Uzun dönemli dediniz tabi...Genellikle aynı müşterilerle mi çalışırsınız yoksa hani...

C: Buna şöyle diyebilirim; 20 yıldır 25 yıldır çalıştığımız fırıncılarımız var

G: Evet, baya uzun. Bunlara güveniyoruz diyorsunuz tabi

C: Evet güveniyoruz

G: Yine de mesela potansiyel işletmeleri de her zaman araştırır mısınız? Diğer, mesela şu anki müşterileriniz yerine geçebilecek..

C: Tabi, tabi her zaman açık. Bir de perakendemiz de hazır bizim, yeni müşterilerimiz her zaman çoğalıyor

G: Çoğalıyor.

C: Tabi

G: Ama güvendiklerimizle de devam ederiz diyorsunuz

C: Evet, güvendiklerimizle devam ederiz.

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [6,21% Coverage]

Reference 1 - 6,21% Coverage

G: - Peki tedarikçiler açısından bakarsak, bayiler açısında da olabilir, genellikle hep aynı tedarikçilerle mi çalışmayı düşünürsünüz yoksa potansiyel tedarikçileri de hep araştırır mısınız?

C: Ee tedarikçilerle de ..... uzun dönemli anlaşmalar yapmayı tercih ediyor. Ee genelde 1 yıllık anlaşmalar yapılır, ama ee herhangi bir sebeple kalite, ee fiyat avantajı yaratmak, ee termindeki süreli azaltmak adına müşteriden ya da ee iç süreçlerden gelen talepler, fikirler, öneriler ile ee belki tedarikçi değişikliğine gidilebiliyo

G: - Hıhım

C: Değiştirilebiliyo

G: - Evet

C: Ee yani bunu yaşıyoruz, tedarikçi değişikliğini yapıyoruz, çeşitli sebeplerden ötürü...

G: - Tabiki oluyodur ama şeydir mesela hani, sorun bir sorunla karşılaştığımızda hani burda yapıcı mı davranır daha çok yoksa kolay kolay vazgeçebiliyo mu?

C: Böyle, ..... ee tedarikçiler açısından da çok değerli bi firma. Ee ödeme problemi olmaz, sağlamdır, herkes bilir çekle senetle uğraştırmaz kimseyi

G: - Hıhım

C: Ee .....ın faturayı kesip kesilen faturanın ödemesini ilgili günde vade sonu yapılacağını her firma bildiği için herkes .....la çalışmak ister. Ama ..... tedarikçileriyle olan ilişkide herhangi bi sorun yaşıyorsa önce bunu karşı tarafa aktarır



G: - Aktarır

C: Karşı taraftan olumlu bi yaklaşım görüyorsa devam eder. Alternatif geliştirdiği noktada yine eski tedarikçisine döner, ben böyle bi alternatif sundum, bununla ilgili ne düşünüyorsunuz dendiğinde, eski tedarikçisi de aynı yaklaşımı gösterirse onla çalışmayı yine düşünür. Ama aynı şartları sağlayamıyorsa değiştirir.

G: - Bi süreye kadar..

C: Anlaşma 1 yıllık yapılır, atıyorum ambalaj malzemesi, poletiren torba, 1 yıllık yapılır, ama bir yılın içerisinde herhangi bi sorun olması durumunda gözden geçirilir

G: - Geçirilir

C: Ee kargo şirketi, 1 yıllık yapılır, ama herhangi bi sorun olması durumunda gözden geçirilir ya da daha cazip şartların oluşması durumunda yine gözden geçirilir

G: - Hıhım, tabiki de

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [5,63% Coverage]

Reference 1 - 5,63% Coverage

G: -Peki G..... Hanım alternatif tedarikçileri araştırdığınızı söylediniz aslında bi sonraki soruyla ilgili olarak eee onu ben şöyle sormak istiyorum. Mesela hani şu tedarikçimden asla vazgeçemem dediğiniz oluyor mu veya müşterilerinizin de sizin hakkınızda öyle düşündüğü oluyor mu? Ya da kolayca vazgeçebileceğiniz tedarikçileriniz de var mı?

C: Kolayca vazgeçebileceğim tedarikçilerim var.

G: -Hıhım, hıhım.

C: Alternatifleri çok fazla olan tedarikçiler.

G: -Evet

C: Bi de alternatifleri az olan tedarikçilerim var, onlardan da kolaylıkla vazgeçemiyorum. Bi de hizmetinden gerçekten çok memnun olduğum tedarikçilerim var, alterantifi çoktur ama hizmet konusunda gerçekten alternatifini azdır, onlardan vazgeçemiyorum.

G: -Evet benim de ortaya çıkarmaya çalıştığım o

C: Ama, yaa satın alma mı diyim böyle bişey yoksa ben kendimmi çok cimriyim bilmiyorum, benim için hani kalite gerçekten önemli, ama fiyat. Eğer fiyatta ille ben çok

yükseğim, senin istediğin seviyelere inemem olursa vazgeçme konusunda çok tedbirliyim o konuda.

G: -Evet, tabi yani çok fazla fark olursa tabi ama, hani bu az önce bahsettiğiniz gibi hizmet dolayısıyla fiyatın arka plana kaldığı tedarikçiler de oluyor sanırım.

.....

C: Az da olsa oluyo. (gülüyoruz)

<Internals\servo> - § 1 reference coded [8,86% Coverage]

Reference 1 - 8,86% Coverage

G: - Genellikle aynı tedarikçiler ve müşterilerle, yani bu bağlantılı diğer soruyla, çalışmayı mı tercih edersiniz yoksa şu anki tedarik zinciri üyeleri yerine geçebilecek yeni işletmeleri de her zaman araştırır mısınız?

C: Şimdi şöyle, biraz yine bu da değişik bir cevap olacak, tedarikçiyi söyledim zaten bir önceki soruda yani ıı sürekli olsun temiz olsun, ıı ama şöyle yani çok kısa onunla ilgili de şöyle bir şey söyleyeyim; mesela A firmasıyla beş yıldan beri süren bir ilişkim varsa ama testler sonucunda B firmasının vermiş olduğu yeni bir firmanın vermiş olduğu hizmetin, ürünün kalitesinin A firmasıyla birebir aynı olduğunu görüyorsam ve işte B firması daha ucuzsa o zaman B firmasından malzeme almak yerine A firmasıyla konuşmayı yeğlerim.

G: - Tabi..

C: Yani bak böyle böyle birşey var beş yıldan beri çalışıyoruz bu yolumuzu bozmayalım ama aynı ürünü aynı kalitede bu firma daha ucuza teklif ediyor sende bu fiyatını buraya çek aynı kalitede devam edelim derim. Ama hiçbir zaman yani çok zor durumda kalmadıkça B firmasına geçiş yapmam

G: - Tabi

C: Ama pazarlamada çok çok daha şey yani farklı bir konu var pazarlamada da bizim sektörümüz yani yine dediğim gibi iyi bir konumda olduğumuz için bu sektörde ıı X şehrinde bir bayimiz var ıı bir yıl boyunca 10 lira ciro yapmış, o kadar çok teklif alıyoruz ki yani ben buna şey ahlaksız teklifler diyorum aslında ıı o X şehrinde bir başkası çıkıyor geliyor telefonla ya da şahsen buraya geliyor işte şey ıı geçen seneki

yapmış olduğu cironun o bayinin iŖte 2 katını 20 lirayı hemen burda takdim edip 20 liralık malzeme alacağını ama bayiliği almak istediğini söylüyor

G: -Evet anladım..

C: İı kesinlikle kapalıyız yani biz bu konularda hele böyle bir piyasa döneminde dahi ne olursa olsun çünkü yıllarımızı vermişiz yani bizim bayilerimiz dediğim gibi yani 32 tane bayinin en az 22, 23 yani 25 tanesi çok rahatlıkla bizim 15 yılın üzerinde bayilerimiz yani ııı beraber büyüdüğümüz, çok uzun bir süre. Yani 10 liraya 5 liraya iŖte hemen farklı yerlere kaydırılacak gibi değil. Ancak ki ancak Ŗu kriz döneminde maalesef iŖte iki tane Ŗehirde iki bayi ile ilgili bazı sorunlarımız var ödeme konusunda, onlarla dahi direkt bizzat birebir gidip kendi Ŗehirlerinde ziyaret ettik ve dedikki yani bu gidiŖat böyle böyle iyi değil, borçlarını ödeyemiyorsun, bizim senin için yapabileceğimiz ekstra birŖey varmı. Yani çünkü artık bayilikten ziyade bir dost-arkadaŖ abi-kardeŖ diyalogları..ama eğer bizim sizin için yapabileceğimiz birŖey yoksa siz bizim için birŖey yapın

G: -Evet

C: Ve Ŗu anda iŖte bu Ŗehirlerden talepler geliyor, biz oraya kaydıralım ki satıŖımızı devam ettirelim çünkü o firma bize borcunu ödeyemediği için yeni malzeme de alamıyor bizden, dolayısıyla yani bu pazarı kaybetmek yerine Ŗey yapalım dedik, bir tanesinden henüz cevap gelmedi diğer tanesiyle de Ŗöyle bir anlaşma yaptık; ııı biraz yani tam pazarlama yani Ŗeye girecek muhasebe bölümüne girecek de, eski borcunu dondurduk, yeni aldığı malzemelerle ilgili de tekrar bu akıŖı sağladık ve Ŗu anda kurtuldu gibi yani çok da Ŗey ama tabi eski borcu donmuş olarak duruyor, iŖler açıldığında da yavaş yavaş onu ödemeye başlayacak diye bekliyoruz..

G: -Evet.. O zaman Ŗöyle diyebiliriz yani çok çok zor durumda kalmadığınız sürece siz uzun süreli ilişkilere daha çok önem veriyorsunuz hatta yardımcı oluyorsunuz bu ilişkiyi korumak adına..

C: Kesinlikle, kesinlikle

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [4,10% Coverage]

Reference 1 - 4,10% Coverage

G: - Eee diğer soru da benzer; genellikle aynı tedarikçilerle mi çalışmayı tercih edersiniz yoksa şu anki üyeler yerine geçebilecek potansiyel işletmeleri de her zaman araştırır mısınız?

C: Ee araştırmak dediğın şöyle tabiki bişey alırken bikaç firmamız var onlara soruyoruz, ama çok cazip fiyatlar geldiği zaman değiştirebiliriz de yani böyle bi kalıplaşmış kuralımız yok, başkasına asla geçmeyiz diye. Çünkü önemli olan burda fiyattır. Tabiki ee insan ilişkileri de çok önemli yılların getirdiği birliktelik, beraberlik, onlara da önem veriyoruz ama burda fiyat da açıkçası çok belirleyici bi unsur. Yani %80 gibi bi oranı kapsıyo

G: - Hıhım

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [2,28% Coverage]

Reference 1 - 2,28% Coverage

G: - Peki genelde sürekli çalıştığınız şu anda da halihazırda çalıştığınız tedarikçilerle ilerde de çalışmayı mı tercih edersiniz yoksa sürekli potansiyel tedarikçileri de araştırıyo musunuz?

C: Sürekli araştırıyoruz. Çünkü ee alternatifler her zaman için, şimdi orda şunu yapıyoruz; alternatif tedarikçileri sürekli araştırırız, sürekli çalıştıklarımıza bu alternatiflerden almış olduklarımızı onların önüne sunarız yeri geldiği zaman, eğer bize belli birtakım günün koşullarına göre daha iyi imkan ve şartları sağarlarsa eskisi gibi devam ederiz. Genelde yapmış olduğumuz strateji budur yani.

G: -Evet yani yapıcı çalıştığınızı söyleyebiliriz.

C: Hıhım

### Ek 6.3.9. Avantaj ve dezavantajlar

<Internals\arçelik> - § 1 reference coded [5,39% Coverage]

Reference 1 - 5,39% Coverage

G: Peki bu uzun dönemli ilişkinin size sağladığı avantaj ve dezavantajlar nelerdir? Yani tedarikçi açısından da müşteri açısından da yanıtlayabilirsiniz...

C: Bir kere bunun dezavantajı yok yani mutlaka avantajı vardır. Şimdi 30 yıldan beri aynı noktada bir marka olduğunuz zaman ee bir sabit müşteri potansiyeliniz oluşuyor, bu sabit müşterinin üzerine değişken müşteriler işte şehir dışından yeni gelenler gidenler bir de ee ister istemez isminiz bir markalaşma yoluna gidiyor ve daha çok tanınıyorsunuz bu sayede de hepimize getiri artı oluyor. Şöyle bir örnek vereyim; ee bir asker arkadaşım beni bulmak için Eskişehir'den rasgele bir numara çevirmiş ee 7 haneli demiş ki Tuncay Pazarlama'nın numarasını verirmisiniz, tereddütsüz ezberden rasgele çevirdiği

G: -Vermişler mi!!

C: Bir müşterimiz çıkmış ve numarayı vermiş, yani bu 30 yılın bize sağlamış olduğu şeylerden bir tanesi.

G: -Doğru . Oldukça tanınmışız diyorsunuz yani..

C: Yani, evet.

<Internals\arıkan> - § 2 references coded [5,16% Coverage]

Reference 1 - 2,90% Coverage

G: - Peki son olarak, tedarikçileriniz ve üreticilerinizle olan, üreticilerinizle olanı sorayım sizin için, uzun dönemli ilişkinin sağladığı avantajlar ve dezavantajlar varsa onlar da nelerdir?

C: Uzun dönemli ilişki çok yönlü bir avantaj sağlıyor.

G: -Mesela satış fiyatlarına, maliyetlere falan da etkisi oluyor mu?

C: Tabiki. Maliyet yönüyle sürekli bir iyileşme var. Yani, 5 yıllık bir sürecin birinci yılıyla beşinci yılı arasında ciddi bir iyileştirme yapılmış oluyor. Yatırımın geri dönüşü sağlıklı olmuş oluyor. Çok fazla eee amaçsız para harcamış olmuyorsunuz uzun dönemli olunca hep koyduğunuz birşeyin karşılığı oluyor.

G: -Evet geri dönüşlerini toplamaya başlıyorsunuz.

#### Reference 2 - 2,26% Coverage

C: Ama karlılık oranı çok düşük bir sektör. Dezavantajı ee gene karlılığın düşük olması (gülümsüyoruz)

Bu kadar yoğun iletişim, bu kadar yoğun teknik kadroların kullanıldığı bir organizasyonda rekabetçi olmak adına maliyetlerin yüksek olması satış fiyatının düşük olması ee bize yeni yatırımlarda biraz sıkıntı yaratıyor. Yeni finans kaynakları oluşturmada biraz sıkıntı yaşıyoruz.

G: -Hıhım

C: Patronumuzun da özel bir birikimi olmadığı için hep çalışarak bir değer oluşturup yatırım yapıyoruz.

G: -Hıhım

C: Sıkıntılarımız onlar.

#### <Internals\boyplast> - § 1 reference coded [4,04% Coverage]

#### Reference 1 - 4,04% Coverage

G: -Peki bu müşterinizle olan bu ııımm, siz sadece iki müşteriyle çalışıyoruz dediniz ve uzun zamandır çalışıyorsunuz anladığım, bunun size sağladığı avantajlar veya deavantajlar da olabilir var mı?

C: Var, şimdi ne şeyi var. Avantajlar derken işte müşteriyi tanıyorsunuz, hem de istediğini iyi biliyorsunuz. Dezavantajları tabiki de müşterilerin birtanesiyle anlaşılamazsınız sonuçta ticaret işi yapıyorsunuz , riskleri büyük. Çok müşteriyle çalıştığınız zaman ee çok müşteriye doğru hitap edebilmisiniz işte hepsini memnun edebilmisiniz ya da ne bileyim hepsine gerekli ilgiyi gösterebilirsiniz. Bu şeye

benziyor işte tek çocuğunuz varsa ilgi hep onun üzerindedir çocuk dört tane olduğu zaman ister istemez paylaşır ilgiyi hani aynen bunun gibidir.

C: (Gülüyoruz) doğru

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [4,49% Coverage]

Reference 1 - 4,49% Coverage

G: - Peki bu uzun dönemli ilişkinin size sağladığı avantaj ve dezavantajlar nelerdir?

C: Uzun dönemli ilişkilerin sağladığı avantaj, ee önce dezavantajı söylersem; hani insan bir işletmeye girer belli bir süre geçtikten sonra işletme körü olur.

G: -Evet

C: Burda da bir ilişki körlüğü söz konusu olabilir. Eee ve hiç beklemediğiniz bir anda hiç beklemediğiniz bir konudan dolayı ilişkileriniz yıpranmaya başlıyor. Çünkü çok uzun dönemli bir ilişkiyi ayakta tutmak, yeni bir ilişkiyi ayakta tutmaktan daha çok performans gerektiriyor. Bu sebepten dolayı arada sırada refresh yapmak lazım. Belki büyük kavga etmek lazım, belki daha farklı birşey yapmak lazım. Hani çok kolay değildir uzun dönemli ilişkiyi ayakta tutmak. Eee avantajı ise tabiki aynı dili konuşmak, ortak bir geçmişin ve ortak bir yaşanmışlığın getirdiği dialog problemsizliği vardır. Ama arada sırada eee bir çizgi çekip yeniden başlıyormuş gibi hareket etmek böyle uzun dönemli ilişkilerde daha sağlıklıdır diye düşünüyorum.

<Internals\eptta> - § 1 reference coded [3,28% Coverage]

Reference 1 - 3,28% Coverage

G: - Peki bu uzun dönemli ilişkinin size sağladığı avantajlar ve varsa tabi dezavantajlar nelerdir?

C: Uzun süreli çalışırken işte anlaşmalar çok önemli yani anlaşma metnindeki kalemde yazan şeyler çok önemli. Uzun süreli anlaşma tabi herkes ister

G: -Evet

C: Çünkü bir yatırım yapıyorsunuz. Dolayısıyla bunun işte çok kısa sürede geri dönüş çok zor oluyor. Ama uzun vadeli olursa biraz daha mantıklı oluyor bizim açımızdan da. Özellikle biz mesela Brezilya'daki bir firmayla görüşmelerimiz devam ediyö ve anlaşma yapmak istemiyölar.

G: Hıhım

C: Biz dedikki hani en az 3 yıllık anlaşma yaparız demiştik ondan sonra onlarda biz anlaşma yapmıyoruz falan dediler o zaman biz kalkalım masadan dedik. Onlar da tamam oturun falan dediler ve 1 yıllık anlaşma yaptılar. O sırada da kriz başladı ve durdu.

(gülüyoruz)

C: Kriz başladı iş durdu

<Internals\eser makina> - § 2 references coded [3,64% Coverage]

Reference 1 - 0,39% Coverage

C: uzun süreli çalışmanın getirdiği hani lakayitlik mi denir hani nasıl olursa olsun düşüncesi,

Reference 2 - 3,25% Coverage

G: - Peki uzun dönemli ilişkinin size getirdiği avantaj ve dezavantajlar neler olabiliyo? Performansınızın üzerine etkisini de düşünürsek..

C: Ee yani tedarikçilerimiz açısında düşüncek olursak, zaman içersinde tedarikçi birebir bizim ne iş yaptığımızı anlıyo, biliyo, dolayısıyla bize yönelik ürün sunmak, bize yönelik Pazar araştırması yapmak eee bize yönelik çalışmalarını gelişıyo

G: -Hıhım

C: Ee ya da programlarını herşeylerini ona göre ayarlayabiliyölar. Bu da tabiki bizim işimizi daha da kolaylaştırıyo daha da hızlı ilerleme sağlıyo ve aynı şekilde bu da bizim müşterimize yansıyo. Daha önceleri mesela işte bir ayda teslim ettiğimiz bir makineyi üç haftada teslim edebiliyoruz ya da daha uygun fiyata verebiliyoruz

G: -Hıhım



C: Ya da daha fazla yeniliklerle teklif götürebiliyoruz.

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [3,71% Coverage]

Reference 1 - 3,71% Coverage

G: Peki bu uzun dönemli ilişkinin sizin şirketinize sağladığı avantaj ve dezavantajlar nelerdir?

C: Avantaj, güvenilir olduğunu biliyorsunuz yani mutlaka 11 ücreti öder diye düşünüyorsunuz. Yani mali sıkıntıda olsa da sizinle bir dostluğu var onun

G: Hıhım

C: Ee adamın kişiliğini anlıyorsunuz uzun vadenin şeyi bu..Dezavantajı da (gülüyor) yani parası olmasa da kıramıyorsunuz onu (gülüyoruz)

G: Doğru dimi, yani karşılıklı bir anlayış geliyor maddi de manevi de olsa..

C: Evet, dostluk gibi.

G: Bu şekilde karşı çıkamıyorsunuz

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [2,69% Coverage]

Reference 1 - 2,69% Coverage

G: - Peki son soru E..... Bey. Bu uzun süreli ilişkilerin size getirdiği avantaj ve dezavantajlar nelerdir?

C: Dezavantaj olarak bişey söyleyemem çünkü ee dezavantaj olarak görmüyorum uzun süreli bağlılığı. Bağlılık yani öle bu hani bi şey aşk ilişkisi değilki hani ben o kadar yılı ee..

G: - Yoo hani şey oluyo işte hani nazını çekme oluyo, yani o tip olabiliyo..

C: Hee yani tabi ben doğru o kısmen oluyo, yani ben 10 yıldır sizden çalışıyorum, yani niye 10 yıllık emeğimizi karşılıklı muhabbetimizin hatrına olabilir tabi de, bi dezavantaj olarak görmüyorum onu bi avantaj olarak bakıyom ee tanışık olmak. Çünkü ee .....ın

da ee doğru firma olduğunu biliyoruz, tedarikçilerin tercih ettiği firma olduğunu biliyoruz

G: - Evet

C: Bi dezavantaj yok. Avantaj da zaten kendisi, uzun dönemli bi işbirliği, ee herkes birbirini daha iyi tanıyo,

<Internals\kafaoğlu> - § 1 reference coded [2,25% Coverage]

Reference 1 - 2,25% Coverage

G: -Hıhı yani avantaj ve dezavantajlarını düşünürsek ne gibi avantajlar..?

C: Aa bence kesinlikle avantaj. Nası avantaj..ee beyninizde belli sorumluluklar olmadığı zamanlarda yani bişeye ihtiyacım vardır, ama seni onu senin yapma sorumluluğun yoktur. Ama bana sırf faydası olsun diye bu tarz şeyleri yapabiliyor tedarikçilerim, ama bu uzun ilişkilerden kaynaklanıyor. Kısa ilişkiler de genellikle daha fazla maddiyata yönelik oluyo. Uzun ilişkilerde biraz da maneviyat giriyor işin içine.

<Internals\servo> - § 1 reference coded [5,81% Coverage]

Reference 1 - 5,81% Coverage

G: - Peki bu uzun dönemli ilişkinin size sağladığı avantaj ve dezavantajlar konusunda neler söyleyebilirsiniz?

C: Demin vermiş olduğum örnek kötü bir örnekti uzun dönemli bir ilişkide,

G: -Hıhı

C: Yani dediğim gibi iyiniyeti suistimal

G: -Fazla güven

C: Evet, ama onun haricinde ııı bana göre her zaman için avantajlı yani ııı dezavantajı olduğunu yani dediğim gibi işte o dezavantajı onu kabul edersek, avantaj olarak da; yani birçok şekilde şey olabiliyor yani en basit örnek şu anda aklıma gelen: firmayla 5 yıldan beri çalışıyorsunuz tedarikçiyle, bütün ödemelerinizi düzenli olarak yapmışsınız hiçbir sorun yaşamamış ama ııı işte işlerin kötü olduğu dönemde veya işte bu kriz döneminde

telefon açıp ödemelerimizi 3 ay durdurun dediğinizde çok rahatlıkla olumlu cevap alıyorsunuz, çünkü o da yani olumsuz bir cevap verdiği takdirde, yani bizi öyle bir firma olmadığımızı biliyor yani 5 yıldan beri tanışmışlığımız var, olumsuz bir cevap verse bizim gibi bir müşteriyi kaybedeceğini biliyor ama olumlu cevap verdiğinde de 3 ay değil 5 ay da olsa bu firmanın bu şekilde bu firmada hiçbir şekilde parasının kalmayacağını da bildiği için yani sonuç olarak tanışılıyor

G: -Tabiki de

C: Tanışılıyo, başka da birşey denilebilirdi de bana göre şu andaki ticaretteki en büyük avantajlardan bir tanesi

G: -Doğru. Mesela fiyat konusunda da o tip avantajlar olabiliyor tabikide mesela 3-5 artışlar falan uzun dönemli bir ilişkide fazla dikkate alınmıyor

C: Tabi

G: -Vermiş olduğu güvenden dolayı..

C: Tabi, tabi, tabi, ya işte hesap kapatırken işte belli kusurları sıfırlamada işte yeni tanıştığımız yeni bir çalıştığımız firma işte kuruluşuna kadar mutlaka ödemeyi ister.

G: -Hıhı

C: Hatta ki hatta bir çalıştığımız tedarikçi de şey yapar mı nakit olarak çalışır, ondan sonra belli bir süre sonra işte bir aylık opsiyon, iki aylık opsiyon, üç aylık opsiyondur bizim sektörde yani, diğer elektrik-elektronik sektöründe çok daha fazla opsiyondur ama işte bizim sektörde en fazla üç aydır, bunu direkt bir firmadan zaten sağlayamazsınız yani o firmanın sizi tanınması için mutlaka bir o süreç geçiyor, o süreç geçmiş, o güveni sağlamış olduğunuz bir firma da varken de bırakıp yeni bir firmayla çalışmak çok da şey değil yani

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [3,50% Coverage]

Reference 1 - 3,50% Coverage

G: -Peki tedarikçinizle bu uzun dönemli ilişkinin size sağladığı avantaj ve dezavantajlar nelerdir?

C: Şimdi şöyle söylüyim uzun dönemli ilişkinin her zaman avantajı vardır. Ee nedir o dostluktan ileri geldiği için, ee birbirimizi üzmemeye kırmamaya çalışırız ama

dezavantajı da biraz fiyatta vurulabiliyo. Tabi bu benim için yıllardır çalıştığım firma hani beni bırakmaz her zaman beni tercih eder deyip bazen başınıza gelebiliyo tabi. Onun için de sürekli başka firmalardan da her zaman bi akreditif alıyoruz, bu yönde karşılaşıyoruz

G: -Anladım

<Internals\yükseliş makina> - § 2 references coded [5,03% Coverage]

Reference 1 - 4,23% Coverage

G: - Peki uzun dönemli ilişkinin size getirdiği avantaj ve dezavantajlar nelerdir değerlendirirseniz?

C: Valla yani şimdi bu aslında tabi çok detay. Yani uzun süreli ilişkinin avantajı da var dezavantajı da var. Eğer tedarikçiler açısından düşünürsek biz kendimiz yeni ürünlerle ilgili artı fiyatlar konusunda yeni bir araştırma yapmadan sürekli aynı tedarikçiye bağlı olursak çok büyük hata yaparız. Çünkü farklı bir şekilde alternatif olarak bulabileceğimiz fiyatları bilemeyiz birincisi. İkincisi yeni ürünler çıkmışsa daha teknolojik bunları da bilemeyiz. O yüzden biz uzun süreli de olsa eğer biz tedarikçimizle birlikte isek fakat bunun yanında sürekli alternatifler araştırdığımız için eğer bizim tedarikçimiz bu yeni alternatifleri bize sunamıyorsa hem fiyat açısından hem teknolojik açıdan biz o tedarikçi ile işimize devam etmiyoruz zaten.

G: -Evet

C: Bu sefer dezavantajlı duruma dönmüş oluyor avantajımız olmuyor. O yüzden biz bunları o şekilde, yani uzun dönemli birlikteliklerimiz şu anda zaten uzun süreli birliktelikler anca size yeni birşeyler sunuyorlarsa eşitlik sağlayabiliyorsunuz. Ondan sonra işte duygusallık daha geri planda kalıyo. Mutlaka etkisi oluyor ama daha geri planda kalıyo.

G: -Evet

#### Reference 2 - 0,80% Coverage

C: çok uzun süredir bir tedarikçi ile çalışıyor oluyorsunuz onun çıkardığı yeni bir ürün oluyor, yeni çıkarttığı bu üründe bu sefer uzun süreli birlikteliğiniz olduğu için size güzel fiyat avantajı sunuyor başka firmalara nazaran.

#### Ek 6.3.10. Sorunlar

#### <Internals\arçelik> - § 2 references coded [6,26% Coverage]

#### Reference 1 - 3,74% Coverage

G: Peki bu tedarikçiniz ve müşterilerinizle yaşadığınız sorunlar, ne gibi sorunlarla karşılaşmaktasınız?

C: Müşterilerimizle, tedarikçimizle pek sorun yaşamıyoruz da, müşterilerimizle bazen işte az önceki ankette de söylediğim gibi ee %95 ciddi bir memnuniyet var, o %4 de 4,5-5 arasındaki memnuniyetsizlik de gerek servis yoğunluğundan bazen ürünün zamanında gitmemesi, bu zamanında ürün gitmemesi derken diğer firmalarla kıyasladığımızda bizde bu saatlik bekledikleri teslimatı başka markalarda günlük haftalığa yaydıkları halde marka ..... olduğu zaman alo deyince gelmesini istiyor, alo deyince montajının yapılmasını istiyor bazen bu tür şeyler yaşıyoruz.

#### Reference 2 - 2,51% Coverage

C: geri dönen şikayetlerin yani %90-95'in de tüketicilerin kullanma kılavuzunu okumamasından, yanlış kullanmalarından ve yeterli bilgi sahibi olmamalarından kaynaklanan geri dönüşler olduğu için genelde de %90 oranında tüketici kaynaklı hatalar oluyor. Müşterilerimizden ee yani beklentimiz bizim 11 kullanma kılavuzlarını okuyup kitapçıkta yazdığı gibi hareket etmeleridir, bunları telkin ediyoruz ve müşterilerimizden de bunları bekliyoruz.

G: -Evet

<Internals\arikan> - § 2 references coded [4,82% Coverage]

Reference 1 - 1,89% Coverage

G: - Peki hiç, illaki karşılaşıyorsunuzdur, ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz tedarikçilerinizle veya müşterilerinizle ilgili olarak?

C: Tedarikçilerimizle ilgili olarak hammadde yönünden sıkıntı yaşıyoruz, özellikle temel girdimiz saç, Türkiye’de Erdemir üretici, arz ve talep arasında çok büyük dengesizlik var. Fiyat anlamında ve termin anlamında performansı çok kötü olduğu için bu da sıkıntı yaratıyor. Eee en büyük derdimiz bu.

G: -Evet

Reference 2 - 2,93% Coverage

C: Bizim müşteriyle olan sürecimiz de paralel. Yine en büyük sıkıntı hammadde konusu. Hammadde konusundaki sıkıntıları aşmak için şu an farklı bir çalışma sistemine gidildi. Bunun performansını takip ediyoruz daha yeni.

G: -Evet

C: İnşallah en temel sıkıntıyı çözeceğiz. Bunun yanında eee amortismanlarla ilgili biraz sıkıntımız var, yani bir proje atıyorum 5 sene 6 sene hayatta kalıyor, bu süre boyuca sürekli aynı üründen üretiyorsunuz. Bu dönemde özellikle kalıp ömürleri konusunda aramızda sıkıntı oluyor. Çünkü kalıp çok ciddi yatırım gerektiren ekipman. O yatırımın karşılanması konusunda dönem dönem sıkıntı yaşıyoruz.

G: -Hıhım

C: Bunun haricinde başka bariz bir sıkıntımız yok

<Internals\boyplast> - § 1 reference coded [4,12% Coverage]

Reference 1 - 4,12% Coverage

G: - Peki sorunlar? Müşterinizle sorunlar yaşıyomusunuz daha çok ne gibi sorunlarla karşılaşıyo?

C: Yaşanıyor tabi, şimdi ben Toyota'yı örnek verdim, sonuçta Toyota gibi bir firma 8 milyon aracı geri çağırabiliyorsa bizim yaşamamamıza imkan yok. Sonuçta üretim zor bir iştir, yani üretim meşakkatli sıkıntılı bir iştir. Yani işinize hakkatten mücadele, özveri gerektirir ve çok dikkat gerektirir. Kaçırduğunuz noktada tabiki problemler çıkar, ee önemli olan müşteriye bu problemleri ne kadar yansıtıyorsunuz eee ne sıklıkta yansıtıyorsunuz . Yoksa hani firma olarak bizim de hiçbir zaman sıfır hata hedefimiz yok çünkü yapımız ona uygun değil.

G: -Hıhım

C: Üretim işletmelerinde her zaman böyle şeyler olabilir. Ama önemli olan işte bunu minimize edebiliyor muyuz? Bunun derdindeyiz.

G: -Doğru

<Internals\Entil makina> - § 1 reference coded [3,49% Coverage]

Reference 1 - 3,49% Coverage

G: - Peki ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz? Tedarikçilerinizle, müşterilerinizle iki yönlü de olabilir...

C: Tedarikçilerle; örneğin ekonomik durumların çok ee nakit akışlarımızın bozulduğu dönemlerde, ki 2009 yılı ona çok güzel bir örnektir, ee herkes panik içerisinde tabiki önce alacağı ile ilgili sıkıntılar yaşadı. Sonra herkes alacağı ile ilgili sıkıntı yaşarken borçlarıyla da ilgili sıkıntıyı arttırdı. Bu sebepten dolayı hem tedarikçilerimizle hem müşterilerimizle zaman zaman nakit akışlarından doğan sıkıntılar yaşadık. Ama onun dışında en kötü şey projeksiyon alamamak müşteriden ve bu projeksiyonu da tedarikçiye verememek. Dolayısıyla herkesin bir belirsizlik içerisinde üretim yapması performansı ciddi anlamda düşürüyor.

G: -Belirsizlik sorun diyosunuz.

<Internals\ept> - § 1 reference coded [7,25% Coverage]

Reference 1 - 7,25% Coverage

G: - Peki ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz tedarikçilerinizle veya müşterilerinizle ilgili?

C: Yani müşterilerle ilgili yani onların, tabii müşterinin istekleri bitmiyor da ama tedarikçilerimizden de biz çok şey istiyoruz. Yani özellikle işte gelişen ekonomik şeyde pazarda istenen çok fazla şeyler var. Özellikle belge konusunda biz bayağı bir sıkıntı yaşıyoruz Türk müşterilerimizden. Mesela roche belgesi, ISO belgesi gibi çeşitli belgeler istiyoruz yani bunu da müşterimiz bizden istiyor çünkü.

G: -Doğru

C: Bunları alamayınca tabii biraz zorlanıyoruz, özellikle belge konusunda biraz sıkıntımız oluşuyor

G: -Hıhım

C: Belge istiyoruz. Yani malın nerede üretildiğine dair işte nasıl üretildi hangi şartlarda üretildiği bizim için çok önemli. Müşterimiz de zaten bunu bizden bu şekilde istediği için, yine taşıma şekilleri, ambalaj şekilleri bizim için çok önemli mesela işte zamanında gelmesi çok önemli fiyatı çok önemli. Yani özellikle fiyat tabii, yani ilk başta fiyat geliyor daha sonra kalitesi daha sonra da zamanında teslimi geliyor. Bunları istiyoruz yani.

G: -Bu hani daha çok maddi ve operasyonel sorunlar dışında diyelim ki hani güvenle ilgili birtakım sorunlarla da karşılaşabiliyor mu?

C: Hıhım, hıhım. Müşterimizle özellikle, Amerika'daki müşterimiz bu güvenlik konusunda çok fazla şey nedir hassas. Fabrikanın kaç kapısı var onu bile soruyorlar yani

G: -(Gülüyoruz)

C: Kaç tane girişi var, kaç tane çıkışı var, kaç tane bekçi var onları bile soruyorlar özellikle kendileri açısından, stratejik ürün yapıyoruz biz de Amerika'ya dolayısıyla onları bizden istiyorlar yani sonuçta müşterimiz, güvenlik konusu çok önemli onlar için.

G: -Evet

C: Ve anlaşma metnini de şöyle bir 400-500 sayfalık falan bir anlaşma metni var. 3 yıllık da anlaşma yapıyorlar o kadar metne karşı 3 yıllık sözleşme yapıyorlar.



(Gülüyoruz)

G: -Doğrudur.

<Internals\eser makina> - § 1 reference coded [6,28% Coverage]

Reference 1 - 6,28% Coverage

G: - Peki sorunlarla karşılaştığınız da oluyomu tedarikçi ve müşterilerinizle ilgili olarak? İllaki oluyodur da...

C: Oluyor.

G: -Daha çok ne gibi sorunlar örneğin?

C: Eee tedarikçilerimizle düşüncek olursak bazen temkin süreleriyle ilgili problemler yaşayabiliyoruz bazen gelen ürünlerin istediğimiz gibi olmamasıyla ilgili problemler yaşıyoruz, ki onları da ya uyararak ya da tedarikçi değiştirerek düzeltme yoluna gidiyoruz. Ya da onlarla birebir, biraz önce dediğim gibi, konuşarak çözüm bulmaya çalışarak devam ediyor. Müşterilerimizle ilgili ise oluyo tabiki, yani bazen makinenin performansı istediği gibi olmuyo onu düzeltmeye çalışıyoruz,

G: -Hıhım

C: Ya da değişiklik yapmak ya da zaman şeye sürmek ıııı herhangi bir operasyondaki tüm işleri çalışır hale getirmek bazen zaman alabiliyor..

G: -Hıhım peki

G: -Sizin sektörde peki hani, her sektöre göre değişebiliyor da, üretici baskın oluyor bazen, bazen de tedarikçi baskın olabiliyor, sizin sektörde de böyle bir durum var mıdır? Sizin sezdiğiniz oluyor mu ya da? Üreticinin sizin üzerinizde bi baskısı olduğunu düşünüyö musunuz?

C: Yoo yani genellikle müşterimizin bizden istediği şeyler çok kesin ve net oluyo ve açıkçası eee hani yaptığımız şey yatırım ürünü ve geri dönüşü olmayan şeyler, dolayısıyla bunları önlemek için zaten anlaşma ve sözleşme öncesinde bütün detayları tek tek konuşuyoruz.

G: -Hıhım

C: Neyin nasıl olması gerektiğiyle ilgili bunları çok net belirliyoruz ki demin bahsettiğimiz şeylerle karşılaşmayalım ama tabiki karşılaşabiliyo

G: -Tabiki

C: Yani

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [3,07% Coverage]

Reference 1 - 3,07% Coverage

G: Peki ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz müşterilerinizle?

C: Şimdi biz kalite ve hijyene önem verdiğimiz için pek bir sorunla karşılaşmıyoruz daha doğrusu yani unumuz geri bile gelmiyor

G: Geri gelmiyor

C: Evet

G: Diyelim ki hani sizin istemediğiniz yönde bir davranışları olabilir mi?

C: Olursa bile gene de iyi davranmaya çalışıyoruz onlara, ıı bir danışman gibi onun sorduğu soruları yanıtlıyoruz yani hiç sinirlenmeden

G: Evet

<Internals\izocam> - § 1 reference coded [3,26% Coverage]

Reference 1 - 3,26% Coverage

G: - Peki ne tip sorunlarla karşılaşıyorsunuz müşteri ve tedarikçilerinizle? Bayilerinizi düşünebilirsiniz müşterileriniz olarak veya çalıştığımız işletmeler...

C: Müşterilerle ne gibi sıkıntılar ee yani tedarikçilerden yaşadığımız sıkıntılar işte temin ettiğimiz hammadde olsun, yardımcı malzeme olsun, ee kalitelerinde sıkıntı yaşayabiliriz.

G: - Hıhım hıhım

C: Ee termin sürelerinde gecikme yaşayabiliriz. Ama böyle çok nadir yani şu an yaşadığımızı söyleyemem açıkcası

G: - Termin süresindeki sıkıntı, yani benim de her gittiğim firmada duyuyorum da, bunu önlemeye yönelik hiçbir çalışma yok mu yani önüne geçilebilir aslında..

C: Geçilebilir tabi deee

G: - İllaki oluyodur tabi de

C: Sonuçta bunlar hep şey çorap söküğü gibi birbirini etkileyen şeyler

G: - Doğru

G: - Yani benim de her firmada aldığım cevap bu da o yüzdem merak ettim..

C: Ee yani hayatın kendisi o (gülüyorum)

G: - Doğru

C: Kesinlikle iyileşme yapılabilir de günlük hayatta öyle değil. Ee o hani eğitim şart derler ya o oraya çıkıyor onun sonu (gülüyoruz)

G: - Doğru

<Internals\kafaoglu> - § 1 reference coded [8,47% Coverage]

Reference 1 - 8,47% Coverage

G: - Peki ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz? İllaki karşılaşıyorsunuzdur...

C: Tedarikçilerim en fazla sorunum termin süresi,

G: -Termin

C: Hıhım. Süre açısından bir ay sonramı göremiyorum ben.

G: -Hıhım

C: Arçelik bana 3 aylık üretim miktarlarını verse de hiçbir zaman uymuyo. Hatta Arçelik'i de duymuşsunuzdur Arçelik'le Demirdöküm, sürekli üretim programı değişir hatta günde 3 defa değiştiği oluyo.

G: -Hıhım

C: Ya çok aşırı stoklu gidicem, burda 1,5 aylık stoktan bahsediyorum, e bi de ürün çeşitliliğimi de hesap ederseniz tonajım çok fazla oluyo

G: -Evet

C: Ya da bana çok kısa sürede cevap verebilen tedarikçiler bulacam. Ya ikisinin ortasında bi ortak nokta bulmaya çalışıyorum hani ikisinin ortasında durmaya çalışıyorum ama bazen oluyo; ee atıyorum gene bi örnek olarak veriyorum, bi malzememden 1.5 ton malzemem var ve emniyet stoğum bir ton. 1.5 ton yetiyor. Ama üretim programı bi değişiyö, önümüzdeki 1.5 hafta boyunca full o malzemedem

kullanılacak ve bana 6 ton malzeme lazım. Bana acilen 4 ton malzeme bulabilecek birisi lazım.

G: -Evet

C: Arıyorum firmamı, diyoki tamam ben sana Pazartesi yetiştiririm. Pazartesi yetiştiremediği zamanlar çok fazla. Hani bunda firmamı suçlu buluyomuyum eee tek suçlu nokta, acil durum hani acil durumuma cevap vermeye çalışıyo ama bana Pazartesi sözü veriyor ve ben pazartesiye güvenerek müşteriye karşı koz vermiş oluyorum .

G: -Peki hani, tabi üreticinin bu program değişmesi de önemli, hani üretim programı, buna yönelik bi çalışması yok mu sizin müşterilerinizin acaba önceden haber verme gibi sizin de ona göre önlem alma...?

C: 3 ay, 3 aylık işte programlarını bildiriolar ama genelde 3 aylık üretim programları tutmuyor.

G: -Tutmuyo, değişio

C: Hıhı..Hatta ay içinde bile çok fazla değişebiliyo.

G: -Bu konuda demekki....

C: Bu konuda en iyi çözüm çok stok üretmek.

G: -Doğru mecbur olunca stok

C: Evet

<Internals\servo> - § 1 reference coded [2,42% Coverage]

Reference 1 - 2,42% Coverage

G: - Peki bu biraz bahsettiniz gerçi ama tedarikçileriniz ve müşterileriniz ile ilgili ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz, karşılaştığınız sorunlar var mı?

C: Müşteriyle ilgili karşılaştığımız sorun demin söylediğim gibi yani işte ödeme zorluğu olan müşteriler, bu işte ııı kriz döneminde veya işte bu herhangi yani zor dönemlerde çok rahat açılıp ııı çok rahat işte şey yapıp ödemelerini geciktiren müşterilerle ilgili bir sorunla karşılaşıyoruz şey bir de bazen yani çok fazla değil 4-5 tane müşterimiz arasında da işte bayilerimiz daha doğrusu arasında da şey yani bu çin mallarına olan bir şey çin malı alıp satmaları da rahatsız ediyö onun dışında çok fazla sorunla karşılaşmıyoruz bayilerle. Tedarikçilerle de dediğim gibi yani birtek şey parasal yönde çok fazla

güvendiğimiz zaman bazen böyle ufak tefek firmalar çıkabiliyo güvenimizi suistimal eden ama diğer taraftan da çok da fazla şey değil yani..

G: -Doğru

C: Hıhım

<Internals\Goldpen> - § 1 reference coded [4,48% Coverage]

Reference 1 - 4,48% Coverage

G: - Peki tedarikçileriniz ve müşterilerinizle ilgili ne gibi sorunlarla karşılaşıyor sunuz?

C: Mesela şöyle bişey oluyo tedarikçilerimizle ilgili; siparişi veriyoruz yanlış ürün gelebiliyo, farklı bişey gelebiliyo, ölçüsü tutmayabiliyo eee veya renk tutturamayabiliyoruz. Çünkü bizim tabi renkli seçenekler de olduğu için, özel üretimlerle yaptığımız için, örneğin yeşil bi doğrama üretmemiz gerekiyo ama o doğramayla kolunu ya da menteşesini tutturamayabiliyoruz.

G: - Hıhım

C: Ya işte contasını tutturamayabiliyoruz, bu gibi problemler yaşanabiliyo tabiki. Müşterilerle de bununla ilgili fiyatı problem olabiliyo, ee açılıp kapanmakta pencerenin sorunlar çıkabiliyo, bu tarz klasik şeyler..

G: - Evet

<Internals\yükseliş makina> - § 1 reference coded [2,51% Coverage]

Reference 1 - 2,51% Coverage

G: -Peki sorunlarla illaki karşılaşıyorsunuz da...

C: Tabi mutlaka karşılaşıyoruz.

G: -Peki ne tip sorunlarla karşılaşıyorsunuz tedarikçileriniz ve müşterileriniz açısından?

C: Valla genelde sorunlar günümüzün ekonomik koşullarında karşılaşılan sorunlar ilk başta parasal konular olur

G: -Evet

C: Her sattığı malın karşılığında anlaşma koşulları neyse ona göre parasının ödenmesini bekler. Aynı şekilde bizim tedarikçilerimiz bizden onu bekliyorlar biz de müşterilerimizden onu bekliyoruz. Şimdi tabi bu zincirleme bir olgu bu. Buna benzer ee ufak tefek sorunlar tabi bugüne kadar çok şükür büyük sorunlar çıkmadı ama ufak tefek de olsa sık sık yaşadığımız sorunlar oluyor yani. Ekonomik bir takım gelişmelerden kaynaklanan.

G: -Evet

### Ek 6.3.11. Performansa etki

<Internals\arikan> - § 2 references coded [3,72% Coverage]

Reference 1 - 2,42% Coverage

G: -Uzun vadeli evet. Bunun peki performansınız üzerinde bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

C: Kesinlikle. Yani uzun dönemli çalışmak çok daha verimli oluyor.

G: -Siz peki bu üreticilerle ne kadar zamandır çalışmaktasınız?

C: Tofaş ile Fiat-Tofaş ile 1975'den beri, Ford-Otosan ile 1999 dan beri çalışıyoruz. Ford'un Avrupadaki tesisleriyle 2001'den itibaren çalışıyoruz. Türkiye'de otomotiv yan sanayi olarak ilk ihracatı yapan firma biziz.

G: -Hıhım

C: Eee 2007'den itibaren Volvo ile çalışıyoruz, 2010 itibariyle de Renault ile inşallah çalışacağız.

G: -Evet inşallah.

Reference 2 - 1,30% Coverage

G: -Peki bunlar dışında yani maddiyat dışında uzun dönemli ilişkinin müşteri bağlılığı, güven, işbirliği gibi konularda da bir etkisi oluyor mu?

C: Oluyo diyebilirim.

G: -Diyelim ki hani bağlı olduğunu düşünüyor musunuz tedarikçilerinizin size?

C: Düşünüyoruz tabi. Çünkü temel prensip uzun soluklu bir çalışma.

<Internals\boyplast> - § 2 references coded [8,70% Coverage]

Reference 1 - 1,60% Coverage

G: -Bunun işletme performansına bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz uzun dönemli ilişkilerin?

C: Ee tabiki oluyor, nasıl oluyor, sonuçta bir hata yaparsınız ona göre yatırımınızda bütçede pay alırsınız ama uzun dönemli olduğunuzda ona göre gereklilikleri düşünürsünüz ayıracağımız payları ona göre düşünürüz.

Reference 2 - 7,10% Coverage

G: -Peki bu uzun dönemli ilişkilerin satış seviyelerine, fiyatlara veya maliyetlere de etkisi oluyor mu?

C: Maliyetlerde zaman zaman oluyor zaman zaman da tam tersi oluyor. Yani Tam tersi de olabiliyor çünkü bazen bir işle ilgili müşteriniz vardır ona çok seyrek iş yapar hani ona stok tutmak mecburiyetiniz yoktur ama öteki tarafta sürekli iş yaptığınız bir müşteriniz var , onun üretim yapısını biliyorsunuz dolayısıyla oraya bir para bağlamanız gerekiyor. Dolayısıyla büyük müşteri nazlı müşteri oluyor bu müşterileri memnun etmek kolay olmuyor vs. vs.

G: -(gülüyoruz) Anladım

G: -Peki manevi açıdan da avantajlar olabiliyor mu?

C: Yani şimdi tabiki ahde vefa diye bir şey vardır, tamamen ticari değildir olaylar, zaten tamamen ticari bir olay çok yürüeyebilen yani bu bir tüccarlık değil sanayicilik. Tüccarlıkta hani en fazla naz hani çekimi bir ay daha uzat abi dersin, ama öteki türlü bizde her sisteme giren ürün kar getirecek diye bir kaide yoktur. Yani yüz ürününüz vardır kimisinde yirmi tanesinden zarar edersiniz seksen tanesinden para kazanırsınız onu arada finanse ettirirsiniz ve müşteriye yansıtılmamaya çalışırsınız. Dolayısıyla tabiki burda manevi bir şey vardır. Bu gitgide Türkiye genelinde hani şeye doğru gidiyor ciddi

bir ticariye doğru gidiyor. Hani bu hoş bir şeymidir, bence değildir yani gelişim için engelleyici bir şey diye düşünüyorum bunu.

<Internals\Entil makina> - § 2 references coded [10,00% Coverage]

Reference 1 - 3,02% Coverage

G: -Peki bunun performansınıza bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Uzun süreli ilişkilerin..

C: Uzun süreli ilişkilerin bizim performansımıza mı?

G: - Evet sizin sizin

C: Eee düşünüyorum. Aslında bunun artısı da var eksisi de var. Örneğin; artık bazı şeyler kabullenilmiş oluyor bu dezavantaj yaratıyor. Ama her zaman aynı tedarikçiyi kullanmak avantaj da sağlıyor; aynı dili konuşuyoruz, daha çabuk anlaşabiliyo, belli bir eee süre tasarrufunda bulunuyoruz. Ama bana sorarsanız maalesef Türkiye'nin kısıtlılığından dolayı aynı tedarikçileri kullanmak durumundayız. Çünkü çok fazla bu anlamda sanayimiz çok gelişmediği için istediğimiz kadar tedarikçi kullanamıyoruz.

Reference 2 - 6,98% Coverage

G: -Doğru. Peki bunun performansınıza ne yönde bir etkisi olmaktadır uzun dönemli ilişkinin? Satış seviyeleri, satış fiyatları, maliyetler açısından örneğin olabilir.

C: Uzun dönemli ilişkilerde gözlemlediğim şu; geçmişte hep daha iyi yıllar olduğu için, o anda yaşanan yıl hiçbir zaman iki tarafı mutlu etmiyor. Bu sebepten dolayı az önce çizgi çekilip yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini söyledim. Ee çünkü hep geçmişte daha iyi yıllar yaşanmıştır. Yani bizim 15 senedir çalıştığımız bir firma var örneğin son beş senedeki rakamlarına baktığımızda çok ciddi düşüşler vardır. 1995 lerde çok iyi çalışmışız, 1997 lerde çok iyi çalışmışız ama o yılları tekrar geri getirmek, pazardaki o boşluğu tekrar yaratmak çok kolay değil. Dolayısıyla işletmeler de ee zaman geçtikçe biraz yaşlanıyor, dolayısıyla ilişkiler de yaşlanıyor. Bu sebepten yeni ekiplerle yeni pazarlar yakalanamadığı sürece de bu performansı kötü etkiliyor.

G: -Hıhım. Bir fırsat kaçıışı da oluyor bir yandan..



C: Evet.

G: -Peki bu maddi göstergeler dışında müşteri bağlılığı gibi, güven oluşması gibi bu yönde de bir etkisi oluyor mu sizce performansınıza?

C: Uzun dönemli çalışmanın mı?

G: -Hıhım

C: Kaliteli olduğunuz sürece isterseniz altı aydır çalışın, isterseniz yirmi yıldır çalışın kalitenizi belli bir noktada tutabildiğiniz sürece süre çok önemsizdir. Siz yirmi sene çok kaliteli bir tedarikçi olabilirsiniz ama yirmi birinci sene kalitenizde bir sıkıntı yarattığınız takdirde hiç ee soru sormaya gerek yoktur. Yani yirmi senenin kimse gözünün yaşına bakmaz.

<Internals\ept> - § 2 references coded [7,25% Coverage]

Reference 1 - 4,79% Coverage

G: - Peki bunun performansınız üzerine bir etkisi var mı A sınıfı dediniz gerçi ama..?

C: Yani eee devamlı malzeme alınacak firmalar arasındayız biz. Yani mesela B, C sınıfları da var mesela onlarla da kısa süreli malzeme tedarikleri yapılıyor. Biz A sınıfı tedarikçisiyiz Arçelik'te şu anda. Biz de tedarikçilerimizi seçerken tabiki işte uzun dönemli çalışmak için tedarikçiler seçiyoruz. Öyle kısa dönemli tedarikçi olmuyor zaten bizde de. Yaklaşık çalıştığımız firmalar 10 yılı geçkin 30 yıla yakın çalıştığımız firmalar da var yani.

G: - Hıhım. Peki bu A sınıfı tedarikçi olmanızı sağlayan ne gibi özelliklerdir sadece eskiden beri iş yapmanız mıdır ?

C: Tedarikçilerimiz ile mi?

G: -Hıhım, hem de Arçelik ile..

C: Tedarikçi ilişkilerimiz dediğiniz gibi eskiye dayanıyor ama bu bizden de kaynaklanıyor, tedarikçimizden de kaynaklanıyor. Tedarikçimiz bizim politikamızı biliyor, biz de onun nasıl çalıştığını biliyoruz ve sonuçta biryere bir ürün veriyoruz ve karşı taraf da yani tedarikçimiz de Arçelik gibi bir firmanın tedarikçisinin tedarikçisi oluyor ve onu bilerek ona göre davrandığı için herhangi bir problem yaşamıyoruz. Haa tamam küçük problemler olsa bile onları halledebiliyoruz yani bir şekilde.

Reference 2 - 2,46% Coverage

G: -Peki bu uzun dönemli ilişkileri performansınıza olan etkilerini değerlendirecek olursak, satış fiyatlarınıza, maliyetlerinize, stoklar açısından olan etkileri nasıldır?

C: Tabi tabi. Eee önünüzü görerek giderseniz dolayısıyla işte dediğiniz gibi stok maliyetlerini düşürürsünüz, satış maliyetlerinizi düşürürsünüz, her türlü maliyetleri düşürebiliyorsunuz ama uzun vadede olmayıp da çok kısa vadeli bir anlaşma yaparsanız bunları yapmanız çok zor. Yani yapamazsınız yani bu şekilde çalışamazsınız.

G: -Yani sürekli değiştiği için tedarikçiler..

C: Tabi tabi o da bir sorun. Müşterimizden de biz uzun vadeli isteriz genelde.

<Internals\eser makina> - § 3 references coded [8,70% Coverage]

Reference 1 - 2,30% Coverage

G: - Peki bunun performansınız üzerinde etkisini görüyorsunuz uzun dönemli ilişkilerin?

C: Yani evet. Aslında avantajı da var dezavantajı da var.

G: - Evet

C: İki firmanın birbirini bilmesi, ne istediğini birebir bildiği için işte zaman, hizmet, doğru ürün almak konusunda tabi aynı zamanda fiyat konusunda, çünkü hızlı hareket edebiliyorsunuz. Ama diğer taraftan da uzun süreli çalışmanın getirdiği hani lakayitlik mi denir hani nasıl olursa olsun düşüncesi, eğer zaten böyle birşeye dönüştüğü zaman da alternatif tedarikçiler devreye giriyorlar.

G: - Evet

Reference 2 - 2,83% Coverage

G: -Fiyatlara yansıyor yani ben onları sorduktum mesela satış fiyatı ya da maliyetler üzerinde de bir yansıması olabiliyor mu?

C: Oluyor, kesinlikle oluyor. Mesela şey açısından da şöyle söyleyim bizim işimizin içerisinde çok fazla elektrik, otomasyon ya da yenilik içeren şeyler olduğu için, bazı

makinelere insan gücüne diyim ya da ustaya ya da işte 20 senedir bu sektörde olan kişilerin işi bilmesine dayalı bazı üretimler var

G: -Hıhım

C: Mesela bunları elektronik hale getirerek hem makinenin şeyini verimliliğini daha yüksek hale getiriyosunuz hem işgücü olarak yani yapıma saati olarak maliyetini düşürüyorsunuz

G: -Hıhım

C: Bunların hepsi birer tabiki üretime ve fiyata yansıyor

G: -Doğru

### Reference 3 - 3,57% Coverage

G: -Peki bu maddi göstergeler dışında müşteri bağlılığı gibi diyelimki arada bir işbirliğinin oluşması gibi buna yönelik birtakım katkıları olduğunu da düşünüyosunuz yine bu uzun süreli çalışmaların?

C: Evet, kesinlikle ee çünkü uzun süre içerisinde de bir çalışma içerisine girdiğiniz zaman müşterinizle ee ileriye yönelik yapılacak planlarda birlikte çalışma olanağı yaratıyorsunuz

G: -Hıhı hıhı

C: Ee siz ona yıllardır mevcut olan tecrübenizi aktararak ki hani sektöre yeni girmiş birine tavsiyelerde bulunarak onu ileriki dönemlerde yapacağı işlere fayda sağlıyorsunuz. Aynı şekilde o da size yaptığı üretimle ya da gerçekleştirdiği şeylerle ya da satışlarla size bir geridönüşüm sağlıyor

G: -Evet. Peki hani şöyle şu tedarikçimden asla vazgeçmem dediğiniz tedarikçileriniz de varmı sizin?

(gülüyoruz)

C: Yaa şöyle belki iki tane bir ya da iki. Üç değil ama. (gülüyoruz)

<Internals\imamoğlu> - § 1 reference coded [3,16% Coverage]

Reference 1 - 3,16% Coverage

G: Güzel. Peki bunun mesela işletmenizin performansı üzerine bir etkisi var mı o konuda?

C: Tabi, yani bizim eee

G: Sürekli aynı müşteriyle çalışmanın size ne gibi avantajları var mesela?

C: Onu tanıyoruz, daha iyi tanıyoruz, böylelikle işte ödemesinin nasıl olduğunu biliyoruz, dürüstlüğünü biliyoruz, o da bizim malımızı tanıyor

G: Hıhım

C: Ee işte hijyene önem verdiğimiz için ve kaliteye önem verdiğimiz için başta, bizi tercih ediyor

G: Evet

<Internals\izocam> - § 3 references coded [13,77% Coverage]

Reference 1 - 3,13% Coverage

G: - Bu mesela bayilerle olan ilişkileriniz, tedarikçiler de olabilir daha az sayıda da olsa, ee bunlarla uzun dönemli ilişkinin şirket performansı üzerine bi etkisi olduğunu düşünüyö musunuz?

C: Bayilerin mutlaka ki .....ın performansı üstünde bi etkisi var, çünkü satış ağımız onlarla şekilleniyö. Onların ne kadar etkin olması ee bizim performansımızı iyileştiriyo ya da kötüleştiriyö

G: - Evet yani mesela uzun süredir aynı değişmeyen aynı bayilerle çalışmanın da bi artı getirisi..

C: Ee .....ın o ee güçlü yönü

G: - Ee yani politikalarında var mıdır?

C: Tabi, güçlü yönü dediğimiz konulardan bitanesi geniş, yaygın ee ve oturmuş bayi ağıdır.

G: - Evet

C: Hani “core computance” denir ya o bayi ağı

G: - Yani mesela krizde bile bayilerden vazgeçmeme gibi bişey oluyor mu?

C: Yo yo yo öyle bişey söz konusu değil. .... ee krizi de çok fazla görmez, inşaat sektörü küçülmesine rağmen, .... büyümesini sürdürür. Yalıtım sektörü çünkü.

G: - Doğru. Önü çok açık bi sektör

C: Evet

#### Reference 2 - 2,14% Coverage

G: - Hıhım hıhım. Mesela bunun performansınıza da yansımaları olduğunu düşünüyö musunuz? Satış fiyatlarında olabilir, maliyetlerde olabilir..

C: Eeee mutlaka oluyodur, mutlaka oluyodur.

G: - Olumlu yönde diyosunuz

C: Mutlaka oluyodur

G: - Uzun süredir çalıştığınız tedarikçi maliyet ee fiyatlar konusunda size biraz daha şey yapabiliyomu indirim yapabiliyomu zaman zaman diyelimki?

C:.....ı tanıyan bi firma, bilen bi firma, bu yurt içi ve yurt dışında da, ee .....a daha ee iyi koşullar öne sürebiliyo

G: - Hıhım

C: Ya da termin sürelerini daha kısa verebiliyo ..... için mesela.

G: - Hıhım hıhım tabi

C: Aman .....ı üzmeylim, ..... şöyle firma diyebiliyo

G: - Doğru

#### Reference 3 - 8,51% Coverage

G: - Ee yine peki bu hani maddi göstergeler dışında bitakım manevi göstergelerin de performansınız üzerinde bi etkisi olduğunu düşünüyö musunuz? İşte bu müşteri bağlılığı, uzun süreli ilişkilerin getirdiği güven, işte işbirliğine gitme, bunların da performansınızı olumlu yönde etkilediğini düşünüyö musunuz?

C: Ee ..... yani yalıtım sektöründe yani çok uzun yıllar tekeli bi firma olduğu için

G: - Hıhım

C: Ee kemikleşmiş bi müşteri portföyü var.

G: - Evet

C: Eee ancak ee şu anda her ürün ürettiği her ürün gamında rekabet gittikçe artıyo. İyi de bi sektör. Ee her gelen firma .....dan bişeyler götürmeye başlıyo, bu da aşıkâr, rekabetin kaçınılmaz sonucu. Ee ..... da bunlarla daha farklı ee rekabet etmeyi öğreniyö

G: - Hıhım

C: Eeee...

G: - Bu konuda. Yani siz hani anladığım bayilerden de kolay kolay vazgeçmeyen..

C: Yapı var evet

G: - Yapı var. İşte bunun uzun dönemli faydasını görüyorsunuz o zaman benim anladığım performans açısından..

C: Ee mutlaka görüyoruz. Ben soruyu kaçırdım yaa bu arada tam olarak soru neydi?

G: - Evet, yani işte bu uzun dönemli ilişkiler performansı yine baktığınızda, zamana yaydığınızda olumlu etkiliyo mu? Uzun süreli ilişkilerin belki zaman içinde zorluklarını çekiyosunuz ama uzun döneme yaydığınızda bunun geri dönüşü olmayı gerçekten performansınıza dair? Karlılığınıza dair?

C: Mutlaka oluyodur, mutlaka oluyodur.

G: - Hıhım

C: Ee demin bişey söyleyordum onu bağlayamadım başından..

G: - Bayilerle ilgili olabilir işte bayilerden vazgeçmeme gibi bi politikamız var dediniz ya

C: Hıhım

G: - Onun getirisini görüyorsunuz örneğin mesela? Yoksa sürekli yeni yeni sürekli böyle yeni bayilerle çalışmak..

C: Yo yo yo öyle öyle bişey söz konusu değil, öyle bişey söz konusu değil. Eee normalde eee ha müşterilerdeki bağlılık yaratma konusu vardı; sadece fiyat değil de diğer manevi olabilir manevi açıdan, ee ben çok ee firma biliyorum ki sırf rekabet oluştuğunda bile hani ..... ürününü tercih etmek isteyen.

G: - Evet

C: İsteyen. Ya da sorun yaşamasına rağmen ya bunu ancak ee ..... yapar diyip ..... ürünü alan, ya da ee farklı tedarikçilerden, ürün, malzeme alıyo, ama .....inkini alıp

diğerleriyle gösterip “biz böyle istiyoruz” diyen de birçok firma var. Şey yani tamamen Türkiye’de yalıtımı şekillendiren firma

G: - Doğru

C: Herkes onu hedefliyo ve kullanan kişiler de ee onu bildikler için hep onun ee öyle olması gerektiğini söylüyorlar.

G: - Hıhım

C: Ama bu ilerde değişebilir, değişebilir. Eee yurt dışındaki işlerde ee böyle olmayabiliyo

G: - Hıhım hıhım

C: Çünkü orda ee .....ın önündeki firmalar var, bağlı olduğumuz grup var örneğin. Ama .....ın kalitesiyle dışarıdaki üreticilerin kalitesi arasında bi sorun yok.

<Internals\kafaoğlu> - § 2 references coded [10,44% Coverage]

Reference 1 - 5,47% Coverage

G: - Peki bu uzun dönemli ilişkilerin sizin performansınıza etkisi olduğunu düşünüyo musunuz? Yani ne yönde etkisi olduğunu düşünüyorsunuz veyahutta?

C: Müşterilerimle mi?

G: -Hıhı yani avantaj ve dezavantajlarını düşünürsek ne gibi avantajlar..?

C: Aa bence kesinlikle avantaj. Nası avantaj..ee beyninizde belli sorumluluklar olmadığı zamanlarda yani bişeye ihtiyacım vardır, ama seni onu senin yapma sorumluluğun yoktur. Ama bana sırf faydası olsun diye bu tarz şeyleri yapabiliyor tedarikçilerim, ama bu uzun ilişkilerden kaynaklanıyor. Kısa ilişkiler de genellikle daha fazla maddiyata yönelik oluyo. Uzun ilişkilerde biraz da maneviyat giriyor işin içine.

G: -Hıhım.

G: -Mesela bu hani satış, uzun dönemli ilişkilerde beraber çalışmanın getirdiği bi ilişkiden dolayı satış fiyatlarına veya maliyetlere de yansıyo mu? Satış fiyatlarını gerçi üreticinin belirlediğini söylediniz.

C: Satış fiyatlarına aslında çok fazla yansımiyo, çünkü eğer uzun süreli bi müşteri ya tedarikçiyle çalışıyosam, başka tedarikçi uygun dönemli tedarikçiyi yok etmeye çalışmak için güzel bir fiyat verebiliyo

G: -Hmmm

C: Ama kalite açısından benim beklentilerimi anlayabilmesi açısından uzun dönemliyi tercih ederim.

#### Reference 2 - 4,97% Coverage

G: -Evet bunu da araştırmak lazım, sonuçta sadece fiyata bağlı olmamak lazım. Peki maddi birtakım etkilerin dışında müşteri bağlılığı gibi, veya güvenin oluşması mesela işte işbirliğinin oluşması gibi bunlara da etkisinin olduğunu düşünüyomusunuz uzun dönemli ilişkilerin?

C: Onu da kesinlikle düşünüyorum. Mesela bana derler işte tedarikçilerle sözleşme yap, tedarikçilerimle sözleşme yapmayı bi kenara bırakın tabiki yapılacak onlar ISO gereği yapılacak, ama kesinlikle sizin bahsettiğiniz gibi müşteri bağlılığı, güven ve işbirliği bunlar çok önemli. O sözleşme kesinlikle faso fiso kalıyo.

G: -Evet

C: Yani hatta bırakın, normalde hani tabiri caizse derler ya açık senet imzalatın karşındaki insan bunu ödememeyi kafaya taktıysa eğer mümkün değil alamazsanız. O sözleşmeler de tamamen bi yani ISO gereği yapılan bişey

G: -Evet

C: Uzun dönemlerde güven, işbirliği, müşteri bağlılığı çok önemli

G: -Evet. Müşteri memnuniyeti hani bunların uzun dönemli ilişkilerde daha rahat geliştiğine dair tabi teoride bunlar söyleniyo ama uygulamada da bunlar oluşuyo demekki..

C: Evet. Zamanla.

#### <Internals\yükseliş makina> - § 3 references coded [18,51% Coverage]

#### Reference 1 - 1,43% Coverage

G: -Hıhım. Peki bu uzun dönemli ilişkilerin sizin performansınızın üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?



C: Ee şimdi hangi açıdan baktığınıza bağlı. Olumlu etkisi de olabiliyor olumsuz etkisi de olabiliyor.

G: -Evet

C: Tabi biz olumsuz yönlerini azaltabilmek için çeşitli girişimlerde bulunuyoruz. Fakat uzun, sağlıklı bir birlikteliğin daha fazla faydasının olduğuna inanıyoruz.

G: -Hıhım, hıhım

#### Reference 2 - 7,27% Coverage

G: -Peki bunun performansınıza bir etkisi olduğunu da düşünüyor musunuz? Yani satış fiyatları açısından, maliyetler açısından da bir etkisi oluyor mu?

C: Yani şimdi olay şu; birkere burda kendi firmamız önemli, kendi firmamız sürekli alternatifleri arayan bi firma ise bunlar hiçbir zaman bize dezavantaj olmuyor avantaj oluyor. Ama alternatifleri aramıyorsanız belli bir noktadan sonra dezavantaj olacağı kesindir zaten.

G: -Evet

C: O yüzden yani ee uzun dönemli ilişkiyi avantajlı duruma çevirmek bizim elimizde.

G: -Tabikide

C: Yani yoksa gerçekten alternatif aramazsanız bu sefer onların vermiş olduğu fiyatlara mal alıyorsunuz, o kaliteniz daha üstü varmı yokmu bilmiyorsunuz. Yani en iyi olarak onu kabul etmiş oluyorsunuz. İşte böyle benim sunmuş olduğum ürün açısından benim rekabet şansım azalıyor.

G: -Evet

C: Sürekli alternatifleri sürekli araştırırız. Hem teknolojik olarak hem piyasa olarak sürekli araştırırız. Çünkü günümüzde de zaten globalleşen dünyada her yerde yani öyle bir rekabet var ki yani şöyle söyleyebilirim vahşi bir rekabet var.

G: - Evet doğru

C: Yani çok ciddi bir rekabet var, yani bunu başarabilmek de hakkatten kolay değil. Biz de tedarik konularında bizim de biraz tabiri caizse vahşice hareket etmemiz lazım.

G: - Evet doğru

C: Yani o yüzden bunları sürekli araştırmalıyız. Yani bunları işte sürekli kendi aramızda yaptığımız toplantılarda arkadaşlara ee bu konularda sürekli telkinlerde bulunuyoruz.

Onların görüşlerini de alıyoruz. Çünkü sahada onlar bu konuda bilgi sahibi olduğu için, yani bu işlerin artı yönlerini eksi yönlerini. Ama tabi uzun süreli ilişkilerin yeri geldiği zaman şöyle avantajları da oluyor. Bazı ürünler oluyor , çok uzun süredir bir tedarikçi ile çalışıyor oluyorsunuz onun çıkardığı yeni bir ürün oluyor, yeni çıkarttığı bu üründe bu sefer uzun süreli birlikteliğiniz olduğu için size güzel fiyat avantajı sunuyor başka firmalara nazaran. Bunlar da uzun süreli birlikteliklerin böyle birtakım avantajları olmuş oluyo.

G: - Avantajları hihim.

C: Yani ee işte dediğim gibi dezavantajları da avantaja çevirmek bizim elimizde.

G: - Doğru doğru

### Reference 3 - 9,81% Coverage

G: - Evet. Peki bu maddi göstergeler dışında müşteri bağlılığı, güven ve işbirliği oluşturma gibi konulara da bir etkisi oluyor mu uzun dönemli ilişkilerin?

C: Oluyor tabi, mutlaka oluyor. Bizim kendi müşterilerimizde de şunlar olabiliyor, eğer müşteriniz sizden almış olduğu üründen, yapmış olduğu yatırımdan memnun ise ee o bölgede ya da o ülkede yeni ürünler satmanıza da büyük katkı sağlıyor. Çünkü bizim her yaptığımız iş bizim için artı ya da eksi yönde bir ekrandır.

(telefon çalıyor)

C: Eğer müşteri memnun değilse bu kötü yönde etkiliyor memnunsu iyi yönde etkiliyor.

G: - Evet doğru.

C: O yüzden biz o konuda gayret sarfediyoruz.

G: - Hani derler ya iyi yönleri müşteri bir kere söylese kötü yönleri üç kere söylemiş.

C: Öyle tabi. Şimdi o herkes için geçerli hakkatten yani şimdi özellikle ziyaretten ziyarete üretim yapanlar için iş hakkatten çok zordur. Çünkü bir ürün üretiyorsunuz, üretmiş olduğunuz ürün özellikle karşı tarafın sürekli çalışması gereken bir ürün ise ve müşterilerinizin beklentisi yüksek ise işiniz zorlaşıyor tabi. Sizin bu konuda çok daha titiz olmanız gerekiyor.

G: -Hihim

C: Ee bu vermiş olduğunuz ürünün yedek parçası konusunda, servis konusunda müşterinin beklentilerini yerine getirebilmeniz gerekiyor. Tabi bu da bizim gibi kobileri

özellikle yurt dışında oldukça zorluyor. İşte o oranda ancak yerel olarak belli birtakım partnerlerle çalışarak bu işi çözebiliyoruz. İşte temsilcilerimiz oluyor orda, temsilcilerimiz orda yedek parça ve bazı bakım-hizmet şeylerini üstlendikleri zaman o ülkelerde problem yaşamıyoruz.

G: - Evet

C: Bunun haricinde eğer o ülkelerde böyle bir ayağımız yoksa tabii onun sıkıntısını yaşıyoruz. Bulduğumuz ülkeden desteklemek zorundayız, o da tabii kolay olmuyor. Hem müşterimiz açısından hem bizim açımızdan kolay olmuyor tabii belli birtakım zorlukları var. Ama bize gelecek açısından tabii mutlaka yani hangi ülkede olursa olsun şirketin geleceği açısından, bunlar tabii yeri geliyor stratejik kararları alınmıyor. Mesela şimdi biz kendi kararımızla bazı ülkelere mal satmayı planlamıyoruz, bunların genelinde tabii buna benzer konular yatıyor. Yani iyi satış yapabiliyormuyuz başta eğer orada gerçekten ciddi olarak belli birtakım hizmetleri vermiyecekseniz o malı yeri geliyor satmamanız daha faydalı oluyor. Tabii bunları da çok iyi bir platformda arkadaşlarla birlikte tartışıp, o işin o günkü şartlarını göze alıp bunları çok iyi check etmek gerekiyo.

G: - Evet

C: Yani firmanızı geleceğe taşımak istiyorsanız böyle ama günlük kararlarla, kısa zamanlarla yani ben bugün parayı kazanayım da ondan sonra ne olursa olsun gibi bir strateji güdüyorsanız o zaman bu tip şeyler önemli olmayabiliyor. Ama genelde bizim gibi firmalar tabii uzun vadeli düşünüyor , şimdiden tedbirlerimizi almamız lazım ama hiç kolay değil tabii gerçekten kolay değil çok zor.

## **Kaynakça**

- Ailawadi, K. L. ve Borin, N. ve Farris, P. (1995). Market Power and Performance: A-Cross Industry Analysis of Manufacturers and Retailers. *Journal of Retailing*, V.71(3), 211-248.
- Aktan, C. C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: MESS Yayınları.
- Akyıldız, M. ve Okan T. (2007). Lojistik Değer ve Ek Değer: Bir Odak Grup Çalışması. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Vol.7 No.2, 653-667
- Altunışık, R.; Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2004). *Modern Pazarlama*. İstanbul: Değişim Yayınları
- Anderson, E. ve Weitz, B. (1992 February). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channel. *Journal of Marketing Research.*, Vol.29, 18-34
- Anderson, J.C., ve Narus, J. A. (1990) .A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, V.54(1), sf. 42-58
- Aydın, S.Z., Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik. (2005)., Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Ayköse, [M. ve Güçlü](#), B. (11.12.2003). Etkin Tedarik Zinciri Yönetimi.  
<http://www.turk.internet.com/portal/yaziyaz.php?yaziid=8889>
- Baker, T.L.; Simpson, P. M. ve Siguaw, J. A. (Winter 1999). The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.1, 50-57
- Balta, N.F., (2006). *Endüstriyel Pazarlama*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Baker, T. L. ve Hawes, J. M. (1993). The Relationship Between Strategy and Structure Within Channel Dyads, *Journal of Marketing Channels*, Vol.2 (4), 83-98
- Blankson, C.; Motwani, J. G. ve Levenburg, N. M. (2006). Understanding The Patterns of Market Orientation Among Small Businesses. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.24, No.6, 572-590
- Buckler, S. A. ve Zien, K. A. (September 1996). The Spirituality of Innovation: Learning from Stories. *Journal of Product Innovation Management*, Vol.13(5), 391-405.

- Blesa, A. ve Bigne, E. (2005). The Effect of Market Orientation on Dependence and Satisfaction in Dyadic Relationships, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 (2/3), 249-265
- Caceres, R.C. ve Nicholas, G.P., (2005). Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 7/8, 836-867
- Carbone, J. (2001). Strategic purchasing cuts costs 25% at Siemen. *Purchasing*, Vol. 130(18), 29-31
- Carr, A.S. ve Pearson, J.N. (1999). Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes, *Journal of Operations Management*, Vol.17(5), 497-519
- Chandra, C ve Kumar, S. (2000). Supply Chain Management in Theory and Practice: A Passin Fad or Fundamental Change, *Industrial Management&Data Systems*, Vol.100, No.3, 100-114
- Christensen, C. M.; Raynor, M ve Verlinden, M. (2001). Skate to Where the Money Will Be. *Harvard Business Review*, V.5, 73-81
- Chung, J., Jin, B. ve Sternquist, B. (May 2007). The Role of Market Orientation in Channel Relationships When Channel Power is Imbalanced, *International Review of Distribution and Consumer Research*, Vol.17, No. 2, 159-176
- Croom, S.; Romano, P., Giannakis, M., (March 2000). Supply Chain Management: An Analytical Framework for Literature Review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, V.6(1), 67-83
- Croxton, K.L.; Dastugue, G. ve Lambert, D. M. (2001). The Supply Chain Management Process. *The International Journal of Logistics Management*, Vol.12, No.2, 13-36
- Çizmeçi, F. (Ocak 2002). Tedarik Zinciri Yönetimi.  
<http://www.sistempatent.com/LinkClick.aspx?fileticket=dOsDiplstNg%3D&tabid=138&mid=881>
- Day, G. S. (1990). *Market Driven Strategy-Process for Creating Value*, New York: The Free Press

- Dedeoğlu, A. (2001). Pazarlama Bilimindeki Gelişmeler Işığında İnternet Ortamında Pazarlama ve Tüketici Eğilimleri Araştırması. Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi 30 Mayıs 2009 şu adresten erişilmiştir: <http://tez2.yok.gov.tr/> .
- Desbarats, G. (1999). The Innovation Supply Chain. *Supply Chain Management.*, 4(1), 7-10
- Deshpande, R. (1999). *Developing A Market Orientation*, London: Sage Publication
- Dornier, P.-P.; Ricardo E., Michel F., Panos K. (1998). *Global Operations and Logistics*. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Farrelly F. ve Quester, P. (2003). The Effect of Market Orientation on Trust and Commitment: The Case of the Sponsorship Busines-to-Busines Relationship. *European Journal of Marketing*, V.37(3/4), 530-553
- Flint, D. J.; Woodruff, R. B. ve Gardial, S.F. (1997). Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships - A Call for New Strategies and Research. *Industrial Marketing Management*. Vol. 26(2), 163-165
- Flint, D. J. (2004). Strategic Marketing in Global Supply Chains: Four Challenges. *Industrial Marketing Management*, V.33(1), 45-50
- Frazelle, E. (2002). *Supply Chain Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Frazier, G.L., Spekman, R.E. ve O'Neal, C. R. (October 1988). Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets, *Journal of Marketing*, V.52,52-67
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, V.58(2), 1-19.
- Gounaris, S. P. ve Avlonitis, G. J. (2001). Market Orientation Development: A Comparison of Industrial vs Consumer Goods Companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.16, No.5, 354-381
- Grönroos, C. (1995). Relationship Marketing: The Strategy Continium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, V.23 (4), 252-254
- Grönroos, C. (1997). Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, V.13 (5), 407-419
- Grunert, K. G.; Boadsgoard,A.; Larsen, H. H.; Madsen, T. K. (1996). *Market Orientation in Food and Agriculture*, Boston/London: Kluwer Academic Publishers

- Heide, J. B. ve John, G. (February 1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, V.27, 24-36
- Helper, S. (Summer 1991). How Much Has Really Changed Between U.S. Automakers and Their Suppliers?, *Sloan Management Review*, V.32, 15-28.
- Homburg, C. ve Pflesser, C. (November 2000). A Multiple-layer Model of Marketoriented Organisational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, 449-462
- Hughes, J.; Ralf, M.; Michels, B. (1998). *Transform Your Supply Chain-releasing value in business*. London: International Thomson Business Press
- Hugos, M. ve Thomas, C. (2006). *Supply Chain Management in the Retail Industry*. USA: John Wiley&Sons, Inc.
- İslamoğlu, A. H., (2008). *Pazarlama Yönetimi*, İstanbul:Beta Yayın
- Janda, S.; Murray, J. B. ve Burton, S. (2002). Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of a Model of Buyer. *Industrial Marketing Management*, Vol.31(5), 411-420
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (July 1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol.57, 53-70
- Johnson, M. E. ve Pyke, D. F. (July1999). *Supply Chain Management*. <http://www.scribd.com/doc/19940516/Supply-Chain-Management>
- Johnson, W. C. ve Weinstein, A. (2004). *Superior Customer Value in the New Economy*, London: CRC Press
- Kağnıcıoğlu, C. H. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1723
- Kalwani, M.U. ve Narayandas, N., (January 1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1-16
- Karahan K. ve Varinli İ. (Ocak-Şubat 2002). Pazar Yönlülük ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Pazarlama Dünyası Dergisi*. Yıl:16, Sayı:91, 4-11
- Karasu, I. F. (2006). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Yapısı ve İşleyişi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi

- Kasouf , C. J. ve Celuch, K. G. (1997). Interfirm Relationships in the Supply Chain: the Small Supplier's View, *Industrial Marketing Management*, Vol.26(6), 475-486
- Kohli, A. K. ve Jaworski, Bernard J. (April 1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial İmplications. *Journal of Marketing*, Vol.54 (2), 1-18
- Kopczak, L. R. (1997). Logistics Partnership and Supply Chain Restructuring: Survey Results From The US Computer Industry. *Production and Operations Management*, Vol.6, No.3, 226-247
- Kotler, P. (2007). *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*. (çev. Ümit Şensoy). İstanbul
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1991). *Principles of Marketing*, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kasouf, C. J. ve Celuch, K. G. (1997). Interfirm Relationships in the Supply Chain: the Small Supplier's View, *Industrial Marketing Management*, Vol.26 (6), 475-486
- Kumar, N. (2007). Değer Zincirini Yönetmek, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, (Çeviren: İlker Gülfidan)
- Lambert, D. M.; Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Managemet*, V.29, 65-83
- Langerak, F. (2001). Effects of Market Orientation on the Behaviour of Salespersons and Purchasers, Channel Relationship and Performance of Manufacturer. *International Journal of Research in Marketing*, Vol.18, 221-224
- Lee, H. (Semtember/October 2000). Creating Value Though Supply Chain Integration. *Supply Chain Management Rewiev.*, V.4(4), 30-37
- Martin, J. H. ve Grbac, B. (2003). Using Supply Chain Management to Leverage A Firm's Market Orientation. *Industrial Marketing Management*, Vol.32, 25-38
- Mason K. J. ve Haris, L. C. (2006). Market Orientation Emphases: An Exploration of Macro, Meso and Micro Drivers. *Marketing Intelligence&Planning*, Vol.24, No.6, 561-566
- Mason, K.; Doyle, P. ve Wong, V. (2006). Market Orientation and Quasi-Integration: Adding Value Through Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol.35 (2), 140-155
- McCormack, K. (August 1999). What Really Works. *IIE Solutions*, Vol.31, Iss.8, 30-33



- Michaelson G. A. ve Michaelson S. W. (2007). *Sun Tzu'dan Pazarlama Stratejileri*. (Çev: Aytül Özer). İstanbul: MediaCat Yayınları
- Min, S. ve Mentzer, J. T. (2000). The role of marketing in supply chain management. [\*International Journal of Physical Distribution & Logistics Management\*](#), Vol.30, Iss.9, 765 - 787
- Min, S. (December 2001). A Market Orientation in Supply Chain Management. The University of Tennessee, Knoxville- Doktora Tezi
- Mohr, J. J.; Fisher, R. J. ve Nevin, J. R. (1996). Collaborative Relationships: Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, V.60(3), 103-115.
- Monczka, R. M. ve Morgan, J. (1997). What's Wrong with the Supply Chain Management?. *Purchasing*, Vol.122, No.1, 69-72
- Morgan R. M. ve Hunts, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, V.58(3), 20-38.
- Naktiyok, A. (Ocak-Haziran 2003). Yönetici Değerleri Ve Pazar Yönlülük Üzerine Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:20, 95-116.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (October 1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, V.54(4), 20-35
- O'Neal, C. R. ve Bertrand, K. (October 1991). Developing a Winning J.I.T. Marketing Strategy. *Small Business Reports*, V.16, 68-71.
- Orhan, O. (2003). *Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi*. İstanbul: Ticaret Odası Yayınları
- Özdemir, A. İ. (Temmuz-Aralık 2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:23, 87-96
- Özer, A., Koçak, A. ve Çelik, O. (May 2006). Determinants of Market Orientation in Accounting Firms. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol:24, No:6, 591-607
- Papatya, N. (Temmuz 2006). İşletmelerde Sıradışı Rekabet İçin Yenilikçi Pazarlama Yaklaşımı / Başarılı Bir Örgüt Modeli Gelişti. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Y.20, S.4, 42-46
- Pazarlama Karması Paradigmasında Pazarlama Tanımı, (Temmuz-Ağustos-Eylül 2009). *Pi Dergisi*, Y.8, S.29

- Pelton, L. E.; Strutton, D.; Lumpkin, J. R. (1997). *Marketing Channels-A Relationship Management Approach*, USA: Irwin.
- Peppers, D.; Rogers, M., *Enterprise One to One: tools for competing the interactive age*, New York: Currency Doubleday, 1999
- Poyraz, K.; Taşkın, E. ve Kara, H., (Nisan 2009). Dönüşen Pazarlarda Tekel İşletmelerinin Rekabet Davranışlarını Etkinleştirmede Pazar Yönlülük Stratejisi - Türk Telekom İncelemesi- . Akademik Bakış Dergisi, S.16, 1-14
- Rogers, D. S.; Lembke, R. S. (2001). An Examination of Reverse Logistics Practices. *Journal of Business Logistics*, Vol.22 No.2, 129-148
- Rosenberg L. J. ve Stern, L. W. (1971). Conflict Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, V.8(4), 437-442
- Schul, P.; Pride, P. W. ve Little Jr., T. E., (1983). The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing*, V.47(3), 21-34
- Sawhney, M. D. Parikh, (2001). “Where Value Lives in a Network World”, *Harvard Business Review*, V. 79(1), sf.79-86
- Shin, H.; Collier, D.A ve Wilson, D.D. (2000). Supply Management Orientation and Supplier/buyer Performance. *Journal of Operations Management*, Vol.18(3), 317-333
- Siguaw, J. A.; Simpson, P. M. ve Baker, T. L. (July 1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal of Marketing*, Vol.62, 99-111
- Sirdeshmukh, D.; Singh, J. ve Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, V. 66(1), 15-37
- Slatter, S. F ve Narver, J. C. (1995). Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. *Journal of Marketing*, Vol.59, 22-28.
- Sudharshan, D. (1998). *Marketing Strategy-Relationships, Offerings, Timing & Resource Allocation*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Şen, E. (2008). “Kobilerin uluslar arası güçlerini arttırmada tedarik zinciri yönetiminin önemi”, <http://www.akib.org.tr/akib/UserFiles/File/pratikbilgiler/tedarikzinciri.pdf>
- Tajeddini, K.; Trueman, M. ve Larsen, G. (2006). Examining the Effect of Market Orientation on Innovativeness. *Journal of Marketing Management*, V.22(5,6), 529-551

- Tan, B. Birlikten Kuvvet Doğar., 1 Şubat2006.,  
[http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3306](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3306)
- Trevelen, M. (Spring 1987). Single Sourcing: A Management Tool for the Quality Supplier. *Journal of Purchasing and Materials Management*, V. 23, 19-24.
- Tenekecioğlu, B. (1974). Pazarlamada Fiziksel Dağıtım ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayınlanmış Doktora Tezi
- Ural, T.; Balıkçoğlu, B. ve Yükselen, C. (Ocak-Şubat 2002). Pazar Yönlülük, Pazarlama Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi, Bilgi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma. *Pazarlama Dünyası*, , Yıl:16, Sayı:1
- Ülgen, H. ve Mirze. Ocak-Şubat 2002. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Ünüsan, Ç. (Kasım 1997).Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi. *Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Varinli, İ. (2006). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Winklhofer, H.; Pressey, A. ve Tzokas, N. (2006). A Cultural Perspective of Relationship Orientation: Using Organisational Culture to Support a Supply Relationship Orientation. *Journal of Marketing Management*, Vol.22(1), 169-191
- Wise R. ve Baumgartner, P. (1999) Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing. *Harvard Business Review*, V.77(5), 133-141
- Wisner, J. D. ve Stanley, L. L., (2008). *Process Management Creating Value along the Supply Chain*. USA: Thomson-South-Western
- Yau, O. H.M.; McFetridge, P. R.; Chow, R. P.M.; Lee, J. S.Y.; Sin, L.Y.M.; Tse, A.C.B. (2000). Is relationship marketing for everyone?. *European Journal of Marketing*, Vol.34 Iss: 9/10, 1111 – 1127
- Yüksel, B. (2007). *İşletmelerde Pazar Yönlü Kültürel Değişim*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Yüksel, H. (2002). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, 262-263
- Türkiye Lojistik Sektöründe Hizmet Üretenler ile Hizmet Alanlar Arasındaki İlişkiler. (2004). *3D Lojistik Dergisi*. Sayı:17
- [Yaygınlık ve bilinirlik = Başarılı tedarik modeli](http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_konu.phtml?konu_nox=164)., 28.05.2002.,  
[www.btvizyon.com.tr/viz\\_dergi\\_konu.phtml?konu\\_nox=164](http://www.btvizyon.com.tr/viz_dergi_konu.phtml?konu_nox=164)