



Otomotiv Sektöründe Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Otomotiv Firmaları Üzerinden Bir Karşılaştırma *

Yasemin SAVAŞ**

M. Atilla ARICIOĞLU***

Öz

Kaotikleşen ve hızla değişen yaşamımızda iş birliği örgütler için stratejik bir hamle hareketine dönüşmüştür. Stratejik rota oluşturmak örgütlere düşük maliyet, kaliteli ürün ve hizmet, hızlı üretim süreci gibi önemli çıktılar sağlar. Örgütler stratejilerini belirlerken kültürlerinin etkisinde hareket ederler. Kültür, bireylerin, toplumun, örgütlerin yaşam tarzlarının belirlenmesinde söz sahibidir. Bu çalışmada; otomotiv tedarik zincirinde fiyat, Ar-Ge, yenilikçilik, kalite ve termin olarak belirlenmiş kriterlerin Batı ve Japon yönetiminde, kültür kavramı aracılığıyla iş birliğindeki farklılığı belirlemedeki etkileri amaçlanmaktadır. Çalışma için kapsamlı bir literatür araştırması gerçekleştirilerek, literatür doğrultusunda teorik model ve hipotezler belirlenmiştir. Değişkenleri ölçmeye uygun ölçekler tespit edilip, veri toplama aracı olarak anket formu oluşturulmuştur. Türkiye’de faaliyet gösteren Batı menşeli ve Japon menşeli orijinal ekipman üreticisi tedarikçileri belirlenerek 371 anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmanın teorik model ve hipotezlerinin analizinde tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi aracılık etkisi bootstrap tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda hipotezlerin desteklenmiş ve alıcı-tedarikçi ilişkisinde, güvenin ve kültürün iş birliği üzerinde aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri, Kültür, İş Birliği

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Culture and Cooperation in Buyer-Supplier Relationship in the Automotive Industry: A Comparison on Western and Japanese Automotive Companies

Abstract

Cooperation has evolved into a strategic move for organisations in our chaotic and swiftly changing society. Developing a strategic route provides organisations with significant outcomes, including low-cost, high-quality products and services, and rapid production processes. Organizations act under the influence of their cultures while determining their strategies. Culture has a say in determining the lifestyles of individuals, society and organizations. In this study; It is aimed to determine the effects of criteria determined as price, R&D, innovation, quality and deadline in the automotive supply chain in determining the difference in cooperation in Western and Japanese management through the concept of culture. For the study, a comprehensive literature search was conducted, and theoretical models and hypotheses were developed in accordance with the literature. Suitable scales for measuring the variables were determined, and a questionnaire was designed to collect data. 371 questionnaires were utilised to collect data from Western and Japanese origin original equipment manufacturer suppliers operating in Turkey. In the study of the research's theoretical models and hypotheses, descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and the structural equation modelling mediating effect bootstrap technique were employed. As a result of the research, the hypotheses were confirmed, and it was discovered that trust and culture had a moderating influence on buyer-supplier cooperation.

Key Words: Supply Chain, Culture, Cooperation

Article Type: Research Article

* Bu makale, Prof. Dr. M. Atilla Arıcıoğlu danışmanlığında tamamlanan “Otomotiv Sektöründe Alıcı ve Tedarikçi İlişkisinde Güven, Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Firmalar Üzerinden Bir Karşılaştırma” başlıklı doktora tezinden (Konya, 2022) yararlanılarak üretilmiştir. Ayrıca bu tez NEÜ BAP tarafından 211421001 numaralı proje ile desteklenmiştir

** Dr. Öğretim Üyesi, KTO Karatay Üniversitesi, yasemin.savas@karatay.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-5089-1185

*** Prof. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, maaricioğlu@gmail.com, ORCID iD: 0000-0001-6477-832X

1. GİRİŞ

Fizikçi Geoffrey West'in ifadesiyle "doğal dünya; işleyişi verimli, alan tanımlayıcı dallara ayrılmış şebekelerden oluşur" (Ferguson, 2020: 37).

West'in vurguladığı gibi toplumun yenilenmesini ve içinde bulunduğu çağa ayak uydurmasını sağlayan (Dijk, 2018: 56) herhangi bir ağ topluluğunun / şebekenin sınırları da o ağ ile ilgili olan sektörde yer alan rekabetteki endüstriler ve bunlar arasındaki bağlantılardan oluşmaktadır. Otomotiv sektörünün dünya genelindeki yayılımı, çalışma tarzı, tedarik ağı ve iş birliği stratejileri de bu ağ kültürü ile açıklanmaktadır. Otomotiv sektöründe bir tedarik ağı parçası olmak sektördeki şirketlere, "girdi kaynaklarını bulmada, bilgiye ve teknolojiye ve gerekli kurumlara ulaşmada, ilgili şirketlerle koordinasyonda ve gelişmeyi ölçme ve motive etmede daha verimli çalışma imkânı verir" (Porter, 1998: 79-81).

Otomotiv sektörünün gelişimi tedarik ağının nasıl oluştuğunu da anlatmaktadır. 1960'lı yıllarda firmalar üretimlerinin tamamını kendi bünyelerinde gerçekleştirirken, üretim kapasitelerinin artması ve bununla birlikte ana sanayideki üreticilerin teknik ve ekonomik desteğiyle, yatırımlar üretim sürecinde etkin rol oynayan yan sanayinin oluşmasını sağlamıştır (Başkak ve Mihçioğlu, 2004). Ana sanayi – yan sanayi oluşumlarıyla birlikte, "işletmeler ürün veya hizmetlerinin hem alıcısı hem tedarikçisi" (Acar ve Çapkın, 2017: 123) hem de tedarikçilerin de tedarikçileri (Iyer vd., 2009: 12) haline gelmişlerdir. Aradaki iş birliği giderek önem kazanmış ve tedarik ağı sistemi hem sektöre hem ekonomiye değer kazandırırken, ilişki kurdukları gruplar ve birbirleriyle bağlantılı birimlerle veya kuruluşlarla bağımlı hale gelen bir iş birlikteliğini tercih edilir kılmıştır (Erdem ve Ozen, 2003: 131). Çünkü tedarik ağları da aynı doğallık içerisinde ve birbirinden tecrit olmadan, bağlantılı bir şekilde iş ilişkisi içerisindeki kuruluşlarla etkileşim içerisinde olduklarıdır. Bu iş birlikleri birbirlerinin kaynaklarından, yeteneklerinden ve imkânlarından yararlanma avantajını sunmaktadır (Tektaş ve Kavak, 2010: 54). Bir diğer ifade ile ortak yaşam alanı oluştururlar. Bu ortak yaşamın biçimlenmesi ve aradaki iş birliğinin yürütülmesinde ise kültürler bağlamında ortaya çıkan güven unsuru anahtar konumdadır (Dyer, 1996: 272; Johnston, 2004: 25, Caniels vd., 2010: 111). Yani, kültür ve güven tedarik ağı başta olmak üzere iş birliklerinde rekabette belirleyici unsur haline gelmiştir.

Diğer taraftan bilindiği üzere küresel kalkınma ve refah için gerekli olan sosyal sermaye, kişilerarası veya örgütler arası ilişkilerde ağın gücünü gösteren, bireyleri ve örgütleri birbirine bağlayan temsilci bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Uchiyama, 2015: 26-27; Fukuyama, 1998: 23). Sosyal sermayeyi etkileyen temel unsur ise ilişkilerin temelinde yer alan ve onları da belirleyen kültürdür. Toplumların farklı anlayışa sahip olmaları ve farklı davranış sergilemeleri kültürel farklılıklardan kaynaklanır (Hofstede, 1980).

Örneğin, Japonya'nın doğal kaynaklar ve enerji kaynağı rezervlerinin olmaması ve coğrafi yapısının zorluklarıyla birlikte özellikle II. Dünya Savaşı sonrası ekonomisini düzelterek uluslararası pazarda öncü konuma gelmesi tüm dünyada dikkat çekmiştir. Bu başarı aynı zamanda Amerika'nın da yeteneklerinin ve anlayış tarzının sorgulanmasına sebep olmuştur (Yağmurlu, 1997: 718). Çünkü Japon otomobil üreticilerinin üretim miktarlarını artırıp, Batı otomotiv şirketleriyle rekabet edebilecek düzeye geldiği dönemde maliyetleri düşürüp, üretim hatalarını en aza indirerek kaliteyi artırmayı başardıkları yenilikler, sektörde öncü olmalarını ve örnek alınmalarını sağlamıştır (Parlak, 1999: 90).

Yukarıda ifade edilen bilgiler doğrultusunda alıcı ve tedarikçi ilişkilerinde kültür etkisi çalışmanın temel konusudur. Ayrıca farklı kültürlerdeki alıcı – tedarikçi ilişkileri ile ilgili çalışmalar, iş birliği araştırmaları araştırılacaktır. Çalışmanın bütününde alıcı ve tedarikçi ilişkisinde kültürün, iş

birliği üzerindeki etkisi; Batılı ülkeler ve Japon kültürü etkisindeki iş birliği anlayışları irdelenmek üzere oluşturulmuştur. Çalışmada Batılı ve Japon otomotiv sektöründeki aktörlerin Türkiye'deki OEM tedarikçilerinin iş birliği saha araştırması ile irdelenmiştir.

2. İŞ BİRLİĞİ VE KÜLTÜR

20. yüzyılın sonlarında kendini gösteren değişen ekonominin, gelişen toplumun, rekabetin, teknolojinin hızlı yapısına uyum için enformasyon toplumunda örgütler arası ağlar oluşturularak ana sanayi ve yan sanayi firmaları bir araya getirilmiştir. Castells ağlardan oluşan bu yapıyı “ağ müessesesi” terimiyle nitelendirmiştir (Castells, 2013: 99). Örgütlenmiş olarak iletilen veri enformasyon teknolojileriyle bütünsel düşünülmesi gereken ağ müesseseleri, toplumu oluşturan kişiler ve gruplar arasında bağlantı oluşturarak iş birliğini sağlar (Dijk, 2018: 42). İş birliği, örgütlerin üretim ve hizmet süreçleriyle ilgili hedeflerini gerçekleştirmek ve ilerlemeleri için tercih edilen bir yöntemdir (Sowa, 2009: 1008- 1011). Örgütlerin bir ağ sistemi içerisinde olmaları, iş birlikleri geliştirmeleri, maliyetleri ve çatışmaları azaltarak etkinliklerini artırır (Zaheer vd., 1998: 148). Karmaşıklıkların önlenmesinin yanı sıra ağ katılımı, sürdürülebilirliğinde yardımıyla işletmelerin sınırlarının ötesinde değer üretmeleri mümkün hale getirmektedir (Lavado ve Herranz, 2020: 8).

Sınırlarını aşarak varlıklarını devam ettirmeyi hedefleyen örgütler başta bilgiye ulaşarak rekabet stratejilerini geliştirirler. Stratejileri doğrultusunda bilgi paylaşımı, iletişim ve iş birliğini gerektiren koşullarla daha uyumludurlar. Uyumun tetikleyicisi olarak, rekabetin zorlamış olduğu şartların etkisiyle, daha iyi sonuç elde edebilmek ve kaynakların verimliliğini arttırabilmek için diğer firmalarla çeşitli konularda iş birliği yaparlar. Kurulan iş birliğinde ağ ilişkileri sayesinde her zaman başarılı olunacak bir strateji sunulmayabilir ancak esnek bir yapı kazandırarak değişikliklere hızlı uyum sağlanır (Barabasi, 2010: 270). Ayrıca iş birliği ile kişilerin veya firmaların bireysel hedefleri gerçekleştirilirken, diğer taraftan üretim ya da hizmet süreçlerindeki çabalarıyla ve daha az maliyet, daha hızlı üretim gibi nedenlerle diğer kişi veya firmalarla birlikte hareket edilir (Brito ve Mariotto, 2013 aktaran, Fehr ve Rocha, 2018: 600).

Bu bağlamda ağ ilişkisindeki geçmiş tecrübelerden yararlanılarak analiz edildiğinde, aradaki iş birliğinin geleceğinin temelinde güvenin olduğu açıktır (Fehr ve Rocha, 2018: 599). Örgütlerin şebekelerdeki rollerini belirlemelerinde ve süreç oluşturmalarında aradaki güven kavramını senkronize etmeleri önemlidir. Örgütlenme sosyoloğu Walter Powell da şebekelerde / ağ toplumlarında işlemlerin / iş birliklerinin ayrı idari emirle değil; karşılıklı, tercihlili, birbirini destekleyici eylemlerde bulunan, güven ortamını oluşturan kişi veya örgütlerle gerçekleşeceğini savunur (Ferguson, 2020: 43). Güveni belirleyen ve öncülü olan kavram ise kültürdür. Kültürel değerlerinin etkisiyle güven düzeyi yüksek olan topluluklar, iş birliğini başarılı bir şekilde yürüterek verimliliği arttırabilen topluluklardır. Ancak güven çerçevesinde oluşturulan dayanışma içerikli iş birliğinde objektif olunmalı, ekonomik realistik düşüncesiyle kayırmacılıktan uzak bir süreç işletilmelidir (Fukuyama, 1998: 37-145). Oldukça zengin, uzun ve ilginç bir tarihe sahip olan kültür, bugünkü kullanımına 1750'lerde kavuşmuştur. Fransızcada aynı anlamı taşıyan bu kelime, insan zekâsı bilgisi ve geliştirilmesi açısından kullanılmıştır. (Güvenç, 2005: 96). Bilindiği üzere her toplumun kendine ait geçmişi hakkında farklı düşünce tarzlarının olduğu tarihsel kültürü vardır. (Donze ve Smith, 2018: 4). Tarihsel kültür kökleşmiş değerler olarak yaşamın her alanında olduğu gibi örgütlerin yaşamına da yansır (Castells, 2013: 238). Tarihsel etkide toplumsal bir karakter biçimi olan kültürün (Hofstede, 1980), “doğuştan aktarılan ahlaki alışkanlıklar” olmasının rolü büyüktür (Fukuyama, 1998: 44). Alışkanlıklar olarak benzetilen düşünce doğrultusunda örgütlerin kültürel anlayışlarının ya da örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin düşüncelerini ve davranışlarını etkilediğini söyleyebiliriz. Çünkü nasıl ki insanların yaşamlarında sahip oldukları onları tanıtan

özellikleri kişilik olarak adlandırılıyorsa, kuruluşlar için de örgütsel özellikleri kültür aracılığıyla betimlenir (Ciceralli, 2019: 2425). Kuruluşlar, kültür aracılığıyla belirli normları, tutumları ve davranışları üreten yenilikçi fırsatlar oluşturur (Douglas, 1982: 200-205).

Kavramı derin çalışma boyutlarıyla inceleyen Hofstede, kültürü bir toplumu diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamıştır (Hofstede, 1980: 5). Örgütlerdeki tanımlayıcılığı açısından bakıldığında ise kültür, çalışanların davranışlarını etkileyen inanç ve değerler sistemidir (Strode vd., 2009). Örgüt içerisindeki ya da örgütün iş birliği halinde olduğu diğer işletmelerle arasındaki davranışları kontrol etmede kültürel değerler, görünmeyen bir koordinasyon aracıdır (Chatman, 2010). İş birliği gerçekleştirilecek toplumların güvenilir olup olmadıklarına alt yapı oluşturacak düşünceler, genellikle ait oldukları toplumun kültürel değerleriyle özdeşleştirilir (Weare vd., 2014: 591). Kültürel farklılıklar, tedarik ağı içerisindeki paylaşımların akış düzeyini, örgütlerin çalışma biçimlerini ve yönetim tarzlarını etkiler (Sargut, 2015: 137). Nitekim 1980'lerin başında, birçok araştırmacı ve bilim adamı, ABD şirketlerinin neden Japon meslektaşları kadar iyi performans göstermediğini açıklamak için kültür kavramını kullanmaya çalışmıştır (Deal ve Kennedy, 1982; Ouchi, 1981).

Örgütlerin doğru iş birliği sağlayarak strateji geliştirmelerinde örgüt içi oluşturdukları kültür ve güven ilişkisi etkili olmaktadır (Knein vd., 2020: 4). Kültür, kişilerin veya örgütlerin davranışlarını, tutumlarını ve tutuma bağlı güven anlayışlarını ortak bir doğrultuda yönlendirir (Sargut, 2015: 93). Grup üyelerinin çevrelerini nasıl anladığını ve onlara nasıl tepki verdiğini etkiler. Her bireyin, toplumun, örgütün kültürel değerleri çeşitlilik gösterir. Bu nedenle iş yaşamında kültürel farklılıkların olduğu uluslararası alanda iş ilişkileri güvene ve karşılıklı müzakere ve sözleşmelere dayanarak yürütülmektedir (Doetzer, 2020: 2).

3. TEDARİK AĞI İÇİN FARKLI YAKLAŞIMLARIN ÖRNEKLEMİ OLARAK OTOMOTİV

Tedarik ağı; yeni bir kültürün ve ağ oluşumlarının artarak kendini göstermesi, dünya ekonomisinin farklı bir boyuta geçerek yeniden yapılanması ve çevrenin giderek önem kazanması sonucunda gelişmiş bir durumdur (Castells, 2013: 486). Bu doğrultuda örgütler varlıklarını sürdürülebilmek, rekabet edebilmek, kendilerinden beklenen kalite ve hızda talebi karşılayabilmek ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlara karşı ayakta durabilmek, kısacası değişime uyum sağlayabilmek amacıyla kendilerini dış çevreye karşı daha esnek hale getirirler (Dijk, 2018: 56). Esnek yapıları sayesinde de işletmeler farklı ağ gruplarını oluşturarak veya ağ gruplarına dâhil olarak kuruluş amaçlarını gerçekleştirirler. Tedarik ağı da örgütler için rekabet avantajı sağlayan ağ ilişkileri/bağlantıları/birlikteliklerinden birisidir. İşletmeler için bir tedarik ağı oluşturmak veya ağa dâhil olmak, varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet edebilmek amacıyla şirket savaşlarında etkili olan yönetim anlayış tarzlarını ortaya koymada aracı roledir (Arıcıoğlu, 2000: 9).

Yönetim anlayış tarzlarını yansıtan ve ağı oluşturan ana sanayi ve yan sanayi firmaları aynı zamanda rekabetin yönünü ve ağın değerini belirler. Değeri belirleyen aslında içerikten çok kapsamıdır. Yani tedarik ağındaki tedarikçilerin, ana sanayi firmasına uyum göstermesini sağlayacak kriterleri içermeleri ve bu kriterlerin doğru biçimde şekillendirilmelidir.

Sistemlerin koordinasyonunu sağlayan tedarik ağında tedarikçiler, ortaklar, ara ürün sağlayıcılar, şirketler ve bayiler bilgileri kullanır, üretir ve dağıtım kanallarıyla paylaşır (Büyüközkan ve Göçer, 2018: 157). Tedarik zinciri aracılığıyla işletmeler devamlı ve kontrollü olarak taktiksel ve stratejik bilgiyi elde etmeyi başarırlar (Solmaz ve Türkay, 2014: 151). Bu nedenle tedarik zincirlerinin insanların ve şirketlerin yaşamını kolaylaştırması, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından ilgi çekici

bulunmaktadır (Villamizar vd., 2019: 703-712). İlgili çekiciliğinin bir diğer sebebi; tedarik ağının, tüketicilerden hammadde tedarikçilerine kadar tüm ağa dâhil olan şirketleri tek bir işletme bütünselliğine erdirmesi ve işletmelerin çalışmalarını uyumlu ve yalın bir sürece dönüştürerek örgütlerin müşteri beklentilerini karşılamalarını kolaylaştırmasıdır (Güleş ve Çağlıyan, 2001: 55). Bu süreçte bütünselliği ve uyumu sağlayabilmek için tedarik ağlarının esnek olarak tasarlanması, iş birliğinin senkronizasyonu ile uzun süreli ve başarılı olunmasında etkili olacaktır (Giannoccaro ve Iftikhar, 2019: 2437).

Tedarik ağları bütünsel olarak ele alındığında ise dış faktörlere karşı savunmasızdır (Kshetri ve Voas, 2019: 6). Bunu aşmak için ağ üyeleri birbirlerine karşı ortak menfaatleri doğrultusunda bir tutum içerisinde olmalıdırlar ki sağlıklı bir iletişim ve rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini sürdürebilsinler. Yani ana sanayi ve yan sanayi işletmeleri birbirlerini bir bütün olarak değerlendirmeli ve iş ortağı olarak hareket etmelidirler (Yangınlar, 2018: 245). Bu nedenle ana sanayi işletmeleri rekabet avantajı elde edebilmek için tedarikçilerle pozitif yönde ilişki içerisinde olurlar (Powers ve Reagan, 2007: 1234-1235). Tedarik zincirini oluşturan tüm işletmelerin birbirleri ile sürekli ilişki içerisinde olmaları ve bu ilişkinin pozitif yönde ilerlemesi gayesi iş birliğini gerektirir (Yavuz, 2013: 221). İş birliği ile ana sanayi ve yan sanayi firmaları arasındaki ilişkinin amaca hizmet edebilmesini sağlamak, alıcı ve tedarikçilerin entegrasyonuna, güvene, kültürel değerlerine ve bu değerlerin şekillendirdiği örgüt kültürlerine bağlıdır (Bülbül vd., 2014: 96). Bu iş birliğindeki güven ve kültür aynı zamanda performans standartlarını oluşturacak yetkinliği de belirleyecektir. Ana sanayi firmalarının kaynak bulmalarının haricinde, üretim sürecini daimî/kesintisiz bir şekilde gerçekleştirmelerinde ve işletmelerin şimdiki ve gelecekteki konumunu belirlemede tedarikçilerin etkisi oldukça fazladır. Bu nedenle onlarla iş birliğinde iyi ilişkiler kurmalıdırlar (Sancaktutan, 2018: 20; Yangınlar, 2018: 239).

Tedarik ağı ile iş birliğinin gerçekleştirildiği en önemli sektörlerden biri otomotiv endüstrisidir. Pek çok araştırmacı otomotiv sektörü tedarik ağını güven, kültür ve iş birliği çerçevesinde incelemiştir (Wasti, 2001; Yenidoğan ve Windsperger, 2011; Solmaz ve Türkay, 2014; Arvidsson ve Melander, 2020). 1980'lerin ortalarından bu yana otomotiv endüstrisi, bileşen üretiminin organize edilme biçiminde temel bir yeniden yapılanma geçirerek geleneksel entegre üretim sistemleri, yerini daha dinamik, parçalanmış tedarik zincirlerine bırakmıştır (Helper, 1991).

Otomotiv endüstrisi, dünya ekonomisinde önemli bir istihdam alanı ve aynı zamanda etkili bir gelir kaynağıdır. Bu endüstride üretilen ürünler iş birliği içerisinde çalışması gereken, birçok bileşenden oluşan ürünlerdir. Otomobil üreticileri bu nedenle istikrarlı, hızlı ve beklentileri karşılayacak üretim yapabilmek için uygun parça tedarikçileriyle çalışmayı tercih ederler (Ueda, 2003: 98). Uygun parça tedarikçileriyle istikrarlı bir ilişkide olarak, bir tedarik ağı içerisinde yer almak firmalara tecrübeli ve donanımlı bir tedarik sistemi avantajı sağlar. Ağ içerisindeki ilişkilerin kuvvetli olması tedarikçilere iyi bir pazar alanı sağlayacaktır. Oluşan ağların ömrü, ağa üye olan firmalar arasındaki güvene bağlı olarak sürecektir (Fukuyama, 1998: 36).

Karmaşık tedarik zinciri yapısına sahip olan otomotiv endüstrisinde kültür ve güven, tedarik ağı ilişkisini belirleyicidir. Güven ve kültür belirleyiciliğinde otomotiv tedarik ağı incelenirken, Batılı şirketlerin tedarik ağı incelemeleri, literatürde genellikle Japon tedarik ağıyla karşılaştırılarak gerçekleştirilmiştir. Birçoğunda ortak kanı özellikle Amerikan stratejisinin bir piyasa organizasyonu olduğu, Japon stratejisinin ise büyük tedarikçilerle iş birlikçi ilişkileri içeren daha hibrit bir organizasyon olduğudur (Brandes vd., 2012: 4).

II. Dünya Savaşı'na kadar Amerika başta olmak üzere Batılı şirketler otomotiv endüstrisinde öncü konumdadır. Japonlar ise tedarikçi ya da yan sanayi üreticisi olarak süreçte yer alır. Nitekim en büyük otomobil üreticisi ülkelerden biri olan Amerika'da yedek parça pazarlarının büyüklüğü ve montaj

için orijinal parçalardan daha çok yedek parça tedarik eden parça üreticileri Japon verimlilik grubu için dikkat çekmiştir (Ueda, 2003: 101). “Almanya ve Fransa başta olmak üzere Avrupa’da doğup, ABD’de gelişip güçlenmiş” olan otomotiv endüstrisinin daha sonra Japon güç ve liderliğinde devam etmiştir. Bu durumda Batının kültürel altyapısı ve kendini yenilememesi etkili olmuştur (Başkak ve Mihçioğlu, 2004). Japonya rekabette kendi stratejisini geliştirerek öncü olmuştur. Bu strateji 1950’li yıllarda Japonya’nın Toyota’da uyguladığı yalın üretim tekniği ile rekabet üstü olması, yalın tedarik zinciri politikası “ağ rekabeti” kavramını, yani tedarik zincirlerinin de birbirleriyle rekabet eden mekanizmalar olduğunu göstermiştir (Güleş vd., 2019: 16). Bu rekabette Amerikalı otomotiv üretim firmaları ve tedarikçileri Japon firmalara göre biraz daha geride kalmışlardır. Daha önce yapılmış olan araştırmalarda ana sanayi şirketlerinin, yan sanayi şirketlerine özellikle teknik ve yönetsel alanlardaki gönüllü yardımların, ilişkilerin güven çerçevesinde gelişmesinde etkili olduğunu göstermiştir. Bu noktada Amerikalı tedarikçiler, üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde ve maliyetlerin azaltılmasında Japon üretim şirketlerinin ABD’li şirketlere göre daha yardımsever olduklarını belirtmişlerdir (Dyer ve Chu, 2011: 22).

Günümüz Amerikan otomobil şirketlerinin temel özellikleri ise geçmişe göre biraz daha farklıdır. Örneğin rekabet edebilmek amacıyla; tedarikçileriyle uzun süreli ilişkiler geliştirirler, parça üreticileri, ana sanayi firmalarına eşit pozisyonda ve belirli bir otomotiv üreticisiyle ayrıcalıklı ve güçlü bir ilişki olmadan işlerini devam ettirebilirler, yan sanayi şirketleri birbirleriyle adaletli bir şekilde rekabet ederler ve birbirlerini tamamlarlar ve otomobil üreticileri, tedarikçilerinin Ar-Ge çalışmalarına ve iş birliği yapacaklarına güvenerek işlerini yürütürler (Ueda, 2003: 100-102).

Savaş döneminde ve sonrasında Amerika ekonomisinin baskın etkisi altında olan Japonya ekonomisini geliştirebilme ve yetiştirebilme çabaları endüstride rekabetçi konumda olmalarını sağlamıştır (Suzuki, 2003: 176). Japon otomotiv firmalarının dikkat çeken rekabetçi stratejilerinden biri kültürel değerlerinden kaynaklı olarak, daha hızlı, kaliteli ve beklentileri karşılayacak bazı parça ve bileşenleri kendileri üretmek yerine, ekonomik bağımlılık oluşturarak tedarikçilerine bırakmalarıdır (Dohse vd., 1985: 118). Japonların özellikle kültürlerinden kaynaklı daha çok iletişim halinde ve bilgi paylaşımı odaklı olmaları onların temel rekabet stratejilerinden biri olarak kendini göstermektedir. “Karşılıklı ahlaki yükümlülüklerle dayanan bir cemaat olarak, ağ yapısı belki de en yetkin bir biçimde Japonya’da gelişmiştir. Yaşam boyu istihdam sisteminin yanı sıra keiretsu veya başka bir deyişle şirket ağları, Japon ekonomisinin ikinci benzersiz özelliğidir. Bu ekonominin işleyişi de yüksek düzeyde güven ilişkilerine katılmada gösterilen yaygınlaşmış yeteneklere bağlıdır” (Fukuyama, 1998: 180). Oluşturdukları ağ sistemleri ile otomotiv başta olmak üzere birçok sektörde dikkat çekicidirler.

Taylor tarafından modern sonrası örgütler olarak nitelendirilen Japon şirketlerinin (McCormick, 2007: 758) pek çok sektörde önde gelen ülkelerden biri olması iş birliği sistemlerini ve birbirlerine bağlılıklarını dayanışma içerisinde gerçekleştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Aile şirketlerinden yola çıkarak küçük gruplar halinde hareket eden Japon şirketleri, II. Dünya Savaşı öncesi zaibatsu, sonrasında keiretsu ağları ile ekonomilerini düzeltmeye çalışmışlardır. Herikisi de Japon toplumu ve kültürüne yaslanan yapılar ile Japon şirketleri iş birliğine teşvik eden ve iş birliğine odaklanarak rekabet stratejisi oluşturmuşlardır (Alkış ve Temizkan, 2013: 75-81, Bhappu, 2001: 161). Özellikle yan sanayi firmalarının keiretsu ağlarına dâhil olmaları ekonominin canlanmasında etkili olmuştur (Dedoussis, 2001:177). Japon hükümeti özellikle zaibatsu ve keiretsu ağlarını desteklemiştir. Bu desteğin altında yatan sebeplerden biri de Japon şirketlerin kaynak ve temel alt yapıdan yoksun olmaları ve birbirlerine güvenmelerini kaçınılmaz kılmasıdır (Chen vd., 2017).

Bu yapılanmaların ve Japon hükümet politikalarının Japonya'nın otomotiv endüstrisine katkısı 1960'larda kendini göstermeye başlamıştır. Otomobil üretimini geliştirdikçe tedarikçi sayısını artırma stratejisi geliştirerek, 1980'li yıllarda dünyadaki otomotiv sektöründe güçlü bir yapıya erişmiştir ve dünyanın önde gelen motorlu araç ihracatçısı ülkelerinden olmuştur (Başkak ve Mihçioğlu, 2004). 1980'lerden 1990'ların ilk yıllarına kadar, köklü değişikliklerin görüldüğü otomotiv endüstrisinde Japon imalat şirketleri kendi aralarında iş birliği gerçekleştirerek, çok fonksiyonlu ve yüksek kaliteli ürünleri düşük maliyette üreterek ve piyasaya da düşük fiyattan sunarak dünya pazarında rekabet avantajı elde etmişlerdir (Sakaguchi, 2010: 183). 1990'ların sonlarında Japon örgütleri, stratejik konumlarını güçlendirmek için iştirak şirketleri kurmayı tercih ederek yan sanayi kuruluşlarını satın almıştır (Kaneda, 2010: 52).

Yönetim kararlarına katılma ve grup bilincinin hâkim olduğu yönetim sistemine sahip olan Japonya (Tüz, 2001: 21) ile ilgili olarak McCormick çalışmasında, "Ouchi'nin (1981) organizasyon metninin kullanımlarını ve Japon kuruluşlarının Weberian Bürokrasisine uygulanabilir alternatifler sağladıkları konusundaki merkezi tezinden" yararlanarak aşağıdaki tabloyu oluşturmuştur (McCormick, 2007: 755-757).

Tablo 3.1: 1980'lerde Japon Modeli ile Weberyen Modeli Karşılaştırması

Macionis'ten "Japon Modeli"	ABD İstihdam Uygulaması	Giddens'dan Japon Modeli	Giddens'in Weberian Modeli Notları
<i>İşe alma ve ilerleme</i> Japon örgütlerinde yeni mezunlar işe alınırken bir grup halinde seçilirler ve eşit şartlarda hak ve sorumluluklardan yararlanırlar. Gerekli görüldüğünde özel terfiler yıllar sonra içlerinden bir kişi olacak şekilde seçilmektedir.	Amerikan şirketlerinde çalışanlar yüksek limitte maaş ve kısa zamanda terfi için sürekli birbirleriyle rekabet halindedirler.	Şirketin tüm kademelerinde iş görenler takımlara ayrılır ve değerlendirmeler bireysel performanslara göre değil takım performanslarına göre değerlendirilir.	
<i>Ömür boyu güvenlik</i> Japonya'da kurumsal şirketlerde çalışanlar ömür boyu istihdam düşüncesiyle işe alınırlar. İş değişikliği sık sık ve kolay şekilde gerçekleşmez.	ABD'de iş güvenliği örgütten örgüte değişmektedir. İş görenler kendi avantajları doğrultusunda istedikleri zaman iş değişikliği yapabilirler.	<i>İş güvenliği</i> Japon büyük kurumsal şirketlerinde kişilere ömür boyu istihdam konusunda garanti vermektedir. Maaş, sorumluluk ve terfiler performanstan ziyade o şirkette çalışma süresine göre belirlenmektedir.	Batıda terfiler rekabetçi düşünceyle çalışanların performanslarına göre belirlenmektedir.
<i>Uzmanlaşmamış Eğitim</i> Japon işverenler, çalışanlarını işe aldıkları andan itibaren, çalışanların sürekli aynı işyerinde çalışacakları düşüncesiyle eğitilmeleri konusunda desteklerler.	ABD'deki bürokratik örgütlenme yapısı, bir kişinin tüm kariyeri genellikle tek bir odağa sahip olacak şekilde özel faaliyetlere dayanmaktadır.	<i>Daha az uzmanlaşma</i> Japon şirketleri çalışanları ABD'dekilere göre daha az uzmanlaşırlar.	İşe yeni başlamış Amerikalı bir stajyer alanıyla ilgili uzmanlaşacak kadar hem işe ilk başladığı dönemde hem de sonrasında eğitim alır.
<i>Toplu karar verme</i> Japon yöneticiler, şirketlerinin performansları ile ilgili	Amerikan şirketlerinde kararlar yalnızca belirli	<i>Aşağıdan yukarıya karar verme (Ringi karar verme sistemi)</i>	

sorumluluk alırken aynı zamanda alınacak kararlarda çalışanların da fikir sunmalarını desteklerler. Böylece çalışanların ve örgütün bir bütün olarak çalışmasını desteklerler.	bir grup yönetici tarafından alınır.	Japonların aşağıdan yukarıya karar verme sistemi olarak adlandırdıkları düzende; üst yöneticiler alt düzeydeki çalışanların fikirlerine önem verirler ve bu danışma sistemini düzenli halde gerçekleştirirler.
Bütünsel katılım Japon şirketler, çalışanlarının hem özel hem de iş yaşamlarıyla bütünsel olarak ilgilenirler. İşverenlerin çalışanlarına yönelik etkileşim oluşturmaları, kolektif kimliği güçlendirir ve çalışanların üstlerine karşı saygı çerçevesinde öneri ve eleştiri yapmalarında rol oynar.	Amerikalı şirketlerde iş görenlerin özel hayatları ve çalışma hayatları birbirinden bağımsız şekilde düşünülür.	İş ve özel yaşamın birleştirilmesi Japon şirketleri çalışanlarının ev almaları, çocuklarının eğitimi, düğün ve cenaze masraflarının karşılanması gibi konularda ihtiyaçlarını karşılayarak, onlardan yüksek bir sadakat duygusuyla örgütü sahiplenmelerini umarlar.

Batılı şirketlerin özellikle Amerikalı şirketlerin rekabette Japonya ile kıyaslanmaya başladığı ilk dönemlerde kültürlerinden uzak bireyci bir tarzlarının olduğu açıktır. Japon stratejilerini izlemeye başlamalarıyla her ne kadar bireycilikten uzak kalmaya çalışsalar da aynı durumu günlük hayatlarında kurumsallaştıramadıklarından temel farklılıkları devam etmektedir. Otomobillerin üretiminden satış sonrası hizmetlerine kadar ki tüm süreçleri baz alındığında, günümüzde FORBES satış rakamlarına göre Japon otomobil firmaları ilk sıralarda yer almaktadır (FORBES, 2021).

Kökenleri ve kültürleri farklı olmasına rağmen Japon şirketleri geliştirdikleri tekniklerle, batılı şirketlerden daha başarılı olabilmekte ve etkileyebilmektedir (McCormick, 2007: 754). Japonya bu durumu Toyota firmasındaki uygulamalarla gerçekleştirmiştir. Batının rekabet üstünlüğünü sekteye uğratan Toyota geliştirdiği stratejilerle fark oluşturan sektördeki ilk şirketlerden biridir. Toyota'nın belirlediği ve uyguladığı teknik ve stratejiler Toyotizm olarak adlandırılmıştır. Toyotizm, sıfır stok amacıyla tedarikçi firmaların tam zamanında üretim tekniği bilincinde olarak üretime uyum sağlamaları ve ana sanayi ve yan sanayi firmalarının iş birliğini harekete geçirerek oluşturulmuştur (Dohse vd., 1985: 129-131). Toyota'nın bu sistemi aslında, insanı önemseyen, inovasyona ve iş birliğine teşvik eden "Toyota Yolu" ve yalın üretim, kaizen, kanban, tam zamanında uygulamalarının geliştirildiği "Toyota Üretim Sistemi" olarak belirlediği iki temel değerden oluşmuştur (Iyer vd., 2009: 1-3). Japonya daha sonra bu teknik ve stratejileri otomotiv sektörü harici diğer şirketlerde de uygulamıştır ve neredeyse tüm dünyada da örnek alınır durumdadır.

Yapılan araştırmalarda Japonya'da tüm dünyada örnek alınarak kullanılan tekniklerinin tamamen kültürlerinin etkisiyle ve birbirlerine karşı güven duygularının daha fazla olması neticesinde ortaya çıktığı anlaşılmış ve rekabete devam edebilmek için örnek alınmaya başlamıştır (Abeglen, 1959; Dore, 1973; aktaran Parlak, 1999: 88).

4. İŞ BİRLİĞİ, GÜVEN VE KÜLTÜRÜN TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN BATI VE JAPON OTOMOTİV FİRMALARI ÜZERİNDEN ARAŞTIRILMASI

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren Batı ve Japon firmaları ile onların tedarikçileri arasındaki ilişkiler çalışmanın amacı doğrultusunda nicel araştırma yöntemi kullanılarak araştırılmıştır.

4.1. Araştırma Yöntemi ve Örneklem

Bu çalışma niceliksel araştırma yöntemleri doğrultusunda tasarlanmış bir araştırmadır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesinde (YEM) aracılık etkisi teknikleri kullanılarak analiz edilip hipotezler test edilmiştir. YEM tercih edilme sebeplerinden biri, bu modellemenin hem gizil hem de gözlenen değişkenleri içermesi ve çok değişkenli verilerin analiz edilebilmesidir.

Araştırma evreni; Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv sektöründeki orijinal ekipman üreticisi tedarikçilerdir. Araştırmanın örneklemini ise, Türkiye’de faaliyet gösteren Batı ve Japon menşei otomobil üreticileri için OEM tedariki yapan yan sanayi firmalarıdır. Anket yapılacak olan firmalar TAYSAD (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği) web sayfasından (<https://www.taysad.org.tr/>), organize sanayi bölgelerinin web sayfalarından ve şehirlerin ticaret odalarından yararlanılarak tespit edilmiştir. TAYSAD verilerine göre ana sanayiye destek olan OEM tedarikçi sayısı 477 üyedir (TAYSAD, 2019). Bu bilgiye paralel olarak tespit edilen şirketlerin her birinin kurumsal web sayfaları incelenerek referans firmalarına kadar kontrol edilmeye çalışılmıştır. Toplamda Batı ve Japon menşei firmalar için tedarik yapan 371 firma belirlenmiştir. Firmalardan 51 tanesi araştırma grubunun dışında (diğer) olduklarını belirten işaretleme gerçekleştirdiklerinden analize dâhil edilmemişlerdir. Araştırma anketleri BAP desteği ile online olarak anket firması tarafından gerçekleştirilmiştir.

4.2. Hipotezler ve Araştırma Modeli

Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin gelişimi, ulusal kültür bağlamında bir bakış açısıyla irdelendiğinde daha iyi anlaşılabilir. Kültür etkisi literatürde Hofstede’nin geliştirmiş olduğu kültür boyutları aracılığıyla incelenmiştir (Kozan vd., 2006: 663). Hofstede’nin Kültürel Boyut Teorisi toplumların sahip oldukları kültürel değerlerinin bireylerin davranışlarını nasıl etkilediğini ve neden belirli bir kalıba dayanacak şekilde davranıldığını açıklamaktadır. Çünkü insanlar yaşadıkları toplumun etkisinde bağlı buldukları kültürel değerlerine göre inançlarını ve faaliyetlerini gerçekleştirirler (Daghfous vd., 1999: 320-322). Bu doğrultuda H_{1a} , H_{1b} , H_{2a} , H_{2b} , H_{3a} , H_{3b} , H_{4a} , H_{4b} , H_{5a} ve H_{5b} hipotezleri incelenmiştir.

Alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkide kültür kavramı soyut düzeyde, literatürde de belirtildiği gibi, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmada Batı menşei ve Japon menşei tedarikçilerin kültürel farklılıkları gözetilerek hipotezler kültür aracılığını ölçmeye yönelik kurgulanmıştır.

Hızla değişen yaşam koşullarıyla birlikte kızışan rekabet ortamı, dijitalleşme ve bazı şirketler için kontrolsüzlüğe doğru evrilme düzeyinde kabul edilebilecek bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim, iş dünyası için otomotiv gibi özellikle karmaşık yapıları içeren sektörlerde iş birliğini zorunlu kılmaktadır. Otomotiv endüstrisindeki geniş kapsam alanı ve kompleks yapı, iş birliği sisteminde güven ve kültürel değerleri aracı olarak kullanabilmektedir. Otomotiv tedarik zincirinde; fiyat, Ar-Ge, yenilikçilik, kalite ve termin olarak belirlenmiş kriterlerin Batı ve Japon yönetiminde, kültür kavramı bağlamında (aracılığıyla) iş birliğindeki farklılığı belirlemedeki etkileri amaçlanmaktadır. Kültürel analizin amacı, sosyal yapılar ile bu yapıların etkisi ve desteği olan fikirler, tercihler ve davranışlar arasındaki tutarlı ilişkileri belirlemektir (Weare, 2014: 592).

Batılı otomotiv tedarik zincirinin kültürel değerleri etkisinde çok sayıda tedarikçinin güven duygusundan uzak esas olarak fiyat temelinde rekabet ettikleri görülmektedir (Wasti vd., 2006: 949). Ancak fiyat bir tedarikçi seçiminde önemli olsa da bu düşüncenin aksine güven ve kültür gibi somut olmayan kavramların ilişkisel belirleyici olduğu açıktır (Arvidsson ve Melander, 2020: 138). Bu kapsamda H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri oluşturulmuştur.

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

Otomotiv sektöründeki rekabetçi ortam, pazarda büyümenin sınırlı kalması, müşteri tercihlerindeki çeşitlilik ile birlikte ilave donanımın maliyetlerinin karşılanabilmesinde yeni yol veya yöntemler geliştirmek için araştırma geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır (Otomotiv Sektör Raporu, 2020: 14). Batıda ve Doğuda farklı ülkelerde Ar-Ge çalışmaları sektör için önemlidir (Pişkin, 2017: 14). Ana sanayi firmalarının tedarikçilerinin Ar-Ge çalışmalarına yapacağı yatırımlar aynı zamanda aradaki güvenin de bir öncülü olacaktır (Fawcett vd., 2004: 20-23). Aynı zamanda toplumların araştırma kültürleri de bu faaliyetlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle H_{7a} ve H_{7b} hipotezleri tasarlanmıştır.

- H_{2a}: Batı otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H_{2b}: Japon otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.

Tedarikçilerle iş birliğinin gerçekleştirilmesi yeniliklerin uygulanmasıyla son derece ilgilidir. Alıcı-tedarikçi arasındaki güven düzeyi ve kültürel değerleri inovasyon çalışmalarındaki başarısında kilit bir rol oynar. Kültürün yenilikçilikteki belirleyiciliği, alışkanlıklardan vazgeçebilme ya da inovasyona karşı kabullenilme düzeyiyle ilgilidir (Tirolli ve Lemos, 2021: 373). Bu doğrultuda H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri oluşturulmuştur.

- H_{3a}: Batı otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H_{3b}: Japon otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.

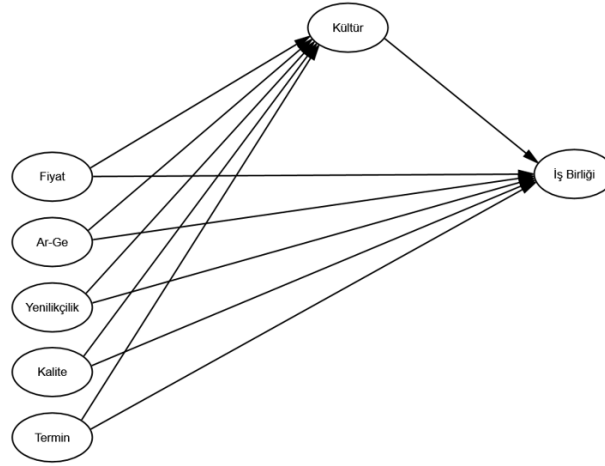
Kalite, tedarik zinciri boyunca ürünlerin üretimi ve teslimatında yer alan katma değer sürecinde önemlidir. Tedarik zinciri boyunca müşterilerin gereksinimlerini karşılayan hatasız bileşenlerin ve parçaların üretimi, nihai ürünlerin kalitesi için kritiktir (Sila vd., 2006: 491-492). Ancak uygulayıcı yönetici, daha geniş bir tedarik zinciri bağlamında kalite ve teknolojinin önemini kabul etmiş olsa da tedarik zinciri kalitesi ve teknoloji yönetiminin kritik boyutları belirsizliğini koruyor (Kuei vd., 2002: 890). Bu belirsizlikte kalitenin dolaylı etkisini Batı ve Japon menşeli tedarikçilerde incelemek amacıyla kültür için H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri düzenlenmiştir.

- H_{4a}: Batı otomotiv tedarik zincirinde kalite, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H_{4b}: Japon otomotiv tedarik zincirinde kalite, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.

Batılı ve Doğulu toplumlar için zaman yönetimi farklı kabulleniş tarzlarıyla yönetilmektedir. Zamana bakış esnekliği ve yönetimi Batılılar için tartışmaya kapalı bir konu iken, Doğulu toplumlarda esnek bir yapıdadır (Sargut, 2015: 70). Bu farklı anlayış elbette kültürel özelliklerinden kaynaklanır ve iş yaşamına da yansır. Zaman kavramı, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin sağlam bir şekilde ilerletilmesinde en çok gündeme gelen etkenlerden biridir. Bu nedenle H_{5a} ve H_{5b} hipotezleri kurgulanmıştır.

- H_{5a} : Batı otomotiv tedarik zincirinde termin, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.
- H_{5b} : Japon otomotiv tedarik zincirinde termin, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.

Amaç ve ortaya konulan hipotezler aracılığıyla oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.1'de sunulmuştur. Bu model oluşturulurken fiyat, Ar-Ge, yenilikçilik, kalite ve termin bağımsız değişken, kültür aracı değişken, iş birliği ise sonuç değişkeni olarak ele alınmıştır.



Şekil 4.1: Araştırma Modeli

4.3. Katılımcılar

Araştırmada ankete katılım sağlayan firmalar TAYSAD (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği), organize sanayi bölgelerinin web sayfalarından ve şehirlerin ticaret odalarından yararlanılarak elde edilmiştir. TAYSAD verilerine göre 2020 yılı için 477 olarak belirtilmiş olan OEM tedarikçilerinden Batı ve Japon menşeli firmalar için tedarik yapan 371 firma tespit edilmiştir. Bu firmalardan 51 tanesi araştırma anketinde araştırma grubunun dışında işaretleme yaptıklarından çalışma analizine dahil edilmemiştir.

Tablo 4.1: Katılımcı bilgileri

Katılımcı Grubu	Toplam Katılımcı Sayısı	Marka	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Batı Menşeli	143	Ford	58	15,6
		Mercedes	43	11,6
		Renault	42	11,3
Japon Menşeli	177	Toyota	83	22,3
		Honda	72	19,4

	Isuzu	22	5,9
Diğer	51	-	51
Toplam	371	-	371

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

Tablo 4.2: Firmanın Üretim Zincirindeki Konumu

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

4.4. Ölçüm Araçları

Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette yer alan ifadeler güven, kültür, iş birliği ve termin, kalite, Ar-Ge, yenilikçilik ve fiyat kavramlarını analiz etmeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır.

İş birliği ölçeği; bilgi paylaşımı, karar senkronizasyonu ve kaynak paylaşımı olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır. Her bir boyut beşer ifade içererek tüm iş birliği ölçeğini 15 ifade oluşturmaktadır. Ölçek Cao ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilmiş, Doğanay tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ters bulunan ifade bulunmamaktadır.

Termin ölçeği; Flynn, Huo ve Zhao (2010) tarafından geliştirilmiş 6 ifadeli ölçeği, 5 ifade olarak yeniden uyarlayan Gilanlı (2018)'nin çalışmasından alınmıştır. Gilanlı çalışmasında ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testlerini gerçekleştirmiştir. Ölçekteki beş ifadenin hiçbiri ters ifade içermemektedir.

Kalite ve fiyat ölçekleri; Erdoğan (2018)'in tez çalışmasında düzenlemiş olduğu anketten yararlanılarak oluşturulmuştur. Erdoğan çalışmasında, Cao ve Zhang (2010), Doney ve Cannon (1997) ve Akgün vd. (2007)'nin geliştirdikleri ölçeklerden yararlanarak, anket formunu oluşturduğunu ve güvenilirlik sonuçlarını elde ettiğini belirtmiştir. Ayrıca bu çalışmada Kim (2009)'un geliştirmiş olduğu ölçekten yararlanılmıştır. Bizim çalışmamızdaki anket formunda kalite ölçeği 4, fiyat ölçeği ise 5 ifadeden oluşmaktadır.

Ar-Ge ölçeği; Reyhanoğlu (2006)'nin doktora tezinde kullanmış olduğu ölçekten uyarlanarak 5 ifadede düzenlenmiştir. Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır.

Yenilikçilik ölçeği; Demir (2017)'in doktora tez çalışmasında, Chesbrough (2003)'dan uyarlanmış olduğu ölçekten ve Gilanlı'nın çalışmasından alınmıştır. Son iki ifade ise çalışmamıza ve ölçeğe uygun olacak şekilde tarafımızdan uyarlanmıştır. Yenilikçilik ölçeğindeki beş ifadede ters ifade yer almamaktadır.

Kültür ölçeği; Hofstede (1980) tarafından geliştirilmiş olan "Kültürel Boyut Teorisi"ndeki altı boyuttan yararlanılarak çalışmaya uyarlanmıştır. Bu boyutlardan güç mesafesi, bireyselliğe karşı kolektivizm ve belirsizlik boyutları kullanılmıştır. Ölçek 22 ifadeden oluşmakta ve ifadeler direkt kültür kelimesini adlandırmadan tedarikçi firmanın bakış açısıyla ana sanayi firmasının tutumlarını anlamaya yöneliktir.

Ölçeklerin cevap skalasında yer alan tüm ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum (1) ile Kesinlikle Katılıyorum (5)” olmak üzere 5’li likert tipine göre düzenlenmiştir.

4.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında edinilen verilerin analizinde IBM, SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Bu doğrultuda anket formunun iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi, elde edilen verilerin gerçeği yansıtırma durumlarının tahlili için geçerlilik analizi, anket formunu oluşturan değişkenlerin yapısal geçerliliklerini belirleyebilmek için de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve değişkenler arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenler ve sonuç değişken arasındaki aracı bağımlı değişkenlerin aracılık etkisini ölçmek için yapısal eşitlik modellemesinde aracılık etkisi tekniği kullanılmıştır. Aracılık etkisi analizinde daha geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayan çağdaş yaklaşım tercih edilmiştir.

4.5.1. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Tablo 4.3: Güvenirlik Analizi

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

Cronbach’s Alpha katsayısının $0,70 \leq \alpha \leq 0,90$ aralığında veya $\alpha \geq 0,90$ durumunda olması, ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu açıklar. Bu değer aralığındaki cronbach’s alpha katsayısı, ölçeğin bilimsel yargıların oluşturulmasında uygun olduğunu kanıtlar (Özdamar, 2013: 555). Tablo 4.3’teki sonuçlar ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu gösterir.

Tablo 4.4: Faktörlere Ait Geçerlilik Değerleri

	CR	AVE	\sqrt{AVE}	MSV	ASV
Bilgi Paylaşımı (Tedarik Zinciri İş birliği)	0,87	0,70	0,83	0,64	0,63
Karar Senkronizasyonu (Tedarik Zinciri İş birliği)	0,84	0,68	0,82	0,61	0,61
Kaynak Paylaşımı (Tedarik Zinciri İş birliği)	0,80	0,67	0,81	0,58	0,58
Termin	0,84	0,71	0,84	0,60	0,61
Kalite	0,85	0,73	0,85	0,63	0,63
Fiyat	0,83	0,72	0,84	0,62	0,64

Ar-Ge	0,80	0,60	0,77	0,56	0,57
Yenilikçilik	0,81	0,67	0,81	0,59	0,59
Güç Mesafesi (Kültür)	0,88	0,67	0,81	0,58	0,59
Temel Farklılıklar (Kültür)	0,85	0,69	0,83	0,60	0,60
Belirsizlik (Kültür)	0,82	0,61	0,78	0,52	0,54
Bireyselleşmeye Karşı Kolektivizm	0,85	0,64	0,80	0,59	0,59

Tüm bu çıkarımlardan Tablo 4.4'te tüm değişkenlerin AVE değerlerinin 0,5'ten büyük olma koşulunu sağladığını görüyoruz. Yapılan geçerlilik analizi sonuçlarına göre tüm faktörlerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu (tüm CR değerleri 0,70'in üzerindedir) gözlenmiştir. AVE değerlerinin 0,5'in üzerinde olması ve CR değerlerinden düşük olması faktörlerin birleşim geçerliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu değerlerin MSV ve ASV değerlerinden büyük olması da ayırışım geçerliliğinin olduğunu göstermektedir.

4.5.2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırma modeli kapsamında önerilen hipotezlerin analizi öncesinde, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerinin belirlenmesine yönelik DFA yapılmıştır. Analiz yapılırken ölçekte yer alan ifadelerin standardize edilmiş regresyon katsayısının 0,70'ten düşük olmamasına ve p değerinin 0,05'ten büyük olmamasına dikkat edilmiştir (Hair vd., 2009: 679). Modele ait uyumlulukları belirleyebilmek için CMIN/DF, RMR, IFI, CFI, RMSEA ve SRMR değerleri incelenmiştir. Analiz sonucunda bazı değerlerde gerekli referans değerlerine ulaşılmamış ve iyileştirmeler için maddeler arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin DFA sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5: Model Uyum İyiliği Değerleri

Model	P	CMIN/DF 0<x2/df<5	GFI >,90	CFI >,90	RMSEA <,08	SRMR <,08
İş Birliği	0,001	1,575	0,952	0,983	0,039	0,0309
Kültür	0	1,730	0,919	0,970	0,044	0,0308
Termin	0,058	2,281	0,990	0,993	0,059	0,0178
Kalite	0,405	0,905	0,998	1	0	0,0085
Fiyat	0,738	0,550	0,997	1	0	0,0099
Ar-Ge	0,064	2,088	0,989	0,991	0,054	0,0220
Yenilikçilik	0,009	3,061	0,983	0,983	0,075	0,0291

Değerler, tabloda yer verilen kriter değerler doğrultusunda kabul edilebilir uyum düzeyine sahiptir. Modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar iş birliği ölçeğinin ön görülen yapısının doğrulandığını göstermiştir.

Termin ölçeğinde uyum iyiliği değerlerinden, RMSEA ve CMIN/DF değerleri kabul edilebilir değerlerin üzerinde olduğundan ifade çıkarmaktan ziyade "Modification Indices" den yararlanılarak düzeltme yapılmıştır. Standartlaştırılmış regresyon ağırlığına ve uyum iyiliği indekslerini gösteren tablolara modifikasyon uygulaması sonrası gerçekleşen yeni değerler yansıtılmıştır. Bu sonuçlar termin ölçeğinin ön görülen yapısının doğrulandığını göstermiştir.

4.5.3. Araştırma Modelinin YEM ile Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında önerilen teorik model ile birlikte 5 hipotez Japon menşei firmalarda incelemek üzere 5 hipotez de Batı menşei firmalarda incelemek üzere öne sürülmüştür.

Bu araştırmada bağımsız bir değişkenin, sonucu aracı değişkenlerle nasıl etkilediği test edilmiştir. Aracılığı ölçebilmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesinde aracılık etkisi çağdaş yaklaşım anlayışında geçerli teknik kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde aracılık etkisi analizi tercih etme sebebi, bağımsız değişkenin sonucu doğrudan etkilemesinden ziyade bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini aracı değişken yoluyla dolaylı olarak gerçekleşmesini açıklamasıdır (MacKinnon vd., 2012: 2). Bu çalışmada aracılık etkisini analiz etmede Çağdaş Yaklaşım tercih edilerek Bootstrap tekniği kullanılmıştır. Bootstrap tekniğinde, veri setinde yer alan gözlemlerden genellikle orjinali ile aynı boyutta olan, rastgele seçilerek yeni bir set oluşturulur. Yeniden örnekleme yapılarak (tercih edilen en az 2000, en çok 5000 tekrarlamayla) veri setini simüle ederek ampirik bir örnekleme dağılımı oluşturur ve daha güvenilir sonuçlar elde edilir (Kline, 2016: 60-62). Bootstrap (resampling-yeniden örnekleme) tekniğinde güvenilir sonuçlar elde edebilmek için en az 5000 yeniden örnekleme yapılarak ilerlenmiştir ve %95 güven aralığındaki değerlerin 0 (sıfır) değerini kapsamaması öngörüsü dikkate alınmıştır (Gürbüz, 2019: 58). Tablo 4.6 ve Tablo 4.7 Batı ve Japon kökenli otomotiv firmaları kapsamındaki hipotezleri ve sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.6: Batı Otomotiv Tedarik Zinciri Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotez	Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri				Sonuç
		Kültür		İş Birliği		
		B	SH	B	SH	
H _{1a} : Batı otomotiv tedarik zincirinde fiyat, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Fiyat (c yolu)	-	-	0,49	0,068	Desteklendi
	R ²	-	-	0,94		
	Fiyat (a yolu)	0,35	0,05	-		
	R ²	0,97		-		
	Fiyat (c' yolu)			0,14	0,046	
İş Birliği (b yolu)			1,03			
R ²			0,96			
Dolaylı etki			0,358 (0,13-0,874)			
H _{2a} : Batı otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Ar-Ge (c yolu)	-	-	0,34	0,043	Desteklendi
	R ²	-	-	0,94		
	Ar-Ge (a yolu)	0,21	0,05	-		
	R ²	0,97		-		
	Ar-Ge (c' yolu)			0,13	0,050	
İş Birliği (b yolu)			1,03			
R ²			0,96			
Dolaylı etki			0,211 (0,051-0,533)			
H _{3a} : Batı otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Yenilikçilik (c yolu)	-	-	0,58	0,060	Desteklenmedi
	R ²	-	-	0,94		
	Yenilikçilik (a yolu)	0,11	0,061	-		
	R ²	0,97		-		
	Yenilikçilik (c' yolu)			0,47		
İş Birliği (b yolu)			1,03			
R ²			0,96			
Dolaylı etki			0,116 (-0,032-0,409)			
	Kalite (c yolu)	-	-	0,44	0,061	Desteklendi

H _{4a} : Batı otomotiv tedarik zincirinde kalite, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	R ²	-	-	0,94	
	Kalite (a yolu)	0,18	0,050	-	
	R ²	0,97		-	
	Kalite (c' yolu)			0,25	
	İş Birliği (b yolu)			1,03	
	R ²			0,96	
	Dolaylı etki			0,19 (0,037-0,685)	
H _{5a} : Batı otomotiv tedarik zincirinde termin, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Termin (c yolu)	-	-	0,49	0,066
	R ²	-	-	0,94	
	Termin (a yolu)	0,22	0,060	-	
	R ²	0,97		-	
	Termin (c' yolu)			0,27	
	İş Birliği (b yolu)			1,03	Desteklendi
	R ²			0,96	
	Dolaylı etki			0,221 (0,069-0,586)	

Tablo 4.7: Japon Otomotiv Tedarik Zinciri Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotez	Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri				Sonuç
		Kültür		İş Birliği		
		B	SH	B	SH	
H _{1b} : Japon otomotiv tedarik zincirinde fiyat, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Fiyat (c yolu)	-	-	0,34	0,068	
	R ²	-	-	0,96		
	Fiyat (a yolu)	0,08	0,06	-		
	R ²	0,96		-		
	Fiyat (c' yolu)			0,14	0,046	Desteklenmedi
	İş Birliği (b yolu)			1,03		
	R ²			0,96		
	Dolaylı etki			0,12 (-0,17-0,501)		
H _{2b} : Japon otomotiv tedarik zincirinde Ar-Ge, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Ar-Ge (c yolu)	-	-	0,66	0,05	
	R ²	-	-	0,96		
	Ar-Ge (a yolu)	0,12	0,05	-		
	R ²	0,96		-		
	Ar-Ge (c' yolu)			0,47	0,050	Desteklendi
	İş Birliği (b yolu)			1,58		
	R ²			1,03		
	Dolaylı etki			0,191 (0,031-0,545)		
H _{3b} : Japon otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Yenilikçilik (c yolu)	-	-	0,85	0,060	
	R ²	-	-	0,96		
	Yenilikçilik (a yolu)	0,30	0,061	-		
	R ²	0,96		-		
	Yenilikçilik (c' yolu)			0,37		Desteklendi
	İş Birliği (b yolu)			1,58		
	R ²			1,03		
	Dolaylı etki			0,48(0,198-1,4)		
H _{4b} : Japon otomotiv tedarik zincirinde kalite, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Kalite (c yolu)	-	-	0,44	0,061	
	R ²	-	-	0,94		
	Kalite (a yolu)	0,26	0,050	-		
	R ²	0,96		-		
	Kalite (c' yolu)			0,09		Desteklendi
	İş Birliği (b yolu)			1,58		

şekilde etkilemektedir.	R ² Dolaylı etki			1,03 0,413 (0,165-1,289)	
H _{5b} : Japon otomotiv tedarik zincirinde termin, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir.	Termin (c yolu)	-	-	0,79	0,066
	R ²	-	-	0,96	
Desteklendi	Termin (a yolu)	0,31	0,060	-	
	R ²	0,97		-	
	Termin (c' yolu)			0,30	
	İş Birliği (b yolu)			1,58	
	R ²			1,03	
	Dolaylı etki			0,489 (0,172-1,565)	

5. SONUÇ

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

Bu çalışmada kültür etkisi otomotiv sektöründe iş birliği alıcı ve tedarikçiler üzerinden incelenmiştir. Bu kapsamda tedarik ağında alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkide kültür nosyonu kalite, yenilikçilik anlayışları ve tutumları, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve bu faaliyetlere bakış açıları ile zaman mefhumunu yönetmeleri kültürel değerleri doğrultusunda Batılı toplumlarda ve Japon toplumunda incelenmiştir.

Kültür değişkeninin aracılık rolünün olup olmadığını test etmek amacıyla çalışmada her bir hipotez için bootstrap yöntemi tercih edilmiştir. Hipotezlerden yalnızca H_{3a} : “Batı otomotiv tedarik zincirinde yenilikçilik, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir” ve H_{1b} “Japon otomotiv tedarik zincirinde fiyat, kültür nosyonu aracılığıyla iş birliğini dolaylı bir şekilde etkilemektedir” hipotezlerinde alt ve üst güven aralıkları sıfır (0) değerini kapsadığından desteklenmemiştir.

Ana sanayi firmaları ve tedarikçiler arasındaki ilişkide temel etkileyici etmenlerden biri fiyat olgusudur. Her iki tarafın da öncelikli amacı maliyet avantajı elde etmektir. Bu noktada taraflar uzun vadeli değişme ve gelişmelere yönelik olarak aralarında geliştirecekleri kültürel değerleri doğrultusunda süreci ilerletirler. H_{1b} hipotezinin haricinde diğer hipotezler anlamlı ve desteklenmiştir. H_{1b} hipotezinde alt ve üst güven aralığı ($\beta=0.12$, %95 GA [-0.17, 0.501]) sıfır (0) değerini kapsadığından hipotez anlamsızdır.

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

kısa dönem uyum kültür boyutları ile uzlaşmaktan uzak olduğu literatürdeki çalışmalarda bahsedilmiştir (Alan ve Köker, 2021: 354). H_{3a} hipotezinde alt ve üst güven aralığı ($\beta=0,116$, %95 GA [-0,032, -0,409]) sıfır (0) değerini kapsadığından hipotez anlamsızdır.

Japon otomotiv sektörü için oluşturulmuş olan hipotezlerin neredeyse tamamının anlamlı çıkması ve desteklenmesi, literatürde de araştırma sorusu olarak baz alınan “Batı’dan farklı ve bağımsız bir kapitalist ekonomi ile dünya dengesinde söz sahibi olan Japonya’nın bu başarıyı nasıl yakaladığı” (Arıcıoğlu, 2000: 23) doğrultusunda kültürel değerlerine bağlılıklarının ve Batı’dan teknolojilerini örnek almalarının bir sonucu olduğunu doğrular niteliktedir. Ancak hipotez sonuçları aynı zamanda göstermiştir ki Batı toplumunun kültürel değerlerinde geçmişe göre değişikli olmaya başlamış ve iş birliklerinde destekleyici tutum içerisindedirler.

Bu çalışmada görülmüştür ki örgütlerin organizasyon yapılarıyla birlikte, üretim süreçlerinde ve iş süreçlerinde bir ağa dahil edilmelerinde, kültürel boyutlar belirleyicidir. Bir ağa dahil olmaları da önemlidir. Çünkü böylece sürdürülebilirlik yoluyla kuruluşların sınırlarının ötesinde değer üretmeleri mümkün hale gelir.

Literatüre katkı sağlayacak diğer çalışmalarda daha az değişkenle kültür etkisi incelenerek otomotiv sektörüne ve bu alandaki çalışmalara katkı sağlanabilir. Ayrıca gelecek çalışmalarda küreselleşmeye bağlı olarak araştırmanın daha iyi hale getirilebilmesi için dijital dönüşümün hızlı üretim sürecine etkisiyle beraber, güven ve kültür faktörlerinin dijital dönüşümle ilişkisi düşünülerek bu yönde çalışmalar geliştirilebilir. Dijitalleşmeyle şirketlerin güven kavramı aracılığı olmadan iş süreçlerindeki etkisinin veya etkisizliğinin sonuçları irdelenebilir. Araştırma verileri yalnızca OEM tedarikçilerinden elde edildiğinden bundan sonraki çalışmalarda ana sanayi firmalarıyla da görüşmeler sağlanarak karşılıklı görüşler alınabilir. Bu doğrultuda güvenin ve kültürün iş birliği üzerindeki aracılık etkisinde asıl yönlendirici olan ana sanayi firmalarının etkisi ve bakış açıları değerlendirilebilir ve otomotiv sektörüne ana sanayi firmalarının bakış açılarıyla katkı sağlanabilir. Üretim işletmelerinin rekabet edebilmek için son dönemde dijitalleşmenin ve teknolojik gelişmelerin de yoğunlaşmasıyla Ar-Ge faaliyetlerine ve projelerine yönelik çalışmalarının arttığı aşikardır. Bu doğrultuda ana sanayi firmalarının tedarikçi firmalarına yönelik daha çok teknolojik destek sağlamalarının, iş birliklerini pekiştirip pekiştirmediği ya da güven duygularına etkisi araştırılabilir. Farklı sektörlerde alıcı ve tedarikçi ilişkileri incelenerek, güven ve kültür kavramlarının aracılık etkileri analiz edilebilir. Böylece toplumların kültürel değerlerinin diğer sektörlerdeki rolü irdelenebilir. Sektörel açıdan farklı üretim endüstrilerinde araştırma gerçekleştirilmesi ve farklı sektörlerin karşılaştırılması da düşünülebilir. Ana sanayi ve yan sanayi firmalarının sektördeki aktif olarak faaliyette buldukları zaman dilimleri ve süreleri dikkate alınarak, oluşacak etkinin niteliği tecrübeye ve yıllardaki değişime yani zaman farklılıklarına göre güven ve kültürel etkiler, zamana göre değerlendirilebilir.

Etik Beyan

Çalışmanın yürütülebilmesi için Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı’ndan 2021/154 sayılı ve 19.03.2021 tarihli izin alınmıştır. Katılımcılara çalışmaya katılımın gönüllü olduğu ve toplanan verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı ifade edilmiştir.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

Savaş, Y. & Arıcıoğlu, M.A. (2023). Otomotiv Sektöründe Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Otomotiv Firmaları Üzerinden Bir Karşılaştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 141-165.

Çatışma Beyanı

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

- Acar, M .F. ve Çapkın, A. (2017). Analitik Ağ Süreci ile Tedarikçi Seçimi: Otomotiv Sektörü Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 121-134.
- Alan, H. ve Köker, A.R. (2021). Kültür ve Örgüt Kültürü Bağlamında İnovasyon Yayılımı Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 8(3), 346-365.
- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2013). Kobi'lerin Yönetimsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 68-85.
- Arıcıoğlu, M.A. (2000). *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Arvidsson, A. ve Melander, L. (2020). The Multiple Levels of Trust When Selecting Suppliers-Insights from an Automobile Manufacturer. *Industrial Marketing Management*, 87, 138-149.
- Barabasi, A.L. (2010). *İş Hayatında, Bilimde ve Günlük Yaşamda Bağlantılar*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Başkak, M. ve Mihçioğlu, E. (2004). "Otomotiv Endüstrisinde Ana Firma-Tedarikçi İlişkileri ve Bir Anket Uygulaması", http://www1.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/1e567798fc9ccd2_ek.pdf, (05.10.2018).
- Bhappu, A.D. (2001). Japon Ailesi: Japon Şirket Ağları ve Japon Yönetimi için Kurumsal Bir Mantık. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), 156-167.
- Brandes, O.S.B. ve Brehmer, P.O. (2012). The Strategic Importance of Supplier Relationships in the Automotive Industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(17), 1-10.
- Bülbül, H., Özçifçi, V. ve Özoğlu, B. (2014). Tedarik Zinciri ve İşletme Performansına Bilişim Teknolojilerinin Etkisi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), 95-106.
- Büyüközkan, G. ve Göçer, F. (2018). Digital Supply Chain: Literature Review and a Proposed Framework for Future Research. *Computers in Industry*, 97, 157-177.
- Caniëls, M., Gelderman, C.J. ve Ulijn, J.M. (2010). Buyer-supplier Relationship Development: An Empirical Study Among Dutch Purchasing Professionals. *Journal of Enterprising Culture*, 18(2), 107-137.
- Castells, M. (2013). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Ağ Toplumunun Yükselişi*. 3. Cilt, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Castells, Manuel (2013). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür Bin Yılın Sonu*. 2. Cilt, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Chatman, J.A. (2010). Norms in Mixed Sex and Mixed Race Work Groups. *Academy of Management Annals*, 4(1), 447-484.

- Savaş, Y. & Arıcıoğlu, M.A. (2023). Otomotiv Sektöründe Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Otomotiv Firmaları Üzerinden Bir Karşılaştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 141-165.
- Chen, Y.S., Su, H.C. ve Young, K. R. (2017). The Co-Evolution of Supplier Relationship Quality and Product Quality in the U.S. Auto Industry: A Cultural Perspective. *International Journal of Production Economics*, 184, 245-255.
- Cicerali, E.E. (2019). Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11 (18), 2422-2432.
- Daghfous, N., Petrof, J.V. ve Pons, F. (1999). Values ve Adoption of Innovations: A Cross Cultural Study. *Journal of Consumer Marketing*, 16 (4), 314- 331.
- Deal, T. ve Allan, A.K. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498-505.
- Dedoussis, V. (2001). Keiretsu and Management Practices in Japan Resilience Amid Change. *Journal of Managerial Psychology*, 16(2), 173-188.
- Demir, H. (2017). *İş Birlikçi ve İnovatif Yaklaşımların Tedarik Zinciri Performansına Etkisi (Doktora Tezi)*. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dijk, J.V. (2018). *Ağ Toplumu*. İstanbul: Kafka Yayınları.
- Doetzer, M. (2020). The Role of National Culture on Supply Chain Visibility: Lessons from Germany, Japan and the USA. *International Journal of Production Economics*, 230, 1-11.
- Doğanay, A. (2017). *The Effect of Trust Based Supply Chain Collaboration (SCC) on Supply Chain Performance (SCP) and Transaction Cost (TC) (Doktora Tezi)*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dohse, K., Jurgens, U. ve Malsh, T. (1985). From Fordism to Toyotism? The Social Organization of The Labor Process in The Japanese Automobile Industry. *Politics and Society*, 14(2), 115-146.
- Donzé, P.Y ve Smith, A. (2018). Varieties of Capitalism and the Corporate Use of History: The Japanese Experience. *Management and Organizational History*, 13(3), 1-22.
- Douglas, M. (1982). Cultural Bias. Mary Douglas (Ed.), *In The Active Voice* içinde, London: Routledge, 183–254.
- Dyer, J.H. ve Chu, W. (2011). The Determinants of Trust in Supplier–Automaker Relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 42, 10–27.
- Dyer, J.H. (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from The Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-292.
- Erdem, F. ve Ozen, J. (2003). Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance. *Team Performance Management*, 9(5/6), 131– 135.
- Erdoğan, B. (2018). *Tedarik Zincirinde Güven ve Belirsizliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul.
- Fawcett, S.E., Gregory M., ve Alvin J. (2004). Supply Chain Trust is Within Your Grasp. *Supply Chain Management Review*, 8(2), 20– 26.
- Fehr, L.C.AL., Rocha, W. (2018). Open-Book Accounting and Trust: Influence on Buyer-Supplier Relationship. *RAUSP Management Journal*, 53(4), 597-621.

- Savaş, Y. & Arıcıoğlu, M.A. (2023). Otomotiv Sektöründe Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Otomotiv Firmaları Üzerinden Bir Karşılaştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 141-165.
- Ferguson, N. (2020). *Meydan ve Kule Şebekeler, Hiyerarşiler ve Küresel Güç Mücadelesi*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Forbes (2020). <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#4625b91c119c>, (25.07.2021).
- Fukuyama, F. (1998). *Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Giannoccaro, I. ve Iftikhar, A. (2019). Is Network Trust Beneficial For Supply Network Resilience? A Simulation Analysis. *IFAC Papers Online*, 52(13), 2437-2442.
- Gilanlı, E. (2018). *Tedarik Zinciri Stratejisinin Performans Üzerine Etkisinin Analizi (Doktora Tezi)*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Güleş, H.K., Paksoy, T., Bülbül, H. ve Özceylan, E. (2019). *Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Güleş, H.K. ve Çağlıyan, V. (2001). Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 4(2), 53-78.
- Gürbüz, Sait (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri IBM SPSS Process Makro Uygulamalı Örnek Veri Setleri*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Güvenç, B. (2005). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis*. New York: Pearson.
- Helper, S. (1991). How much has really changed between US automakers and their suppliers? *MIT Sloan Management Review*, 32(4), 15.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G.H. (1991). *Culture's and Organizations: Software of the Mind*. London, McGraw Hill.
- Inemek, A. ve Matthyssens, P. (2013). The Impact of Buyer-Supplier Relationships on Supplier Innovativeness: An Empirical Study in Cross-Border Supply Networks. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 580-594.
- Iyer, A. V., Seshadri, S., ve Vasher, R. (2009). *Toyota Supply Chain Management: A Strategic Approach to Toyota's Renowned System*. McGraw Hill Professional.
- Johnston, D.A., Mccutcheon, D.M., Stuart, F. ve Kerwood, H. (2004). Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, 22, 23-38.
- Kaneda, N. (2010) Management Buyout of a Japanese Business Group, Monden Institute of Management Japanese Management and International Studies. Vol, 7, içinde (ss. 51-62), Singapore; Hackensakd, N.J.: World Scientific
- Kline, R.B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guildford Press.

- Savaş, Y. & Arıcıoğlu, M.A. (2023). Otomotiv Sektöründe Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Otomotiv Firmaları Üzerinden Bir Karşılaştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 141-165.
- Knein, E., Greven, A., Bendig, D. ve Brettel, M. (2020). Culture and Cross-Functional Cooperation: The Interplay of Organizational and National Culture. *Journal of International Management*, 26, 1-20.
- Kozan, K.M., Wasti, S.N. ve Kuman, A. (2006). Management of Buyer Supplier Conflict: The Case of Turkish Automotive Industry. *Journal of Business Research*, 59, 662-670.
- Kshetri, N. ve Voas, J. (2019). Supply Chain Trust. *IEEE IT Professional*, 21(2), 6-10.
- Kuei, C. H., Madu, C. N., Lin, C., ve Chow, W. S. (2002). Developing Supply Chain Strategies Based on the Survey of Supply Chain Quality and Technology Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Lavado, A.M. ve Herranz, A.A. (2020). Cooperation Networks as a Driver of Sustainability Oriented Innovation. *Sustainability*, 12, 2820, 1-26.
- Lawson, B., Petersen, K.J., Cousins, P.D., ve Robert B.H. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172.
- Mackinnon, D.P., Coxe, S. ve Baraldi, A.N. (2012). Guidelines for the Investigation of Mediating Variables in Business Research. *J Bus Psychol*, 27, 1-14.
- Mccormick, K. (2007). Sociologists and 'The Japanese Model': A Passing Enthusiasm. *Work, Employment and Society*, 21(4): 751-71.
- Ouchi, W.G. (1981). Organizational Paradigms: A Commentary on Japanese Management and Theory Z Organizations. *Organizational Dynamics*, 9 (4), 36-43.
- Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Ankara: Nisan Kitabevi.
- Parlak, Z. (1999). Yeniden Yapılanma ve Post-Fordist Paradigmalar. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 83-102.
- Pişkin, S. (2017). "Türkiye Otomotiv Sanayii Rekabet Gücü ve Talep Dinamikleri Perspektifinde 2020 İç Pazar Beklentileri, Otomotiv Sektör Raporu", http://www.tskb.com.tr/i/content/3081_1_Otomotiv%20Sektor%20Raporu.pdf, (02.03.2021).
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.
- Powers, T.L. ve Reagan, W. (2007). Factors Influencing Successful Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Research*, 60, 1234-1242.
- Reyhanoğlu, M. (2006). *Ar-Ge İş Birliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma (Doktora Tezi)*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sancaktutan, K. (2018). Ana Firmaların Büyümesinde Tedarikçilerin Rolü: Örnek Olay Analizi. *Yorum Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6 (1), 19-44.
- Sargut, S. A. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Sakaguchi, J. (2010) Does Inter-Firm Cooperation Contribute to the Performance of Japanese Firms? K. Hamada, Business Group Management in Japan, Monden Institute of Management Japanese

- Savaş, Y. & Arıcıoğlu, M.A. (2023). Otomotiv Sektöründe Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Otomotiv Firmaları Üzerinden Bir Karşılaştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 141-165.
- Management and International Studies. Vol, 7, içinde (ss. 183-193), Singapore; Hackensakd, N.J.: World Scientific.
- Sila, İ., Ebrahimpour, M. ve Birkholz, C. (2006). Quality in Supply Chains: An Empirical Analysis. *Supply Chain Management*, 11(6), 491-502.
- Solmaz, S.A. ve Türkay, O. (2014). Pazar Yönlülüğün Tedarikçi İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(10), 147-162.
- Sowa, J.E. (2009). The Collaboration Decision in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6), 1003-25.
- Strode, D.E., Huff, S.L. ve Tretiakov, A. (2009). The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use. 42nd Hawaii International Conference on System Sciences' de sunulan bildiri USA.
- Suzuki, T. (2003). The Americanization of Technologies and Management In Japan and Its Multiple Effects, 1950-65. A. Kudo, M. Kipping ve H. G. Schröter, German and Japanese Business in the Boom Years içinde (ss. 175-192), London and Newyork: Routledge Taylor & Francis Group.
- Tektaş, Ö.Ö. ve Kavak, B. (2010). Endüstriyel Ürünlerin Satın Alınması Sürecinde Tedarikçi ile Olan İlişki Kalitesinin Algılanan Değer Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Anatoli: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 51-63.
- Tirollı, C.F. ve Lemos, D. (2021). The Process Of Buyer Supplier Collaboration To Innovation: A Study of Brazil-China Electronics Industry. *Revista de Administração da UFSM*, 14(2), 369-387.
- Tüz, M.V. (2001). *Japon ve Amerikan Yönetim Modeli Türkiye Uygulaması*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2020). "Otomotiv Sektör Raporu", <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/plan-program/OtomotivSektorRaporu2020.pdf>, (23.05.2021).
- Uchiyama, H. (2015). Prefecture-Level Social Capital in Japan: An Interdisciplinary Perspective. *Jaila Journal*, 1, 26-37.
- Ueda, H. (2003) Americanization with the Japanese Supplier system in the Japanese Automobile Industry, 1950-65. A. Kudo, M. Kipping ve H. G. Schröter, German and Japanese Business in the Boom Years içinde (ss. 93-115), London and Newyork: Routledge Taylor & Francis Group.
- Villamizar, A.M., Charris, E.L.S., Araujo, C.Q. ve Santos, J. (2019). Sustainability and Digitalization in Supply Chains: A Bibliometric Analysis. *Uncertain Supply Chain Management*, 7, 703-712.
- Wasti, S.N. (2001). Predictors of Trust in Buyer-Supplier Relations: A Contextual and Cultural Comparison of Japan and Turkey. The University of Tokyo, Center for International Research on the Japanese Economy (CIRJE) Discussion Paper Series, CIRJE-F-108.
- Wasti, N., Kozan, K. ve Kuman, A. (2006). Buyer-Supplier Relationships in the Turkish Automotive Industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(9), 947-970.
- Weare, C., Lichterman, P. ve Esterza, N. (2014). Collaboration and Culture: Organizational Culture and the Dynamics of Collaborative Policy Networks. *Policy Study Journal*, 42(4), 590-619.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52 (01), 717-724.

Savaş, Y. & Arıcıoğlu, M.A. (2023). Otomotiv Sektöründe Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Otomotiv Firmaları Üzerinden Bir Karşılaştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 141-165.

Yangınlar, G. (2018). Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Önemi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 236-250.

Yavuz, O. (2013). ELECTRE I Karar Modeli ile Tedarikçi Seçim Süreci ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 210- 226.

Yenidoğan, T.G. ve Windsperger, J. (2011). Relationship Between Formal Contract and Trust in Interorganizational Networks: Evidence From The Turkish Otomotiv Industry. II. Örgüt Kuramı Çalıştayı kitabı içinde (s. 1-17). II. Örgüt Kuramı Çalıştayı'nda sunulan bildiri, Ankara.

Zaheer, A., McEvily, B. ve Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.

Genişletilmiş Öz

Otomotiv Sektöründe Alıcı-Tedarikçi İlişkisinde Kültür ve İş Birliği: Batı ve Japon Kökenli Otomotiv Firmaları Üzerinden Bir Karşılaştırma

Kaotikleşen ve hızla değişen yaşamımızda iş birliği örgütleri için stratejik bir hamle hareketine dönüşmüştür. Stratejik rota oluşturmak örgütlere düşük maliyet, kaliteli ürün ve hizmet, hızlı üretim süreci gibi önemli çıktılar sağlar. Örgütler stratejilerini belirlerken kültürlerinin etkisinde hareket ederler. Kültür, bireylerin, toplumun, örgütlerin yaşam tarzlarının belirlenmesinde söz sahibidir. Bu doğrultuda kültürel analizin amacı, sosyal yapılar ile bu yapıların etkisi ve desteği olan fikirler, tercihler ve davranışlar arasındaki tutarlı ilişkileri belirlemektir. Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin gelişimi, ulusal kültür bağlamında bir bakış açısıyla irdelendiğinde daha iyi anlaşılabilir. Kültür etkisi literatürde Hofstede'nin geliştirmiş olduğu kültür boyutları aracılığıyla incelenmiştir. Hofstede'nin Kültürel Boyut Teorisi toplumların sahip oldukları kültürel değerlerinin bireylerin davranışlarını nasıl etkilediğini ve neden belirli bir kalıba dayanacak şekilde davranıldığını açıklamaktadır. Çünkü insanlar yaşadıkları toplumun etkisinde bağlı buldukları kültürel değerlerine göre inançlarını ve faaliyetlerini gerçekleştirirler. Alıcı ve tedarikçiler arasındaki ilişkide kültür kavramı soyut düzeyde, literatürde de belirtildiği gibi, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu nedenle bu çalışmada Batı menşeli ve Japon menşeli tedarikçilerin kültürel farklılıkları gözetilerek hipotezler kültür aracılığıyla ölçmeye yönelik kurgulanmıştır. Çalışmada; otomotiv tedarik zincirinde fiyat, Ar-Ge, yenilikçilik, kalite ve termin olarak belirlenmiş kriterlerin Batı ve Japon yönetiminde, kültür kavramı aracılığıyla iş birliğindeki farklılığı belirlemedeki etkileri amaçlanmaktadır. Araştırma için otomotiv endüstrisi tercih edilmiştir. Çünkü otomotiv endüstrisindeki geniş kapsam alanı ve kompleks yapı, iş birliği sisteminde güven ve kültürel değerleri aracı olarak kullanabilmektedir. Çalışma için kapsamlı bir literatür araştırması gerçekleştirilerek, literatür doğrultusunda teorik model ve hipotezler belirlenmiştir. Çalışma niceliksel araştırma yöntemleri doğrultusunda tasarlanmış bir araştırmadır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesinde (YEM) aracılık etkisi teknikleri kullanılarak analiz edilip hipotezler test edilmiştir. Araştırma evreni; Türkiye'de faaliyet gösteren otomotiv sektöründeki orijinal ekipman üreticisi tedarikçilerdir. Araştırmanın örneklemini ise, Türkiye'de faaliyet gösteren Batı ve Japon menşeli otomobil üreticileri için OEM tedariki yapan yan sanayi firmalarıdır. TAYSAD verilerine göre ana sanayiye destek olan OEM tedarikçi sayısı 477 üyedir. Bu bilgiye paralel olarak tespit edilen şirketlerin her birinin kurumsal web sayfaları incelenerek referans firmalarına kadar kontrol edilmeye çalışılmıştır. Toplamda Batı ve Japon menşeli firmalar için tedarik yapan 371 firma belirlenmiştir. Firmalardan 51 tanesi araştırma grubunun dışında (diğer) olduklarını belirten işletme gerçekleştirdiklerinden analize dahil edilmemişlerdir. Değişkenleri ölçmeye uygun ölçekler tespit edilip, veri toplama aracı olarak anket formu oluşturulmuştur. Araştırmanın teorik model ve hipotezlerinin analizinde tanımlayıcı istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi aracılık etkisi kullanılmıştır. Aracılık etkisi çağdaş yaklaşım anlayışında geçerli teknik olan bootstrap tekniği ile analiz edilmiştir. Bootstrap (resampling-yeniden örnekleme) tekniğinde güvenilir sonuçlar elde edebilmek için en az 5000 yeniden örnekleme yapılarak ilerlenmiştir ve %95 güven aralığındaki değerlerin 0 (sıfır) değerini kapsamaması öngörüsü dikkate alınmıştır (Gürbüz, 2019: 58). Araştırma sonucunda hipotezlerin geneli desteklenmiş ve alıcı-tedarikçi ilişkisinde, güvenin ve kültürün iş birliği üzerinde aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bu çalışmada görülmüştür ki örgütlerin organizasyon yapılarıyla birlikte, üretim süreçlerinde ve iş süreçlerinde bir ağa dahil edilmelerinde, kültürel boyutlar belirleyicidir. Bir ağa dâhil olmaları da önemlidir. Çünkü böylece sürdürülebilirlik yoluyla kuruluşların sınırlarının ötesinde değer üretmeleri mümkün hale gelir. Literatüre katkı sağlayacak diğer çalışmalarda daha az değişkenle kültür etkisi incelenerek otomotiv sektörüne ve bu alandaki çalışmalara katkı sağlanabilir. Ayrıca gelecek çalışmalarda küreselleşmeye bağlı olarak araştırmanın daha iyi

hale getirilebilmesi için dijital dönüşümün hızlı üretim sürecine etkisiyle beraber, güven ve kültür faktörlerinin dijital dönüşümle ilişkisi düşünülerek bu yönde çalışmalar geliştirilebilir. Dijitalleşmeyle şirketlerin güven kavramı aracılığı olmadan iş süreçlerindeki etkisinin veya etkisizliğinin sonuçları irdelenebilir. Araştırma verileri yalnızca OEM tedarikçilerinden elde edildiğinden bundan sonraki çalışmalarda ana sanayi firmalarıyla da görüşmeler sağlanarak karşılıklı görüşler alınabilir.

Extended Abstract

Culture and Cooperation in Buyer-Supplier Relationship in the Automotive Industry: A Comparison on Western and Japanese Automotive Companies

Cooperation has evolved into a strategic move for organisations in our chaotic and swiftly changing society. Developing a strategic route provides organisations with significant outcomes, including low-cost, high-quality products and services, and rapid production processes. Organizations act under the influence of their cultures while determining their strategies. Culture has a say in determining the lifestyles of individuals, society and organizations. Therefore, the purpose of cultural analysis is to establish the coherence between social structures and the ideas, preferences, and behaviours that influence and support these structures. The evolution of buyer-supplier relationships can be better comprehended when viewed within the context of national culture. The impact of culture has been studied in the literature using Hofstede's cultural dimensions. Hofstede's Cultural Dimension Theory explains how the cultural values of societies influence the behaviour of individuals and why they exhibit a particular pattern of behaviour. Because individuals conduct their beliefs and actions in accordance with their cultural values, influenced by the society in which they reside. At an abstract level, the concept of culture in the connection between consumers and suppliers vary from country to country, as described in the literature. As a result, hypotheses in this study are aimed to quantify cultural mediation by taking into account the cultural characteristics of Western and Japanese providers. The study's goal is to assess the effects of pricing, R&D, innovation, quality, and deadline criteria in the automotive supply chain in defining the difference in cooperation in Western and Japanese management using the notion of culture. The automotive industry was preferred for the research. Because of the automobile industry's broad breadth and complex structure, trust and cultural values can be used as a tool in the collaboration system. For the study, a comprehensive literature search was conducted, and theoretical models and hypotheses were developed in accordance with the literature. The research was designed using quantitative research methods. The acquired data were analysed and hypotheses were tested using descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and mediation effect approaches in structural equation modelling (SEM). Research universe; they are original equipment manufacturer suppliers in the automotive sector with operations in Turkey. The sample for this study consists of sub-industry companies that supply Original Equipment Manufacturers to Turkish automakers of Western and Japanese origin. According to TAYSAD statistics, there are 477 OEM suppliers supporting the core industry. In addition to this information, the corporate websites of each of the identified companies were reviewed and compared to the reference companies. In total, 371 companies were identified as suppliers for Western and Japanese companies. 51 of the companies were excluded from the analysis because they indicated that they were not part of the research group (other). Suitable scales for measuring the variables were determined, and a questionnaire was designed to collect data. In the analysis of the research's theoretical models and hypotheses, descriptive statistics, confirmatory factor analysis, and structural equation modelling mediation effects were applied. The effect of mediation was analysed using the bootstrap method, which is a valid method in the modern approach. At least 5000 resamplings were performed in order to produce credible findings in the bootstrap (resampling-resampling) technique, and the prediction that the values in the 95% confidence interval should not include the 0 (zero) value was taken into account. The findings of the study verified the predictions in general, and it was discovered that trust and culture had a moderating effect on cooperation in the buyer-supplier relationship. In this study, it was discovered that cultural dimensions play a crucial role in the incorporation of organisations into a network in terms of their production processes, business processes, and organisational structures. Their participation in a network is also crucial. Because of this, organisations can create value outside their borders through sustainability. In other studies that will contribute to the body of knowledge, the effect of culture can be examined with fewer variables, thereby contributing to the automotive industry and research in this field. Furthermore, in order to improve research based on globalisation, studies in this direction can be developed in the future by considering the relationship of trust and culture factors with digital transformation, as well as the effect of digital transformation on the rapid production process. With digitization, the results of a company's influence or ineffectiveness on business processes can be analysed without regard for the concept of trust. Because the research data is only gathered from OEM suppliers, future studies can obtain mutual opinions by meeting with the major industry businesses.
