İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL İŞBİRLİKLERİNE YENİ BİR BAKIŞ : İŞBİRLİĞİ YETKİNLİĞİ KONUMLANDIRMA MODELİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze AKINCI

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

HAZİRAN 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL İŞBİRLİKLERİNE YENİ BİR BAKIŞ : İŞBİRLİĞİ YETKİNLİĞİ KONUMLANDIRMA MODELİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze AKINCI
(507071210)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 07 Mayıs 2010
Tezin Savunulduğu Tarih : 09 Haziran 2010

Tez Danışmanı : Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Aslı SÜDER (İTÜ)
Yrd. Doç. Dr. Alp ÜSTÜNDAĞ (İTÜ)

HAZİRAN 2010

Aileme, danışman hocama ve yöneticime

ÖNSÖZ

Üç senelik yüksek lisans eğitim ve öğretim sürecinde, her adımda teşekkür etmem gereken kişiler olduğu inancındayım. Başta her türlü karar ve eylemimde beni destekleyen aileme, eğitim ve öğretim söz konusu olduğunda çalışanlarına her türlü imkanı sağlayan AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. ailesine ve özellikle değerli yöneticim Sayın Sabri ARCA'ya, çalışmamın şekillenmesinde öncü olan değerli danışmanım Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR'a, sıkıntıya düştüğüm anlarda desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarıma, yüksek lisans hayatımda maddi destek sağlayan TÜBİTAK'a ve her zaman üyesi olduğumdan gurur duyduğum ve duyacağım İTÜ ailesine teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2010

Gamze Akıncı
(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xi**
ÖZET ..... **xiii**
SUMMARY ..... **xv**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Çalışmanın Amacı 1
1.2 Çalışmanın Kapsamı 1
2. İŞBİRLİĞİ TANIMI VE LİTERATÜR ÇALIŞMALARI **3**
2.1 İşbirliği/İşbirliği Yetkinliği Kavramı ve İşbirliği Tanımları 3
2.2 İşbirliği Seviyeleri ve Türleri 5
2.3 İşbirliği Modelleri ve İşbirliği Kurulumuna İlişkin Kriterler 11
3. İŞBİRLİĞİ YETKİNLİĞİ KONUMLANDIRMA MODELİNİN OLUŞTURULMASI **43**
4. İŞBİRLİĞİ YETKİNLİĞİ KONUMLANDIRMA MODELİNİN UYGULANMASI VE UYGULAMA SONUÇLARI **53**
4.1 Şirket Tanıtımı 54
4.2 Uygulama Sonuçları 57
5. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRME ÖNERİLERİ **63**
6. SONUÇ **67**
KAYNAKLAR **69**
EKLER **71**

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : İşbirliği Oluşturma Süreleri.....16
Çizelge 2.2 : 7 Etmen Açısından Hiyerarşik Organizasyon ve İşbirliğine Açık Organizasyon Karşılaştırması.....17
Çizelge 2.3 : İşbirliği için 7 Temel Kriter ve 5 Mesaj Korelasyonu 20
Çizelge 2.4 : 5 Temel Mesaj için Gerekli 7 Temel Kriter İlişkisi.....21
Çizelge 2.5 : "Thomas-Kilmann Conflict Instrument Mode Çalışması" Kavram Açıklamaları..... 22
Çizelge 2.6 : Davranışsal Çalışma İlişkisinin 5 Türü..... 23
Çizelge 2.7 : Ön Koşullar ve Kolaylaştırıcı Faktörler.....32
Çizelge 2.8 : Başarı Faktörleri.....32
Çizelge 2.9 : İşbirliği Derecesi : Ortaklık.....32
Çizelge 2.10 : İşbirliği Derecesi : Organizasyon Kimliği..... 33
Çizelge 2.11 : İşbirliği İlişkisinin Çıktıları.....33
Çizelge 2.12 : İşbirlikçi Performansı.....34
Çizelge 2.13 : Etkinlik.....34
Çizelge 2.14 : Tedarikçilerin Farklılaşması.....39
Çizelge 2.15 : İşbirliği Aşamasında Tedarikçi Karşılaştırma Kriterleri.....40

Çizelge 3.1 : Yapı Bilgi Toplama Formu İrdelemesi 46
Çizelge 3.2 : Yapı Bilgi Toplama Formundaki İfadelere İlişkin Açıklamalar 47
Çizelge 3.3 : Kültür Bilgi Toplama Formu İrdelemesi..... 48
Çizelge 3.4 : Kültürün İşbirliği Yetkinliğini Belirleyen İfadeler 49
Çizelge 3.5 : İddiacılığı Belirleyen İfadeler 50

Çizelge 4.1 : AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Hakkında Özet Bilgi 55

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Organizasyon ve Çevresi 9
Şekil 2.2 : İlişki Dinamizm Modeli 12
Şekil 2.3 : İşbirliği Geliştirme Döngüsü 12
Şekil 2.4 : Ürün Odaklı Firmalar için Birleşme Haritalaması Modeli 14
Şekil 2.5 : Hizmet Odaklı Firmalar için Birleşme Haritalaması Modeli 14
Şekil 2.6 : İlişki Olasılıkları Özeti (Genefke; 2001) 25
Şekil 2.7 : Kordinasyon Maliyetleri (Genefke, 2001) 26
Şekil 2.8 : Bilgi Simetriliğinden Asimetriliğe Geçiş Basamakları 27
Şekil 2.9 : Hasar Görebilirlilik Maliyetleri 27
Şekil 2.10 : İşbirliği Tutumlarının Oluşmasında Güven ve Güvensizliğin Farklı Kombinasyonları 28
Şekil 2.11 : İşbirliği Başarısına Etki Eden Faktörler 29
Şekil 2.12 : İşbirliği Analizi Çatısı 30
Şekil 2.13 : Geleneksel Neden Zinciri 30
Şekil 2.14 : İlişkisel Çıktıya Dayanan Neden Zinciri 31
Şekil 2.15 : İşbirliğinin Genel Kapsamı 35
Şekil 2.16 : Dikey İşbirliğinin Kapsamı 36
Şekil 2.17 : Tedarik Zinciri İşbirliğinin Kültürel Elementleri 37
Şekil 2.18 : CPFR Modeli 38
Şekil 2.19 : İşbirliğinde Doğru İşbirlikçinin/Paydaşın Seçimine İlişkin Süreç Modeli 41

Şekil 3.1 : İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli 44

Şekil 4.1 :"İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" nde AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Konumlandırılması 58
Şekil 4.2 :"İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nde AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Satınalma Birimi Konumlandırılması……...……..59
Şekil 4.3 :"İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nde AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Pazarlama Birimi Konumlandırılması ……...……60
Şekil 4.4 :"İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Matrisi"nde AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Kurumun ve Satınalma ve Pazarlama Birimlerinin Konumları ……..... 61

KURUMSAL İŞBİRLİKLERİNE YENİ BİR BAKIŞ : İŞBİRLİĞİ YETKİNLİĞİ KONUMLANDIRMA MODELİ

ÖZET

Son yıllarda farklılaşan dünyada karşılaşılan ekonomik, toplumsal, sosyolojik ve teknolojik değişiklikler, kurumların iş yapış şekillerini de değiştirmelerini gerekli kılmaktadır. Bilinen şudur ki, doğru amaç için ve güvenle gerçekleşen birliktelikler, kurumun uzun vadede daha rekabetçi ve sürdürülebilir olmasını sağlar. Bu amaçla, kurumların kendi konumlarını belirleyip, kendilerini ne şekilde yönlendireceklerini bilmeleri gerekmektedir.

Çalışmanın amacı kurumsal işbirliğine farklı bir bakış oluşturmak amacı ile kurumsal işbirliklerine ilişkin yeni bir model oluşturmaktır. Çalışma kapsamında literatürde işbirliği ve işbirliği yetkinliği üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir. Literatür çalışmaları sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" oluşturulmuştur.

Çalışma, temel dört adımdan oluşmaktadır. İlk adımda işbirliğine ilişkin literatürde yer alan çalışmalar kapsamında kavram, tanım, tür ve çalışma modelleri ortaya konulmuştur. İkinci adım "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nin oluşturulması, üçüncü adım oluşturulan modelin uygulanması ve uygulama sonuçlarının elde edilmesidir. Dördüncü adım ise uygulama sonuçları ışığında uygulama yapılan kurum veya birime özgü geliştirme önerilerinin oluşturulmasıdır.

"İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" ; "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Matrisi" ve bu matrise girdi sağlayan üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar, "Yapının İşbirliği Yetkinliği Düzeyi", "Kültürün İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" ve "İddiacılık Düzeyi" dir. "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nde matrisin bir ekseninde yer alan işbirliği yetkinliği değeri, "Yapının İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" ve "Kültürün İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" değerlerinin ortalaması ile elde edilmektedir. Bunun yanında iddiacılık değeri ise "İddiacılık Düzeyi" değeri ile elde edilmektedir. Modelde yer alan her bir boyut düzeyini bulmak amacı ile bilgi toplama formları oluşturulmuştur ve formlar aracılığı ile elde edilen veriler üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

"İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli", AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.'de uygulanmıştır. Uygulama, kurumun geneli, satınalma birimi ve pazarlama biriminde gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonucunda hem kurumun işbirliği yetkinliği düzeyinin, hem satınalma biriminin işbirliği yetkinliği düzeyinin, hem de pazarlama biriminin işbirliği yetkinliği düzeyinin birbirlerine yakın konumda çıktığı görülmüştür. Bu da şirketin genel politikası ışığında, birimlerin de kurumun stratejileri ile uyumlu olarak hareket ettiği yönde yorumlanabilir.

Çalışma kapsamında oluşturulan model, yeni çalışmalara ışık tutabilecek niteliktedir. Bunun yanında hem model, hem de çalışmanın değerlendirilmesi geliştirilerek, işbirliklerine farklı bakış açıları kazandırılabilinir.

A NEW PERSPECTIVE FOR THE CORPORATE PARTHERSHİP : THE MODEL OF PARTNERSHİP'S COPETENCE POSITIONING

SUMMARY

In recent years, corporations should change their manners for carrying on business because of the economic, interpersonal, social and technological changes in changing world. The fact is that, if the partnership is made rightly and trusty between corporations, it provides competitive power and sustainCompetence to the corporations in the long term. For these reasons, corporations should know their positioning about Competence of partnership, and they should know how they would direct their selves.

The purpose of this study is that, due to constitution a new perspective to the corporate partnership, and establishing a new model for the partnership. Because of this purpose, in scope of this study, "partnership" and "competence of partnership" studies about were searched. After information collection, which was gotten by literature study, "The Model of Partnership's Competence Positioning" was established.

This study includes four basic steps. In the scope of first step, the studies, which are meaning, concept, type and model of the partnership, were given. Second step is establishing of "Model of Partnership's Competence Positioning", and the third one is implementing of the establishing model and getting results of the implementation. The forth step of the study is evaluating the implementation results, and developing suggestions for the corporation/departments where model was established, and also developing suggestions for "The Model of Partnership's Competence Positioning".

"The Model of Partnership's Competence Positioning" includes "Matrix of Partnership's Competence Positioning" and three main dimensions, which are imputes of the matrix. These inputs are "Level of Partnership's Competence of Structure", "Level of Partnership's Competence of Culture" and "Level of Assertiveness". In the model, the value of partnership's competence, which is indicated one axis of the matrix, is calculated as average value of "Level of Partnership's Competence of Structure", "Level of Partnership's Competence of Culture". In addition to that, value of assertiveness is gotten with "Level of Assertiveness" value. For collecting information for each dimension, which are inputs to the model, information-collecting forms were prepared and evaluation was made by the information, which was collected through these forms.

Scope of this study, "The Model of Partnership's Competence Positioning" was implemented to AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.. Implementation was made to general of the corporation, purchasing department and marketing department. Implementation results show us that, level of partnership's competence of the corporation, purchasing department and marketing department is close to each other. These results would be commented as corporate partnership strategies and

department partnerships strategies are collinear for AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.

The model, which was established in this study lights the way for the new studies. In addition to that, by developing the model and total study additional new perspectives to the partnership will be occurred.

1. GİRİŞ

Dünyada son 20-30 yılda yaşanan ekonomik, politik, teknolojik ve sosyolojik değişiklikler üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumların da iş yapış tarzlarını yenilemelerini ve farklılaştırmalarını gerekli kılmaktadır (Uzun, 2007). Bu farklılığın en temel göstergesi de kurumların rakipleri, müşterileri, tedarikçileri, politik ve ekonomik çevreleri arasındaki ilişkileri gözden geçirip, daha kaliteli hizmet ve üretim için yakın ve uzak çevresi ile nasıl bir birliktelik oluşturacağını, ilişkilerini nasıl yöneteceğini belirlemesinden geçer. Ancak kurumlar kazan-kazan ilişkisi içerisinde ilişkide oldukları çevre ile işbirliği yapmadan önce kendi organizasyon yapılarını, kültürlerini ve konumlarını iyi anlamalı; doğru işbirlikçileri ile hangi seviyede İşbirliği Yetkinliği içinde bulunacaklarını belirlemelidirler. Gerçek şudur ki, doğru analiz edilmiş ve konumlandırılmış kurumlar, kendi durumlarını anladıktan sonra kendilerini geliştirmek adına aksiyon almada daha başarılı olurlar.

1.1 Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı; kurumların organizasyonel yapıları ve kültürleri dahilinde işbirliği yapmaya ne ölçüde yatkın olduklarını belirleyen "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nin oluşturulması, uygulanması ve geliştirme önerilerinin sunulmasıdır. Bu model ile kurumlar hem kurumun bütünü bazında, hem de birimler bazında halihazırda var olan durumlarını konumlandırabilir ve daha işbirlikçi bir kurum ya da birim olabilmek adına ne tür aksiyonlar alacaklarını belirleyebilirler.

1.2 Çalışmanın Kapsamı

Çalışma kapsamında "İşbirliği Yetkinliği" kavramı işbirliği yapabilme imkan, kabiliyet, girşim, davranış ve tutuma sahip olma durumu olarak ele alınmıştır. Çalışmann literatür araştırmaları sırasında organizasyon, şirket, işletme ve kurum ifadesi dahilinde çalışmalar incelenmiş olup, model uygulaması sırasında "kurum" kavramı kullanılmıştır.

Çalışma, temel dört adımdan oluşmaktadır. İlk adımda işbirliğine ilişkin literatürde yer alan çalışmalar kapsamında kavram, tanım, tür ve çalışma modelleri ortaya konulmuştur. İkinci adım "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nin oluşturulması, üçüncü adım oluşturulan modelin uygulanması ve uygulama sonuçlarının elde edilmesidir. Dördüncü adım ise uygulama sonuçları ışığında uygulama yapılan kurum veya birime özgü geliştirme önerilerinin oluşturulmasıdır.

2. İŞBİRLİĞİ TANIMI VE LİTERATÜR ÇALIŞMALARI

2.1 İşbirliği/İşbirliği Yetkinliği Kavramı ve İşbirliği Tanımları

"İşbirliği" kavramı literatürde İngilice olarak "partnership" ve "collaboration" olarak ele alınmaktadır. Çalışma kapsamında "işbirliği" kavramını Türkçe olarak ele almak istediğimizden, "partnership" ve "collaboration" üzerine yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır. "İşbirliği Yetkinliği" ise işbirliği yapabilmede kurumun/birimlerin yetkinlikleri ve sergilemiş oldukları tutum, davranış ve girişimleridir.

Mohr ve Spekman (1994) işbirliğini "Ortak bir amacı paylaşan, ortak amaç için gayret gösteren ve ortak dayanışma seviyesinin yüksek bir bağlılıkla sürdürebilen iki bağımsız kurum arasındaki stratejik amaçlı ilişki" olarak tanımlamıştır. İlişki içindeki her bir kurum amaca ulaşmak için çabalarını birleştirirler (Ulusoy ve diğ., 2005) ve tek başlarına başarılı olamazlar (Marra, 2007). İşbirliği kurumları yeni teknoloji ve pazar bulmaya teşvik eder, ürünler ve servis sağlanmasında geniş bir aralık sağlanmasını sağlar, ortak araştırma ve/veya üretimde ölçek ekonomisini sağlar, kurumların sınırları arkasındaki bilgiye erişimi sağlar, riskin paylaşılmasını ve tamamlayıcı becerilere ulaşılmasını sağlar (Powell,1987).

Gerdes (2003, sf.8) , işbirliği için "Gerçek işbirliği kurumlar arasında varolan birlikte çalışmanın etkileri ile iki veya daha fazla iş alanında bağlantı kurmaktır. Başarılı bir "işbirliğinde" her iki kurumda "işbirliği" yaptığı kurumun taleplerini karşılamak, kurumun varolan işini geliştirmek, genişletmek ve kuruma yeni iş alanları bulmak amacı ile çalışır." ifadelerini kullanmaktadır.

Sengir ve diğ. (2004, sf.555) işbirliğini enstitüler ve organizasyonları bir proje üzerinde çalışmak, yetkinlik kurmak ve rekabeti geliştirmek amacı ile biraraya getiren yükselen iş stratejileri olarak tanımlamaktadır.

Thomsan (2001, sf.271) ise yapmış olduğu çalışmalar sonucunda işbirliğini; "birbirinden bağımsız oyuncuların resmi ve resmi olmayan anlaşmalar yoluyla karşılıklı ilişki içinde bulundukları, ilişkilerini yönetebilecekleri kural ve yapıları birlikte oluşturdukları, herhangibir konu üzerinde hareket etme ve karar verme

konusunda bir araya geldikleri, karşılıklı fayda ilişkisinin kurulduğu ve belirli prensiplerin paylaşıldığı bir süreç" olarak ifade etmektedir. Thomsan işbirliği tanımını 5 anahtar boyuta dayandırmıştır. Bunlar: yönetişim ("governance"), yönetim ("administration"), özerklik ("autonomy"), paylaşılmış prensipler ("shared norms") ve karşılıklı yarar ilişkileri ("mutually beneficial interactions").

Bergquist ve diğ. (1995) değişen dünyada işbirliği yapmada 6 temel nokta üzerinde durmuşlardır:

1. İşbirlikleri herzaman "verimlilik" sağlamak üzere kurulmuşlardır. İşbirliği işbirliği yapan kurumlara daha az ile daha çok yapmalarını sağlar. Kurumlar yüksek kalite ve servisi daha az maliyet ile temin ederler.
2. İşbirliği "esneklik" sağlar. İşbirliği yapan kurumların yapıları ve anlaşmaları karşılaşılan ihtiyaç ve durumlara göre değiştirilebilir.
3. İşbirliği kurumlara genişletilmiş "kaynak"lar sunar. İşbirlikleri uzmanlık, mekan, teknoloji ve malzeme gibi özelleşmiş kaynaklara erişmede daha kolaylıklı yaşarlar.
4. İşbirliği, işbirliği yapan kurumlar için "genişletilmiş pazarlar" sunar.
5. İşbirliği, işbirikleri yapan kurumlara "karşılıklı bağlılık duygusunu" aşılar.
6. İşbirliği, kurumlar içerisindeki kişilerin kişisel girişim, kontrol ve kendilerini profesyonel gerçekleştirmelerini arttırarak "kişisel memnuniyet" i sağlar.

Logan ve Stokes'a (2004, sf.130) göre ideal işbiriliği yaklaşımı, görev ve hedeflere ulaşmada herkesin uzun dönemli amaçlarına hizmet edecek üretken ve karşılıklı fedakarlık gösterilebilecek (kazan-kazan ilişkisi içinde) ilişkinin sağlanmasından geçer.

Brinkerhoff (2002) ise işbirliği temeli her bir işbirlikçinin/paydaşın karşılıklı saygı ile birbirlerini anlayarak ortak bir anlayış oluşturdukları, karşılıklı olarak anlaşılmış hedeflere dayanan çeşitli oyuncular arasındaki dinamik ilişki olarak ifade etmektedir. İşbirliği sinerji ve saygının dikkatli olarak dengelendiği taraflar arasındaki karşılıklı etkiyi kapsamaktadır. Bu denge içerisinde karşılıklı saygı, karar vermede eşit katılım, karşılıklı sorumluluk, saydamlık yer almaktadır (Brinkerhoff, 2002).

"İşbirliği" genel olarak farklı ve/veya aynı yapıdaki kişi, grup veya kurumun belirlenmiş ortak bir amaca ulaşmaları için yaptıkları aktivitedir. Bu aktivitelerin

gerçekleşmesi sırasında işbirliğini gerçekleştirecek taraflar (paydaşlar/işbirlikçiler), birbirleri ile açık iletişim ve bilgi paylaşımı çerçevesinde biribirlerini geliştirir ve gerektiği noktalarda birbirlerinin risklerini paylaşırlar. İyi bir işbirliği, kazan-kazan çerçevesi içerisinde yürüyen işbirliğidir. "İşbirliği Yetkinliği" ise kişi, grup veya kurumun işbirliği yapabilmesi için sahip olduğu değer, tutum ve davranışların tümüdür. İşbirliği yetkinliği kapsamında kişi, grup veya kurumun yapısı ve kültürü temel olarak ele alınmalıdır.

2.2 İşbirliği Seviyeleri ve Türleri

Logan ve Stokes (2004, sf.67) kurumlar için işbirliklerini mevcut iki seviyede incelemektedirler. Birinci seviye işbirliği; bir organizasyon içerisindeki tüm paydaşları kapsayan (yönetici ve çalışan kademesini içeren) "iç işbirliği"; ikinci seviye işbirliği ise şirketlerin tedarikçileri, müşterileri ve iş partnerleri ile yaptıkları "collaborative commerce (c-commerce)" olarak ifade edilen "ticari işbirlikleri"dir. Ticari işbirlikleri (c-commerce) iki veya daha fazla birbirinden bağımsız kurumun ortak bir amaç uğruna bir araya gelmesi, amaçlanan ortak bir hedefin birbirlerine yardımcı olmadan etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilememesidir (Logan ve Stokes, 2007; Kim, 2006) .

Kurumların tam anlamıyla başarılı bir ticari işbirliğini gerçekleştirebilmeleri için ilk olarak içsel işbirliğini sağlamış olmaları gerekmektedir (Logan ve Stokes, 2004, sf.68; Volkoff, 1999).

Logan ve Stokes (2004, sf.70) iç işbirliklerini sağlayan bir kurum aşağıdaki özellikleri göstermesi gerektiğini belirtmektedir:

1) Kurum içinde ve kurum ile tedarikçileri ve müşterileri arasında her yönde ve her kademede serbest ve akıcı bilgi ve iletişim kanallarının varlığı
2) Tüm çalışanların kurum içindeki tüm bilgilere açık bir şekilde ulaşabilmesi ve bu bilgileri kullanabilmesi
3) Kurum içerisindeki bilgi ve kaynaklara ulaşmada şirket çalışanlarını desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi
4) Bilginin kurum içinde paylaşılması

5) Kurum içindeki çeşitli bölüm ve çalışma gruplarının ortak sinerji içerisinde ortak amaç uğruna çalışmaları

6) Kurum içinde ve kurum ile müşterileri ve tedarikçileri arasında topluluk duygusu ve güven duygusunun varlığı

7) Paylaşılan değerlerin varlığı

8) Organizasyon içindeki tüm üyelerin ortak amaçlarının ve bu amaçlara yönlendirecek hedeflerinin varlığı

9) Düşünceleri, fikirleri, deneyimleri ve bilgileri paylaşım için bütinleştirici bir ağ yapısının varlığı

10) Her bir iş ünitesinin işlemesinde departmalar arası açık iletişim kanallarını varlığı

11) Yöneticiler, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler her birinin faaliyet, mücadele ve amaçlarını öğrenmek için zaman harcar

12) Kurum içersinde farklı görüş ve yapıdaki çalışanların varlığı

Logan ve Stokes (2004) kurumlar arasındaki işbirliğini kurum arasında olan ilişkinin doğasına göre belirlemektedirler. En basit anlamdaki işbirliği; tedarikçi ve müşteri arasında gerçekleşen, al-sat ilişkisine dayanan işbirliğidir. Daha gelişmiş işbirliği ise tedarik ağı boyuca üreticilerin üretim esneklerini arttırmayı ve stoklarını düşürmeyi sağlayan tedarik zinciri yönetimi kapsamında gelişen işbirlikleridir.

Gerdes (2003) çalışmasında işbirlikleri türleri 9 temel alanda ele almış ve açıklamıştır:

1) Üretim İşbirliği

Üretim işbirliği insan, ekipman, süreç yatırımları veya diğer sermaye harcamaları yatırımları vs. gibi ürütülen ürünün üzerine direkt etki eden unsurlar için yapılan işbirliği türüdür. Bu harcamalar operasyon hedeflerin yanında insan kaynakları, mühendislik, müşteri servisleri ve finans üzerinde de etkilidir (Gerdes, 2003, sf.9).

2) Mühendislik İşbirliği

Mihendislik işbirliği üretim işbirliğinden çok farklı da değildir. Her iki işbirliği türü de niyet ve hedefler açısından benzerlik göstermektedir. Mühendislik işbirliğinin temel farkı, kazanç ve entellektüel özelliğin paylaşılması yolu ile "mühendislik

firmalarının" yüksek maliyetlerine maruz kalınmasıdır. Diğer bir durum da "mühendislik firmaları" işbirliği içerisindeki riskleri azaltmak adına elemeler yapmaktadırlar (Gerdes, 2003, sf.10).

3) Dış Satış İşbirlikleri

Eğer herhangibir kurum kendi satış gücüne dağıtım kanallarına sahip ise dış satış aktivitesine göre işbirliği dizayn etmesi etkili olacaktır. Bu çeşit bir işbirliği satış döngüsünü kısaltacak ve müşteri deneyimini arttıracaktır. Bu işbirliği döneminde oluşturulan müşteri destek bölümü sadece karlılığı arttırmakla kalmaz, aynı zamanda hissedarlar üzerinde de olumlu etkiye sahiptir (Gerdes, 2003, sf.11).

4) Operasyonel İşbirliği

Şirket hedeflerine ulaşmada maliyet düşürme ve operasyonel etkinliği arttırmak amacı ile (Gerdes, 2003, sf.14);

1) Tesis İşbirliği : Bir şirket belirli bir ücret karşılığında işbirlikçisinin binasının içinde belirli bir bölümü kullanıyor
2) Alan İşbirliği : Tesis işbirliklerinin kombinasyonu olarak ürünün pazar içerisindeki zamanını düşürmek amacı ile geliştirilen işbirliğidir.

5) Dağıtım İşbirliği

Dağıtım işbirliğinde, işbirliği içerisinde bulunan iki kurum biri diğerinin ürünlerinin dağıtımını sağlar. Bu işbirliğindeki öncelikli amaç ciro yaratmaktır (Gerdes, 2003, sf.16).

6) Ürün Entegrasyonu İşbirliği

Bu işbirliği türündeki temel amaç ürünün operasyonunun sağlanabilirliğine dayandığı için, işbirliği bir grup ürünün oluşturulması ve yönetilmesi dışında olmuştur. Üretilen ürünün kullanılacağı yerdeki fonksiyoniletesi düşünülerek üretilmesi "ürün entegrasyonu" işbirliği kapsamındadır (Gerdes, 2003, sf.19).

7) Birlikte Gelişim İşbirlikleri

"Birlikte Gelişim" anlaşmaları ürün inovasyonunu devam ettirmek, hızlandırmak ve geliştirmek için yapılmaktadır. Bu anlaşmalar var olan bir ürünün yenilenmesi veya geliştirilmesi için yapılanmanın yanında, tamamıyla yeni bir kullanım için ürün yaratmak için de yapılabilirler (Gerdes, 2003, sf.20).

8) Orjinal Ekipman Üretim İşbirlikleri

Bir kurum işbirliği yaptığı diğer kuruma yüksek ücret karşılığında orjinal markasını verir. Böylelikle, ürünler pazara çok daha hızlı ve rekabeti azaltarak girer (Gerdes, 2003, sf.21).

9) Pazarlama İşbirlikleri

Pazarlama işbirliği ürün talebi ve farkındalığı yaratmak adına kritik bir işbirliği türüdür. Yeni bir ürünün, görüntü ve/veya marka açısından tanınmış eski bir ürün ile pazarlanması ile birlikte yüksek kazançlar sağlandığı gözlenmiştir (Gerdes, 2003, sf.23).

Organizasyonlar arasındaki işbirliği seviyesi, organizasyon ve çevresindeki ilişkinin çeşitililiğine göre belirlenmektedir. Bu amaçla, organizasyon ve çevresini incelemek gerekir. En temel anlamda işbirliği tedarikçi ve müşteri arasındaki çalışmalarda görülmektedir.

Şekil 2.1'de gösterildiği gibi çalışmalarda çevre genel olarak 2 temel bölümde incelenmektedir (Bayraktar, 2001):

a) Genel Çevre

b) Görev Çevre

a) **Genel Çevre**: Sektörün tamamı veya birkaç sektör için aynı olan ve işletmeleri etkileyen ana trendleri yaratan bileşenler "Genel Çevre" olarak tanımlanmıştır.

✓***Politik/Düzenleyici Çevre*:** Ülkenin içinde bulunduğu politik, siyasal ve yasal koşullar, hükümet politikaları, yasalar ve yapılan işleri düzenleyen/etkileyen kuruluşlar bu çevre elemanını oluşturan parçalardır.

✓***Teknolojik Çevre:*** Ürünün/hizmetin üretimi, satışı ve satış sonrası servis sırasında kulllanılan metotları, tasarımları, malzemelerdeki gelişmeleri endüstriye ve verimliliğe uygulayan, kullanılan teknoloji ve bu teknolojiyi oluşturanlar "Teknolojik Çevre" olarak tanımlanmıştır.

✓***Makro-Ekonomik Çevre:*** Tüm sektörlerin ve ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar olarak tanımlanmıştır. Ekonominin büyüme oranı, faiz oranları, para değiştirme (kur) oranları, enflasyon oranı, gelir dağılımı ve

dengesi, devletin sağlamış olduğu teşvikler, indirimler vb. Bu çevreyi oluşturan elemanlardan bazılarıdır.



Şekil 2.1 : Organizasyon ve Çevresi

✓***Sosyal/Kültürel Çevre:*** Sosyal çevre, toplumun inançları, değerleri, yargıları, sosyal değişimleri, sosyal örgütlerin yapısı, sosyal kurumlar, toplumun kültür ve eğitim düzeyi sosyal/kültürel çevreyi meydana getirir.

✓***Endüstriyel İlişkiler Çevresi:*** Faaliyet gösteren işçi-işveren sendikaları, yöneticilerin bu sendikalar ile ilişkileri ve sendikalarla ilgili problemler bu çevreyi oluşturur.

✓***İş Gücü Pazarı:*** İstihdam edilecek işgücünün bulunabilirliliği ve yeterliliğidir.

✓***Demogratif Çevre:*** Toplumdaki insan kaynaklarının yapısı, sayısı, dağılımı, yaşı ve cinsiyeti nüfusun şehirleşme yoğunluğu demogratif çevreyi meydana getirir.

✓***Ekolojik/Doğal Çevre:*** Doğal kaynakların yapısı, miktarı ve bulunabilirliliği yanında iklimi ve diğer koşullar doğal çevreyi belirler.

b) **Görev Çevresi**: Örgütlerin doğrudan etkileşimde bulunduğu, rakipleriyle çarpıştığı çevresel bölgeyi oluşturan bileşenlerdir.

✓***Müşteri Çevresi:*** Müşteri terimi nihai müşteri ile beraber üreticiden nihai tüketiciye kadar olan aradaki (toptancılar, parakedeciler vb) müşterileri de kapsar.

✓***Rakip Çevresi:*** Aynı endüstride faaliyet gösteren, aynı pazara yönelen firmalar, endüstri içindeki şirketler rakip ve rakip çevresi olarak tanımlanmıştır. Endüstri içinde rakip olmayan fakat eğer endüstriye girmeyi seçerlerse rakip olma kapasitesine sahip firmalar "Potansiyel Rakip" olarak tanımlanmıştır.

✓***Tedarikçi Çevresi:*** Bir endüstride ürünün üretimi veya hizmetin verilmesi için gerekli girdileri sağlayan mevcut ya da potansiyel firmaların oluşturduğu çevre tedarikçi çevresi olarak tanımlanmıştır. Tedarikçi kapsamında sadece hammadde girdisi sağlayanlar değil makine, techizat, yedek parça vb. sağlayanlar da tedarikçi tanımlamasının içine alınmıştır.

✓***Sektör (Endüstri) Çevresi:*** Her endüstriyi diğer endüstrilerden ayıran ve sektörün genel karakteristiklerini yansıtan özellikleri vardır. Sektöre giriş, sektörden çıkış, sektör büyüme oranı, pazar payı, tekelleşme vb. gibi sektörün tamamına özel kriterlerin oluşturduğu çevre sektör çevresidir.

✓***İkame Ürünler Çevresi:*** İkame ürünler, sektörün ürüne yakın benzer görevi gören (muadil ürünler) olarak tanımlanmıştır. Bu ürünlerin elde edilebilirliliği, sayısı, sektöre girişler vb. de ikame ürünler çevresini oluşturmaktadır.

Genel olarak bakıldığında her bir organizasyon kendi çevre analizi dahilinde işbirliği yapacağı alanları belirleyebilir. Her alandaki işbirliği seviyesi ve uygulama türü organizasyonun içerisinde yer aldığı sektör ve çevreye göre farklılık gösterecektir.

2.3 İşbirliği Modelleri ve İşbirliği Kurulumuna İlişkin Kriterler

Literatürde işbirliği çalışmalarına ilişkin olarak farklı çalışmalar gerçekleştirilmiş ve modeller geliştirilmiş. Bazı araştırmacılar işbirliği etkinliğini iletişim ve organizasyonel kültür ile entegre ederken, bazı araştırmacılar ise işbirliklerinin oluşumu ve geliştirilmesi üzerine çalışmalar yapmışlardır.

Sengir ve diğ. (2004) yapmış oldukları çalışmada iletişimin ve işbirlikleri arasındaki ilişkinin etkili bir işbirliği üzerine etkilerini araştırmışlardır . Şekil 2.2'de verilen ilişki dinamizm modelinde işbirlikleri arasında gerçekleşen ilişkinin etkinliğinin belirlenmesinde işbirlikçiler/paydaşlar arasında ortak çalışma, iletişim, etkiletişimin kalitesi, ve sosyal yapıya olan bağlantı model dinamikleri olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen model sonuçları işbirlikleri arasındaki farkı teşhis ve tahmin etmede kullanılabilir (Sengir ve diğ., 2004). Kurulan ilişki-dinamizm modeline göre herhangi bir zamandaki ilişkinin etkinliği modelde ifade edilen temel dört bileşen ve bu bileşenleri oluşturan alt bileşenlerin zaman içerisindeki değişimlerinin ve birbirleri arasındaki etkinin bir sonucudur. İlgili çalışmada simülasyon çalışması uygulama için gerçekleşmiştir. Çalışmada sadece "güven" ve "çatışma" alt bileşenleri arasındaki ilişkinin korelasyonu bulunmuştur. Çalışma bulgularına göre etkileşimde güven arttıkça çatışmanın azaldığı, tam tersi olarak da çatışmanın yoğun olduğu ilişkilerde güvenin ters orantılı olarak düşük olduğu görülmüştür.

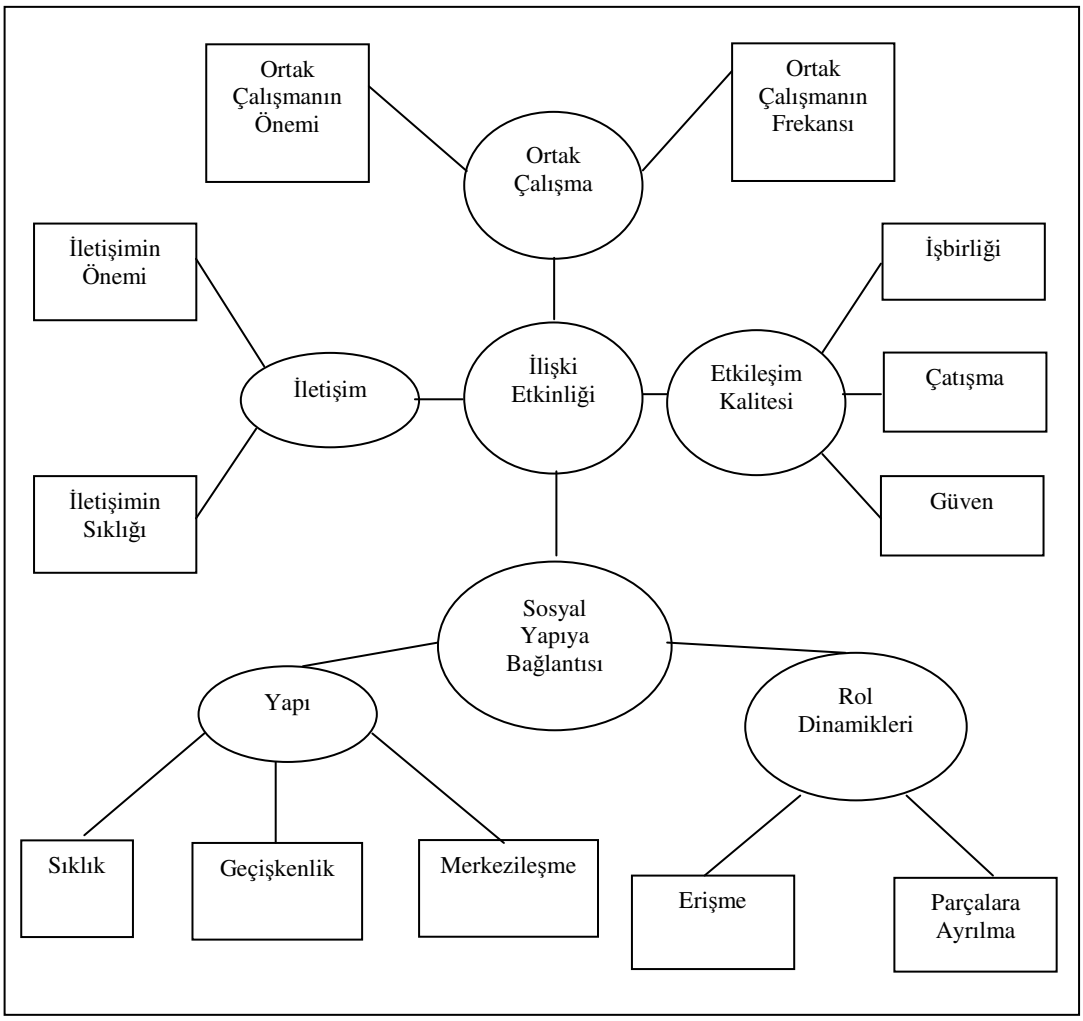
Gerdes (2003, sf.31) yapılan işbirlikçilerin geliştirilmesine yönelik olak Şekil 2.3'de verilen işbirliği geliştirme döngünü oluşturmuştur. Bu döngü temel 5 basamaktan oluşmaktadır.

Çalışmada geliştirilen yol haritası tek bir endüstri veya ürün gamı için geçerli olmadığı gibi, farklı endüstri, ürün ve birleşme türlerini kapsamaktadır (Gerdes, 2003, sf.31). Potansiyel işbirliklerini belirleme aşaması "Birleşme Haritalaması (AllianceMapping)" yöntemine göre belirlenmektedir.

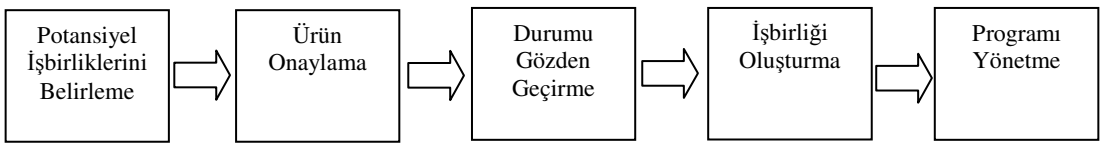
Birleşme Haritalaması (Alliance Mapping)

"Birleşme Haritalaması" bütün organizasyonların hayat döngülerinin herhangibir basamağında doğru işbirliklerinin yerini saptamada kullanılan bir modeldir. Eğer "Birleşme Haritalaması" doğru yapılır ise organizasyon işbirliği sonucundaki çıktıları, kaynak ihtiyaçlarını, ortak risklerini ve projelerdeki kazancı doğru

saptayabilir. Böylelikle her organizasyon uzun dönem stratejik yol haritasını belirleyebilir (Gerdes, 2003, sf. 43). "Birleşme Haritalaması" ayrıca herhangi bir iş alanındaki hedefler, stratejiler, işbirlikçi/paydaş geliştirme taktiklerini belirlemek, planlamak ve faaliyete geçmek için kullanılmaktadır (Gerdes, 2003, sf. 46).



Şekil 2.2 : İlişki Dinamizm Modeli



Şekil 2.3 : İşbirliği Geliştirme Döngüsü

"Birleşme Haritalaması" modeli için 3 (üç) adım tanımlanmıştır (Gerdes, 2003, sf. 44).

1) Şirketin ürün veya fikrin durumu
2) Şirketin sermaye finansman durumu
3) İstenen işbirliğinin hedefleri

Eğer yukarıda ifade edilen 3 adım birbiri ile uyumlu ise oluşturulan işbirliğinin başarı olma şansı o derecede büyük olacaktır.

Potansiyel işbirlikçilerin belirlenmesinin başlangıç noktası şirketin ve ürünlerin durumlarını analiz etmektir. Bu analiz haritalamanın başarısı için oldukça kritik bir rol oynar. Herhangibir kademede şirket ve ürün analiz edilirken belirli bir işbirliği çekici gelir iken, başka kademede aynı işbirliği çekici gelmeyebilir. Analiz aşamasında geleneksel olarak kullanılan 5 ürün geliştirme basamağı kullanılmaktadır.

- 1. Basamak: Fikir
- 2. Basamak: Demo
- 3. Basamak: Alfa
- 4. Basamak: Beta
- 5. Basamak Ürün Hazır

Birleşme Haritalaması'nın ikinci adımı ise şirketin finansal durumunun değerlendirilmesidir. Şirketin kendi öz sermayesine ve finansal kaynağına sahip olması, işbirliği programları için finansal kaynaklara ulaşmadaki zorluğu ortadan kaldıracaktır.

Birleşme Haritalaması'nın üçüncü adımı ise şirketin işbirliği yapmadaki hedeflerinin belirlenmesidir. Burada odak noktası şirketin hangi alanlarda büyüme talebinde bulunacağı veya ihtiyaç duyulan hangi alanlar için maliyetleri düşmesi gerektiğinin belirlenmesidir.

Şekil 2.4'de ürün odaklı firmalar için birleşme haritalaması modeli, Şekil 2.5'de ise hizmet temelli firmalar için birleşme haritalaması modeli verilmektedir.

Birleşme Haritalaması Sevivesi	1	2	3	4	5
Ürünlerin Durumu	Fikir	Demo	Alfa	Beta	Ürün Hazır
Sermaye Finansman Durumu	Başlangıç	1.	2.	3.	4.
İstenilen İşbirliğinin Özellikleri	Para Kazanma	Oluşturma	Dizayn Kazanımlar ı	Pazarlama	Dağıtım

Şekil 2.4 : Ürün Odaklı Firmalar için Birleşme Haritalaması Modeli

Birleşme Haritalaması Seviyesi	1	2	3	4	5
Ürünlerin Durumu	Fikir	İş Modeli	*Pozisyon alma *Mesaj *Fayda	*Örnekler *Metod *Model	Ürün Hazır
Sermaye Finansman Durumu	Başlangıç	2 İş	Yeni İş – kendi kaynaklı	Yeni İş- Müşteri Destekli	Karlılık
İstenilen İşbirliğinin Özellikleri	Para Kazanma	Oluşturma	Dizayn Kazanımları	Pazarlama	Dağıtım

Şekil 2.5 : Hizmet Odaklı Firmalar için Birleşme Haritalaması Modeli

Firmalar birleşme haritalaması uygulama aşamasında 3 adımda firmalarını harita üzerinde konumlandırırlar. Konumlandırma sonunda hangi basamakta işbirliği yapılacak ise o basamaktan her konumlandırmayı birleştiren çizgiler çizilir. Eğer oluşan çizgi düz bir çizgi ise yapılan işbirliği o basamak için başarılı bir işbirliğidir. Eğer oluşturulan çizgi düz değil ise, durum analiz edilir ve işbirliği için uygun stratejiler belirlenir.

İşbirliği Planlama Süreci

Gerdes işbirliği planlama sürecini 5 adımda tamamlanmaktadır (2003, sf 61).

1) Birleşmiş grup için hedeflerin belirlenmesi

2) Potansiyel işbirlikleri için değerlerin belirlenmesi ve atanması

3) Potansiyel işbirlikleri ile ortak risklerin değerlendirilmesi ve atanması

4) İşbirliklerinden gelecek olan potansiyel kazancın berlilenmesi

5) İşbirliği ölçülmesinin anlamının belirlenmesi

Çizelge 2.1'de işbirliği oluşturma süreleri verilmektedir. Bu çizelgeye göre ilişki türlerine göre 30 günden 6 aya kadarki süre içerisinde işbirlikleri kurulabilir.

Bergquist ve diğ. (1995, sf.19) etkili bir işbirliği kurulumunda dikkat edilmesi ve incelenmesi gereken 7 temel unsur üzerinde durmuşlardır:

1)Paylaşılmış Yön

İşbirliği sınırları belirtilmiş olmamasından ve şirket oadaklıkdan ziyade ürün, servis ve müşteri odaklılık söz konusu olduğu için, işbirliği içerisinde net ve paylaşılmış bir hedef bulunmaktadır (sf. 45)

- Ürün ve servis odaklı işbirliği
- Müşteri odaklı işbirliği

2) Yapı

İşbirlikleri aşağıdaki yapılarda kurulmaktadır (Bergquist ve dig., 1995, sf.26)

- İşbirliği sözleşmeleri
- İşbirliği yapısı (lisans anlaşmaları, stratejik ortaklıklar)
- İşbirliği taahhüdü

3) Sistem

İşbirliği eşitlikçi ve bilgi odaklı sistemleri ihtiyaç duymaktadır (Bergquist ve diğ., 1995, sf.45)

Çizelge 2.1 : İşbirliği Oluşturma Süreleri

İşbirliği Yapılacak İlişkinin Türü	İşbirliği Oluşturma Süresi
Lisans	1,5 - 3 ay
Dağıtım	1,5 - 2 ay
Pazarlama	30 – 45 gün
Yatırım	3 – 4 ay
İş Geliştirme	4 – 6 ay
Bölgesel Satışlar	2 ay

4) Kültür

5) Operasyon

Akıcı ve etkili iletişim işbirliğine açık organizasyonlarda geleneksel ve hiyerarşik organizasyonlardan çok daha önemlidir (Bergquist ve dig., 1995, sf.46).

6)Yetkinlik

- Öğrenme (Şirketler işbirliği içerisinde iken birbirlerinden birşye öğrenebilme yeteneğinde olmalıdırlar)
- Kritik düşünme
- Kişisel amaçların ve organizasyonel değerlerin aydınlatılması

Bu üç alanda da ilgili yetkinliklerin olması gerekmektedir (Bergusit ve diğ., 1995, sf.46).

7)Liderlik ve Yönetim

Liderler işbirliği içerisinde şirket işbirliklerinin her seviyesinde stratejik, taktik, operasyonel, kişilerarası ve kültürel entegrasyonu sağlamak amacı ile yer almalıdırlar (Bergusit ve diğ., 1995, sf. 46; Reicher ve diğ., 2005; Eskildsen ve diğ, 2001).

Verilen temel 7 unsur, hiyerarşik organizasyon yapısında ve işbirliği yapabilen organizasyonel yapısında farklılık göstermektedir (Bergquist ve diğ.,1995). Çizelge 2.2 hiyerarşik organizasyonlar ve işbirliği yapabilen organizasyonlar arasındaki karşılaştırmayı bize sunmaktadır.

Organizasyonların ilk olarak işbirliği yapmaları için motive edici 3 temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; iş görücü düşünüş, organizasyonların çalışma ve yaşam tarzları ile birbirlerini tamamlamaları ve işbirliği yapacakları organizasyonun deneyimlerinden yararlanma isteğidir (Bergquist ve diğ., 1995, sf.79). Belirli bir işbirliği kurulması sırasında her bir potansiyel işbirlikçi/paydaş işbirliği yapacağı organizasyonun niyetine, yetkinliklerine ve paylaşılmış bakış açısına güvenmek zorundadır (Bergquist ve diğ., 1995, sf.80).

Çizelge 2.2 : 7 Etmen Açısından Hiyerarşik Organizasyon ve İşbirliğine Açık Organizasyon Karşılaştırması

	Hiyerarşik Organizasyonlar	**İşbirliğine Açık Organizasyonlar**
Paylaşılmış yön • Vizyon • Misyon • Stratejiler • Amaçlar • Hedefler • Taktikler	Şirket odaklı	Endüstri veya pazar odaklı
Yapı • İletişim akışı • Bilgiye erişme	Piramidsel	Düz yada şebeke şeklinde
Sistemler • Yönetim uygulamaları • Bilgi teknolojileri • Sürekli geliştirme ve yeniden dizayn etme	Yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya	Etkileşimli

Çizelge 2.2: (Devam) 7 Etmen Açısından Hiyerarşik Organizasyon ve İşbirliğine Açık Organizasyon Karşılaştırması

	Hiyerarşik Organizasyonlar	**İşbirliğine Açık Organizasyonlar**
Kültür • Değerler • İnançlar • Davranışlar	Belirli kalıplar ve kurallar çerçevesinde	Ortak yaklaşım
Operasyonlar • Ar-Ge • Üretim • Pazarlama • Servis • Finans	Verimli	Uyumlu
Yetkinlik • Görev • Fonksiyon/proje • İş • Pazar • Endüstri	Fonksiyon kaynaklı	Süreç Kaynaklı
Liderlik ve Yönetim • İnsan kaynakları • Finansal kaynaklar • Zaman • Mekan	Pozisyon odaklı	Kişisel girişim veya takım odaklı

Logan ve Stokes (2004, sf.9) işbirlikçi bir organizasyonun aşağıda ifade edilen temel 5 faktörü bünyesinde barındırması gerektiğini savunmaktadırlar:

1. Çalışanların ve yönetimin değer ve hedefleri birbiri ile örtüşmeli

2. Organizasyon içinde kendiğinden var olan karşılıklı güven ve saygının varlığı

3. Operasyonları ve fırsatları optimize etmeye imkan veren çalışanlar, müşteri ve tedarikçiler arasında paylaşılmış ortak bir bilginin ve bilgi havuzunun varlığı

4. Kararların verilmesinde merkeziyetçi bir yapıdan ziyade tüm işbirlikçilerin şirketin yönlendirilmesinde katkısı olması

5. Hiyerarşik organizasyon yapısının minumum seviyede olması

Organizasyolar arasındaki sağlıklı işbirliği karşıt düşüncelerden anlaşmazsızlıkların çıkması ile değil, bu düşüncülerden faydalanılarak yeni fikirlerin oluşturulması ile gerçekleşir. Sağlıklı işbirliği için temelde 3 kritik noktaya dikkat etmek gereklidir (Bergquist ve diğ., 1995, sf.81- 82):

1. İşbirliği yapan işbirlikçileri arasındaki düşünce farklılıklarına olan saygı
2. İşbirliği yapan taraflar arasındaki "akıcı ve açık" iletişim kanalları
3. Her iki taraf içinde özellikle belirlenmiş ortak bir vizyon

Logan ve Stokes'ın işbirliği modelinde başarılı bir işbirliğinin kurulması için 7 temel kriter ele alınmıştır (2004, sf.121):

1) Ortak vizyon (Vizyon)
2) Saygı görülen liderlik (Liderlik)
3) Güven seviyesi (Güven)
4) Ortak amaç (Hedefler)
5) Amaçlara ulaşmak için belirlenmiş stratejiler (Stratejiler)
6) Stratejilerin gerçekleşmesi için kişilere verilmiş taktik seviyesindeki hedefler (Taktiksel Seviyedeki Hedefler)
7) Günlük operasyonlar ile amaç, strateji ve taktik hedeflerin hayata geçirilmesi (Aksiyon Alma ve Uygulama)

Yukarıda ifade edilen başarılı işbirliğinin 7 temel kriteri Çizelge 2.3 'de verildiği gibi temel 5 mesaj ile doğru orantılıdır. Ayrıca Çizelge 2.4 iyi bir işbirliği için 5 temel mesaj için gerekli 7 temel kriter arasındaki ilişikiyi vermektedir. Bu 7 kriterden

liderliğin işbirliği üzerindeki etkileri EFQM çalışmalarında özellikle ele alınmıştır (EFQM, 2003; Bou-Llusar ve diğ., 2009)

Çizelge 2.3 : İşbirliği için 7 Temel Kriter ve 5 Mesaj Korelasyonu

Temel Kriterler	**Temel Mesajlar**
1) Vizyon	• Birliktelik ve sürekli öğrenme gerektirir
2) Liderlik	• Birliktelik, sürekli öğrenme ve çift yönlü iletişim gerektirir
3) Güven	• Birliktelik ve bilgiye ulaşmada kolaylık gerektirir
4) Hedefler	• Sürekli öğrenme gerektirir
5) Stratejiler	• Sıralama ve bilgiye ulaşmada kolaylık gerektirir
6) Taktik Seviyedeki Hedefler	• Sıralama, bilgiye ulaşmada kolaylık ve iki yönlü iletişim gerektirir
7) Aksiyon Alma ve Uygulama	• Sürekli öğrenme, sıralama, bilgiye ulaşmada kolaylık, iki yönlü iletişim ve birliktelik gerektirir

7 temel kriter ve 5 mesajın birbirleri arasındaki ilişkiye bakıldığında birbirlerinin üzerlerini örten bir bağlılık ilişkisi bulunmadığı göze çarpmaktadır. Bunun sebebi de işbirliğinin çevreye uyan bir tarafının olmasından ileri gelmektedir. Böylelikle organizasyonlar işbirliği yaptıklarında yakın çevrelerini de sistem içerisinde değiştirmeye başlayacaklardır (Logan ve Stokes, 2004, sf.124).

Logan ve Stokes, belirlenen hedeflere ulaşmada iki çeşit yönelim ve çalışma şekli ortaya atmaktadırlar (2004, sf.129) :

1) Görev odaklılık : Anında ve direkt olarak kısa dönemli hedeflere odaklanılmıştır.

2) İlişki odaklılık : Temel odak alanı uzun dönemdeki hedeflere ulaşmada çalışma arkadaşları, müşteriler, tedarikçiler ile ilişkilerin yapılandırılmasıdır. Bu yaklaşım daha işbirliğine açık bir yapıyı bize sunmaktadır.

Çizelge 2.4 : 5 Temel Mesaj için Gerekli 7 Temel Kriter İlişkisi

Temel Mesaj	**Temel Kriterler**
1) İki Yönlü İletişim	• Strateji ve planın uygunlanması yolu ile gerçekleşir
2) Bilgiye ulaşmadaki kolaylık	• Strateji ve planın uygunlanması yolu ile gerçekleşir
3) Sürekli Öğrenme	• Paylaşılmış vizyon ve ortak amaçlar yolu ile gerçekleşir
4) Sıralama	• Paylaşılmış vizyon, güven, ortak hedefler ve liderlik ile gerçekleşir
5) Birliktelik Oluşturma	• Paylaşılmış vizyon, güven, ortak hedefler ve liderlik ile gerçekleşir

Thomas ve Kilmann *"Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument"* isimli çalışmalarında çatışma yönetiminde "işbirliği" konusuna da değinmişlerdir (Thomas ve Kilmann, 1974; Logan ve Stokes, 2004; Thomas, 1992; Duke, 1998). Çalışmada bireylerin işbirliği yetkinliği ve iddiacılık seviyeleri bilgi toplama formları aracılığı ile ölçülmüştür. Bilgi toplama formları içerisinde yer alan her bir ifade kişinin işbirlikçi veya iddiacı yaklaşımını sergilemektedir. Çalışmaya ilişkin bilgi toplama formu EK A.1'de verilmiştir. Çalışmada iddiacılık ve işbirliği yetkinliği derecelerine göre ilişkilerdeki çalışma şekilleri belirlenmiştir (Thomas ve Kilmann, 1974; Logan ve Stokes, 2004;Thomas, 1992; Duke, 1998.).

Çalışmada bireylerin ne derecede iddiacı ve ne derecede işbirliğine açık yapıda olduklarını gösteren 30 ifade kişilere verilmektedir. Bu 30 ifade A ve B olmak üzere iki tercihlidir. Kişiler bu ifadeden kendilerine en uygun cevabı işaretlemektedirler. Her bir ifade kişinin hangi davranışsal çalışması ilişkisine sahip olduğunu ifade

etmektedir. (Thomas ve Kilmann; 1974). Çalışmada verilen işbirliği yetkinliği, iddiacılık ve davranışsal çalışma ilişki kavramları Çizelge 2.5'de verilmektedir:

Çizelge 2.5 : "Thomas-Kilmann Conflict Instrument Mode Çalışması" Kavram Açıklamaları

Kavram	Tanım
İşbirliği Yetkinliği	Kişinin ikili ya da çoklu ilişkilerde sadece karşı tarafın taleplerinin ve görüşlerinin karşılanması için göstermiş olduğu girişim, davranış veya tutumdur
İddiacılık	Kişinin ikili ya da çoklu ilişkilerde sadece kendi taleplerinin ve görüşlerinin karşılanması için göstermiş olduğu girişim, davranış veya tutumdur
Kaçınma Durumu	İddiacılık ve işbirliği yetkinliği düzeyi düşük kişilerde ortaya çıkan davranış biçimidir. Kaçınma durumunu sergileyen kişiler politik yaklaşımlar sergileyebilir ve bulundukları ortam daha iyi bir hal alıncaya kadar sessizliklerini sürdürürler.
Rekabet Etme Durumu	İddiacılık düzeyi yüksek, işbirliği yetkinliği düzeyi düşük kişilerde ortaya çıkan davranış biçimidir. Güç odaklı bir davranış biçimidir. Bu duruma sahip kişiler başkalarının pozisyonunu kapma, kendi doğrularında sapmama yönünde hareket ederler.
Taviz Verme Durumu	İddiacılık ve işbirliği yetkinliği düzeyi orta düzeyde olan kişilerde ortaya çıkan davranış biçimidir. Bu davranış biçiminde yer alan kişiler sorunların çözülmesinde her iki tarafıda memnun etmeyen, ancak karşılıklı kabul edilebilir çözüm yolları bulmaya yatkındırlar. Acil çözüme kavuşması gereken sorunlarda bu davranış biçimi etkilidir.
Taleplere Uyma Durumu	İddiacılık düzeyi düşük, işbirliği yetkinliği düzeyi yüksek kişilerde ortaya çıkan davranış biçimidir. Rekabet etme durumunun tam karşıtı durumdur. Bu kişiler iteatkar bir yapıya sahiplerdir.
İşbirliği Yapma Durumu	Kaçınma durumunun tam tersi olarak, iddiacılık ve işbirliği yetkinliği düzeyi yüksek kişilerde ortaya çıkan davranış biçimidir. İşbirliği yapma durumunda olan kişiler, hem kendi isteklerini karşılamada ısrarlı, hem de karşı tarafın isteklerini karşılamada tavizkar olurlar. Ortaya çıkan sonuç her iki tarafı memnun edecek şekildedir.

Çizelge 2.6 kişilerin bilgi toplama formlarından elde edilen bilgilerin değerlendirmesi sonucunda hangi davranışsal modeli sergilediklerini göstermektedir (Logan ve Stokes, 2004, sf. 130).

Çizelge 2.6 : Davranışsal Çalışma İlişkisinin 5 Türü

İddiacılık	İşbirliği Yetkinliği	Davranışsal Çalışma İlişkisi
Düşük	Düşük	Kaçınma Durumu
Yüksek	Düşük	Rekabet Etme Durumu
Orta	Orta	Taviz Verme Durumu
Düşük	Yüksek	Taleplere Uyma Durumu
Yüksek	**Yüksek**	**İşbirliği Yapma Durumu**

Logan ve Stokes (2004), işbirliğinin ölçülmesine ilişkin çalışmalarda bulunmuşlardır. İşbirliği, "İşbirliği Yetkinliği" çalışmalarında temel üç boyutta ele alınması gereken bir kavramdır. Bu üç boyut; kavrama, duygusal zeka ve motivasyondur. Her bir boyut için oluşturulan bilgi toplama formları aracılığı ile boyuta ilişkin sayısal değerler belirlenir (Logan ve Stokes, 2004, sf.129).

Kavrama boyutu, zeka katsayısı; duygusal zeka boyutu, duygusal zeka katsayısı; motivasyon boyutu ise motivasyonel katsayı ile sayısallaştırılmıştır. Kavrama boyutu, sayısallaştırılan üç boyutun çarpımı sonucunda elde edilmektedir (CQ = IQ x EQ x MQ) (Logan ve Stokes, 2004). Katsayılara ilişkin açıklamalar:

IQ ("Intelligence Quotient" – "Zeka Katsayısı") : İş aktivitesi içerisindeki bilişsel aktiviteyi ölçer. Stratejik analitik düşünce, yaratıcı düşünce, problem çözme yeteneği, karar verme kabiliyeti, bilgi teknolojilerini kullanmada iletişim ve teknik yeterliliği içermektedir (Logan ve Stokes, 2004, sf.133).

EQ ("Emotional Intelligence Quotient" – "Duygusal Zeka Katsayısı") : İş aktivitesi içerisindeki duygusal zekayı ölçer. Duygusal davranış farkındalığı ve özyönetim olarak adlandırılan kişinin kendisine yönelik bileşenler ile, sosyal ilişkiler kurma ve ilişkileri tamir etme becerisi, güven kurma gibi kişinin çevresine yönelik ilişki bileşenlerini de içermektedir (Logan ve Stokes, 2004, sf.133).

Duygusal zeka yetkinlikleri "kişinin kendi zihninde oluşan (intrapersonal) yetkinlikler" ve "kişilerarası (interpersonal) yetkinlikler" olmak üzere iki bölümdedir (Logan ve Stokes, 2004, sf.139). Kişinin kendi zihninde olan yetkinlikler kapsamında:

- ✓Kişisel farkındalık

- ✓Kişsel yönetim
- ✓Kişisel güven
- ✓Adaptasyon
- ✓Stress yönetimi
- ✓Sorumluluk
- ✓Güvenilirlilik yer almaktadır.

Kişilerarası yetkinlikler kapsamında ise:

- ✓Empati
- ✓Etkili iletişim
- ✓Sosyal farkındalık
- ✓İlişki geliştirme
- ✓Liderlik
- ✓İşbirlikçi takım çalışması yer almaktadır.

MQ ("Motivational Quotient"- "Motivasyonel Katsayı") : İş aktivitesi içerisindeki motivasyon derecesini ölçümler. İşbirliği sırasındaki bireysel motivasyon ve sosyal motivasyonu içermektedir (Logan ve Stokes, 2004, sf.133).

Motivasyon katsayısını belirleyen motivasyonel hedefler de kişinin kendi kendisinden oluşturduğu motivasyon (self motivation) ve kişilerarası motivasyon (interpersonal motivation) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişinin kendi kendi oluşturduğu motivasyon kapsamında:

- ✓Sabır : Kişinin belirli bir vizyona ulşamada gösterdiği tutarlılığı ifade etmektedir
- ✓Kişisel gerçekleme : Kişinin hayatına anlam katmak için bireysel veya kişilerarası gerçekleşitirdiği süreç bütünüdür
- ✓Başarı
- ✓Farkındalık
- ✓Teşvik edicilik
- ✓Pozitif düşünme

✓Direnme

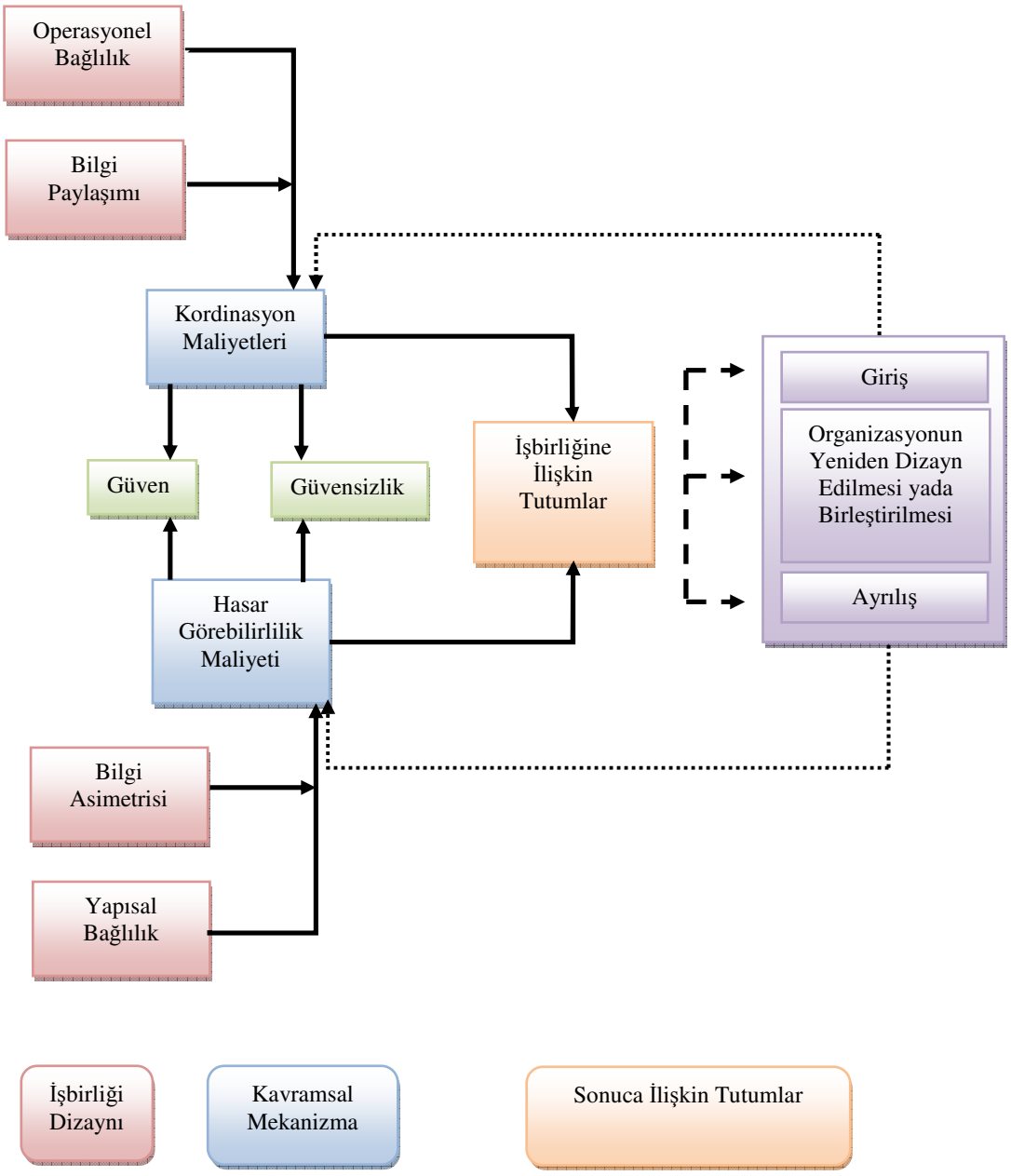
Kişinin dışarıdan sağlamış olduğu motivasyon kapsamında:

✓Taahhüd

✓Birlikte çalışma

✓Merhamet : Başkalarını isteklerini karşılama, taleplerde onları destekleme

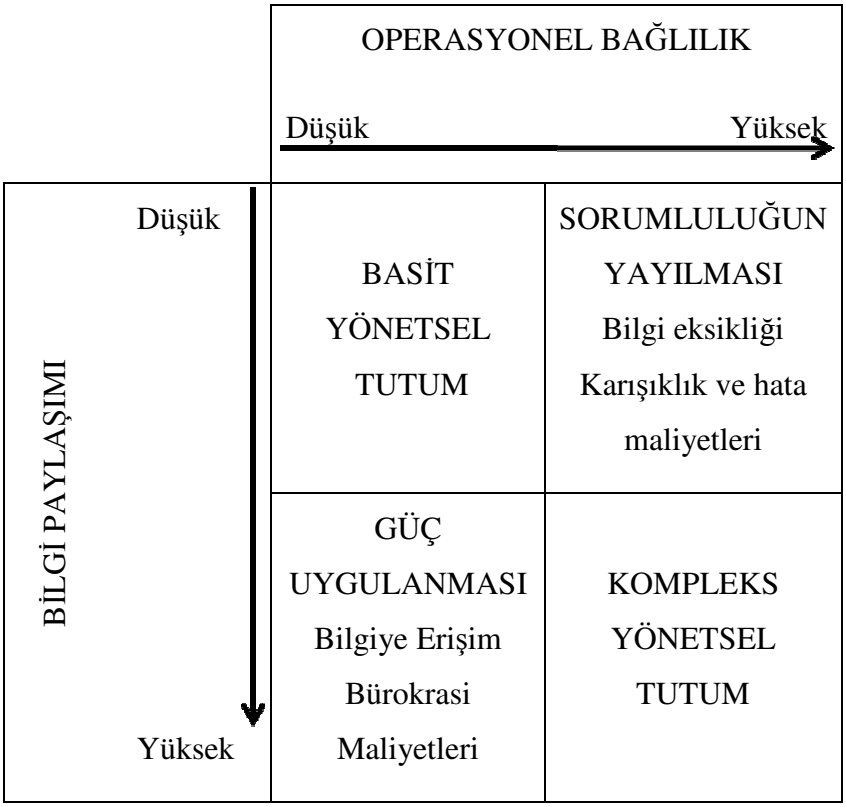
✓Sosyal sorumluluk yer almaktadır.



Şekil 2.6 : İlişki Olasılıkları Özeti (Genefke; 2001)

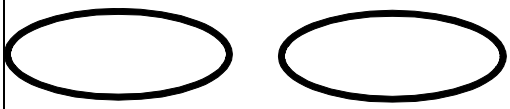
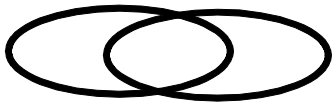
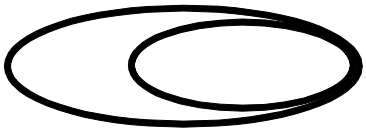
Genefke (2001), işbirliği sırasında oluşan maliyetlerin belirlenmesi ve bu maliyetlerin işbirliğini ne şekilde etkileyeceğine ilişkin çalışmalarda bulunmuştur. Şekil 2.6 işbirliği maliyetleri ve bu maliyeti ektileyen etmenleri, maliyetlerin işbirliği ilişkilerine nasıl etkilediğini göstermektedir (Genefke, 2001). Şekil 2.6'da verilen modele ilişkin açıklamalar şöyledir:

➢**Kordinasyon Maliyetleri:** Kordinasyon maliyetlerinin düzeyi, işbirliği yapan işbirlikçiler arasındaki operasyonel bağlılık aracılığı ile belirlenmektedir (Genefke, 2001). Şekil 2.7 bilgi paylaşım ilişkisi ve operasyonel bağlılığı ele alarak kordinasyon maliyetleri konusunda genel bir fikir vermektedir.



Şekil 2.7 : Kordinasyon Maliyetleri (Genefke, 2001)

➢**Hasar Görebilirlilik Maliyeti:** Hasar görebilirlilik maliyeti ise yapısal bağlılığın bilgi asimetrisi ile ilişkisini ele alarak, işbirliği yapmadaki riskleri ele almaktadır (Genefke, 2001). Şekil 2.8'de simetrik ve asimetrik bilgi kavramları ele alınmıştır. Şekil 2.9 ise hasar görebilirlilik maliyetlerine ilişkin olarak yapsal bağlılık ve bilgi asimetrisi matrisi verilmektedir (Genefke, 2001).

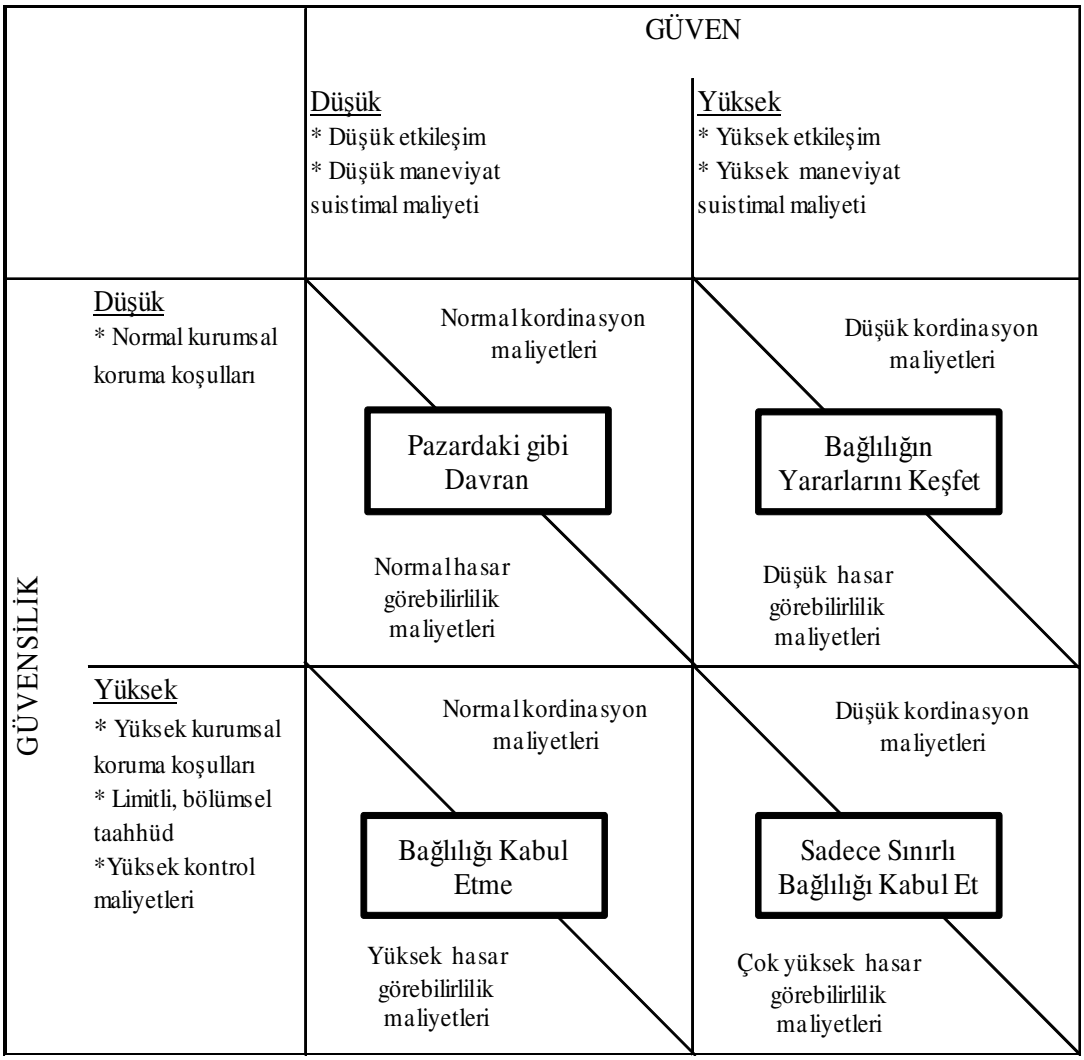
	BİLGİ EŞİTLİĞİ Her bir işbirlikçi aynı bilgiye sahiptir
	BİLGİ FARKLILIĞI Her bir işbirlikçinin diğerinin bilgisine ihtiyacı vardır
	BİLGİ ÖRTÜŞMESİ Her bir işbirlikçinin ortak bilgisi mevcuttur, ancak her biri diğerinin bilgisine ihtiyaç duyar
	BİLGİ DOMİNANTLIĞI Bir işbirlikçi diğerinden daha fazla bilgiye sahiptir

Şekil 2.8 : Bilgi Simetriliğinden Asimetriliğe Geçiş Basamakları

	YAPISAL BAĞLILIK Düşük → Yüksek	
BİLGİ ASİMETRİSİ Düşük → eşitlik → farklılık → örtüşme → dominant Yüksek	**SIFIR RİRK** Düşük Risk / Düşük Menfaat + Normal İş Maliyetleri	**HESAPLANMIŞ RİSK** Düşük Risk / Yüksek Menfaat + Kontrat Maliyetleri
	BELİRSİZLİK Yüksek Risk / Düşük Menfaat + Kontrol Maliyetleri	**TEHLİKE** Yüksek Risk / Yüksek Menfaat + Kontrol Maliyetleri + Kontrat Maliyetleri

Şekil 2.9 : Hasar Görebilirlilik Maliyetleri

➢**Güven ve Güvensizlik:** Güven ve güvensizlik kavramlarının işbirliğinin şekillenmesindeki bileşik etkileri Şekil 2.10'da verilmektedir.



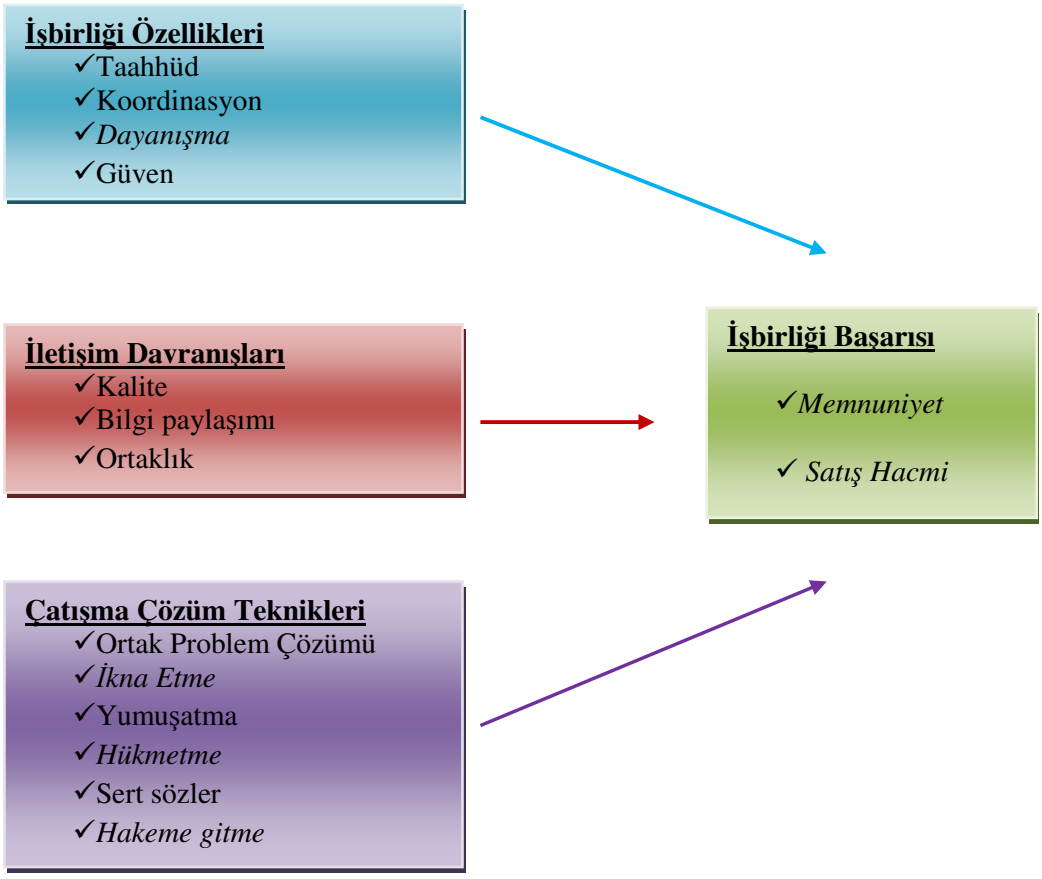
Şekil 2.10 : İşbirliği Tutumlarının Oluşmasında Güven ve Güvensizliğin Farklı Kombinasyonları

Mohr ve Spekman (1994), işbirliği başarısı üzerine etki eden etmenler üzerinde durmuşlardır. Uygulanan modelde işbirliği başarısı için iki gösterge ele alınmıştır:

1) Amaçlanan gösterge: İşbirliği yapan işbirlikçileri arasındaki satış hacmi
2) Etkili ölçme: Bir işbirlikçinin/paydaşın diğer paydaştan olan memnuniyeti

Şekil 2.11 işbirliği başarısının belirlenmesinde etkili olan faktörlere ilişkin kurulmuş modeldir. Model uygulamasına göre koordinasyon, taahhüd, güven, iletişim kalitesi, bilgi paylaşımı, ortaklık, ortak problem çözümü, problemleri engellemede yumuşak yaklaşımlar ile problemleri engellemede sert yaklaşımlar işbirliği başarısında memnuniyet ve satış hacmi üzerinde etkiye sahip olan etmenlerdir. Bu etmenlerden

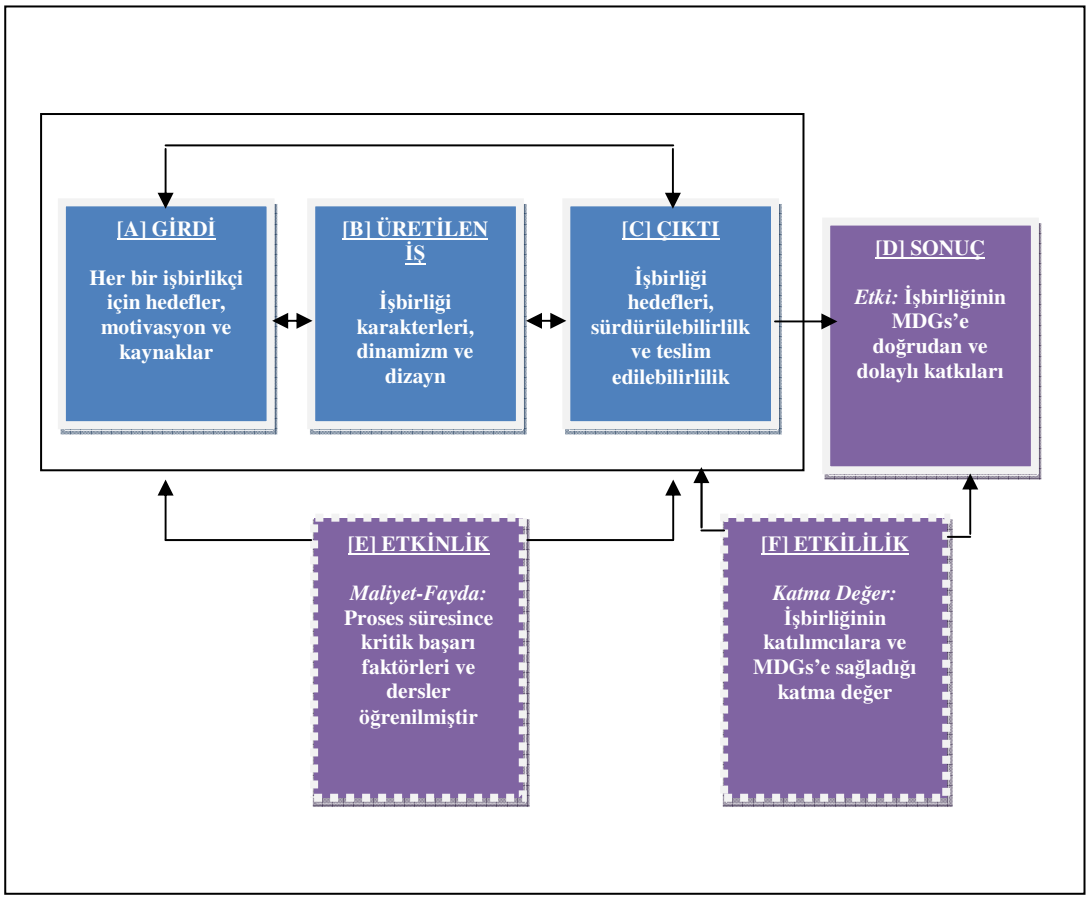
sert sözler işbirliği başarısı ile ters orantılı iken, diğer etmenler işbirliği başarısı ile doğru orantılıdır (Mohr ve Spekman, 1994).



Şekil 2.11 : İşbirliği Başarısına Etki Eden Faktörler

Van Tulder ve Kostwinder Şekil 2.12'de verilen işbirliği analiz çatısını geliştirmişleridir (Kont ve diğ., 2008). "İşbirliği Analiz Çatısı Modeli" ne göre işbirliği sistem yaklaşımı şeklinde temel üç boyuta sahiptir: Girdi, üretilen iş ve çıktı. Üretilen iş boyutu işbirliğinin karakteristiğini belirlerken, girdi boyutu işbirliğini tetiklemektedir. Çıktı boyutu ise işbirliğinin ileriki dönemlerdeki durumunu sergilemektedir. Oluşturulan işbirliği sonucunda geliştirme hedeflerine (MDG) olan katkılar belirlenir. Bunların yanında sistemin etkinliği ve etkililiği ölçülerek, sistemin çalışması sırasındaki kontroller sağlanmaktadır (Kont ve diğ., 2008).

Brinkerhoff'a (2002) göre, işbirliği sadece kalite ve miktar konusunda çıktıları geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda işbirlikçiler tarafında sinerjik ödülleri oluşturur. Çünkü işbirliği sonucunda elde edilen kazanç, her bir partnerin teker teker elde ettiği



Şekil 2.12 : İşbirliği Analizi Çatısı

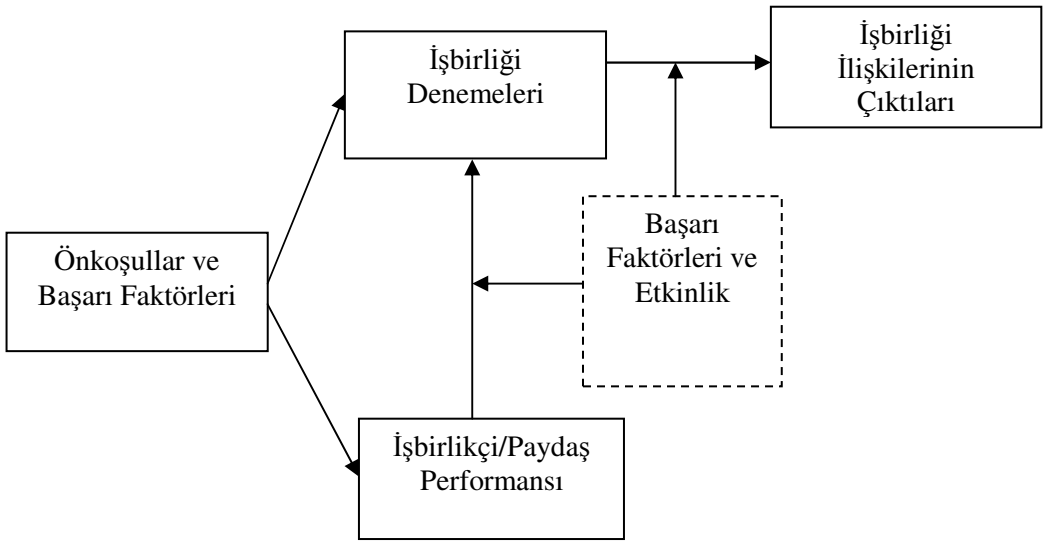


Şekil 2.13 : Geleneksel Neden Zinciri

kazançtan daha büyüktür. Bazı kaynaklar işbirliğin katkısının performansı arttırdığı yönündedir (Brinkerhoff, 2002).

İşbirliği bir ilişki olarak oldukça dinamiklik göstermektedir. İşbirliği geliştirme süreci içersinde motive ve demotive edici faktörler yer almaktadır. İşbirliği, özelleştirilmiş roller ve sorumlulukların karşılıklı bağlılığı minumum düzeyde tutacak şekilde hareket etmek ile başlar (Brinkerhoff, 2002).

İşbirliği içerisinde dinamikliği ihtiva ettiği için "işbirliği değerlendirmesi" evrim geçiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç sırasında farklı basamaklarda farklı "maliyet" ve "yararlar" meydana gelmektedir. İşbirliğinde "Geleneksel Neden Zinciri" Şekil 2.13'de, "İlişkisel Çıktıya Dayanan Neden Zinciri" ise Şekil 2.14'de verilmektedir (Brinkerhoff, 2002).



Şekil 2.14 : İlişkisel Çıktıya Dayanan Neden Zinciri

Genel olarak işbirliği değerlendirmesinde 5 (beş) alan belirlenmiştir.

1) İşbirliği ilişkisi içerisinde ön koşullara ve başarı faktörlerine uygunluk

2) İşbirliği denemelerinin derecesi

3) İşbirliği ilişkilerinin sonuçları

4) İşbirlikçinin/paydaşın performansı

5) Etkinlik

İfade edilen değerlendirmelerin alt kırımları Çizelge 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12 ve 2.13'de verilmektedir.

Çizelge 2.7 : Ön Koşullar ve Kolaylaştırıcı Faktörler

• Güç paylaşımı için işbirlikçilerin toleransı • İşbiliğinin ihtiyaçlarını karşılama adaptasyonu için işbirlikçilerin istekleri -Yeni çözümleri satınalma eğilimi -Düzeltici aksiyonları almadaki esneklik -Özel taleplerin uyumu -Önceden tahmin edilemeyen durumlara cevap verilebilirliği	• Savunucuların varlığı -Lokasyon -Savunma üzerine odaklanma

Çizelge 2.8 : Başarı Faktörleri

•Güven •Gizlilik •Üst düzey yönetici desteği •Performans beklentilerini karşılayabilmesi	• Belirgin hedefler • İşbirliği tarafları uyumu • Çatışma

Çizelge 2.9 : İşbirliği Derecesi : Ortaklık

•Ortaklık ve eşitlik •Karar vermede eşitlik •Kaynak değiş tokuşu •Karşılıklı sorumluluk	•Şeffaflık •Paydaş temsili ve katılımı •Karşılıklı saygı •Çift yönlü yararlar

Çizelge 2.10 : İşbirliği Derecesi : Organizasyon Kimliği

•İşbirliğine açık organizasyonun kimliğinin belirlenmesi	•Organizasyonel değişikliğin kapsamı ve kalitesi
•Tehdit ve tavizlerin algısı	•İşbirlikçilerin/paydaşların servislerinin kalitesindeki etkileri
•Organizasyon adaptasyon/uyumlarının doğası	•Temel yetkinliklerin kullanılması ve temel yetkinliklere etkisi
•Cevap vermede işbirlikçilerin uyumunun algısı	•Ortak adaptasyon algısı
	•Kimlik üzerindeki tüm etkilerin algısı

Çizelge 2.11 : İşbirliği İlişkisinin Çıktıları

1) Katma Değerler	•Misyonun sürdürülmesindeki performans geliştirilmesi
•Kalitesel ve miktarsal sinerjik program çıktıları	•Müşteri tatminindeki performans geliştirilmesi
•Diğer programlar ve oyuncular arasındaki bağlantı	3) İşbirliği kimliği
•Kapasite ve etkinin arttırılması	•Değerler
•Diğer etkiler	•İşbirliği misyon ve katmadeğeri
2) İşbirlikçiler kendi hedeflerini karşılar	•İsim kayıdı
•Belirlenmiş faktörlerin karşılanmasındaki memnuniyet	•İşbirliği seçimleri
•Faktörlerin karşılanmasındaki kanıtlar	

İşbirliğine farklı bir bakış açısı da tedarik zinciri boyunca yapılan işbirliklerine ilişkin çalışmalarda yer almaktadır. Tedarik zinciri kapsamında değerlendirilen "işbirliği" kavramı 1990'lı yılların ortalarına kadar CPFR ("collaborative planning forecasting and replenisment") kapsamında değerlendirilmektedir (Cassivi, 2006). Ancak VMI ("vendor management inverntory") ve CRP ("continnuous replenisment programmes") kavramları ile gelişme göstermiştir (Barratt;2004). Tedarik zinciri işbirliğine ilişkin literatürdeki görüşler şöyledir (Barratt;2004):

- Tedarik zinciri işbirliklerinin uygulanmasındaki zorluklar ispatlanmıştır
- Tedarik zincirleri işbirliklerinin uygulanmasında teknolojiye varolanın üzerinde güven duyulmaktadır
- Başarısızlık işbirliği yapılan kuruluşlar arasında faklılık göstermektedir
- Temel olarak işbirlikçiler arasında güven problemi bulunmaktadır

Literatürde birçok yazar "işbirliği" konusunda yararın, ödülün ve riskin bilgi alışverişi sırasında ortak olarak paylaşılmasının işbirliğinin temeli olarak görmektedir. İşbirliği sırasındaki başarının ençoklanması adına işbirliği yapılmadan bir çok konu hakkında derinlemesine anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır (Barratt; 2004).

Çizelge 2.12 : İşbirlikçi Performansı

•Stratejiler için belirlenmiş işbirlikçilerin rollerini oynaması
•Belirlenen ve anlaşılan rollere uygunluk
•Işbirlikçilerin performanslarındaki memnuniyetleri
•İşbirlikçilerin çalışmaların arkasındaki performansları

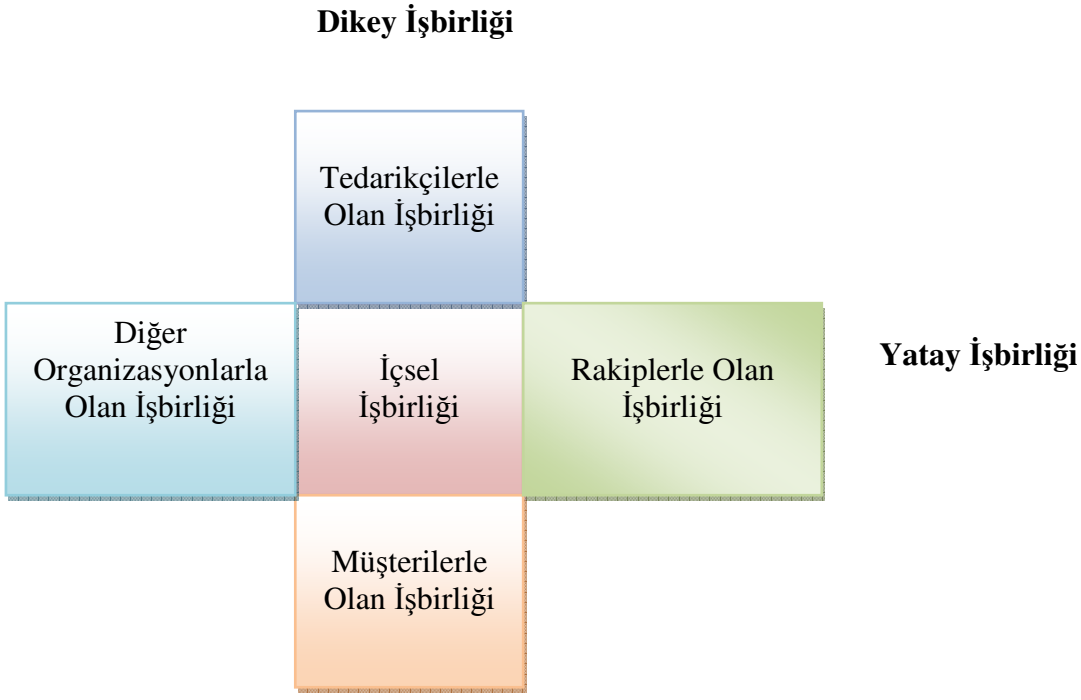
Çizelge 2.13 : Etkinlik

•İşbirliği başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi
•Belirlenen faktörlerin hangilerinin sürekli gözleneceğinin kapsamının oluşturulması
•Belirlenen faktörlerin hangilerinin stratejik olarak yönetileceğinin kapsamının oluşturulması

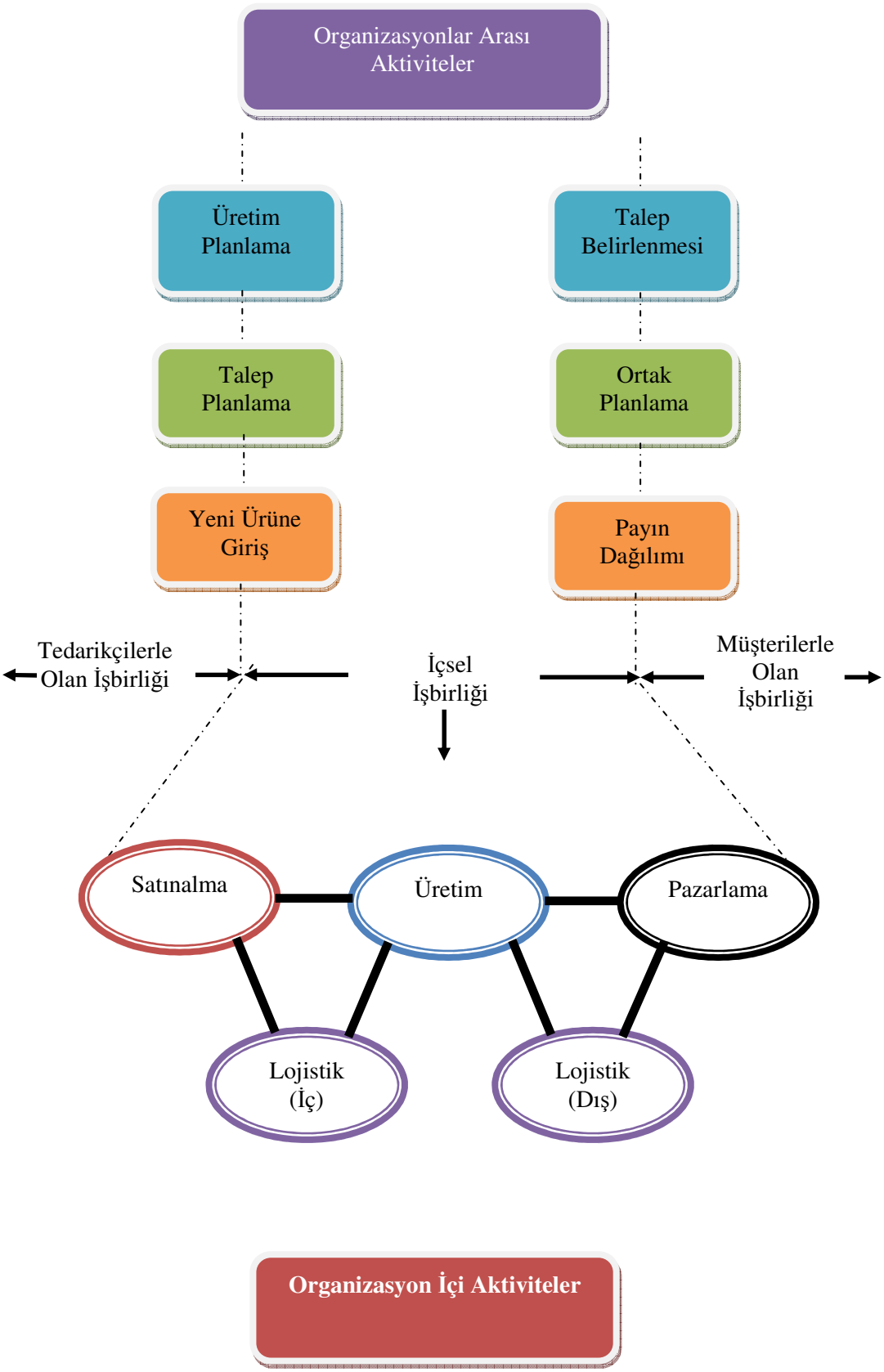
Barratt'a (2004) göre bir kurum / birim işbirliği yapmadan önce:

- Neden işbirliği yapmaya ihtiyacımız var?
- Tedarik zinciri boyunca nerede ve kimlerle işbilriği yapabiliriz?
- Hangi aktivitelerde işbirliği yapabiliriz veya yapmalıyız?
- İşbirliğindeki amacımız ve işbirliğinin temel esasları neler olacak? vs. gibi sorulara cevap bulmalıdır.

Şekil 2.15 'de verildiği gibi potansiyel tedarik zinciri işbirliği iki temel katagoride ele alınır (Barratt; 2004). İlk işbiliği müşteri, içsel fonksiyonlar ve tedarikçiler ile gerçekleşen "dikey" işbirliğidir (Barratt; 2004). İkinci kategori ise, rakipler, içsel fonksiyonlar ve rakip olmayan diğer organizasyonları kapsayan "yatay" işbirliğidir (Barratt; 2004).

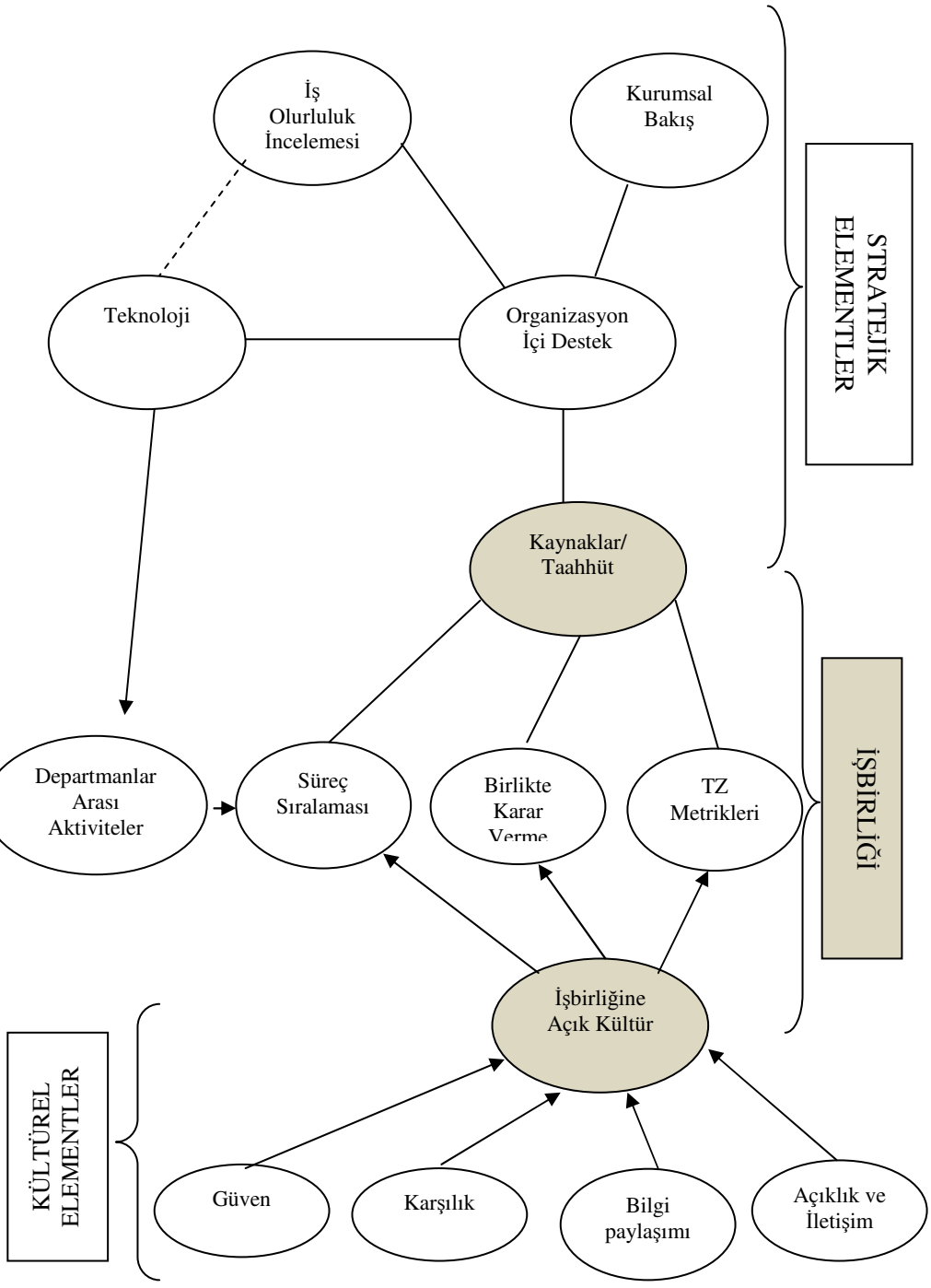


Şekil 2.15 : İşbirliğinin Genel Kapsamı



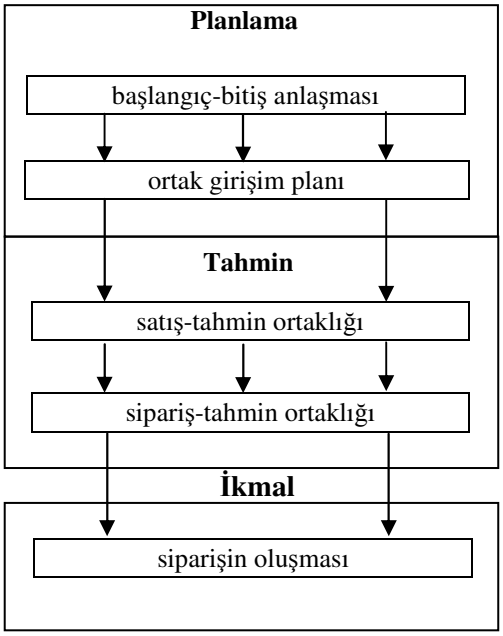
Şekil 2.16 : Dikey İşbirliğinin Kapsamı

Şekil 2.16'da ifade edildiği gibi dikey işbirliğinde temelde 2 çeşit aktivite yer almaktadır (Barratt, 2004). Bu aktiviteler, organizasyonlar arası aktiviteler ve organizasyon içi aktivitelerdir. Organizasyonlar arası aktiviteler içinde tedarikçi ile olan işbirlikleri kapsamında üretim planlama, talep planlama ve ürün geliştirmeye yönelik işbirliği çalışmaları yer almaktadır (Barratt, 2004).



Şekil 2.17 : Tedarik Zinciri İşbirliğinin Kültürel Elementleri

Organizasyonlar arası aktiviteler içinde yer alan müşteri ile olan işbirlikleri kapsamında ise talebin belirlenmesi, her iki tarafın durumuna hizmet sağlayan ortak planla ve işbirliği sonucunda elde edilen kazanın payının dağıtılması aktiviteleri yer almaktadır (Barratt, 2004). Organizasyon içi işbirliği aktiviteleri ise, satınalma, üretim, pazarlama ve lojistik (iç ve dış) temel birimleri arasında gerçekleşmektedir (Barratt; 2004). Barratt (2004), Şekil 2.17'de de ifade edildiği gibi tedarik zinciri boyunda dikey işbirliğinin gerçekleşmesi için güven, karşılık, bilgi paylaşımı ve açıklık ve iletişimin işbirlikçi organizasyonlar tarafında barındırılmasını gerekli görmüştür.



Şekil 2.18 : CPFR Modeli

Cassivi (2006) ise güven, sadakat, yeni pazar segmentleri oluşturulmasına ilişkin kültürel etmenleri işbirliği çalışmalarında işbirlikçiliğin geliştirilmesi aşamasında ilişki yenilikçiliği olarak ele almştır. İlişki yenilikçiliğinin yanında süreç yenilikçiliği ve ürün yenilikçiliği de tedarik zincirinde işbirliği geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Cassivi, 2006). Şekil 2.18'de ifade edilen tedarik zinciri ilişkisindeki planlamayı yaparken CPFR ("collaborative planning forecasting and replenisment") modelindeki ilk iki basamak model için zaruri basamaklardır (Cassivi, 2006) . İlk basamakta bütün işbirlikçilerin ortaklık içindeki işbirlikleri ve hedefleri belirlenmiştir. Bu anlaşmalar tedarik zincirindeki bütün işbirlikçilerin ortaklık içindeki taahhüdlerini aldırır. İkinci basamaktaki ortak girişim planı ise işbirlikleri arasındaki stratijiler ve işlerin değiş tokuşunu kapsamaktadır. Organizasyonlar

periyodik iş stratejilerine ilişkin bilgileri birbirleri ile paylaşarak, kendi iş planlarına girdi oluşturmaktadırlar (Cassici, 2006).

Basit anlamdaki tedarikçi-müşteri işbirliğine bakıldığında, tedarikçilerin müşteriler gözünde farklılaşmış olması, işbirlikçi seçiminde önemli bir rol oynamaktadır (Rese, 2006). Çizelge 2.14'de müşteri bakış açısına göre tedarikçilerin nasıl farklılaştığının bilgisi verilmektedir (Rese, 2006).

Çizelge 2.14 : Tedarikçilerin Farklılaşması

		Tedarikçi Ürünleri	
		Özel Parçalar	Standart Parçalar
Müşteri bakış açısına göre aynı parçayı tedarik edecek olan farklı tedarikçi ürününden kalite olarak farklılık var mı?	HAYIR	Tür – A	Tür - C
	EVET	Tür – B	Tür - D

Çizelge 2.14'e göre:

Tür – A: A türündeki tedarikçiler, özel yatırılmalara bağlı olarak potansiyel rakiplerinden farklı olmayacak özel parçalar üretebilirler.

Tür – B: Eğer ürün kalitesi müşteri memnuniyeti için etkili ise, tedarikçi özel ürünler ile rakiplerine göre daha etkili ve etkin olarak değer zinciri içerisinde yer alacaktır.

Tür – C: Bu kategoride yer alan tedarikçi, dünyada yaygın olan standart ürünlerin üreticisidir. Değer zinciri içerisinde yer alması açısından ürün farklılaştırmasına ihtiyacı olacaktır.

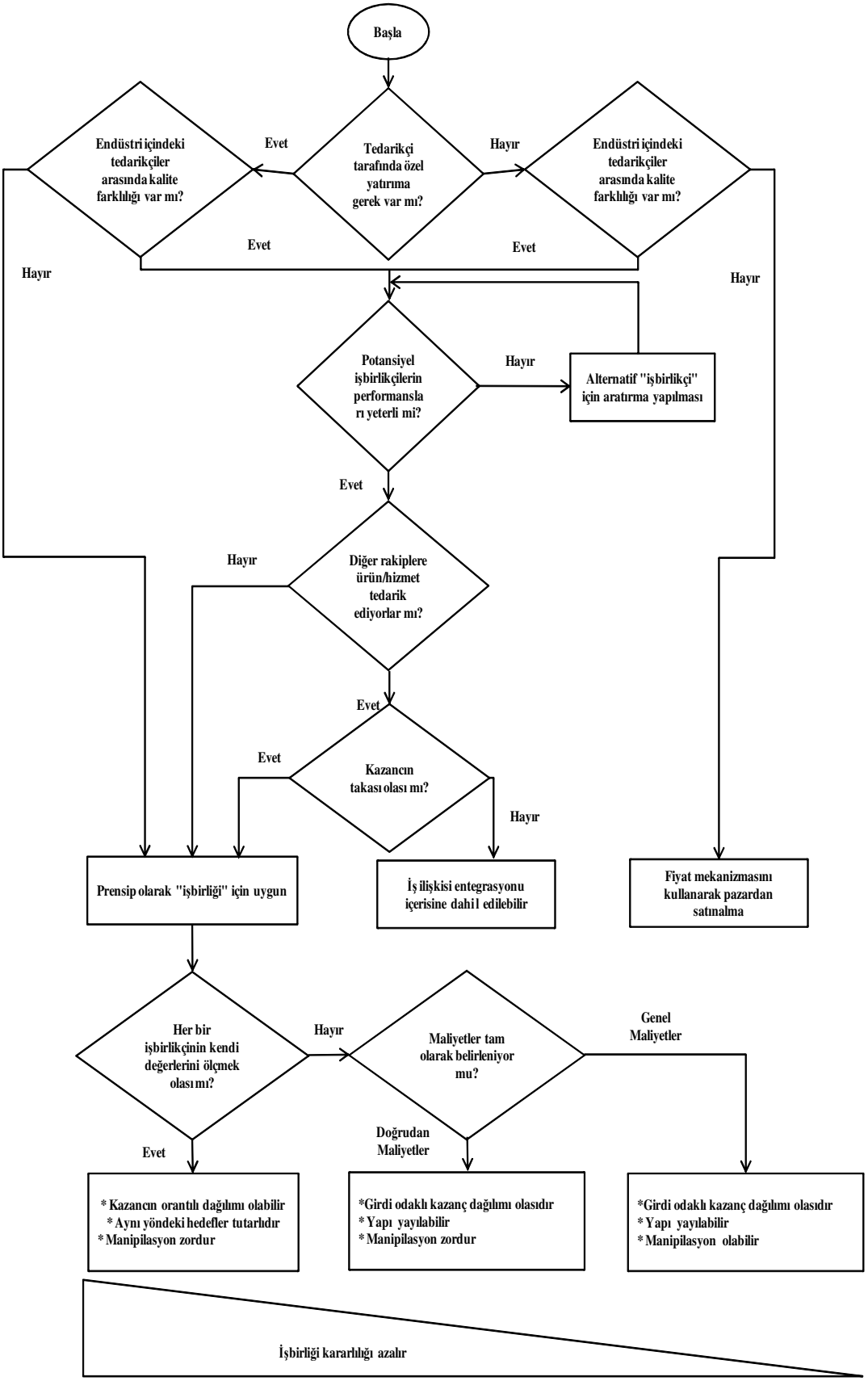
Tür – D: Bu katogaride yer alan tedarikçi oldukça önemli kalite ve teknolojik farklılıklar ile stardar ürünleri müşterilerine sunmaktadır.

Yönetimsel açıdan bakıldığında "işbirliği" yapılacak uygun tedarikçi seçiminde Çizelge 2.14'de yer alan "tedarikçi farklılaştırma" matriksine uygun tedarikçi seçimi gerekmektedir. Değer zinciri içerisinde uygun "işbirlikçi/paydaş" seçiminden sonra sorulması gereken ikinci soru ise "değer zincirinden ortaya çıkacak olan kazancın işbirlikçileri arasında paylaşılıp paylaşılmayacağı" sorusudur (Cassici, 2006). "İşbirliğinde doğru işbirlikçinin seçimine ilişkin süreç modeli" Şekil 2.19'da verilmiştir. Bunun yanında tedarikçilerle yapılması planlanan işbirliği çalışmalarında tedarikçi karşılaştırma kriterleri (Cassici, 2006) Çizelge 2.15'de verilmektedir.

Çizelge 2.15 : İşbirliği Aşamasında Tedarikçi Karşılaştırma Kriterleri

	1. Tedarikçi	**2. Tedarikçi**	**..n. Tedarikçi**
Ana İş Kolu			
Ürün talebi/müşteri odaklılık			
Çalışan Sayısı			
Ciro			
Tedarikçi Sayısı			
Müşteri Sayısı			
Temel Engeller			
Temel Avantajlar			
Temel Yararlar			

Uygun işbirlikçi seçiminde, Pidduck (2006) gerekli olan spesifik ihtiyaçların belirlenmesinin, kaynaklara ulaşılabilirlğinin irdelenmesinin, işbirliği yapılması planlanan işbirlikçinin sosyal bağlantılarının, politika, itibar ve kurumsallığının iyi analiz edilmesi gerektiğine değinmiştir. İşbirlikçi/paydaş seçiminde de tıpkı işbirliklerinin yapılmasında olduğu gibi üst yönetim desteği esastır (Sarkis ve diğ. , 2007; EFQM, 2003; Bou-Llusar, 2009).



Şekil 2.19 : İşbirliğinde Doğru İşbirlikçinin/Paydaşın Seçimine İlişkin Süreç Modeli

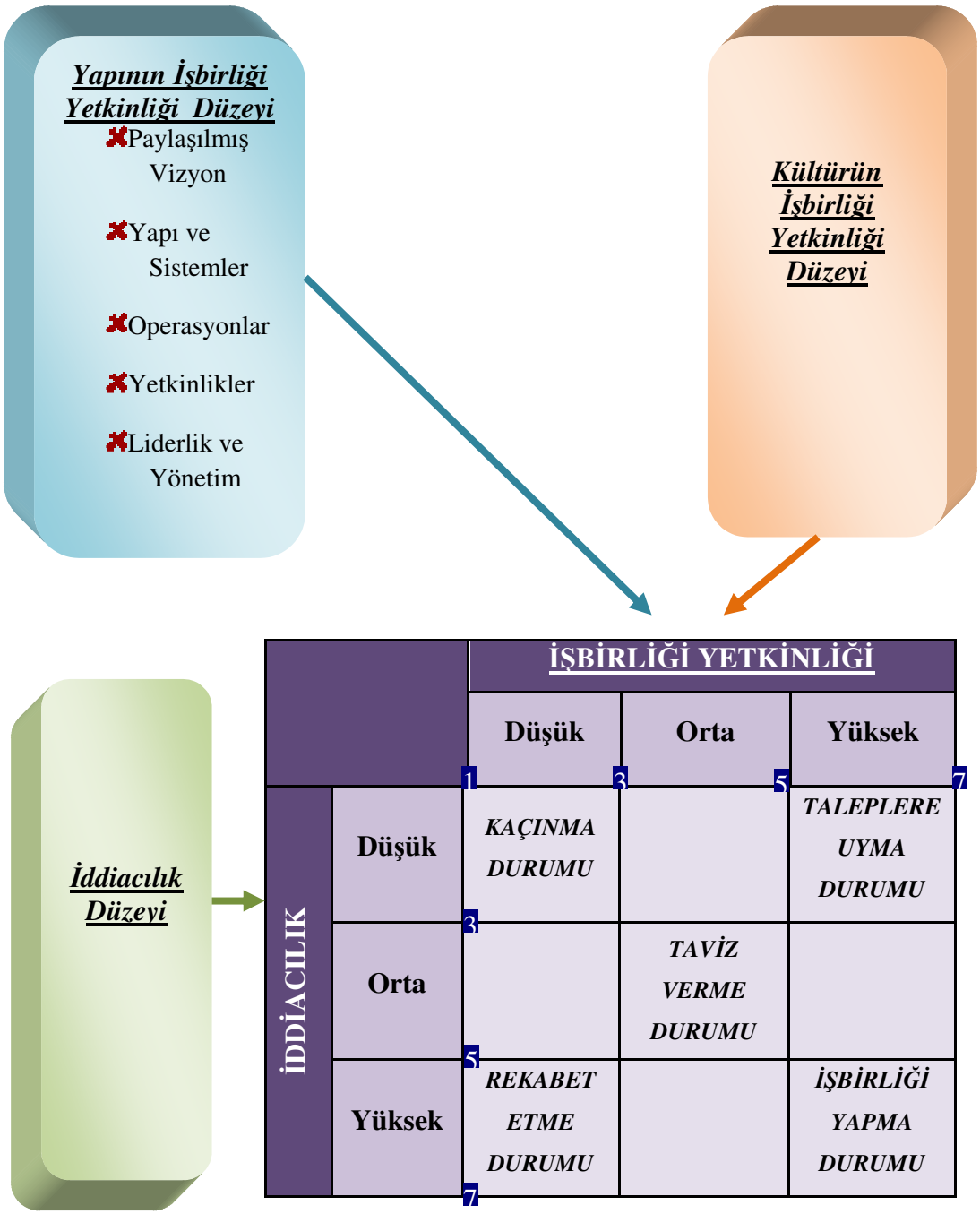
3. İŞBİRLİĞİ YETKİNLİĞİ KONUMLANDIRMA MODELİNİN OLUŞTURULMASI

Çalışmanın amacı, kurumların işbirlirliği yapabilirliklerine yönelik "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nin ve geliştirme önerilerinin oluşturulmasıdır.

Oluşturulan "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" kurumun genel işbirliği yetkinliğinin konumlandırılmasının yanında birimlerin işbirliği yetkinliğinin konumlandırılmasında da kullanılabilir. Ancak, modele göre birimlerin işbirliği yetkinliği düzeyinin belirlenmesinde işbirliği yapısının kurum yapısı olarak ele alınması gerekmektedir.

Şekil 3.1'de verilen "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli", "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Matrisi" ve bu matrise girdi sağlayan üç boyuttan oluşmaktadır. Model oluşturulurken Thomas ve Kilmann'nın (1974) kişilerin ikili veya çoklu ilişkilerde ilişki davranış biçimlerinin belirlendiği çalışmasından ve Bergquist ve diğ. (1995) işbirlikçi ve hiyerarşik organizasyon yapılarının karşılaştırıldığı "Etmen Açısından İşbirliği Yapabilen ve Hiyerarşik Organizasyon Karşılaştırılması" çalışmasından yararlanılmıştır.

Çalışmanın başlangıcında bir kurumun işbirliğine açık bir kurum olması için hangi özellikleri bünyesinde barındırması gerektiğinin sorgulaması yapılmaktadır. Literatür çalışmalarında görülmüştür ki, Bergquist ve diğ. (1995) yapısal anlamda işbirliği yapmaya açık organizasyonların sahip olması gereken özellikleri detaylı bir şekilde incelemiş, Thomas ve Kilmann (1974) ise kişilerin ilişkideki davranışlarını ele almıştır. Thomas ve Kilmann (1974) kişisel işbirliği yetkinliği yaklaşımının, kurum ve birim bazında değerlendirilmesi düşünülmüştür. Bu amaçla, iki çalışmanın kompozisyonu olarak Şekil 3.1'de verilen "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" oluşturulmuştur. Literatür dahilinde oluşturulan modeller, işbirliği yetkinliğinin geliştirilmesi, işbirliği süreçlerinin belirlenmesi ve işbirliğine etki eden etmenlerin belirlenmesine ilişkin çalışmalar olup, kurum/birim işbirliği yetkinliği konumu belirlendikten sonra kurumun daha işbirliği çalışmalarına açık olması veya durumunu korumasına ilişkin bu modellerden yararlanılabilinir.



Şekil 3.1 : İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli

"İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nin temel öğesi olan "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Matrisi"; Thomas ve Kilmann'ın (1974) çalışması kullanılarak oluşturulmuştur. Thomas ve Kilmann "Thomas-Kilmann Conflict Mode

Instrument" isimli çalışmalarında çatışma yönetiminde "işbirliği" konusuna da değinmişlerdir (Thomas ve Kilmann, 1974; Logan ve Stokes, 2004;Thomas, 1992; Duke, 1998). Çalışmada bireylerin işbirliği yetkinliği ve iddiacılık seviyeleri bilgi toplama formları aracılığı ile ölçülmüştür. Bilgi toplama formları içerisinde yer alan her bir ifade kişinin işbirliği yetkinliğine sahip veya iddiacı yaklaşımını sergilemektedir. Çalışmaya ilişkin bilgi toplama formu EK A.1'de verilmiştir. Çalışmada iddiacılık ve işbirliği yetkinliği derecelerine göre ilişkilerdeki çalışma şekilleri belirlenmiştir (Thomas ve Kilmann, 1974; Logan ve Stokes, 2004; Thomas, 1992; Duke, 1998.). Thomas ve Kilmann'ın (1974) çalışmasından yararlanılarak bireylere özgü oluşturulan işbirliği yetkinliği matrisi, kurumlara özgü olarak çalışmamız içerisinde kullanılmıştır. İlk olarak EK A.1'de var olan bilgi toplama formundaki ifadeler kurumlara adapte edilmiştir. Adapte edilen bu ifadeler, işbirliği yetkinliği ifadeleri ve iddiacılık ifadeleri olmak üzere iki kategoriye ayrılarak EK A.3'de verilen bilgi toplama formu oluşturulmuştur.

"İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Matrisi"ne girdi sağlayan üç boyut bulunmaktadır:

1) Kurumun yapısının işbirliği yetkinliği düzeyi : Kurum yapısının ne düzeyde işbirliği yapmaya açık kurum yapısına uygun olduğu belirleyen boyuttur. Bergquist ve diğ. (1995) çalışmasında belirttiği gibi temel 7 temel alandan 6'sı kurumun yapısının işbirliği yetkinliği düzeyinin belirlenmesinde sorgulamaktadır. Sorgulamada yapı ve sistemler bölümü tek bir kategori olarak birleştirilmiştir. Bunun yanında Bergquist ve diğerlerinin çalışmasında belirttiği "kültür" (7. alan) kurum/birim kültürünün işbirliği yetkinliği düzeyi kapsamında ele alınmıştır. EK A.2'de verilen bilgi toplama formları aracılığı ile elde edilen sayısal değer ne kadar büyük ise, kurum yapısal olarak işbirliğine o derece açık bir kurumdur sonucu çıkmaktadır.

2) Kurum / birim kültürünün işbirliği yetkinliği düzeyi : Kurumun/birimin , başka bir kurum/birim veya kurumlar/birimler ile gerçekleştirmiş olduğu işbirliği ilişkisinde işbirlikçisinin talepleri ve görüşlerinin karşılanması için göstermiş olduğu girişim, tutum ve davranışın sayısallaştırılmış şeklidir. Kurum/birim kültürünün işbirliği yetkinliği düzeyi Thomas ve Kilmann (1974) çalışmasından yararlanılarak EK A.3'deki bilgi toplama formu aracılığı ile ölçülmektedir.

3) Kurum /birim iddiacılık düzeyi : Kurumun/birimin , başka bir kurum/birim veya kurumlar/birimler ile gerçekleştirmiş olduğu işbirliği ilişkisinde sadece kendi taleplerinin ve görüşlerinin karşılanması için göstermiş olduğu girişim, davranış veya tutumun sayısallaştırılmış şeklidir. Kurum/birim iddiacılık düzeyi Thomas ve Kilmann (1974) çalışmasından yararlanılarak EK A.3'deki bilgi toplama formu aracılığı ile ölçülmektedir.

Oluşturulan modelin uygulamaya aktarılması amacı ile temelde iki bilgi toplama formu oluşturulmuştur.

1) Kurumların İşbirliği Yetkinliği Düzeyinin Belirlenmesi Bilgi Toplama Formu (Yapı)

Bu boyut için Bergquist ve diğ.'nin (1995) hiyerarşik ve işbirliğine açık kurum karşılaştırmasından yararlanılmıştır. Bir kurumun yapısının işbirliği yetkinliği düzeyinin belirlenmesi için EK A.2'de verilen bilgi toplama formu oluşturulmuştur. EK A.2'de yer alan bilgi toplama formunda oluşturulan ifadeler ve ifadelerin hangi kategoriye hizmet ettiklerini belirten açıklamalar Çizelge 3.2'de verilmektedir. Bilgi toplama formundaki ifadeler, oluşturulan modeldeki kavramları taşıdığını test etmek için iki farklı birim yöneticisi ile birlikte gözden geçirilmiştir. Bilgi toplama formundaki 31 ifadeden 12'si ters ifadeler olup, değerlendirme aşamasında bu ifadelere verilen yanıtların tersi alınarak değerlendirmeye dahil edilmiştir. Açıklamalar Çizelge 3.1' de verilmektedir.

Çizelge 3.1 : Yapı Bilgi Toplama Formu İrdelemesi

İFADELER	KATEGORİ	AÇIKLAMALAR
1, 3, 6, 14	Paylaşılmış Vizyon (PV)	3 nolu ifade ters ifadedir
2, 4,5, 7,11, 13 ve 17	Yapı ve Sistemler (Y&S)	2 ve 13 nolu ifadeler ters ifadelerdir
8, 12, 15, 19, 20 ve 28	Operasyonlar (O)	8,15 ve 19 nolu ifadeler ters ifadelerdir
18, 21, 23, 25 ve 27	Yetkinlikler (Y)	18 ve 23 nolu ifadeler ters ifadelerdir
9, 10, 16, 22, 24, 26, 29, 30 ve 31	Liderlik ve Yönetim (L&Y)	10, 22, 24 ve 29 nolu ifadeler ters ifadelerdir.

Çizelge 3.2 : Yapı Bilgi Toplama Formundaki İfadelere İlişkin Açıklamalar

İFADELER	AÇIKLAMALAR
Kurum vizyonu pazar ve müşteri talepleri ön planda olacak şekilde hazırlanmıştır Kurumun vizyonu kar odaklılıktır Kurum misyonumuz pazar ve endüstri odaklıdır Stratejilerimizi belirlerken, stratejilerimizin iş birliği yaptığımız paydaşlarımızın stratejileri ile uyumlu olmasına dikkat ederiz	Bergquist ve diğ. (1995) çalışmasındaki "Paylaşılmış Vizyon" kategorisine ilişkin olarak temelde 4 çeşit ifade oluşturulmuştur. Hiyerarşik yapıdaki firmalar vizyon, misyon, strateji, amaç, hedef ve taktiklerini belirlerken *şirket odaklı* bir yaklaşım sergilerken işbirliğine açık yapıdaki organizasyonlar *endüstri ve pazar odaklı* yaklaşım sergilerler (Bergquist ve diğ, 1995) . Bergquist ve diğ. (1995) çalışmasının yanında Logan ve Stokes (2004), Ulusoy ve diğ (2005), Kont ve diğ. (2001), Brinkerhoff (2002), Mohr ve Spekman (1994) ve Thomsan (2001) çalışmalarında paylaşılmış vizyon değerlerinin işbirliği çalışmalarına etkisini değerlendirmiştir.
Organizasyonel yapımız bizim büyüklüğümüdeki yapılar ile karşılaştırıldığında daha fazla hiyerarşik kademeye sahiptir Bizim işletmemizde dikey iletişim kadar, yatay iletişime de önem verilir Organizasyonel yapımız yatay iletişim kanallarına açık bir şekilde tasarlanmıştır Kurum ile ilgli bilgilerin bütün çalışanlara aktaran veri (bilgi) akış sistemleri mevcuttur. Kurum olarak sistemlerin geliştirmesi ve yeniden dizayn edilmesinde sadece kendi ihtiyaçlarımızı ön planda tutarız	"Yapı ve Sistemler" kategorisine ilişkin olarak temelde 7 ifade oluşturulmuştur. Bergquist ve diğ. (1995) çalışmasında yapı ve sistem kategorileri ayrı ayrı ele alınmaktadır. Model kapsamında iki kategori birleştirilerek, yapı ve sistemler kategorisi altında ifadeler oluşturulmuştur. Hiyerarşik organizasyonel yapılarda iletişimin akışı ve bilgiye erişim *piramidsel* bir yapı dahilinde ilerlerken, işbirliğine açık organizasyonlarda bu yapı *düz ya da şebeke şeklinde* ilerlemektedir (Bergquist ve diğ, 1995). Bunun yanında bilgi teknolojileri, yönetim uygulamaları, sürekli geliştirme ve dizayn etmeye yönelik sistemler hiyerarşik organizasyonlarda *yukarıdan aşağıya yada aşağıdan yukarıya doğru ilişki sağlama* yönünde kurulurken, işbirlikçi organizasyonlarda bu sistemler *etkileşimli* bir yapıya hizmet etmeye yönelik oluşturulmaktadır (Bergquist ve diğ, 1995).

Yapı bilgi toplama formundaki ifadelere ilişkin açıklamaların devamı EK A.6'da verilmektedir.

2) Kurumların İşbirliği Yetkinliği Düzeyinin Belirlenmesi Bilgi Toplama Formu (Kültürün İşbirliği Yetkinliği ve İddiacılık)

Bu boyutlar için Thomas Kilmann'ın (1974) "The Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument" çalışmasından yararlanılmıştır. Kurum kültürünün işbirliği yetkinliği düzeyinin ve kurum iddiacılık düzeyinin belirlenmesi için EK A.3'de verilen bilgi toplama formu oluşturulmuştur. EK A.4 ve EK A.5'de ise "satınalma" ve "pazarlama" birimleri için uyarlanmış bilgi toplama formları bulunmaktadır.
Bilgi toplama formunda 42 adet ifade yer almaktadır. 24 ifade şirketlerin kültürlerinin işbirliği yetkinliğinin belirlenmesinde Thomas-Kilmann'ın (1974) çalışmasından alınan ifadelerden adapte edilmiştir. Kişiler için hazırlanan EK A.1'de verilen ifadelerden kültürün işbirliği yetkinliğini belirten ifadeler ayrılarak, EK A.3'de verilen bilgi toplama formu kapsamına alınmıştır. 42 ifadeden 14 adet ifade ise Thomas-Kilmann'nın Modeli'nden (1974) yararlanılarak kurumların iddiacılığın belirlenmesi için kullanılmıştır. İddiacılık kapsamında oluşturulan 14 ifade EK A.1

Çizelge 3.3 : Kültür Bilgi Toplama Formu İrdelemesi

İFADELER	KATEGORİ	AÇIKLAMALAR
1, 4, 5 , 6, 9, 10, 11, 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 27,30, 31, 33, 34, 36, 37, 39, 41	Kültürün İşbirliği Yetkinliği Seviyesinin Ölçülmesi	Thomas-Kilmann Modeli
2, 3, 12, 14, 16, 20, 25, 26, 28, 29, 35, 38, 40, 42	Kurum İddiacılık Seviyesinin Belirlenmesi	Thomas Kilmann Modeli
7, 8, 23, 32	Kurum İddiacılık Seviyesinin Belirlenmesi	İddiacılık için ek sorular

verilen ifadelerden iddiacılık kültürünü belirten ifadeler içinden seçilerek, EK A.3'de verilen bilgi toplama formu kapsamına alınmıştır. Bunun yanında iddiacılık ifadelerini zenginleştirmek amacı ile ek olarak 4 ifade daha bilgi toplama formu hazırlanması sırasında oluşturulmuştur. Bilgi toplama formundaki ifadeler, modelde

Çizelge 3.4 : Kültürün İşbirliği Yetkinliğini Belirleyen İfadeler

İFADELER	AÇIKLAMALAR
Paydaşlarımızla anlaşamadığımız konular üzerinde anlaşmaya çalışmak yerine, anlaştığımız konuları ön plana çıkarırız	Kültür Bilgi Toplama Formu'ndaki (sol tarafta verilen ifadelerin) ifadelerin oluşturulmasında Thomas Kilmann'ın (1974) çalışmasının baz alınmasının yanında, paydaşlar arası bağlılık (Mohr ve Spekman, 1994; Bergquist ve diğ., 1995;Genefke , 2001) çalışmalarından da yararlanılmıştır.
Paydaşlar ile karşılaştığımız herhangibir sorunun çözümünde sürekli olarak onların işbirliğine ihtiyaç duyarız	
Bazı zamanlarda paydaşlarımız ile işbirliği yapma adına onların talepleri için kendi istek ve taleplerimizden fedakarlık edebiliriz	
Kurum olarak paydaşlarla anlaşmaya varırken bizim için önemli olan bazı noktaları göz ardı ederiz, kendimizden taviz veririz	
Kurum olarak paydaşlarımız üzerindeki şüphelerimizi ve bu konuda doğabilecek riskleri açıklığa kavuşturmak için gayret ederiz	
Paydaşlar ile fikir ayrılıklarımız ve farklı görüşlerimiz üzerinde çalışıp, anlaşmak için çaba sarfederiz	
Paydaşlarımızın taleplerini karşılanmada endişe duyar, onları memnun etmek için elimizden geleni yaparız	
Paydaşlarımızın talepleri onlar için oldukça önem arz ediyor ise, onların taleplerini karşılamaya çalışırız	
Kurum olarak paydaşlar ile olan işbirliğimizde onların memnuniyetini sağlamak için duruma paydaş açısından bakarız	
Paydaşlar ile karşılaştığımız herhangi bir sorunun çözümünde genellikle onların işbirliğine ihtiyaç duyarız, sorunu birlikte çözmeye gayret sarfederiz	

aynı kavramları taşıdığını test etmek için iki farklı birim yöneticisi ile birlikte gözden geçirilmiştir EK A.3'de yer alan bilgi toplama formuna ilişkişkin açıklamalar Çizelge 3.3'de verilmektedir. Bunun yanında her bir kategoriye ilişkin detaylı ifadeler Çizelge 3.4 , 3.5 ve 3.6'da verilmiştir

Kültürün işbirliği yetkinliğini belirleyen ifadelerin açıklamaların devamı EK A.7'de verilmektedir.

Çizelge 3.5 : İddiacılığı Belirleyen İfadeler

İFADELER	AÇIKLAMALAR
Kurum olarak paydaşlarımızla düşmüş olduğumuz farklılıklar bizim üzerimizde endişe yaratmaz, kendimizden ödün vermeyiz	Thomas ve Kilmann'ın (1974) çalışmasından uyarlanan ifadelerdir
Kurum olarak her ne olursa olsun, hedeflerimizi gerçekleştirme konusunda oldukça kararlıyızdır	
Kurum olarak bazı zamanlar paydaşlarımızla tartışma yaratacak sorunların oluşmasından kaçınır, onlara taviz vermeyiz	
Kurum olarak paydaşlarımız ile aramızda oluşabilecek tatsız durumları kendi lehimize engellemeye çalışırız	
Kurum olarak paydaşlar karşısında her zaman var olan konumumuzu korumaya çalışırız, taviz vermeyiz	
Kurum olarak paydaşlarımız üzerinde kendi isteklerimizi uygulatabilmek için gayret gösteririz	
Kurum olarak paydaşlarımız üzerinde baskı yaparak kendi isteklermizi yaptırırız	

Bilgi toplama formları 7'li likert ölçeği baz alınarak hazırlanmışlardır. Bilgi toplama formlarından elde edilen veriler, değerlendirme kapsamında ortalamaları alınarak değerlendirilmişlerdir.

Çizelge 3.5 : (Devam) İddiacılığı Belirleyen İfadeler

İFADELER	AÇIKLAMALAR
Paydaşlarımıza bizim düşüncemizin mantığını ve yararını anlatarak onların herhangi bir konu üzerinde ikna olmalarını sağlarız	Thomas ve Kilmann'ın (1974) çalışmasından uyarlanan ifadelerdir.
Kurum olarak paydaşlar ile aramızda zaman zaman oluşan gerginlikleri gidermek amacıyla her türlü fedakarlığı yaparız	
Paydaşlarımızın kurum değerlerini kendi kurum değerlerimize benzetmeye çalışırız	
Paydaşlarımız ile olan ilişkilerimizde bizim durumumuzu açıklamamıza izin verdikleri ölçüde kendi durumlarını açıklamalarına izin veririz	
Kurum olarak paydaşlarla ilgili konular üzerinde iyice düşündükten sonra hareket ederiz	
Kurum olarak kendi taleplerimiz ön plandadır	
Kurum olarak paydaşlarla karşılaşılan problemleri çözümlemede paydaşlara da sorumluluklar yükler, onlara ihtiyaç duydukları zamanı tanırız ancak kendi isteklerimizden taviz vermeyiz	
Paydaş beklentileri ne olursa olsun kendi verimliliğimizden taviz vermeyiz	Verilen iddiacılık ifadeleri, Thomas Kilmann Modeli'ndeki (1974) ifadelere ek olarak, yapı belirleme bilgi toplama formundaki (Bergquist ve diğ., 1995) bazı ifadelerin (EK A.2'deki 15, 19, 13, 8 nolu ifadeler) iddiacılık ifadesine dönüştürülmesi ile oluşturulmuştur.
Kurum olarak kendi prensiplerimiz vardır. Paydaşlarımızı bu prensipler dahilinde değerlendiririz ve bu konuda oldukça katıyızdır	
Kurum olarak sistemlerin geliştirilmesi ve yeniden dizayn edilmesinde sadece kendi ihtiyaçlarımızı ön planda tutarız, paydaş beklentilerini göz önüne almayız	
Paydaşlarımız ile bilgi paylaşımı konusunda oldukça katıyızdır. Stratejik öneme sahip olan bilgiler dışındaki bilgileri de paylaşmamaya özen gösteririz	

Şekil 3.1'de verilen modelde "Yapının İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" boyutu altında yer alan 5 temel kategori eşit ağırlıklı olarak değerlendirilmiştir. İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Matrisi'ne girdi sağlayan "Yapının İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" ve "Kültürün İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" boyutları "İşbirliği Yetkinliği Düzeyi"'nin belirlenmesinde eşit ağılıklı olarak çalışmada değerlendirilmiştir. Buna ek olarak matrisi oluşturan iddiacılık eksenine ise "İddiacılık Düzeyi" girdi sağlamaktadır.

4. İŞBİRLİĞİ YETKİNLİĞİ KONUMLANDIRMA MODELİNİN UYGULANMASI VE UYGULAMA SONUÇLARI

Model uygulaması AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.'de gerçekleşmiştir. Oluşturulan "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" uygulaması kurum geneli, satınalma birimi ve pazarlama biriminde yapılmıştır. Böylelikle kurumun genelinin, satınalama (tedarikçiler) biriminin ve pazarlama (müşteriler) biriminin sahip oldukları işbirliği yetkinliği model kapsamında hangi konumda olduğu belirlenmiştir.

Modelin uygulanması aşamasında EK A.2 ve EK A.3'de verilen bilgi toplama formları kurum "Genel Müdür"ü tarafından doldurulmuştur. EK A.2'de yer alan Kurumun Yapısının İşbirliği Yetkinliği Düzeyini belirleyen bilgi toplama formundan elde edilen veriler, kurumun genel yapısını yansıttığı öngörülerek birim değerlendirilmesinde de kullanılmıştır.

Kurumun satınalma biriminin "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" dahilinde konumu belirlemek amacı ile, birim içersinde satınalma faaliyetleri yürüten ve konusunda uzman üç çalışana EK A.4'de verilen bilgi toplama formu uygulatılmıştır. Toplamdaki üç bilgi toplama formundan elde edilen verilerin ifade bazında ortalaması alınarak, "Satınalma" biriminin kültürünün işbirliği yetkinliği düzeyinin ve iddiacılık düzeyinin belirlenmesine girdi sağlayan veriler oluşturulmuştur. Daha önce de ifade edildiği gibi, satınalma biriminin yapısının işbirliği yetkinliği düzeyi, kurum yapısının işbirliği yetkinliği düzeyi ile aynı öngörülmüştür.

Kurumun pazarlama biriminin "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" dahilinde konumu belirlemek amacı ile, "Pazarlama Müdürü"'ne EK A.5'de gösterilen bilgi toplama formu uygulanmıştır. Uygulanan form sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile "Pazarlama" biriminin kültürün işbirliği yetkinliği düzeyi ve iddiacılık düzeyi boyutlarının değerleri bulunmuştur. "Satınalma" biriminin değerlendirmesinde olduğu gibi "Pazarlama" biriminin değerlendirilmesinde de pazarlama biriminin yapısının işbirliği yetkinliği düzeyi, kurum yapısının işbirliği yetkinliği düzeyi ile aynı öngörülmüştür.

4.1 Şirket Tanıtımı

AKKÖK Şirketler Grubu'na bağlı olan AKSA Akrilik Kimya Sanayi Anonim Şirketi 1968 yılında kurulmuştur. 1971 yılında Yalova'daki fabrikasında 5000 ton/yıl kapasite ile üretime başlayan AKSA, 1974 yılında ilk kapasite artışını yapmış, 1986 yılında 100,000 ton/yıl, 1997 yılında 200,000 ton/yıl, 2007 yılında ise 300,000 ton/yıl sınırını aşarak bugün 308.000 ton/yıl üretim kapasitesi ile "Dünyanın tek çatı altında en büyük akrilik elyaf üreticisi"dir.

Gelişmiş üretim teknolojisi ile kendini yenileyerek ve geliştirerek 40 yıldır kesintisiz çalışmaya devam eden AKSA'nın üretimi Türkiye'deki akrilik elyaf üretiminin %95'ini, dünyadaki akrilik elyaf üretiminin ise yaklaşık %11'ini oluşturmaktadır. Dünyanın en gelişmiş üretim teknolojilerinden birisine sahip olan AKSA, ilk defa 1977 yılında AKSA® ürünü ile dış pazarlara açılmış, dinamik, çağdaş yapısı ve düzenli kapasite ve teknolojik yatırımları ile çeyrek yüzyıl içerisinde Türkiye dahil 5 kıtada 50'den fazla ülkede 300'e yakın yerli ve yabancı sanayi kuruluştan oluşan bir müşteri portföyü oluşturarak gerçek bir "Dünya Lideri" olma payesini haketmiş ve 2003 yılında %8,25 olan dünya pazar payını, 2007 yılı sonunda %11,3'e yükseltmiştir.

AKSA'nın ürettiği renkli-renksiz(ekru) tov, tops ve kesik elyaf, tek başına veya pamuk, yün, polyester, naylon gibi diğer doğal ve yapay elyaf türleri ile karıştırılarak halıdan döşemeliğe, iplikten el örgüsüne, kadifeden çoraba ve branda bezine kadar çok geniş bir alanda tekstil hammaddesi olarak kullanılmaktadır. Yün ve pamuklu görünümüne yakın, kolayca yıkanabilen ve şeklini koruyabilen, güveye, yağa ve kimyasala dayanıklı, mükemmel haslıkta parlak renklere boyanabilen, güneş ışığına karşı yüksek dayanıklı ve görünüm/dokunum açısından sıcak ve doğal olarak tanımlanabilecek akrilik elyafın dünyadaki ortalama üretim kapasitesi 2.5 milyon/ton'dur.

AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. hakkında özet bilgi Çizelge 4.1'de verilmektedir.

Çizelge 4.1 : AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Hakkında Özet Bilgi

Şirket Adresi	Tesis: Denizçalı Köyü Karamürsel Yolu 13 Km. P.K.115 Yalova Genel Merkez: Miralay Şefik Bey Sk. Ak-Han No:15 34437 Gümüşsuyu/İstanbul
Çalışan Sayısı	Tesis: 766 kişi, Genel Merkez: 46 kişi, Toplam: 812 kişi
Ürettiği Ürünler	Tov, tops, kesik elyaf, özel ürünler, mikro elyaf, karbon elyaf
Üretim Hacmi	308.000 ton/yıl tekstil elyaf, 1500 ton/yıl karbon elyaf üretimi
Yıllık Cirosu	585.855.845 USD (31.12.2009)
Yıllara Göre AKSA	1968 • Yalova'da kuruldu. 1971 • 5.000 ton/yıl kapasiteyle üretime geçti. 1974 • İlk kapasite artırımını gerçekleştirdi. 1977 • İlk ihracatını yaptı. 1984 • Kendi teknolojisiyle üretime geçti. 1986 • Hisseleri, Mart ayında İMKB'de işlem görmeye başladı. • Kapasitesi 116.000 ton/yıla çıktı. 1990 • Kalite kontrolden kalite yönetimi anlayışına geçiş için gereken organizasyonel değişimi gerçekleştirdi. 1991 • ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını başlattı. 1993 • ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi Belgesi aldı. • Üçlü Sorumluluk Taahhütnamesi'ni imzaladı. 1995 • ÖKO-TEX 100 Tekstilde Sağlığa Uygunluk Belgesi aldı. • Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği Üçlü Sorumluluk Ödülü'nü kazandı. 1996 • İstanbul Sanayi Odası Çevre Teşvik Ödülü'nü kazandı. 1997 • Kapasitesi, 200.000 ton/yıla çıktı. • ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi aldı. • Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) üyesi oldu. • İstanbul Sanayi Odası Çevre Jüri Özel Ödülü'nü kazandı. 1999 • ISO 9002 Belgesi'ni, ISO 9001 olarak yeniledi. 2000 • Üretim kapasitesini 250.000 ton/yıla çıkardı. • TKSD Ar-Ge Ödülü'nü kazandı. 2001 • Türkiye'de ilk Toplumsal Danışma Paneli uygulamasını başlattı. • Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği tarafından verilen Üçlü Sorumluluk Büyük Ödülü'nü ve Toplumsal Danışma Paneli konulu proje ödülünü kazandı. • Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ulusal Enerji Tasarrufu Merkezi'nden, Enerji Tasarrufu Proje Yarışması'nda, 1997-

Çizelge 4.1: (Devam) AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Hakkında Özet Bilgi

Yıllara Göre AKSA (Devam)	1999 yıllarını kapsayan projeleriyle En Fazla Enerji Tasarrufu Projesi Uygulayan Kuruluş ödülünü kazandı. • Yeni ürünü, pigment boyalı elyafı pazara sürdü. 2002 • Yeni Genel Müdürü Mustafa Yılmaz göreve başladı. • ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi aldı. 2003 • Aksa Gaziantep bürosunu hizmete açtı. • Mısır-İskenderiye'de Aksa Egypt'i kurdu. • Planladığı yeni yatırımlar için Fitco B.V.'yi kurdu. 2005 • Aksa Egypt üretime geçti. • ISO Sektör Çevre Ödülü aldı. 2006 • Karbon elyaf üretmek üzere yatırımlara başladı. • Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne (Global Compact) imza atan ilk kimya fabrikası oldu. • SGS-İngiltere'nin Üçlü Sorumluluk denetimini geçerek Türkiye'de Üçlü Sorumluluk Yönetim Sistem Belgesi'ni alan ilk şirket oldu. • ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistem Belgesi'ni aldı. • Bilgi Yönetim Sistemi ve Entelektüel Sermaye Modeli'ni geliştirdi. 2007 • Üretim kapasitesi 308.000 ton/yıla ulaştı. • 2008 yılı Ulusal Kalite Ödülü başvurusu için gerekli ön çalışmalara başladı. • Balance Scorecard (QPR) ve Cognos projelerini gerçekleştirdi. • Ardı ardına "iş kazasızlık" rekorları kırdı ve 1,5 milyon adam/saat'e yakın "iş kazasızlık" süresine ulaştı. • İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi (TS 18001) aldı. • Londra merkezli AccountAbility Derneği, Su CSR ve Capital dergisi tarafından yapılan ortak değerlendirme sonucunda Etik Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Ödülü'nü aldı. 2008 • KalDer tarafından Büyük Ölçekli İşletmeler kategorisinde verilen Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü aldı. • Pilot ölçekli karbon elyaf üretimini gerçekleştirdi. • Lider Geliştirme Programı'nı başlattı. • Halk Okulu uygulamasını başlattı. • TS-18001: 2007 İSGYS Belgesi'ni sıfır uygunsuzluk görüşüyle aldı. 2009 • Türkiye'nin 45. Ar-Ge Merkezi'ni kurdu. • 1.500 ton/yıl kapasiteli karbon elyaf üretim tesisini devreye aldı. • Elektrik üretim lisansını aldı. • Yeni ürünü karbon elyafın üretimi, ISO 9001:2008 KYS, ISO 14001:2004 ÇYS ve TS 18001:2007 İSGYS Belgesi kapsamına alındı. • Capital dergisinin Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi araştırmasında Kârını En Çok Artıran Şirketler kategorisinde üçüncü olarak ödüle layık görüldü. • CEFIC'in (Avrupa Kimya Sanayicileri Konseyi) Avrupa'daki tüm Üçlü Sorumluluk uygulayıcılarına yönelik düzenlediği CEFIC Responsible Care Award 2009 yarışmasına başvuru amacıyla gönderdiği belge Takdir'e layık görüldü.

4.2 Uygulama Sonuçları

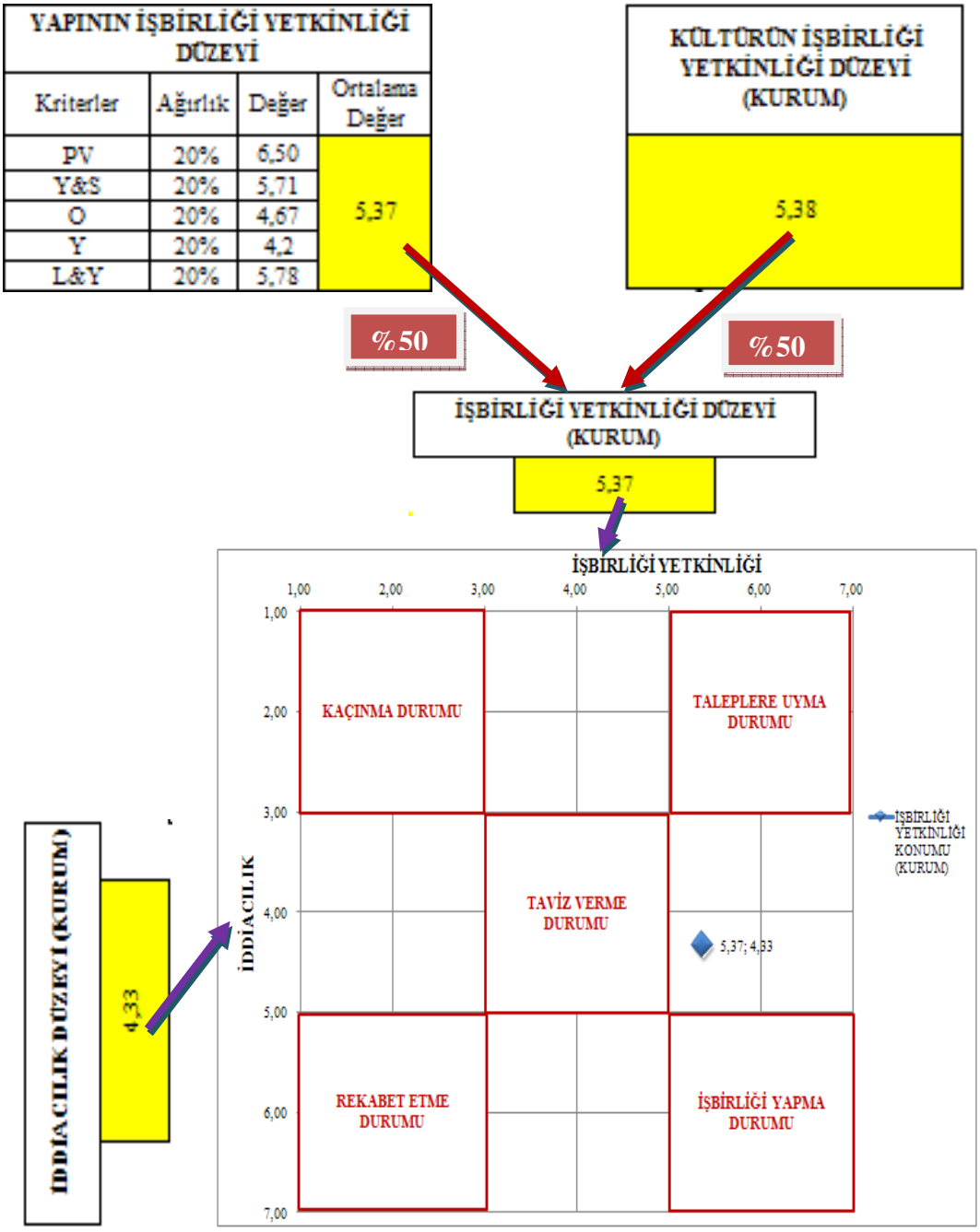
"İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" nin AKSA Akrilik Kimya Sanayi'de kurumun geneline ve "satınalma" ve "pazarlama" birimlerine uygulanması neticesinde, hem kurumun geneli hem de uygulama yapılan ilgili birimler "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Matrisi" üzerinde konumlanmışlardır.

Kurumun genel değerlendirmesine göre, "Yapının İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" değeri 5.37 olarak elde edilmiştir. "Yapının İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" değerinin elde edilmesinde bu boyut altındaki 5 kategori eşit ağırlıklı alınmıştır. Her bir alt kategoriye ilişkin elde edilen değerler Şekil 4.1'de verilmektedir. Uygulama soncunda, kurumun genel yapısı için "Kültürün İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" değeri 5,38 olarak elde edilmiştir. "Yapının İşbirliği Yetkinliği Düzey" değeri ile "Kültürün İşbirliği Yetkinliği Düzey" değeri ortalamaları alınarak kurumun "İşbirliği Yetkinliği" düzey değeri elde edilmiştir ve bu değer 5,37 olarak belirlenmiştir. Şekil 3.1 ile karşılaştırıldığında elde edilen değer yüksek bölümü içinde orta grubuna yakın bir konumdadır.

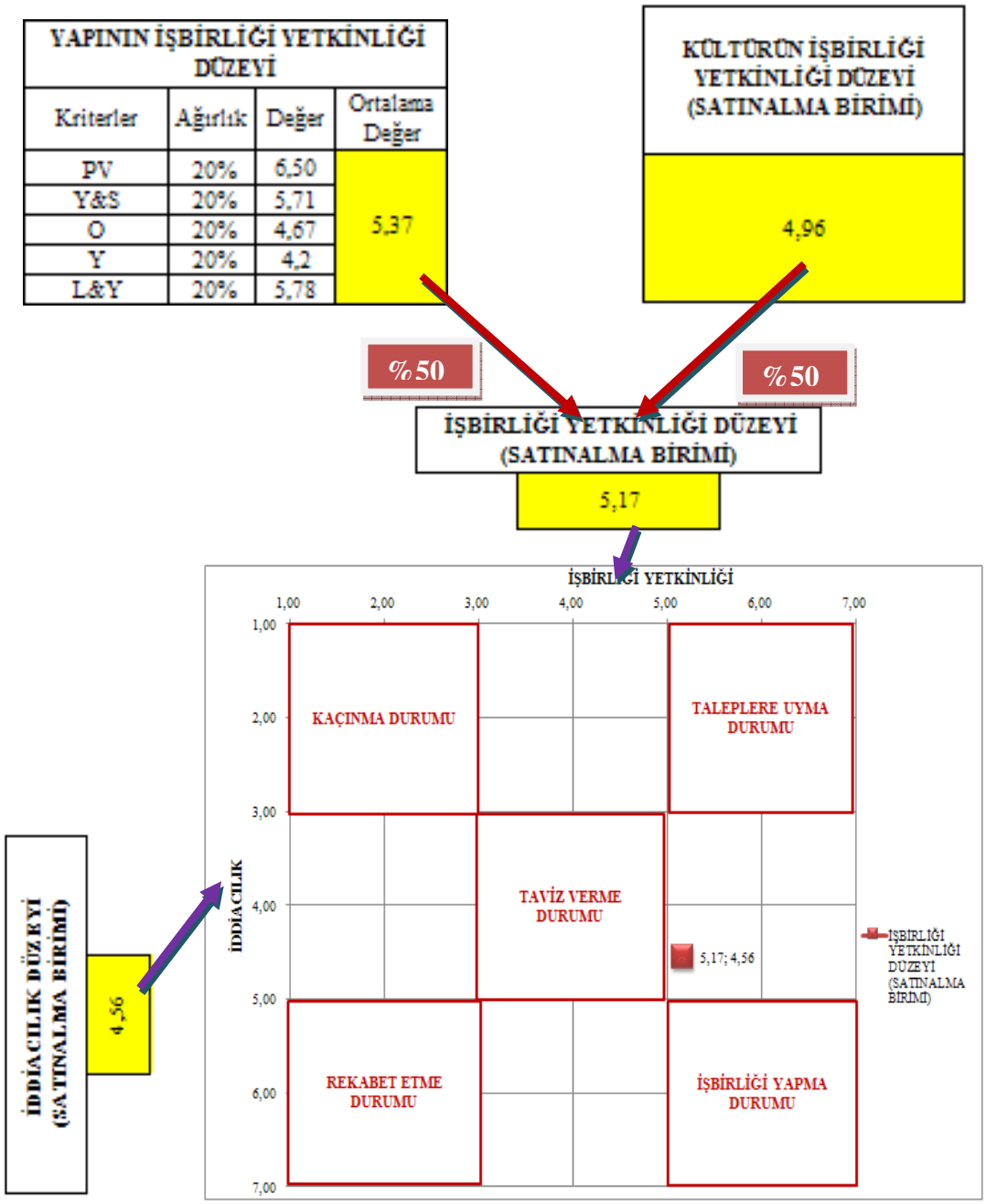
Kurumun "İddiacılık Düzeyi" nin değeri ise EK A.3'de verilen bilgi edinme formlarındaki verilerin analizi sonucunda 4.33 olarak belirlenmiştir. Bu değer de Şekil 3.1'de verilen matrisde orta düzeyde yüksek seviyene yakın yerde konumlanmaktadır. Şekil 4.1 kurumun "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" nde konumlandırılmasını göstermektedir.

Kurumun satınalma biriminin değerlendirmesine göre, satınalma biriminin "Kültürün İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" değeri 4.96 olarak elde edilmiştir. Satınalma biriminin yapısının işbirliği yetkinliği düzeyi ise kurumun genel yapısının işbirliği yetkinliği düzeyi değerinden gelmektedir. Hem yapının işbirliği yetkinliği düzey değeri hem de kültürün işbirliği yetkinliği düzey değeri ele alındığında oluşan "İşbirliği Yetkinliği" düzey değeri 5,17'dir. Bu değer Şekil 3.1 ile karşılaştırıldığında yüksek bölümü içinde ortaya yakın bir konumdadır.

Kurumun satınalma biriminin "İddiacılık Düzeyi" nin değeri ise EK A.4'de verilen bilgi edinme formlarındaki verilerin analizi sonucunda 4.56 olarak belirlenmiştir. Bu değer de Şekil 3.1'de verilen matrisde orta düzeyde yüksek seviyene yakın yerde konumlanmaktadır. Şekil 4.2 kurumun satınalma biriminin "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" nde konumlandırılmasını göstermektedir.



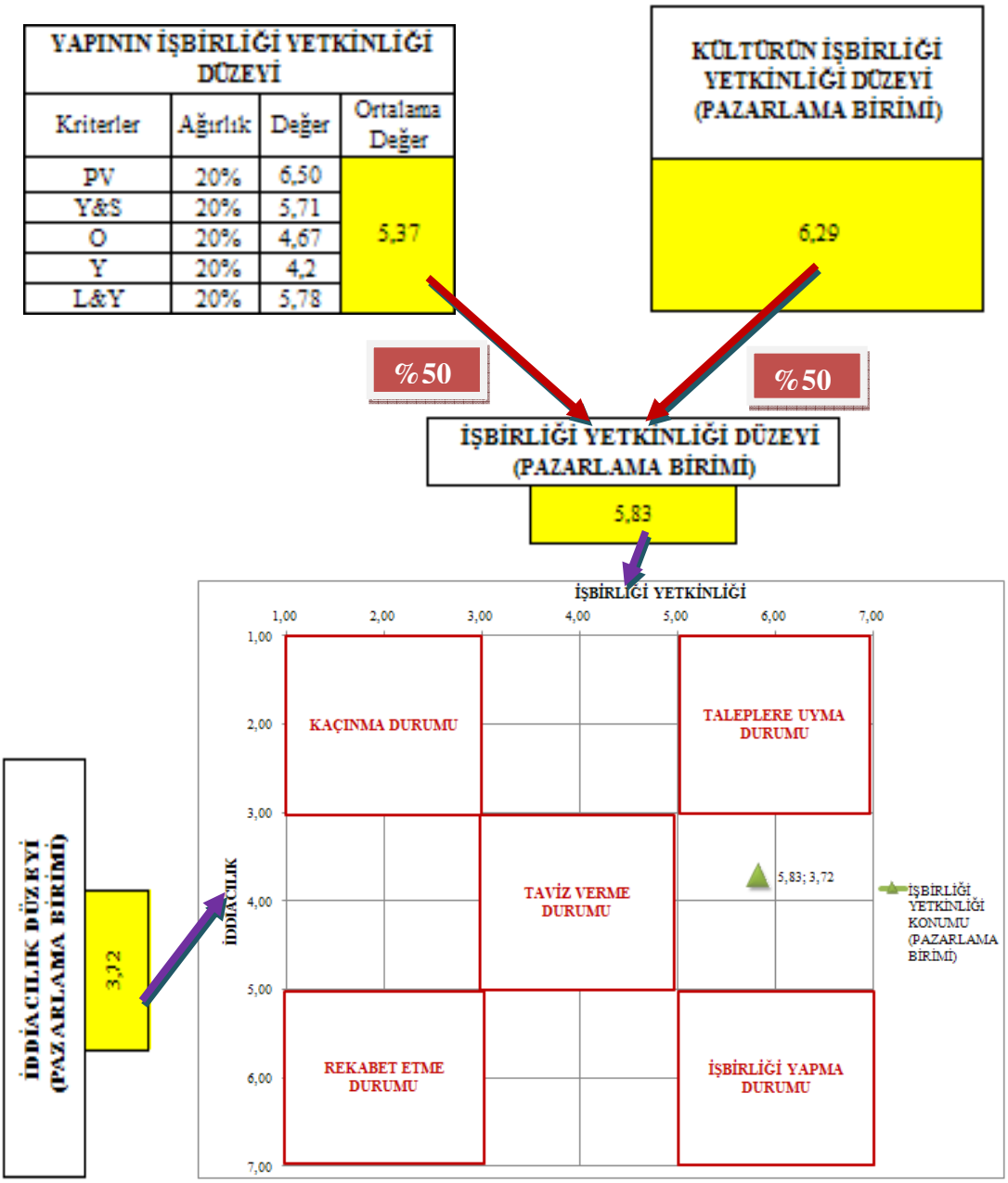
Şekil 4.1 : "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" nde AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Konumlandırılması



Şekil 4.2 : "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nde AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Satınalma Birimi Konumlandırılması

Kurumun pazarlama biriminin değerlendirmesine göre, pazarlama biriminin "Kültürün İşbirliği Yetkinliği Düzeyi" değeri 6.29 olarak elde edilmiştir. Pazarlama biriminin yapısının işbirliği yetkinliği düzeyi ise kurumun genel yapısının işbirliği

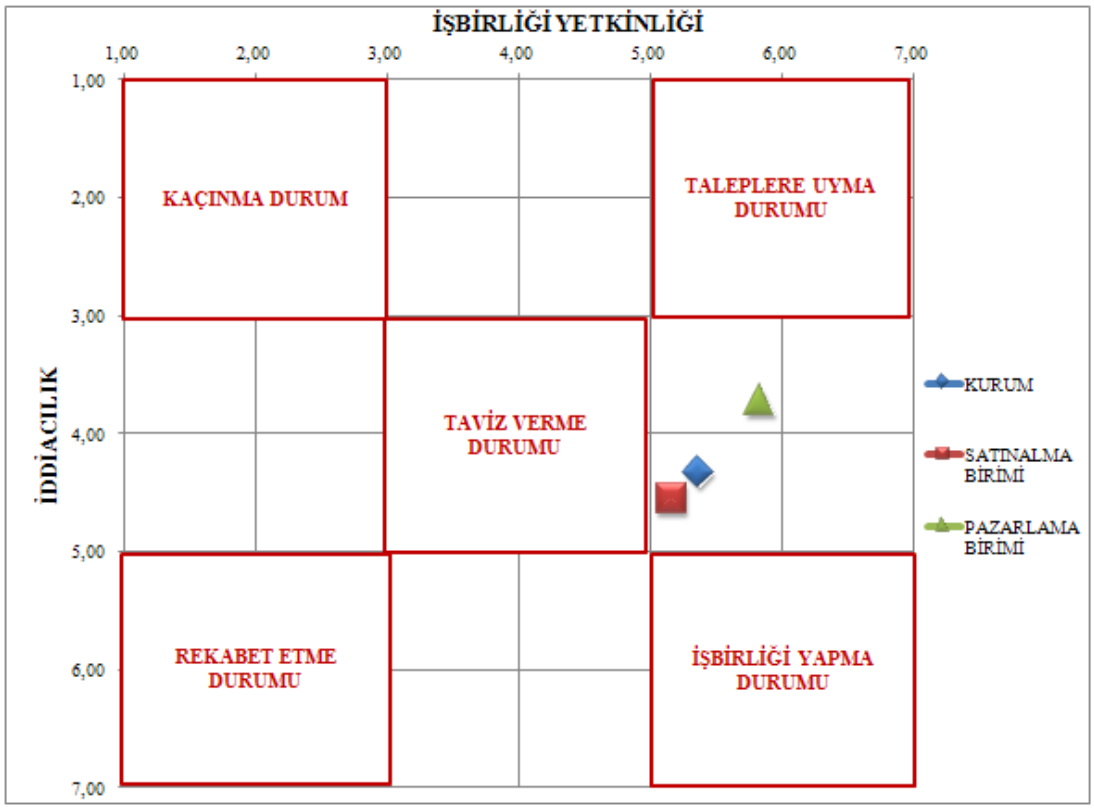
yetkinliği düzeyi değerinden gelmektedir. Hem yapının işbirliği yetkinliği düzeyi değeri hem de kültürün işbirliği yetkinliği düzeyi değeri ele alındığında oluşan "İşbirliği Yetkinliği" düzey değeri 5,83'dür. Bu değer Şekil 3.1 ile karşılaştırıldığında yüksek bölümü içinde yer almaktadır.



Şekil 4.3 : "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nde AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Pazarlama Birimi Konumlandırılması

Kurumun pazarlama biriminin "İddiacılık Düzeyi" nin değeri ise EK A.5'de verilen bilgi edinme formlarındaki verilerin analizi sonucunda 3.22 olarak belirlenmiştir. Bu değer de Şekil 3.1'de verilen matrisde orta düzeyde düşük seviyene yakın yerde konumlanmaktadır. Şekil 4.3 kurumun pazarlama biriminin "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" nde konumlandırılmasını göstermektedir.

Şekil 4.4'de ise kurumun geneli, pazarlama birimi ve satınalama birimi için değerlendirme sonucunda elde ettiğimiz konumları yer almaktadır.



Şekil 4.4 : "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Matrisi"nde AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. Kurumun ve Satınalma ve Pazarlama Birimlerinin Konumları

5. UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE GELİŞTİRME ÖNERİLERİ

Kurulan model, çalışma kapsamında AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. kurum geneli, satınalma birimi ve pazarlama biriminde uygulanarak kurumun var olan durumda işbirliği oluşturmada işbirliğine bakışını bize göstermektedir.

Şekil 4.4'de belirtilen ve hem kurum, hem de satınalma ve pazarlama birimlerinin konumlarının gösterildiği matrisde de görüldüğü üzere, uygulama yapılan her üç alan, daha önce ifade edilen 5 durumun (kaçınma durumu, taleplere uyma durumu, taviz verme durumu, rekabet etme durumu ve işbirliği yapma durumu) sınırları dahilinde konumlanmamıştır. Şekil 4.4'de görüldüğü gibi her üç alan da "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" kapsamında üst üste konumlanmamakla birlikte, birbirine yakın olarak konumlanmışlardır. Bu konumlama genel olarak, kurumun işbirliği konusundaki sahip olduğu tutum, davranış ve girişimlerine ilişkin bakış açısının satınalma ve pazarlama birimleri üzerinde etkili olduğunu bize göstermektedir.

Kurum genelinin "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" kapsamında durumuna bakıldığında (bknz. Şekil 4.1 ve Şekil 4.4), işbirliği yetkinliği düzeyi yüksek, iddacılık düzeyi ise orta kademede konumlandığını görüyoruz. Kurum, gerçekleştirmiş olduğu işbirliklerinde işbirliği yapma durumu ve taviz verme durumuna yakın bir tutum sergilemektedir. Yani kurumun işbirliği yetkinliği anlayışı içerisinde bazı acil çözülmesi gereken problemlerde, hem kendisini hem de işbirliği yaptığı kurumu tatmin etmeyen, ancak karşılıklı kabul edilebilir çözüm yolları bulmaya (taviz verme durumu) yatkındır. Bunun yanında bazı durumlarda ise işbiği yapma durumu kapsamında hem kendilerini hem de işbirliği yaptığı paydaşlarını tam anlamıyla tatmin edecek tavır sergileyebilir.

Kurumun genel işbirliği yetkinliği konumu Şekil 4.4'de satınalma biriminin işbirliği yetkinliği konumu ile karşılaştırıldığında taviz verme durumundan ve işbirliği yapma durumundan çok az olarak uzak bir durum sergilediğini görmekteyiz. Bu

karşılaştırma pazarlama birimi ile yapıldığı zaman, Şekil 4.4'de de görüldüğü gibi kurumun daha işbirlikçi bir durum sergilediği açıktır.

Satınalma birimin "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" kapsamında durumuna bakıldığında ise (bknz. Şekil 4.2 ve Şekil 4.4) işbirliği yetkinliği düzeyinin yüksek (ortaya yakınsanmış) , iddiacılık düzeyinin ise orta kademede (yüksek seviyeye yakınsanmış) konumlandığını görmekteyiz. Bu duruma göre satınalma birimi tedarikçileri ile gerçekleştirmiş olduğu işbirliklerinde zaman zaman tavizkar bir tutum sergileyerek hem tedarikçilerini hem de kendi taleplerini karşılamayan, ancak karşılıklı ilişki içerisinde bulunurken, zaman zaman da her iki tarafında beklentilerini karşılayan işbirliği içerisinde bulunmaktadır.

Satınalama biriminin işbirliği yetkinliği durumu pazarlama birimi ile karşılaştırıldığında (Şekil 4.4), satınalma biriminin pazarlama birimine kıyasla işbirliği yapma durumuna daha yatkın olduğunu görmekteyiz. Bunun yanında satınalma biriminin işbirliği yetkinliği konumu kurum geneli ile karşılaştırıldığında ise, kurum işbirliği yetkinliği durumuna çok benzer, ancak işbirliği yapma durumuna daha yakın bir işbirliği yetkinliği durumu sergilediğini görüyoruz.

Pazarlama birimini ise "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" kapsamında değerlendirdiğimizde (bknz. Şekil 4.3 ve Şekil 4.4), sahip olduğu işbirliği yetkinliği düzeyinin yüksek, buna karşılık iddiacılık düzeyinin orta kademede konumlandığını görüyoruz. Matris üzerindeki bu konumlamaya göre pazarlama birimi, satınalma ve kurum genelinde de ifade edilen tavizkar tutumu sergilemenin yanında, kurum geneli ve satınalma biriminin sergilemediği gelen taleplere uyma durumunu da sergilemeye yatkındır. Taleplere uyma durumu kapsamında pazarlama birimi müşteriler olan işbirliği ilişkilerinde müşteri taleplerini ön planda tutan ve kendi taleplerinden taviz verebilen bir yapı sergilemektedir. Bu durum, müşteri memnuniyeti açısından değerlendirildiğinde, işbirliği yapma durumu ile aynı kategoride değerlendirilebilir.

AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. 'de gerçekleştirilen uygulamada, hem kurum hem de satınalma ve pazarlama birimlerinin varolan durumlarını daha işbirliğine yatkın bir durum ve ideal durum olan "işbirliği yapma durumu"na konumlandırmaları için "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli"nin önerileri şöyledir:

- Yapının işbirliği yetkinliğinin oluşturulması kapsamında, paydaş/işbirlikçi beklentilerini karşılamak amacı ile zaman zaman paydaş memnuniyetini sağlayabilmek ve işbirliğini arttırmak amacı ile kurum/birim'in operasyonlarında verimlilikten taviz verilebilir (Bergquist ve diğ., 1995).
- Yine yapının işbirliği yetkinliği düzeyini arttırma kapsamında, pazarlama aktiviteleri ve satış sonrası servis hizmeti sistemleri paydaşlar/işbirlikçiler ile birlikte karşılıklı olarak belirlenip, paydaş beklentilerini de karşılayacak prensip ve kurallar belirlenmelidir (Gerdes, 2003; Thomsan, 2001; Logan ve Stokes, 2004; Bergquist ve diğ., 1995).
- Kurumun yapısal olarak görev odaklı yaklaşımdan, sektör durumu ve pazar durumu elverdiği maksimum düzeyde süreç odaklı yaklaşımı benimseyip, uygulaması gerekmektedir (Bergquist ve diğ., 1995).
- Kurum kültürünün işbirliği yetkinliği kapsamında bazı durumlarda paydaş/işbirlikçi taleplerini karşılayacak karşılıklı yarar prensibi dahilinde orta yolu bulma yaklaşımına açık olmalıdır (Thomas Kilmann, 1974; Gerdes, 2003; Thomsan, 2001; Logan ve Stokes , 2004; Bergquist ve diğ., 1995).
- Kurum hem genel hem de satınalma ve özellikle pazarlama birimi bazında iddiacılık yaklaşımını geliştirmeli ve kendi istek ve taleplerinde de ısrarlı olmalıdır (Thomas Kilmann, 1974, Bergquist ve diğ, 1995).

6. SONUÇ

Çalışma genel olarak değerlendirildiğinde, çalışma başlangıcında amaca bağlı olarak kurumsal işbirliğine literatürden farklı olarak yeni bir bakış açısı getirilmiştir. Oluşturulan model kapsamında, kurumlar işbirliği yetkinliği anlayışlarını geliştirmek amacı ilk olarak kendi durumlarını tespit etmelerinden yola çıkılmış ve literatürde var olmayan "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" oluşturulmuştur. Bu model, kurum genelinde uygulanabilmesinin yanında kurumun birimlerinin işbirliği yetkinliği konumunu belirlenmesinde de kullanılabilir. Ayrıca, model sektörlerin işbirliği yetkinliği konumunu belirlenmesinde de kullanılabilir.

Model kapsamında ifade edilen ve kurumlar için en ideal olan durum, "İşbirliği Yapma Durumu" na sahip olacak işbirliği yetkinliği anlayışına sahip olunmasıdır. AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.'ye uygulanan modelde kurum genelinde, satınalma birimi ve pazarlama birimlerinde işbirliği yetkinliğine ilişkin kesin davranış durumları gözlenmemiş olmasına rağmen, kurum genelinde ve ilgili birimlerde işbirliğine açık olma anlayışa çok yakın tutum ve davranışların sergilendiği esastır.

Kurum genelinin "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" kapsamında, işbirliği yetkinliği düzeyi yüksek, iddacılık düzeyi ise orta kademede konumlanmaktadır. Kurum, konumlandığı duruma göre gerçekleştirmiş olduğu işbirliklerinde işbirliği yapma durumu ve taviz verme durumuna yakındır. Bu durum kurumun işbirliği yetkinliği anlayışı içerisinde bazı acil çözülmesi gereken problemlerde, hem kendisini hem de işbirliği yaptığı kurumu tatmin etmeyen, ancak karşılıklı kabul edilebilir çözüm yolları bulmaya (taviz verme durumu) yatkın olduğu yönünde yorumlanabilir. Bunun yanında kurum bazı durumlarda ise işbiği yapma durumu kapsamında hem kendilerini hem de işbirliği yaptığı paydaşlarını tam anlamıyla tatmin edecek tavır sergileyebilir. Satınalma birimin işbirliği yetkinliği düzeyi yüksek (ortaya yakınsanmış) , iddiacılık düzeyin ise orta kademede (yüksek seviyeye yakınsanmış) konumlanmaktadır. Bu duruma göre satınalma birimi tedarikçileri ile gerçekleştirmiş olduğu işbirliklerinde zaman zaman tavizkar bir

tutum sergileyerek hem tedarikçilerini hem de kendi taleplerini karşılamayan, ancak karşılıklı ilişki içerisinde bulunurken, zaman zaman da her iki tarafında beklentilerini karşılayan işbirliği içerisinde bulunmaktadır. Satınalma biriminin pazarlama birimine kıyasla işbirliği yapma durumuna daha yatkınken, kurum işbirliği yetkinliğine yakın ancak işbirliği yapma durumuna daha yakın bir durum sergilemektedir. Pazarlama biriminin ise işbirliği yetkinliği düzeyinin yüksek, buna karşılık iddiacılık düzeyinin orta kademededir. Pazarlama birimi, satınalma ve kurum genelinde de ifade edilen tavizkar tutumu sergilemenin yanında, kurum geneli ve satınalma biriminin sergilemediği gelen taleplere uyma durumunu da sergilemeye yatkındır. Taleplere uyma durumu kapsamında pazarlama birimi müşteriler olan işbirliği ilişkilerinde müşteri taleplerini ön planda tutan ve kendi taleplerinden taviz verebilen bir yapı sergilemektedir. Bu durum, müşteri memnuniyeti açısından değerlendirildiğinde, işbirliği yapma durumu ile aynı kategoride değerlendirilebilir.

Uygulama sonuçlarına göre kurumun hem genel, hem de satınalma ve pazarlama birimleri bazında işbirliği yetkinliğinin arttırılması adına bazı durumlarda paydaş memnuniyetini sağlamak adına verimlilikten taviz verilebilir. Bunun yanında pazarlama aktiviteleri ve satış sonrası servis hizmeti sistemleri paydaşlar/işbirlikçiler ile birlikte karşılıklı olarak belirlenmesi de yapının işbirliği yetkinliği düzeyini arttıracaktır. Kurum yapısının görev odaklı yaklaşımdan süreç odaklı yaklaşıma geçmesi, hem kurumun hem de birimlerin iddiacılığının arttırılması gibi yaklaşımlar da "İşbirliği Yetkinliği Konumlandırma Modeli" kapsamında uygulama yapılan kurum ve birimleri işbirliği yapma durumuna göre konumlandıracaktır.

Oluşturulan modelin genel kapsamı değerlendirildiğinde, modelin değerlendirme aşamasına ilişkin geliştirmeler model için iyileştirmeye açık alan gözü ile bakılabilir. Model değerlendirmesi esnasında "Analitik Hiyerarşi Prosesi" yaklaşımı ile ağırlıklandırma yapılabilir veya "Bulanık Mantık" yaklaşımı ile değerlendirmeler yapılarak model geliştirilebilir. Bunun yanında uygulama aşamasındaki bilgi toplama formu, kurum ve/veya uygulama yapılması istenen birimden her kademedeki çalışana uygulatılabilir. Buna ek olarak, bilgi toplama formundaki ifadelerin önem dereceleri de çalışanlara uygulatılarak, ağırlıklı ortalama üzerinden değerlendirme yapılabilir.

KAYNAKLAR

Barratt, M, 2004: Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain, *Supply Chain Management,* Vol. **9**, No. 1 , pp. 30-42.

Bayraktar, C. A., 2001: *Örgütler için Çevresel Değişkenlik Etki Modeli Oluşturulması ve Değişkenliğin Örgütler Üzerindeki Etkisinin Analizi*, Tez Doktora- ITU Fen Bilimleri Enstitüsü

Bergquist, W., Betwee, J., and Meuel D., 1995: *Building Strategic Relationships : how to extend your organization's reach through partnerships, alliances, and joint ventures,* Jossey-Bass Publishers.

Brinkerhoff, J. M., 2002: Assessing and Improving Partnership Relationships and Outcomes, *Evaluation and Program Planning,* Vol. **25***,* pp.215-231.

Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I., 2009: An Emprical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as TQM Framework Relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management,* Vol. **27**, pp.1-22.

Cassivi, L., 2006: Collaboration Planning in Supply Chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.**11***,* No. 3 , pp. 249-258

Duke, R., 1998: A model of Buyer-Supplier Interaction in UK Grocery Retailing, *Journal of Retailing and Consumer Service,* Vol. **5**, No. 2*,* pp.93-103.

EFQM [European Foundation for Quality Management], 2003: The EFQM Excellence Model, ISBN 90-5236-082-0

Eskildsen, J.K., Kristensen, K., and Juhl H.J. , 2001: The Criterion Weights of the EFQM Excellence Model, *International Journal of Quaility and Reliability Management,* Vol. **18**, No. 8, pp.783-795.

Genefke, J., 2001: Collaboration Costs!, *Collaborative Stratigies and Multi-Organizational Partnerships,* pp. 171-180.

Gerdes, S. 2003: *Navigating the Partnership Maze*, McGraw-Hill.

Kim, D., 2007: Process Chain: A New Paradigm of Collaborative Commerce and Synchronized Supply Chain, *Business Horizons*, Vol. **49**, pp.359-367

Kolk, A., Tulder R., and Kostwinder, E., 2008: Business and Partnerships for Development, *European Management Journal,* Vol. **26**, 2008, pp.262-273.

Logan, R. K., and Stokes, L. W., 2004: *Collaborate to Compete: Driving Profitability in the Knowledge Economy*, Wiley

Marra, M., 2004: Knowledge Partnerships for Development: What Challanges for Evaluation?, *Evaluation and Program Planning,* Vol.**27** , pp. 151-160

McConnell, J.H., 2001: *Auditing Your Human Resources Department*, AMACOM

Mohr, J., **and Spekman, R**. 1994: Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal,* Vol.**15**, No. 2, pp.135-152.

Pidduck, B.A., 2006: Issues in Supplier Partner Selection, *Journal of Enterprise Information Management,* Vol. **19**, No. 3, pp.262-276

Reicher, S., Haslam, S.A., Hopkins, N., 2005: Social Identity and Dynamics of Leadership: Leaders and Followers as Collaborative Agents in the Transformation of Social Reality, *The Leadership Quarterly,* Vol. **16**, 547-568

Rese, M. 2006: Successful and Sustainable Business Partnerships: How to Select the Right Partners, *Industrial Marketing Management,* Vol.**35**, pp. 72-82.

Sarkis, J., Talluri, S., Gunesekaran, A., 2007: A Strategic Model for Agile Virtual Enterprise Partner Selection, *International Journal of Operations and Product Management,* Vol. **27**, No.11, pp.1213-1234

Sengir, G.H., Trotter, R. T., Briody, E.K. et al., 2004: Modeling Relationship Dynamics in GM's Research –Institution Partnerships, *Journal Manufacturing Technology Management,* Vol.**15**, No.7, pp. 541-559.

Thomas, K.W., 1992: Conflict and Conflict Management: Reflections and Update, *Journal of Organizational Behaviour,* Vol. **13**, No. 3, pp. 265-274.

Thomas, K. W, and Kilmann, R.H., 1974: *The Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument*, Xicom, Tuxedo, New York

Thomson, A.M., 2001: Collaboration: Meaning and Measurement, *Collaborative Stratigies and Multi-Organizational Partnerships,* pp. 267-275.

Ulusoy, G., Çetindamar, D., Akın, H.B., Bulut, Ç., ve Yeğenoğlu, H., 2005: Rekabet ve İşbirlikleri, *Imalat Sanayinde Yenilik Araştırması2004/2005,* Sabancı Üniversitesi Rekabet Formu

Uzun, **A. Ö.**, 2007: *Stratejik İşbirlikleri ve Rekabet*, Rekabet Kurumu

Volkoff, O., Chan, Y.E., and Newson, E .F. P., 1999 : Leading the Development and Implementation of Collaborative Interorganizational Systems, *Information and Management,* Vol. **35**, pp. 63-75

URL-1 **<***http://www.aksa.com***>,** alındığı tarih 01.05.2010

EKLER

EK A.1 : "Thomas-Kilmann Conflict Instrument" Anketi (İngilizce Orjinal)

1. A There are times when I let others take responsibility for solving the problem.

   B Rather than negotiate the things on which we disagree, I try to stress the things upon which we both agree.

2. A I try to find a compromise situation.

   B I attempt to deal with all of his and my concerns.

3. A I am usually firm in pursuing my goals.

   B I might try to soothe the other's feelings and preserve our relationship.

4. A I try to find a compromise solution.

   B I sometimes sacrifice my own wishes for the wishes of the other person.

5. A I consistently seek the other's help in working out a solution.

   B I try to do what is necessary to avoid useless tensions.

6. A I try to avoid creating unpleasantness for myself.

   B I try to win my position.

7. A I try to postpone the issue until I have had some time to think it over.

   B I give up some ponts in exchange for others.

8. A I am usually firm in pursuing my goals.

   B I attempt to get all concerns and issues immediately out I the open.

9. A I feel that differences are not always worth worrying about.

   B I make some effort to get my way.

10. A I am firm in pursuing my goals.

    B I try to find a compromise solution.

11. A I attempt to get all concerns and issues immediately out in the open.

B I might try to soothe the other's feelings and preserve our relationship.

12. A I sometimes avoid taking positions which would create controversy.

B I will let him have some of his positions if he lets me have some of mine.

13. A I propose a middle ground.

B I press to get my points made.

14. A I tell him my ideas and ask him for his.

B I try to show him the logic and benefits of my position.

15. A I might try to soothe the other's feelings and preserve our relationship.

B I try to do what is necessary to avoid tensions.

16. A I try not to hurt the other's feelings.

B I try to convince the other person of the merits of my position.

17. A I am usually firm in pursuing my goals.

B I will let him have some of his positions if he lets me have some of mine.

18. A If it makes the other person happy, I might let him maintain his views.

B I will let him have some of his positions if he lets me have some of mine.

19. A I attempt to get all concerns and issues immediately out in the open.

B I try to postpone the issue until I have had some time to think it over.

20. A I attempt to immediately work through our differences.

B I try to find a fair combination of gains and losses for

21 A In approaching negotiations, I try to be considerate of the other person's wishes.

B I always lean toward a direct discussion of the problem.

22. A I try to find a position that is intermediate between his and mine.

B I assert my wishes.

23. A I am very often concerned with satisfying all our wishes.

B There are times when I let others take responsibility for solving the problem.

24. A If the other's position seems very important to him, I would try to meet his wishes.

B I try to get him to settle for a compromise.

25. A I try to show him the logic and benefits of my position.

B In approaching negotiations, I try to be considerate of the other person's wishes.

26. A I propose a middle ground.

B I am nearly always concerned with satisfying all our wishes.

27. A I sometimes avoid taking positions that would create controversy.

B If it makes the other person happy, I might let him maintain his views.

28. A I am usually firm in pursuing my goals.

B I usually seek the other's help in working out a solution.

29. A I propose a middle ground.

B I feel that differences are not always worth worrying about.

30. A I try not to hurt the other's feelings.

B I always share the problem with the other person so that we can work it out.

EK A.2

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KURUMLARIN İŞBİRLİRLİĞİ YETKİNLİĞİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ BİLGİ TOPLAMA FORMU (YAPI)

*CEVAPLAMAYA BAŞLAMADAN ÖNCE LÜTFEN "AÇIKLAMALAR" KISMINI OKUYUNUZ

AÇIKLAMALAR:

1) İlgili formun amacı değerlendirilecek kurum yapısının ne ölçüde işbirliği yetkinliğine sahip olduğunun belirlenmesidir.

2) Formda adı geçen "*paydaş*" kavramı kurumun işbirliği yaptığı işbirlikçilerini kapsamaktadır. Bu işbirlikleri stratejik, taktik ve operasyonel kademelerde gerçekleştirilen tedarikçi, müşteri, toplum, ArGe, rakip, sektör vs. işbirlikleri olabilir.

3) İlgili form içerisinde toplam 31 ifade bulunmaktadır. Her ifade birbirinden ayrı olarak, tek başına değerlendirilmelidir. Her ifadeye katılım derecenizi 1-7 skalasında değerlendirmeniz istenmektedir.

		Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**		**Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**		**Kesinlikle Katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	Kurum vizyonu pazar ve müşteri talepleri ön planda olacak şekilde hazırlanmıştır							
2	Organizasyonel yapımız bizim büyüklüğümüdeki organizasyonlar ile karşılaştırıldığında daha fazla hiyerarşik kademeye sahiptir							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
3	Kurum vizyonu pazar ve müşteri taleplerini göz ardı ederek, kar odaklı olarak belirlenmiştir							
4	Organizasyonel yapımız yatay iletişim kanallarına açık bir şekilde tasarlanmıştır							
5	Kurum ile ilgili bilgilerin bütün çalışanlarımıza aktarıldığı bilgi akış sistemlerimiz mevcuttur							
6	Stratejilerimizi belirlerken, stratejilerimizin iş birliği yaptığımız paydaşlarımızın stratejileri ile uyumlu olmasına dikkat ederiz							
7	Paydaşlarımızla nasıl işbirliği yapacağımıza dair sistemlerimiz kuruludur							
8	Kurum olarak Ar-Ge çalışmalarında bilgi temin ettiğimiz şirketler ile hiç bir bilgiyi paylaşmayız							
9	Operasyonel kademedeki yöneticilerimiz şirket içersinde kurum kültürünün yayılmasında etkin rol oynarlar							
10	Liderlerimiz paydaşlarımız ile gerçekleştirilen işbirliği çalışmalarında aktif rol oynamazlar							
11	Bizim işletmemizde dikey iletişim kadar yatay iletişime de önem verilir							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
12	Ar-Ge çalışmalarında belirli gizlilik esasları dahilinde paydaşlarımız ile çalışmalarımızı paylaşırız							
13	Kurum olarak sistemlerin geliştirilmesi ve yeniden dizayn edilmesinde sadece kendi ihtiyaçlarımızı ön planda tutarız							
14	Kurum misyonumuz pazar ve endüstri odaklıdır							
15	Paydaş beklentileri ne olursa olsun verimlilikten taviz vermeyiz							
16	Liderlerimiz paydaşlarımız ile işbirliği çalışmalarında stratejik, taktik ve operasyonel seviyedeki prensiplerin belirlenmesinde birebir rol oynarlar							
17	Kurum olarak sistemlerin geliştirilmesi ve yeniden dizayn edilmesinde, kurum ihtiyaçlarına ek olarak pazar ve müşteri ihtiyaçlarını da ön planda tutarak paydaşlarımız ile karşılıklı çalışmalarda bulunuruz							
18	İçinde bulunduğumuz sektör ve pazar, işleri fonksiyon odaklı olarak yürütmemizi gerekli kılmaktadır							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
19	Pazarlama aktivitelerimizde ve satış sonra servis hizmetlerimizde kendi belirlediğimiz prensipler ve kurallar esasdır							
20	Üretim operasyonlarımız verimlilik dahilinde paydaş beklentilerini ön planda tutarak karşılamaya yöneliktir							
21	Kurum içindeki her fonksiyon, süreç odaklı yaklaşımla işleri yürütmektedir							
22	Operasyonel kademedeki yöneticilerimiz kişilerarası iletişimin sağlanmasında aktif rol oynamazlar							
23	Kurum içerisinde her departmandaki görevler fonksiyon olarak belirlenmiş ve tanımlanmıştır							
24	Stratejik kademedeki yöneticilerimizin şirket içerisinde kurum kültürünün yayılmasında etkin rol oynamasını beklemeyiz							
25	Kurumumuzda görev paylaşımı süreç odaklıdır							
26	Liderlerimiz işbirliği yaptığımız paydaşlarımız ile birebir ilgilenerek işbirliğinin gelişmesinde katkıda bulunurlar							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
27	İçinde bulunduğumuz sektör ve pazar, işleri süreç odaklı yürütmemizi gerekli kılmaktadır							
28	Pazarlama aktivitelerimizi ve satış sonra servis hizmetlerimizi verirken paydaş beklentilerini anlayıp, onların da isteklerine cevap verecek aktiviteler için aksiyonlar alırız							
29	Yöneticilerimizin görevi çalışanlarımızı gözleyerek kurum içindeki operasyonların kontrollerini sağlamaktır							
30	Taktiksel kademede yer alan yöneticilerimizin kişilerarası iletişimde aktif rol oynamalarını sağlarız							
31	Liderlerimiz paydaşlarımız ile işbirliği çalışmalarında kültür paylaşımı ve bütünleşmesinin sağlanması aşamalarında birebir rol oynarlar							

EK A.3

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KURUMLARIN İŞBİRLİĞİ YETKİNLİĞİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ BİLGİ TOPLAMA FORMU (KÜLTÜR ve İDDİACILIK)

* CEVAPLAMAYA BAŞLAMADAN ÖNCE LÜTFEN "AÇIKLAMALAR" KISMINI OKUYUNUZ

AÇIKLAMALAR:

1) İlgili formun amacı değerlendirilecek kurum kültürünün ne seviyede "işbirliği yetkinliğine sahip" ve" iddiacılığa" sahip olduğunun belirlenmesidir.

2) Formda adı geçen "*paydaş*" kavramı kurumun işbirliği yaptığı işbirlikçilerini kapsamaktadır. Bu işbirlikleri stratejik, taktik ve operasyonel kademelerde gerçekleştirilen tedarikçi, müşteri, toplum, ArGe, rakip, sektör vs. işbirlikleri olabilir.

3) İlgili form içerisinde toplam 42 ifade bulunmaktadır. Her ifade birbirinden ayrı olarak, tek başına değerlendirilmelidir. Her ifadeye katılım derecenizi 1-7 skalasında değerlendirmeniz istenmektedir.

		Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**		**Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**		**Kesinlikle Katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	Paydaşlarımızla anlaşamadığımız konular üzerinde anlaşmaya çalışmak yerine, anlaştığımız konuları ön plana çıkarırız							
2	Kurum olarak paydaşlarımızla düşmüş olduğumuz farklılıklar bizim üzerimizde endişe yaratmaz, kendimizden ödün vermeyiz							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
3	Kurum olarak her ne olursa olsun, hedeflerimizi gerçekleştirme konusunda oldukça kararlıyızdır							
4	Kurum olarak paydaş ilişkilerinde paydaşlarımızın ve bizim endişe ettiğimiz konularda düşünür, bu konuları çözümlemek için gayret gösteririz							
5	Kurum olarak paydaşlarımız ile uzlaşacağımız alanlar bulmaya çalışırız							
6	Paydaşlar ile karşılaştığımız herhangi bir sorunun çözümünde sürekli olarak onların işbirliğine ihtiyaç duyarız							
7	Kurum olarak sistemlerin geliştirilmesi ve yeniden dizayn edilmesinde sadece kendi ihtiyaçlarımızı ön planda tutarız, paydaş beklentilerini göz önüne almayız							
8	Paydaşlarımız ile bilgi paylaşımı konusunda oldukça katıyızdır. Stratejik öneme sahip olan bilgiler dışındaki bilgileri de paylaşmamaya özen gösteririz							
9	Bazı zamanlarda paydaşlarımız ile işbirliği yapma adına onların talepleri için kendi istek ve taleplerimizden fedakarlık edebiliriz							
10	Kurum olarak paydaşlarımız ile anlaşmazsızlık durumlarında uzlaşmacı çözümler bulmaya çalışırız							
11	Paydaşlarımıza kendi düşüncelerimizi açıkça ifade ederek onların düşüncelerini sorarız							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
12	Kurum olarak paydaşlar ile aramızda zaman zaman oluşan gerginlikleri gidermek amacıyla her türlü fedakarlığı yaparız							
13	Kurum olarak paydaşlarla anlaşmaya varırken bizim için önemli olan bazı noktaları göz ardı ederiz, kendimizden taviz veririz							
14	Paydaşlarımızın kurum değerlerini kendi kurum değerlerimize benzetmeye çalışırız							
15	Kurum olarak paydaşlarımızı anlamaya çalışır, paydaşlarımızla olan ilişkilerimizin sürekliliğini korumaya çalışırız							
16	Kurum olarak kendi taleplerimiz ön plandadır							
17	Kurum olarak paydaşlarımız üzerindeki şüphelerimizi ve bu konuda doğabilecek riskleri açıklığa kavuşturmak için gayret ederiz							
18	Paydaşlar ile fikir ayrılıklarımız ve farklı görüşlerimiz üzerinde çalışıp, anlaşmak için çaba sarfederiz							
19	Paydaşlarımız ile aramızda oluşan problemleri her zaman açıkça tartışırız							
20	Kurum olarak paydaşlarla ilgili konular üzerinde iyice düşündükten sonra hareket ederiz							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
21	Paydaşlarımız ile fikir ayrılıkları ve farklı görüşlerimizde kazan-kazan ilişkisi çerçevesinde hareket ederek her iki taraf için adil kazanç ve kayıpların oluşması için çaba gösteririz							
22	Kurum olarak paydaşlarımız ile aramızda orta yol bulmaya çalışırız							
23	Kurum olarak kendi prensiplerimiz vardır. Paydaşlarımızı bu prensipler dahilinde değerlendiririz ve bu konuda oldukça katıyızdır.							
24	Paydaşlarımızın taleplerini karşılanmada endişe duyar, onları memnun etmek için elimizden geleni yaparız							
25	Kurum olarak paydaşlar karşısında her zaman var olan konumumuzu korumaya çalışırız, taviz vermeyiz							
26	Kurum olarak paydaşlarımız üzerinde baskı yaparak kendi isteklermizi yaptırırız							
27	Paydaşlarımız için oldukça önemli olan konularda bir anlaşma yolu bulmaya çalışırız							
28	Kurum olarak paydaşlarımız ile aramızda oluşabilecek tatsız durumları kendi lehimize engellemeye çalışırız							
29	Paydaşlarımız ile olan ilişkilerimizde bizim durumumuzu açıklamamıza izin verdikleri ölçüde kendi durumlarını açıklamalarına izin veririz							
30	Paydaşlarımızın talepleri onlar için oldukça önem arz ediyor ise, onların taleplerini karşılamaya çalışırız							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
31	Kurum olarak paydaşlarımız ile müzakere yaklaşımlarında karşı tarafın taleplerini de göz önünde bulundururuz							
32	Paydaş beklentileri ne olursa olsun kendi verimliliğimizden taviz vermeyiz							
33	Kurum olarak paydaşlar tarafından taleplerimizin karşılanma durumdan şüphe duyduğumuzda konuyu onlar ile paylaşırız							
34	Kurum olarak paydaşlar ile olan işbirliğimizde onların memnuniyetini sağlamak için duruma paydaş açısından bakarız							
35	Paydaşlarımıza bizim düşüncemizin mantığını ve yararını anlatarak onların herhangi bir konu üzerinde ikna olmalarını sağlarız							
36	Paydaşlar ile karşılaştığımız herhangi bir sorunun çözümünde genellikle onların işbirliğine ihtiyaç duyarız, sorunu birlikte çözmeye gayret sarfederiz							
37	Kurum olarak paydaşlarımızla olan ilişkilerimizde orta yolu bulmayı öneririz							
38	Kurum olarak paydaşlarımız üzerinde kendi isteklerimizi uygulatabilmek için gayret gösteririz							
39	Paydaşlarımız ile karşılaştığımız problemlerde ilgili problemi onlar ile her zaman paylaşarak, birlikte çözüm bulmaya çalışırız							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
40	Kurum olarak paydaşlarla karşılaşılan problemleri çözümlemede paydaşlara da sorumluluklar yükler, onlara ihtiyaç duydukları zamanı tanırız ancak kendi isteklerimizden taviz vermeyiz							
41	Paydaşlarımız ile empati kurarız							
42	Kurum olarak bazı zamanlar paydaşlarımızla tartışma yaratacak sorunların oluşmasından kaçınır, onlara taviz vermeyiz							

EK A.4

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SATINALMA BİRİMİNİN İŞBİRLİĞİ YETKİNLİĞİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ BİLGİ TOPLAMA FORMU (KÜLTÜR ve İDDİACILIK)

* CEVAPLAMAYA BAŞLAMADAN ÖNCE LÜTFEN "AÇIKLAMALAR" KISMINI OKUYUNUZ

AÇIKLAMALAR:

1) İlgili formun amacı kurumun tedarikçileri ile gerçekleştirdiği işbirliklerinde ne seviyede "işbirliğine açık ve iddiacı" bir kültüre sahip olduğunun belirlenmesidir.

2)) İlgili form içerisinde toplam 42 ifade bulunmaktadır. Her ifade birbirinden ayrı olarak, tek başına değerlendirilmelidir. Her ifadeye katılım derecenizi 1-7 skalasında değerlendirmeniz istenmektedir.

		Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**		**Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**		**Kesinlikle Katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	Tedarikçilerimizle anlaşamadığımız konular üzerinde anlaşmaya çalışmak yerine, anlaştığımız konuları ön plana çıkarırız							
2	Bölüm olarak tedarikçilerimizle düşmüş olduğumuz farklılıklar bizim üzerimizde endişe yaratmaz, kendimizden ödün vermeyiz							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
3	Bölüm olarak her ne olursa olsun, hedeflerimizi gerçekleştirme konusunda oldukça kararlıyızdır							
4	Bölüm olarak tedarikçi ilişkilerinde tedarikçilerimizin ve bizim endişe ettiğimiz konularda düşünür, bu konuları çözümlemek için gayret gösteririz							
5	Bölüm olarak tedarikçilerimiz ile uzlaşacağımız alanlar bulmaya çalışırız							
6	Tedarikçiler ile karşılaştığımız herhangi bir sorunun çözümünde sürekli olarak onların işbirliğine ihtiyaç duyarız							
7	Bölüm olarak sistemlerin geliştirilmesi ve yeniden dizayn edilmesinde sadece kendi ihtiyaçlarımızı ön planda tutarız, tedarikçi beklentilerini göz önüne almayız							
8	Tedarikçilerimiz ile bilgi paylaşımı konusunda oldukça katıyızdır. Stratejik öneme sahip olan bilgiler dışındaki bilgileri de paylaşmamaya özen gösteririz							
9	Bazı zamanlarda tedarikçilerimiz ile işbirliği yapma adına onların talepleri için kendi istek ve taleplerimizden fedakarlık edebiliriz							
10	Bölüm olarak tedarikçilerimiz ile anlaşmazsızlık durumlarında uzlaşmacı çözümler bulmaya çalışırız							
11	Tedarikçilerimize kendi düşüncelerimizi açıkça ifade ederek onların düşüncelerini sorarız							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
12	Bölüm olarak tedarikçiler ile aramızda zaman zaman oluşan gerginlikleri gidermek amacıyla her türlü fedakarlığı yaparız							
13	Bölüm olarak tedarikçilerle anlaşmaya varırken bizim için önemli olan bazı noktaları göz ardı ederiz, kendimizden taviz veririz							
14	Tedarikçilerimizin bölüm ve/veya kurum değerlerini kendi bölüm ve/veya kurum değerlerimize benzetmeye çalışırız							
15	Bölüm olarak tedarikçilerimizi anlamaya çalışır, tedarikçilerimizle olan ilişkilerimizin sürekliliğini korumaya çalışırız							
16	Bölüm olarak kendi taleplerimiz ön plandadır							
17	Bölüm olarak tedarikçilerimiz üzerindeki şüphelerimizi ve bu konuda doğabilecek riskleri açıklığa kavuşturmak için gayret ederiz							
18	Tedarikçiler ile fikir ayrılıklarımız ve farklı görüşlerimiz üzerinde çalışıp, anlaşmak için çaba sarfederiz							
19	Tedarikçilerimiz ile aramızda oluşan problemleri her zaman açıkça tartışırız							
20	Bölüm olarak tedarikçilerle ilgili konular üzerinde iyice düşündükten sonra hareket ederiz							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
21	Tedarikçilerimiz ile fikir ayrılıkları ve farklı görüşlerimizde kazan-kazan ilişkisi çerçevesinde hareket ederek her iki taraf için adil kazanç ve kayıpların oluşması için çaba gösteririz							
22	Bölüm olarak tedarikçilerimiz ile aramızda orta yol bulmaya çalışırız							
23	Bölüm olarak kendi prensiplerimiz vardır. Tedarikçilerimizi bu prensipler dahilinde değerlendiririz ve bu konuda oldukça katıyızdır							
24	Tedarikçilerimizin taleplerini karşılanmada endişe duyar, onları memnun etmek için elimizden geleni yaparız							
25	Bölüm olarak tedarikçiler karşısında her zaman var olan konumumuzu korumaya çalışırız, taviz vermeyiz							
26	Bölüm olarak tedarikçilerimiz üzerinde baskı yaparak kendi isteklermizi yaptırırız							
27	Tedarikçilerimiz için oldukça önemli olan konularda bir anlaşma yolu bulmaya çalışırız							
28	Bölüm olarak tedarikçilerimiz ile aramızda oluşabilecek tatsız durumları kendi lehimize engellemeye çalışırız							
29	Tedarikçilerimiz ile olan ilişkilerimizde bizim durumumuzu açıklamamıza izin verdikleri ölçüde kendi durumlarını açıklamalarına izin veririz							
30	Tedarikçilerimizin talepleri onlar için oldukça önem arz ediyor ise, onların taleplerini karşılamaya çalışırız							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
31	Bölüm olarak tedarikçilerimiz ile müzakere yaklaşımlarında karşı tarafın taleplerini de göz önünde bulundururuz							
32	Tedarikçi beklentileri ne olursa olsun kendi verimliliğimizden taviz vermeyiz							
33	Bölüm olarak tedarikçiler tarafından taleplerimizin karşılanma durumdan şüphe duyduğumuzda konuyu onlar ile paylaşırız							
34	Bölüm olarak tedarikçiler ile olan işbirliğimizde onların memnuniyetini sağlamak için duruma paydaş açısından bakarız							
35	Tedarikçilerimize bizim düşüncemizin mantığını ve yararını anlatarak onların herhangi bir konu üzerinde ikna olmalarını sağlarız							
36	Tedarikçiler ile karşılaştığımız herhangi bir sorunun çözümünde genellikle onların işbirliğine ihtiyaç duyarız, sorunu birlikte çözmeye gayret sarfederiz							
37	Bölüm olarak tedarikçilerimizle olan ilişkilerimizde orta yolu bulmayı öneririz							
38	Bölüm olarak tedarikçilerimiz üzerinde kendi isteklerimizi uygulatabilmek için gayret gösteririz							
39	Tedarikçilerimiz ile karşılaştığımız problemlerde ilgili problemi onlar ile her zaman paylaşarak, birlikte çözüm bulmaya çalışırız							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
40	Bölüm olarak tedarikçilerle karşılaşılan problemleri çözümlemede tedarikçilere de sorumluluklar yükler, onlara ihtiyaç duydukları zamanı tanırız ancak kendi isteklerimizden taviz vermeyiz							
41	Tedarikçilerimiz ile empati kurarız							
42	Bölüm olarak bazı zamanlar tedarikçilerimizle tartışma yaratacak sorunların oluşmasından kaçınır, onlara taviz vermeyiz							

EK A.5

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

PAZARLAMA BİRİMİNİN İŞBİRLİĞİ YETKİNLİĞİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ BİLGİ TOPLAMA FORMU (KÜLTÜR ve İDDİACILIK)

* CEVAPLAMAYA BAŞLAMADAN ÖNCE LÜTFEN "AÇIKLAMALAR" KISMINI OKUYUNUZ

AÇIKLAMALAR:

1) İlgili formun amacı kurumun müşterileri ile gerçekleştirdiği işbirliklerinde ne seviyede "işbirliğine açık ve iddiacı" bir kültüre sahip olduğunun belirlenmesidir.

2)) İlgili form içerisinde toplam 42 ifade bulunmaktadır. Her ifade birbirinden ayrı olarak, tek başına değerlendirilmelidir. Her ifadeye katılım derecenizi 1-7 skalasında değerlendirmeniz istenmektedir.

		Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**		**Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum**	**Katılıyorum**		**Kesinlikle Katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	Müşterilerimizle anlaşamadığımız konular üzerinde anlaşmaya çalışmak yerine, anlaştığımız konuları ön plana çıkarırız							
2	Bölüm olarak müşterilerimizle düşmüş olduğumuz farklılıklar bizim üzerimizde endişe yaratmaz, kendimizden ödün vermeyiz							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
3	Bölüm olarak her ne olursa olsun, hedeflerimizi gerçekleştirme konusunda oldukça kararlıyızdır							
4	Bölüm olarak müşteri ilişkilerinde müşterilerimizin ve bizim endişe ettiğimiz konularda düşünür, bu konuları çözümlemek için gayret gösteririz							
5	Bölüm olarak müşterilerimiz ile uzlaşacağımız alanlar bulmaya çalışırız							
6	Müşteriler ile karşılaştığımız herhangi bir sorunun çözümünde sürekli olarak onların işbirliğine ihtiyaç duyarız							
7	Bölüm olarak sistemlerin geliştirilmesi ve yeniden dizayn edilmesinde sadece kendi ihtiyaçlarımızı ön planda tutarız, müşteri beklentilerini göz önüne almayız							
8	Müşterilerimiz ile bilgi paylaşımı konusunda oldukça katıyızdır. Stratejik öneme sahip olan bilgiler dışındaki bilgileri de paylaşmamaya özen gösteririz							
9	Bazı zamanlarda müşterilerimiz ile işbirliği yapma adına onların talepleri için kendi istek ve taleplerimizden fedakarlık edebiliriz							
10	Bölüm olarak müşterilerimiz ile anlaşmazsızlık durumlarında uzlaşmacı çözümler bulmaya çalışırız							
11	Müşterilerimize kendi düşüncelerimizi açıkça ifade ederek onların düşüncelerini sorarız							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
12	Bölüm olarak müşteriler ile aramızda zaman zaman oluşan gerginlikleri gidermek amacıyla her türlü fedakarlığı yaparız							
13	Bölüm olarak müşterilerle anlaşmaya varırken bizim için önemli olan bazı noktaları göz ardı ederiz, kendimizden taviz veririz							
14	Müşterilerimizin bölüm ve/veya kurum değerlerini kendi bölüm ve/veya kurum değerlerimize benzetmeye çalışırız							
15	Bölüm olarak müşterilerimizi anlamaya çalışır, müşterilerimizle olan ilişkilerimizin sürekliliğini korumaya çalışırız							
16	Bölüm olarak kendi taleplerimiz ön plandadır							
17	Bölüm olarak müşterilerimiz üzerindeki şüphelerimizi ve bu konuda doğabilecek riskleri açıklığa kavuşturmak için gayret ederiz							
18	Müşteriler ile fikir ayrılıklarımız ve farklı görüşlerimiz üzerinde çalışıp, anlaşmak için çaba sarfederiz							
19	Müşterilerimiz ile aramızda oluşan problemleri her zaman açıkça tartışırız							
20	Bölüm olarak müşterilerle ilgili konular üzerinde iyice düşündükten sonra hareket ederiz							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
21	Müşterilerimiz ile fikir ayrılıkları ve farklı görüşlerimizde kazan-kazan ilişkisi çerçevesinde hareket ederek her iki taraf için adil kazanç ve kayıpların oluşması için çaba gösteririz							
22	Bölüm olarak müşterilerimiz ile aramızda orta yol bulmaya çalışırız							
23	Bölüm olarak kendi prensiplerimiz vardır. Müşterilerimizi bu prensipler dahilinde değerlendiririz ve bu konuda oldukça katıyızdır							
24	Müşterilerimizin taleplerini karşılanmada endişe duyar, onları memnun etmek için elimizden geleni yaparız							
25	Bölüm olarak müşteriler karşısında her zaman var olan konumumuzu korumaya çalışırız, taviz vermeyiz							
26	Bölüm olarak müşterilerimiz üzerinde baskı yaparak kendi isteklermizi yaptırırız							
27	Müşterilerimiz için oldukça önemli olan konularda bir anlaşma yolu bulmaya çalışırız							
28	Bölüm olarak müşterilerimiz ile aramızda oluşabilecek tatsız durumları kendi lehimize engellemeye çalışırız							
29	Müşterilerimiz ile olan ilişkilerimizde bizim durumumuzu açıklamamıza izin verdikleri ölçüde kendi durumlarını açıklamalarına izin veririz							
30	Müşterilerimizin talepleri onlar için oldukça önem arz ediyor ise, onların taleplerini karşılamaya çalışırız							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
31	Bölüm olarak müşterilerimiz ile müzakere yaklaşımlarında karşı tarafın taleplerini de göz önünde bulundururuz							
32	Müşteri beklentileri ne olursa olsun kendi verimliliğimizden taviz vermeyiz							
33	Bölüm olarak müşteriler tarafından taleplerimizin karşılanma durumdan şüphe duyduğumuzda konuyu onlar ile paylaşırız							
34	Bölüm olarak müşteriler ile olan işbirliğimizde onların memnuniyetini sağlamak için duruma paydaş açısından bakarız							
35	Müşterilerimize bizim düşüncemizin mantığını ve yararını anlatarak onların herhangi bir konu üzerinde ikna olmalarını sağlarız							
36	Müşteriler ile karşılaştığımız herhangi bir sorunun çözümünde genellikle onların işbirliğine ihtiyaç duyarız, sorunu birlikte çözmeye gayret sarfederiz							
37	Bölüm olarak müşterilerimizle olan ilişkilerimizde orta yolu bulmayı öneririz							
38	Bölüm olarak müşterilerimiz üzerinde kendi isteklerimizi uygulatabilmek için gayret gösteririz							
39	Müşterilerimiz ile karşılaştığımız problemlerde ilgili problemi onlar ile her zaman paylaşarak, birlikte çözüm bulmaya çalışırız							

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
40	Bölüm olarak müşterilerle karşılaşılan problemleri çözümlemede müşterilere de sorumluluklar yükler, onlara ihtiyaç duydukları zamanı tanırız ancak kendi isteklerimizden taviz vermeyiz							
41	Müşterilerimiz ile empati kurarız							
42	Bölüm olarak bazı zamanlar müşterilerimizle tartışma yaratacak sorunların oluşmasından kaçınır, onlara taviz vermeyiz							

EK A.6 : (Devam) Yapı Bilgi Toplama Formundaki İfadelere İlişkin Açıklamalar

İFADELER	AÇIKLAMALAR
Paydaşlarımızla nasıl işbirliği yapacağımıza dair sistemlerimiz kuruludur. Kurum olarak sistemlerin geliştirmesi ve yeniden dizasyn edilmesinde kurum ihtiyaçlarına ek olarak pazar ve müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutarak paydaşlarımız ile karşılıklı çalışmalarda bulunuruz	Logan ve Stokes (2004), Barrat (2004), Genefke (2001) kurum yapı ve sistemlerinin oluşturulasında açık iletişim kanallarının varlığını ve bilgi paylaşımının önemini vurgulamışlardır.
Kurum olarak Ar-Ge çalışmalarında bilgi temin ettiğimiz şirketler ile hiç bir bilgiyi paylaşmayız Ar-Ge çalışmalarında belirli gizlilik esasları dahilinde paydaşlarımız ile çalışmalarımızı paylaşırız Üretim operasyonlarımız verimlilik esaslı olmakla birlikte paydaş beklentilerine uyumludur Paydaş beklentileri ne olursa olsun verimlilikten taviz vermeyiz Pazarlama aktivitelerimiz ve satış sonra servis hizmetlerimiz kendi belirlediğimiz prensipler ve kurallar dahilindedir Pazarlama aktivitelerimiz ve satış sonra servis hizmetlerimizi verirken paydaş beklentilerini anlayıp, onların da isteklerine cevap verecek aktiviteler için aksiyonlar alırız	"Operasyonlar" kategorisinde 6 temel ifade yer almaktadır. Bergquist ve diğ.'e (1995) göre ar-ge, üretim, pazarlama, servis, finans gibi kurumun temel operasyonlarında hiyerarşik organizasyonlarda *verimlilik* esas iken, işbirliğine yatkın organizasyonlarda ise *uyumluluk ve açıklık* esastır. Logan ve Stokes (2004) taktiksel seviyedeki aksiyonların ugulanış biçimlerine göre işbirliğini tanımlamaktadır.

İFADELER	AÇIKLAMALAR
✓Kurumumuzda görev paylaşımı süreç odaklıdır. Kurumumuzda görev paylaşımı süreç odaklıdır. ✓Görevlerin belirlenmesi fonksiyon odaklı olup, her departmandaki görevler tanımlanmıştır ✓Kurum içindeki her fonksiyon süreç odaklı yaklaşımı ile işleri yürütmektedir ✓İçinde bulunduğumuz sektör ve pazar, işleri fonksiyon odaklı olarak yürütmemizi gerekli kılmaktadır	Çalışma kapsamında "Yetkinlik" kategorisi için temelde 5 ifade hazırlanmıştır. Hiyerarşik organizasyonlarda kurum içerisindeki görev, fonksiyon/proje, iş, pazar ve endüstriye ilişkin yetkinlikler *fonksiyon kaynaklı* olup, işbirliğine açık organizasyon yapısında ise ise bu yetkinlikler *süreç kaynaklı* olarak karşımıza çıkmaktadır (Bergquist ve diğ, 1995). Sengir ve diğ.(2004) ve Cassici (2006) işbirliklerinin belirlenirken işbirliği yetkinliklerinin oluşturulması gerekliliği üzerinde de durmuşlardır.
✓Yöneticilerimizin görevi çalışanlarımızı gözleyerek kurum içindeki operasyonların kontrollerini sağlamaktır ✓Liderlerimiz işbirliği yaptığımız paydaşlarımız ile birebir ilgilenerek işbirliğinin gelişmesinde katkıda bulunurlar ✓Stratejik kademedeki yöneticilerimizin şirket içerisinde kurum kültürünün yayılmasında etkin rol oynamasını beklemeyiz ✓Taktiksel kademede yer alan yöneticilerimizin kişilerarası iletişimi sağlamalarında aktif rol oynamalarını sağlarız	"Liderlik ve Yönetim" kategorisine ilişkin olarak çalışma kapsamında 9 farklı ifade oluşturulmuştur. Hiyerarşik organizasyonlarda insan kaynakları, finansal kaynaklar, zaman ve mekan yönetimine ilişkin olarak sergilenen yönetim ve liderlik anlayışı *pozisyon odaklı* iken, işbirliğine yakın organizasyon yapısında bu anlayış *kişisel girişim veya takım odaklıdır* (Bergquist ve diğ, 1995). Kurum içerisindeki yöneticilerin işbirliklerine katkısı işbirliği başarı üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Logan ve Stokes, 2004; EFQM, 2003; Bou-Llusar ve diğ., 2009; Brinkerhoff , 2002)

İFADELER	AÇIKLAMALAR
Operasyonel kademedeki yöneticilerimiz şirket içersinde kurum kültürünün yayılmasında etkin rol oynarlar Operasyonel kademedeki yöneticilerimizin kişilerarası iletişimi sağlamalarında aktif rol oynamazlar Liderlerimiz paydaşlarımız ile işbirliği çalışmalarında stratejik, taktik ve operasyonel prensiplerin belirlenmesi aşamalarında birebir rol oynarlar Liderlerimiz paydaşlarımız ile işbirliği çalışmalarında kültür paylaşımı ve bütünleşmesinin sağlanması aşamalarında birebir rol oynarlar Liderlerimiz paydaşlarımız ile gerçekleştirilen işbirliği çalışmalarında aktif rol oynamazlar	

EK A.7: (Devam) Kültürün İşbirliği Yetkinliği Düzeyini Belirleyen İfadeler

İFADELER	AÇIKLAMALAR
Kurum olarak paydaşlarımız ile uzlaşacağımız alanlar bulmaya çalışırız	Kültür Bilgi Toplama Formu'ndaki (sol tarafta verilen ifadelerin) ifadelerin oluşturulmasında Thomas Kilmann'ın (1974) çalışmasının baz alınmasının yanında, işbirliklerinde karşılıklı yarar (Gerdes, 2003; Thomsan, 2001; Logan ve Stokes , 2004; Bergquist ve diğ. ,1995) çalışmalarından da yararlanılmıştır.
Kurum olarak paydaş ilişkilerinde paydaşlarımızın ve bizim endişe ettiğimiz konularda düşünür, bu konuları çözümlemek için gayret gösteririz	
Kurum olarak paydaşlarımız ile anlaşmazsızlık durumlarında uzlaşmacı çözümler bulmaya çalışırız	
Paydaşlarımıza kendi düşüncelerimizi açıkça ifade ederek onların düşüncelerini sorarız	
Kurum olarak paydaşlarımızı anlamaya çalışır, paydaşlarımızla olan ilişkilerimizin sürekliliğini korumaya çalışırız	
Paydaşlarımız ile aramızda oluşan problemleri her zaman açıkça tartışırız	
Paydaşlarımız ile fikir ayrılıkları ve farklı görüşlerimizde kazan-kazan ilişkisi çerçevesinde hareket ederek her iki taraf için adil kazanç ve kayıpların oluşması için çaba gösteririz	
Kurum olarak paydaşlarımız ile aramızda orta yol bulmaya çalışırız	
Paydaşlarımız için oldukça önemli olan konularda bir anlaşma yolu bulmaya çalışırız	
Kurum olarak paydaşlarımız ile müzakere yaklaşımlarında karşı tarafın taleplerini de göz önünde bulundururuz	
Kurum olarak paydaşlar tarafından taleplerimizin karşılanma durumdan şüphe duyduğumuzda konuyu onlar ile paylaşırız	

İFADELER	AÇIKLAMALAR
Kurum olarak paydaşlarımızla olan ilişkilerimizde orta yolu bulmayı öneririz	
Paydaşlarımız ile karşılaştığımız problemlerde ilgili problemi onlar ile her zaman paylaşarak, birlikte çözüm bulmaya çalışırız	
Paydaşlarımız ile empati kurarız	

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Gamze Akıncı

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul – 02.09.1983

Adres: -

Lisans Üniversite: İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği

Çalışmalar:

- **Akıncı, G**., 2007: Rekabet Gücü Ölçümü, İTÜ İşletme Fakültesi, Lisans Bitirme Tezi
- **Akıncı, G**., **Bayraktar, C. A. ,** 2007: The Effects of Competitiveness Factors on the Company's Performance, *6. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*