

## **HAZIR GIYİM VE KONFEKSİYON SANAYİNDE SATINALMA FONKSİYONUNUN İŞLEYİŞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Doç. Dr. Işıl PEKDEMİR**

*I. Ü. İşletme Fakültesi*

### **GİRİŞ**

Günümüzde daha kaliteli mal ya da hizmeti daha ucuza üreten ve satış sonrası hizmetleri müşterilerine sunan kısaca müşterilerini memnun eden işletmelerin önemli rekabet avantajı elde ettikleri bilinmektedir. Bu anlayış içinde faaliyet gösteren işletmelerin kaliteli mal/hizmet üretebilmeleri için işletmelerine kaliteli malzeme<sup>1</sup> girişini sağlamaları gerekmektedir. Kalitesiz malzeme ile işletmelerin ürettikleri mallarda belirli bir kaliteyi yakalamaları mümkün değildir. Ancak, kaliteli malzeme ile kaliteli mal/hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi mümkündür. Bu nedenle, işletmelerin malzeme sağlanmasında oldukça titiz davranmaları, bunun için de malzeme ve malzeme sağlayan satıcı işletmelerin seçiminde daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu durum, işletmelerin, satınalma fonksiyonlarının görev, yetki ve sorumluluklarını genişletmeleri ve satınalma departmanlarını organizasyon içinde daha farklı bir konumda ele almaları gereğini ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca, işletmelerin toplam kalite yönetimi, esnek üretim, en iyiyi üretme, tam zamanında üretim gibi bazı yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerini benimsemeleri, satınalma fonksiyonlarının sorumluluklarını arttırmış, bu fonksiyonun işletme içindeki rolünü değiştirmiş ve daha dinamik bir fonksiyon olmasına neden olmuştur.

Bu tür gelişme ve değişmelerin yaşandığı ortamda, Türk işletmelerinin özellikle hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin bu gelişmeler karşısında yaklaşımları ne olmuştur? Bilindiği gibi hazır giyim ve konfeksiyon sanayi Türkiye ihracatında önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle de bu sanayi dalı ülkemiz açısından son derece önem taşımaktadır. Gümrük Birliğine girilmiş olması da dikkate alındığında rekabet avantajı sağlama açısından, kaliteli üretimi gerçekleştirme, hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri için çok daha ön plana çıkmış görülmektedir. Yukarıda da değinildiği gibi, kaliteli üretim için ilk gereklerden biri olan malzeme alımının dolayısıyla satıcı işletmelerin seçiminin önem kazanması işletmelerin satınalma fonksiyonlarına yeni roller yüklemiştir. Belirtilen bu değişim ve gelişmelerin bir sonucu olarak satınalma fonksiyonunun rolünün değiştiği bir ortamda hazır giyim ve konfeksiyon

(1) Malzeme kelimesi; hammadde, malzeme, araç ve gereç gibi girdiler için kullanılmıştır.

sanayinde yer alan işletmelerin satınalma fonksiyonlarının nasıl işlediğinin incelenmesine yönelik bir araştırma yapılması planlanmıştır.

## ARAŞTIRMANIN AMACI

Satınalma fonksiyonunun yukarıda belirtilen değişen rolü<sup>2</sup> karşısında hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinde satınalma fonksiyonunun incelenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmada iki temel amaç söz konusudur: Araştırmanın birinci amacı; hazır giyim ve konfeksiyon sanayinde yer alan işletmelerin ve satınalma departmanlarının büyüklüklerini, kaç yıldır faaliyette bulduklarını, bu işletmelerin satınalma amaç ve faaliyetlerini, satınalma departmanlarının organizasyon içindeki yerini, satınalma faaliyetlerinin formalleşme, merkezileşme ve karmaşıklık derecelerini, satınalma departmanlarında uyguladıkları yönetim sistem ve tekniklerini, satıcı işletmelerin seçiminde dikkate aldıkları kriterleri ve satıcı işletmelerle olan ilişkilerini incelemektir. Ayrıca, söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri, ilişkilerin yönü, kuvveti ve önem derecesi görülmek istenmiştir. Bu kapsamda araştırılması düşünülen konular aşağıda belirtilmiştir:

1. Satınalma departmanının büyüklüğü satınalma departmanının formalleşme derecesi üzerinde bir etki yapmakta mıdır? Büyüklük arttıkça satınalma faaliyetleri, gerektirdiği görev, yetki ve sorumluluklar daha çok yazılı olarak ifade edilmekte midir; faaliyetlerin yapılmasına ilişkin kurallar/prosedürler artmakta mıdır?

2. Satınalma departmanının büyüklüğünün artması ile satınalma departmanında uygulanan yönetim sistem ve tekniklerinin arasında bir ilişki söz konusu mudur?

3. Satınalma departmanının büyüklüğü arttıkça, satıcı işletmelerle daha yakın bir ilişki kurulmakta mıdır?

4. Satınalma faaliyetlerinin büyüklüğü ile satınalma faaliyetlerinin yönetim şekli arasında bir ilişki var mıdır? Satınalma departmanının büyüklüğünün artması ile satınalma departmanında daha merkezkaç bir yönetim şekli mi gerçekleşmektedir?

5. Satınalma departmanının büyüklüğünün artması/azalması, satınalma faaliyetlerini daha fazla/az karmaşık hale mi getirmektedir?

6. Satınalma faaliyetlerinin formalleşme derecesi arttıkça, merkezileşme derecesi de artmakta mıdır?

7. Satınalma faaliyetlerinin formalleşme derecesi ile satınalma departmanında kullanılan yönetim sistem ve tekniklerinin arasında ne tür ve kuvvette bir ilişki vardır?

8. Satınalma faaliyetlerinin merkezileşme derecesi arttıkça satıcı işletmelerle olan ilişkiler azalmakta mıdır?

9. Satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi ile satınalma faaliyetlerinin yönetim şekli arasında bir ilişki var mıdır? Başka bir ifade ile, satınalma faaliyetleri karmaşık hale

(2) Satınalma fonksiyonunun değişen rolü konusunda daha geniş bilgi için bkz: Işıl Pekdemir, "Satınalma Fonksiyonunun Değişen Rolü", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, Kasım 1996, 35-53.

geldikçe satılma departmanında daha merkezkaç bir yönetim şekli mi gerçekleşmektedir? Satılma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi ile merkezileşme derecesi arasında ne yönde ve kuvvette bir ilişki vardır?

10. Satılma faaliyetlerinin karmaşılaşması sonucu, satılma faaliyetleri daha az yazılı kural ve prosedürlere bağlanmakta mıdır? Diğer bir ifade ile, satılma faaliyetlerinin karmaşıklığı arttıkça bu faaliyetler daha az formal hale mi gelmektedir?

11. Satılma faaliyetlerinin daha fazla/az karmaşık hale gelmesi, kullanılan yönetim sistem ve tekniklerinde farklılık yaratmakta mıdır? Aralarında ne tür ve kuvvette bir ilişki vardır?

12. Satılma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesinin artması, satıcı işletmelerle daha yakın ilişkide bulunmalarına neden olmaktadır?

Araştırmamızın ikinci amacı ise, hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satılma faaliyetlerine ilişkin olarak yapılan bu araştırmanın bazı bulguları ile aynı sanayi dalında - aynı işletmelerle çalışarak gerçekleştirilen, organizasyon yapısını belirleyen değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik olarak tarafımızdan daha önce gerçekleştirilen bir başka araştırmadan<sup>3</sup> elde edilen bulguların bir kısmını karşılaştırmak, benzerlik ya da farklılıkları ortaya koymaktır. Her iki araştırmada farklı değişkenler yer almakla birlikte, aynı tür değişkenlerden de yararlanılmıştır. Bu nedenle, her iki araştırmada da kullanılan aynı tür değişkenlerin-ortak değişkenlerin sonuçları karşılaştırılmak istenmiştir. Söz konusu ortak değişkenler; büyüklük, yaş, formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, karmaşıklık derecesi, yönetim sistem ve teknikleridir. Bu şekilde, hazır giyim ve konfeksiyon sanayi işletmelerinin satılma fonksiyonunun (departmanın) büyüklüğü, yaşı, satılma faaliyetlerinin formalleşme, merkezileşme, karmaşıklık dereceleri, satılma departmanında uygulanan yönetim sistem ve teknikleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ile bu işletmelerin büyüklüğü, yaşı, bir bütün olarak işletmelerin tüm faaliyetlerinin formalleşme, merkezileşme ve karmaşıklık dereceleri, işletmelerde uygulanan yönetim sistem ve teknikleri ve aralarındaki ilişkiler karşılaştırılarak, iki araştırmadan elde edilen sonuçların birbirini destekler nitelikte olup olmadığının saptanması, araştırmanın ikinci amacını oluşturmaktadır.

## ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLARI VE YÖNTEMİ

Yukarıda da bahsedildiği gibi, hazır giyim ve konfeksiyon sanayinin ülkemiz ihracatı açısından taşıdığı önem, araştırmamıza Türkiye Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sanayinde faaliyet gösteren işletmeleri dahil etmemiz için en önemli nedendir. Ancak, Türkiye'de faaliyet gösteren tüm hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin araştırılması zaman alacağı ve maliyetleri arttıracacağı düşüncesi ile, araştırmamız, İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliğine bağlı olan ve 1993 yılı ihracat tutarlarına göre altın madalya ödülü alan imalatçı-ihracatçı hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

(3) Işıl Pekdemir, "Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sanayi İşletmelerinde Organizasyon Yapılarını Belirleyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma", *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2, Kasım 1995, 133-149.

Araştırmamıza konu olan işletmelerin hazır giyim ve konfeksiyon sanayinde yer alan işletmeler olması ve araştırmamızın altın madalya ödülü alan, birliğe üye imalatçı-ihracatçı işletmelerle sınırlandırılmasının bir başka nedeni ise, yukarıda bahsedilen daha önce yapılmış bir araştırma ile karşılaştırma imkanı vermesi açısından aynı işletmeler ile çalışılmak istenmesidir.

Bu durumda, İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliğine bağlı 1993 yılı ihracat tutarlarına göre altın madalya ödülü alan 44 imalatçı-ihracatçı işletme araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmada, işletmelerden anket formu aracılığı ile bilgi toplanması düşünülmüş ve bu amaçla, hazırlanan anket formu, 9 değişken grubunu içeren 59 soru ile yapılandırılmıştır. Söz konusu değişkenler;<sup>4</sup> işletmenin genel özellikleri, satınalma departmanının organizasyon içindeki yeri, satınalma fonksiyonunun amaç ve faaliyetleri, satınalma fonksiyonunun formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, karmaşıklık derecesi, satınalma departmanında uygulanan yönetim sistem ve teknikleri, satıcı işletmelerin seçimi ile satıcı işletmelerle ilişkiler olarak belirlenmiştir. Bu değişkenleri belirlemeye yönelik olarak anket formunda yer alan soruların önemli bir kısmının hazırlanmasında "Likert 5'li ölçek" esas alınmıştır. Diğer sorular; çoktan seçmeli, evet/hayır, var/yok ya da boşluk doldurma şeklinde gruplandırılmıştır.

Hazırlanan anket formu, araştırma kapsamına giren işletmelerin genel müdürlerine posta aracılığı ile gönderilmiş ve satınalma yöneticileri tarafından cevaplandırılıp adresimize postalanması rica edilmiştir. Bu yöntem aracılığı ile 44 işletmenin 21 tanesinden cevap alınmıştır. Bu durumda, cevaplama oranı % 48'dir. Başarılı olduğu kabul edilen bu tür araştırmalarda cevaplama oranının %35 civarında olduğu düşünüldüğünde,<sup>5</sup> bu oranın araştırma sonuçlarını almak üzere gerekli istatistik analizlere başlamak için uygun bir cevaplama oranı olduğu düşünülmektedir.

## DEĞİŞKENLER, BOYUTLARI VE KULLANILAN ÖLÇEK

Hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinde satılma fonksiyonunun durumunu belirlemede ele alınan 9 değişken, bu değişkenlere ilişkin boyutlar, kapsadıkları soru sayısı ve istatistik analizlerin uygulanmasında kullanılan ölçek aşağıda belirtilmiştir.

(4) Değişkenleri ve boyutlarını belirlemede yararlanılan kaynaklar: Andrew H. Van De Ve, Dinane L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1980, 89. James L. Gibson, John M. Evancevich, James H. Donnelly, *Organizations, Behavior, Structure, Process*, Business Publications, Inc., Texas, 1988, 427-431. James L. Price, Charles N. Mueller, *Handbook of Organizational Measurement*, Ballinger Publishing Co., Mass., 1986, 50-237. Kaoru Ishikawa, *Toplam Kalite Kontrol*, (Çeviren: T. Şişe ve Cam Fab. A.Ş., Altinyıldız Mensucat Fab. A.Ş.) Sistem Ofset, İstanbul, 1990, 155-165. Russel M. Barclieid, S. Mark Young, *Internal Auditing In A Just-In-Time Manufacturing Environment*, Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1988, 51-52. Alp Esin, "Kalite Sağlama Sistemi İçin Yönlendirici Sorular," İstanbul Sanayi Odası Kalite Kontrol ve ISO-9000 Standartları Seminerleri, İstanbul, 10-11 Aralık 1992. Esin, Alp, "Sağlayıcıların Değerlendirilmesi," İstanbul Sanayi Odası Kalite Kontrol ve ISO-9000 Standartları Seminerleri, İstanbul, 10-11 Aralık 1992. Pekdemir, "Satılma Fonksiyonunun Değişen Rolü," 35-53.

(5) Şeniye Ümit Oktay Fırat, "AB ile Gümrük Birliği Yaklaşırken Türk İhracat Sanayinin Seçilmiş Sektörlerde Üst Düzey Yöneticilerinin Üst Düzey Yöneticilerinin Profilleri," İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 6: Sayı 20: Ocak 1995, 37.

1. İşletmenin Genel Özellikleri: Büyüklük (işletmenin toplam personel sayısı, satınalma personelinin toplam sayısı), işletmenin yaşı, ISO-9000 belgesine sahiplik, sahip olunan ISO-9000 belgesinin türü, organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı gibi boyutlarda işletmenin genel özellikleri incelenmiştir.

İstatistik analizlerin yapılabilmesi için toplam personelinin sayısı 200'ün altında olan işletmeler için bir, 200'ün üzerinde personel çalıştıran işletmeler için iki puanı esas alınmıştır. Satınalma personel sayısı 5 kişiden az olan işletmeler bir, 5 kişiden fazla satınalma personeli olan işletmeler iki ile belirtilmiştir. On yıldan daha az bir süreden beri faaliyet sürdüren işletmeler bir, on yıldan daha uzun süredir faaliyette bulunan işletmeler iki ile ifade edilmiştir. ISO-9000 belgesi alan işletmeler bir, ISO-9000 belgesi bulunmayan işletmeler sıfır, ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003 belgelerinden her biri için işletme sahipse bir, değilse sıfır puanı kullanılmıştır. Aynı şekilde işletmelerin organizasyon şemaları ve organizasyon el kitapları varsa bir, yoksa sıfır ile puanlandırılarak bu boyut değerlendirilmiştir.

2. Satınalma Departmanının Organizasyon İçindeki Yeri: Bu değişken grubu; satınalma departmanının bağlı olduğu birim, satınalma kararlarının alınma şekli olmak üzere iki boyutta, iki soru ile incelenmiştir. Bu değişken grubunu belirlemeye yönelik sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Her bir seçenek bir rakamından başlayarak puanlandırılmıştır. Sorulardan birinde işletmelerden sadece kendi durumuna en uygun seçeneği işaretlemeleri istenirken, diğerinde birden fazla seçenek söz konusu ise, uygulama sıklıkları göz önüne alınarak seçeneklerin numaralandırılması istenmiştir. Bu şekilde satınalma fonksiyonunun (departmanının) organizasyon içindeki yeri saptanmaya çalışılmıştır.

3. Satınalma fonksiyonun amaç ve faaliyetleri: Bu değişken grubunda; satınalma fonksiyonunun amacı, stok bulundurma politikası, satınalma bilgilerinin kaydedilmesi, malzeme yönetimi olmak üzere dört boyut yer almıştır. Bu boyutların yedi soru ile belirlenmesi hedeflenmiştir. Soruların dört tanesinde işletmelere çeşitli seçenekler sunulmuştur. Seçeneklerin değerlendirilmesi için, seçeneklere birden başlayarak değerler verilmiştir. Bu sorulardan birinde, işletmelerden önem sırası belirterek seçenekleri işaretlemeleri istenmiş, bir soruda ise, birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Diğer üç soru ise, "Likert 5'li ölçek" esas alınarak hazırlanmış olup, "tamamen katılıyorum", "kısmen katılıyorum", "kararsızım", "kısmen katılmıyorum", "hiç katılmıyorum" ifadelerine bir ile beş arasında puanlar verilmiştir. İşletmelerden kendilerine en uygun düşen ifadeyi işaretlemeleri istenmiştir. Bu şekilde satınalma amaç ve faaliyetleri belirlenmeye çalışılmıştır.

4. Formalleşme Derecesi: Bu değişken grubu; yazılı haberleşme, prosedürler / kurallar ve görev tanımları olmak üzere üç boyutta ve sekiz soru ile incelenmiştir. Sorular, "satınalma amaç ve faaliyetleri" değişkenindeki soruların bir kısmında olduğu gibi 5'li ölçek şeklinde hazırlanmıştır.

5. Merkezileşme Derecesi: Bu değişken grubu; yetki devri ve kontrol alanı olmak üzere iki boyuttan oluşturulmuştur. Bu boyutlar, yedi soru ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Sorulardan altı tanesi, 5'li ölçek üzerinde puanlandırılarak değerlendirilmiştir. Bir soru kontrol alanının belirlenmesine yönelik olarak sorulmuş ve boşluk doldurma şeklinde yapılandırılmıştır.

**6. Karmaşıklık Derecesi:** Bu değişken grubunun içinde, rutinlik-monotonluk, belirsizlik, sürekli değişme, kullanılan teknik ve yöntemler, işin gerektirdiği bilgi-beceri ve yaratıcılık gibi altı boyut yer almıştır. Karmaşıklık derecesi ile ilgili boyutlar altı soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Sorulara alınan cevaplar 5'li ölçek üzerinde değerlendirilmiştir.

**7. Yönetim Sistem ve Teknikleri:** Bu değişken grubu; kalite güvencesi sistemi, esnek üretim, tam zamanında satınalma (JITS), malzeme ihtiyaç planlaması (MIP), stok kontrol sistemi, satınalma bilgi ve raporlama sistemi ile bütçeleme sistemi olmak üzere yedi boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar, 5'li ölçek şeklinde hazırlanmış, dokuz soru ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

**8. Satıcı İşletmelerin Seçimi:** Bu grup içinde seçim kriterleri ve satıcı işletmelerin geçmişteki özellikleri olmak üzere iki boyut yer almıştır. İki soru ile satıcı işletmeler hakkında bilgi alınması planlanmıştır. Sorular, cevaplandırılan işletmeye çok sayıda seçenek sunarak yapılandırılmış ve işletmelerden birden fazla seçeneği önem sırası belirterek işaretlemeleri istenmiştir. Bu şekilde, satıcı işletmelerin seçiminde en çok dikkate alınan kriter ve özelliklerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Değerleme yapılırken seçeneklere birden başlayarak puanlar verilmiştir.

**9. Satıcı İşletmelerle İlişkiler:** Bu değişken grubu; çalışılan satıcı sayısı, satıcılarla işbirliği şekli, aynı ya da farklı satıcı işletmeler, satıcı işletmelerde eğitim programları olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Satıcı işletmelerle ilişkiler, 5'li ölçek üzerinde hazırlanmış olan yedi soru ile belirlenmeye çalışılmıştır.

## **HİPOTEZLER**

Bu çalışmada araştırılması düşünülen konular dahilinde geliştirilen ve test edilmesi hedeflenen hipotezler aşağıda belirtilmektedir:

1. H<sub>1</sub>: Satınalma departmanının büyüklüğü arttıkça bu departmanın formalleşme derecesi artmaktadır.
2. H<sub>2</sub>: Satınalma departmanının büyüklüğünün artması ile satınalma departmanında gelişmiş yönetim sistem ve tekniklerinin uygulanmasında artış söz konusudur.
3. H<sub>3</sub>: Satınalma departmanının büyüklüğü arttıkça, satıcı işletmelerle daha yakın bir işbirliği kurulmaktadır.
4. H<sub>4</sub>: Satınalma departmanında büyüklüğün artması ile bu departmanda daha merkezkaç bir yönetim şekli gerçekleşmektedir.
5. H<sub>5</sub>: Satınalma departmanının büyüklüğünün artması/azalması, satınalma faaliyetlerini daha fazla/az karmaşık hale getirmektedir.
6. H<sub>6</sub>: Satınalma faaliyetlerinin formalleşme derecesi arttıkça, satınalma faaliyetlerinin merkezleşme derecesi artmaktadır.
7. H<sub>7</sub>: Satınalma faaliyetlerinin formalleşme derecesi arttıkça satınalma departmanında daha gelişmiş yönetim sistem ve teknikleri kullanılmaktadır.

8. Hı: Satınalma faaliyetleri merkezileştikçe satıcılarla olan ilişkiler azalmaktadır.
9. Hı: Satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi arttıkça satınalma departmanında daha merkezkaç bir yönetim şekli hakim olmaktadır.
10. Hı: Satınalma faaliyetlerinin karmaşılaşması sonucu, satınalma faaliyetleri daha az yazılı kural ve prosedürlere bağlanmaktadır.
11. Hı: Satınalma faaliyetlerinin daha fazla karmaşık hale gelmesi ile gelişmiş yönetim sistem ve tekniklerinin uygulanmasında artış görülmektedir.
12. Hı: Satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesinin artması ile satıcı firmalarla daha yakın ilişkide bulunulmaktadır.

## VERİLERE UYGULANAN İSTATİSTİK ANALİZLER

Hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satınalma fonksiyonunu incelemek üzere anket formu yardımı ile toplanan bilgiler, "SPSS for MS Windows, Release 5.0" istatistik paket programı aracılığıyla bilgisayarda düzenlemiş, gerekli tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistik olarak hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin yaşı, büyüklüğü, satınalma departmanlarının büyüklüğü, satınalma fonksiyonunun formalleşme, merkezileşme ve karmaşıklık dereceleri, satınalma departmanında uygulanan yönetim sistem ve teknikleri ile satıcılarla kurulan ilişkilere ilişkin ortalama değerler ve bu değerlerin standart sapmaları bulunmuştur. Ayrıca, bazı değişkenlerin boyutlarına ilişkin olarak sıklık (frekans) dağılımları yapılmış, bazı boyutlara ilişkin önem sıraları saptanmış ve bazı unsurların işletmelerde olup olmadığı saptanmıştır. Satınalma departmanının büyüklüğü, yaşı, formalleşme, merkezileşme ve karmaşıklık dereceleri, uygulanan yönetim sistem ve teknikleri, satıcılarla kurulan ilişkiler gibi çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla % 5 anlamlılık derecesine göre basit korelasyon analizleri yapılmıştır.

Basit korelasyon analizinde korelasyon katsayıları (r) +1 ile -1 arasında değişmesi nedeniyle, değişkenler arasında hesaplanan ilişkiler, negatif ya da pozitif olarak yorumlanmaktadır. Korelasyon katsayısının işareti ilişkinin yönünü vermektedir. Korelasyon katsayısı pozitif ise, iki değişken arasındaki ilişki birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Korelasyon katsayısı negatif hesaplanmış ise değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır.<sup>6</sup> Korelasyon katsayısı 0 veya 0'a yakınsa iki değişken arasında ilişki yok ya da çok az bir ilişki vardır.<sup>7</sup> Korelasyon katsayısı 1'e yakınsa iki değişken arasındaki ilişki güçlüdür.<sup>8</sup> Ayrıca, hesaplanan korelasyon katsayıları %40 ile %70 arasında ise, söz konusu değişkenler arasındaki ilişki ortalama bir ilişki olarak kabul edilmektedir. %40'ın altındaki korelasyon katsayısı değeri, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin zayıflığını %70'in üzerindeki değer ise, ilişkinin kuvvetli olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>9</sup> Bu durumda, değişkenler arasındaki ilişkileri

(6) Neyran Orhunbilge, *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 267, İstanbul, 1996, s.19-20.

(7) Terry Sincich, *Business Statistics By Example*, McMillion Publishing Co., Singapore, 1990, 644-645.

(8) Orhunbilge, 19.

(9) Kenan Gürtan, *İstatistik ve Araştırma Metodları, İktisat ve İş İdaresine Tatbikatı*, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1977, 513-605.

ifade ederken iki değişken arasında kuvvetli/orta/zayıf ancak negatif ya da pozitif yönde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Çalışmamızda değişkenler arasında korelasyon analizi aracılığı ile bulunan ilişkilerin ne ölçüde anlamlı olduğunu ortaya koymak için ( $n < 30$ ) t testinden (student t) yararlanılmaktadır.<sup>10</sup> t testi, eşitlik hipotezi olan  $H_0$  hipotezi ile alternatif hipotez olan  $H_1$  hipotezinin test edilmesini sağlar. Eşitlik hipotezi  $H_0$ , korelasyon katsayısının 0'a eşit olduğunu, diğer bir ifade ile, iki değişken arasındaki ilişkinin anlamsız olduğunu, alternatif  $H_1$  hipotezi ise, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $H_0: r = 0$ ,  $H_1: r \neq 0$ ).<sup>11</sup> Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olması; söz konusu iki değişken arasında matematiksel olarak bir ilişki hesaplanmış olsa bile, bu değişkenlerin birbirine bağlı olarak değişmediği, diğer bir ifade ile birbirinden bağımsız olduğu, bulunan ilişkinin tamamen tesadüflere bağlı olarak ortaya çıktığı anlamına gelmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olması ise; söz konusu iki değişken arasında bir ilişkinin olduğunu, bu ilişkinin tesadüflere bağlanamayacağını ifade etmektedir. Bu çalışmada, hesaplanan anlamlılık dereceleri p ile ifade edilmektedir ve sosyal bilim araştırmalarında anlamlılık derecesi olarak genel kabul görmüş olan %5 değeri p değeri olarak ele alınmaktadır. Bu durumda, istatistik analizler sonucunda hesaplanan p değeri %5'ten büyük ise, iki değişken arasındaki ilişki anlamsız ( $H_0$  hipotezi kabul), % 5'ten küçük ise ilişki anlamlı ( $H_1$  hipotezi kabul)<sup>12</sup> olarak yorumlanmaktadır.

## BULGULAR

### 1. GENEL ÖZELLİKLER:

Araştırma kapsamına giren hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri, genel olarak 200'ün üzerinde personel çalıştıran, on yıldan fazla bir süreden beri faaliyette bulunan işletmelerdir (Tablo-1). Ayrıca, bu işletmelerde beş kişiden fazla satılma personeli bulunmaktadır (Tablo-1).

Söz konusu işletmelerin bir tanesinin (%4.8) ISO-9000 Standartları serisinden ISO-9002 Satandırtma ilişkin belgeye sahip olduğu, diğer işletmelerin ise ISO-9000 belgesine sahip olmadıkları görülmektedir (Tablo-2). Bununla birlikte, işletmelerin önemli bir kısmı ISO-9000 belgesi alabilmek için hazırlıklarını sürdürdüklerini, bu nedenle de bu konudaki eksikliklerini giderme çabasında olduklarını belirtmişlerdir.

(10) Orhunbilge, 29.

(11) Ramakant Khazanic, *Elementary Statistics-In a World of Applications*, Glenview, IL, 1986, 423-425.

(12) Sineich, 645-650.



TABLO 1

## DEĞİŞKENLERİN ORTALAMA DEĞERLERİ (n=21)

	Ortalama	Standart Sapma	Hesaplanan Değer		Değer Aralığı	
			Minimum	Maksimum	Minimum	Maksimum
İşletmenin Büyüklüğü*	1,48	0,51	1	2	1	2
Satınalma Departmanının Büyüklüğü*	1,19	0,4	1	2	1	2
Yaş**	1,86	0,36	1	2	1	2
Formalleşme Derecesi	25,81	9,9	9	40	8	40
Merkezileşme Derecesi	19,86	4,88	11	27	7	35
Karmaşıklık Derecesi	22,71	2,87	19	28	6	30
Yönetim Sistem ve Teknikleri	36,76	6,17	23	45	9	45
Satıcı İşletmelerle İlişkiler	26,76	6,46	12	35	7	35

\*) Büyüklük personel sayısı ile ifade edilmiştir.

\*\*) İşletmenin yaşı, aynı zamanda satınalma departmanının yaşı olarak kabul edilmiştir.

TABLO 2

## ISO-9000 BELGESİNİN DAĞILIMI

	VAR		YOK		TOPLAM	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
ISO-9001	0	0	21	100	21	100
ISO-9002	1	4.8	20	95.2	21	100
ISO-9003	0	0	21	100	21	100

Araştırmaya katılan yirmibir işletmenin yirmisinde (%95) organizasyon şeması bulunurken, sadece üç işletmede (%14) organizasyon el kitabı bulunmaktadır (Tablo-3).

TABLO 3

## ORGANİZASYON ŞEMASI VE EL KİTABI DAĞILIMI

	VAR		YOK		TOPLAM	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Organizasyon Şeması	20	95.2	1	4.8	21	100
Organizasyon El Kitabı	3	14.3	18	85.7	21	100

Tablo-4'de gösterilen basit korelasyon katsayıları incelendiğinde, söz konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satılma departmanlarının büyüklüğü ile bu departmanların faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi arasında orta kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r=0,45$ ,  $p=0,04$ ) olduğu görülmektedir. Bu durumda ilgili (5.)  $H_0$  Hipotezi red,  $H_1$  Hipotezi kabul edilmektedir.

**TABLO 4**  
DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ  
( $n=21$ , %5 Anlamlılık Derecesi)

	Formal- leşme Derecesi	Merkezi- leşme Derecesi	Karmaşıklık Derecesi	Yönetim Sistem ve Teknikleri	Satıcı İşletme- lerle İlişkiler
Satılma Departmanı Büyüküğü*	0.03 $p=0,90$	-0.3 $p=0,18$	0.45 $p=0,04$	0.04 $p=0,88$	0.04 $P=0,12$
Yaş**	0.15 $p=0,52$	-0.22 $p=0,35$	0 $p=1$	0.18 $p=0,44$	0.09 $P=0,71$
Formalleşme Derecesi					
Merkezileşme Derecesi	0.14 $p=0,56$				
Karmaşıklık Derecesi	0.3 $p=0,18$	0.25 $p=0,28$			
Yönetim Sistem ve Teknikleri	0.71 $p=0,0$	0.3 $p=0,19$	0.27 $P=0,23$		
Satıcı İşletmelerle İlişkiler	0.38 $p=0,09$	-0.53 $p=0,01$	-0.1 $p=0,67$	0.32 $p=0,16$	

\*) Büyüklük personel sayısı ile ifade edilmiştir.

\*\*) İşletmenin yaşı, aynı zamanda satılma departmanının yaşı olarak kabul edilmiştir.

Tablo- 4'deki korelasyon katsayılarına göre, söz konusu işletmelerin satılma departmanlarının büyüklüğü ile satılma fonksiyonlarının yaşı, satılma faaliyetlerinin formalleşme derecesi, merkezileşme derecesi, satıcı işletmelerle ilişkiler, uygulanan yönetim sistem ve teknikleri arasında anlamlı ilişkiler yoktur. Hesaplanmış olan düşük kuvvetteki ilişkiler tesadüflere bağlıdır. Bu durumda ilgili (1.,2.,3. ve 4.)  $H_0$  Hipotezleri kabul,  $H_1$  hipotezleri red edilmektedir. Örneğin, satılma departmanının büyüklüğü ile bu departmanın formalleşme derecesi arasında bir bağlantı yoktur, bu iki değişken birbirinden bağımsızdır

Tablo-4'e göre, hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satılma departmanlarının yaşı ile diğer değişkenler arasında anlamlı ilişkiler söz konusu değildir. ( $p$  değerleri % 5'den büyüktür) Satılma departmanının yaşının büyük ya da küçük olması diğer değişkenleri,

örneğin, satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesini etkilememektedir. Bu durumda ilgili Ho Hipotezleri kabul edilmektedir.

## 2. SATINALMA DEPARTMANININ ORGANİZASYON İÇİNDAKİ YERİ:

Tablo-5'te de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki işletmelerin satınalma departmanlarının % 90'ı üst yönetime, % 10'u ise üretim yöneticisine bağlıdır. Bu durumda, söz konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satınalma yöneticilerinin genel olarak genel müdüre karşı sorumlu olduklarını söylemek mümkündür.

Ayrıca, söz konusu işletmelerin %43'ünün satınalma yöneticileri satınalma kararlarını aldıktan sonra bağlı oldukları birimden - genel müdürden onay almak durumundadırlar (Tablo-6). Bu durum, satınalma kararlarının genellikle üst yönetimin onayından geçmeden uygulanmadığını ifade etmektedir.

**TABLO 5**

### SATINALMA DEPARTMANININ BAĞLI OLDUĞU YÖNETİCİ

	<u>Sayı</u>	<u>%</u>
Üst Yönetici	19	90
Malzeme Yöneticisi	0	0
Üretim Yöneticisi	2	10
Finans Yöneticisi	0	0
Diğer	0	0
Toplam	21	100

## 3. SATINALMA FONKSİYONUNUN AMAÇ VE FAALİYETLERİ:

**Amaçlar:** Satınalma faaliyetlerinin üretimi aksatmayacak şekilde zamanında gerçekleştirilmesi, işletmelerin %47'sinde birinci dereceden amaç olarak gösterilirken kaliteyi düşürmeden en düşük maliyetle satınalmaların gerçekleştirilmesi, işletmelerin %33'ünde birinci dereceden amaç olarak belirtilmektedir (Tablo-7). Bu durumda malzemelerin zamanında ve kaliteyi düşürmeden en düşük maliyetle satın alınması bu işletmeler için önemli görülmektedir.

**Faaliyetler:** Söz konusu işletmelerin % 81'i minimum stok seviyesini koruyacak şekilde satınalma faaliyetlerini yürütmektedirler (Tablo-8).

**TABLO 6**

	<u>ÖNEM DERECEŚİ</u>		
	<u>1.Derece</u>	<u>2.Derece</u>	<u>3.Derece</u>
	Satınalma kararlarını üst yönetim alır	4	1
Satınalma yöneticisi karar alır, üst yönetimden onay ister	9 (43%)	4	0
Satınalma yöneticisi üstü ile birlikte karar alır	1	5	3
Satınalma yöneticisi karar alır, asrlarının uygulamasını ister	2	0	0
Satınalma yöneticisi asrlarıyla birlikte karar alır	1	0	2
Satınalma kararını ilgili satınalma elemanı alır	2	0	0
Satınalma departmanı ortak karar alır	2	0	0
O karara ilişkin oluşturulan komite karar alır	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

**TABLO 7**

	<u>SATINALMA FONKSİYONUNUN AMAÇLARI</u>					
	<u>1.DERECE</u>		<u>2.DERECE</u>		<u>3.DERECE</u>	
	<u>Sayı</u>	<u>%</u>	<u>Sayı</u>	<u>%</u>	<u>Sayı</u>	<u>%</u>
Minimum miktarda malzeme satınalma	2	10	3	14	0	0
Zamanında satınalma	10	47	6	29	5	29
Kalite standardını koruyarak satınalma	2	10	4	19	3	18
Kaliteyi düşürmeden en düşük maliyetle satınalma	7	33	8	38	6	35
Sürekli pazar araştırması	0	0	0	0	3	18
<b>TOPLAM</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamına giren işletmelerin en sık gerçekleştirdikleri satınalma öncesi hazırlık faaliyetleri arasında maliyet analizleri (% 40) birinci sırada yer almakta, bunu malzemenin özelliklerine ilişkin araştırmalar (%32) izlemektedir. Satıcı işletmelere ilişkin malzeme kaynak analizleri ise, gerçekleştirilme sıklığı açısından 3. sıradaki faaliyet olmaktadır (Tablo-9).

**TABLO 8****STOK BULUNDURMA POLİTİKASI**

	<u>Sayı</u>	<u>%</u>
Sıfır stok	1	4.8
Minimum stok	17	81
Aşırı (boi) stok	0	0
Belirgin bir stok politikası yok	3	14.2
Diğer	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**TABLO 9****SATINALMA ÖNCESİ HAZIRLIK  
FAALİYETİ**

	<u>Sayı</u>	<u>%</u>
Malzeme araştırmaları	16	32
Maliyet analizleri	20	40
Malzeme kaynak analizleri	9	18
Malzeme kaynak geliştirme araştırmaları	5	10
Diğer	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

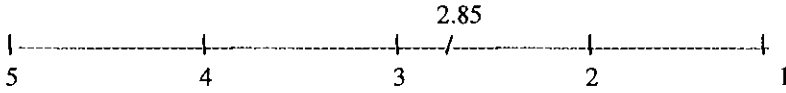
**TABLO 10****KAYDEDİLEN BİLGİ TÜRLERİ**

	<u>Sayı</u>	<u>%</u>
Satın alınan malzemeye ilişkin bilgiler	19	26
Malzeme fiyatına ilişkin bilgiler	21	28
Stoklara ilişkin bilgiler	14	19
Satıcılara ilişkin bilgiler	12	16
Fason takip bilgileri	8	11
<b>TOPLAM</b>	<b>74</b>	<b>100</b>

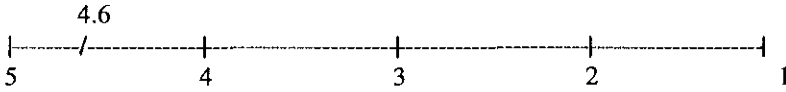
Söz konusu işletmelerin satınalma departmanlarında kaydedilen bilgiler arasında satın alınan malzemeye ilişkin bilgiler 1. önceliği taşımakta (%28), malzeme fiyatlarına ilişkin

bilgiler 2. (%26), stoklara ilişkin bilgiler 3. sırada (%19) yer almaktadır. Bunları satıcılara ilişkin bilgiler ile fason takip bilgilerinin kaydedilmesi izlemektedir(Tablo- 10).

Hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satınalma yöneticilerine "İşletmemizde satın alınan malzemenin girişte kalite kontrolü yapılmaz. Satıcı işletmeler ile olan ilişkiler sonucunda işletmeye kusursuz malzeme gelmesi sağlanır" şeklindeki ifadeden işletmeleri için en uygun olan durumu işaretlemeleri istendiğinde, "Tamamen Katılıyorum - Hiç Katılmıyorum" şeklinde 5'li ölçek üzerinde verdikleri cevapların ortalama değeri 2.85'tir. Bu değer, ölçek üzerinde ortalama değer civarındadır. Bu durum, satıcı işletmelerden söz konusu işletmelere malzemelerin her zaman kusursuz gelmediği, bu nedenle de çok sıkı olmasa da girişte malzeme kalite kontrolünün olduğunu göstermektedir.



"İşletmemizde gereksinim duyulacak malzemenin türü ve miktarı, gereksinim duyulacak tarihten önce mutlaka belirlenmiş olur" ifadesine satınalma yöneticilerinin 5'li ölçek üzerinde verdikleri cevapların ortalama değeri 4.6'dır ve yüksek bir değer olarak kabul edilmektedir. Bu durumda, araştırma kapsamına giren işletmelerde gereksinim duyulan malzemelerin tür ve miktar açısından ihtiyaç duyulduğu anda siparişinin verilmesi mümkün görülmektedir. Bu durum, işletmelerde malzeme siparişinden kaynaklanan gecikmelerin yaşanmadığı anlamına gelmektedir.



"İşletmemizde gereksinim duyulan malzemeye ilişkin spesifikasyonlar önceden belirlenir ve bu işlem satınalınacak her yeni malzeme için yeniden yapılır" ifadesine alınan cevapların ortalama değeri 4.1'dir. Bu değer, 5'li ölçek üzerinde ortalamadan oldukça üzerinde bir değerdir. Bu durum, söz konusu işletmelerin satınalma departmanlarının malzeme spesifikasyonlarının ne olduğu konusunda oldukça duyarlı olduklarını belirtmektedir.



#### 4.FORMALLESME DERECESESİ:

Tablo-1'de de görüldüğü gibi, araştırma kapsamına giren hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satınalma faaliyetlerinin formalleşme derecesi ortalama 25.81'dir.<sup>13</sup> Değer

$$(13) \quad \text{Değişim Katsayısı} = \frac{\text{Standart Sapma}}{\text{Aritmetik Ortalama}} = \frac{9.90}{25.81} = 0.38$$

Hesaplanan değişim katsayısı değeri düşük olduğundan, standart sapmanın diğer değişkenlerin standart sapmalarına göre 9.90 gibi bir rakamla daha yüksek bir değer görünmesi, ortalama değerini temsil niteliğini olumsuz etkilememektedir (Standart sapma ve değişim katsayısına ilişkin bilgi için bkz. Henry Brightman, Howard Schneider,

aralığının 8-40 arasında olduğu dikkate alındığında, söz konusu işletmelerde satınalma departmanının formalleşme derecesi ortalama değere (24) yakındır.

Bu değerın anlamı; araştırma kapsamına giren işletmelerin satınalma yöneticisi tarafından alınan kararların astlara yazılı olarak bildirilmesi, satınalma departmanında hangi konularda kimlerin karar verme yetkilerinin olduğu ve taşıdıkları sorumlulukların ne olduğunun yazılı olarak ifade edilmesi, hiyerarşik kademelerin izlenmesi, satınalma faaliyetlerine ilişkin işlerin nasıl yapılacağını açıklayan yazılı prosedürlerin varlığı ve satınalma departmanındaki görev tanımlarının yazılı olarak açıklanması orta derecedir.

Tablo-4'teki formalleşme derecesinin diğer değişkenler ile tek tek %5 anlamlılık derecesine göre ilişkisini gösteren basit korelasyon katsayıları incelendiğinde, satınalma departmanının formalleşme derecesi ile aynı departmanda kullanılan yönetim sistemleri arasında bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0.71$ ,  $p=0.0$ ). Dolayısıyla ilgili (7.) Ho hipotezi red, H1 hipotezi kabul edilmektedir. Söz konusu iki değişken arasındaki ilişki kuvvetli, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkidir, tesadüflere bağlı değildir. Satınalma departmanının formalleşme derecesi arttıkça satınalma faaliyetlerine ilişkin olarak gelişmiş yönetim sistemlerinin kullanımı önemli ölçüde artmaktadır.

Satınalma departmanının formalleşme derecesi ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler düşük kuvvette ve (p değerleri %5'ten büyük olduğu için) anlamsız ilişkilerdir. Bu durumda ilgili Ho hipotezleri kabul, H1 hipotezleri red edilmek durumundadır. Başka bir ifade ile, satınalma departmanının formalleşme derecesi ile; satınalma departmanını büyüklüğü, yaşı, satınalma departmanının merkezileşme derecesi, karmaşıklık derecesi ve satıcı işletmelerle ilişkiler arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bulunan ilişkiler düşük kuvvette ve tesadüflere bağlıdır. Formalleşme derecesinin artması ya da azalması ile bu değişkenlerin (tek tek) artması ya da azalması arasında bir bağlantı yoktur.

##### 5. MERKEZİLEŞME DERESESİ:<sup>14</sup>

Tablo-1'de de görüldüğü gibi, söz konusu işletmelerin satınalma departmanının merkezileşme derecesinin ortalama değeri, 19.86 olarak hesaplanmıştır. Merkezileşme derecesi için değer aralığının 5'li ölçek üzerinde 7-35 değerleri arasında olduğu dikkate alınacak olursa, merkezileşme derecesi ortalama değerın (21) biraz altındadır. Bu durum, satınalma yöneticisinin astlarına önemli kararlarda yetki devretmekten kaçındığı, astların yaptıkları işlerle ilgili karar yetkisine her zaman sahip olmadıkları, kendi yöntem ve araçlarını her zaman belirlemedikleri, yaptıkları işlerde uygulama öncesi çoğu zaman onay alma durumunda oldukları, işleriyle ilgili sorunları zaman zaman üstlerine danışmadan çözemedikleri, genellikle, satınalma yöneticisinin satınalma faaliyetlerine ilişkin kararları aldığı ve astlara uygulattığı anlamına gelmektedir.

Satınalma faaliyetlerinin merkezileşme derecesi ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde (Tablo-4), satınalma departmanının merkezileşme derecesi ile satıcı

Statistics for Business Problem Solving, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1992, 44-51. Gürtan, 326-327.

(14) Merkezileşme derecesi değişkenine ilişkin "kontrol alanı" boyutunu belirlemek üzere sorulan "Satınalma departmanınızda satınalma yöneticisi ile en alt kademe çalışanları arasında kaç kademe vardır? Lütfen belirtiniz" sorusuna sağlıklı cevaplar alınmadığı için bu soru değerlendirme dışı bırakılmıştır.

işletmelerle ilişkiler arasında negatif yönlü, orta kuvvette anlamlı bir ilişki ( $r=-0.53$ ,  $p=0.01$ ) söz konusudur. Bu durumda, ilgili (8.)  $H_0$  hipotezi red,  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Satınalma faaliyetlerinin merkezleşme derecesi arttıkça satıcı işletmeler ile olması gereken yakın ilişkileri azalmaktadır. Karar vermenin satınalma yöneticisinde toplanması, başka bir ifade ile satınalma elemanlarına az yetki devredilmesi, satıcı işletmelerle yakın ilişki kurmaya kısmen engel olmaktadır.

Satınalma faaliyetlerinin merkezleşme derecesi ile (satıcı işletmelerle ilişkiler dışındaki) diğer değişkenler arasında bulunan düşük kuvvetteki ilişkiler, hesaplanan p değerleri %5'ten büyük olduğu için anlamsız ilişkiler olarak nitelendirilmektedir. Bu durumda, bu değişken için kurulan  $H_1$  hipotezleri red,  $H_0$  hipotezleri kabul edilmektedir. Dolayısıyla, satınalma departmanının merkezleşme derecesi ile; bu departmanın büyüklüğü, yaşı, formalleşme derecesi, karmaşıklık derecesi, uygulanan yönetim sistemleri arasında anlamlı ilişkiler söz konusu değildir. Hesaplanan ilişkileri tesadüflere bağlamak mümkündür. Örneğin satınalma departmanının merkezleşme derecesinin yüksek ya da düşük olması, karmaşıklık derecesinden bağımsızdır.

#### 6. KARMAŞIKLIK DERECESESİ:

Tablo-1'deki değişkenlere ait ortalama değerler incelendiğinde, işletmelerin satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesinin ortalama değeri 22.71 olarak hesaplandığı görülmektedir. Değer aralığının 6-30 arasında olması nedeniyle, hesaplanan değer, ortalama değerin (18) üzerindedir. Bu sonuç, satınalma departmanındaki işlerin yapılabilmesi için diğer departmanlarla özellikle üretim ve pazarlama departmanı ile yakın bir çalışma ve işbirliği gerektiğini, satınalma faaliyetlerinin rutin ve monoton olmadığını, zaman zaman olağan dışı olay ve sorunlarla karşılaşıldığını, satınalma departmanındaki faaliyetlerin zaman zaman birbirinden farklı teknik ve yöntemler ile farklı bilgi ve becerilerin birlikte kullanımını ve nispeten yaratıcılık gerektirdiğini göstermektedir.

Tablo-4'te yer alan korelasyon katsayılarına ait değerler, satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesinin satınalma departmanının büyüklüğü ile orta kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin ( $r=0.45$ ,  $p=0.04$ ) olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda, ilgili (5.)  $H_0$  red  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla, satınalma departmanı büyüdükçe satınalma faaliyetleri karmaşık hale gelmektedir.

Satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesinin diğer değişkenler ile ilişkilerini gösteren basit korelasyon katsayıları incelendiğinde ise, satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi ile işletmenin yaşı arasında hiç bir ilişkinin olmadığı ( $r=0.0$ ,  $p=1$ ), diğer değişkenlerle olan düşük kuvvetteki ilişkilerin ise, p değerlerinin %5'in üzerinde olması nedeniyle anlamsız ve tesadüflere bağlı olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu durumda, bu değişkenlere ilişkin olarak kurulan (8.,10.,11.,12.)  $H_0$  hipotezleri kabul,  $H_1$  hipotezleri red edilmektedir. Bu durumda, satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi ile söz konusu faaliyetlerin formalleşme derecesi, merkezleşme derecesi, satıcılarla ilişkiler, uygulanan yönetim sistem ve teknikleri arasında anlamlı ilişkiler yoktur. Örneğin, satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi ile bu faaliyetlerin formalleşme derecesi birbirinden bağımsızdır.



## 7. YÖNETİM SİSTEM VE TEKNİKLERİ:

Araştırma kapsamına giren işletmelerin satınalma departmanında kullanılan yönetim sistem ve tekniklerinin ortalama değeri 36.76'dır (Tablo-1). Yönetim sistem ve teknikleri değişkenine ilişkin değer aralığı ise 9-45 değerleri arasındadır. Bu durumda, 36.76 değeri, değer aralığına ait orta değerden (27) oldukça yüksektir ve bu durum, satınalma departmanında gelişmiş yönetim sistem ve tekniklerinin uyguladığını göstermektedir.

Buna göre; söz konusu işletmelerde toplam kalite kontrol anlayışına yönelik çalışmalar yapıldığını, satınalınacak malzemelerde miktar, cins ve kalite açısından değişikliklere neden olan esnek üretim felsefesine göre satınalınların gerçekleştirildiği, tam zamanında üretim (JİT) ile tam zamanında satınalmanın (JITS) birlikte kullanılmaya çalışıldığı, malzeme ihtiyaç planlaması (MIP) tekniğinden önemli ölçüde yararlandığı, satınalma departmanında stok kontrol sistemi ile satınalma raporlama sisteminin olduğu, tedarik ve fason faaliyetlerinin yürütülmesinde bilgisayar programlarının kullanıldığı, satınalma faaliyetlerinin kontrol edilmesinde ve başarıların değerlendirilmesinde bütçelemeden yararlandığı düşünülmektedir.

Tablo-4'deki basit korelasyon katsayıları incelendiğinde, söz konusu işletmelerin satınalma departmanında uygulanan yönetim sistemleri ile aynı departmanın formalleşme derecesi arasında kuvvetli, pozitif ve anlamlı bir ilişkinin ( $r=0.71$ ,  $p=0$ ) olduğu görülmektedir. Bu durumda, ilgili (7.)  $H_0$  hipotezi red,  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Satınalma departmanındaki ileri yönetim sistem ve uygulamalarının artması, önemli ölçüde satınalma faaliyetlerinin formalleşme derecesine bağlı olmaktadır. Bu ilişki, anlamlı bir ilişkidir ve tesadüflere bağlı değildir.

Tablo-4'e göre, satınalma departmanında uygulanan yönetim sistem ve teknikleri ile diğer değişkenler arasında hesaplanan ve düşük kuvvette bulunan ilişkiler anlamsızdır ve tesadüfler sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, bu değişkenlerle yönetim sistem ve tekniklerine ilişkin  $H_0$  hipotezleri kabul,  $H_1$  hipotezleri red edilmektedir. Örneğin, satınalma departmanında uygulanan yönetim sistem ve teknikleri ile bu departmanın karmaşıklık derecesi arasında bir bağlantı yoktur.

## 8. SATICI İŞLETMELERİN SEÇİMİ:

Araştırmaya konu olan hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri, satıcı işletmelerin seçiminde satıcı işletmelerin ürettikleri malzemenin cinsi, kalitesi ve fiyatını, birinci derecede önemli kriter olarak göstermektedirler. Satıcı işletmelerin miktar ve kalite açısından malzemeleri sağlayabilmesi 2. derecede önemli olurken, satıcı işletmelerin teslim tarihine yması 3. derecede önem taşımaktadır (Tablo-11).

Satıcı işletmelerin seçiminde satıcıların geçmişteki özelliklerini kriter olarak ele alan Tablo-12 incelendiğinde, söz konusu işletmelerin geçmişteki fiyatları (%16) ile çalışma prensiplerinin (%16) birinci öncelikle dikkate alındığı görülmektedir. Yine, satıcı işletmelerin alıcı durumunda olan hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerine karşı geçmişteki tutumları (%12) bir başka önemli konu olmaktadır.

**TABLO 11**

	SATICI İŞLETMELERİN SEÇİM KRİTERLERİ					
	ÖNEM DERECELERİ					
	1.DERECE		2.DERECE		3.DERECE	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Ürettikleri malzemenin cinsi ve kalitesi	8	38	4	19	1	5
Satıcının maliyet yapısı	2	10	0	0	2	10
Finansal-yönetmel istikrarı	0	0	0	0	0	0
Malzemenin hazır ve uygun olmasında güven vermesi	3	13	4	19	0	0
Satıcının personel kalitesi	0	0	1	5	0	0
Teknolojik değişimleri takip etmesi	1	5	1	5	0	0
Alıcıdan gelen önerileri dikkate alması	0	0	1	5	2	10
Miktar ve kalite açısından güven vermesi	0	0	6	27	1	5
Alıcının sırlarını saklaması	0	0	0	0	0	0
Fiyatının uygun olması	5	24	2	10	4	19
Teslim tarihine uyması	0	0	0	0	11	51
Anlaşma koşullarına uyması	0	0	2	10	0	0
Techizat ve üretim olanaklarının yeterli olması	0	0	0	0	0	0
Kalite kontrol eğilim ve uygulamalarının yeterli olması	2	10	0	0	0	0
Malzemede istenilen değişimleri sağlayabilmesi	0	0	0	0	0	0
Alıcının istediği bilgileri vermesi	0	0	0	0	0	0
Malzeme özelliklerinde alıcı ile işbirliği yapması	0	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**TABLO 12**

**SATICI İŞLETMELERİN SEÇİMİNDE SATICILARIN GEÇMİŞTEKİ ÖZELLİKLERİ**

Satıcı işletmelerin geçmişteki:

	Sayı	%
Fiyatları	16	24
Tutumları	12	18
Çalışma prensipleri	16	24
Satış iskontoları	6	9
Ulaşım ve taşıma koşulları	8	12
Gösterdikleri güçlük ve kolaylıklar	9	13
<b>TOPLAM</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

## 9. SATICI İŞLETMELERLE İLİŞKİLER:

Tablo-1'deki değişkenlerin ortalama değerleri incelendiğinde, satıcı işletmelerle ilişkiler için ortalama değer 26.76 olarak hesaplandığı görülmektedir. 7-35 aralığında ortalama değer 21 olduğu dikkate alınacak olursa, 26.76 değeri ortalama değer üzerinde kalmaktadır. Bu durum, araştırma kapsamına giren hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin, satınalma faaliyetlerini gerçekleştirirken sürekli farklı kaynaklardan satınalma yerine belirli birkaç satıcı işletme ile işbirliği içinde çalıştıklarını, gerek tasarım aşamasında gerekse siparişin verilmesi anından malzemenin teslimine kadar gerçekleştirilen faaliyetlerde bu işbirliğinin kısmen sağlandığını göstermektedir.

Tablo-4'teki basit korelasyon katsayıları incelendiğinde, söz konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satınalma departmanının merkezileşme derecesi ile bu işletmelerin satıcı işletmelerle olan ilişkileri arasında orta kuvvette ancak negatif yönlü anlamlı ( $r=-0.53$ ,  $p=0.01$ ) bir ilişki görülmektedir. Bu durumda, ilgili (8.)  $H_0$  hipotezi red,  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir ifade ile, satınalma departmanının merkezileşme derecesinin artmasıyla satıcı işletmelerle olan ilişkiler azalmaktadır. Bu beklenen bir durumdur. Kararların satınalma yöneticisinde toplanması, satıcı işletmelerle yakın ilişki kurulmasını engellemektedir.

Tablo-4'teki basit korelasyon katsayılarına göre, satıcı işletmelerle ilişkiler ile satınalma departmanının büyüklüğü, yaşı, formalleşme, karmaşıklık dereceleri ve bu departmanda uygulanan yönetim sistemleri arasında anlamlı ilişkiler yoktur. Bu durumda ilgili  $H_0$  hipotezleri kabul,  $H_1$  hipotezleri red edilmektedir. Örneğin, satıcı işletmelerle kurulan ilişkiler ile satınalma departmanının formalleşme derecesi birbirinden bağımsızdır. Hesaplanmış olan ikili ilişkiler tesadüflere bağlıdır.

Yukarıda belirtilen bulgulara göre; araştırmanın başlangıcında belirtilen çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren 5, 7 ve 8.  $H_1$  hipotezleri kabul edilmekte, diğer  $H_0$  hipotezleri red edilmektedir. Bu durumda sadece üç noktada değişkenler arasında ilişki bulunmakta, diğer değişkenler arasındaki ilişkiler anlamsız ve tesadüflere bağlı olarak yorumlanmaktadır.

Aralarında anlamlı ilişki bulunan değişkenler aşağıda belirtilmektedir:

- Söz konusu işletmelerin satınalma departmanlarının büyüklüğü arttıkça satınalma faaliyetleri karmaşık hale gelmektedir. (Orta kuvvette pozitif ilişki) (5.  $H_1$  hipotezi kabul).
- Satınalma faaliyetlerinin formalleşme derecesi arttıkça, satınalma departmanında daha fazla gelişmiş yönetim sistem ve teknikleri kullanılmaktadır. (Pozitif yönde kuvvetli ilişki) (7.  $H_1$  hipotezi kabul)
- Satınalma faaliyetleri merkezileştikçe satıcılarla olan ilişkiler azalmaktadır. (Orta kuvvette negatif ilişki) (8.  $H_1$  hipotezi kabul)

## KARŞILAŞTIRMA

Daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmanın iki amacı vardır. Birinci amaç doğrultusunda araştırmadan elde edilen bulgular yukarıda verilmiştir. Araştırmanın ikinci

amacı, bu araştırmadan elde edilen bulguların ortak değişkenler aracılığı ile daha önce aynı işletmelerle çalışarak tarafımızdan gerçekleştirilmiş bir başka araştırmadan<sup>15</sup> elde edilen bulgularla karşılaştırılmasıdır. Bu şekilde, araştırma kapsamına giren hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri ile bu işletmelerin satınalma departmanlarının büyüklüğü, yaşı, formalleşme, merkezileşme, karmaşıklık dereceleri ile yönetim sistem ve teknikleri gibi değişkenler ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkiler karşılaştırılarak iki araştırmaya ait bulguların birbirini doğrulayıp doğrulamadığını araştırmaktır. Bu karşılaştırma sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmaktadır:

1. Tablo-13'te iki araştırmaya ilişkin karşılaştırmalı olarak verilen değişkenlere ait ortalama değerler incelendiğinde iki araştırmanın birbirini desteklediği görülmektedir. Şöyle ki;

a. Her iki araştırmaya göre, araştırma kapsamına giren hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri, genel olarak 200'ün üzerinde personel çalıştıran, on yıldan fazla bir süredir faaliyette bulunan işletmelerdir.

b. Formalleşme derecesi açısından iki araştırmanın bulguları birbirinden önemli farklılıklar taşımamaktadır. Söz konusu işletmeler ile bu işletmelerin satınalma departmanlarının formalleşme dereceleri birbirine yakın - orta düzey civarındadır.

c. Araştırmamıza dahil olan hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin genel olarak merkezileşme derecesi ile satınalma departmanlarının merkezileşme derecesi arasında bir fark yoktur. Söz konusu işletmelerde ve bu işletmelerin satınalma departmanlarında orta düzeyde bir yetki devri söz konusudur.

d. İncelediğimiz hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin genel olarak faaliyetleri ile bu işletmelerin satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi yüksektir. Başka bir ifade ile, bu işletmelerin faaliyetleri ile satınalma faaliyetleri oldukça karmaşık faaliyetlerdir.

e. Söz konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri ile satınalma departmanlarında kullanılan yönetim sistem ve teknikleri değişkenine ait ortalama değerler yüksek değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda, bu işletmeler ile satınalma departmanlarında gelişmiş yönetim sistem ve teknikleri uygulaması yüksek orandadır.

2. Organizasyon şemaları ve organizasyon el kitapları açısından karşılaştırıldığında iki araştırmanın bulguları birbirinden farklılık göstermektedir(Tablo-14):

Daha önce yapılan ve Tablo-14'te "1.arştırma" olarak ifade edilen araştırmaya göre, söz konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin %54'ünde organizasyon şeması, %18'inde ise organizasyon el kitabı bulunmaktadır. Tablo 14'te "2.arştırma" olarak ifade edilen ve bu çalışma için gerçekleştirdiğimiz araştırmaya göre ise, işletmelerin %95'i organizasyon şemasına, % 14'ü organizasyon el kitabına sahiptir.

(15) Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında, Pekdemir, "Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sanayii İşletmelerinde Organizasyon yapılarını Belirleyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma"ya yer geldiğince atıfta bulunulmuş, ancak her seferinde kaynak belirtilmemiştir.

TABLO 13

## KARŞILAŞTIRMALI ORTALAMA DEĞERLER

(n<sub>1</sub>=26, % 5 anlamlılık derecesi)(n<sub>2</sub>=21, % 5 anlamlılık derecesi)

	HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON İŞLETMELERİ (1 Araştırma)			HAZIR GİYİM VE KONFEKSİYON İŞLETMELERİ SATINALMA DEPARTMANI (2.Araştırma)		
	Değer Aralığı			Değer Aralığı		
	Ortalama	Minimum	Maksimum	Ortalama	Minimum	Maksimum
Büyüklik	1.58	1	2	1.19	1	2
Yaş	1.76	1	2	1.86	1	2
Formalleşme Derecesi	33.42	9	45	25.81	8	40
Merkezileşme Derecesi	19.88	7	35	19.86	7	35
Karmaşıklık Derecesi	27.04	7	35	22.71	6	30
Yönetim Sistem ve Teknikleri	41.92	10	50	36.76	9	45

TABLO 14

## İKİ ARAŞTIRMAYA AİT ORGANİZASYON ŞEMASI VE EL KİTABI DAĞILIMI

	1.ARAŞTIRMA		2.ARAŞTIRMA	
	VAR	YOK	VAR	YOK
	(%)	(%)	(%)	(%)
Organizasyon Şeması	54	46	95	5
Organizasyon El Kitabı	18	82	14	86

3. Ortak değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları açısından her iki araştırmadan elde edilen bulgular karşılaştırıldığında, bir kaç nokta hariç, bu iki araştırma birbirini desteklemektedir (Tablo-15). Bu karşılaştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda verilmektedir:

a. Araştırmamız kapsamındaki hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri ile bu işletmelerin satılmasına faaliyetlerinin büyüklüğü diğer ortak değişkenler ile karşılaştırıldığında, bir nokta hariç iki araştırma birbirini doğrulamaktadır.

TABLO 15

İKİ ARAŞTIRMANIN KARŞILAŞTIRMALI  
KORELASYON ANALİZİ  
(n1=26, % 5 anlamlılık derecesi, n2=21, % 5  
anlamlılık derecesi)

	FORMALLEŞ- ME		MERKEZİLEŞ- ME		KARMAŞIKLIK		YÖNETİM SİST.TEK.	
	1.Araşt.	2.Araşt.	1.Araşt.	2.Araşt.	1.Araşt.	2.Araşt.	1.Araşt.	2.Araşt.
Büyüklik	-0.19 p=0.35	0.03 p=0.90	0.18 p=0.38	-0.3 p=0.18	0.13 p=0.54	0.45 p=0.04	-0.15 p=0.46	0.04 p=0.88
Yaş	0.1 p=0.65	0.15 p=0.52	0.17 p=0.41	-0.22 p=0.35	0.1 p=0.64	0 p=1	-0.18 p=0.40	0.18 p=0.44
Formalleşme Der.								
Merkezileşme Der.								
Karmaşıklik Der.								
Yönetim Sistem ve Teknikleri								

- Daha önce gerçekleştirilen araştırmaya (1. araştırmaya) göre, söz konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin büyüklüğü ile işletmelerin faaliyetlerinin formalleşme, merkezileşme, karmaşıklik dereceleri ve uygulanan yönetim sistem ve teknikleri arasındaki ikili ilişkilerde anlamlı ilişkiler yoktur

- Son gerçekleştirdiğimiz araştırmaya (2. araştırmaya) göre, hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satınalma departmanlarının büyüklüğü ile satınalma faaliyetlerinin formalleşme, merkezileşme dereceleri ile uygulanan yönetim sistem ve teknikleri arasındaki

ikili ilişkiler anlamlı değildir. Bu sonuç, 1. araştırmayı desteklemektedir. Ancak, satınalma departmanının büyüklüğü ile satınalma departmanının faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi arasında orta kuvvette, pozitif anlamlı bir ilişki ( $r=0.45$ ,  $p=0.04$ ) vardır. Satınalma departmanı büyüdükçe satınalma faaliyetleri karmaşık hale gelmektedir. Oysa işletmelerin büyüklüğü ile işletme faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi arasında ilişki yoktur. Bu noktada iki araştırma bulguları birbirinden farklılık göstermektedir.

b. Araştırmamız kapsamındaki hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri ile satınalma departmanlarının yaşının diğer değişkenler ile arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iki araştırma bulguları benzerlik göstermektedir.

- Hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin yaşı ile bu işletmelerin faaliyetlerinin formalleşme, merkezileşme, karmaşıklık dereceleri ve bu işletmelerde uygulanan yönetim sistem ve teknikleri arasında anlamlı ilişkiler yoktur.

- Hazır giyim ve konfeksiyon sanayi işletmelerinin satınalma fonksiyonlarının yaşı (ki bu aynı zamanda işleminin yaşıdır) ile satınalma faaliyetlerinin formalleşme, merkezileşme, karmaşıklık dereceleri ve satınalma departmanlarında uygulanan yönetim sistemleri arasında anlamlı ilişkiler yoktur.

Bu durumda, hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri ve satınalma departmanlarının yaşı ile bu işletmelerin ve satınalma departmanlarının formalleşme, merkezileşme, karmaşıklık dereceleri, uygulanan yönetim sistem ve teknikleri arasında bir bağlantı yoktur.

c. Formalleşme dereceleri ile diğer ortak değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iki araştırmadan elde edilen bulgular birbirini doğrulamaktadır.

- 1. araştırmaya göre, söz konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin faaliyetlerinin formalleşme dereceleri ile büyüklükleri, yaşları, merkezileşme ve karmaşıklık dereceleri arasında anlamlı ilişkiler yoktur. Ancak, bu işletmelerin faaliyetlerinin formalleşme derecesi ile uygulanan yönetim sistem ve teknikleri arasında pozitif yönde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki ( $r=0.74$ ,  $p=0.0$ ) vardır. Diğer bir ifade ile işletmelerin faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi arttıkça gelişmiş yönetim sistem ve teknikleri uygulaması hızla artmaktadır.

- 2. araştırmada da aynı sonuca ulaşılmıştır. Söz konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satınalma faaliyetlerinin formalleşme derecesi ile bu departmanın büyüklüğü, yaşı, merkezileşme ve karmaşıklık dereceleri arasında anlamlı ilişkiler yoktur. Ancak bu işletmelerin satınalma departmanları formal hale geldikçe bu departmanlarda daha gelişmiş yönetim sistem ve teknikleri uygulanmaktadır. İki değişken arasında pozitif, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki ( $r=0.71$ ,  $p=0.0$ ) vardır.

Bu durumda, hazır giyim işletmeleri ile bu işletmelerin satınalma departmanlarının formalleşme derecesi arttıkça gelişmiş yönetim sistemleri uygulaması da hızla artmaktadır.

d. Karmaşıklık dereceleri ile diğer değişkenlerin aralarındaki ilişkiler açısından iki araştırma karşılaştırıldığında, bir noktada farklılık ortaya çıkmakta, diğer noktalarda iki araştırma birbirini desteklemektedir.

- Hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi arttıkça merkezileşme derecesi azalmaktadır. Başka bir ifade ile, işletmelerin faaliyetleri karmaşıklıklaştıkça daha merkezkaç bir yönetim tarzı benimsemektedirler. Söz konusu iki değişken arasındaki ilişki; negatif yönde, orta kuvvette anlamlı bir ilişkidir ( $r = -0.41, p=0.03$ ).

- Söz konusu işletmelerin satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi ile merkezileşme derecesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bu noktada iki araştırma birbirinden ayrılmaktadır.

Karmaşıklık derecesi ile merkezileşme derecesi arasındaki bu farklılık dışında karmaşıklık derecesi açısından iki araştırma birbirini doğrulamaktadır. Söz konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri ile bu işletmelerin satınalma departmanlarının karmaşıklık dereceleri ile diğer değişkenler arasında (yukarıda belirtilen durum hariç) anlamlı ilişkiler yoktur.

e. Merkezileştirme derecelerinin diğer değişkenler arasındaki ilişkiler açısından iki araştırma karşılaştırıldığında, bir nokta hariç iki araştırma birbiri ile aynı sonucu vermektedir.

- Hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinde merkezileşme derecesi ile uygulan yönetim sistemleri arasında negatif yönde, orta kuvvette anlamlı bir ilişki ( $r = -0.49, p=0.01$ ) söz konusudur. Söz konusu işletmelerde karar alına merkezde toplandıkça, gelişmiş yönetim sistem ve teknikleri uygulaması azalmaktadır.

- Hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satınalma departmanı için aynı sonucu söylemek mümkün değildir. Tablo-15'te görüldüğü gibi, satınalma faaliyetlerinin merkezileşme derecesi ile bu departmanda uygulanan yönetim sistem ve teknikleri arasında anlamlı ilişkiler söz konusu değildir.

Bu farklı durum dışında, her iki araştırmaya göre, söz konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri ile bu işletmelerin satınalma departmanlarının merkezileşme derecesi ile diğer ortak değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler yoktur. Hesaplanmış olan ilişkiler tesadüflere bağlıdır.

## SONUÇ

İşletmelerin kaliteli mal üretebilmeleri için öncelikle kaliteli malzeme sağlamaları zorunluluğu, satınalma fonksiyonunun önemini artırmıştır. Ürünlerini özellikle yurt dışında pazara sunan hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin kaliteli üretim gerçekleştirmeleri; dış pazardaki yerlerini korumaları ve genişletmeleri açısından gereklidir. Bu gereklilik, söz konusu işletmelerin satınalma fonksiyonlarına daha fazla önem vermelerini, ilgili departmanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını arttırmalarını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu düşünceden hareketle, ihracat tutarlarına göre altın madalya ödülü almış hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satınalma fonksiyonlarını incelemek ve satınalma departmanının organizasyonuna etki eden değişkenler ve aralarındaki ilişkileri saptamak amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ile bu bulguların daha önce aynı işletmelerle çalışılarak tarafımızdan gerçekleştirilen hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin genel olarak organizasyon yapısına etki eden değişkenler ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan araştırmadan elde edilen bulguların karşılaştırılması ile ortaya çıkan durum aşağıda verilmiştir



Araştırma kapsamına giren hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri 200'ün üzerinde personel çalıştıran, on yıla aşkın bir süredir faaliyette bulunan, beş kişiden fazla satınalma personeli olan işletmelerdir.

Söz konusu işletmelerin önemli bir kısmının (%95.2) kaliteli mal üretmenin ve sunmanın bir çeşit göstergesi durumunda olan ve işletmelerde yönetim sisteminin oluşturduğunu gösteren ISO 9000 standartları serisinden bir belgeye sahip olmamaları dikkat çekicidir. Bu durum, ülkemiz açısından son derece önemli ihracat kalemi olan hazır giyim ve konfeksiyon üretimi yapan işletmelerin bu konudaki çalışmalarını henüz tamamlamamış oldukları görüntüsü vermektedir.

Kaliteli malzeme alımının önemli olduğu bir ortamda ilgili kararları vermesi beklenen satınalma departmanlarının merkezi bir yönetim tarzı ile yönetilmeleri, satınalma yöneticilerinin kararlar için üst makamların (genel müdürün) onayın almaları, yine bu sektör için istenmeyen bir durumdur. Aynı durum, satınalma elemanları için de söz konusudur. Satınalma yöneticisi, satınalma personeline karar yetkisi vermekten kaçınmaktadır.

Genel olarak, söz konusu işletmelerin satınalma faaliyetlerinin karmaşıklık derecesi yüksektir. Bu faaliyetlerin yürütülmesi sırasında gelişmiş yönetim sistemleri ve teknikleri kullanılmaktadır.

Araştırmamıza dahil olan işletmelerin satıcı işletmelerle olan ilişkileri ise ortalama değerler biraz üzerinde görülmektedir. Kaliteli üretmenin önemli olduğu bu sektörde malzeme alımı ve satıcı işletmelerin seçimi son derece önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, satıcı işletmeler ile ilişkilerin çok yakın olması gerektiği açıktır. Bu da satınalma personelinin daha geniş yetkilerle donatılması ile mümkün görülmektedir. Satınalma fonksiyonunun merkezileşme derecesinin ortalamanın biraz altında bulunduğu dikkate alınırsa, bu durumun değiştirilmesi, diğer bir ifade ile, satınalma personeline daha geniş yetkilerin verilmesi, satıcılarla daha yakın işbirliği kurulmasına imkan verecektir.

Araştırma kapsamına giren hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin satınalma fonksiyonlarını oluşturan değişkenler incelendiğinde, sadece üç durumda değişkenler arasında anlamlı ilişkiler (ikisi pozitif, biri negatif yönde) söz konusudur. Diğer durumlarda değişkenler arasındaki ilişkiler tesadüflere bağlıdır, anlamlı değildir.

- Satınalma departmanının büyüklüğünün artması ile satınalma faaliyetleri karmaşık hale gelmektedir.
- Satınalma faaliyetleri formelleştikçe gelişmiş yönetim sistem ve teknikleri uygulaması artmaktadır.
- Satınalma faaliyetleri merkezi hale geldikçe satıcılarla yakın ilişkiler azalmaktadır.

Organizasyon şemaları konusunda iki araştırma farklı sonuçlar vermektedir. İkinci araştırmada daha fazla işletmenin organizasyon şemasına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, iki araştırma arasında geçen süre (bir yıl) içinde işletmelerin önemli ölçüde organizasyon şemalarını hazırladıkları izlenimini vermektedir.

Her iki araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ortak değişkenlerin ortalama değerleri aynı ya da birbirine çok yakındır. Başka bir ifade ile, araştırmaya konu olan hazır

giyim ve konfeksiyon işletmelerinin ve bu işletmelerin satınalma fonksiyonlarının formalleşme dereceleri ile merkezileşme dereceleri orta düzeydedir. Söz konusu işletmeler ile bu işletmelerin satınalma fonksiyonlarının karmaşıklık dereceleri yüksektir. Bu işletmeler ile satınalma departmanlarında gelişmiş yönetim sistem ve teknikleri uygulanmaktadır.

Söz konusu iki araştırma ortak değişkenler oranındaki ilişkiler açısından karşılaştırıldığında, iki araştırmada da sadece aynı iki değişken arasında pozitif yönde kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Diğer bir ifade ile, hazır giyim ve konfeksiyon işletmeleri ile bu işletmelerin satınalma fonksiyonlarının formalleşme dereceleri artarken hem bu işletmelerde hem de bu işletmelerin satınalma departmanlarında gelişmiş yönetim sistem ve tekniklerinin uygulaması artmaktadır.

İki araştırma aynı açıdan karşılaştırıldığında üç durumda farklı sonuçlar vermektedir.

- Araştırma kapsamına giren konusu hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin merkezileşme dereceleri ile karmaşıklık dereceleri arasında orta kuvvette negatif bir ilişki vardır. Bu ilişki, bu işletmelerin satınalma fonksiyonlarında söz konusu değildir.
- İncelenen hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin merkezileşme dereceleri ile uyguladıkları yönetim sistem ve teknikleri arasında negatif yönde orta kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Bu işletmelerin satınalma fonksiyonlarında bu değişkenler arasında ilişki bulunmamaktadır.
- Söz konusu işletmelerin satınalma departmanlarının büyüklüğü ile karmaşıklık dereceleri arasında pozitif yönde, orta kuvvette, anlamlı bir ilişki vardır. Bu işletmelerin büyüklükleri ile karmaşıklık dereceleri arasında böyle bir ilişki söz konusu değildir.

Söz konusu iki araştırmada da, yukarıda belirtilen durumların dışında değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır.

Yoğun rekabet ortamı içinde rekabet avantajı olarak kalitenin ön plana çıkması ile birlikte araştırma kapsamına giren hazır giyim ve konfeksiyon işletmelerinin, satınalma fonksiyonunun değişen rolüne uygun olarak kendi satınalma fonksiyonlarının amacını, faaliyetlerini ve organizasyon içindeki yerini yeniden gözden geçirmeleri gereklidir. Söz konusu işletmeler ve bu işletmelerin satınalma departmanları için tek bir uygun yapı ve faaliyet şekli olmamakla birlikte, müşteri memnuniyetini ön plana çıkararak, esnek, bilgi ve yeteneğe önem veren, karar almayı ilgili kişilere bırakan, kaliteli üretim için kaliteli malzeme girişine önem veren, gelişmiş yönetim sistem ve tekniklerini uygulayan bir organizasyonda satınalma departmanının esnek, daha fazla yetki ile donatılmış elemanlara sahip, ekip çalışmasına önem veren, bilgi ve yeteneği destekleyen, kaliteli malzeme alımı için satıcı seçimine dikkat eden ve satıcılarla yakın işbirliği içinde çalışan bir departman olması, satınalma faaliyetlerinin çok daha etkin yerine getirilmesini sağlayacaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Barefield, Russel M., S.Mark Young. *Internal Auditing In A Just-In-Time Manufacturing Environment*, Institute of Internal Auditors Research Foundadion, 1988.

Brightman, Harvey. Howard Schneider. *Statistics for Business Problem Solving*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1992.

Esin, Alp. "Kalite Sağlama Sistemi İçin Yönlendirici Sorular," İstanbul Sanayi Odası Kalite Kontrol ve ISO-9000 Standartları Seminerleri, İstanbul, 10-11 Aralık 1992.

Esin, Alp. "Sağlayıcıların Değerlendirilmesi," İstanbul Sanayi Odası Kalite Kontrol ve ISO-9000 Standartları Seminerleri, İstanbul, 10-11 Aralık 1992.

Fırat, Seniye Ümit Oktay. "AB İle Gümrük Birliği Yaklaşırken Türkiye İmalat Sanayiinin Seçilmiş Sektörlerde Üst Düzey Yöneticilerin Profilleri," *Yönetim Dergisi*, Yıl: 6, Sayı :20, Ocak 1995.

Gibson, James L., John M.Evanchevich, James H.Donnely. *Ornagizations, Behavior, Structure, Process*, Business Publications Inc., Texas, 1988.

Gürtan, Kenan. *İstatistik ve Araştırma Metodları, İktisat ve İş İdaresine Tatbikatı*, Fatih yayınevi, İstanbul, 1977.

Ishikawa, Kaoru. *Toplam Kalite Kontrol*, (Çeviren: T.Şişe ve Cam Fab.A.Ş., Altınyıldız Mensucat Fab.A.Ş.) Sistem Ofset, İstanbul, 1990.

Kbazanie, Romekant. *Elementary Statistics- In a World of Applications*, Glenview, İL, 1986.

Orhunbilge, Neyran. *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 267, İstanbul, 1996.

Pekdemir, İşıl. "Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sanayii İşletmelerinde Organizasyon Yapılarını Belirleyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma," *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt :24, Sayı :2, Kasım 1995.

Pekdemir, İşıl. "Satınalma Fonksiyonunun Değişen Rolü," *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 2, Kasım 1996.

Price, James L., Charles N.Mueller. *Handbook of Organizational Measurement*, Ballinger Publishing Co., Mass., 1986.

Sineich, Terry. *Business Statistics by Example*, McMillian Publishing Co., Singapore, 1990.

Van De Ve, Andrew H., Dinane L.Ferry. *Measuring and Assessing Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1980.