

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SATIN ALMA DAVRANIŞLARI İÇERİSİNDE  
ENDÜSTRİYEL SATIN ALMALARIN İNCELENMESİ  
- ARÇELİK ÖRNEĞİ -**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ENGİN TAŞOVA**

**ANABİLİM DALI : İŞLETME**

**PROGRAMI : ÜRETİM YÖNETİMİ ve PAZARLAMA**

**KOCAELİ – 2007**

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SATIN ALMA DAVRANIŞLARI İÇERİSİNDE  
ENDÜSTRİYEL SATIN ALMALARIN İNCELENMESİ  
VE  
ARÇELİK ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ENGİN TAŞOVA**

**ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : ÜRETİM YÖNETİMİ ve PAZARLAMA**

**DANIŞMAN : YRD. DOÇ. DR. KENAN AYDIN**

**KOCAELİ – 2007**

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA DAVRANIŞLARI İÇERİSİNDE ENDÜSTRİYEL SATIN  
ALMALARIN İNCELENMESİ  
VE  
ARÇELİK ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: ENGİN TAŞOVA

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 18.07.2007. - 2007/20

Prof.Dr. A. Hamdi İslamoğlu



Yrd.Doç.Dr. Hülya G. Çekmeceliolu



Yrd.Doç.Dr. Kenan AYDIN



KOCAELİ - 2007

## ÖNSÖZ

Satın alma işlevi insanlık tarihi kadar eski olup, paranın icadından sonra da insan yaşamının önemli fonksiyonlarından biri haline gelmiştir. Satın alma fonksiyonu, bireysel tüketicilerin kullanımına yönelik mal ve hizmet üreten firmaların oluşturduğu örgütsel pazarlar için de hayati bir öneme sahiptir. Örgütsel pazarlar içinde, amacı kar elde etmek olmayan kurumsal pazarların dışındaki tüm endüstriyel pazarlar için satın alma, şirket hedeflerini gerçekleştirmede çok stratejik bir rol oynar. Bu stratejik rol, şirketlerin temel amacı olan kar elde etme olgusu için satın alma süreci içerisinde göz önünde bulundurdıkları faktörler ile şekillenmektedir. Örgütsel pazarlar içerisinde, bu stratejik fonksiyonun şirket hedeflerine katkılarının açıkça görülebildiği ve sonuçlarının kolaylıkla analiz edilebildiği endüstriyel pazarlar ve bu pazarlardaki satın alma davranışları araştırmanın konusu olarak seçilmiştir.

Bu çalışma endüstriyel satın alma süreçleri ve bu süreçleri etkileyen faktörleri içermektedir. Satın alma işlevi ile ilgili bilgi verici genel kavramların yer aldığı I. Bölümden sonra II. Bölümde örgütsel satın alma davranışları içerisinde endüstriyel satın alma süreçleri ve bu süreçleri etkileyen faktörler ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, endüstriyel bir firma olarak ARÇELİK' in beyaz eşya üretiminde kullandığı direkt malzemelerin satın alma süreçleri incelenmiştir.

Çalışma süresince desteklerini esirgemeyen değerli hocam, tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Kenan AYDIN' a teşekkürlerimi sunarım. Yine çalışmanın uygulama bölümünde bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Arçelik Satın Alma Uzmanı Sayın Alp BARKUT' a teşekkürü bir borç bilirim.

Kocaeli, Mayıs 2007

Engin TAŞOVA

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	ix
KISALTMALAR .....	xi
TABLolar LİSTESİ .....	xiii

### I. BÖLÜM

SATIN ALMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ .....	1
1.1. Satın Alma İşlevinin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....	1
1.2. Satın Alma İşlevinin Örgütsel Yapıdaki Yeri ve İç Örgütlenmesi .....	4
1.2.1. Satın Almanın Örgütlerdeki Yeri .....	6
1.2.2. Satın Alma Fonksiyonunun İşlevleri ve Amaçları .....	9
1.2.3. Satın Alma Fonksiyonunun Diğer İşletme Fonksiyonları İle İlişkisi .....	11
1.2.3.1. Satın Alma ve Mühendislik .....	13
1.2.3.2. Satın Alma ve Üretim .....	13
1.2.3.3. Satın Alma ve Pazarlama .....	14
1.2.3.4. Satın Alma ve Finans .....	15
1.3. Örgütsel Satın Alma Davranışında Kavram ve Modeller .....	16
1.3.1. Robınson ve Faris Modeli .....	16
1.3.2. Shet'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli .....	22
1.3.3. Webster ve Wind'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli .....	28
1.3.3.1. Satın Alma Merkezi .....	29

### II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA DAVRANIŞLARI .....	34
2.1. Örgütsel Pazarlar ve Örgütsel Pazarlama .....	34
2.1.1. Örgütsel Pazarlama ve Örgütsel Pazar Tanımları .....	34
2.1.2. Örgütsel Pazarlamaya Konu Olan Mal ve Hizmetlerin Sınıflandırılması .....	35
2.1.3. Örgütsel Alıcılar veya Örgütsel Pazarlar .....	38
2.1.3.1. Endüstriyel Pazarlar (Sanayi Pazarları) .....	39
2.1.3.2. Satıcı İşletmeler Pazarı .....	39

2.1.3.3. Hükümet Pazarları .....	40
2.1.3.4. Kurumsal Pazarlar.....	42
2.1.3.5. Standart Endüstriyel Sınıflandırma Sistemi .....	43
2.1.4. Örgütsel Piyasaların Karakteristikleri ve Tüketici Piyasaları ile Arasındaki Farklılıklar .....	46
2.1.4.1. Örgütsel Piyasaların Diğer Karakteristikleri .....	49
2.1.5. Örgütsel Pazarlarla Tüketici Pazarları Arasındaki Benzerlikler .....	51
2.1.6. Örgütsel Piyasaların Satın Alma Amaçları ve Kriterleri.....	52
2.2. Endüstriyel Pazarlar .....	54
2.2.1. Endüstriyel Pazarların Özellikleri .....	55
2.2.2. Endüstriyel Alıcıların Satın Alma Metodları .....	57
2.2.2.1. Muayene İle Satın Alma.....	59
2.2.2.2. Örnek Üzerine Satın Alma .....	59
2.2.2.3. Tarif Üzerine Satın Alma.....	59
2.2.2.4. Pazarlık Yolu İle Satın Alma .....	59
2.2.2.5. İhale Yöntemi .....	60
2.2.3. İnternet Üzerinden Organizasyonel Satın Alma.....	61
2.2.4. Endüstriyel Alıcıları Etkileyen Faktörler.....	63
2.2.4.1. Çevresel Faktörler.....	66
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	67
2.2.4.3. Kişilerarası Faktörler.....	70
2.2.4.4. Bireysel Faktörler .....	71
2.2.5. Endüstriyel Satın Alma Karar Süreci .....	72
2.2.5.1. Problemin Ortaya Çıkışı.....	73
2.2.5.2. Genel İhtiyaç Tanımlaması.....	73
2.2.5.2.1. İhtiyaçların Belirlenmesi .....	74
2.2.5.2.1.1. Standart Satın Alma İsteği .....	75
2.2.5.2.1.2. Malzeme İhtiyaç Planlaması.....	75
2.2.5.3. Ürün Spesifikasyonu Tanımlama.....	76
2.2.5.3.1. Değer Analizi .....	76
2.2.5.3.2. Tanımlama ve Spesifikasyonların Belirlenmesi .....	78
2.2.5.3.3. Standartlaşma.....	79
2.2.5.4. Tedarik Kaynaklarının Aranması .....	79

2.2.5.4.1. Tek/Birden Çok Kaynak İle Çalışma ve Uluslararası Kaynak Kullanımı .....	81
2.2.5.4.2. Kaynak Seçiminin Önemi .....	82
2.2.5.4.3. Tedarik Listelerinin Oluşturulması İçin Kullanılabilecek Bilgi Kaynakları.....	83
2.2.5.4.4. Tedarikçi Yönetimi.....	85
2.2.5.5. Alternatifleri Değerlendirme .....	86
2.2.5.5.1. Teklif Alma ve Tekliflerin İncelenmesi .....	89
2.2.5.5.2. Tedarikçi ile Görüşme Ve Müzakere.....	90
2.2.5.6. Tedarik Kaynağının Seçimi ve Sipariş.....	91
2.2.5.6.1. Sipariş Emrinin Düzenlenmesi .....	94
2.2.5.6.2. Siparişlerin İzlenmesi.....	95
2.2.5.6.3. Malların Teslim Alınması ve Kontrolü.....	96
2.2.5.7. Satın Alma Performansının Değerlendirilmesi.....	96

### III. BÖLÜM

DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI PAZARINDA FAALİYET GÖSTEREN BİR ÜRETİCİ FİRMANIN SATIN ALMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ .....	98
Uygulamanın Amacı .....	98
Uygulamada Kullanılan Yöntem .....	99
Uygulamanın Sonuçları.....	99
3.1. Koç Topluluğu ve Koç Topluluğu İçinde Arçelik' in Yeri .....	100
3.2. Dünyada ve Türkiye' de Beyaz Eşya Sektörü .....	102
3.3. Endüstri Devi Bir Firma Olarak Arçelik .....	103
3.3.1. Satın Alma İşlevinin Arçelik Örgütsel Yapısındaki Yeri Ve İç Örgütlenmesi.....	105
3.3.2. Stratejik Bir Birim Olarak Satın Alma.....	108
3.3.3. Satın Alma İşlevinin Diğer İşletme Fonksiyonları ile İlişkisi.....	109
3.3.4. Arçelik Direk Malzeme Satın Alma Sürecinde Kullanılan Satın Alma Metodları .....	114
3.3.5. Arçelik Direkt Malzeme Satın Alma Sürecini Etkileyen Faktörler.....	114
3.4. Arçelik Direkt Malzeme Satın Alma Süreçleri .....	116
3.4.1. Problemin Ortaya Çıkışı .....	116
3.4.2. Genel İhtiyaç Tanımlaması .....	122

3.4.2.1. İhtiyaçların Belirlenmesi .....	125
3.4.2.1.1. Standart Satın Alma İsteği .....	125
3.4.2.1.2. Malzeme İhtiyaç Planlaması.....	125
3.4.3. Ürün Spesifikasyonu Tanımlama .....	126
3.4.3.1. Tanımlama ve Spesifikasyonların Belirlenmesi .....	126
3.4.1.2. Değer Analizleri ve Standartlaşma.....	128
3.4.4. Tedarik Kaynaklarının Aranması.....	129
3.4.4.1. Kaynak Seçiminin Önemi .....	130
3.4.4.2. Tedarik Listelerinin Oluşturulması ve Geliştirilmesi.....	131
3.4.4.3. Tedarikçi Listesi Oluşturmada Kullanılan Kaynaklar.....	136
3.4.4.4. Tedarikçi Yönetimi.....	138
3.4.5. Alternatifleri Değerlendirme .....	139
3.4.5.1. Teklif Alma ve Tekliflerin İncelenmesi.....	140
3.4.5.2. Tedarikçiler İle Görüşmeler ve Müzakere Teknikleri .....	142
3.4.6. Tedarik Kaynağının Seçimi ve Sipariş .....	145
3.4.6.1. Sipariş Emrinin Düzenlenmesi .....	146
3.4.6.2. Siparişlerin İzlenmesi.....	147
3.4.6.3. Malların Kabulü ve Kontrolü .....	147
3.4.7. Satın Alma Performansının Değerlendirilmesi .....	148
3.4.7.1. Tedarikçi Performans Yönetimi.....	149
3.4.7.1.1. Maliyet .....	149
3.4.7.1.2. Kalite .....	150
3.4.7.1.2.1. Düzeltici Faaliyet İsteği Sayısı-Kalite.....	150
3.4.7.1.2.2. Giriş Kalite Kontrolünden Ret Oranı .....	150
3.4.7.1.2.3. Hattan İade Oranı .....	151
3.4.7.1.2.4. Ürün Değişim Sayısı .....	151
3.4.7.1.2.5. Kalite Kaynaklı Bant Duruş Süresi .....	151
3.4.7.1.2.6. Yeniden İşlem Yapılan Ürün Sayısı.....	151
3.4.7.1.3. Lojistik .....	151
3.4.7.1.3.1. Üretim Duruş Süresi.....	151
3.4.7.1.3.2. Üretim Plan Değişikliği Sayısı.....	152
3.4.7.1.3.3. Düzeltici Faaliyet İsteği-Lojistik .....	152
3.4.7.1.3.4. Esneklik .....	152



3.4.7.1.4. İşbirliği .....	152
3.5.Değerlendirme ve Öneriler .....	152
SONUÇ .....	156
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	162
ÖZGEÇMİŞ.....	166

## ÖZET

Temelde örgütlerin kuruluş amaçları doğrultusunda faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli olan mal ve hizmetlerin tedariki olan satın alma işlevi, bugün ise işletme hedeflerini gerçekleştirmede önemli katkıya sahip olan bir yönetim aracı haline gelmiştir. İşletmelerin mühendislik, üretim, pazarlama, finans gibi diğer işletme fonksiyonları ile yakından ilişkili olan satın alma, temel amaç olarak kendisine işletme operasyonlarını kesintisiz bir malzeme akışı ile desteklemeyi benimsemiştir. Satın alma departmanları bu amacı gerçekleştirirken de, karlılık ve kalıcı rekabet avantajı gibi şirketlerin ana hedeflerine yardımcı olmada stratejik öneme sahip bir departman halini almıştır.

Genel anlamda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik nihai mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan malzemelerin satın alınması olarak tanımlan örgütsel satın alma, Endüstriyel Pazarlar, Satıcı İşletmeler Pazarı, Hükümet Pazarları, Kurumsal Pazarlar' dan oluşan örgütsel alıcılar tarafından gerçekleştirilmektedir. Örgütsel Piyasalar ve Tüketici Piyasaları satın alma amaçları ve süreçleri itibari ile birçok benzerliğin yanı sıra farklıklar da göstermektedir. Çalışmada incelenen konu, Örgütsel pazarlar içinde endüstriyel pazarların sahip olduğu satın alma süreçleri ile ilgili olmuştur.

Çalışmanın esas amacı, endüstriyel pazarların satın alma davranışlarının detaylı olarak incelenmesi ve teorik olarak elde edilen bu bilgilerin endüstriyel bir firmanın satın alma sürecinde sahip olduğu satın alma uygulamaları ile karşılaştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda satın alma uygulamaları ve oturmuş örgüt yapısı bakımından bu karşılaştırmayı yapmayı mümkün kılacak, Türkiye ve dünyada önemli bir yere sahip olan Arçelik A.Ş. seçilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde satın alma kavramına genel bir bakış çerçevesinde bazı kavramlara, satın almanın örgütlerdeki yerine ve satın alma ile ilgili bazı modellere yer verilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel pazarlar hakkında bilgiler verilerek, endüstriyel pazarların satın alma davranışları açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, Arçelik firmasının direk malzeme satın alımlarındaki uygulamaları incelenmiş ve çalışmanın teori kısmında incelenen süreçler ile bir karşılaştırma yapılmıştır.

## ABSTRACT

Mainly the purchasing process ,which is, providing the goods and services, needed for the organizations to continue their activities with the aim of their goals, nowadays has become an administrative tool that has a high impact in effectuating the management goals.The purchasing which is highly related to the companies' production,marketing and financial management functions,has known to own supporting the management functions with a coninuous material flow as a goal.The purchasing department,when effectuating this goal,has become a strategic department in helping compaies reaching their goals like stability and permanant rivalry.

Defined as; the purchasing of the material used in mainly corresponding the needs of customers' conclusive material and services,the organizative purchasing; was actualized by organizative receivers consisting of Industrial Markets,Seller Company Markets,Governmental Markets and Official Markets.The Organizative Markets and The Consumer Markets have very much in common like their progesses and aims of purchasing;as they have differences.The subject looked over is;the purchasing progesses which Idustrial Markets have;in the Organizative Markets.

The main purpose of this project is ;the analysis of the purchasing behaviours of Industrial Markets,and comparing the this teorical information with an Industrial Company's applications in their purchasing progress.With the percpeption of this goal;to be able to enable this comparison in purchasing applications and based organization forms;Arçelik A.Ş.,who keeps and important place in both Turkey and the world, was chosen.

In the first part of the project; within the framework of a general overlook,some consepts,their place in purchasing organizations and some models related with purchasing aredealed with.In the second part,The purchasing behaviours of the Industrial Markets are tried to be explained with giving information about Industrial Markets.And in the third and the last part;the applications in material purchasing of Arçelik company was analysed and

a comparison made between the progresses looked over in the teorical part of the project.

## KISALTMALAR

- AB: Avrupa Birliği  
ABD: Amerika Birleşik Devletleri  
a.g.e : Adı Geçen Eser  
Ar-Ge : Araştırma Geliştirme  
A.Ş. : Anonim Şirket  
CEO: Chief Executiver Officer  
FİDER: Finansal Kiralama Derneği  
GE: General Electric  
GİG: Genel İşletme Giderleri  
GİT: Genel İhtiyaç Tanımlaması  
GM: Genel Müdür  
GMC: General Motor Company  
GMY: Genel Müdür Yardımcısı  
GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla  
GSYİH: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla  
IBM: Intelligent Business Machines  
İMKB: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası  
İSTOÇ: İstanbul Toptancılar Çarşısı  
JIT: Just In Time  
KIT: Kamu İktisadi Teşebbüsü  
LME: London Metal Exchange  
LPG: Likit Petrol Gazları  
MAP: Maliyet Analiz Parametreleri  
MRP: Metarials Requirement Planning  
SAD: Satın Alma Direktörlüğü  
SES: Standart Endüstriyel Sınıflandırma  
SIC: Standart Industrial Classification  
SPÜYD: Satış Pazarlama Ve Ürün Yönetimi Departmanı  
TOFAŞ: Türkiye Otomobil Fabrikaları A.Ş.  
TUİK: Türkiye İstatistik Kurumu  
ÜST: Ürün Spesifikasyonu Tanımlama  
v.b. : ve benzerleri

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1- Satın Almanın İlk Seviyede Olduğu Organizasyon .....	6
Şekil 1. 2- Satın Almanın İkinci Seviyede Olduğu Organizasyon .....	7
Şekil 1. 3- Merkezileştirilmemiş Satın Alma .....	8
Şekil 1. 4- Merkezileştirilmiş Satın Alma.....	8
Şekil 1. 5- Satın Alma ve Diğer Fonksiyonlar ile İlişkisi .....	12
Şekil 1. 6 – 3 Değişik Endüstriyel Satın Alma Tipi .....	17
Şekil 1.7- Shet’in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli .....	27
Şekil 1. 8- Webster ve Wind’in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli .....	33
Şekil 2. 1. Endüstriyel Satın Alma Davranışını Etkileyen Ekonomik ve Ekonomik Olmayan Faktörler .....	66
Şekil 2. 2 Endüstriyel Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler.....	67
Şekil 2. 3 Endüstriyel Satın Alma Süreci.....	72
Şekil 3. 1. Arçelik A.Ş.’nin Koç Holding’teki Yeri .....	102
Şekil 3. 2. Arçelik A.Ş. Global Organizasyonu.....	105
Şekil 3. 3. Arçelik A.Ş. Organizasyon Şeması.....	110
Şekil 3. 4. Satın Alma Direktörlüğünün Diğer Departmanlarla Olan İlişkisi (Planlama Boyutu) .....	111
Şekil 3. 5. Satın Alma Direktörlüğünün Diğer Departmanlarla Olan İlişkisi (Tedarikçi Boyutu).....	112
Şekil 3. 6. Yeni Bir Ürünün Üretimi İçin Gerekli Direkt Malzemelerin Satın Alma Modeli .....	118
Şekil 3. 7. Mevcut Bir Ürün Modelinin Üretimi İçin Gerekli Malzemelerin Satın Alma Modeli.....	119
Şekil 3. 8. Arçelik Satın Alma Süreçleri ve Departmanlar Arası İlişkiler .....	120
Şekil 3. 9. Örnek Bir Ürün Ağacı (Çamaşır Makinesi).....	124
Şekil 3.10. Fiyat Eskalasyonu Yöntemi .....	143

## **TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1. 1- Satın Alma Merkezinde Karar Aşamaları ve Roller.....	30
Tablo 2. 1 Standart Endüstriyel Sınıflama Sistemi.....	44
Tablo 2. 2 Örnek Standart Endüstriyel Sınıflama Alt Grupları.....	45
Tablo 2. 3 Örgütsel piyasalar ve Tüketici Piyasaları Arasındaki Farklılıklar.....	47
Tablo 2.4 Örgütsel piyasalar ve Tüketici Piyasaları Arasındaki Farklılıklar.....	50
Tablo 2.5 Türkiye’de Leasing İşlemlerinin GSYİH içindeki Payı.....	50
Tablo 2.6 Leasing İşlemlerinin Özel Sektör Yatırımları İçindeki Payı.....	51
Tablo 2. 7 Organizasyonel Satın Alma Kararını Etkileyen Değişkenler ve Sınıflandırmaları.....	64
Tablo 2. 8 Endüstriyel Satın Alma Süreci İçinde Üç Temel Satın Alma Durumu.....	74
Tablo 2. 9 Değer Analizi Sırasında Ortaya Çıkan Sorular.....	77
Tablo 2.10 Tek Tedarik Kaynağı ve Birden Çok Tedarik Kaynağı İle Çalışmanın Karşılaştırması.....	81
Tablo 2.11. Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri ....	88
Tablo 2.11 Arçelik Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Kriterler.....	140



## 1. BÖLÜM

### SATIN ALMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

#### 1.1. Satın Alma İşlevinin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Satın alma işlevi aslında insanlık tarihi kadar eskidir. İlk defa insanın kendi elinde bulunan bir eşyayı bir başkasınıniki ile değiştirdiği zaman başlamıştır. İster kişisel ihtiyaçlar için olsun, ister organize edilmiş faaliyetler için olsun, insan faaliyet ve mutluluğu için önem taşıyan satın alma, daima temel bir işlev olmuştur.

Satın alma işlevini, herhangi bir vasıta ile bir şeyi elde etme olarak da tanımlayabiliriz. Mal ve hizmet üretimi için gerekli malzemeyi ve hizmetleri sağlama işini bu kapsamda ele alabiliriz.<sup>1</sup>

Satın alma, işletmelerde işletme faaliyetlerinin devam ettirilmesi için gerekli olan hammadde, malzeme, araç ve gereçlerin satın alınması, tedarik edilmesidir. Ancak zamanımızda satın alma faaliyetindeki teknikler çok gelişmiştir. Bu nedenle, satın alma fonksiyonuna sadece tedarik açısından bakılamaz. Artık satın alma da bir tür yönetim işlevi haline gelmiştir. Satın alma, araştırma ve geliştirme, planlama ve kontrol gibi fonksiyonları da içermektedir, içermelidir. Bu durumda satın alma faaliyetlerinden çok bir satın alma yönetiminden söz etmek daha doğru olacaktır.<sup>2</sup> Herhangi bir ticari kuruluş, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli malları satın almak durumundadır. Aynı şekilde bir hizmet işletmesi de hizmet sunabilmek için konusu ile ilgili çeşitli makine, donanım ve malzemeye ihtiyaç duyacaktır. Bu nedenle, her tür ekonomik faaliyet dalında bir satın alma işlevi mutlaka vardır.

Tedarik insanoğlu parayı keşfettiğinden beri en çok üzerinde konuşulan yapıdır. Hangi tipte satın alma olursa olsun, ister satıcı ister alıcı taraftaki bir kuruluş olalım hayatta kalabildiğiniz müddetçe yapmaya devam edeceğimiz bir işlemdir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Semran Akyıldız, “İşletmelerde Satın Alma Yönetimi Ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satın Alma Politikalarının Yeri”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 4.

<sup>2</sup> Nahit Serarslaan, “**Satın Alma Eğitiminin Temelleri**” Eğitimi Notları, Mess Eğitim Vakfı, İstanbul, 1997, s.8’den aktaran Akyıldız, **a.g.e.**, s.5

<sup>3</sup> Uğur Candan, “**Örnek Bir Tedarik Sistemi**”, Kobilerin Rekabet Gücü’nün Geliştirilmesinde E-Tedarik Sistemleri Semineri’ne Sunulan Bildiri, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 12 Haziran 2004, s. 23.

İşletmelerde üretime sevk edilecek olan hammaddelerin, yardımcı maddelerin ve işletme maddelerinin en uygun koşullarda sağlanması konunun esasını oluşturduğu için satın almayı, doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru satıcıdan ve doğru fiyata malzeme, ekipman, hizmet ve diğerlerinin teminidir diye tanımlıyoruz.<sup>4</sup>

Satın almanın gerekliliğinin tek bir nedeni vardır: karı arttırmak. Satın alma mekanizmasında istatistik, satıcılarla ilişki, stok kontrol, pazarlık dâhil her şey kar amacı güder. Şirket karını arttırmak için iki şeyi yapabilir; bunlardan biri satışları arttırmak, diğeri ise maliyetleri kısmaştır. Günümüz rekabet ortamında satışları arttırmak giderek zorlaşmaktadır. Fiyatı artık satıcı işletmeler değil, piyasa belirlemektedir. Ürünlerin standartlaşması söz konusudur. Firmalar farklılaştırma stratejileri yapmaya çalışmakta ve bu durumda reklam giderleri, promosyon ve satış giderleri artmaktadır. Kar marjını korumanın bir yolu, maliyetleri azaltmaktan geçmektedir. Buradaki ana fikir, satarken yaşanan rekabeti alırken de kullanmaktır. Eğer bu yapılmaz ise kar marjı giderek erimektedir. 2000 senesinde, dünyadaki birçok şirkette maliyet düşürme hedeflerinin olduğu görülmektedir.<sup>5</sup>

Kar satın alma ile başlar; bir başka deyişle satarken değil alırken kazanılır. Kar amacı güden, mal ya da hizmet üreten bir kuruluşun kazanacağı karın düzeyini satın alma işinin etkin olarak yapılıp yapılmaması büyük ölçüde etkiler.<sup>6</sup>

Çoğunlukla satın alma, örgütlerin temel işlevlerinden biri olarak sayılmıştır. Maalesef bu konu sadece iki yüzyıl öncesine kadar ticari kitaplarda ve literatürde yer alabildi. Örneğin 1832 yılında Charles Babbage “Makineleşme ve Üretim Ekonomisi” adlı kitabında satın alma konusuna değindi. Satın almayla ilgili ilk akademik yayın 1933 yılında Harvard Üniversitesinden Howard T. Lewis tarafından ortaya kondu. Harvard Üniversitesi uzun zamandır satın alma yönetimi ile ilgilenmekteydi.

---

<sup>4</sup> Akyıldız, a.g.e., s. 5.

<sup>5</sup> Levent Zağra, “E-Tedarik Sistemlerinin İş Yaşamında Kullanılması”, Kobilerin Rekabet Gücü’nün Geliştirilmesinde E-Tedarik Sistemleri Semineri’ne Sunulan Bildiri, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 12 Haziran 2004, s. 19.

<sup>6</sup> Akyıldız, a.g.e., s. 8.

Üniversite bu konuda ilk kursunu 1917-1918 öğretim yılında açtı. Bugün Harward Business Review konu hakkında pek çok makale yayınlamakta ve bunu bir Harward geleneği olarak devam ettirmektedir. Satın alma uzun yıllar boyunca sadece pazarlama, araştırma-geliştirme finans ve üretim fonksiyonları yanında ikinci plana atıldı ve ihmal edildi.

Bunun yanı sıra istisnalar dışında, satın alma kadrosunda görev yapanlar da örgütün başarısında satın almanın payını arttırıcı bir yeteneğe bir isteğe sahip değillerdi. Hâlbuki bu zamana kadar satın alma, satılan malın maliyetinde önemli bir unsurdu. Satın alınan malzemeler firmanın kalite problemlerinde önemli bir yer almaktadır. Pek çok olay satın almanın diğer fonksiyonların yaptıklarından daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Satın almacılar çoğunlukla satın alınan fiyat ve üretimdeki duruşları azaltma olmak üzere iki konuya odaklandı. Bir üçüncü konu da stok yönetimi idi.

1970'lerin son yıllarında pazar koşulları ile pazarlama ve satın alma anlayışı değişti ve çok daha uluslararası oldu. Bilgisayar stok yönetimine yardımcı olmaya başladı. Malzeme maliyetleri, petrol ambargoları ve enflasyonun birim fiyatlarının artması kadar önemli bir konuma geldi. Aynı şekilde üretim süreçlerindeki otomasyon da arttı. Bu durum üretimdeki birim maliyeti düşürdü. Tecrübeli yöneticiler üretmek ile satın almak arasındaki fırsatların, avantajların ve güçlüklerin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ile konusunda uzmanlaşmış tedarikçilerden mal almanın, malı ve hizmeti kendi bünyelerinde karşılamaktan daha az maliyet getireceğinin farkına vardılar.

Son birkaç yıldır satın alımların şirket maliyetleri üzerindeki önemi vurgulanırken, bu konuda başarılı stratejiler uygulayan şirketler parmakla gösteriliyor. Accenture tarafından yapılan bir araştırma; hammaddeyi satış fiyatının yüzde 55'ine mal eden bir şirketin, teslimat sırasında yüzde 1 indirim alması halinde elde edilecek gelirin, ancak malın fiyatını 12–18 oranında artmasıyla elde edilecek miktara eşit olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Fortune 500 Şirketlerinin Satın Alma Stratejileri, **Power Ekonomi Dergisi**, 11. Sayı, Kasım 2002, s. 72. [yazar yok]

Satın almadaki bu geçişler anlamlı değişiklikleri de beraberinde getirdi. Satın alma, üreticiler, kurumlar, hizmet firmaları ve hükümetler açısından önemli bir rol almaya başladı. Artan etkiler stok yönetimi konusunda odaklandı. 1980'li yılların başlarında pek çok firma, stoklarını dikkatli bir şekilde yöneterek büyük bir karlılığa ulaştı. Bu firmalar stokun, sermaye maliyetine bağlı olarak taşıdıkları önemin değerinin %25-30'una bağlı olduğunu anladılar. Bilgisayar, malzeme kaynak planlaması uygulamaları ve tedarikçileri disipline ederek stoku anlamlı bir şekilde azaltma olanağını müşterilere sağlamış oldu. Malzeme, lojistik ve bilgisayar konularında eğitim almış elemanlar, satın alma yönetimi içinde yer almaya başladı. Ayrıca değer yaratmayan, yararsız çalışanlar satın almaya dâhil edilmedi. Satın almacılar stok yönetimi sisteminin etkinliği açısından daha büyük bir rol üstlenir duruma geldiler.

Satın alma elemanlarının tedarikçi ile çalışması için üretim ve dizayn mühendisliği alanında da bilgiye sahip olmaları gerektiği ortaya çıktı. Böylelikle yeni bir ürün piyasaya sürmek için yâda ürün geliştirmede tedarikçilerle ortak çalışmalarda bulunabilecek, kendi Ar-Ge ve üretim bölümleri ve tedarikçi arasında bir köprü görevi yaparak bilgi alışverişinin eksiksiz olmasını sağlayabilecek. Satın alma yönetiminin şirket karı üzerindeki etkisi daha çok anlaşılır oldu.<sup>8</sup>

## **1.2. Satın Alma İşlevinin Örgütsel Yapıdaki Yeri ve İç Örgütlenmesi**

Zamanımızdaki sınaî örgütlerin birçoğunda, satın alma bölümü işletme içindeki bağımsız bir bölüm yapısında değildir. Diğer bir deyimle üretim ve satış bölümlerinin egemenliğinden kurtulamamış ve “Rüşünü ispat edememiştir.” İşletmenin, üretim ve satış bölümleri yöneticileri ile tepe yöneticileri her nedense satın alma işlevini küçümsemişlerdir. Satın almanın üretim bölümünün bir kısmı içerisinde yürütülmesinin başlıca nedeni, satın alınan hammadde ve malzemelerin üretilecek olan mamulün miktar ve kalitesi ile çok sıkı ilişkisi olmasındandır. Denebilir ki satın alma faaliyetlerinin hemen hemen tamamına yakın bir kısmı üretim bölümü için yapılır. Bu nedenle üretim bölümü yönetici ile sıkı ilişki ve işbirliği

---

<sup>8</sup> Akyıldız, a.g.e., s.12-13

içerisinde bulunma zorunluluğu, bu bölümün çoğu kez onun bir kısmı olarak örgütlenmesi sonucunu doğurmuştur.<sup>9</sup>

Satın alma işlevini pazarlama ya da satış bölümünün bir kısmı olarak örgütlemenin başlıca nedeni ise, satın alma işlerinin satış işlevi gibi piyasa bilgilerini ve ticari işlemleri gerektirmesidir. Uygulamada istisna da olsa bazı firmaların satın alma faaliyetlerinin yönetimini finansman bölümüne verdikleri görülmektedir. Bu bağlantının nedeni, satın almacıların savurgan bir tutumda oldukları ve çoğu kez belirlenen bütçe sınırlarını aştıkları iddiasıdır. Ancak uygulamada tedarik darboğazlarının ortaya çıkması firma faaliyetlerini önemli tehlikelerle karşı karşıya getireceği için bu uygulama tutarlı olmayacaktır. Bir organizasyon içindeki satın alma işlevinin yeri, mevcut genel örneklerin müteşebbise satın alma işlevinden beklentileri ile ilgili bir fikir vermesine rağmen, şirketten şirkete değişiklik gösterecektir.<sup>10</sup>

Son yıllarda, özellikle ABD’de yapılan araştırmalar satın alma bölümünün artık büyük ölçüde özgürlüğe kavuşmakta olduğunu göstermektedir. Satın almanın örgüt içindeki bağımsız bir birim olarak örgütlenmesindeki başlıca etken bu işlevin örgüt yönünden taşıdığı önem ve tasarrufla ilgilidir.

Satın alma hemen hemen tüm örgütlerde temel fonksiyonlardan biridir çünkü herhangi bir satın alma faaliyeti olmaksızın diğer işler yapılamaz. Satın alma doğal olarak örgütlerin en temel ve bütünleyici parçasıdır. Niçin bu kadar önemlidir? Bir işletmenin başarılı olması için tüm fonksiyonların başarılı olması gerekir. Örgütlerde başarılı bir satın alma işlevi olmaksızın örgütün başarılı olması olanaksızdır.

Bu durum satın alma departmanlarının şirketin başarısında aynı öneme sahip olduğu anlamına gelmez. Bu geniş yelpazede değişkenlik gösterir. Örgütlerde fonksiyonların başarılı olması bir dizi faktöre bağlıdır. Bu faktörler işin cinsine, hedeflere, ekonomik koşullara ve bu hedefleri başarmada teşebbüsün yaptıklarına bağlıdır. Bazı durumlarda şirketin karını tehlikeye atacak şekilde üstün körü yönetilebilir. Bu

---

<sup>9</sup> Akyıldız, a.g.e., s. 13.

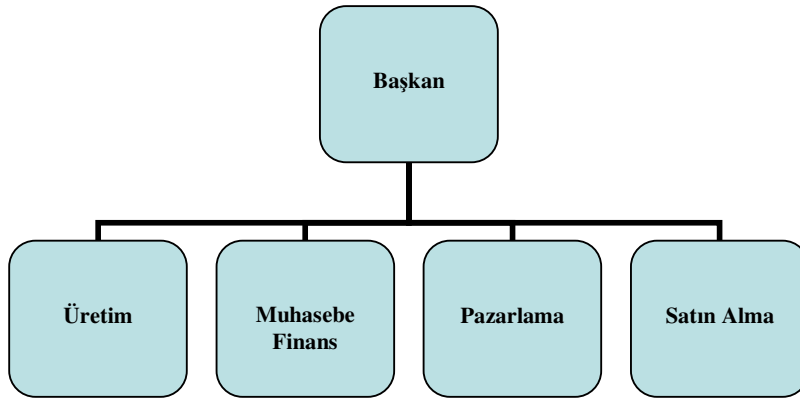
<sup>10</sup> Thomas L. Powers, **Modern Business Marketing**, West Publishing Company, USA, s.53

durumlar tabii ki istisnadır. Bu istisnalar benzer şekilde pazarlama, finans ve diğer departmanlar da olabilir.<sup>11</sup>

### 1.2.1. Satın Almanın Örgütlerdeki Yeri

Şirketler artık satın almanın rolünü tedarikçi kalitesinde, teslimatta ve ürün geliştirmede rekabetçi bir avantaja sahip olmak için kullanıyorlar. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, her üç CEO'dan ikisinin örgüt içinde satın alma departmanının stratejik ve toplam şirket hedeflerini tutturmada çok önemli bir role sahip olduğu fikrini savunduğunu göstermektedir.<sup>12</sup>

Satın almanın örgütsel yapıdaki yeri ile ilgili birinci yaklaşım, satın almanın diğer fonksiyonel alanlara eşit düzeyde olmasını temel alır. Buna karşılık satın alma merkezi, satın alınan şeye dayalı olarak değişebilen ve belirli satın almalara dâhil olan bireyleri içerir. Bu yapı küçük ölçekli firmalardan orta ölçekli firmalara kadar ortaktır. Fonksiyonel alanlardaki bu eşitlik, genel müdür(şirket sahibi, ortak) veya başkanın satın alma alanına müdahale isteğini azaltarak, bu alan üzerindeki hâkimiyetinden vazgeçmesine neden olur. Bu yapının bir örneğini Şekil. 1.1' de görebiliriz.



Şekil 1. 1- Satın Almanın İlk Seviyede Olduğu Organizasyon

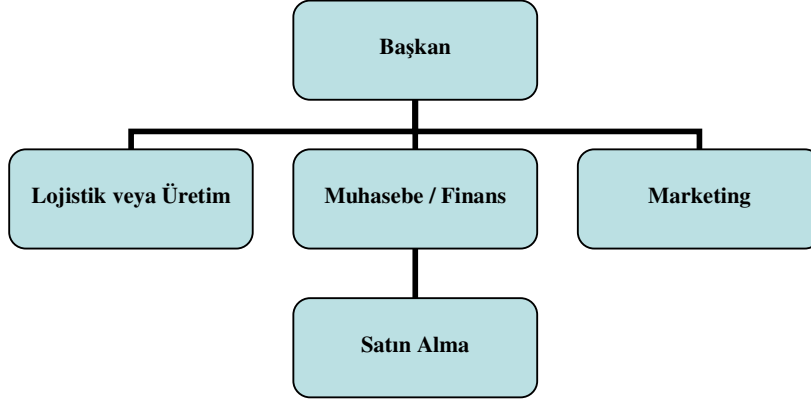
**Kaynak:** Thomas L. Powers, a.g.e., (1991) s.54.

<sup>11</sup> Akyıldız, a.g.e. s.13–15

<sup>12</sup> H. Michael Hayes, Per V.Jenster ve Nils Erik Aaby, **Business Marketing**, “A Global Perspective”, Irwin, USA, 1996, s. 96

İkinci tip organizasyon yapısı satın almanın ikinci düzeyde olduğu şeklindedir. Bu yapıda, satın alma birimi finansa, operasyona veya malzemeye yönetimine rapor edebilir.

Bu yapıyı da Şekil 1. 2' de görebiliriz.



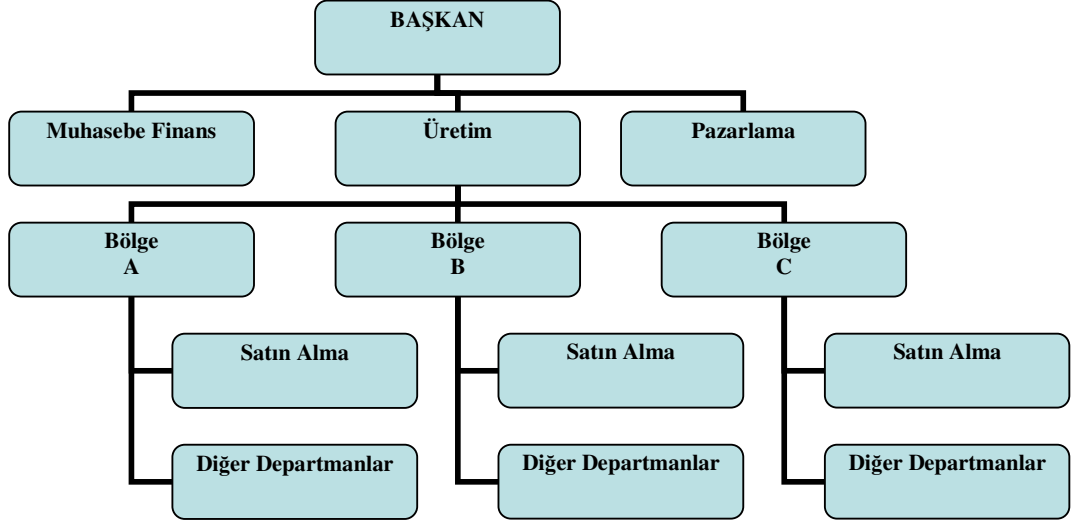
Şekil 1. 2- Satın Almanın İkinci Seviyede Olduğu Organizasyon

**Kaynak:** Thomas L. Powers, a.g.e., (1991), s.54.

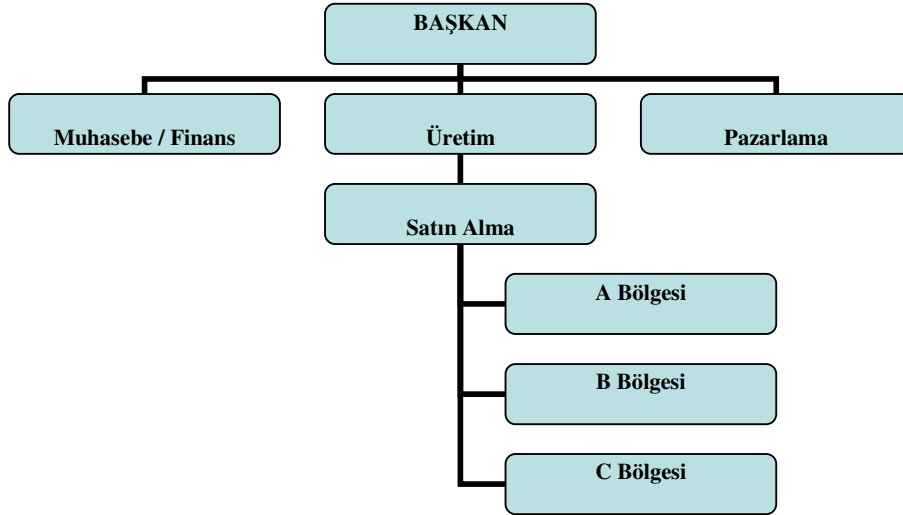
Geçmiş yıllarda satın almanın sahip olduğu finansal etkiler ve firmaların finansal kontrolü daha iyi bir seviyede tutmayı sağlama çabaları, satın alma işlevini finans departmanının altında tutma eğilimini gerekli kılmıştır. Artan oranda, satın almaya şirketin üretim kontrolü veya lojistik bileşenleri içerisinde yer verme trendi bulunmaktadır. Hem birinci hem ikinci düzeydeki organizasyonel yapılar tek merkezden operasyona ilişkindir. Günümüzde ise, işletmelerde her bir fonksiyonel bölüm veya departman kendine ait satın alma ihtiyaçları makul ve mantıklı bir şekilde ele almakta olduğu yaklaşımı zamanla yetersiz görülmüştür. İşte bu yüzden formel satın alma veya satın alma fonksiyonu endüstriyel firmaların çoğunda kullanıcı departmanlar tarafından ihtiyaç duyulan materyaller, makineler ve hizmetler için şirket adına taahhütlerde bulunma sorumluluğunu üzerinde taşıyan bir departman şeklini almıştır.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Ahmet Akbıyık, “Endüstriyel Pazarlamada Satın Alma Davranışı Ve Hazır Yemek Üretim Sektöründe Bir Uygulama”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s. 23.

Büyük çok merkezli bir organizasyon düşünüldüğünde çok sayıda ihtimal mevcuttur. Her bir merkez bireysel satın alma alanlarına sahip olabilir veya satın alma, organizasyon içindeki tepe yönetimi tarafından verilen kararlar ile yüksek oranda merkezleştirilebilir. Bu yapılar Şekil 1. 3 ve Şekil 1. 4'te görülebilir.



Şekil 1. 3- Merkezleştirilmemiş Satın Alma



Şekil 1. 4- Merkezleştirilmiş Satın Alma

**Kaynak:** Thomas L. Powers, a.g.e., (1991), s.55.



Çok merkezli firmaların çoğunda, merkezileştirilmiş ve merkezileştirilmemiş lokasyonların her ikisinde de satın alma bileşenlerinin olduğu yerde, bu yapıların bir kombinasyonu mevcuttur. Bu tip bir düzen içerisinde, merkezileştirilmemiş alanlar rutin satın almaları gerçekleştirebilir ve belli harcama seviyesine kadar işletme özerkliğine sahip olup, öncelikli olarak düz satın alma durumları ile ilgilenirler. Merkezileştirilmiş alan ise, belirli parasal büyüklüğün üzerindeki yeni satın alma durumlarına dâhil olup, tam yetkiye sahip hale gelebilecektir.<sup>14</sup>

### **1.2.2. Satın Alma Fonksiyonunun İşlevleri ve Amaçları**

Birçok şirketin üst düzey yöneticileri, satın alma işlevini sadece uygun fiyata malzeme sağlanmasında bir araç olarak görmektedirler. Etkin satın alma uygulamaları ile sağlanan somut tasarruflar çok yüksek olmasaydı satın almanın yarattığı görünüş o kadar şaşırtıcı olmazdı.

Satın alma işlevlerini başlıca dört grupta toplayabiliriz.<sup>15</sup>

1) Satın alma her şeyden önce satın alınacak malların piyasa araştırma işini gerekli kılar. Burada, talep edilen malların satışını yapan yurtiçi ve yurtdışı kaynakları araştırma, bu tedarik kaynakları tarafından arz edilen malların miktar, nitelik ve teknolojik özellikleri ile teslim alma, taşıma ve depolama gibi satın alma ile ilgili diğer koşullar incelenir ve değerlendirilerek rekabetçi alım yapılır.

2) Ne miktar ve kalitede, ne zaman ne tür mallara ihtiyaç duyulduğunun planlanması yapılır. Böylece işletme faaliyetleri kesintisiz bir malzeme ve hizmet akışı ile desteklenir. Bu da düzenli bir satın alma sisteminin kurulması ile gerçekleşir. Düzenli satın alma sisteminin geliştirilmesi ancak satın alma standartlarının kesin ve açıklıkla belirlenmesini de beraberinde getirir.

3) Tedarik kaynakları ile ihtiyaçlar arasında ilişki kurma, ihtiyaçlardan hareket ederek tedarik kaynakları arasında bir seçim ve tercih yapma faaliyetleridir. Burada satın alma yöneticileri, satıcılarla tedarik anlaşması üzerinde çalışırlar ve ortaklaşa oluşturdukları ve benimsedikleri tedarik anlaşmasını geliştirerek yürürlüğe koyarlar. Böylece güvenilir, etkin ve uzun vadeli tedarik kaynakları geliştirilir.

---

<sup>14</sup> Powers, **a.g.e.**, s. 54 -55

<sup>15</sup> Akyıldız, **a.g.e.**, s. 5-6

4) Dördüncü işlev tedarik anlaşmaları çerçevesinde satın alınan malların işletmeye ve işletme içindeki kullanım yerlerine taşınması ve depolanması ile ilgilidir. Satın alınan yerden işletmeye kadar olan taşıma ve sigortalama işlemleri dış taşıma olarak adlandırılır. İşletmenin ana depolarından kullanım yerlerine ve ambarlarına doğru yapılan işletme içi taşıma işlemlerine iç taşıma adı verilir.

Satın alma işlevinin temel amacı, organizasyonun kazanç elde etme faaliyetlerine katkıda bulunmaktır. Bu amacın gerçekleşmesinde yardımcı olacak diğer amaçlar şöyle sıralanabilir:<sup>16</sup>

- Üretimde kullanılmasına karar verilen malzemelerin kalitesini sağlamak
- İmalatın durmasına neden olmayacak miktarda malzeme sağlamak; bunun yanında stoklara yapılan yatırımı mümkün olan en düşük seviyelerde tutmak
- İhtiyaç duyulan kaliteyi göz önünde tutarak malzeme, donanım ve hizmetleri en düşük maliyet ile elde etmek
- Tedarik yerlerinden ve mevcut tedarikçilerden alınan yeni malzemeler, yeni, prosesler, ekonomik koşullar ve fiyatlar hakkında tahminleri ilgili birimlere serbestçe sunmaktır.

Endüstriyel satın alma sürecine diğer bir bakış açısı satın alma fonksiyonun kendisi ile ilgilidir. Ürün yaşam eğrisi boyunca satın alma fonksiyonun rolünün bir analizi Fox ve Rink tarafından 1978 yılında yayınlanmıştır. Pazarlama kararlarına ürün yaşam eğrisinin aşamalarına dayanan farklı girdiler sağlamaktadır. Örneğin yeni bir ürünün dizaynı aşamasında satın alma ajanı sıklıkla tedarikçilerden aldığı fikirleri ürün geliştirme departmanına iletebilir, böylece tedarikçiler gerçekten yeni bir ürün geliştirme sürecini yeni konsept fikirler ile satın alma departmanı üzerinden başlatabilir. Ürünün lansmanın yapıldığı süre zarfında satın alma uzun dönemli tedarikçi ilişkilerinden kaçınarak veya ekipmanları kiralayarak firma riskini minimize edebilir. Büyüme aşamasında ise, ani üretim artışlarını gerekli kılan ve malzeme darboğazının olduğu durumlarda satın alma departmanı tedarikçi yükümlülüklerinde istikrarı sağlayabilir ve zamanında teslimatlarla üretim kesilmelerini engelleyebilir. Son olarakta düşüş safhasında satış tahminlerine bakarak

---

<sup>16</sup> Akyıldız, **a.g.e.**, s.7.

ve eldeki envanter ile alınan siparişleri dikkatlice eşleştirerek firmanın piyasadan çıkışını kolaylaştırmada rol oynar.<sup>17</sup>

Bir örgüt içerisinde stratejik öneme sahip olan satın alma biriminin yönetimi de stratejik karar alma ve hedefleri gerekli kılmaktadır. Satın alma yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Şirket operasyonlarını kesintisiz bir malzeme ve hizmet akışı ile desteklemek
2. Rekabetçi bir şekilde satın alma yapmak
3. Akıllıca satın alma yapmak
4. Envanter yatırımını ve envanter kayıplarını minimum seviyede tutmak
5. Güvenilir ve efektif arz kaynakları geliştirmek
6. Üretici birlikleri ve tedarikçiler ile iyi ilişkiler kurmak ve devam ettirmek
7. Şirketin diğer departmanları ile maksimum uyum içerisinde çalışmak
8. Satın alma fonksiyonunu profesyonelce ve en uygun maliyetler ile gerçekleştirecek vizyonda olmak

Satın alma fonksiyonu bu amaçları gerçekleştirmek için iç ve dış ilişkilerinde daha proaktif olmaya başlamıştır.<sup>18</sup>

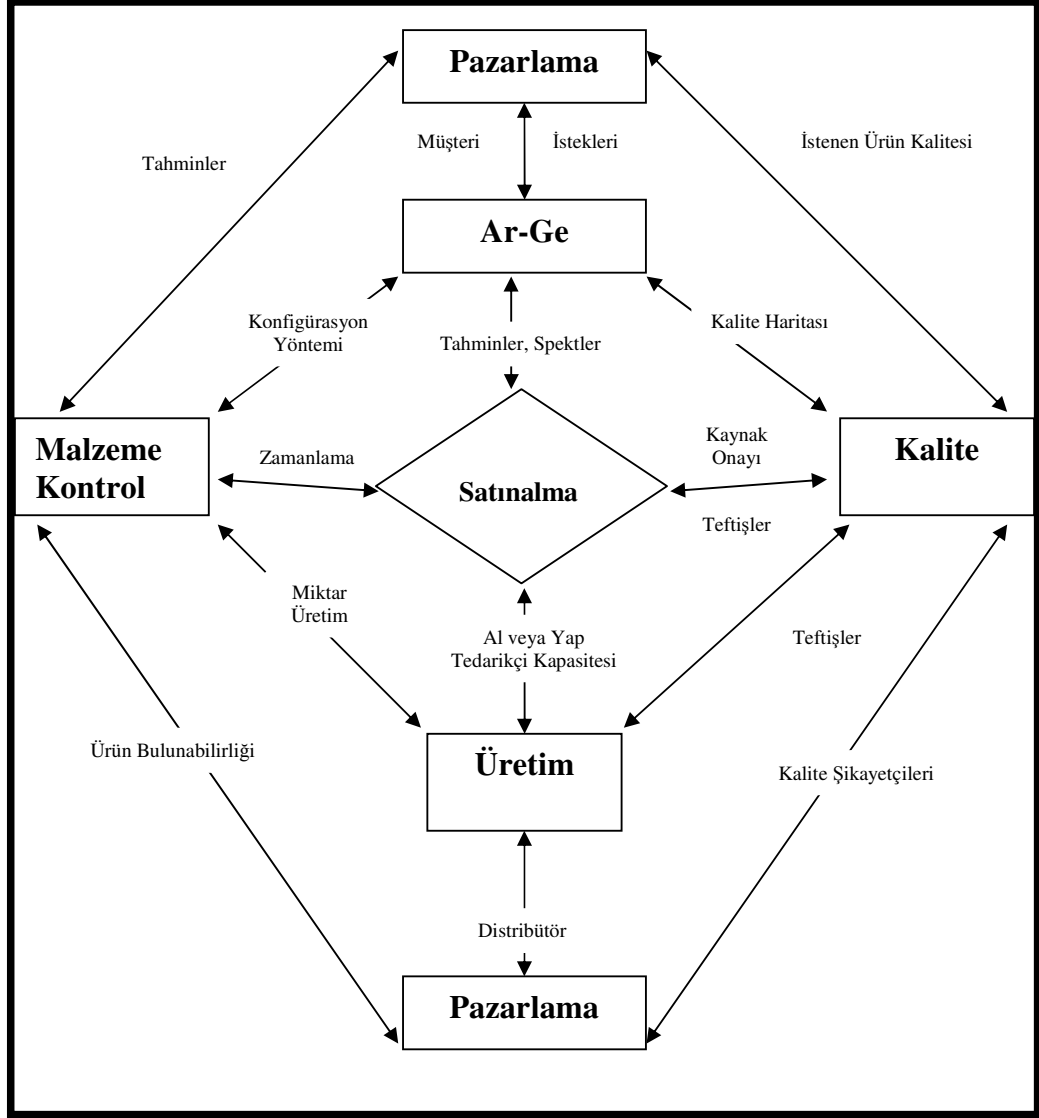
### **1.2.3. Satın Alma Fonksiyonunun Diğer İşletme Fonksiyonları İle İlişkisi**

Satın alma fonksiyonu, şirketin büyük bölümünün aktivitelerinin merkezi halindedir. Doğal olarak şirketin tedarikçileri ile olduğu kadar şirket içindeki diğer bölümlerle devamlı ilişkide bulunmaktadır. Satın alma işlemleri şirketteki tüm bölümlerin kesiştiği bir yerdedir.

---

<sup>17</sup> Dominic Wilson, **Organizational Marketing**, International Thomson Business Pres, London, 1999, s. 143.

<sup>18</sup> Hayes, Jenster ve Aaby, **a.g.e.**, s. 90.



Şekil 1. 5- Satın Alma ve Diğer Fonksiyonlar ile İlişkisi

**Kaynak:** Donald W. Dobler, David N.Burt, “Purchasing and Supply Chain Management Text and Cases”, The McGraw-Hill Companies Inc. Sixth Edition, 1996, s.31’den aktaran, Semran Akyıldız, a.g.e., s.18.

### 1.2.3.1. Satın Alma ve Mühendislik

Mühendislik genel olarak mevcut problemi çözecek spesifikasyon ve dizaynlarla ilgilenir. Bu alandaki herhangi bir eksiklik mühendisliği gelişimden önceki haline dönmesine sebep olacaktır. Sonuç olarak mühendislik, ihtiyaçların ve bu ihtiyaçların olası sonuçlarının değerlendirilmesinde oldukça özenlidir.<sup>19</sup>

Satın alma, mühendislik ve üretim karşılıklı olarak pek çok probleme sahiptir. Dizayn mühendisliği, üretim gibi satın almanın tedarikçi ile ilgilenmesi zarfında geçen zamanı büyük ölçüde etkiler. Mühendislik, şirketin ürün ve malzemelerine ait teknik özelliklerin hazırlanmasında birincil olarak sorumluluk taşır. Bu sorumluluğun verimli bir şekilde üstesinden gelebilmek için, mühendislik, satın alma ve üretim arasında daimi bir yardım ağının mevcut olması gerekir. Bazı firmalar, bu ağa destek olmak amacıyla satın alma ve tedarikçilerin yukarıda sözü edilen ağa erken bir kademede entegre olmalarını sağlamıştır. Kalite, ürün hammadmesine ödenen fiyat ve ürünün üretilmesi için harcanan para ürünün özellikleri ile yakından ilişkilidir. Bunun gibi özellikler şirketlerin büyümesine yâda küçülmesine neden olabilecek şekilde de oluşturulabilir. Eğer amaç büyümekse mühendislik tarafından belirlenen hammadde, hem tedarik edilebilmek için hem de üretmek için ekonomik olmalıdır. Ayrıca bu hammaddeler birden fazla düşük maliyetli üreticiden de elde edilebilir olmalıdır. Tüm bunların yanında malın, kalitesi müşteriye tatmin edebilmelidir.<sup>20</sup>

### 1.2.3.2. Satın Alma ve Üretim

Üretimin rolü, tipik bir üretim şirketi içindeki diğer rollerden oldukça farklıdır. Üretime rakamsal ve kalitesel olarak çıktı seviyesinin geliştirilmesi ve korunması rolü yüklenmiştir. Bu bağlamda, üretim her zaman yüksek oranda zaman baskısı altındır.<sup>21</sup>

Satın alma ve üretim ilişkileri, kullanıcı departmanın üretim programını ve malzeme ihtiyaç listesini satın almaya göndermesi ile başlar, satın alma bu listeyi tedarikçi ile olan ilişkisinde kullanılacak bir listeye dönüştürür. Satın almanın

<sup>19</sup> Powers, a.g.e. , s. 50.

<sup>20</sup> Ayşe Aybatlı, “İstanbul Bölgesindeki Halı Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Satın Alma Yönetimine İlişkin Uygulamaların Araştırılması”, (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ), Kocaeli, 2000, s. 20.

<sup>21</sup> Powers, a.g.e. , s. 50.

zamanlaması bu dönüştürmeyi yapmada en önemli engeli oluşturur. Kullanıcı satın almaya malzemeyi alması için gereken zamanı vermez ise pek çok ihtiyaç duyulmayan ve gereksiz malın şirketin üretim maliyetlerinde yer tutmasından kaçınılamaz. Satın almanın tedarikçiyi belirlemek, rekabet yaratmak, müzakere etmek için gerekli zamanı yoksa malzemelere ekstra para ödenmesi kaçınılmazdır. Maliyeti yüksek olan acil özel üretim ihtiyaçları ve ekstra transport maliyetleri satın almanın zamanını daraltan iki ilave faktördür. Üretimde malzemenin tedariki için yeteli zamanın olmamasından kaynaklanan en ciddi sorun üretimin durmasıdır. Kimyasal, çimento, boya gibi pek çok çeşitli proseslerde ekipman ya tam kapasite ile yeterli olur ya da hiç yeterli olmaz. Sonuçta, malzeme sıkıntısı, bu endüstrilerde üretimin tümünden durması gibi felaketlere yol açabilir.<sup>22</sup>

Bu üretimsel ilişkilerin ötesinde satın alma ve üretim firmanın önemli stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmek için birbirleri ile koordineli bir şekilde çalışmalıdırlar. Örneğin, üretim yönetimi gittikçe daha fazla bir şekilde piyasaya zamanında ürün çıkarabilmek ve ürün değişimi için gerekli süreyi kısaltmak için uğraşmaktadır. Satın alma, bunları gerçekleştirebilmek için ürün yönetimine yardımcı olmalıdır. Bu nedenle satın alma, tedarikçilerden daha çabuk cevap alabilme, tedarikçilerin kapasitesinin artırılması için beraber çalışma ve bunun gibi konularda çözümler üretir. Bu gibi aktivitelerde satın alma, üretim ve tedarikçi çok iyi bir şekilde çalışabilmektedir.<sup>23</sup>

### **1.2.3.3. Satın Alma ve Pazarlama**

Bir firmanın pazarlama bileşenleri, memnun müşteriler yaratmak için satış, pazar payı ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli çabalarla ilgilidir. Bu nedenle, maliyetler, potansiyel dizayn ya da malzeme sorunları ve üretici ilişkilerine olan ilgisi ikincil öneme sahiptir. Bu her zaman üretim dâhil, pazarlama ve örgütün diğer bileşenleri arasında büyük bir çelişkiye yol açmaktadır.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Aybatlı, **a.g.e.** , s. 21.

<sup>23</sup> Akyıldız, **a.g.e.** , s. 18-19.

<sup>24</sup> Powers, **a.g.e.** , s. 51.

Tüm şirketler pazarlama ile kar arasındaki direkt ilişkiyi anlamış bulunmaktadırlar. Şirketler satışları arttırmak için uğraşırken, eğer satışla ilgili konularda satın alma ve üretimle koordineli bir şekilde çalışmadığı takdirde ortaya çıkabilecek kardaki azalmaları gözden kaçırabilirler. Satın alma-Üretim-Satış, satış tahminlerinde kendi üçgenini oluşturmuştur. Satış tahminleri üretim programlarını, buna bağlı olarak da satın alma programlarının temelini oluşturur. Satış tahminleri ayrıca firmanın sermaye-ekipman bütçesini, reklam kampanyalarını ve diğer satış aktivitelerini de etkiler. Satış tahminlerindeki değişiklikler satın alma ve üretimle girilen vaktinde koordinasyon sayesinde bu departmanların programlarını mümkün olabilecek kadar ekonomik ve karlı bir şekilde değiştirmelerine olanak sağlar. Bunun gibi, üretim programlarındaki değişiklikler de satış elemanlarına hemen haber verilmelidir. Bu durum satışın dağılım programlarını müşterilerini kaybetmeden de değiştirmelerine olanak sağlar. Satın alma, malzeme fiyatlarındaki artışı, hiç vakit geçirmeden satışa ve diğer yönetim departmanlarına iletmelidir. Bu satışın artan malzeme fiyatlarının, fiyat tahminlerine olan etkisini, ürünün gelecekteki piyasa satışını, piyasadaki fiyatını ve ilerideki planları ayarlamasına fırsat verir.<sup>25</sup>

#### **1.2.3.4. Satın Alma ve Finans**

Finansın öncelikli amacı, örgütün sağlıklı bir finansal yapıya sahip olmasını sağlamak ve bunu garanti altına almaktır. Bu, doğal olarak şirketin satın alma süreci bakışını etkiler. Finansın performansı yapmış olduğu yatırımların geri dönüş oranları ile ölçülür. Aynı zamanda finansa yatırımların bütçe sınırları içinde kalmasını sağlamak ve buna bağlı olarak performans değerlendirmesi yapma rolleri yüklenmiştir.<sup>26</sup>

Satın almanın finans ile olan ilişkisi diğer departmanlarla olan ilişkisinden farklıdır. Bu farklılık maliyet belirlemelerinin satın alma-finans ilişkilerinde gizlenemeyecek olmasından kaynaklanır. İyi bir finansal planlamanın önemi şuradan kaynaklanır. Kötü finansal planlama, şirketin işinin başarısız olmasındaki temel nedendir. İyi bir planlama yapılması için organizasyonlara gerekli temel bilgiler

---

<sup>25</sup> Aybatlı, **a.g.e.** , s. 22-23.

<sup>26</sup> Powers, **a.g.e.** , s. 51.

arasında doğru satış tahminleri ve doğru satın alma programları vardır. Satın almanın programındaki değişiklikleri satış ve üretime haber vermesi kadar finansı da haberdar etmesi önemlidir. Piyasa durumunun malı satın almak için çok uygun olduğu bir dönem, şirketin finansal açıdan uygun olmadığı bir zamana rastlayabilir. Eğer satın alma finansa danışmadan bu durumda malı satın alırsa, şirketi çok zor bir durumda bırakabilir. Diğer taraftan, piyasa şartlarının çok uygun olduğu durumlarda finans gerekli parayı bulamaz ise bu seferde şirketi aynı malzemeyi piyasa şartlarının uygun olmadığı bir zamandan daha yüksek fiyatlara almak zorunda bırakır.<sup>27</sup>

Finans bölümü ile satın alma arasında kurulacak doğrudan haberleşme, etkin bir satın alma faaliyetinin gerçekleşmesinde katkıda bulunur.<sup>28</sup>

### **1.3. Örgütsel Satın Alma Davranışında Kavram ve Modeller**

Örgütsel alıcılar satın alma sırasında bir dizi kararlar almak zorundadırlar. Bu kararları etkileyen organizasyonel alıcının özellikleri ve satın alma davranışını belirleyebilmek adına çeşitli çalışmalar yapılarak, organizasyonel alıcının davranışı incelenmiştir. Bu çalışmalar farklı modelleri ortaya çıkarmıştır. Bunlar;

- Robinson ve Faris Modeli
- Sheth'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli
- Webster ve Wind'in Organizasyonel Satın alma Davranışı Modeli

#### **1.3.1. Robinson ve Faris Modeli**

Bu model endüstriyel alıcının özellikle nasıl bir satın alma sürecine sahip olduğunu inceleyen bir modeldir. Robinson ve Faris, sanayi malı satın alma prosesini sınıflandıran ayrıntılı bir endüstriyel satın alma davranış modeli geliştirmişlerdir. Bu modelde tüketici mallarında olduğu gibi endüstriyel ürünlerin satın alma işleminde üç temel satın alma prosesi olduğundan söz edilmektedir. Bunlar; yeni (İlk kez) satın alma, değiştirilmiş (düzeltilmiş, gözden geçirilmiş) satın alma ve doğrudan (rutin) yeniden satın almadır.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Aybatlı, **a.g.e.** , s. 23-24.

<sup>28</sup> Akyıldız, **a.g.e.** , s. 25.

<sup>29</sup> Webster Frederick E., Wind Yoram, "A General Model For Understanding Organizational Buying Behaviour" Journal Of Marketing, Vol.36, April 1972, s.12-19'dan aktaran Ahmet Akbiyık, **a.g.e.**, s.27



Bir uç durum, sadece rutin satın alma kararlarının verildiği “Doğrudan Satın Alma”, diğer uç durum tam ve eksiksiz bir araştırmayı gerekli kılan “Yeni Satın alma”dır. Ortada ise sadece bazı araştırmaları gerektiren “ Değiştirilmiş Satın alma” yer alır.<sup>30</sup>

Doğrudan Satınalma		Değiştirilmiş Satınalma		Yeni Satınalma	
Elektrik, SU Gaz	Ofis İhtiyaçları	Yeni Araba Kamyonlar	Danışmanlık Hizmetleri	Özel Mülk Veya Ofis	Kompleks Yapılar Köprüler Barajlar
Doğrudan		Müzakereye Dayalı			
Kauçuk Sigara	Kimyasal Maddeler	Elektriksel Bileşenler	Bilgisayar Terminaleri	Mekanik Bilgisayar Kurumları	Silah Sistemleri Uzay Araçları

Şekil 1. 6 – 3 Değişik Endüstriyel Satın Alma Tipi

**Kaynak:** **Marketing Principle** 3rd ed.by Ben M. Enis Copyright 1980 Scott Foresman and Company. Printed By Permission'dan aktaran Philip Kotler & Garry Armstrong, **a.g.e.**, 7. Edition, s. 174.

- **Doğrudan Yeniden (Rutin)Satın Alma;**

Doğrudan satın almada alıcı herhangi bir değişikliğe yol açmadan daha önceden aldığı şeyler için yeniden sipariş verir. Genellikle satın alma departmanı tarafından rutin olarak gerçekleştirilir. Alıcı geçmiş satın almalarındaki tatmine dayanarak, çeşitli tedarikçilerin yer aldığı listesinden basitçe birini seçer. Tedarikçiler ürün ve hizmet kalitesini arttırmaya çalışırlar ve sık sık satın alma departmanının yeniden sipariş zamanından tasarruf ettirecek otomatik sipariş sistemini önerirler. Ayaklarını kapıdan küçük bir sipariş ile sokarak, sonrasında sipariş miktarını

<sup>30</sup> Philip Kotler & Garry Armstrong, **Principles Of Marketing**, Prentice-Hall International Inc., 7.Baskı, New Jersey, 1996, s.174

büyütmeye çalışırlar.<sup>31</sup> Doğrudan satın almada düşük seviyede algılanan bir risk, tipik olarak iyi geliştirilmiş seçim kriterlerine sahip, şirketin sıklıkla satın aldığı benzer ürünler vardır. Bu durumda satın almacı bireysel tüketicinin kendisine uygun olan bir ürünü satın alırkenki davranışına benzer hareket eder. Karar sürecinde satın almacı temel ihtiyaçları karşılayıncaya kadar çok az bir zaman veya çaba sarf eder; çok olağan dışı durumlar dışında tedarikçiyi değiştirmez. Doğrudan satın alma birçok firma tarafından satın alınan geniş çapta ve sayıda ürünü kapsadığından bu yana pazarlamacılar için fırsatları temsil eder. Diğer taraftan ürün tedarik edilecek firmaların sınırlandırılması bu tip satın almanın büyük bir problemidir. Satın almacılar değerlendirdikleri alternatifleri her ne ise bunun avantajını göremeyebilirler; bu nedenle bu şekilde bir değerlendirme zaman ve çaba kaybı olarak görülür. Örneğin, uzun yıllardır bir firmadan rutin olarak ofis ihtiyaçlarını satın alan bir satın almacı, potansiyel tedarikçilerden gelecek telefonları, direk postaları ve reklâmları reddedebilir. Satın almacı bütün ofis malzemelerinin karşılaştırılabilir ve yeni bir üretici ile ayırt edilebilir fiyat farkı olmayacağını düşünebilir. Daha kötüsü kişisel güdüler bu davranışı etkileyebilir. Sonuç olarak potansiyel tedarikçiler sahip oldukları hiç bir gerçek avantajı gösteremezler.<sup>32</sup>

- ***Değiştirilmiş (Düzeltilmiş Gözden Geçirilmiş) Satın Alma;***

Değiştirilmiş bir satın almada alıcı ürün spesifikasyonlarını, fiyatlarını, ödeme vadelerini veya tedarikçileri değiştirmek ister. Değiştirilmiş satın alma genellikle daha fazla karar katılımcısını içerir. Tedarikçiler bu duruma tepki gösterebilir ve müşterisini elinde tutabilmek için en uygun adımları atmak zorunda kalır. Öte yandan tedarikçiler değiştirilmiş satın almayı, daha iyi bir teklif sunmak ve yeni bir iş kazanmak için fırsat olarak görür.<sup>33</sup>

Değiştirilmiş satın almada, satın almacı sınırlı problem çözme davranışı gösteren bir tüketici gibi hareket eder. Satın almacı algılanmış risk oranını, satın alma sıklığını ve kabul edilebilir miktarda seçim kriterine sahip olan benzer ürünlerin satın almasını seyrekleştirir. Bu durumda satın almacı karşılaştığı problemler için alternatif çözüm arayışı içinde olacaktır. Sıklıkla bu, satın almacının ne istediğini ancak en iyi

---

<sup>31</sup> Kottler & Garry Armstrong, **a.g.e.**, 7. Edition, s. 173.

<sup>32</sup> Powers, **a.g.e.**, s.40-41

<sup>33</sup> Kottler & Gary Armstrong, **a.g.e.**, 7. Edition, s.174.

tedarikçinin hangisi olduğundan emin olmadığı noktadır. Bu durum sistematik olarak aradığı kriterleri bilen ve ürün alternatiflerini bu kriterlerle karşılaştırarak küçük bir alet/gereç almak için araştırma yapan tüketici davranışına yakındır. Böylece satın almamacının yeni ürünler araştırma isteğine dayanan piyasa fırsatları elde edilebilir. Ürün araştırması yapan endüstriyel alıcı rekabet eden firmalar tarafından önerilen yeni yaklaşımlara karşı daha açık olabilir. Bu alıcının mevcut tedarikçisinden memnun olmadığı durumlarda kısmen doğrudur.<sup>34</sup>

- ***Yeni (İlk Kez) Satın Alma;***

Yeni satın almada alıcı, yeni bir, ihtiyaçla karşı karşıyadır. Daha önce böyle bir malla ilgili herhangi bir satın alma faaliyetine girmediği için her türlü bilgi ve etkiye açıktır.<sup>35</sup>

Yeni satın alma bir ürün veya hizmeti ilk kez alacağı zaman karşı karşıya kaldığı durumdur. Daha büyük maliyet ve risk, daha fazla sayıda karar katılımcısı ve daha fazla bilgi ihtiyacı demektir. İlk kez satın alma durumunda alıcı, alternatif ürün ve tedarikçiler hakkında geniş bir bilgiye sahip olmak zorundadır. Alıcı, ürün spesifikasyonlarını, fiyat limitlerini teslim dönemlerini ve zamanlarını, hizmet dönemlerini, sipariş miktarlarını, kabul edilebilir tedarikçileri ve seçilmiş tedarikçileri belirlemek zorundadır. İlk kez satın alma durumu bazen ortaya çıkmaktadır ancak bu durum ileride rutin satın alma ve değiştirilmiş satın almaya dönüşeceği için pazarlamacılar için çok önemlidir. İlk kez satın alma pazarlamacıların en büyük fırsat ve meydan okumasıdır. Pazarlamacılar sadece alıcıların satın almalarını etkilemek için onlara ulaşmazlar; bunun yanı sıra onlara ürün ve ilgili bilgileri sağlamada yardımcı olurlar.<sup>36</sup>

Yeni satın alma, satın alma kategorisinde herhangi bir tecrübenin olmadığı durumda ortaya çıkar. Bu satın alma durumu tüketicinin yoğun problem çözme davranışı süreci ile meşgul olduğu duruma benzer. Bu noktada eldeki problemi çözmeye yönelik farklı çözümlere ilişkin farkı bilgi kaynaklarını inceler ve değerlendirir. Bu tip satın almanın göreceli olarak seyrek gerçekleşmesinden dolayı,

---

<sup>34</sup> Powers, **a.g.e.**, s. 41.

<sup>35</sup> Akbıyık, **a.g.e.**, s. 27.

<sup>36</sup> Kottler, Amstrong, **a.g.e.**, 7. Edition, s. 174.

yeni satın alma çevresi içinde olan firmaları tanımak endüstriyel pazarlamacıların karşılaştıkları bir zorluktur. Bunu firma dışından gerçekleştirmek güçtür, fakat oluşması muhtemel yerde meydana gelecek göstergeleri bulmak için iş trendlerini gözlemlenmek mümkündür. Endüstriyel pazarlamacılar, belirli bir işe ait trendleri takip edebilirler ve böylece, bir firma yeni bir satın alma durumuna gireceği zaman bunu öngörmeye muktedir olabilirler.<sup>37</sup>

Değişik satın alma sınıfına giren alıcılar daha önce ilgili maldan satın almış yâda o ürün ile ilgili bilgi sahibi olmuş durumdadır. Alıcı ile de bir takım yeni bilgi ve belge toplamaya devam eder. Ancak daha önce denediği ürüne karşıda bir eğilimi vardır. Doğrudan satın alma davranışında ise rutin satın alma söz konusudur. Daha önce birçok defalar satın alınmış ürün tekrar satın alınmaktadır. Bu malın satıcısı da daha önceki malları satan kişidir.<sup>38</sup>

Satın alma aşamalarında farklı satın alma proseslerine göre karar süreci uzamakta ya da kısalmaktadır. Satın alma aşamalarından biri olan doğrudan satın alma durumunda hızlı ve rutin bir davranış söz konusu olmaktadır. Değişik satın alma durumunda biraz daha yavaş ve yeni satın alma durumunda ise son derece yavaş düşünülerek hareket edilir. Satın alma işlemi sırasında kat edilen aşamaları düzenlemek ve çeşitli tiplerdeki satın alma durumları ile karşılaştırma yapabilmek amacıyla bir matris geliştirilmiş ve buna “Buygrid” adı verilmiştir. Bu satış matrisi, pazarlama için oldukça stratejik bir içeriğe sahiptir. Tekrar temeline dayalı satın alınan maddeler için pazarlamacının hedefi, şirketi adına müşterisine doğrudan satın alma durumu yaratabilmesidir.<sup>39</sup>

İlk olarak, bu gerçekleştirilebilirse, pazarlamacının yeni hedefi satın alma işlemindeki bir sonraki aşama olacaktır. Çünkü alıcılar doğrudan satın alma dışındaki durumlarda istedikleri yeni bilgi ve öneri arayışının örneksel olmadığını, rutin siparişlerdeki gibi teslimatın olamayacağını bilmelidirler. Bu satın alma tipindeki müşteriye karşı oluşturulacak hedef, alıcı tatminsizliğinin minimuma düşürülmesi

---

<sup>37</sup> Powers, a.g.e., s. 4.

<sup>38</sup> Akbıyık, a.g.e., s. 27.

<sup>39</sup> Akbıyık, a.g.e., s. 28.

gibi zor bir görev olacaktır. Bu anlamda pazarlamacı, satın alma durumunu doğrudan satın alma durumuna dönüştürme çabası içindedir.

Satın alma organizasyonlarında, kilit role sahip karar vericilerin tanımlanmasının pazarlamacılar için oldukça önemli olmasından dolayı “Buygrid” gibi bir matrisin oluşturulmasına gerek duyulmuştur. Buygrid, satın alma kararlarında çeşitli noktalardaki bireylerin çeşitleri ve sayılarının anlaşılmasına yardım etmektedir.

Örneğin, özellikle yeni tip satın alma durumlarında satın alma işleminin erken safhalarında alınan alım kararına birçok kişi dahil edilmektedir. Yeni tip ve değişik tip satın alma durumlarında satın alma departmanının daha az bir faktör olduğunu, firma mühendisleri ve imalat müdürlerinin daha büyük role sahip oldukları söylenebilir. Diğer yandan satın alma departmanı, doğrudan satın alma kararı durumlarında anahtar role sahiptir. Oldukça genel bir kanı ise, ürün seçiminde baskın rolün mühendislere, bayi seçiminde ise satın alma ajanlarına ait olduğudur.

Endüstriyel alıcıların yukarıda belirtilen bu üç prosesten hangisine uyacakları daha çok yapacakları “Pazar Analizleri”ne bağlı olmaktadır. Sanayi malı alıcısı karar verirken çevresinden, iş koşullarından, örgütsel kayıtlardan ve karar verici durumundaki diğer kişilerden etkilenebilmektedir.<sup>40</sup>

### ***Spesifik Satın Alma Kararları;***

Alıcı, çok az kararı rutin satın alma durumunda verir; çoğunlukla ilk kez satın alma kararı verir. İlk kez satın alma durumunda alıcı, ürün spesifikasyonlarına, tedarikçilere, fiyat limitlerine, ödeme vadelerine, sipariş miktarlarına, teslim zamanlarına ve hizmet dönemlerine karar vermek zorundadır. Bu kararların verilmesi her durumda değişiklik gösterir ve her karar katılımcısı her seçimi etkiler.<sup>41</sup>

### ***Sistem Satın Alma ve Satışın Rolü;***

Birçok alıcı, bir problemi çözmeye farklı kararları içeren birden fazla satın alma yerine paket çözüm almayı tercih eder. Sistem satın alma olarak adlandırılan bu yöntem hükümetlerin ana silah ve iletişim sistemlerinin alımları ile başlamıştır. Bütün bileşenleri ayrı ayrı koymak yerine hükümet, paket veya sistemi önerecek

---

<sup>40</sup> Akbıyık, a.g.e., s. 29.

<sup>41</sup> Kotler, Armstrong, a.g.e., 7. Edition, s. 174.

tedarikçilerden teklif ister. Kazanan tedarikçi bütün bileşenleri satın almak ve bir araya getirmekten sorumludur.

Satıcılar artan bir şekilde sistem satışını bir pazarlama aracı olarak kullanmaya ve tanımaya başladılar. Sistem satışı iki basamaklı bir süreçtir. İlk olarak satıcı birbiriyle ilişkili olan ürün grubunu satar. Örneğin, tedarikçi sadece tutkal değil bunun yanında aplikatör ve kurucuda satar. İkincisi, tedarikçi alıcının düzgün bir operasyon ihtiyacını karşılamaya yönelik, dağıtım, envanter kontrolü ve üretim sistemi satar. Sistem satışı müşterileri kazanmak ve onları elde tutmak için anahtar bir endüstriyel pazarlama stratejisidir. Kontrat sıklıkla, sistem müşteri beklentilerinin çoğunluğunu karşıladıktan sonra işlemeye başlar.<sup>42</sup>

### 1.3.2. Shet'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli

Endüstriyel satın alma davranışını inceleyen genel modellerden biri de “Shet'in Endüstriyel Satın alma Davranışı Modeli” dir. Örgütsel satın alma davranışını sürecine davranışsal bir yaklaşım olarak Shet Modeli, satın alma kararları üzerinde karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen ekonomik faktörler, sosyo-kültürel ve duygusal etkilerin öğrenilmesi ve tanınması için çalışır. Çok amaçlı bir örgütsel satın alma davranışı modeli olarak Shet Modeli, ürün ve hizmetlerin elde edilmesinde önemli olduğu düşünülen tüm faktörleri yansıtmaya çalışır. Bu etkiler ürünlerin doğasından ve tarafsız araştırma bulgularına dayanması gereken kişisel bakış açılarından etkilenecektir.<sup>43</sup>

Shet Modeli piyasalar için farklı sayıda uygulanabilen düşünceleri kapsamasına rağmen, tüketici davranışı modeli olan Howard-Shet Modeline dayanır. Endüstriyel bir alıcının Shet Modeli bir organizasyon içerisinde gruplar arasında odaklanılmış kararlara sahiptir. Bireysel karar alıcılar veya etkileyiciler için girdiler, bilgi kaynakları ve piyasa uyarıcılarını içerir. Satın almacı firmalar içerisinde, piyasa belirleyicilerinin bireylerin beklentilerini fazlaca farklı bulması yaygın bir durumdur ki; modelin göz önünde tuttuğu da budur. Karar alma, bireysel ya da ortaklaşa insanlar arasında uygulanmış gibi yansıtılır. Bu süreç satın alınmış ürün,

<sup>42</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, 7.Edition, s. 174-175.

<sup>43</sup> Peter, M. Chisnall, **Marketing: A Behavioural Analysis**, Mc Grawhill Book Company(UK) Ltd. , Second Edition, London, 1985, s. 196

algılanan risk gibi faktörler ve organizasyonun büyüklüğü ve merkezileşmenin derecesi gibi spesifik şirket faktörleri yolu ile tanımlanır. Bireysel karar alma durumunda, genellikle risk oranı düşüktür. Bir grup kararında organizasyon içinde baskı bir grubun olduğu durumda düşük risk söz konusudur. Daha geniş organizasyonlar içinde veya genelde yüksek riskli kararların bulunduğu grup kararları bu modelde ayrıca açıklanır. Grup kararı içinde hedefler ile ilgili temel anlaşmaların bulunduğu problem çözme ve ikna yeteneği dâhil birçok yöntemden faydalanılabilir. Hedef ile ilgili anlaşmaların yokluğunda, nihai karara ulaşmak için pazarlık veya politik davranma durumundan da yararlanılabilir. Baştan sona bu süreç, tedarikçi veya marka seçimi kararı olan, modelin nihai çıktısı ile sonuçlanır. Ayrıca bu nihai kararı, organizasyonun veya bireysel alıcının ötesinde durumsal faktörlerde etkilemektedir.<sup>44</sup>

Shet, bütün endüstriyel satın alma kararlarını içine almaya çalışan bir model geliştirmiştir. Bu model endüstriyel satın almayı iki temel ögeye ayırır.<sup>45</sup>

#### **a-) Satın Alma Kararı İle İlgili Kişinin Psikolojik Karakteristiği**

Kişinin kendi özelliklerinin yanı sıra, çevre ile olan etkileşimleri onun psikolojik karakterini yani psikolojik çevresini oluşturur. Organizasyonda belirli bir personel endüstriyel satın alma ile uğraşmakta dolayısıyla psikolojik çevreyi bu personelin iç ve dış çevresi oluşturmaktadır. Organizasyonda satın alma ile en ilgili bilinen personel, kalite kontrol ve üretim departmanlarıdır.<sup>46</sup> Endüstriyel satın alma sürecinde bu kişiler karşılıklı ilişkilere girmekte, bilgi alışverişi yapmakta ve sonunda satın alma kararlarını ortak olarak verebilmektedirler. Bu kişilerin her birinin psikolojik dünyası birbirine benzer ya da farklı olabilir. Ama karar aşamasında ortak bir uyum gösterebilmektedirler.

Tüketici ve sosyal psikoloji araştırmalarına dayanarak model içinde yer alan birçok farklı psikolojik bakış açısı vardır. Öncelikle bunlar karar vericilerin tedarikçiler ve markalar hakkındaki beklentileridir. Mevcut model satın alma

---

<sup>44</sup> Powers, a.g.e., s. 37.

<sup>45</sup> Shet J.N. , “**Model of Industrial Buyer Behaviour**” Journal of Marketing, Vol. 37 October 1973. American Marketing Association, s.50-56’den aktaran Ahmet Akbıyık, a.g.e., s.30

<sup>46</sup> Shet a.g.e., s.50’den aktaran Ahmet Akbıyık a.g.e., s.30

sürecinde yer alan bireyler arasında farklı beklentiler yaratan beş farklı süreçten açıkça bahseder. 1(a) Bireylerin Geçmişleri, 1(b) Bilgi Kaynakları, 1(c) Aktif Araştırma, 1(d) Algısal Çarpıklık, 1(e) Geçmiş Satın Almalardan Memnuniyet.<sup>47</sup>

Karar verici piyasada satın alacağı malla ilgili olarak çeşitli alternatiflere sahiptir. Bunların içinde firma, amaçlarına en uygun olanı seçmek zorundadır. Bunu yaparken de kalite, fiyat, satış sonrası hizmet, teslim süresi gibi birtakım fonksiyonlara dikkat etmektedir. Genellikle ürünü kullanan kimselerin derhal teslim, uygun mal ve yararlı servis; satın alma ajanının fiyat avantajı, sevk ve nakliyede ekonomiklik; üretimdeki mühendislerin ise kalitede üstünlük ve standardizasyon testlerine bakarak hareket ettikleri görülmüştür.<sup>48</sup> Bu üç personel biriminin farklı beklentileri olması mal alımı ile ilgili kararlarda ortak karar almayı zorlaştırmakta ve kargaşa çıkmasına yol açmaktadır.

Bireylerin farklı eğitimler almış olmaları farklı değerler ve amaçlara sahip olmalarına yol açmaktadır. Bunun sonucu bu kişilerin firmadaki görevleri dolayısıyla mal alımında farklı yaklaşımlara neden olmaktadır. Dolayısıyla birey ile ilgili eğitim, görev, yaşam koşulları, amaçlar ve değerler bireylerin beklentilerini etkilemektedir. Bireyler satın alma kararı verirken ihtiyaç duydukları bilgileri ya bilgi kaynaklarından sağlıyorlar ya da aktif olarak konu ile ilgili bilgi toplamaya çalışıyorlar. Bunu yaparken de pazar bilgilerinde, sektörel gazete ve dergilerden v.b. yararlanıyorlar. Bunun dışında bireylerin farklı amaçları olması, eldeki bilgileri değişik yorumlamalarına neden olmaktadır. Herhangi bir bölüm kendi amaç ve değerlerine uygun bilgiye sahip olmak için bilgilerin algılanmasında değişik yorumlar getirebilmektedir. Bu durum da kararların yönünü değiştirebilmektedir. Bu nedenle bilgi akışı ve araştırmaları kontrol etmek gerekmektedir. Geçmiş deneyimlerde karar alıcılar için önem taşımaktadır. Ancak daha önce bahsi geçen üç ayrı personel bölümü arasında uyumsuzluklar burada da ortaya çıkabilmektedir. Kaliteli bir parti maldan mühendisler ve kullanıcılar memnun kalırken; satın alma bölümü, taşıma masrafları ve fiyatların yüksek olmasından yakınabilir.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Shet J.N. , **Readings in Marketing 75-76**, Annual Editions, The Dushkin Publishing Group, 197-1976, s. 122.

<sup>48</sup> Shet **a.g.e.**, s.51'den aktaran Akbıyık **a.g.e.**, s. 31.

<sup>49</sup> Akbıyık, **a.g.e.**, s.31



### **b-) Ortak Karar Almayı Çabuklaştıran Koşullar**

Her türlü endüstriyel satın alma kararının tüm bölümler tarafından ortaklaşa alınması zorunlu değildir. Bazı hallerde bir tek bölüm bu iş için görevlendirilmektedir. Bu tür kararların bir tek bölüm tarafından mı yoksa ortaklaşa mı verileceği çeşitli faktörler dikkate alınarak belirlenmektedir.

Özel bir satın alma kararının ortaklaşa mı yoksa tek başına mı alınacağını belirleyen altı önemli faktör vardır.<sup>50</sup> Bu faktörlerden üçü mal veya hizmetin karakteri ile ilgilidir(2a) ve diğer üçü ise alıcı firmanın karakteristiği ile ilgilidir(2b). Bunlar Şekil 1.7 'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Mal veya hizmetin karakteri ile ilgili faktörlerden zaman baskısı (2aa) , satın alma kararının çok kısa bir zamanda alınması gerekiyorsa kararı yetkilendirilmiş bir tek birimin vermesi anlamına gelmektedir. Satın alma şekli (2ab) ne bağlı kalarak eğer alınacak mal rutin olarak alınan bakım onarım malzemeleri gibi ise, bu malın alım kararı tek bir birime bırakılabilir. Oysa firma için belki de bir kez alınacak ve çok pahalıya mal olacak bir mal için satın alma kararının ortaklaşa verilmesi yerinde olmaktadır. Satın alma kararının alınmasında belirsizlikler ve beklenen risk (2ac) de önemli rol oynar. Belirsizlikler fazlalaştıkça risk de artar. Bu tür durumlarda ise ortaklaşa karar alınması en ideal yoldur. Alıcı firmanın karakteristiği ile ilgili olan faktörlerden olan firma anlayışı (2ba) alıma karar veren firmanın bu kararını profesyonelce veya amatörce yaklaşımı anlamına gelmektedir. Profesyonelce yaklaşımda ürünün basit olması durumunda yetkilendirilmiş bir departman tarafından, komplike olması halinde ortaklaşa alınması düşüncesi hakimdir. Amatör yaklaşımda ise işletme sahibi veya genel müdür alım kararını ya bizzat kendisi verir ya da güvendiği bir kişi ya da departmana bırakır.

Firma büyüklüğü (2bb) nün etkisi ise, eğer firma 20 veya daha az sayıda kişi çalıştıran orta büyüklükte bir işletme ise satın alma kararının ya bu iş için görevlendirilen özel bir kişi tarafından ya da işletme sahibinin bizzat kendisi tarafından alınır. Firmanın merkeziyetçilik derecesi (2bc) ise işletme yönetiminin iyi organize olarak departmanlar içi ve arası bilgi alışverişinin sağlam olması sonucu

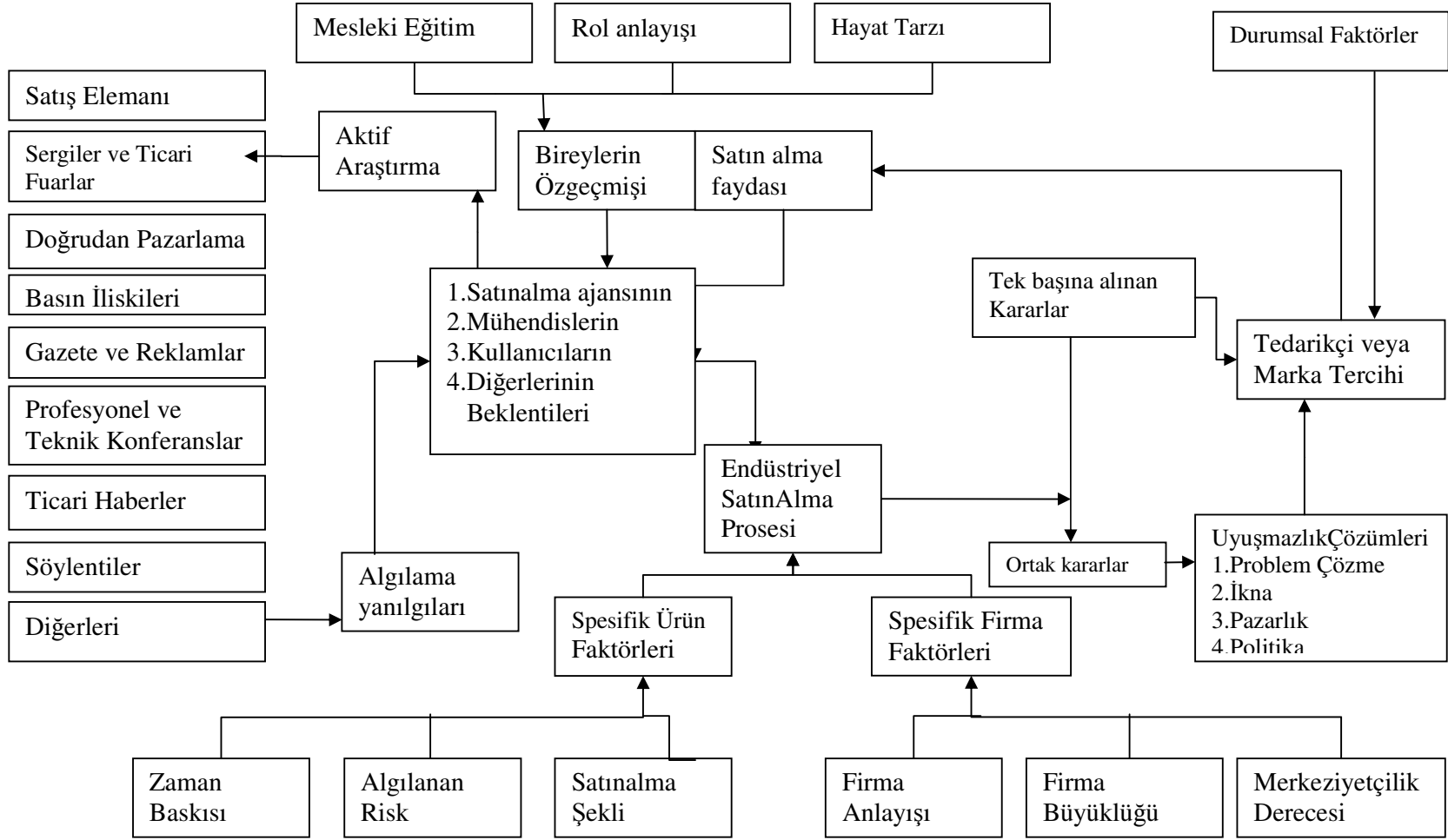
---

<sup>50</sup> Shet, a.g.e., s.52' den aktaran Akbıyık, a.g.e., s.31

kararın organizasyonel alınması, tam tersi halinde firmaya alınacak en basit bir ürünün bile patronun onayından geçmesi gerekiyorsa ,o zaman bu alımın, uzun ve yorucu bir hale gelmesi anlamına gelmektedir.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Akbıyık, **a.g.e.**, s.32



Şekil 1.7- Shet'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli

### 1.3.3. Webster ve Wind'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli

Webster ve Wind'in modeli, örgütsel satın alma davranışını açıklamaya çalışan genel kavramsal modellerden biridir. Bu model örgütsel satın alma davranışına, bu davranışa özgün değişkenlerinin uygunluğunun denetlenmesini ve bu suretle endüstriyel satın alma davranışının temel proseslerinin önemli ölçüde anlaşılmasını mümkün kılan bir bakış açısı sunmaktadır.<sup>52</sup> Örgütsel satın alma davranışında satın alma kararının verilmesi birçok kişiye bağlı kalmaktadır. Bu kararda işletme içi organlar yani iç çevre ve işletme dışında yer alan dış çevre önemli rol oynamaktadır. Webster ve Wind satın alma kararını veren kişileri içeren bir "Satın Alma Merkezi" anlayışını modele dâhil ederek tarıfsel bir örgütsel satın alma prosesi ileri sürmektedir.<sup>53</sup>

Satın alma merkezi kavramı, belirli bir ürün veya hizmet içi satın alma sürecine girmiş olan bir kuruluşun bu alım ile ilgili bütün üyelerine karşılık gelmektedir. Endüstriyel mal alımı konusunda verilecek kararlarda birçok kişi söz sahibi olmaktadır. Mala ihtiyacı olan bölüm bu konudaki isteğini belirtmekte, satın alma kararı alınıncaya kadar bu istek üst yönetim de dâhil olmak üzere organizasyondaki birçok bölüm tarafından incelenmektedir. Bu modelde satın alma süreci hem karmaşık bir yapıdadır hem de zaman alıcıdır. Mal alımına karar verirken, bölümün kendi amacının yanı sıra organizasyonun amacı da dikkate alınmaktadır. Buda belirli bir sürenin bu konuya ayrılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla satın alma işlemi hem karmaşık bir yapıda hem de zaman alıcıdır.<sup>54</sup>

Webster ve Wind Modeli, organizasyonel satın alma davranışına, satın alma sürecinin anlaşılmasını kolaylaştıran bir çok nitelik ekler. Bu, şirketin içinde bulunduğu durum ve şirketin ihtiyaçlarını tanımlayan bir dizi faktör ile başlar. Bu faktörler teknik, ekonomik, kültürel, yasal ve siyasi çevre ile satın alma durumunu içerir. Organizasyonun ihtiyaçları satın alma kararı ile ilgili hedefleri yaratan **satın alma merkezine** dayanır. Satın alma merkezinin yapısı, mevcut planlar ve

---

<sup>52</sup> Johnston Wesley J., Bonoma Thomas V., "The Buying Center: Structure and Interaction Patterns" Journal of Marketing, Summer 1981, s.143-155'ten aktaran Akbıyık, a.g.e., s.34

<sup>53</sup> Webster ., Wind . a.g.e., s.16'dan aktaran Akbıyık, a.g.e., s.34

<sup>54</sup> Akbıyık, a.g.e., s.34

kullanıcılar, etkileyiciler, karar vericiler, alıcılar ve aracılar dahil organizasyon içerisindeki farklı rollere sahip bireylere dayanmaktadır.<sup>55</sup>

Shet modeli ve Webster Wind modeli endüstriyel satın almanın süreci ve yapısına yönelik bir bakış getirir. Shet Modeli, düzenlenmiş bir dizi olay sağlar; halbuki Webster Wind modeli, satın alma sürecini etkileyen bir çok değişken üzerine odaklanır. Her iki modelde organizasyonel pazarlamacının, karar süreci ve endüstriyel alıcının davranışı üzerindeki etkileyicilerin karmaşıklığını tespit etmesini destekleyebilir.<sup>56</sup>

### 1.3.3.1. Satın Alma Merkezi

Organizasyonel satın alma kararları nadiren tek bir kişi tarafından verilir. Bunun yerine organizasyonların çoğunda satın alma kararları, satın alma karar sürecine katılan, kullanıcıları, etkileyicileri, alıcıları, karar vericileri ve aracıları içeren bir grup bireyden oluşan satın alma merkezi tarafından verilir.<sup>57</sup>

Satın alma merkezinin bütün organizasyonun bir parçası olarak görüldüğünden beri satın alma merkezindeki üyelerin davranışı, satın alma görevleri üzerindeki etkileri kadar organizasyonun ve yapısı ve teknolojinin etkisini de yansıtır.<sup>58</sup> Satın alma merkezi içindeki bireyler satın alma kararına ilişkin ortak hedefleri, riskleri ve önemli bilgileri paylaşırlar.<sup>59</sup>

Bu etkileşim her bir müşteri organizasyonunda tek bir satın alma davranışına öncülük eder. Organizasyonel satın alma sürecini etkilemek isteyen pazarlama stratejisti bu süreci etkileyemeye çalıştığından dolayı, her bir organizasyondaki görevler, yapı, teknoloji ve roller gibi organizasyonel değişkenlerin operasyonunu anlamak ve tanımlamak zorundadır. Pazarlamacının problemi, müşteri organizasyonu içerisinde satın alma sorumluluğunun yerini, satın alma merkezinin

---

<sup>55</sup> Powers, **a.g.e.**, s. 38.

<sup>56</sup> Powers, **a.g.e.**, s. 38.

<sup>57</sup> Steven J. Skinner, **Marketing**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990, s.183

<sup>58</sup> Manoj K. Agarwall, Philip C. Burger, David A. Reid, **Readings In Industrial Marketing**, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1986, s.26

<sup>59</sup> Eric N. Barkowitz, Steven W. Hartley, Roger A. Kerin, William Rudelius, **Organizational Markets and Buyer Behaviour**, Irwin McGrawhill, Boston, Fifth Edition, 1997, s. 189.

kompozisyonunu, satın alma merkezi içerisindeki rollerin yapı ve yetkisini anlamak ve tanımlamaktır.<sup>60</sup>

Bir satın alma merkezi olarak adlandırılan grup içindeki bireyler belirli bir ürün veya hizmetin satın almasına ilişkin şimdiki ve önceki bilgileri birbirleri ile paylaşırlar. Bir alıcı veya satın alma müdürü hemen hemen her zaman satın alma merkezinin bir üyesidir. Bununla birlikte alıcı veya satın alma müdürü dışındaki diğer fonksiyonel birimlerden gelen katılımcılar, satın alınacak olan ürüne bağlı olarak değişir. Satın almanın büyük yeni bir kurulumu gerektirdiği ve tutar olarakta yüksek değerde olduğu durumda, firmanın CEO'su ve Finans Müdürü de nihai karara aktif olarak katılım gösterir. Nihai ürünün üretimi için gerekli anahtar fabrikasyon parçaların satın alması için, Ar-Ge, mühendislik, üretim ve kalite kontrolden insanlarda muhtemelen katılım gösterir. Yeni ofis araçları gibi donanımlar için, sekreter ya da ofis müdürü gibi ürünün deneyimli bir kullanıcısı karar sürecine katılabilir.<sup>61</sup>

	Kullanıcı	Etkileyici	Alıcı	Karar Verici	Aracı
<b>İhtiyacın Belirlenmesi</b>	X	X			
<b>Spesifikasyonların Belirlenmesi ve Satın Almanın zamanlanması</b>	X	X	X	X	
<b>Alternatiflerin Belirlenmesi</b>	X	X	X		X
<b>Alternatif Satın Alma Durumlarının Değerlendirilmesi</b>	X	X	X		
<b>Tedarikçilerin Seçilmesi</b>	X	X	X	X	

Tablo 1. 1- Satın Alma Merkezinde Karar Aşamaları ve Roller

**Kaynak:** Frederick E. Webster, JR. Yoram Wind, **Organizational Buying Behaviour**, (1972), s. 80.

<sup>60</sup> Agarwall, Burger, Reid, a.g.e., s.27

<sup>61</sup> Harper W. Boyd, Jr., Orville C. Walker, Jr., **Marketing Management," A Strategic Approach"**, Irwin, Boston, 1990, s.150

Satın alma merkezi, satın alma karar süreci içinde yer alan herhangi beş rolden birini üstlenen organizasyonun tüm bireylerini içerir.<sup>62</sup>

Bu merkezdeki roller;

**Kullanıcılar;** Organizasyonun ürün veya hizmeti kullanacak olan üyeleridir. Birçok durumda kullanıcılar, satın alma önerisini başlatır ve ürün spesifikasyonlarının tanımlanmasına yardımcı olur.

Kullanıcılar sıklıkla satın alma sürecini başlattığı gibi; satın alma için ürün ile ilgili kriter veya spesifikasyonları belirler ve bu kriterlere uygun şekilde ürünlerin performanslarını değerlendirirler.<sup>63</sup>

Kullanıcılar satın alınan ürün veya hizmeti iş başında kullanmak üzere talep etmektedir. Genel olarak satın alma kararlarında küçük otoriteye sahiptir.<sup>64</sup>

**Etkileyiciler;** Satın alma kararını etkileyen kişilerdir. Sıklıkla spesifikasyonların tanımlanmasına ve alternatiflerin değerlendirilmesi için bilgi sağlamaya yardımcı olurlar. Teknik personel özellikle önemli etkileyicilerdir.

Bu rol sahibi kişi veya kişiler özel ürün veya satıcı seçimi yapmaz ama, alınan karar tipinde önemli etki sahibidir. Alınacak ürün veya hizmette kalitenin oluşturulması, verimliliği, dizayn özellikleri veya alternatif adetler dahilinde tanımlanan gereksinimlere uygun ihtiyaç belirleme gibi nitelikleri ile karar verme işleminde etkin bir kimsedir.<sup>65</sup>

**Alıcılar;** Tedarikçiyi seçme ve satın alma dönemlerini düzenlemede resmi yetkiye sahip kişilerdir. Alıcılar ürün spesifikasyonlarının şekillenmesine yardım edebilir fakat en önemli rollerini üretici seçimi ve pazarlık aşamasında oynarlar. Daha karmaşık satın almalarda alıcılar, pazarlık süreci içinde yer alan yüksek kademe yöneticilerini içerebilir.

---

<sup>62</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, John Sounders, Veronica Wang, **Principles of Marketing**, Prentice Hall Europe, Second European Edition, New Jersey, 1999, s.284

<sup>63</sup> Skinner, **a.g.e.**, s.183

<sup>64</sup> Akbıyık, **a.g.e.**, s.35

<sup>65</sup> Akbıyık, **a.g.e.**, s.35

Alıcıların sorumlulukları; satıcı değerlendirmesi, fiyat teklifi istemi, satış görüşmesi, sözleşme hazırlığı ve sipariş işlemi ile birlikte bunun hızlandırılmasıdır.<sup>66</sup>

**Karar Vericiler;** Nihai tedarikçilerin seçilmesi veya onaylanmasında resmi veya resmi olmayan güce sahip kişilerdir. Rutin satın almalarda alıcılar sıklıkla karar vericilerdir veya en azından onaylayıcılarıdır.

Belirli bir parasal limiti aşan satın almalarda tepe yönetiminden bir personel genellikle karar vericidir.<sup>67</sup>

**Aracılar;** Satın alma merkezindeki diğer bireyler ile bilgi akışını kontrol eden kişilerdir. Örneğin, satın alma ajanları sıklıkla satışçıların kullanıcı ve karar vericileri görmesini önleme yetkisine sahiptir. Diğer araçlar, teknik personel ve sekreterleri de içerir.

Aracıların sorumlulukları arasında promosyonel ürünleri eliminasyona tabi tutmak, firma içi ve dışındaki bilgilere ulaşmak ve istenildiği takdirde tedarikçi firmanın satış elemanının satın alma merkezi üyeleri ile kontrollü olarak irtibata geçmesi veya hiç geçmemesini sağlamak olabilir. Buna verilecek en güzel örnek bir firmanın satın alma merkezindeki en etkin rolün x kişi olduğunu keşfeden bir satış elemanı direkt olarak bu kişiyi etkilemeye çalışacaktır. Burada bu kişinin sekreteri satış elemanın tüm görüşme isteklerini ya satın alma bölümüne, ya da istenilen başka bir bölüme yönlendirmekle görevli olacaktır.<sup>68</sup>

Bazı kaynaklar satın alma merkezi kavramını tanımlamak için *Karar Verme Birim*'i terimini kullanırlar, bazı kaynaklarda buna ek olarak ön ayak olan kimse teriminin varlığını içerir. Ön ayak olan bir kimse bir fikir veya satın almayı başlatan kimsedir.<sup>69</sup>

---

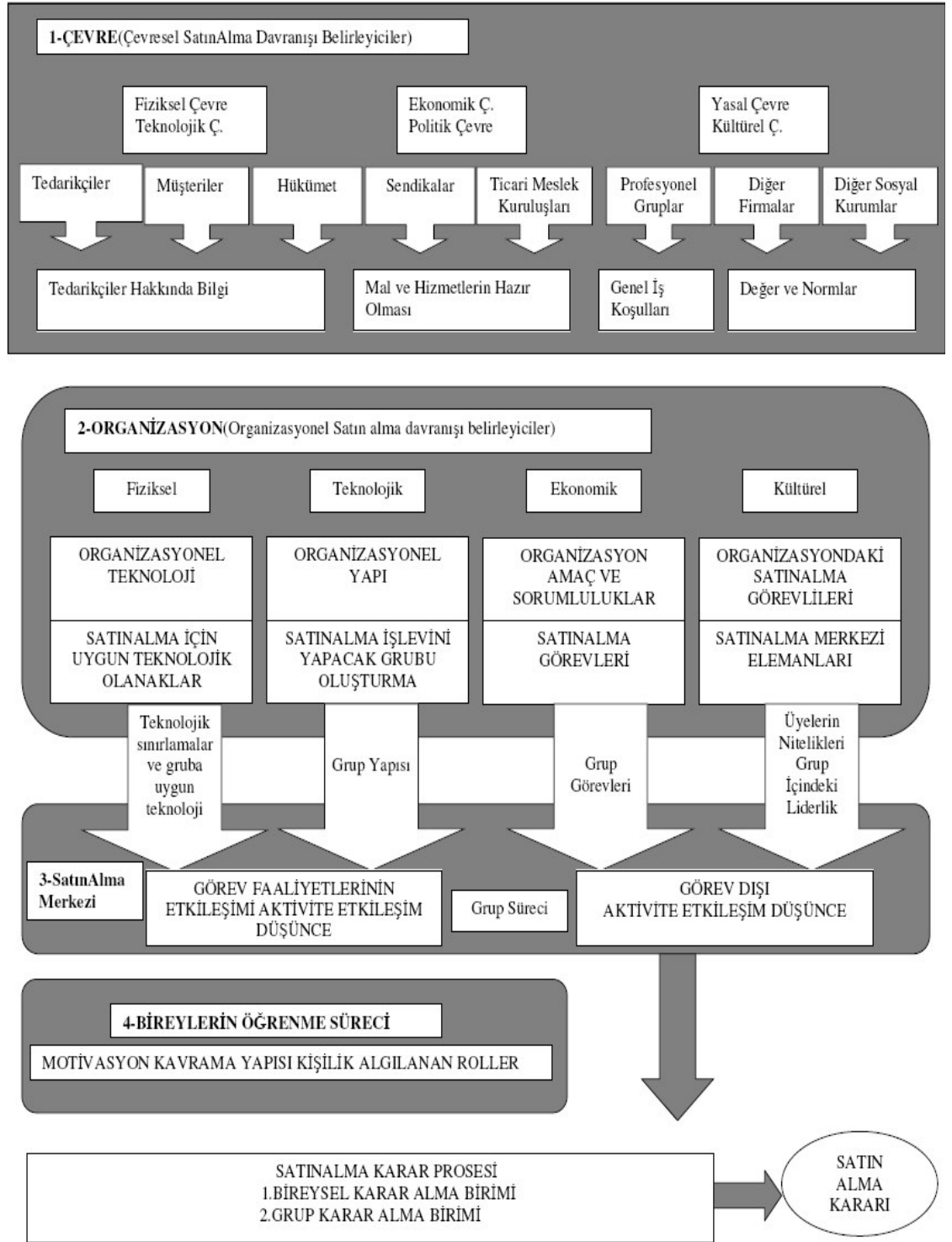
<sup>66</sup> Akbıyık, a.g.e., s.35

<sup>67</sup> Skinner, a.g.e., s.183

<sup>68</sup> Akbıyık, a.g.e., s.36

<sup>69</sup> [http://www.sykronix.com/tsoc/courses/sales/sls\\_org.htm](http://www.sykronix.com/tsoc/courses/sales/sls_org.htm) (30 Ocak 2007)





Kaynak: Frederick E. Webster Jr., Yoram Wind, "A General Model for Organisational Buying Behavior" Journal of Marketing vol 36, April 1972, pg 37.

Şekil 1. 8- Webster ve Wind'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli

## 2. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SATIN ALMA DAVRANIŞLARI

#### 2.1. Örgütsel Pazarlar ve Örgütsel Pazarlama

##### 2.1.1. Örgütsel Pazarlama ve Örgütsel Pazar Tanımları

Çağdaş pazarlamada “İşletme” veya “firma” kavramı, yerini “örgüt”, “kurum” ve “kuruluş” gibi kavramlara bırakmıştır. Çünkü artık pazarlama tüm örgüt türlerinde uygulanmaktadır. Örgüt ve kuruluşlara satış yapan işletmeler bu alıcıların gereksinimleri, kaynakları, politikaları ve satın alma yöntem ve formalitelerini iyi değerlendirmeye çalışmalıdırlar. **Örgütsel Satın Alma** da, resmi örgütlerin gereksinim duydukları ürün ve hizmetleri ve bunların marka ve tedarik kaynaklarını belirleyip, değerlendirerek aralarında seçim yapma sürecini ifade eder. Bu amaçla sürdürülen faaliyetlere de “**Örgütsel Pazarlama**” denilmektedir. Örgütler, hammadde, mamul parçalar, aksesuar, ekipman, malzeme, montaj, işletme servisleri gibi endüstriyel, kurumsal vb. ürün ve hizmetler bakımından büyük bir **Pazar** oluştururlar. Örgütsel ya da toplu tüketim pazarlarının başlıca avantajları şunlardır: (1) Bazen Peşin Satış (2) Hazır Para (3) Anlaşmalı (Kişisel İlişkili Satış) (4) Finansman (özellikle faiz yüksek ise)<sup>70</sup>

Örgütsel pazarlama tıpkı nihai tüketicilere pazarlanan mal ve hizmetler gibi ticari şirketlere, hükümetlere ve diğer kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen örgütlere, başka örgütsel firmalara satacakları mal ve hizmetlerin üretiminde kullanımlarına yönelik mal ve hizmetlerin pazarlanmasına denir.<sup>71</sup>

Diğer bazı örgütsel satın alma tanımları ise aşağıdaki gibidir:

Örgütsel satın alma, resmi örgütlerce yapılan, ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin satın alınması amacıyla, tanımlama, değerlendirme ve alternatif marka ve tedarikçiler arasında yapılan seçim sürecidir. Diğer bir organizasyona satış yapan firmalar, örgütsel satın alma davranışını anlayabilmek için ellerinden gelenin en iyisini yapmak zorundadırlar.<sup>72</sup>

<sup>70</sup> Ömer Aybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul, 1999, s. 228.

<sup>71</sup> Berkowitz ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 180.

<sup>72</sup> Kottler, Amstrong, **a.g.e.**, Fift Edition, s. 168.

Örgütsel satın alma, şirketler, sağlık ve eğitim kurumları gibi resmi örgütlerin; müşterilerine pazarlayacakları mal ve hizmetleri üretebilmek için gerekli olan bileşenlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve satın alınması için alternatif teklif ve satıcılar arasında seçim yapılması gibi işlemlerin yer aldığı süreç şeklinde tanımlanabilir. Böylece örgütsel satın alma, hane halkı seviyesi dışındaki tüm pazarlama kanalları içindeki bütün hareketleri içerir.<sup>73</sup>

### **2.1.2. Örgütsel Pazarlamaya Konu Olan Mal ve Hizmetlerin Sınıflandırılması**

Örgütsel alıcıların satın aldıkları şeyler örgütler tarafından doğrudan doğruya veya dolaylı olarak kullanılır veya örgütün amaçlarına erişmek için yeniden satılır. Örneğin Divriği demir madenlerinden çıkarılan demir cevheri, Ereğli Demir Çelik fabrikalarına getirilmekte, burada teneke, soğuk, sıcak, çekilmiş sac, levha, boru bandı, ingot, pik, blum kütük vb. ürünlere dönüştürülmekte, bunlar da çeşitli endüstrilere girdi olarak satılmaktadır. Hizmet sektörü de, örneğin, bankalar bilgisayar satıcıları için, iş yerleri “hazır tabldot yemek fabrikaları”, “tüm işletmeler güvenlik sistemleri, temizlik, sigorta hizmetleri, danışmanlık” için büyük pazarlar oluşturmaktadır. Firmaların güvenlik, ulaşım, temizlik ve hatta lojistik gibi başka uzmanlaşmış firmalardan satın almaları veya bazen üretimi bile onlara yaptırılmalarına, başka deyişle taşeron kullanmalarına **işletme dışı kaynaklardan yararlanma (outsourcing-outsourcing) (contracting out)** denilmektedir. Örneğin Avrupa’da satışları zirvede olan ünlü Amerikan dağ bisikleti üreticisi Scott ürünlerini ABD’de tasarlamakta ama uzak doğuda ürettirmektedir.<sup>74</sup>

Endüstriyel ürün, işletmelerin üretim süreçlerinde kullandıkları, ara mal, hammadde, makine teçhizat, donanım büro malzemeleri, bakım-onarım, satıcı firmanın sunduğu satış hizmetleri gibi her türlü mal ve hizmettir.<sup>75</sup> Örgütsel piyasalarda satılan birçok mal ve hizmet çeşidi yedi genel kategoride

---

<sup>73</sup> Howard, **a.g.e.**, s. 201.

<sup>74</sup> Tek, **a.g.e.**, s. 228.

<sup>75</sup> Bahtışen Kavak ve diğerleri, “ Küçük İşletmelerin Endüstriyel Ürün Satın Alma Sürecinde, Algılanan Riskin Satın Alma Kriterleri Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, 2. Cilt, 6. Sayı, Ekim 2003, s. 12.

sınıflandırılabilir.<sup>76</sup> Bunlar; İş Hizmetleri, Ağır Sanayi Malzemeleri, Hafif Aksesuar Malzemeleri, Levazım( Günlük Kullanılan Araç Gereçler), Ürün Bileşenleri, Hammaddeler, Sarf Malzemelerdir.

- **İş Hizmetleri**

Örgütsel pazarlarda firmalar tarafından satın alınan tüm hizmetler iş hizmetleri kategorisine girer. Bu hizmetler hukuksal hizmetler ve muhasebe hizmetlerini içerebilir. Büyük ölçekli firmalar firma içerisinde gerek duyulan hizmetleri sağlamak için sıklıkla personel işe alırlar. Örneğin, iletişim ve eğlence devi Time Warner hukuksal ve finansal ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli bütün departmanlara sahiptir. Bununla beraber daha küçük firmalar genellikle ihtiyaç duydukları hizmeti dışarıdaki tedarikçilerden satın almayı daha basit ve az maliyetli bulurlar.

- **Ağır Teçhizat**

Ağır teçhizat diğer ürünlerin üretiminde direkt olarak kullanılan ürünleri içerir. Bu kategori tipik olarak büyük kapital gerektiren; işleme donanımları, baskı makineleri veya yüksek dereceli pişirme fırınlarından oluşur. Ağır teçhizatlar tamamen satın alınabilir; ancak bazen kiralanırlar. Örneğin gazete yayınlayan bir firma, kâğıtlarını bastığı baskı makinelerini kiralayabilir. Kiralama tipik olarak büyük kapital ihtiyacı duyulan ağır teçhizat alımında tam satın almadan daha uygun maliyetli olabilir.

- **Hafif ve Aksesuar Malzemeler**

Hafif veya aksesuar malzemeler firma içinde işi iyi yapmak için bireysel olarak ihtiyaç duyulan ancak fiziksel olarak fabrika ile ilişkili olmayan mallardır. Örneğin, güç aletleri, fotokopi makineleri, kişisel bilgisayarlar, faks makineleri ve otomobillerdir. Hafif malzemeler tam satın alınabilir veya kiralanabilir ve ağır teçhizatlardan oldukça ucuzdur. Bir ilaç şirketi satış gücü için bir filo kiralayabilir. Ürünlerin düzenli olarak kullanıcıları, sıklıkla neyin alınması konusunda yapılan seçime dâhil olan kişilerdir.

---

<sup>76</sup> Thomas Kinneer & Kenneth Bernhardt & Kathleen A. Krentler, **Principles Of Marketing**, Harper Collins Collage Publisher, 4.Baskı, New York, 1995, s. 215-216

- **Levazım (Günlük Kullanılan Araç ve Gereçler)**

Levazım, günlük operasyonlarda firma tarafından tüketilen ürünlerdir. Temizlik malzemeleri, matkap uçları, kalemler, dolma kalemler, kırtasiye malzemeleri, formlar ve bilgisayar disklerini içerir. Levazım bazen bakım, onarım ve operasyon ürünlerini de içerir. Bütün işi diğer firmalara araç gereç sağlamaktan oluşan birçok firma vardır.

- **Ürün Bileşenleri**

Tipik olarak, diğer ürünlerle bir değişiklik olmadan veya çok az bir değişiklik ile birleştirilen ve orijinal malzeme üreticilerine pazarlanan ürünlerdir. Transistörler, küçük elektrik motorları, anahtarlar ve bilgisayar modemleri ürün bileşenlerine örnektir. Ürün bileşenleri sıklıkla levazım olarak görülebilen onarım faaliyetleri içerisinde satılır. Örneğin, General Motors tedarikçilerden elektrik sistemleri veya cam satın alabilir ve bunları otomobil üretiminde kullanır. Aynı tedarikçi böyle ürün bileşenlerini otomobil tamirhanelerine de satabilir.

- **Hammaddeler**

Hammaddeler, yeraltından çıkarılan veya maden işleme şirketlerinde üretilen, çok az değişikliğe uğrayarak veya hiç değişikliğe uğramadan diğer ürünlerin üretiminde kullanılan ürünlerdir. Kömür, ham petrol, bakır, kereste ve tahıllar hammaddelere örnektir. Bu ürünler tipik olarak orijinal malzeme üreticileri ve diğer üreticiler tarafından satın alınır. Bir çelik üreticisi örneğin kömürü yüksek ateşli fırınlarında çeliği işlemek için, bir ekmek şirketi de buğdayı fırında ekmek pişirmek için satın alabilir.

- **İşlenebilir Malzemeler**

İşlenebilir malzemeler orijinal malzeme üreticileri ve diğer üreticiler tarafından üretimde kullanılmak üzere üretilen ürünlerdir. Genellikle müşterinin istediği özelliklere göre üretilir. Kimyasallar, metal sac, plastik ve uzmanlık isteyen çelik işlenebilir malzemelere örnektir. Örneğin endüstriyel temizlik malzemeleri üreten bir üretici kendi temizlik maddesinin üretiminde kullanmak için özellikli bir kimyasal formül satın alabilir.

## **Yeniden Satış İçin Ürünler**

Şimdiye kadar listelenen örgütsel piyasalardaki ürün kategorilerine ek olarak yeniden satılmak için birçok ürün vardır. Bu ürünler hiçbir değişikliğe uğramadan toptancılara, perakendecilere ve son kullanıcılara satış yapacak diğer toptancılar ve perakendeciler tarafından satın alınabilir. The Broadway mağaza departmanı nihai tüketiciye yeniden satmak için birçok firma tarafından üretilen giysileri satın alır.

### **2.1.3. Örgütsel Alıcılar veya Örgütsel Pazarlar**

Örgütsel piyasalar, yeniden satmak, şirket içi günlük operasyonlarda veya diğer ürün ve hizmetlerin üretimi için kullanmak üzere, gerekli ürün ve hizmetleri satın alan, örgütler, bireyler ve şirketlerden oluşur. Diğer bir deyişle örgütsel piyasalar, nihai tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan ürün ve hizmetleri sağlamak veya üretmek amacıyla gerekli olan yardımcı ürün ve hizmetleri satın alan müşterilerden oluşur. Üreticiler, toptancılar ve perakendeciler örgütsel piyasalara örnek olarak gösterilebilir. Bu doğrultuda, örgütsel piyasalara yönelik pazarlamayı, nihai tüketicilerden ziyade herhangi bir tüketici grubunu hedef alan pazarlama çabaları olarak da düşünebiliriz.<sup>77</sup>

Örgütsel alıcılar kendi kullanımları için veya satmak amacıyla ürünleri alan; üreticiler, satıcı işletmeler ve hükümet ajanlarıdır. Örneğin, bütün bu örgütler kendi kullanımları için bilgisayar ve telefon hizmetleri satın alırlar. Örgütsel alıcılar, nihai tüketiciler hariç diğer bütün alıcıları içerir. Bu örgütsel alıcılar muazzam büyüklükte parasal donanım, hammadde, bileşen parçalar, araç gereç ve iş hizmeti satın alır veya kiralarlar. Gerçekte örgütsel alıcı sıklıkla hammadde veya bileşen parçaları, nihai ürün örgütsel bir alıcı veya son kullanıcı tarafından satın alınmadan önce üretmek ve geliştirmek amacıyla satın alır, bir örgütün bir yıl içindeki toplam satın alması son kullanıcıların satın almalarından çok çok fazladır.<sup>78</sup> Endüstriyel, satıcı işletme ve hükümet pazarları aynı zamanda küresel bir ölçekte de mevcuttur. Uluslararası ticaret istatistikleri Birleşik devletlerde en büyük 10 ihracat endüstrisinin 9'unun nihai tüketicilere değil örgütsel piyasalara odaklandığını göstermektedir.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Kinnear, Bernhardt ve Krentler, **a.g.e.**, s. 211.

<sup>78</sup> Barkowitz ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 180.

<sup>79</sup> Barkowitz ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 182

Başlıca örgütsel alıcılar veya örgütsel pazarlar şunlardır,<sup>80</sup>

### **2.1.3.1. Endüstriyel Pazarlar (Sanayi Pazarları)**

Endüstriyel bir piyasa; diğer ürünlerin üretiminde veya kendi günlük operasyonlarında kullanmak üzere kar elde etmek amacıyla ürünler satın alan bireyleri ve işletmeleri kapsar.<sup>81</sup>

Tarım, ormancılık, balıkçılık, bilgisayar donanım(hardware) satış ve imalat, ulaştırma, iletişim, bankacılık, finansman, sigortacılık, emlak komisyoncuları ve diğer servis(hizmet) işletmeleri ( oteller, bilgisayar sistem, satış ve yazılım-software-firmaları, lokantalar, güzellik salonları, eğlence yerleri, kuru temizleyiciler, güvenlik şirketleri, sigorta firmaları, ev ve işyeri temizleme, ilaçlama şirketleri) . Örneğin, Hilton oteller zinciri tekstil üreticilerinden vb. yüz binlerce battaniye, çarşaf vb. satın alır. Bu servis firmaları ayrıca muhasebe, istişare, hukuk, v.d. hizmetleri de başka servis firmalarından satın alırlar.

Endüstriyel alıcılar mal ve hizmet üretmek amacıyla üretimde gerekli olan malları ve hizmetleri satın alırlar. Satıcılar ürün ve hizmetleri kar elde etmek için alırlar. Hükümet piyasaları ürün ve hizmetleri hükümet fonksiyonlarını yerine getirebilmek amacıyla satın alırlar.<sup>82</sup>

### **2.1.3.2. Satıcı İşletmeler Pazarı**

Satıcı bir piyasa, bitmiş ürünleri satın alan ve bunları kar elde etmek amacıyla yeniden satan toptancılar ve perakendeciler gibi aracılara kapsar. Toptancılar, ürünleri üreticiden alır ve bunları diğer satıcılara, üreticilere, hükümetlere ve kuruluşlara yeniden satarlar.<sup>83</sup> Dar anlamda aracı olan toptancı ve perakendeciler, ticaretini yaptıkları mallarda bazen küçük değişiklikler yapsalar da onların fiziksel niteliklerini değiştirmezler. Üreticilerin nihai tüketiciye direk sattığı mallar dışında bütün mallar önce satıcı pazarında satılır.

---

<sup>80</sup> Tek, **a.g.e.** , s. 228–229.

<sup>81</sup> Skinner, **a.g.e.**, s. 179.

<sup>82</sup> <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view2275.php> , (30 Ocak 2007)

<sup>83</sup> Skinner, **a.g.e.**, s.180.

Toptancı ve perakendeciler de üreticiler gibi profesyonel müşterilerdir. Yurdumuzda da tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi pazarda değişimi kolaylaştıran irili ufaklı çok sayıda toptancı ve perakendeci vardır. Sokakta su satan seyyar satıcı, işportacı, köşe başındaki bakkal, Tansaş değişik büyüklükte, uğraşları farklı perakendecilerdir. Bunların tümü yeniden satmak için satın alırlar ve neyi alıp satacaklarına tüketiciden gelen talebe göre karar verirler. Dolayısı ile toptancı ve perakendecinin karar verme sürecinde gereksinmenin kaynağı yörede yaşayanların istekleridir. Gelir düzeyi yüksek semtlerdeki bakkal dükkânlarında ithal peynir, konserve, içki ve benzeri ürünler satılırken, düşük gelirli ailelerin yaşadığı yörelerde bunlara hiç rastlanmaz. Perakendecilerde üreticiler gibi sürekli sattıkları ürünleri otomatik olarak satın alabilirler. Ancak farklı bir ürünün alımı söz konusu olduğunda değişik kaynaklara başvurarak bunlardan fiyat ve numuneler istenebilir. Doğru ürünü ve doğru fiyatı belirlemek perakendeciler için çok önemlidir.<sup>84</sup>

Satıcı işletmeler satın alma kararı verirken birçok faktörü göz önünde bulundururlar. Bir malı hangi fiyattan ne kadar satabileceğini kestirmek için o malla ilgili talep durumunu değerlendirmek zorundadırlar. Mal için dükkân veya deposundaki yer durumunu, kendisine sürekli mal sağlayanların sürekli mal verip veremeyeceğini, gerektiği hallerde üreticiden teknik yardım alıp alamayacağını, yeni bir malı da alıp satmayı planlıyorsa, onun mevcut malların satışını nasıl etkileyeceğini ( ikame ya da tamamlayıcı mal olabilir) göz önünde tutmalıdır.<sup>85</sup>

### 2.1.3.3. Hükümet Pazarları

Hükümet piyasası, bir federasyonu, bir devleti, bir vilayeti ya da yerel bir hükümeti ifade eder. Hükümetler dâhili operasyonları desteklemek ve vatandaşlara eğitim, yollar ve otobanlar, milli savunma, polis ve yangın güvenliği, temiz su, enerji ve sosyal ihtiyaçları karşılayacak diğer ürünleri sağlamak üzere çeşitli ürün ve hizmetler için yıllık milyonlarca dolar harcarlar.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Mehmet Karafakioğlu, **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul, Kasım 2005, s. 107.

<sup>85</sup> İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, 13. Baskı, İstanbul, 2001, s. 85.

<sup>86</sup> Skinner, **a.g.e.**, s. 182.



Türkiye’de ise merkezi devlet teşkilatı, ordu, belediye ve özel idare şeklindeki yerel yönetimler ile Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT’ler), bunlara bağlı müesseseler ve devlet teşkilatına bağlı çeşitli kuruluşlar hükümet pazarlarını oluştururlar. Her yıl ülkenin yıllık gelirin veya GSMH’ nın önemli bir kısmı devlet teşkilatlarına harcanır. Bu yüzden hükümet pazarları çok büyük iş hacmine sahiptirler, zira devlet pek çok mal ve hizmeti çoğu sürekli olmak üzere satın alma yoluna gider. Hükümet pazarlarında talep edilen mal ve hizmetlerin cins ve miktarları çeşitli devlet kuruluşlarının yerine getirdiği toplumsal görev ve hizmetlerle bağlantılı, olduğundan onların bu özelliklerini yansıtır. Çok sayıda üretici ve satıcı işletme devlete bin bir çeşit mal veya hizmet arz eder.

Bu pazarlarda alımlar genellikle ihale usulü ile verilir; ülkemizde yasa gereği ihale ile alım yapılır. Kapalı zarf usulü ile verilen tekliflerden en uygun olanı Devlet İhale Kanunu’na göre seçilir. Bazen de işler, müteahhit işletmelere, pazarlık usulü ile gerçekleştirilen kontratlara verilir. Yasa, tüzük ve yönetmeliklerle devlet harcamaları belirli esas ve prosedürlere (usullere) bağlandığından, hükümet birimleri ile iş yaparken bürokrasiden ve ödemelerde gecikmelerden şikâyet edilir. Ancak devlet teşkilatının savunmaya yönelik olarak ordunun alımları işletmeler için büyük satış imkânları yaratır.<sup>87</sup>

Hükümet alımlarında kamu harcamalarını ve bütçe açıklarını azaltmak için kaliteden ziyade fiyata önem verilir. Ancak gerektiğinde bir işin yüksek fiyat önerenlerden birine de verilmesi mümkündür. Başbakanlık, bakanlıklar, yerel idareler ve üniversiteler, vakıf hastaneleri gibi kurumlardan oluşan hükümet pazarının özelliği ve potansiyeli bir çok işletmeyi bu pazar için özel bir örgütlenmeye yöneltmiştir.<sup>88</sup>

Ekonomik olmayan kriterler aynı zamanda hükümet alımlarında büyüyen bir rol oynamaktadır. Hükümet alıcıları favor yapmak için alımlarında sanayisi gelişmemiş firmaları ve alanları, küçük işletmeleri, azınlıkların sahip olduğu şirketleri, yarıştan, yaş ve cinsiyet ayırımından kaçınan firmaları davet ederler.

---

<sup>87</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s. 83-84.

<sup>88</sup> Karafakioğlu, **a.g.e.**, s. 108.

Satıcılar hükümet piyasalarına girme kararı alırken bu faktörleri göz önünde bulundurmak zorundadır.

Hükümetlere satış yapan birçok firma bir dizi sebepten dolayı pazarlama odaklı olmamışlardır. Toplam hükümet harcamaları bu piyasayı geliştirmek için yapılan pazarlama çabalarından ziyade seçilmiş devlet memurlarınca belirlenmektedir. Hükümet alımı fiyata ve maliyetleri düşürmek için tedarikçilerin teknolojiye yatırım yapmalarına dikkat çeker. Ürün karakteristiklerinin dikkatlice açıkça belirtildiği durumlarda ürün ayrımı bir pazarlama faktörü değildir. Ne reklâm nede kişisel satış çabaları bir açık indirim tipi ihalede kazanan teklif içindedir.<sup>89</sup>

#### **2.1.3.4. Kurumsal Pazarlar**

Kar, pazar payı veya yatırımın getiri oranı gibi, normal olarak iş dünyasının ulaşmak istediği ve peşinden koştuğu amaçlarla ilgisi olmayan örgütler kurumsal pazarları oluştururlar. Kısaca kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar bu pazarın satın alma karar birimleri veya alıcılarıdır. Kızılay, vakıflar idaresi, müzeler, yardım kuruluşları, çeşitli vakıflar, sendikalar, dernekler vb. örnek olarak sayılabilir.<sup>90</sup>

Kurumlar amaçlarına ve sponsorlarına göre farklılaşır. Örneğin, Humana Hastaneleri, kar amacı güder oysaki kar amacı gütmeyen hayır kurumu hastaneleri fakir insanlara sağlık hizmetleri sağlar ve hükümet destekli hastaneler gazilere özel hizmetler sağlayabilir. Birçok kurumsal piyasa düşük bütçeleri ve esir patronlarına göre karakterize edilir. Örneğin, hastane sakinlerinin çok az seçme hakkı vardır ama yemekhanede hangi yemek çıkarsa onu yerler. Bir hastanenin satın alma ajanı hastalar için satın alınan yemeklerin kalitesine karar vermek zorundadır. Çünkü yiyecekler sunulan toplam hizmet paketinin bir parçasıdır ve satın alma amacı kar amacı gütmeyen. Hastaların kalitesi düşük yemekleri yemesi bu durumdan şikâyetçi olmalarına ve hastanenin ününün zedelenmesine neden olur. Bu yüzden hastanenin satın alma ajanları beklentileri karşılayan veya aşan ve aynı zamanda da en ucuz fiyata sahip olan kurumsal yiyecek üreticilerini bulmak için araştırma yapmak zorundadırlar. Birçok pazarlamacı kurumsal alıcıların ihtiyaçlarını ve özel

---

<sup>89</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Tenth Editions. s. 231.

<sup>90</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s. 84.

karakteristiklerini karşılamak için ayrı bölümler kurarlar. Örneğin Heinz, hastanelerin, okulların ve diğer kurumsal alıcıların gereksinimlerine daha iyi hizmet verebilmek için ketçaplarına ve diğer ürünlerine yönelik özel paketler üretir ve fiyat belirler.<sup>91</sup>

### **2.1.3.5. Standart Endüstriyel Sınıflandırma Sistemi**

Belirli bir ürün hangi örgütlerin potansiyel müşteri olacaklarını düşünmeye sıra geldiğinde bir pazarlamacı spesifik firmaları hedeflemek, bu firmaların nerelerde yerleşmiş olduğunu ve onlara nasıl ulaşabileceğini bilmek için detaylı bilgiye ihtiyaç duyar. Örgütsel piyasaların bu şekilde detaylı bir analizini yapabilmek için son derece yararlı bir sistem olan Standart Endüstriyel Sınıflandırma Sistemi( SIC) geliştirilmiştir.<sup>92</sup>

Standart Endüstriyel Sınıflandırma Kodu, Amerikan Kuruluşlarını ekonomik aktivitelere göre sınıflandıran detaylı bir numaralandırma sistemidir. Endüstriyel Sınıflama Sistemi (SIC) Birleşmiş Milletler Office ve Bütçe Yönetimi tarafından derlenmiştir ve ekonomiyi 11 bölüme ayırır. Bu bölümler; tarım, ormancılık, balıkçılık, madencilik, inşaat, üretim, taşımacılık, iletişim, elektrik, gaz ve sağlık hizmetleri, toptan ticaret, perakende ticaret, finans, sigorta ve gayrimenkul hizmetleri, yerel yönetim ve sınıflandırılmayan kuruluşlardır. İki basamaklı numara her grup içindeki büyük endüstriye atanmıştır. Tablo 2.1 bölümleri ve her bölüm içindeki iki basamaklı kodları listeler. Örneğin, “Bölüm D” olan Üretim, gıda üreticilerini (SIC kodu: 20), giysi üreticilerini (SIC kodu: 23), metal ürün üreticileri (SIC kodu: 34)’ü içerir.

---

<sup>91</sup> Kottler, Armstrong , a.g.e., Tenth Edition, s. 229-231.

<sup>92</sup> Boyd Jr., Walker Jr., a.g.e., s. 167.

Bölüm	Sınıflandırılmış Endüstriler	İlk İki Basamak SIC Numaralar Dahildir
A	Tarım, ormancılık, balıkçılık	01,02,07,08,09
B	Madencilik	10-14
C	İnşaat	15-17
D	Üretim	20-39
E	Taşıma, İletişim, Elektrik, gaz ve Sağlık Hizmetleri	40-49
F	Toptan Ticaret	50-51
G	Perakende Ticaret	52-59
H	Finans, Sigorta ve Gayrimenkul	60-67
I	Hizmetler	70,72-73,75-76,78-86,88-89
J	Yerel Yönetimler	91-97
K	Sınıflandırılmayan Kuruluşlar	99

Tablo 2. 1 Standart Endüstriyel Sınıflama Sistemi

**Kaynak:** Thomas Kinneer & Kenneth Bernhardt & Kathleen A. Krentler, **Principles Of Marketing**, Harper Collins Collage Publisher, Fourth Edition, New York, 1995, s. 227.

Her büyük endüstri grubu için toplam satış ve istihdam rakamları yayınlanmıştır. Bu bilgi Birleşmiş Milletlerdeki her ülke için olan SIC kodu ile toplanır ve çeşitli coğrafik analizlerle mevcuttur. Başlangıçtaki büyük endüstri analizinden sonra, endüstri grupları daha spesifik numaralar verilen alt gruplara ayrılmıştır. Tablo 2.2 SIC sisteminin spesifikliğı arttıkça kodu oluşturan basamaklarında arttığını gösterir.

Pazarlama segmentasyonunda SIC sisteminin değeri Amerikan endüstrisindeki şirketlerin hali hazırda sınıflandırılmış olmasıdır. Pazarlama müdürünün ilgi duyduğu sektörün SIC kodunu tanımladıktan sonra Pazar bölümü geliştirmek için gerekli girdi çıktı analizlerini yapacağı SIC verilerini birleştirmesi zor değildir. Girdi/Çıktı analizi, bir endüstriden alınan çıktı( satış miktarı)'nın diğer bir sektörün girdisi( satın almaları) olduğu fikrine dayanır.<sup>93</sup> Örneğin, binalar için

<sup>93</sup> Kinneer, Bernhardt, Krentler, a.g.e., s. 228.

imal edilmiş yapısal metal üreticisi, SES sistemi ile ABD'nin hangi eyaletinde kaç firmanın potansiyel müşterisi olabileceğini ve bu firmaların kaçının ne kadar çelik kullanacağını belirleyebilir.<sup>94</sup>

Sınıflama	SIC Numarası	Açıklama
<b>Bölüm</b>	<b>D</b>	<b>Üretim</b>
<b>Ana Grup</b>	<b>34</b>	<b>Metal Ürün Üreticileri</b>
<b>Endüstri Alt grup</b>	<b>344</b>	<b>Yapısal Metal Ürünleri Üreticileri</b>
<b>Detaylı Endüstri Üretilen Ürünler</b>	<b>3441</b>	<b>Yapısal Metal Ürünleri Üreticileri</b>
<b>Üretilen Ürünler</b>	<b>34411</b>	<b>İnşaat Metalleri Üreticileri</b>
<b>Üretilen Ürünler</b>	<b>3441121</b>	<b>İnşaat Metalleri Üreticileri, Metal ve Çelik Üreticileri( Diğer Şirketlere Satmak Amaçlı)</b>

Kaynak; R.W. Haas, *Business Marketing Management*, 5th ed., Boston: PWS-Kent, 1992, p.247

Tablo 2. 2 Örnek Standart Endüstriyel Sınıflama Alt Grupları

**Kaynak:** Kinnear, Bernhardt, Krentler, **a.g.e.**, (1995), s. 228.

Bununla birlikte SIC' in bazı kısıtlamaları da vardır. Hükümetin her örgüte onun öncelikli ürün veya aktivitesine dayanan yalnızca bir SIC kodu atamış olması, farklı hizmetler sunan alt bölümlere sahip geniş çaplı şirketlerin farklı ürün ve hizmetlerinin uygun olmayan aktivite alanları kapsamında kalmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, dört basamaklı kod her coğrafik alandaki bütün endüstriler için mevcut değildir çünkü hükümet bir coğrafik alanda üçten az kuruluş var ise sınıflandırma ile ilgili verileri açıklamaz. Yine de SIC, potansiyel örgütsel müşterileri en ucuz yoldan elde etmede ilk basamak olarak görülmeli ve gözden kaçırılmamalıdır.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> Peter D. Bennet, **Marketing**, McGraw Hill Book Company, New York, 1988, s. 126.

<sup>95</sup> Boyd Jr., Walker Jr., **a.g.e.**, s. 167.

#### **2.1.4. Örgütsel Piyasaların Karakteristikleri ve Tüketici Piyasaları ile Arasındaki Farklılıklar**

Örgütsel Piyasalar(sıklıkla endüstriyel piyasalar veya üretici piyasaları olarak adlandırılan piyasalar) toplamda tüketici piyasalarının iki katı büyüklüktedir. Bu piyasalar hane halkının satın aldığı otomobil, bilgisayar, ofis malzemesi, kırtasiye, ulaştırma hizmetleri, yiyecek ve mobilya gibi mal ve hizmetleri satın alır. Dolayısıyla bu tip piyasalara yapılan pazarlama faaliyetleri sadece satın almaya konu olan mala göre değil aynı zamanda müşteriye ve kullanılan satın alma süreçlerine göre de değişebilmektedir.<sup>96</sup>

Örgütsel alıcılar, kişisel veya ailevi ihtiyaçları için alım yapan nihai tüketicilerden farklı oldukları gibi, kısmen ve değişik düzeylerde olmak üzere birbirlerinden de farklıdırlar. Doğal olarak bunların hayli organize olmuş, örgütlenmiş tüketim birimleri veya alıcılar olarak nihai tüketicilerden farklılıkları çok daha büyük boyutlardadır.<sup>97</sup>

##### ***Satın Alma Biriminin Doğası;***

Tüketici piyasaları ile karşılaştıracak olursak, bir örgütsel satın alma daha fazla alıcıyı ve daha profesyonel satın almayı içerir. Örgütsel satın alma sıklıkla, iş hayatını daha iyi nasıl satın alınır öğrenerek geçiren eğitilmiş satın alma ajanları tarafından yapılır. Daha karmaşık olan bu satın almada karar verme sürecine birkaç uygun insanın katılım göstermesidir. Satın alma komiteleri teknik uzmanlar ve büyük(ana) ürünlerin alımında yer alan tepe yöneticilerinden oluşur. Organizasyonun piyasa oyuncularını bu yüzden, iyi eğitilmiş satın almacılarla diyalogda olacak iyi eğitilmiş satış personeli olmalıdır.

##### ***Piyasa Yapısı ve Talep;***

Örgütsel satıcılar normal olarak tüketici piyasası satıcılarından daha az ancak daha geniş bir alıcı kitlesi ile uğraşır. Örneğin, GoodYear son kullanıcıya yenileme lastiği satmak istediği zaman mevcut 112 milyon amerikan araba kullanıcısı onun potansiyel piyasasını oluşturur ama GoodYear'ın kaderi, otomotiv üretici olan bir

---

<sup>96</sup> Boyd Jr., Walker Jr., **a.g.e.**, s. 146.

<sup>97</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s. 81.

ya da iki firmadan alacağı siparişlere bağlıdır. Çok büyük örgütsel piyasalarda bile birkaç alıcı satın almanın büyük bölümünü yapmaktadır.

#### **Talep Karakteristikleri**

Endüstriyel ürün ve hizmetlere olan talep;

1. Tüketici ürün ve hizmetlerine olan talebin bir türevidir.
2. Esnek olmayan bir talep yapısına sahiptir. Kısa vadedeki fiyat değişiklikleri talebi güçlü bir şekilde etkilemez
3. Düzensiz bir talep söz konusudur. Tüketici talebindeki küçük artışlar üretim için gerekli ürünün talebini güçlü oranda etkileyebilir.
4. Konjonktür eldir.

#### **Piyasa Demografisi**

Örgütsel ve tüketici piyasasındaki alıcıları karşılaştırsak;

1. Sayıca daha azdır
2. Daha büyüktür.
3. Coğrafik olarak yoğunlaşmışlardır
4. Spesifikasyonlara göre almaya yatkındırlar

#### **Alıcı Satıcı İlişkileri**

Örgütsel piyasalar tüketici piyasaları ile karşılaştırıldığında aşağıdakilere göre karakterize edilmektedir.

1. Yazılı prosedürleri takip eden profesyonel satın alma uzmanları kullanır.
2. Daha yakın ve sıcak alıcı-satıcı ilişkileri söz konusudur.
3. Satın almaya etki eden birden çok faktörün varlığı söz konusudur.

Tablo 2. 3 Örgütsel piyasalar ve Tüketici Piyasaları Arasındaki Farklılıklar

**Kaynak:** Harper W. Boyd Jr., Orville C. Walker Jr., **Marketing Management**, "A Strategic Approach", Irwin, Boston, 1990, s. 147.

Örgütsel talep türev taleptir. Tüketici ürünlerine olan talepten ileri gelir. General Motors çelik alır, çünkü tüketiciler araba satın alırlar. Eğer arabaya olan tüketici talebi düşerse çeliğe ve araba üretiminde kullanılan diğer malzemelere duyulan talepte bu yüzden azalabilir. Bu nedenle endüstriyel satıcılar, endüstriyel talebi arttırmak için ürünlerini zaman zaman direkt olarak sunarlar. Birçok örgütsel piyasa esnek olmayan talebe sahiptir. Bunun anlamı birçok endüstriyel ürünün toplam talebinin, özellikle kısa zamanlı fiyat değişikliklerinden etkilenmeyeceğidir. Deri fiyatlarındaki bir düşüş, tüketicilerin ayakkabıya olan talepleri artmadıkça üreticileri daha fazla deri almaya yöneltmez.

Sonuç olarak, örgütsel piyasalar daha fazla dalgalı talebe sahiptir. Birçok endüstriyel ürüne ve hizmete olan talep, tüketim ürünlerine olan talepten daha fazla, daha çabuk değişme eğilimindedir. Tüketici talebinde meydana gelen küçük bir

yüzde artışı, endüstriyel talepte büyük miktarda bir artışa neden olabilir. Bazen tüketici talebindeki %10'luk bir artış bir sonraki dönem endüstriyel talepte %200 kadar bir artışa neden olabilir.

### ***Karar Tipleri ve Karar Süreci;***

Örgütsel satın almacılar genelde nihai tüketicilere göre daha karmaşık satın alma kararları ile karşı karşıya kalırlar. Satın almalar sıklıkla büyük toplam paraları, karmaşık, teknik ve ekonomik bakış açılarını ve satın alma organizasyonu içindeki farklı seviyelerde bulunan bir çok insan arasındaki etkileşimi içerir. Çünkü satın almalar daha karmaşık olduğundan örgütsel alıcıların karar vermeleri daha uzunca zaman alabilir. Bu yüzden büyük bilgisayar sistemlerinin satın almaları milyonlarca doları, binlerce teknik detayı, alt kademedan tepe yönetimine kadar düzinelerce insanı ve birkaç ayı veya bir yıldan daha fazla bir zamanı içermektedir.

Örgütsel satın alma, tüketicilerin satın alma süreçlerine nazaran daha resmi olma eğilimindedir. Büyük örgütsel satın almalar genellikle detaylı ürün spesifikasyonları, yazılı sipariş emirleri, dikkatli yapılan tedarikçi araştırmaları ve resmi onaylar ister. Belki de satın alma süreci detaylı olarak okunmalıdır. Sonuç olarak örgütsel satın alma süreci içinde satıcılar ve alıcılar sıklıkla birbirlerine daha bağlıdır. Tüketici piyasalarındaki satıcılar müşterilerine uzak mesafede dururlar ama örgütsel piyasalardaki satıcılar, müşterilerinin problemlerini tanımlamada, satın alma sürecinin her aşamasında, satış sonrası operasyonlarda destek olmak ve çözüm bulmak amacıyla müşterileri ile yakın çalışırlar. Tekliflerini bireysel müşteri ihtiyaçlarına uyarlarlar. Yakın gelecekte satış, alıcıların mal ve hizmet ihtiyacını anında karşılayabilecek tedarikçilere kayacaktır. Ancak örgütsel satıcılar müşterileri ile uzun süreli yakın ilişkiler kurmak zorundadır. Uzun zamanda satış, müşterinin gelecekte doğacak ihtiyaçlarını karşılamayı düşünen ve mevcut ihtiyaçları karşılayan ve onlarla bitmeyen ilişkiler kuran firmalarda kalacaktır.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Kottler, Armstrong, a.g.e., Seventh Edition, s. 169-172



### 2.1.4.1. Örgütsel Piyasaların Diğer Karakteristikleri

#### ***Direkt Satın Alma;***

Endüstriyel pazarları oluşturan işletmeler gereksinme duydukları girdileri çoğu zaman “doğrudan satın alma yöntemi” (otomatik sipariş yöntemi de denilir) ile satın alırlar. Örneğin Renault ürettiği otomobillerde kullanacağı jantları belirli bir imalatçıdan satın alıyorsa ve bu firmadan da kalite, fiyat, ödeme koşulları gibi konularda memnun ise, stoktaki jantların sayısı azalınca yeni bir firma aramaz, hemen bu işletmeyi arayarak siparişini verir.<sup>99</sup>

Direkt satın almanın diğer bir boyutu da örgütsel alıcıların özellikle teknik olarak karmaşık ve pahalı olan ürünlerin satın alımında araçlardan ziyade üreticilerden direkt almalarıdır. Örneğin, Ryder her yıl farklı şekil ve büyüklükte binlerce kamyon satın alır. Bunların bazılarını kendi yüklerini taşımak için bazılarını da farklı firmalara kendi taşımacılık işlerini yapabilecekleri filoları kurmaları için kiralarlar. Ryder GMC kamyon alacağı zaman bunları bir GMC kamyon bayisinden satın almaktan ziyade, GMC’ den direkt satın alır. Benzer olarak Amerikan Havayolları uçakları Boeing’ ten Kroger, paketleme ürünlerini Procter and Gamble’ dan, Amerikan Hükümeti kişisel bilgisayarları direkt IBM’ den alırlar.

#### ***Karşılıklılık;***

Örgütsel alıcılar sıklıkla kendi ürünlerinden satın alan (kendi müşterisi olan ) tedarikçileri seçerler. Kendi kâğıtlarını kullanan bir kimyasal firmadan ürün alıyor olmak, kâğıt üretimi yapan bir şirket için karşılıklılığa bir örnek olabilir. Amerika Birleşik Devletleri’nde Federal Ticaret Komisyonu ve Adalet departmanı adil olmayan rekabetin söz konusu olduğu durumlarda karşılıklılığı yasaklar. Bir alıcı bir şey sattığı tedarikçiyi seçebilir ancak, bu tedarikçiden alınan fiyatların rekabetçi aynı zamanda da ürün ve hizmetlerin kalitesi olduğunu gösterebilmelidir.

#### ***Kiralama;***

Örgütsel alıcılar artan bir şekilde tamamıyla satın alma yerine kiralama yapmaktadır. Amerikan şirketlerinin her yıl baskı malzemelerinden helikoptere, ofis malzemelerinden offshore donanımlarına kadar 122 milyar doları aşan malzemeyi kiralama yolunu seçerler. Kiralama yapanın bazı vergi kazançları, en iyi hizmeti elde etme, satıcıların en son ürünlerini elde etme ve daha fazla mevcut kapital imkânı

---

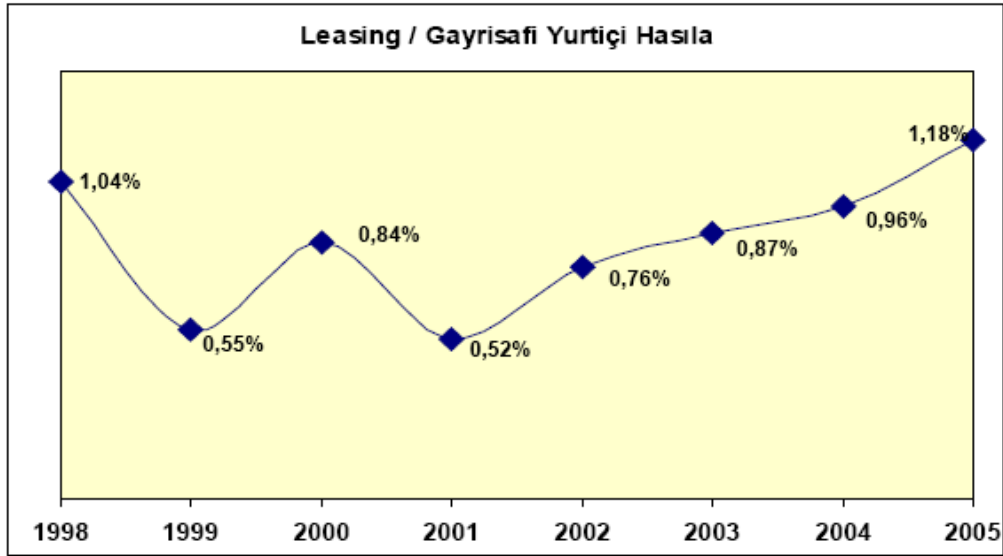
<sup>99</sup> Karafakioğlu, a.g.e., s. 105.

sağlaması gibi birçok avantajı vardır. Kiralayan sıklıkla daha fazla net gelir ve tam satın alma imkânı olmayan müşterisine satış yapma şansı ile kiralama işlemini sonlandırır.<sup>100</sup>

Türkiye’de son yıllarda leasing, yatırım mallarının yanı sıra birçok malzemenin satın alınmasında kullanılan bir sahip alma şeklidir. Aşağıdaki tablolara baktığımızda, leasing işlemlerinin özel sektör içindeki yatırımlar ve GSYİH içindeki oranlarını görebiliriz.

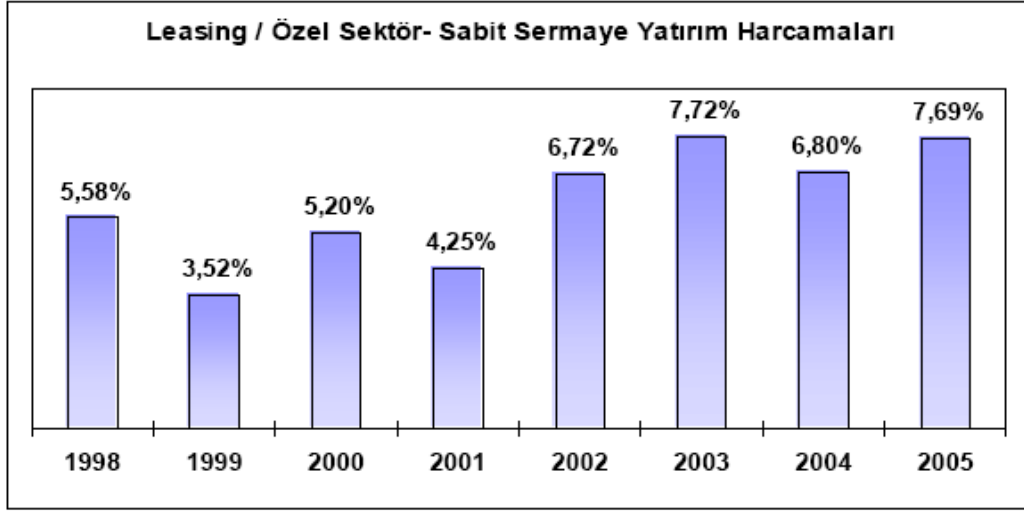
<u>Karakteristik</u>	<u>Örgütsel Piyasaları</u>	<u>Tüketici Piyasaları</u>
Talep	Örgütsel	Bireysel
Ölçek	Büyük	Küçük
Müşteri Sayısı	Az	Çok
Lokasyon	Yoğunlaşmış	Dağınık
Dağıtım	Daha Direkt	Daha Dolaylı
Satın Almanın Şekli	Daha Profesyonel	Daha Kişisel
Satın Almaya Etki	Çok Fazla Kişi	Tek Kişi
Müzakere	Daha Karmaşık	Basit
Karşılıklılık	Var	Yok
Leasing	Oldukça Fazla	Çok Az
Promosyon Taktiği	Kişisel Satış	Reklâm

Tablo 2.4 Örgütsel piyasalar ve Tüketici Piyasaları Arasındaki Farklılıklar



Tablo 2.5 Türkiye’de Leasing İşlemlerinin GSYİH içindeki Payı

<sup>100</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.** , Seventh Edition, s. 172.



Tablo 2.6 Leasing İşlemlerinin Özel Sektör Yatırımları İçindeki Payı

**Kaynak:** TÜİK (DİE) Harcamalar Yöntemiyle Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla, FİDER Leasing Verileri

### 2.1.5. Örgütsel Pazarlarla Tüketici Pazarları Arasındaki Benzerlikler

A-)Örgütsel pazarlama ve tüketici pazarlaması aşağıdaki ortak amaçları kapsamaktadır.

- Karlı bir faaliyette bulunmak
- Piyasa payını arttırmak veya en azından mevcut piyasa payını korumak
- Faaliyetlerinde harcadıkları tüm giderlerden etkinlik sağlamak
- Mevcut müşterileri korumak ve yeni müşteriler kazanmak amacıyla tutundurma faaliyetlerini ve reklâm programlarını geliştirmek
- Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun malların pazarlanmasını sağlamak
- Pazarlama faaliyetlerini etkileyecek benzer veya aynı türdeki malların geliştirilmesine hazırlıklı olmak
- İyi bir üretici olarak marka imajını korumaktır.

B-) Mal farklılıklarının olmadığı yerde pazarda benzer satın alma güdüleri ve satın almayı teşvik eden unsurlar bulunmaktadır,

- Alışkanlıklar ve satın alma alışkanlıklarının değişimini engelleyen genel kabul görmüş faktörler hem örgütsel hem tüketici pazarlarında eşit öneme sahip olmaktadır.

- Her iki pazarda satıcının karakteri önemli sayılmaktadır

C-) Hem örgütsel hem tüketici pazarında sözleşme yapılması belirgin bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır,

D-) İyi organize edilmiş ve iyi yetişmiş satın alma grupları hem tüketici pazarındaki müşteriler hem de örgütsel pazardaki müşteriler arasında bulunmaktadır,

E-) Hem örgütsel hem de tüketici pazarının incelenmesinde üreticiler gerekli bilgileri satış ve üretim kayıtlarından sağlayabilmektedir.<sup>101</sup>

### 2.1.6. Örgütsel Piyasaların Satın Alma Amaçları ve Kriterleri

Bir tüketici, mal ya da markanın fiyatı, işlevi ve biçimine karşı kayıtsız kalarak başka özelliklerine önem verebilir. Ama örgütsel pazarda yer alan üretici bir işletme alıcısı, maldan beklenen temel yararları bir kenara iterek, kendi subjektif tercihlerine göre hareket edemez. Alıcı belirli bir maliyet karşılığında en iyi işi görecektir ya da en büyük faydayı sağlayacak malı satın almak isteyecektir. Bundan ötürü de üretici pazarındaki mallar, belirli kişilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak için değil, üretim sürecine en büyük yararı sağlamak ve üretim sorununu çözmek için yapıp satılmaktadırlar.<sup>102</sup>

Örgütler ürün ve hizmetleri bir ana sebepten ötürü satın alır ki bu da firma amaçlarına ulaşmada yardımcı olmaktır. İşletmeler için satın alma amacı genellikle maliyetleri düşürürken veya geliri arttırırken karı da arttırmaktır. Southland şirketinin yeni bir envanter yönetimi sistemi satın alması, Seven-Eleven mağazalarında satılan ürünlerinin taze kalmasını ve talep edilen zamanda rafta olmasını sağlamak amacıyla. Ayrıca Nissan şirketinin de reklam ajansını değiştirmesi, kendisine daha fazla otomobil satışı getirecek ve dolayısıyla karlılığını arttıracak reklam kampanyaları yapmak istemesindedir. Yönetim kararlarındaki etkinliğini arttırmak isteyen bir şirket ise verileri işlemek için kullanmak üzere gelişmiş bilgisayarlar satın alabilir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve hükümet kuruluşlarının satın alma amaçları ise; hizmet ettikleri grubun ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu yüzden bir

---

<sup>101</sup> R. Holloway, R. Hancock, **The Environment of Marketing Behavior**, John, Willey and Sons, Inc, New York, 1967, s .176-179'dan aktaran Hüseyin Sabri Kurtuldu "Örgütsel Satın Alma Süreci ve Aracı İşletmelerin Satın Almada Göz Önünde Bulundurdıkları Faktörler (Trabzon Örneği)" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s. 10-11.

<sup>102</sup> A. Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, Ağustos 2002, s. 135.

hastane, hastalarına daha iyi hizmet vermek için ileri teknoloji bir tanı cihazını satın alır.<sup>103</sup>

Örgütsel müşterinin olağan satın alma davranışı ve modeli, fiyatı minimize edicidir. Özellikle homojen ve farklılaştırılmamış mallarda, arz problem teşkil etmiyorsa bu modelin tatbiki mümkün olabilir. Diğer şartların veri olması halinde fiyat objektif bir kriterdir. Bununla beraber, fiyat-kalite eşitlikleri halinde uygun kaynaklar arasından kaliteli hizmet(zamanında teslim, iyi bir servis ve garantisi, otomatik sipariş, eğitici hizmetler, ihtiyaca uyum esnekliği, çok amaçlılık, başka mal ve hizmetler ile kullanılabilirliği ve uyumu v.b. satıcı kaynağının seçimini ve örgütsel müşterinin satın alma politikasını nispeten etkileyebilecektir. Nitekim Japonya'da otomotiv endüstrisinin, yan sanayi ile minimum(1-2 günlük) stok seviyesi ile çalıştığı bilinmektedir. Böylesi bir durum çalışma sermayesi ve stoklama ihtiyacını azaltmakta ve her iki taraf için geleceği güvenli bir tablo yaratmaktadır.<sup>104</sup>

Bir satın alma süreci içerisinde satın alan örgüt potansiyel tedarikçiyi ve sattığı ürünü temel satın alma kriterlerine göre ağırlıklandırmalıdır. Örgütsel satın alma kriterleri tedarikçinin ürün ve hizmetlerinin objektif öznitelikleri ve tedarikçinin kendi yeterliliğidir. Genel olarak en çok kullanılan 7 kriter şöyledir.<sup>105</sup>

- Fiyat
- Üründe beklenen kalite ve spesifikasyonları karşılayabilme
- İstenen teslim zamanını karşılayabilme
- Teknik Yeterlilik
- Garanti ve zayıf performans durumlarında hak iddia edebilme
- Geçmiş kontratlardaki performans
- Üretim faaliyetleri ve kapasite

Bu kriterleri karşılayan veya aşan tedarikçiler müşteriye değer yaratır.

Birçok örgütsel alıcı satın alma kriterlerini muhtemel tedarikçileri ile haberleşerek belirlediği spesifikasyonlarla değiştirmektedir. Tersine Pazarlama adı verilen bu uygulama örgütsel alıcıların ve müşterilerinin ihtiyaçlarına uyan mal, hizmet ve

---

<sup>103</sup> Berkowitz ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 185.

<sup>104</sup> Muhittin Karabulut, **Tüketici Davranışları Pazarlama Yeniliklerinin Kabulü ve Yayılışı**, Dizgi Baskı, 3. Baskı, 1989, s. 239.

<sup>105</sup> Berkowitz ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 186.

tedarikçilerin yeterliliklerini şekillendiren ilişkiler kurmaya yönelik örgütsel alıcılarca yapılan maksatlı çabaları içerir. Dünyada devam eden tersine pazarlama modeline bir örnek Harley Davidson modelidir. Harley Davidson, uzun zamanlı ilişkilerinin olduğu tedarikçilerinden bile üretim kalitelerini arttırıcı çabalarına yönelik yazılı bir plan ister; bu planı tedarikçilerinin hedeflerine erişip erişemediğini gözlemek için kullanır.

## **2.2. Endüstriyel Pazarlar**

“Endüstriyel” yada “Üretici veya İş Pazarı”, “Sanayi Pazarı”, “Sanayi Satışları Pazarı”, “Toplu Pazarlar” başkalarına satılan, kiralanan veya tedarik edilen ürün ve hizmetlerin üretim süreci içine giren ürün ve hizmetleri (endüstriyel mal veya üretici malları) alan tüm birey ve örgütlerdir.

Tüketicilere yapılan satışlarla karşılaştırıldığında, endüstriyel alıcılara yapılan satışlarda daha çok sayıda madde ve büyük parasal işlemler söz konusudur. Endüstriyel üretim ve dağıtım sürecindeki her üye son tüketim malının üretim ve dağıtımını gerçekleştirmek için ayrı ayrı birçok mal ve hizmet satın alma durumundadır. Örneğin, hurda malzemelerinden sıvı çelik üreten elektrikli ark ocakları, bu üretim için hurda, sünger, demir, ön redüklenmiş cevher alırlar. Bu hammaddeleri yine satın aldıkları veya ürettikleri elektrik ile eritirler. Bunlardan kütük, yuvarlak demir, hafif profil, tel, çelik ürün v.b. mamulleri üretirler. Bu ürünlerin büyük çoğunluğunu inşaat sektörüne, makine, imalat ve taşıt araçları endüstrisine satarlar. Gerek ark ocaklarının gerekse diğer entegre demir çelik tesislerinin üretimleri, örneğin, hadde ve çelikhane tesisleri yapan, kreyn, sondaj kulesi, metalürji, hidrolik, termik santral, su arıtma, çelik konstrüksiyon tesisleri ve otomotiv sanayilerine satılır. Taşıt araçları endüstrisi ve işletmeleri, örneğin, TOFAŞ otomobil üretiminde bu girdiler yanında yüzlerce başka girdiden yararlanır. Aynı işlem kalabalıklığı ve satın alımlar, derisi için hayvan alımdan-hatta onların yemlerinden v.b.- başlayarak bir çift ayakkabının üretimi için de geçerlidir. Yine, örneğin, İpragaz firması LPG satışlarında büyük sanayi tüplerini toplu işyerlerine, lokantalara, fabrikalara, sanayilere, vb. özel sanayi satış araçları ile satmaktadır. Digtürk açısından toplu şekilde maç seyredilen yerlerin aboneliği de bir endüstriyel

pazarı ifade eder. Bu konuda başka bir örnek olarak da, ATM'ler gösterilebilir. Bu ürün aracılara da hitap eder.<sup>106</sup>

### 2.2.1. Endüstriyel Pazarların Özellikleri

Endüstriyel pazarların, alımların ve alıcıların aşağıda açıklanan özellikleri tüketim malları pazarlarının özelliklerinin tersidir.

1. Endüstriyel ürün pazarlamacıları tüketim malı pazarlayanlara göre daha az sayıda alıcı ile muhatap olurlar. Az sayıda alıcı, alımların büyük bir bölümünü gerçekleştirir.

2. Endüstriyel alıcıların ( fabrikalar, toptancılar, vb.) büyük bir bölümü az sayıda coğrafi bir bölge ve şehirde yığılmışlardır. Üreticilerin böyle yoğunlaşması, ziyaretleri, temasları kolaylaştırır ve dolayısıyla onlara yapılan satışların maliyetini düşürür. Bunlar endüstriyel pazarlama için önemli hedeflerdir. Türkiye son on yılda büyük perakendecilik ve mağazacılık atağına girince, aracı kesiminde, özellikle toptancılarda, yatay bütünleşmeler fiziksel olarak da kendini göstermiş ve bir çok yeni tesisler kurulmuştur. Örneğin, toptancı çarşıları **İSTOÇ** ,( İstanbul Toptancılar Çarşısı), perakendeci çarşıları ( **PERPA**) siteleri, **Organize Sanayi Siteleri**, toplu çarşılar v.b.

3. Endüstriyel ürünlere olan talep, tüketim mallarına olan son talepten türetilmiş olup, “**Türetilmiş**”, “**Müştak**” veya “**Derive**” talep denilir. Örneğin, teneke kutu konserve yiyecekler; yuvarlak demir-konut; yassı demir/çelik ürünleri-makine imalat, otomotiv, ev ve büro eşyaları, boru ve profil sanayi, teneke üreticileri, elektrikli üretim araçları v.b. Ambalaj basan matbaaya olan talep de türetilmiş taleptir.

Örgütler müşterinin talebini karşılamak için ürün ve hizmetlerin üretiminde doğrudan ya da dolaylı olarak kullanmak üzere ürünleri satın alırlar. Bu nedenle örgütsel ürün talebi, tüketici ürün talebinden türetilmiştir. Örneğin, tüketiciler kurşun kalem satın almaya devam ettiği sürece, kalem üretmek üzere grafit ve ahşap için endüstriyel bir talep olacaktır. Eğer kalemler için tüketici talebi olmazsa, kalem

---

<sup>106</sup> Tek, a.g.e., s. 229.

üretmek için grafit ve ahşap talebi de olmayacaktır.<sup>107</sup> Pazarlamacılar özel bir pazarlama çabasının başarısının sadece kendi çalışmalarına bağlı olmadığını, aynı zamanda bunun müşterilerinin müşterilerinden de etkilenebileceğinin farkında olmalıdır. Böylece, eğer bir pazarlamacı, tüketicilerin talep göstermeyeceği bir ürün olduğunu belirlerse farklı bir pazar hedeflemek isteyebilir.<sup>108</sup>

4. Birçok endüstriyel ürün ve hizmet için toplam talebin fiyat esnekliği, tüketim mallarının tersine, düşüktür. Başka bir deyişle, toplam talep, fiyat değişikliklerinden özellikle artışından etkilenmez. Üreticiler, imalat yöntemlerinde değişiklik yapamayacakları için kısa dönemde talep esnekliği daha da serttir. Örneğin, bir oto firması 1997 yılı için 100.000 adet otomobil üretim planlamışsa **Ereğli Demir Çelik**'ten alınan çeliğe zam olsa bile bir anda üretimi kısımaz, çünkü bağlantılarını kurmuştur. Üretimi kesmeye kalkışması işsizlik ve başka sorunlar doğurur. Ayrıca, söz konusu ürünün toplam maliyeti içinde düşük bir yüzdesi olan endüstriyel ürünlerin talebi de serttir. Örneğin, bir otomobilin iç lamba ünitesinin (ampul, düğme, v.b.) veya sinyal ampullerinin fiyatının artması bunların talep düzeyini zor etkiler. Buna karşın, imalatçılar hangi tedarik kaynağından alacakları konusunda "Fiyat" değişkeninden yararlanırlar.

5. Endüstriyel ürün ve hizmetlere olan talep genellikle tüketim mallarına olan talepten daha oynak veya dalgalıdır. Özellikle yeni tesis ve ekipman talebi çok dalgalıdır. Bu durum ekonomideki harcamalardaki bir artışın denge milli gelirinde daha büyük bir artış meydana getirmesi olarak tanımlanan "**Çarpan(Multiplier)**" etkisi gibidir. Buna karşılık "**Hızlandırıcı**" (Accelerator) da aynı etkiyi yapmaktadır. Hızlandırıcı, toplam tüketim malları talebindeki değişmelerin, yatırım(sermaye, teçhizat v.b.) malları üzerindeki etkisidir. Yani belli bir tüketim malındaki değişimin yatırım malı talebini, hangi yönde ve oranla etkileyeceğini ifade eder. Bazı dönemlerde, tüketiciler gelecekte fiyatların daha da yükselebileceği endişesine kapılabilirler. Üreticiler de gelecekte kredilerin kısıtlanabileceği haberini duyabilirler. Bütün bunlar yatırımları uyararak kümülatif etkilere yol açan başlıca faktörlerdir. Üreticiler artan yeni talebi karşılayabilmek için üretim kapasitelerini genişletmek isteyeceklerdir. Bu tür yatırımlara "**Uyarılmış Yatırımlar**" denilmektedir.

---

<sup>107</sup> Skinner, a.g.e., s. 195.

<sup>108</sup> Kinnear, Bernhardt ve Krentler, a.g.e., s. 219.



6. Endüstriyel ürünler profesyonel olarak yetiştirilmiş satın alma görevlileri tarafından satın alınırlar. Alım konusu ne kadar karışıkça, alım kararına katılanların sayısı da o kadar çok olur. Özellikle önemli ürünler için teknik uzmanlar(mühendisler v.b.) ve yüksek yöneticilerden oluşan satın alma komiteleri oluşturulur. Dolayısıyla endüstriyel ürün pazarlamacıları iyi yetiştirilmiş satış temsilcileri kullanmak durumundadırlar. Endüstriyel tutundurma faaliyetlerinin temeli kişisel satışa dayanır.

7. Endüstriyel alımlar doğrudandır. Bu alıcılarda özellikle pahalı ve teknik bakımdan karmaşık ürünleri doğrudan üreticisinden satın almaya çalışırlar. Kuşkusuz karmaşık olmayanları da aracısız almayı tercih ederler.

8. Endüstriyel pazarlarda “**Karşılıklı Alışveriş**” yani ”sen benden şunu al, bende senden onu alayım” ilkesi vardır.

9. Endüstriyel pazarlamada Leasing (Kiralama) yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle, bilgisayar, ambalaj, ağır inşaat makineleri, kamyonlar, iş makineleri, takım tezgâhları, satış gücünün kullanacağı otomobiller, v.b. Bu tür oto alımlarına “**Filo Alımı**” denilmektedir.

10. Endüstriyel mal alımları tüketim mallarına oranla daha az sıklıkla yapılmaktadır.<sup>109</sup>

### 2.2.2. Endüstriyel Alıcıların Satın Alma Metodları

Bireysel tüketiciler gibi örgütsel alıcılar da satın alma kararlarını verirken birçok aşamadan geçer ve çeşitli psikolojik süreçlerden etkilenirler. Bununla birlikte örgütler, satın almaya ilişkin kararlarını verirken daha resmi analitik ve sistematiktirler.

Örgütsel satın alma davranışı ürün ve hizmetler için bir satın alma grubu tarafından ihtiyacın oluşturulduğu, belirlendiği, değerlendirildiği ve alternatif ürün ve tedarikçiler arasından seçim yapıldığı bir karar alma sürecidir. Elbette iki tüketici aynı olmadığı gibi aynı örgüt ve endüstriler benzer uygulama ve prosedürlere sahip değildirler. Bazı örgütler daha fazla aşama oluşturmalarına ve diğerleri daha basit süreçler kullanmalarına rağmen, bir örgüte hizmet eden pazarlamacılar sadece satın

---

<sup>109</sup> Tek, a.g.e., s. 230-231.

alma sürecini değil, müşterilerinin satın almalarını nasıl yaptıklarını da anlamalıdır.<sup>110</sup>

Muhtelif cins satın alma yöntemlerini birbirinden şu şekilde ayırmak mümkündür.<sup>111</sup>

**1. Piyasa durumuna göre satın alma:** Bu yöntemde göre satın almada esas, işletmenin saptanan ihtiyaçları olmakla beraber, piyasa devamlı bir şekilde araştırılır ve fiyatların uygun bulunduğu zamanlarda satın almalar yapılır. Yani işletme ihtiyacı olduğu anda satın almayacak, örneğin yıllık ihtiyaçlar saptandıktan sonra satın almalar piyasa durumuna göre yapılacaktır.

**2. İhtiyaca göre satın alma:** Her cins madde ve malzeme ihtiyaç hissedildiği zaman az miktarda satın alınır ve hiç stok bulundurulmaz.

**3. Spekülatif satın alma:** Bu yöntemde fiyatların düşük bulunduğu tahmin edilen zamanlarda ihtiyaçtan fazla satın alınıp, ileride bunların bir kısmının satılması söz konusudur

**4. Önceden saptanan zamanlarda satın alma:** Bu yöntemde, satın almaların zamanları önceden saptanarak fiyatlara bakılmaksızın saptanan zamanlarda satın almaları yapılır.

Endüstriyel alıcıların satın alma metod veya usulleri nihai tüketicilerden farklılık gösterir. Nihai tüketiciler malları tek tek inceleyerek muayene ile satın alma yoluna giderken, endüstriyel alıcılar başlıca şu dört usulden bir veya bir kaçını kullanırlar:

- Muayene ile satın alma
- Örnek (Numune) üzerine satın alma
- Tarif üzerine satın alma
- Pazarlık Yolu ile satın alma<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Bennett, a.g.e., s. 133.

<sup>111</sup> Zeyyat Hatipoğlu, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejisi**, Temel Araştırma Yayınları, No 8, İstanbul, 1986, s. 40.

<sup>112</sup> W.M. Pride, O.C.Ferrell, **Marketing: Concept and Strategies**, Sixth Edition, Houghton-Mifflin, Boston, 1989, s. 158-160'dan aktaran Mucuk, a.g.e., 86-87

### **2.2.2.1. Muayene İle Satın Alma**

Muayene ile satın alma standart olmayan mallarda uygulanır. Her birimi farklı olan mallar, alıcılar tarafından muayene edilerek satın alınır.(Sanat eserleri, sebze ve meyveler v.b.)

### **2.2.2.2. Örnek Üzerine Satın Alma**

Örnek üzerine satın alma malların standartlaşması üzerine uygulanır; Malların tamamı yerine, alınan küçük bir örneğin kalite özellikleri muayene ile belirlenir. Endüstride üretilen çeşitli mamullerle, bazı işlenmiş madde ve parçaların; ayrıca buğday ve pamuk türü malların alımında kullanılır. Bu usulde, kabul örnekleme yolu ile istatistiksel kalite kontrolünden de yararlanır.

### **2.2.2.3. Tarif Üzerine Satın Alma**

Tarif üzerine satın alma da, yine standartlaşmış malların alımında kullanılır. Malın tamamı veya örneğini, alıcının görmesine gerek olmadığı hallerde satıcı şartları tarif ile garanti eder ve buna dayanılarak alım yapılır. Bu usulde satın alma masrafları çok az olur.

### **2.2.2.4. Pazarlık Yolu İle Satın Alma**

Pazarlık yolu ile satın alma ise, alıcının tam olarak neye ihtiyacı olduğunu açıklaması ve satıcılardan tekliflerini bildirmelerini istemesi yoluyla başlayan pazarlık usulüdür. Satıcılar tekliflerini verirler. Alıcı uygun bulduğu teklifleri ele alıp bunların sahipleri ile pazarlığa girer. Böylece pazarlıklı kontratlarla sonuca ulaşılabilir.

Pazarlık profesyonel satın almada en çok ilgilenilen konulardan biridir. Pazarlıklar genellikle tamamen nesnel, mantıklı ve gerçeklere dayalı analizlere göre sonuçlanmazlar. İşin içine iki önemli öznel faktör karışır: Etkileme ve ikna etme. Etkileme, tartışmaya katılan her bir kişinin geçmişteki ve şu andaki iş ilişkilerinin ve her bir katılımcının söylenmeyen istek ve korkularının da dâhil olduğu geniş bir kavramdır. İkna etmek ise kişinin karşısındakinin onayını alabilmek için tüm tartışma

becerisini ortaya koyabilmesidir. Pazarlıklar genellikle fiyat üzerinde yoğunlaşsa da belirlenmiş kaliteyi sağlamak, tedarikçinin anlaşmanın şartlarına zamanında uymasını sağlamak ta pazarlık yapılırken göz ardı edilmemesi gereken ayrıntılardır. Bunlara ek olarak, genellikle aşağıda yer alan konularda pazarlıkların içeriğine dâhil edilebilirler.

- Anlaşmada belirtilen şartların üzerinde bazı kontrolleri yaratmak,
- Tedarikçiyi firma ile maksimum işbirliği sağlaması konusunda ikna etmek,
- Yetenekli tedarikçilerle güvenilir ve sürekli bir ilişki geliştirmek,
- En iyi ve kaliteli bir tedarikçi ile uzun dönemli bir ortaklık yaratmak

Pazarlık görüşmeleri genellikle satın alma elemanı tarafından yapıldıktan sonra son karar aşamasında yöneticiden onay alınarak pazarlıkta bir karara varılır.<sup>113</sup>

#### **2.2.2.5. İhale Yöntemi**

İhale yöntemi genellikle satın alma tutarlarının yüksek seviyelere ulaştığında kullanılan bir yöntemdir. Bu, özel sektörde satın alma tutarlarına göre değişebildiği gibi bazı devlet kuruluşlarında yapılan tüm satın almalar ihale yöntemi ile gerçekleşmektedir. Bazı durumlarda ise, firmalar yapılacak satın almaya tedarikçilerden gelen arz talebinin çok fazla olmasından dolayı adil bir değerlendirme yapabilmek amacıyla ihale yöntemine başvurabilmektedir. Bunun nedenini ise rekabete dayalı tekliflerden kaçınma büyük kontratlarla gizlice favori tedarikçilerle bağlama gibi durumlarla karşılaşmamak olarak değerlendirebiliriz. İhale yapılacağı genellikle yazılı bildirilerek ve ilanlar aracılığı ile tedarikçilere duyurulur. Yapılan tekliflerin ise yazılı olarak belgelendirilmesi istenmektedir. İhalenin sonuçlandırılması firmalarda oluşturulan ihale komisyonu tarafından yapılmaktadır. Bu komisyonda genellikle, satın alma yöneticisi, satın alma talep sahibi, genel müdür ve/veya yönetim kurulu başkanı bulunmaktadır.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Akyıldız, a.g.e., s. 96.

<sup>114</sup> Akyıldız, a.g.e., s. 96-97

### 2.2.3. İnternet Üzerinden Organizasyonel Satın Alma

İnternette ticaret, geleneksele göre yapı ve işleyiş bakımından çok değişmiştir. Eski yöntemlerle yürütülen tedarik, müşteri ilişkileri yönetimi ve malzeme planlaması çalışmaları tamamen elektronik ortamda yürütülmeye başlanmıştır. Bu gelişme işletmeler arası rekabete yeni boyutlar getirmiş, fiyat ve maliyetler konusuna odaklanan işletmelerin elektronik ortamın yarattığı avantajı rekabet güçlerine yansıtmasını sağlamıştır.<sup>115</sup>

Geçen birkaç yılda bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, organizasyonel pazarlama süreçlerinin çehresini değiştirdi. Sıklıkla e- satın alma olarak adlandırılan online satın alma hızla büyüyor. Firmalar internetteki web sitelerine ek olarak kendilerinden düzenli olarak ürün alan dağıtıcı ve bayileri ile olan iletişimleri için bir ağ oluşturmuşlardır. Online satın almaların çoğu halka açık ve özel online ticaret borsalarında gerçekleşir veya satıcıların ürünlerini müzayedeye yolu ile satışa koyduğu ve alıcıları davet ettiği alanlarda gerçekleşmektedir.

E-satın alma alıcılara yeni tedarikçilere erişim, satın alma maliyetlerini düşürme, teslim ve sipariş prosedürlerini hızlandırma imkânı verir. Sonra pazarlamacılar Pazar bilgilerini paylaşmak, mal ve hizmetlerini satmak, müşteri destek hizmetleri sağlamak ve devam eden müşteri ilişkilerini düzeltmek için müşterileri ile bağlantıya geçebilirler. Dünyanın en büyük satın almacılarından olan General Electric gelecek birkaç yıl içinde alınacak bütün genel işletim ve endüstriyel malzemelerinin planlamasını online olarak yapar. Beş yıl önce GE bütün birimlerinin satın almalarını merkezi bir internet adresinden yapabileceği Küresel Değişim Hizmeti ağını kurmuştur. Bu internet sitesi o kadar başarılı oldu ki, GE bunu çok geniş online elektronik satın almalarının gerçekleşeceği bir takas odası yaratmak için diğer firmalara açtı. Organizasyonel e-satın alma birçok faydayı beraberinde getirir. İlk olarak, işlem maliyetlerini düşürür ve hem alıcı hem de satıcı için daha etkin satın almalarla sonuçlanır. İnternet tabanlı bir satın alma geleneksel satın alma ve sipariş prosedürlerinin yol açtığı dökümantasyonu ortadan kaldırır. Ortalamada firmalar

---

<sup>115</sup> Demet Nimet Esat, "Elektronik Ticaret ve İşletmeler Arası Elektronik Ticaret Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kocaeli 2004, s. 129.

satın alınan ürünlerin maliyetlerinde yalnızca %15-%20 tasarruf yaparlar. E- satın alma aynı zamanda sipariş süreci maliyetlerini de düşürmektedir. Daha verimli merkezleştirilmiş bir satın alma platformu aynı zamanda paradan ve zamandan tasarruf sağlar. GE'nin Online satın almaya geçmedeki büyük hareketi için bir anahtar motivasyon, bir çok biriminin üst üste binen satın alma sitelerinden kurtulma arzusuyla.

E-satın alma sipariş ve teslimat arasındaki zamanı da düşürür. Zaman tasarrufu şirketler ve deniz aşırı tedarikçiler için özellikle çarpıcıdır. Bilgisayar depolama ünitelerinde lider bir tedarikçi olan Adaptec, bir çeşit sanal aile gibi tüm Taiwan'lı çip tedarikçilerine bağlanmak için bir iç ağ kullanır. Artık Adaptec'in mesajları genel merkezinden saniyeler içinde Asya'daki iş ortağına ulaşır ve Adaptec 16 hafta olan sipariştan teslimata olan süreyi sadece 55 güne düşürür. Bu süre kendi çipini üreten firmaların sahip olduğu süre ile aynıdır.

Son olarak zaman ve para tasarrufunun ötesinde e- satın alma, satın alma personeli daha stratejik konulara odaklanmaları için özgür bırakır. Bir çok satın alma profesyoneli için online satın alma, ağır ve sıkıcı birer iş yükü olan, dokümantasyon ve zaman alıcı envanter yönetiminin yerine tedarikçilerle daha yaratıcı şekilde çalışmak anlamına gelir. Kullanımı hızla artan e-satın alma bazı problemleri de beraberinde getirir. Örneğin, müşteriler ve tedarikçilerin iş bilgilerini hatta ürün dizaynlarını bile birlikte hazırlayabilmesini mümkün kılan internet, eski tedarikçi-müşteri ilişkilerini yıpratır. Birçok firma interneti daha iyi tedarikçileri bulmak için araştırma yapmak amacıyla kullanıyor. Japon Havayolları interneti plastik kaplar gibi uçak içi malzemelerin siparişlerini ilan etmek için kullanırdı. Sadece genel Japon tedarikçilerinden ürün sağlamaktan ziyade, internet sitesinde diğer tedarikçilerden gelecek teklifleri etkilemek için kapların şekil ve özelliklerini de ilan eder.

E-satın alma aynı zamanda meydana gelmesi muhtemel güvenlik felaketlerini de yaratabilir. Şirketlerin %80'den fazlası müşteriler ve iş ortakları arasındaki elektronik bağlantıların genişletilmesinin önündeki en önemli engelin güvenlik olduğunu belirtmektedir. Elektronik posta ve ev bankacılığı hareketlerinin temel

şifreleme metotları ile korunabilmesine rağmen, iş dünyasının gizli etkileşim içinde tutmak zorunda olduğu güvenli ortam hala oturtulamamıştır. Şirketler hackerlerden korunmak için milyonlar harcıyorlar. Örneğin, Cisco partnerlerini kendi aralarında kullandıkları ağı koruma altında tutmaları için kullanmaları gereken router, firewall ve güvenlik politikalarını açıkça belirtmektedir.<sup>116</sup>

E-satın almayı tehdit eden saldırılar ve diğer zarar verici eylemler şu başlıklar altında toplanabilir.<sup>117</sup>

- İletişim kanallarının üçüncü şahıslar tarafından dinlenmesi(Snooping Attacks)
- Sisteme girmek (Break Ins)
- Güvenlik açıkları: İçerden bilgi ve haber sızdırılması(Security Leaks)
- Kasıtlı olmayan veri kayıpları ( Accidental Data Loss)
- Hizmeti engelleyen saldırılar (Denial of Service Attacks)
- Değiştirme ve bütünlüğü bozma (Modification and Destruction of Integrity)

E- Satın almanın zarar görmemesi ve olumsuz sonuçların yaşanmaması için yapıların bu saldırıların önlenmesine yönelik alınabilecek güvenlik önlemleri şunlar olabilir;

118

- Şifreleme ( Encryption)
- Kimlik Belirleme ( Authentication)
- Yetki Kontrolü ( Provizyon- Authorization)
- Şifre ( Password) Kontrolü
- Güvenlik Duvarları (Firewalls)
- Virus Koruma Programları ( Saldırganlara Yem Bırakmak)
- Fiziksel güvenlik

#### **2.2.4. Endüstriyel Alıcıları Etkileyen Faktörler**

Tüketici piyasalarında olduğu gibi birçok aynı faktör aynı yönlerden örgütsel alıcıları da etkiler. Son birkaç yılda bu çevresel değişkenler hızlı ve dramatik şekilde değişmiştir. Teknoloji, hükümet düzenlemeleri ve enflasyon rakamları değişti. Buna

<sup>116</sup> Kottler, Armstrong, a.g.e., Tenth Edition, s.227-228

<sup>117</sup> Şule Özmen, **Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 32, 1. Baskı, İstanbul, Ocak 2003, s. 235.

<sup>118</sup> Özmen, a.g.e., s. 239.

ek olarak, enerji ve hammadde kaynaklarındaki darboğaz, firmanın başarısının devam ettirmede örgütsel alıcılarının işini daha karmaşık ve daha hayati bir hale getirmiştir.<sup>119</sup>

Bazı pazarlamacılar en büyük etkilerin ekonomik olduğunu varsayalar. Alıcıların en düşük fiyatı, en iyi ürünü ve hizmeti veren tedarikçiyi seçeceklerini düşünürler. Alıcılara sunulan güçlü ekonomik faydalara yoğunlaşırlar. Ancak endüstriyel alıcılar kişisel faktörlere karşı da duyarlıdır. Tedarikçiler çok benzer ürünleri önerdiği zaman, alıcılar rasyonel bir seçim yapmak için çok küçük esaslara sahiptir. Rekabetteki ürünler arasındaki fark çok büyük ise; endüstriyel alıcılar yaptıkları seçimlerden daha fazla sorumludur ve ekonomik faktörlere daha fazla dikkat ederler.<sup>120</sup>

Endüstriyel satın alma kararları aynı zamanda birbirlerinden de etkilenen dört faktörden etkilenmektedir. Bunlar; Çevresel, Örgütsel, Kişilerarası ve Bireysel Faktörler dir.<sup>121</sup>

Bu faktörler ya satın alma kararı ile direkt ilgili olabilir ki bunlara “Görev Değişkenleri” de denilmektedir. Yada satın alma problemlerinin dışında gelişen ancak, satın alma kararının verilmesinde etkisi olan değişkenler vardır ki bunlara da “Görev Dışı Değişkenleri” denilmektedir.

	<b>Görev</b>	<b>Görev Dışı</b>
Bireysel	En düşük fiyatı elde etme isteği	Kişisel değerler ve ihtiyaçlar
Kişilerarası	Spesifikasyon oluşturma toplantıları	Gayri resmi ve mesleki olmayan etkileşimler
Organizasyonel	Yerel tedarikçi tercihlerine hitap eden politika	Personel değerlendirme metotları
Çevresel	Fiyatlardaki beklenmedik değişiklikler	Bir seçim yılı içindeki politik hava

Tablo 2. 7 Organizasyonel Satın Alma Kararını Etkileyen Değişkenler ve Sınıflandırmaları

**Kaynak:** Frederic E. Webster, Jr. Yoram Wind, **a.g.e.**, s.

<sup>119</sup> Boyd Jr., Walker Jr., **a.g.e.**, s. 162.

<sup>120</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 176.

<sup>121</sup> Frederic E. Webster, Jr. Yoram Wind, **Organizational Buying Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, s. 33.



Bunun yanı sıra endüstriyel satın alma davranışını etkileyen ekonomik ve ekonomik olmayan güdülerinde varlığından söz edebiliriz.

Ekonomik faktörler sadece en ucuz fiyatı vermekten ziyade güvenilirliğe, müşteri hizmetlerine ve verimliliğe doğru artan bir trend olmasına rağmen, firmadan firmaya değişir. Bu ekonomik güdüler; Uygun Fiyat, Ürün ve Hizmet Kalitesi, Tedarik Güvencesi ve Müşteri Hizmetleri gibidir.

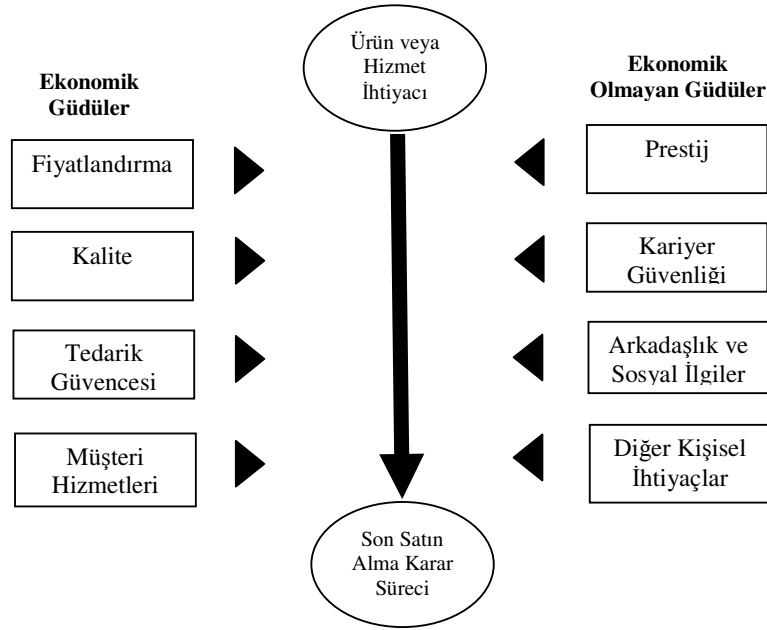
Ekonomik olmayan faktörler ise endüstriyel alıcılar açısından ekonomik faktörler kadar önemli olup, endüstriyel pazarlamacılar tarafından iyice anlaşılmalıdır. Bu faktörler gözle görülmesi ve miktarının hesaplanması oldukça güç olgulardır. Birçok satın almada ekonomik faktörlerle eşit oranda veya daha fazla oranda alıcıyı etkileyebilmektedir. Ekonomik olmayan güdüler; Prestij, Kariyer Güvenliği, Arkadaşlık ve Sosyal İlgiler ve Diğer Kişisel İhtiyaçlardan oluşmaktadır.

Satın alma sorumlusu, yaptığı işlemlerde algıladığı risk faktörü ile ilişkili olarak gelecekteki kariyerini de etkilemektedir. Şirketi için yaptığı satın almalar sadece şirketinin refahını değil, dolaylı olarak kendi refahının da belirleyicisidir.<sup>122</sup>

Ekonomik ve ekonomik olmayan faktörlerin etkileşimi Şekil 2.1' de görülmektedir.

---

<sup>122</sup> Powers, **a.g.e.**, s. 47.



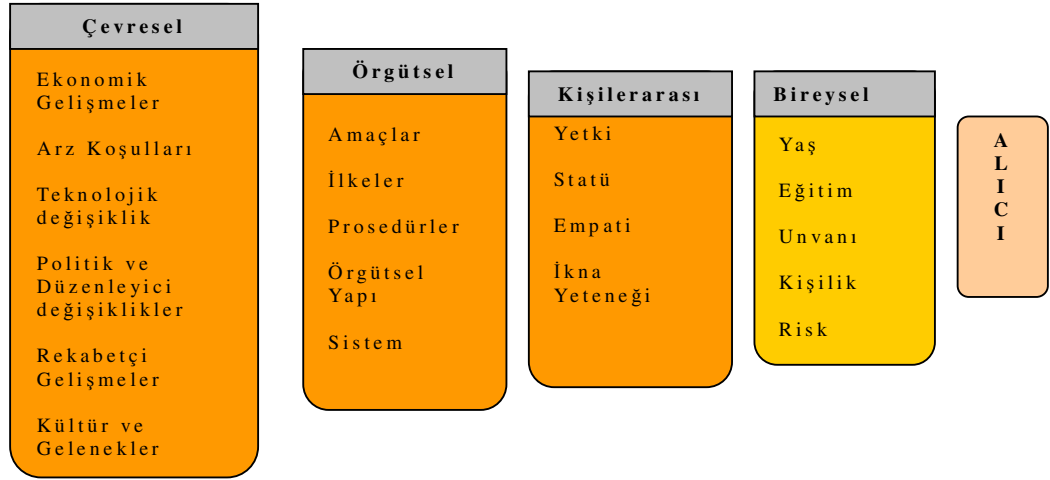
Şekil 2. 1. Endüstriyel Satın Alma Davranışını Etkileyen Ekonomik ve Ekonomik Olmayan Faktörler

**Kaynak:** Powers, a.g.e., (1991), s. 47.

#### 2.2.4.1. Çevresel Faktörler

Endüstriyel alıcılar ağırlıklı olarak birincil talebin seviyesi, ekonomik durum ve paranın maliyeti gibi beklenen ve mevcut faktörlerden etkilenirler. Endüstriyel alıcılar, ekonomik şüphelerin artması ile yeni yatırımlarını keser ve yatırımlarını düşürmeye çalışır. Artan şekilde önemli bir çevresel faktör, temel maddelerdeki kıtlıktır. Birçok şirket şimdi kıt olan maddelerden almak ve stok tutmak arzusundadırlar. Endüstriyel alıcılar ayrıca teknolojik, politik ve çevredeki rekabetçi gelişmelerden etkilenirler. Endüstriyel pazarlamacılar bu faktörleri gözlemlemek, alıcıları nasıl etkileyeceklerini belirlemek ve bu problemleri fırsata dönüştürmeye çalışmalıdırlar.<sup>123</sup>

<sup>123</sup> Kottler, Armstrong, a.g.e., Seventh Edition, s. 177.



Şekil 2. 2 Endüstriyel Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler

**Kaynak:** Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Pearson-Prentice Hall, Tenth Edition, New Jersey, 2004, s. 222.

Endüstriyel satın alma davranışlarını en çok etkileyen faktörler (1) Yoğun Rekabet, (2) Alıcının endüstrisine yönelik olan teknolojik gelişmeler, (3) Ekonominin durumu ve (4) Yasal ve Düzenleyici Faktörler' dir.<sup>124</sup>

#### 2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Her satın alan organizasyonun kendi amaçları, politikaları, prosedürleri, yapısı ve sistemi vardır. Endüstriyel pazarlamacılar bu organizasyonel faktörleri mümkün olduğunca bilmek zorundadır. Şu sorular ortaya çıkacaktır; Satın alma kararına kaç kişi dâhildir? Bunlar kimlerdir? Değerlendirme kriterleri nelerdir? Şirketin alıcıları üzerindeki limitleri ve politikaları nelerdir? Endüstriyel pazarlamacılar satın alma sahasında aşağıdaki organizasyonel trendlerden haberdar olmalıdır.

Diğer taraftan, örgütsel kültür, örgütün finansal durumu, örgütte uygulanan kontrol sistemi, performansa dayalı ödüllendirme/ücretlendirme sisteminin varlığı endüstriyel satın alma davranışını etkileyen örgütsel faktörler olarak sayılabilir.<sup>125</sup>

<sup>124</sup> Henry Assael, **Marketing Principles and Strategy**, The Dryden Pres, Second Edition, USA, 1993, s. 305.

<sup>125</sup> Kavak ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 13.

### ***Kalitesi Yükseltilmiş Satın Alma;***

Satın alma departmanları sıklıkla şirketin maliyetlerinin yarısından fazlasını kontrol etmelerine rağmen, yönetim hiyerarşisinde sıklıkla düşük pozisyonlarda yer alır. Bununla beraber birçok şirket son zamanlarda satın alma departmanlarının kalitesini arttırmaktadır. Bazı büyük şirketler satın alma biriminin tepe yöneticisini başkan yardımcılığına yükseltmiştir. Bazı şirketler satın alma, envanter kontrolü, üretim zamanlama ve akışı gibi bir kaç fonksiyonu, stratejik malzeme yönetimi adı verilen bir üst seviye fonksiyon içinde birleştirmiştir. Birçok uluslararası firmada satın alma departmanı, dünya genelinde kaynak bulmak ve stratejik iş ortakları ile çalışmak için araştırma yapmaktan sorumludur. Yeni akım, malzeme yöneticilerinin aktif olarak yeni tedarik kaynakları yapıyor olmasıdır. Birçok şirket yüksek yeteneğe sahip yüksek eğitilmiş kişileri istihdam etmek istemekte ve yüksek karşılıklar önermektedir. Bu endüstriyel pazarlamacıların satışçıları, bu nitelikteki alıcılarla eşleştirebilmek için geliştirmesi gerektiği anlamına gelir.

### ***Merkezi Satın Alma;***

Çok bölümlü şirketlerin içinde birçok satın alma bölümlerinin ihtiyaçlarının farklı olmasından ötürü o bölümlerce yapılır. Son zamanlarda bazı şirketler bazı satın almalarını yeniden merkezileştirmişlerdir. Merkez farklı birimler tarafından satın alınan malzemeleri merkezi satın alınacak gibi tanımlar. Endüstriyel pazarlamacılar için bu gelişme, tepe yönetimi seviyesinde bir kaç alıcı ile uğraşmak anlamına gelir. Satıcıların bölgesel satış güçlerinin ayrı müşterilerle uğraşması yerine satıcının ulusal bir satış gücü müşteri ile ilgilenebilir. Örneğin Xerox'un 250'den fazla ulusal satış yöneticisinin her biri kendilerine dağıtılmış olan bölgelerdeki 1-5 arasındaki büyük müşteri ile ilgilendirler. Ulusal satış yöneticileri önemli müşterilere mal ve hizmet satmak için uzmanlar, analistler ve bireysel ürünler satış temsilcilerinden oluşan tüm Xerox takımının çabalarını koordine eder. Ulusal satış, yüksek seviye bir satış gücü ve pazarlama çabası gerektirir.

### ***Uzun Dönemli Anlaşmalar;***

Endüstriyel alıcılar artan oranda tedarikçilerle yapılan uzun dönemli anlaşmalar aramaya başladılar. Örneğin, General Motors yüksek kalitedeki bileşenleri üreten ve fabrikasına yakın bir bölgede ikamet etmeye istekli, az sayıda tedarikçiden satın almak ister. Diğer bir bakış açısı şirketlerin müşterilerine sunduğu elektronik sipariş değişim sistemi'ni içerir. Satıcı firma müşterisinin ofisine kendi

uygulamalarının çalıştığı bir bilgisayar yerleştirir. Müşteri bilgisayar üzerinde sadece istediği ürünü yazarak anında siparişini verebilir.

### ***Satın alma Performansını Değerlendirme;***

Bazı şirketler, aynı satış personeline özellikle iyi bir satış performansının ardından verilen bonuslar gibi, satın almacılara da iyi bir satın alma performansının ödüllendiren bir sistem uygularlar. Bu sistemler satın almacıların en iyi koşulları sağlamak için satıcılar üzerindeki baskılarını arttırmalarına yol açacaktır.<sup>126</sup>

### ***Tam Zamanlı Üretim Sistemi;***

Just in Time (JIT) üretimi ve verimliliği artırmak için geliştirilen envanter stratejisidir. Yapılan tüm üretim işlemleri (in-progress cost) ve buna bağlı alt maliyetleri en aza indirmek amacıyla zaman kriterlerini de göz önünde tutan üretim türü Japon Kanban sisteminin türevlerindedir. Üretim esnasında bir sonraki işlemin üretimini de göz önünde tutarak iş sırasını belirler. Depolama işleminde sipariş verme seviyesine (reorder point) geldiğini ve bu noktadan sonra siparişin karşılanması gerektiğini bildiren bu strateji sayesinde, en verimli depo hacmi ve üretim devamlılığı sağlanmaktadır. Kısaca just in time(JIT) ihtiyaç kadar talebi, mükemmel kalite ile artıksız olarak bir an önce üretmek ve istendiği zamanda doğru yere nakletmektir.<sup>127</sup>

Yalın üretim sistemlerine ( Just In Time) artan ilgiden dolayı bazı yazarlar ilgilerini JIT süreçlerine çevirmişlerdir. Guinipero ve O'Neal JIT satın alma sistemini uygulamanın önünde duran 6 büyük engeli ortaya koymuştur.

- Üretim sürecinin tipi ( Sipariş Üzerine, Sürekli Üretim)
- Üretim Zamanlamalarındaki değişimlerin sıklığı
- Tedarikçilerden faydalanmadaki eksiklik
- Tedarikçilere olan uzaklık
- Fiyata ve Maliyete Odaklanmak
- Üretim takibinde kullanılan örnek modellerdeki eksiklik

---

<sup>126</sup> Kottler, Armstrong, a.g.e., Seventh Edition, s. 178.

<sup>127</sup> [http://tr.wikipedia.org/wiki/Just\\_in\\_time](http://tr.wikipedia.org/wiki/Just_in_time) ( 12 Nisan 2007), par.1.

Guinipero ve O'Neal aynı zamanda pazarlamacılara bu engellere karşı koyabilecekleri önerilerde de bulunmuşlardır. Tedarikçilerin pazarlama merkezlerini dönüştürmeleri gereken olguları ifade eden bu altı hipotez şunlardır.<sup>128</sup>

- Hizmet etmek istedikleri müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirmek
- Hizmet etmek istedikleri endüstriyel müşterilerin seçiminde daha fazla özenli olmak
- Çok fazla fonksiyonel birimden oluşan daha yoğun bir pazarlama merkezi geliştirmek,
- Müşterilerin satın alma departmanı ve firmanın pazarlama merkezi ile daha yüksek seviyede bir etkileşim kuruyor olmak
- Müşterilerin satın alma departmanı ile iletişimde açık olmada daha fazla tecrübeli olmak
- Hizmet verilen orijinal parça üreticisi müşterilerine yüksek seviyede bir destek hizmeti veriyor olmak

#### **2.2.4.3. Kişilerarası Faktörler**

Resmi bir örgütün satın alma süreci genellikle birkaç kişiyi içerir. Bu kişiler satın alma süreci içerisinde birbirlerinin rollerini etkiler. Satın alma merkezi kavramı resmi bir örgütün satın alma davranışlarını araştıran çalışmalarda en önemli konu olmuştur. Satın alma merkezi, iş performansı ile ilişkili sosyal aktivite içinde bir parça olarak tanımlanır. Benzer olarak satın alma merkezi içindeki roller, satın alma görevi kavramları içinde tanımlanır. Bu yüzden bu grup içerisindeki üyeler arasındaki etkileşim, birbirlerinin rollerini de büyük oranda etkilemektedir.<sup>129</sup>

Satın alma merkezi katılımcılarından en yüksek mevkiye sahip olan her zaman en büyük etkiye sahiptir. Katılımcılar satın alma kararında etki sahibi olabilir, çünkü ödül ve cezaları kontrol ederler, popülerdirler, özel uzmanlıklara sahiplerdir veya şirket başkanları ile evli veya akrabadır. Kişilerarası faktörler sıklıkla çok

---

<sup>128</sup> Wilson, a.g.e., s. 143.

<sup>129</sup> Webster, Wind, a.g.e., s.33.

hassas olurlar. Endüstriyel pazarlamacılar bu faktörleri anlamaya çalışmalı ve müşteriye kazanmak için gerekli stratejileri buna göre düzenlemelidirler.<sup>130</sup>

#### **2.2.4.4. Bireysel Faktörler**

Örgütsel satın alma örgütsel karar almanın bir sonucu olmasına rağmen bu karar sürecini bireysel davranışlar belirlemektedir. Satın alma sürecine dâhil olan her birey bir dizi ihtiyaç, hedef, alışkanlık, geçmiş deneyim, bilgi, tavır tutum ve bunlar gibi satın alma sürecinde uyguladığı olguları beraberinde getirir. Bu faktörlerden bazıları görev odaklı olarak sınıflandırılabilir. Kayınbiraderinin firmasını tedarikçi olarak seçmek isteyen bir şirket başkanının hareketi, görev dışı bir değişken kabul edilebilir. Resmi örgütler içindeki bireylerin davranışı, kişisel ve grup etkileşimli karmaşık bir örgütsel amaca ulaşmak için yapılan davranışlardır. Bütün davranışlar bireylerin kişisel tatmin arayışları ve kişisel ihtiyaçları tarafından güdülse de, örgüt üyeleri aynı zamanda içinde buldukları organizasyonun hedef ve amaçlarını kabul eder ve bunlar için çabalarlar. Bir birey resmi bir örgüt içerisinde bir pozisyonu doldurduğunda, üstü kapalı olarak kendisinin ve örgütünün belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışması gerektiğini kabul eder. Böylelikle bu kabulleniş örgütün hedef ve tatminlerini tıpkı kendisinin sahip oldukları gibi benimsemesine neden olur. Örgütsel satın alma içinde bireysel faktörlerin önemi bireylerin yaşı, geliri, eğitim seviyesi, profesyonel kimlik, kişilik ve diğer sosyo-ekonomik karakteristikleri içerir. Spesifik tedarikçilere ve ürünlerine karşı olan yatkınlık, farkında olma, tutum ve tercihler belki de daha önemli bir bireysel faktör setini oluşturur.<sup>131</sup>

Bunların yanında katılımcıların sayısı, birbirlerini tanımaları, takım olarak çalışabilmeleri de karar vermelerini etkileyen değişkenlerdir.<sup>132</sup> Bireysel faktörlerin etkisiyle satın alma yetkilileri değişik satın alma tarzlarına sahip olmaktadır. Bazı genç ve yüksek eğitilmiş alıcılar, bir tedarikçiyi seçmeden önce rekabetçi önerilerin derinlemesine analizini yapan bilgisayar çilinginleri iken, diğer alıcılar ise en iyi teklifi

---

<sup>130</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 178-180.

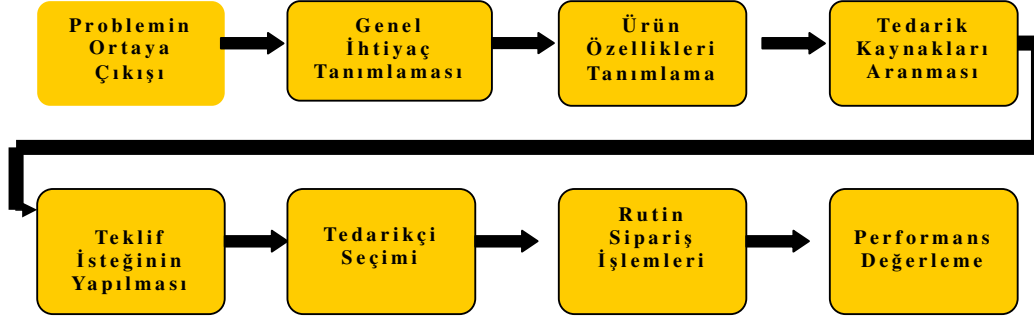
<sup>131</sup> Webster, Wind, **a.g.e.**, s. 36.

<sup>132</sup> Kavak ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 13.

almak için satıcıları birbirine kırdırma uzman olan eski okullu sert mizaca sahip yetkililerdir.<sup>133</sup>

### 2.2.5. Endüstriyel Satın Alma Karar Süreci

Endüstriyel satın alma sürecinin sekiz aşaması Tablo 2.3’ de listelenmiştir. Tablo, yeni satın alma ile karşı karşıya olan alıcıların genellikle satın alma sürecinin bütün aşamalarını gözden geçirir. Değiştirilmiş ve rutin satın alma yapan alıcılar bazı aşamaları pas geçecektir.<sup>134</sup> Bu araştırmada ise, beşinci basamak olarak görülen “Fiyat Teklifi İsteme” aşaması “Alternatifleri Değerlendirme Aşaması”nın bir alt başlığı olarak incelenecektir.



Şekil 2. 3 Endüstriyel Satın Alma Süreci

**Kaynak:** Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Pearson-Prentice Hall, Tenth Edition, New Jersey, 2004, s. 224.

Örgütsel satın alma karar aşamaları, satın alma öncesi, satın alma anı ve satın alma sonrası şeklinde ele alınabilir.<sup>135</sup>

Satın Alma Öncesi;

- Problemin Ortaya Çıkışı
- Genel İhtiyaç Tanımlaması
- Ürün Spesifikasyonlarının Tanımlanması

Satın Alma Anı;

<sup>133</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 180.

<sup>134</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 180.

<sup>135</sup> Hüseyin Sabri Kurtuldu “Örgütsel Satın Alma Süreci ve Aracı İşletmelerin Satın Almada Göz Önünde Bulundukları Faktörler (Trabzon Örneği)” (Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.14–15.



- Tedarik Kaynaklarının Aranması
- Alternatifleri Değerlendirme
- Tedarik Kaynağının Seçimi ve Sipariş

Satın Alma Sonrası;

- Satın Alma Performansının Değerlendirilmesi

### **2.2.5.1. Problemin Ortaya Çıkışı**

Satın alma süreci, şirket içinde birisinin spesifik bir ürün veya bir hizmet ile karşılanabilecek bir problemi veya ihtiyacı ortaya koyması ile başlar. Problem tanıma içsel veya dışsal bir etkiden sonuçlanır. İçsel olarak, yeni bir ürün piyasaya çıkarmaya karar verebilir ve bunu üretmek için yeni ekipman ve malzemeye ihtiyaç duyar. Veya bir makine bozulabilir ve yeni parçalara ihtiyaç duyar. Satın alınan bazı malzemeler tatminsizliğe yol açabilir ve şirketin yeni tedarikçileri araştırmasına neden olabilir. Veya satın alma müdürü, daha iyi fiyat ve kaliteyi almak için bir şans görebilir. Dışsal olarak da, alıcı bir ticari bir fuarda bazı yeni fikirlere sahip olabilir, yeni bir reklâm görebilir veya daha iyi bir ürün veya daha iyi bir fiyat öneren satışıçından bir telefonda alabilir.<sup>136</sup>

Gerçekte, endüstriyel pazarlamacılar sık sık potansiyel problemlere karşı müşterileri uyarır ve sonrada kendi ürünlerinin nasıl çözüm sağladığını gösterir.<sup>137</sup> Kullanıcılar, etkileyiciler, alıcılar ve satın alma merkezinin diğer üyeleri problemin ortaya çıkışı sürecinde yer alabilir veya satış gücünün üyeleri gibi dış kaynaklar yoluyla da dâhil olabilirler.<sup>138</sup>

### **2.2.5.2. Genel İhtiyaç Tanımlaması**

Tanımlı bir ihtiyaca sahip olduktan sonra alıcı, ihtiyaç duyulan ürün hakkında miktar ve genel karakteristikleri açıklayan genel bir ihtiyaç tanımlaması yapar. Standart ürünler için bu süreç ciddi bir sorun değildir. Daha karmaşık ürünler için bununla beraber alıcı öğeleri tanımlamak için diğerleri(mühendisler, kullanıcılar,

---

<sup>136</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s.180.

<sup>137</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Tenth Edition, s.225

<sup>138</sup> Skinner, **a.g.e.**, s. 183.

danışmanlar) ile çalışacaktır. Takım, güvenilirliğin, dayanıklılığın, fiyatın ve istenen diğer niteliklerin önemini sıraya koymak isteyeceklerdir.

Endüstriyel pazarlamacılar bu aşamada satın alan şirketlere yardım edebilir. Alıcılar sıklıkla farklı ürünlerin sahip oldukları değerlerin farkında değildir. Pazarlamacılar şirket ihtiyaçlarını belirlemede endüstriyel alıcılara yardım edebilir.<sup>139</sup>

Satınalma Sürecinin Aşamaları	SATIN ALMA DURUMU		
	Yeni Satınalma	Değiştirilmiş Satınalma	Rutin Satınalma
1. Problem Tanıma	Evet	Belki	Hayır
2. Genel İhtiyaç Tanımlaması	Evet	Belki	Hayır
3. Ürün Spesifikasyonları Belirleme	Evet	Evet	Evet
4. Tedarikçi Araştırması	Evet	Belki	Hayır
5. Teklif İsteğinin Yapılması	Evet	Belki	Hayır
6. Tedarikçi Seçimi	Evet	Belki	Hayır
7. Rutin Sipariş Spesifikasyonları	Evet	Belki	Hayır
8. Performans Değerlendirme	Evet	Evet	Evet

Tablo 2. 8 Endüstriyel Satın Alma Süreci İçinde Üç Temel Satın Alma Durumu

**Kaynak:** Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, Industrial Buying and Creative Marketing( Boston: Allyn & Bacon, 1967), s.14.'dan aktaran Philip Kotler, Gary Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s.180.

### 2.2.5.2.1. İhtiyaçların Belirlenmesi

Bir satın alma ihtiyacı genellikle firmanın üretim departmanı veya bu departman içinde stok kontrol ünitesi tarafından belirlenir. Satın alma departmanı bu ihtiyacı iki şekilde öğrenebilir: 1) Standart Bir Satın Alma Talebi ile 2) Malzeme İhtiyaç Planlaması ( MRP) ile. Eğer ihtiyaç ilk kez satın alınıyor ise, o zaman malzemelerin tespitinde mühendislik devreye girebilir.<sup>140</sup>

<sup>139</sup> Kotler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 180.

<sup>140</sup> Aybatlı, **a.g.e.**, s. 52.

### **2.2.5.2.1.1. Standart Satın Alma İsteği**

Satın alma istek formu bir dahili doküman olmasına karşın, sipariş emri bir harici dokümandır. Birçok firma üretimin gereksinim duyduğu ihtiyaçlar için standart, sıralı satın alma istek belgelerini kullanırlar. Kullanıcı bu formu genellikle iki kopya yapar. Bir kopya satın almaya gönderilir, diğer kopya ise kullanıcının dosyasında kalır. Bazı firmalar diğer ilgili departmanları haberdar edebilmek için 9 kadar fazla kopya kullanabilirler. Satın Alma İstek Belgeleri, her firmanın kendi iletişim meselelerini kolaylaştırmak istemeleri yüzünden çok değişik formatlarda olabilir. Buna karşılık, her satın alma istek belgesi gerekli belgeleri içermekle birlikte belgede malzemenin cinsi, miktarı ve istek tarihi, tahmini birim fiyatı, masraf yeri, tarihi ve yetkili imza bulunmalıdır.

Bugün ise gelişmiş bazı firmalar en çok kullanılan malzemelerin fiyatları ve gerekli bilgilerini mainframe (ana bilgisayar) veya dahili network sistemine yüklerler. O zaman satın almacı, adımları ve talepleri bilgisayar terminallerinden elektronik olarak gözden geçirebilir. Elektronik istekler direkt olarak satın alma elemanına ulaşır ve satın alma süreci kontrol altına alınır.

### **2.2.5.2.1.2. Malzeme İhtiyaç Planlaması**

Malzeme ihtiyaç planlaması, yatırımların minimize etmek, üretimini ve etkenliğini arttırmak ve alıcıya yapılan hizmeti geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim çizelgeleme ve kontrol tekniğidir. Geçtiğimiz son 10 yıl içinde endüstriyel uygulayıcılar, geleneksel envanter yöntemlerini(örneğin ABC analizi) bir kenara bırakarak malzeme ihtiyaç planlaması envanter sistemlerine ağırlık vermişlerdir. Günümüzde bilgisayar konusundaki gelişmeler ve büyük hafızalı bilgisayarların yaygın olarak kullanımları, büyük boyutlu üretim planlama ve kontrol sistemlerinin kullanımını ekonomik kılmıştır. Malzeme ihtiyaç planlaması sisteminde ana kural şöyledir: Malzeme, parça ve yarı mamüllere olan talep, nihai ürüne olan talebe bağlıdır. “Bağımlı talep” kavramı ilk kez 1965 yılında Orlicky tarafından önerilmiştir. Nihai ürün için talep bir kere belirlendiği zaman(tahmin yöntemleri veya müşteri siparişleri yoluyla) üretim sırasında gereken alt montaj parçaları ve bileşen parçaları, bağımlı talep öğelerine örnek olarak verilebilir. Nihai ürüne olan talep ise

imalatta kullanılan parça, malzeme ve yarı mamullere olan talepten tamamen bağımsızdır.<sup>141</sup>

Malzeme İhtiyaç Planlamasının ihtiyaç duyduğu sıkı kontrol, eksiksiz satın alma kayıtları gibi depolama ve daha merkezileştirilmiş satın alma fonksiyonlarını gerekli kılar. Malzeme İhtiyaç Planlaması'nın gerektirdiği zamanında teslim, tedarikçi firmalardan yüksek seviyede bir işbirliğini bekler. Endüstriyel alıcılar, tedarikçilerini eğitmeye ve yüksek dalgalı talep eğrisi altındaki teslim kabiliyetine dayanan tedarikçi sistemlerini değerlendirmeye başlamıştır.<sup>142</sup>

### **2.2.5.3. Ürün Spesifikasyonu Tanımlama**

Hiçbir satın almacıdan ihtiyaç sahibinin tam olarak ne istediğini bilmeden alım yapması beklenemez. Bu nedenle ihtiyacın, malzemenin ya da hizmetin doğru olarak tanımlanması esastır. Bu işte satın alma ve kullanıcı, ihtiyacın tam ve doğru olarak tanımlanması sorumluluğunu paylaşırlar. Yanlış bir tanımlama, zaman kaybına, ciddi finansal sorunlara ve tedarikte karışıklığa, ürün veya hizmet geliştirme fırsatının yitirilmesine, tedarikçinin güveni ve saygısının kaybedilmesine yol açar. Satın alma spesifikasyonu tedarikçiye gönderilmeden son gören olduğundan dolayı, son bir kontrol yapılmalıdır.<sup>143</sup>

#### **2.2.5.3.1. Değer Analizi**

Satın alan organizasyon daha sonra teknik ürün özelliklerini geliştirir. Sıklıkla bir değer analizi mühendisliği takımı bu problem üzerine çalışacaklardır. Değer analizi, eğer bileşenler ucuz üretim metodları ile üretilmiş veya standardize edilmiş veya yeniden dizayn edilebilir ise bunları belirleme çabalarında bir maliyet düşürme yaklaşımıdır. Tablo 2.9'da değer analizi sırasında ortaya çıkan soruların listesidir. Takım en iyi ürün özelliklerinde karar kılacaklar ve sonrada bunları belirtecektir. Satıcılarda değer analizini yeni bir müşteriye bağlamak için kullanabilir.<sup>144</sup>

---

<sup>141</sup> Aybatlı, **a.g.e.**, s. 54.

<sup>142</sup> Robert W. Haas, **Business Marketing Management (An Organizational Approach)**, Pws-Kenr Publishing Company, Boston, 1992, s. 155.

<sup>143</sup> Akyıldız, **a.g.e.**, s. 83.

<sup>144</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 181.

Değer analizi satın alınan malların model ve fonksiyonlarının maliyet ile olan ilişkilerinin tespitinde kullanılan şekilci, analitik işlemleri olarak da tanımlanır. Bu tanımlamada hakim olan görüş; model ve spesifikasyon değişikliği, çeşitli imalat metodlarının tatbiki, ikmal kaynaklarının değiştirilmesi, listede mevcut bir mal cinsinin listeden çıkarılması veya yeni bir çeşidin ilavesi suretiyle maliyeti mümkün olduğu kadar azaltmak amacı idi. Değer analizi satın alma metodlarından iki bakımdan ayrılabilir. Birincisi, satın alınan malların tekrar satılması ile ilgili bütün şubelerini içine alan çok geniş faaliyet sahasına sahip oluşu, ikincisi ise sarf edilecek paradan mümkün olabilecek en yüksek değer sağlanmasında kullanılan dikkatlice planlanmış, metotlu bir yaklaşımdır. Değer analizi, dikkati, satın alınan bir maddenin net maliyeti üzerinden ayrılıp, fiili toplam maliyeti üzerine çevirmek yönelimini gösterir.<sup>145</sup>

Basit bir anlatımla ise değer analizi, mantığın teknik problemlere uygulanmasıdır. Belli para karşılığında daha fazla değer sağlanması için bir yoldur. Bir elektrik motoru üzerindeki gereksiz toprak kablosunu çıkartan elektrik mühendisi değer analizi pratiği uygulamaktadır. İyi bir gıda maddeleri şirketinin satın almıcısı da, aynı şekilde hareket eder ve birinci kalite patates almaz, ihtiyacını daha düşük maliyetli fakat aynı derecede yararlı ikinci kalite patatesle giderir.<sup>146</sup>

1. Ürünün kullanımı değer katar mı?
2. Maliyeti faydası ile orantılı mıdır?
3. Bütün özelliklerine ihtiyaç duyulmakta mıdır?
4. Planlanan kullanımı için daha iyisi var mıdır?
5. Kullanılabilir bir parça daha düşük maliyetli bir yöntemle yapılabilir mi?
6. Kullanılabilecek standart bir ürün bulunabilir mi?
7. Ürün, kullanılan miktarlar hesaplanarak uygun üretim metodları ile üretilmiş midir?
8. Malzeme, emek, genel gider ve kar maliyeti karşılıyor mu?
9. Başka güvenilir bir tedarikçi daha ucuza sağlayacak mı?
10. Bir başkası bu ürünü daha ucuza alabilir mi?

Tablo 2. 9 Değer Analizi Sırasında Ortaya Çıkan Sorular

<sup>145</sup> Ömer Aşıcı, **Pazarlama**, Üçel Yayıncılık, 4. Baskı, İzmir, 1984, s. 179.

<sup>146</sup> Akyıldız, **a.g.e.**, s. 31.

### 2.2.5.3.2. Tanımlama ve Spesifikasyonların Belirlenmesi

Satın almada istenen malları tanımlamanın yararları aşağıda sıralanmıştır.

- Satın alma departmanındaki satın alma elemanının ne alacağı konusunda bilgilenmesini sağlar
- Tedarikçilere tam olarak ne istendiğinin aktarılmasını sağlar
- Sipariş emrinin düzenlenmesine yardımcı olur
- Kalite kontrolünün, testlerin ve incelemelerin yapılmasında bir standardın oluşturulmasını sağlar.

Spesifikasyonları oluşturma ihtiyaç duyulan malları tanımanın en detaylı yoludur. Malzemelerin, yedek parçaların veya üretimde kullanılan pek çok bileşenin farklı tiplerdeki dizayn özellikleri belirtilir. Bu durum mühendislik, üretim, satın alma aktivitelerini etkiler ve firmanın başarısında büyük rol oynar.

Üretim yapan bir firmada spesifikasyonlar belirlendiğinde, ürünün son dizaynı da belirlenmiş olur. Ürünün son dizaynı belirlendiğinde ise, ürünlerin rekabet edebilirliği ve potansiyel karları da belirlenir. Önlenebilir toplam maliyetin %75-85'inin dizayn konusu ile kontrol altına alınabileceği tahmin edilmektedir. Uygun özelliklerin geliştirilmesi yönetimin önemli bir görevidir.

Dizayn spesifikasyonları ve üretim süreçlerinde geliştirilen spesifikasyonların dışında bir de ticari standartlar vardır ki bunlar da ilgili endüstri kolu ve hükümet tarafından belirlenir ve geliştirilir. Örneğin, tüm cıvatalar, somunlar, borular ve elektrik malzemeleri tüm standartlara uyması açısından kimin ürettiğine bakılmaksızın standart bir takım spesifikasyonlarla üretilirler. Bu tür malzemeler, belirlenen spektleri ile sipariş edilir. Bu standart malzemelerden pek çok malın üretiminde faydalanılır. Tüm bu belirtilenlerin yanı sıra ihtiyaç duyulan malzemeleri tanımlamanın başka yolları da mevcuttur. Bunlar performans spesifikasyonları, malın markası veya ticari ismi, numune, kalitesi onaylı ürünler, piyasa özellikleri ve bu metotların birleştirilmiş bir şeklidir.

### **2.2.5.3.3. Standartlaşma**

Standartlaşma kavramı işletmede iki farklı şekilde açıklanır. Bunlardan ilki malzemelerin standartlaşması anlamındadır. (Ölçüleri, biçimleri, renkleri, fiziksel uygunları, kimyasal uygunlukları, performans karakteristikleri v.b.) Bu standartlaşmaya endüstriyel standartlaşma denir. İkincisi ise, işteki aktiviteleri yönetsel açıdan aktarmaktır.(Operasyonel işleri, prosedürleri ve sistemleri standartlaştırmak v.b) Bu tip standartlaşma genellikle yönetsel(idari) standartlaşma olarak ifade edilir.

Pratikte küçük farklılıklar bulunmasına karşın, endüstriyel standartlaşma, kalitenin, dizaynın, performansın, miktarın ve servisin belirli özellikleri için tek bir tanımlamada mutabık kalınacak proseslerin kurulması olarak tanımlanabilir.<sup>147</sup>

Bazı üretici işletmeler, satın alacakları mallarda bulunması gereken özellikleri satın alma ve teslim koşullarını satıcı işletmelere adeta dikte ettirirler. Bu konuda McDonalds mağazaları örnek gösterilebilir. Bu mağazalardaki satın almalarda her ürünün standartları en ince ayrıntılarına kadar belirlenmiştir. Bu standartlara uymayan işletmeler cezalandırılmaktadır.<sup>148</sup>

### **2.2.5.4. Tedarik Kaynaklarının Aranması**

İhtiyacın belirlenmesi ve tam olarak tanımlanmasından sonra, satın almacı pazarda yer alan potansiyel tedarik kaynaklarının araştırılmasına başlar. İyi bir tedarikçi kaynağı bulabilmek için mevcut tedarikçiler ile geliştirilen ilişkilerin yanında yeni görüşmelerin yapılması da gerekebilir. Yeni veya yüksek değerli bir satın almada potansiyel tedarikçilerle daha uzun süreli bir görüşme yapılabilir. Satın alma işleminin karmaşık veya çok fazla teknik olması durumunda, firmanın çeşitli fonksiyonlarının katılması ile oluşan bir araştırma ekibi kurma veya kalifikasyonu yüksek tedarikçileri bulma yoluna gidilebilir. Bunlara ilave olarak, en fazla uygun olan tedarikçiler içinden karar verebilmek için bir ekip oluşturulabilir.

Uygun tedarikçilere karar verebilmek amacıyla bir sonraki adımda, aday tedarikçinin yönetsel, finansal ve teknik kapasiteleri/yeterliliği detaylı olarak ele alınır. Burada;

---

<sup>147</sup> Aybath, **a.g.e.**, s. 61-62.

<sup>148</sup> İslamoğlu, **a.g.e.**, s. 135.

- Yönetimsel Kapasite İçin;
  - Organizasyon Yapısı
  - İstihdam edilen çalışanların niteliği ve deneyimi
  - İş referansları
  - Kalite yönetimi
  - Güvenlik yönetimi
  - Çevre Yönetimi
- Finansal Kapasite İçin;
  - Kesin finansal durum raporları
  - Hesap özetleri
  - Tamamlanmış proje bilgileri
  - Yürürlükteki proje ve sözleşmelere ilişkin bilgiler
  - Başka bir firma garantisi
  - Fon kaynakları bilgisi
  - Muhtemel taahhütler bilgisi
  - Kredi puan durumu
  - Yasal yükümlülükler
- Teknik Kapasite İçin;
  - Teknik yapıyı gösterir organizasyon şeması
  - Teknik çalışmalar için istihdam edilmiş personelin toplam personele oranı, nitelikleri ve deneyimleri
  - Son yıllara ait tamamlanmış işler ile ilgili bilgiler
  - Daha öncede değerlendirmeyi yapan firmanın tedarikçisi olarak çalışılmış ise bu konuda bilgiler
  - Kalite yönetimi hakkında teknik bilgiler
  - Güvenlik yönetimi hakkında teknik bilgiler
  - Çevre yönetimi hakkında teknik bilgiler
  - Kalite, güvenlik ve çevre yönetimi entegrasyonu hakkında bilgiler<sup>149</sup>

---

<sup>149</sup> Erçetin Öz, Ömer Faruk Baykoç, “Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, Cilt 19, No 3, (2004), s. 281.



#### 2.2.5.4.1. Tek/Birden Çok Kaynak İle Çalışma ve Uluslararası Kaynak Kullanımı

Bir endüstriyel malın tedarikinde tek tedarikçi ile çalışmak veya birden çok tedarikçi ile çalışıyor olmak, her zaman satın alma departmanlarının karşı karşıya kaldığı bir durum olmuştur. Tedarik kaynağındaki başarısızlığın stratejik akıbetinin ölçek ekonomilerinden ve tek kaynaklı tedarik yapısının uygunluğundan daha önemli olduğu durumlarda, birden çok tedarikçi ile çalışmak geleneksel olarak ideal satın alma sürecinin bu şekilde olması gerektiğini göstermiştir. Birden çok tedarik kaynağını kullanmak örgütsel alıcıların pazarlık güçlerini geliştirmiştir.<sup>150</sup>

Satın alınacak malların tek veya çok az sayıda satıcı firmadan alma politikasına alım kaynaklarının birleştirilmesi denir. Gerçi çoğunlukla kalite amacıyla dağınık alımlar yapılırsa da çeşitli avantajlar göz önünde tutularak tedarik kaynaklarının birleştirilmesine doğru bir politika izlenir.<sup>151</sup>

Tek Tedarik Kaynağının Avantajları	Çok Tedarik Kaynağının Avantajları
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetilecek tek ilişki</li><li>• Zamanlamadaki kolaylık</li><li>• Daha Kolay Tedarikçi Eğitimi</li><li>• Açık Sorumluluklar</li><li>• Yapılan düzenlemeleri daha kolay gözlemleyebilme</li><li>• Ölçek ekonomileri</li><li>• Tedarikçi üzerinde daha fazla hâkimiyet</li><li>• Muhtemel Taşıma Avantajları</li><li>• Sık Yapılan Teslimatlarda daha Pratik Uygulamalar</li><li>• Daha ucuz şekillendirme maliyetleri</li><li>• Taahhütlerde durma konusunda daha sıkı bir tutum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sigorta ( Bozulan tedarik yapısına karşın)</li><li>• Tedarikçi Bağımlılığından kurtulmak</li><li>• Yedek ürün kapasitesini Tedarikçiler arasında optimize edebilmek</li><li>• Daha düşük fiyatları alabilmek için pazarlık gücüne sahip olmak</li><li>• Tek tedarikçinin kapasitesi ile sınırlı kalınmaz</li><li>• Yeniliklere daha fazla açık olmak</li><li>• Daha fazla tedarikçi verisine erişebilmek</li><li>• Yeni bir tedarikçi ile daha kolay şekilde çalışabilme fırsatı</li><li>• Monopolün sakıncalarını ortadan kaldırır</li><li>• Dolaylı rekabet anlayışına sahip olmak ve bunu lehte kullanmak</li></ul>

Tablo 2.10 Tek Tedarik Kaynağı ve Birden Çok Tedarik Kaynağı İle Çalışmanın Karşılaştırması

**Kaynak:** Dominic Wilson, **Organizational Marketing**, International Thomson Business Pres, London, 1999, s. 49-50.

<sup>150</sup> Wilson, a.g.e., s. 49.

<sup>151</sup> Aşıcı, a.g.e., s. 178.

### **Uluslar arası Kaynak Kullanımı;**

Bütünlemesine bir tedarikçi alternatifi değerlendirmesi yapıldığında ulusal sınırlar uluslar arası tedarikçilere doğru genişletilmelidir. Uluslar arası tedarik kaynağı kullanımının fayda ve maliyetleri şu şekildedir.

<b>Uluslar arası Tedarik Kaynağı Kullanımının Fayda ve Maliyetleri</b>
<b>Faydaları;</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tedarikçilerden daha ucuz üretim faktörleri kullanılması ile sağlanan maliyet tasarrufları</li><li>• Artan piyasa bilgisi sayesinde deniz aşırı piyasalara erişimi geliştirmek, yerel taahhütleri ve yatırımları gösterebilme fırsatı, minimum ulusal mutluluk için gerekli olan yerel isteklere karşılık verebilme yeteneğinde artış</li><li>• Tek bir ekonomik senaryo ve para birimine karşı olan yükümlülüğü azaltarak gelişmiş bir maliyet kontrolü elde etmek</li></ul>
<b>Maliyetleri;</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Azalan Kontrol ( coğrafik ve fiziksel uzaklık)</li><li>• Yönetim Karmaşası, yönetsel uygunsuzluk ve alışık olunmayan uzak yerlerdeki kültürler ile iletişimde yaşanan zorluklar</li><li>• Risk( Politik, Ekonomik, Mali, Yasal, Sosyal, Finansal, Kültürel)</li><li>• Artan Maliyetler ( Taşıma, Döviz Kuru Riski, Sigorta, Aracılar)</li><li>• Artan taleplere yada arz kesilmelerine geç yanıt verme</li></ul>

**Kaynak :** Dominic Wilson, **a.g.e.**, s. 51.

#### **2.2.5.4.2. Kaynak Seçiminin Önemi**

İyi bir tedarikçi, bir işletmenin ürün ve hizmetleri için paha biçilemez bir kaynak anlamındadır. Bazı tedarikçiler ürün geliştirme, değer analizi ve istenen miktardaki malzemeyi istenen zamanda temin ederek şirketin başarısına direkt olarak katkıda bulunurlar. İyi bir alıcı-satıcı ilişkisi ile alıcıya yüksek performans sağlama, ekstra hizmet, maliyet düşürme çalışmalarında birçok kolaylıklar sağlar.

Doğru tedarikçi seçimi ve yönetimi ile istenen seviyede kalite, zamanında ve doğru fiyata alım, gereken düzeyde teknik destek ve istenen seviyede hizmet için temel teşkil eder.<sup>152</sup>

Bu amaçla satın almacılar sırasıyla aşağıda belirtilen tedarikçiler ile ilgili 6 önemli çalışmayı yapmalıdırlar.<sup>153</sup>

- Uygulanabilir bir tedarikçi database oluşturmak ve bunu geliştirmek
- Stratejik ve taktiksel konuları belirlemek

<sup>152</sup> Akyıldız, **a.g.e.**, s. 85.

<sup>153</sup> Aybatlı, **a.g.e.**, s. 69.

- Dikkatli bir şekilde değerlendirilmiş potansiyel tedarikçilerin listesini oluşturmak
- Kaynak seçimi için teklif alma veya anlaşma yapılıp yapılmayacağına karar verme
- Uygun kaynakları seçmek ve bu konudan sorumlu bir ekip oluşturmak
- Seçilmiş tedarikçilerin zamanında teslim, kalite ve doğru fiyat kriterlerine uymalarını sağlamak

Bu doğrultuda tedarikçi seçim kararını verirken göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalar şunlardır.<sup>154</sup>

- Birçok ürünün esasını, satın alınan materyaller (hammadde ve malzemeler) oluşturur
- Tedarikçilerden kaliteli materyeller alınması önemlidir
- Tedarikçi seçimi kritiktir
- İşletmeler çoğu kes tedarikçilerine büyük miktarda yatırım yapar
- Rekabetçi indirimlerden yararlanmaya çalışmak yerine akılcı tedarikçi seçimi tercih edilmelidir

#### **2.2.5.4.3. Tedarik Listelerinin Oluşturulması İçin Kullanılabilecek Bilgi**

##### **Kaynakları**

İyi bir tedarikçi veritabanı, firmanın ekonomik gücü için gereklidir. Bu veritabanı yüksek teknolojiyi kullanan ve malzemenin bulunamaması gibi bir durumun mümkün olduğu endüstrilerde özellikle önemli bir durum arz eder. Tedarikçi veri tabanı oluşturulduğunda bu veri tabanını sürekli geliştirme zorunluluğu, aynı zamanda tedarikçi veri tabanı planı ile şu andaki ve gelecekteki ihtiyaçların temin edilebilmesini sağlar. Ayrıca bu plan pazarlama ve ürün geliştirmenin koordinasyonu neticesinde ürün hattındaki ve ürün teknolojisindeki değişikliklerden haberdar olunmasını sağlar.

Daha yeni, daha karmaşık ve maliyetli satın alma görevi, tedarikçi araştırması sürecinde daha büyük miktarda zamanın harcanması anlamına gelir. Tedarikçilerin görevi büyük ticaret rehberlerinin listesinde yer almak ve pazar payı bakımından iyi

---

<sup>154</sup> Öz, Baykoç, a.g.e., s. 279.

bir ün yapmaktır. Satışçılar tedarikçi araştırması içinde olan firmaları seyretmeli ve firmalarının değerlendirmeye alındığından emin olmalıdır.<sup>155</sup>

Potansiyel bir tedarikçi listesini oluşturmada yardımcı olan bilgi kaynakları aşağıdaki gibidir.<sup>156</sup>

- **Tedarikçilere ilişkin bilgi dosyalar**

Bu kayıtlar tedarikçi adını, bu tedarikçiden temin edilen malzemeleri, tedarikçilerin teslim ve kalite açısından geçmiş performansını, kendisinden talep edilen tüm istekleri ve üretim ve idari açıdan genel bilgilerini içermelidir.

- **Tedarikçi Katalogları**

Kataloglar genel olarak tedarikçi bilgi kaynağı olarak kullanılır ve pek çok satın alma departmanı bir katalog bölümü oluşturur. Daha sonra kullanıcılar satın alınacak malzemeler için bu kataloglardan yararlanırlar.

- **Ticari Kayıtlar**

Bu kayıtlar firmaların adres bilgilerini, şube sayılarını ve bütün büyük üreticilerin ticari ilişkilerini içerir. Ayrıca kayıtlar, mala, üreticiye ve ticari ad veya markaya göre sınıflandırılmıştır.

- **Ticari Yayınlar**

Ticari yayınlarda yer alan ilanlar uygun tedarikçi ve ürünlere ulaşmada ilk başlangıç noktasıdır. Ayrıca bu yayınlar daha spesifik endüstrilere ilişkin bilgiler verebilir.

- **Sarı Sayfalar**

Genellikle bu bilgi kaynağı yerel telefon listesinin elde bulunması ve burada da o bölgedeki satıcıların yer alması açısından sınırlı bir kullanım özelliği gösterir.

- **Posta Yolu İle Gelen Bilgiler ve Bunların Dosyalanması**

Pek çok posta ilanı biriktirilir. Bunlarda bir dosya numarası, tarih, isme göre sıralama ve her bir ilanın numarası bulunmalıdır. Satın almacı yeni bir kaynak araştırdığında indekse başvurabilir, uygun broşüre veya kitapçığa göz atabilir.

- **Satış Personeli**

Satış personeli, tedarikçiler ve malzemeleri hakkında bilgi toplamada mükemmel bir kaynaktır. Sadece kendi kapasiteleri ve ürünleri değil rakip ürünler hakkında da bilgi sahibidirler.

---

<sup>155</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 181.

<sup>156</sup> Aybatlı, **a.g.e.**, s. 69-72

- **Ticari Fuarlar**

Bölgesel ve ulusal ticari fuarlar satın almacıların tedarik kaynağı bulmasında kullanılan bir yöntem. Fuarın kullanım şekli satışın prezentasyonu şeklindedir. Gösteriler satın almacılar için yeni ürünleri ve eski ürünlerdeki değişiklikleri izleme açısından iyi bir fırsattır. Ayrıca satın almacıya ürün ve üreticilerini kıyaslama imkanı da sağlar.

- **Şirket Personeli**

Malzeme ve hizmetler konusunda tecrübeli bilimsel, teknik ve araştırma personeli genellikle uygun tedarik kaynağının bulunması için öneride bulunurlar.

- **Diğer Satın Alma Departmanları**

Departmanlar arası bilgi alışverişi tüm şirket için yararlı olur ve tedarik kaynağı açısından bilgi kaynağının öğrenilmesini sağlar

Bunların dışında son yıllarda internet teknolojilerinin gelişmesi ile de alıcılar çeşitli yollarla(arama motorları yardımı ile) üretici firmalara ve onların ürettikleri ürünlerin özelliklerine, kısa zamanda ve ucuz maliyetle ulaşabilmektedir.

#### **2.2.5.4.4. Tedarikçi Yönetimi**

Günümüzde firmalarda satın almacılar tedarikçilerini yönetmekle sorumludurlar. Bu sorumluluk tedarikçilerden istenenlerin yerine getirilmesini veya uygun, doğru davranışların arttırılmasını, yanlışların ve hataların azaltılmasını sağlar. Bunlara ek olarak tedarik yönetimi periyodik olarak tedarikçilerini firmanın uzun dönem ihtiyaçlarını karşılaması açısından değerlendirilmelidir. Değerlendirmede, tedarikçinin genel büyüme hedefleri, ilgi alanındaki konularda gelişme kapasitesi, tedarikçi strateji planlarındaki yeri ve önemi, gelecekteki ürün kapasitesi açısından performansı ve finansal yeterliliği göz önüne alınmalıdır.<sup>157</sup>

Tedarikçi yönetimi; toplam maliyetin minimizasyonu için tedarikçilerin tedarikçilerin yönetimi çalışmalarının bütünüdür. Tedarikçiler alımın bir

---

<sup>157</sup> Aybatlı, a.g.e., s. 73.

kereye mahsus yada sürekli yapılmasını söz konusu olmasına göre ve tedarikçi ile kurulması düşünülen stratejik ilişkiden mesafeli ilişki biçimlerine kadar genişleyen bir yelpazede bir ayrıma tabi tutulmalıdır. Tedarikçi yönetimi aynı zamanda tedarik merkezi sayısında indirim sağlanmasını da içermektedir. Çünkü birçok işletme gereğinden fazla sayıda tedarikçi firma ile ilgilenmek durumunda kalmaktadır. Bir işletme, tedarik merkezi sayısını azaltarak, daha az sayıda tedarikçi ile harcamalarında düzenlemeye, böylece de daha düşük toplam maliyete ulaşabilir. Daha az tedarikçi aynı zamanda, kilit tedarikçilerle daha iyi ilişkilerin geliştirilebilmesi anlamına da gelmektedir.<sup>158</sup>

#### 2.2.5.5. Alternatifleri Değerlendirme

Satıcıların değerlendirilmesi önceden sadece bir iki faktöre dayanır, faktörlerden en fazla ucuz fiyat, sonrada malın kalite ve tesliminde gösterilen kolaylık ve itimada önem verilirdi. Bugün ise bir çok işyerleri mal aldıkları satıcı firmaların alternatiflerini değerlendirmek için 30-50 çeşit kriterden faydalanmaktadırlar. Bu kriterlerin dayanağı satıcı firmanın her bakımdan yaptığı hizmetin bütünü değerlendirilmesidir. Nasıl ki, değer analizi bir malın fiziksel özellikleri en geniş çapta göz önünde bulunduruyorsa, satıcıların analizi bu faktörlerinde ötesine geçer; satıcının sahip olduğu diğer değerleri de dikkate alır. Bu bakımdan verimli bir satın almanın en önemli tarafını teşkil eder.<sup>159</sup>

Potansiyel tedarikçiler listesinden seçim yapmak için sistematik bir yaklaşım gerekir. Tedarikçinin yeterliliğinin hem genel hem de teknik bir takım kriterlerin esas olarak ölçebilmesi gerekecektir. Ayrıca mevcut tedarikçiler potansiyel tedarikçilerle belirli bir bazda karşılaştırılmalıdır.

Tedarikçi seçiminde dikkat edilmesi gereken önemli kriterler aşağıda ayrı başlıklar altında incelenmiştir.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Öz, Baykoç, **a.g.e.**, s. 279.

<sup>159</sup> Aşıcı, **a.g.e.**, s. 180.

<sup>160</sup> Esin Şen, **Kobilerin Uluslararası Rekabet Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, 2.Baskı, Ankara, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayınları, Ekim 2006, s. 40-42

- Tedarikçinin tecrübesi, tanınmışlığı ve sertifikaları; istenilen hizmet performansını sağlayabilmek için tecrübe önemlidir. Tedarikçi veya personelinin bu hizmeti sağlayabilecek kadar deneyim sahibi olması gerekir, bunun için, bütün finalist tedarikçilerin işyerleri ziyaret edilmeli, tedarikçilerin referans listesinde olmayan diğer işletmelerle de görüşülmelidir. Çünkü bu işletmeler tedarikçi hakkında muhtemelen daha objektif bilgi vereceklerdir. Ayrıca aday tedarikçilerin endüstrinin kabul ettiği standartta sertifikalarının (ISO9000, DIN, TSE, vb) olup olmadığı da tedarikçinin seçimi açısından önemli bir kriterdir.
- Fiyat düzeyi; işletme temel hizmetler için tedarikçilerin teklif ettiği fiyatları karşılaştırmada dikkatli olmalıdır. Tedarikçi vereceği hizmetlerde ilgili sınıflandırmaya gitmeli, fiyat indirimlerini belirtmelidir. Eğer temel maliyetler karşılaştırmaya elverişli değil ise, işletme ya yeni fiyatlar talep etmeli yada her bir tedarikçinin kabul ettiği farklı fiyatlandırma yapılarına bağlı olarak toplam maliyetleri hesaplama yoluna gitmelidir. Ayrıca bu konuda diğer işletmelerin aynı hizmetler için ne ödediği ile ilgili bilgiler de elde edilmelidir.
- Tedarikçinin işlem stili ve kültürü; başarılı bir iş ilişkisi için, hem işletmenin hem de tedarikçinin kültürü ve işlem stili birbiri ile uyumlu olmak zorundadır. Bunun için işletmenin proje takımı mümkünse tedarikçi personeli ile konuşma, tedarikçinin işyerini ziyaret etme işlemleri için bütün aday tedarikçi yönetimine geniş bir zaman ayırarak inceleme yapılmalıdır. Kapasitenin etkin olarak işletilebilmesi için işletmenin kültürü ve amacıyla tedarikçinin kültürü ve amacı aynı olmak zorundadır. Tedarikçinin özgün teknik bilgi ve kabiliyetleri; bazı tedarikçiler diğer tedarikçiler ile karşılaştırılmaz oranda yüksek eğitim seviyesi, patent vb. alanlarda uzmanlıklar geliştirirler.
- Tedarikçinin sahip olduğu uzmanlık ile işletme ihtiyaçlarının aynı olup olmadığı önemli bir seçim kriteridir. Bunun için tedarikçilerin müşterileri ile direkt bağlantıya geçilmeli ve bu müşterilerin aldıkları hizmetlerin işletmeye uygun olup olmadığı karşılaştırılmalıdır.
- Tedarikçinin finansal durumu ve bunun işletmeye uygun olması önemli bir faktördür. Tedarikçin mali durumu sağlam, fiyatları hem alıcı hem de kendisi

yönünden makul olmalıdır. Finansal durumu zayıf olan tedarikçiler istenen performansı karşılayamazlar.

- Esneklik ve teknik yeterlilik; esneklik, tedarikçinin tasarım şartları, teslimat tarihleri ve teslim miktarındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi açısından değerlendirilir. Teknik yeterlilik ise, iş süreçlerindeki ve tasarımlardaki iyileştirmeler açısından dikkate alınır.

Tedarikçi değerlemesi ve seçimi, günümüzün rekabetçi iş dünyasında en kritik faaliyetlerden biridir. Yanlış tedarikçi seçimi alıcı işletmeler için önemli finansal ve operasyonel kayıplara neden olacaktır. Tedarikçi değerlendirme sürecinde, tedarikçinin finansal statüsünün önemli olduğu unutulmamalıdır. Tedarikçi sadece bir faaliyeti yapmada tecrübe ve beceriye sahip olmakla kalmamalı aynı zamanda işletmenin amaçlarını, hedeflerini, misyon ve kültürünü de anlayabilmelidir. Bu niteliklere ilave olarak tedarikçi teknolojik yenilikleri, müşteri tatmini, ve kaliteyi geliştirmeyi sağlayacak taahhütlerde bulunmalı, başarılarını kanıtlamak için müşteri referanslarını da sunmalıdır. Bir tedarikçiyi ortalama diğer bir tedarikçiden üstün ve farklı kılan, tedarikçinin eşsiz hizmet kabiliyetine sahip olmasıdır. İlave olarak tedarikçinin tüm hizmet portföyünü sağlama kabiliyeti işletme açısından önem arz eder.<sup>161</sup>

Tedarikçi Seçim Kriterleri			
Fiyat	Tazminat	Kalite sistemi	Esneklik
Finansal Uygunluk	Zamanında Teslimler	İşletme geçmişi	Bağımlılık oluşturabilirlik
Tavırlar	Ürün Çıkış Doğruluğu	Garantiler	Sipariş çevrim zamanı
Eğitim Kaynakları	Stok Dışı Kalma Sıklığı	Maliyet hesaplama prosedürleri	Gecikme zamanı
Tesislerin Konumu	Sipariş Süreci uyumluluğu	Bilgi paylaşımı	Elverişlilik
Bilgi Teknolojileri Kaynakları	Ürün bulunabilirliği	Şirket ünü	Faturalandırma Hataları
Kapasite	Güvenilirlik	Paketleme olanakları	Kalite kontrol
Hız	Hak talebi/uyumsuzluk sayısı	Nakliye yetenekleri	
Teslim Performansı	İş gücü ile ilişkiler	Çevrim süresi	

Tablo 2.11. Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri

**Kaynak:** Erçetin Öz, Ömer Faruk Baykoç, “Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, Cilt 19, No 3, (2004), s. 280

<sup>161</sup> Şen, a.g.e., s. 42.



Satın alma biriminin görevi uygun nitelikte ve miktardaki malı uygun fiyattan, istenen yer ve zamanda satıcıdan satın almaktır. Bu nedenle hangi nitelikte ve miktarda malın hangi fiyattan satılmasının önerildiğinin, ne zaman ve nerede teslim edilmesinin planlandığının ve ödeme koşullarının neler olabileceğinin belirtildiği teklifler çeşitli firmalardan alındıktan sonra bunların analizine ve değerlendirilmesine, böylece en iyi teklifin belirlenmesine çalışılır.

#### **2.2.5.5.1. Teklif Alma ve Tekliflerin İncelenmesi**

Endüstriyel satın alma sürecinin fiyat teklifi isteme aşaması içinde alıcı kaliteli tedarikçileri fiyat tekliflerini göndermeye davet eder. Bazı tedarikçiler sadece bir katalog veya bir satış temsilcisi gönderir. Ürün karmaşık veya pahalı olduğunda, alıcı her potansiyel tedarikçiden detayların yazılı olarak yer aldığı bir teklife ihtiyaç duyacaktır. Alıcı tedarikçileri, resmi sunumlarını yaptıktan sonra yeniden gözden geçirecektir.

Bu yüzden endüstriyel pazarlamacılar, araştırmada, teklif yazma ve sunum yapmada yetenekli olmak zorundadır. Teklifleri sadece teknik doküman değil aynı zamanda pazarlama dokümanı olmalıdır. Sunumları güven vermeli. Şirketlerini rekabette göze çarpan bir hale getirmeli.<sup>162</sup>

Tedarikçi firmalarca verilen tekliflerin incelenmesi aşamasında en çok bakılan ölçütlerden birisi en güvenilir olan firmanın en düşük fiyatı verip vermediğidir. Ancak her zaman da en düşük fiyatı veren firmanın teklifi seçilmeyebilir. Teklif veren firmalar arasından seçim yapılırken bazı noktalara dikkat edilir. Bu noktaların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Teklif edilen satış fiyatı
- Teslim etme süresi
- Taşıma, navlun, sigorta giderlerinin kime ait olduğu ve miktarı
- Müşteriye sunulan ek hizmet ve kolaylıklar
- Malın teslim yeri ve teslim tarihi

---

<sup>162</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 181.

- Mal bedelinin ödenmesine ilişkin koşullar<sup>163</sup>

#### 2.2.5.5.2. Tedarikçi ile Görüşme Ve Müzakere

Teklif alma çalışmalarında tedarikçilere başvuru için yapılacak hazırlıklar şu şekilde olmalıdır;

- Notlar, eğer telefon kullanılacaksa ya da
- Mektup ya da
- Fiyat teklif isteği

Bu üçünden hangisi kullanılırsa kullanılсын içerikler aynı olmalıdır ve aşağıdaki ayrıntılar belirtilmelidir.

1. Açık Bir Başlık; Potansiyel tedarikçinin bu yazının sipariş değil bilgi isteği olduğunu anlaması önemlidir. Bu nedenle başlığın “fiyat teklif isteği” ya da “bilgi isteği” olması gerekir.

2. Giriş Yazma (ya da telefon etme) nedeni; Potansiyel tedarikçinin belirli bir grup ürününün satın alınmasının düşünülmesini tedarikçiye bildirme işlemidir.

3. Olası İhtiyaçlar Üzerinde Daha Fazla Ayrıntılı Bilgi; Örneğin, miktar(ne gibi bir süre içinde), sipariş büyüklüğü, sipariş sıklığı, mal ya da hizmetlere ilişkin ayrıntılı açıklama, yanıtın istenildiği tarih olabilir.

4. İstenilecek ayrıntılı bilgi şunları da içerebilir; Fiyat miktara göre iskonto, olağan indirim, normal kredi imkanları, kredi için referans gerekli mi, minimum sipariş miktarı söz konusu mu, sipariştten teslimata kadar geçecek süre ve bunun farklı ürün ve hizmetlere göre değişip değişmediği, parasını ödeyerek malı hemen alma imkanı, teslimat zamanlaması tahminleri, genel anlaşma imkanı, sipariş işlemleri, sipariş servisinde görevli elemanların isimleri, telefon fax, telex numaraları, e-mail adresleri, ayrı bir yerde iseler adresleri, sipariş verilebilecek gün ve zamanlar, telesekreter olup olmadığı, satış elemanları var mı, ürünlerin kullanımı veya ayarlanması sırasında gerekli olduğunda teknik destek imkanı.<sup>164</sup>

Müzakere ise profesyonel satın almada en çok ilgilenilen konulardan biridir. Endüstride ve devlet işlerinin birçok kademesinde müzakere terimi yanlış

---

<sup>163</sup> Akyıldız, a.g.e., s. 90.

<sup>164</sup> Aybatlı, a.g.e., s. 77-79.

anlaşılmaktadır. Endüstride bazen tartışma ve fiyat pazarlığı ile karıştırılır. Müzakere, bir kişinin yalnız başına halledemeyeceği bir konu ortaya çıktığında söz konusu olur. Nasıl hareket edeceklerine ilişkin farklı görüşleri olan ya da yapılacak işten farklı sonuçlar bekleyen iki (ya da daha fazla) kişi bir araya geldiğinde müzakere ortamı doğar. Müzakere bir top oyunundan bir savaştan farklıdır. Çünkü bu aktivitelerde bir taraf kazanır ve diğer taraf ise kaybeder. Başarılı bir müzakerede ise her iki tarafta kazanır.<sup>165</sup>

Genel olarak tüm satın alma-satış müzakerelerinin pek çok amacı vardır. Bu amaçlar aşağıdaki ana başlıklar altında toplanabilir.

- Kalite
- Uygun ve Makul Fiyat
- Tam Zamanında Teslim
- Kontrol
- İşbirliği
- İlişkileri Sürdürme<sup>166</sup>

#### **2.2.5.6. Tedarik Kaynağının Seçimi ve Sipariş**

Satın alma merkezinin üyeleri şimdi teklifleri yeniden gözden geçirir ve bir tedarikçi veya tedarikçileri seçer. Tedarikçi seçimi sırasında sadece çeşitli üreticilerin teknik yeterliliklerini değil, aynı zamanda onların zamanında teslimat ve ihtiyaç duyulacak servisi verebilme yeteneklerini de hesaba katarlar. Satın alma merkezi sıklıkla istenilen tedarikçilerin özelliklerini ve göreceli önemlerinin bir listesini yapacaktır. Bir ankette satın alma yöneticileri, tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkiyi etkileyen en önemli özelliklerin; kaliteli ürün ve hizmet, zamanında teslim, iş ahlakı, dürüst iletişim ve rekabetçi fiyatlar olduğunu listelemişlerdir. Diğer önemli faktörler ise tamir ve hizmet kapasitesi, teknik yardım ve öneriler, coğrafik lokasyon, geçmiş performans ve ündür.

---

<sup>165</sup> Alan Fowler “**Müzakare, İkna ve Etkileme**” İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Yönetim Dizisi, 1. Baskı, Ankara, 1997, s. 7-8’den aktaran Ayşe Aybatlı, **a.g.e.**, s. 81.

<sup>166</sup> Semran Akyıldız ve Ayşe Aybatlı eserlerinden karma olarak hazırlanmıştır.

Eğer malın cinsi, kalitesi, miktarı tespit edilmiş olup satın alma kararı tamamen objektif ve gayri şahsi ise bu takdirde malın alınacağı firmaları seçmekte göz önünde tutulması gereken tek faktör ucuzluk olmalıdır.<sup>167</sup>

Satın alma merkezinin üyeleri tedarikçileri en sık kullanılan ve en etkili tedarikçi değerlendirme metodu ile puanlandıracaktır. Çeşitli tedarikçi özelliklerinin önemi alıcının karşı karşıya olduğu satın alma durumuna bağlıdır. 220 satın alma müdürünün bir araştırması, standart ürünlerin rutin satın alma durumları içinde ekonomik kriterlerin en önemli faktör olduğunu göstermiştir. Performans kriterleri standart olmayan daha karmaşık ürünlerin satın almasında önemli hale geldi. Tedarikçinin, alıcının değişen ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneği hemen hemen tüm satın alma durumlarında en önemli olgu olmuştur.

	Puanlama				
	Kabul Edilemez 0	Zayıf 1	Orta 2	İyi 3	Mükemmel 4
<b>Özellikler</b>					
Teknik ve üretim kapasitesi					x
Rekabetçi Fiyat			x		
Ürün Kalitesi					x
Teslim Güvenilirliği			x		
Hizmet Yeteneği					x
4+2+4+2+4=16					
Ortalama Puan: 16/5=3.2					

**Kaynak:** Philip Kotler Gary Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 182.

Alıcılar tercih edilen tedarikçiler ile son seçimi yapmadan önce daha iyi fiyatlar ve şartlar için pazarlık yapmaya çalışırlar. Sonunda tek bir tedarikçi veya birkaç tedarikçiyi seçerler. Birçok alıcı çok kaynaklı arzı tercih eder. Böylece işler kötü gittiğinde tamamen bir tedarikçiye bağımlı kalmaz ve birkaç tedarikçinin fiyat ve performansını karşılaştırabilecek durumda olurlar.<sup>168</sup>

<sup>167</sup> Aşıcı, **a.g.e.**, s. 175.

<sup>168</sup> Kotler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 182.

Tedarikçilerin seçiminde, değerlendirme yaparken, tek bir mükemmel yol olduğu önyargısı kesinlikle yanlıştır. Seçim metodu, birçok türde faktöre dayanmaktadır. Bunlar:<sup>169</sup>

- Sözleşme tek bir kaynağı mı yoksa birden fazla tedarikçiyi mi içermektedir.
- Fiyat ve kalitenin bağlı önemi nedir.
- Tedarikçi ile uzun vadeli bir ilişki istenmekte midir?
- İşletmenin ve tedarikçilerin birlikte olmalarından oluşacak bağlı güç nedir.
- Tedarikçi tasarıma destek verecek midir, yoksa sadece tedarik mi edecektir.
- Hepsinin üstünde, işletme tedarikçilerin riskini minimize etmek ve diğerlerini ise maksimize etmek amacındadır.

Satıcıların seçilmesine etki eden faktörler arasında karşılıklı alışverişi de sayabiliriz. Buna özellikle bir tek muamele ile çok büyük miktarlarda mal alışverişi yapılan endüstri malzemelerinde rastlanır. Her ne kadar bu şekil bir tercih alım kaynağının seçilmesine amil olan bilimsel faktörler arasına girmiyorsa da, genellikle “benden mal alandan alırım” politikasına dayanır. Yoksa ihtiyacımızın temininde sırf falanca tüccar benden mal alıyor, şu halde ihtiyacımı ondan karşılayayım şeklinde bir düşünce ile hareket etmek hiçbir zaman en uygun tedarik kaynağının bulunmasını garanti edici bir neden olamaz.<sup>170</sup>

Satın alınacak mal, malzeme, makine, donanım için seçilen imalatçı veya tedarikçiye sipariş verilir. Ticari işlemler ticaret yasalarına diğer hususlar ise ulusal veya genel gelenek ve göreneklere göre yürütülür. Satıcı ile alıcı arasındaki anlaşmazlıklar, yapılacak kontratlardaki hükümler ve koşullara göre çözüme kavuşturulur. Bundan dolayı satın alma departmanı tarafından sipariş koşullarının açık olarak belirtilmesi ve sözleşmelere yazılması büyük önem taşır. Satıcı bu koşulları ya aynen benimser ya da alternatif koşullar teklif eder. En sonunda üzerinde karşılıklı olarak görüş birliğine varılan koşullar sözleşmeye yazılı olarak aktarılır. Sipariş emri biçimi ile verilen sözleşmenin satıcı tarafından teslim alındığının ve aynen teyit ve kabul edildiğinin saptanması da son derece önemlidir.<sup>171</sup>

---

<sup>169</sup> Öz, Baykoç, **a.g.e.**, s. 279.

<sup>170</sup> Aşıcı, **a.g.e.**, s. 177.

<sup>171</sup> Akyıldız, **a.g.e.**, s. 90-91.

### 2.2.5.6.1. Sipariş Emrinin Düzenlenmesi

Bir tedarikçinin seçilmesinin ardından satın alma departmanı sipariş emrini hazırlar. Pek çok kez sipariş emri yasal bir kontrat niteliği taşır. Bu nedenle satın almacı sipariş emrini düzenlerken çok dikkatli olmalıdır. Kapsamlı bir kontrat, tedarikçilerin müşterinin ihtiyaç duyduğu ürünleri aynı fiyattan ve aynı teslim zamanlarında yeniden sağlamaya söz verdiği uzun dönemli bir ilişki yaratır. Stoklar satıcı ve alıcıların bilgisayarlarında tutulur ve ihtiyaç duyulduğu durumda otomatik olarak sipariş bir çıktı şeklinde alınır. Kapsamlı bir kontrat daha çok tek kaynaktan daha fazla ürünün alınmasına yol açar. Bu uygulama, alıcının fiyat ve hizmetten memnun olduğu sürece alıcı ve satıcı arasındaki kapıyı diğer tedarikçilerin kıramayacağı bir hale getirir.<sup>172</sup>

Sipariş emrinde istenen malzemenin kalitesine ilişkin özellikler belirtilmelidir. Eğer teknik resim veya diğer ilgili dokümanlar siparişin bir parçası ise sipariş emri ile ilişkilendirilmelidir. Miktar, fiyat, teslim ve yükleme ile ilgili istenenle açıkça belirtilmelidir. Sipariş emri anlaşmada yer alan tüm isteklere siparişte cevap verecek şekilde düzenlenmeli ve yanlış anlamaları engelleyebilmek için de güzel bir dille hazırlanmalıdır. Sipariş emri formunda aşağıdaki hususlara mutlaka uyulmalıdır.<sup>173</sup>

- Şirket ismi yasal hali ile basılı olmalıdır. Böylece tedarikçi firmanın faturası doğru düzenlenebilir.
- Firmanın vergi sicil numarası
- Sipariş Numarası, bu numara önceden basılı olabileceği gibi form hazırlanırken de konulabilir ve teslimat ya da faturalama ile ilgili olabilecek yanlışlıkların denetimini kolaylaştırır.
- Fatura adresi, eğer farklı ise
- Teslimat adresi koyu harfler ile yazılmalıdır.
- Tarih
- Miktar
- Ürün Tanımlaması
- Fiyat

<sup>172</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 182.

<sup>173</sup> Donald W. Dobler, David N. Burt, **a.g.e.**, s. 67-68'den aktaran Ayşe Aybatlı **a.g.e.**, s. 84.

- Önceden üzerinde anlaşılmış iskonto ya da primin teyidi
- Toplam Satış Miktarı<sup>174</sup>

Bu şekilde hazırlanan form kopyaları ile firma içinde ve firma dışında gerekli kişilere gönderilmesi ve haberdar olunması açısından faydalı olur. En çok kullanılan şekli ile 7 kopya yeterlidir. Tipik bir dağıtım prosedürü aşağıdaki gibidir.

- Bir ve ikinci kopyalar tedarikçiye gönderilir
- Üçüncü kopya muhasebe departmanına bilgilenmesi için gönderilir, muhasebe tedarikçinin faturası geldiğinde ödeme için kontrol eder
- Dördüncü kopya siparişte belirtilen tarihte malın geleceğini öğrenmesi açısından malı kabul eden(alan)departmana verilir.
- Beşinci kopya malı kullanana verilir. Bu şekilde kullanıcı işinin planı ve buna bağlı olarak bütçesini sağlıklı bir şekilde yapar.
- Altıncı kopya satın alma departmanında açık sipariş olarak kalır ve siparişin kapanması için takipte kullanılır.
- Yedinci kopya satın alma elemanının satın alma dosyasında kalır.<sup>175</sup>

#### **2.2.5.6.2. Siparişlerin İzlenmesi**

Sipariş edilen malların öngörülen tarihte teslimini sağlamak amacı ile satıcı üzerinde telefon, fax, e-mail, posta ya da bizzat görüşerek baskı yapılması gerekebilir. Etkin bir üretim için malzemenin temin zamanlaması çok önemlidir. Bu nedenle üretimde ve hizmet etkinliklerinde sorunlarla karşı karşıya gelmemek için satın alma biriminin siparişlerini izleme sorumluluğunu mutlak suretle yerine getirmesi gerekir. Satıcının üretim planındaki aksamalar ya da satıcıların başka bir alıcı firmaya veya rakip firmaya öncelik vermesi yüzünden doğabilecek kaçınılmaz gecikmeler ve mali yetersizlikler bir satın almacı tarafından önceden tahmin edilmek durumundadır. Satın almacı, sipariş edilen malların öngörülen tarihte teslim edilmesi herhangi bir gecikmeye meydan verilmemesi için her türlü tedbiri almakla yükümlüdür.

---

<sup>174</sup> John S. Gammon, Çeviri; Doğan Kaplan, “**Satın Alma ve Satış Yönetimi**”, Epsilon Yayıncılık, 2. Baskı, Subat 1997, s. 48-50’den aktaran Ayşe Aybatlı, **a.g.e.**, s. 84.

<sup>175</sup> Aybatlı, **a.g.e.**, s. 84-85.

### **2.2.5.6.3. Malların Teslim Alınması ve Kontrolü**

İşletmedeki mal teslim alma birimi gelen malları teslim alır ve geliş tarihleri hakkında ilgili birimlere bilgi aktarır. Teslim alma sırasında sipariş emrinde yazılı olan satıcının, sipariş numarasının, tanımlanmış mal ve hizmetlerin doğru ve tam olarak teslim edilip edilmediğinin, teslim tarihinin v.b. gibi konuların doğrulanması gerekir. Bu kayıtlar hem satın alma birimine, depolara, ihtiyaç sahibi birimlere ve taşıma birimine hemen dağıtılır. Noksan çıkan mallar, çalınmalar ve/veya taşıma sırasında oluşan kırılmalar, bozulmalar v.b. zararlar hemen satın alma birimine bildirilmelidir. Gelen mallar teslim alınırken, sipariş emrinde belirtilen yöntemlere uyularak sayılır, tartılır ve muayene edilir. Gelen mallarda noksanlık varsa bu durum hemen satıcıya bildirilir. Satıcı, noksanları ya hemen gönderir ya da faturadaki tutardan noksan malların değeri düşülür. Geriye gönderilen kusurlu veya bozulmuş malların taşıma giderleri gecikmeden doğan diğer zararlar satıcı tarafından ödenmek durumundadır.<sup>176</sup>

Bugün pek çok mal kabul ve teslim işlemlerini gereksiz iş yükünü azaltarak bilgisayara dayalı online sistemle ve barkod uygulamaları ile veya sipariş emri kesilirken oluşan kabul raporu ile işleri takip etmektedir. Malzeme kabul raporu kopyaları genellikle aşağıdaki şekilde dağıtılır;

- Birinci kopya, satın alma departmanınca siparişin kapanması için kullanılır
- İkinci kopya, muhasebe departmanınca ödemeyi takip etmesi için kullanılır
- Üçüncü kopya, kullanıcıya malzemenin geldiğini bildirmek için gönderilir.
- Dördüncü kopya, kabulü yapan departmanın dosyasında saklanır.

### **2.2.5.7. Satın Alma Performansının Değerlendirilmesi**

Satın alma sürecinin son aşaması satın alma performansının değerlendirilmesidir. Satın alma performansının değerlendirilmesi aşamasına geçilmesi, malların satıcı firma tarafından teslimatının ve alıcı firma tarafından kabulünün tamamlanmasından sonra başlar.

Alıcı fatura ve irsaliye üzerindeki ürünleri inceleyerek istenilen spesifikasyonları karşılayıp karşılamadığını belirler. Sonra kullanıcı departman ürünlerin beklentileri

---

<sup>176</sup> Serarlan, **a.g.e.**, s. 15'den aktaran Akyıldız, **a.g.e.**, s. 93.



karşılıyıp karşılamadığını karar verir. Benzer olarak ta alıcı, satıcının teslimattaki hızı, ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetlerdeki performansını değerlendirir. Birçok örgütte bu süreç satın alma sürecine katılan kişiler ve kullanıcı departmanları tarafından gönderilen yazılı raporlar aracılığı ile resmi bir şekilde yapılır. Bu bilgiler bir sonraki alımlarda tedarikçi ve ürün değerlendirmesinde de kullanılır. Bu resmi değerlendirme, satın almadaki hatalardan veya başarılarından firmanın sağlıklı bir satın alma yapması için gerekli çıkarımları yapmasına imkân sağlayacaktır.<sup>177</sup>

Bu aşamada alıcı tedarikçinin performansını gözden geçirir. Alıcı, kullanıcılar ile irtibata geçebilir ve memnuniyetlerini değerlendirmelerini isteyebilir. Performans değerlendirme alıcının siparişini devam ettirmesine, gözden geçirmesine veya durdurmasına kılavuzluk eder. Satıcının görevi beklenen tatmini verdiğiinden emin olmak için alıcı tarafından kullanılan aynı faktörleri gözlemlemektir.

Bir Yeni/İlk Kez satın alma durumunda tipik olarak meydana gelebilecek aşamaları tanımlamıştık. Sekiz aşamalı, model organizasyonel satın alma karar sürecine basit bir bakış açısı getirir. Gerçek süreç genellikle daha karmaşıktır. Gözden geçirilmiş veya rutin satın alma durumlarında bu aşamalardan bazıları atlanabilir. Her organizasyon kendi yöntemleri ile satın alır ve her satın alma durumu kendine özgü gerekliliklere sahiptir. Farklı satın alma merkezi katılımcıları sürecin farklı aşamalarında dâhil olabilirler. Belirli satın alma süreci basamakları genellikle ortaya çıksa da alıcılar aynı siparişte her zaman bu aşamaları takip etmezler, diğer basamakları ekleyebilirler. Alıcılar sık sık, sürecin belirli basamaklarını tekrar ederler. Son olarak, bir müşteri ilişkileri yönetimi belirli bir zamanda devam eden birçok farklı satın alma tipine bütün farklı aşamalarında ve süreçlerinde dâhil olabilir. Satıcı sadece bireysel satın almaları değil, tüm müşteri ilişkilerini yönetmek zorundadır.<sup>178</sup>

---

<sup>177</sup> Boyd Jr., Walker Jr., **a.g.e.**, s. 162.

<sup>178</sup> Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Tenth Edition, s.226-227

### 3.BÖLÜM

#### DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI PAZARINDA FAALİYET GÖSTEREN BİR ÜRETİCİ FİRMANIN SATIN ALMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ (ARÇELİK ÖRNEĞİ)

Çalışmamızın ilk iki bölümünde satın alma kavramına genel bir bakış çerçevesinde, bazı temel satın alma davranışı modellerinin yanı sıra satın almanın örgütlerdeki yeri ve önemi ile örgütsel pazarlar içinde endüstriyel pazarlardaki satın alma davranışları ve satın alma süreçleri incelenmiştir. Bu bölümde ise endüstriyel bir firma olan, Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen dayanıklı tüketim malları üreticisi Arçelik firmasının üretim sürecinde kullandığı direkt malzemelerin satın alım sürecinin nasıl olduğu incelenmiş, ilk iki bölümde anlatılan modellerin, kavramların ve süreçlerin Arçelik'te ne şekilde olduğu veya ne şekilde farklılıklar gösterdiği elde edilen bilgiler ışığında tespit edilmeye çalışılmıştır.

#### **Uygulamanın Amacı**

Bu uygulamanın amacı; Arçelik'te uygulanan satın alma politikaları, yöntem ve süreçlerin ne olduğu, satın almanın örgütteki yeri ve önemini anlamak ve üretimde kullanılan direkt malzemelerin satın alma sürecinin nasıl olduğu hakkında bilgi almaktır. Bu amaca ulaşmak için önce Arçelik bünyesindeki satın alma dışındaki birim yöneticileri ile görüşülerek, Satın Alma Direktörüne ulaşılmış ve kendisinin yönlendirmesiyle de Satın Alma Direktörlüğü bünyesinde “Satın Alma Uzmanı” olarak çalışan bir personel ile yüz yüze(yoğun zamanlarda telefon ve e-mail ile) görüşülerek satın alma süreçleri hakkında bilgiler alınmıştır.

Uygulamada Arçelik'in seçilmesindeki etken, çalışmamızın teori kısmında detaylı olarak açıklamaya çalıştığımız endüstriyel satın alma sürecini, uygulamada kıyaslayabileceğimiz, oturmuş bir örgüt yapısına sahip, günlük hayatta da faydasını sıklıkla gördüğümüz ve hepimizin evlerinde kullanılan ürünleri üreten, Türkiye ve dünyanın tanıdığı bir marka/firma olmasıdır. Bunun yanı sıra satın alma yöntem ve

yönetimindeki profesyonellik de Arçelik satın alma süreçlerinin incelenmek istenmesinde bir etken teşkil eder.

### **Uygulamada Kullanılan Yöntem**

Uygulama için gerekli bilgileri direkt olarak birincil kaynaklardan toplama gerekliliği nedeniyle araştırmanın kimlerle yapılacağı belirlendikten sonra, satın alma süreçlerinin ve bu süreçlerde etkili olan kriterlerin (faktörlerin) neler olduğunun anlaşılmasına yönelik hazırlanan 30 soru ile birlikte Arçelik satın alma uzman personeli ile yüz yüze görüşme yöntemiyle gerekli bilgiler alınmaya çalışılmıştır.

Uygulama sürecinde bilgi ve gerekli verilerin toplanmasında yüz yüze görüşmenin seçilme nedeni, soruların cevaplanma oranını azaltmak, sorulan sorular hakkında detaylı bilgi elde edebilmek ve görüşmenin yapıldığı satın alma uzmanı ile daha fazla işbirliği sağlayabilmektir.

Satın alma uzmanının iş temposunun yoğunluğundan dolayı, zaman zaman sorulan sorulara detaylı bilgi elektronik postalarla alınmış, bazen de telefon kullanılmıştır.

### **Uygulamanın Sonuçları**

Yapılan bu uygulama, Arçelik direkt malzeme satın alma süreci ile ilgili detaylı bilgi edebilmek amacıyla yapılmıştır. Satın alma uzmanı ile yapılan görüşmeler ve kendisine soruların sorular, Arçelik direkt malzeme satın alım süreci ile ilgili;

- Satın Alma Süreçleri
- Satın Alma Metodları
- Satın Almanın Örgütteki Yeri ve Önemi
- Satın Alma Stratejileri

gibi bilgileri elde etmeye yönelik olmuştur.

Elde edilen bilgiler, çalışmanın teori kısmında açıklanmaya çalışılan süreçlerin sırası ile aynı sırada anlatılmıştır.

### 3.1. Koç Topluluğu ve Koç Topluluğu İçinde Arçelik' in Yeri

1926 yılının Türkiye'sinin zor ve sıkıntılı günlerinde mütevazı adımlarla iş dünyasına giren Ahmet Vehbi Koç Ticarethanesi, Vehbi Koç'un geniş ufku ve enerjisiyle geçen yıllar içinde gelişip büyüyerek, Türkiye'nin en büyük şirketler topluluğu haline gelmiştir.

81 yıllık bir gayretin ve emeğin sonunda yaratılan Koç Topluluğu'nun binek otomobil, ticari otomobil, otomotiv, yan sanayi, dayanıklı tüketim malları, gıda ve perakendecilik, enerji ve maden, turizm ve hizmetler, dış ticaret, bankacılık, sigorta ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösterip 90.284 çalışanı, 14.000 bayi, acente ve satış sonrası servisi ile Türk ekonomisinde ve özel sektörün gelişmesinde önemli bir rolü vardır.

*Tüm bu gelişmenin temelindeki anlayış; uluslararası düzeyde mal ve hizmet üretmek, tüketiciyi memnun etmek, devamlı gelişmeyi sürdürebilmek için gerekli sermayeyi yaratmak ve Türk ekonomisini güçlendirmektir.*

Türkiye'nin en büyük şirketler topluluğu, Otomotiv, dayanıklı tüketim, perakende, LPG dağıtım sektöründe Türkiye'nin Pazar lideri

1926 yılında kurulan Koç Holding'in 5 ana faaliyet alanı;

- Otomotiv (binek oto, ticari araç, traktör)
- Dayanıklı Tüketim (dayanıklı tüketim ürünleri, televizyon, klima, ısıtıcı)
- Enerji (LPG, akaryakıt dağıtımı)
- Finans (bankacılık, sigorta, fon yönetimi)
- Gıda ve Perakende
- Diğer (bileşim, ticaret, turizm, inşaat)

Koç Topluluğu 2005 yılı Sonu Verileri;

- Konsolide Ciro 15,3 Milyar Euro
- Konsolide Yurtdışı Ciro 6,8 Milyar Euro
- 22 Koç Topluluğu şirketinin hisseleri İMKB'de işlem görmektedir.
- Toplam 121 Şirket

- 81.926 çalışan
- 14.000 bayi, satış sonrası servis noktası,
- Dünyanın en büyük 500 şirketi içindeki tek Türk Şirketi ( 358.) (Fortune Global 500)

*Koç Holding Vizyonu*

“Hızlı ve karlı büyüme ile Avrupa’nın lider şirketlerinden biri olmak”

Ana Stratejiler;

- Rekabet gücüne sahip olduğu, tüketiciye yakın sektörlere odaklanmak
- Cirosunun en az %50’sini yurtdışından elde etmek
- Faaliyet gösterdiği alanlarda liderlik
- Marka gücü ve teknoloji hâkimiyetini arttırmak

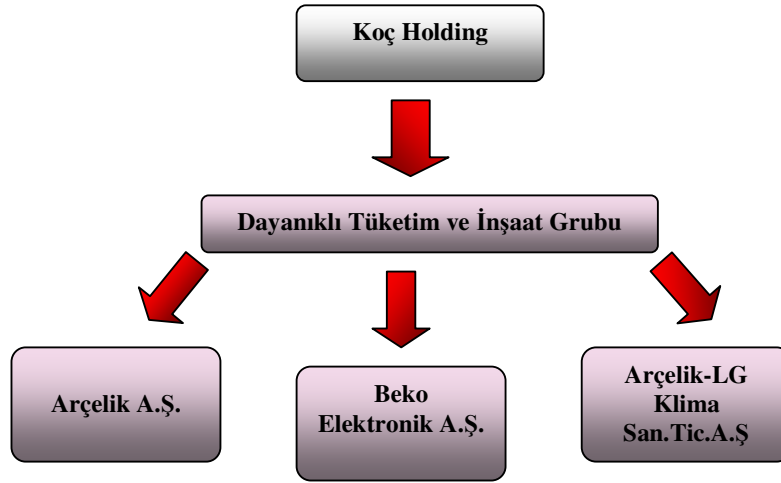
Sektörel bir ayırım yapıldığında, Arçelik A.Ş. Koç Topluluğu içerisinde Dayanıklı Tüketim ve İnşaat Grubu’na dâhil olmaktadır.<sup>179</sup>

ARÇELİK A.Ş.

<b>Kuruluş Yılı</b>	: 1955
<b>Genel Müdürlük</b>	: İstanbul, Türkiye
<b>Ana Faaliyet Konusu</b>	: Ev yaşamına yönelik dayanıklı tüketim malları, komponentleri üretimi, pazarlama ve satış sonrası servis hizmeti
<b>Toplam Çalışan Sayısı</b>	: 11 Bin
<b>Konsolide Satışlar</b>	: 3,1 Milyar Euro
<b>Konsolide Yurtdışı Net Satışlar</b>	: 1,2 Milyar Euro

Bünyesindeki 8 ayrı üretim tesisi, yurtdışında faaliyet gösteren 12 şirketi, 9 markası ile 100’ün üzerindeki ülkede ürün ve hizmetlerini tüketicilerle buluşturmaktadır.

<sup>179</sup> Arçelik A.Ş Kurumsal Sunumu, Kasım 2006, s.1-4.



Şekil 3. 1. Arçelik A.Ş.’nin Koç Holding’teki Yeri

**Kaynak:** Arçelik A.Ş. Kurumsal Sunum (2006)

### 3.2. Dünyada ve Türkiye’de Beyaz Eşya Sektörü

Toplam hacmi 100 milyar Avroya ulaşmış bulunan, global beyaz eşya sektöründe yıllık satışı adedi 322 milyon adet civarındadır. Dünya nüfusunun %13’ünün yaşadığı Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya gibi gelişmiş bölgeler beyaz eşya pazarının %63’ünü temsil etmektedir. Türkiye’nin ise dünya toplam pazarındaki payının yaklaşık %3 olduğu tahmin edilmektedir.

Türkiye Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği’nin 2006 yılı verilerine göre yurt içi beyaz eşya satışları beklentilere uygun olarak %5,1 oranında büyümüştür. Sektörde 15,4 milyon adet üretim ve 5,5 milyon adet iç piyasa satışı gerçekleşmiştir. Ürün grupları bazında sonuçlar incelendiğinde ise satıştaki büyümenin ağırlıklı olarak penetrasyon oranı düşük olan bulaşık makinesi satışlarından kaynaklandığı görülmektedir.

Beyaz eşya ihracatı 2006 yılında da hızlı artış trendini sürdürmüştür. %33’e yakın oranda artan ihracat 10,4 milyon adede ulaşmıştır. Türkiye’nin ihrac ürünleri için en büyük pazar AB ülkeleri olmakla beraber, üreticilerin çok geniş bir coğrafyaya mal sattıkları gözlenmektedir.

Türkiye, Avrupa pazarına yakınlık, gümrüksüz satış imkânı, yüksek kaliteli ve düşük maliyetli üretim imkânları sayesinde önemli bir üretim merkezi konumundadır.

Koç Topluluğu'nun dayanıklı tüketim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerinin, 4 ülkede toplam 15 üretim tesisi, 16 marka ve yurt dışında 39 şirketi mevcuttur.

Koç Grubu Şirketleri 2006 yılında iç piyasada sektör liderliklerini sürdürmüşlerdir. Türkiye'de, beyaz eşyada %58, televizyonda %41 pay ile pazarda birinci sırada yer almanın yanı sıra, ısıtma ve soğutma pazarında da kombi, panel radyatör, şofben, termosifon, kazan, döküm radyatör ve klima üretimlerinde liderliklerimiz devam etmektedir. Koç Şirketleri yurt içinde en yaygın satış ve satış sonrası hizmet ağına sahiptir.

Beyaz eşya üretiminde Arçelik, Avrupa'nın en büyük üçüncü şirketi iken, televizyon üretiminde de Beko Elektronik Avrupa ikincisidir.<sup>180</sup>

### **3.3. Endüstri Devi Bir Firma Olarak Arçelik**

Arçelik Türkiye'de beyaz eşya sektörünün tartışılmaz lideridir. Türkiye beyaz eşya üretiminin ve ihracatının %55'i Arçelik tarafından gerçekleştirilmektedir. 5 kıtada 100'den fazla ülkeye ihracat gerçekleştiren Arçelik' in ürünleri Türkiye'de 17 milyon, dünyada ise yaklaşık 75 milyon hanede kullanılmaktadır. AC Nielsen bağımsız araştırma kuruluşu tarafından 13.'sü düzenlenen Markalar Araştırması'na göre Arçelik, son 10 yıldır olduğu gibi Türkiye'de tüketicilerin hatırladığı ilk marka olma özelliğini açık fark ile korumaktadır.

Arçelik 2006 yılında beyaz eşya üretimini bir önceki yıla göre %23 oranında artırmıştır. 2006 yılında toplam beyaz eşya üretimi 10 milyon adedin üzerinde gerçekleşmiştir.

---

<sup>180</sup> <http://www.koc.com.tr/tr-TR/Business/DurableGoodsandConstruction/> (05.05.2007)

Koç Topluluğu'nun dayanıklı tüketim sektöründe faaliyet gösteren iki lider şirketi Arçelik ve Beko Elektronik pek çok konuda geleneksel olarak yakın işbirliği içinde çalışmışlardır.

2006 yılında ise iki şirketin gerek rekabet anlamında piyasalardaki duruşunu daha da güçlendirebilmek gerekse marka yönetimi ve globalleşme stratejilerini daha etkin yönetebilmek için Arçelik'in Beko Elektronik'teki hissesi %72,5'e yükseltilmiş ve ortak yönetim yaklaşımı uygulamaya koyulmuştur.

Bu yeni yapılanma, yurt içinde ve yurt dışındaki faaliyetlerin koordinasyonunu güçlendirmeyi; verimlilik artışını ve maliyet tasarrufuna yönelik yapısal değişikliklerle her iki şirketin de sektördeki konumunu daha da sağlamlaştırmayı hedeflemektedir.

Arçelik, iç pazara Arçelik, Beko ve Altus markalarıyla ürün sunmaktadır. Şirket 2005 yılında %57 olan Türkiye pazar payını 2006 yılında %58'e çıkarmış ve sektör liderliğini sürdürmüştür. Türkiye çapında 4.500'ün üzerinde bayi ve 600 satış sonrası destek noktasından oluşan büyük bir hizmet ağına sahip olan Arçelik, tüketiciye mobilyadan bilgisayara, ev tekstilinden küçük ev aletlerine kadar uzanan geniş bir yelpazede zengin bir ürün gamı sunmaktadır.

Arçelik'in 2006 yılında kaydettiği büyümenin büyük bölümü ihracat kaynaklıdır. Şirket'in 2006'da gerçekleştirdiği konsolide yurt dışı beyaz eşya satışı adet bazında bir önceki yıla göre %24 artarak 6,5 milyon adede, konsolide yurt dışı gelirleri 2,3 milyar dolara ulaşmıştır.

Arçelik uluslararası satış cirosunun %80'ine yakın bölümünü markalı satış olarak gerçekleştirmektedir. Diğer taraftan bağımsız araştırma kuruluşu GFK tarafından yapılan ve AB, Türkiye ile Rusya'yı kapsayan 27 ülkedeki araştırma, Arçelik'in adı geçen geniş coğrafyada kendi markalarıyla %10'luk bir pazar payına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

***Arçelik'in vizyonu Beko markası ile 2010 yılına kadar dünyada en çok tercih edilen ilk 10 dayanıklı tüketim markasından biri olmaktır.***



Uyguladığı büyüme stratejileri ile son 5 yılda uluslararası cirosunu ortalama yıllık %18 oranında arttırma başarısı gösteren Arçelik'in 2007 yılı hedefi, 11 milyon adet toplam üretim gerçekleştirmek ve uluslararası satışlarını %17 oranında büyütmektir.<sup>181</sup>



Şekil 3. 2. Arçelik A.Ş. Global Organizasyonu

**Kaynak:** Arçelik A.Ş. Kurumsal Sunumu 2006

### 3.3.1. Satın Alma İşlevinin Arçelik Örgütsel Yapısındaki Yeri Ve İç Örgütlenmesi

Arçelik Satın Alma Direktörlüğü 7 fabrika'nın ihtiyacı olan mal ve hizmetleri satın alan merkezileştirilmiş bir satın alma yapmaktadır. 1997 yılına kadar, satın alma ilke ve hedefleri ortak olmakla birlikte her fabrika ve işletmenin satın alma birimleri ayrı ayrı olarak kendi içerisinde örgütlenmekte idi. 1997 yılında farklı üretim ve

<sup>181</sup> <http://www.koc.com.tr/tr-TR/Business/DurableGoodsandConstruction/> (05.05.2007)

işletme ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmetlerin satın alma işlemlerinde etkinliği arttırmak, satın alma zamanlarından ve maliyetlerinden tasarruf etmek, satın alma departmanlarındaki personeli, gereksiz dökümantasyon ve zaman alıcı bürokratik işlemlerden kurtarmak ve nihayetinde şirket karlılığına katkıda bulunmak amacıyla merkezi satın alma uygulamasına geçilmiştir.

2006 yılında 50 kişilik personel kadrosuna sahip olan Arçelik merkezi satın alma direktörlüğü, şirketin diğer bir Koç grubu beyaz eşya ve elektronik ürün üreticisi olan Beko Elektronik A.Ş. ile birleşmesinden sonra, Arçelik ve Beko A.Ş. satın almalarının ortak olarak tek yerden yapıldığı ve toplamda 89 kişinin çalıştığı, değişik unvan, görev ve sorumlulukları kendi içerisinde barındıran geniş profesyonel bir organizasyon haline gelmiştir.

Arçelik A.Ş. bünyesindeki departmanların nasıl yönetildiği konusunda sorulan sorulara verilen yanıtlara göre, Arçelik A.Ş., bir Genel Müdür'e bağlı olan ve farklı departmanların sorumluluğunu taşıyan Genel Müdür Yardımcıları ve bu GMY'lere bağlı direktörlükler tarafından yönetilmektedir. Ancak buradaki iki istisnadan bahsetmekte fayda vardır. Çünkü herhangi bir departmandan sorumlu bir GMY'ye bağlı olmadan direkt olarak GM'ye bağlı olan iki departmandan birisi SAD'dür. SAD gibi İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nde direkt olarak GM'ye bağlıdır. Bu, satın alma işlevinin şirket hedeflerini gerçekleştirmede stratejik bir öneme sahip olması ve stratejik öneme sahip bu fonksiyonun tepe yönetimi tarafından kabul edilmesinden kaynaklanır. Arçelik organizasyon şeması ve tüm departmanlar ve bunlara bağlı direktörlüklerin neler olduğu paylaşılmamış ancak verilen bilgiler ile yukarıda tarif ettiğimiz organizasyon yapısının gösteren organizasyon şeması Şekil 3.3 'de gösterilmiştir.

Arçelik Satın Alma Direktörlüğü'nün içi örgütlenmesi, tepede GM'e bağlı bir satın alma direktörüne bağlı satın alma uzmanlarının altında çalışan sektör sorumlularından oluşmaktadır. Yaklaşık 89 kişiden oluşan kadronun 75 tanesi sektör sorumlusu geri kalanları ise satın alma uzmanlarıdır. Direkt Malzeme Alımlarına yönelik satın alma faaliyetleri(tedarikçinin bulunması, değerlendirilmesi, ve diğer tüm satın alma faaliyetlerinin yürütülmesi) sektör sorumluları tarafından

yürütülmekte ve bu alımların tek sorumluluğu kendilerine aittir. SAD içinde önemli bir görev olan sektör sorumlusunun görev tanımları şöyledir.

- Malzeme maliyetleri hedeflerinin gerçekleştirilmesi için strateji geliştirir, eylem planı oluşturur.
- Satın alma süreci ile ilgili fonksiyonlar(Planlama, Ürün Geliştirme, Kalite Güvence, Üretim Mühendisliği, Ar-Ge, Lojistik, Ürün Yönetimi, v.b.) arası entegrasyonu ve iletişimin koordinasyonunu sağlar
- Sektör toplantılarını organize ederek bu toplantılarda alınan kararların takip edilmesini, değerlendirilmesini ve performansın yükseltilmesini sağlar
- Strateji ve hedefler çerçevesinde tedarikçi portföyünün oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlar
- Dünya çapında hammadde kaynaklarının ve fiyat değişimlerini izler ve maliyet yönetimi yapar
- Stratejik boyutta tedarikçi ilişkilerinin yönetimini gerçekleştirir.
- Sektöründeki tüm tedarikçilerle, çalışma şartlarını belirleyen “Satın Alma”, Uzun Vadeli Yatırım” ve “Uzun Vadeli İşbirliği” planlarını ve sözleşmelerini hazırlar ve bunları üst yönetimin onayına sunar
- Maliyet iyileştirme projelerini yönetir. Bu amaçla kaynak araştırmaları yapar, ürün geliştirme bölümleri ile alternatif malzeme/hammadde onay çalışmalarına katılır, Üretim Mühendisliği bölümleri ile yap/satın al (make/buy)çalışmalarını planlar ve yönetir.
- Satın alma hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik uygun kaynak planlaması yapar.
- Tedarikçi performans değerlendirme sonucu analizleri geri beslemeleri doğrultusunda tedarikçilerin durum değerlendirmesini yapar ve geliştirme planı oluşturur.
- Satın alma süreci stratejilerinin oluşturulmasına yönelik karar destek verilerinin oluşturulmasına katkı sağlar, karar destek verileri doğrultusunda iş fırsatlarını ve risklerini belirler ve eylem planı oluşturur, gerçekleştirir.
- Fiyat araştırmaları yapar, hedef fiyatları belirler
- Tedarikçilere özel gelişme faaliyetlerinin uygulanmasını organize eder.

- Yeni ürün geliştirme çalışmalarında tedarikçilerin projelere katkılarını koordine eder
- Yeni ürün geliştirme çalışmalarında tedarikçilerin projelere katkılarını koordine eder,
- Malzeme maliyetleri konusunda işletmelerde yapılan ürün benchmark çalışmalarına katkı sağlar
- Portföyündeki tedarikçilerin müşteri beklentilerine, direktiflerine, yasal mevzuatlara ve etik değerlere uyumunu sağlamak üzerine şirket strateji ve politikalarına uygun hareket eder,
- Satın alma maliyet analizlerini, yöntem ve araçlarını belirler
- Malzeme baz fiyatlarını oluşturur
- Malzeme fiyatı benchmarkları yapar,
- İşbirliği ve maliyet kriterlerinde tedarikçi performansını değerlendirir,
- Satın alma sürecinin yurtiçi ve dışı temsili ziyaretlerine, fuar ve seminerlere, ilgili proje çalışmalarına katılır
- Kullanım dışı ve hırda malzemelerin değerlendirilmesi sürecini yönetir
- Kullanım dışı ve hurda malzemelerin değerlendirilmesi sürecini yönetir
- Sorumlusu olduğu bölüm çalışanlarına yönelik hedeflerin yayılımının sağlanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi
- Yeni ürün geliştirme çalışmalarında Ürün Geliştirme Bölümleri'ne destek verir

### **Stratejik Bir Birim Olarak Satın Alma**

Organizasyon şemasından bahsederken Satın Alma Direktörlüğünün direkt olarak GM'e bağlı iki direktörlükten biri olduğunu ve bunun nedeninin stratejik hedeflere ulaşmada satın alma fonksiyonuna verilen önemden ileri geldiğini açıklamıştık. Satın alma fonksiyonu nihai ürünlerin maliyetine, kalitesine, pazara sunulma zamanlarına direkt olarak etki eden faktörlerin yönetildiği bir süreç olmasından dolayı da stratejik bir öneme sahiptir. Çünkü Arçelik'in ana stratejileri içinde yer alan “Sektör ortalamasının üzerindeki karlılık oranlarını korumak ve ekonomik kar yaratmak” ilkesinin gerçekleştirilebilirliği etkin bir satın almayı gerektirmektedir. Alp Barkut Bey, SAD'nün misyonunun “Kalıcı Rekabet Avantajı

Sağlamak” olmasının ve şirket için aktif karlılığı etkileyen önemli bir birim olmasından ötürü, şirketin gelecek ile ilgili hedeflerini gerçekleştirmede stratejik bir birim olduklarını belirtmiştir. Arçelik A.Ş. ana hedeflerini gerçekleştirmek ve etkin bir satın alma süreci için SAD’nin kendi içinde stratejileri bulunmaktadır. Bu stratejiler;

- Toplam Maliyeti göz ardı etmeden en iyi fiyatlarla anlaşma yapmak
- Tedarik devamlılığını sağlamak
- Sıfır hatalı tedarikçi havuzu oluşturmak
- Tedarikçilerin tasarım ve iyileştirme kabiliyetlerinden faydalanmak için ortak çalışma yapmak
- Pazara ürün sunma süresini azaltmak

gibidir.

### **Satın Alma İşlevinin Diğer İşletme Fonksiyonları ile İlişkisi**

Satın Alma Fonksiyonu ve departmanı İşletmenin diğer bütün fonksiyonları ve departmanları ile ilişkili olmakla birlikte, işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde merkezi bir konuma ve öneme sahiptir. SAD’nün etkileşimde bulunduğu direktörlükler aşağıdaki gibidir. Bu bölümler ile olan etkileşim ve satın alma fonksiyonun diğer departmanlarla olan ilişkilerini Şekil 3. 4 ve Şekil 3. 5’ te görebiliriz.

#### **Ürün Direktörlükleri;**

- Ürün Geliştirme Bölümleri
- Kalite Güvence Bölümleri
- Üretim Planlama Bölümleri
- Üretim Mühendisliği

#### **Arge Direktörlüğü;**

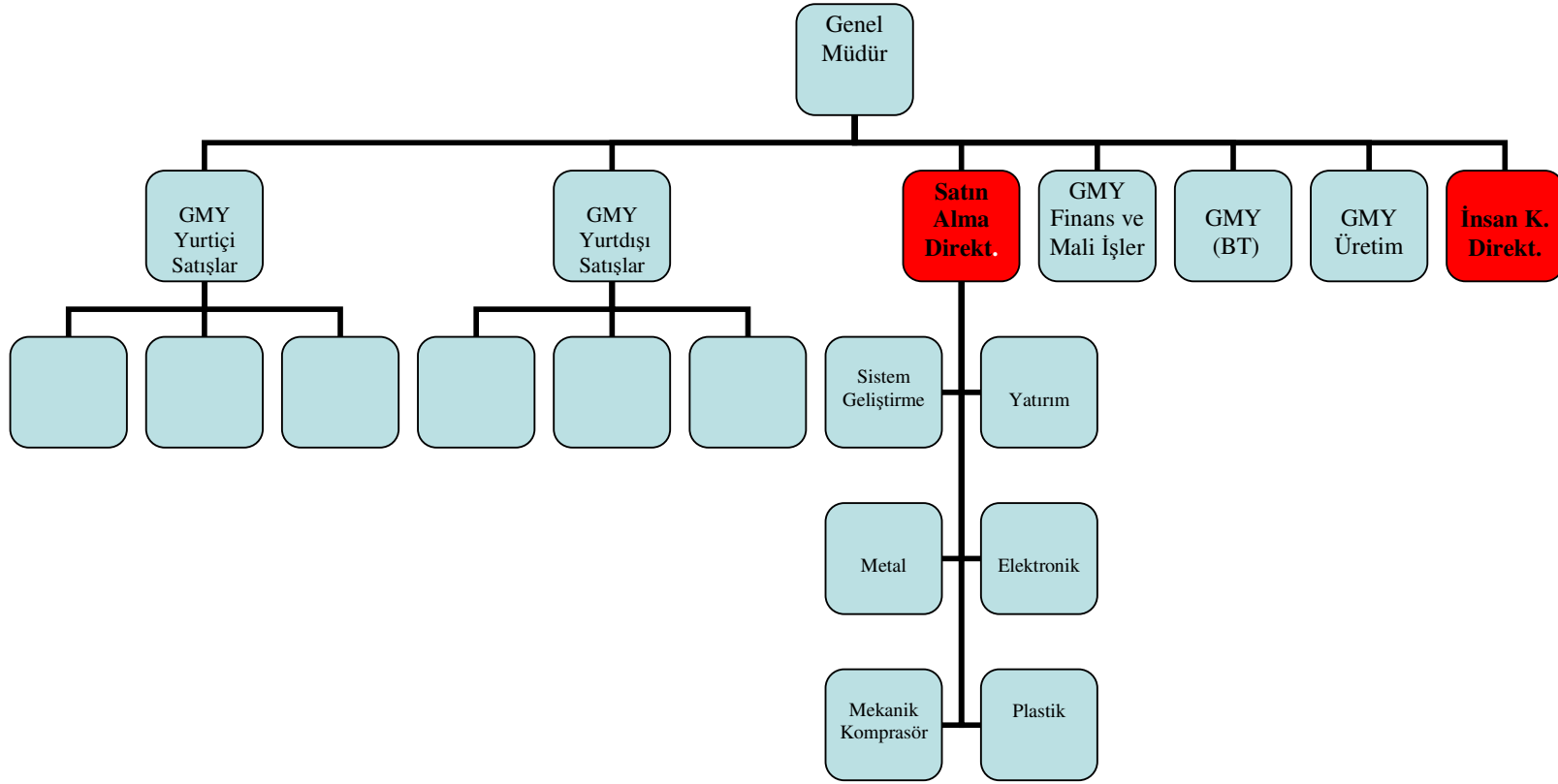
#### **Bütçe, Raporlama ve Analiz Direktörlüğü**

- Fiyat ve Analiz Yöneticiliği

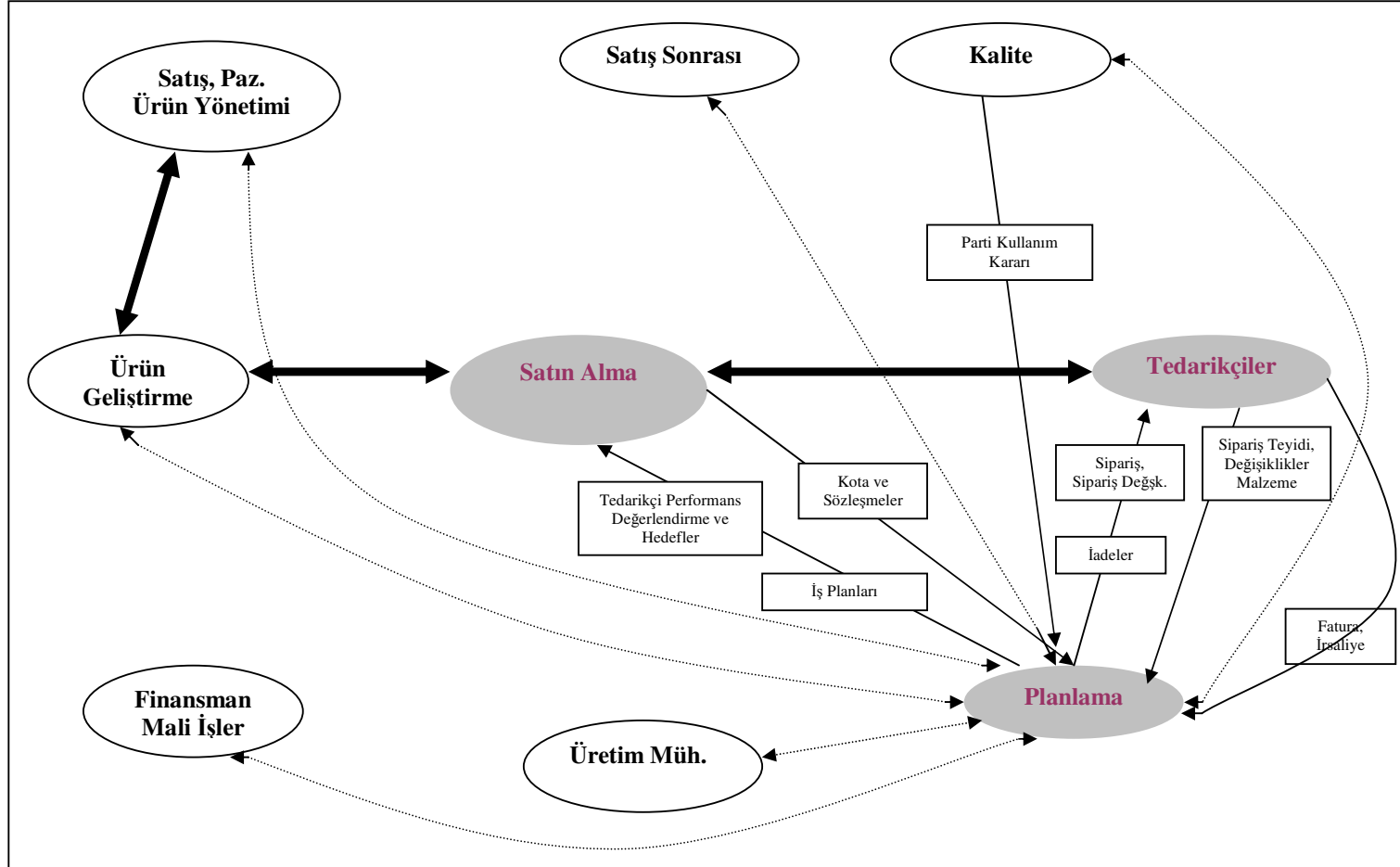
#### **Mali İşler Direktörlüğü-Merkez ve İşletmeler**

#### **Bilişim Teknolojileri Direktörlüğü**

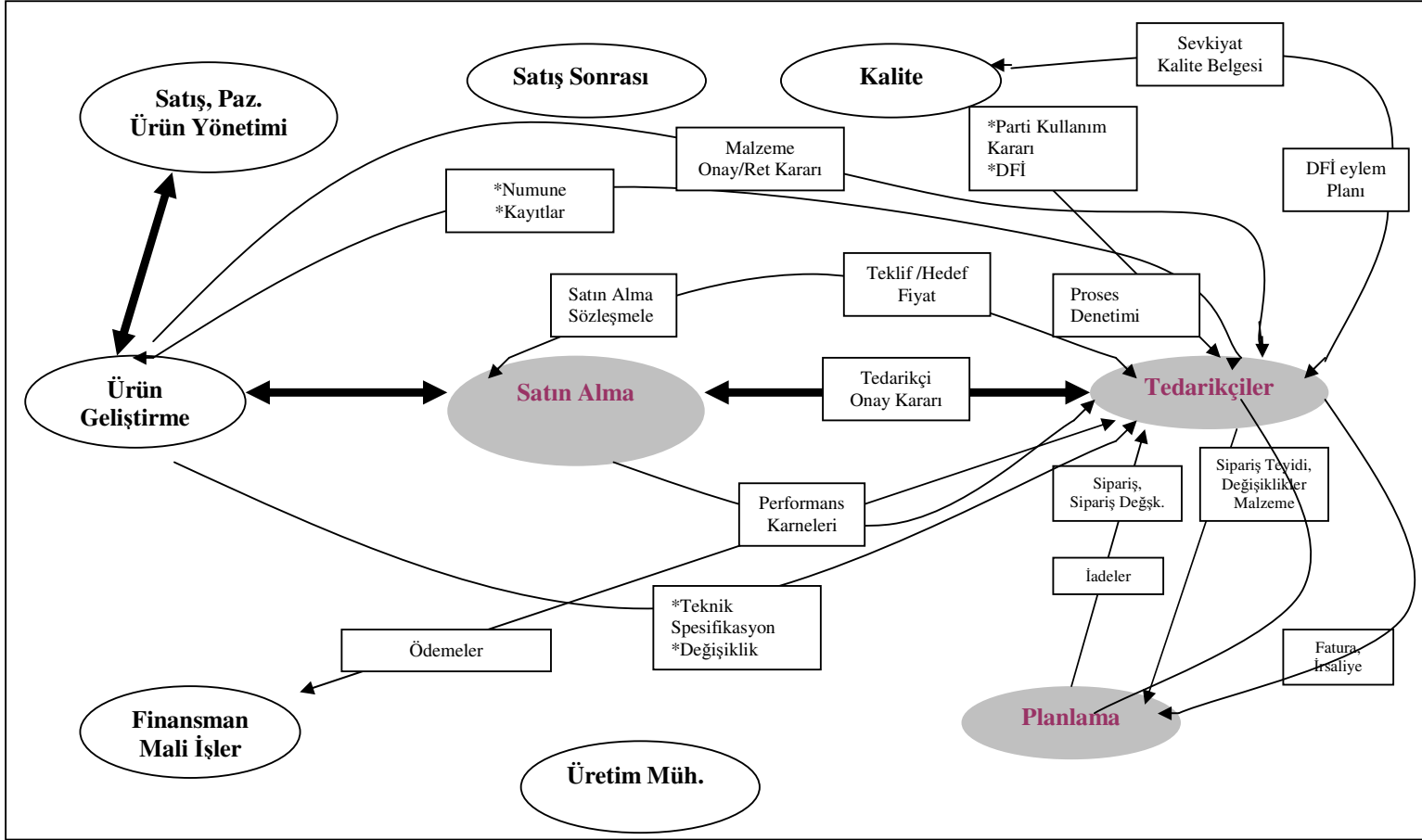
#### **İnsan Kaynakları ve Stratejik Planlama Direktörlüğü**



Şekil 3. 3. Arçelik A.Ş. Organizasyon Şeması



Şekil 3. 4. Satın Alma Direktörlüğünün Diğer Departmanlarla Olan İlişkisi (Planlama Boyutu)



Şekil 3. 5. Satın Alma Direktörlüğünün Diğer Departmanlarla Olan İlişkisi (Tedarikçi Boyutu)



Satın alma direktörlüğünün işletme içinde diğer fonksiyonlar ve departmanlar ile olan ilişkisini açıklayan Şekil 3. 4. ve Şekil 3. 5. bu ilişkileri tedarikçi ve planlama departmanı boyutu ile almaktadır. Çalışmanın teorik kısmında satın alma departmanının mühendislik, pazarlama, üretim ve finans departmanları ile olan ilişkilere yer verilen şekiller SAD tarafında paylaşılmamıştır. Ancak bu ilişkilere kısaca değinilecektir.

Yukarıda belirttiğimiz gibi satın alma fonksiyonu örgütü oluşturan tüm birimlerin işlevlerini tam olarak yerine getirmesinde önemli bir rol oynadığı gibi özellikle üretim, pazarlama, finans ve mühendislik departmanları arasında bir köprü görevi görmektedir. Mühendislik departmanı ile, bir ürünü oluşturan parçaların neler olduğuna karar verilmesi aşamasından sonra ilgili parçaların tedarik imkanlarının araştırılarak uygun olanlarda karar kılınması, gelecekte planlanan üretim sürecinin aksamadan sürdürülebilmesine zemin teşkil etmektedir. Bu sürece ve karşılıklı ilişkiye paralel olarak, kullanılan malzemelerin maliyetine ilişkin satın alma departmanı tarafından yapılan çalışmalar ise, finans departmanı ile eşgüdüm içerisinde yürütülmektedir. Bunun amacı ise her yıl planlanan üretim miktarı için, her yıl yapılan yıllık malzeme bütçesi sınırları içerisinde kalmak ve periyodik olarak hedeflerin neresinde yer alındığının anlaşılmasıdır. Finans departmanları ile aynı zamanda tedarikçi firmalara yapılacak ödemeler konusunda bir aksama yada yanlışlığın olmaması için yakın çalışılmaktadır. Satın alma ve pazarlama departmanı arasındaki ilişki ise satış tahminlerine dayalı olarak gerekli malzeme-ekipman bütçelerinin oluşturulmasından, satış tahminlerini gerçekleştirmek için destekleyici promosyon ve reklam aktivitelerinin planlanmasına kadar geniş bir kapsama sahiptir. Bilgi teknolojileri ve satın alma departmanını arasında çalışmanın en somut örneği ise, tüm satın alma faaliyetlerinin online olarak yapılması, takip edilmesi ve raporlamasını mümkün kılan tedarikçi portalıdır. Tedarikçi portalı için kullanılan arayüzler Arçelik bilgi teknolojileri departmanı içindeki yazılım geliştirme departmanınca yapılmıştır. Bu uygulamayı kullanan gerek SAD çalışanları, gerek tedarikçi firmalardan gelen geri bildirimler sonucunda, kullanılan sistemin aksamadan çalışması ve geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapılmaktadır.

### **3.3.4. Arçelik Direk Malzeme Satın Alma Sürecinde Kullanılan Satın Alma Metodları**

Çalışmamızın teorik kısmında bahsedilen beş farklı satın alma metodundan hangisinin veya hangilerinin kullanıldığına yönelik sorulara alınan yanıtlar doğrultusunda, direkt malzeme satın alma sürecinde ağırlıklı olarak pazarlık yönteminin kullanıldığı gözlemlenmiştir. Tedarikçi adayları firmaların ürün geliştirme safhasında, ürün geliştirme ve mühendislik departmanlarına numune olarak gönderdiği malzemelere ilişkin teknik resim ve malzeme onayı verilen parçalar için SAD tedarikçi firmalarla yoğun pazarlık sürecine girmektedir. SAD'nin pazarlık yöntemini uygularken kullandığı argümanlar, yıllık bazda almayı taahhüt edecekleri malzeme miktarı ve bu malzemeye ödemeyi planladıkları hedef fiyatlarıdır. Bu çerçevede tedarikçilerle üzerinde anlaşılan ( Arçelik hedef fiyatları) fiyatlar ve alınacak miktarlar sabit olmak üzere yıllık kontratlar yapılmaktadır. Bu kontratlar alıcı ve satıcı firmalar olarak Arçelik ve tedarikçi firmayı tanımlayan, hukuki şartlar çerçevesinde belirli cezai yaptırımların uygulanmasını gerektiren ve dönem sonunda geçerliliği tarafların uzatmadığı durumlarda hükümsüz olan, yıllık kontratlar niteliğindedir. İhale yöntemi ise büyük parasal büyüklüklere sahip olan yatırım mallarının satın alımına yönelik yapılan çalışmalarda uygulanan bir satın alma metodudur. İhale yönteminde de ürün spesifikasyonları teknik şartnamelerce korunan yatırım malları için idari şartname yükümlülüklerini karşılayabilen ve en uygun fiyatlı teklifi veren tedarikçi seçilmektedir. Bu yöntemler dışında kalan muayene, örnek, ve tarif üzerine satın alma methoduna direkt malzeme alım süreçlerinde rastlanmamaktadır. Ancak malzeme onayı alınan bir parçanın ikinci sefer satın alınması sürecinde teknik spesifikasyonlar yazılı olarak belirtilmektedir. Buda bir nevi satın alınacak ürünlerin tarif edilmesi anlamına gelebilir ancak, tarif üzerine satın alma metodu kullanılıyor diyebilmek için ilgili malın daha önceden mutlaka bir kere alınmış olması gerekmektedir.

### **3.3.5. Arçelik Direkt Malzeme Satın Alma Sürecini Etkileyen Faktörler**

Endüstriyel bir alıcının satın alma davranışları üzerinde etkisi olan 4 farklı faktörün Arçelik satın alma sürecinde yer alan ve almayan kısımlarının neler olduğu incelendiğinde, satın alma davranışlarının çoklukla çevresel faktörlerden etkilendiği

gözlemlenmiştir. Çevresel faktörler içinde de ekonomik faktörler önemli yere sahiptir. Bu ekonomik faktörlerin neler olduğuna yönelik sorulan sorularda bunların Londra Metal Borsası'ndaki dünya petrol fiyatlarındaki değişmeler olduğu bilgisi alınmıştır. Aynı zamanda hükümetlerin uygulamış olduğu bazı vergi yükümlülükleri veya indirim(teşvikler) satın alma davranışı üzerinde oldukça etkilidir. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum ve açıklanan enflasyon ve işsizlik oranları da satın alma sürecinde zaman zaman etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra teknolojik gelişmeler satın almanın metod ve seyrini oldukça etkileyen bir çevresel faktör olmuştur. Arçelik tedarikçi portalı teknolojinin gelişmesine paralel geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuş, satın alma süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini son derece artıran bir faktör olmuştur.

SAD'nin örgüt içindeki yerinden bahsederken genel müdüre direkt bağlı olan iki direktörlükten birisi olduğunu belirtmiştik. Bu örgütsel yapı, şirket karlılığını ve geleceğini etkilemesi bakımından stratejik öneme sahip satın alma ile ilgili kararların alınmasındaki hiyerarşiyi ortadan kaldırmakta, ve alınacak karara genel müdür seviyesinde bir katkı sağlamaktadır. Bu satın alma davranış ve modelini dolaylı yoldan etkileyen bir unsurdur.

Arçelik SAD içinde çalışan 89 kişiden 75'i sektör sorumlusu olarak çalışmakta, kalan kişiler ise uzman ve yönetici pozisyonundaki personeldir. Uzman ve yönetici personel zamanında sektör sorumluluğu yapan personellerin terfi etmesi sonucu belirlenmektedir. Ayrıca sektör sorumlusu olan personelin Koç Grubu içinden gelmesi tercih edilip, bu durum kişilerarası iletişimin güçlü olmasında bir araç olarak kullanılmaktadır. Dışardan bakıldığında SAD, çalışanlarını ve yöneticilerini kendi içinden seçen, yetiştiren bir topluluk izlenimi vermektedir. Bu güçlü iletişim ve sinerji satın alma süreçlerinde karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik çalışmaların ve stratejilerin belirlenip uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

SAD'de çalışan personelin tamamı makine veya elektronik mühendisliği eğitimi almış teknik kökene sahip kimselerdir. Bu, ekip içinde ortak dilin konuşulmasını kolaylaştırdığı gibi sorunlara da aynı bakış açısı ile yaklaşılmasını sağlamaktadır. Çalışanların yaş ortalamasının birbirine yakın genç olması( özellikle sektör sorumlularının), satın alma süreçlerine dinamizm katmaktadır. Ayrıca teknik

eğitimli personel olarak satın alma yapmak, özellikle satın almanın pazarlık sürecinde ve tedarikçilerle uygun malzeme/parça geliştirmede artı bir değer yaratmaktadır.

### **3.4. Arçelik Direkt Malzeme Satın Alma Süreçleri**

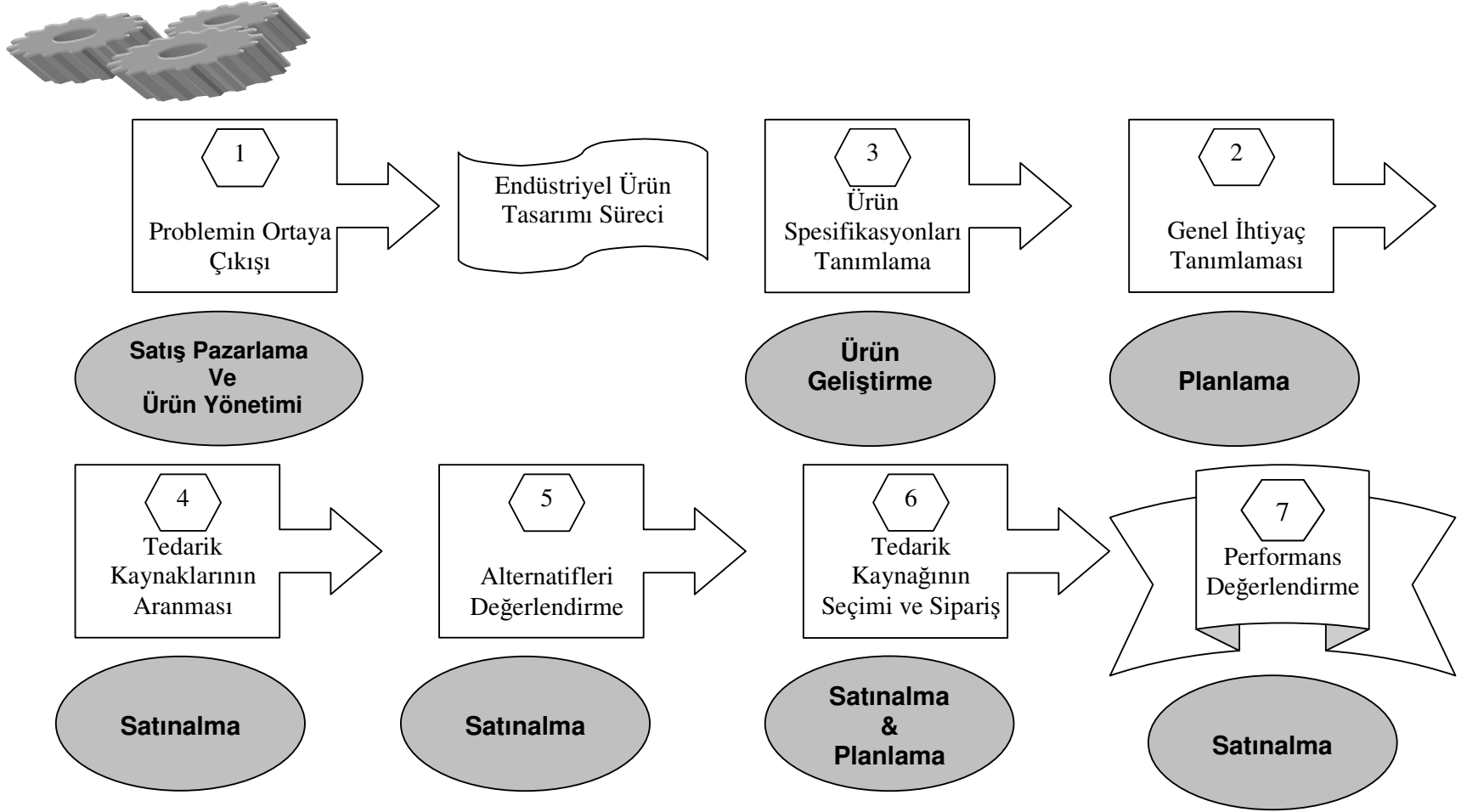
Çalışmanın bu bölümünde de Arçelik A.Ş. Satın Alma Direktörlüğünün direkt malzeme satın alma sürecindeki uygulamaları açıklanacaktır. Bu bilgiler Arçelik SAD ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucu elde edilmiş, satın alma uzmanlarına sorulan sorulardan elde edilen cevaplara göre metin haline getirilmiştir. Ayrıca paylaşılmayan, ancak Arçelik satın alma direktörlüğü satın alma süreçlerinde uyulması gereken bir takım prosedürlerin yer aldığı belgelerden görüşme sırasından faydalanılmıştır. Endüstriyel pazarda faaliyet gösteren bir firma olarak Arçelik A.Ş.'de, üretime direkt olarak katılan malzemelerin (Direkt Malzemeler) satın alma sürecindeki basamaklar açıklanırken, çalışmanın teori kısmında açıklamaya çalıştığımız normal bir endüstriyel firmanın satın alma sürecindeki basamaklar ile benzer ve değişik yanlarına da değinilecektir.

#### **3.4.1. Problemin Ortaya Çıkışı**

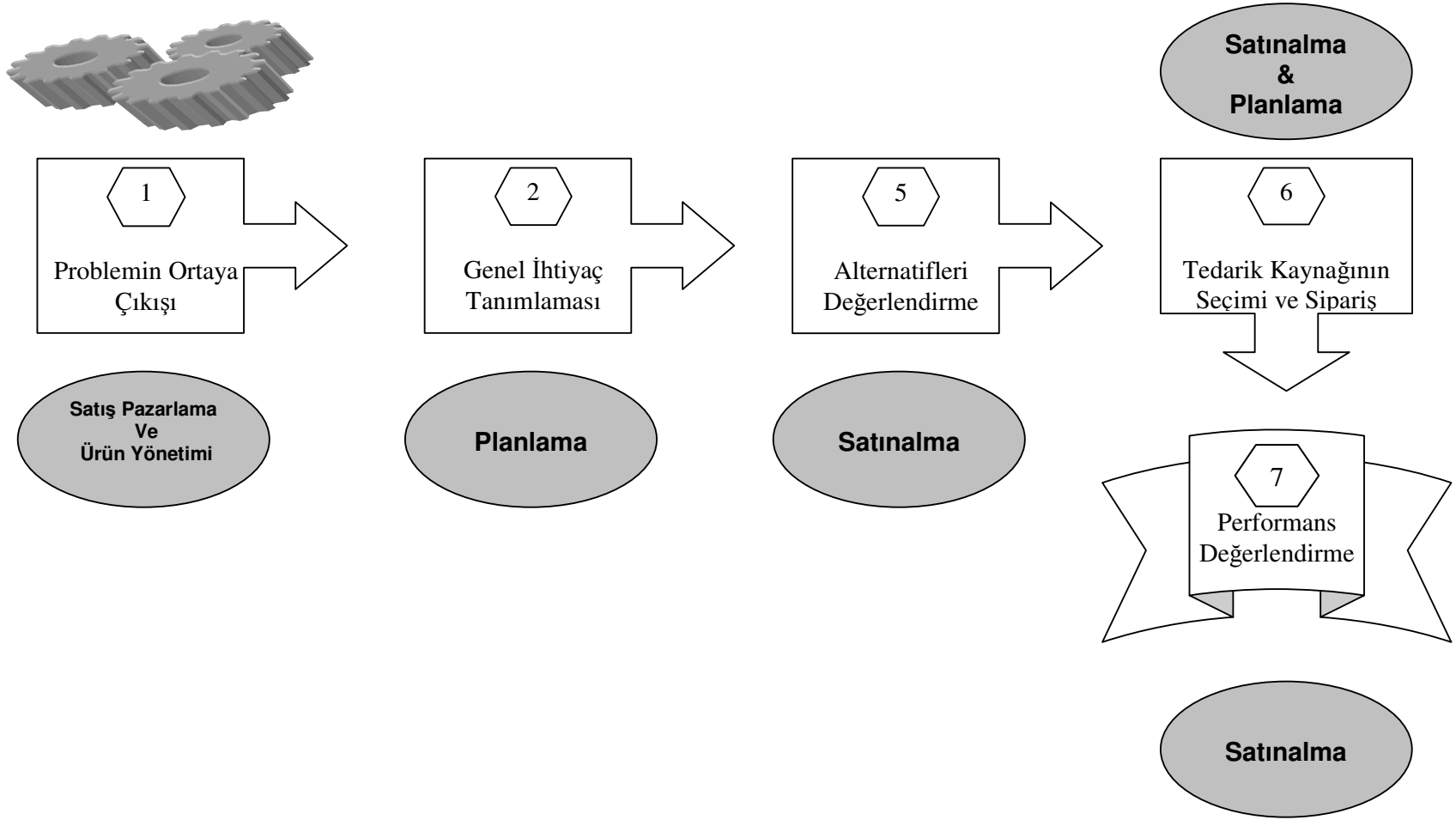
Arçelik bünyesinde yapılan direkt malzeme alımlarına konu olan satın alma sürecinin başlangıcı da, endüstriyel bir ürünün satın alma sürecinin başlangıç evresi olan problemin ortaya çıkışı evresi ile başlar. Burada problemin çıkışı evresi, normal bir endüstriyel ürüne ihtiyaç duyulduğundaki problemin çıkış evresinden biraz farklı olmakla beraber benzer bir sürece sahiptir. Şöyle ki, endüstriyel bir satın alma sürecinde problemin çıkış evresi; Satın alma süreci şirket içinde birisinin spesifik bir ürün veya bir hizmet ile karşılanabilecek bir problemi veya ihtiyacı ortaya koyması ile başlarken, Arçelik' in üretimde kullandığı direkt malzemelere ilişkin satın alma sürecinde problemin çıkış aşamasının iki boyutu söz konusudur. Bunlardan birincisi yeni ürün(model) üretme, diğeri ise mevcut ürünlere ilişkin üretim miktarında artışa gidilmesidir.

Endüstriyel satın alma sürecinde problemin ortaya çıkması içsel veya dışsal faktörlerden etkilenebilmektedir. Arçelik direkt malzeme satın alma sürecinde problemin çıkmasındaki içsel faktör, yeni bir ürün modelinin üretimine karar

verilmesidir. Yeni ürün veya modelin üretimine karar verildikten sonrada sırasıyla kullanılacak malzeme ve ekipmanlara karar verilerek bunların tedariki ile ilgili süreçler izlenmektedir. Bu içsel faktörün kaynağı “Satış Pazarlama ve Ürün Yönetimi” departmanıdır. SPÜYD piyasadan gelen geri bildirimler, rekabette yaşanan gelişmeler, yurtdışında görülen bir tasarımdan ya da teknolojiden etkilenebilir ve bunu endüstriyel tasarım bölümüne bildirerek yeni ürünün tasarımı ile ilgili çalışmalarını başlatabilir. Burada geri bildirim veya talep, “ 8 kilo çamaşırı 1 saatte yıkayabilen ve en az enerji tüketimi gerçekleştiren bir model “ olabilir. Endüstriyel tasarım bölümü üretilmesi düşünülen yeni ürüne(model) ait sadece dış görünüşünü geliştirme çabaları yapar ve ürünün fonksiyonelliğinden, çalışma şeklinden, kullanılacak malzemelerin( motor, pano, tekmelik, v.s.) neler olacağı ile ilgilenmez. Endüstriyel tasarımın kaygısı estetik ve imaj üzerine kuruludur. Yeni ürünün şekil ve konsepti itibari ile Arçelik markasına ve imajına uygun, benzersiz, rekabette ayırt edici özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örneğin, mevcut bir ürün serisine ait yeni bir model geliştiriliyorsa, yeni ürün eski serinin izlerini taşımalı aynı zamanda da yeni bir soluk getirmelidir. Arçelik Çamaşır makinelerinin yan saçlarında bulunan zigzag şeklindeki eğrisel figür herhangi bir fonksiyonu olmamasına rağmen çamaşır makinelerinin üretiminde kullanılan saçlarda artık standart hale gelmiş ve üretilen bütün çamaşır makinelerinde de uygulanmaktadır. Bu Endüstriyel tasarımı bölümünün yaptığı bir çalışma olup şu an adeta Arçelik’in gizli tasarım olgusudur. Endüstriyel tasarım grubunun yaptığı eskiz çalışmaları SPÜYD ile periyodik olarak paylaşılarak onların fikir ve görüşleri alınır.



Şekil 3. 6. Yeni Bir Ürünün Üretimi İçin Gerekli Direkt Malzemelerin Satın Alma Modeli



Şekil 3. 7. Mevcut Bir Ürün Modelinin Üretimi İçin Gerekli Malzemelerin Satın Alma Modeli





Sonuçta; şekil itibari ile estetik kaygısını giderebilmiş, tüketicilerin beğenisine hitap edebileceğine inanılan tasarımların prototip modellerinin üretilmesine karar verilir. Prototip modellerin üretilmesi ürün geliştirme departmanının sorumluluğu altındaki bir süreçtir.

Problemin ortaya çıkmasında etkili olabilen bir dışsal faktör de, satın alma departmanındaki mühendislerin yurtdışında ya da yurtiçinde bir fuarda gördüğü yeni bir firmanın ürünlerini beğenmesi ve değerlendirmeye alması, yâda Arçelik ile çalışmak isteyen ancak, daha öncesinde belirlenmiş olan tedarikçi listesinde yer almayan bir tedarikçinin satış elemanından yâda patronundan alınan cazip alternatifler olabilir. Bu faktör bir malzemenin satın alma sürecinin başlatılmasında etkili olabilir. Ancak Arçelik için bu alternatifin değerlendirmeye tabi tutuluyor olmasında ürünün ilk dikkat çekmesi gereken özelliğinin fiyat değerinin ise kalite olması gerekmektedir.

Problemin ortaya çıkmasındaki ikinci faktör olan mevcut ürün üretiminin devamı ise, yine Satış Pazarlama ve Ürün Yönetimi departmanından gelen satış tahminleri ve hedefleri doğrultusunda üretimde kullanılacak malzemelere ihtiyaç duyulması sürecidir. SPÜYD yıllık bazda bir ürüne veya modele ilişkin satış tahminlerini raporlamaktadır. Bu raporlar aylık bazda daha da detaylı olmaktadır. Aylık bazda satış tahminlerine göre planlama departmanı üretim için ihtiyaç duyulacak malzemelerin miktarını hesaplar.

Arçelik Direk Malzeme Satın Alma Süreci içindeki süreçler incelendiğinde SPÜYD problemin ortaya çıkmasında ön ayak olan pozisyondadır. Bu bakımdan aslında satın alma sürecini başlatan birim olarak değerlendirilebilir. Endüstriyel satın alma kararlarının tek birey tarafından değil de bir satın alma merkezi ve bu merkezde rol alan bazı kişiler tarafından gerçekleştirildiğini çalışmamızın teorik kısmında belirtmiştik. Bu doğrultuda SPYÜD’ı satın alma merkezi içindeki “Ön Ayak Olan Kimse(Initiator)” rolünü oynayan birim(kimse) olarak düşünebiliriz.

### 3.4.2. Genel İhtiyaç Tanımlaması

Endüstriyel ürünlerin satın alma sürecinde incelediğimiz Genel İhtiyaç Tanımlaması aşamasının, Arçelik direk malzeme satın alımlarında nasıl olduğunu incelerken yine direk malzeme satın alımının iki boyutunu kullanacağız. Genel İhtiyaç Tanımlaması normal bir satın alma sürecinde problemin ortaya çıkması aşamasından sonraki, yani satın alma sürecinin ikinci basamağıdır. Ancak Arçelik direk malzeme alımının ilk boyutu olan yeni ürün ile ilgili malzemelerin satın alınma sürecinde, satın alma sürecinin ikinci değil üçüncü basamağını oluşturmaktadır. Bunu şu şekilde açıklayabiliriz.

GİT aşaması tanımlı bir ihtiyaca sahip olduktan sonra alıcının, ihtiyaç duyulan ürün hakkında miktar ve genel karakteristikleri açıklayan genel bir ihtiyaç tanımlaması yapmasıdır. Yeni ürün üretim sürecindeki satın almada ikinci aşama, SPÜY departmanından gelen geri bildirimler sonucunda endüstriyel tasarım departmanının tasarladığı yeni modellerin prototiplerinin yapılarak, nihai ürünün çalışması ve fonksiyonlarına yönelik mühendislik çalışmaları ve bir adet nihai ürünün üretilmesi için gerekli olan malzemelerin özelliklerinin, miktarlarının ve çeşitlerinin belirlenmesi aşamasıdır. Dolayısı ile, henüz ortada nihai bir ürün yoktur ve tanımlı bir ihtiyaç olmadığı için bu aşamada satın alınması istenen (tanımlı) malzemelerin miktarının açıklanması ile ilgili bir süreç izlenmez. Ancak mevcut ürüne ait bir üretimin ve bu üretimde kullanılacak malzemelere ait satın almanın söz konusu olduğu durumlarda ise, problemin ortaya çıkmasından sonraki aşama olan GİT normal sürecinde izlenir. Çünkü daha önceden spesifikasyonları belirlenmiş, bazı malzemelerde ise belirli oranda standardizasyona da gidilmiş olan, bir dizi direk malzemenin satın alınması söz konusu olacaktır. Şöyle ki, örneğin, SPÜY departmanından gelen geri bildirimler sonucunda üretime karar verilen X serisine ait  $X_1$  modelde 5000 adet çamaşır makinesi için Planlama birimince bir malzeme ihtiyaç listesi hazırlanır. Malzeme ihtiyaç listesi, bu üretim için gerekli olan direk malzemelerin ve diğer bileşenlerin yer aldığı genel bir ihtiyaç listesidir. Arçelik bünyesinde bu işlem her fabrikada bulunan Planlama departmanlarınca “Ürün Ağacı” denilen bir uygulamanın takibi ile yapılmaktadır. Ürün ağacı yöntemi, üretim sürecinde kullanılacak malzeme ihtiyacının doğru olarak belirlenmesinde ve düzenli bir stok kontrol takibinin yapılması için önemli bir araçtır.

Malzeme yönetimi ve ürün ağacı yöntemi hakkında biraz detaylı bilgi verecek olursak; Her nihai ürüne ait modelin( Çamaşır Makinesi, Buzdolabı, Fırın, Televizyon, Bulaşık Makinesi, vs. ) bir stok numarası mevcuttur. Örneğin, Arçelik Marka “xxxxxx” serisine ait “xxxxx” model bir çamaşır makinesinin stok kodu “-100 3001-“ gibi rakamsal bir kavram olsun. Satış ve pazarlama grubundan gelen yıllık genel ve aylık detaylı satış tahminleri(Sales Forecast) doğrultusunda planlama departmanı yıllık bazda ve daha sonra da bunu aylık baza indirgeyerek, -1000 3001- model çamaşır makinesinden üretilecek miktar ve bu üretim için gerekli olacak direk malzemeleri bir ihtiyaç listesi şeklinde çıkartır. İhtiyaç listesini çıkartırken; Her modelin ( -1000 3001- gibi) üretilmesinde kullanılan bileşen parçalar vardır. Planlama departmanı bileşen parçalara olan ihtiyaç ve stok hareketlerini hesaplarken “Ürün Ağacı Yöntemi” ’ni kullanır.

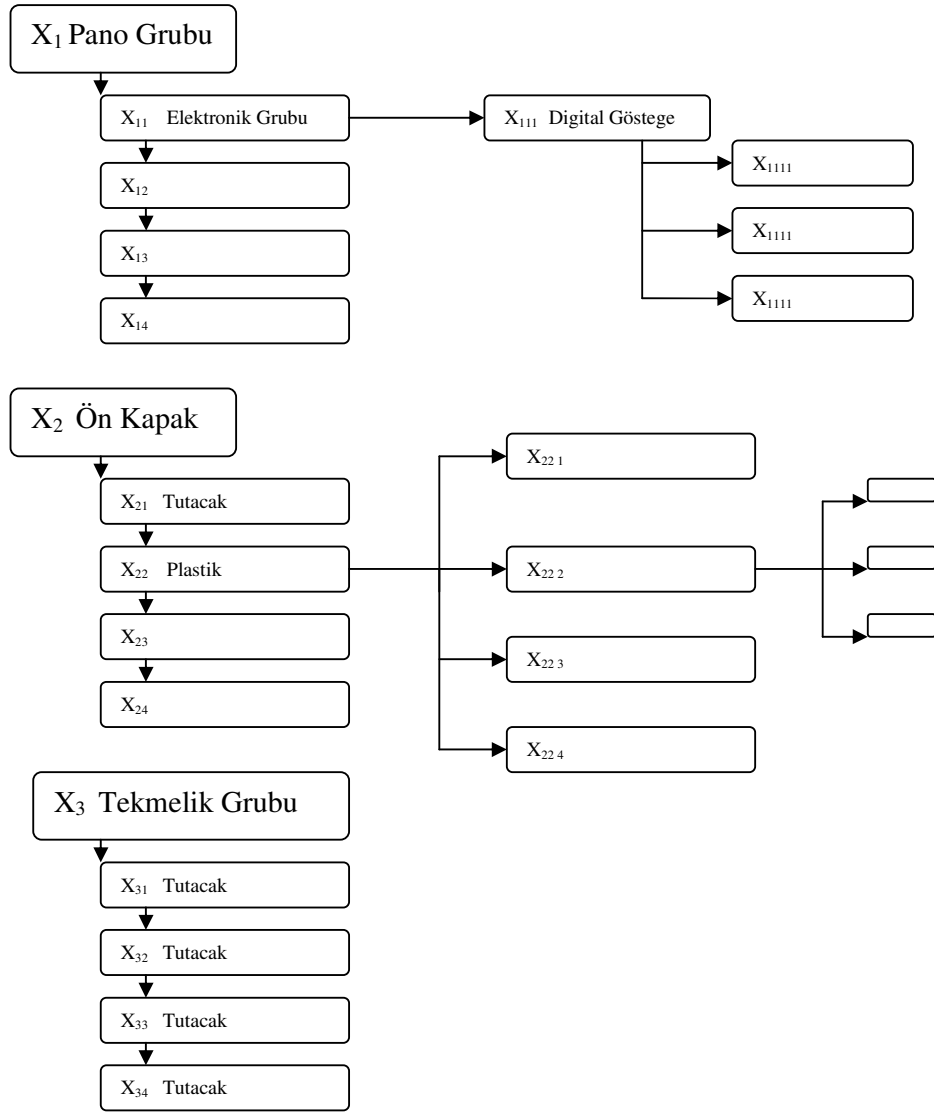
### ***Ürün Ağacı Yöntemi***

Bir nihai ürüne ait ürün ağacı çıkartılırken, bu ürünün üretiminde gerekli olan bileşenlerin gruplanarak ayrılması esastır. Örneğin; Bir Çamaşır makinesinin ürün ağacı aşağıdaki şekilde oluşturulabilir.

Bir Çamaşır makinesinin üretimi için gerekli olan birkaç ana bölüm vardır. Bunlar; pano grubu, elektronik grubu, tekmelik grubu ve motor grubu gibidir. Her bir grup kendi altında yeni bir malzeme grubuna ayrılabilir. Her bir envanter birimi, bir kodla(parça numarası) tanımlanmış ve kolay anlaşılıp kullanılabilen, karışıklığa yol açmadan birimleri tanımlayan bir yapıya sahiptir. Böylelikle bir çamaşır makinesinin üretiminde kullanılan ve en büyük parçalardan birisi olan motor veya çamaşır haznesinden, montaj için gerekli ufacık bir vidaya kadar bütün bileşenlerin sistematik şekilde belirlendiği bir uygulamaya sahip olunur.

Ürün ağacı sayesinde nihai bir ürünün üretilmesi için gerekli olan malzemeler ve adetler, ürün geliştirme departmanı tarafından daha önceki safhalarda belirlenmişti. Planlama departmanı için artık yapılması gereken, üretimi planlanmış olan nihai ürün miktarına göre üretim bandında ihtiyaç duyulacak olan bileşenlerin miktarını hesaplamaktır. Bunu da çamaşır makinesine ait ürün ağacı sayesinde

kolaylıkla yapabilmektedir. SPÜY departmanı tarafından belirlenen satış tahminleri veya talepleri sayesinde yıllık ve aylık bazda üretimi istenen nihai ürün adedi ortaya konur. Planlama departmanının üretimi istenen nihai ürün adedinin üretim sürecinde gerekli olacak direk malzeme adetlerini belirlemesinden sonra, 7 ayrı fabrikaya ve tüm işletmelere ait satın almaların ortak olarak yapıldığı bilgisayar tabanlı online satın alma uygulaması üzerinden ürünler ile ilgili tedarikçilerin aranması, fiyat teklifleri alınması, alternatiflerin değerlendirilmesi, seçim ve siparişin ardından performans kontrol evreleri başlatılmış olur.



Şekil 3. 9. Örnek Bir Ürün Ağacı (Çamaşır Makinesi)

### **3.4.2.1. İhtiyaçların Belirlenmesi**

#### **3.4.2.1.1. Standart Satın Alma İsteği**

Endüstriyel bir ürünün satın alma sürecinde standart bir satın alma isteği, özellikleri tanımlı bir ürüne ilişkin talepte bulunan birimin, prosedürlere uygun olarak resmi yollardan bu taleplerini satın alma departmanına bildirmesidir. Bu genellikle standart bir satın alma talep formu ile olmaktadır. Ancak SAP<sup>182</sup> sistemi ile bilgisayar tabanlı online satın alma uygulamasına geçilmesinden bu yana, Arçelik bünyesinde ofis ortamında saklanabilen ve kağıt üzerinde ürün, miktar, üretici, satıcı, gibi bilgilerin yer aldığı satın alma talep formu söz konusu olmamıştır. Bütün direk malzeme alımlarına ait satın alma ihtiyaç ve talepleri, fabrikaların planlama departmanlarınca SAP sistemi aracılığıyla bilgisayar tabanlı olarak online yapılmaktadır. Planlama departmanının yaptığı bir talebi aynı anda satın alma departmanı görebilmekte ve buna ilişkin satın alma süreçlerini izlemeye başlamaktadır.

Kağıtsız ortamda diğer işletme faaliyetlerini idame ettirmek gibi, satın alma süreçlerini kağıtsız ortamda online olarak yapıyor olmak hem maliyetlerin düşürülmesinde hem de satın alma sürecinde harcanan zaman ve iş gücünden ciddi oranda tasarruf sağlamıştır.

#### **3.4.2.1.2. Malzeme İhtiyaç Planlaması**

Çamaşır makinesi üretiminde kullanılacak olan direk malzemelere olan talebin nihai ürüne olan talepten doğan türev talep olmasından dolayı, bu malzemelerin satın alınma sürecinde ürün-ağacı yöntemi ile bir nevi malzeme ihtiyaç planlaması yapılmaktadır. Direk malzemelere olan türev(bağımlı) talep bu yöntemle rahatlıkla hesaplanabilmektedir. Malzeme ihtiyaç planlaması ile Arçelik üretimde etkinliği arttırmak ve yatırım kayıplarını minimize etmeyi hedeflemiş ve başarmıştır. Burada Arçelik' in ana üretim planlarının oluşturulmuş olması bu etkinliği arttırmada önemli rol oynamaktadır.

---

<sup>182</sup> **SAP**, kurumsal kaynak planlama ERP çözüm sistemidir. Arçelik SAP R/3'ü kullanmaktadır. Arçelik, Finansman yönetimi, muhasebe, üretim yönetimi, kalite, satın alma, vs. süreçlerindeki ana uygulamalarını SAP üzerinden gerçekleştirmektedir.

### **3.4.3. Ürün Spesifikasyonu Tanımlama**

Problemin ortaya çıkması ve genel ihtiyaç tanımlaması aşamasından sonraki aşama olan “Ürün Spesifikasyonu Tanımlama” aşaması, Arçelik direk malzeme satın alma süreçlerinde sadece yeni ürün üretimine ilişkin direk malzemelerin satın alma sürecinde yer alan bir aşamadır. Mevcut ürünün üretimine ilişkin direk malzemelerin satın alımında ürün spesifikasyonlarını tanımlama işlemi yapılmaz. Bu süreçte kullanılan direk malzemelerin çoğunluğu daha önceden tanımlanmış ve kullanılan bir bakıma standartlaştırılmış spesifikasyonlara sahip olmalıdır. Bu yüzden sadece istenen nitelikte ürünün ve miktarının ihtiyaç olarak belirtilmesi yeterlidir. Bundan dolayı ÜST süreci, ürün ailesinde bulunan bir modele ilişkin üretime katılacak direk malzemelerin satın alma sürecinde bulunmaz. Ancak bazı durumlarda mevcut serinin bir modeline ilişkin üretim için gerekli parçalarda teknolojik gelişme veya kalite kaynaklı iyileştirmeye gidilmesi düşünülebilir. (Kullanılan sacın ömrünün artmasına yönelik, boyutlarının ve kullanılan koruma boyaalarının değiştirilmesi v.b.). Bu gibi durumlarda ise, rutin satın alma metodunun dışına çıkılarak gözden geçirilmiş bir satın alma metodu izlenmekte ve dolayısı ile kullanılan direk malzemelerin bazılarında (istenen ve değişiklik planlananlarında) yeniden bir spesifikasyon tanımlamaya gidilmektedir. Bu süreç yeniden bir tanımlama olabileceği gibi, tedarikçilerden bazı özelliklerin eklenmesinin beklendiği, iyileştirmeye yönelik bir güncelleme işlemi de olabilmektedir.

#### **3.4.3.1. Tanımlama ve Spesifikasyonların Belirlenmesi**

Üretimde kullanılacak malzemelerin tanımlanması ve spesifikasyonlarının belirlenmesi süreci, Arçelik satın alma sürecinde “Ürün Geliştirme” departmanın sorumluluğunda olan bir işlemdir. Endüstriyel tasarım birimi tarafından yaratılan tasarımlardan uygun görülen modellerin prototipleri yapılarak nihai ürünün üretiminde kullanılacak malzemelere, bu malzemelerin adetlerine, kalite standartlarına, sahip olması gereken özelliklere varıncaya kadar birçok spesifikasyon tanımlanmaya çalışılır. Bu aşamada ürün geliştirme departmanı, üretimde kullanılacak malzeme konusunda tedarikçilerden “Numune Parçalar” ister. Tedarikçi, Arçelik tarafından malzeme ve proses doğrulaması amacıyla talep edilen numuneleri Arçelik’e gönderir. Tedarikçi numuneleri göndermeden önce uygun ölçme ve muayeneler ile

numuneleri doğrular. Tedarikçi, numuneleri “NUMUNE” tanımı ile işaretli olarak sevk etmelidir. Farklı tedarikçilerden gelen numune parçalar, ürün geliştirme departmanı tarafından prototip üretim sürecinde kullanılarak ve bazı testlerden geçirilerek denenir.

Bu süreçten sonra ise ÜGD tedarikçilerce gönderilen numune parçalara ilişkin onay verir veya olumsuz fikirlerini belirtir. Onay verilen bir tedarikçinin ürünü ve tedarikçi bundan sonraki aşamalarda satın alma departmanı ile fiyat, teslim süresi, ödeme gibi koşullar için diyalogda olacak ve seçilmiş, Arçelik ile aktif olarak iş yapan bir tedarikçi olmak için tedarikçi listesinde yer alacaktır. Bu süreç devam ederken numune onayı verilen parçaların tedarikçileri ile Satın Alma Direktörlüğü ilgili ürün için aktif olarak görüşmeye başlamaktadır. Burada nihai ürünün maliyetlerini belirlemek amaçlı fiyatlar alınarak bir maliyet çalışması da yapılmaktadır. Çünkü yoğun rekabetin yaşandığı beyaz eşya pazarında fiyat, tüketicinin bir ürün veya markayı tercih etmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Arçelik yurtiçi pazarda pazarın %50'sinden fazlasını elinde bulundurmaktadır. Ancak Arçelik, üretiminin % 20'sini Türkiye pazarına sunmakta ve bu üretim rakamları ile pazar liderliğini elinde bulundurmaktadır. Bu da Arçelik üretiminin %80'ini ihraç ettiği anlamına gelmektedir. Yurtdışı piyasalarda başta Beko olmak üzere farklı markalarca ürünlerini konumladıklarını belirten Alp Barkut, yurtdışı piyasaların çok fazla rekabetçi olduğunu, bu yüzden de iyi bir maliyet kontrolü yapmak zorunda olduklarını ifade ederken, bunun da ürün geliştirme sürecinde spesifikasyonları belirlerken dikkat edilmeye başlanması gereken bir olgu olduğunu söylemektedir.

Arçelik direk malzeme satın alma sürecinde ÜST aşaması, ürün ile ilgili uygun spektlerin geliştirilmesi açısından çok önemlidir. Çünkü bu aşamada nihai ürünün son dizaynına karar verilmekte ve ürün ile ilgili maliyetler büyük oranda bu aşamada yapılan çalışmaların sonucu belirlenmektedir. Şöyle ki, farklı tedarikçiler tarafından gönderilen ve prototip üretimlerde kullanılan(denenen)numune parçalar farklı fiyatlara sahip olmakla beraber, hangi tedarikçinin veya hangi ürünün kullanılmaya karar verilmesi, nihai ürünün maliyetini direkt olarak etkileyecektir. Burada maliyet düşürme ile ilgili senaryolar(Benchmarking Çalışmaları) satın alma ve mühendislik departmanlarınca değerlendirilirken, aynı zamanda Satış Pazarlama departmanı da

üretileen prototipler hakkında tüketicilerin düşüncelerini öğrenmek amaçlı bazı organizasyonlar gerçekleştirilmektedir.

Özellikle beyaz eşya sektöründe yapılan, tüketicilerin ilgilerini ve beğenilerini ölçmeye yönelik bir çalışma, değişik tüketim/gelir gruplarından bireylerden oluşan (grubun homojen olmasına ve geneli yansıtmasına özen gösterilmektedir) yaklaşık 100 kişilik bir tüketici grubuna bütün markaların ilgili ürüne ilişkin modellerinin gösterildiği ve onlardan geri bildirimler alındığı uygulamadır. Örneğin, yeni bir çamaşır makinesi modelinin seri üretimine karar verilmeden önce, tüketicilerin piyasadan satın alabilecekleri ( muhtemel rakipler ) bütün marka (model) çamaşır makineleri ve Arçelik yeni ürün tasarımları marka ve logoları sökülerek bir platformda tüketicilerin beğenisine sunulmaktadır. Burada bütün çamaşır makineleri, fonksiyonlarına ve tasarımlarına göre tüketiciler tarafından puanlandırılmaktadır. Bazen ürünler ile ilgili fiyat beklentileri de istenebilmektedir. Sonuç olarak, tüketiciler tarafından en çok beğenilen ve üretim ve maliyetler açısından makul prototip modelin üretimine karar verilir. Bu hem üretilecek bir ürün hakkında hem de rakip ürünlerin tüketici gözünden değerlendirilmesinin analiz edilebileceği faydalı bir rekabet analizi olarak değerlendirilir.

#### **3.4.1.2. Değer Analizleri ve Standartlaşma**

Ürün spesifikasyonlarının tanımlanma aşamasında maliyetleri düşürme ve kontrol amaçlı değer analizleri de yapılmaktadır. 89 kişiden oluşan Arçelik Satın Alma Direktörlüğü çalışanlarının hepsi mühendislik eğitimi almış, ağırlıklı olarak elektronik ve makine mühendisi kimselerdir. Bu yüzden Arçelik direk malzeme satın almaları teknik satın almadır, biz “Teknik Satın Alma Yapıyoruz” denilmektedir. Satın alma yetkililerinin teknik kökenli olmaları onların, üretime katılacak direk malzemelerin hammadde maliyetleri, tedarikçinin genel işletme giderleri ve işçilik maliyetlerini kolaylıkla hesaplayabilmeleri ve bu analizi yüksek fiyat veren tedarikçilere karşı kullanmasında kolaylık sağlamaktadır. Üretim maliyetlerini bildikleri bir tedarikçinin fahiş bir fiyat vermesi karşısında, bu analiz tedarikçilere tekliflerini düşürmeleri açısından bir tehdit olarak geri dönebilmektedir. Arçelik A.Ş.



sistem uygulamalarından olan MIP(Maliyet İyileştirme Projeleri) yine bu süreçte SAD'nin takip ettiği uygulamadır.<sup>183</sup>

Ayrıca ürün geliştirme departmanın prototip ürünlerde kullandıkları ve nihai ürün üretiminde kullanılması düşünülen parçalara ait bir standardizasyon söz konusu mudur, ya da standartlaşmaya gidilerek maliyetler düşürülebilir mi gibi çalışmalar da değer analizinde esnasında yapılan çalışmalardır. Örneğin, çamaşır makinesi üretiminde kullanılan bir malzemenin (sac vidaları, tutamak, plastik parçalar, kablo grubu) ölçülerini, biçimlerini, renklerini, fiziksel ve kimyasal uygunluklarını ve performans karakteristiklerini standart hale getirerek, tedarikçilere toplu siparişler vererek maliyetlerin düşürülmesine gidilmektedir. Bu arada kullanılacak malzemelerin Türk Standartları Enstitüsü onaylı malzemeler olması da ayrı bir gerekliliktir.

Bunun yanı sıra değer analizleri yapılırken Benchmarking çalışmaları da yapılır. Benchmarking çalışmaları esnasında rakip markalara ait ürünler satın alınır, test edilir ve üretim teknikleri, kullanılan malzemeler, bu malzemelerin kalitesi gibi bilgilerin elde edilmesi amaçlanır.

#### **3.4.4. Tedarik Kaynaklarının Aranması**

Ürün Geliştirme ve Planlama departmanlarınca yapılan spesifikasyonların belirlenmesi ve genel ihtiyaçların tanımlanması aşamalarından sonra, üretim için gerekli olan miktarda direk malzemenin tedarik edilme süreci başlayacaktır. Tedarik kaynaklarının araştırılması aşamasını Arçelik direk malzeme satın alma sürecinin bir boyutu olan yeni ürün üretimine ilişkin direk malzeme satın alımı boyutunda inceleyecek olursak, ürün geliştirme departmanın numune onayı verdiği tedarikçiler, ilk olarak değerlendirmeye alınacak olanlardır.

---

<sup>2</sup> **Maliyet İyileştirme Projeleri (MIP)** : Satın Alma Direktörlüğünün veya ürün işletmelerinin malzeme satın alma maliyetlerini azaltmak amacı ile yürüttüğü projelerin takip, koordinasyon ve raporlanması için kullanılan proje yönetim sistemidir.

Arçelik, tedarikçileri ile stratejik planlar doğrultusunda, risk tabanlı ve önleyici yaklaşımla, tümleşik yapı içerisinde, aktif ve dengeli işbirlikleri kurmaktadır. Tüm satın alma süreçlerini bu ilkeler doğrultusunda tasarlar ve yaşatır.

***“Ana faaliyet unsurlarına odaklanmak, en düşük maliyete ve kısa çevrim zamanına ulaşmak ve ürün sunma zamanını kısaltmak ana satın alma hedefleridir.”***

Arçelik, aşağıdaki konuları, malzeme tedarik süreci ana unsurları olarak benimsemiştir:

- İletişim ve bilgi yönetimi,
- Ortak dil,
- Güven,
- Ortak hedefler,
- Entegre süreç yönetimi,
- Alt yapı

#### **3.4.4.1. Kaynak Seçiminin Önemi**

Burada kaynak seçiminin son derece önemli olduğunu ve yeni bir tedarikçiyi devreye almak ile ilgili bazı uygulamalardan bahsetmekte fayda var. İyi bir tedarikçinin, üretimde ihtiyaç duyulan direk malzeme ihtiyacının karşılanması açısından son derece önemli olduğu ve üretim ve satın almada başarının iyi tedarikçilerle çalışmayla elde edilebildiği üzerinde durulmuştur. SAD, Arçelik olarak gerek ürün geliştirme, gerek üretim aşamalarında tedarikçiler ile kontak halinde olduklarını onlardan kullanılacak malzemelerin tedarikinin yanı sıra üretim metodları ile ilgili de geri bildirimler aldıklarını belirtmiştir. Kurumsal bir kimliğe sahip, oturmuş bir mühendis kadrosu olan, ürün geliştirme kabiliyeti olan tedarikçi firmalar, zaman zaman yapılan iyileştirme çabaları esnasında Arçelik A.Ş.’de üretim sürecine ve ürünlerine ” +” değer katabilir. Arçelik SAD bu amaçla tedarikçileri ile kendi ürünlerini tasarlarken kullanılacak malzemelerin, hammaddelerin, gerekli bileşenlerin belirlenebilmesi veya mevcutların iyileştirilmesine yönelik birlikte bir çalışma platformu oluşturur. Çünkü tedarikçi firmalar sahip oldukları tasarım ve üretim kabiliyetlerinin yanı sıra ürettikleri malzemelere ilişkin know-how’ları sayesinde, bu malzemeleri kullanarak nihai ürün üretecek firmalara yol göstermede etkin rol oynar.

Arçelik' in tedarikçilerinden Teknoloji ve Mühendislik Desteği ile ilgili konularda beklentileri aşağıdaki gibidir

- En iyi fiyat, kalite ve proses verimliliğini sağlayacak teknoloji ve altyapının varlığı
- Sürekli gelişme ve iyileşmeye odaklanma
- Tasarımın ve proseslerin gözden geçirilmesi için istatistiksel tekniklerin kullanılması ve gerekli iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi
- Gerekli laboratuvar ve test imkânının varlığı

Arçelik pazardaki konumu ve bu konumu korumanın gerekliliği nedeniyle sürekli yeni ürünler, yeni modeller geliştirmek zorundadır. Her altı ayda bir yeni bir ürün ya da modeli piyasaya sunmakta olan Arçelik, yeni ürün ve model geliştirme sürecinde tedarikçilerinin bu kabiliyetlerinden de yararlanmaktadır.

Doğru tedarikçiyi seçmek ve yönetmek, istenen kalite ve fiyat düzeylerine de ulaşmada faydalı olmaktadır. Yeni bir tedarikçiyi devreye almak veya mevcut tedarikçileri değerlendirmek için SAD satın alma süreçleri içinde “Tedarikçi Devreye Alma ve Değerlendirme Süreci” adında bir dizi uygulama gerçekleştirilmektedir

#### **3.4.4.2. Tedarik Listelerinin Oluşturulması ve Geliştirilmesi**

Sahip olunan tedarikçi portföyünü zenginleştirmek amacıyla, tüm aday tedarikçilerin veya ihtiyaç durumunda malzeme temini yapılan mevcut tedarikçilerin yeniden değerlendirilmesine yönelik yapılan değerlendirmeleri kapsamaktadır. Tedarikçi devreye alma ve değerlendirme sürecinde kullanılan yöntem ve formlar, yapılan görüşmelerde paylaşılmamakla birlikte bu değerlendirme yapılırken, içinde aranan bazı kriterlerin bir listesinin yer aldığı “check list” adı verilen bir formun kullanıldığı belirtilmiştir.

Arçelik tedarikçisi olmak isteyen firmalar, aşağıda belirtilen gereksinimleri yerine getirmek üzere sistemler kurar ve uygulamak zorundadırlar.

- İş / kaynak gereksinimleri
- Kalite Yönetim Sistemi gereksinimleri
- Çevre Yönetim Sistemi gereksinimleri
- Teknik gereksinimler

### ***İş / kaynak gereksinimleri***

Tedarikçilerin, uygun malzeme ve hizmet teminine yönelik, ihtiyaç duyulan kuruluş kaynakları, iş / kaynak gereksinimleri kapsamında tanımlanmıştır.

Bu kapsamdaki gereksinimler, aşağıdaki ana başlıkları ve ilgili iş risklerini ortadan kaldırmaya veya en aza indirmeye yönelik şartları kapsamaktadır.

### ***Kalite ve çevre yönetim sistemi***

Tedarikçi, performans artırma amaçlı, sapmaların ve israfın indirgenmesini sağlayan kalite yönetim sistemini oluşturmalı, dokümante etmeli, uygulamalı, sürekliliğini sağlamalı ve bunun etkinliğini sürekli iyileştirmelidir.

Tedarikçi, malzeme şartlarının karşılanması için gerekli şartlar da dâhil olmak üzere, Arçelik beklentilerine cevap verebilecek, ölçülebilir, kalite politikası ile uyumlu belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilebilecek, kalite hedeflerine sahip olmalıdır.

Tedarikçi sürekli iyileştirmeyi sağlayan yönetim gözden geçirmelerine sahip olmalıdır. Bu gözden geçirmeler, tüm proses performansını izlemeye yönelik faaliyet çıktılarını kapsamalıdır.

Tedarikçi bütün faaliyetlerini, bu faaliyetlerde ve sistemin bütünündeki değişkenliği minimize edecek şekilde planlamalı, uygulamalı, kontrol etmeli ve gerekli iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmelidir.

### ***Fiyat***

Tedarikçi, Arçelik' e tedarik ettiği tüm malzemelerin, tasarım, geliştirme ve üretim aşamalarındaki maliyetlerini yönetmekten sorumludur.

Tedarikçi, malzemelerin son fiyatını oluşturan tüm maliyet kalemlerini tanımlayabilmeli, bu bilgileri Arçelik ile paylaşmalı, Arçelik'in fiyat hedeflerine ulaşabilmelidir.

### ***Ürün gerçekleştirme***

Tedarikçi, yalınlığı artırma, elleçleme ve paketlemeyi kolaylaştırma, hasar ve arıza oranlarını düşürmeye yönelik tedarik zinciri faaliyetlerini, malzeme yaşam dönemi süresince uygun aşamada planlamalı ve yürütmelidir. Arçelik' in ihtiyaç duyması halinde elektronik ortamda bilgi transferini gerçekleştirebilmelidir.

Tedarikçi, malzemeler için uygun depolama ve muhafaza alanlarına sahip olmalıdır. Tedarikçi, müşteri taleplerini kısa ve uzun vadede değerlendirmeli, sistematik kapasite analizleri yapmalı, olası kapasite risklerini en aza indirecek planlamayı yapmalıdır.

### ***Yönetim, organizasyon ve altyapı***

Tedarikçi, stratejik yönetim sistemine sahip olmalıdır. Tedarikçi, yapılan stratejik analizler sonucu belirlenmiş, üst yönetimce etkinliği sistematik bir şekilde ölçülen, şirket stratejisine sahip olmalıdır. Tedarikçi müşteri memnuniyetini ölçen, performans yönetim sistemine sahip olmalıdır. Tedarikçi, kurum çapında bütünsel risk yönetiminin gerçekleştirilmesine yardımcı olacak ve risk optimizasyonu ile kurumsal zararların engellenmesine katkıda bulunacak bir risk yönetimi sistemine sahip olmalıdır.

Tedarikçi, ürün değeri üzerinde etkisi bulunan tüm çalışanlar için, yetkinlikleri tanımlamalı, eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli tedbirleri almalı, alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirmeli, yapılan işlerin önemini ve uygunluğunun farkında olmasını sağlamalı, hedeflerin başarılması için nasıl katkıda bulunulabileceğini belirlemelidir. Ürün kalitesini etkileyen işleri yöneten ve uygulayan personel, yaptıkları işlerin nihai ürün üzerindeki etkileri konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

Tedarikçi, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli alt yapıyı (binalar, çalışma alanları, tesisler, proses teçhizatı, destek hizmetleri ) ve çalışma ortamını belirlemeli, oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Çalışma yerleri ürün ve imalat süreci ihtiyaçlarına uygun olarak düzenli, temiz ve onarımları yapılmış halde olmalıdır.

Tedarikçi, Arçelik'e tedarik ettiği bütün malzemelerin, bu malzemelere ilişkin teknik çizimlerin, ekipmanların, diğer bilgi, yazılım ve donanımların gizliliğini sağlamakla yükümlüdür.

### ***İş etiği kuralları***

Arçelik A.Ş., küresel dünya koşulları ve tüketici beklentileri dahilinde, faaliyetlerini sosyal sorumluluk ve çevre bilinci ile; çalışan haklarına saygı çerçevesinde planlamakta ve sürdürmektedir. Müşterek sorumluluk gereği Arçelik A.Ş., tedarikçilerinin de benzer sorumluluk bilincine sahip şekilde faaliyet göstermelerini beklemektedir.

### ***“Kalite Yönetim Sistemi” gereksinimleri***

Arçelik tedarikçileri, hata önlemeyi vurgulayarak, tedarik zincirinde sapmaların ve israfın indirgenmesi üzerinde durarak, sürekli iyileşmeyi sağlayan temel kalite yönetim sistemine sahip olmak zorundadırlar.

Tedarikçi, bu kalite yönetim sistemi varlığı sayesinde, Arçelik'e temin ettiği malzemelerin ve ürün kalitesini etkileyen hizmetlerin, sürekli ve beklenen seviyede sağlanmasını garanti altına alır.

### ***“Çevre Yönetim Sistemi” gereksinimleri***

Arçelik tedarikçileri, bütün tesislerinde ve üretim proseslerinde insan sağlığını ve çevre temizliğini tehdit edebilecek bütün koşulları asgari seviyeye indirme bilincinde olmak zorundadır. Arçelik sadece “Çevre Yönetim Sistemi” ne sahip tedarikçiler ile çalışmaktadır.

### ***Teknik gereksinimler***

Tedarikçiler, tanımlı teknik şartnameleri (teknik resim, malzeme talimatları, parça kontrol talimatları, vb.) sağlayan malzemeyi, belirtilen tedarik şartlarında en uygun maliyetle Arçelik' e temin etmek zorundadır.

Tedarikçi, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan alt yapıyı belirlemeli ve sürekliliğini sağlamalıdır. Bu amaçla, tedarikçiden beklenen proses ve makine yeterliği sağlanması operasyon ve kontrol planlarını oluşturulması beklenir.

Arçelik tedarikçilerinin aşağıdaki konularda optimum koşulları sağlayacak sistemlerini oluşturmalarını beklemektedir:

- Tasarım sürecinde kalite
- Üretim süreçlerinde kalite
- Ürün niteliğinde kalite
- Sevk ve lojistik süreçlerinde kalite
- Doküman ve kayıt yönetiminde kalite

Gerekli kaynaklar yönetim tarafından sağlanmış ve sistemin etkinliği sürekli olarak değerlendiriliyor ve gözden geçiriliyor olmak zorundadır.

Tedarikçi Devreye Alma ve Değerlendirme Süreci, SAD, Kalite ve Üretim bölümünden sorumlulardan (Genellikle her departmandan bir kişinin katılımı söz konusu olmaktadır) oluşan küçük bir heyet aday tedarikçi firma veya mevcut tedarikçi firmayı yerinde (Üretim tesislerinin bulunduğu fabrikaları ve yönetim binalarında) ziyaret ederek bu check list üzerinden tedarikçi olmaya aday firmanın sahip olduğu kriterlerin mevcudiyetinin kontrolü gerçekleştirilmektedir.

Bu değerlendirmenin sonucu çok kısa zamanda elde edilmektedir. Aday tedarikçi firmaların ziyaret edildikleri gün değerlendirme sonucu elde edilmekte ve firma ile çalışılıp çalışılmayacağına karar verilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda aranan kriterlere sahip olmadıkları için kendileri ile çalışılmayacağı aday firmalara açıklık ilkesi gereğince söylenmekte, zaman zaman da hakkında olumsuz yargılara varılan tedarikçilere belirli kriterlerde iyileştirme göstermeleri yönünde tavsiyeler ve öneriler de verilebilmektedir.

### 3.4.4.3. Tedarikçi Listesi Oluşturmada Kullanılan Kaynaklar

Arçelik A.Ş.'nin hali hazırda çalışmakta olduğu 1000'e yakın tedarikçi firması bulunmaktadır. Satın alma direktörlüğünde görev yapan bir sektör sorumlusuna ortalama olarak 20-25 arasında bir tedarikçi firma düşmektedir. Her sektör sorumlusu irtibatta olduğu tedarikçi firmalarla olan tüm ilişkilerden sorumludur.

Tedarikçilerin belirlenmesinde ve bir tedarikçi listesinin oluşturulmasında kullanılan kaynaklara yönelik sorduğumuz sorulara aldığımız yanıt neticesinde, Arçelik SAD'nün yararlandığı en önemli kaynağın ticari fuarlar olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni de tedariki yapılacak malzemeye dokunmanın ve görmenin seçimde çok önemli olması olarak belirtilmiştir. Fuarların dışında diğer önemli bilgi kaynakları olarak da internet, firmaların satış elemanlarından alınan bilgiler ve kataloglardır. Ayrıca Arçelik tedarikçi portalında Arçelik tedarikçisi olmak isteyen bir firma tedarikçi başvuru formunu doldurabilmekte, buda zaman zaman kaynak teşkil etmektedir. Bu kaynaklar yardımı ile bulunan ve tedarikçi devreye alma ve değerlendirme süreçlerinden başarılı olarak geçen tedarikçiler SAD' nün seçilmiş tedarikçi listesinde yer alır. Seçilmiş tedarikçi bir kullanıcı adı ve şifresi ile birlikte web tabanlı olarak Arçelik Tedarikçi Portalına giriş yapabilir ve bu portal sayesinde ihtiyaç duyulan malzemelerden haberdar olur, fiyat tekliflerini verir, gerekli güncellemeleri yapar. Bu firmalar sundukları ürün ile ilgili bir ihtiyaç gündeme geldiğinde, teklif alma, değerlendirme ve seçim sürecine online olarak dahil olurlar.

### **Tedarikçi Portalı**

Arçelik ve tedarikçileri arasında yalın, hızlı ve etkin bir iletişim ortamı sağlamak üzere "Arçelik Tedarikçi Portalı" oluşturulmuştur. Sistem; güncel, güvenilir ve doğru verinin tedarikçiler ile paylaşımını sağlamaktadır.

Tedarikçiler, Arçelik Tedarikçi Portalı'na, internet üzerinden <http://supplier.arcelik.net> adresinden erişebilirler.

Arçelik Tedarikçi Portalı kapsamı aşağıdaki gibidir:

### **Uygulama ve Raporlar**

- Satınalma Raporlama



- Tedarikçi Bilgileri Formu
- MALBİS Talimatları (Malzeme Şartnameleri)
- Teknik Resim
- Tedarikçi Fiyat Listesi
- Üretim Planlama Raporlama
  - Sipariş Mektubu
  - Malzeme Hareketleri Emanet Bakiye Listesi
  - Konsinye Bakiye Listesi
  - Konsinye Tüketim
  - Aylık Üretim Programı
- Mali İşler Raporlama
  - Firma Bilgileri
  - Hesap Ekstresi
  - Haftalık Ödeme Listesi
  - Teminatlar ve Avanslar
  - Mutabakat Mektubu
  - Hesap Ekstresi

Arçelik Tedarikçi Portalı işlemleri internet ortamında güvenli bir şekilde yürütülmektedir. Her kullanıcı, imzalı olarak teslim aldığı kullanıcı kodu ve şifresi ile kişisel bilgisayarına sadece bir defalık sertifika indirmektedir. Kullanıcılar, sadece bu sertifikanın bulunduğu kişisel bilgisayarlardan, kendi kullanıcı kodu/şifresi ile Portal'e bağlanabilirler ve kendi yetkisi kapsamındaki raporları izleyebilirler.

#### 3.4.4.4. Tedarikçi Yönetimi

Toplam satın alma maliyetini minimize etmek amacıyla SAD' nce tedarikçi yönetimi çalışmaları yapılmaktadır. Burada alımı yapılacak direk malzemenin bir kereye mahsus olarak mı alınacağı yoksa tedarikçilerle uzun süreli stratejik öneme sahip ilişkiler kurulması gerekliliği olup olmadığı değerlendirilmektedir. Tedarikçi ilişkileri yönetimi ile hangi malzemenin ne kadara alındığı, sistem uygulamaları içinde yer alan "Tedarikçi Denetim Sistemi" ile de; tedarikçiden kaynaklanan risklerin ve boyutlarının ne olduğu, satın alınan ürünlerin kalitesinin Arçelik kalite hedeflerine uygunluğu, satın alma uygulamalarında zamanla yaşanan sorunlar, değişiklikler, satın alma işlemlerinin Arçelik genel hedeflerine uygunluğu gibi sorulara yanıtlar bulunmaktadır.

Arçelik, kendisine malzeme temin eden, temin etmek isteyen tedarikçilerine; (tedarik sürecinde yarattıkları iş riskleri, bu risklerin oluşturduğu potansiyel olumsuz sonuçlar, bu sonuçların iş sonuçları üzerindeki etkisi, ortaya çıkma derecesi ve ortaya çıkması durumunda yakalanabilirlik olasılığını değerlendirmek amacı ile) risk bazlı denetimler yapar.

Tedarikçi yönetiminin diğer ilgilendiği bir konu da tedarikçi firma sayısının optimumda kalıyor olmasıdır. Yaklaşık 150.000 çeşit direkt malzemenin satın alınmasının yapıldığı Arçelik SAD'de yaklaşık 1000 adet tedarikçi ile çalışma gereği bu sebepten dolayıdır. Bu tedarikçilerin yönetimi ile ilgili her türlü sorumluluk, tedarikçinin sağladığı ürünün yer aldığı sektör grubundan sorumlu olan ve "Sektör Sorumlusu" unvanı ile çalışan yaklaşık 75 kişinin oluşturduğu grubun içindeki bireylere aittir.

Arçelik, tedarikçinin beklenen proses, çevre ve kalite yönetim sistem standartlarına uygunluğunu "sistem ve proses" denetimleri ile yerinde değerlendirebilir.

Tedarikçi aynı zamanda kısa terminli denetim taleplerini destekleyecektir. Tedarikçi, Arçelik' in ve gerekli olduğu takdirde müşterilerinin, tüm üretim alanlarına, test bölümlerine, depolarına ve kalite ile ilgili dokümanlarına giriş izni

verecektir. Arçelik, Tedarikçi tarafından beklenen makul seviyedeki gizlilik ve iş güvenliği konularına dikkat edilecektir.

Arçelik, denetim sonuçlarını Tedarikçi' ye iletacaktır. Herhangi bir düzeltici faaliyetin beklenmesi durumunda, Tedarikçi vakit kaybetmeden planları ve gelişmeleri Arçelik' e bildirecektir.

### **3.4.5. Alternatifleri Değerlendirme**

Alternatif tedarikçileri değerlendirmede kullanılan “Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri” çeşitli alt başlıklara sahip olan ve tedarikçilerin performanslarının değerlendirmesinde de kullanılan bazı ana kriterlerden oluşmaktadır. Bu kriterler;

- Fiyat
- Kalite
- Teslim

'dir. Bu kriterleri daha detaylı olarak, Tablo 2.11. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Kriterleri' nde bulabiliriz.

Ürün geliştirme departmanın numune onayı vermesinden sonra satın alma departmanı da tedarikçi onayı vermek için çalışmalarını sürdürür. Satın almanın yaptığı tedarikçi devreye alma işleminden sonra aday tedarikçiler ihtiyaç duyulan direk malzemelere yönelik teklif verme sürecine girerler. Bu süreç SAP üzerinden online olarak yürütülmektedir.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiyat</li> <li>• Finansal Uygunluk</li> <li>• Tavırlar</li> <li>• Eğitim Kaynakları</li> <li>• Tesislerin Konumu</li> <li>• Bilgi Teknolojileri kaynakları</li> <li>• Kapasite</li> <li>• Hız</li> <li>• Teslim Performansı</li> <li>• Tazminat</li> <li>• Zamanında Teslimler</li> <li>• PPM Oranları</li> <li>• Ürün bulunabilirliği(stoklu çalışma)</li> <li>• Güvenilirlik</li> <li>• Hak Talep Edebilme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite sistemi</li> <li>• İşletmenin piyasadaki ün ve geçmişi</li> <li>• Garantiler</li> <li>• Maliyet hesaplama yöntemleri</li> <li>• Bilgi Paylaşımı</li> <li>• Paketleme olanakları</li> <li>• Nakliye Yetenekleri</li> <li>• Esneklik</li> <li>• Gecikme zamanı</li> <li>• Elverişlilik</li> <li>• Faturalandırma hataları</li> <li>• Kalite kontrol</li> <li>• Çevrim süresi</li> <li>• Hak Talep edebilme</li> <li>• Ödemeye ilişkin koşullar</li> </ul>
--	---

Tablo 2.11 Arçelik Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Kriterler

### 3.4.5.1. Teklif Alma ve Tekliflerin İncelenmesi

Satın Alma Direktörlüğü uygun tedarikçileri belirledikten sonra planlama departmanından gelen ihtiyaca yönelik, tedarikçi firmalardan hangi malı, hangi fiyata, hangi teslimat zamanlarında, hangi ödeme ve garanti koşulları ile önerdikleri teklifleri göndermelerini ister. Burada normal bir endüstriyel satın alma sürecinden farklı olan şey, planlamanın ihtiyaç olarak belirlediği malzeme miktarını online ortamda tedarikçilere sipariş olarak bildirmesidir. Planlama “şu malzemedan, şu miktarda siparişimdir” gibi bir işlemi tedarikçi portalı aracılığıyla bütün tedarikçilerin ve Arçelik satın alma departmanının eş zamanlı görebileceği şekilde yapar. Bundan sonraki süreç ise tedarikçilerin, Arçelik planlama departmanının

siparişi( ihtiyaç duyduğu) bu miktar malzeme ile ilişkin satın alma departmanı ile fiyat, kotasyon, teslim gibi zamanları konuşması sürecidir. Bu yeni üretilecek bir ürün için gerekli bir direk malzeme alımı sürecinde söz konusudur. Daha önceden satın alımı yapılmış olan ve mevcut bir ürünün üretiminde kullanılacak bir direk malzemenin satın alım sürecinde ise, planlama siparişi (ihtiyacı) gene tedarikçilere geçer, satın alma departmanı ise sadece kotasyonlar konusunda tedarikçilerle diyalogda olur. Fiyat pazarlığı daha önceden yapılmıştır ve aynı fiyat üzerinden alım yapılacaktır. Bu şekildeki satın almalarda tedarikçi ile yıllık bir kontrat imzalanır ve yıl boyunca tedariki yapılacak olan malzemelerin fiyatları kontratla bağlanmış olur. Bu tip rutin satın almaların gerçekleştiği durumlarda Arçelik’ in “Fiyatı Biz Belirleriz” yaklaşımı söz konusudur. Yukarıda değinilen teknik satın alma olma özelliğinden dolayı tedarikçilerin önereceği fiyatları hesaplayabilme ve çok fazla kar marjı ile çalışan firmaları bu tutumlarından dolayı uyarma çok fazla karşılaşılan bir durumdur. Eğer tedarikçiler fazla fiyatlarının nedenlerini, ürüne ilişkin üretim maliyetlerine yükler ise Arçelik tedarikçisine, üretim tekniklerini maliyetleri düşürücü yönde geliştirici önerilerde bulunmakta veya en azından karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaktadır. Bu özellik tedarikçiler ile pazarlık etmede Arçelik satın alma departmanının en güçlü yanlarından ki, bu fiyat belirleme politikasının nasıl yapıldığına aşağıda değinilecektir.

Arçelik’in satın alma süreçleri dahil bir çok işletme fonksiyonunun yönetim ve takibini SAP sistemi üzerinden bilgisayar tabanlı ve online olarak yaptığını daha önce belirtmiştik. Bu uygulamada fiyat teklifi isteği veya malzeme ihtiyacı ile haberler tek tek tedarikçilere ulaştırılmaz. Tedarikçi portalı sayesinde Arçelik tedarikçileri hangi ürüne, ne miktarda, ne zaman süre ile ihtiyaç duyulduğunu görebilmektedir. Aynı zamanda da SAD hangi ürün için hangi tedarikçinin ne kadar fiyat, süresi ve garanti süreleri ile fiyat verdiğini görebilmektedir.

İlk kez satın mal satın alınacak bir tedarikçi ya da ilk kez satın alınacak bir ürün için tedarikçilerden ilgili ürün ile ilgili bir fiyat teklifi göndermeleri istenir. Bu fiyat teklifinde;

- Satış Fiyatı
- Teslim süresi, Teslim yeri
- Taşıma ve sigorta gibi bedeller ve kim tarafından ödeneceği

- Sunulan ek hizmet veya ekstra avantajlar
- Ödemeye İlişkin koşullar

yer almalıdır.

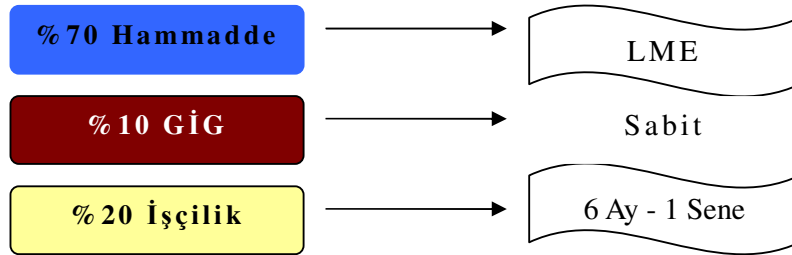
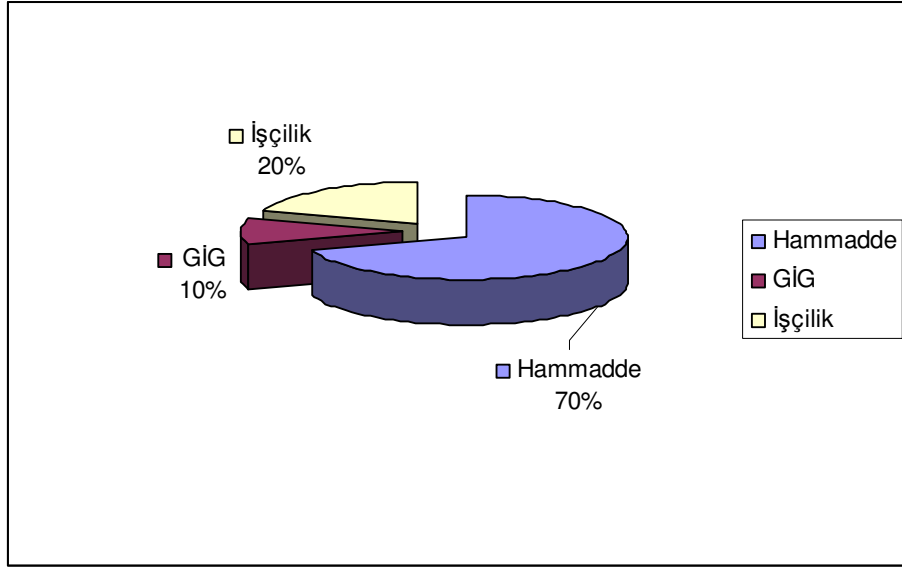
### 3.4.5.2. Tedarikçiler İle Görüşmeler ve Müzakere Teknikleri

Tedarikçiler ile görüşülürken kullanılan yöntem genellikle yüz yüze telefon veya e-mail yoluyla olmaktadır. Ancak istenilen malzeme ve teklif ile ilgili bilgiler online ortamda talep edilmektedir. Planlama departmanınca gelen malzeme siparişinin(ihtiyacının) yıllık ve aylık bazda yüksek adetlerde olması, satın alınan pazarlık gücünü de elinde bulundurmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda pazarlık gücünü elinde bulundurmanın bir diğer nedeninde teknik satın alma kabiliyetleri ve fiyatlandırmadaki profesyonel yaklaşımıdır. Burada hesaplanan hem bir ürüne ait belirli bir zamanda (örneğin Ocak ayında) alınan fiyatın makul rakamlarda olmasının yanı sıra, bu ürün için gelecek bir dönemde (örneğin bir ay sonra “Şubat” ayında) de tutarlılığını korumasına yönelik çalışmalardır. Bu yaklaşımın nedeni maliyetlerdeki bir artışı, rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı beyaz eşya pazarında nihai ürünün satış fiyatlarına yansıtmanın zorluğudur. Buna yönelik Arçelik’in tedarikçiler nezdinde uyguladığı, ürün fiyatlarını belirlemeye yönelik “Fiyat Eskalasyonu” ve “Maliyet Analizi” yöntemleri kullanılmakta ve bu yöntemler, sonuçlara yönelik verileri sağlıklı bir şekilde takip ve analiz edebilmek amacıyla, Arçelik sistem uygulamalarından olan MAP (Maliyet Analiz Parametreleri) sistemi üzerinden yürütülmektedir.<sup>184</sup> Fiyatlandırma çalışmaları yapılırken şu sıra izlenmektedir.

- Satın alma tarafından bir sözleşme fiyatı belirlenmesi gereken malzemeler malzemenin ait olduğu sektör grubuna ve talep edilen işletmeye (tedarikçinin bulunduğu gruba) göre SAD içinde ilgili sektör sorumlusuna yönlendirilir.
- Malzemenin tedarik edileceği tedarikçi yeni bir tedarikçi ise; temel fiyatlandırma prensiplerinde anlaşılır ve “Fiyat Gelişim Tipi” tedarikçi ile yapılacak olan Satın Alma Sözleşmesi’nde belirtilir. Örneğin, Fiyat Eskalasyonu yöntemi ile Alüminyumun satın alma maliyetini hesaplarkenki yaklaşım aşağıdaki gibidir.

<sup>3</sup> **Maliyet Analiz Parametreleri (MAP)** : Satın alma direktörlüğünün yerli tedarik kaynaklı olarak fiyatlandığı malzemelerin fiyat gelişim tipine göre maliyet parametrelerinin işlendiği ve fiyat hesaplamalarının yapıp SAP ‘ta sözleşmelerin güncellenebildiği sistemdir. Sistemin nihai çıktısı olan sözleşme birim fiyatlarını, malzeme maliyetlerinden etkilenen tüm birimler kullanmaktadır. Satın Alma, Ürün Geliştirme ve Üretim Mühendislikleri sistemi kullanan başlıca bölümlerdir.

Bir tedarikçi için maliyetinin 100 birim olarak hesapladığı bir durumda, Fiyat Eskalasyonu yöntemi bu 100 birimlik fiyatı aşağıdaki gibi bir dağılıma tabi tutmaktadır.



Şekil 3.10. Fiyat Eskalasyonu Yöntemi

Fiyat Eskalasyonu yöntemine göre, tedarikçi açısından 100 birimlik maliyete sahip olan bir malzemenin işletmeye maliyetinin %70 lik kısmını ürünün hammaddesi, %20'lik kısmını hammaddenin işlenerek ürün haline getirilme sürecinde kullanılan işçilik maliyetleri, %10'luk kısmını da işletmeye ait Genel İşletme Giderleri (GİG) oluşturmaktadır. Arçelik direk malzeme satın alımı sürecinde, satın alma sözleşmesi imzalanan bir tedarikçinin sözleşmesinde belirtilen fiyatların gelecek dönemlerde artışı bu yöntemle bağlanmış olur. Fiyatı belirleyen taraf Arçelik olduğu için, tedarikçinin zararlı çıkacağı bir anlaşma üzerinden devam edilmesi istenen bir durum değildir. Bu sadece malzeme fiyatlarındaki fahiş artışların önüne geçmek amaçlı bir

uygulamadır. Hammadde fiyatlarındaki artışı tedarikçilerin maliyetlerine yansıtacağı düşünülerek bu artışın Londra Metal Borsası endekslerine (LME, London Metal Exchange) göre olması beklenir. Ayrıca altı ayda bir, yani yılda iki defa olan işçi ücret artışlarının işçilik maliyetlerini arttırması ve dolayısıyla tedarik edilen malzemenin fiyatındaki artışa yol açması da söz konusudur. Buradaki artışında fahiş bir artış olmasının önüne geçmek amacıyla da her altı ayda bir işçi ücretlerindeki artış oranı maliyetlere yansıtılmakta ve takip eden altı ay boyunca tedarikçi firma, işçi ücretlerindeki artışı bahane ederek malzeme fiyatlarında bir artışa gidememektedir. Bu çalışma ile tedarikçi ve Arçelik arasında satın almaya konu olan malzemeye ait bir “Fiyat Gelişim Tipi” yaratılmış olur. Bu sistem, MAP sisteminde belirlenen parametrelerdeki değişikliklere göre eş zamanlı olarak güncellenmekte otomatize edilmekte, sonuçta da etkin bir fiyatlandırma yapılmaktadır.

- Malzemenin tedarik edileceği tedarikçi önceden çalışılan bir tedarikçi ise mevcut fiyat gelişim tipine göre fiyatlar kolaylıkla hesaplanabilmektedir.

- Malzemeler tedarik kaynaklarına göre de değişik süreçlerden geçmektedir.

\*İthal Tedarik Kaynağı; Fiyat Eskalasyonu veya Maliyet Analizi yapısı kurularak her sektör sorumlusu ilgili tedarikçi ile süreçleri yakından takip ederek fiyatlandırma yapar

\*Transfer Tedarik (İşletmeler Arası Malzeme Transferi); üretici işletme ile görüşülerek € birim fiyatları belirlenerek bu endekse göre fiyatlandırma yapılır.

\*Yerli Tedarik Kaynağı; Fiyat Eskalasyonu veya Maliyet Analizi yapısı kurularak MAP sistemi üzerinden fiyatlandırma yapılır.

Fiyatlandırma sürecinde, MAP sisteminde fiyatların ve diğer parametrelerin belirlenmesi için işletmenin çeşitli bölümleri koordineli çalışılmaktadır. Bunlar;

- Operasyon sürelerinin belirlenmesi için Üretim Mühendisliği
- Ürün ağacı oluşturma için Ürün Geliştirme Departmanı ile
- Maliyet parametrelerini belirlemek için de Satın Alma



### 3.4.6. Tedarik Kaynağının Seçimi ve Sipariş

Planlama departmanın online ortamda tedarikçi portalı üzerinden tedarikçilere gönderdiği sipariş (ihtiyaç) ile ilgili bu aşamada, SAD bünyesindeki ilgili sektör sorumlusu tarafından uygun tedarikçilerin seçimi işlemi gerçekleştirilir. Nihai olarak uygun tedarikçiler arasında hangisinin/hangilerinin seçileceğinin belirlenmesinde de tedarikçi seçim ve değerlendirme kriterleri etkili olmaktadır. Tedarikçi seçimi Arçelik SAD stratejileri arasında yer alan “Toplam Maliyeti ve Kaliteyi Göz Ardı Etmeden En İyi Fiyatlarla Anlaşma Yapmak” maddesi ilkesi göz önünde bulundurularak gerçekleştirilir. Ancak burada her zaman en ucuz olanın tercih edilmeyeceği, aynı zamanda istenen spesifikasyonları da sağlıyor olması beklenir. Bunun yanı sıra tek tedarikçi ile çalışmaktan çoğunlukla kaçınılmaktadır. Bunun nedeni tek tedarikçiye bağımlı olmanın yaratacağı sıkıntılardır. Çünkü Arçelik üretiminin asla bir kesintiye uğraması istenmez. Tek tedarikçinin seçildiği durumlarda, tedarikçinin yaşayacağı her olumsuzluk direkt olarak, tedarik sürelerinin uzaması, ürün kalitesinin bozulması gibi sonuçlara neden olabilir ki, bu da direkt olarak Arçelik üretim sürecine etki edecektir.

Örneğin, bir tedarikçi firmaya 1000 birimlik bir malzeme siparişi verilmiş ve bu malzemelerin 15 gün içerisinde Arçelik üretim bandında olması istenmiş olsun. Tedarikçi firma çalışanlarının grev yapması ihtimali çokta düşük değildir, böyle bir durumda üretim kesintiye uğrayacak, teslim süresi uzayacak, nihayetinde de Arçelik üretimi olumsuz etkilenecektir. Hem bu tarz olumsuzluklardan sakınmak hem de rekabeti kullanarak maliyet düşürmeyi hedeflemekten ötürü, çok spesifik olmayan (yalnızca bir tedarikçisi bulunan ürünler gibi) ürünlerin tedariki birkaç (en fazla üç) tedarikçi ile yapılmak istenir. Tedarikçilerden birincisine ihtiyacın %15'i(performansı denenmek istenen yeni bir tedarikçi olabilir), ikincisine %30'i(geçmişte çalışılan ancak kapasitesi bütün siparişi karşılamaya yetmeyecek tedarikçi), üçüncüsüne de %55'i (çok uzun zamandır malzeme tedariki yapılan ve üretim kapasitesi, firma yapısı hakkında yeterince bilgi sahibi olunan bir tedarikçi). Bu dağılımı yaparken genellikle ilk olarak fiyat, teslim, firmanın üretim kapasitesi, geçmiş kontratlardaki performans ve yeni tedarikçiye bir fırsat verme gibi faktörler etkili olur. Bu dağılım tedarikçi portalı üzerinden tüm tedarikçiler tarafından görüldüğü için, rakibine göre ihtiyaç duyulan üründen daha az sipariş alan bir firma

bunun nedenlerini Arçelik SAD'den öğrenmek ister. Bu duruma düşen bazı tedarikçilerin zaman zaman SAD'ne gelerek “ Bir Kusurumuz mu Oldu” şeklinde bir sorgulamaya gittiği sık görülen bir durumdur. Bu da Arçelik'in müzakere gücünü arttıran bir unsurdur.

#### **3.4.6.1. Sipariş Emrinin Düzenlenmesi**

10 sene önce 7 ayı fabrikanın satın alma işlemlerin merkezileştirilerek tek bir noktadan yapılmaya başlamasından sonra yapılan ilk düzenlemelerden birisi de, kâğıtsız ortamda satın alma süreçlerinin gerçekleştirilmesiydi. Belki de klasik satın alma metodu denince akla ilk gelen formlar, satın alma talep formu ve sipariş formudur. Birden fazla kopyasının farklı farklı departmanlardaki görevlilerde (muhasabe, giriş kabul, kullanan birim, satın alma, tedarikçinin kendisi) bulunması gereken bu formlar hem bürokratik bir süreç hem de kaynak israfına neden olmaktaydı. Eskiden Arçelik'in de kullandığı formlar, SAP sisteminin kullanılmaya başlamasından sonra bir daha kullanılmamıştır ve halen Arçelik satın alma sürecinde tedarikçilere sipariş verilmesi için düzenlenen bir form bulunmamaktadır. Sipariş formalarında yer alan; firma unvanı, adresi, sicil numarası, ürün fiyatı, teslim tarihi, miktarı, indirim oranı, toplam miktar gibi bilgileri SAP üzerinde çalışan tedarikçi portalına tedarikçi ile çalışma kararı alındığı zaman bir kereliğine kaydedilir ve sonrasındaki dönemlerde vuku bulan değişikliklere karşı güncellenir.

Kâğıt ortamında tutulan sipariş formlarına bakarak daha önceki fiyatları kontrolü, teslim zamanları, indirim oranlarını yorumlamak geçmişte satın alma görevlilerinin oldukça fazla zamanını almakta idi. Ancak bilgisayar ortamında saklı tutulan bu veri tabanı sayesinde firmalar ile geçmiş çalışmalardaki koşullar ve performans eğrileri istenilen zaman aralıklarında görülebilmekte ve analiz edilebilmektedir. Buda tedarikçilere yönelik verilecek stratejik ve yönetsel kararların alınmasında oldukça yardımcı olmaktadır.

### **3.4.6.2. Siparişlerin İzlenmesi**

Tedarikçiler siparişini aldıkları ürünleri sözleşmede belirtilen tarihlerde teslim etmek zorundadır. Siparişin teslimat tarihi yaklaştıkça kontroller yapılır ve bir teslimatta bir aksilik olup olmadığı gözlemlenir. Siparişlerin teslimatının yapıp yapılmadığı mal kabul departmanının onayından sonra tedarikçi portalı üzerinden görüntülenebilmektedir. Zamanında gerçekleştirilmeyen teslimler ile ilgili tedarikçiler ile görüşülerek iyileştirme yada sözleşme şartlarında belirtilen cezai yaptırımlar uygulanmaktadır.

### **3.4.6.3. Malların Kabulü ve Kontrolü**

Arçelik gerekli gördüğü durumlarda, satın aldığı malzemelere giriş kalite kontrol yapma hakkına sahiptir. “Giriş Kalite Kontrol” faaliyetleri, Tedarikçi tarafından sevkedilen malzemelerin uygunluklarının Arçelik tarafından doğrulanmasıdır. Arçelik, bu amaçla sevkiyat partilerinden belirlediği oranlarda numune alabileceği gibi, numune miktarını gerekli gördüğü durumlarda artırma veya azaltma hakkına sahiptir.

Talep edilmesi durumunda tedarikçi, her sevkiyatla birlikte kalite belgesi göndermekle yükümlüdür. Bu belgeler ancak yapılan test sonuçları veya istatistiksel sonuçları içerdiği takdirde yeterli kabul edilir. Arçelik iç üretim ve montaj hatlarında veya son kontrollerinde malzeme kaynaklı uygunsuzluk tespit edilmesi durumunda Arçelik malzemeye yönelik doğrulama kontrollerini yenileyebilir. İşlenmiş veya işlenmek üzere hazır bekleyen malzemeleri üretim hatlarından iade edebilir.

### ***Şartlı Kabul***

Tedarikçi, teknik spesifikasyonlara uygun malzemeyi üretmek ve Arçelik üretim işletmelerine teslimatına kadar bu uygunluğu sağlamak zorundadır. Üretim kaynaklı nedenlerden dolayı oluşabilecek teknik spesifikasyonlara uygun olmama durumunda; Tedarikçi, durumu Arçelik’e yazılı olarak bildirir. Arçelik teknik değerlendirme sonrasında yazılı olarak sevkiyatı onaylar. Şartlı kabul onayı için, Tedarikçi’den değerlendirmek üzere numune veya Tedarikçi tarafından yapılmak

üzere ölçme ve muayene talebinde bulunur. Arçelik, yapılan bu ölçme ve muayene sonuçlarının Arçelik'e gönderilmesini isteyebilir.

Arçelik, giriş kalite kontrolü sırasında reddedilen malzemeyi şartlı olarak kabul edebilir. Ancak bu kabul, malzemenin reddedilmiş olma durumunu değiştirmez ve Tedarikçi' nin kalite performansının hesaplanması sırasında göz önünde bulundurulur. Malzeme ayıklama veya tamir kararı ile şartlı olarak kabul edilmiş ise bu işlemler Tedarikçi tarafından kendi tesislerinde veya Arçelik için uygun olması durumunda Arçelik bünyesinde gerçekleştirilir. Ayıklama sonrasında ayrılan hatalı malzemeler, Tedarikçi' ye iade edilir.

Arçelik, tedarik ettiği malzemeleri; malzemelerin ait oldukları mal grubu niteliklerine ve/veya Tedarikçi' nin ilgili malzeme için performans tarihçesine göre Giriş Kalite Kontrol işlemlerinden muaf tutabilir. Bu tür malzemeler "KAPSAM DIŞI MALZEME" olarak tanımlanmaktadır.

Arçelik satın aldığı malzemelerin kalite veya sevkiyatları ile ilgili uygunsuzluk durumunda, tedarikçiden düzeltici faaliyet, potansiyel uygunsuzluklar için ise önleyici faaliyet talebinde bulunur. Tedarikçi, bu talepleri değerlendirecek, uygunsuzluk ile ilgili düzeltici ve önleyici faaliyetleri planlayabilecek, bu planlar ve uygulama sonuçları ile ilgili olarak Arçelik'i bilgilendirebilecek bir sistem oluşturmaktan sorumludur.

Arçelik tarafından yazılı olarak tedarikçiye bildirilen kalite şikâyetleri ve "Düzeltilici Faaliyet İstekleri" Arçelik formları kullanılarak, tedarikçi tarafından yazılı olarak cevaplanmak zorundadır.

### **3.4.7. Satın Alma Performansının Değerlendirilmesi**

Satın alma performansını değerlendirmenin iki boyutu söz konusudur. Bunlardan birincisi Arçelik SAD'nün satın alma süreci içinde gösterdiği performansın değerlendirilmesi diğer ise tedarikçilerin performanslarının

değerlendirilmesi. Birbiriyle ilişkili olan ve birbirinin performansını yüksek oranda etkileyen satın alma ve tedarikçilerin uygulamaları performans değerlendirme sonuçlarına direkt olarak etki etmektedir. Şöyle ki, satın alma departmanının performansının göstergeleri, ihtiyaç duyulan direkt malzemeleri her yılbaşında belirlenen malzeme bütçesi içinde tutarak, arzulanan kalitedeki malzemeleri hedeflenen fiyatlarla ve istenilen zamanlarda üretim için hazır bulundurmaktır. Tedarikçinin performansı da bir nevi Arçelik SAD'nin performans hedeflerine ulaşmasına bağlı olmaktadır. SAD'nin performans değerlendirme de baz aldığı en önemli etken "Malzeme Bütçesi" kavramıdır. Periyodik olarak yıllık hedeflenen malzeme bütçesinin neresinde olduğuna bakılır ve eğilim hedeflerin tutmayacağı yönünde ise gerekli önlemleri almak için çalışmalar (maliyet düşürmeye yönelik) yapılır. Tedarikçi performansı değerlendirme işlemi ise tıpkı tedarikçi seçim ve devreye alma süreçlerinde olduğu gibi, satın alma sürecinin en kritik ve en karmaşık süreçlerinden birisi olup detayları aşağıda verilmiştir.

#### **3.4.7.1. Tedarikçi Performans Yönetimi**

Arçelik, tedarikçilerinin performanslarını, iş sonuçlarına etkisi çerçevesinde değerlendirir. İş sonuçları beklentileri;

- Maliyet
- Kalite
- Lojistik
- İşbirliği

ana başlıklar altında tanımlanmıştır.

Tedarikçi performans değerlendirmeleri yılda ikiz kez(Nisan ve Ekim aylarında), Arçelik üretim işletmesi bazında gerçekleştirilmektedir. Ana kriterleri değerlendirmek üzere belirlenen alt kriterler aşağıda belirtilmiştir.

##### **3.4.7.1.1. Maliyet**

###### ***Hedef Fiyatlara Uyum***

Tedarikçi bu amaca yönelik olarak maliyet indirim projeleri üretmeli, projelere destek vermeli, malzeme maliyetini oluşturan parametreleri izlemeli,

hedefler oluşturmalı ve iyileştirmeleri hayata geçirmek için azami gayret sarf etmelidir. Tedarikçi, kalitenin toplam maliyet içindeki payını bilmeli, kalite maliyetlerini ynetebilmeli ve bu maliyetleri azaltmaya yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır. Arçelik, tedarikçilerinin bu nitelikleri taşıyıp taşımadığını, tedarikçi maliyetlerini, alternatifler, maliyet detayları ve piyasa koşullarına göre oluşmuş hedef fiyat ile karşılaştırarak değerlendirir. Hedef fiyatlara uyum direkt olarak malzeme bütçesinin etkilediğinden tedarikçi değerlendirmelerinde üzerinde önemle durulan en hassas konulardan birisidir.

#### **3.4.7.1.2. Kalite**

Tedarikçi, temin ettiği malzemenin, rn Şartlarına uygunluğunu sağlamak sorumluluğundadır. Bunun için gerekli prosesleri planlamalı ve gerçekleştirmelidir. Aksi durumlar, gelen partinin kabul edilmemesine, malzemelerin üretim hattından iade edilmesine, üretim plan değişikliklerine, üretim duruşlarına veya nihai müşteriden ürün iadelerine neden olabilir. Hem retim sürecinin aksamasına yol açması, hem de nihai ürünün kalitesine de direkt olarak etki etmesi kullanılan malzemenin kalite standartlarının istenilen düzeyde olmasını gerekli kılmaktadır.

##### **3.4.7.1.2.1. Düzeltici Faaliyet İsteği Sayısı-Kalite**

Arçelik rn veya üretim proseslerinde uygun olmayan etki yaratan, yüksek risk taşıyan durumlar için Arçelik düzeltici faaliyet isteğinde bulunur. Açılan düzeltici faaliyet istekleri için uygun ve etkin eylem planının hayata geçirilmesini tedarikçiden bekler.

##### **3.4.7.1.2.2. Giriş Kalite Kontrolde Ret Oranı**

Tedarikçinin değerlendirme dönemi süresince, temin ettiği malzemeler için giriş kalite kontrolde ret olan miktara göre hesaplanan PPM oranı değeridir.

#### **3.4.7.1.2.3. Hattan İade Oranı**

Değerlendirme dönemi süresince, hattan iade edilen malzeme adedine göre hesaplanan PPM (parts per million- milyonda parça adedi) oranı değeridir.

#### **3.4.7.1.2.4. Ürün Değişim Sayısı**

Tedarikçinin bu kriter ile ilgili performansı, değerlendirme dönemi süresince tedarikçi kaynaklı kalite problemleri nedeni ile Arçelik'den iade edilen ürün sayısına göre değerlendirilir.

#### **3.4.7.1.2.5. Kalite Kaynaklı Bant Duruş Süresi**

Tedarikçilerin üretim hattı duruşuna neden olmayacak şekilde malzeme temin etmesi temel gereksinimdir. Değerlendirme dönemi süresince tedarikçi kaynaklı kalite problemleri nedeni ile duruş yaşanması halinde, tedarikçi performansı toplam duruş süresine göre değerlendirilir.

#### **3.4.7.1.2.6. Yeniden İşlem Yapılan Ürün Sayısı**

Değerlendirme dönemi süresince, tedarikçi kaynaklı kalite problemleri nedeni ile yeniden işlem yapılan ürün sayısına göre değerlendirme yapılır.

#### **3.4.7.1.3. Lojistik**

Tedarikçi, doğru zaman ve miktarda, üretim duruşlarına ve üretim plan değişikliklerine neden olmayacak şekilde malzeme temin etmekle yükümlüdür. Bu amaçla, sistem taleplerini kısa ve uzun vadede değerlendirmeli, olası kapasite risklerini minimize edecek planlamayı yapmalıdır.

#### **3.4.7.1.3.1. Üretim Duruş Süresi**

Tedarikçilerin üretim hatlarında duruşa neden olmayacak şekilde malzeme temin etmesi temel gereksinimdir. Değerlendirme dönemi süresince tedarikçi

kaynaklı termin problemleri nedeni ile duruş yaşanması halinde, toplam duruş süresi dikkate alınarak değerlendirme yapılır.

#### **3.4.7.1.3.2. Üretim Plan Değişikliği Sayısı**

Tedarikçilerin, üretim plan değişikliğine neden olmayacak şekilde malzeme temin etmesi temel gereksinimdir. Değerlendirme dönemi süresince tedarikçi kaynaklı termin problemleri nedeni ile üretim plan değişikliği yaşanması halinde, tedarikçi performansı, toplam üretim plan değişikliği adedi dikkate alınarak değerlendirme yapılır.

#### **3.4.7.1.3.3. Düzeltici Faaliyet İsteği-Lojistik**

Tedarikçi için değerlendirme dönemi içerisinde lojistik kaynaklı uygunsuzluklar için açılan “Düzeltici Faaliyet İsteği” sayısı ile değerlendirilir.

#### **3.4.7.1.3.4. Esneklik**

Tedarikçinin değişken üretim programına uyum sağlama kabiliyeti, iş sonuçları üzerinde artı değer olarak algılanır ve değerlendirmeye tabi tutulur.

#### **3.4.7.1.4. İşbirliği**

Tedarikçilerin; tasarım, proses ve alternatif malzeme devreye alma projelerine destek vermesi, yeni proje önerilerinde bulunması, maliyet azaltma projelerinde yarattığı katma değer, karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik faaliyetlere destek vermesi ve çözüm önerilerinde bulunması beklenmektedir. Tedarikçilerin bu süreçlerde gösterdiği çabalar performans değerlendirmede önemli rol oynamaktadır.

### **3.5. Değerlendirme ve Öneriler**

Araştırma ile ilgili genel bir değerlendirme yaptığımızda; öncelikle satın alma bölümünün Arçelik bünyesinde direkt olarak genel müdüre bağlı iki direktörlükten birisi olduğu ve kendi içinde bağımsız bir birim olarak örgütlendiğini söyleyebiliriz.



Çalışmanın uygulama kısmının başlarında detaylı olarak bahsedilen bu yapı, merkezileştirilmiş Arçelik satın alma uygulamalarının diğer birimlerle ilişkili ancak işleyişte bağımsız olmasını sağlamakta ve böylece satın almada etkinlik ve verimlilik artmaktadır. Tedariki yapılan her malzemenin, bu malzemenin ait olduğu malzeme dalına ait bir sektör sorumlusunun sorumluluğunda olması ve yetkilerin genişliği insiyatif kullanmayı mümkün kılmakta, böylece satın alma süreçlerini de hızlandırmaktadır.

Arçelik direkt malzeme satın alma süreçlerini etkileyen faktörlerin genellikle çevresel faktörler olduğu, bu faktörlerden de daha çok ekonomik faktörlerin etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu ekonomik etkiler içerisinde Londra metal borsasındaki ve dünya petrol fiyatlarındaki değişimler önemli yere sahiptir. Ayrıca ithal malzemelere ilişkin bazı gümrük vergileri ve yasal uygulamalar satın alma süreçlerine etki edebilmektedir. Bunun yanı sıra Örgütsel bazı faktörler de olumlu olarak satın alma süreçlerine katkıda bulunur. Örneğin, satın alma direktörlüğünün örgütsel yapıda direkt olarak genel müdüre bağlı olarak çalışması hiyerarşiyi ve bürokrasiyi azaltması açısından olumlu bir uygulamadır. Buna ek olarak, satın alma direktörlüğünde çalışan personelin genellikle Koç Grubu içerisinde seçilerek, belli bir yetiştirme sürecinden sonra işe başlaması, çalışanlar arasında olumlu bir havanın oluşmasına yol açmakta, bu da şirketleri başarıya götüren bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ancak buradaki yakın ilişkilerin, ilerleyen zamanlarda oluşabilecek bazı suiistimallere fırsat verecek boyutlara gelmemesine dikkat edilmelidir. Bu durum, satın alma süreçlerinin hatasız, tam, eksiksiz yapılabilmesi ve şirket hedeflerine katkıda bulunması açısından son derece önemlidir.

Arçelik A.Ş. Satın Alma Direktörlüğü'nce kullanılan direkt malzeme satın alma metotları incelendiğinde, ağırlıklı olarak pazarlık yönteminin uygulandığı gözlemlenmiştir. Arçelik bünyesinde direkt malzeme alımları, teknik resim onayı verilen (ürün geliştirme ve mühendislik departmanlarının onay verdiği) ürünlere ilişkin pazarlık yoluyla satın alma yöntemi izlenerek yapılmaktadır. Pazarlık yöntemi uygulanıp hedeflenen fiyat yakalandığında, tedarikçiler ile yıllık sözleşmeler imzalanmakta ve yıl boyunca alınacak miktarlar, hangi fiyatlardan alınacağı ile birlikte bu sözleşmede belirtilmektedir. İhale yöntemi, yatırım mallarının satın

almasında kullanılan bir yöntem olup, diğer satın alma metotlarına rastlanmamaktadır. Pazarlık yönteminin seçilmesinde, satın almanın şirket karlılığına katkısı olan ve kalıcı rekabet avantajı elde etme stratejisi doğrultusunda kullanılabilir bir yöntem olması etkin rol oynamaktadır. Ayrıca yıllık malzeme alım miktarlarının büyüklüğü ve sıklığı da pazarlık gücünü Arçelik'in elinde bulundurmasına ve hedeflenen fiyatlara sahip olmasında etkili olmaktadır. Uygulama kapsamında, Arçelik'in zaman zaman direkt malzeme satın alımlarını gerçekleştirdiği tedarikçi portalı üzerinden hangi tedarikçinin ne kadar miktarda sipariş aldığına ilişkin ilgili mal alımına ilişkin diğer tedarikçiler tarafından görülmesi, pazarlık sürecinde firmaları birbirine kırdırmanın da kullanılan önemli bir yöntem olduğunun da bir göstergesidir.

Satın alma yöntemi olarak hangisi kullanılırsa kullanılsın, bütün satın alma süreçlerinde olduğu gibi pazarlık sürecinde de tedarikçiler ile iyi ilişkiler kurabilmek ve bu ilişkilerde dürüst davranmak ilkesi doğrultusunda hareket etmek gerekmektedir. Çünkü, üretim sürecinde kullanılan malzemelerin tedarikinde tedarikçinin alıcı firmaya karşı olan tutumu nedeniyle olabilecek bir gecikme üretimi ve üretime bağlı tüm süreçleri dolaylı yoldan etkileyebilir. Arçelik diğer satın alma süreçlerinde olduğu gibi açıklık ve dürüstlük anlayışını sürdürmeli ve tedarikçi firmadan kaynaklanabilecek olumsuz durumları gidermede alternatif tedarik kaynaklarını hemen devreye alabilme yeteneklerini geliştirmelidir.

Arçelik direkt malzeme satın alma sürecindeki süreçler ve çalışmanın teorik kısmında açıklanan endüstriyel malzeme satın alım süreçleri ile bir karşılaştırması, çalışmanın Arçelik satın alma süreçleri kısmında detaylı olarak anlatılmıştı. Bu süreçleri genel olarak değerlendirdiğimizde; çalışmanın teorik kısmında anlatılan süreçlerin sırası ve içeriği itibari ile büyük oranda benzerlik gösterdiği ancak, uygulama kısmında Arçelik' in merkezileştirmiş olduğu satın alma süreçleri gereğince bu süreçlerinin, bilgisayar tabanlı, online ve otomatize edilmiş olduğu gözlemlenmiştir. Genel olarak iki şekilde ortaya çıkan malzeme tedarik ihtiyacı doğrultusunda, satın alma süreçleri, son aşama olan satın alma performanslarının değerlendirilmesine kadar, Arçelik yazılım uzmanlarınca geliştirilen uygulama yazılımının çalıştığı SAP sistemi üzerinden gerçekleşmektedir. Satın alma süreçleri

içerisindeki en önemli ve zaman alıcı süreç olarak tedarikçilerin bulunması, devreye alınması, yönetilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili uygulamalar gözlemlenmiştir. Bu da Arçelik için tedarikçilerin ne kadar önemli olduğunun, doğru tedarikçiler ile çalışmanın, satın alma ve dolaylı olarak şirket hedeflerini gerçekleştirmede son derece önemli olduğunun bir göstergesi durumundadır. Online olarak tedarikçi portalı üzerinden yürütülen satın alma süreçleri, satın alma fonksiyonunun verimliliğinin, hızının ve etkinliğinin artmasına önemli katkıda bulunmuştur. Bilgisayar tabanlı, online ve kağıtsız ortamda çalışmanın rahatlığı ve esnekliği kadar meydana gelebilecek bazı tehditlerde göz önünde bulundurulmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Bu önlemler, sistem kesilmelerine karşı yedekli çalışabilme ve muhtemel felaket senaryolarına karşı bilgi güvenliğinin sağlanması yönünde olmalıdır.

Arçelik satın alma politikalarını genel olarak değerlendirdiğimizde; ihtiyaç duyulan tüm malzeme ve hizmetlerin alımı için kalite, fiyat, lojistik ve teknolojik yeterlilik konularında en uygun şartlarda alım yapmak, malzeme tedarik işlemini satın alma direktörlüğü güvencesi altına almak satın alma uygulamalarında hedeflenen durumlardır. Bu uygulamaların nedeni, satın alma stratejisi olan kalıcı rekabet avantajını sağlamanın bu uygulamalarla elde edilmek istenmesidir. Bu amaçla rakip marka ürünlerin üretiminde kullanılan malzeme ve teknoloji, kalite ve maliyet kıstaslarına göre değerlendirilmektedir. Kalıcı rekabetin yakalanmasında bu tarz bir çalışmanın yanı sıra, rakip firmaların satın alma süreçlerinin ve örgütsel işleyişlerinin anlaşılmasına yönelik Benchmarking çalışmalarına daha da ağırlık verilebilir.

## SONUÇ

Satın alma uygulamaları geçmişten günümüze sahip olduğu farklı amaç, politika, yöntem ve stratejilere göre değişiklik göstermiş ve örgütlerdeki yeri satın alma fonksiyonuna verilen öneme göre şekillenmiştir. Geçmişte şirketler açısından pazarlama, finansman, üretim gibi fonksiyonlar şirket hedeflerini gerçekleştirmede daha fazla önem arz ederken, artan rekabet koşulları ve şirketler için ana kuruluş(yaşam) amacı olan kar elde etmenin giderek zorlaşması satın almayı bu ana yaşam amacını gerçekleştirmede kullanılacak bir silah olmaya zorlamıştır. Kara giden yolun etkin ve verimli bir satın alma uygulaması ile mümkün olabileceğini anlayan firma sahipleri, yöneticiler satın alma fonksiyonu üzerine daha da odaklanmışlardır. Basit anlamda satın alma faaliyetleri, ihtiyaç duyulan bir malzemenin satın alma işleminden entegre tedarik zinciri uygulamalarına kadar olan geniş bir uygulama sürecini kapsamaktadır.

Çalışmamızda satın alma kavramı ile ilgili genel bilgilerin yanında örgütsel satın alma davranışına ilişkin bazı modellere yer verilerek, satın alma işlevinin örgütlerdeki yeri, önemi ve diğer işletme fonksiyonları(departmanları) ile olan ilişkileri anlatılmıştır. Günümüzün piyasa koşullarının hızla değişmesi ve firmaların bu değişime ayak uydurma zorunluluğu, satın alma departmanının da izlediği politika ve stratejilerin değişmesini kaçınılmaz kılmıştır. Geçmişte satın alma fonksiyonu, işletmelerin amaçlarına hizmet eden stratejik bir unsur olarak görülmemesine rağmen artık, şirket hedeflerini gerçekleştirmede diğer fonksiyonlar gibi hayati bir öneme sahip olarak, geleceğe yönelik yapılan tüm stratejik planların içine dâhil edilmektedir.

Çalışmamızın birinci bölümünde satın alma kavramına genel bir bakış başlığı altında satın alma işlevinin tanımı ve tarihsel gelişimi ile birlikte, örgütsel yapıdaki yeri ve iç örgütlenmesi ele alınmış ve örgütsel satın alma davranışlarındaki bazı modeller incelenmiştir. Satın alma fonksiyonunun örgütlerdeki yeri incelenirken, satın alma fonksiyonunun işlevleri ve amaçlarının yanı sıra mühendislik, üretim, pazarlama, finans gibi diğer işletme fonksiyonları ile olan ilişkisi üzerinde de durulmuştur. Satın alma işlevinin tarihsel gelişimine bakıldığında satın almanın

insanlık tarihi kadar eski ve firmaların sürekli olarak yapacağı bir uygulama olduğu yargısına varılmıştır. Örgütsel yapıdaki yerine gelince ise çoğunlukla bağımsız bir departman olmaktan çok üretim veya muhasebe/finans departmanlarının boyunduruğunda bulunan, nadiren ise tepe yöneticine bağlı bağımsız bir departman olduğu görülmüştür. Satın alma işlevinin diğer işletme fonksiyonları ile olan ilişkileri incelenmiş ve ilgili departmanlar ile uyumlu çalışabilmenin, işletmenin tüm birimlerini ve başarısını etkilediği belirtilmiştir. Satın alma departmanlarının şirketlerin karlılığını arttırmada önemli bir role sahip olduğu yine birinci bölüm içerisinde üzerinde durulan konulardan olmuştur.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ise, tezin araştırma konusu olan endüstriyel satın alma davranışlarını açıklayabilmek amacıyla öncelikle örgütsel pazarlama ve örgütsel pazar tanımları açıklanmıştır. Bu doğrultuda örgütsel pazarlamaya konu olan mal ve hizmetlerin sınıflandırılması yapılarak, bu ürünlerin satın almasını yapan örgütsel alıcılar pazarına değinilmiştir. Bu değerlendirme sonucu örgütsel pazarlar; Endüstriyel Pazarlar, Satıcı İşletmeler Pazarı, Hükümet Pazarları ve Kurumsal Pazarlar olarak dört başlık altında incelenmiştir. Bu ayırım yapılırken, dünyada kullanılan Standart Endüstriyel Sınıflandırma Sistemi (SIC) hakkında da bilgi verilerek hangi firmanın hangi endüstri sınıfında yer aldığı nasıl anlaşıldığı belirtilmiştir. Yine ikinci bölümde, örgütsel pazarlar ile tüketici pazarlar karşılaştırılarak iki Pazar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmuştur. Örgütsel pazarların diğer karakteristikleri ile birlikte satın alma amaç ve hedefleri de incelenmiş, örgütsel pazarlarda satın alınan mal ve hizmetlerin, tüketici piyasalarında satın alınan mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan malzemeler olduğu sonucuna varılmıştır. Buna istinaden bu ürünleri satın alırken örgütsel pazarlar tüketici pazarlarından farklı bazı karakteristikler sergilemektedir. Bu karakteristikler; talebin türev talep olması ve örgütselliği, satın alma ölçeğinin büyük olması, alıcı sayısının tüketici piyasalarına göre azlığı, satın alma şeklinin daha profesyonel olması, satın alma merkezini oluşturan bireylerin satın alma süreçlerine etkileri ve katkıları, kullanılan müzakere tekniklerinin daha karmaşık olması, karşılıklılık ilkesi, kiralama yönteminin kullanılıyor olması, ağırlıklı olarak kişisel satış çabalarının promosyon tekniği olarak kullanılması gibidir.

Bunun yanı sıra örgütsel pazarların satın alma amaçlarının, nihai ürün üretiminde kullanılacak olan malzemelerin kesintisiz tedarikinin, en uygun maliyet, kalite, teslim zamanı gibi koşullarda sağlanması olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmamızın ana araştırma konusu olan Endüstriyel Pazarların satın alma davranışları incelenirken, endüstriyel pazarların özelliklerinden bahsedilmiş ve endüstriyel alıcıların satın alma metotları olan, muayene ile satın alma, örnek üzerine satın alma, tarif üzerine satın alma ve pazarlık yolu ile satın alma ve ihale yöntemleri üzerinde durulmuştur. Günümüzde ise teknolojik gelişmeler doğrultusunda internetin hayatın her anında kullanılıyor olması firmaların bazı satın alma uygulamalarında bu aracı kullanıyor olmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. İnternet üzerinden satın almanın hızı, alternatiflerin çokluğu ve kalitesi satın alma sürelerini ve maliyetlerini de büyük ölçüde olumlu yönde etkilemiştir. Güvenlik açığı gibi bazı dezavantajlı olabilecek yanları olmasına rağmen alınabilecek önlemleri ile internet üzerinden organizasyonel satın alma şirketlerin bugün ve gelecekte yoğun şekilde kullanacağı bir yöntem olacaktır.

İkinci bölüm içinde endüstriyel satın alma davranışını etkileyen, çevresel, örgütsel, kişilerarası ve bireysel faktörler üzerinde durulmuş ve bu faktörler içinde satın alma davranışlarının, en çok çevresel faktörlerden etkilendiği sonucuna varılmıştır. Çevresel faktörler, ağırlıklı olarak ekonomik faktörleri içermekte ve satın alma maliyetlerine doğrudan etki etmektedir.

Endüstriyel pazarların satın alma süreçleri incelenmiş ve satın alma süreçleri yedi başlık altında toplanmıştır. Bunlar; problemin ortaya çıkışı, genel ihtiyaç tanımlaması, ürün spesifikasyonu tanımlama, tedarik kaynaklarının aranması, alternatifleri değerlendirme, tedarik kaynağının seçimi ve sipariş ve satın alma performansının değerlendirilmesi aşamalarıdır. Bu süreç özet olarak;

Şirket içinden birisinin, bir ihtiyacını gidermek için bir mal veya hizmete ihtiyaç duyması veya dışsal bir etki ile (örneğin, bir satış elemanının yeni bir ürün satma çabası) bu ihtiyacını ilgili birime bildirmesi ile başlar. Daha sonra bu kişi veya ilgili bir genel bir ihtiyaç tanımlaması yaparak, ihtiyaç duyulan miktar, teslim zamanı

gibi kriterleri belirler. Bunun sonrasında ihtiyaç duyulan malzemeye ilişkin mühendislik departmanlarınca spesifikasyon tanımlama işlemi yapılır. Burada malzemenin sahip olması gereken nitelikler belirlenir. Ürün spesifikasyonları belirlendikten sonra satın alma departmanınca ihtiyaç duyulan miktarda ve nitelikte malı, ihtiyaç duyulan zamanda teslim edebilecek tedarik kaynakları aranır. Sonrasında, satın alma departmanı alternatifler arasında, daha önceden belirlediği kriterlere göre bir seçim yaparak nihai tedarikçiyi seçer ve sipariş onayını verir. Satın alma süreçlerinden en sonuncusu olan satın alma performanslarının değerlendirilmesi aşamasında ise, yapılan seçime doğrultusunda istenen satın alma kriterleri ile ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılır ve objektif bir değerlendirme yapılmaya çalışılır.

Bu sürecin başarılı olmasında ilgili departmanlar ve satın alma-tedarikçi firma arasındaki koordinasyon ve işbirliğinin önemli bir unsur olduğu sonucuna varılmış ve satın alma departmanlarının tedarikçiler ile uzun dönemli iyi ilişkiler geliştirme eğiliminde olduğu belirtilmiştir.

Çalışmamızın üçüncü bölümü olan uygulama bölümünde endüstriyel bir firma olan Arçelik A.Ş.'nin direkt malzeme satın alma süreçleri incelenerek, teorik kısmında detaylı olarak açıkladığımız süreçlerin Arçelik bünyesinde nasıl gerçekleştiğinin anlaşılmasına çalışılmış, bu amaçla da Arçelik satın alma uzmanları ile yüz yüze görüşmeler yapılarak süreç ile ilgili bilgiler toplanmıştır. Arçelik direkt malzeme süreçleri açıklanmadan önce, Arçelik'in bağlı olduğu Koç Topluluğu ve faaliyet alanı olan beyaz eşya sektörü hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Arçelik Satın alma direktörlüğünün Arçelik A.Ş. örgütsel yapısındaki yeri açıklanmış ve genel müdüre direkt olarak bağlı, stratejik şirket hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir role sahip olan departman olduğu sonucuna varılmıştır.

Satın alma süreçleri incelendiğinde ise, problemin ortaya çıkış aşamasında bir mala duyulan ihtiyacın iki farklı sebepten ötürü kaynaklanabileceği, bunlarında yeni bir ürün/model üretimi veya mevcut ürün modellerine ilişkin üretim ihtiyacı olduğu ortaya konmuştur. Satın alma süreçlerini bu iki başlangıca göre özetleyecek olursak;

### Yeni Modele Ait Üretim Sürecinde Satın Alma;

Satış pazarlama ve ürün yönetiminin piyasadan gelen talepler doğrultusunda endüstriyel tasarım departmanına geri bildirimde bulunması problemin ortaya çıktığı aşamadır. Endüstriyel tasarım departmanı satış pazarlama ve ürün yönetiminden gelen feedbackler doğrultusunda sadece şekil itibari ile, Arçelik marka imajına uygun estetik görünen ve tüketicilerinin beğenilerine hitap eden dizaynlar yaparak bunları satış pazarlama ve ürün yönetiminden yetkililerin onayına sunar. Yapılan karşılıklı fikir alışverişlerinin sonunda en beğenilen tasarımın prototipinin yapılmasına karar verilir. Prototip ürünün tasarlanması sırasında da, ürün geliştirme departmanı tarafından nihai ürünün üretilmesinde kullanılacak olan bileşenler ve malzemeler ne miktarlarda kullanılacakları belirlenir. Bu aşamayı ürün spesifikasyonu tanımlama aşaması olarak değerlendirebiliriz. Bu aşamadan sonra Planlama departmanı üretime karar verilen yeni model ürün adetine göre bu üretimde ihtiyaç duyulan malzeme miktarını teorik kısımda detayı verilen ürün ağacı yöntemine göre hesaplar ve ilgili malzemeyi satmak isteyen tedarikçileri aramaya başlar. Tedarikçilerin aranması aşamasında ticari fuarlar ve internet en çok kullanılan bilgi kaynaklardır. Fiyat, teslim ödeme şartlarında anlaşılan tedarikçiler ile yıllık bazda alınacak malzeme miktarları temel alınarak bir yıllık bir sözleşme yapılmakta ve buradaki şartlar ekonomideki konjoktüre göre de revize edilmektedir. Planlama departmanı satın alma departmanının anlaştığı fiyatlar üzerinden ihtiyaç duyulan miktarda malzemenin siparişini tedarikçilere tedarikçi portalı üzerinden geçmektedir. Ancak, tek tedarik kaynağı ile çalışılmak istenmemesi nedeniyle toplam sipariş miktarı satın alma departmanının uygun gördüğü oranlarla farklı farklı tedarikçilere dağıtılmaktadır. Sipariş aşamasından sonrada tedarikçilerin teslimatlarından sonra satın alma performansı iki yönlü olarak gerçekleştirilmektedir. Bu yönlerden birincisi satın alma departmanının kendi çalışma performanslarını değerlendirmesi, diğeri ise, satın alma sonrası tedarikçilerin performanslarının değerlendirilmesidir. Satın alma departmanının performansı tedarikçilerin göstereceği performanstan büyük oranda etkilenmektedir.

Mevcut Ürünlerin Üretiminde Kullanılan Direkt Malzemelerin Satın Alma Sürecinde ise, satın alma süreci yine satış pazarlama ve ürün yönetimi departmanından gelen satış hedefleri doğrultusunda, belirli bir zaman sonra gerekli olacak nihai ürünün üretimi için gerekli olan malzemeye ihtiyaç duyulması ile



başlamaktadır. Problemin ortaya çıkmasından sonra planlama departmanı genel bir ihtiyaç tanımlaması yapar ve gerekli olan malzeme listesini çıkartarak siparişlerini tedarikçi portalı üzerinden tedarikçilere geçer. Yani normal bir endüstriyel satın alma sürecinin üçüncü basamağı olan ürün spesifikasyonu tanımlama, mevcut bir ürünün üretimi için gerekli olan direkt malzemelerin satın alma sürecinde yer almaktadır. Planlamanın sipariş geçmesinden sonra, yine satın alma departmanı tarafından uygun görülen tedarikçiler arasında bir dağılım yapılmaktadır. Tedarikçilerin teslimatlarından sonrada performans değerlendirme ile ilgili süreç başlamaktadır.

Arçelik direkt malzeme satın alma süreçlerinde online olarak çalışabilen, her tedarikçinin ve Arçelik çalışanlarının internet üzerinden ihtiyaç duyulan malzemelerin neler olduğuna, tedarikçilerin verdiği fiyatlara, teslim süreleri v.b gibi bilgilere yetkileri dahilinde ulaşabileceği bir tedarikçi portalının, Arçelik satın alma süreçlerinin merkeziyetçiliğindeki etkinliği arttırdığı gözlemlenmiştir. Bu uygulamanın aynı zamanda satın alma sürecinin hızının artması, işgücü kayıplarının önüne geçmesi, düzenli raporlama ve takip opsiyonları ile birlikte zamanda kağıtsız çalışmanın verdiği esneklikle birlikte, satın alma ve dolaylı olarak da Arçelik hedeflerine ulaşmada önemli bir uygulama olduğu sonucuna varılmıştır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

AGARWALL Manoj K., BURGER Philip C., REID David A., **Readings In Industrial Marketing**, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1986,

AKBIYIK Ahmet, “**Endüstriyel Pazarlamada Satın Alma Davranışı Ve Hazır Yemek Üretim Sektöründe Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999

AKYILDIZ Semran, “**İşletmelerde Satın Alma Yönetimi Ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satın Alma Politikalarının Yeri**”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001)

Arçelik A.Ş Kurumsal Sunumu, Kasım 2006

ASSAEL Henry, **Marketing Principles and Strategy**, The Dryden Pres, Second Edition, USA, 1993

AŞICI Ömer, **Pazarlama**, Üçel Yayıncılık, 4. Baskı, İzmir, 1984

AYBATLI Ayşe, “ **İstanbul Bölgesindeki Halı Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Satın Alma Yönetimine İlişkin Uygulamaların Araştırılması**”, (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ), Kocaeli, 2000

BARKOWITZ Eric N., HARTLEY Steven W., KERIN Roger A., RUDELIUS William, **Organizational Markets and Buyer Behaviour**, Irwin McGrawhill, Boston, Fifth Edition, 1997

BENNET Peter D., **Marketing**, McGraw Hill Book Company, New York, 1988,

BOYD Harper W. Jr., WALKER Orville C. Jr., **Marketing Management,” A Strategic Approach**”, Irwin, Boston, 1990

CHISNALL Peter M., **Marketing: A Behavioural Analysis**, Mc Grawhill Book Company(UK) Ltd. , Second Edition, London, 1985

ESAT Demet Nimet, “**Elektronik Ticaret ve İşletmeler Arası Elektronik Ticaret Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma**” (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kocaeli 2004

GADDE Lars-Erik, HAKANSSON Hakan, **Supply Network Strategies**, John Wiley and Sons Inc, New York, 2001

HAAS Robert W., **Business Marketing Management (An Organizational Approach)**, PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1992

HUTT D. Michael, SPEH Thomas W., **Business Marketing Management (A Strategic View Of Industrial and Organizational Markets)**, The Dryden Press, 4. Edition, USA, 1992

HAYES H. Michael, JENSTER Per V. ve AABY Nils Erik, **Business Marketing**, “A Global Perspective”, Irwin, USA, 1996

HOWARD John A., **Consumer Behavior In Marketing Strategy**, Prentice-Hall, New Jersey, 1989

İSLAMOĞLU A. Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, Ağustos 2002

KARABULUT Muhittin, **Tüketici Davranışları Pazarlama Yeniliklerinin Kabulü ve Yayılışı**, Dizgi Baskı, 3. Baskı, 1989

KARAFAKİOĞLU Mehmet, **Pazarlama İlkeleri**, Literatür Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul, Kasım 2005

KAVAK Bahtışen ve diğerleri, “ Küçük İşletmelerin Endüstriyel Ürün Satın Alma Sürecinde, Algılanan Riskin Satın Alma Kriterleri Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, 2. Cilt, 6. Sayı, Ekim 2003

KINNEAR Thomas, BERNHARDT Kenneth, KRENTLER Kathleen A., **Principles Of Marketing**, Harper Collins Collage Publisher, 4. Edition, New York, 1995

KOTTLER Philip, ARMSTRONG Gary, **Principles of Marketing**, Pearson-Prentice Hall, 10. Edition, New Jersey, 2004

KOTTLER Philip, ARMSTRONG Gary, **Principles of Marketing**, Prentice Hall Inc., 7. Edition, New Jersey, 1996

KOTTLER Philip, ARMSTRONG Gary, **Principles of Marketing**, Prentice Hall Inc., 5. Edition, New Jersey, 1991

KURTULDU Hüseyin Sabri, “**Örgütsel Satın Alma Süreci ve Aracı İşletmelerin Satın Almada Göz Önünde Bulundurdıkları Faktörler (Trabzon Örneği)**” (Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994)

MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, 13. Baskı, İstanbul, 2001

ÖZ Erçetin, BAYKOÇ Ömer Faruk, “Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, Cilt 19, No 3, (2004)

ÖZMEN Şule, **Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 32, 1. Baskı, İstanbul, Ocak 2003

POOLER Victor H., POOLER David J., **Purchasing and Supply Management**, International Thomson Publishing, New York, 1997

**Power Ekonomi Dergisi**, 11. Sayı, Kasım 2002

POWERS Thomas L., **Modern Business Marketing**, West Publishing Company, USA, 1991

SKINNER Steven J., **Marketing**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990

TEK Ömer Aybars, **Pazarlama İlkerleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul, 1999

Webster Frederick E., Wind Yoram, “**A General Model For Understanding Organizational Buying Behaviour**” Journal Of Marketing, Vol.36, April 1972

Webster Frederick E., Wind Yoram, **Organizational Buying Behaviour**, Prentice Hall, New Jersey, 1972

WILSON Dominic, **Organizational Marketing**, International Thomson Business Pres, London, 1999

ZAĞRA Levent , “ **E-Tedarik Sistemlerinin İş Yaşamında Kullanılması**”, Kobilerin Rekabet Gücü'nün Geliştirilmesinde E-Tedarik Sistemleri Semineri'ne Sunulan Bildiri, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 12 Haziran 2004

[http://www.sykronix.com/tsoc/courses/sales/sls\\_org.htm](http://www.sykronix.com/tsoc/courses/sales/sls_org.htm) (30 Ocak 2007)

<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view2275.php> , (30 Ocak 2007)

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Just\\_in\\_time](http://tr.wikipedia.org/wiki/Just_in_time) ( 12 Nisan 2007), par.1.

<http://www.koc.com.tr/tr-TR/Business/DurableGoodsandConstruction/> (05.05.2007)

## ÖZGEÇMİŞ

Engin Taşova 26.09.1982 tarihinde İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladı. 2000 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünde Lisans Eğitimine başladı. Haziran 2006'da aynı okulda Lisans eğitimini tamamladı.

Eylül 2006'da Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programında Yüksek Lisans programında eğitime başladı.

Temmuz 2006'dan bu yana Artifeks Bilişim Teknolojileri' nde sırasıyla Satış Temsilcisi, Proje Yöneticisi görevlerinde çalışmış halen aynı şirketin İş Geliştirme ve Satış Direktörlüğü'nü sürdürmektedir.