

151553

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

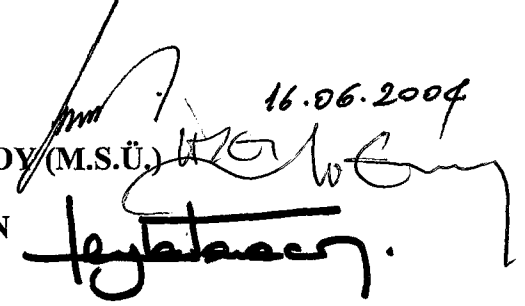
**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SATIN ALMA STRATEJİLERİ
(SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRME)**

151553

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mim. Sandra FARAŞ
(502011261)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 26 Nisan 2004
Tezin Savunulduğu Tarih : 18 Mayıs 2004

Tez Danışmanı : Yrd. Doç.Dr. Elçin TAŞ
Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Halit Yaşa ERSOY (M.S.Ü.)
Doç.Dr. Leyla TANAÇAN

16.06.2004


MAYIS 2004

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlık aşamasında, değerli fikirleri ile bana yön veren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Elçin TAŞ'a, katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Tezin araştırma bölümünde ele aldığım inşaat firması, ENKA bünyesinde görev yapan, Sn Meral ŞENGENÇ Hanım'a, tecrübesi ve bilgilerini benimle paylaşarak, her türlü yardımı ve imkanı sağladığı için ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Görüşmeleri yürüttüğüm diğer firma yetkililerinin, ASPEN firmasından Sn. Uygur USTA ve Sn. Şakir KABA; DEKORAL firmasından Sn. Ümit ŞAFAK; MONACOR firmasından Sn. Metin ESKİNAZİ'nin de yardımları ve destekleri teze önemli katkılar sağlamıştır.

Tüm çalışmalar sırasında, bana maddi ve manevi destek veren ailem ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs 2004

Mim.Sandra FARAŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
1. GİRİŞ	
1.1. GİRİŞ	1
1.2. AMAÇ VE KAPSAM	3
2. TEMEL KAVRAMLAR	
2.1. SATIN ALMA	6
2.2. PAZARLAMA	8
2.3. SATIN ALMA PAZARLARI	11
2.3.1. Tüketici Pazarında Satın Alma	11
2.3.2. Örgütsel Pazarlarda Satın Alma	12
2.3.2.1. Endüstriyel Örgütler	14
2.3.2.2. Kamu Örgütleri (Kuruluşlar)	14
2.3.2.3. Aracılar (Perakendeciler)	15
2.3.2.4. Kar Amacı Gütmeyen Örgütler	15
2.3.2.5. Hizmet Kuruluşları	16
2.3.3. Tüketici Pazarında ve Örgütsel Pazarda Satın Alma Arasındaki Farklar	16
2.3.3.1. Pazar Farklılıkları	17
2.3.3.2. Satın Almacı – Tedarikçi İlişkileri	18
2.3.3.3. Satış Farklılıkları	20
3. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA	
3.1. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA AMAÇLARI	22
3.2. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA TÜRLERİ	23
3.2.1. Satın Alma Alışkanlığına Göre	23
3.2.1.1. Yeni Alım	23
3.2.1.2. Geliştirilmiş Tekrar Alım	24
3.2.1.3. Direkt Tekrar Alım	24

3.2.2. Miktarla G6re	25
3.2.2.1. Stok(Toptan) Alım	25
3.2.2.2. Projeye G6re Alım	26
3.2.2.3. Acil Alım	26
3.2.3. Sistem Satın Alma	27
3.3. 6RG6TSEL SATIN ALMA MODELLERİ	28
3.3.1. Tanımlayıcı veya S6zlu Modeller	28
3.3.2. Mantıksal Akış Modelleri(Karar S6reci)	28
3.3.3. Davranış Modelleri	31
3.3.4. Etkileşim Modelleri	35
3.4. 6RG6TSEL SATIN ALMA S6RECİ	37
3.4.1. 6rg6tsel Satın Alma S6recinin Aşamaları	39
3.4.1.1.Problemin veya İhtiyacın Algılanması	40
3.4.1.2.İhtiyaç 6r6n6n6n 6zelliklerinin Belirlenmesi	40
3.4.1.3.6r6n 6zellikleri ve Miktarın Belirlenmesi (6r6n şartnameleri)	41
3.4.1.4. Potansiyel Kaynakların Araştırılması	41
3.4.1.5.Tekliflerin Alınıp İncelenmesi	42
3.4.1.6.Tekliflerin Değerlendirilmesi ve Tedarikçi Seçimi	42
3.4.1.7.Sipariş Şeklinin Seçilmesi	43
3.4.1.8.Geri Besleme ve Performansın Değerlendirilmesi	43
3.4.2. 6rg6tsel Satın Alma Merkezi	44
3.4.3. 6rg6tsel Satın Alma Merkezinde Rol Alanlar	44
3.4.3.1.Tetikleyici	46
3.4.3.2.Etkileyici	46
3.4.3.3.Karar Verici	47
3.4.3.4.Satın Almacı	47
3.4.3.5.Kullanıcılar	47
3.4.3.6.6rg6te Bilgi Akışını Y6nlendirenler	48
4. 6RG6TSEL SATIN ALMADA SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ VE SATIN ALMA STRATEJİLERİ	
4.1. SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN 6NEMİ	49
4.2. SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞME S6RECİ	52
4.2.1. 1. Aşama: İlişki 6ncesi Evre	54
4.2.2. 2. Aşama: Erken Evre	55
4.2.3. 3. Aşama: Gelişme Evresi	55
4.2.4. 4. Aşama: Uzun Vadeli Evre	56
4.2.5. 5. Aşama: Sonuç Evresi	58
4.3. SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİ DEğERLENDİRME KRİTERLERİ	58

4.4. SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN STRATEJİK BOYUTU	63
4.4.1. Satın Almacı-Tedarikçi İlişkisinin Karakterine Bağlı Olarak Stratejilerin Sınıflandırılması	64
4.4.1.1. Rekabetçi Yaklaşım (Competitive)	66
4.4.1.2. Ortak Çalışma Yaklaşımı (Collaborative)	66
4.4.1.3. Etkileşim Modeli (Campbell, 1985)	68
4.4.2. Satın Alma Stratejilerinin Çeşitleri	73
4.4.2.1. Tedarik Tabanının İyileştirilmesi	75
4.4.2.2. Toplam Kalite Yönetimi	76
4.4.2.3. Tedarikçi Geliştirme	77
4.4.2.4. Uzun Vadeli Tedarikçi İlişkileri	78
4.4.2.5. Global Kaynak Kullanımı	78
4.4.2.6. Erken Tedarikçi Katılımı	79
4.4.2.7. Tam Zamanında Satın Alma	79

5. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ

5.1. İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN GENEL NİTELİKLERİ	81
5.1.1. Ürün Özellikleri	81
5.1.2. Pazar ve Endüstri Özellikleri	85
5.1.3. Örgüt Özellikleri	93
5.1.4. Birey Özellikleri	95
5.2. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE SATIN ALMACI- TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	101
5.2.1. Araştırmanın Amacı ve Metodu	101
5.2.2. Araştırma Kapsamındaki Satın Almacı Firma : ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.	103
5.2.2.1.Firma Bilgileri	104
5.2.2.2.Satın Alma Örgütlenmesi	105
5.2.2.3.Satın Alma Süreci	111
5.2.2.4.İlişkilerin Gelişim Süreci	117
5.2.2.5.İlişkileri Değerlendirme Kriterleri	122
5.2.2.6.Satın Alma Stratejileri	125
5.2.2.7.Satın Almacı- Tedarikçi İlişkilerini Etkileyen Faktörler	128
5.2.3. Araştırma Kapsamındaki Tedarikçi Firmalar	134
5.2.3.1.Yeni Alım: Dekoral Alüminyum Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.	135
1.Firma Bilgileri ve ENKA ile Olan Geçmiş	135
2.Satın Alma Sürecinin Analizi	136
3.İlişkilerin Gelişim Süreci	139
4.İlişkileri Değerlendirme Kriterleri	141
5.Satın Almacı- Tedarikçi İlişkilerini Etkileyen Faktörler	143
5.2.3.2.Geliştirilmiş Tekrar Alım: Monacor Elektronik San. Tic. A.Ş.	145
1.Firma Bilgileri ve ENKA ile Olan Geçmiş	145
2.Satın Alma Sürecinin Analizi	147
3.İlişkilerin Gelişim Süreci	149
4.İlişkileri Değerlendirme Kriterleri	152

5.Satın Almacı- Tedarikçi İlişkilerini Etkileyen Faktörler	154
5.2.3.3.Direkt Tekrar Alım: Aspen Yapı Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.	158
1.Firma Bilgileri ve ENKA ile Olan Geçmiş	158
2.Satın Alma Sürecinin Analizi	160
3.İlişkilerin Gelişim Süreci	163
4.İlişkileri Değerlendirme Kriterleri	165
5.Satın Almacı- Tedarikçi İlişkilerini Etkileyen Faktörler	167
5.2.4. Araştırmanın Sonucu ve Değerlendirilmesi	170
6. SONUÇ	182
KAYNAKLAR	186
EKLER	189
ÖZGEÇMİŞ	223



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2-1 Örgütsel Pazarda Yer Alanların Temsili Örneklenmesi	13
Tablo 3-1 Örgütsel Satın Almada Satın Alma Sınıflarına Bağlı Satın Alma Aşamaları	39
Tablo 4-1 Örgütsel Pazarlarda Satın Almacı- Tedarikçi İlişkileri Gelişimi.....	53
Tablo 4-2 Satın Almacı- Tedarikçi İlişkilerinin Özellikleri.....	67
Tablo 5-1 ENKA'da satın alma sınıflarına bağlı olarak değişen satın alma aşamaları.....	115

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3-1 Endüstriyel Satın Alma Durumları İçin Analitik “Satın Alma Gridi)	29
Şekil 3-2 Sheth Örgütsel Satın Alma Modeli	32
Şekil 3-3 Webster ve Wind Örgütsel Satın Alma Davranış Modeli.....	34
Şekil 3-4 Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Etkileşim Modeli	36
Şekil 3-5 Satın Alma Döngüsü	37
Şekil 4-1 İlişkilerin Davranışsal Spektrumu	49
Şekil 4-2 Satın Almacı-Tedarikçi Etkileşim Modeli(Campbell, 1985).....	70
Şekil 5-1 İnşaat Sektöründe Satın Alma Süreci ve Yer Alanlar.....	99
Şekil 5-2 ENKA “Moscow City” Merkez Organizasyon Şeması.....	107
Şekil 5-3 ENKA “Moscow City” Şantiye Organizasyon Şeması	108

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SATIN ALMA STRATEJİLERİ (SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME)

ÖZET

Örgütsel pazarlardaki rekabete dayalı yaklaşımların yarattığı çeşitli sıkıntılar yüzünden; “örgütsel satın almanın” daha iyi anlaşılmasına duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle son yıllarda bu alanda, satın alma departmanının işleyişine ve tedarikçi ilişkilerine verilen önemin artması gibi köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Bu yaklaşımlar, tedarikçi ile ortaklıkla sonuçlanabilecek bazı satın alma stratejilerinin gelişimine yol açabileceğinden, stratejik olarak değerlendirilmelidir.

Tüm örgütler faaliyetlerini sürdürmek amacıyla, çeşitli iş ilişkileri kurmak zorundadır. Satın alma fonksiyonu da iki örgüt arasında çeşitli ilişkiler kurulmasına yol açar. Bu satın almacı-tedarikçi ilişkileri zamanla gelişip, farklı evrelerden geçerek, işbirliği ve ortaklığın en yüksek olduğu noktalara kadar ulaşabilir. Gelişim sürecinde geline nokta ya bağlı olarak, örgütler yaşanan olaylara farklı tepkiler verebilirler. Bu nedenle, her münferit satın alma faaliyeti, içinde bulunduğu ilişki çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler ışığında, satın almacı örgütler geleceğe yönelik olarak bazı stratejik kararlar verebilir ve sonuçta ilişkilerin hepsinin yakınlaşma ve ortak çalışma hedefi ile yürütülmediği görülür.

Sonuçta, örgütlerin tedarikçi ilişkilerine yönelik farklı yaklaşımları olur: bazıları ile ortak çalışmaya dayalı yakın ilişkiler kurulurken, diğerlerine belli bir mesafeden yaklaşılır veya tedarikçi, alt yüklenici olarak örgütün direktifleri doğrultusunda hareket eder. Görüldüğü üzere, farklı tedarikçi ilişkileri ile başa çıkmak için tek bir genel strateji yoktur. Bu nedenle, satın alma konusunun şirketin genel amaçlarına ulaşmasındaki destekleyici rolü de göz önünde bulundurularak; farklı satın alma stratejileri ortaya konmuştur.

İnşaat sektöründe yer alan örgütlerin de, değişen şartlara uyum sağlayabilmek amacıyla; farklı endüstri alanlarında yaşanan gelişmeleri, yeni yönetim tekniklerini, farklı stratejileri çeşitli fonksiyonlarında kullanmak için kendilerine uyarlamaları gerekmektedir. Bu fonksiyonlar içerisinde “örgütsel satın alma”; hem satın almacı olan inşaat firmalarını, hem de onlara malzeme ve hizmet sağlayan çeşitli tedarikçileri ilgilendirdiği için; tüm inşaat endüstrisine etki eden önemli bir fonksiyon olarak öne çıkmaktadır. Ancak, inşaat sektöründe faaliyet gösteren örgütler; sektöre özgü bazı faktörlerden etkilenererek farklı ilişkiler ve dolayısıyla farklı satın alma stratejileri geliştirirler. Bu durumu ortaya çıkarmak amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Sektörde lider bir yüklenici firma ve onun çeşitli tedarikçileri ile yürüttüğü ilişkilerin incelenmesine dayalı bu araştırma ile; örgütsel satın alma sürecinin ve satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin, inşaat sektörüne has bazı özellikler nedeniyle, nasıl bir boyut aldığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

ORGANIZATIONAL BUYING STRATEGIES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

(ASSESSMENT OF BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS)

SUMMARY

The need for an understanding of the “organizational buying” has grown in recent years due to many competitive challenges presented in business-to-business markets. There have been a number of key changes in this area, including the increasing power of the purchasing department and the importance given to managing supplier relations. These challenges are considered as strategic, because they are leading the company to develop some purchase strategies which could finish at the end by partnerships with supplier.

This thesis which has been prepared to study construction firms’ organizational buying activities with their various components such as processes, types and objectives, and to show different purchasing strategies that are shaped by the relations between buyers-suppliers, has been divided into six sections.

The first section is an introduction. It explains the main topics of the thesis and describes certain approaches, which limit the scope of this work.

Because of the necessities of modern life, people perform purchasing activities to meet either their individual needs, or the needs of the society in which they live. General definitions concerning purchasing have been included in the second section. “Purchasing” has been defined as obtaining the necessary goods or services by paying for their value to the supplier. Basic marketing concepts and market definitions can be found in this thesis work, since it intends to study the act of purchasing in the context of marketing. Marketing academicians start with analysing the purchasing behaviours of individuals, as the society in general consists of consumers. However, purchasing is not an act which is performed only to meet the needs of individuals. Groups, which acquire new identities by getting together for common goals, constitute various organizations: industrial organizations, public organizations, agents, service institutions, non-profit organizations. “Organizational markets” are explained by the mutual relations between these organizations which have different goals and different needs. Generally, the common goal in these markets is, timely purchasing the goods and services that are necessary for the continuation of the activities of the organization, in the best conditions. However, the activity of organizational buying shows characteristics which are different than those of purchasing activities that are performed by individual consumers. The characteristics of organizational buying have been determined through these differences that have been classified by market traits, buyer-supplier relations and sales attributes.

The third section focuses completely on “organizational buying”. First of all, it demonstrates the buying goals of organizations and various purchasing types. *Straight re-buy*, which is the first of three buying types that are classified according to the changes in buying habits, is a routinely repeated purchasing act of the same product from the same supplier. *Modified re-buy* may be considered as a routine purchase, which is based on the modification of the features of a product that has been bought before. Different from these routine purchases, *new buy* is the purchase of a product which has not been bought before.

By classifying buying types according to quantity, we may see the following three types: Buying in large quantities of goods, which will be needed in the future, namely purchase of stocks; buying of goods needed for a project which is linked to a specific working schedule, i.e. buying according to project; buying of an unforeseen need which has to be fulfilled immediately, i.e. urgent buy.

Most buyers prefer buying a package of goods and services which is able to solve all aspects of his/her problems, instead of bothering with all individual details. This situation is referred to as “system buy”, which is a different type of purchase.

Researchers have developed theories in order to understand the complex structure of organizational buying. As a result, the following organizational buying models have emerged: verbal or descriptive models, logical-flow models, behavioural models, and interaction models. These models have been studied in Section 3.

Organizations, just like consumers, decide on buying under different influences. However, they act more analytically and more formally in these decisions. Therefore, the buying process has been examined in eight structural phases:

1. Recognition of a problem (need).
2. Determination of characteristics and quantity of needed item.
3. Description of needed item to potential suppliers.
4. Qualification of potential sources.
5. Acquisition of proposals.
6. Evaluation of proposals and selection of supplier(s).
7. Selection of an order routine.
8. Performance feedback and evaluation.

A single individual, taking organizational buying decisions, is a relatively rare situation. Generally, several members of the organization influence or personally take part in the decision making. However, since a separate buying center may sometimes not exist in the organization’s structure, it may be more appropriate to define the persons involved in the buying process by some roles: Initiator, influencer, decider, buyer, user, and gate keeper. These roles can either be divided into different relevant persons or be concentrated in a single individual.

In Section 4 of this thesis, relations between buying and supplying organizations, which are created by organizational buying activities, have been studied carefully, since they have been considered as important in order for the organization to reach its goals.

All organizations have to establish business relations in order to continue their activities. Buying function serves as a way to establish relations between two organizations. These relations may develop in time, and through various phases, they may reach up to the point where cooperation and partnership are in their highest levels: Pre-relation phase, early phase, development phase, long-term phase, and conclusion phase. In early stages of relations, there are distances and uncertainties, which prevent the development of close relations; but later, when the parties are more experienced and committed to each other, relations are said to have entered the long-term stage. According to the point that has been reached in this process of development, organizations may reach differently to the events they experience. Therefore, every event must be considered in the context of the relationship, in which it has occurred. In the light of these considerations, organizations may make strategic decisions for the future. As a consequence of these decisions, it can be seen that not all relations set goals of closeness and collaboration. As a result of the evaluations according to the criteria of commitment, trust, cooperation, common goals, power balance and interdependence, adaptations, investments, and performance satisfaction, an organization may wish to have different kinds of relations with its suppliers. These strategic approaches, which are shaped according to characteristics of relationships, can be either competitive or collaborative, or can also be explained by the interaction model.

Using different suppliers for goods which have wide range of supply; trying to strengthen the competition between suppliers; avoiding long term relations may be seen as forms of competitive approach. Whereas in collaborative approach, the following practices may be seen: sharing information with a limited number of suppliers; buyers and suppliers supporting and improving each other; acting as problem solvers. When it is remembered that relationships are formed mutually, it will be easy to conclude that two organizations (buyer and supplier) develop strategic approaches through their interaction. The factors, which affect the buyer and the supplier separately, are emphasized in this system of thoughts that is explained by the interaction model. This interaction atmosphere, which is created by the characteristics of the product, industry, organization, and the individual, may form either a competitive or a collaborative approach; but it may also form a "command" approach, in which one party becomes superior to the other. This last approach is especially evident in subcontracting.

As a result, organizations have different approaches to supplier relations: with some suppliers they establish close relations based on collaboration, and with others relations are distant, or the suppliers act as subcontractors according to the instructions of the organization. Apparently, there is no general strategy to handle supplier relations. Therefore, while also taking the supportive role of buying into consideration, different buying strategies have been studied: Supplier base optimization, total quality management, supplier development, long term supplier relations, global sourcing, early supplier involvement, and just-in-time buying.

In the construction industry, both the contractors that are the buyers, and the suppliers that supply materials and equipments, establish different relations and develop different strategies, as they are affected by industry-specific factors. In Section 5, these factors have been studied, and a case study has also been included. In this case study, a contractor, who is one of the leaders of the industry, and its relations with its suppliers have been examined. This study aims to show the

implications of the construction industry's specific characteristics on some different kinds of relations, which appear in the literature, and which have been studied in the previous sections.

The results of the thesis have been shown in the sixth section. It has been seen that there are no clear differences between various buying classes, and that economic uncertainties prevent establishment of long-term relations. However, owing to the fact that buyers and suppliers have started to realize the benefits of relations based on collaboration, and therefore have abandoned principles of selfish competition, mutual relations are now considered more strategically.



1. GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Tarih boyunca, insanlar fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli değiş tokuş işlemleri yürütmüşlerdir. Oluşturulan ürün veya sunulan hizmetin belli bir fayda ya da kar amacıyla, bir bedel karşılığında karşı tarafa verilmesi ticareti ortaya çıkarmıştır. Mal ve hizmet ticaretinin başlamasıyla birlikte, karşılıklı değiş tokuş işlemi satın alma şeklini almıştır. Oluşan bu basit etkileşimin içerisinde, alıcılar satıcılar ve pazarlar gibi bazı öğeler gelişmeye başlamıştır.

Eskiden sadece ticaretin içinde yer alan bir faaliyet olarak görülen, ve sadece “kaliteyi en ucuza nasıl alırım?” sorusuna yanıt aranan satın alma kavramı, zamanla tek başına bir araştırma konusu olmuş.

Ekonomik döngünün en önemli halkası olan satın alma, özellikle pazarlama akademisyenleri tarafından incelenmiştir. Toplumun genelinin tüketici olması nedeniyle öncelikle bireylerin satın alma davranışı dikkati çekmiştir. Ancak insanlar, toplum içinde yer almanın gereği bazı ortak inanç ve hedefleri paylaşırlar. Bu paylaşım, bireylerin bir araya gelip ortak faaliyetlerde bulundukları çeşitli örgüt tiplerinin doğmasına yol açar. Örgütler de tıpkı bireyler gibi amaçlarına ulaşmak veya faaliyetlerini sürdürebilmek için kendi bünyelerinde karşılayamadıkları ihtiyaçları dışarıdan satın alırlar. Ancak örgütlerin satın almasının, bireylerin tüketici olarak yaptıkları satın almadan farklı yönleri vardır.

Örgütlerin satın alma faaliyeti, önceleri bir hizmet fonksiyonu olarak algılanmıştır. Öyle ki, tek sorumluluğu bazı örgüt departmanlarının ihtiyaçlarını karşılamak olmuştur. Oysa örgütsel satın almanın temel amacı; doğru ürün veya hizmeti, doğru yer ve zamanda, doğru fiyata ve doğru tedarikçiden temin etmektir. Bu tanımlama satın almanın önemini vurguluyor olsa bile, aslında her aşamada “doğru”nun ne olduğunu sorgulatan bazı kısıtlayıcı faktörler vardır. Bu nedenle, artık örgütsel satın alma, basit bir hizmet fonksiyonu olarak değerlendirilmemekte, karmaşık yapısı daha yakından incelenerek anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Yurt ve dünya ekonomisinde büyük bir payı olan inşaat sektörü; çeşitli inşaat firmaları ve malzeme-ekipman tedarikçilerinin oluşturduğu önemli bir pazara sahiptir. Bu pazarda yaşanan karşılıklı alışverişlerin tümü, örgütsel satın alma faaliyeti ile açıklanır. Örgütler arası yoğun bir rekabetin yaşandığı inşaat sektöründe, firmaların ayakta kalabilmeleri, ancak kaynakların etkin kullanımı ile mümkün olmaktadır. Kuşkusuz, yapı üretim sürecinde kullanılan kaynakların temelini; para, işgücü ve malzeme oluşturmaktadır. Projelerin gerçekleştirilmesi için tüm bu girdilerin planlanan zamanda ve ihtiyaca uygun yeterlilikte, şantiyede bulunması gereklidir. İşte bu noktada, ihtiyaçların temin edilmesi için kullanılan satın alma faaliyeti, tüm bu kaynaklarla birebir ilişkili bir yönetim fonksiyonu olarak öne çıkmaktadır. Bu faaliyetin, inşaat firmasının genel amaçlarına ulaşmasındaki destekleyici rolünün fark edilmesi ile birlikte; inşaat sektöründe örgütsel satın alma fonksiyonunun daha iyi anlaşılmasına yönelik çalışmalar yapılmasına gerek duyulmuştur.

Tüm örgütler, faaliyetlerini gerçekleştirmek ve amaçlarına ulaşmak amacıyla; farklı örgütlerle iş ilişkileri kurmak zorundadırlar. İnşaat pazarında aktif rol oynayan bir çok örgüt, satın alma eylemi çerçevesinde bir araya gelmekte ve çeşitli ilişkiler yürütmektedirler. Bu yolla gelişen satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin, ileride ortaklık veya stratejik işbirliği gibi gelişmiş yönetim biçimlerine dönüşme ihtimali olduğu için; daha stratejik olarak değerlendirilmeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak; örgütsel satın almaya doğru bir perspektiften bakmak için, öncelikle bu kavramı tüm bileşenleri ile genel olarak ele almak; ardından, örgütsel satın alma ile şekillenen satın almacı-tedarikçi ilişkilerini değerlendirerek, örgütün genel amaçlarına ulaşmasına nasıl stratejik bir destek verdiğini görmek gereklidir. Bu sayede satın almacı-tedarikçi ilişkileri temeline dayanan, çeşitli satın alma stratejilerinin oluşumu daha iyi anlaşılabilir. Ancak, bir çok endüstri kolunda yürütülen örgütsel satın almanın, inşaat pazarının ve yapı üretim sürecinin kendine has özelliklerine bağlı olarak farklılaşan yönleri olabilir. Bu durum göz önünde bulundurularak, inşaat sektöründe örgütsel satın alma ve buna bağlı satın almacı tedarikçi ilişkilerini inceleyen bir araştırma yapılmasına gerek duyulmaktadır.

1.2.AMAÇ VE KAPSAM

“İnşaat sektöründe örgütsel satın alma stratejileri” adını taşıyan ve; ana başlığının altında yer alan “satın almacı-tedarikçi ilişkileri açısından değerlendirme” alt açılımı ile izah edilen, bu tez çalışmasının amaçları şöyle sıralanabilir:

- 1-Bir örgüt bünyesinde gerçekleştirilen satın alma faaliyetini, “örgütsel satın alma” kapsamında; amaçları, türleri, süreci ve bileşenleri aracılığıyla incelemek;
- 2-Örgütsel satın almaya taraf olan satın almacı-tedarikçi arasında oluşan ilişkilerin nasıl geliştiğini ve hangi kriterlerle değerlendirildiğini sorgulamak;
- 3-Çeşitli satın alma stratejilerini ortaya koymak;
- 4-Bu çerçevede incelenmek için seçilen inşaat sektörünün; satın alma faaliyetinin yürütülmesini ve ilişkilerin gelişimini etkileyen genel özelliklerini belirlemek;
- 5- Bir alan araştırması sayesinde: inşaat sektöründe yüklenici kimliği ile iş yapan bir örgütü, satın alma konusunda detaylı olarak incelemek; Ayrıca, firmanın çeşitli tedarikçileriyle yürüttüğü ilişkilerinin ortaya net bir şekilde konması amacıyla, tedarikçilerin de görüşlerine yer vermek

Bu amaçlarla hazırlanan tez çalışmasını, altı ayrı bölüm halinde sunmak uygun görülmüştür.

Birinci bölümde tezin ana konusunu ortaya koyan, ve bu amaçla yapılan çalışmanın kapsamını sınırlayan, çeşitli yaklaşımların sıralandığı bir giriş yapılmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde ise, satın alma ile ilgili genel tanımlara yer verilmiştir. Satın alma eylemini, pazarlama bağlamında inceleyen bu çalışmada, temel pazarlama kavramlarını ve çeşitli pazar tanımlarını bulmak mümkündür. Pazarlama akademisyenleri, toplumun genelinin tüketici olması nedeniyle, önce bireylerin satın alma davranışlarını ele almışlardır. Ancak, değişik amaçları ve ihtiyaçları olan örgütlerin gerçekleştirdiği, örgütsel satın alma faaliyeti; birçok yönden bireylerin tüketici sıfatıyla yaptıkları satın almadan farklı özellikler gösterir. Bu farklar; pazar özellikleri, satın almacı-tedarikçi ilişkileri ve satış özellikleri açısından sınıflandırılarak ortaya konmuştur.

Tamamen “örgütsel satın alma” üzerine odaklanan üçüncü bölüm, öncelikle örgütlerin satın alma amaçlarını ve çeşitli satın alma türlerini ortaya koyar. Ardından, örgütsel satın almanın karmaşık yapısını anlamak amacıyla, araştırmacıların

geliştirdiği çeşitli “örgütsel satın alma modelleri” yer alır. Bu bölümde ayrıca, örgütsel satın alma süreci yapısal olarak 8 aşamaya ayrılarak incelenmiş ve satın alma sürecinde yer alanlar, bazı rollerle tanımlanmıştır.

Tez çalışmasının 4. bölümünde, örgütsel satın alma faaliyeti ile oluşan satın almacı-tedarikçi örgütler arası ilişkilerin, örgütün amaçlarına ulaşması için önemli olduğu düşüncesi ile bu ilişkiler daha yakından incelenmiştir. İlişkilerin gelişim süreci ve ilişkileri değerlendirme kriterlerinin ortaya koyulmasının ardından, bu ilişkilerin nasıl stratejik bir karakter taşıdığı ifade edilmiştir. Örgütlerin, farklı tedarikçi ilişkileri ile başa çıkmak için yürüttüğü çeşitli yaklaşımların sonucu olarak ortaya çıkan satın alma stratejilerine bu bölümde yer verilmiştir.

İnşaat sektöründe, gerek satın almacı sıfatıyla yer alan yükleniciler, gerekse malzeme ve ekipman sağlayan tedarikçiler; sektöre özgü bazı faktörlerden etkilenerek farklı ilişkiler ve dolayısıyla farklı satın alma stratejileri geliştirirler. Bu faktörlerin incelendiği 5. bölüme, ayrıca bir alan araştırması da dahil edilmiştir. Sektörde lider bir yüklenici firma ve onun çeşitli tedarikçileri ile yürüttüğü ilişkilerin incelenmesine dayalı bu çalışmada: önce, elde edilen yanıtlar ortaya konmuş; daha sonra bu bulgular değerlendirilerek, literatürde yer alan ve daha önceki bölümlerde açıklanan kimi ilişkilerin, inşaat sektörüne has bazı özellikler nedeniyle, nasıl bir boyut aldığı konusunda bazı sonuçlara varılmıştır.

Son bölümde ise genel bir değerlendirme ve sonuç yapılarak, inşaat sektöründeki örgütsel satın alma ve tedarikçi ilişkilerine yönelik bazı öneriler ve tavsiyelerde bulunulmuştur.

Amaçları ve kapsamı oluşturan temel yaklaşımların açıklandığı bu tez çalışmasının, benzer çalışmalardan farklılaşan yönlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- “Satın alma” üzerine yapılan araştırmalar, ağırlıklı olarak malzeme veya lojistik yönetimi kapsamında konuyu ele almışlardır. Tedarik zincirinin önemli bir halkası olarak kabul edilen satın alma, literatürde kendine bu alanlarda yer bulmuştur. Ancak satın alma, aynı zamanda pazarlama akademisyenleri tarafından da incelenmiş; ve özellikle örgütlerin satın alma davranışı ve süreci, “örgütsel satın alma” başlığı altında toplanmıştır. Bu tez çalışmasında, satın alma kavramının aynı bağlamda ele alınarak pazarlama konusu ile olan yakın ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu amaçla, satın alma tanımında yer alan çeşitli pazarlama ve

pazar kavramlarına yer verilmiş; ancak temel olarak pazarlama değil, satın alma faaliyeti incelenmiştir.

- İnşaat sektöründe satın almayı inceleyen daha önceki çalışmalarda, örgütsel satın alma kavramı çok az kullanılmıştır. Aslında firma düzeyinde satın almayı inceleyen araştırmacılar dolaylı olarak örgütsel satın alma konusunu incelemiş; ancak bu terime yer vermemişlerdir. Oysa, bu sektörde satın alma faaliyetinin, son kullanıcıya doğrudan hizmet veren bir yapısı olmamasından ötürü, tüketici pazarında değerlendirilmemesi gerekir. Çünkü, hem satın almacı taraf olan inşaat firmaları, hem de malzeme ve ekipman tedarikçileri birer örgüt olarak karşımıza çıkar. Bu nedenle, tez kapsamında ele alınan satın alma kavramı, inşaat sektörü konu olduğunda, “örgütsel satın alma” olarak genişletilmiştir.. Bu tez dahilinde ise, satın alma kavramının farklı boyutlarının ortaya konulması amacıyla; tüketici ile örgütsel satın alma arasındaki farklara değinilmiş ve bu sayede konunun neden “örgütsel” çerçevede incelenmesi gerektiği açıklanmaya çalışılmıştır.

- Örgütsel satın almanın, farklı örgüt tiplerinin varlığından kaynaklanan değişik boyutları vardır. Ancak bu tez çalışması kapsamında, örgüt olarak nitelendirilen yapının içine yalnızca yüklenici inşaat firmaları ile malzeme ve ekipman tedarikçileri dahil edilmiştir. Her ne kadar, kamu örgütleri, hizmet kuruluşları ve kar amacı gütmeyen örgütler de inşaat pazarında çeşitli alışverişler yürütse bile; inşaat sektörü profesyonellerinin yoğunluğu ve işlemlerin tekrarlanma sıklığı nedeniyle böyle bir ayırım yapılması uygun görülmüştür.

- Satın alma; satın almacı ve tedarikçi tarafların karşılıklı etkileşim içerisinde oldukları bir faaliyettir. Ancak, yapılan araştırmaların büyük kısmı, tek bir tarafın bakış açısıyla konuyu ele almıştır. Bu çalışmada ise, “satın almacı-tedarikçi ilişkileri” çeşitli satın alma stratejilerine kaynak oluşturması nedeniyle, anahtar rol oynamıştır. Bu ilişkilerin gelişim süreci, değerlendirme kriterleri ve stratejik boyutunun ortaya konması amaçlanmıştır.

- Bu tez çalışmasında amaç, çeşitli satın almacı-tedarikçi ilişkileri etrafında şekillenen satın alma stratejilerinin oluşum sürecini incelemektir. Herhangi bir satın alma stratejisine yönelik detaylı bir araştırma amaçlanmamıştır.

- Alan araştırması dahilinde incelenen inşaat firması aracılığıyla, sadece bir durum saptaması amaçlanmıştır; herhangi bir genelleme hedeflenmemiştir.

2. TEMEL KAVRAMLAR

2.1. SATIN ALMA

Modern yaşam, birçok ürün ve hizmetin temin edilmesini gerektirir. Artık ihtiyaçlar, fiziksel insan ihtiyaçlarının ötesinde psikolojik ihtiyaçların da karşılanmasının önem kazandığı yeni bir ekonomik eğilim göstermektedir. Bu duygusal faktörler, insan davranışının karmaşık yapısıyla kendini gösterir. İnsan, devamlı çeşitli ihtiyaçlar içerisinde olan bir bireydir. Ancak insan ihtiyaçları dinamiktir; yani zaman içerisinde sürekli değişim ve yenilik göstermektedir. Bir ihtiyacın tatminin hemen ardından yeni bir ihtiyaç oluşur ve asla bitmeyecek bir döngü süregelir.

İhtiyaçların karşılanması için insanların başvurduğu temel ekonomik yöntem “satın alma”dır. İhtiyaç duyulan ürün veya hizmetin, tedarikçiden bedeli ödenerek temin edilmesi işlemine **satın alma** denir.¹

Satın alma işlemi, ihtiyaçların temin edilmesi olarak tanımlandığında; karşımıza çıkan bir diğer kavram da “temin”dir. Temin kavramının satın almaya göre farklılığı, temin etmenin ürün veya hizmetin sadece satın alımını değil, herhangi bir şekilde elde edilmesini kapsamasıdır. Amaç; kişisel isteklerin tatmini veya örgüt faaliyetlerinin sürekliliği için; gerekli hizmet veya ürünün en uygun şartlarda ve zamanında sağlanmasıdır. Satın alma ise daha çok, bir örgütün kendi bünyesinde sağlaması mümkün olmayan veya bireyin kendi imkanlarıyla gerçekleştiremeyeceği ihtiyaçların, belirli işlem sırası ve kurallara uygun olarak dışarıdan alınmasıdır.

Temin veya tedarik yönetimi, satın alma faaliyetini de içeren daha geniş kapsamlı bir kavram olmasına rağmen birçok örgüt bünyesinde temin işlemini yerine getiren birimin adı, “Satın Alma Bölümü” olarak adlandırılmaktadır. Ancak firma ihtiyaçlarının temin edilmesinde, satın alma dışında bazı faaliyetler olduğu unutulmamalıdır. Üretimin çeşitli evrelerinde oluşmuş bir ara ürünün işlenmesi veya

¹ İngilizce literatürde “satın alma”, purchasing veya buying adıyla yer alır. Çoğu zaman eşanlamlı olarak kullanılan bu kelimeler, Purchase Management terimi dahilinde farklı değerlendirilmiştir. Purchasing, basit ve tekrarlanan çeşitli satın alma, yani buying, aktivitelerinin sonucu olarak ortaya çıkan daha geniş anlamli nihai bir satın alma bütününi ifade etmektedir. (Kantaşı, 1993)

uygulanması için üretim aşamasının ilgili departmanına aktarılması yani firma bünyesinde gerçekleştirilen temin etme, satın alma olarak nitelendirilemez. Aynı şekilde firmanın kendi üretim birimleri veya atölyeleri tarafınca üretilerek temin edilen ihtiyaçlar, satın alma kapsamına dahil edilemez. Bu şekilde bir tedarik şekli satın alma değil, yönetimin üretim fonksiyonunun bir uzantısıdır. Ancak, firmanın bu üretim biriminin fonksiyonu ile doğrudan bir bağlantısı yoksa; örneğin bu üretim birimi herhangi bir ortak veya kardeş kuruluşun bünyesinde ise veya aynı genel kuruluş çatısı altında bağımsız işleyen firmalar olarak çalışıyorlarsa, bir satın alma aktivitesi söz konusu olabilir. Bu noktada satın alma tanımını hatırlayacak olursak; ihtiyaç duyulan ürün veya hizmetin temininde bir bedel ödeniyor olması, satın almanın temel farkını ortaya koyar.

Satın alma faaliyeti, iki ayrı taraf arasında gerçekleşen bir değiş tokuş aktivitesidir. Bu faaliyette sözü geçen iki tarafı, ihtiyaç sahibi ve alımı gerçekleştiren “satın almacı” ile ürün veya hizmetin satışını yapan “tedarikçi” oluşturur.

Bazı kaynaklarda “tedarikçi” terimi firmaya sürekli hizmet ve ürün sağlayan firmalar için kullanılmıştır. Firmaya daha önce satış yapsın veya yapmasın, ürün veya hizmet pazarlayan diğer tüm örgütler için kullanılan genel terim ise “satıcı (vendor veya seller)”dır.(Dobler ve diğ, 1990)

Ancak bu tez kapsamında gerek tedarikçi, gerekse satıcı tanımı, ortak bir terim “tedarikçi” adı altında birleştirilecektir. Çünkü, inşaat sektörünün bazı özellikleri göz önüne alındığında aynı firma ile kesintisiz, uzun süreli ve aynı özellikte malzemenin sürekli alımına yönelik bir aktivite gerçekleştirmenin zorluğu ortaya çıkar. İşte bu nedenle, tedarik kelimesini en genel anlamının ihtiyacı karşılamak olduğu düşünülürse, firmanın temin etmek durumunda olduğu ürün veya hizmeti sağlayabilecek örgütün tedarikçi olarak adlandırılması doğru olacaktır.

Tedarikçi-satın almacı ikilisinin tarafları oluşturduğu satın alma eylemi, ağırlıklı olarak “pazarlama” dalının ilgi alanına girmiş ve satın almaya dair tanımlar pazarlama terimleri ile ifade edilmiştir. Bu nedenle pazarlama kavramlarına genel olarak değinmekte yarar vardır.

2.2. PAZARLAMA

Çağımızın en gelişen konularından biri olan ve 21. yüzyılın mesleği olarak düşünülen pazarlama, artık bir bilim dalı olarak kabul edilir. 1900'lerin başında sadece ürün tanıtımı, daha sonraları ise satışın kendisi veya satışı teşvik edici çalışmalar bütünü olarak ele alınan pazarlama kavramı, zaman içerisinde kapsamını genişletmiş ve bugünkü tanımına ulaşmıştır.

Amerika'daki en geniş ve saygın pazarlama akademisyenleri ve yöneticilerinin oluşturduğu AMA (American Marketing Association) derneğinin sunduğu resmi tanım, pazarlama aktivitesinin en yakın tanımıdır: **Pazarlama**, kişi veya örgütlerin isteklerinin tatmin edecek değiş tokuşlar sağlamak amacıyla; çeşitli mal, hizmet ve fikirlerin geliştirilmesinin, fiyatlandırılmasının, tutundurulmasının ve dağıtımının, planlanması ve uygulanması sürecidir. (Bennett, 1988)

Karşılıklı ilişkiye dayalı olarak pazarlama, “firma ile hedef pazarı arasında anlamlı, verimli, uzun ömürlü ilişkiler kurup yönlendirerek; hedef pazarda tutum ve davranış değişikliği yaratmayı amaçlayan faaliyetlerin tümü” olarak tarif edilir (Başbuğ,1999). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için, hedef pazarlarla yararlı alışverişler sağlamak amacıyla düzenlenen planlama, analiz ve kontrol faaliyetlerinin tümüne pazarlama yönetimi adı verilir (Gökalp, 1995). Geçmişte tek P(Pazarlama) ile tanımlanan pazarlama yönetimi, bugün 10 P’li yönetim kavramlarına ulaşmıştır.²

Bir başka tanımla “Pazarlama”; müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli mal veya hizmetin üretimi, müşteriye ulaştırılması ve bu sayede örgütün hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayan, satış öncesi ve sonrası faaliyetleri yöneten bir yönetim fonksiyonudur.

Günümüzde, pazarlama alanındaki en önemli fikir ve uygulama “pazarlama kavramıdır”: ticari örgütler, karlılığa ve diğer hedeflerine ancak müşteri memnuniyeti ile ulaşabilir. Bu kavramı uygulayabilmek için firmalar üç temel şartı yerine getirmelidir. İlk olarak müşterinin önemine inanmalıdır. İkincil olarak tüm pazarlama faaliyetleri bütüncül olmalıdır. Ölçülebilir ve tanımlı hedefler ortaya konulmalı ve tüm pazarlama faaliyetleri birbiriyle uyumlu yürütülmelidir. Son olarak

² Pazarlama yönetiminin 10P ile ifade edilmesinin nedeni, İngilizcede bu terimlerin “p” harfi ile başlamasıdır: Promotion (promosyon), Product (ürün), Price (fiyat), Place (yer), Probing (pazarı tanımak), Partitioning (Pazar bölümleme), Prioritizing (hedef pazar seçimi), Positioning (konumlandırma), Politics (güç odaklarını etkileme), Public relations (halkla ilişkiler)

yönetim kadrosunun kar hedefine memnun müşterilerle ulaşılacağına inanması gerekir. (Bennett, 1988).

“Müşteri”, ihtiyaçlarını tatmin için para harcamak için gerekli karar ile bunu destekleyecek yeterli finansa sahip insan veya örgütlerdir (Gökalp, 1995). Herhangi bir ihtiyaç sahibi ile müşteri arasındaki temel fark, müşterinin bu isteğini satın alma eylemine dönüştürecek potansiyeli olmasıdır. Bu çalışma kapsamında müşteri niteliği taşıyan tüm kişi veya örgütler “satın almacı” tanımını altında birleştirilecektir.

Bir süreç olarak tanımlanan pazarlama, ilk olarak müşterinin ihtiyaçlarını keşfetmesiyle başlar. Bu ihtiyaçlar kişilik, kültür, çevre gibi çeşitli etkilere bağlı olarak farklı talepler şeklinde ortaya çıkar. İhtiyacını karşılamak üzere kişinin talep ettiği ürün ya da hizmet karşılığında vermesi gerekenler “değiş tokuş” olarak adlandırılır. Philipp Kotler pazarlamayı “değiş tokuş süreçleri yardımıyla istek ve ihtiyaçların tatminine yönelik insan faaliyeti” olarak açıklamıştır (Başbuğ, 1999).

İnsanların ihtiyaçları çok çeşitli olabilmektedir. Pazarlama, bu gereksinimleri dikkate alarak, üreticilerle müşteriler arasında bağ kurmaktadır. Bu noktada, müşterinin maddi gücüne uygun ve kolay ulaşabileceği ürünlere olan talebi dikkate alınarak üretim yapan örgütler “üretici” firmalardır. Bu çalışma kapsamında tedarikçi olarak adlandırılan örgütün üretici olması şart değildir. Bu yüzden ister ürünü üretsinsin, ister satış için aracılık etsin, talebi karşılayan taraf tedarikçi olarak adlandırılabilir.

“Ürün veya mal” ise müşteri istekleri doğrultusunda, kalitesi, performansı ve özellikleri şekillenen mamuldür. Başkalarının kullanımı için bir firmada oluşturulan ve firmanın çıktısı durumunda olan madde, hizmet ve programlanmış etkinliklerin tümü olarak da tanımlanır (Bıçakçı, 1990). Bu ürünler, kullanım amaçlarına göre sanayi malları ve nihai tüketici malları olarak iki gruba ayrılır.

Bütün firmalar varlıklarını sürdürmek için, bir faaliyet alanında ürün veya hizmetlerini götürebilecekleri hedef müşteri olarak tanımlanan bir ihtiyaç sahibi grubuna gereksinim duyarlar ki, bu da bir “pazar” oluşumunu açıklar. Ürün ve hizmetlerin farklılıklar göstermesi ve farklı alıcılara hitap etmesi, çeşitli pazar yapılarını ortaya çıkarmıştır: tüketici pazarları ve örgütsel pazarlar.

Belirli bir pazar dahilinde, ihtiyacı karşılayacak ürünün firma ile müşteri arasındaki değiş tokuş işlemi sonrası müşteriye ulaşmasına “Satış” denir. Genellikle pazarlamayı takip eden bir sonuç olarak görülür. Satış, müşteri taleplerinin

karşılanmasının son aşaması olup, devinim yeniden bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla tekrar başlar.

Yaygın kanının aksine, satış ve pazarlama eş anlamlı değildir. Satış, elinizdeki mevcut ürün her ne olursa, onun satın alınmasını sağlama faaliyetidir ve bu anlamıyla kısa vadeli bir felsefeye sahiptir: Şu anda müşterinin satın almasını nasıl sağlarım? Oysa pazarlama insanların ihtiyaçlarının ne olduğunu tahmin edip, gerekli olduğu yerde ve zamanda bunu karşılayabilmekle ilgilidir. Dolayısıyla pazarlama, uzun vadeli bir görüşe sahip olup; müşteri ihtiyaçlarının neler olduğunun araştırılmasına, bu ürünlerin nasıl fiyatlandırılıp, nerede ve nasıl dağıtılarak müşteriye ulaştırılacağına dair kararların belirlendiği, daha karmaşık bir felsefeye sahip bir yönetim fonksiyonudur (Bennett, 1988).

Satış ile pazarlama arasındaki diğer bir fark ise, pazarlamanın kar amacı gütmesidir. Kar amacı, pazarlamayı basit satıştan ayıran temel noktalardan biridir. Satışın gerçekleşmesi bir başarı olarak kabul edilse bile, sonucunda zarar edilebilir; oysa pazarlama, örgüt için karlı fırsatlar bulma üzerine yoğunlaşmıştır (Chisnall, 1989).

Ancak, pazarlama yalnızca ticari olarak ele alınan bir değer olmadığından tanımın, karlılıktan daha çok örgütlerin hedeflerine ulaşması olarak genişletilmesi uygun olmuştur. Çünkü farklı örgüt yapılarında her zaman ana hedef kar değildir.

Tüm bu bilgiler ışığında, sonuç olarak, pazarlama ve satın alma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak gerekir. Satın alma, tedarikçi ve satın almacı arasındaki değiş tokuş işlemi olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama, satın alan -yani müşteri- ile tedarikçi -yani pazarlayan- taraf arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Bu noktadan bakıldığında çoğu zaman satın alma, pazarlamanın karşı tarafındaki bir yansıma olarak değerlendirilir. Oysa günümüzde gelişen ve kavramları daha net bir şekilde açıklanan pazarlama; müşteri odaklı araştırma yapma, onların ihtiyaçlarını belirleme, bir süreç dahilinde bir satış eylemi gerçekleştirme, satış öncesi ve sonrası satıcı ile müşteri arasında karşılıklı ilişkiler yürütmeye dayalı bir ana bilim dalı olarak önem kazanmıştır. Bu çerçeveden bakıldığında pazarlama, satın almanın karşı tarafı değil satın alma eylemini de bünyesinde barındıran daha genel bir kavramdır.

Müşteri memnuniyetinin esas alındığı pazarlama kavramı dahilinde, müşteriye anlamak için çeşitli satın alma davranışları, süreçleri, türleri ve satın almayı etkilen faktörler hep pazarlama kitapları ve akademisyenleri tarafından incelenmiştir.

2.3. SATIN ALMA PAZARLARI

“Pazar”, bir ürünün veya hizmetin etkin veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu bir kümedir (Tek, 1999).

İnsanların ihtiyaç duydukları malların çok çeşitli olması, farklı alıcılara hitap etmesi ve farklı kullanım amaçlarıyla satın alınması, çeşitli pazar yapılarını ortaya çıkarmıştır.

Farklı satın alma gruplarına hitap eden pazarları iki sınıfa ayırmak mümkündür:³

- Tüketici pazarı
- Örgütsel pazarlar

2.3.1. TÜKETİCİ PAZARINDA SATIN ALMA

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla çeşitli ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyarlar. İlk dönemlerde yalnızca fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması bireye yeterken, zamanla gelişen dünya düzeninde kimi psikolojik ihtiyaçların da tatmini önem kazanmıştır.

İhtiyaçların zaman içerisinde çeşitlenmesi, farklı ihtiyaç sahiplerine hitap eden farklı malların ve çeşitli pazarların oluşmasına yol açmıştır. Bu pazarlardan biri olan “tüketici pazarı”, çeşitli mal ve hizmetlerin değişiminin bireyler tarafından yapıldığı bir pazar olarak tanımlanır.

“Tüketici pazarında satın alma” kişinin kendisi veya aile bireylerinin ihtiyacına yönelik hazırlanmış tüketim mallarının veya hizmetlerin alışverişinin yapılmasıdır.

“Tüketim Malı” kullanıcının tüketimi için hazırlanan ve başka bir ticari işleme tabi tutulmadan kullanılan ürünlerdir. Bu tür ürünlerin alıcısı çoğunlukla hane halkıdır. Aile bireylerinin arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretilen bu malları alan birey, tüketim yapmayı hedeflemektedir. Herhangi bir satışı ya da satıştan kar etmeyi düşünmemektedir. Gıda maddeleri, giyim eşyaları, ev mobilyaları, kişisel bakım hizmetleri bu türden mal ve hizmetlere örnektir. (Bıçakçı, 1990)

³ Bu pazar sınıflandırması, satın alan gruplara göre yapılmıştır. Bundan başka farklı pazar sınıflandırmaları da mevcuttur. Örneğin ekonomi veya tarafların gücü açısından pazarlar çeşitlere ayrılmıştır.

Tüketici pazarında değişimi yapılan mallar ve hizmetler, sıklıkla ve büyük miktarlarda alınabileceği gibi, az miktarlarda ve nadiren de satın alınabilir. Tüketici pazarında, insan doğasına etki eden çeşitli psikolojik, sosyo-kültürel, ekonomik faktörler ve; merak, deneme arzusu, alışkanlık gibi değişik davranış biçimleri satın alma eylemini herhangi bir sistematik düzen içerisine sokmaya engeldir.

2.3.2. ÖRGÜTSEL PAZARLARDA SATIN ALMA

Çağdaş pazarlamada, “işletme” ve “firma” kavramı yerini örgüt (veya kuruluş) kavramına bırakmıştır. Literatürde organizasyon adı ile karşımıza çıkan ve Türkçe’de “örgüt” olarak kullandığımız terim en genel anlamıyla; ortak kimlik ve amaçları paylaşılan ve birlikte hareket eden bir grubu ifade eder. (Wilkie, 1994)

Çok yakın bir zamana kadar, doğrudan tüketiciyle yapılmayan karşılıklı alışverişlerin tümü, “endüstriyel pazar” kapsamında değerlendiriliyordu. Bu terim daha çok, ağır fiziksel malların alım satımını içeriyordu. Ancak, 1980’lerden itibaren akademisyenler, tüketici dışı pazarın büyüklüğünü ve farkını ortaya koyan daha genel kapsamlı bir terim olan “örgütsel pazar⁴” tanımını kullanmaya başladılar (Benett, 1988).

Kullanıcı olan birey yerine, şirket veya örgüt üyelerinin mal ve hizmet gereksinmelerinin karşılanması durumu “örgütsel pazar” kavramını oluşturur. Bir başka deyişle, bir mal veya hizmetin potansiyel alıcılarını örgütler olması, örgütsel pazar yapısını meydana getirir.

Değişik örgüt tipleri arasında gerçekleşen karşılıklı mal veya hizmet alışverişi aşağıdaki amaçlardan biriyle açıklanabilir: (Stanton ve diğ, 1991)

- Yeni bir hizmet ya da ürün meydana getirme amacıyla satın alma (Mobilya imalatı yapabilmek için kereste satın almak gibi)
- Başka bir örgüt veya kullanıcıya satmak amacıyla satın alma (Banyo, mutfak, dekorasyon ürünleri ithal eden ve satın alan bayii ve galeriler)
- Örgüt faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla örgüt içinde kullanılmak üzere satın alma. (Bir üniversitenin ofis ihtiyaçları için bilgisayar alması gibi.)

Bütün bu amaçlardan biri veya birkaçı ile belirli bir grup adına yapılan satın alma faaliyeti “örgütsel satın alma” olarak tanımlanır.

⁴ Literatürde “Organisational Market” veya “Business Market” kelimeleriyle karşımıza çıkar.

Örgütsel pazar tanımının kapsamının genişletilmesi ile birlikte, bu yapı içerisinde yer alan pazarlar beş gruba ayrılmıştır:

1. Endüstriyel pazar
2. Kamu pazarı
3. Aracılar pazarı
4. Hizmet pazarı
5. Kar amacı olmayan pazar

Tüm bu pazarlar, benzer özellikler gösteren çeşitli örgütler tarafından oluşturulmuştur. Örgütsel pazarlarda yer alan örgütler, aşağıdaki tabloda örneklendirilmiştir.(Tablo 2-1)

Tablo 2-1:Örgütsel Pazarda Yer Alanların Temsili Örneklenmesi

ENDÜSTRİYEL PAZAR	KAMU PAZARI	ARACILAR PAZARI	HİZMET PAZARI	KAR AMACI OLMAYAN PAZAR
CATERPILLAR TRACTOR	BAYINDIRLIK BAKANLIĞI	BAUHAUS	CLUB MED	VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LA FARGE DALSAN	BELEDİYELER	KOÇTAŞ	THY	İSTANBUL ODA ORKESTRASI
KODAK	İSTANBUL METROSU	GÜLTAŞ GALERİ	KOÇ ALLIANS SİGORTA	MİMARLAR ODASI

Bu pazarlar dahilinde yer alan her hangi iki örgütün alışverişi, örgütsel satın alma kapsamında değerlendirilir.⁵ Bu iki örgütün aynı pazar grubuna dahil olması gerekmez. Örneğin, endüstriyel pazarda yer alan bir şirket, görüntü sistemlerini yine aynı pazarda yer alan büyük endüstriyel örgütlere sattığı gibi, kar amacı olmayan pazar dahilindeki bir hastaneye de satabilir. Aynı şekilde, kar amacı olmayan pazarda yer alan bir üniversite de çeşitli yönetim seminer ve kurslarını çeşitli örgütlere pazarlayabilir.

Görülüyor ki, örgütsel pazarlar içerisinde yer alan çeşitli örgütler bir şekilde birbirleriyle alışveriş halindedir. Bu durumda zannedilenin aksine, tüketici pazarı değil, aslında örgütsel pazar dahilindeki satın alma faaliyetinin çok daha fazla olduğu ortaya çıkar.

⁵ Alışverişi gerçekleştiren her iki tarafın da bir örgüt olması; bu ilişkinin, kimi zaman literatürde “business to business (B2B)” olarak nitelendirilmesine yol açar.

Örgüt olarak adlandırılan grupların, sahip oldukları amaçları ve karakterleri onları birbirlerinden ayırır. Bu bağlamda, örgütsel pazar olarak nitelendirilen yapının içerisinde değerlendirdiğimiz ve satın alma eyleminin parçalarını oluşturan örgütleri incelemekte yarar vardır.

2.3.2.1. Endüstriyel Örgütler

Sanayi faaliyetiyle meşgul olan, yani herhangi bir ürün ya da hammaddeyi işleyerek onu ticari bir ürün haline getiren ve pazarlayan kuruluşlar, “endüstriyel örgütler” olarak nitelendirilir. Örneğin; petrol hammaddesini alarak, onu yapı kimyasalları haline getiren bir firma bu örgüt tipine örnek teşkil edebilir.

Endüstriyel örgüt tanımı içerisinde her ne kadar imalata dayalı bir sanayi koluyla meşgul olma tanımı varsa da, inşaat sanayi göz önüne alındığında bu tanımın fabrika tipi imalat ve üretimle sınırlandırılmaması gerekliliği ortaya çıkar. Gerek inşaat sanayiine girdi sağlayan malzeme ve ekipman üreticileri; gerekse inşaat faaliyetiyle bizzat ilgilenerek, hem hizmetlerini sunan, hem de nihai ürün olarak ortaya bir yapı koyan müteahhitlik şirketleri, bu kapsamda endüstriyel örgüt olarak adlandırılacaktır.

Zaten inşaat şirketleri de temin ettikleri hammadde ve ürünleri bir araya getirip işleyerek çeşitli binaları üretir ve pazarlar. Bu tür bir süreç değerlendirilince, hem örgüt karakteri hem de amaçlardaki örtüşme nedeniyle inşaat firmalarının endüstriyel örgüt olarak adlandırılmasının uygunluğu ortaya çıkar.

2.3.2.2. Kamu Örgütleri (Kuruluşlar)

Devlete bağlı olarak, halk yararına iş yapmak veya hizmet sağlamak amacıyla bir araya gelmiş gruplar, kamu örgütleridir. Buna örnek olarak yöresel belediyeleri, devlet müdürlüklerini, köy hizmetlerini, elektrik- su idareleri v.b. birimleri sayabiliriz.

Kamu örgütleri devlete bağlı ve tanımlı bir hiyerarşi içerisinde yer aldığından dolayı, tüm faaliyetler resmi prosedürlere uygun kurallar çerçevesinde gerçekleştirilir. Bu faaliyetler üretimle ilgili olabileceği gibi, hizmet vermeye dayalı da olabilir.

İnşaat pazarında aktif rolü olan kamu kuruluşlarının faaliyetlerine örnek olarak, çeşitli hizmet binaları inşası veya meydan düzenleme gibi çevresel ve kültürel yapı ihtiyacını karşılamak üzere belediyelerin ihale açması sayılabilir. Böyle bir durumda

inşaat firması gözüyle bakıldığında; kamu kuruluşu, potansiyel müşteri yani hizmet satın alan taraf olarak görülebilir.

Öte yandan inşaat gerçekleştirmek için kimi kamu kuruluşlarından izinlerin alınması veya hizmet alınması söz konusudur. Bu durumda kamu örgütü bir tedarikçi olarak karşımıza çıkar. Örneğin şantiyeye elektrik sağlayan elektrik idaresi v.b. Her durumda kamu örgütleri ile iş yapmanın temel niteliği, işleyişteki biçimsel yapı ve resmiyettir.

2.3.2.3. Aracılar (Perakendeciler)

Diğer örgüt pazarlarından farklı olarak bu grubun temel ticari faaliyeti, çeşitli tedarik veya üretim örgütlerinden alınan ürünlerin üzerinde herhangi bir işlem yapmaksızın aynı şekilde ihtiyaç gruplarına satmaktır. Ekonomik terimlerle açıklanacak olursa : aracılar, gereksinim maddesi için zaman, yer ve edinme imkanı yaratır; ama ürünü oluşturmaz (Stanton ve diğ, 1991). Günümüzde çok yaygınlaşan inşaat marketleri bu grupta örneklendirilebilir.

Ayrıca, bu aracı veya perakendeciler, faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli kimi ofis ekipmanları, resmi hizmetler, depolama v.b mal ve hizmetleri de satın almak durumundadırlar. Bu tür satın alma aktivitelerinde, aracılar da diğer örgüt tiplerinin gösterdikleri davranışları sergilerler.

Tekrar satmak üzere mal almaları, aracıları farklılaştıran özelliktir. Buna bağlı olarak, aracıların ana amacı müşteriyi memnun etmektir. Genellikle dışarıdan gelen müşteriyi tatmin etmek, örgüt içerisinde oluşan ve iyi tanımlanan ihtiyacın tatmininden daha zordur. Bu sebeple tekrar satmak üzere satın alma işlemi daha risklidir.

2.3.2.4. Kar Amacı Gütmeyen Örgütler

Bir araya gelme amacıyla ticari fayda ve kar elde etmek olmayan, topluma yarar veya hizmet sağlayan örgütler, bu gruba dahil edilmektedir. Kar amacı gütmeyen örgütler arasında camiler, üniversiteler, müzeler, hastaneler, yardım kuruluşları, yapı kooperatifleri sayılabilir.

Literatürde yaygın rastlanan bir terim olan “non-business”(ticaret-dışı) örgüt terimiyle de ifade edilen bu örgütler, faaliyetlerini gerçekleştirmek için ister istemez çeşitli ticari ilişkiler içerisine girmektedirler.

Halk; hastane veya okulun ticari bir birim olduğu düşüncesinden hoşlanmasa bile, bu örgütler gerçek pazarlama sorunlarıyla karşımıza çıkan birer ticari örgüt niteliği taşır. Bir çoğu, faaliyetleri esnasında gerekli mal ve hizmetlere yüklü ücretler ödedikleri gibi, kimi zaman müşteri çekmek için pazarlama kampanyaları da yürütürler. Bu bağlamda iş piyasasında bir pazar bölümü oluşturdıkları söylenebilir. (Stanton ve diğ, 1991)

2.3.2.5. Hizmet Kuruluşları

Somut bir mal üretimi gerçekleştirmeden, müşteriye sadece hizmet sunan bu örgütlerin sayısı, diğ er tip örgütlerin çok üzerindedir. Hizmet sektörü, tüm taşıma, finans, sigorta, güvenlik örgütlerini kapsar. Ayrıca, değişik hizmetleri üreten ve satan çeşitli emlak satış ve kiralama, eğlence, danışmanlık şirketleri de bu gruba dahildir.

Hizmet sektörü sahip olduğu büyük satın alma hacmi ile birçok ticari örgütün ilgisini çekmektedir. Üstelik, hizmet sektörü kuruluşları diğ er hizmet sağlayıcılarından hukuk, muhasebe, danışmanlık tavsiyeleri de almak durumundadırlar. Örneğin büyük bir oteller zinciri, konaklama hizmeti sunan bir örgüt olarak, açtığı her yeni otel için çeşitli ve çok sayıda inşaat malzemesi ve mobilya satın almaktadır. Yine hizmet sektörünün bir parçası olan bankalar, şubelerini arttırmak veya yenileme yapmak için mimarlık şirketleri ile çalışmışlardır.

2.3.3. TÜKETİCİ PAZARINDA VE ÖRGÜTSEL PAZARDA SATIN ALMA ARASINDAKİ FARKLAR

Örgütsel pazarlarda meydana gelen satın alma, süreç ve kapsam olarak tüketici pazarlarından ayrılır. Aslında her iki pazarda da amaç, alıcının ihtiyaç veya isteğinin karşılanmasına yönelik satın alma probleminin çözülmesidir.(Berkowitz ve diğ,1989) Aralarındaki temel fark ise, tüketici pazarlarında satın alınacak ürünün seçimi tek bir bireye bağlı iken, örgütsel satın alma daha geniş bir grup adına karar almaya dayalı bir yapıya sahiptir.

Örgütün kendine has politikası ve amaçları satın alma kararının nasıl gerçekleşeceğine dair bazı kısıtlar meydana getirir. Etkin bir pazar değerlendirmesi için; örgütsel satın almanın, tüketici pazarında satın almadan farklılaşan niteliklerini incelemek gereklidir.

2.3.3.1. Pazar Farklılıkları

İnsanların sınırsız istekleri ancak sınırlı kaynak ve olanakları vardır. İstekler, satın alma gücü ile desteklendiğinde “talep” haline dönüşür. Talep farklılıkları, örgütsel pazarları tüketici pazarlardan ayırır. Diğer pazar farklılıkları ise, örgütsel pazarların iyi bilgilendirilmesi ve pazardaki alıcıların özellikleridir.

Talep dolaylıdır (türemiştir): İhtiyacı karşılayan ürünlerin satın alma kararında ürünlerin fiyatı ve uygunluğunun yanı sıra, tüketicinin kişisel zevki veya geliri de etkindir. Her türlü endüstriyel ürün üretimi için gerekli hammadde veya yarı mamul alımı, pazardaki tüketicinin talebi doğrultusunda değişir (Berkowitz ve diğ, 1989). İşte, dolaylı talep, tüketici ihtiyaçlarından kaynaklanan endüstriyel ürün veya hizmet talebi olarak açıklanır. Örneğin, örgütsel pazarı hedeflemesine rağmen DuPont firması, reklam kampanyasında, leke tutmayan halıların kullanıcı ihtiyacına ne kadar uygun olduğunu ön plana çıkararak ürettiği özel fiberi tanıtmıştır. (Stanton ve diğ, 1991)

Talep esnek değildir: Örgütsel pazarda talebin dolaylı olması, onun esnek olmamasını da beraberinde getirir. Fiyattaki bir değişiklik endüstriyel ürün veya hizmete olan talepte fazla bir değişiklik yaratmaz. Çünkü ürünün bir bölümünü oluşturan malzeme, toplam üretim maliyeti içerisinde az bir yere sahiptir. Örneğin boya içerisine katılan kimyasalların maliyeti, tüketicinin boyaya ödediği fiyata oranla küçük bir paya sahiptir. Sonuç olarak, endüstriyel bir ürünün fiyatındaki değişiklik buna bağlı tüketici ihtiyacında çok az etkilidir ki, bu durum talebin esneksizliği olarak adlandırılır (Stanton ve diğ, 1991)

Pazarlama açısından ele alınıncı talepteki esneksizliği azaltan 3 önemli faktör olduğu görülür. İlki, örgütle kıyaslandığında genel sanayiinin konumudur. Tek bir firmanın karşılaştığı talep eğrisi, genel sanayi eğrisine oranla daha esnektir. Örneğin bir firmanın fiyat düşürme politikası, kısa vadede yani diğer rakipleri buna karşılık bir önlem almaya kadar, pazarda firma lehine bir talep artışı yaratabilir. İkinci önemli faktör ise zamandır. Genelde talep hep kısa vadeli durumları içerir. Oysa uzun döneme yayıldığında, endüstriyel ürün pazarı da esnektir, maliyetteki artışa bağlı olarak, bir sonraki yıl ürün zamlanacaktır. Esnekliği etkileyen son faktör ise endüstriyel ürünün, nihai ürün içerisindeki oranıdır. Eğer üretim maliyetinde önemli bir yüzdeye sahipse, talepte değişiklik yaratacak bir etkisi söz konusu olabilir.

Talep dalgalıdır: Örgütsel pazardaki talebin bir diğer özelliği ise, önemli ölçüde dalgalı oluşudur. Fiyata bağlı değişimlere tepki vermemesi yani esneksizliği, talebin sabit olduğunu göstermez. Aslında iş piyasasında bir çok mal için olan talep, tüketim ürünlerinden çok daha fazla hareketlilik gösterir. Örneğin, elektrik tesisatı önemli bir fabrika donanımı olarak, gelişen teknoloji ve alınan makineler bağlı olarak zamanla yenilenmesi gereken bir üründür. Yine aynı şekilde bazı aksesuarların, mobilyaların, makinelerin değişimi de gereklidir. Tabii bu durum inşaat sektörünü ve dolayısıyla ona bağlı hammadde tedarikçilerini etkilemektedir.

Pazar iyi bilgilendirilmiştir: Nihai kullanıcının aksine örgütsel satın alma düzeyindeki alıcılar, ne satın aldıklarına dair geniş bir bilgiye sahiptirler. Çeşitli firmaları, rakip ürünleri, alternatif tedarikçileri ve ihtiyacı olan ürünü kimi zaman satıcısı kadar iyi tanır ve bilirler. Bu nedenle örgüt pazarını hedefleyen üreticiler bu gruba hitap eden pazarlama elemanlarının yeteneklerine ayrı bir önem verirler.

Potansiyel alıcıların özellikleri: Tüketim malları satan firmalar genelde binlerce veya milyonlarca bireye ulaşmaya çalışırlar. Oysa, örgütsel pazarlarda alışveriş yapılan malların alıcıları sayıca çok az olabilir. Örneğin bir otomobil firması bütün bir ülke pazarını hedeflerken, inşaat makinesi satan bir firma sadece belli başlı birkaç inşaat firması ile alışverişini yürütmektedir. Öte yandan sayıca az olan alıcıların, satın aldıkları mal ve hizmetlerin miktarlarının büyüklüğü, sektördeki mevcut ekonomik hareketin çok önemli bir kısmını oluşturur. Tüketicilerin adet hesaplarıyla aldıkları kimi ürünlerin, örgütsel pazarda verilen siparişlerinin miktarı yüz binlere ulaşabilir. Elbette bu durumda çok yüksek bir nakit akışı söz konusu olabilir. Bu da sayıca az olan örgütsel pazardaki alıcıların, alım kapasitelerinin ve gücünün fazla olmasıyla açıklanır.

2.3.3.2. Satın Almacı-Tedarikçi İlişkileri

Satın alma eylemi için bir araya gelen taraflar, yani tedarikçi ile satın almacı arasında çeşitli etkileşimler oluşur. Bu karşılıklı etkileşim, örgütsel pazarda bazı farklılıklara sahiptir: Uzlaşma sürecinin uzun oluşu, karşılıklı ticari anlaşmalar, satın alma sıklığı, satın almayı etkileyenlerin çokluğu

Uzlaşma süreci uzundur: Özellikle örgütsel satın almada, daha karmaşık ve uzun süren pazarlık süreçleri sonrasında fiyat, ürün şartnameleri, garanti ve teslim gibi önemli noktalarda anlaşmaya varmak mümkün olabilir. (Berkowitz ve diğ, 1989).

Kimi zaman bu pazarlıklar birkaç yılda tamamlanan sürelerde sonuçlanabilir. Tüketici pazarına kıyasla, örgütsel pazarda uzlaşma sürecinin daha uzun olmasının başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir: (1) Karar alma sürecine çok sayıda ilgili katılmaktadır; (2) Çoğunlukla satış, çok yüklü miktarda paranın el değiştirmesini gerektirir; (3) Ürün kimi zaman sipariş üzerine üretileceğinden, ürün şartnamelerinin belirlenmesi için yoğun tartışmalar yürütülür (Stanton ve diğ, 1991).

Karşılıklı ticari anlaşmalar vardır: Karşılıklı ticari anlaşmalar, örgütsel pazarda sık karşılaşılan bir durumdur. Ülkeler arası karşılıklı ticari anlaşmalara benzer bir şekilde, firmalar arasında bazı belirli ürünlerin karşılıklı değiş tokuşu ile ilgili iş anlaşmalarının yapılmasına “karşılıklı” ticaret adı verilir.⁶ Temel fikir, “eğer benden alışveriş yaparsan, ben de senden alışveriş yaparım” esasına dayalıdır. Bu durum, ancak tedarikçi ve satın almacı örgütlerin birbirlerinden alabilecekleri ihtiyaç ürünleri mevcutsa söz konusudur. Buna bir örnek vermek gerekirse: Ofis ürünleri imalatı yapan A firması, çelik pazarlayan B firmasını tedarikçi olarak seçerken; firmaya kendi ofis mobilyalarından satın alma şartını getirebilir. Bu karşılıklı iş anlaşması sonucu her iki firma da birbirlerinin müşterisi haline gelir.

Geleneksel olarak, karşılıklı anlaşmalar temel endüstri ham maddeleri pazarlayan örgütler arasında gerçekleşirdi (petrol, çelik, kağıt, kimyasallar vb.). Bu endüstri dallarında, fiyat rekabeti genellikle pek yoktu, ve bir endüstride yer alan örgüt bir başka endüstri kolu için en büyük tedarikçi olurdu.⁷ (Stanton ve diğ, 1991)

Günümüzde ise, karşılıklı ticari anlaşmaların uygulanmasında göze çarpan bir düşüş vardır. Bu sistematik düşüş, biri ekonomik diğeri yasal, iki temel sebepten kaynaklanır. Bir tarafın, diğeri zorlayıcı bir baskı uyguladığı durumlar veya özellikle büyük firmaların anti-tekel yasalarına aykırı olarak sistematik bir şekilde karşılıklı ticari anlaşmalar gerçekleştirmesi, bazı ülkelerde yasal olarak doğru değildir. Ekonomik bakış açısından, karşılıklı anlaşmalar her iki tarafın satış ve satın alma departmanlarının şikayetçi olduğu bir durum yaratır. Çünkü, satın almacının tedarikçiden rekabetçi fiyat, kalite ve servis alamadığı sürece satın alma eyleminin doğruluğunu değerlendirmesi zordur.

⁶ “Reciprocity” veya “Reciprocal Agreement” olarak literatürde rastlanır.

⁷ Oligopolistik pazar: Bir ürünü sağlayan çok az sayıda tedarikçi veya ürüne ihtiyaç duyan çok az sayıda müşteri olması durumudur. (Chisnall, 1989)

Satın alma sıklığı: Örgütsel pazarlarda, firmalar bazı ürünleri çok seyrek satın alırlar. Geniş çaplı yatırımlar ancak, birkaç yılda bir gerçekleştirilir. Kimi zaman da küçük parçaların veya imalat için gerekli hammaddelerin alımı uzun süreli sözleşmelere bağlandığından, satış yılda sadece bir kere gerçekleşir. Hatta sık kullanılan standart ofis gereksinimleri (kırtasiye ihtiyaçları, temizlik ürünleri gibi) bile ayda bir kez alınır (Stanton ve diğ, 1991).

Örgütlerin satın alma sıklığının düşük olması nedeniyle, doğrudan satış yöntemi ve reklama önemli bir yük düşer. Örgütsel pazarı hedefleyen tedarikçi firmalar, düzenli reklam kampanyaları ile markasını hep hatırlatmalı ve potansiyel müşteri ile devamlı iletişim içerisinde olup satın alma zamanını yakalayabilmelidir.

Satın almayı etkileyen bir çok kişi vardır: Örgütsel satın alma kararlarında, özellikle büyük yatırımlar söz konusu olduğunda birçok kişi etkili olur. Tüketici pazarında birey, kendi ihtiyaçlarının satın alma kararını tek başına verebilir. Oysa örgütsel bir ihtiyaç durumunda, ürünün seçimi farklı düzey ve sorumluluktaki kişileri ilgilendirmektedir. Alınacak bir makine için iş sahibinin kendi işçilerine, finans bölümüne veya ilgili diğer departmanlara danışmaması oldukça ender rastlanan bir durumdur. Dolayısıyla, satın alma kararının verilme sürecinde, farklı değer yargıları, deneyimleri ve beklentileri olan değişik konumlardan insanlarla optimumu yakalamak için uzun süreli tartışmaların yürütülmesi gerekir. Bu durumu göz önünde bulunduran tedarikçi firma, örgüt pazarında ilişkileri yürütebilecek iyi eğitilmiş uzman satış elemanlarını görevlendirir.

2.3.3.3. Satış Farklılıkları

Tedarikçiler, örgütsel pazarlarda yer alan alıcıları, tüketici pazarından daha farklı olarak ele alır. Bu yüzden, örgütsel pazara özgü bazı satış farklılıkları ortaya çıkar.

Doğrudan satış: Hizmet alımları hariç, tüketicinin ihtiyaçlarını doğrudan üreticisinden karşılaması nadiren söz konusu olur. Oysa örgütsel pazarlarda, özellikle teknik açıdan karmaşık veya pahalı bir ürün satın alımı için, araçlar yerine doğrudan üretici kuruluşlar tercih edilir. Tedarikçi firmalar ise, az sayıda olan potansiyel müşterinin büyük miktarlarda sipariş vermesi nedeniyle müşterinin ayağına gitmeye, reklamdan daha fazla önem verirler. Satın alma kararında etkili kişilerle doğrudan görüşen satış temsilcileri, uygun sunum teknikleri ile ürünlerinin değişik özelliklerini vurgulayarak istenilen dikkati çekebilir.

Son dönemlerde örgütsel pazara yönelik reklam kampanyalarında belirli bir artış olmasına rağmen “doğrudan satış” örgütsel satın almanın bariz bir özelliği olarak hala çok etkindir. (Bennett, 1988)

Profesyonellerin kullanımı yoğundur: Satın almacılar, kendi örgütlerinin belirlediği bazı biçimsel satın alma politikalarına, kısıtlarına ve ihtiyaçlarına dikkat etmek zorundadırlar. Örgütsel satın alma, tüketici satın almasına kıyasla daha sistematik metodlarla yürütülür. Bu nedenle satın alma prosedürleri, pazarlık, malzeme yönetimi ve yasal zorunluluklar konusunda uzun süre çalışarak “daha iyi nasıl satın alınacağını” öğrenmiş uzmanlara, örgütsel pazarda rastlanır. Örgütsel satın alma, mantık ve analize dayanır. Bir yandan fiyat, öte yandan kalite, servis ve zamanında teslim açısından karşılaştırmalar gereklidir. Profesyonel yaklaşımlar ve teknik bilgiyi değerlendirebilme becerisi, satın almacı firmayı maliyet açısından avantajlı duruma getirir. (Kotler, 1991)

Kiralama(Leasing): Tüketici pazarında rastlanmayan sözleşme, teklif alma ve kiralama gibi bazı satın alma araçları örgütsel satın almada karşımıza çıkar. Özellikle son yıllarda, bazı firmalar satın alma yerine daha çok kiralama mantığına dayalı anlaşmalar ile ekipman ihtiyaçlarını karşılamak eğilimindedir.

Makine satın alımı çok büyük bir yatırım gerektiriyor ve makineye olan ihtiyaç uzun süreli değilse; kiralama, daha akılcı bir çözüm önerisidir. Bilgisayar, paketleme makineleri, ağır inşaat makineleri, yükleme araçları gibi bazı ihtiyaçlarda kiralama anlaşmalarına rastlanır. Bu sayede girişimciler, ilk yatırım maliyetlerini azaltarak pazara daha kolay giriş yapabilirler. Üstelik kiralama, en son geliştirilmiş ürünleri kullanmak, daha iyi servis ve düşük vergi gibi avantajlar da sağlar. Bu satın alma aracı, kiralama anlaşmaları ile mal veren firmalar için de satın almayı karşılayamayacak müşteriyle iş yapabilme ve gelir elde etme fırsatları sunar. (Kotler, 1991)

3. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA

3.1. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA AMAÇLARI

Örgütler tarafından satın alınan ürün ve hizmetler, örgütün hedefleri ve ihtiyaçları ile ilgilidir. Farklı örgüt yapılarına bağlı olarak; başka ürünler oluşturmak; tüketicilere veya başka örgütlere tekrar satmak; veya örgüt faaliyetlerini devam ettirebilmek için ürün ve hizmet satın alınır.

Endüstriyel örgütlerde, ürün ve hizmet satın alımında öncelikli hedef, örgütün karlılığına yardımcı olmaktır. Üretim maliyetlerini azaltmak, üretim hızını ve performansını yükseltmek, yönetim faaliyetlerini verimli kılmak ve bunların sonucu olarak gelirleri arttırmak, satın alma amacını oluşturur. Kar amacı güden bu örgütlerin bir başka satın alma nedeni, örgüt bünyesinde yer alan personelin sosyal ve yasal zorunluluklarını karşılayabilmektir. Bazı durumlarda ise örgüt, personelinin motivasyonunu arttırmaya yönelik çeşitli yiyecek yardımları, spor imkanları veya burslar sağlama yoluna gidebilir. Bütün bunların gerçekleştirilmesi, yine çeşitli satın alma aktivitelerini gerektirmektedir. (Chisnall,1989)

Ekonomide özel sektörü oluşturan ticari örgütler dışında, toplu taşıma, sağlık kuruluşları, elektrik kurumu, yerel yönetim vb. gibi çeşitli kamu örgütlerinin gerçekleştirdiği büyük bir satın alma aktivitesi mevcuttur. Karlılığı amaçlamayan bu satın almalarda amaç, hizmet ettiği toplumun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmektir.

Çoğu zaman örgütler tarafından satın alınan hizmet ve ürünler, tüketici satın almasına paralel benzerlikler gösterir: boya, kırtasiye, ısıtma sistemi, araba vb...Ancak satın alma amaçları ve dolayısıyla satın almayı değerlendirme kriterleri onları tüketici pazarından ayırır.

Endüstriyel ve ticari örgütler ile kar amacı gütmeyen örgütlerin öncelikli amaçları farklılaşsa bile, hepsinin satın alma bölümünün benzer sorumlulukları vardır: kişisel tüketimleri haricinde örgüt bünyesinde kullanılacak ürün ve hizmetleri elde etmek.

3.2. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA TÜRLERİ

Örgütsel satın alma bir dizi kararlar sonrasında sonuca ulaşır. Bu kararlar; hem katılımcılar, hem süreç, hem de prosedürler açısından farklılık gösteren çeşitli “örgütsel satın alma türlerine” bağlıdır.

3.2.1. SATIN ALMA ALIŞKANLIĞINA GÖRE

Robinson ve diğ(1967), endüstriyel satın alma kararlarını araştırdıkları çalışmalarında, “satın alma sınıfı” olarak adlandırdıkları üç ayrı satın alma türünü ortaya koymuşlardır: Yeni alım, Geliştirilmiş tekrar alım, Direkt tekrar alım. Oldukça kabul gören bu sınıflandırma, yalnız endüstriyel alanda değil, tüm örgütsel pazarda yapılan satın almaları sınıflandırmak için kullanılmıştır.

Örgütlerin geçmiş satın alma deneyimlerinin esas almasından dolayı, bu sınıflandırmayı “satın alma alışkanlığına” göre değerlendirmek mümkündür.

3.2.1.1.Yeni Alım

“Yeni alım” olarak tanımlanan satın alma şekli rutin bir alım değildir. Örgütün daha önce hiç satın almadığı, hatta hiç ihtiyaç duymadığı tamamen yeni bir ürünün satın alınması, “yeni alım” sınıfına girer. Böyle bir durumda bilgi edinilmesi, araştırma yapılması ve ürünle ilgili şartnamelerin hazırlanması ve ardından tedarikçi ile ilgili arayışa gidilmesi gereklidir. Görüldüğü gibi yeni alım, daha yoğun bir enformasyon sürecini ve dolayısıyla daha çok sayıda katılımcıyı gerektirir. Bu durum yeni alım sürecinin uzamasına neden olur.

Yeni bir alım sonrası örgüt, alınan ürün ve onu sağlayan tedarikçinin performansından memnun kalmışsa, ürüne tekrar ihtiyaç duyulduğunda gerçekleşen alım artık direkt tekrar alım sınıfında değerlendirilir. Tedarikçi ile satın almacı arasında böyle bir iş ilişkisi kurulduğunda yeni tedarikçiler için bu pazara girmek oldukça zordur. İşte bu nedenle, örgütsel satın alma analizlerinde tedarikçilerin özellikle üzerinde durdukları ve yeni bir fırsat olarak gördükleri alım şekli “yeni alım”dır.(Wilkie,1994)

Tedarikçi, yeni alım söz konusu ise, satın almayı etkilemek için tüm imkanlarını kullanıp satın almacıya yardımcı olacak tüm bilgiyi sağlamak durumundadır.

3.2.1.2.Geliştirilmiş Tekrar Alım

“Geliştirilmiş Tekrar Alım” da aslında rutin bir satın alma işlemi sayılabilir. Ancak, geliştirilmiş tekrar alım, daha önce satın alınmış bir ürünün özelliklerinde değişiklik yapılması veya çeşitli nedenlerden dolayı tedarikçinin değiştirilmesi esasına dayalıdır.

İlerleyen zaman ve çeşitli olaylar, genelde tekrarlanan satın alma eyleminin özelliklerini değiştirir. Yeni ürünlerin piyasaya çıkması, mevcut ürünlerin yetersiz bulunması, yeni satın alma kriterleri, örgütleri “geliştirilmiş tekrar alım”a yöneltir.

Satın alınacak ürün daha önceki ile benzerlikler gösterse bile, bir miktar bilgi edinme ve araştırma sürecine ihtiyaç duyulur. Ürün özelliklerinde yenileme nedeniyle oluşan geliştirilmiş tekrar alım, hem tedarikçi hem de satın almacı cephelerinde ilave katılımcılar gerektirebilir. Böyle bir durumda, mevcut tedarikçi sahip olduğu avantajı korumak amacıyla elinden geleni yapmaya çalışırken, diğer tedarikçiler yeni iş elde etmek için daha iyi bir teklif getirme fırsatını ararlar.(Kotler,1991)

3.2.1.3. Direkt Tekrar Alım

“Direkt Tekrar Alım” rutin olarak tekrarlanan genel bir satın alma eylemini tarif eder. Bu alım şekli, örgüt tarafından daha önce de alınmış ve sıklıkla kullanılan ihtiyaç ürünleri için kullanılır. Satın alma yetkilisi veya bölümü herhangi bir şey eklemeksizin madde veya ürün siparişini yeniden verir.

Direkt tekrar alımda, satın alınacak ürünle ilgili bilgi toplama ve şartnameleri belirleme gibi işlemler en az düzeydedir. Daha önceden hazırlanmış tedarikçi listelerinden, tecrübe ve memnuniyete göre seçim yaparak satın alma kararı alınır. Tekrarlanan eylemlerde olduğu gibi, bu tür bir satın almada edinilen tecrübelerle, satın alma sürecinin zaman içerisinde geliştirilip hızlandırılması mümkündür. Mevcut tedarikçi, ürün ve servis kalitesini korumak için çaba sarf ederken bir yandan da otomatik sipariş sistemleri sunarak müşterisine zaman kazandırmaya çalışır. Diğer tedarikçiler ise, herhangi bir anlaşmazlık veya memnuniyetsizlik durumunu değerlendirerek, az miktarlarla da olsa sipariş alma ve daha sonra satış payını arttırma niyetiyle fırsat kollarlar.(Kotler,1991)

3.2.2. MİKTARA GÖRE

Satın alma kararına etki eden bir faktör, ihtiyaç duyulan ürünün miktarının belirlenmesidir. Çoğu zaman miktar, satın alma sürecinde ve şeklinde bazı değişikliklere yol açar; bu da farklı satın alma türlerini oluşturur. Satın alınan ürünün miktarına bağlı olarak değişen satın alma türleri aşağıdaki üç grupta toplanır.

3.2.2.1. Stok (Toptan) Alım

Stok yani toptan alım; örgütün belli bir süre içinde ihtiyaç duyacağı ürünü, önceden toplu miktarda satın almasıdır. Satın alınan ürün, kullanım yerine ulaşmadan önce belli bir süre depolanmak durumundadır. Genellikle aynı çevrede iş yapan endüstriyel örgütler bir ana depo ile stoklama yaparlar. Buna örnek olarak; bir marketler zincirinin ana deposunda stok ürün bulundurması veya bir inşaat firmasının farklı şantiyelerine bir merkez depodan malzeme dağıtımını yapması verilebilir. Bu sayede stokta tutulan ürünlerin giriş çıkışı daha rahat takip edilebilir; çeşitli birimlerde depolama alanlarından dolayı oluşan alan kayıpları önlenir ve bazı ürünlerin bir yerlerde az miktarda kalıp ziyan olması önlenir. Ayrıca toptan olarak alınan malzeme aynı üretim sürecinin bir parçası olacağından ürün kalitesi kendi içinde tutarlı olacaktır. Fakat ihtiyaç yeri dışında tutulan malzemenin depolardan yerine ulaştırılması kimi zaman nakliye sorunlarını ve maliyet artışlarını da beraberinde getirir.

Toptan satın almanın bir diğer olumlu yönü, satın alınacak ürünün miktarı arttıkça bazı önemli fiyat indirimlerinden veya ödeme kolaylıklarından yararlanılmasıdır. Özellikle belirsizlik gösteren ekonomik pazar şartlarında, ürünün gelecekteki fiyat artışlarından örgüt en az düzeyde etkilenecektir.

Stokta tutmak üzere toplu miktarda malzeme alınması satın almaya ayrılan bütçenin artmasına da neden olur. Üstelik örgüt giderlerindeki bu artış, ihtiyaç zamanından önce alınan ürünlerden dolayı, zaman bağlı maliyet eğrisinin doğru değerlendirilememesine yol açabilir (Kantaşı,1993). Ancak yine de örgüt için gerekli ürünlerin önceden toptan alınması; hem sağladığı fiyat indirimleri, hem de ürün kalitesinin standardizasyonu açısından sık kullanılan bir satın alma türüdür.

3.2.2.2. Projeye göre alım

Örgüt, çeşitli fonksiyonlarının (üretim, finans, personel...) belli bir iş programı dahilinde gerçekleştirmeyi tasarladıkları projeleri için gerekli ürünleri, kullanımına yakın bir zamanda ve o projeye sınırlı miktarda satın alma yoluna gidebilir. Ürüne olan ihtiyaç zaman içinde tekrarlanmıyorsa veya planlanan kullanım miktarı az ise ürünün stok alımı söz konusu değildir.

Satın alınan ürün, kullanıma hemen girecek olsa bile bir miktarı depolanmak durumundadır. Projenin süre planlaması açısından herhangi bir aksama olmaması için ihtiyaç duyulan ürünün vaktinden önce alınması çok doğaldır. Dolayısıyla, ürünün depoda tutulduğu kısa süre de göz önünde bulundurulursa projeye göre satın alma stok alımıyla eşdeğer tutulmamalıdır. Bu nedenle projeye göre alım, depolama maliyetlerini ve depo alanı kaybını önleyen bir satın alma türü olarak değerlendirilir.

Aynı anda birden fazla projeye meşgul olmayan veya yürüttükleri projelerin coğrafik yerleri birbirine çok uzak olan firmalarda stok alımı yapılmasının bir anlamı yoktur (Kantaşı,1993). Üstelik proje bazlı satın alma, maliyet analizlerinde doğru ve kolay bir dağılımın yapılmasını kolaylaştırır. Bu sayede, belli bir projeye ait tüm bilgiler toplanabilir ve ilerde diğer projelere veri olacak şekilde değerlendirilebilir.

3.2.2.3. Acil Alım

Satın almadaki amaçlardan biri, ihtiyaçları doğru zamanda ve doğru miktarlarla tatmin edebilmektir. Örgütün yürüttüğü faaliyetlere bağlı olarak yapılan planlamalarda, hangi ürünün ne zaman ve ne miktarda gerekli olacağı önceden tespit edilir. Ancak kimi zaman planlamada yapılan yanlış hesaplamalar nedeniyle, örgüt bünyesinde depolan malzeme, zamanından önce bitebilir veya kullanım miktarı öngörülenden fazla olabilir. Bazen de, daha önceden belirlenmesi mümkün olmayan bazı yeni ihtiyaçlar ortaya çıkabilir. Bu tür durumlarda, örgütün faaliyetlerinin kesintiye uğramaması için ihtiyaç duyulan ürün miktarı acil olarak temin edilmelidir.

Acil olarak ihtiyaç duyulan malzemenin miktarı genelde az olacağı için bazı sorunlarla karşılaşılır. Çünkü tedarikçi firmaların yoğunluğu veya diğer firmalarla yaptıkları iş anlaşmaları, küçük miktarlardaki malzeme taleplerinin karşılanmasını zorlaştırır. Tedarikçi ile satın almacı arasında kurulan sağlam iş ilişkileri veya genel olarak pazarda yer alan diğer tedarikçileri iyi tanımak bu tür acil satın alma durumlarının sorunlarını azaltacaktır.(Güler,1996)

3.2.3. SİSTEM SATIN ALMA

Bir çok alıcı tek tek ayrıntı ile uğraşacağı yerde, sorunu her yönüyle toptan çözen bir ürün ve hizmetler demetini tercih eder. Bu yöntem “sistem(paket) satın alma” veya “sistem satış” denilmektedir.(Tek, 1999)

Son dönemlerde bir çok endüstri ürününün gittikçe karmaşıklaşması, uzman bir servis ihtiyacını ve dolayısıyla paket anlaşmalarla satın almayı ön plana çıkarmıştır. Alıcılar, sorunlarına anlaşılır çözümler bulma ve belirsiz durumlardan oluşan riski azaltma arayışı içerisindeyler. Levitt(1980) bu yüzden “sistem satışı”, satıcı değil alıcı kaynaklı bir yaklaşım olarak değerlendirmiştir.(Chisnall,1989)

İlk kez hükümetlerin silah ve iletişim sistemleri satın almalarıyla başlayan bu sistemde; iş, anahtar teslim olarak da adlandırılan şekilde, tüm bileşenleri ve gerekirse taşeronları bir araya getiren bir örgüt tarafından üstlenilir. Daha sonra bu yaklaşım çeşitli örgütlerce benimsenmiş ve uygulanmıştır. Örneğin, yazılım ve donanım hizmetlerini aynı anda sunan bir bilişim firması personele eğitim vermeyi de vaat etmiştir.

Alıcıların sistem tipi satın almaya olan eğilimleri, tedarikçilerin bu konuda farklı pazarlama araçları geliştirmesine neden olmuştur. Tedarikçi kimi zaman birbiriyle ilişkili bir grup ürünü birlikte pazarlar: yapıştırıcı ürünler pazarlayan bir firmanın, beraberinde uygulama araçları veya kurutucu gereçler satması gibi. Bir başka yöntem, alıcının faaliyetini sorunsuz şekilde yürütülmesi için tedarikçinin uygulama, stok kontrol, dağıtım gibi servisleri birlikte satmasıdır. Satılan ürünlere ait servis hizmeti sunulması, ikincil bir iş stratejisiyken; bugün en çok ilgi gören pazarlama aracı haline gelmiştir.

Belli bir tedarikçiden tüm bakım, onarım, işletme isteklerinin karşılanması için yapılan anlaşmalar, satın almacılara fiyatı korumak ve tedarikçi aramak için harcanan zamanı azaltmak gibi ekonomik yararlar sağlar. Buna karşılık tedarikçinin, sabit bir müşteri ve azalan kağıt işleri nedeniyle işletme maliyetleri azalır.(Kotler,1991)

Özellikle rekabetin yoğun olduğu pazar ortamında “sistem satış”, birçok tedarik kaynağı aramak yerine, tek bir tedarikçiden anlamlı bir bütün satın almayı tercih eden müşteriye çeken ve tatmin eden bir yöntemdir.

3.3. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA MODELLERİ

Örgütsel satın alma davranışının karmaşık yapısını anlamak amacıyla, araştırmacılar bazı belirli pazar durumlarıyla bağlantılı ve anlamlı olabilen teorik yapılar ortaya koymuşlardır. Bunun sonucu olarak örgütsel satın almaya farklı açılardan yaklaşan çeşitli modeller geliştirilmiştir.

Örgütsel satın alma modelleri, güncel satın alma uygulamalarını anlamaya yardımcı ve gelecekteki uygulamalara ipucu olmak zorundadır. Ancak ticaret şartları zaman içerisinde değiştiğinden, bu modeller de sürekli yenilenmelidir. Değişim içerisinde olan dinamik bir pazarı, sabit bir modelle izah etmek doğru değildir.(Chisnall,1989)

Literatürde çok fazla olmayan örgütsel satın alma modellerinden yaygın olarak kullanılanları, daha çok deneye dayalı müşteri araştırmalarının sonucunda oluşmuş ve çeşitli motivasyon teorilerine dayandırılmıştır. Bu teorik modelleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.

3.3.1. TANIMLAYICI VEYA SÖZLÜ MODELLER

Basit ve çoğunlukla öznel olan bu model, satın almacının karşı karşıya kaldığı temin problemlerine yaklaşımıyla ilgili tanımlayıcı bir çerçeve çizer. Serbest görüşme tekniklerinin kullanımı ile, çoğunlukla kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı rutin satın alma davranışına ait bilgiler elde edilebilir. Genel davranış biçimini tanımak, satın almacılarla kurulacak iletişim için önemli ipuçları verir. (Chisnall,1989)

Bu yöntemle yapılan bir davranış modeli araştırmasıyla, ancak pazar stratejisini geliştirme aşamasının başlangıcında olan bir tedarikçi, kendi pazarının ve müşterisinin durumunu tespit edebilir ve tamamen kendisine özel bir model ortaya çıkarabilir. Ancak bu model, genel olarak örgütsel satın alma davranışının karakterini somut olarak açıklamaktan çok uzaktır.

3.3.2. MANTIKSAL AKIŞ MODELLERİ (KARAR SÜRECİ)

Mantıksal akış (karar süreci) modeli şeklinde tasarlanmış bir modelde, satın alma davranış biçimi, ihtiyacın karşılanması sürecinde ortaya konulan adımlar serisiyle açıklanır.

Bu adımlar; ihtiyacın veya problemin algılanmasıyla başlar; çözüm yollarının arandığı çeşitli araştırmaların yapıldığı aşamadan, değişik alternatiflerin

değerlendirildiği aşamaya geçilmesiyle devam eder; satın almanın gerçekleşmesinin ardından da satın alma sonrası gelişmelerin takibi ile tamamlanır. (Chisnall,1989)

Robinson, Farris ve Wind(1967) tarafından, Pazarlama Bilim Enstitüsü¹(MSI) için hazırlanan mantıksal akış modeli örgütsel satın alma üzerine hazırlanmış bir çalışmadır. Bu model, satın alma durumunu üç farklı “satın alma sınıfı”nda ve sekiz “satın alma aşaması”nda ele almıştır.(Şekil 3-1)

SATIN ALMA SINIFLARI			
SATIN ALMA AŞAMALARI	Yeni Alım	Geliştirilmiş Tekrar Alım	Direkt Tekrar Alım

Şekil 3-1 Endüstriyel Satın Alma Durumları İçin Analitik “Satın Alma Gridi”

Satın alma aşamalarının oluşturduğu süreç, birçok satın alma durumunda tatbik edilebilir. Bu aşamalarla kesiştirilen üç satın alma sınıfı, satın alma alışkanlıklarındaki farklılıkları ortaya koyar. Bu modeldeki değişik safhalarda devreye girerek satın alma kararına etki eden veriler, farklı yönetim fonksiyonlarından kaynaklanıyor olabilir.

¹ Marketing Science Institute

Daha önce bölüm 3.2.1’de, satın alma alışkanlığına göre ayrılan 3 ayrı satın alma sınıfından: yeni alım sınıfında, özel çalışmalar ve kapsamlı araştırmalar yapılırken; geliştirilmiş tekrar alım, yeni alıma göre daha rutin; direkt tekrar alım ise otomatik olarak nitelendirilir. Bu nedenle, matrisin sol üst köşesinde yer alan “yeni alım” sınıfında, en karmaşık satın alma durumları görülmektedir (Şekil 3-1). Çünkü bu durumda, karar verici ve etkileyici rolüne sahip çok sayıda kişi yer alır ve süreçteki tüm aşamaların yaşandığı uzun bir satın alma süreci yaşanır.

Satın alma aşamaları tamamlandıkça, 1. aşamadan 8. aşamaya ilerledikçe, karar yavaş yavaş belirlenmeye başlar ve satın alma sürecine girmeye çalışan bazı tedarikçiler elenir.

Bu oldukça basit satın alma modelinin aşamaları arasındaki geçiş hızı, ele alınan tedarik durumunun niteliklerine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Örneğin bir inşaat market için alınacak raf ürününün alımındaki evreler çok çabuk ilerleyebilir. Fakat yüksek maliyetli bir inşaat makinesinin alım kararının sonuca ulaşması vakit alabilir.

Satın alma merkezi bir başka deyişle karar ünitesinin eylemleri, bu “MSI” modelinde (Marketing Science Institute için hazırlandığından, literatürde bu adla rastlanabilir) adımlar halinde sıralanmıştır. Modelin son aşamasında satın alma merkezinin yaptığı performans değerlendirmesi şu beklentiyi ortaya koyar: tedarikçi tarafın satış personeli; müşteri sorumluluğunu, satış sonrasında da olağan görevinin bir parçası olarak görmelidir. Satış sonrasında performansı değerlendirilen tedarikçi ve ürün, eğer müşteri isteklerini karşılayabilmişse, bundan sonraki iş anlaşmalarında öncelikli konuma gelebilir.

Teorik bir kavram boyutuyla ortaya konulan bu model, değişik satın alma durumlarını yorumlamakta bir rehber olabilir. Ancak bu “MSI” modeli, tamamen doğru kabul edilmeyebilir. Çünkü, satın alma kararının alınmasına yönelik verileri etkileyen faktörler ve uygulamacıların davranış biçimleri göz ardı edilmiştir. İşte bu nedenle, “MSI” modeli satın alma davranışı ve karar süreciyle ilgili bütüncül (integrated) bir model olmaktan çok, genel bir iskelet oluşturur.

3.3.3. DAVRANIŞ MODELLERİ

Satın almayı karmaşık ve zor bir süreç haline sokan, hem ekonomik hem de davranışsal bir takım etmenleri inceleyen modelleri bu grupta toplayabiliriz.

Sheth Örgütsel Satın Alma Davranış Modeli

Tüketici pazarlarında gerçekleşen satın almayı; sosyal, psikolojik, kültürel ve ekonomik faktörlere dayanarak açıklayan Howard-Sheth modelinin ardından; Sheth(1973) aynı ilkelerle yola çıkarak örgütsel satın almayı incelemiş ve bu konuda bir model geliştirmiştir. (Chisnall,1989)

Bu modelde satın alma davranışı üç ana grupta ele alınmıştır: (Şekil 3-2)

- (1) ile ifade edilen grupta yer alanlar; satın alma kararına dahil olan bireylerin psikolojik dünyasını etkileyen faktörleri ortaya koyar
- (2) ile ifade edilen grupta yer alanlar; bireylerin ortak karar almasını hızlandıran şartlar olarak satın alma sürecine etki eden ürün ve firma odaklı faktörlerdir.
- (3) ile ifade edilen grupta yer alan “sorun giderme”; ortak karar alma süreciyle birlikte ortaya çıkması muhtemel olan çatışmaların çeşitli yöntemlerle giderilmesini içerir.

Sheth modeli, satın alma merkezinde yer alan bireylerin (şekil3-2’de beklentiler hanesi içerisinde) değişik etkiler altında farklı bakış açılarıyla karar almaya yöneldiklerini göstermiştir. Örneğin, bir makine parçası alımı esnasında, firmanın satın alma departmanı için ekonomiklik önemli bir kriter olabilir. Mühendis için standartlara uygunluk ve yüksek kalite ön plana çıkabilir. Ancak, şantiyedeki kullanıcı için kullanım kolaylığı ve dayanıklılık öncelikli olabilir. Bu nedenle Sheth modelinde, üçüncü aşama olan “sorun giderme” çatışmaların çözülmesi için anahtar rol oynamaktadır (Wilkie,1994).

Sheth modeli, örgütsel satın almada etkili olan çeşitli faktörleri tanımladığı gibi, karar almanın karmaşık yapısını da ortaya koyan bütüncül bir çerçeveye sahiptir. Ancak satın alma prosedürünü etkilediği düşünülen bu teorik ilişkiler ağı, pratikte farklı uygulanıyor olabilir. Dolayısıyla, Sheth modeli her durumda tam kesinlik taşıyan bir model olarak tanımlanmamalıdır. Bununla birlikte, örgütsel satın almayı etkileyen faktörlerin yapısını ortaya koyması ve bunları sistematik bir yöntemle sunması takdir edilen yönleridir. (Chisnall,1989)

Webster ve Wind Örgütsel Satın Alma Davranış Modeli

Webster ve Wind (1972) tarafından önerilen model, endüstriyel ve örgütsel satın alma davranışını bir karar alma süreci olarak ele alır.

Grup kararına dahil olan bireyler arası etkileşimler ve çeşitli dış etkiler, örgütsel satın alma davranışında önemli değişkenler olarak kabul edilmiştir. Webster ve Wind tarafından geliştirilmiş modelde dört ana grupta toplanan bu değişkenler; çevre, örgüt, satın alma merkezi ve bireysel katılımcılardır.(Berkman ve Gilson,1986)

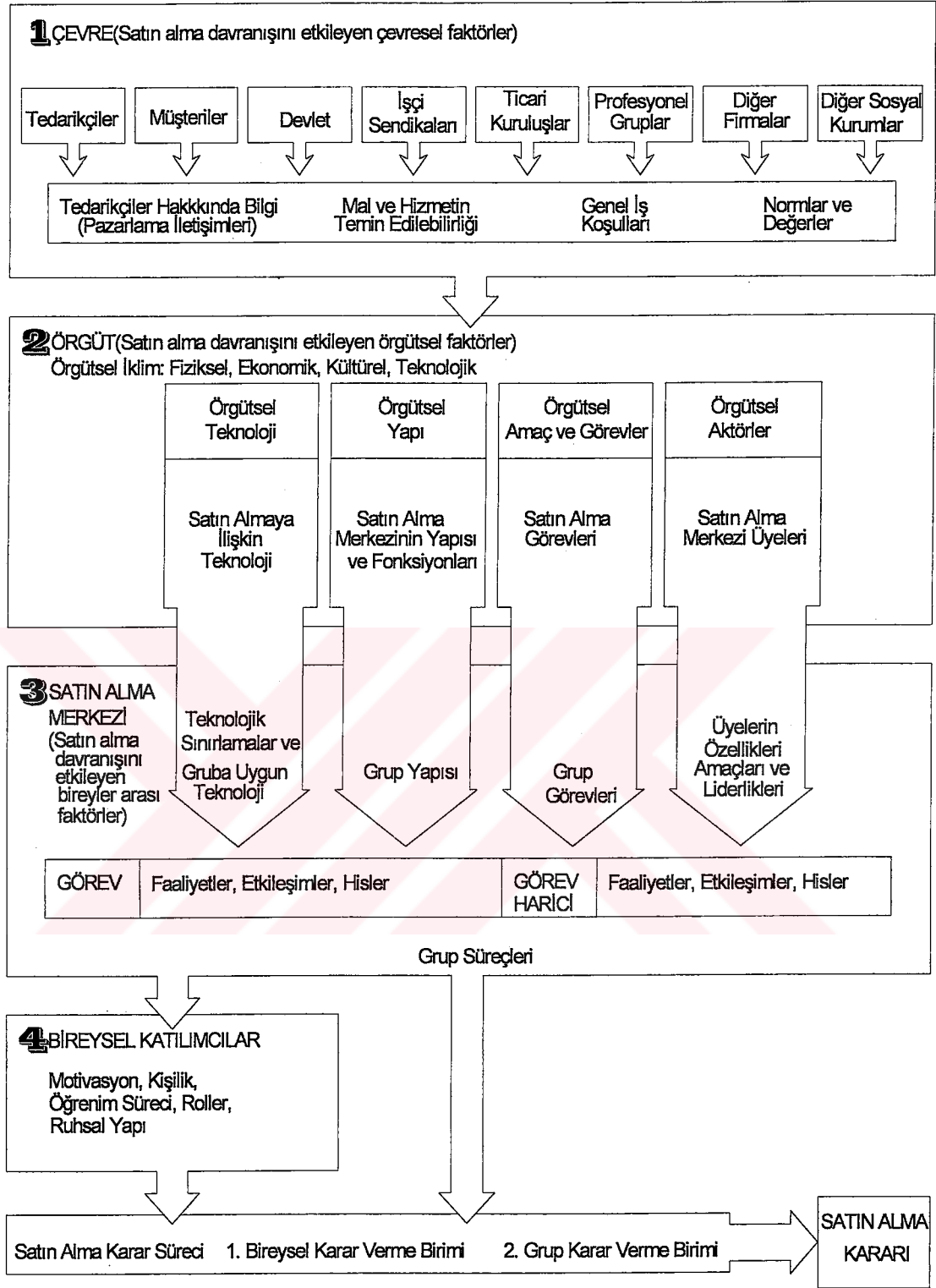
Şekil 3-3'de görüldüğü üzere, satın alma davranışında etkili bu değişkenlerden ilki “çevresel” faktörlerdir. Örgüt dışında yer alan sendikalar, yasal kurallar, diğer rakipler ve müşteriler, dolaylı yollardan da olsa örgütün faaliyetlerindeki kararlara etki ederler.

Her örgütün kendisine özgü teknolojisi, yapısı, amaçları ve üyeleri gibi örgüt içi özellikleri, “örgütsel” faktörler olarak tanımlanır.

“Satın alma merkezi” içinde ise, bireylerin kendi aralarındaki etkiler aktif rol alır. Bunlar; işle ilgili olsun veya olmasın, sosyal etkiler olarak grubun faaliyetlerinde, etkileşimlerinde ve hislerinde kendilerini gösterir.(Wilkie,1994)

Satın alma merkezinde yer alan “bireysel” katılımcıların geçmişi, deneyimleri, amaçları ve beklentileri de satın alma kararını etkileyecektir.

Webster ve Wind modeli; örgütsel satın alma davranışının, kişisel istek ve ihtiyaçlar tarafından yönlendirildiğini ve örgüt içi amaçlarla etkileşim halinde olduğunu ortaya koyar.



Şekil 3-3 Webster ve Wind Örgütsel Satın Alma Davranış Modeli

3.3.4. ETKİLEŞİM MODELİ

Endüstriyel pazarlama ve satın alma konusunda nispeten yeni bir yaklaşım olan Hakansson ve IMP² grubu(1983) modeli, uzlaşma görüşmeleri sürecinde yaşanan karşılıklı etkileşimler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Etkileşim modelini belirleyen teorik temel, iki kaynaktan türemiştir:

- Organizasyonel teori
- Yeni kurumsal iktisat teorisi.

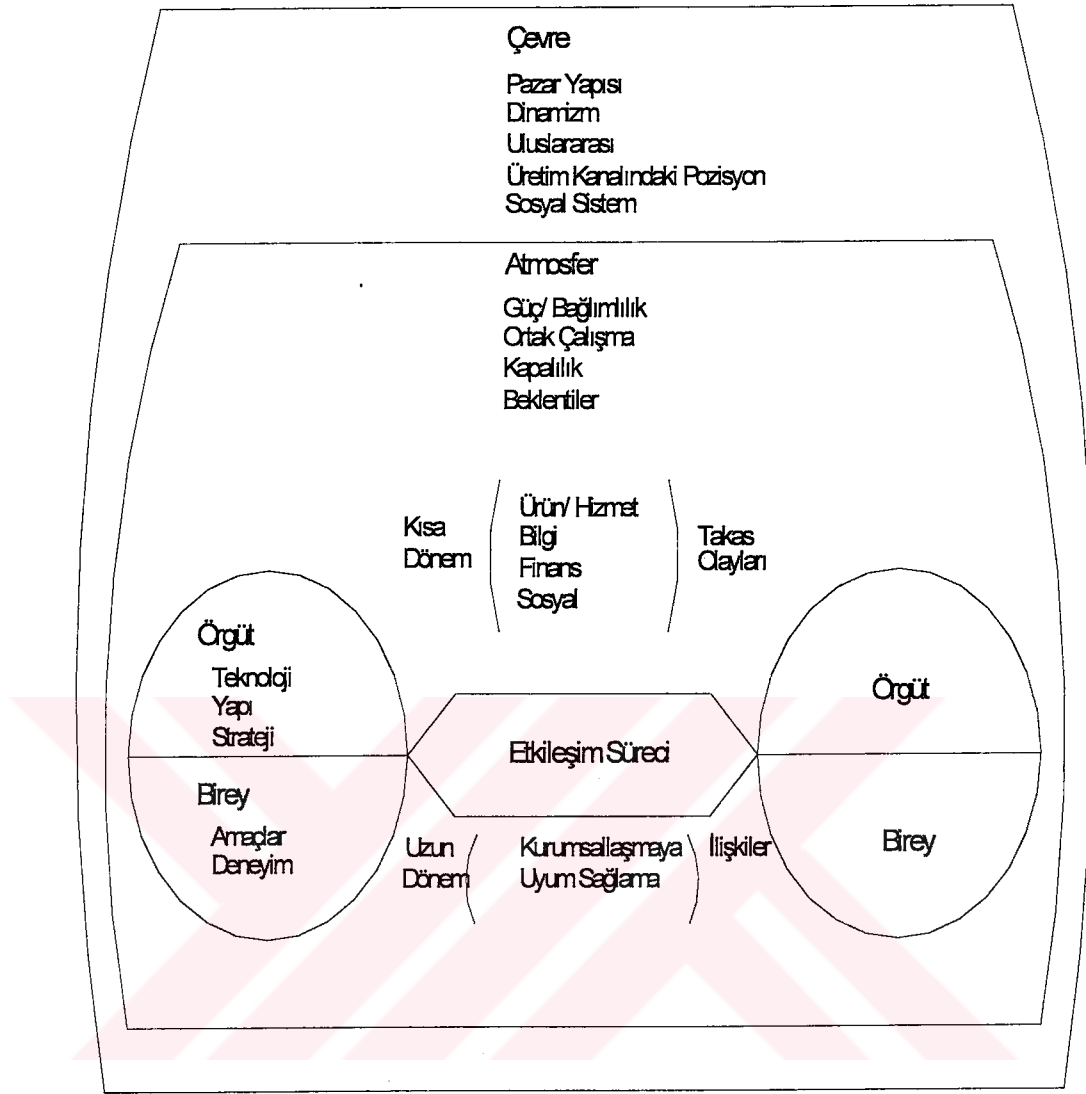
Bunların yanı sıra, bu etkileşim modeli, pazarlama literatüründeki gelişmelerle, özellikle de şirketler arası ilişkilerle yakından bağlantılıdır.

Endüstriyel malların ve hizmetlerin, pazarlanması ve satın alınması karşılıklı tarafların belirli bir çevre içerisinde aktif rol aldığı bir süreç olarak görülmektedir. Dört temel unsur, satın almacı ve tedarikçi arasındaki etkileşime katkıda bulunur: (Şekil 3-4)

- (1) Etkileşim süreci,
- (2) Sürece katılanlar, (Şekil 3-4’de sürecin her iki yanında yer alan dairelerle belirtilmiştir ve ilişkideki satın almacı ve tedarikçi tarafları simgeler)
- (3) Etkileşim çevresi, (Satın alma etkileşiminin içinde yaşandığı bazı çevresel faktörlerle tanımlanır. Şekil 3-4’de en dış çerçevede gösterilmiştir.)
- (4) Etkileşim atmosferi.(Hem etkileşimlerden etkilenen, hem de ona etki eden atmosfer) (Ford, 1997)

Bu dört temel unsurun altında bir takım alt gruplar yer alır. Örneğin etkileşim sürecinde takas olayları olarak tanımlanan işlemler, ya bir tek siparişin teslimi ile sınırlı yada her iki tarafın davranış beklentilerini arttıran uzun süreli ilişkiler şeklinde gerçekleşir. Bu beklentilerin zaman içinde kurumsallaşması, bir çok sektörde geleneksel iş yapma davranışlarının oluşumunu açıklar. (Chisnall, 1989)

² IMP(Industrial Marketing and Purchasing) grubu



Şekil 3-4 Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Etkileşim Modeli

Satın almacı ve tedarikçi tarafların her ikisini de yansıtan etkileşim modeli; geleneksel pazarlama yaklaşımlarının satın almaya sadece “satıcıların sunduklarına tepki verilmesi” bakış açısından farklı yaklaşır. Bu model, örgütsel satın alma ve/veya örgütsel pazarlamayı “satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin yönetimi” olarak tanımlamanın daha doğru olacağı iddiasındadır.

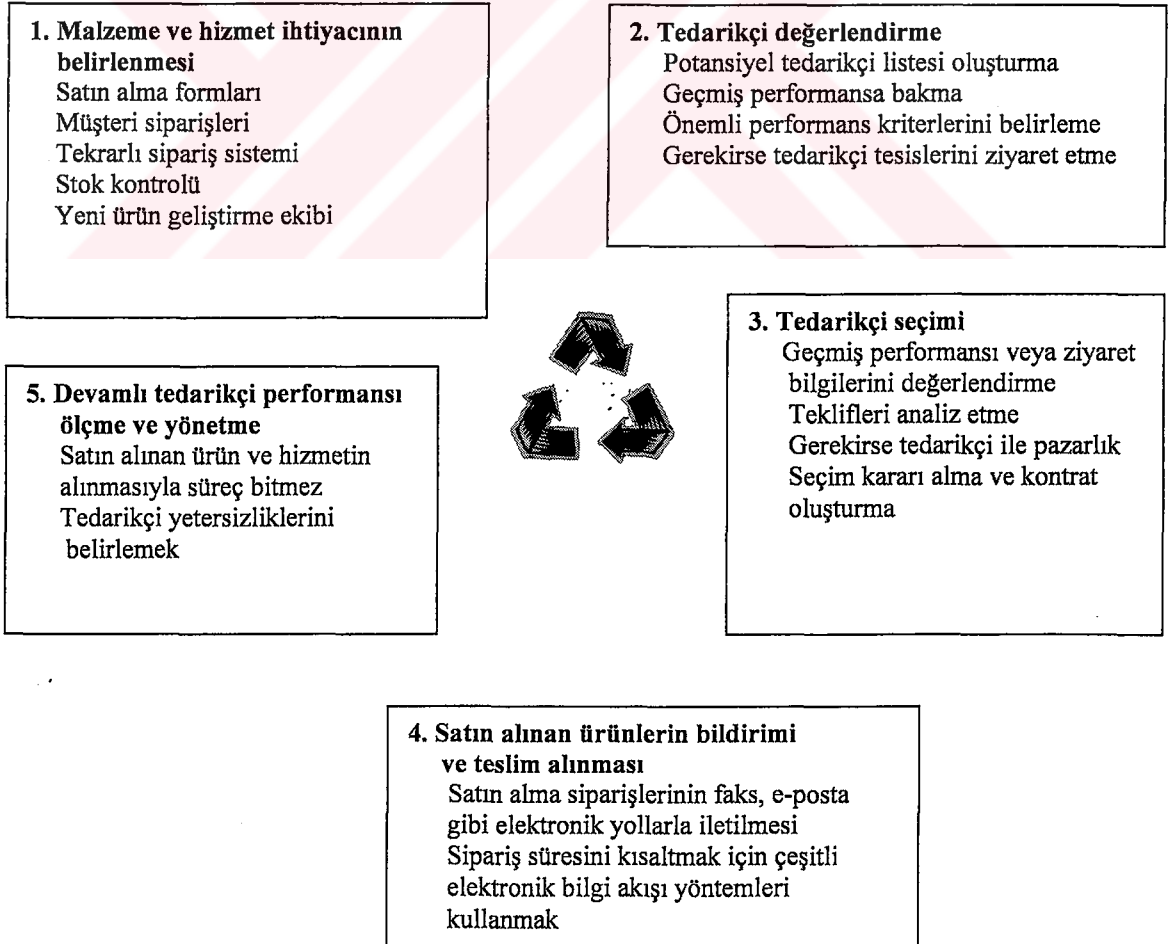
Araştırmacılara göre endüstriyel pazarlama ancak hem satın alma hem de satış süreçlerinin incelenmesi ile doğru analiz edilebilir. Hakansson etkileşim modeli, hem satış hem de satın alma tarafındaki yöneticilerin, belirli ürün ve pazar şartlarına uygun uzlaşma becerileri geliştirme ihtiyaçlarına dikkat çeker.

3.4. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA SÜRECİ

Tüketiciler gibi örgütsel satın almacılar da, değişik psikolojik etkiler altında birçok adımı geçerek satın alma kararını verirler. Ancak, örgütler karar alırken daha analitik ve biçimsel davranışlar sergilerler (Bennett, 1988).

“Örgütsel satın alma davranışı”, bir örgütün ihtiyaçlarını belirlemesi, değerlendirmesi ve değişik tedarikçi alternatifleri arasından seçim yapmasına dayalı bir karar alma sürecidir. Elbette, tüm örgütlerin ve endüstrilerin aynı satın alma prosedürlerini ve uygulama şekillerini kullanması beklenemez. Aynı şekilde süreçteki aşamaların tümü, her alımda geçerli değildir. Satın alma sınıflarına (yeni alım, geliştirilmiş tekrar alım, direkt tekrar alım) bağlı olarak, bazı aşamalara rastlanmayabilir. Bu nedenle satın alma sürecinin adımlarına ilişkin farklı sınıflandırmalar yapılmıştır.

“Satın alma döngüsü” olarak tanımlanan basit bir modelde beş önemli aşamada gerçekleştirilen bir satın alma süreci görülür. (Monckza ve diğ, 2002) (Şekil 3-5)



Şekil 3-5 Satın Alma Döngüsü

Şekil 3-5’de görülen bu satın alma döngüsü ancak yeni bir ürünün alımında veya mevcut tedarikçi kaynağında değişiklik yapılması istendiğinde kullanılır. Daha önce satın alınmış bazı ürünler için, bu adımlardan yalnızca 1, 4 ve 5 numaralı olanların gerçekleştiği görülür.

Satın alma merkezinin çeşitli elemanlarına göre farklı önemler taşıyan tedarikçi seçimi, birçok karar alma adımı sonrasında gerçekleşir. İhtiyacı karşılayacak ürün veya hizmetin alımına kadar süren bu prosedür 11 adıma ayrılabilir:

- 1- İhtiyaçların belirlenmesi,
- 2- Satın alma amaçlarının ve şartnamelerin oluşturulması,
- 3- Teknik bilgi elde edilmesi,
- 4- Satın alınacak miktarın seçilmesi,
- 5- Fiyat konusunda pazarlık,
- 6- Teslim tarihinin planlanması,
- 7- Teslim metodunun seçilmesi,
- 8- Farklı tedarikçileri değerlendirme,
- 9- Tedarikçi seçimi,
- 10- Şikayetleri düzeltme,
- 11- Satış sonrası değerlendirmeler.

Genellikle, tüketiciler gibi örgütler de bir ihtiyacın farkına varır, bunu giderecek ürün ve tedarikçileri seçer ve siparişi verdikten sonra sonuçlarını test eder. Ancak örgütsel satın alma davranışında mevcut olan karmaşık satın alma adımları ve biçimsel formaliteler, süreçte profesyonellerin rol almasını gerektirir. (Bennett, 1988)

Örgütlerin bir kısmı, birkaç adımı içeren basit bir model ile, bir kısmı ise daha fazla adımı olan süreçlerle satın alma kararını verirler. Bunlar arasından, Pazarlama Bilim Enstitüsü(MSI)³ tarafından geliştirilen sekiz aşamalı “satın alma süreci” öne çıkar. Bu nedenle, örgütsel satın alma sürecinin aşamaları, bu modele dayalı olarak açıklanacaktır.

³ Marketing Science İnstitutue –MSI olarak adı geçen bir ABD kuruluşu

3.4.1. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA SÜRECİNİN AŞAMALARI

Daha önce, bölüm 3.3.2’de tanımlanan MSI modelinde, sekiz aşamalı “satın alma gridi” ile satın alma sürecinin adımları ortaya konulmuştur.

Satın alma adımlarının gerçekleşmesi ve adımlar arası işlerliğin devam ettirilebilmesi için yakın etkileşimler gereklidir. Bu etkileşimlerin yakınlığı, adımlar arası sınırların net bir şekilde çizilmesini engeller. Bu yüzden süreçteki kimi aşamaların, bazı yazarlar tarafından, birbirlerinin içine dahil edildiği gözlemlenir.

Örgütsel satın alma sürecine ilişkin temel yaklaşımlardan biri olan, sekiz aşamalı “satın alma gridi”ni esas alarak aşağıdaki basit tablo ortaya konulabilir.(Tablo3-1)

Tablo 3-1:Örgütsel Satın Almada, Satın Alma Sınıflarına Bağlı Satın Alma Aşamaları(Kotler,1991)

SATIN ALMA SINIFLARI

SATIN ALMA AŞAMALARI		Yeni Alım	Geliştirilmiş Tekrar Alım	Direkt Tekrar Alım
	1.Problem veya ihtiyacın algılanması	VAR	BELKİ	YOK
	2.İhtiyaç ürünün özelliklerinin belirlenmesi	VAR	BELKİ	YOK
	3.Ürünün özelliklerinin ve miktarının tanımlanması (ürün şartnameleri)	VAR	VAR	VAR
	4.Potansiyel kaynakların araştırılması	VAR	BELKİ	YOK
	5. Tekliflerin alınıp incelenmesi	VAR	BELKİ	YOK
	6.Tekliflerin değerlendirilmesi ve tedarikçilerin seçimi	VAR	BELKİ	YOK
	7.Sipariş şeklinin seçilmesi	VAR	BELKİ	YOK
	8.Performansın değerlendirilmesi ve geri besleme	VAR	VAR	VAR

Tablo 3-1, satın alma sınıflarına bağlı olarak, hangi satın alma aşamalarının gerçekleştiğini gösterir. Bu satın alma aşamalarının nasıl geliştiği aşağıda anlatılmıştır.

3.4.1.1. Problemin veya İhtiyacın Algılanması

Genellikle bir örgüt çalışanının, mal veya hizmet alımı ile giderilebilecek bir ihtiyacın varlığını saptamasıyla süreç başlar.

Bir ihtiyacın oluşmasında örgüt içi ve dışı faktörler etkilidir. Örgüt içi faktörlere bağlı olarak ihtiyacın algılanması safhasına öncülük eden durumlar şöyle sıralanabilir:

- Örgüt yeni bir üretime başlamaya karar verebilir ve bunu gerçekleştirmek için çeşitli malzeme ve aletlere ihtiyaç duyar;
- Bozulan bir parça için yedek parça sağlanması gerekebilir;
- Tatminsizlik yaratan bir ürün veya hizmet nedeniyle yeni bir tedarikçi arayışına başlanabilir; yöneticiler daha kaliteli ve hesaplı fırsatlar yaratmak isteyebilir.(Kotler, 1991)

Bu faktörler algılandıkları anda, çözüm üretilmesine yönelik bir etki yaratıyorsa aktif olarak değerlendirilir. Bazen herhangi bir makinenin yavaşlığını algılayan bir yönetici bu sorunu halletmeyi öncelikli görmeyip yeni makine alımını erteleyebilir.

İhtiyacın algılanmasına bazen reklamlar, fuarlar veya satış temsilcilerinin yarattığı yeni fikirler de sebep olabilir. Bunlar örgüt dışı faktörler olarak nitelendirilir. Örneğin bir forklift satıcısı, ürünlerinin kullanımı sayesinde elde edecekleri depo alanı kazanımı ve yönetim kolaylıkları konusunda yöneticiyi etkileyebilir.(Jobber ve Lancaster, 2000)

Bu satın alma sürecinin ilk safhasında ihtiyacın algılanması kadar, problemin çözümünü sağlayacak bir ürün veya hizmetten haberdar olmak da önem taşır. Aksi halde satın alma süreci bir sonraki aşamaya taşınmayabilir.

3.4.1.2. İhtiyaç Ürününün Özelliklerinin Belirlenmesi

İhtiyacın ortaya çıkmasıyla birlikte, satın almacı örgüt, ürünün genel özelliklerini ve gerekli olan miktarı saptamaya çalışır. Örneğin iki yapı ürününün birbirlerine bağlanması için değişik çözüm önerileri ortaya atılabilir: perçin, vida, kaynak, yapıştırma... Bu çözüm önerilerinden birinin seçilmesinin ardından “nasıl” sorusunun yanıtını verecek genel özellikler belirlenir: “en iyi vida hangisi?”(Bennett, 1988)

Standart endüstri ürünlerinin genel özelliklerini belirlemek kolaydır. Ancak, sipariş üzerine hazırlanacak karmaşık ürünlerde; fiyat, kalite ve dayanıklılık konularında başkalarından (mühendisler, kullanıcılar...) bilgi almak gereklidir. Bu noktada gerekirse; tedarikçi, satın alma merkezinin bir danışmanı gibi, ürün özelliklerini belirlemede tarafsız bir yardımcı olmalıdır. Karşılıklı güvenin kurulması için; tedarikçi, satın almacı tarafın amaçlarına en uygun çözümü ve doğru bilgiyi verdiğini hissettirmelidir. (Göçener, 2001)

3.4.1.3. Ürün Özellikleri ve Miktarın Belirlenmesi (Ürün Şartnameleri)

Bu aşamada örgüt, ürünün teknik şartnamelerini hazırlar. Ürünün genel özellikleri belirlendikten sonra, daha detaylı tanımlamalar ile istenilen nitelikler ve kalite, tedarikçiye aktarılacak hale gelir. Tedarikçi; çeşitli mühendis, danışman, tasarımcı gibi uzmanlar ile bu şartnameleri yorumlayarak, ihtiyaca uygun ürünün geliştirilmesi ve üretimi için çalışacaktır.

Ürün şartnameleri hazırlanırken “değer analizi” yöntemi kullanılır. “Değer analizi” bir fikrin, ürünün veya hizmetin verimliliğini arttırmak amacıyla; kalite ve maliyet öğelerinin üzerinde durulmasıdır. Mantıklı maliyetler dahilinde istenilen performansa ulaşmak için; her bir bileşenin daha ucuza üretilmesi, standartlaştırılması veya yeniden tasarlanması analizine kimi zaman “değer mühendisliği” adı da verilir. Bunun için oluşturulan bir mühendislik ekibi, istenilen standartlara uygun ürünleri belirlemek için şartnameleri hazırlar.

Bu adımda, satın almacı örgüte teknik destek veren tedarikçi ileride kendi ürünlerinin tercih edilmesi için bir avantaj yakalar. Bazen, satın almacı örgütler, bilinçli olarak güvindikleri bir tedarikçinin ürününü dikkate alarak şartnameleri hazırlar. Genelde tek bir tedarikçiden teklif almanın yasak olduğu durumlarda bu yöntem ile rakipler elenir. (Tek, 1999)

3.4.1.4. Potansiyel Kaynakların Araştırılması

Örgüt daha önce belirlenen özelliklere uygun tedarikçilerin listesini çıkarmak için çeşitli yollarla araştırmalar yapar. Satın alma merkezinin bu konudaki en önemli bilgi kaynakları şöyle sıralanabilir: (Kotler, 1991)

1. Örgüt içi bilgi kaynakları: diğer departmanlar, satın alma kayıtları, satın alma dosyaları...

Tedarikçi ile yapılan telefon görüşmeleri veya ziyaretler...

2. Örgüt dışı bilgi kaynakları: başka firmalar, ticaret ve sanayi odaları, finans ve kredi raporları, tedarikçi tesislerinin soruşturulması...
Gazete reklamları, elektronik kataloglar, makaleler, telefon adresleri, ticari fuarlar...

Satın alma işi ne kadar yeni, karmaşık ve pahalı ise potansiyel kaynakların araştırılması o kadar zaman alır. Araştırma süreci boyunca elde edilen bilgiler ışığında, yeterli miktarda ürünü veya istenen fiziksel dağıtımı gerçekleştiremeyecek firmalar belirlenerek potansiyel tedarikçi listesi makul bir düzeye getirilir.(Bennett,1988)

Bu aşamada tedarikçiler, pazardaki ünlerini korumak, güçlü reklam kampanyaları yapmak, önemli rehberlere girmek ve satın alma sürecine giren firmaları tespit etmek için çalışmalar yapmak zorundadır.

3.4.1.5. Tekliflerin Alınıp İncelenmesi ⁴

Bu safhada örgütler belirledikleri tedarikçilerden, talep ettikleri ürün veya hizmete ilişkin teklif isterler. Bu teklif istekleri doğrudan tedarikçiye yapıldığı gibi, gazete ilanları aracılığıyla da duyurulabilir.

Tedarikçiler, bu tekliflere cevap olarak, katalog yollamayı veya satış temsilcisi göndermeyi yeterli bulabilirler. Ancak karmaşık ve pahalı işlerde, ayrıntılı yazılı teklif veya resmi tanıtma istenir. Bu nedenle tedarikçilerin teklif hazırlama yetkilileri, araştırma ve yazım konusunda inandırıcı ve usta olmalıdır.

3.4.1.6. Tekliflerin Değerlendirilmesi ve Tedarikçi Seçimi

Satın almacılar çeşitli kriterler aracılığıyla aldıkları teklifleri değerlendirir ve potansiyel tedarikçiler arasından bir seçim yapar. Bu değerlendirmeler yalnızca ürün şartnamelerine uygunluk ve fiyat açısından ele alınmaz. Yapılan bir araştırmada, satın alma müdürlerinin sekiz önemli değerlendirme kriterini kullandığı tespit edilmiştir. Bunlar önem sırasına göre şöyle sıralanabilir⁵: (1)Düzgün Teslimat,

⁴ Ömer Baybars Tek, tekliflerin alınması evresinden önce sürece bir adım daha katılması gerektiğini savunur. "Tedarikçilerle ön görüşme ve ziyaret için davet etme" olarak tanımlanan bu aşamada örgüt şahsi görüşmeler ve tanıtımlar ile tedarikçi firmalardan bilgi alır.

⁵ Bu listede yer alan kriterleri arttırmak mümkündür: müşteri ihtiyaçlarına çabuk cevap verme, finansal durum, iletişim, coğrafi yerleşim, satış temsilcisinin kalitesi....(Tek, 1999)

(2)Kalite, (3)Fiyat, (4)Onarım Hizmeti, (5)Teknik Destek Hizmeti, (6)Performans Geçmişi, (7)Üretim Tesisleri, (8)Yardım ve Tavsiye Tutumları. (Kotler, 1991)

Satın alma merkezi, değerlendirme kriterleri yardımıyla en cazip tedarikçiyi belirler. Karar verilmeden önce, tercih edilen tedarikçi ile daha iyi şartlar ve fiyat konusunda pazarlık görüşmeleri yürütülür.

Tek bir tedarikçiye bağlı kalmayı istemeyen örgütler ise, ihtiyaçlarını birden fazla kaynaktan sağlamayı tercih ederler. Genellikle siparişin büyük kısmının bir tedarikçiden temin edip, geriye kalanını bir başkasından alırlar. Tedarikçi seçimi aşamasında, satın alma merkezi ne kadar kaynak kullanacağına karar vermelidir.

3.4.1.7. Sipariş Şeklinin Seçilmesi

Satın alma işleminin uygulama şekli bu aşamada belirlenir.Ürünle ilgili teknik şartlar, miktar, teslim yöntemi, teslim zamanı, iade ve garanti politikaları belirlenerek sipariş verilir.

Özellikle sık kullanılan ürünler için, tedarikçi ile uzun süreli anlaşmalar yapılır. Devamlı sipariş formu hazırlamaktan kurtulan satın almacı, belirli bir fiyattan anlaştığı ürünleri gerektiği zaman teslim alır. Ürünün tedarikçide kalması, “stoksuz satın alma” yöntemi olarak adlandırılır. Bu yöntemi kullanmayı tercih eden örgüt, stok kontrolüne ve üretim sürecine dayanarak uygun zamanlarda sipariş bilgilerini otomatik olarak tedarikçiye bildirir. Siparişlerin bu şekilde yürütülmesi için, kritik sipariş listeleri çıkaran, sipariş uyarısı veren, stok kontrolü yapan bazı ileri bilgisayar sistemlerine ihtiyaç duyulur.(Tek, 1999)

3.4.1.8. Geri Besleme ve Performansın Değerlendirilmesi

Örgütsel satın alma sürecinin son aşamasında, seçilen tedarikçinin performansının değerlendirilmesi yapılır. Satış sonrasında, tedarikçi ve satın almacı tatmin düzeylerini ölçerek, ilişkinin devamına veya sonlandırılmasına karar verir.

Performansın değerlendirilmesi sürecinde üç yöntem öne çıkar: satın almacı ürünü isteyen ve kullanan örgüt fonksiyonundan bilgi alarak tedarikçiyi değerlendirir; çeşitli ağırlıklı değerlendirme metodları kullanır; ya da satın alma maliyetlerinden (örneğin fiyat) kaynaklanan düşük performans maliyetlerini toplar.(Kotler, 1991)

Satış tamamlandığında tedarikçi satın almacı ilişkisi sona ermez. Tam aksine satış sonrası devam eden yakın ilgi ve hizmetler, bir dahaki satın alma kararına büyük etki yapar. Çünkü çoğu karar, geçmişten gelen deneyimlerin süzgecinden geçerek alınır.

3.4.2. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA MERKEZİ

Örgütsel satın alma kararlarının tek bir birey tarafından alınması nispeten ender rastlanan bir durumdur. Genellikle, örgütün çeşitli üyeleri satın alma kararına bizzat katılır, ya da dolaylı olarak bu karardan etkilenirler. Satın alma kararı için bir araya gelen; ortak amaçları, riskleri ve bilgiyi paylaşan örgüt elemanlarının oluşturduğu gruba **satın alma merkezi** denir. Satın alma merkezinde yer alan kişilerin temel görevi, satın alma kararının verilmesi olduğu için kimi zaman bu gruba "karar ünitesi" adı da verilir.⁶

Eğer satın alma merkezi ayrı bir birim olarak oluşturulmuşsa, içinde yer alanları belirlemek kolaydır. Fakat birçok durumda satın alma merkezleri biçimsel bir yapıya sahip bir oluşum değildir. Alınacak ürün ve hizmetin niteliğine bağlı olarak farklı bireyler, değişik zamanlarda bir satın alma kararı için bir araya getirilmiş olabilir. Önemli bir karar aşamasında oluşturulmuş bir satın alma merkezi, kararın hemen ardından dağılır. Bu nedenle örgüt yapılarını gösteren organizasyon diyagramlarında ayrı bir satın alma bölümüne her zaman rastlanmaz.(Bennett, 1988)

3.4.3. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA MERKEZİNDE ROL ALANLAR

Satın alma kararı almak amacıyla birlikte hareket eden bireylerin oluşturduğu "satın alma merkezinde" grup üyelerinin taşıdıkları unvanlar kişinin gerçek görevini belirtmekte yetersizdir. "Tedarik müdürü" kimi zaman "satın alma sorumlusu" kimi zaman da "finans müdürü" ile aynı görevleri paylaşır. Bu yüzden karar alma merkezinin araştırılmasında genel yaklaşım, bireylerin üstlendikleri rolleri belirlemek üzerinedir.(Berkman ve Gilson, 1986)

Bununla birlikte, satın alma merkezi üzerine yapılan araştırmaların 3 temel yaklaşımda yoğunlaştığı görülür: (Parkinson ve Baker, 1986)

1. Satın alma merkezinin yapısının incelenmesi, hangi örgüt üyelerinin satın alma kararı için gerekli olduğunun ve bu üyelerin satın alma sürecinin hangi aşamalarında rol aldıklarının araştırılması.

⁶ "Decision-Making Unit" teriminin kısaltması olarak literatürde "DMU" olarak rastlanır.

Bu yaklaşıma uygun bir çalışma 1967 yılında Buckner tarafından yürütülmüştür. İngiliz sanayisindeki satın alma kararlarını inceleyerek, gerekli olan satın alma profesyonellerinin, farklı endüstri kollarına bağlı olarak veya aynı örgüt içinde farklı ürünler bağlı olarak nasıl değiştiğini araştırmıştır. Yönetim kurulunun, işletme müdürünün veya mühendislerin gerekli olduğu bir atölye veya ekipman satın alımı ile; sadece satın alma bölümü veya mühendisin olduğu bir ürün bileşeni satın alımı arasında çok açık farklılıklar vardır. Genelde son karar, bireylerin süreç içinde yürüttüğü tartışmaların sonucunda bir grup kararı olarak alınır.

Weigand(1968) satın alma merkezini ele aldığı çalışmasının sonucunda, sadece satın alma müdürünün davranışını incelemenin, örgütsel satın almaya dar bir çerçeveden bakmak olduğunu söyler. Değişik yollarla aynı satın alma kararı veren farklı bireyler olabileceği gibi, örgüt içerisinde kendilerine yüklenen unvandan farklı olarak sürece katılması gereken kişiler olduğunu savunur.

Örgütün farklı bireyleri, satın alma sürecinin değişik aşamalarında devreye girerler. Brand(1972) yaptığı araştırmada; daha önce satın alınmamış bir ürün veya hizmetin alımında, farklı örgüt fonksiyonlarından çok sayıda kişinin gerektiğini ortaya koymuştur. Tekrarlanan direkt alım durumunda ise satın alma kararının çok az kişiyi ilgilendirdiği görülmüştür. Satın alma sürecinde problemin tanımlanması aşamasından başlayarak; belirlenen tedarikçi ile anlaşma yapılmasına varıncaya kadar, sorumluluk genel müdür düzeyinden, satın alma bölümü düzeyine kadar kayar.

2. Satın alma süreci boyunca satın alma merkezinde yer alanların, kendi aralarındaki etkileşimleri ve bunu etkileyen faktörlerin incelenmesi

Johnston ve Bonoma (1981) tarafından, satın alma merkezindeki üyelerin karşılıklı etkileşimleri üzerine yapılmış bir çalışmada, yazarlar 5 değişik boyutta bu etkileşimleri incelemişlerdir: Farklı karar alma aşamalarında müdürlerin gerekli olma durumu; Değişik yönetim fonksiyonlarından müdürlerin gerekliliği; Süreçte gerekli toplam kişi sayısı; Bireyler arasındaki ilişki bağlarının toplamı; Satın alma departmanının merkezi olma durumu. Bütün bu ölçütler satın alma kararını sınıflandırmak için kullanılmıştır.

3. Satın alma kararında kimlerin etkili olduğundan çok, niye farklı örgüt üyelerinin gerektiğinin incelenmesi ve satın alma merkezinin yapısına etki eden faktörlerin belirlenmesi

Satın alma türlerine, alımın örgüt için önemine, ürünün özelliklerine ve satın alma belirsizliklerinin derecesine bağlı olarak satın alma merkezinin üyeleri değişiklik gösterir. Cordozo(1980) yaptığı araştırmada; satın alınan ürünün az riskli olması yani herhangi bir aksaklığın örgüt hedeflerinde ve ihtiyaçlarında çok etkili olmaması durumunda, az sayıda yöneticinin satın alma merkezinde yer aldığını söyler. Bunun aksine önemli bir ihtiyaç giderilirken hem satın alma merkezi genişler hem de satın alma süreci uzar. (Parkinson ve Baker, 1986)

Webster ve Wind (1972) ise karar alma merkezinde yer alanların değişik rollerle tanımlanabileceğini öne sürmüşlerdir. Satın alma sürecinde etkili bu roller, konuya uygun birimler ve kişiler tarafından üstlenilebileceği gibi, kimi zaman örgütte bir tek kişi tarafından üstlenilebilir. Dolayısıyla satın alma merkezi şu 6 rolden herhangi birine veya birkaçına sahip kişilerce oluşturulur.(Wilkie, 1994)

3.4.3.1. Tetikleyici

Belli bir özellikte ürüne ihtiyaç olduğunu veya yolunda gitmeyen bir durumu fark ederek, satın alma sürecini başlatanlar “tetikleyici” rolünü üstlenirler.

Bir ihtiyacın ortaya çıkması, örgütün öngördüğü verimlilik, karlılık, kalite gibi hedeflerle mevcut durum arasındaki farklılıkların belirginleşmesiyle başlar. (Göçener, 2001) Bu açıkları kapatmak için yetkililerin gerekli ürün veya hizmetleri satın alma yoluyla karşılaması gerekebilir. İnşaat firmasında, arazi ölçüm araçlarının yetersizliğini fark eden bir mühendis, iş ortamını daha verimli kılmak için şantiye bünyesinde yazıcı olmasını savunan bir tekniker, yeni bir satın alma sürecini başlatan “tetikleyici” rolüne örnek olarak gösterilebilirler.

3.4.3.2. Etkileyici

Doğrudan veya dolaylı satın alma aktivitesine katılan çok sayıda kişi, satın alma kararını etkileyebilir. Tecrübesi, fikirleri veya bilgisi dolayısıyla satın alma kararına etki edenler; tasarımcılar, çalışanlar, kullanıcılar, malzeme yöneticileri, muhasebe elemanları hatta örgüt dışından danışman firma yetkilileri olabilir.

Satın alınacak ürünün maliyetine ve karmaşıklığına bağlı olarak “etkileyiciler” değişebilir. Ama, ürün şartnamelerini hazırlayarak, tedarikçi seçeneklerini değerlendirmek için kriterler oluşturan teknik personel her zaman etkilidir. Satın alma merkezinde yer alan bazı etkileyicilerin aksine, resmen sürece katılmayanların, gerekliliğini veya satın almaya etkilerini kestirmek zordur. (Bennett,1988)

3.4.3.3. Karar Verici

Ürünü onaylayarak , tedarikçiler arasından son seçimi yapma gücüne ve yetkisine sahip kişilere “karar verici” denir. Karar verici rolüne sahip kişi , her zaman satın alma eylemini gerçekleştiren kişi değildir. Karmaşık veya pahalı alımlarda genel müdür, satın almaya müdahale ederken, basit bir ofis ihtiyacı sekreter tarafından seçilebilir. Veya tekrarlanan bir satın alma durumunda karar, satın alma sorumlusuna bırakılabilir. Örgüt bünyesinde resmi veya gayri resmi bir şekilde, satın alma kararını veren kişiler “karar verici” rolünü üstlenmişlerdir.

3.4.3.4. Satın Almacı

“Satın almacılar” satış işleminin tüm resmi formalitelerini (ödeme şekli, teslim şartı, servis garantisi vb...) gerçekleştirerek satın almayı yapan kişilerdir. Satın almacılar her zaman karar verme yetkisine sahip değildir. İlgili yönetim kadrosu veya üst düzey müdür tarafından alınmış bir satın alma kararını, onların belirlediği çizgi doğrultusunda işleme sokarlar. Sadece kendisine bildirilen ürün ve tedarikçi ile ilgili kırtasiye işlemleri tamamlayıp satın alma işini halleden satın almacılar da vardır. Kimi zaman üst düzey yöneticiler, yeterli kapasiteye sahip olduğuna inandıkları satın almacılara karar alma gibi resmi bir otorite verebilirler.(Göçener, 2001)

3.4.3.5. Kullanıcılar

“Kullanıcılar”, genellikle satın alınan ürünü işleme koyan veya üründen bizzat yararlanan kişilerdir.

Örgüt bünyesindeki herhangi bir malzeme veya ekipmanı kullanan kişiye kullanıcı denir. Örneğin bir elektronik terminale bilgi giren bir kişi onun kullanıcısıdır. Satın alınan ürünü, örgütün genel üretim faaliyetleri içerisinde işleyerek örgütün ürettiği ürüne katanlar, onun kullanıcısı olarak adlandırılır(Bennett, 1988). Örgütsel anlamda bakıldığında satın alınan bir yapı kimyasalını harcın içine katan bir usta da, bu ürünün kullanıcısı durumundadır.

Aslında kullanıcılar; ihtiyacı ilk fark eden, ürün özelliklerini kendi istekleri ve mevcut şartlar doğrultusunda belirleyen, dolayısıyla karar alma ünitesini en fazla etkileyen önemli bir gruptur. Ayrıca ürün alımından sonra; ürünün kullanımı esnasında eksiklikleri fark edip, tedarikçiden düzeltme veya yenileme isteyebilir ve bir sonraki satın alma aktivitesi için değerlendirme yapabilirler.

3.4.3.6. Örgüte Bilgi Akışını Yönlendirenler

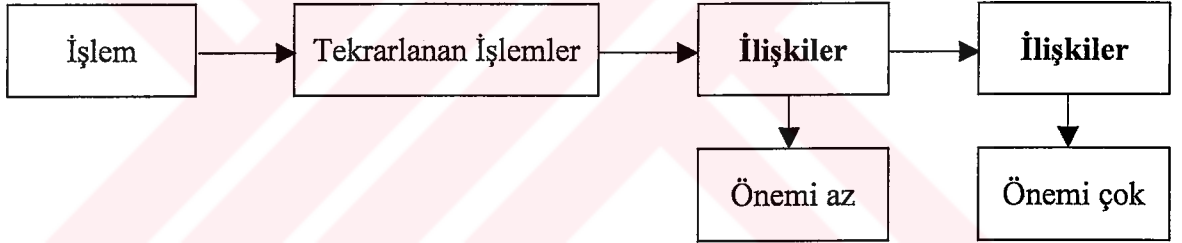
Bu rolü üstlenen kişiler potansiyel tedarikçiye ve satın alma merkezinin üyelerine giden bilgi akışını kontrol ederler. Bilgi akışını yönlendirenlerin kimliğini tespit etmek kolay değildir; kimi zaman kapıda duran bir resepsiyonist, rutin alımlar için sipariş formu hazırlayan orta düzey bir satın almacı ya da teknik bir uzman olabilir. Hangi satış temsilcisinin; kullanıcı, etkileyici veya karar verici rolünde olan hangi örgüt üyeleriyle görüşebileceğine karar veren kişilerin “bilgi akışını yönlendirme” gücü vardır. Tedarikçi firmalar, bu güce sahip kişileri belirleyerek; satın alma merkezindeki doğru kişilere ulaşip ikna edebilme veya başka alternatiflerin sunulmasını engelleme imkanına kavuşur.

4. ÖRGÜTSEL SATIN ALMADA SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ VE SATIN ALMA STRATEJİLERİ

4.1. SATIN ALMACI -TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN ÖNEMİ

Bir satın alma eyleminin sonuçlanabilmesi için, satın almacı ile tedarikçi örgütler arasında çeşitli işlemler (transaction)¹ gerçekleşir. Satın alınan ürünün niteliğine veya örgüt yapısına bağlı olarak bu işlemler büyük farklılıklar gösterir.

Bir örgütten diğerine büyük farklılıklar gösteren satın alma işlemi, örgütler arası kurulan farklı “ilişkilerin” temel taşıdır. İki örgüt arasında gerçekleşen bir satın alma işlemi sonrasında ortaya çıkan ilişkinin niteliği, örgütlerin kendi kriterlerine göre önemli veya önemsiz olarak değerlendirilebilir.



Şekil 4-1 İlişkilerin Davranışsal Spektrumu (Donaldson ve O'Toole, 2002)

Tüm örgütler, faaliyetlerini sürdürmek amacıyla çeşitli iş ilişkileri kurmak zorundadır. İlişkilerin oluşum sürecinin temelinde, belirli bir işlem yürütmüş olmak gereklidir. Şekil 4-1 sadece bir kereye mahsus olan satın alma eyleminden; uzun süreli ilişkilerin kurulmasına yönelik bir çerçeveyi tanımlar. (Donaldson ve O'Toole, 2002) Bu çerçevenin başında yer alan işlem, karşılıklı katılımın en az düzeyde olması beklenen veya istenen durumu tarifler. Örneğin bir daha uğramayacağınız uzaklıktaki bir benzin istasyonundan yapılan bir petrol alışverişi bir kereye mahsus bir işlem olarak tanımlanabilir.

¹ İşlem bir ölçü birimidir. İki taraf arasındaki değerlerin ticaretini ifade eder. İşlem, değeri olan iki şey (örneğin mal ve para), anlaşma koşulları, anlaşma zamanı ve anlaşılan bir yeri içerir. (Tek, 1999)

Oysa örgüt pazarında, tedarikçi ve satın almacı bir araya gelip anlaşılan ve bir daha birbirlerini görmeyecek kişiler değildir. Kimi zaman, satın almadan önce karşılıklı bir etkileşimin (aylık toplantılar, ürün geliştirme, pazarlık...) yaşandığı uzun bir süre geçebilir. İlk yatırım için gerekli bir makine alımı bir kereliğine gerçekleştirilmiş olsa bile, satın almacı bu ilk işlemdeki etkileşimin satış öncesi ve sonrası başarısını hep hatırlar. Bu ilk satın alma, arkasından gelecek diğer satın alma işlemlerine öncülük edebilir.(Ford, 1997)

Örgütler arası satın alma, çoğu kez tekrarlanan bir eylemdir. Özellikle üretimle ilgili bileşenlerin satın alınması, uzun bir süre hatta yıllarca tekrarlanan işlemlerle devam eder. Bu tekrarlanan işlemlerle gelişen ilişkiler, kimi zaman büyük bir önem taşımazlar; belki sadece bir telefon konuşması ile halledilen bir etkileşim yeterli olabilir. Fakat; kalite, karlılık ve sürekliliğin önemli olduğu durumlarda, bir çok ilişkinin çerçevesinin son kısmında yer alan önemli ilişkiler boyutunda yaşandığı gözlemlenir. Bu önemli ilişkilerin bazıları ileride ortaklık, stratejik işbirliği gibi ortak çalışmanın ve katılımın üst düzeyde olduğu yönetim biçimlerine dönüşebilir.

Örgütler arası bu ilişkilerin, çerçevesinin hangi noktasında yer alacağını etkileyen birkaç önemli faktör vardır. Öncelikle, hangi örgüt ile ilişkilerin geliştirileceğini belirlemek gereklidir. İster satın almacı ister tedarikçi gözüyle bakılsın, karşılıklı iş yapılan tüm örgütler, bu ilişkilerini geliştirmek niyetinde olmayabilir. Değişen pazar şartlarında, ilişkilerin geliştirilmesi veya tam aksine azaltılmasına yönelik eğilimler her iki örgüt tarafından da gözetilmelidir. Öte yandan; zaten mevcut ilişkiler için yapılmış yatırımları göz önünde bulunduran örgütler, temasta oldukları örgütü veya ilişkilerin şeklini değiştirmenin yaratacağı yeni maliyetleri, elde edeceği yeni kazanımlarla karşılaştırmak zorundadır.

Satın almacı ve tedarikçi ilişkileri, her iki örgüte de rekabetçi avantaj sağlaması açısından hem satın almacı hem de tedarikçi örgüt tarafından üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. Bu ilişkiler yardımıyla tedarikçiler iki tarafın da yararına olacak şekilde maliyetleri azaltmaya veya ürünü geliştirmeye yönelik çalışmalar yaparlar. İstediği kalite, süreklilik ve uygun anlaşma zeminini bulan satın almacı örgüt de ilişkilerini doğru yönlendirmek için çaba sarf eder.

Satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin sağladığı faydalarla elde edilen rekabet avantajı; pazarlama akademisyenlerini, “ilişkilerin pazarlanması”(relationship marketing) yaklaşımını, yeni bir pazarlama kavramı olarak sunmaya itmiştir. Artık araştırmacıların tüm dikkati “ilişkiler” üzerinde yoğunlaşmıştır (Tanner, 1999).

Aslında satın almacı-tedarikçi ilişkileri, yeni bir olay değildir. Örgütsel satın almayı inceleyen klasik yaklaşımda, satın alma davranışı içerisinde ilişkilere de yer verilmiştir. Ancak bu ilişkileri yeniden ve daha geniş olarak incelemek, bazı avantajları ortaya çıkaracaktır. Öncelikle ilişkilerin sonucu olarak doğan bazı stratejilerin temel aktörlerini daha iyi anlama imkanı oluşacaktır. Hem satın almacı hem de tedarikçi örgütün bir ilişki içerisine girmekteki temel amacı, bu ilişkilerin ışığında örgüt hedeflerine ulaşabilmektir. Her iki taraf da sahip oldukları kaynakları; ürünün tasarım, üretim ve dağıtım sürecinde kullanmak üzere, bu ilişkilere aktarırlar. Dolayısıyla satın almacı ve tedarikçi örgütler, ürünlerinin, süreçlerinin ve yönetimlerinin birbirleriyle uyumlu olması için bazı kararlar almak zorundadır. İlişkilerin daha iyi anlaşılması ve uygun yönlendirilmesi, karşılıklı istek ve ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanmasına imkan verir.

Örgüt pazarları dahilinde yürütülen ilişkilerin birçoğu yakın, karmaşık ve uzun sürelidir. Ancak ilişkilerin doğru yönetilmesindeki amaç, yalnızca bir ilişkinin değerlendirilmesiyle sınırlı değildir. Tam aksine hem tedarikçi hem de satın almacı firmalar çeşitli tiplerde ilişkiler yürüttükleri bir “portfolyo”ya sahiptirler (Ford,1997). Örneğin tedarikçi firma sahip olduğu birçok müşteri arasından, ileride kendisine en çok karı sağlayacağını düşündüğü bir tanesine daha yoğun kaynak ayırır; ve yahut teknik istekleri fazla olan bir örgütün firmanın teknolojik gelişimine katkıda bulunacağı inancı ile ilişkisini arttırabilir. Benzer şekilde, satın almacı örgüt, kendisi ile bilgi ve teknolojiyi paylaşan bir tedarikçi ile çalışmayı tercih edebilir.

Örgütlerin yakın ilişkiler sağlayıp, ortak çalışma yürütmeleri her zaman istenilen bir sonuç olmayabilir. Güvensizlik ve uyumsuzluk durumlarında ilişkilerin belirli bir mesafeden sürdürülmesi tercih edilebilir. Bu nedenle geleceğe yönelik ilişkilerin kurulması ve yönetilmesinde bir çok değişken gözetilmeli ve ilişkiler daha detaylı olarak incelenmelidir.

4.2. SATIN ALMACI -TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞME SÜRECİ

Satın almacı ve tedarikçi arasında belli bir zaman diliminde gerçekleşen birçok olay (episode) vardır. Olayın karmaşıklık derecesine ve geçmişte yürütülen ilişkilerin getirdiği tecrübeye bağlı olarak bu olayların üstesinden gelinir.

Münferit her olayın, bağlı olduğu genel ilişkinin çerçevesinde değerlendirilmesi gereklidir. Her olay ait olduğu ilişkinin ortak çalışma veya sürtüşme atmosferinden etkilenir. Aynı şekilde, yaşanan bir tek olay bile ilişkinin bütünlüğünü etkileyebilir; hatta çok köklü bir değişikliğe mesela ilişkinin kopmasına sebebiyet verebilir. Acil gereksinim duyulan bir ürünle ilgili teslimatın söz verilen tarihte gerçekleşmemesi çoğunlukla ilişkinin bitmesine yol açabilir, ancak tedarikçi ile yürütülen ilişkinin genel niteliği, yakınlığı veya sürekliliği böyle bir hataya daha affedici bakılmasına yol açar.

Daha önce yapılan bir çok araştırmada, satın alma eylemi münferit olarak incelenmiş ve kendi süreci, ilişkiden bağımsız olarak çeşitli alt safhalara ayrılmıştır. Fakat, satın almacı ile tedarikçi arasında oluşan karmaşık ve çoğu zaman uzun vadeli ilişkiyi dikkate almadan, yaşanan satın alma eyleminin değerlendirilmemesi gerekir. Çünkü bir ilişki, geçmişte yaşanan olayların verdiği tecrübe ve çeşitli satın alma eylemlerinin tekrarı ile gelişir; farklı düzeylere varır. Bu nedenle, daha önce anlatılan satın alma eylemi safhalarından sonra, şimdi de satın almacı-tedarikçi arasındaki “ilişkinin gelişim süreci” beş değişik safhaya ayrılarak analiz edilmiştir: ilişki öncesi evre, erken evre, gelişme evresi, uzun vadeli evre ve sonuç evresi.(Tablo 4-1)

Bazı satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin nasıl kurulduğunu ve işbirliğinin en yüksek olduğu ortaklık noktasına nasıl varıldığını anlatan bu evreler, kaçınılmaz olan bazı ilişki gelişimini açıklayamaz. Gerçekte bazı ilişkiler, bu sürecin evrelerinden bağımsız olarak, satın almacı veya tedarikçi örgütün hareketlerinden etkilenerek ilerleyebilir veya gerileyebilir. Bu nedenle, ilişkinin çift taraflı özelliği de göz önüne alınarak, hem tedarikçi hem de satın almacı için ortak olan *deneyim, belirsizlik uzaklık, taahhüt ve uyum* düzeylerinde analizlerle süreç oluşturulmuştur.(Ford, 1980)

Tablo 4-1 Örgütsel Pazarlarda Satın Almacı-Tedarikçi İlişkileri Gelişimi

1	2	3	4	5
İlişki öncesi evre	Erken evre	Gelişme evresi	Uzun –vadeli evre	Sonuç evresi
Yeni tedarikçi değerlendirilmesi	Numune teslimi ile ilgili uzlaşma	Sözleşme imzalanması veya ürün teslimi	Birçok satın alma sonrası	Uzun süredir durağan pazar
Değiştirmeye yönelten faktörler				
- Mevcut tedarikçi ile yaşanan belirli bir olay - Mevcut tedarikçi performansının genel değerlendirilmesi - Dış tedarikçinin çabaları - Diğer bilgi kaynakları - Genel politik kararlar	Deneyim: Az Belirsizlik: Fazla Uzaklık: Fazla	Deneyim: Artış var Belirsizlik: Azalma var Uzaklık: Azalma var	Deneyim: Fazla Belirsizlik: Az miktarda kurumsallaşma Uzaklık: Minimum	Geniş kurumsallaşma (Uygulamadaki Endüstri kodlarına dayalı iş)
Değerlendirme şartları				
- Önceki tedarikçilerden kazanılan deneyim - Potansiyel tedarikçiyle ilgili belirsizlikler - Potansiyel tedarikçi ile uzaklık	Taahhüt: Güncel: Az Edinilen: Az Taahhüt: Güncel: Artış var Edinilen: bazı gayri resmi uyarlamalar	Taahhüt: Güncel: Artış var Edinilen: bazı gayri resmi uyarlamalar Taahhüt: Güncel: Maksimum Edinilen: Azalma var	Taahhüt: Güncel: Maksimum Edinilen: Azalma var Uyarlama: Geniş uyarlamalar Kurumsallaşma ile maliyet tasarrufunda azalma	
Taahhüt	Uyarlama: Yönetim zamanına fazla yatırım Maliyet tasarrufu az	Uyarlama: Resmi ve gayri-resmi uyarlamalarda artış Maliyet tasarrufunda artış		
Yok				

4.2.1. 1. AŞAMA: İLİŞKİ ÖNCESİ EVRE

Daha önceki araştırmacılar, satın alan firmanın yeni tedarik kaynakları aramakta isteksiz olduğunu vurgulamıştır. Alıcılar isterlerse mevcut kaynakları ile ilişkilerini sürdürüp, geniş tedarik pazarının kendisine sağlayacağı uygun imkanları hiç bilmeyebilir. Ancak ilişkilerin kurulmasındaki bu ilk evrenin çıkış noktası, örgütün gelişimi için düzenli bir ürün sağlayıcısına duyduğu gerekliliktir.

Yeni bir tedarikçi gerekliliği, yaşanan belirli bir olayın etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Örneğin daha önce alışveriş yapılan bir tedarikçinin aynı ürün için yüksek bir fiyat artışı istemesi, yeni bir kaynak arayışına gitmek için bir neden olabilir. Mevcut tedarikçinin kapasitesinin ve performansının değerlendirildiği bazı analizler sonrasında, yeni bir tedarikçi ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bazen de yeni bir ürünü piyasaya sunan potansiyel tedarikçinin, tanıtım ve bağlantı çabaları işi almasını sağlayabilir. Çeşitli yeni pazar durumlarının yarattığı yeni ihtiyaçlara veya eğilimlere ilişkin alınan istihbaratlar da örgütün tedarikçi arayışına gitmesine neden olur. Kimi zaman devlet veya pazar zorunluluklarının yarattığı genel politikalar, farklı kaynakların kullanımını gerektirir. Örneğin yaşanan ekonomik kriz sonrasında çoğu inşaat şirketi dış ülke pazarlarına açılma zorunda kalmıştır.

Potansiyel tedarikçinin değerlendirildiği bu ilk evrede, “deneyim”, “belirsizlik” ve “uzaklık” kullanılan üç belirleyici faktördür. Bu evrede henüz hiçbir “taahhüt” yaşanmadığı için değerlendirme kriterinde etkisi yoktur.(Tablo 4-1)

Daha önceki ilişkilerden yada mevcut diğer ilişkilerden elde edinilen “deneyim”, henüz tecrübe edilmemiş yeni partnerin performansını ve potansiyelini değerlendirmek için kullanılır. Öte yandan örgütler, yeni bir tedarikçi ile çalışmanın getireceği maliyet veya karın “belirsizliği” içindedirler. Satın almacı ile tedarikçi arasındaki “uzaklığın” ise beş boyutu vardır:

Sosyal uzaklık, her iki örgütteki bireylerin ve dolayısıyla örgütlerin birbirlerinin çalışma tarzlarına yabancı olma ölçüsüdür. *Kültürel uzaklık*, örgütlerin değişik milli özellikleri dolayısıyla bazı çalışma metodlarının, değerlerinin ve normlarının farklılığıdır. *Teknolojik uzaklık*, iki örgütün ürün süreçlerinde kullandıkları teknolojiler arasındaki farktır. *Zaman uzaklığı*, herhangi bir temasın kurulması, sipariş verilmesi, bir ürün veya hizmetin ulaştırılması için harcanan süre aralığıdır. *Coğrafi uzaklık*, iki örgütün yerleşimi arasındaki fiziksel uzaklığı simgeler.

4.2.2. 2. AŞAMA:ERKEN EVRE

Bu aşamada potansiyel tedarikçi ile satın almacılar bazı ürün şartnameleri konusunda anlaşmak üzere temas halindedirler. Sıklıkla satın alınan ihtiyaç malları için belki bir numune alışverişi gerçekleştirdikleri görülür. (Tablo 4-1)

Bu erken evrede, henüz her iki örgüt de birbirleriyle ilgili yeterli “deneyimi” edinmemiştir. Yalnızca bu ilişkiden gelecekte ne beklediklerine dair kısıtlı bir bakışları vardır. Kalite, tasarım, değişiklik vb.. konularda rutin bazı kurallar henüz belirlenmemiştir.

Tecrübenin kısıtlı yarar sağladığı bu erken evrede, karşılaşılan sorunlar bazı yönetim becerileri ile çözümlenir. Hala, gelecekteki maliyetlerin miktarı veya potansiyel kazanımlara dair bir “belirsizlik” mevcuttur.

Henüz örgütler arası uzaklığın azaltılmasında fazla yol alınmamıştır. Karşılıklı bilgilerin azlığı nedeniyle, kişisel ilişkiler derinleşmemiştir. Bu sebeple, değerlendirmeler mevcut beceriler ve şirketlerin tanınmışlıkları üzerine gerçekleşir. Zaten gelişmemiş sosyal ilişkiler, coğrafi farklardan doğan kültürel uzaklığı ortadan kaldırmaya yardımcı olmaz. Bu “uzaklıklar” iki örgüt arasında güven eksikliği yaratır. Üstelik henüz denenmemiş tedarikçi ürünleri nedeniyle teknolojik farklılıklar ölçülememiştir.

Erken evrede, örgütler, gelecekte gerçekleşecek işlemler ve anlaşmalar üzerinde uzlaşmaya çalışırlar. Satın almacı istediği ürünü söz verilen tarihte ve fiyattan alacağından, aynı şekilde tedarikçi bahsedilen siparişlerin somutlaşacağından emin olmak için bir süre beklemek zorundadır.

Her iki örgüt de yeni bir ilişki ile göze aldığı riski farkındadır, ancak partnerinin ilişkiye olan sadakatini ölçmek için yeterli araca sahip değildir. Dolayısıyla “taahhüt” edilenle ilgili algılar, ancak örgütün sahip olduğu diğer müşterilerin önemi ve çokluğu ile değerlendirilmek durumundadır. Bu evrede her iki tarafın da birbirlerine bağlılığı henüz gelişmemiştir.

4.2.3. 3. AŞAMA: GELİŞME EVRESİ

İlişkilerin gelişme evresinde artık karşılıklı alışveriş başlamıştır. Bazı ürünler tekrarlanarak satın alınmaktadır; ya da farklı satın alma durumlarına göre sözleşme imzalanmış ve tedarikçi ürün ile ilgili çalışmalarını sürdürmektedir. (Tablo 4-1)

Gelişme evresinde, her iki firma da birbirlerinin örgüt işleyişi ile ilgili “deneyimini” arttırmıştır. Bunun yanı sıra gelişen kişisel ilişkiler sayesinde birbirlerinin değerlerini ve normlarını öğrenmişlerdir.

Gelişen deneyim, ilişkinin başlangıcındaki “belirsizlikleri” azaltır. Özellikle karşı tarafın isteklerini karşılamak amacıyla yapılan uyarlamalar belirginleşir ve bu uyarlama çabalarının getireceği maliyetler açıklık kazanır.

Kurulan bireysel ilişkiler sayesinde birbirlerini iyi tanıyan taraflar arasında güven kurulur. Bu güven yalnız sosyal ilişkiler ile değil, kişisel deneyim ve şirketin genel tatmini ile gelişir. Sosyal “uzaklığın” azalması ile birlikte coğrafi farklılıklardan (örneğin iki farklı ülkeden örgütün iş yapmasından) kaynaklanan kültürel uzaklık da azalır. Tedarikçi yerel bir ofis kurarak veya yerli satış temsilcileri kullanarak bu sürece katkıda bulunabilir. Karşılıklı olarak yapılan yatırımlar, örgütleri teknolojik açıdan birbirine denk hale getirir. Sürekli yapılan alışverişler sayesinde bazı işlemlerin uygulamaya geçme süresi kısalır. Tüm bu gelişmeler, satın almacı ve tedarikçi arasındaki uzaklığın iyice azaldığına işaret eder.

Sosyal uzaklığı azaltmak için yakınlaşma çabaları, tedarikçinin ilişkiye olan bağlılığını göstermek için kullandığı bir yoldur. Bu bağlılık ve “taahhüt” farklı şekillerde kendini gösterir. Karşı tarafın ihtiyaçları için, ekstra maliyet oluşturan veya yönetim gerektiren bazı uyarlamalar, ilişkiye olan bağlılığı belirtebilir. Örneğin belirli bir örgüt için, özel ürün geliştirilmesi gerekebilir. Bununla birlikte sözleşmede yer almayan bazı gayri resmi uyarlamalara açık olmak taahhüdü vurgular. Örneğin tedarikçinin acil bir ihtiyacı karşılayacak kadar esnek olması önemli bir kriter sayılır. Örgütler, iletişim için kullandıkları personel sayıları ve görüşme sıklıkları ile taahhütlerini vurgulayabilirler.

İlişkinin gelişim sürecinde, ilk evrelerde karşılaşılan bir çok güçlük ortadan kalkmıştır. Ancak yine de bu gelişim, karşı tarafın performansı veya dış güçlerin etkisi ile kesintiye uğrayabilir. İlişki devam ettiği müddetçe ise, her iki taraf için daha hayati önemler taşımaya doğru yönelir.

4.2.4. 4. AŞAMA: UZUN VADELİ EVRE

Aslında ilişkilerin gelişim sürecinde tam hangi noktada artık uzun vadeli ilişkiler aşamasına geçildiğini belirlemek zordur. Bu aşamanın özelliği, her iki örgütün birbirine verdiği önemin artmasıdır. Uzun süreli ilişkiler, büyük miktarlarda ürün

alımından veya ana gereksinim kalemlerinin birçok kez karşılanmasından sonra kurulur. (Tablo 4-1)

Artık birlikte defalarca iş yapmak, her iki tarafa da oldukça “deneyim” kazandırmıştır. Bu deneyimlerini bazı standart uygulama prosedürleri ve kuralları oluşturmak için kullanırlar. Gelişen güven, kimi yüksek meblağlı siparişlerin bile sözlü talimatlar uyarınca başlatılmasına imkan verir.

Uzun vadeli ilişkilerin kurulması ile “belirsizlikler” minimum düzeye inmiştir. Aslında bu azalma bazı sorunlara yol açabilir. Artık rutin hale gelen iş ilişkileri fazla sorgulanmayacağından; taraflar birbirlerinin isteklerinin karşılanmasındaki yetersizlikleri fark etmeyebilir. Örneğin, tedarikçinin artan üretim maliyetlerini fiyata yansıtamaması veya satın almacının belirli bir ürün yelpazesinin dışına çıkamaması gibi. Rutin hale gelen bu iş ilişkileri *kurumsallaşma* olarak adlandırılır. Kurumsallaşma, partnere olan bağlılığın aşırı artmasına neden olur. Bu nitelik örgütlerin diğer ilişkilerine de yansır. Çok fazla yönden kurumsallaşma yaşanan bir ilişkide; tedarikçi, prosedürlerini yeni müşterilere göre değiştirmekte zorlanır.

Bu aşamada ilişkilerde yaşanan yakınlığın üç farklı özelliği vardır. İlk olarak; tedarikçi ve satın almacı bir çok farklı alanda etkileşim içerisine girerler. Bu evrede ise, etkileşimler fonksiyonlara göre birbirinden ayrılmıştır. Örneğin teknik sorunların halledilmesi için bir araya gelen taraflar, bunu ticari işlemlerden bağımsız olarak çözerler. İkinci olarak; uzun süreli ilişkilere geçerken, şirket çalışanları arasında güçlü kişisel ilişkiler kurulur. Bu noktada, özellikle çıkarların örtüşmediği zamanlarda, çalışanlar kişisel ilişkiler ile iş ilişkilerini ayırt etmekte zorlanırlar. Bu olayın en uç noktasında, “taraf değiştirme” olarak adlandırılan, bireyin yakın ilişkiler kurduğu karşı tarafın doğrultusunda çalışması görülür. Üçüncü olarak; uzun süreli ilişkilerde, şirketler bazı temsilciler aracılığıyla kişileştirilir. Herhangi bir nedenle bu temsilcinin değişmesi veya bu kişinin kendi çıkarlarınca hareket etmesi ilişkide ciddi sorunlara yol açar.

Tekrarlanan sözleşmeler ve anlaşmalar bazı kalıcı uyarlamalar yapılmasına ve dolayısıyla iki şirketin bütünleşmesine neden olur. Bu bütünleşme, diğer örgütler için ciddi bir engel oluşturur. Her iki tarafın yaptığı uyarlamalar ile kendini gösteren bağlılık ve “taahhüt”, tedarikçiyi iki zorlukla karşı karşıya bırakır. İlk olarak; tedarikçi taahhüdü çok fazla göstererek, müşteriye olan aşırı bağımlılığını ortaya

koyma tehlikesi ile karşılaşır. Diğer tehlike ise; zaten çoğu yatırım gelişim evresinde tamamlandığı ve işler rutin bir düzen kazandığı için, satın almacının taahhüdü algılaması zorlaşır. Bu paradoks nedeniyle, tedarikçi olduğundan çok daha az ilişkiye bağlı zannedilir.

4.2.5. 5. AŞAMA: SONUÇ EVRESİ

Bu aşamaya ancak uzun dönemlerden sonra ve ancak değişimin olmadığı sabit pazarlarda ulaşılır.(enflasyonun olmadığı, ekonomik ve sosyal istikrarın olduğu, uygulamaların standartlaştığı vb durumlarda) Bu evrede, kurumsallaşmanın en üst düzeye geldiği ve artık işlerin herkes tarafından kabul gören bazı “endüstri kodlarıyla” halledildiği görülür.

4.3. SATIN ALMACI -TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİ DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Bir satın almacı-tedarikçi ilişkisinin her evresinde, taraflar birbirlerini değerlendirerek ilişkinin geleceğine veya varlığına karar verirler. Bu kararların alınması için örgütler, bazı değerlendirme kriterleri belirler.

Potansiyel tedarikçinin veya mevcut tedarikçinin uygunluğunu değerlendirme kriterleri, pazar ve teknoloji şartlarına bağlı olarak, bir örgütten diğerine değişir. Bu kriterler, örgütlere özgü nitelikler taşımakla birlikte, genelde tüm ilişkileri değerlendirmek için kullanılabilecek ortak bir takım kavramlar üzerinde birleşirler. Daha önce deneysel olarak ortaya konulmuş ve ilişkilerin başarısını ölçen bu değişkenler, satın almacı tedarikçi ilişkisine de uygulanarak tarafların birbirlerini değerlendirilmesi sağlanabilir.

İlişkinin gelişim süresi boyunca, bu kriterler aktif veya pasif olarak karşımıza çıkar (Wilson, 1995). Bir ilişkinin gelişimini doğrudan etkilediği bir dönemde, bir kriter aktif olarak nitelendirilir. Ancak zaman içerisinde bu kriter yerini bir başkasına bırakır ve tekrar ele alınacağı döneme kadar pasif durumda kalır. Çevresel koşullarda yaşanan bir takım değişiklikler uyarıcı rol oynayarak, bu kriterlerin yeniden önem kazanmasını sağlar. Örneğin ilişkinin kurulma evresinde güven çok önemli bir değerlendirme kriteri olarak karşımıza çıkar. Tedarikçi, güven konusunda değerlendirildikten sonra, bir başka kriter mesela işbirliği yönünden ele alınır. Ancak bu durum, güven konusunun artık önemsiz konuma gelmesi değil, sadece bir

başka uyarıcıya kadar pasif olması anlamına gelir. Bir başka satın alma müdürünün işin başına geçmesi ile güven kriteri tekrar gündeme gelir.

Satın almacı-tedarikçi ilişkisini değerlendirmek için kullanılan ve farklı örgütlerde veya evrelerde değişik önemlere sahip olan bu kriterleri listelemekte yarar vardır. (belirli bir önem sırası olmaksızın)

Taahhüt

Satın almacı-tedarikçi ilişkileriyle ilgili çalışmalarda kullanılan en yaygın kriter taahhüttür. Taahhüt “kalanları ve gidenleri” ayırmak açısından önemli bir değişkendir. İlişkinin devam etmesini istemek, ilişkinin devamlılığını sağlamak için çalışmaktır. Dwyer’a göre taahhüt, “değiş tokuşun taraflarının ilişkinin devamı için verdikleri açık veya kapalı sözdür”. Moorman ise taahhüdü, “önem verilen bir ilişkinin sürdürülmesi için gösterilen sürekli istek” olarak tanımlamıştır. (Wilson,1995)

Taahhüt, ilişkinin taraflar için önemini ve tarafların ilişkiyi geleceğe taşıma isteklerini gösterir. Başka bir deyişle, satın almacının belirli bir tedarikçiyle ilişkisini, onu sürekli olarak sürdürmek için çaba sarf etmeye değer olarak algılamasıdır. Ticari taraflar birbirlerine taahhütte bulunduklarında, işbirliği yapmaya, birbirlerinin isteklerine uymaya, esnek olmaya, bilgiyi paylaşmaya ve birlikte problem çözmeye daha isteklidirler. Bunun net sonucu, değiş tokuş sürecindeki performansta ve tarafların her birinin karlılığındaki artıştır (Tellefsen, 2002).

Güven

Güven ilişki modellerinin temel yapı taşlarından biridir, dolayısıyla ilişki modellerinin çoğuna dahil edilmiştir. Güven tanımlarının çoğu, ilişkideki tarafların birbirlerinin çıkarları için çalıştıkları inancını içerir. En çok kullanılan üç tanım aşağıda verilmiştir: (Wilson, 1995)

- Bir partnerin ihtiyaçlarının gelecekte diğer partner tarafından karşılanacağı inancıdır.
- Bir partnerin diğer partnerin koordinasyona açık olduğuna, yükümlülüklerini yerine getireceğine ve ilişkide gerekli gayreti göstereceğine dair beklentisidir.
- Bir tarafın sözünün sağlam olduğuna ve bir değiş tokuş ilişkisinde yükümlülüklerini yerine getireceğine olan inançtır.

Güven, iyi bir ilişkiyi belirleyen önemli faktörlerden biridir. Ancak firmalar arasındaki güven kendiliğinden oluşmaz. Karar alıcıların, partnerlerinin yetenekleri, güvenilirlikleri ve dürüstlükleri hakkında ikna olmaları gerekmektedir. Partner ile yaşanan deneyimler güveni besler ve bu güven birikimi zaman içinde tarafların daha iyi iletişim kurmasına ve ilişkinin uzun vadede başarılı olmasına yardım eden ortak çalışma biçimlerinin oluşmasını sağlar. Satın almacının tedarikçisine olan güveni, fırsatçı davranışın neden olabileceği risk duygusunu azaltır, satın almacının kısa vadedeki eşitsizliklerin çözüleceğine dair inancını artırır ve ilişkideki işlem maliyetlerini azaltır.(Batt ve Rexha, 2000)

İşbirliği

İşbirliği şu şekilde tanımlanabilir: “Firmaların karşılıklı bağımlı ilişkilerde, gelecekte karşılığını almayı bekledikleri ortak sonuçlar için, benzer yada tamamlayıcı hareketlerde bulunmalarıdır” (Anderson ve Narus, 1990). İşbirliği ve taahhüdün bir araya gelmesi ile ortaklık ilişkileri yürütülebilir ve bu sayede iki tarafın da ilişkinin faydalarından yararlanmasını sağlar. (Wilson, 1995)

Bir iş ilişkisinde tarafların hem ortak, hem de çakışan çıkarları vardır. Eğer taraflar çakışan çıkarları üstesinden gelmeyi öğrenemezlerse çatışmalar (uyuşmazlıklar) ortaya çıkar. Maalesef, bir çok insan çakışan çıkarların tamamen ortadan kaldırılmasının, yeni ilişkiler kurmanın ön şartı olduğuna inanır. Bu bir yanlış anlamadır. Elbette etkili bir ilişki, bir miktar işbirliği gerektirir; ancak çakışan çıkarlar da aynı miktarda gereklidir.(Hakansson ve Gadde, 1992)

Ortak Amaçlar

Bir satın alma eylemindeki taraflar, ancak birlikte hareket ederek ve ilişkiyi sürdürerek gerçekleştirebilecekleri bazı ortak amaçları paylaşırlar. Bu ortak amaçlar ilişkinin devamlılığı için çok önemli bir neden teşkil ederler. Ortak amaçlar performans tatminini, dolayısıyla tarafların ilişkiyi üstlenme derecesini artırır. Ortak değerler ise daha geniş bir kavramdır. Tarafların, hangi davranışların, amaçların ve politikaların önemli veya önemsiz, uygun veya yersiz, doğru veya yanlış olduğuna ilişkin inançları ortak değerleri yaratır. Ancak tarafların paylaştığı ortak amaçları ölçmek, değerleri kıyaslamaktan daha kolaydır. (Wilson, 1995)

Kişisel amaçlar rekabetçi davranış biçimleri yaratır. Oysa bir değiş tokuş ilişkisinde, her iki tarafın da beklentisi, çıkar ve faydaların karşılıklı olması ve ilişkiyi bir bütün olarak iyileştirmeye yöneliktirler.

Örgütlerin ortak amaçları doğrultusunda çalışma yapmaları, kendi çıkarlarına aykırı hareket edecekleri anlamına gelmez. Tam aksine uzun süreli ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi yalnız ortak çalışma ile değil, ancak karşı tarafın da kendine özgü amaçları ve hırsları olduğunun dikkate alınması ile mümkün olacaktır.(Hakansson ve Gadde, 1992)

Güç Dengesi ve Bağımlılık

Güç ve bağımlılık, tedarikçi ilişkilerinin önemli özelliklerindendir. Örgütler, önemli tedarikçileri ile yürüttükleri iş ilişkilerinde genelde büyük maddi miktarların değişimini yaparlar. Dolayısıyla bu ilişkiler, her iki taraf için ekonomik açıdan önem taşır. Bu ilişkiler, tarafları dolaylı yollardan da etkiledikleri için, önemleri daha da artar. Önemlilik bağımlılık yaratır, dolayısıyla güç-bağımlılık sorununun ele alınma şekli, satın almanın hassas yönlerinden biri haline gelir.(Hakansson ve Gadde, 1992)

Geçmişte, bağımsızlık en önemli amaç olduğundan, satın almacıların bağımlılık yaratmayacak şekilde davranması tercih edilirdi. Günümüzde satın alma, uzun vadeli ilişkilerle çalışmaya başladığından, bağımlılık durumu daha fazla kabul görmeye başlamış ve değişik bağımlılık durumlarının nasıl ele alınacağı önem kazanmıştır.

Ancak tarafların birbirine verdikleri önem ve duydukları ihtiyaç her zaman karşılıklı olmaz. Satın almacının veya tedarikçinin gücü, birbirlerine olan bağımlılığı ile yakından ilgilidir. Örneğin satın almacı örgütün işlem miktarı, kendisini tedarikçinin en büyük alıcısı yapmaya yeterli olmayabilir. Eğer satın almacı, miktar açısından tedarikçinin gözünde güç kaybediyorsa, belki kendisini teknolojik olarak çekici kılacak bir tutum sergileyebilir. Örneğin ilk defa denenecek bir teknolojinin parçası olacağını ve referanslarında bunu kullanarak değer kazanacağını düşünen tedarikçi, bu örgüte daha fazla önem verir. Tarafların eksik kalan bir yönlerini, bir başka avantajları ile telafi etmeye çalışmaları ilişkiye belirli bir denge getirir.

İlişkide karşılıklı bir güç dengesi olmadığı durumlarda ise güçlü olan tarafın diğerine normalde yapmayacağı bir şeyi kabul ettirebildiği görülür. Ancak, özellikle ekonomik değişimlerin sık yaşandığı durumlarda güç dengesizliği sorunu için önerilen standart bir çözüm yoktur.

Uyarlama

Uyarlama, ilişkilerle ilgili tipik olgulardan biridir. İlişkide bulunan taraflardan birinin diğerine uyum sağlayabilmek amacıyla, bazı süreçlerde veya ürünlerde değişiklikler yapmasına uyarlama denir. Temelde, toplam maliyetleri azaltmak veya bir tedarikçiye diğerlerine göre öncelik tanımak için, farklı bir düzenleme yapmak demektir. Eğer her iki taraf, satın almacı ve tedarikçi, tamamen aynı özelliklere sahip ise örneğin aynı teknolojik yapıyı kullanıyor veya hep aynı ürünü aynı miktarda alıyor(veya üretiyorsa) uyarlama yapılması gerekli olmayacaktır. Uyarlama yapılmasının derecesi ve çeşitleri, taraflar arası farklılığın büyüklüğü ile orantılıdır.

Hem satın almacı hem de tedarikçi, birbirleriyle olan ilişkilerini sürdürüp yarar sağlamayı amaçlıyorlarsa, çeşitli uyarlamalar yapmak zorunda kalır. Uyarlamaların çeşitlerini çok değişik boyutlarda sınıflandırmak mümkündür: teknik, bilgi tabanlı, ekonomik, yasal, idari...(Hakansson ve Gadde, 1992).

Karşılıklı olarak yapılan uyarlamalar, ilişkinin süreci boyunca değişiklikler gösterir. İlişkideki erken evrelerde, uyarlamalar yaparak karşılıklı güveni oluşturmak amaç iken; gelişim evresinde ilişkiyi kuvvetlendirmek ve yaymak istenir. Bu yapılan uyarlamalar, satın almacı ve tedarikçi arasındaki bağı arttırarak, diğer rakiplerin önüne engel koyar.(Wilson, 1995)

Yatırımlar

Satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin bir özelliği, belli bir zaman aralığına yayılmaları ve kimi zaman da onlarca yıl sürmeleridir. Dolayısıyla bir ilişkiyi mutlaka zaman perspektifinden bakarak değerlendirmek gereklidir.

Ekonomide zaman boyutunun açıklanması için kullanılan klasik yollardan biri, uzun vadede etkili olan faaliyetleri yatırım gibi incelemektir. Yatırım, belirli bir zaman diliminde yapılan harcamalar olup getirisi daha sonra elde edilir. (Hakansson ve Gadde, 1992)

Satın almacı-tedarikçi ilişkilerinde, tüm ilişkilerde olduğu gibi daha sonra geri dönmesi beklenen bir takım maddi veya manevi yatırımlar yapılır. Bu yatırımlar uygulandığı dönem içerisinde çeşitli maliyetler yaratırlar. Bu maliyetleri iki ana grupta toplamak mümkündür: İletişim/bilgi maliyetleri ve uyarlama maliyetleri.

İletişim maliyetleri ilişkinin başlangıç safhasında yüksektirler; çünkü bu safhada taraflar birbirlerini tanımaya çalışmaktadır. Daha sonra bu maliyetler azalır. Örgütler genelde birbirlerine uyum sağlamak için gereken çeşitli düzenlemeleri, daha ilişki kurulmadan önceki aşamalarda yapmaya başlarlar. Bu da, ilişkinin ilk safhalarında hem uyarılma hem de iletişim maliyetlerinin daha yüksek olduğunu gösterir.

İlişki sürecine eşit olarak dağılmayan yatırım maliyetlerini değerlendirmek için, sonrasında bunlardan elde edilen kazanımlar göz önüne alınmalıdır. Yatırımlar, tedarikçi ilişkilerini değerlendirilirken bir zaman perspektifinden geçirilmelidir. Kimi yatırımların ise ilişki sonrasında geri dönüşü olmayabilir. Çeşitli eğitim seminerleri buna örnek teşkil eder. Ancak genel olarak yapılan tüm yatırımlar, tarafların ilişkiyi bitirmemesi için caydırıcı unsurlardır.

Performans Tatmini

İş ilişkilerinde, tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin performansından memnun olmaları önemli bir kriterdir. Performans tatmini, bir satın alma işleminin taraflarının beklentilerini ne derecede karşılayabildikleri olarak tanımlanır.

Taraflar, özellikle tedarikçiler, ticari işlemlerle ilgili temel konularda memnuniyeti sağlamak zorundadırlar. Satın almacılar ise partnerlerinin ticari ihtiyaçlarını karşılamazlarsa, tedarikçilerinin gözünde değerlerini yitirme riskiyle karşı karşıya kalırlar. (Wilson, 1995)

4.4. SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN STRATEJİK BOYUTU

Bir örgütün performansı yalnız kendi çabaları, yetenekleri ve kaynaklarına bağlı değildir. İlişkide olduğu ve kendisine bazı değerli girdiler sağlayan diğer örgütlerin çabaları, yetenekleri ve kaynakları da bu performansını etkiler. Diğer örgütlerin başında, çeşitli malzeme ve makine tedarikçileri, hizmet sağlayıcıları gelmektedir. Bu örgütlerle olan ilişkilerin geliştirilmesi ve yönetilmesi stratejik açıdan önemli bir odak haline gelmiştir.(Wilkinson ve Young, 1994)

Son yirmi yılda, şirketlerin tedarik yaklaşımına verdikleri stratejik önem oldukça artmıştır. Bu değişiklik “satın alma” yönetiminden, “tedarik” yönetimine doğru yönelmeyi getirmiştir. Rekabet için avantaj sağlamanın yolu, şirketin kendi imkanlarından çok, diğer örgütlerle olan bağlantıları ve ilişkileri doğru kullanmasından geçer. Bu durumda, tedarik stratejisinin en hassas noktası, örgütün

tedarikçileriyle yürüttüğü değişik tipteki ilişkilerle başa çıkabilme kapasitesidir.(Gadde ve Snehota, 2000).

Bu ilişkiler, özellikle “rekabetçi(competitive)” veya “ortak çalışma(collaborative)” yaklaşımlarına bağlı olarak stratejik bir boyutta incelenebilir.

En basit anlatımla “strateji” uzun vadeli amaçlara ulaşmaya yarayan yöntemler bütünü olarak tanımlanır. Strateji bir anlamda firma tarafından seçilen yönü gösterir. Çizilen stratejiye göre firmanın gelecekte hangi yönde gideceği açıklık kazanacak, firma herhangi bir spesifik ve özgün amacı olmaksızın sağdan soldan gelecek rüzgarlara göre gidecek yerde, belirli bir rotaya yönelecektir. İngilizce’de bu olay şu iki sözcük ile belirlenir: Reactive, proactive. Reactive sözcüğü bir olay olup, bir tepki gerekince buna göre hareket etmek anlamındadır. Yani, firmayı olaylar ve gerekler harekete geçirecektir. Proactive sözcüğünün anlamı olaylar olmadan bunları önceden görüp önlemleri önceden almaktır.(Hatipoğlu, 1986)

Bu noktada Bales (1977) tarafından sunulmuş strateji tanımını vermek yararlı olacaktır.(Baily ve Farmer, 1990)

“Strateji ile geniş hedefleri ve genel politik durumları kastetmiyorum. Daha çok, genel müdür ve onun yardımcıları tarafından alınan önemli kararların özellikleri işin yürütülmesini yönlendirir diyorum. Bu önemli kararlarla kastım, yakın vadeli karlılık ve risk ve uzun vadeli rekabetçi güç ve güvenlik ölçütlerini etkileyen kararlardır. Bu tanıma göre açık seçik veya gizli, koordine veya değil tüm işlerin bir stratejisi vardır.”

Ancak strateji her ne kadar firmanın geleceği veya gelecekteki işi ile ilgili olsa da asla geleceğin planının yapılması değildir. Nitekim firmanın çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak, bunlar değişmez kalıplar haline getirilmez. Yöneticiler istedikleri geleceği önceden görmeye çalışır. Stratejik planlarla geleceğe dair kararlar alınmaz. Firma için gelecekteki en iyi seçenekler belirlenir ve bu suretle şimdiki kararlar da iyileştirilmiş olur.

4.4.1. SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİNİN KARAKTERİNE BAĞLI OLARAK STRATEJİLERİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütler arası satın alma/pazarlama, ilişki temeline dayanan yaklaşıma tipik bir örnektir. Satın almacı-tedarikçi arasındaki ilişkiler yalnızca taktik bir silah değil, farklı yaklaşımlarla kendini gösteren stratejik bir değiş tokuştur (Donaldson ve O’Toole, 2002). İlk olarak kiminle ilişki kurulacağı dikkatle seçilmelidir. Daha

sonra, bu ilişkileri yürütmek ve korumak için çaba sarf edilmelidir. Son olarak, ilişkiyi temel alan planlama, düzenleme ve yönetim çözümleriyle örgüt hedeflerine ulaşmak amaçtır. Karşılıklı başarı ancak farklı karakterdeki ilişkilerin yönetimine stratejik bakmakla mümkün olacaktır.

İlişki karakterlerine bağlı olarak şekillenen satın almacı veya tedarikçi stratejileri, genel olarak iki ana grupta toplanabilir: “rekabetçi” yaklaşım ve “ortak çalışma yaklaşımı”. Bu iki yaklaşımdan ayrı olarak, Etkileşim Modeli (N. Campbell, 1985) “emir(command)” yaklaşımını da eklemiştir. Bu etkileşim modeli, çeşitli satın almacı-tedarikçi ilişkileri yaklaşımlarına zemin teşkil eden, çeşitli faktörleri de irdelediği için ayrıca incelenmeye değer bulunmuştur.

Rekabetçi ve ortak çalışma olarak değerlendirilen stratejik yaklaşımlara, literatürde farklı isimler adı altında, kimi zaman ilişki, kimi zaman strateji niteliğini belirleyen kavramlar olarak rastlanır. Ancak tüm stratejik yönetimler, bir takım ilişkilerin sonucu olarak ortaya çıktıkları ya da bu ilişkileri kullanarak uygulamaya geçtikleri için ilişki karakterinin stratejiyi de sınıflandırması çok doğaldır.

Satın almacı-tedarikçi ilişkilerine bağlı olarak, stratejik yaklaşımlar aşağıdaki şekilde incelenecektir: Rekabetçi, ortak çalışma ve etkileşim modeli (Campbell) yaklaşımları

4.4.1.1. Rekabetçi Yaklaşım(Competitive)²

Tarihleri 1920’lere kadar dayanan geleneksel satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin temelinde, satın alınan birçok ürün için çok sayıda tedarikçi kullanma prensibi vardır. Satın almacı teklifleri toplar; ve bu teklifleri tedarikçiler arası rekabeti kızıştırmak için onlara karşı kullanıp en düşük fiyatı elde etmeyi amaçlar. Satın almacının uzun süreli taahhütlere isteksiz olduğu bu geleneksel yaklaşımın özelliği kısa vadeli sözleşmelerin kullanımınıdır. (Monczka ve diğ, 2002)

“Rekabetçi stratejilerde, satın almacı-tedarikçi ilişkileri genelde birbirlerinden bağımsız olarak ilerler. Örneğin, tedarikçinin çok sayıda potansiyel alıcısının olması durumunda, tedarikçi herhangi alıcıya bağlı kalmak zorunda olmadan daha rekabetçi bir tutum sergileyebilir. Aynı şekilde satın almacı, çok sayıda tedarikçi arasından seçim yapma imkanı olduğu zaman, kendi kriterleri ve çıkarlarına uygun olan

² Adversarial(düşmanca) veya traditional(geleneksel) olarak da rastlanan bu terim, tez kapsamında rekabetçi yaklaşım olarak adlandırılmıştır.

tedarikçiler arasında rekabeti arttıracak şekilde spekülasyon yaratmaya dayalı bir ilişki yürütebilir.

Tedarikçiler arası rekabetin teşvik edildiği bu yaklaşım, tedarikçinin uzun vadeli yatırım yapma ve kalite geliştirme isteğini azaltır. Rekabetçi yaklaşımda, yaratıcılık ve performansın sınırlı olmasının sebebi, karşılıklı güven ve bağlılık düzeyinin minimum seviyede olmasıdır. Hala, bazı durumlarda geçerliliğini koruyan rekabetçi yaklaşım, değeri çok yüksek ürün ve hizmetler için aynı derecede kullanışlı olmayabilir.

4.4.1.2. Ortak Çalışma Yaklaşımı (Collaborative)³

Birçok satın almacı ve tedarikçi; zaman, maliyet, kalite ve teslim konularının başarısı için işbirliği yürütülmesi gerektiğini farkına varmıştır. Özellikle 1980'ler boyunca, zayıf ve uç noktalarda yer alan tedarikçiler, satın almacıların tedarik tabanından çıkarılmıştır. Bu ayıklamadan sonra, geriye kalan tedarikçilerle ortak çalışmaya (collaboration) dayalı ilişkiler veya ortaklıklar geliştirilmiştir.

Ortak Çalışma stratejilerinde ise, her iki taraf da, uzun süreli ilişkiler kurmak, karşılıklı açık bilgi alışverişinde bulunmak ve güven yaratmak arzusuyla, birbirlerine “karşılıklı bağımlıdırlar”(interdependent).

“Ortak çalışma”; iki veya daha fazla tarafın, belli bir süre içinde ticari bir ilişki yürütmek amacıyla, yüksek bir işbirliği sürecine girmesi olarak tanımlanır. (Monczka ve diğ, 2002)

Ortak çalışmaya dayalı tedarikçi-satın almacı ilişkilerinin bazı özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Bir ürün veya ürün grubu için bir veya sınırlı sayıda tedarikçi ile çalışmak
- Tüm performans alanlarında (zaman, kalite, teslim...) tedarikçi performansını yükseltmek için ortak çaba göstermek.
- Olağan tartışmaları çözümlemek amacıyla ortak çaba sarf etmek.
- Açık bilgi paylaşımı (yeni ürünler, tedarikçinin maliyetleri, üretim programı...)
- Zor dönemlerde bile birlikte çalışmayı taahhüt etmek .

³ Cooperative olarak da adlandırılmıştır.

- Kalite taahhüdü için ürün şartnamelerini, tedarikçinin üretim imkanına göre belirlemek.

Satın almacı-tedarikçi ilişkisinin, niteliğine veya gelecekteki yönüne karar verme gücü her iki tarafın da elindedir. İlişkinin iki yönlü olması, karşılıklı taahhüt ve güç dengesini süreçte esas kılar. Ancak yine de ortak çalışma yaklaşımı dahilinde bile bazı çatışmalar çıkması olasıdır.

Tüm satın almacı- tedarikçi ilişkileri ortak çalışma yaklaşımını benimsememiş olsa bile, örgütlerin genel eğilimi bu yönde artmaktadır. Aşağıda rekabetçi ve ortak çalışma yaklaşımlarının genel özelliklerinin karşılaştırmalı bir tablosu mevcuttur.(Tablo 4-2)

Tablo 4-2 Satın Almacı-Tedarikçi İlişkilerinin Özellikleri (Monczka ve diğ, 2002)

Rekabetçi Yaklaşım		Ortak Çalışma Yaklaşımı	
Tedarikçiler	Birçok tedarikçiyi kendi çıkarı için karşı karşıya getirme	→	Her bir önemli madde için bir veya birkaç tedarikçi
Maliyeti Paylaşma	Satın almacı, tüm maliyet tasarruflarını elde eder. Tedarikçi maliyet tasarruflarını saklar.	→	Karşılıklı Ödüllendirme
Müşterek Gelişim çabaları	Az veya Hiç	→	Karşılıklı bağımlılığa dayalı müşterek gelişim
Sorun Giderme	Satın almacı kendi bünyesinde sorunları çözer	→	Sorun giderme mekanizmaları vardır.
İletişim	Az veya çift yönlü olmayan bilgi değişimi	→	Açık ve tam bilgi değişimi
Pazar yeri ayarlamaları	Satın almacı değişen şartlara uygun cevapları belirler.	→	Değişen Pazar şartlarına uyum için tedarikçi ve satın almacı birlikte çalışır.
Kalite	Satın almacı teslim alınca kontrol eder	→	Ürün tasarımında sağlanır.

4.4.1.3. Etkileşim Modeli (N. Campbell, 1985)

Örgütsel pazarda gerçekte yaşananları iyi tanımlayamayan önceki araştırmalara alternatif olarak “**etkileşim**” yaklaşımı geliştirilmiştir.

Aslında örgüt pazarları aktif satıcılar ve pasif alıcılar tarafından oluşturulmamıştır. Çoğu pazarlama araştırması ya yalnız satın almacı ya da yalnız tedarikçi açısından ilişkileri incelemiştir. Bu klasik pazarlama yaklaşımında hep pazarlayan örgüt sürecin aktif parçası olarak görülmüştür. Her müşteri ise bireysel olarak önemsiz sayılarak, ancak tedarikçi örgütün sunduklarına cevap verme yada vermeme seçimini yapacak kadar sınırlı ve pasif görülmüştür (Ford, 1997). Oysa, satın almacı firma karşı karşıya kaldığı ihtiyaç sorununu çözmek amacıyla uygun tedarikçileri aramak, bunları değerlendirmek, hatta onları anlaştırmak için ikna etmek zorundadır. Üstelik satın almacının üstlendiği bu görev ihtiyaç duyulan ürün miktarı az olduğunda veya isteğin tatmin edilmesinin güç olduğu durumlarda daha da zorlaşır. Bu noktadan bakıldığında satın almacı tedarikçi ilişkisi içinde satın alan tarafın da üstlendiği görev oldukça aktif ve geniş kapsamlıdır.

Genelde tedarik edilen ve satın alınan ürün sabit, standart ürün olarak satıcı tarafından belirlenmiştir. Ancak kimi zaman müşteri isteklerine bağlı olarak ürün, yeniden tasarlanır veya değiştirilerek özel yöntemlerle imal edilir. Ürünün şekillenmesinden sonra kararlaştırılan bir zamanda ve şahsen yapılan pazarlıklara bağlı fiyattan karşılıklı alışveriş gerçekleşir. Tüm bu satın alma sürecinin değişik olaylarında, yalnız satın alma ve pazarlama departmanları değil, örgütlerin farklı fonksiyonlarında (mühendislik, finans, üretim, vb...) görev alan birçok yetkili gereklidir. Bu durum şunu ortaya koyar:

Satın alma süreci dahilinde aktif ve pasif taraf yoktur; etki ve tepki yoktur; karşılıklı “**etkileşim**” vardır. Bu nedenle, satın almacı-tedarikçi ilişkilerini değerlendirmek için her iki tarafın bakış açısını bir araya getiren “etkileşim” modellerinden yararlanmak gerekir.

Literatürde, örgütsel satın alma davranışının incelendiği pek çok çalışma yer alır. Bu konuda yapılan çalışmalar olaya farklı açılardan yaklaşır. Birçok araştırmacı, örneğin bölüm 3.3.2’de değinilen araştırmacılar Webster ve Wind, satın alma sınıfları ve satın alma süreci üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda satın alma kararının daha net bir biçimde ortaya çıktığı “yeni alım sınıfı” önem kazanmıştır. Tekrar alım biçimi

ise, pratikte çok sık karşılaşılmamasına rağmen geri planda kalmıştır. Yani başka bir deyişle, satın alma kararının sürecinde odaklanan çalışmalar; uzun süreli ilişkilerin niteliği, bu ilişkilerin geliştirilmesi ve yürütülmesine ait stratejileri göz ardı etmiştir.

Nigel Campbell'in "**Örgütsel Satın Alma Davranışı İçin Etkileşim Modeli**"nde ise, hem satın almacı, hem de tedarikçi firma özelliklerine eşit önem verilmiştir. Her iki tarafın perspektifinden bakılarak, bazı tedarik ve satın alma stratejilerinin geliştirilmesi ve ilişkilerin yönetimi için yol gösterilmiştir. Daha önce bölüm 3.3.4.'de tanımlanan, Hakansson ve IMP grubu etkileşim modelinin yoğunlaştığı satın almacı taraf işlemlerinin ötesine giden bu çalışma; hem karşılıklı stratejik yaklaşımları, hem de etkileşim mekanizmasını, ilişkinin her iki yönünden ele almıştır.(Payne ve diğ, 1995)

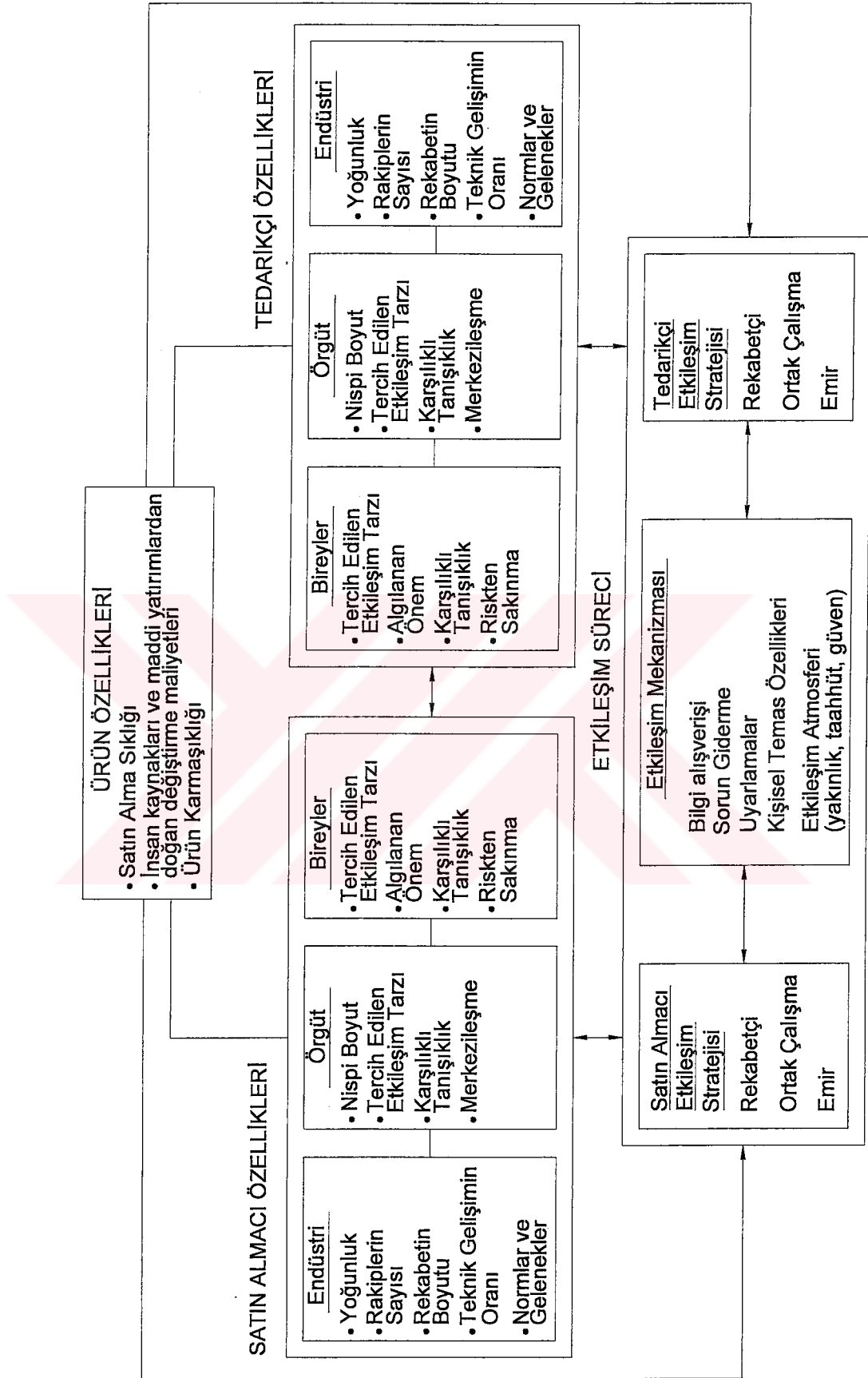
Bu modelde yer alan bileşenler, karşılıklı ilişkileri etkileyen bazı faktörleri ortaya koyar: (Şekil 4-2)

Ürün özellikleri: Ürün özellikleri; satın alma sıklığı, değiştirme maliyetleri, ve karmaşıklık açısından sınıflandırılabilir.(Campbell, 1985)

Satın alma sıklığı, seyrek alınan bazı önemli ürünler ile, sıklıkla alınan ham madde gibi ürünleri ifade eder. Sıklıkla yapılan işlemlerde ilişkiler genellikle daha fazla karşılıklı bağımlıdır (interdependent). Diğer taraftan, ender olarak ihtiyaç duyulan büyük ekipmanlar, ihaleler yoluyla satın alınır. Böyle bir ilişkide, ihaleyi açan satın almacı örgüt daha baskındır, daha fazla söz hakkına sahiptir.

Değiştirme maliyetleri, tedarikçi değiştirirken yapılan masraflardır. Burada standardizasyonun önemi büyüktür, çünkü standart ürünlerin değiştirme maliyetleri özel ürünlere göre daha düşüktür. Yüksek değiştirme maliyetleri genelde her iki tarafın ilişkideki yatırımı fazla olduğu zaman gerçekleşir. Bu değiştirme masrafları maddi olanlar kadar, insan yatırımlarını da içerir; çünkü tedarikçiler ve alıcılar birbirlerinin işlerini tanımak için kişisel çaba sarf ederler.

Bazı ürünlerin diğerlerine oranla daha fazla müşteri ihtiyaçlarına uyarlanması gerektiğinden, değiştirme maliyetleri ürüne bağlı olmakla birlikte, aynı zamanda varolan ilişkiyi de yansıtır. Rekabetçi strateji uygulayan bir satın almacı belirli bir tedarikçiye bağlı kalmayı önlemek için değiştirme maliyetlerini en aza indirmeye çalışır. Bu bağımsızlığı amaçlayan satın almacı ürünleri standart hale getirir ve sorunları çözmek için teknik personele ihtiyaç duyar



Şekil 4-2 Satın Almacı-Tedarikçi Etkileşim Modeli (Campbell,1985)

Diğer yandan, işbirliği yaklaşımını uygulayan bir satın almacı, sorunların çözülmesinde ortak bir çaba yaratmak için daha yüksek değiştirme maliyetleri ödemeye hazırdır. Bu tip bir satın almacının daha az sayıda teknik elemanı vardır, ürün geliştirme konusunda daha çok işbirliği yapar ve özel ürünleri alma konusunda daha isteklidir.

Ürün özellikleri ile ilgili bir başka sınıflandırma boyutu ise, ürünün ne kadar *karmaşık* olduğudur. Ürünün karmaşıklığı 6 farklı açıdan incelenebilir. *Fonksiyonel* açıdan karmaşık ürün farklı parçalardan ve alt bölümlerden oluşur. *Üretim* açısından karmaşık ürün, imalat yönünden karmaşıklığı içerir. *Özelliklerin* karmaşıklığı, kapsamlı deneme süreleri gerektiren ürünleri belirtir. Ürünün kapsamlı bir eğitim süreci gerektirmesi *uygulama* karmaşıklığının yüksek olduğunu gösterir. *Ticari* karmaşıklık, karışık ticari düzenlemeler içeren işlemlerle ilgilidir. Son olarak, *politik* karmaşıklık, değişik grupların satın almaya taraf ya da karşı olması durumudur. Genel olarak, ürün ne kadar karmaşık olursa, satın almacı-tedarikçi ilişkisi o kadar karşılıklı bağımlı olur. Çünkü ürün ile ilgili problemler ancak ortak çalışma ile halledilebilir.

Satın almacı-tedarikçi etkileşim modelinde her iki örgütün özelliklerin eşit önem verilmiştir. “Endüstriyel”, “örgütsel” ve “bireysel” düzeyde değerlendirilen bu özellikler, varılacak çeşitli stratejilere zemin oluşturlar.

Endüstri özellikleri : Şekil 4-2’de belirtilen endüstri özellikleri: yoğunluk, rakiplerin sayısı, rekabetin boyutu, teknik gelişimin oranı, gelenekler ve normlardır. Robinson, Faris ve Wind’in incelemelerinde belirttikleri, endüstriyel satın alma davranışını etkileyen başlıca faktörlerle benzerlik gösterir(bak 3.3.3). Bu faktörler, potansiyel tedarikçiler, malzeme veya hizmetlerin (azlığı tehlikesine bağlı olarak) temin edilebilirliği, normlar ve değerlerle şekillenmiş geleneksel iş yapma yolları, sosyal-politik şartlar ve teknolojik gelişmeler gibi önemli olaylardır.(Campbell, 1985)

Hakansson, etkileşim modelini oluşturduğunda, tedarikçi pazarının heterojen yapısına istinaden, dinamizmi de bir değişken olarak belirtmişti (bak 3.3.4). Yüksek oranda teknolojik değişkenlerin olduğu dinamik pazarlardaki satın almacılar, rekabetçi satın alma stratejileri uygulayarak, kendilerini değişikliklere ayak

uyduramayan tek bir tedarikçiye bağı kalmaktan korurlar. Son değişken olan gelenekler ve normların da satın alma davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Örgüt Özellikleri : Tedarikçi ve satın alma stratejilerinin karşılıklı etkileşimi ve ilişkinin genel atmosferi, söz konusu tarafların özelliklerine bağlıdır. Örgütler birbirlerinin teknolojisi, boyutu, yapısı ve stratejisini göz önünde bulundurarak çeşitli etkileşimler kurabilirler. Bu değişkenler şekil 4-2’de belirtilmiştir. (Campbell, 1985)

İki örgütün *nispi boyutu* önemlidir; satın almacı tedarikçiden daha büyük ise, “emir” satın alma (command buying) olarak nitelendirilen ve satın almacı örgütün istediği gibi tedarikçiye yönettiği bir ilişki gözlemlenebilir.

İki örgütün piyasadaki mevcut diğer alternatiflere kıyasla, birbirlerini ne kadar tanıdıkları *karşılıklı tanışıklık* olarak adlandırılabilir. Uzun süreli ticari ilişkilerle oluşan bu yakınlık durumunda örgütler ilişkilerini işbirliğine dayalı ortak çalışma(collaborative) biçimi ile yürütür. Tanışıklığın az olduğu durumda ise güven ve bilgi eksikliği nedeniyle daha rekabetçi bir tutum sergileyebilir.

Tedarikçi örgütün maliyetleri ve teknolojisi ile ilgili enfomasyona sahip olmak, satın almacıyı istediği ilişki tipini yönlendirmek için güçlü bir pozisyona getirir. Yapılan araştırmalar, örgütlerin genelde bu bilgiler ışığında tercih ettikleri bir *etkileşim tarzı* olduğunu gösterir. Genel pazar ve ekonomi şartlarına da bağı olarak örgütler kimi zaman rekabetçi durumlar sergilerken kimi zaman karşılıklı bağımlı oldukları durumlarda ortak çalışma yaklaşımını tercih ederler.

Örgüt özelliklerine bağı olarak şekillenen ilişkileri etkileyen bir başka faktör de örgüt iç yapısı ile ilgilidir. Moller aslında daha önce yapılan araştırmalarda departman yapısı ile şirket yapısı arasındaki farka değinmiştir. Örgüt içindeki bağımsız departmanların, organizasyonel yapısı, yönetim tarzı ve genel atmosferi aracılığıyla incelenmesi kadar; bu değişkenler yardımıyla tüm şirketin de değerlendirilmesi gereklidir. Ancak bu etkileşim modelinde bu değişkenlerin en önemlisi, satın alma merkezinin şirket yapısında ne kadar *merkezi* olduğudur.

Bireysel Özellikler: Bir ilişki, buna taraf olan bireylerin özelliklerinden çok etkilenir. Satın alma merkezinin veya genel olarak örgütün farklı bireyleri, tedarikçi örgütün elemanları ile karşılıklı etkileşim halindedirler.

Satın alma merkezinde yer alan bireylerin rolleri, davranış biçimleri ile ilgili araştırmalar bile henüz tam olarak netlik kazanmamışken; satın alma merkezi ile tedarikçi örgütün satış grubu arasındaki etkileşim hakkındaki araştırmalar henüz başlangıç aşamasında sayılabilir. İki örgütün bireyleri arasında yürütülen temaslarda, değişen şartlara uygun farklı roller üstlenildiği, farklı yakınlık dereceleri olduğu ve davranış tarzlarının değiştiği görülür. Gerçekten de çoğu bireyin tercih ettiği bir etkileşim tarzı vardır. Bireylerin bu tercihleri onların psikolojisine, motivasyonuna, satın alma ile ilgili bilgisine, deneyimine ve kişisel davranışına bağlıdır. İnsan doğasının karmaşık yapısından dolayı sistematik olarak değerlendirilemeyen çok fazla değişken arasından, basitleştirmek amacıyla sadece dört değişken modelde yer alır: tercih edilen etkileşim tarzı, satış/satın almanın algılanan önemi, karşılıklı tanışıklık, riskten kaçınma (şekil 4-2). Örnek vermek gerekirse: karşılıklı tanışıklığın yüksek olduğu durumlarda satın alma merkezi ve satış grubu yakın bir ilişki sergiler; veya birey satın alınacak ürünü daha önemli olarak algılıyorsa rekabetçi bir yaklaşım ile ilişkiyi sürdürmek ister.

Etkileşim Süreci : Campbell etkileşim modelinde, ilişkilere bağlı “Rekabetçi” ve “ortak çalışma” olarak adlandırılan iki tip stratejik değerlendirmeye bir boyut daha eklenmiştir. “Emir(Command)” stratejisi olarak tanımlanan bu ilişkide, karşılıklı denge kurulmadığı, bir tarafın diğerine üstünlük ve yönetim sağladığı görülür. Özellikle alt yüklenici kullanımı bu stratejinin bir uzantısıdır.

Bu süreçte önemli olan husus: modelde yer alan çeşitli ürün, endüstri, örgüt, birey özellikleri gibi hem satın almayı, hem de tedarikçiyi ayrı ayrı etkileyen faktörlerin yanı sıra; ilişkinin karşılıklı etkileşim atmosferine bağlı olarak doğan bazı faktörlerin “etkileşim mekanizması” adı altında toplanmasıdır. Bu etkileşim mekanizmasında örnek olarak gösterilen karşılıklı bazı çabalar (Bilgi alışverişi, sorun giderme, uyarlamalar, kişisel temas), seçilen stratejik yaklaşımda rol oynayabilir.

4.4.2. SATIN ALMA STRATEJİLERİNİN ÇEŞİTLERİ

Günümüzde, “satın almanın” şirket stratejilerinin amaçlarına ulaşmasındaki destekleyici rolü önem kazanmıştır. Bugünün iş ortamında geleceğe yön veren bir strateji olmadan çok az örgüt ayakta kalabilir.

Örgütler birbirleriyle kurdukları iş ilişkilerini şekillendirmek için, satın almanın verimliliği ve tedarikçilerin rolü ile ilgili perspektiflerde bir takım revizyonlar

yapmak durumundadır. Satın almacı firmalar artık bazı konulara daha fazla eğilim göstermektedir: (Gadde ve Snehota, 2000)

- Kritik olmayan eylemleri dış kaynaklardan tedarik etme
- Tedarikçiler ile yakın ortaklık ilişkileri kurma
- Tedarikçi sayısını azaltmak

Satın alma konusundaki bu yeni eğilimler; satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin, örgütün satın alma stratejisinde oynadığı rolü daha fazla ortaya çıkartır.

İhtiyaçları dış kaynaklardan (daha önce çalışılmamış tedarikçiler) tedarik etmek, şirket stratejisini rekabet üzerine kurmuş örgütlerin odak noktasıdır. Teknik zorlukların ve çeşitliliğin hızla artması, örgütün birçok alanda aynı teknik düzeyde kalmasını engeller. Bu nedenle farklı arayışlara gitmek zorunda kalınır.

Daha önceki geleneksel uygulamalarda, bağımlılığı göstermemek ve fiyatları düşük tutmak için belli bir mesafeden yürütülen tedarikçi ilişkileri, yerini yakın ilişkilere bırakmıştır. Bugün örgüt boyutu ne olursa olsun, tedarik stratejilerinin temelinde çeşitli ortaklık ilişkilerine yönelim vardır. Birçok örgüt, tedarikçilerinin sayısını azaltmıştır. Çünkü “ortaklık” kaynak ağırlıklıdır ve ancak sınırlı sayıda tedarikçi ile doğru yönetilir.

Aslında tüm bu yaklaşımların temelinde, örgütlerin çeşitli tedarikçi ilişkileriyle nasıl başa çıktıkları yatar. Tedarikçilerin doğru kullanımı iki sebepten dolayı zorlu bir görevdir :

1. Ekonomik sonuçları ölçmek zordur. Genelde önemli bir tedarikçi ile yürütülen ilişkiler, alınan ürün miktarı ve gereken katılımcı sayısına bağlı olarak çok karmaşık olabilir.
2. Örgüt tedarikçi üzerinde sınırlı bir kontrole sahiptir. Tedarikçiler de kendi iş mantıklarına göre davranırlar. Ancak satın almacı-tedarikçi ilişkileri, etkileşime dayalı olduğundan bu tür problemler birlikte çözülür.

Örgütler, uygulama alanlarına, işlerinin niteliğine ve kullandıkları teknolojilere bağlı olarak farklı tedarikçi ilişkilerine girerler. Tedarik yönetimi bu ilişkilerde yaşanan değişimler ile kendini gösterir.

Örgüt zaman içerisinde, tedarikçi ufkunu geliştirir ve yeni tedarikçilere güvenmeye başlar. Bazı örgütler tedarikçi tabanında değişiklik yapmaya yönelir. Çok fazla kalemle iş yapan örgütler, zorunlu olarak fazla tedarikçiye sahiptir. Fakat, daha az çeşide ihtiyacı olan örgütler, maliyete etkili önemli ürünler için sınırlı sayıda tedarikçi ile çalışır. Sonuç olarak, örgütlerin tedarikçi ilişkilerine yönelik farklı duruşları olur: bazıları yakın kişisel temaslarla devam eder, diğerleri satıcılara belli bir mesafeden yaklaşır; bazı ortak ürün geliştirme projelerine tedarikçi de katılırken, bazen tedarikçi bir alt yüklenici sıfatıyla örgütün direktifleri doğrultusunda çalışır.

Görüldüğü üzere bir örgütün tüm farklı tedarikçi ilişkilerine yönelik tek bir genel çözüm üretmesi mümkün değildir. Bu nedenle genel şirket amaçları ve stratejisinin temel felsefesini benimseyen çeşitli satın alma stratejileri geliştirilmiştir.

Satın alma stratejilerinin geliştirilmesindeki amaç, tedarik yönetimi aracılığıyla örgütün rekabet ortamındaki pozisyonunu belirlemektir. Bu perspektiften bakınca uygun bir satın alma stratejisi “maksimum verimlilik” ve “minimum maliyet” kavramlarının ötesine gitmelidir. Mevcut bir çok satın alma stratejisi içinde en uygun olanı, örgüt ihtiyaçlarını karşılayan, örgüt içindekiler arasında uyumu gözetken ve genel şirket stratejileri ile örtüşenidir.

Örgütler her bir ihtiyaçları için farklı stratejiler benimseyebilir veya aynı anda birden fazla stratejiyi kullanabilir. “En iyi strateji” diye bir şey yoktur; “en uygun” strateji vardır. Bu nedenle son dönemlerde önem kazanmış ve daha sık karşılaşılan bazı satın alma stratejilerini sıralamakta yarar vardır.

4.4.2.1. Tedarik Tabanının İyileştirilmesi ⁴

Bu satın alma stratejisi, uygun miktar ve çeşitte tedarikçinin belirlenmesi sürecine dayalıdır. Terminolojide “doğru boyutlandırma” olarak karşımıza çıkan bu strateji genelde kullanılan tedarikçi sayısının azaltılması ile ilgilidir. Bir başka deyişle, bugün veya yakın gelecekte yeterli performansı gösteremeyen tedarikçilerin tedarik tabanından elenmesidir. (Monczka ve diğ, 2002)

Satın alma stratejilerinde tedarikçi sayısı her zaman önemli bir unsur olmuştur. Geleneksel satın alma yaklaşımında, bir grup tedarikçi birbirleri ile özellikle fiyat konusunda kıyasıya rekabet halindedir ve çok sayıda tedarikçi ile çalışmak tercih

⁴ (supplier-base optimization)

edilen bir durumdur. Ancak bu yaklaşımın ne kadar geçerli veya verimli olduğu sorgulanmaya başlanmıştır. Daha az sayıda tedarikçi ile işbirliğine dayalı ilişkiler kırmanın sağladığı avantajların fark edilmesi, geleneksel bakış açısını değiştiren nedenlerden biridir.

Genel olarak tedarikçi ilişkilerinin karmaşıklığı, sosyal ve teknik bir çok yetkilinin katılımını gerektirmesi nedeniyle artar. Bir başka karmaşıklık nedeni ise, bu ilişkilerin bağımsız olmaması ve bir çok departman veya ilişkiyi etkilemesidir.(Hakansson ve Gadde, 1992)

Tedarikçi ilişkilerinin yürütülmesinin etkilediği örgüt içi ilişkiler de dahil olmak üzere, karşılaşılan bu yoğun ilişki akışında bulunan en uygun çözüm, tek bir tedarikçi ile çalışmak olmuştur.

Tek mi yoksa daha fazla kaynağın kullanılacağı sorusu, satın alma stratejisinin temel konusudur. Daha bir süre önce Newman(1988) tek kaynaktan satın almayı “felakete davetiye” olarak tanımlamıştır (Gadde ve Hakanson, 1994). Ancak satın almanın değişen rolü ile birlikte tedarikçi sayıları azaltılarak, kalanlarla sağlam ve güvenilir ilişkiler kurulmaya başlanmıştır. Ortaklık ilişkisine doğru yönelme bu eğilimi artıran bir sebeptir.

Tedarik tabanının iyileştirilmesi ile geriye kalan belli başlı tedarikçilere ilgisini yoğunlaştıran örgüt, hem ekonomik hem de stratejik bazı avantajlar elde edecektir. Ancak değişen şartlar ve örgüt ihtiyaçları nedeniyle tedarik tabanını iyileştirme süreci devamlılık göstermelidir. Bu nedenle satın alınan her ürün için, tedarikçinin yeterliliği dikkatle takip edilmelidir.

4.4.2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Malzeme tedarikinde, maliyet kadar kalite yönetimi de önemli bir unsurdur. Satın alınan ürüne ödenen fiyat, toplam maliyetin sadece bir kısmını oluşturur. Oysa, maliyeti etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bunlardan biri de satın alınan ürünün kalitesine bağlı olarak elde edilecek kazançlardır. Örneğin diğerlerine oranla işlenmesi ve kullanılması daha kolay bir ürün, işçilik ve dolayısıyla üretim maliyetlerinin azalmasına imkan verir. Yüksek kaliteli malzemeler uzun kullanım süresi ve kısa imalat süreci ile sonuçta ortaya çıkan ürünün (inşaat sektöründe bina) değerini de artırır.

Toplam kalite yönetimi, tedarikçinin ürünlerini test etmesini, süreçte yaşanan düzensizlikleri ortadan kaldırarak kaliteyi sağlamasını, ve problemleri fark edip anında düzeltebilecek yeteneği göstermesini gerektirir. Ayrıca bu yaklaşım müşterinin(bu durumda satın alma merkezidir) isteklerini fazlasıyla karşılayabilmek üzerine odaklanır. Satın almacı örgüt bu değişiklikleri yönlendirmek amacıyla, kaliteye yönelik tüm beklentilerini tedarikçi ile açıkça paylaşmalıdır. Hatta gerekiyorsa tedarikçiler, şirketin nihai hedeflerinden haberdar edilmelidir. Bazı durumlarda satın almacı örgütten bir ekip, tedarikçi ile birlikte çalışarak, süreçteki yeterliliği, kalite felsefesini, özel kalite kontrol tekniklerini geliştirmeye yardımcı olmalıdır.

4.4.2.3.Tedarikçi Geliştirme

Tedarikçi geliştirme şu şekilde tanımlanmıştır:

“Satın almacı örgütün artan rekabet değişikliklerini karşılamak için gerekli, tedarikçi yeteneklerini geliştirmeye veya tedarikçi ağını sürdürmeye yönelik sistematik örgütsel çaba “(Monczka ve diğ, 2002)

Bazı durumlarda satın almacı, tedarikçi yeteneklerinin güncel veya gelecekteki beklentileri karşılamaya yetersiz olduğunu düşünse bile, onu yine de tedarik listesinden çıkarmak istemez. Belki değiştirme maliyetlerinin fazla olması, belki de tedarikçinin potansiyeline olan inanç satın almacıyı tedarikçiyi geliştirmeye yöneltir.

4.4.2.4. Uzun Vadeli Tedarikçi İlişkileri

Seçilmiş birkaç tedarikçiye bağlı kalınarak yürütülen iş ilişkileri birçok örgüt pazarında önemli bir nitelik haline gelmiştir. Belirli bir tedarikçiye bağlı kalmanın bazı mantıklı sebepleri vardır: Uygun ürün şartnameleri, fiyatları ve teslimatı sağlayacak tedarikçi sayısının az olması; ortaya çıkacak teknik ve ekonomik ek sorunlar tedarikçiyi değiştirme arzusunun azaltır. Ayrıca örgüt, bazı özel ve teknik problemlerin çözümü için satın alma merkezi ile çalışmaya istekli tedarikçi ile ilişkilerini sürdürmek isteyebilir. Bu şartlar altında, tedarikçi ve satın almacı ortak ticari çıkarlara dayalı yakın bir ilişki gerçekleştirirler.(Parkinson ve Baker, 1986)

Örgütler tedarikçiler ile yakın ilişkiler sürdürmekle bazı avantajlar sağlar. Tüm sağlam ilişkilerin temelini oluşturan karşılıklı güven kurulur. Bu sayede, her iki taraf da kazanç sağlayabilecekleri uzun süreli anlaşmalar yapabilirler. Uzun süreli

anlaşmalar; riski paylaşma, teknolojiyi geliştirme ve tedarikçi yeteneklerini arttırma gibi bazı faydalar sağlar.

Genellikle uzun süreli ilişkiler, kritik önem taşıyan bir tedarikçi ile belirli bir dönem boyunca devamlı koordinasyon halinde olmayı gerektirir. Özellikle, olağanüstü performans sergileyen veya belirli bir teknolojinin tek uzmanı olan tedarikçiler, uzun süreli anlaşmalar için tercih edilen partnerlerdir. Bazı satın almacılar uzun süreli anlaşmalara aşına olsa bile, bir çoğu için bu tür bir yaklaşım geleneksel kısa vadeli anlaşmalardan “ tedarik tabanı yönetimine” radikal bir geçişi simgeler. (Monczka ve diğ, 2002)

4.4.2.5. Global Kaynak Kullanımı

Bileşenler, hizmetler ve bitmiş mallar için tüm dünyayı satın almanın potansiyel kaynağı olarak görme ”global kaynak kullanımı” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım yeni pazarlara açılma ve uluslar arası nitelik kazanarak bazı tedarikçiler ile iş yapma olanağı sağlar. (Monczka ve diğ, 2002)

Global kaynak kullanımı, birçok endüstri kolunda sınırlı olmasına rağmen, örgütler tüm dünyayı hem pazar, hem de kaynak olarak görmeye başlamışlardır.

Global kaynak kullanımının en büyük hedefi, maliyet ve kalite konularında hızlı ve çarpıcı gelişmeler sağlayabilmektir. Ayrıca ürünlerini ve üretim sürecini dış piyasaya tanıtmak, uygun kaynakları arttırma ve yabancı pazarlarda varlık göstermek gibi imkanlar da sağlar.

Aslında bu strateji, kaynakları azaltmayı amaçlayan tedarik tabanı iyileştirmesi ile çelişmez. Çünkü belli bir ürün için, sınıfında en iyi olan tedarikçiyi tüm dünyada arayıp bulma esasına dayalıdır.

Ancak global kaynak kullanımında başarılı olmak için üstesinden gelinmesi gereken bir çok engel vardır. Bu konuda tecrübesi olmayan bir örgüt, uluslararası bir tedarikçi ile, az sayıda kalifiye eleman aracılığıyla ciddi iş meselelerini ve uygulamalarını tartışamaz. Örgütler farklı kültürlerin pazarlık ve anlaşma metodların alışkın olmayabilir. Buna ek olarak kur dalgalanmalarının ve karmaşık lojistik konularının yaratacağı maliyetler, dünya pazarında alışverişe çıkmadan önce düşünülmelidir.

4.4.2.6. Erken Tedarikçi Katılımı

Yeni bir ürün geliştirme amacıyla fikir oluşturma veya ön tasarım aşamasında, ana tedarikçinin sürece dahil olması “erken tedarikçi katılımı” olarak adlandırılır.

Tedarikçi zaten mevcut bazı mallar için satın alma anlaşmaları yapmış olsa bile, ön tasarım aşamasına katılımı gayri resmi bir olaydır. Ancak, bu aşamada sürece katılan bir tedarikçi ileride işi almak için rakiplerine göre bir avantaj yakalar.

Bu strateji basit ürünlerin tedarikinden daha fazla hizmet sunma potansiyeli olan bir tedarikçiyi değerlendirilmeyi amaçlar. Aslında, tedarikçi ile satın almacı arasında gerçekleşen, bir çeşit eş zamanlı(simultane) mühendislik söz konusudur. Bu sayede tedarikçinin tasarım yeteneklerini de kullanarak, elde edilebilecek faydalar artırılır.

Yapılan bir araştırma, tedarikçilerin kendi uzmanlıklarını kullanarak satın almacı firmaya şu alanlarda yardıma bulunabilecekleri saptanmıştır: (Evin, 2000)

- 1.)Malzeme şartnameleri,
- 2.)Tolerans payları,
- 3.)Standardizasyon,
- 4.)Sipariş büyüklüğü,
- 5.)Süreç değişiklikleri,
- 6.)Paketleme,
- 7.)Envanter,
- 8.)Ulaşım ve taşıma,
- 9.)Montaj

4.4.2.7. Tam zamanında Satın Alma

Tam zamanında felsefesi (Just-in Time- JIT) ilk olarak üretim sistemindeki tüm gereksiz fazlalıkların ayıklanması üzerine kurulmuştur. Sürekli ilerleme kavramı, yönetimin temel odağıdır. (Lambert ve diğ., 1998)

Tam zamanında kavramı, gerekli ürün ve bileşenleri ihtiyaç duyulan zamanda temin etmeye dayalı bir tedarik sistemi organize ederek, stokları en aza indirmeyi amaçlar. Depolama maliyetlerinde görülen ciddi tasarruflar, örgütün karlılığının artmasına yol açacaktır. (Jobber ve Lancaster, 2000)

Tam zamanında stratejisinde, yakın ve sürekli tedarikçi-satın almacı iletişimi ve uzun süreli anlaşmalarla sağlanan işbirliğine dayalı ilişkiler şarttır. Tedarikçiler, satın almacı örgütün üretim programını dikkatle kavramalıdır. Haftalar, hatta aylar öncesinden belirlenen ihtiyaç programı uyarınca üretim yapan tedarikçiler, stok yapma derdinden kurtulur. Aynı şekilde tam gerektiği zaman istediği ürünü temin eden satın almacı, bunu doğrudan üretime aktarır depolama maliyetlerini azaltır.

Depolamanın az, belki de hiç olmadığı tam zamanında felsefesinde, kalite her zamankinden daha hayati bir önem taşır. Kalitede yaşanan bir sorun tüm üretim sürecinin aksamasına ve dolayısıyla gecikmelerin ve maliyet kayıplarının fazla olmasına yol açar. (Lambert ve diğ., 1998)

Bir çok tam zamanında uygulaması aynı zamanda kalite ile doğrudan bağlantılıdır. Tedarikçiler yüksek kalitede ürün ve hizmet sağlayabilme kapasitelerine göre değerlendirilir. Bunun sonucu olarak, üretim sürecine ve ürün kalitesine daha çok önem verdikleri için, satın almacıların sadece ürünün genel özelliklerini tarif etmesi yeterli olur. Ayrıca, tedarikçinin bazı kalite sertifikalarına sahip olması, satın almacı örgütün kalite kontrol için harcayacağı zaman ve maliyetleri azaltacaktır. Zaten tedarik zincirinde kontrolün kaynağa yapılması daha sonraki aşamalarda yapılmasından çok daha verimli olur. (Jobber ve Lancaster, 2000)

Bu sistemin uygulanmasındaki en büyük zorluk, tedarik sisteminde yapılacak değişikliklerden ötürü tedarikçinin işbirliğine yanaşmamasıdır. Tedarikçinin geleneksel kalite kontrolünden çok daha detaylı ve sistematik süreç kontrolüne geçmesi beklenir. Üstelik, genellikle alınan büyük miktarlarda mal teslimi yerine, bir çok farklı zamanda teslim edilmesi gereken daha az miktarlarda ürün söz konusudur. (Lambert ve diğ., 1998)

Tam zamanında felsefesi, düzenli ve güvenilir ürün teslimatına dayalıdır. Erken gelen ürünlerin oluşturacağı depolama maliyetlerini veya geç teslim edilen ürünlerin yaratacağı üretim gecikmelerini engellemek şarttır. Ancak, bu felsefenin yalnızca teslimatla ilgili olduğunu düşünmek çok yanlıştır. Bu felsefenin uygulanabilmesi, ancak üretim sisteminin doğru bir şekilde satın alma ile bütünleştirilmesi ile mümkündür (Gadde ve Hakansson, 1994). Yoksa, zamanında teslim alınmış ürünlerin depolama olmadığı için gelişigüzel etrafa saçılması, farklı sebeplerden dolayı aksayan üretim süreci nedeniyle ziyan olması engellenemez.

5. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ

5.1.İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN GENEL NİTELİKLERİ

Satın alma stratejilerini ve satın almacı-tedarikçi ilişkilerini etkileyen faktörler, inşaat sektörünün genel nitelikleriyle bağlantılı olarak, diğer üretim sektörlerinden farklı karakterlere sahiptir. İnşaat sektörüne özgü bu nitelikleri, “satın alma” açısından incelemek için dört ana başlık altında toplamak mümkün olabilir:

- Ürün özellikleri
- Endüstri ve Pazar özellikleri
- Örgüt özellikleri
- Birey Özellikleri

İnşaat sektörü de diğer endüstriyel üretim örgütlerine benzer şekilde, çeşitli girdileri alıp işleyerek, sonuçta ürün olarak nitelendirilen farklı yapılar ortaya koyar.

5.1.1. ÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Bu sektördeki üretimin meydana getirdiği ürün olan “bina”nın özellikleri; üretim için gerekli mal, hizmet ve ekipmanların özelliklerini de doğrudan etkiler. Bu nedenle inşaat sektöründe değişimi yapılan ürünlerin, satın almayı etkileyen farklı yönlerini ortaya koymak gereklidir.

A. Çeşitlilik

Fabrikalarda yapılan endüstriyel üretimde, belli aralıklarla aynı tür ürünler meydana getirilir. Bu nedenle fabrikaların satın aldıkları ürünler, belli bir yelpazenin dışına pek çıkmaz. Ancak, inşaat sektöründe birçok bina ve yapı tipinin olması; ortaya konulan ürünün karmaşıklığı ve büyüklüğü; ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin de çok çeşitli olmasına sebep olur.

İnşaat sektöründe bir proje gerçekleştirilirken, 15-16 bin çeşit malzeme kullanılır ki bu sayı diğer endüstrilere kıyasla çok fazladır (Kantaşı, 1993). Örneğin bir cam fabrikasında; hammadde, katkı malzemeleri, boya gibi birkaç çeşit ürün satın alınır.

Hep aynı ürün üretilir ve dolayısıyla ihtiyaçlar çok çeşitlilik göstermez. Oysa, bir inşaat projesindeki en ufak bir mekanın tamamlanabilmesi için; kaba yapıdan ince yapıya, tesisata, elektriğe hatta kimi zaman dekorasyona kadar alınması gereken bir çok ihtiyaç kalemi söz konusudur. Yapı malzemeleri ve bileşenlerindeki bu çeşitlilik, inşaat sektöründe “satın alma”yı daha zorlu ve önemli bir yönetim konusu haline getirmiştir.

Bir projede kullanılan malzeme türlerinin çok olmasının yanı sıra, değişen yapı ve bina tipi de çeşitliliği artırır. Üstelik bina yerinin sabitliği nedeniyle, aynı tipteki binalarda bile, çevre koşulları nedeniyle farklı malzemeler kullanılması gerekebilir.

İnşaat sektöründe, belli bir mal sahibi, yani işveren, için bina yapılması; değişen mal sahiplerinin isteklerine veya sözleşme şartlarına bağlı olarak, kullanılacak malzeme ve satın alma biçimlerinin çok çeşitli olmasına yol açar.

İnşaat sektöründe görülen bu çeşitlilik, belli bir standardizasyon yapılmasını güçleştirir. Standardizasyon kavramı iki alanda kendini gösterir. İlk olarak malzemelerin büyüklüğü ve şeklinin; fiziksel, kimyasal ve performans özelliklerinin benzer karakterler gösterdiği standardizasyondur. İkinci tip standardizasyon ise iletişim, uygulama kuralları, iş yapma biçimleri gibi yönetsel standardizasyondur. İnşaat sektöründe, bu her iki alandaki standardizasyonun düşük olması, satın alma stratejilerini doğrudan etkiler. (Evin, 2000)

Standartların daha iyi korunduğu endüstrilerde, standart ürünlerin bir çok tedarikçiden elde edilebilmesi, örgütlerin rekabete dayalı stratejileri daha rahat kullanmasına imkan verir. Oysa, bir çok imalatda standart ürünlerin kullanılmadığı inşaat sektöründe; belli bir tedarikçinin ürünlerine göre tasarımın şekillendiği, şantiyedeki düzenlemelerin ona göre ayarlandığı görülür. Bu tür uyarlamalar, ilerleyen aşamalarda herhangi bir tedarikçi değişikliğinin yapılmasını çok masraflı hale getirir. Oysa standart malzeme kullanımı; hem düşük fiyatlardan satın alma imkanı, hem de satın alma aktivitelerinin daha az maliyetle ve envanterle tamamlanması gibi avantajlar sağlar. Üstelik geniş bir tedarikçi tabanından seçim yapmayı ve gerektiğinde tedarikçiyi değiştirmeyi daha kolay hale getirir. Bu nedenle inşaat sektöründe geliştirilecek standardizasyon, satın alma konusunda da ilerleme imkanı sağlayacaktır.

B. Satın Alma Sıklığı

İnşaat sektöründe üretilen yapılar tek defaya özgü olmanın yanında, uzun süreler kullanılmak için tasarlanmış dayanıklı ürünlerdir. Yapıların, bu uzun ömrü en iyi şekilde tamamlayacak biçimde tasarlanması ve inşa edilmesi gereklidir. Bu nedenle, kullanılan malzeme ve bileşenlerin de uzun süreli kullanıma uygun olması beklenir.

Yapı malzemelerinin dayanıklı ve uzun ömürlü olması, bu ürünlerin satın alma aralıklarının artmasına yol açar. Bir çok ürün, yalnızca inşaat safhasında kullanılıp yapının bünyesine katıldığı için, yapının ömrü boyunca tekrar satın alınmayacaktır. Diğer ürünler ise, ancak uzun yıllar kullanıldıktan sonra yıpranır; ve artık kullanıcısı veya mal sahibi tarafından yenilenir. Bu durumda, inşaatı yapan yüklenici firmanın zamanında gerçekleştirdiği satın alma sürecinden çok farklı bir yaklaşım sergilenir. Ne satın almanın, ne tedarikçinin, ne de ürünün aynı olmadığı bir satın alma eylemi söz konusudur. En başta, bireyin kendi ihtiyacını karşılaması söz konusu olacağı için; satın alma, örgütsel satın alma kapsamından çıkıp tüketici tipi satın almaya dönüşecektir.

İnşaat sektörü, diğer seri üretim yapan endüstrilerle kıyaslandığında, daha az ürün meydana getiren bir sektördür. Çünkü bir inşaat projesi, ancak uzun bir süreç sonunda tamamlanan ve geniş bütçeler gerektiren bir yatırımdır. Üstelik geleneksel metotlar kullanılarak inşa edilen binaların bir çoğu, sadece bir kereye mahsus olarak tasarlanır ve üretilir. Dolayısıyla çoğu malzeme tek bir kere kullanılmak üzere satın alınır.

Bir inşaat firması, sürekli aynı tipte ve kategoride yapılar inşa etse bile (örneğin toplu konut), topografik nedenlerden ötürü proje ve dolayısıyla ihtiyaçlar değişiklik gösterir. İnşaat sektörünün bu özellikleri, aynı ürünlerin sıklıkla kullanılmasına engel teşkil eder. Bu nedenle, inşaat malzemelerinin satın alma sıklığı düşüktür. Ancak, sürekli olarak belirli bir yapım tekniğiyle inşaat yapan firmalar (örneğin çelik konstrüksiyon), bazı temel yapı malzemelerini daha sık kullanma ve satın alma eğilimi gösterebilirler. Bunun dışında, inşaat sektöründe satın alma sıklığında belli bir düzen olduğu gözlenmez.

Tüm bu özellikler, inşaat sektöründe aynı ürünlerin sıklıkla satın alınmasını veya aynı satın alma süreçlerinin tekrarlanmasını zorlaştırır.

C. Karmaşıklık

İnşaat sektöründe, ancak çok sayıda ve çok çeşitte malzemenin bir araya getirilmesi ile bir inşaat projesi tamamlanır. Bu nedenle, bina; diğer endüstri ürünlerine kıyasla çok daha karmaşık olarak nitelendirilir. Kullanılan malzemelerin çeşitli olmasının yanı sıra, farklı açılardan karmaşık olması, hem bina üretimi hem de satın alma sürecini zorlaştırır.

Bir bina inşa edilirken kullanılan malzeme ve ekipmanları 6 farklı karmaşıklık boyutunda değerlendirebiliriz.

Fonksiyonel Karmaşıklık: Çok fazla sayıda parçanın bir araya gelmesi ile tanımlanan fonksiyonel karmaşıklık için, en iyi örnek inşaat sektörüdür. Bir proje için kullanılan malzeme ve ekipmanların sayısı diğer endüstrilerden çok daha fazladır. Çünkü bir bina, bir çok amaca ve fonksiyona cevap vermek için tasarlanmıştır. Bu nedenle, binayı oluşturan tüm alt elemanlar da kendi içlerinde çeşitli birimlere ayrılır; ve her biri farklı malzemelerin kullanımını gerektirir.

Üretim Karmaşıklığı: Bir binanın inşaat süreci, proje hazırlanmasından inşaatın tamamlanmasına kadar süren, uzun bir zaman dilimine yayılmıştır. Diğer endüstri kollarında fabrikalardaki üretim bantlarında dakika cinsinden ölçülen üretim hızı, inşaat sektöründe aylar veya yıllarla ifade edilmektedir. Üretim sürecinin bu kadar uzun olması, karmaşıklığın bir yansımasıdır. Bunun yanı sıra, inşaatın dış hava koşullarına ve belirli bir coğrafyaya bağlı olarak yapılması üretimi zorlaştırır.

Uygulama Karmaşıklığı: Bir binanın çeşitli parça ve elemanlarının bir araya getirilmesi, farklı uzmanlıklar veya eğitim süreçleri ile kazanılan beceriler sayesinde gerçekleşir. Her ne kadar inşaat sektöründe kalifiye olmayan eleman kullanımına sıklıkla rastlansa bile, bir o kadar da profesyonel kişinin devreye girdiği gözlemlenir. Çünkü kimi yapı elemanlarının montajı ancak konunun uzmanları tarafından yapıldığı takdirde, verimli sonuçlar alınabilir. Bir çok malzeme ve ekipmanın uygulanması için tüm bu profesyonel işgücünü şantiyede barındırmanın ekonomik olmaması nedeniyle, inşaat sektörü genelde malzeme+uygulama prensibine bağlı olarak iş vermeyi tercih eder. Bu durum satın almanın bir başka boyutu olan alt yükleniciliği doğurur.

Ticari karmaşıklık: İnşaat sektöründe yapılan alışverişler, örgüt kimliği taşıyan gruplar arasında gerçekleştirildiği için çeşitli ticari anlaşmalar ile desteklenmek durumundadır. Aslında bu anlaşmalar, örgütsel pazar için normal bir yaklaşımdır. Ancak, inşaat sektöründeki malzeme çeşitliliği, aynı zamanda ticari anlaşmalarda da farklılaşmaları ve dolayısıyla karmaşıklığı getirir. Kimi malzemenin alımı (özellikle siparişle üretilmesi gerekenler) uzun şartnamelere ve çok maddeli sözleşmelere bağlı olarak yürütülmek zorundadır.

Politik Karmaşıklık: Bir ürünün çeşitli grupların desteğini veya tepkisini alması, ve satın alması firmayı ikilem içerisinde bırakması politik karmaşıklığa yol açar. Bu durum, özellikle halk sağlığı, kültürü veya inancı ile bağdaşmayan ürünlerde karşımıza çıkar. İnşaat sektöründe kullanılan bir çok malzeme, zamanında bazı sağlık sorunlarına yol açma endişesi ile tepki görmüş ve bazı yasal düzenlemelere gidilmesi gerekmiştir. Örneğin, asbestli ürünlerin (çatı kaplamaları), kanserojen etkilerinin tespit edilmesi üzerine inşaat sektörü farklı ürünlere yönelmiştir.

Özelliklerin Karmaşıklığı: Yapı üretiminin çıktısı olan bina, çevresel koşullara ve altyapısına bağlı olarak sabit olmasının yanı sıra, ağırlığı ve kütlesi itibarıyla da taşınması imkansız bir üründür. Ancak, binanın kimi bileşenleri fabrikalarda üretilip, şantiyede yerine konulabilir. Bu durumda ise karşılaşılan sorunların başında, binanın ağırlığı kadar bu bileşenlerin de ağır ve kütleye büyük olması gelir. Dolayısıyla bir çok malzemenin satın alınması veya şantiyede üretilmesi ile ilgili değerlendirmeler; bu ürünlerin taşınabilirliği, şantiyede depolanabilirliği gibi kriterlerle ölçülür.

5.1.2. PAZAR VE ENDÜSTRİ ÖZELLİKLERİ

İş dünyasında belirli bir endüstri kolunda faaliyette bulunan veya ona hizmet eden örgütlerin karşılıklı alışverişleri ile birlikte, örgütsel pazarlar ortaya çıkar. Bunlardan biri olan inşaat sektörü de, çevresinde oluşan bu pazarın genel özelliklerini bünyesinde barındırır. Bunun sonucu olarak, satın alma da dahil çeşitli örgüt faaliyetleri; içinde yer aldıkları sektörün özelliklerinin etkisinde kalarak bazı sorunlarla karşılaşır ve yapısal değişiklikler gösterir. İnşaat endüstrisine özgü ve özellikle satın almayı etkileyen bu farklılıklar; talep, yoğunluk, teknik özellikler, rekabet ve finansal özellikler açısından ele alınacaktır.

A. Talep Düzensizliği

İnşaat sektöründeki genel kurguyu “arz ve taleple” açıklamak gerekirse: müşterinin talep ettiği yapının; mimar, mühendis, yüklenici firma, malzeme ve ekipman tedarikçilerinin (arz grubu), ortak çalışmalarıyla projeye dönüştürülmesi ve ardından inşa edilerek teslim edilmesi döngüsüdür (Yavuz, 2003). Ancak, inşaat sektörünün en önemli özelliklerden birisi, talebin düzensiz olmasıdır.

Mal ve hizmet üretimi ile uğraşan diğerk sektörlerdeki firmalar, belirli bir talep olmaksızın, zaman ve müşteriden bağımsız faaliyetlerini sürdürebilirler. Ürettikleri malları stoklayıp, daha sonra pazarlama yolunu seçebilirler. Oysa inşaat sektöründeki üretim, genellikle talebe bağılı olarak gerçekleştirilir. Üstelik bu talebin ortaya çıkması, reklam ve tanıtım çabalarıyla değil, tamamen müşterinin kendi girişimiyle mümkün olur.

Bir yapının inşaatı, müşterinin kendi girişimiyle yarattığı talebe cevap verilmesi ile başladığından; yeni bir üretim için, yeni bir talebin doğması beklenir. Fakat, inşaat projelerinin genellikle geniş bir bütçeleri vardır ve uzun bir süre harcanarak tamamlanır. Bu sebeple, inşaat ürünlerine olan talep sürekli değildir.

Talepteki süreksizliği yaratan bir diğerk faktör ise ekonomik dalgalanmalardır. İnşaat sektörü bu dalgalanmalardan en çok etkilenen kesimi oluşturur. Ekonomik sıkıntıların olduğu dönemlerde, yüksek bütçe gerektiren inşaat projelerine olan talep düşer.

Özellikle, ülkemizde inşaat sektöründe en güçlü işverenli olan kamu kuruluşlarının, politik etkiler nedeniyle uzun vadeli programlar yapmadıkları veya bu programlara uymadıkları gözlemlenir. Bu durum, talepteki düzensizliği artırır.

Yapı sektöründe talebin düzensiz oluşu nedeniyle; özellikle yüklenici inşaat firmaları, pazar araştırması yaparak talep tahmininde bulunmak veya uzun vadeli planlar yapmak konusunda zorlanırlar. Talebin önceden belli olmaması, firmanın belirli bir organizasyon yapısını sabitlemesini engeller. Talebin artması veya azalması ile birlikte; finans akışında, personel karosunda çeşitli değişikliklere gidilir. Bu koşullarda, aynı kalitede üretim ve verimli bir yönetim sağlamak güçleşir.

Yapı sektöründe üretim, çoğu zaman müşteriden gelen bir talep veya talep yaratacak bir fikir olmadan başlayamaz. İnşaat sektöründe satın alma da, iki türlü talep durumuna bağılı olarak değişiklikler gösterir. Bu nedenle, sektördeki hem satın

almacı hem de tedarikçi firmaları, talep durumuna göre, iki kategoride toplamakta yarar vardır: (Sabaz, 1996)

Bilinmeyen bir pazar için üretim yapan firmalar: Bu gruba dahil edilen firmalar, genelde malzeme ve ekipman tedarikçileri veya yap-sat modeli ile iş yapan müteahhitlik firmalarıdır.

Bu grupta, müşteri veya kullanıcının başlangıçta belli olmaması nedeniyle, ürüne talep yaratmak amacıyla pazar araştırmalarının yapılması ve kalite standartlarının sağlanması şarttır.

Genelde imalat sektöründe yer alan firmaların bir çoğu bilinmeyen bir pazar için üretim yapar. İnşaat sektöründeki malzeme üreticileri için de durum aynıdır: tesisat malzemeleri, hazır beton, vitrifiye gereçler, armatürler, tuğla briketler v.b. ürünler üretilir ve stoklanır. Ancak inşaat sektöründeki satın alma talebinin fazla dalgalı oluşu, bu ürünlerin üretim kapasitesinin ve stoklarının piyasaya göre ayarlanmasını güçleştirir. Bu nedenle, tedarikçilerin kimi zaman müşterilerine hızlı yanıt verememesi gibi sorunlar yaşanır ve karşılıklı ilişkiler etkilenir.

İnşaat sektöründe satın almacı rolünü üstlenen inşaat firmalarının, bilinmeyen bir pazar için üretim yapmasına daha az rastlanır. Bu firmalar, mal sahibi veya işveren olmaksızın, bir projenin her türlü mali işini ve inşasını üstlenirler. Genellikle konut alanında, bazen turizm tesisleri veya iş merkezleri gibi yapı türlerinde üretim yapıp satmayı veya yap-işlet-devret modeliyle çalışmayı tercih eden, çeşitli kamu bankaları, girişimci holdingler veya küçük müteahhitlerdir. Böyle bir satın almacı grup, müşteri veya kullanıcının direkt etkilerinden bağımsız malzeme alımını gerçekleştirir. Ancak yine de, kalite standartlarını potansiyel müşterisine göre belirlemesi veya kar hedefine uygun fiyat aralığında malzeme seçmesi gerekecektir. Genelde bu durumda, firmaların daha rekabetçi teklif usulleri ile satın almayı tercih ettiği görülür.

Sipariş üzerine üretim yapan firmalar: Belli bir müşterinin talebine yanıt vermek amacıyla, onun istekleri ve direktifleri doğrultusunda üretimin şekillendiren firmalar, bu grupta ele alınır. Bunlar; mimarlık büroları; elektrik, tesisat, statik gibi mühendislik firmaları; çeşitli boya, sıva, yalıtım, hafriyat v.s. işleri yapan alt yükleniciler olarak örneklendirilebilir.

İnşaat sektöründe gerçekleştirilen projelerin bir çoğu, bir kereye mahsus olduğu için; firmalar, müşterinin talepleri doğrultusunda bir araya gelerek çeşitli organizasyonlar oluşturur. Ancak proje bittikten sonra, yeni bir işverenden gelecek talep beklenmek zorundadır. Bu nedenle sipariş üzerine üretim yapan veya hizmet veren firmalar, düzenli bir talep eğrisi ile karşılaşmaz.

Talepteki bu belirsizlik, üretim için gerekli malzemelerin satın alma sıklığına da etki eder. Üstelik, sipariş üzerine üretim sistemimde, henüz ortaya konmamış bir ürüne etiket fiyatı vererek işin alınması söz konusudur. Bu nedenle, alt yüklenici veya tedarikçi konumunda olan kuruluşlar, taahhütlerini yerine getirmek amacıyla, maliyetleri kısma yoluna gider. Özellikle malzeme satın alımı, maliyetler açısından büyük bir kalemi oluşturduğu için önem kazanır.

Öte yandan, mal sahibi veya ana yüklenici sıfatıyla, satın almacı konumunda olan örgüt; sipariş yöntemi ile projesine, isteklerine ve bütçesine en uygun ürünü satın alma şansına sahip olur. Üstelik bu tür bir ilişkide, satın almacı taraf olarak direktif verebilir ve ilişkiyi istediği ortak çalışma düzeyine taşıyabilir.

B. Yoğunluk

Birçok endüstriyel örgüt, coğrafik açıdan belirli bir bölgede yoğunlaşmayı tercih eder. Özellikle hammadde kaynaklarına yakın yerlerde, sanayileşmenin geliştiği gözlemlenir. Nakliye kolaylığı nedeniyle çeşitli liman, demiryolu veya otoyol gibi önemli ulaşım merkezleri de sanayi için çekim noktalarını oluşturur. İnşaat sektöründe yer alan malzeme ve ekipman üreticileri de diğer endüstri örgütleri gibi bu tür öncelikleri göz önünde bulundurarak, ülkenin belirli noktalarında kümeleşmişlerdir. Örneğin ülkemizde, batı bölgelerinin kaynak ve ulaşım avantajları sanayi için odak oluşturmuştur. Çimento fabrikaları, seramik üretim tesisleri ağırlıklı olarak bu bölgelerde yerleşmiştir. Büyük fabrikalar dışında, inşaat sektöründe imalat yapan küçük kuruluşlar arasında, benzeri gruplaşmaların yaşandığı gözlenir. Örneğin, demirciler sitesi, mobilyacılar sitesi gibi yerleşimler, müşteriye ulaşma kolaylığı açısından tercih edilir.

Endüstriyel örgütler, çoğu zaman sürekli alışveriş içerisinde bulundukları müşteriye yakın olma gayretindedirler. İnşaat sektörü, insanların yapı ve bina ihtiyaçlarına cevap vermek için üretim yapan bir sektör olmasından dolayı; müşteri kitlesi tüm ülkeye yayılmış durumdadır. Üstelik yapı, inşa edildiği yerde pazarlanan sabit bir

üründür. Binanın, belirli bir fabrikada üretilip, yerine gönderilmesi mümkün değildir. Her proje için, ayrı bir şantiye kurulup yerinde üretim yapılır. Bir inşaat firmasının merkez ofisi olsa bile; şantiyeleri, ülkenin değişik bölgelerine, hatta yurtdışına dağılmış olabilir. Bu nedenle, inşaat sektöründe belli bir odaklaşmadan söz etmek doğru olmaz. Tüm ülkenin potansiyel inşaat sahası olması, inşaat firmaları ile malzeme tedarikçileri arasındaki alışverişlerin kimi zaman çok uzaktan yürütülmesini gerektirir. Bu coğrafi uzaklık, bazı iletişim ve nakliye sorunlarını da beraberinde getirir.

C. Teknik Özellikler

İnşaat sektöründe meydana getirilen ürünler farklı özelliklere sahiptir; dolayısıyla farklı yapım süreçleri ve teknolojileri gerektirirler. Bir yol, baraj veya konut inşaatı, birbirlerinden ayrı yapım sistemlerinin kullanımını zorunlu kılar. Bu nedenle, birden fazla ürün tipi ile ilgilenen inşaat firmalarında, her bir yapım sisteminde kullanılacak malzeme, kaynak, ekipman ve uzmanların temin edilmesi, inşaat işinin teknik açıdan ne kadar zorlu bir uğraş olduğunu vurgular.

Yapı üretiminde, kullanılan tüm sistemlerde, üretimin büyük bir çoğunluğu genellikle şantiyede gerçekleşir. Şantiye ise, tüm doğa şartlarına açık bir üretim yeridir. Tüm girdilerin bir anda şantiyeye getirilmesi ve korunması çok zordur. Her bir iş kalemi kendi başına bir üretim problemidir ve bir işe başlanması ancak ondan önceki adımların tamamlanmasından sonra mümkün olabilir. Bu nedenle, üretimin herhangi bir noktasında olan bir aksama, tüm üretim sürecine etki edecektir. Hatta, iklim koşullarında beklenmedik değişimler, üretimi yavaşlatabilir veya durdurabilir. İnşaat işinin hava koşullarına bağlılık göstermesi; işçiler, kullanılan malzeme ve ekipman için koruyucu tedbirler almayı zorunlu kılar. Bu özellikler nedeniyle, diğer endüstrilerden farklı olarak, üretime başlamadan önce tüm ihtiyaçların satın alınması ve üretim yerine getirilmesi gibi bir işleyiş mümkün olamamaktadır. Bu durumda, zamanında malzemenin temin edilmesi; çok daha planlı ve özenli takip edilmesi gereken bir yönetim fonksiyonu olarak, inşaat sektöründe büyük önem taşır.

Yapı üretiminde her projenin bir defaya özgü olması, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine olan yatırımı azaltır. Çünkü, her yeni projede kullanılacak tekniği, sistemi ve malzemeyi test etmek; hem maddi açıdan, hem de süre açısından çok yük getirir. Yapıların ömrü çok uzun olduğu için, kullanılan malzeme ve yapım

teknolojisinin sonuçları ancak uzun yıllar içerisinde ortaya çıkabilir. Sonuçları önceden bilememek, araştırma eksikliğinden kaynaklanır ve inşaat sektörünün önemli bir problemini oluşturur. Yalnızca malzeme üreticileri, çeşitli standart belgelerine sahip olmak amacıyla, malzemelerini test edip, araştırma geliştirme faaliyetlerinde bulunurlar. Bu düzeydeki çalışmalar, inşaat sektöründe teknolojik gelişmelerin çok sınırlı seviyede olduğunu ortaya koyar.

Yapım sistemi, talebe ve ürüne bağlı olarak sürekli değişiklik gösterdiğinden; inşaat firmalarının, tek bir teknoloji ile faaliyetlerini sürdürmeleri zorlaşır. İnşaat başlamadan önce, işveren, yapı üretimine ilişkin teknik şartlar ve sınırlamaları belirler. Bu sınırlamalar, yapıda kullanılacak malzeme, ekipman ve teknolojileri şekillendirir. Diğer endüstri kollarında müşteri, hazır bir ürünü görür, satın alır veya sipariş verir; ancak üreticinin teknolojisi ve üretim sistemine karışmaz. Fakat yapı üretiminde inşaat firmaları, farklı müşteri ve ürüne göre, farklı teknolojiler kullanmak durumunda kalır. Özgün bir teknoloji ise, belirsizliklerin yüksek olduğu bu sektörde, firmanın esnek davranmasını engeller. Öte yandan, tecrübe ve tekrar uzmanlaşmayı getirir. Belirli bir yapım teknolojisini koruyup geliştiren firmalar, uzmanlıkları ile ön plana çıkıp; inşaat sektöründe eksikliği hissedilen ar-ge yatırımları ile hem sektöre, hem de kendi karlılıklarına yardımcı olabilir.

D. Rekabet

İnşaat sektöründe, ürün özellikleri ve yapım sistemlerinden kaynaklanan zorluklara ek olarak; belirli bir inşaat işine başlamanın çoğunlukla ihalelere bağlı olması ve rekabetçilerin çokluğu gibi özellikler dikkati çeker.

Ülkemizde inşaat sektörü, ekonomide ciddi bir paya sahip, güçlü bir sektör olarak karşımıza çıkar. Gerek inşaat işi ile uğraşan alıcı konumundaki inşaat firmaları, gerekse malzeme ve ekipman tedarikçilerinin sayısının fazla oluşu, sektörde rekabeti arttırır. Alıcı ve tedarikçilerin sayılarının ve güçlerinin denkliği; sektördeki iş alma usullerinin ihalelerle yürütülmesine neden olur. Diğer sektörlerde, belirli bir tarafın daha güçlü veya az sayıda olması, zorunlu işbirliğini ve ortak çalışmayı esas kılar. Oysa, eğer bir ürünü bir çok tedarikçiden alma imkanı varsa, satın almacı en ucuz ve en uygun olanı seçmek için, rekabeti kızıştırma yolunu seçer. Bu durumda tedarikçiler rekabet edebilmek için tekliflerini düşük tutmak zorunda kalırlar.

İhalelerde verilen düşük tekliflerin altından kalkabilmek için maliyeti azaltma çabasına giren firmalar yüzünden, kimi zaman üretimdeki kalite seviyesi düşer.

İnşaat sektöründe tedarikçiler arası rekabetin zorluğunu arttıran bir diğer etken ise, reklama yönelik geleneksel açık rekabet mekanizmasının bu sektörde işlevini kaybetmesidir. Çünkü sipariş ağırlıklı çalışılan sistemlerde; satın almacı, bitmiş bir ürünün fiyat ve kalitesini bir arada görüp seçim yapamaz. Ancak, kaliteyi şartnamelerle belirleyip, teklifler açılıncaya dek fiyatını öğrenemediği bir ürünün, beklentilerini karşılamasını umut eder. Bu nedenle tedarikçiler, reklam kampanyaları ile ancak yeni ürünlerini tanıtmaya, teknik özelliklerini açıklama ve marka bilinirliğini artırma şansına sahiptir. Fakat fiyat açısından rekabet etmek için, reklamı araç olarak kullanamamaktadırlar.

Dünyada artan küreselleşme, inşaat pazarının da tüm dünyaya yayılmasına yol açmıştır. Ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte; küreselleşme, rekabet etme koşullarını zorlaştırmıştır.

Uluslararası inşaat pazarında kendisine önemli bir yer edinen Türk inşaat firmaları, sektöre yatırım yapmaz; kendilerini, yeni teknolojilere ve yönetim sistemleri ile geliştiremezlerse; söz sahibi oldukları bu pazarda rekabet etme gücünü kaybetme ile karşı karşıya kalırlar.

E. Finansal özellikler

İnşaat sektöründeki projeler, genellikle büyük yatırımlar gerektirir. Çünkü yapı üretiminin çıktısı olan bina; çeşitli ve çok sayıda malzemenin, ekipmanın, işgücünün kullanılmasıyla ve ancak geniş bir zaman aralığında gerçekleştirilen, pahalı bir üründür. Dolayısıyla, binayı meydana getiren bu bileşenlerin çok iyi kullanılması ve denetlenmesi gerekir.

Bir yapı üretim süreci temel olarak; gerekli kaynakların doğru şekilde bir araya getirilmesi işlemlerini içerir. Bu kaynakların, satın alma yoluyla temin edilmesi için gereken finansman miktarı çok fazladır. Bu durumu dikkate alan yatırımcı veya mal sahibi, ödeyeceği paranın karşılığını garanti altına almak amacıyla; inşaat işini üstlenecek yüklenici firmadan ciddi teminatlar göstermesini ister. Özellikle yüksek meblağlar söz konusu olduğunda, ana yüklenici de tedarikçileri ile benzer şartları içeren anlaşmalar yapar. Örneğin ana yüklenicinin, hafriyat ve zemin iyileştirilmesi işini devrettiği bir mühendislik firmasından, teminat mektubu istemesi mümkündür.

Yapı üretimi genellikle sipariş üzerine başladığından; bina, önceden belirlenmiş bir fiyat üzerine inşa edilir. Yüklenici firma ihaleye girdiğinde, yaptığı tahminler doğrultusunda işe bir teklif verir. Oysa, diğer sektörlerde iş bittikten sonra gerçek maliyetler üzerinden ürüne etiket fiyatı verilir.

Taahhüt edilen teklif dahilinde işi tamamlamak ve kar elde edebilmek için, yüklenici firma ya üretkenliği arttırıp aynı paraya daha çok iş üretmek ya da en uygun fiyata malzeme ve ekipman satın almak zorundadır. Çünkü yapı üretiminde mevcut riskler ve belirsizlikler, her an ek maliyetler çıkarabilir. Üstelik enflasyonun etkin olduğu ortamlarda, uzun sürelerle ifade edilen bina üretiminin maliyetini önceden saptamak kolay değildir. Yüklenici firma her iş aldığı anda, bu finansal riskleri göz önünde bulundurmak zorundadır.

Yüklenici firmalarla paralel şekilde, tedarikçi firmalar da genellikle teklif usulüyle çalışırlar. Ancak inşaat sektöründe ödeme, ürün satın alınıp şantiyede uygulandıktan sonra, yani iş bittikten sonra yapılır. Parayı alıncaya kadar geçen sürede, enflasyon nedeniyle firmanın sermayesi değer kaybeder; ve gözüken kar, reel olarak nitelendirilemez. Sermayeleri kısıtlı firmalar, bu kayıpları minimuma indirmek için, işverenden avans alma yolunu seçerler.

Yapı üretimi dışındaki imalatlarda, sürekli aynı girdilerle benzer üretimler yapılır ve süreç düzenli olarak tekrarlanır. Oysa inşaat sektöründeki üretim sürecinde, bir çok farklı imalat ve buna bağlı olarak değişen çeşitli malzeme ve ekipman ihtiyaçları vardır. Süreçteki bu farklılaşma nedeniyle finansman ve nakit akışının belirli bir periyotta tekrarlanması söz konusu değildir. İş programına bağlı olarak kimi zaman çok yüksek değerler alan nakit ihtiyacını düzenlemek için; satın alınacak malzeme maliyetleri ve bunların alım zamanını, firmanın finans bölümüne danışarak yürütmek gereklidir.

Satın alma bölümünün, finans sorumlularına danışmadan alım bağlantısı yapması, firma kaynaklarının kaydırılmasında büyük zorluklar yaratır. Ayrıca satın alma kararındaki doğru zamanlama sayesinde; finans bölümü parayı uzun süre bağlı tutmak yerine, farklı alanlarda değerlendirme imkanı elde eder.

5.1.3. ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ

İnşaat sektöründe iş yapan firmalar, pazarın ve ekonominin genel özelliklerini yansıtan örgüt özellikleri ile karşımıza çıkarlar. Satın alma eylemine taraf olan bu örgütler oluşturdukları organizasyonel yapı ve karşılaştıkları risk ve belirsizliklere karşı ortak bir grup davranışı gösterirler. Bu nedenle, örgüt özellikleri satın alma fonksiyonuna etki eden faktörler olarak ele alınmalıdır.

A. Organizasyonel Yapı

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren örgütler, çeşitli organizasyon yapıları ile karşımıza çıkar. İş dünyasındaki faaliyetlerin, niteliğine ve amacına uygun olarak; üretim, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, satın alma v.s. gibi, alt departmanlara dağıtılarak yönetilmesi ve bunlar arasındaki hiyerarşik ilişkiler ağı, organizasyon türlerini meydana getirir. Bir firmadan diğerine değişiklik gösteren bu yapıları, sektörlerle göre bir genellemeye tabi tutmak mümkün değildir. Üstelik, inşaat sektöründe yalnızca firmalar arasındaki farklı organizasyon yapılarına değil; aynı firma içerisinde projeye ve işin hacmine göre değişen organizasyon türlerine rastlanır. Zaten her yeni şantiyenin kurulması, başlı başına bir organizasyon yenilemesi anlamına gelir.

Özellikle inşaat işinin üstleniliş biçimi, sektörde kurulan organizasyonel yapının temelini oluşturur. Örgüt yapısı içerisinde yer alan fonksiyonlar, birbirleri ile bağlantılı ve hiyerarşik bir düzen içerisinde yürütülür. Dolayısıyla, inşaat işinin üstleniliş biçimi, satın alma fonksiyonuna da etki ederek; satın alma merkezinin yapısını, boyutunu, sorumluluklarını, kararlarını değiştirir.

İnşaat sektöründe iş yapma usulleri, genellikle 3 gruba ayrılabilir: (Sabaz, 1996)

Genel Yüklenicilik: Bu sistemde mal sahibi, bir tasarım grubuna proje çizdirir; ardından bu projeye uygun olarak, binayı tümüyle inşaat etme sorumluluğunu bir genel yüklenici ekibe verir. Tasarım grubu da, genel yüklenici firma da ayrı ayrı mal sahibine karşı sorumludurlar; birbirleri üzerinde doğrudan yaptırımları yoktur.

Tasarım+İnşaat Sistemi: Mal sahibinin, hem tasarım hem de uygulama işlerini yürüten tek bir firmaya sorumluluğu yüklediği durumdur. Tek bir organizasyon içerisinde yürütülen işleri takip etmek, mal sahibi için daha kolaydır.

Proje Yönetim Sistemi: Genellikle büyük inşaat projelerinde, birden fazla uzman ekibin bir araya gelmesi gerekir. Bu durumda, tüm işlerin düzenli olarak yürütülmesi için, mal sahibi adına projeyi yöneten ve uygulatan bir kişi veya örgüt, “proje yönetim danışmanı” olarak görev alır. Sorumluluğu mal sahibi ile paylaşan proje yöneticisi, yüklenici ve tasarımcılar üzerinde kontrole sahip olur.

İnşaat işi için kurulan organizasyonel yapı, mal sahibinin seçtiği anlaşmaya göre ana hatlarıyla şekillenir. Satın alma grubu da bu yapı içerisinde yer alan bir fonksiyon olarak, anlaşma şartlarına uygun farklı çalışma usulleri sergiler. Yapı üretiminin, sabit bir fiyat veya anahtar teslim usulü ile, tamamen bir genel yüklenici ile gerçekleştirilmesi halinde; satın alma ile elde edilecek en ufak bir maliyet indirimi doğrudan yüklenicinin karı olacaktır. Satın alma bölümünün, yüklenici firma bünyesinde yer aldığı bu durumda, en önemli nokta, ucuza alınacak malzeme veya hizmetin gerekli kalite standartlarının altında kalmamasıdır. Bu usulsüzlükleri önlemek amacıyla, kimi zaman satın alma merkezi doğrudan mal sahibinin denetimi altında alımları gerçekleştirir. Öte yandan maliyet+ kar usulü ile yüklenici firmaya devredilen bir işte; yüklenici, karını arttırmak amacıyla yüksek fiyatlardan satın alma eğilimi gösterebilir. Bir maliyet tavanı belirleyip, bunun üzerine çıkan harcamalardan kar vermemek, mal sahibinin zararlı çıkmaması için bir çözüm olur. Ancak her durumda, satın almanın kontrollü olarak yürütülmesinin önemi ortaya çıkar. Proje yönetim danışmanlığı ile ele alınan inşaat işlerinde; bu kontrollü proje yöneticisi, mal sahibi adına üstlenir.

B. Risk ve Belirsizlikler

İnşaat sektöründe talep, ağırlıklı olarak sipariş yöntemi üzerine kuruludur. Talebin projelere göre şekillenmesi ve iş almanın ihalelere bağlı olması, çoğu firma için inişli çıkışlı bir düzeni ifade eder. Daha inşaat işi alınmadan önce, “acaba ihaleyi kazanabilecek miyim?” belirsizliği ile karşılaşılır. Bu durum hem satın almacı olan yüklenici inşaat firmaları, hem de malzeme ve ekipman tedarikçileri için aynıdır. Çünkü, ihalede elde edilecek başarı, örgütün iş hacmini ciddi olarak etkileyecektir. Ancak, uzun vadeli ve kesin bir üretim programı gerçekleştirirken zor olduğu sektörde, geçmişe yönelik genel gider ve maliyet analizlerinde doğru dağılımlar yapma olanağı azdır. Bu nedenle, ihale tekliflerindeki tahmini maliyetler, çeşitli deneyimlerle kazanılan içgüdülerle belirlenir. Teklifin, kesin veriler yerine,

içgüdülere ve kişiye dayandırılması; ihale alma belirsizliğine, ihale hazırlama belirsizliğini ekler.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların, iş almadan önce yaşadıkları belirsizlikler, inşaat işinin başlamasıyla birlikte daha da artar. Dış hava koşullarında üretim yapma zorunluluğu, çevresel faktörlerden kaynaklanan belirsizlikleri ortaya koyar. Bir başka belirsizlik ise, yaygın olan sipariş veya proje üzerine iş yapmanın yarattığı çeşitliliğin; farklı tasarım ve üretim süreçlerini gerektirmesidir. Öğrenme ile elde edilebilecek tecrübelerin, bu farklılıklardan dolayı bir başka projeye aktarılması sınırlı olur. Dolayısı ile, belirsizlikleri azaltmak kolay değildir.

Binanın inşaatı veya yapı bileşeninin siparişinde, üretim sürecine bağlı olarak ortaya çıkabilecek değişikliklerin yanı sıra, çoğu kez değişikliklerin sözlü tariflerle uygulamaya geçirilmesi, yoruma açık noktaların oluşmasına yol açar.

İnşaat sektöründe, birçok belirsizlik durumunu olması risk faktörünü artırır. Fakat bu risk, uygun yönetim becerileri ile azaltılabilir. Özellikle satın alma konusunun, inşaat sektöründeki yüksek risk faktörlerinden en az etkilenmesi için, bazı uygulamalara gidilebilir. Tedarikçi ziyaretleri ile malzeme üretim sürecini yakından takip etmek; diğer tedarikçilerle görüşerek karşılaştırma yapmak; anlaşmaları ve tarifleri yazılı halde tutmak; edinilen tecrübe ve bilgileri arşivlemek; ve en önemlisi tanıdık, güvenilir örgütlerle uzun süreli ilişkiler içerisine girmek, riski minimuma indirmek için etkili olabilir.

5.1.4. BİREY ÖZELLİKLERİ

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren kişilerin ve profesyonellerin çeşitli özellikleri, sektörde yürütülen ilişkileri ve alışverişleri etkiler. Çünkü tüm iş ilişkilerinin temelindeki unsur, insandır. Sektörde yer alan bireylerin çok çeşitli olması, görev ve sorumlulukların farklılaşması, iş yapma ve karar verme konularında şahsi davranış göstermeleri nedeniyle bir genelleme yapmak çok zordur. Bu nedenle, birey özellikleri başlığı altında, yalnızca satın alma eylemi çevresinde yer alan bireylerin özelliklerini yakından tanımak, farklı bireylerin satın alma kararına olan etkilerini görmek amaçlanmıştır. İnşaat endüstrisine özgü bazı bireysel özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak uygun bulunmuştur.

A. Kadroların Değişmesi

Yapı üretimi, bünyesinde birçok alt üretim ve iş kalemini barındırır. Bu işlerin gerçekleştirilmesi için, farklı disiplinlerden, uzmanlıktan, eğitim düzeyinden gelen kişilerin birlikte çalışması gereklidir. Tasarımcılar, yükleniciler, tedarikçiler, mühendisler, mal sahipleri, proje yöneticileri, denetimciler, işçiler, ustalar vb. gibi birçok kişi bir projenin içinde rol alabilir.

İnşaat sektöründe proje bazlı üretim; farklı ekiplerin bir proje süresince çalışması ve tüm işlemlerin bir defaya özgü olarak yapılması anlamına gelir. Ekipteki kişiler, örgüt bünyesinde daimi çalışan personel olabileceği gibi belli bir işi uygulatmak için temin edilmiş gruplar,örneğin tedarikçiler olabilir. Bu birbirinden bağımsız kişi ve kuruluşlar, geçici bir süre için bir araya gelir ve projenin tamamlanması ile birlikte ekip dağılır. Alınan yeni bir işle birlikte hem örgüt içi yapıda, hem de birlikte çalışılan örgütlerde revizyona gidilmesi gerekli olur.

Hem inşaat firması içinde kadroların değişmesi, hem de birlikte çalışılan tedarikçilerin yenilenmesi; satın alma sorunlarının da yaşanmasına neden olur. Daha önce birlikte çalışmamış grupların, birbirlerine alışmaları her projede işi ve yöntemleri yeniden öğrenmeleri gereklidir. İşbirliği, ancak düzenli bir enformasyon alışverişi ile sağlanabilir. Herhangi bir proje için bir araya gelmiş satın alma grubu, iletişimde oldukları tedarikçilerle inşaat süreci boyunca düzenli bir ilişki içerisine girer ve kimi zaman bireysel anlamda yakınlıklar kurulur. Oysa, yeni bir proje ile birlikte kadroların değişmesi, tüm ilişki sürecine baştan başlanması anlamına gelir.

B. Yetki ve sorumluluk

Her inşaat işinin başında, farklı özelliklere sahip bir çok kişi veya örgüt bir araya getirilerek bir organizasyon oluşturulur. Meydana gelen bu organizasyonun sağlıklı işlemesi ancak, yetki ve sorumlulukların paylaştırılması ile mümkün olur. Diğer tüm fonksiyonlarda olduğu gibi, satın alma faaliyetine ilişkin kişi bölüm ve kuruluşların sorumluluklarının dağıtımı ile birlikte, ortaya farklı birleşimler çıkar. Bu yetki dağılımı, süreçte yere alan bireylerin işlerini yerine getiriş biçimlerini etkiler. Bu nedenle satın alma bölümünün sorumluluğu nasıl paylaştığı önem kazanır. 2 farklı yetki dağılımından bahsetmek mümkündür:

a-)Bir satın alma bölümünün işleri üstlenmesi

Tüm satın alma işlerinin bir merkezden yürütülmesi durumudur. Ancak bu merkezin nerede yer alacağı veya kimin yetkisi altında olacağı değişebilir. Yüklenici firma adına veya mal sahibi adına çalışan satın alma bölümlerine rastlanır.

“Yüklenici firma”, yapım işini gerçekleştirmek için gerekli malzeme, ekipman ve işgücünü temin eder; ve tüm bu kaynakları yöneterek uygulamayı yapar.

“Mal sahibi(veya girişimci)” ise, bir bina veya yapı talebinde bulunan ve inşaat işinin gerçekleşmesi için kurulan organizasyona finans sağlayan kişi veya kuruluştur.

Yüklenici firmanın tüm satın alma faaliyetlerine ilişkin sorumluluğu tek başına üstlenmesi en çok görülen yetki dağılımı türüdür. Yüklenici ile mal sahibi arasındaki anlaşma şartlarına bağlı olarak, yüklenici firmanın bünyesindeki satın alma merkezi işleri yürütür. Bu sistemde, malzemelere ilişkin tüm pazar araştırmalarının yapılması; siparişin verilmesi, takip edilmesi, denetimi; ve tedarikçi ilişkilerinin yönetimi, satın alma bölümünün sorumluluğundadır. Yüklenici firma benzer işleri sürekli tekrarladığı için, satın alma bölümündeki kişiler kalıcı elemanlar olarak kadroda yer alır. Genelde bu sektörde yetişmiş ve süreklilik ile deneyim kazanan bu bireyler, zamanla yetkilerini daha fazla arttırma imkanına sahip olurlar. Ancak her halükarda, tüm satın alma merkezi elemanları kendi firmalarının yönetimine karşı sorumlu olacaklardır.

Bazı projelerde ise, özellikle maliyet+kar anlaşma sisteminde; mal sahibi, satın alma konusundaki sorumluluğu yüklenici firmaya bırakmak istemez. Kendisine bağlı olarak çalışan bir satın alma bölümü kurarak maliyetleri denetlemeyi tercih eder. Fakat mal sahibi, inşaat işi ile devamlı meşgul olan ve bu sektörü tanıyan bir kişi veya kuruluş niteliğine sahip olamayabilir. Örneğin, kendisine fabrika yaptırmak isteyen bir girişimci; mimar, mühendis, danışman ve yöneticiler gibi sektör profesyonellerinden oluşturduğu bir satın alma merkezi ile kontrolü sağlamayı amaçlar. Ancak, inşaat işinin bitmesi ile birlikte yalnızca yapı sektöründe uzman bu ekibe ihtiyaç duymayacaktır. Bu konumda bir satın alma bölümünde yer alan bireyler, işlerinin sürekli olmadığını ve proje süresi ile sınırlı kalacağını göz önünde bulundurmalıdırlar. Öte yandan, mal sahibinin zaten farklı işlerini yürütmek için sahip olduğu mevcut bir satın alma bölümüne, inşaat işi ile ilgili sorumlulukları da

yüklediği görülür. Bu durum, sektöre özgü özellikleri bilmeyen, konunun yabancıları olan bireylerin başarısız olmasına ve dolayısıyla kalitenin düşmesine neden olabilir.

Yüklenici firma bünyesinde yer alan satın alma bölümünün, inşaat sektörüne yönelik profesyonellerden kurulu olması; işlerinin süreklilik göstermesi ile artan deneyimi yalnızca satın alma kalitesi ve hızını arttırmaz; aynı zamanda nihai ürün olan binanın da değerini yükseltir. Bu amaçla, yüklenici inşaat firmalarının yürüttükleri satın alma faaliyetine dair yaklaşımlarını incelemek daha yararlı olacaktır.

b-)Satın Alma Bölümünün Bir Satın Alma Danışman Kuruluşu İle Birlikte Çalışması

Gerek mal sahibine bağlı, gerekse yüklenici firmaya bağlı çalışan satın alma bölümü; bazı projelerin büyüklüğü veya karmaşıklığı karşısında tüm işlevlerini yerine getirmekte zorlanabilir ve satın alma danışmanlığı yapan bir örgütle birlikte çalışmayı tercih edebilir. Çünkü, mevcut satın alma bölümünün yapısında değişiklik yapmanın mümkün olmadığı durumlar vardır: personel sayısını arttırmak için yeterli yerin olmaması ve özel bir malzeme alımı için gerekli uzman personeli kalıcı olarak istihdam etmenin verimli olmaması gibi. (Kantaşı, 1993).

Danışman kuruluş ile birlikte çalışma sistemini, mevcut satın alma bölümüne yardımcı olacak bir hizmetin alımı olarak yorumlamak gereklidir. Danışman kuruluş, tamamen satın alma bölümüne karşı sorumludur. Özellikle yabancı bir bölgede çalışma yapan örgütler, tanımadığı bir piyasada doğru bir satın alma işi için harcayacağı zamanı en aza indirmek için danışman kuruluşlarla çalışırlar.

Bu durumda muhtemel fiyatlar, ürünler ve tedarikçiler konusunda çeşitli kayıtlara ve değerlendirme parametrelerine sahip bir danışman kuruluşun hizmetinden yararlanılır. Asıl satın alma bölümünün ortadan kalkması söz konusu değildir.

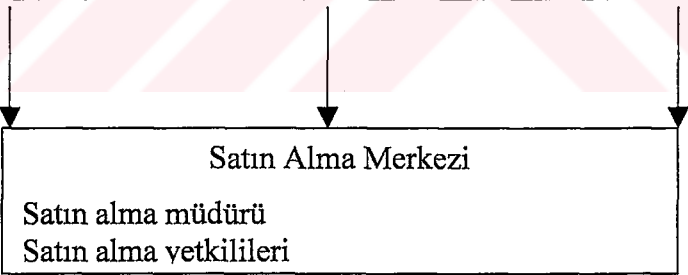
C. Satın Alma Sürecinde Yer Alanlar

Satın alma sürecinde yer alan bireyler taşıdıkları unvanlardan çok, üstlendikleri rollere göre belirlenmiştir: tetikleyici, etkileyici, karar verici, satın almacı, kullanıcı. Artık bu genelleme, belli bir endüstri, yani inşaat sektörü, göz önünde bulundurularak genişletilip; roller çeşitli inşaat sektörü profesyonelleri ile bağdaştırılabilir: mal sahibi, mühendis, mimar, proje yöneticisi...

Satın almada üstlenilen görevler, kişilerin uzmanlıklarına bağlı olduğu kadar, yapılan işin aşamasına ve özelliğine de bağlıdır. 3 farklı satın alma durumunda farklı satın

alma aşamalarının yaşanması muhtemeldir. Aşağıdaki tablo, bu aşamalarda yer alan profesyonelleri göstermektedir.(Şekil 5-1)(Huovinen ve Hyytiainen,2000)

Direkt Tekrar Alım	Geliştirilmiş Tekrar Alım	Yeni Alım
1.İhtiyacın algılanması 4.Teklif alınması 5.Tekliflerin değerlendirilmesi 6.Tedarikçi seçimi 8.Teslim alma ve uygulama 9. Onaylama	1.İhtiyacın algılanması 3. Satın alma şeklinin seçilmesi 4.Teklif alınması 5.Tekliflerin değerlendirilmesi 6.Tedarikçi seçimi 8.Teslim alma ve uygulama 9. Onaylama	1.İhtiyacın algılanması 2.Şartnameler 3. Satın alma şeklinin seçilmesi 4.Teklif alınması 5.Tekliflerin değerlendirilmesi 6.Tedarikçi seçimi 7.Pazarlık ve anlaşma 8.Teslim alma ve uygulama 9. Onaylama
Yüklenici Mimar Statik Mühendisi	Proje Yöneticisi Mimar Statik Mühendisi Yükleniciler Yetkililer(resmi)	Mal sahibi Proje Yöneticisi Mimar Statik Mühendisi Diğer mühendisler Yükleniciler Yetkililer(resmi)



Satın Alma Merkezi

Satın alma müdürü
Satın alma yetkilileri

Şekil 5-1 İnşaat Sektöründe Satın Alma Süreci ve Yer Alanlar

İnşaat sektöründe bir işin başlaması, mal sahibinin inşaat işinin üstleniliş biçimini ve dolayısıyla yetki ve sorumlulukları belirlediği anlaşmaların yapılması ile başlar. Satın alma merkezinin davranışı ve çeşitli yapı malzemelerinin alım şekli de, mal sahibinin başlangıçta yaptığı bu anlaşmayla belirlenen temin metotlarına bağlı olarak şekillenecektir. Ancak, ana satın alma işlerinin doğrudan mal sahibi tarafından üstlenilmediği durumlarda; satın alma merkezinin yapısını ve sürecin uzunluğunu en çok etkileyen faktörler olarak, satın alma sınıfları karşımıza çıkar. Örneğin, yeni alım sınıfında sürecin uzunluğu ile birlikte, satın almaya taraf olan profesyonellerin de

arttığı görülür (Şekil 5-1). Bu sürecin kimi adımlarının uzunluğu, yıllarla ifade edilebilir. Mesela resmi bir kurumun düzenlediği bir mimari proje yarışması için, tüm malzemelerin belirlenmesi ve şartnamelerin hazırlanmasının bile çok uzun bir zamana yayılabilir. Bazen bu tür yarışmaların belirli bir fikir veya malzeme çevresinde tanımlandığı olur: Örneğin, çelik ve cam, ahşap, tuğla... Bu durumda tedarikçilerin, mimarlara ve mal sahiplerine reklam kampanyaları ile malzemelerini önceden tanıtmaları talep yaratmada çok etkili olur. Ancak hem tedarikçiler, hem de satın almacılar için en önemli belirsizlik, süreçte yer alan bu profesyonellerin yetki ve sorumluluklarının organizasyonun biçimlenişine göre değişiklik göstermesidir.

Yetki sorumlulukların değişmesi bir yana, farklı ürün gruplarına bağlı olarak karar verici konumda olan kişiler de değişmektedir. Bu amaçla önce çeşitli yapı ürünlerini 4 kategoriye ayırmakta yarar vardır. (Huovinen ve Hyytiäinen,2000)

Mimari ürünler: Bunlar cephe, çatı, dış duvarlar, pencereler gibi bina kabuğu için; veya bahçe, çitler, garaj gibi bina çevresinde kullanılan ürünlerdir. Bu ürünler binaya mimari konsepte uygun görünüşü vermek için kullanıldıkları ve binanın estetiğini ilgilendirdiklerinden, bu konuda karar vericiler çoğunlukla mimarlardır.

Yüklenici ürünleri: Bunlar genellikle, binanın dışarıdan görünmeyen temelleri, yük taşıyıcı sistemleridir. Örneğin hazır beton elemanlar, yapısal çelik ürünleridir. Karar alıcılar, yüklenici için çalışan satın alma müdürleri veya ekipleridir. Bu karar alıcılar için önemli olan istedikleri standartlara uygun ürünleri en ucuz fiyata satın alabilmektir.

Perakende ürünler: Bunlar binanın bitirme işlerinde kullanılan, çeşitli elektrik, sıhhi tesisat ürünleri gibi standart ürünlerdir. Bu tür ürünlerin karar vericileri için iki olasılık vardır: Yüklenicinin satın almacıları veya mal sahipleri

Yapı sistemleri: Bunlar binanın bütünü oluşturarak modüler, yapısal ürün gruplarıdır. Örnek olarak, prefabrik evler, ısıtma-soğutma-havalandırma sistemleri, güvenlik sistemleri gösterilebilir. Karar almacılar genellikle, mal sahibine bağlı çalışan proje yönetim ekipleri, proje müdürleri ve satın alma müdürleridir. Bunlar için önemli olan; söz konusu sistemlerin tasarımı, teslimi ve uygulanmasıdır.

5.2. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE SATIN ALMACI-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İnşaat faaliyetleri; çeşitli ihtiyaçları karşılamak amacıyla yeni bina ve yapılar üretilmesini; zaman içinde değişen gereksinimler veya bozulmalar karşısında çeşitli yenilemeler yapılmasını, hatta yıkım işlerini kapsayan geniş bir alandır. Bu geniş kapsamından ötürü inşaat sektörü, her zaman ekonomik ve sosyal yaşamı etkileyen ve onlardan etkilenen stratejik bir role sahip olmuştur.

Türkiye'deki inşaat sektörünün de, ekonomide küçümsenmeyecek bir yeri vardır. Birçok yan sanayiden girdi alması, çok fazla istihdam sağlaması, yurtdışında yürütülen faaliyetlerin döviz getirmesi, büyük ölçüde dışa bağımlı olmaması, inşaat sektörünün ekonomimizdeki kilit rolünü vurgular niteliktedir.

Böylesi önemli konumdaki bir sektörün verimliliğinin artırılması, ülke ekonomimize canlılık kazandıracaktır. İnşaat firmalarımızın, değişen şartlara uyum sağlayabilmek amacıyla; farklı endüstri alanlarında yaşanan gelişmeleri, yeni yönetim tekniklerini, farklı stratejileri çeşitli fonksiyonlarında kullanmak için kendilerine uyarlamaları gerekmektedir. Bu fonksiyonlar içerisinde "satın alma"; hem satın almacı olan inşaat firmalarını, hem de onlara malzeme ve hizmet sağlayan çeşitli tedarikçileri etkilediği için; tüm inşaat endüstrisine etki eden önemli bir fonksiyon olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, inşaat sektöründe satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin incelenmesi amacıyla, bir araştırma yapılması uygun bulunmuştur.

5.2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODU

Bu araştırmada sorgulanan: inşaat sektöründe faaliyette bulunan yüklenici bir inşaat firmasının, satın alma sürecini nasıl ve kimler aracılığı ile yürüttüğü; bu süreç kapsamında birlikte çalıştığı tedarikçi firmalarla olan ilişkilerin gelişimi; ilişkileri değerlendirme kriterlerindeki yöntem ve öncelikleri; satın alma stratejilerinden hangilerini kullandığı; genel olarak bu ilişkileri etkileyen faktörlerin neler olduğudur.

Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler ışığında yapılacak değerlendirme ile:

- Örgütsel satın alma süreci kapsamında çeşitli rollerle ifade edilen bireylerin, satın almacı inşaat firması bünyesindeki kimliklerini ortaya çıkarmak;
- Literatürde yer alan örgütsel satın alma sürecinin, inşaat sektörüne uyarlanabilirliğini değerlendirmek.

- Tedarikçi firmalarla kurulan ilişkilerin gelişim sürecinde yaşananlar ışığında, bu sürecin literatürde yer alan ilişki gelişim sürecinden farklılaşan yönlerini tespit etmek;
- İlişkiyi değerlendirme kriterlerinin, soyut ve kavramsal boyutunu, somut örnekler aracılığı ile, satın almacı-tedarikçi ilişkisi çerçevesinde ortaya koymak;
- Literatürde yer alan satın alma stratejilerinin, sektörde uygulanabilirliğini ve bu konudaki eğilimleri belirlemek;
- Tüm bu satın alma faaliyeti etrafında kurulan ilişkileri ve dolayısıyla satın alma stratejilerini etkileyen sektöre özgü faktörlerin, hem satın almacı hem de tedarikçi boyutuyla ele alınarak problemlerin tespit etmek suretiyle gelecekteki düzeltmelere kaynak oluşturmak;

amaçlanmıştır.

Şunu belirtmek gerekir: Bu amaçlarla hedeflenen, sektör için bir genelleme yapmak değildir. Çünkü oldukça büyük bir sektör olan inşaat endüstrisinde; tüm inşaat firmalarının, dolayısıyla bunların ilişkide olduğu tüm tedarikçilerin, ki bu ülke sanayisinin çok önemli bir yüzdesini teşkil eder, incelenmesi mümkün değildir. Üstelik, inşaat sektöründe satın almacı-tedarikçi ilişkilerini inceleyen başka bir alan araştırması olmadığı için, konunun daha derinlemesine incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, geniş ölçekli, çok sayıda firmanın katılımı ile yapılacak bir anket çalışması, bu konu çerçevesinde yüzeysel bir çalışma olanağı sağlayacağı ve konu ile ilgili sadece genel sonuçlar çıkarılabileceği düşüncesi ile çalışmanın tek bir inşaat firması ile yürütülmesi sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, örgüt kavramını iyi oturtmuş, konusunda lider bir örnek inşaat firmasının ve onun güncel alımlarını yaptığı, üç ayrı satın alma sınıfına ait, tedarikçileri ile yaşadığı satın alma süreci incelenerek, bir durum saptaması yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı tedarikçi firmalar da, inşaat pazarında adını duyurmuş kalitesi ve imajı yüksek firmalardan seçilmiştir. Bu sayede, satın almacı-tedarikçi ilişkisi her iki boyutu ile ele alınmış ve karşılıklı ilişkileri derinlemesine inceleme fırsatı bulunmuştur.

Bir “örnekleme” araştırması niteliğindeki bu çalışmada, temel veri toplama metodu olarak derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemi kullanmaktaki amaç; doğrudan görüşme ile kişilere, kendilerini istedikleri gibi ifade etme özgürlüğünü sağlamaktır. Ayrıca, kişisel gözlem ile bu görüşmeleri daha iyi

değerlendirme imkanı bulunacağı düşünülmüştür. Mektup, anket, elektronik posta gibi kendi sınırlarını koyan yöntemlerin; bu tür bir çalışmada kullanılması uygun bulunmamıştır. Araştırmaya temel olacak bilgiler; satın almacı örgütte uzun yıllardır aynı pozisyonda görev yapan, konusunda uzman ve “mimari” alımlardan sorumlu bir yetkili ile görüşülerek alınmıştır. Tedarikçi firmalarda ise, özellikle satın almacı örgütle olan ilişkilerden sorumlu yetkililer ile görüşmeler yürütülmüştür.

5.2.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ SATIN ALMACI FİRMA : ENKA İNŞAAT ve SANAYİ A.Ş.

Örgütsel satın almanın yoğun yaşandığı inşaat sektöründe diğer sektörlerden farklı olarak büyük ölçekte iş yapan, organizasyonunu oturtmuş, yeni yönetim tekniklerine açık firmaların sayısının az olması sebebiyle; büyük bir inşaat firmasının konu çerçevesinde derinlemesine araştırılması uygun görülmüştür. Ancak bu noktada seçilen firmanın; gerek alt yapı, gerekse üst yapı konusunda uzun yıllardır faaliyet gösteren, iş hacmi ve potansiyeli yüksek, profesyonel uygulamalarla kendini kanıtlamış, yurtdışı pazarında Türkiye’yi temsil ederek adını duyurmuş olmasına özen gösterilmiştir. Yukarıda belirlenen kriterler doğrultusunda, “satın almacı” firmanın “ENKA” olmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

İzlenen yöntem: Yapılan alan araştırmasında izlenen metot uyarınca; öncelikle sektörde örnek teşkil edebilecek karaktere sahip bir inşaat firması, “satın almacı” rolü için seçilmiştir. EK-A1’deki soru formu aracılığı ile, derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak, satın almacı firmanın başlangıçta öne sürülen seçim kriterlerine uygunluğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu bilgiler, “Firma Bilgileri” başlığı altında toplanmıştır.

Satın almacı firmaya sorulan EK-A2’deki soru formu; firmanın satın alma merkezinin yapısını, burada yer alanları ve rollerini, aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Bu bilgiler “satın alma örgütlenmesi” başlığı altında yer almaktadır. Aynı formda (EK-A2) yer alan diğer sorular; literatürde çok sık karşımıza çıkan 3 satın alma sınıfı (Yeni alım, geliştirilmiş tekrar alım, direkt tekrar alım) ayırımına bağlı olarak, söz konusu inşaat firmasında satın alma sürecinin nasıl değiştiğini görmek için yöneltilmiştir. Bu sayede, MSI modelinin temelinde yer alan satın alma aşamalarının her birine dair bazı bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Alınan yanıtlar, “satın alma süreci” başlığında değerlendirilmiştir.

Ek-A3'teki soru formu, daha çok satın almacı-tedarikçi ilişkisini ve buna bağlı stratejik yaklaşımları sorgular niteliktedir. Bu formdaki ilk grup sorunun amacı: tedarikçi ile yürütülen ilişkinin farklı evrelerindeki gelişimini analiz etmek ve şu anda farklı tedarikçilerle yürütülen ilişkilerle bağlantılı olarak süreci örneklendirebilmektir. Bu bölüm, "ilişkilerin gelişim süreci" adını taşımaktadır. 2. soru grubunda ise, ilişkiyi değerlendirme kriterlerinin soyut ve kavramsal boyutunun, bir tedarikçi ilişkisinde nasıl sorgulanabileceğine dair somut örneklere ulaşmak hedeflenmiştir. Bu bölüm için "ilişkileri değerlendirme kriterleri" başlığı uygun bulunmuştur.

"Satın alma stratejileri" başlığı altında; şirketin genel olarak satın alma konusuna yaklaşımını ve uygulamada olan çeşitli stratejileri bulmak mümkündür.

Son gruptaki sorularla ise; inşaat sektörüne has bazı özelliklerin, "satın almacı-tedarikçi ilişkilerini etkileyen faktörler" olarak, satın almaya olan etkilerinin, satın almacı yönünden değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

5.2.2.1. Firma Bilgileri

Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş., 1957 yılında Şarık Tara ve Sadi Gülçelik ortaklığında kurulmuştur. Kuruluş yıllarında, hepsi İstanbul bölgesinde olan, çeşitli fabrikalar, doklar, silo tesisleri, yollar, köprüler inşa etmiştir. Bu yıllarda faaliyete geçen alt kuruluşlar olan Pimaş ve Altaş'a, daha sonraki yıllarda Kasktaş, Çimtaş, Entaş, Titaş, Enet, Kelebek Mobilya ve Wall firmaları eklenmiştir (EK-D).

1970'li yıllardan itibaren projeleri, İstanbul dışına ve hatta yurt dışına taşan ve farklı alanlarda faaliyet göstermeye başlayan Enka, 3 temel konuda yoğunlaşmıştır: yüklenicilik, üretim ve ticaret.

Enka, 1990'lı yıllardan itibaren yurtdışında birçok projeye imza atmıştır. İlki 1997'de olmak üzere; 12 adet market zinciri, bu projelerdendir. Diğer projeler arasında: çeşitli hastaneler, toplu konutlar, alışveriş merkezleri, ofis binaları, endüstriyel fabrika projeleri sayılabilir. Yabancı ortak olarak şu anda çalıştığı en önemli firma, bir Amerikan inşaat firması olan Bechtel International'dır.

Türkiye'de ise şu anda halen devam eden bir projeleri bulunmamaktadır. Yakın bir zamanda birkaç tane doğal gaz santralinin inşaatını bitirip işletmeye açmışlardır. Bursa, Gebze, Adapazarı ve İzmir doğalgaz elektrik santralleri; yurtiçinde gerçekleştirdikleri son yılların önemli projelerindendir. (EK-E)

Enka'nın faaliyetleri arasında, yurtdışı projelerinin sayısı dikkat çekicidir. Bunların arasından, özellikle Rusya'da gerçekleştirilen projeler daha fazla yer tutmaktadır. Bu projeler, tamamen Enka'nın kendi yatırımları ile inşa edilen ve 49 yıllığına kiralanıp devredilecek binalardan oluşmaktadır: ofis binaları, alışveriş merkezleri... Bu projelerin dışında; Romanya'da bir otoyol (EK-E), Hollanda'da ve Kazakistan'da birer baraj, Sakhalin'de bir sanayi tesisi, Afrika'da 4 adet Amerikan Konsoloslugu projesi gibi yabancı ülkelerde sürmekte olan projeler vardır.

Enka, ISO-9001 Kalite Yönetim Sistemine de sahiptir.

Enka'nın şu anda, Rusya'da gerçekleştirdiği ve 17,20 ve 55 katlı üç adet ofis binasından oluşan kompleks, "Moscow City" projesi adı altında takip edilmektedir. İncelenecek olan satın alma örgütlenmesi, bu proje kapsamında oluşturulmuş bir organizasyondur. 49 yıllığına işletip daha sonra devredilmek üzere planlanan Moscow City projesi de, Enka'nın girişimciliği ile başlatılmıştır; ve yine Enka tarafından inşa edilmektedir. Projenin tasarımı, İngiltere kökenli "RTKL" firması tarafından geliştirilen bir konsept dizaynla oluşmuştur. Mimari projenin hazırlanmasından sonra, Enka grubunun kendi bünyesindeki proje bölümü, uygulama projelerini çizmiştir. Önümüzdeki bir yıl içerisinde bitirilmesi planlanan projenin inşaatı, hızlı bir şekilde ilerlemektedir.

5.2.2.2. Satın Alma Örgütlenmesi

ENKA'da, daha önce satın alma faaliyetleri "merkezi lojistik grubu" tarafından yürütülmüştür. Bu grup, firmanın çeşitli projelerine ait, benzer tipteki alımları gerçekleştirmiştir. Ancak daha sonra, projelerin boyutunun artması ve küçük detaylara inme zorluklarının yaşanması nedeniyle, böyle bir ortak lojistik yönetiminden vazgeçilmiştir. Merkezde, proje bazlı satın alma gruplarının organize edilmesine dayalı bir revizyon yapılmıştır. "Moscow City" projesi kapsamında da ayrı bir satın alma örgütlenmesi oluşturmuştur.

Bu projenin satın alma örgütlenmesi; merkez ofiste yer alan bir satın alma grubu ve şantiye bünyesinde yer alan bir satın alma grubu olarak iki ayrı kola ayrılmıştır.

Satın almaların büyük çoğunluğu, ağırlıklı olarak İstanbul'daki merkezden yürütülmektedir. Merkezdeki organizasyon şemasında; mimari malzeme sorumlusu, mekanik malzeme sorumlusu ve elektrik malzeme sorumlusu adı altında, alınan ürüne yönelik bir yetki dağılımı yapılmıştır. Satın alma sorumlularından ayrı olarak,

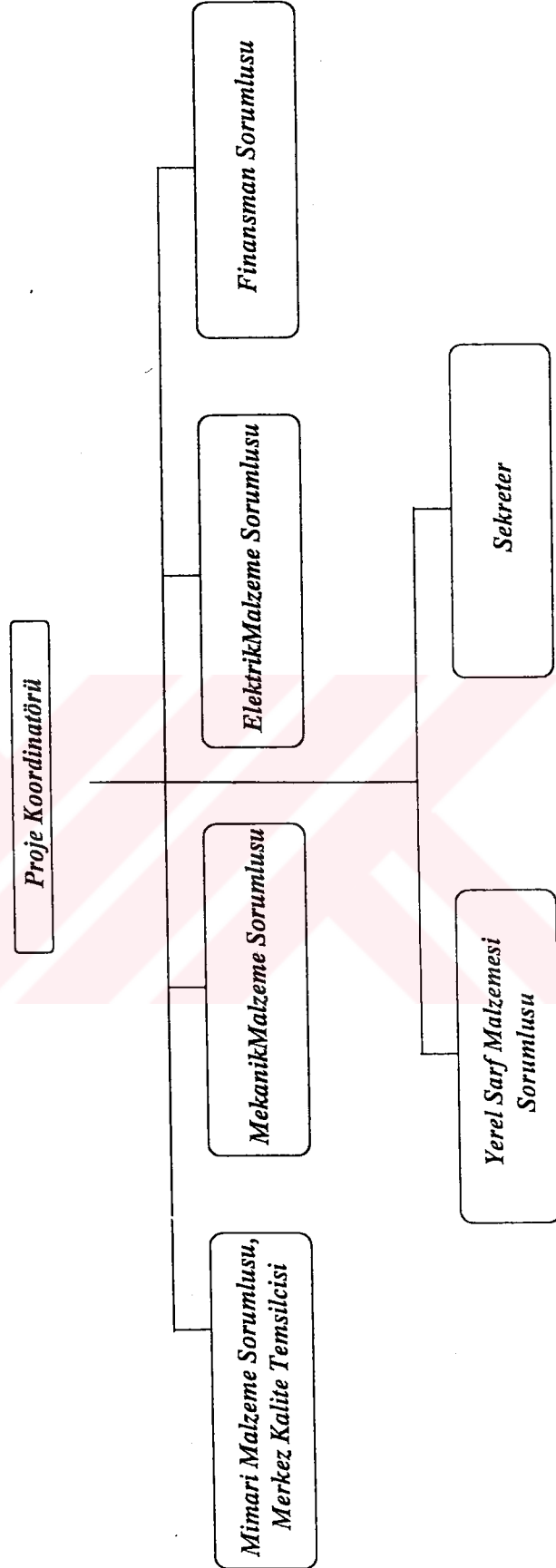
bir finansman sorumlusu, satın alma ile ilgili mali konularla ilgili olarak çalışmaktadır. Merkez ofiste ayrıca; projeden bağımsız, ofisin genel ihtiyaçlarını takip eden bir yerel sarf malzeme sorumlusu ve sekreter bulunmaktadır. Bu gruplarda, yalnızca bir adet çalışan yer almakta; alt kadroların olması gerekliliği düşünülmekle birlikte, işler minimum bir kadro ile yürütülmektedir. Tüm satın alma grubu elemanları, proje koordinatörüne bağlı olarak çalışmaktadır. (şekil 5-2)

Merkez ofiste bulunan satın alma grubunun yanı sıra, Moskova'daki şantiyede de bir satın alma örgütlenmesi bulunmaktadır. Şantiye, daha çok iç piyasadan yani Rusya'dan alımlarını yapar. Satın alınan ürünler; genel sarf malzemeleri veya özellikle kaba inşaat için gerekli olan, ağırlığı ve kütlesi fazla, depolanması zor, Türkiye 'den nakliyesi güç ve masraflı inşaat malzemeleridir. Ancak şantiyede ürüne yönelik ayrıca bir bölümlenme yapılmayıp, tek bir lojistik sorumlusu ile işler takip edilmektedir(Şekil 5-3). Şantiyedeki organizasyon şemasında, lojistik sorumlusuna yardımcı olan bir ambar sorumlusu ve satın alma sorumlusu görülmektedir. Ancak bu şemada yer almasına rağmen, şu anda satın alma sorumlusu kadrosu açıktır. Şantiyedeki satın alma grubu öncelikle şantiye şefi, ardından proje müdürüne karşı sorumludur. Tüm şantiye ise projenin genel koordinatörüne bağlıdır.

Projenin yurtdışında yer almasından kaynaklanan bu coğrafi bölge ayrımı nedeniyle; merkezi satın alma grubunun yalnızca Türkiye'den alım yaptığı düşünülmemelidir. Gerekli olması durumunda, ihtiyacın Avrupa'dan, hatta Amerika'dan karşılanıp şantiyeye gönderilmesinden de merkezi satın alma grubu sorumludur.

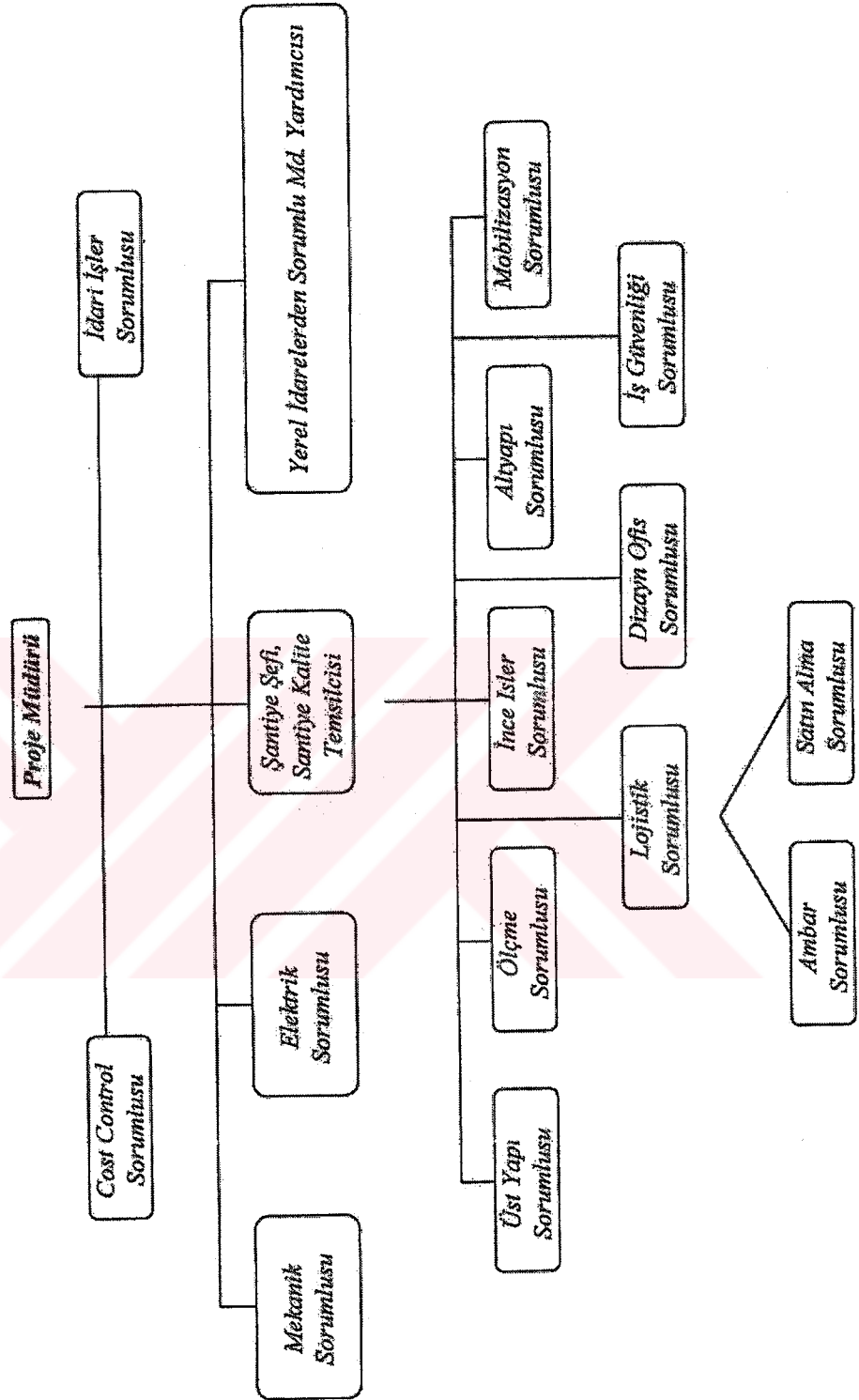
Bugün artık Moskova, eski Rusya kimliğinden sıyrılmakta ve birçok yabancı şirketin yerleştiği, ofis açıp iş kurduğu bir şehir olarak gelişim göstermektedir. Bu gelişimle birlikte, bazı ürünlerin yerel olarak da karşılanması mümkün olabilmektedir. Böyle durumlarda; hem merkez ofis, hem de şantiyedeki lojistik sorumlusu aynı ürün için araştırma yapar. İhtiyacın Türkiye'den karşılanması halinde, çeşitli gümrük vergileri ve nakliye ile oluşacak süre ve maliyet değişimleri göz önünde bulundurularak bir kıyaslama yapılması gerekir. Bu kıyaslama merkez ofis tarafından yapılır ve en uygun alım gerçekleştirilir. Bu konuda, özellikle bilgisayarın yoğun olarak kullanılmasından sonra artan koordinasyon ve bilgi paylaşımı, merkezle şantiye ilişkisini kolaylaştırmıştır. Gerek elektronik posta yollamak, gerekse İnternet ortamında chat ile karşılıklı konuşarak, ihtiyaçların ve satın almaların takibindeki iletişim arttırılmıştır.

Moscow City Merkez Organizasyon Şeması



Şekil 5-2 ENKA “Moscow City” Merkez Organizasyon Şeması

Moscow City Şantiye Organizasyon Şeması



Şekil 5-3 ENKA "Moscow City" Şantiye Organizasyon Şeması

Merkez veya şantiyedeki satın alma örgütlenmesi ilk oluşturulurken; en başta mesleki eğitim, sonra satın alma tecrübesi ile çalışmaya uygun adaylar değerlendirilmektedir. Bu noktada özellikle bu işi daha önce yapmış olan adaylar, ön plana çıkar. Çünkü satın alma konusunda gerekli eğitim, eğitim kurumlarından çok uygulama ile elde edilmektedir.

Satın alma sürecinde rol alanlar

“Moscow City” projesinde, satın alma faaliyetlerini yürüten bu örgütlenme içerisinde sorumluluklara bağlı olarak üstlenilen farklı roller vardır.

Projedeki iş programına göre ihtiyaçlar, merkez ofiste sıraya konmuş durumdadır. Satın almaya başlamak için, talep gelmesine gerek duyulmamaktadır. Kaba yapı ve ince yapı olarak ele alınan projede, şantiye organizasyonunda yer alan lojistik sorumlusu; kaba yapı ile ilgili ihtiyaçları tespit edip, yerel kaynaklardan bunu satın alır. Yerel olarak karşılanamayacak bir talep ise, merkez ofise bildirilir. Bu talebin gelmesi ile birlikte merkezde satın alma süreci başlatılır.

Örneğin; beton, izolasyon, katkı malzemeleri, tuğla gibi malzemelerin talebi, merkez ofise hiç gelmez; şantiyedeki proje müdürünün denetiminde, lojistik sorumlusu tarafından halledilir. Ancak, bilgi aktarımı söz konusudur. Kalıplar ise, kaba yapıya ait olmalarına rağmen, merkez ofis tarafından temin edilerek şantiyeye yollanır.

Satın alma konusundaki, özellikle binanın dış görünüşüne etki eden, mimari kararlarda; tasarım firması(RTKL), proje grubu ve proje koordinatörü ile, onların üzerinde yer alan Rusya bölge sorumlusu, ayrıca binaların kiralanacak olmasından ötürü pazarlama grubu bir araya gelir.

Örneğin; konsepti geliştiren RTKL firması, lobinin beyaz görünümlü olmasını belirlemiştir. Bu noktadan hareketle, merkez satın alma ofisi, zeminde kullanmak üzere beyaz granit veya mermer arayışına girmiştir. Araştırılan örnekler üzerinde, RTKL firması ile birlikte bir seçim yapılmış ve karar sonrasında satın alma ile ilgili işlemler ENKA tarafından yürütülmüştür.

Merkezdeki tüm satın alma işlemleri, prosedürlerinin takibi, evraklarının hazırlanması; konuyla ilgili 3 ayrı malzeme sorumlusu tarafından yürütülmektedir.

Projelerin çokluğu ve satın alma grubunun zaten 3 ayrı ana malzeme kalemine göre bölünmüş olması sebebiyle, ayrıca bir araştırma yapan veya bilgi akışını sağlayan bir çalışan yer almamaktadır. Bu nedenle satın almacılar, aynı zamanda araştırmaları

yapıp, karar vericiler önüne alternatifleri sunan kişilerdir. Öte yandan, Enka'ya ulaşan tedarikçi firmaları karşılayan kişi olan sekreter(şekil 5-2), pazarlanan ürünün konusuna bağlı olarak görüşmeciyi ilgili sorumluya yönlendirerek; tedarikçi ile satın almacı arasındaki ilk iletişimde rol oynamaktadır. Genellikle görüşme talebiyle gelen tedarikçi geri çevrilmemektedir. Satın almacılar bu görüşmelerde edindikleri izlenimler ışığında, diğer satın alma grubunun işine yarayacak malzemelerin bilgilerini birbirlerine aktarırlar.

Ürünün kullanımı ile ilgili bilgiyi, önemli bir geri besleme olarak gören merkez ofis, bu bilgilerin kendisinde toplanmasını tercih etmektedir. Çünkü malzeme alımında, malzemenin nasıl uygulanacağına dair bilgi, bazen büyük önem taşır ve malzemenin satın alınma kararını etkiler.

Örneğin; garaj katı şap hazırlığında yüzeyin pürüzsüzlüğünü sağlayacak bir katkı malzemesi ihtiyacı doğmuş. Şantiyeden gelen talep üzerine, daha önce bir başka şantiyede kullanılmış olan bu katkı malzemesini temin eden tedarikçi ile görüşülmüştür. Tedarikçi, istenilen ürünün ancak doğru bir şap uygulaması yapıldığı takdirde verimli olabileceğini, dolayısıyla uygulama esaslarının çok önemli olduğuna dair uyarıda bulunmuş. Tedarikçinin uygulama talimatları şantiyeye gönderilmiş ve yapılan ilk örneklerin sonuçlarına göre satın alma işlemine devam edilmiştir.

Satın alma kararını verenler; Enka bünyesindeki proje koordinatörü ile merkezde veya şantiyede yer alan ilgili satın alma sorumlusudur. Bu projede aynı zamanda girişimci sıfatı taşıdıkları için, fikir almaları gereken bir mal sahibi yoktur. Aslında ilgili satın alma sorumlusu, tedarikçi kararını tek başına alma yetkisine sahiptir. Ancak, proje koordinatörü ile mutlaka bilgi paylaşımı gerçekleştirilir. Özellikle yüksek bütçeli alımlarda proje koordinatörünün onayı gerekli olur.

Merkez ofisteki satın alma grubu mensupları arasında, çok yakın bir ilişki ve birliktelik göze çarpmaktadır. Özellikle mimari, mekanik ve elektrik malzemelerinin satın alma sorumlularının, aynı ofisi paylaşıyor olması; karşılıklı konuşmalarla bilgi alışverişinde bulunmalarını kolaylaştırmaktadır. Ancak yine de, birbirleriyle yakın ilgisi bulunan alımlar; yalnızca sözlü olarak aktarılmaz, ayrıca yazılı olarak kayda alınır.

Örneğin; asansör tekliflerini alan mimari satın alma grubu, gerekli elektrik donanımı ile ilgili bilgiyi yazılı olarak elektrik satın alma sorumlusuna iletmekle yükümlüdür. Elektrik grubu, asansör şartnamesine göre ihtiyaçları ve revizyonları belirleyebilir.

Merkez ofis ve şantiyedeki satın alma grubu elemanları arasında asla rekabet söz konusu değildir. Her iki tarafın ana hedefi, şirket çıkarlarına en uygun alımı gerçekleştirmektir. Mutlaka kişisel hırslar ve yönetimi etkileme arzuları, bireysel anlamda yaşanmıştır; ancak bu durum, bir genelleme teşkil etmemektedir.

5.2.2.3. Satın Alma Süreci

ENKA' da daha önceleri, satın alma bölümü de dahil olmak üzere, tüm birimlerde kullanılan bir sipariş talep formu yer almaktaydı. Merkezde, proje üzerinde görülen ihtiyaçlar veya şantiyenin yerinde tespit ettiği isteklere bağlı olarak doldurulan bu form bir üst makama iletilir ve onaylandıktan sonra satın alma işlemi için çalışmalara başlanırdı. Ancak bu uygulama, Moscow city projesinde değiştirilerek, bir “satın alma talimatnamesi” ile satın alma detayları yeniden oluşturulmuştur. (EK-B).

Sipariş talep formunun kalkmasında en büyük etken, az sayıda kişiden oluşan satın alma bölümünün zaten konuya hakim olması ve bir onay beklemeden işlemlere başlamanın yarattığı zaman kazanımıdır.

Moscow city projesinde, satın alma süreci çeşitli aşamalarla birlikte ilerler. Yöneltilen soru formunda yer alan bu süreç adımlarında yaşananlar şu şekilde tanımlanmıştır:

Bir ürün veya ihtiyacı fark etmenin bir çok yolu vardır: Alt birimlerden, şantiyeden uyarı, istek veya talep gelmesi ile; Üst yönetimden uyarı, istek veya talep gelmesi ile; Projedeki iş programına bağlı olarak, ihtiyaçların sıraya konması ile; Tedarikçilerin yaptıkları etkin tanıtım, reklam, ikna faaliyeti ile; Diğer rakiplerin kullandıkları ürünlerin fark edilmesi ile; Diğer Enka projelerinde kullanılan ürünlerin aldığı övgü üzerine, bu proje çalışanlarının aktardığı bilgiler ile ihtiyaç algılanır.

Herhangi bir ihtiyaç baş gösterdiğinde, satın alma adımlarına başlamak için kaybedilecek zaman yoktur. Aslında hem iş programından, hem de daha önceki projelerden ötürü ihtiyaçlar bilinmektedir. Ancak bu noktada, şantiye programındaki iş adımları esas alınarak, kimi satın almaların öncelikli olarak ele alınmaları gerekir.

Örneğin; iç kapılar ile ilgili ihtiyaç; şu andan bilinmesine rağmen, binanın dış cephe kaplamalarının alımı tamamlanıncaya kadar, bir süre beklemeye alınmak zorundadır. Aslında, imalat süresi de hesaba katılırsa, kapı alımında bir sıkışıklık yaşanacağı bilinmektedir. Ancak cephe tamamlanıp bina kapanmadan iç mekanda çalışma yapılamayacağı için, cepheye öncelik verilmek zorunda kalınmıştır.

Kimi zaman satın alma grubu haricinde yaşanan aksamalar, satın alma adımlarına başlanmasını geciktirir. Kimi zaman da, hazırlıklar yapıldıktan ve araştırmaya başlandıktan sonra, tüm çabaları boşa çıkaracak karar değişikliklerine gidilmektedir.

Örneğin; dış cephe camları projede hep yeşil iken, son anda mavi olmasına karar verilmiş ve bu karar alınıncaya kadar süreç aksamıştır.

Ürün özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan metraj çalışmalarını genellikle proje grubu, şantiye ile işbirliği içinde yürütmektedir. Özellikle ince yapı ile ilgili çalışmalarda, ürün ile ilgili özelliklerin ve metrajın belirlenmesinde, şantiyenin vereceği bilgilere ihtiyaç duyulur. Çünkü proje, şantiyede bazı değişikliklere uğramış olabilir. Dolayısıyla metraj çalışması yapan proje grubu, şantiyeden son bilgileri alır ve satın alma grubuna bildirilir.

İhtiyacı karşılayabilecek potansiyel kaynakların araştırmasında, daha önceki satın alma işlemlerine ait bilgilerin bulunduğu kayıtlardan yararlanılarak tedarikçi firmaların adres ve telefonlarına ulaşılmaktadır. Ürün yelpazesi ve ürünün teknik özelliklerine ait bilgilere ise, merkezdeki satın alma ofisi bünyesinde arşivlenen ürün katalogları ve broşürleri aracılığıyla ulaşılmaktadır. En önemli sorunu, genelde malzeme numuneleri teşkil etmektedir. Çoğunun uzun süreler saklanması, yer darlığından ve düzen karmaşası yaratmasından dolayı mümkün olmamaktadır. Yapı katalogları ve internet de, araştırma için iyi birer kaynak oluşturmaktadır.

Ayrıca, kaynak araştırması yapmak için; Enka'nın merkezi bir firma arşivi de mevcuttur. Bilgisayardan ulaşılabilen bu arşive, alt birimler ekleme yapabilir, bazı firmalar hakkındaki değerlendirmeleri bulabilir veya referans verebilir. Dolayısıyla, satın alma grubu bilgisayarı açıp; o firma hakkında diğer proje gruplarının veya şantiyelerin yaptıkları uyarıları ve değerlendirmeleri okuma şansına sahip olur.

Moscow City projesinde yer alan üç binanın birinde kullanılan malzeme, diğer binada lazım olmuşsa; tercihleri aynı tedarikçi ile çalışmaya devam etmek yönündedir. Bu noktada, mevcut tedarikçinin performansı değerlendirilip, gerekirse ihale aşamasına geçilmektedir. Firma, her zaman birden fazla alternatif içinden seçim yapmayı tercih etmektedir. Bu nedenle ürün teslimi, servis ve diğer konularda memnun oldukları tedarikçinin yanı sıra, bir diğer firmadan teklif almayı ihmal etmemektedirler. Çok sık kullanılan bir mimarı ürün için, çok sayıda tedarikçi firma mevcut olabilir. Böyle bir zamanda tüm tedarikçilerden teklif alınması verimli

değildir; belirli bir optimum noktası yakalamak gereklidir. Önemli sistemler ve ekipmanlar ile ilgili tedarikçilerin sayısı zaten sınırlı olduğu için, onlarda teklif sayısı sorun yaratmaz. Daha önceki alımlarda denenmiş ve memnun kalınmamış tedarikçiler de baştan elenir. Sonuçta minimum 2, maksimum 6 gibi sınırlar dahilinde teklif alınmaya çalışılır. Çünkü ne kadar çok firmadan teklif alınırsa, o kadar çok kişiye projeyi anlatmak; kararın ardından da tüm firmalara geri dönüp sonucu bildirmek müthiş bir zaman kaybı yaratır.

Daha çok e-mail ve telefon aracılığı ile firmalardan teklif alınması söz konusudur. Bununla birlikte ihale açılması da kullanılan bir yöntemdir. Kimi zaman, tam ihtiyacın gündeme gelme arifesinde yapılmış isabetli bir ziyaret esnasında, teklif talebi tedarikçiye doğrudan iletilebilmektedir.

Alınan teklifleri değerlendirme aşamasında, her şeyden önce firmanın, istenilen özelliklere uygun ürünleri sağlayabiliyor olması şarttır. Yoksa diğer kriterlerin bir geçerliliği zaten kalmaz. Teklif fiyatı ve teslim süresi eşit ağırlıkta değerlendirilir. Uygun fiyat veren firma, eğer zamanında teslim edemiyorsa şansını yitirir. Teslim süresi, çok büyük önem taşımaktadır. Hemen ardından, uygulama ve onarım için verilen teknik desteğin, tedarikçi değerlendirmesinde ön plana çıktığı görülür. Özellikle Moskova'da her türlü imkanı bulup, servis sağlamak kolay olmamaktadır. Türkiye'den yedek parça alınması veya bakım ekibi gönderilmesi çok büyük zaman kayıplarına yol açabilmektedir. Bu nedenle, lokal bir büroya sahip firmalar, değerlendirmelerde avantajlı duruma gelir. Tedarikçi seçiminin ardından, olumlu ya da olumsuz tüm teklif veren tedarikçilere yazılı bilgi verilir.

Tüm proje gruplarının kullanmasına yönelik ortak bir depo olmadığından, Enka genelinde toptan alım yapılmaz. Alımlar proje bazında gerçekleştirilir. Bu durumda toptan alım ile bir defada herşey şantiye getirilmese bile, tüm binaların ihtiyacının miktarına bağlı olarak kararlar toptan alınır ve uygun zamanlarda ürün şantiyeye gönderilir. Bunun dışında, özellikle bitmiş ürünlerin şantiyeye tam kullanım zamanında, (ne önce ne de sonra değil) ulaştırılacak şekilde satın alınmasına çalışılır. Böylece depolama ve koruma sorunlarının ortadan kalktığı görülür.

Belirli bir fiyatı sabitlemek amacıyla, uzun süreli anlaşmalar yaptıkları bazı tedarikçiler mevcuttur. Stok kontrolü şantiyede gerçekleşmektedir. Ancak merkez ofiste, hangi dönemlerde ürünün azaldığı ve yeniden alınması gerektiği takip edilir.

Enka'nın yerleşmiş ve geniş bir uygulama ekibi olduğu için; tedarikçilerden, malzeme+uygulama şeklinde bir satın alma yapılmasına pek ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu nedenle, alt yüklenicilik çok yoğun değildir. Ancak, özel uygulama gerektiren durumlarda malzeme ile birlikte, işçilik de önem kazanır.

Örneğin, cephe sistemi uygulamasını yapan firma; kalifiye işçilerini Türkiye'den yollamaktadır; Enka onların yol ve konaklama masraflarını karşılar ve bazı düz işçileri onların kullanımına verir. Çoğunlukla ise, Enka kendi uygulama ekiplerini kullanarak işleri yürütmeyi tercih eder.

Satın alma işlemlerinin bitimi ile birlikte, sonraki alıma kaynak oluşturması amacıyla bilgilerin arşivlenmesine gerek duyulmaktadır. Bu bilgilerin arşivlenmesindeki yöntem; firmaların adres, isim ve telefonlarının bilgisayara kaydedilmesidir. Ayrıca, birlikte çalışılan firmalar ile ilgili kayıtların bir çıktısı alınıp; garanti, teslim, indirim gibi bazı önemi olmuş konularda, üzerine notlar alınarak dosyalanır. Örneğin serviste bir aksama, ürün kalitesinde yaşanmış bir sorun, bu kayda işlenmektedir. Herhangi birisinin bu dosyadan yararlanması durumunda, tüm yan bilgilere ulaşması mümkün olmaktadır. Hatta, kimi önemli internet yazışmaları da bu kayıtlara eklenmektedir.

Satın alma sonrasında mutlaka, kullanıcı ve uygulayıcıdan bilgi alınarak, ürünün teknik ve performans özellikleri konusunda değerlendirmeler yapılır. Maliyet analizleri ve tabloları ise, konunun diğer ayrıntılarını yansıtmadığı için sağlıklı bir değerlendirme yöntemi olarak görülmemektedir. Tedarikçilere ağırlıklı değerlendirme notları verilmesine ise, ISO şartlarının uygulamaya konulmasından sonra geçilecektir. Geri besleme ve performans değerlendirmeleri sonucunda, bazı tedarikçilerle bir daha çalışılmamasına karar verilebilir. Ancak bu listenin herhangi bir dökümü mevcut değildir; sadece satın almacının dağıtıcısında bir not olarak yer almaktadır. En kısa sürede bu bilgilerin düzenlenip, kayda alınması düşünülmektedir. Bu noktada özellikle satış sonrası ilgisini devam ettiren tedarikçi, uzun süreli ilişkilere geçişte önemli mesafe almaktadır. Çünkü esas önemli husus; ürünün satış sonrası performansı ve yerinde çıkan sorunların nasıl giderileceğidir.

Örneğin; yurtdışından arayan bir satış temsilcisi, mail(elektronik posta) aracılığı ile temas kuramadığı ancak ürünle ilgili bilgi aktarmak için telefon açtığını izah etmiş ve satın almacının takdirini toplamıştır.

Üst yönetim tarafından, sadece satın alma sürecinin başarısının değerlendirilmesi söz konusu değildir. Proje tamamlandığı zaman, yalnız satın alma grubu değil, ilgili tüm

gruplar belirli bir prim alırlar. Ancak terfi ve pozisyon anlamında, Enka'nın zaten yerleşik olan organizasyonunda fazla bir değişiklik olmaz. Terfi veya unvan, kişisel olarak önemli görülse bile, bunun için savaşılan ve rekabet eden çalışanlara pek rastlanmaz. Öte yandan, satın alma konusunda yaşanan bir aksama veya yanlışlığa, üst yönetimden gelen bir uyarı ile tepki verilir. Bu konuda yaşanmış herhangi bir ceza veya yaptırım mevcut değildir. Yapılan uyarının da yerinde olup olmadığı, karşılıklı görüşme ve açıklamalar ile sorgulanır. Kimi zaman, ürün hakkında yaşanan memnuniyetsizliğin; yanlış bir satın almadan değil, yanlış bir uygulama veya kullanım nedeniyle ortaya çıktığı anlaşılır.

Örneğin projedeki bir binanın işletmesi, garaj kapısının iyi olmadığına dair bir uyarıda bulunmuştur. Bunun üzerine araştırma yapan satın alma grubu; daha önce yüksek bir bedelle alınmış bir başka garaj kapısına kıyasla, böyle bir tanımlama yapıldığını tespit etmiştir. Oysa, mevcut fiyat limitleri dahilinde, ihtiyacı karşılayan bu garaj kapısının herhangi bir kusuru olmadığı belirlenmiştir. İki kapı arasındaki fiyat ve performans dengeleri açıklandıkça bu eleştiri ortadan kalkmıştır.

İncelenen satın alma sürecinin aşamaları, çeşitli satın alma sınıflarına bağlı olarak aşağıdaki tabloda belirtilen şekilde değişiklikler göstermektedir.(Tablo 5-1)

Tablo 5-1 ENKA'da satın alma sınıflarına bağlı olarak değişen satın alma aşamaları

SATIN ALMA AŞAMALARI

SATIN ALMA SINIFLARI			
	Yeni Alım	Geliştirilmiş Tekrar Alım	Direkt Tekrar Alım
1.Problem veya ihtiyacın algılanması	Var	Var	Var
2.İhtiyaç ürünün özelliklerinin belirlenmesi	Var	Var	
3.Ürünün özelliklerinin ve miktarının tanımlanması (ürün şartnameleri)			
4.Potansiyel kaynakların araştırılması	Var		
5. Tekliflerin alınıp incelenmesi	Var	Var	
6.Tekliflerin değerlendirilmesi ve tedarikçilerin seçimi	Var	Var	Belki
7.Sipariş şeklinin seçilmesi	Var	Var	
8.Performansın değerlendirilmesi ve geri besleme	Var	Var	Var

Yeni Alım: Bu alımda, tüm satın alma aşamalarının yaşandığı görülmektedir. Ancak, ihtiyaç ürünün özelliklerinin belirlenmesi ve ürün şartnamelerinin hazırlanması; iki ayrı aşama değil, beraber uygulanan bir adımdır.(Tablo 5-1)

Yeni alımda potansiyel kaynak arayışı, daha uzun bir sürede ele alınır. Çünkü tüm bilgi kaynaklarının taranması gerekli olur. Tekliflerin alınmasının ardından tedarikçi seçim kararını ilgili satın alma sorumlusu verir. Satın alma sorumlusu zaten tüm alımlarda proje koordinatörüne bilgi vermektedir; ancak yüksek rakamlara ulaşan alımlarda onay alması gerekli olur. Bu noktada alınan ürünün bir “yeni alım” olması çok etkilidir. Eğer tekrarlanan bir alım ise, onay alma gereği ortadan kalkar.

Siparişin şeklinin seçilip, tedarikçiye talebin bildirilmesi üzerine satın alma işleminin tamamlanması söz konusu değildir. Tedarikçi ve ürünle ilgili performansın değerlendirilmesi önemli bir geri besleme olarak görülmektedir.

Geliştirilmiş Tekrar Alım: Problemin, ihtiyacının algılanması satın almaya başlangıç için ilk şarttır. Ürün özelliklerinin belirlenmesi; zorunlu olarak yapılır. Çünkü, bu alımın temelinde ürünün bir özelliğinin değişmesi yatmaktadır. Daha önceden, potansiyel kaynaklar belirlenmiş olduğu için, tekrar araştırma yapma gereği hissedilmez. Tedarikçilerden alınan tekliflerin değerlendirilmesi yapılır. Ancak eğer tedarikçi aynı, ürün özelliği değişmişse; sadece teklif maddeleri (süre, fiyat, servis...) değerlendirilir. Sipariş şekli ile ilgili çoğu prosedür, önceki alımda belirlendiği için bu adıma ihtiyaç duyulmaz. Performans değerlendirmesi ise, her zaman mevcuttur. (Tablo 5-1)

Direkt Tekrar Alım: İhtiyacın ortaya çıkması her zaman mevcut bir adımdır. Ürün şartnameleri ve özelliklerinin belirlenmesine genellikle ihtiyaç duyulmaz. Bu satın alma sınıfında potansiyel kaynakların araştırılmamasının temelinde; belirli bir tedarikçi ile proje dahilinde yapılan fiyat anlaşmasının tüm yılı kapsamı yatar. İhtiyacın tekrarlanmasına kadar geçen sürede, yabancı kur farklarından etkilenmemek için; ilk alımda proje için verilen fiyatlar sabitlenir. Direkt tekrar alımda; aynı tedarikçiden, aynı ürün, sabit fiyattan alındığı için, teklifin sadece süre açısından değerlendirilmesi yeterli olmaktadır. Sipariş şekli ile ilgili seçimin yeniden yapılmasına gerek duyulmaz. Performans değerlendirilmesi yapılır.(Tablo 5-1)

5.2.2.4.İlişkilerin Gelişim Süreci

Yeni ihtiyaçların ortaya çıkması ile birlikte yeni tedarikçilerle ilişkiler kurulması gerekli olur. Aynı zamanda, mevcut tedarikçilerle olan ilişkilerin de yürütülmesine çalışılır. Bu ilişkilerin gelişim sürecinde yaşananlara bağlı olarak, farklı nitelikte tedarikçi ilişkilerine ulaşmak, hatta uzun süreli birliktelikler kurmak mümkündür.

Önceki projelerden memnun kalınan tedarikçi ile çalışmaya devam etmeyi tercih etmektedirler. Ancak, her projede yeni tedarikçi ve ürün alternatifleri de araştırılır. Bu sayede, mevcut tedarikçinin kendisini rakipsiz hissetmeyip, hizmet kalitesini düşürmemesi sağlanır. Yeni tedarikçi alternatifi arayışında, doğru kıyaslama yapabilmek için, özellikle firmaların eş değer boyutta olmasına dikkat edilir.

Daha önce çalışılan bir tedarikçiyi değiştirme konusunda etkili olan faktörlerin başında; kalite, süre, fiyat konularında yaşanan bir memnuniyetsizlik gelir. Ayrıca, önceki tedarikçiden memnun kalınmış olsa bile; farklı bir tedarikçinin özellikle maliyet konusunda daha avantajlı imkanlar sunması, tedarikçi değişikliğinde etkili olur. Bunun dışında: diğer tedarikçilerin etkin reklamları, ziyaretleri ve tanıtımları; çeşitli meslektaşlardan, rakip firmalardan, haber kaynaklarından iyi duyumlar alınan tedarikçi firmalarla tanışma arzusu da tedarikçi değiştirmeye yöneltebilir. Bazı politik görüş veya üst yönetim kararlarına bağlı olarak tedarikçi değiştirildiği de olur. Bir firma yaptırımını olarak değil, ama belli ahlaki değerler içerisinde, merkez veya şantiye satın alma sorumluları kimlerle çalışılmasının uygun olup olmadığını belirleme konusunda yetkilidir.

Görüşülen tedarikçi firma yetkilisinin öncelikle, ürün ve üretim süreci ile ilgili her türlü teknik bilgiyi verebilecek yeterlilikte olması beklenir.

Örneğin yabancı bir ürünün temsilcisi, kendi ürünü ile ilgili katalogu dahi okumadan tanıtım yapmaya gelmiştir. Çünkü amaç, satıştan komisyon alabilmektir. Sonuçta hiçbir konuda yeterli bilgi verilmemiş, sadece ürün katalogu bırakılmıştır.

Ancak bu yaklaşım, müşteri odaklı pazarlama anlayışı ile değişmeye başlamıştır. Mesleki eğitim almış bir temsilciyle, aynı bakış açısının yakalanması daha kolay olduğu için, tercih edilir. Diğer bir beklenti; yazma-okuma-anlama yetenekleri gelişmiş, yani projeyi okuyan, doküman hazırlayan, soruları kavrayan, özetle satın almacı firmayı en az yoracak nitelikte biriyle ilişkiyi yürütmektir.

Yeni bir tedarikçi ile yapılan görüşmelerde, tecrübeli bir satın alma elemanı, sezgisel yönünü kullanıp bazı şüphe ve belirsizlikleri ortaya çıkarır. Konuya bağlı olarak, özellikle daha önceki deneyimlerle bağlantılı, farklı sorular oluşur. Örneğin, teslim süresi konusu, önemli bir sorudur. Coğrafi uzaklık; nakliye ve gümrükleme sorunlarını beraberinde getirdiği için, teslim süresine bağlı bir şüphe boyutunu oluşturur. Tedarikçi firmalar ile aralarındaki ilişkilerin gelişimine, kültür ve teknoloji farklılıkları engel teşkil etmemektedir. Enka, genelde çok uluslu çalışma tecrübesine sahip olması nedeniyle, farklı kültür ve anlayıştaki tedarikçilerle çalışma konusunda kendini geliştirmiştir. Örneğin, farklı ülkelerin tatilleri, çalışma sezonları bilinir ve alımlar buna dikkat edilerek takip edilir. Temas kurulacak tedarikçi firma, zaten bir teknoloji kriteriyle değerlendirildikten sonra seçildiği için; firmalar arasında oluşacak teknolojik bir uzaklık şüphesi olmaz.

Karşılıklı ilk temaslar sonrasında, başlangıçtaki kimi belirsizliklerin yavaş yavaş aydınlandığı görülür. Aynı temsilci ile görüşülmesinden dolayı karşılıklı tanışıklık artar. Bu aşamada, ürünle ilgili örnek numune hazırlanması, ilişkinin gelişimi için bir ön prova niteliği taşır. Özellikle mimari ürünlerde; hem mimarların bazı detayları yerinde görebilmeleri; hem de üst yönetimden, kiracıya kadar uzanan bir gruba ürünü tanıtmak için yararlıdır. Ürün örneğini; doğru, zamanında ve sorunsuz hazırlayan firmalar her zaman öncelik kazanır. Bu numune için, tedarikçinin bedel istemesi ise, pek hoş karşılanmaz.

Sözleşme ile siparişi kesinleştirdikten sonra, ilişki artık rayına oturur. Ancak görüşme sıklıklarında bir düşüş olur. Zaten, gelişen teknoloji ile iletişim imkanları arttığı için, görüşmelerle fazla zaman harcanmaz. Genelde ilk temaslar kurulduğu zamanlarda; tedarikçi firma tek kişi ile değil, farklı konularda uzman bir ekiple görüşmelere katılır. Sipariş sonrasında mutlaka üst yönetim seviyesinde işi takip etmek gerekmemektedir. Kullanılan personel düzeyi değişebilir.

Örneğin, cephe sistemlerini yapan Dekoral firmasının 3 kurucu ortağı ile teklif alınma aşamasında görüşülmesine karşın; daha sonra siparişin verilmesi ile bu ekip teknik personel, proje müdürü, muhasebe düzeyinde devam etmiştir.

Bu noktada, sosyalleşme çabaları içerisinde: yakınlaşmak, karşılıklı birbirine ilgi göstermek, bayramlaşmak, tebrik kartı göndermek, hatırlar sormak gibi davranışlar takdir toplamaktadır. İş almış olmanın rahatlığı ile, tedarikçinin gevşemesi; Enka

için çok sık karşılaşılan bir durum değildir. Çünkü tedarikçi için Enka, bir kere alım yapacak bir firma değildir; ilişkinin devam etmesi çok önemlidir.

Uzun süreli tedarikçi ilişkisi ile beklenen: isteklerin artık tam olarak kavranmış olması, henüz istenmeyen bazı bilgilerin aktarılması, sorunları kendiliğinden çözme eğiliminde olunması gibi yaklaşımlardır. Sonuçta kendini müşteri yerine koyup, konuya o bakış açısıyla bakabilen tedarikçi tercih edilmektedir. Hatta, Enka yetkilisinin bile aklına gelmeyen sorun noktalarını düşünüp, çözüm üreten firmalar takdir toplar. Bir süre sonra, karşılıklı etkileşimle alıcı-satıcı farkı ortadan kalkmakta aynı işi yapan bir ekip gibi, ortak hareket edilerek risk paylaşılmaktadır.

Uzun süreli ilişkilerde, karşılıklı beklentilerin değişip kişisel menfaatlere dönüşmesi riski vardır. Ancak bu tarz çabalar, sınırlar iyi konulmuş ise sonuç vermemektedir. Uzun zamandır birlikte çalışılan kişilerle, artık ilişkiler daha fazla bireysel olarak yürütülebilir. Ekip olarak toplantı yapma zorunluluğunun ortadan kalkması, tam aksine bir avantaj olmaktadır.

Öte yandan, uzun zamandır aynı şekilde devam eden, düzenli bir ilişki hiç sorgulanmazsa hatalar aynen devam edebilir. Ancak bu tamamen, satın alma elemanının tecrübesine bağlıdır. Özellikle büyük projelerde fark edilmeyen bir yanlışlığın, müşterinin kaybı olduğu bilinciyle, tedarikçi de kontrolü elden bırakmaz. Aynı tedarikçiden alım yapmak, özellikleri ve sorunları bilinen ürünle çalışmak anlamına geldiği için bazı kolaylıklar yaratmaktadır. Ancak yeniliğe her zaman açık olmak gereklidir. Uzun süreli bir tedarikçi varsa bile, yeni arayışlara gidilebilmelidir.

Enka'nın, Moscow City projesi kapsamında güncel olarak birlikte çalıştığı ve farklı satın alma sınıflarına örnek teşkil eden tedarikçileri ile ilişkilerinin gelişim süreci aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

Yeni alım :Dekoral Alüminyum Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.

Dekoral firması; Enka'nın Moscow City projesinin, cam ve alüminyum giydirme cephe elemanlarının Türkiye'de hazırlıklarını yapmış ve uygulama aşamasına geçmek üzere, şantiyeye nakletmeye başlamıştır.

Enka'nın satın alma sorumlusu, daha önce bu özellikte ve böyle bir büyüklükte bir cam cephe alımı gerçekleştirilmediğini; ve daha önce Dekoral firmasından başka bir alım yapılmadığını belirtmiştir. Bu projede farklı bir tedarikçi seçimi yapılmasındaki

temel sebep; önceki çalışmalarını birlikte yürüttükleri ve performansından memnun oldukları tedarikçinin boyutunun bu iş için yetersiz kalmasıdır.

Genel olarak, tedarikçi arayışında, çeşitli arşiv bilgileri ve ürün katalogları kullanılmıştır. Enka, Dekoral firmasının, daha önce ürünlerini tanıtmış olması nedeniyle, zaten firma bilgilerine sahipti. Ancak İnternette bazı araştırmalar yapıldıktan sonra, tedarikçi alternatifi ikiye indirilmiştir. 2 firma arasında karar vermek için yapılan fabrika ziyaretleri sonrasında, iş yoğunluğu açısından daha müsait olan Dekoral firması tercih edilmiştir.

Bu alım kararında; mimari satın alma sorumlusu, proje koordinatörü, cephe danışmanı, uygulama projelerini hazırlayacak mimari grup hep birlikte hareket etmiştir. Ancak nihai karar, proje koordinatörü ve mimari satın alma sorumlusu tarafından alınmıştır.

Uygulamanın henüz bitmemiş olması nedeniyle, satın almanın başarısını kesin değerlendirmek mümkün değildir. Ancak şu ana kadar yürütülen temaslarda, aksayan herhangi bir yön olmamıştır. Parçaların büyüklüğü, ağırlığı, çokluğu göz önünde bulundurulunca; oldukça büyük olan bu organizasyonun sorunsuz yürütüleceğine dair şüpheler mevcuttur.

Geliştirilmiş Tekrar Alım :Monacor Elektronik San. ve Tic. A.Ş.

Enka'nın şu anda Monacor'dan alım yaptığı iki ürün vardır: güvenlik kontrollü giriş turnikeleri ve bir adet döner kapı.

Daha önce Monacor'dan, Paveletskaya projesi kapsamında, farklı bir turnike sistemi satın alınmıştır. Hizmetten memnun kalınması üzerine, bu projede farklı bir alım için yeniden bir araya gelinmiştir. Monacor firması ile daha önce çalışılmış olması nedeniyle, temas kurmak zor olmamıştır.

Bu satın alma kararında yetkili olanlar, sadece mimari satın alma sorumlusu ve proje koordinatörüdür. Tüm satın alma kararlarının alınması, genelde kısa sürmek zorunda olduğu için, tedarikçi ve ürün seçiminde fazla zaman kaybedilmemiştir.

Mimari proje grubu, çeşitli uygulama çizimlerini hazırlarken, ihtiyaçları olan bilgiyi almak için satın alma sorumlusuna danışmışlardır. Monacor firması ile satın alma sorumlusunun kurduğu temaslar ile, detay bilgileri elde edilmiş ve bunlar projeye aktarılmıştır.

Monacor firmasından daha önce alınan güvenlik kontrollü giriş turnikesi ile ilgili, aslında bir sorun yaşanmıştır:

“Ofis binasının girişine yerleştirilen turnikelerde, normalde özürünün kartı ile kumanda edebileceği bir sistem, hemen turnikenin yanında yer almaktaydı. Ancak işletme, kolaylık sağlaması amacıyla bu sistemin kumandasının resepsiyon içinden yürütülmesini tercih etmiştir. Tedarikçi firma bu uzaktan kumanda sistemine sıcak bakmamakla birlikte uygulamayı, isteğe uygun olarak yapmıştır. Ancak kullanım esnasında, zamanla herkes için bu turnike açılmaya başlanmış ve güvenlik kontrolü zorlaşmıştır. Ayrıca, turnike amacı dışında yoğun olarak kullanıldığı için arıza vermiştir. Hem Moskova’daki servis hizmeti veren ofis, hem de Türkiye’deki ofis ile temasa geçilerek problemler çözülmeye çalışılmaktadır.”

Bu durum, özellikle işletme hatasından kaynaklandığı ve Rusya’daki başka bir servisin sorumluluğunda olduğu için, Monacor itham edilmemiştir. Üstelik, firmanın sorun çözme konusundaki gayreti takdir edilmiştir. Uygun teklif verildiği müddetçe, Monacor, yeniden çalışmak istedikleri bir firma olarak görülmektedir.

Direkt Tekrar Alım: Aspen Yapı sistemleri San. ve Tic. A.Ş

Aspen firmasından en son, yaklaşık 30.000 metre karelik bir metal asma tavan alımı yapılmıştır. Uzun senelerdir ve Enka’nın farklı proje gruplarına bağlı satın alma gruplarının yürüttüğü pek çok projede birlikte çalışılmaktadır. Ancak son iki yıldır, Moscow City projesi kapsamında aktif bir iş ilişkisi içerisindeyler

Karşılıklı tanışıklık, Aspen’le irtibatla kolaylık sağlamıştır. Ancak yine de, önceki tanıtımlar ve kataloglar aracılığı ile, farklı bir firma arayışı gerçekleştirilmiştir. Diğer bir firmanın; zamanında teklife yanıt vermemesi, numune hazırlamakta gecikmesi gibi bazı tutumları daha işin başında elenmesine yol açmıştır.

Bu satın alma kararında, Enka merkez ofisteki mimari satın alma sorumlusu yetkili olmuştur. Tüm alımlarda olduğu gibi, proje koordinatörüne tam bir bilgi aktarımı sağlanmıştır.

Tasarım aşamasında, malzeme daha önce kullanılıp bilindiği için, sadece boyut konusunda bazı bilgiler alınması yeterli olmuştur.

Bu satın almada, her şey programa uygun olarak izlenmiş ve ürün günü gününe teslim edilmiş, aksayan hiçbir yön olmamıştır. Hatta, asma tavanların montaj parçaları şantiye ortamında öngörülenden biraz daha fazla kullanılmış.

Şantiyeden “hemen köşe profiline ihtiyaç var” diye acil bir talep gelmiştir. İsteğin sadece sözlü olarak iletilmesi ile, derhal o gün içerisinde, Aspen ürünü paketleyip gönderebilmiştir. Daha sonra ardından, yazışmalar gerçekleşmiştir.

Tabii bu noktada uzun süredir aynı satış temsilcisi ile çalışıyor olmanın avantajı da yaşanmıştır. Bir başka alım esnasında, bu yetkilinin yokluğu nedeniyle, yerine bakan kişi sözlü olarak siparişi kabul etme sorumluluğunu almaktan çekinmiştir.

5.2.2.5. İlişkileri Değerlendirme kriterleri

Tedarikçiyle olan ilişkiyi değerlendirme konusunda öne sürülen kriterler (EK-A3) arasından, Enka’nın mimari satın alma sorumlusu öncelikli olanları: Güven, taahhüt, ortak amaçlar, uyarlamalar ve işbirliği olarak belirlemiştir. Bunlar içindeki en temel kriter güvendir. Tabii, güveni; sözlerini tutma, işi zamanında yerine getirme olarak tanımlanan taahhütten ayırmak mümkün değildir. Tedarikçinin, Enka ile aynı bakış açısına sahip olması, ortak amaçları taşıması da çok önemli bir değerlendirme kriteridir. Proje bazında çalışmalar, her zaman bir miktar uyarlamalar yapılmasını gerektirir. Bu nedenle firmanın esnekliği önem taşımaktadır. Firmanın işbirliği çabaları, zaten bir ilişkide mutlaka bulunmalıdır.

Bu kriterlere bağlı olarak, tedarikçinin değerlendirilmesi aşağıdaki şekilde yapılmaktadır.

Güven: Verdiği referanslar, daha önceki iş deneyimlerinin sağlamlığı, büyük ve önemli müşterilerinin olması firmaya güven duyulması için ilk adımlardır. Görüşülen tedarikçi firma elemanın; konuyu anlama ve ilgilenme düzeyi, karizması, ikna kabiliyeti gibi özellikleri de kişisel güven yaratabilir. Hatta yaşanan bir örnekte; firmaya değil, çok güvenilir bir firma elemanına işin emanet edildiği düşüncesi, ağır basmaktadır. Çünkü kişinin yarattığı güven, asla yanlış bir firmayı temsil edemeyeceği doğrultusunda fikir vermiştir. Kapasite, ekipman ve çalışma sistemi ile ilgili bilgi sahibi olmak için, bazı fabrika ziyaretleri yapılması da güveni artırır. Büyük boyutlu projelerde, sözleşme gereği bazı teminat mektuplarının istenmesi ve bankalardan mali araştırma yapılması yolu ile, firmanın güncel ekonomik durumunun sorgulanması gerekli olabilir.

Taahhüt: Henüz daha ortada bir proje yokken, gelip tanıtım yapmak konusunda ısrarlı olan bir firmadan; teklif alma aşamasında aynı kararlılığı ve istekliliği görmek bazen mümkün olmamaktadır. Bir firmanın, taahhüdünü yerine getireceğine dair

izlenimler ilk olarak; sunulan teklifin hızlılığı, ciddiyeti ve doğruluğu ile edinilir. Firmanın, teklifteki detaylara hakim olması ve müşteri isteklerini ve projeyi anlamak, çözmek için emek harcamış olması önemlidir. Tabii, tecrübeli bir satın alma elemanı, kişisel deneyim ve sezgilerini de bu kararlığı ölçmek için kullanabilmektedir. İşle doğru hiyerarşi düzeyinde ilgilenen ve üst mevkiden bir yetkiliyi görüşmeye gönderen firmanın istekliliği daha inandırıcı olur. Ancak bazı firmalar bu durumu farklı değerlendirip; satın alma bölümü yerine, Enka'da daha üst mevkileri etkileyerek işi alma çabası içerisine girer. Bu tür yaklaşımlar negatif bir etki yaratır.

Ortak amaçlar: Enka, bütçe limitlerinin içinde alım yapmak zorunda olduğu için, ekstra maliyet yaratmayarak, ortak mali hedefleri paylaşan bir tedarikçiyle çalışmayı öncelikli görmektedir. Bu konuda bazen Enka, düşük maliyetli ürün ile ilgili öneri getirirken; bazen karşı tarafın alternatif sunması beklenir. Teknik olarak, her türlü kullanım ve uygulama detaylarından bahseden, hatta ürünün negatif yönlerini de saklamayan bir tedarikçinin; aynı fonksiyonel kaygılarla projeyi değerlendirdiği anlaşılır. Kendi ürününü daha mükemmel bir hale getirerek sunmak, zaten tedarikçinin üstlenmesi gereken bir iştir. Satın almacı gözüyle bakarak yaptığını değerlendirmesini bilen bir tedarikçi; ortak estetik kaygılarla bazı detay değişikliklerini kendisinden yapar.

Uyarlamalar: Zaman zaman tedarikçi firmalar, Enka'nın işini daha iyi takip etmek amacıyla idari bazı değişiklikler yapmıştır. Hatta Moskova'da bir yerel ofis kurmaya kadar gidebilmektedirler. Örneğin bazı kolaylıklar sağlamak amacıyla; serbest bölgeden ürünü getirmek, uzman kadrolarını göndermek gibi düzenlemeler yapılabilmektedir.

Örneğin, Ramstore projesi için bir çelik imalatına ihtiyaç duyulmuş. Proje koordinatörü ise, tedarikçiye çeliği Türkiye'den götürmek istemediğini beyan edince; firma yeni bir organizasyon kurarak Moskova'ya yerleşip bir imalathane açmıştır.

Bazı durumlarda tedarikçi, ürünle ve üretim süreci ile ilgili teknik konularda düzenlemeler yapabilmektedir. Örneğin; şartnamede istenen bazı testleri yapabilmek için tedarikçinin özel ekipmanlar alması, yeni teknikleri denemesi, yeni bir bilgisayar programına geçmesi... En önemli uyarlamalar ise, ekonomik konularda uzlaşmacı olmak adına yapılan bazı taksit, avans gibi esnekliklerdir. Mutlaka çalışılmak istenen

tedarikçiye göre, Enka'nın da ekonomik uyarlamalar yapması gerekebilir. Ancak genel olarak Enka'nın kuralları geçerlidir.

İşbirliği: Firmanın yaptığı ürünün montajı veya kullanımı ile ilgili teknik yardımda bulunması, gerekirse eğitim vermesi, ürünün teknik çizimlerini firmaya yollaması işbirliğini vurgulayan örneklerdir. Tedarikçinin, metraj ve keşif çalışmalarına destek vermesi de beklentiler arasında yer alır. Aslında kimi zaman şartname hazırlığında veya tasarım aşamasında öneride bulunarak, işbirliğini gösteren firmalar da olmuştur. Ancak, bunda dikkatli olunması gereken nokta; bazı firmaların şartnameye kendi ürünlerini sokmaya çalışarak işi garantileme isteğinin fark edilmesidir. Bunun dışında, bu proje için elemanlara verilen bir şartname yoktur. Tecrübe ve nihai kullanıcının talep edebileceklerine yönelik araştırmalar doğrultusunda, değerlendirmeler yapılmaktadır. Dolayısıyla, firmalardan gelen şartnameleri kullanmayı tercih etmemektedirler.

Örneğin, bir dönem Libya'da iş yaparken, Amerikan standartlarına uyma zorunluluğu vardı. Çünkü mal sahibinin sözleşmesinde, böyle bir madde yer almaktaydı. Herhangi bir başka ürün önerisi getirmek istendiğinde, şartname ürününe eşdeğerliliğini kanıtlamak gerekirdi.

Güç dengesi ve bağımlılık: Eğer bir tedarikçi, Enka'nın istediği türde bir hizmeti sunamayacağını düşünüyorsa, zaten teklif vermemeyi tercih eder. Ancak, güç dengesini kurmak için, tedarikçilerin hepsinin Enka ile eşdeğer büyüklükte olması gerekli değildir. Çünkü bir inşaat işinde, örneğin demir işleri gibi bazı küçük imalatlar vardır; ve bunlar için sadece bir usta bile yeterli olabilir. Önemli olan, yapılan işin boyutuna uygun hizmeti sağlayabilecek kapasitede bir grup ile çalışmaktır. Tabii beklenti hiçbir zaman, karşı tarafın Enka'nın gücü karşısında ezilmesi değildir.

Ancak kimi zaman, tam tersi bir durum söz konusu olabilmektedir. Kendi alanında büyük ve güçlü olan bir tedarikçi; hiçbir esneklik göstermemeyi ve kendi kuralları doğrultusunda Enka'yı yönetmeyi tercih edebilir. Bu tutumun sebebi, firmanın kendini Enka'nın işine ihtiyaç duymayacak kadar güçlü saymasından kaynaklanıyor olabileceği gibi; çalışanların kişisel yaklaşımlarının bir uzantısı olabilir. Bu durumda, Enka'ya değer veren bir başka firma ile çalışma yolu seçilir. Enka'nın bu güç dengesi ve bağımlılık sorununu çözmek için önemli bir avantajı vardır. Alımlarını

yurtdışından gerçekleştirebiliyor olması, büyük veya küçük hiçbir tedarikçiye bağımlı olmamasını sağlamaktadır.

Yatırımlar: Tedarikçi; idari, ekonomik, bilişim, teknik konularda uyarlamalar yapmak için, para, zaman ve emek harcamaktadır. Sonuçta, bu ilişki için yatırım yapmaktadır. Kimi zaman, ücretsiz bazı eğitimler, kurslar, seminerler hazırlamaları hem müşteri ilişkilerine hem de sektöre katkıda bulunma çabaları olarak takdir edilmektedir. Bazı promosyon ürünleri ile firma reklamını yapmaları da müşteriye yatırım sayılabilir.

Hatta bazı firmalar, özellikle yurtdışı fabrikalarının ziyaret edilmesi gibi şık turlar düzenleyerek müşteriye etkileme çabası içerisine girebilirler. Bu tarz bir davete katılmanın; kişinin firmaya karşı kendini borçlu hissedip, rasyonel satın alma kriterlerinden uzaklaşması gibi sorunları yaratabileceği unutulmamalıdır.

Performans tatmini: Bir tedarikçi performansını değerlendirmenin iki bileşeni vardır: birincisi ürün kaynaklı, diğeri insan kaynaklıdır. Eğer hem ürün beklentileri karşılar, hem de karşılıklı ilişkiler düzenli ve düzeyli olarak yürütülürse ancak, iki taraf da tatmin olur. Dolayısı ile performans, ürün dışındaki bazı faktörlerle de değerlendirilir.

5.2.2.6. Satın alma stratejileri

Şu anda şirket genelinde uygulanan tek strateji, ISO-9001 yönetim standartlarının hayata geçirilmesi yönündedir. Standartların sürekli kılınması için uygun hareket edilmesi; buna paralel olarak çeşitli fonksiyonlarda kaliteyi yakalama çabalarıyla kurallara uyulması veya yeni kuralların ISO standartları tarafından kabul edilmesinin sağlanması; şirketin genel stratejisinin uzantılarıdır. Sonuçta, ISO-9001 belgesi şirketin geneliyle ilgili her türlü ipucunu verir niteliktedir.

Enka, tedarikçileri ile yakın ilişkiler kurarak ortak hedefler için birlikte çalışma ortamı yakaladığı gibi; çoğu zaman birden fazla tedarikçiden teklif alma suretiyle daha bağımsız, rekabete dayalı bir yaklaşım sergilemektedir. Kimi zaman da, tedarikçi tarafın tamamen kontrol altına alınması söz konusu olabilir. Bu yaklaşımların tercih edilmesi, Enka kadar tedarikçi örgütün de isteği doğrultusunda gerçekleşir. Öyle firmalar vardır ki, mutlaka Enka'nın yönetimi altında çalışmayı ister; ya da böyle bir gerekliliği Enka fark edip alt yüklenicilik sistemini uygulamaya sokar. Bu üç durum da, sektörüne ve örgüte göre uygulanmaktadır.

Enka'nın tedarikçi listesinde yer alanlar, eğer projenin boyutu konusunda yetersiz kalmışlarsa elenirler. Ancak bu eleme, listenin daralıp küçülmesi ve belli bir sınıra gelmesi anlamını taşımaz. Çünkü inşaat sektörü gelişen ve büyüyen bir pazardır. Bir taraftan küçük bayiler veya üretici olmayanlar elenirken, diğer taraftan bunların yerine kapasite ve kalite konusunda çıtayı yükseltmiş olan yenileri eklenmektedir. Dolayısı ile böyle bir yöntem, tedarikçi listesinde bir küçülmeden çok, bir ayıklanma olarak görülür. Tedarikçi alternatiflerinin çok fazla azalması, rekabetin canlı tutulmasına engel olabilir. Öte yandan Enka, her zaman aracı olmadan doğrudan alışveriş yapmayı tercih ettiği için; bir ürünü pazarlayan bayii yerine fabrikadan veya ana merkezden alım yapar. Tabii bu durumda aracı konumunda olan kuruluşlar baştan elenir.

Eskiden, Enka'nın Almanya'da bir ofisi varmış. Genellikle yurt dışı pazarındaki firmalara bu ofis aracılığı ile doğrudan ulaşılmış. Son dönemlerde, Türkiye'deki temsilciliklerin artması üzerine; bu merkezler ülke temsilciliklerine firmaları yönlendirmeye başlamıştır. Ancak bayilerle çalışmak gerekmediği zamanlarda, Enka hala doğrudan üreticiden alım yapmayı tercih etmektedir.

Proje uygulamaya geçtiği zaman ise, çok fazla sayıda tedarikçiden yapılan alımı takip etmek güçleşmektedir. Örneğin bir tedarikçi, sattığı sistemin hepsini kendisi üretmiyor ve çeşitli yerlerden bu parçaları alıyorsa; Enka bazen bu parçaları asıl tedarikçilerden kendisi satın alıp, uygulama için tedarikçiye verebilir. Ancak bu yöntem çoğu zaman tercih edilmez. Çünkü, kapsamlı bir koordinasyon gerektirir ve satın almanın yükünü arttırır. Çok sayıda tedarikçi ile uğraşmak yerine, bir ürün grubunu pazarlayan tek bir tedarikçiden, tüm alımın yapılması daha doğrudur. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, tedarikçinin bu parçaların her birinden çok fazla kar etmeyi amaçlamıyor olmasıdır.

Enka'nın inşa ettiği yapılarda kalite için öngörülen husus, müşteri memnuniyetidir. Tabii müşteri, bu ofis binaları için kiracılarıdır. Bu durumda bir satın alma işleminde, müşteri beklentileri ve tabii firma imajı ile örtüşen kaliteye ulaşmak gereklidir. Bu sebeple, tedarikçi firmaların pazarladığı ürünlerin, çeşitli kalite standart belgelerini almış olmasına dikkat edilir. Çünkü, bir ürün alınıp kullanıldıktan sonra, Enka tarafından testlerinin yapılması hem zordur; hem de artık hataların düzeltilmesi için çok geç kalınmıştır. Bu nedenle ürünün, daha üretim sürecinde, testlerinin yapılması beklentisi; ürün kalitesinde artış sağlar. Kalite için bir diğer önemli nokta, hangi

kalitede, ne tür bir ürüne ihtiyaç olduğunun, tedarikçiye çok kesin bir şekilde tarif edilmesidir. Gerekirse, şirket hedeflerinin veya kiracılarla ilgili profilin aktarılması doğru kalitenin yakalanmasına yardımcı olur.

Bazı iyi ilişkiler kurdukları tedarikçiden vazgeçmemek için, onu destekleyip geliştirerek daha iyi servis verir hale getirmişlerdir. Ancak bu yöntemin çok nadiren gündeme geldiği söylenmektedir.

Enka hem yurt içi, hem de yurtdışı pazarından alımlarını sürdürmektedir. Üstelik bu alışverişlerde, sadece şantiyelerinin bulunduğu yabancı ülke kaynaklarını (Moskow City projesi için Rusya) kullanmakla sınırlı kalmamaktadır. Uygun görüldüğü takdirde, tüm Avrupa'dan hatta Amerika'dan alım yapıldığı olmuştur. Çünkü, uluslararası bir inşaat firması olarak, dünyanın farklı bölgelerinde gerçekleştirdiği inşaatlar; Enka'nın dünya pazarını daha iyi tanınmasına imkan vermiştir. Üstelik satın alma amacı ile yola çıkılsa bile, yurtdışında farklı iletişim kurup, yeni pazar fırsatları yakalama şansı doğabilir. Örneğin bu şekilde, Frankfurt'ta bir, İngiltere'de iki adet otel için teklif hazırlanmıştır. Bu anlamda satın alma için kurulan bağlantılar, farklı imkanlar yaratmıştır.

Tasarımın, Enka'nın proje grubunun gerçekleştirmesi halinde, mutlaka detay ve malzeme bilgilerini projeye aktarmak için tedarikçiler ile ön görüşmeler yapılır. Ancak, yabancı bir tasarım firmasının ön proje üretmesi halinde, bu yöntem ister istemez kullanılamamaktadır.

Satın alınan ürünün depolanmadan, doğrudan kullanıma girmesi hedeftir. Çünkü bu sayede; hem süre planlaması, hem de malzemeye zamanından önce yatırım yapılmaması mümkün olur. Ancak inşaat işinde bunu sağlamak oldukça güçtür. Özellikle inşaatın şantiyesi ile malın üretildiği ülkenin farklı olması, bazı riskleri doğurur. Bir ürünün zamanında yerine ulaşması istenir; ancak planlama tam buna göre ayarlanırsa, herhangi bir aksaklık tüm işlerde gecikmelere sebep olur. Bu nedenle bazı tedbirler alınarak, esnek süre planlamaları yapılmak zorundadır. Dolayısı ile ürünlerin bir müddet depolanması, zamanında gitmemesine göre tercih edilmektedir.

Satın alma çalışmaları, şirketin diğer fonksiyonlarından tamamen bağımsız yürütülemez. Uygulama projelerini çizen grupla ve özellikle finans bölümü ile yakın ilişkiler mevcuttur. Finans müdürü ile aynı ofisi paylaşan satın alma grubu, o ay

içinde yapılacak tüm alımların tarihlerini ve miktarlarını bildirerek; uygun bir bütçe planlaması yapılmasını sağlamaktadır. Bahsedilen rakamların büyüklüğü nedeniyle, alımların önceden bildirilmesi şarttır. Genelde Enka'nın ödemesi, minimum 30 günlük bir sisteme dayanır. Fatura alındıktan sonra, ilgili satın alma sorumlusunun imzalı onayı alınır; üzerine ödeme tarihi yazılır ve finans bölümüne aktarılır. Sonraki bir ay içinde ödeme yapılır.

Diğer inşaat firmaları ile satın alma konusunda ortak hareket edildiği olmaz. Ancak Enka'nın kendi yurtdışı bürolarıyla, ortak bir satın alma bağlantısı içerisine girilebilir. Özellikle yan kuruluşlar ile böyle ortak stratejiler yürütülmektedir.

5.2.2.7. Satın almacı-Tedarikçi İlişkilerini Etkileyen Faktörler

Ürün özellikleri

Bir projede çok çeşitli malzeme kullanılması nedeniyle, çok fazla sayıda tedarikçi ile ilişki yürütmek zorunda kalınır. Bu durumda, satın alma grubunun yükünün artması gibi bir sorun ortaya çıkar. Özellikle bu kadar çeşitli malzemenin bir noktada toplanmaya çalışılması, ciddi bir organizasyon ve koordinasyon gerektirir. Çünkü malzemelerin doğru zamanda yerinde olması kadar, satın alma ve uygulama aşamasında birbirleri ile çakıştıklarında karşılaşılabilecek sorunlar vardır. Tabii standart ürünlerin tercih edilmesi, bu tür sorunları minimuma indirir. Ancak binanın konsepti, farklılaşmayı ve özel olmayı gerektiriyor ise, özellikle prestij mekanlarında sipariş ürünlerin kullanımı söz konusudur. Yoksa Enka, her binasında aynı ürünü kullanarak veya hep aynı tipolojide binalar geliştirerek çeşitliliği azaltmayı denememektedir.

İnşaat ürünlerinin satın alma sıklığının düşük olması, çok fazla sorun yaratmamaktadır. Çünkü bu sektörde yer alan herkes, bir inşaatın ne kadar sürede tamamlandığını, ve dolayısıyla yeni bir alım için ne kadar zaman geçtiğini bilmektedir. Geçen zamanla birlikte ilişkilerin zayıflaması, kişilerin değişmesi gibi bazı sorunlar doğabilir. Ancak tedarikçi firma, zaten belli prensiplere bağlı olarak iş yapıyorsa, kadrosunda yaptığı değişiklikler müşteri ilişkilerini yanlış yönlendirecek kişilerden oluşmaz.

Çeşitli malzemelerin bir araya gelme zorunluluğu nedeniyle, iki malzemenin birbirleri ile uyumu ve uzman ekiplerin birlikte çalışması gibi faktörler göz önünde bulundurularak alım yapılır. Dolayısı ile hem çeşitlilik, hem de uygulama

karmaşıklığının yarattığı en büyük sorun kontrolün güçleşmesi ve koordinasyon için yoğun emek sarf edilmesidir. Çünkü hem tedarikçiler ile koordinasyon sağlanmaya çalışılır, hem de şantiye bu ürünlerin geliş tarihleri ve uygulamaları hakkında bilgilendirilerek inşaat organizasyonu yönlendirilir. Şantiyede ürünün yığılmasını önlemek amacıyla, iş programına uygun belli partilere bölerek nakliye yapılmaktadır.

Örneğin, şu anda, Moscow City projesindeki bir ofis binasının, lobby düzenlenmesi yapılmaktadır. Bu mekanda kullanılacak çok sayıda malzemenin doğru zamanda yerine ulaşması; hem işin planlanan sürede bitmesi, hem de malzemelerin birbirleri ile olan ilişkisi açısından çok büyük önem taşımaktadır. Şu anda hem yer döşemeleri için mermer firmaları için görüşülmekte, hem de asma tavan ve elektrik ile ilgili alımlar takip edilmektedir.

Kimi zaman uygulaması karmaşık olan ürünlerde, işi tedarikçi firmanın uzman ekibine bırakmayı tercih ederek, bazı muhtemel hataları önlemeye çalışmaktadırlar. Bir diğer yöntem ise, birbirleri ile daha önce çalışmış iki tedarikçinin ürünlerini alıp kullanma yoluyla, malzemelerin ve ekiplerin uyumunun sağlanmasıdır. Bu konuda tedarikçilerden gelen öneriler ve referanslar dikkate alınır; uygun görüldüğü takdirde birlikte çalışma yolu seçilir.

Malzemelerin kendine özgü şantiyeye geliş süreleri, farklı sürelerde depolanmaları, farklı kırılabilirlik yapılarına sahip olmaları, farklı yol riskleri taşınmaları, kayıpların yerine konma sürelerinin farklılığı gibi bir çok faktör, ürün özelliklerinin karmaşıklığı olarak satın almayı etkiler. Özellikle büyük ve kütüce ağır malzemelerin şantiye bölgesine yakın yerlerden temin edilmesine çalışılır. Bir diğer karmaşıklık, genelde gümrük sorunu nedeniyle malın istenilen tarihte alınamamasıdır.

Pazar Özellikleri

Ekonomik kriz ve dalgalanmalar, büyük bütçe gerektiren inşaat işlerindeki talebi hemen azaltır. Ekonomiyi takip etmek, doğru talep tahminleri yapmayı sağlar. Bazı pazar araştırmaları ile istihbarat çalışmalarına destek vererek; yeni ihaleler, potansiyel işler bulunması önemlidir. Politik etkiler nedeniyle, kamu kuruluşlarının talebi de tutarlılık göstermez. Bu nedenle, Enka; devlet ile ilgili ihalelere temkinli yaklaşma yoluyla, pek fazla devletle iş yapmamayı tercih etmektedir. Ancak talep yoksa da, girişimci kimliği ile inşaat işlerine girilmektedir. Örneğin bu Moscow City

projesi, yap-işlet-devret modeli ile yürütülmektedir. İnşaat işindeki talebe paralel olarak, şirket bünyesindeki kadrolarda değişiklik olur. Ekonominin daha iyi olduğu dönemlerde eleman çıkartmak yerine bir müddet iş için beklenirdi. Ancak bunun verimli olmadığı düşünüldüğü için, proje bazlı kadroların oluşturulması uygun görülmüştür. Talepteki iniş çıkış nedeniyle, organizasyon yapısını sabitlemek; veya yeniden aynı yeterlilikte ve referansta kişileri bulmak zorlaşır.

İnşaat işlerinin tüm ülkeye, hatta yurtdışına yayılmış olması, çok ciddi sorunlar yaratmamaktadır. Hem işlerin proje düzeyinde ayrı ayrı takip edilmesi, hem şantiyelerin kendi organizasyonlarını yürütebilecek kadar büyük olması, hem de uzun süredir uluslararası işlerin yapılması, satın almayı da kolaylaştırmaktadır. Ancak tabii bu durum, tüm faaliyetleri sadece Türkiye içinde toplamak kadar kolay değildir. İletişimde yaşanan gelişmeler; şantiye ve merkez satın alma grubu arasındaki koordinasyonu da arttırmıştır.

Uzun yıllar bu konumda görev yapmış olan satın alma yetkilisi; telefonun düşmesi için uzun süreler beklendiği, faksın olmadığı ve teleks kullanıldığı bir dönemde çalışmış olduğu için, bilgisayarlı iletişimi çok büyük bir gelişme ve kolaylık olarak nitelendirmektedir.

İşlerin dağınıklığı nedeniyle farklı proje grupları, belki aynı ürün için değişik tedarikçilerden alım yapmaktadırlar. Bu durum, pazarlık gücünü zayıflatmaktadır. Ancak bayi düzeni ile çalışan bir merkezle görüşülüp; ürünler şantiyeye en yakın bayilerden de temin edilebilir. İnşaat faaliyetlerinin önemli bir kısmının Rusya'da yoğunlaşması ise; bu alandaki ihtiyacı ve açığı erken fark edip, pazara erken girmiş olmaktan kaynaklanmaktadır. Yoksa özellikle bir bölgede yoğunlaşma suretiyle, iş potansiyeli sınırlandırılmamaktadır.

Farklı yapım teknolojileri uygulayabilmek için, satın alma bölümü; farklı malzeme, ekipman ve işgücü temin etmek zorunda kalır. Ancak bu durum bir sorun olarak görülmekten çok, kişinin kendini yenilemesi ve geliştirmesi için bir fırsat kabul edilmektedir.

Örneğin şu an yürütülen projedeki, 55 katlı bir bina için çelik konstrüksiyon kullanılması söz konusudur. Eğer bu teknolojinin kullanılmasına karar verilirse, dış cephe ile ilgili ürünler de farklılaşacaktır. Yeni bir sistemin gerektirdiği ürünleri tanımak ve öğrenmek gerekli olacaktır.

İnşaat yapım tekniklerinin özelliklerine bağlı olarak; en önemli sorun tüm uygulamaların birbirini takip etmesi nedeniyle, satın almada yaşanan aksaklıkların tüm uygulama sürecini etkilemesidir. Ürünün teknik özelliklerinin sorun oluşturmaması için, daha sözleşmede bazı testlerin sonuçlarının istenmesi söz konusudur. Yetkili test kurumlarından alınmış belgeleri şart koşturmak; yalnızca standart belgelerini almış tedarikçinin ürünlerini satın almak veya teknik verilerini kullanmak çözüm olur.

İnşaat sektöründe, hem inşaat firmaları arasında, hem de tedarikçiler arasında yoğun bir rekabet yaşanır. Aslında tedarikçi firmalar arasındaki rekabet, karşılıklı görüşmelerde su yüzüne çıkar. Firmalar kendi ürünleriyle ilgili bilgiler verirken, çoğu zaman kendilerini rakipleri ile kıyaslar. Bu anlamda asıl bilgiyi firmanın kendisinden değil, bu firmadan bahseden bir diğer tedarikçiden elde etmek mümkün olur. Elde edilen bu bilgiler, satın almacı tarafından değerlendirilir ve karar almada etkili olur. Tabii bu noktada, konusunda tecrübeli ve önsezileri kuvvetli olan bir satın almacının, kötü niyetli yanlış aktarımları ayırt edebilmesi önem kazanır. Özellikle hızlı sirkülasyonu olan ürünlerde ve çok fazla tedarikçinin yer aldığı pazarlarda dikkatli olmak gereklidir. Çünkü önemli sistemlerde, büyük ekipmanlarda, ağır kalemelerde tedarikçi sayısı az olduğu için, herkes birbirini tanır ve bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek daha kolaydır. Bu nedenle kötü niyetli çabaların sonuç vermediği bilinir.

Öte yandan, inşaat firmalarının sayıca fazla olması ve önemli kalemelerde, konunun uzmanı, belli başlı üreticilerle çalışma zorunluluğu; tedarikçiden ürün alırken bazen başka firmalarla rekabet edilmesini gerektirir. Eğer tedarikçi, hırs ile hareket etmiyorsa; kapasitesi ve üretim programındaki yoğunluğu dile getirerek, firmayı başka tedarikçilere yönlendirir. Dolayısı ile satın alma konusunda hızlı davranıp, diğer firmalardan önce alımları yapmak da önemlidir. Hatta bazen, bir tedarikçiden alım yapılırken diğer firmalarla değil, firma kendisiyle yarışmak zorunda kalmaktadır.

Örneğin, çok yakın bir zamanda şantiyeden gelen teknik bir ölçüm aleti talebi ile ilgili olarak, bir gün gecikme ile satın alma işlemlerine başlanmıştır. Stoklarda mevcut olan bu ürünün, eksik olan diğer parçaları da getirilmek üzere tedarikçi ile anlaşılmıştır. Yarım saat sonra, Enka'da başka bir projede görevli bir satın alma

sorumlusu, telefon açarak aynı ürünü kendisinin de az önce talep ettiğini ve stokta kalmadığı için altı hafta beklemek zorunda kalacağını sitemle iletmiştir.

Satın alma grubu, alımları belli bir bütçe dahilinde gerçekleştirmek zorundadır. Oysa, enflasyonlu ortamlarda ve ekonomik dalgalanmalarda, karlı gözüken bir alım zarara dönüşebilir (Döviz kurunda oynama olması, faizlerin yükselmesi ...) İş, taahhüt edilen fiyattan ve karla tamamlayabilmek için, özellikle satın alma bölümünün baskı görmesi söz konusudur. Ancak yine de bütçenin zaman zaman aşılması halinde, farklı bir proje grubunun alımları ile bütçe dengelenmeye çalışılır. Bu nedenle, finans bölümü ile ortak çalışılarak, ödeme planlarının birlikte ayarlanması gereklidir.

Örgüt özellikleri

Firmanın, inşaat işini üstleniş biçimine göre, bazı farklı organizasyonlar kurulmaktadır. Ancak, ister genel yüklenicilik olsun, ister girişimcilik olsun her türlü iş usulünde satın almanın öncelikli hedefi karlı bir iş yapmaktır. Bir diğer hedef ise, müşteri memnuniyetidir. Müşteri, Enka'nın işini yaptığı mal sahibi olabileceği gibi, kendi kiracıları da olabilir. Dolayısı ile farklı organizasyonlara göre değişen satın alma amaçları yoktur. Fakat zaman zaman değişen organizasyon yapıları ile birlikte karar verme yetkisini üzerine almak isteyen farklı bölümler oluşabilir. Mal sahibi, tasarımcı firma, üst yönetim, müşteri... Her ne kadar projenin başında bir yetki dağılımı sistemi oluşturulsa da, bu sınırların aşıldığı ve sürtüşmelerin yaşandığı olur. Tabii Enka'nın kurumsal kimliğinin gelişmiş olması, satın alma bölümü üzerinde bu tarz dayatmalar ve baskıların olmasını engellemektedir. Projelerin değişmesi ile birlikte satın alma bölümünde de organizasyon değişikliği olabilir. Bazen aynı satın alma grubu üçlüsü(mimari, mekanik, elektrik), bir başka projede birlikte çalışabilirken; aralarından birkaçı başka bölüme aktarılabilir. Bu durum, bir müddet alışma dönemi gerektirse bile, Enka'da uzun süreli personel bulundurma alışkanlığı, fazla bir aksaklığa neden olmaz.

Örneğin, Romanya'da otoyol ihalesi alınınca, otel grubunun koordinatörü projenin ortasında oraya kaydırılmıştır. Sonrasında mutlaka bir miktar zorlukla karşılaşılmıştır, ancak üst yönetim her türlü olasılığı göz önünde bulundurarak bu pozisyon değişikliğini yapmıştır.

Siparişe dayalı bir yapı üretimi sisteminde öncelikle ihaleyi kazanma belirsizliği vardır. Üstelik ihale için gerekli maliyet verilerini, satın alma bölümünün sağlaması

beklenmektedir; ancak geçmişe yönelik doğru maliyet dağılımlı ve analiz yapmak zordur. Bu nedenle, tek tek firmalarla temasa geçip, fiyatları revize etmek gerekli olur. Ancak, kimi tedarikçilerin somutlaşmamış bir iş için teklif verme konusunda isteksiz olmaları, sorun yaratmaktadır. Belli zaman ve risk payları ile şişirilmiş bir teklif, ihaleyi kaybetmeye yol açabilir; öte yandan normalden düşük bir teklif fiyatına daha sonra uygulamada erişmek mümkün olmaz. Bu tür belirsizlikleri ve riskleri engellemek için, ciddi bir tecrübe gerekmektedir. Hatta üst yönetime aktarılan bu bilgiler, onlar tarafından yeniden değerlendirilmelidir.

Şantiye ortamının dış hava koşullarına açık olması, hem uygulama, hem de buna paralel diğer fonksiyonlarda zorluk yaratmaktadır. Hava sıcaklığının -35 derecelere kadar düştüğü Moskova şartlarında çalışmak, bir çok riski de beraberinde getirir. Öte yandan, bir dönem Libya'da yapılan çalışmalarda, bu sefer farklı şartlara uyum sağlamak gerekmiştir. Zamanla tecrübe kazanılıp, tüm farklılıkların üstesinden gelmek mümkün olmuştur.

Çoğu zaman projede sözlü değişiklikler yapılması (miktar, boyut, renk...), satın alınan malzemenin projeye uymamasına yol açar. Bu tür riskleri önlemek için öncelikle değişikliğin çok zaruri olup olmadığı araştırılır, ardında her hangi bir aksama olmaması için tüm değişiklikler yazıya dökülür.

Birey özellikleri

Satın alma merkezinin tamamen mal sahibi bünyesinde yer aldığı durumlarda; veya mal sahibinin bazı konuların kendisine danışılmasını istemesi halinde, bir takım sürtüşmelerin olması muhtemeldir. Özellikle tecrübe, iş hacmi, anlama ve uygulama yetenekleri açısından birbirine eşdeğer iki firmadan birinin, idareyi ele almaması zorluk yaratır.

Kimi zaman danışman kuruluşlar ile birlikte çalışılmaktadır. Moscow City projesinde cephe danışmanlığı veren bir kuruluş; oradaki iklim ve çevre şartlarına bağlı olarak gürültü ve ısı kontrolü sağlayacak, cam ve profil önerileri getirmiştir. Bu tarz bir cam cephenin ilk defa uygulanacak olması nedeniyle, konuyu bir uzmana götürme gereği hissedilmiştir. Danışman bir kuruluşla birlikte çalışılması kararının alınmasında; üst yönetimden, genel müdür yardımcısının imzası vardır. Danışmanın getirdiği ürün veya tedarikçi önerileri üzerinde değerlendirmeler yapılmaktadır. Bazen de diğer bir

tedarikçinin teknik verileri danışmana sunulur. Ancak seçim sonrasında, tüm sipariş ve satın alma prosedürleri Enka'nın satın alma bölümü tarafından takip edilmektedir.

Enka bünyesinde olmasa bile, inşaat sektöründe kadroların çok sık değiştiği görülmektedir. Tedarikçi bünyesindeki personelin veya satın almacının değişmesi; kişilerin nitelikleri yüksek bile olsa, bir miktar konuyu anlama ve alışma süresi gerektirmesi nedeniyle, zaman kaybı yaşatır. Karşılıklı tanışıklık ve yakınlaşma, bazı işlemleri kolaylaştırmaktadır. Ancak, tedarikçi seçiminin, kişisel yakınlaşmalar yerine daha rasyonel sebeplerle alınması; belirli bir kişiye olan bağlılığı engelleyecektir. Kişisel ilişkiler ve yakınlaşmalar bir artı puan olarak değerlendirilse bile, tedarikçiyi ve ürünü somut verilere göre seçmek gereklidir.

5.2.3. ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ TEDARİKÇİ FİRMALAR

Satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin, iki örgütün karşılıklı etkileşiminin bir sonucu olduğu bilinciyle; satın almacı örgüte sorulan soruların paralelinde bir soru formu (EK-A4), tedarikçi firmalara yöneltilmiştir. Bu tedarikçi firmaların seçiminde; literatürde önemli bir ayrım olan “Direkt Tekrar Alım”, “Geliştirilmiş Tekrar Alım” ve “Yeni Alım” nitelikleriyle örtüşen alımların yapıldığı firmalar baz alınmıştır.

Araştırmada tedarikçi rolü ile karşımıza çıkan firmalar, Enka ile yapılan görüşme ile belirlenmiştir. Enka'nın, güncel Moscow City projesi dahilinde birlikte çalıştığı ve 3 farklı alım tipine örnek teşkil eden bu firmalar şunlardır:

- Yeni alım:DEKORAL ALÜMİNYUM SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
- Geliştirilmiş Tekrar Alım:MONACOR ELEKTRONİK SAN. TİC. A.Ş.
- Direkt Tekrar Alım:ASPEN YAPI SİSTEMLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.

Araştırmanın bu noktasında izlenen yöntem, öncelikle tedarikçi firmanın faaliyetleri ve yapısına ait bazı saptamalarda bulunmaktır. Özellikle müşteri ilişkilerini yürüttüğü biriminin analizinin ardından, Enka ile ilişkisinin ana hatları ortaya konarak, firmanın hangi “satın alma sınıfına” ait bir alıma örnek teşkil ettiği belirlenmiştir. Bu bilgiler “Firma Bilgileri ve Enka ile olan geçmiş” başlığı altında verilmiştir.

“Satın Alma Sürecinin Analizi” başlığı; tedarikçinin müşterisinin satın alma aşamalarına dahil olma şekli, bu aşamalarda tedarikçi tarafında yaşananlar ve

karşılıklı tanışıklığın düzeyi hakkında genel bilgilerin elde edilmesi amacıyla sorulan soruların yanıtlarını içerir.

Çeşitli satın alma aşamalarının aşılması ile değişen, satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin gelişim sürecinin analiz edilmesi amacıyla hazırlanan soru grubuna ait yanıtlar “İlişkilerin gelişim süreci” başlığında verilecektir.

Enka ile olan ilişkinin örnek alınmasına çalışılarak, çeşitli değerlendirme kriterlerinin müşteriye nasıl yansıtıldığının ortaya koyulması ve bu ilişkiden beklentilerin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla sorulan soru grubuna verilen yanıtlar, “İlişkileri Değerlendirme Kriterleri” başlığı altında yer alır.

EK-A4 soru formunda yer alan son soru grubu; genel olarak satın almayı etkileyen ve inşaat sektörüne özgü bazı faktörlerin, tedarikçi tarafından nasıl değerlendirildiğinin belirlenmesi amacıyla sorulmuştur. Bu sayede, tedarikçi için önemli sorun noktalarının tespit edilmesi mümkün olabilecektir. “Satın almacı-tedarikçi ilişkilerini etkileyen faktörler” başlığı bu bilgileri içermektedir.

5.2.3.1.Yeni Alım: Dekoral Alüminyum San. ve Tic. Ltd. Şti.

1. Firma Bilgileri ve ENKA ile Olan Geçmiş

Dekoral Alüminyum San. Ve Tic. Ltd. Şti., gelişen inşaat sektörünün mimari alüminyum ihtiyacını karşılamak amacıyla, 1989 yılında kurulmuştur. Özellikle alüminyum kapı ve doğrama sistemleriyle gelişen firma, giydirme cephe konusunda uzman Alman “Schüco” firmasının Türkiye temsilciliğini alarak, yüksek teknoloji ve kaliteli uygulamayla ismini duyurmuştur. Schüco; yeni teknolojilere, AR-GE’ye (araştırma-geliştirme) ciddi yatırım yapan öncü bir marka olarak, Dekoral firmasının avantaj kazanmasını sağlamaktadır.

Ayrıca, firmanın kendi üretimi olan “Dekonorm” doğrama sistemleri de mevcuttur. Dekoral, halen 6000 m2 kapalı fabrikasında, 200 çalışanı ile üretime devam etmektedir. Türkiye ve yurtdışına hizmet veren firma, Çatalca’da faaliyete açılacak olan 9500 m2’lik ilave tesisleri ile kendi alanında yatırımlar yapmaktadır.

3 ortaklı bir yönetim kurulunun denetiminde idare edilen Dekoral firması; müşteri ilişkilerini, yurtiçi pazarlama ve yurtdışı pazarlama departmanlarına bölümleyerek yürütmektedir. Bu bölümlerdeki çalışanlar, kendi bölgelerinde devam eden mimari projelerin araştırmasını yapıp, ilgili bürolarla temasa geçer. Görüşmeler sonrasında

talep olduğu takdirde; proje bilgileri, teklif ve projelendirme departmanına aktarılır ve müşteriye teklif hazırlanır. Bu çalışmalarını yürüten kişilerin büyük çoğunluğu, mimar veya inşaat mühendisidir. Ancak, özellikle uzun yıllar sektörde çalışıp ticari deneyim kazanmış, firma yetkilileri de vardır. Çünkü, doğrudan müşteriyle görüşen birinin, müşterinin teknik sorularına yanıt verebilecek kadar eğitilmiş olmasının yanı sıra, firmanın karlılığına yardımcı olacak ticari yeteneğe de sahip olması beklenir. Geçtiğimiz senelerde tamamlanan, büyüklüğü ve estetik değerleriyle göz dolduran kimi işlerin, aslında kar getirmediği; sadece referans yaratmakla kaldığı fark edilmiştir. Bunun üzerine “ticari deneyim” kriteri, eğitimden sonra elemanlarında aradıkları önemli bir özellik halini almıştır. Firma çalışanlarının, iyi bir halkla ilişkiler uzmanı gibi davranıp, gerekli sempati ve etkileyciliğe sahip olması; müşterinin firmaya olan bağlılığını arttıran bir unsur olarak görülmektedir.

Müşteriye ulaşma yöntemlerinden “doğrudan satış”, yani müşteri ziyaretlerinden, daha hızlı ve kesin sonuçlar alınır. Yapı fuarlarına katılma, web sayfası ve telefonla tanıtım, kullanılan diğer araçlardır. Özellikle “Enka” gibi büyük inşaat firmaları, zaten iyi tanındıkları için; doğrudan iletişim kurup, ziyarete gitmek yeterli olmaktadır. İnşaat sektöründe uzun süredir faaliyet gösteren bu firmalar, belli başlı tedarikçilere, teklif ve bilgi almak amacıyla kendi çabalarıyla da ulaşmaktadırlar.

Moscow City projesinde, Enka ile ilk defa çalışmaya başlanmıştır. Buradaki 17 katlı ofis binasının, cam ve alüminyum cephe kaplama sistemi; Türkiye’de detaylandırılıp üretilerek, şantiyeye gönderilmektedir. Uygulama işini de kendisi üstlenen firma, uzman montaj ekiplerini de Moskova’ya sevk etmeye başlamıştır.

2.Satın Alma Sürecinin Analizi

Özellikle yeni detaylar, ek aksesuarlar konusunda verilecek bilgiler, müşterinin ihtiyaçlarını fark etmesi için çok yararlıdır.

Öte yandan, inşaat firması, mal sahibinin belirlediği şartname dahilinde, işi tamamlamak zorunda olabilir. Kimi ihalelerde önceden, belirli bir marka şartı yer alır.

Örneğin Schüco doğrama sistemlerini tercih ederek, araştırma yapan Enka’ya; Dekoral, şartname dahilindeki sistemi sunmak amacıyla, yardımcı olmakta; gerekli özellikleri tanımlayıp şartnameye uygunluğu kontrol etmektedir.

Yerli inşaat firmaları, kataloglar, arşiv bilgileri, sektörel yayınlar ile tedarikçilerini seçerler. Yabancı firmalar ise, yapılan bir uygulamayı görüp beğenir veya meslektaşlarından referans alır. Bu firmalar, ağırlıklı olarak konsolosluk veya web sayfası aracılığıyla, tedarikçiye ulaşmaya çalışır. Uluslararası iş ilişkilerinde, internetin artan kullanımı ile birlikte, firmalar, web sayfalarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Dekoral; web, cd, broşür, fuar gibi tüm tanıtım faaliyetlerini yeniden yapılandıran bir çalışmayı sürdürmektedir.

Teklif isteği genelde önce telefon yoluyla olur. Ardından fax, mail veya ofise davet ile temaslar başlar. Herhangi bir ihaleye doğrudan Dekoral'ın katılması söz konusu değildir. Ancak, ihaleye katılan yüklenicilere taşeronluk yaptıkları zaman, veya bazı ihalelerde kendi markalarının ön şart koşulması nedeniyle; dolaylı olarak ihalelerde yer almaktadırlar. Bu durumda yüklenicilik firmasının işi almak için vereceği teklife, kendi paylarına düşecek uygulamanın maliyetini belirlemek suretiyle yardımcı olurlar. Alınan bir teklif talebine, kısa sürede yanıt verilmesi özellikle ihaleye katılacak firmalar için büyük önem taşır. Teklifin müşteri ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi için temel şart, proje detaylarının eksiksiz ve doğru olarak analiz edilmesidir. Yanlış anlaşılan bir istek yüzünden yanlış bir fiyat önerilmesi, iş kaybına yol açabileceği gibi; düzeltmelerle kaybedilecek vakit, her iki firmayı da zorda bırakabilir. Açık bir nokta veya şüpheye yer bırakmayacak kadar detaylı ve anlaşılır bir teklif dosyası firmanın imajını da yansıtan önemli bir araç olarak görülmektedir.

Fiyat cazip bile olsa, süre kriterlerine uyumlu olmayan bir tedarikçi ile anlaşma yapılamaz. Her ne kadar tedarikçinin yaptığı iş, inşaatın belirli bir bölümünü oluşturuyor olsa bile; inşaatın taahhüt edilen sürelerde tamamlanabilmesi, ancak tüm uygulamaların kendisine ayrılan zaman aralığında bitirilmesi ile mümkündür. Bu nedenle, satın almada süre çok önemli bir kriterdir.

Teklifin sonuçları, genelde tedarikçiye telefon yoluyla bildirilmektedir. Ancak müşteriler kimi zaman, olumsuz yanıtları iletmeyi ihmal etmektedirler. Bu nedenle tedarikçi firma, karşılıklı görüşmeyle belirlenen bir tarihten sonra, kendisi arayıp sonuçları öğrenmeyi tercih eder. Enka gibi ciddi ve büyük firmalar, teklif sonuçlarını yazılı olarak da bildirerek, karşı tarafın şüphelerini ortadan kaldırmak ve gereksiz yere vakit kaybetmelerine engel olmak için çaba sarf etmektedirler.

Firmanın tedarikçi olarak seçilmesinde bir diğer etken ise, ürünün ve firmanın performans geçmişindeki olumlu sonuçlardır. Gerekli teknik kaliteye sahip, konusunda iyi bir marka olmuş “schüco” doğrama sistemlerini sunan firmanın tercih edilmesinde, bu referansın önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir.

Sipariş şeklinin belirlenmesi için yapılan sözleşmede, ödeme şekilleri ve hakedişlerle ilgili detaylı açıklama yapılması, ödeme planının olması, güvenceler verilmesi öncelikli beklentilerdir. Çünkü, diğer endüstrilerde bir malın sevkıyata verilmesi ile biten iş anlaşması sonrasında, ödeme alınabilir. Oysa bu sektörde, kimi zaman 30-40 kamyonu bulan kademeli sevkıyat ile, ürünün şantiyeye ulaşması, paketlerin açılması ve montaja başlanmasının ardından ancak hakkeşler ödenmeye başlar. Bu geçen sürede harcanan paranın zamanında geriye dönmesi için, hakkeş zamanlarının sözleşmede detaylandırılması gereklidir. Hassas olan sözleşme konusu; kimi zaman 40-50 sayfayı bulan detaylı çalışmalar ve ülkeden ülkeye değişen yasal uygulamaları takip edebilen avukatlar aracılığıyla, çözümlenmektedir. İşveren veya müteahhide ait sözleşme tipini esas alarak anlaşma yapmaları nedeniyle, firmadan firmaya değişen sözleşme ve sipariş şekline uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle; karşılıklı görüşme ve müzakerelerle, 2 şirket ortak bir paydada anlaşmak için çaba sarf eder.

Ürünün, mevcut garanti periyodu kapsamında 1 yıl takip edilmesi söz konusudur. Bu nedenle, müşterinin ürün performansı ile ilgili değerlendirmeleriyle yakından ilgilenilir. Yaşanan herhangi bir aksama, Dekoral’a zaten geri dönmekte; bu sayede, ürünle ilgili bilgiler edinilmektedir. Sektörde yapılan işlerle ilgili referans göstermenin etkili olması sebebiyle, müşterinin performanstan memnun olması büyük önem taşır. Hem müşterinin firmaya bağımlılığının sağlanması, hem de diğer müşterilere örnek teşkil edecek bir referans için; performans memnuniyeti şarttır. Satış sonrası ilgiyi devam ettirmek, yalnızca ürüne değil, kişisel ilişkilere değer verildiğinin bir göstergesi olarak titizlikle uyulması gereken bir başka özelliktir.

İnşaat sektöründe, tedarikçi-satın almacı ilişkisi genelde çok uzun bir süreç boyunca devam eder. Kimi zaman 1 seneyi bulabilen bu süreçte; teklif almaktan, ürünün şantiyede montajına kadar geçen zaman aralığında, görüşme sıklıkları kademeli olarak farklılaşmaktadır. Karşılıklı ilk temaslar, detay hazırlamak, teknik çizimler, üretim, şantiyeye nakliye, uygulama gibi evrelerde farklı şirket çalışanları, ENKA’dan farklı kişilerle temasa geçer; o evrenin tamamlanması ile birlikte görüşme sıklığı azalır veya rutinleşir.

3. İlişkilerin Gelişim Süreci

Bir ilişkinin başlangıcında yaşanan ilk tereddüt, müşterinin elindeki projenin ne aşamada olduğunun bilinmemesinden kaynaklanır. İstenilen teklif, ortada olmayan veya kabul görmemiş bir proje için olabileceğinden; firma geri dönüşü olmayan bir çaba içine girip zaman ve emek harcayabilir. Özellikle iş yoğunluğunun fazla olduğu dönemlerde, ciddi olmayan somutlaşmamış tekliflere yanıt verilmesi firmayı zor durumda bırakır. Ardından yaşanan tereddüt, kendi firmalarının kapasitesinin istenilen zamanda işi teslim etmeye uygun olup olmayacağı konusundadır. Aynı dönemlerde yığılan işler nedeniyle müşteriye reddetmek veya iş planlarını revize etmek gerekebilir.

Satışını yaptıkları cephe sistemlerinin birçoğunda, malzeme+uygulama şeklinde bir sistem alım söz konusu olduğu için, coğrafi farklılıklar da ayrıca bir belirsizlik unsurudur. Farklı iklim şartlarında çalışma zorunlulukları işi yavaşlatabilir. Örneğin, Sibiry'a -40 derecesine rastlayan bir mevsimde çalışmak zorunda oldukları gibi, aynı zamanda Kuveyt'te +40 derecede iş yapmaları gerekli olabilir. İklim şartlarına uyum sorunları kadar, yabancı ülkelerin kültürel ve yasal farklılıkların bilinmemesi de, şüphe oluşturur. Yapılacak yanlış bir işlem, firmayı cezai sorumluluk altında bırakabilir. Bu şüpheleri gidermek için avukatlar, konsolosluklar ve aracı kurumlardan yardım alınır. Teknolojik olarak ürünlerine güvenmekle birlikte, yüklenici firmanın koruma ve bakım konusunda aynı titizliği göstereceğinden emin olmak için, sözleşme şartlarına bu beklentiler eklenir.

Tedarikçi firma işin başında bu belirsizlikleri yaşarken, müşterinin (Enka'nın) benzer şüphelerini gidermek için çaba gösterir. Sağlam referanslar göstermek, numune hazırlamak ve özellikle sözleşme görüşmeleri; karşılıklı iş yapma usullerinin anlaşılması ve şüphelerin azaltılması için önemlidir. Gerçekten birbirleriyle iş yapmak isteyen firmalar, müşterek bir paydada anlaşmak zorundadır.

Örneğin, Dekoral değeri 6-7 milyon doları bulan bir malını, ülke dışındaki şantiyesine gönderirken ödemeyi almak isterken; yüklenici malın incelenip, mal sahibinin onayını aldıktan sonra ödemeyi yapmak isteyebilir. Herhangi bir ret durumunda malın geri gönderilmesi ciddi bir külfet ve zaman kaybı oluştururken; böyle bir sorunun yaşanmaması, ancak tarafların anlaşma şartlarına karşılıklı uyumu ile çözümlenecektir.

Üretim şeklinin görülmesi için yapılan fabrika ziyaretleri, özellikle yurtdışından gelen müşterinin şüphelerini gidermek için kullanılan bir başka yoldur.

Siparişin üretime başlamasıyla birlikte, detay çözümü ve sözleşme dönemindeki görüşme sıklıklarının azaldığı görülür. Telefon veya fabrika ziyareti aracılığı ile gerçekleştirilen, periyodik bir üretim kontrolü yeterli olur. Bu dönemde, başlangıçtaki belirsizliklerin açıklığa kavuşması ile birlikte, işin takibi müdür düzeyinden daha alt düzeye inebilir. Üretim aşamasında, şantiye müdürleri ve uygulama ekibi düzeyinde görüşmeler yürütülür.

Müşterinin ödemelerini nasıl yaptığı, beğenisindeki zorluk derecesi, tedarikçi firmanın yeterliliğini bilmemesinden dolayı yaşattığı baskı gibi bazı noktaların açığa kavuşması ile birlikte, tekrarlanan yeni bir iş daha az emek ve sorunla halledilebilir. Bu nedenle müşterinin bağımlılığını sağlamak; hem ticari yönden, hem de iş yapma kolaylığı açısından firmaya avantaj sağlayacaktır. Muhtemel anlaşmazlıkların çözülmesi, deneyimin artmasından dolayı kolaylaşacaktır. Aynı işte birlikte çalışan firmalar olarak, riski paylaşan tedarikçi ve satın almacı, uzun süreli ilişkiler aracılığı ile birbirine destek verirler. Sonuçta, ancak yüklenicinin tüm işi başarı ile tamamlayabilmesi ile, tedarikçi iyi bir referans elde edebilecektir.

Örneğin; yapılacak sevkıyatta yarım kalan bir tır varsa, yüklenicinin farklı ihtiyaçları da yüklenip şantiyeye ulaştırılarak inşaaata destek verildiği olur.

Uzun süreli ilişkiler, kişisel yakınlaşmaların da artmasına neden olur. Tüm işletmelerde, belirli bir noktadan sonra sorumluluk kişilere emanet edilir. Dolayısıyla yetkili personelin kişisel hırslar yerine, şirket amaçları ile hareket etmesi beklenir.

Kimi zaman görüşülen proje müdürlerinin çıkarlarını gözeterek, teklif verenleri değerlendiği olur. Üstelik bu süreç, karşılıklı iş anlaşmasının olağan ve geleneksel bir parçası olarak görüldüğü için, çok aleni bir şekilde işleyebilir. Bu usulle çalışan kişilerin, genelde en fazla menfaat sağladıkları firmayı ön plana çıkarma çabaları olur.

Şirketin, müşteri ile yakınlaşmaları sert bir çizgi ile ayırması ve kontrol altında tutması pek mümkün değildir. Doğru iletişim kurarak sempati toplayan bir temsilcinin iş değiştirmesi ile, ona alışan müşterinin de birlikte hareket edip firmayı bırakması bile muhtemeldir.

Enka, şu an için sektörde lider firmalardan bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yalnızca Dekoral değil, diğer tedarikçilerin de birlikte çalışmayı her zaman isteyecekleri bir firmadır. Çünkü Enka, hem güçlü bir referans teşkil edecektir, hem de potansiyeli fazla olduğu için yeni işlerin alınmasına imkan verecektir. Bu ilişkinin sürmesi, müşterinin ilk aradığı firma olabilmek, diğer meslektaşlara tavsiye edilmek gibi bazı gelecek beklentileri ile Enka'yla çalışmayı sürdrmek istemektedirler.

4. İlişkileri Değerlendirme Kriterleri

Satın alınan üründen memnun olmak kadar, yaşanan ilişki surecinden memnuniyet de uzun sureli bir birliktelik için ilk adımdır. şirket politikası, çalışanlar, servis-bakım hizmeti, iş takibindeki ciddiye, müşteri şikayetlerini anında çözümlmek, ek maliyetler çıkarmamak gibi özellikler önem kazanmıştır. Bu zellikler, ilişkinin devamına karar vermek için kullanılan değerlendirme kriterlerine örnek teşkil eder.

Taahhüt

Taahhüdü, yani iş almak konusunda isteği ve verilen sözü yerine getirme güvencesini hissettirmek amacıyla yapılması gerekenin başında, bu kararlığı açık sözlülükle dile getirmek gelir. İşe talip olunduğunu; hatta işe ayrılabilcek zaman ve kaydırılabilecek ekibi izah etmek, taahhüdü vurgulamak için gereklidir. Görüşmeleri, yönetim kurulu yesi ve ona bağlı teknik kadro düzeyinde takip eden Dekoral firması, bu ilgi düzeyinin olumlu etki yarattığı bilincindedir.

Güven

Daha nceki iş deneyimleri ve sağlam referanslarla, firmanın güvenilirliğini göstermek mümkündür. Müşteri ile görüşen satış temsilcisinin konuyu anlama düzeyi, ikna kabiliyeti ve karizması da kişisel güvenin yaratılması için çok önemlidir. Aksi takdirde, firmanın gösterdiği referansların bir değeri kalmaz. Dekoral; retim tesislerini ve ofisini yenilemekte olduğu için, fabrika ziyaretlerini güven sağlamak için çok etkin görmemektedir.

İşbirliği

Müşteriyi küstürmemek için, alımı küçük veya büyük diye nitelendirmeden, her türlü acil ihtiyaa yanıt vermek işbirliğini gösterir. Diğer unsurlar, zaten ilişkinin olağan bir parçası olarak grlmektedir: eğitim vermek, teknik çizimleri göndermek, keşif ve metraj hazırlamak, şartnamelerle ilgili bilgi vermek...

Ortak Amaçlar

Müşterinin beklentilerini doğru anlayan firmanın, onunla ortak amaçları paylaşması kolaylaşır. Örneğin müşterinin beklentisini “marka” kullanımı olabileceği gibi, sadece ihtiyacın karşılanması da olabilir. Marka ürünün kullanımını finanse edemeyecek müşteriye, daha ucuz ve işini gören bir hizmet sunmak amacıyla Dekoral, kendi üretimi olan Dekonorm’u piyasaya çıkarmıştır. Bu yaklaşım, müşterinin farklı mali hedeflerini karşılamak için bir çözüm olmuştur. Müşteri zaten son kontrolü yerinde yapıp onay vereceği için, mutlaka estetik kaygılarla tüm detaylar (sözleşmede belirlenmemiş olsa bile) gözden geçirilir.

Güç Dengesi ve Bağımlılık

Dekoral firmasının, hem kapasite, hem teknik, hem de personel açısından sektörde önemli bir yerde bulunması; büyük- küçük tüm inşaat firmalarının isteklerine yanıt verebilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle güç dengesi açısından, kendilerini, Enka’ya kıyasla, daha zayıf veya yetersiz hissetmemektedirler. Sadece büyük inşaat firmalarının, firmaya olan bağımlılığını sağlamak için daha özenli ve titiz davranışlar sergilemektedirler.

Uyarlamalar

Müşteriye uyum sağlamak amacıyla; özel Schüco sistem çözümleri üretmek, yeni ekip kurup uygulamaya destek vermek gibi idari düzenlemeler, gerekirse müşterinin kullandığı bilgisayar programını edinmek, ekonomik açıdan farklı istekler için esnek davranmak gerekmektedir.

Yatırımlar

Tüm ilişkilere belirli bir para, zaman ve işgücü desteği vermek, sonrasında bir getiri beklentisi ile yapılan, bir yatırım olarak değerlendirilir. Müşteri ile iletişim, promosyonlar, kataloglar, eğitimler için ayrı bir bütçe çalışması yapılarak ilişkiye yapılan yatırımın boyutları ölçülmelidir. Ancak böyle bir örgütlenme henüz yapılmadığı için, bazı ilişkilerin karlılığını tahmin etmek zordur.

Performans Tatmini

Müşteri ile yürütülen ilişkinin başarısını; hem iş sonunda elde edilen kar miktarı, hem de sorunsuz bir iş planı ile ölçmek mümkündür. Müşterinin baskıcı olması, öngörülmemiş isteklerle firmayı yıpratması, ödemelerini aksatması, zamansız

değişikliklere gitmesi gibi bazı faktörler işin kazandırdığı karı geri planda bırakır; ve o müşteriyle ikinci bir kere çalışılmasını zora koşar.

5. Satın almacı-Tedarikçi İlişkilerini Etkileyen Faktörler

Ürün Özellikleri

Dekoral; alüminyum sektöründe çeşitlilikle birlikte artan tedarikçi sayısının yarattığı rekabeti; uzman bir kuruluşun(Schüco) ürününü kullanmakla aşmıştır. Bu sistemin Türkiye’de sadece 2 adet temsilciliğinin olması, firmanın seçilme şansını arttırmaktadır.

Satın alma sıklığının inşaat sektöründe düşük olması, bazı ilişkilerin zamanla zayıflamasına yol açabilir. Ancak yine de, memnun kalmış bir müşteri aradan birkaç yıl geçse bile firmayla yeniden çalışmak için girişimde bulunabilir. Bu noktada, geçen zamanla birlikte tüm kadronun tamamen değişmemiş olması, aynı ilgi ve kaliteyi sağlayabilmek önem taşır. Bir diğer husus da, inşaat firmalarının işlerini takip edip, projelerin ne aşamada olduğunu öğrenerek müşteri ile teması kaybetmemeye çalışmaktır.

İnşaat işinin, farklı düzeylerde karmaşık olması; dolaylı olarak satın almacı-tedarikçi ilişkilerini de etkiler. Teknik açıdan karmaşık bir malzemenin uygulanması, uzmanlık ve eğitim gerektiren hassas bir çalışmadır. Bu nedenle Dekoral, kalifiye elemanlarla yapılan uygulama işini de üstüne alarak, herhangi bir sorun yaşanmamasına çalışır. Öte yandan, birçok malzemenin bir araya gelmesi ile tamamlanan bina için, yalnız kendi ürününü bilmek yeterli değildir. Cephe sistemlerinin farklı malzemelerle uyumu konusunda, Schüco firması gereken teknik desteği Dekoral’e sağlamaktadır.

Bazı ülkelerle yapılan anlaşmalar, politik açıdan engellere takılabilir. Örneğin ülkenin kendi üreticisini koruma amaçlı mevcut yasaları, çeşitli ek gümrük vergileri gibi düzenlemeler karmaşıklığı artırır. Böyle zamanlarda o ülkede yerleşik bir ortak bulma, kuralları iyi bilen danışmanlar tutmak gibi çözümler üretilir.

Pazar Özellikleri

Sipariş üzerine üretim yapan tedarikçiler için, inşaat firmalarının karşılaştığı talep düzensizliği ciddi sorun oluşturur. Bu düzensizliğin temelinde ekonomik kriz ve dalgalanmalar, ülkemizde son dönemde yaşanmış deprem felaketleri yatar. Ülke

şartlarından etkilenmemek için 2004 yılı itibarı ile Dekoral; yabancı pazarlara ağırlık verme kararı vermiştir. Önemli bir işveren olan devlet kuruluşlarının tutarsız davranışları, yeni projeler üretmemeleri veya ödeme güçlükleri nedeniyle Dekoral devlete iş yapmamayı şirket politikası olarak benimsemiştir.

Alınan işlerin çeşitli ülkelere yayılması, nakliye ve bölgeye uyum sorunlarını doğurur. Bu nedenle Dekoral, potansiyeli olan belirli bölgelerde yoğunlaşarak; o ülkede ofis açmak, sponsor bulmak, yasalara adapte olmak, lisans almak gibi faaliyetlerine ayırdığı emeğin devamlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Bir sanayi bölgesine yerleşmiş olan Dekoral'ın bu seçimdeki niyeti müşteriye kolay ulaşılır olmak değildir. Çünkü bu sektörde müşteri, asla sanayi sitelerini gezip dolaşarak alım yapmamaktadır.

Ürünün teknik verilerini test etmek, yeni teknolojiler geliştirmek, gerekli standart belgelerini almak gibi işleri tamamen Schüco firması takip ettiği için, Dekoral firması teknik açıdan fazla bir sorun yaşamamaktadır. Zaten hiçbir üretim veya montaj yapmayan Schüco, sadece bu tür bir teknolojik yardım ile temsilcilerini desteklemektedir. Hatta firmanın kendi üretimi olan "Dekonorm" ürünleri de aynı laboratuvarlarda test edilmektedir.

İnşaat sektöründe zaten yoğun olan rekabet, özellikle kriz zamanlarında çok artar. Bazı firmalar sırf işsiz kalmamak için hiçbir karı olmayan rakamlara iş yapmayı vaat etmektedirler. Çok fazla sayıda ve irili, ufaklı tedarikçinin pazarda iş yapması yüzünden, rekabet yoğun yaşanmaktadır. Kimi zaman rakipler tarafından, satın almacıya, şirket veya ürün hakkında yanlış bilgiler aktarılmakta ve haksız rekabet yapılmaktadır. Yurtdışı kökenli olan, artık markası dünya çapında olan Schüco değil ama, firmanın yerli üretimleri zaman zaman bu tür haksız karalamalarla karşılaşır.

Pazarlanan ürünün büyük bütçeler gerektiren pahalı bir yatırım olması nedeniyle, bazı finansal düzenlemeler yapılması gerekir. Ödemeler mutlaka belirli dönemlere bölünerek alınmaktadır. Geçen zamanla birlikte alüminyumdaki fiyat artışı veya dövizdeki değişimler nedeniyle bazen maddi kayıplar yaşanabilir. Üstelik bu değişimler, fiyat teklifi verirken maliyet tahmini yapmayı zorlaştırır. Ürünün pahalı olması sebebiyle, iş başında teminat mektubu istenmektedir. Çoğu zaman, teminat mektubunun bir kısmı, garanti süresi sonuna kadar çözülememektedir. Bu zorluklar ancak, daha fazla kredi bulma, daha fazla banka ile çalışma yoluyla aşılmalıdır.

Örgüt Özellikleri

Yüklenicinin işveren ile yaptığı anlaşma şekli, karşılıklı ilişkileri belirleyici bir unsurdur. Sonuçta yüklenici, anlaşma şartlarına bağlı olarak tedarikçi firmadan çeşitli isteklerde bulunmaktadır: Fiyat, ürün, süre... İnşaat işinde çok fazla kişi ve karar mekanizmasının olması, bazen iletişimsizlik sorunları yaşatabilir. Karşı tarafın örgütlenmesindeki değişikliğe benzer şekilde, her işle birlikte firma içinde de farklı ekipler kurulması, kadro takviyelerinin yapılması gerekli olur.

Üretimi yapılmamış bir ürün pazarlandığı için, firmanın doğru bir maliyet tahmini yapması çok zordur. Bu belirsizliğin getirdiği riski azaltmak için teklif defalarca kontrol edilir. En son grup olarak bir araya gelinerek, gözden kaçan bir nokta olmamasına çalışılır. Şantiyenin takibini yapmak, sözlü değişiklikleri belgelemek; uygulama esnasında karşılaşılabilecek risk faktörlerini ortadan kaldırılabılır.

Birey Özellikleri

Satın alma merkezinin tek bir odakta toplanması, daha fazla tercih edilen bir durumdur. Bu sayede aynı kişi ile irtibat halinde olunmakta ve koordinasyon kolaylaşmaktadır. Bazen, satın alma grubuna danışmanlık yapan kuruluşlarla da çalışılmıştır. Bu durum herhangi bir farklılık yaratmamıştır.

Kadroların sektörde sık değişmesi çeşitli sorunlar yaratır. Firma yetkililerini ve ürünü kişisel olarak tanımayan satın alma sorumlusuna, yeniden firmayı tanıtmak ve güveni kurmak amacıyla, çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Öte yandan durgun zamanlarda sık sık eleman azaltılmasına giden sektörde, ani gelişmelere ayak uydurmak için, Dekorol'in de kadro değişikliği yapması gerekli olmaktadır. Ancak firma içinde mutlaka bir çekirdek kadroyu sabit tutmakta yarar vardır.

5.2.3.2.Geliştirilmiş Tekrar Alım: Monacor Elektronik San. Tic. A.Ş.

1.Firma Bilgileri ve ENKA ile Olan Geçmiş

1988 yılında otomatik kapı sistemleri konusunda faaliyete başlayan MONACOR Elektronik San. Tic. A.Ş., giriş teknolojileri konusunda uzman çeşitli Avrupa, Amerika ve Orta Doğu ürünlerinin, Türkiye temsilciliğini yapmaktadır. Özellikle; otomatik veya manuel döner kapılar, otomatik kayar kapılar konusunda hizmet veren firma ayrıca garaj kapıları, güvenlik sistemleri, güvenlik turnikeleri de pazarlamaktadır.

Monacor, döner kapılarda %70 pazar payına sahiptir. Ancak diğer otomatik kapı sistemlerinde, örneğin kayar kapılarda, pazarda otuzun üzerinde firma yer mevcuttur. Bu alanda, pazar payı ile ilgili yapılmış kapsamlı bir araştırma olmadığı için; tahmini rakam %10 olarak düşünülmektedir.

Otomatik kayar kapıların mekanizmaları, yurtdışından ithal edilip; merkezde, camlar, ve kapı kanatları gibi diğer parçalarla birlikte monte edilmektedir. Ekonomik model olarak adlandırılan ve stokta bulundurulanan döner kapılarda; yurtdışından yarı mamul olarak gelen ürün, çeşitli üretim süreçlerinden geçerek birleştirilir. Diğer döner kapılar, komple yurtdışında imal edilerek ithal edilmektedir.

Günlük işleri ve mevcut projelerin takibini öncelikli olarak gören Monacor, zaman ve kadro ayırabildiği ölçüde, firmaları ziyaret ederek tanıtım yapmaktadır. Müşteri listesinde yer alan kimi mimarlık ve inşaat ofislerine, periyodik olarak broşür ve elektronik posta gönderilmesine çalışmaktadırlar. Yapı kataloglarında yer almak, zaman zaman dergilere imaj reklamı vermek, son dönemlerde olmasa bile fuarlara katılmak gibi farklı yöntemler ile müşteriye ulaşılmaktadır. Ancak en önemli reklam güçlerini, önceki referansları olarak görmektedirler. Özellikle İstanbul'daki birçok büyük otelin döner kapılarını yapmış olmaları ve bu müşterilerin memnuniyeti, tavsiye yoluyla firmaya ulaşanların sayısını arttırmaktadır.

Enka ile Monacor firmaları arasındaki ilk alışveriş, geçen sene tamamlanmış olan Moskova'daki bir başka proje kapsamında alınan bir döner kapı siparişi ve güvenlik kontrollü bir giriş turnikesi ile başlamıştır.

Monacor'un temsilciliğini yaptığı Hollanda kökenli "Boon-edam" marka döner kapılarla ilgili olarak araştırma yapan Enka, ana merkez aracılığı ile firmaya ulaşmıştır. Şu anda yürütülen Moscow City projesinde, farklı özellikte bir döner kapı ve bir giriş turnikesi satın alınması söz konusudur.

Rusya'daki önceki projede, Enka ile görüşmeleri yürüten Monacor firması; ürünün, Hollanda'daki merkezden doğrudan şantiyeye gönderilmesini ve Rusya temsilciliğinin montaj-bakım çalışmalarını organize ederek işi tamamlamıştır.

Moscow City projesinin veya yine Moscova'da bir otel projesinin, daha tasarım aşamasında Monacor firması ile görüşen Enka; ürünlerin özellikleri, boyutları, limitleri ile ilgili bilgileri, çizimlerine yansıtmaktadır.

2.Satın Alma Sürecinin Analizi

Satın alma sürecinin başında yer alan “teklif isteği”; en çok, telefon ve faks aracılığı ile Monacor’a iletilmektedir. Bunun dışında, elektronik posta ya da ihaleler ile teklif alınmaktadır. Enka’yla olan tüm temaslar, ağırlıklı olarak e-mail ve telefon yoluyla yürütülmektedir.

“Teklif verme” aşamasında ise; ilk defa çalışılan bir firmaya, ürün detayları, teknik imkanlar, iş yapma usulleri gibi birçok ön bilgi aktarılması gereklidir. Çünkü, eğer teklif alma aşaması tasarım sürecine paralel olarak ilerliyorsa; projeye uygun ürünün maliyetleri de göz önünde bulundurularak tasarıma yön verme imkanı olacaktır. Özellikle özel sipariş üretimlerin, fiyat açısından projeye getirdiği külfetin mimarlar tarafından önceden bilinmesi, uygulama ve satın alma aşamasında yaşanan sürtüşmeleri önleyecektir Bu durumu dikkate alan Enka gibi firmalar, bütçede optimumu yakalamak için, daha tasarım aşamasında en küçük detayla ilgili bilgiyi bile almaktadırlar.

Teklifte mutlaka ürünle ilgili tüm teknik detayların yer almasına özen gösterilmektedir. Ancak, çoğu profesyonel olmayan kurumun, satın almada bilinçsiz olduğu görülmektedir. Örneğin Monacor’a, zaman zaman aracılardan da teklif isteği gelmektedir. Bu örgütlerin amacı, Monacor’dan temin ettikleri ürünü belli bir karla satabilmektir. Ancak bu noktada, projenin çizilmemiş olması, müşteri isteklerinin belirsizliği; hem teklifin detaylı hazırlanamamasına, hem de ürün için gerekli diğer ön şartlarla ilgili önlemlerin aktarılamamasına yol açar. Aracı firmalar, müşteriye kaybetme kaygısıyla, projeye ait bilgileri saklamayı tercih etmektedir. Oysa bu tarz araçların isteklerinde açık olmaları ve firma ile işbirliği yapmaları halinde, Monacor kendisine hiç yük getirmeyen ve üstelik onun ürününü pazarlayan bir çeşit bayi kazanacaktır. Ancak aracı bir kurumdan yapılan alım sonrasında, teknik hizmet ve bakım konularında sorunların yaşanması da olasıdır.

İhale ile teklif alma, çoğu zaman devlet tarafından kullanılan bir yöntemdir. Monacor, bazı renovasyon projelerinin ihalesine de katılmıştır. Ancak genelde, yüklenici firma ihaleye katılmakta ve öncesinde tedarikçiden bir fiyat teklifi istemektedir.

Tekliflerin olumsuz olması halinde, genelde, telefona dahi çıkmamayı tercih eden firma yetkilileri yüzünden sıkıntı yaşanmaktadır. Tedarikçiler, kendi programlarını

yapıp, farklı projelerle ilgilenmeye yön vermek amacıyla; en azından harcanan emeğe karşılık bir teşekkür telefonu açılmasını beklemektedirler.

Teklifin olumlu olduğunun bildirilmesinin ardından, tüm yükümlülük artık tedarikçi firmaya geçtiği için ısrarcılık ve yaptırımlar ile karşılaşmaktadır. Bu baskının temelinde, aslında bir başka sorun olan, süre planlamasında yaşanan yetersizlik yatmaktadır. İnşaat işinin bütününde çoğu zaman, dışardan tedarik edilecek ürünlerin imalat süreleri göz ardı edilir ve satın alma süreci geç başlatılır. Bazen de satın alma kararının alınması, öngörülenden uzun sürebilir. Bu durumlarda, öncelikle fiyata bakarak tercih yapmış bir firma, anlaşma şartlarını zorlayarak üretimin önce bitirilmesi hususunda tedarikçiyi sıkıştırabilir. Bu tür sorunları en aza indirmek amacıyla, aslında yurtdışında üretilip ithal edilen ve projeye göre çok fazla değişen bir ürün olan döner kapıların birkaç modeli, stokta bulundurulmaktadır.

Mesela bir projede, istenen üç metre çapındaki döner kapının teslim süresinin 2 ay olmasına karşın, otelin açılma tarihinin 1 ay olması nedeniyle, stokta bulunan farklı çapta bir ürün tercih edilerek revizyon yapılmıştır.

Bu tarz gecikmelerin olmaması için, teklif sahiplerini arayıp, daralan zaman aralığında döner kapının teslim edilmesinin mümkün olamayacağı konusunda uyarılar yapılmaktadır.

Türkiye pazarında tedarikçi seçimindeki öncelikli kriterin, “fiyat” olduğu düşünülmektedir. Ancak Enka gibi firmalar, fiyat konusunda titiz davranmakla birlikte; istenilen kaliteyi sağlayacak belli başlı markalardan teklif almayı tercih ederler. Bu durumda zaten teklif aralıkları birbirine yakın olacağı için, diğer kriterler; örneğin, satış sonrası servis ve teknik hizmet, ön plana çıkmaktadır. Ancak Türkiye pazarında genel olarak satış sonrası destek, sadece bir arıza durumunda aranmaktadır. Garanti kapsamındaki sürelerde bakım hizmeti alınırken; yıllık bakım sözleşmesi imzaladıkları müşteri sayısının, alıcıların yalnızca % 25 olması; bunun bir göstergesidir. Yurtdışı ve Avrupa birliği ülkelerinde ise, daha garanti süresi içinde bakım anlaşması yapılması şart koşulmakta; hatta, ana maliyete garanti için bir pay eklenmektedir. Buna rağmen, Türkiye’de otomatik çalışan beş bin kapıdan, günde sadece belki bir iki tanesinden arıza veya bakım isteği gelmektedir.

Aslında bu bakım sözleşmeleri aracılığıyla, müşterinin ürün performansından memnuniyetini ölçmek ve satış sonrası ilgiyi devam ettirmek mümkündür. Ancak bu

durumda; inşaat işini üstlenen gruptan, bina işletmecisi veya sahibine kayan bir düzende ilişkilerin yürütülmesi söz konusudur. Bazı inşaat firmalarının, herhangi bir sorun veya bakım için gerekli irtibat bilgilerini son kullanıcıya aktarmaması nedeniyle, ürünlerin sahipsiz kaldığı olmuştur. Tabii, aynı zamanda girişimci de olan Enka gibi bir firmada, bu tarz sorunlar yaşanmaz.

Tasarım sürecinde yaşanan görüşmeler sayılmazsa, teklifin alınmasından anlaşmanın yapılmasına kadar geçen süre genelde 15-20 gün kadardır.

Enka' da her proje grubu, birbirinden bağımsız şirketler gibi çalıştığı için, genelde o projenin ilgili satın alma sorumlusu ve proje koordinatörü ile görüşülür. Enka'da zincir, her zaman satın alma grubu üzerinden devam ettiği için şantiye ile doğrudan temas söz konusu değildir.

Örneğin, Rusya'daki servis ekibinden kaynaklanan bazı sorunlar, işletmeden satın almaya aktarılmış; satın almadan, Monacor'un ilgili satış sorumlusuna ve en son üst yönetime kadar uzanmıştır. Sonuçta koordinasyon sağlanınca sorunlar halledilmiştir.

3. İlişkilerin Gelişim Süreci

Yeni bir müşteri ile ilişkiye girildiğinde, teklif verme konusunda herhangi bir çekinceleri olmamaktadır. İşin daha ciddi bir boyut alması durumunda ise, bazı belirsizlikler giderilmeye çalışılır. Hiç tanınmayan bir firma ile ilk defa çalışıldığı zaman, banka araştırması sayesinde, müşterinin ödeme güçlüğü çekip çekmediğine bakılır. Zamanında taahhütlerini yerine getiren bir firma olarak Monacor'un, aynı şekilde zamanında ödemelerini almayı beklemesi çok doğaldır. Ancak Türkiye'de rekabet yoğunluğu nedeniyle, düşük kar marjları ile iş yapılması; ödemeler konusunda müşteriye şüphe ile yaklaşılması sonucunu doğurmaktadır.

Ticarette oldukça eski olmalarından dolayı, oturmuş bir iş yapma sistemleri vardır. Buna karşın, farklı iş yapma usulleri nedeniyle müşterinin reddedilmesi sık karşılaşılan bir durum değildir.

Türkiye içinde üstlendikleri herhangi bir iş için, coğrafi uzaklık endişesi taşımamaktadırlar. Yurt dışı işlerinde ise, ağırlıklı olarak Türk firmaları ile iş yapmalarından ötürü; şantiye uzaklığı, pek fazla sorun yaratmamaktadır.

Teknolojik bir ürün pazarlamalarına rağmen, ürün kalitesine olan güvenleri nedeniyle, işletmelerin yanlış kullanımlarında bile, sorun çıkma olasılığını çok az

görmektedirler. Bu nedenle, müşterileri ile aralarında teknolojik bir uyumsuzluğu sorun olarak kabul etmemektedirler. Ancak yine de elektronik sistemlerde yapılan bir müdahale konusunda endişelerini baştan dile getirmektedirler.

Mutlaka her teklif ile birlikte, referans listeleri de müşteriye yollanmaktadır. Bu referans listesinde yer alan ürünlerin performansını kullanıcından öğrenmek isteyen müşteriye çeşitli irtibat numaraları da sağlanmaktadır.

Hem bakım-onarım ve montaj işlerini yapan teknik ekip çalışanlarının, hem de satış temsilcilerinin uzun süredir firma bünyesinde yer almasından dolayı; müşteri, karşısında aynı yetkilileri bulabilmektedir.

Örneğin, pazardaki diğer firmalarla kıyaslandığında, Monacor bünyesindeki personelin değişme oranları çok azdır. Teknik müdür yaklaşık 12 yıldır, montaj şefi 7-8 yıldır firmada çalışmaktadır.

Ankara, Antalya ve Eskişehir’de bir bölge temsilcilikleri vardır. Bu sayının artırılması konusunda çalışmalar devam etmektedir.

Örneğin bir marketler zinciri 1996’dan beri sürekli alım yapan önemli bir müşteridir. Ülkenin dört bir yanında yeni açılan marketler için kayar kapı satın alan bu müşteriye, İzmir’de herhangi bir bayi bulunmamasına rağmen, 24 saat içerisinde servis gönderme imkanları olmuştur.

Coğrafi uzaklığa rağmen, satış sonrası müşteriye teknik destek ulaştırılarak, güven sağlanmaktadır. SSK hastanelerinin döner kapılar üzerine yaptığı bir araştırma sonucunda, bölge bazında çok fazla yaygın olamamasına rağmen, en ciddi şekilde satış sonrası hizmet veren firma seçilmiştir.

Satış anlaşmasının yapılmasından sonra, montaj yapılincaya kadar geçen aşamaları, (montaj zamanı veya montaj öncesi hazırlıklar gibi) teknik birim takip etmektedir. Montaj sonrasında işin ticari yönü tamamlanincaya kadar, satış temsilcileri ile satın almacı grup arasındaki ilişki devam etmektedir. Ancak bu ilişkilerde, karşı tarafın organizasyon yapısına bağlı olarak, görüşülen kişilerin sayısı veya pozisyonu çok fazla değişiklik göstermektedir. Basit alımlarda sadece bir tek kişi ile tüm işler görüşülebilir. Daha kurumsal bir yapısı olan firmalarda ise, önce iş bağlantısını yapan ticari birimler bir araya gelirler; daha sonra teknik birimler detaylar üzerinde birlikte çalışırlar; en son satış sonrası servis ekibi müşteriye hizmet eder.

Müşteri ile sosyal ilişkiler kurma çabaları içinde; çeşitli bayram kartları gönderme, e-posta yoluyla şirket yeniliklerini aktarma gibi bazı çalışmalar yapılmaktadır.

Uzun süreli ilişkilerde, devamlı yapılan satışlar ticari bir fayda getirmektedir. Ancak, kişisel yakınlaşmalar, kadroların değişebilir olmasından dolayı, tercih edilmez. Önemli olan firma düzeyinde tanışıklığın sürmesidir. Uzun süreli müşteri olsun veya olmasın, karşılıklı değer vermek her zaman gereklidir. Ama, büyük bir potansiyele sahip ve uzun süredir çalışılan bir müşteri daha öncelikli hale gelir. Problem çözücü olarak görülmenin, bu tür ilişkilerde yarar sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca, uzun süre birlikte çalışılan müşteriye bazı özel fiyat indirimleri yapılmaktadır. Tekrarlanan uygulamalar ile birlikte bazı ortak standartlar yakalanabilmekte ve böylece herhangi bir ön bilgi alınması halinde; firma, üretim öncesi hazırlıklara kolaylıkla başlayabilmektedir. Bu durum, süre ve emek açısından bir kazanım yaratmaktadır.

Tüm firmalar kaliteli mal ürettiği veya pazarladığı iddiasında bulunabilir. Bu doğru bile olsa, artık önemli olan hizmet kalitesidir. Bunun için de belirli bir alt yapı gereklidir. Kadroların sürekli değişmesi ile hizmet kalitesini sağlamak mümkün olmaz. Üstelik firmanın zayıflaması sonucunu doğurur.

Uzun süreli ilişkilerde, firma bünyesinde görev alan kişilerin herhangi bir şahsi çıkar beklentisi gibi bir sorun yaşanmamıştır. Ancak, araçlar yaptıkları bağlantılar için kendilerine komisyon almaktadırlar. Bu da sektörde geleneksel bir yöntem olarak işlemektedir. Uzun süreli ilişkiler, bazı yıllık anlaşmalar yapılmasını gerektirmektedir. Bu anlaşmalar döviz bazında yapılmaktadır. Zaten ürünün ithal olması nedeniyle, bu konuda sorun yaşanmamaktadır. Bazı maliyet değişimleri ise, uzun süreli müşteriye kaybetmemek ve nakit akışını sağlamak amacıyla fiyatlara yansıtılmamaktadır.

Enka, satın alma potansiyeli yüksek olan bir firma olarak, değerli bir müşteridir. Ancak, projeden projeye değişik ürünlere ihtiyaç duymaktadır. Oysa satın alma miktarı ve sıklığı kadar, satın alınan ürünün standart olması da önemlidir. Hep aynı tip proje üreten ve dolayısıyla standart ürünleri tercih eden firmalarla çalışmanın daha büyük kolaylık olduğu kabul edilmektedir.

4.İlişkileri Değerlendirme Kriterleri

Taahhüt

Teklif e çabuk, doğru ve detaylı yanıt vermek; işi almak için istekli olduğunu gösterir. Ayrıca, iş için öne sürülen fiyat ve teslim süresi ile; müşteri tedarikçinin taahhütlerinde ne kadar samimi olduğunu görebilir. Özellikle süre konusunda müşteriyi yanıltarak işi alan ve sonunda gecikmelere bahane bulan firmalar vardır. Ancak baştan doğruyu söylemek ve dürüst olmak, tüm iş kayıplarına rağmen, ilişkilerde çok önemli bir kriterdir.

Güven

Sağlam referanslar verilmesi her zaman müşteriyi etkilemiştir. Öte yandan satış müdürü, her proje için uygun ve farklı satış temsilcileri atayabilir. Çünkü herkesin karizmatik kişiliği aynı değildir ve satış temsilcisi firmaya olan güveni etkileyebilir. Kişiler kadar, ofis de firma güvenilirliğini sağlamak konusunda etkilidir. Ancak şu an içinde bulundukları binada, küçük bir teşhir bölümü olmasına rağmen, müşterilerin çoğu bu ziyareti gerekli görmemektedir.

İşbirliği

Kullanım detayları için, müşteriye bir el kitabı verilmektedir. Eğitim vermek gibi bir işbirliği, ancak bayilere gösterilmektedir. Çünkü, oldukça teknik bir ürün olan döner kapılara, yetkisiz müdahale edilmemesi daha önemlidir. Müşteri istediği zaman teknik çizimler yollanmaktadır. Belli ürünleri anlatan teknik şartnameler hazırda bulundurulur ve gerekirse müşteriye yollanır. Bu şartnameler diğer firmaların aksine, belirli bir marka adı gözetilmeden hazırlanmıştır.

Ortak amaçlar

Müşterinin, örneğin süre sıkışıklığı gibi sorunlarının halledilmesi için, daha ucuz olmasına rağmen alternatif ürünler üretilip stokta bulundurulmaktadır. Bu tarz bir yaklaşım, müşteri kazanmayı sağlamaktadır. Seçilen bir ürünle ilgili, ortaya çıkacak kötü bir detay konusunda müşteri uyarılır. Sonuçta, tedarikçiler de kendini kullanıcıların yerine koyarak; ödenen fiyata karşılık beğenerek kullanılacak bir ürün satmak, amacını gözetmelidir. Ürün kalitesi, zaten estetik bir montaj olmadığı zaman önemini yitirmektedir.

Güç dengesi ve Bağımlılık

Müşteri firmanın büyüklüğü veya küçüklüğü, herhangi bir denge sorunu yaşatmamaktadır. Ancak, uzmanı olunmayan bir alanda çalışma yapmak bazı sorunlar doğurabilir. Bu durumda firma, titizlikle seçilen bazı alt yükleniciler ile açığı kapatmaya çalışır.

Uyarlamalar

Ürünün teknik özellikleri imkan verdiği ölçüde, projeye özgü bazı uyarlamalar yapılmaktadır. Yeni bir üretim sürecine girmek, yeni bir makine almak gibi ciddi düzenlemeler ise, ancak müşteriye olan güven kurulduktan sonra yapılabilir. Çünkü, uzun süreli olmayacak bir ilişki için bu kadar yatırım yapmak çok verimli değildir.

Yatırımlar

Pazarlama faaliyetleri ve müşteri ilişkilerini yürütmek amacıyla çeşitli yatırımlar yapılmaktadır. Bunun dışında, üretim konusunda yapılan yatırımlar içinde, kayar kapılar için kullanılan daha çok parçayı Türkiye’de üretme düşüncesi vardır.

Performans Tatmini

Analitik olarak performans değerlendirilmesi yapılmaz. Ancak, ödeme gecikmeleri veya baskı gibi bazı nedenlerle, firmayı tatmin etmeyen müşteri, fikren değerlendirilir ve gelecekte olan yaklaşım farklılaşabilir.

Enka’da daha önce satış yaptıkları grupla, karşılıklı olarak çok memnun kalındığı düşünülmektedir. Şantiyenin Rusya’da olması sebebiyle bazı teknik aksamalar yaşanmıştır. Çünkü teknik servis verilmesi, Rusya’daki başka bir firma tarafından üstlenilmiştir. Ancak Monacor, o firmanın müşteriye en iyi servisi vermesi için elinden gelen çabayı sarf etmiştir. İşletmenin tam olarak organizasyonu kuramaması nedeniyle oluşan problemlere, ürünü satın alan grubun çözüm bulması beklentisi bir miktar yoğunluk yaşatmıştır. Fakat İstanbul merkezdeki, satış ve satın alma grupları arasında kuvvetli bir ilişki kurulmuştur.

Enka çok önemli bir kuruluş olarak, sürekli çalışmak istedikleri bir firmadır. Karşı tarafın da düşüncesi bu yönde olmalıdır ki, şu anda 2 tane proje için görüşmeler devam etmektedir.

5.Satın Almacı-Tedarikçi İlişkilerini Etkileyen Faktörler

Ürün Özellikleri

Çok çeşitli malzeme kullanma seçeneği olması nedeniyle, buna bağlı olarak sektörde her geçen gün tedarikçi sayısı artmaktadır. Artan tedarikçi sayısı beraberinde, rekabeti de getirir. Özellikle siparişe yönelik ürünlerin kullanımının yaygın olması, çeşitliliği arttırmaktadır. Bunun firmaya getirdiği zorluk, özel üretim gerektiren ürünlerin, yurtdışında imalatı ve ülkeye geliş sürelerinin artmasıdır. Üstelik özel üretim ürünlerin, maliyeti de yüksek olmaktadır. Bu nedenle, ürün çeşitliliğinden çok standart ürünlerin kullanımı işleri kolaylaştıracaktır. Bu amaçla, sık talep gören bir kaç ürün standart hale getirilerek stokta bulundurulmaktadır. Ancak, inşaat sektöründe, mimarların özgün binalar üretme arzusu ile birlikte; daha önce başka yerde kullanılmamış ürünlere yönelmek istemeleri, standart ürün kullanımını da zora sokmaktadır. Bu nedenle, firmanın avantaj sağlamasının bir yolu, teknik imkanlar ölçüsünde özel üretimlere açık olarak, müşterinin seçeneklerini arttırmaktır.

Satın alma sıklığı az olunca, müşteri ile kurulan yakın ilişkilerin değişikliğe uğraması riski ile, karşı karşıya kalınmaktadır. Aradan geçen zamanla birlikte değişen personel nedeniyle, ilişkiye yeni baştan başlamak, ürünleri yeniden tanıtmak için ayrıca çaba sarf edilmesi gereklidir.

Kullanılan malzemelerin uygulamalarının; uzmanlık veya eğitim gerektiren türden karmaşık olması nedeniyle, kalifiye eleman yeterliliğini sağlamak gerekmektedir. Firmanın pazarladığı ürünün, binanın farklı elemanları ile bir araya gelmesi birden fazla firmanın malzeme ve detaylarıyla uyumlu üretimler yapmak zorunluluğunu getirir. Ancak, bu konuda temsilcisi olunan firmanın yaptığı detay çalışmaları ve tecrübe, herhangi bir sorun çıkmasına imkan vermez.

Ticari ve politik sorunlarla, zaman zaman karşılaşıldığı olmuştur.

Örneğin Rusya'ya bir ürün gönderilmesi için, önce alınması gereken bir sertifika vardır. Bu sertifika ile ilgili bilgiler, Rusya'daki diğer bir distribütörden alarak işlemler tamamlanmıştır.

Ancak bunun dışında, 1995'teki gümrük birliği anlaşmasının Avrupa ile ticareti hızlandırması ve firmanın uzun süredir ithalat bağlantılı işler yürütüyor olmasının getirdiği tecrübe, politik ve ticari karmaşıklıkları sorun olmaktan çıkarmıştır.

Pazar Özellikleri

İnşaat işinde, talep düzensizliği ciddi sorunlar oluşturmaktadır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde, kamu kuruluşlarının hiç bir yatırım yapmadıkları; dolayısıyla ürünle ilgili bir talep oluşturmadıkları görülmektedir. Öte yandan, diğer tedarikçiler de azalan pazardan kendilerine pay çıkarmak için rekabet şartlarını çok zorlamaktadırlar. Kimi zaman aynı anda 100 tane sipariş ile ilgilenmek gerekirken, bir sonraki ay aynı iş hacmini yakalamak mümkün olmamaktadır.

İnşaat işlerinin tüm ülkeye, hatta yurtdışına yayılmış olması, nakliye ve iletişim sorunlarını doğurur. Coğrafi farklılıklar nedeniyle, tüm müşterilere ulaşmak; aynı hizmeti vermek zordur. Bu nedenle bayi düzeni kurmak gerekli olmuştur. Ancak; bayi olarak görevlendirmek üzere, firmanın ürününe aynı şekilde sahip çıkacak, teknik detayları aynı yeterlilikte aktaracak ve firma imajına uygun nitelikte çalışmalar yapacak bir firma bulma zorluğu ile karşılaşmaktadır. Her bölgede bir bayi açma imkanı olmasa bile; iletişim ve ulaştırma imkanlarının, günümüzde çok gelişmiş olması nedeniyle, işlere yine de coğrafi bir sınırlama getirilmemektedir.

Teknolojik bir ürün pazarlamanın bir sonucu olarak, karmaşık bazı parçalar ve sistemler bir araya getirilmektedir. Ancak genel olarak; döner kapılar, güvenlik sistemleri, bariyerler, kayar kapılar gibi ürünlerle ifade edilen ürün yelpazesi, birbirine yakın teknolojilerin kullanımını getirir. Teknik olarak ürünün bir sorun çıkarmaması ve müşteri güvenini sağlamak için; öncelikle gerekli testlerin yapılması söz konusudur. Zaten hem yurtdışından ithal edilen parçaların, hem de burada imalatı yapılan ürünlerin, ilgili tüm standart belgeleri alınmaktadır.

Özellikle aynı ürünü pazarlayan firmalar, savaşırcasına bir rekabet içerisine girmektedirler. 2001-2003 yılları arasında ülkenin ekonomik durumu, pazarı çok daraltmıştır. Düşük fiyatla birlikte, kalitesiz uygulamalar yaygınlaşmıştır. Bunların sonuçları önümüzdeki yıllarda ortaya çıkacaktır. Bir diğer rekabet ortamını, ihalelerle alınan işler oluşturur. Genelde devletin kullandığı bir yöntem olan ihalelerde, karşılaşılan en büyük sorun; tedarikçileri değerlendiren yetkililerin ürün ve şartname özelliklerini yeteri kadar tanımamalarıdır. İhale kanununda yapılan bazı iyileştirmeler söz konusuysa bile, yetkililerin henüz bu kuralları uygulamaya geçiremediği görülmektedir.

Sektörde en önemli sorunları, finansal kaynaklı olanlar oluşturur. Genelde yüksek bütçeli ürünler pazarlanıyor olmasından ötürü, müşterinin mali durumunu önceden bilmek, bazı araştırmalar yapmak gereklidir. Benzer kaygıları taşıyan müşteri de, kimi zaman teminat çekleri ile güvence sağlamaya çalışmaktadır. Bu durumun temelinde, güvenli bir ekonomik ortam ve yeterli sermaye birikiminin olmaması yatmaktadır. Ödemelerde yaşanan bir gecikme, özellikle enflasyonlu ortamlarda büyük sorun yaşatmaktadır. Müşterinin ödemeyi geciktirmesi kabul görüle bile, yurtdışından getirtilen ürünlerde, üretici firma ödemelerini günü gününe yapmak gereklidir. Dolayısı ile gecikmeler ve döviz kurlarında ani yaşanan değişimler, bazı mali zararlar oluşturmaktadır.

Örgüt Özellikleri

İnşaat firmalarıyla olan kişisel tanışıklık ve iyi hizmet, artık ürünün de önüne çıkmıştır. Ancak ne kadar iyi ilişkiler kurulursa, kurulsun; inşaat firmasının işi üstleniş biçimine bağlı olarak, birlikte çalışma şansı farklılaşmaktadır. Mal sahibinin değişmesi ile birlikte, isteklerin yanıtlanmayacak şekilde tamamen değişmesi veya fiyat aralığının aşağıya çekilmesi durumunda, farklı tedarikçi arayışına gidilmektedir. Bu nedenle, teklif isteği ile birlikte, müşterinin organizasyon yapısı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yapıda yer alan karar mekanizmalarının doğru tespit edilmesi gereklidir. Ancak, müşteriye daha iyi analiz etmek ve takip etmek için daha geniş bir kadro ayırmak, talep düzensizliği nedeniyle mümkün olmamaktadır.

Genel ekonomik sorunların yaşattığı risklere bağlı olarak, zaten düşük kar marjları ile çalışılan sektörde; fiyatlar ancak bir noktaya kadar çekilmektedir. Özellikle cephe firmalarının müşteri olduğu durumlarda, çoğu zaman verilen uygun bir fiyat; farklı koşullar ve ürünler söz konusu olduğunda bile tekrar istenebilmektedir. Bu nedenle, fiyat verirken; hem müşteriye kazanmak, hem de müşterinin bu fiyat limitlerini alışkanlık haline getirmemesi istenir.

Bazen finansal olarak göze alınan riskler bir yana, ayrıca inşaat işinin doğasından kaynaklanan bazı belirsizlikler de riski arttırır. Çoğu inşaat işinin birbirini takip etme zorunluluğu nedeniyle, belli bir iş ve süre programına uymak gerekmektedir. Ancak projenin ihtiyaç duyduğu ürünün, üretim ve montaj süreleri hesaba katılmadan yapılan planlamalar nedeniyle, aksamalar meydana gelmektedir. Her ne kadar müşteri, daralan vakit konusunda uyarılsa bile, çoğu zaman sermaye yetersizliği

nedeniyle vaktinde alım yapmak mümkün olmamaktadır. Ürünün montaj aşamasından önce bitmesi gereken diğer iş kalemlerinde, gecikme yaşanması halinde karşılaşılabilecek sorunları azaltmak amacıyla; sözleşme şartlarına mutlaka, tedarikçiden kaynaklamayan gecikmelerde, firmayı yükümlülük altında bırakmayacak maddeler eklenmektedir. Bu tür bilgilerin ve değişikliklerin yazılı olarak belgelenmesi her zaman bir güvencedir.

Birey Özellikleri

Satın alma işlerini; şantiye ve merkez olarak ayırmış olsa bile, görüşmeleri tek bir merkezden takip eden firmayla iş yapmak her zaman daha kolaydır. Büyük firmaların bazıları, organizasyonu bölmek suretiyle, yetkileri paylaştırmışlardır. Ancak bu durumda, çok fazla yetkili ve sorumlu ile görüşmek ve daha fazla bürokratik yazışma ve evrakı takip etme sorunu ile karşılaşılmaktadır.

Müşteri firmada yer alan yetkileri tespit etmek zaten zorken, danışman kuruluşlarla birlikte çalışılması bir başka sorun oluşturabilir. Danışman kuruluşların genelde, satın alma işlemlerini birebir takip ettiği pek gözlenmemektedir. Daha çok, ürünün teknik ve fonksiyonel özellikleri ile ilgili görüş bildirmektedirler. Satın alma kararını yönlendirme gibi bir etkileri olsa bile, çoğu zaman mali konulara hiç karışmamaları nedeniyle, alımlar onların önerilerinden çok farklı noktalara varabilmektedir.

Talep düzensizliği ve proje bazlı çalışma, genelde firmaların personel sayılarını sabitleyememesine yol açmaktadır. Tüm olumsuz şartlara rağmen; özellikle teknik personelin yetişmesinin ve işe alışmasının aldığı zaman, kalifiye eleman bulma zorlukları gibi nedenlerle, firma bünyesinde en zor dönemlerde bile personel değişikliği % 10 civarına ulaşmamıştır.

Öte yandan, müşteri firmalarda ciddi kadro değişikliklerinin yaşandığı olmuştur. Kişisel yakınlık kurulan bir satın almacının değişmesi, bazı alışma dönemleri gerektirmektedir. Ancak, çoğu zaman firmalarla temaslar, müdür düzeyinde yürütülmektedir. Çünkü, üst yönetimdeki değişiklikler, personel kadrosundaki kadar sık değildir. Zaten kişilerden çok, firmanın öne çıkması için gösterilen çabalar sonucu, kadro değişikliklerinden etkilenme düzeyi en aza inmiştir. İşten ayrılan bir satış temsilcisinin belli bir müşteri portföyünü beraberinde götürmesi daha büyük firmaların bir sorunu olarak görülmektedir.

5.2.3.3.Direkt Tekrar Alım: Aspen Yapı Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.

1. Firma Bilgileri ve ENKA ile Olan Geçmiş

ASPEN yapı sistemleri A.Ş., kurulduğu 1989 yılından bu yana, asma tavan ve modüler bölme duvar sistemleri konularında, dünyanın önde gelen üretici ve markalarıyla gerçekleştirdiği iş birliktelikleri ve kendi üretimi olan ürünleriyle, mimari çözümler üretmektedir.

Eskişehir'deki metal asma tavan imalathanesi, Hadımköy'deki bölme duvar imalathanesi ve merkez ofisle birlikte, Aspen çalışanlarının sayısı 300'ü bulur. Çoğunlukla camyünü, taş yünü gibi ithal ürünlerin pazarlamasını yapan firma, kendi imalatı olan metal asma tavan ve bölme duvar sistemlerini ihraç da etmektedir.

Beş bölge müdürlüğüne bağlı, yaklaşık 150 adet bayiden oluşan bir ağa sahip Aspen firması, genelde malzemeyi sağlamakta ve uygulamayı bayilerine bırakmaktadır.

Ancak, firmada bir uygulama ekibinin mutlaka yer alması gerektiği düşünülmektedir.

Çünkü bölme duvar uygulaması gibi, daha özellikli sistemlerin uygulamasını, Aspen olarak zaman zaman üstlenmektedirler. Tüm ülkeye bir uygulama ekibi göndermenin imkansızlığını gören Aspen firması, ülke çapında yaygın bir bayilik düzeni kurmuştur. Ancak, yurtdışı uygulamalarında bayilik sistemi devre dışı kalır.

Pazarda, benzer malzeme pazarlayan ve büyük olarak nitelendirilecek en fazla 3-4 firma daha mevcuttur. Bunlardan yalnızca bir iki tanesi, üretim de yapabilmektedir. Bu pazardaki payı yaklaşık % 70'leri bulan Aspen firması; getirdiği malzeme metrajı, satış miktarı, üretim tesisleri ve özellikle müşteriye sunma hizmeti ile sektörde öncü konumdadır. Rakiplerine göre üstünlüğünü, teknoloji ve hizmet farkı olarak nitelendirmektedir. Bu sebepten kaynaklanan fiyat farklılıkları olsa bile, pazarı iyi tanıyan inşaat firmalarının satın alma grupları, en uygun koşullarda ve kaliteli ürünü almayı tercih eder.

Aspen'in merkez ofisindeki: satış departmanı, projelendirme departmanı ve ürün müdürleri, müşteri ile temas halinde olan bölümlerdir. Ancak müşteri ile doğrudan ilişkiyi yürüten kişi, satış bölümündeki ilgili firmanın yetkilisidir. Aynı müşteri ile, hep aynı satış temsilcisinin görüşmesine özen gösterilir. Satış temsilcisi, takıldığı noktalarda merkeze geri dönüp; ürün müdürlerinden, bölge müdürlerinden veya Aspen bünyesinde uygulamacı olan şantiye ekibinden destek almaktadır. Gerekirse

bu departmandaki yetkililerle birlikte, müşteri tekrar ziyaret edilerek sorular giderilmeye çalışılır. Ancak, satış temsilcisi; nakliye, ürün seçimi, detay değişikliği vb., konu her ne olursa olsun, her türlü bağlantıyı sağlamakla görevlidir ve tüm bilgiler onda toplanır. Bu bilgilere şirketin diğer birimlerinin de ulaşabilmesi için yazılı olarak dosyalanması gereklidir. Aksi halde satış temsilcisinin olmadığı durumlarda, işleyişin aksamaması söz konusu olabilir. Doğru bir dosyalama sistemi ile kısa sürede işin ne aşamada olduğu, neye ihtiyaç duyduğu, işleyişin nasıl aktığı tespit edilip; müşteriye bekletmeden cevap vermek mümkündür.

Aspen'de satış ekibinde çalışanlar; ya mimar, ya da inşaat mühendisi kökenli; teknik detay bilgileri fazla ve çeşitli malzemeleri iyi sunabilecek yetenekte kişilerdir. Çünkü, müşterinin ürünle ilgili teknik sorularını yanıtlayabilmek için, ürün dışında genel bilgilere sahip olunmalı; ürünün diğer malzemelerle uyumu bilinmelidir. Örneğin bir asma tavan sisteminde, aydınlatma ve tesisatla ilgili sorunlarla karşılaşılması muhtemeldir. Müşteri ile görüşen ekipte yer alanların öncelikle eğitilmiş olması, ardından teknik bilgi, deneyim, ikna kabiliyeti gibi özellikleri harmanlaması gereklidir. İlk defa görüşülen bir müşteriyle, mali konuları konuşmayı doğru bulmadıkları için; pazarlık ve ticari alanlarda yeterlilik, geri planda kalan özellikler olarak nitelendirilmektedir. Çünkü önce maliyeti ortaya koymak, çok yanlış yönlendirmelere sebebiyet verebilir.

Örneğin, yüksek bir fiyat müşteriye korkutabilir veya, aslında projesine hiç uygun olmayan bir ürünün fiyatının cazibesine kapılabilir.

Bölge müdürlerine bağlı olarak çalışan, çoğunluğu hatta hepsi mimar, bölge satış elemanları; kimi zaman yalnız, kimi zaman bölge müdürü ile, müşteri ziyaretlerini gerçekleştirirler. Bunların sonuçları; önce bölge müdürlüğüne, ardından genel müdür yardımcılara ve en son genel müdüre ulaşır. Genel müdürlük, İstanbul merkezde yer alır. Bölge müdürleri gibi, ürün müdürleri de önemli bir konuma sahiptir. Metal asma tavan müdürü, taş yünü asma tavan müdürü gibi tanımlarla ayrılan ürün müdürleri; merkez ofiste çalışırlar. Tabi bu durumda İstanbul ofisindeki satış temsilcilerinin, ürün müdürü ile temasa geçip destek alması, hatta görüşmelere onlarla birlikte katılması mümkün olmaktadır.

Müşteriye ulaşmadaki öncelikli yöntem, ziyaret ile doğrudan ilgili kişiyle görüşmektir. Bunun dışında Aspen, uzun süredir yapı sektörüne ait kataloglarda yer almakta ve yapı fuarlarına katılmaktadır. Son dönemlerde dergi reklamlarına da yer

veren firma, gelişen teknolojiye ayak uydurmuş ve etkin kullanılan bir web sayfası hazırlamıştır. Pazarlama bölümü ile birlikte yapılan çalışmalarla yeniden düzenlenen bu web sayfası, özellikle yurtdışı pazarına açılmada büyük bir paya sahiptir. Gerek firmanın imalatı olan ürünlerin ihracatı, gerekse ithal ürünlerin dış ülkelere pazarlanması gibi taleplerle karşılaşmışlardır. Web sayfası, fuar, reklam gibi çeşitli yöntemlerle firmaya ulaşan müşterilere, öncelikle ilgilendikleri konularla ilgili kataloglar gönderilir. Ancak doğrudan ziyaret, hiçbir zaman vazgeçilmeyen bir yöntem olarak hemen ardından gerçekleştirilir.

1989 yılında faaliyete başlayan Aspen ile, sektörde uzun süredir yer alan Enka'nın tanışıklığı; firmanın kurulduğu ilk yıllara kadar dayanır. Daha yoğun ilişkilerin kurulması ise, geçtiğimiz 6 yıllık dönemde gerçekleşmiştir. Her ne kadar firmasal düzeyde tanışıklık devam etse bile, zaman içerisinde şirket bünyesinde yer alan kişilerin pozisyonunun değişmesi nedeniyle, çalışanların firmayı ve firma yetkililerini tanıma düzeyi değişebilmektedir. Bu nedenle, müşteri ziyaretlerinin sık yapılmasına önem verilir.

Enka'nın şu andaki projelerinin çoğu yurtdışında, özellikle Rusya'da devam etmektedir. Enka, kendi bünyesinde, her türlü detayı çözebilen, teknik bilgiye sahip uygulama ekipleri bulundurduğu için, sadece malzeme satın almakla yetinmektedir. Aspen; bazı özel ürünlerde, "süpervizör" olarak adlandırılan, konusunda yetkili bir kişinin kontrol ve destek amacıyla yurtdışı uygulamalarına göndermektedir. Ancak Enka, süpervizöre hiç ihtiyaç duymamıştır.

Rusya'da başka bir distribütör bulunduğu; Aspen, Enka'yla taş yünü asma tavan konusunda çalışma olanağı pek bulamamaktadır. Metal asma tavanın ise, üreticisi olması nedeniyle, özellikle bu ürünü pazarlamaktadır. Ayrıca Enka'ya, Rusya'da distribütörü olmayan bir markanın, alçı asma tavan ürünlerinin satışı da yapılmıştır. Geçen yıl yapılan metal asma tavan satışları ise 30.000 metre kareyi bulmuştur.

2. Satın Alma Sürecinin Analizi

Enka'nın Türk mimarları tarafından yapılan projeleri olduğunda; Aspen bu mimarlar ile görüşüp malzeme tanıtımı yapmaktadır. Örneğin, Enka'nın ihalesini aldığı Rusya'daki market projesinin henüz uygulaması başlamadan; ürünler hakkında bilgi verilmiştir. Yapılan ziyaretlerin temel amacı; müşteriye, şekil, renk, boyut, estetik ve

teknik bilgilerle donatarak; önemli bir tamamlayıcı ürün olarak gördükleri asma tavan sistemlerinin proje genelinde yapabileceği değişikliklere müdahale etmektir.

Aslında ürün gamının bilinmesine rağmen, bu ürünlerin özellikleri mekana göre çok fazla değişiklik gösterebileceğinden; projeye uygun olarak tekrar tanıtım yapılması gerekebilmektedir. Özellikle Enka'nın kendi içindeki proje grubunun tasarladığı projelerde, hangi mekanda hangi ürünün kullanılmasının daha sağlıklı olacağı anlatılmaktadır. Ayrıca istendiğinde, malzeme seçiminde ve malzeme seçimi sonrasında ürünün teknik şartnamesinin hazırlanmasına yardımcı olunmaktadır. Ancak Enka'nın yurtdışındaki projelerinde, şartname çoğunlukla hazırır.

Her ne kadar asma tavan sistemi, binanın bitirme işleri olarak, yapılacak son kalem olsa bile, müşteriyle görüşmek için asla şantiyenin o noktaya varması beklenmemektedir. Aspen, Enka'nın tüm ilgili departmanlarıyla, birebir telefon görüşmeleri yapmakta; hazırlanmakta olan bir proje olduğunda bu konuda yardımcı olabilmek için ziyaretler yapmaktadır.

Yeni bir teklif alındığında, önce telefonla konuşulup şartname istenmektedir. E-posta veya faks ile Aspen'in eline geçen bu şartname doğrultusunda, katalog ve numunelerle birlikte Enka ziyaret edilmektedir. Eğer bir ihalede Aspen ürünleri belirtilmişse, onlarla ilgili teklif verilmekte ve akabinde görüşmeler malzeme alım aşamasına kadar devam etmektedir.

Görüşmeler ve ziyaretlerle proje detaylarının çözülmesinin ardından, tespit edilen malzemeler için teklif verme aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada yürütülen yazışmaları, standart teklif formatı ile takip etmektedirler(EK-F). Bu teklif formu, son fiyatların belirlenmesine kadar kullanılan bir iç yazışmadır. Önemli olan formun tarih ve referans numaralarıdır. Aspen yetkilileri, hazırladıkları teklif formatının piyasadaki diğer firmalara kıyasla; gerek ürün özellikleri, gerekse fiyatlar açısından oldukça açıklayıcı olduğunu belirtmişlerdir.

Verilen tekliflerin değerlendirilmesi aşamasında; Enka, ürünün fiyatı ve diğer özellikleri hakkındaki yorumlarını bildirmekte, stok durumu ve yükleme tarihini sormaktadır. Genellikle Aspen'den almadığı ürünler için de teklif istendiği olur. Bu tekliflerin somutlaşmayacağını bilinmesine rağmen, her türlü bilgi verilmektedir. Çünkü Aspen, malzemeleri satmak için uğraş vermek yerine; bunların doğru

kullanımı üzerine teknik destek vererek, müşterilerin iyi servis aldıkları için kendilerine yönelmesini istemektedir.

Aspen'in değerlendirmesine göre, Enka'nın tedarikçi seçiminde göz önüne aldığı kriterler arasında en çok dikkat ettiği, istenilen özelliklere uygunluktur. Daha sonra sırasıyla; teklif fiyatı, performans geçmişi ve teslim süresi, diğer önemli kriterlerdir.

Tedarikçi seçiminin belli olmasından sonra, alınan sipariş isteği dikkatle incelenerek; siparişle ilgili prosedürlerin belirlenmesinde açık nokta kalmamasına özen gösterilmektedir. Satın alma aşamasında, teklif formatı yerini "Yapı market satış formuna" bırakmaktadır (EK-F). Bu satış formunda, o uygulama için gerekli tüm malzemenin; kodları, paket bilgileri, miktarları, boyutları ve birim fiyatları yer almaktadır. Müşterinin kendine özel farklı bir sözleşme formu varsa bile, gerek ithal malzemenin satışı, gerekse imalat için; iç bünyede mutlaka bu satış formu kullanılmaktadır. Bu form olmaksızın; tel, dübel gibi en ufak malzemenin dahi, depodan çıkışı söz konusu değildir. Bu tür bir uygulama, şirket içi kontrol mekanizması için gerekli görülmektedir. Diğer yazışma ise onaylanarak dosyalanır.

Satış sonrasında müşteriyle temas kurulup, ürünün kullanılma aşaması hakkında görüşmeler yapılmaktadır. Proje öncesi görüşmeler ise, ağırlıklı olarak mimari grup ile gerçekleştirilmektedir. Satın alma grubu ile siparişin somutlaştırılmasının ardından, görüşmeler şantiye düzeyine kadar inebilir. Bu noktada, bahsi geçen ürünlerle ilgili detayların görüşülmesi söz konusudur. Şantiyedeki gerçeklerle karşılaşılnca, ilk seçilen malzemelerde değişiklik yapılması gerekebilir. Ancak mesafenin uzak olması bazı sorunlar teşkil eder. Şantiyedeki mimarlar önce satın alma bölümüne detay isteğini belirtir; bu istek, daha sonra Aspen'e aktarılır. Karar mercii olan satın alma grubunun konulara vakıf olması, bu noktada büyük önem taşır. Çünkü diyalog şantiye ile değil, satın alma grubu ile yürütülür. Bu tür bir ilişki; satın alma, şantiye ve tedarikçi firma üçgeni ile açıklanabilir.

Enka ile yürütülen satış sürecinin uzunluğu; istenilen ürüne, miktara, coğrafi bölge koşullarına, hatta kredi ve sermayeye bağlı olarak büyük değişkenlik göstermektedir. Zaten işe daha başlanmadan önce, bu malzemelerin firmaya maliyetini tespit etmek amacıyla analiz çalışmaları yapılır. Sunulan teklifle birlikte malzeme alımı, hemen bir hafta içinde olabileceği gibi; işverenin farklı mali kaynak kullanımı nedeniyle aylarca süren bir bekleyiş de yaşanabilir. Enka gibi planlı programlı çalışan

firmalarda ise, bekleyiş süresi çok fazla olmamaktadır. Ancak Enka'nın doğrudan üstlenmediği, sadece ihalesine katıldığı bir iş için aldığı teklifin satışa dönüşmesi, belli bir zaman beklemeyi gerektirebilir.

3.İlişkilerin Gelişim Süreci

Aspen genelde bayi sistemi ile çalıştığından herhangi bir malzeme satışını, ya da uygulamayı direkt bayilerine aktarmaktadır. Fakat bazı durumlarda bu şekilde çalışmak mümkün olmamaktadır. Örneğin Enka gibi büyük firmalar, bayilere aktarılmamaktadır. Bunun nedeni, büyük firmaların işlemlerinin daha ağır olması ve özel ilgiye gereksinim duyan projeler yapmalarıdır. Dolayısıyla Aspen'e düşen görev, sürecin hızlandırılmasıdır.

Aspen sosyal olarak hiçbir kesime uzak değildir, herkesle rahatlıkla diyalog kurabilecek bir firmadır. Coğrafi uzaklık problemi ise bayilik sistemiyle halledilmiştir. Aslında konularında uzman olan bayiler, teknik bir sorunla karşılaşır, merkezden teknik destek verilmektedir. Zaten, Aspen'in sattığı ürünler piyasada çok tanınan malzemeler olduğundan, teknolojik açıdan problemler yaşanmamaktadır.

Yeni bir firma, malzeme almak için başvurduğunda; görüşme yapılarak firmanın iş hacmi tespit edilmeye çalışılır. Uygulamaya veya yurtiçinde kullanılacak bir malzemeye ihtiyacı varsa bayilere yönlendirilir. Aspen bayisine yönlendirilerek; müşterinin ürün hakkında detaylı bilgi alması ve bir şartname hazırlanması sağlanır. Eğer müşteri ürünü daha önce kullanmış ve sadece rakip firmadan aldığı fiyatı karşılaştırmak için Aspen'e başvuruyorsa; böyle durumlarda müşteriye daha temkinli yaklaşılmaktadır.

Belirli bir müşteriye hep aynı satış temsilcisi kullanılmakta, kişisel yakınlaşmanın ve bilgi kontrolünün sağlanmasına çalışılmaktadır. Ayrıca bayilik sistemi sayesinde coğrafi uzaklık azaltılmaktadır. Aspen daha sipariş alınmadan önceki görüşmelerin, daha sonraki karşılıklı iletişimi oldukça etkileyeceğinin bilincinde olarak bu görüşmelere büyük önem vermektedir.

Satış yapılan firmaya bağlı olarak görüşülen kişiler değişiklik gösterebilir. Kimi firmada yalnızca mal sahibiyle, kimi firmalarda satın alma departmanı ve sonrasında mal sahibiyle görüşülürken, Enka gibi kurumsal firmalara satış yapılırken yalnızca satın alma departmanı ile görüşmeler yapılmaktadır.

Satılan ürünler piyasada çok bulunan, birçok muadili olan ürünler olduğundan; satın almacı firmayla ilişkilerin iyi düzeyde olması, Aspen'e ayırt edici bir özellik katması açısından büyük önem taşımaktadır.

İlk satışın yapılmasından sonra, ileri evrelerde, işlerin yürütülmesinde satın almacı firmanın türüne göre değişiklikler olabilir. Kurumsal bir firmayla çalışıldığında ilişkiler başlangıçta olduğu gibi devam eder, harcanan zamanda bir azalma olmaz. Ancak, kurumsal olmayan bir satın almacı firmayla çalışıldığında artık bazı detaylara değinilmediğinden, harcanan zamanda azalma olabilmektedir. Karşılıklı verilen önemin artmasıyla birlikte, fiyat ve diğer konularda yardımlaşmalar olabilmektedir. Yaşanabilecek muhtemel sorunları tahmin etmek ve dolayısıyla anlaşmazlıkları çözümllemek daha kolay olmaktadır.

Örneğin müşteri, piyasada duyduğu rakiplerle ilgili bir fiyat bilgisini paylaşabilmektedir.

İnşaat işinde, bir miktar ortak risk alınmaktadır. Ancak, satılan ürün için belirli bir kota doldurma zorunluğunun olmaması veya ürünün projeye göre şekillenmesi nedeniyle; ekstra alım yapılması gibi bazı destekler yaşanması mümkün değildir.

Uzun süreli bir süreç ile yürütülen karşılıklı iş görüşmeleri; yakınlaşmanın artması ve arkadaşlıkların gelişmesine neden olur. Karşılıklı ziyaretler ile yüz yüze görüşme imkanı bulan kişilerin hafızasında yer edinen bu tür ilişkiler sayesinde, sektörde yalnızca firma değil tek tek kişiler bazında tanışıklık artmaktadır. Ancak, birbirini çok iyi tanımanın getirdiği bazı sorunlar da yaşanmaktadır. Tanışıklık arttıkça beklentilerin de arttığı görülür.

Örneğin, fiyat konusunda istenilen tanıdık indirimlerine, ithal bir ürün pazarlanmakta olan firmanın yanıt vermesi çok zordur.

Değişen bir firma yetkilisine bağlı olarak, müşteri portföyünün kaybedilmemesi için; ilişkiler kişisel bazda yakın, ama firma öne çıkarılarak yürütülür. Sonuçta, firma değiştiren bir yetkilinin sürdürdüğü müşteri diyalogu da, ancak verebildiği hizmet ölçüsünde olacaktır. Uzun süreli anlaşmalarla sabitlenen fiyatlar da bazen sorun oluşturmaktadır. Ancak satış temsilcisi, bunu müşteriye hiç aksettirmeden, kendini Enka yerine koyarak muhasebe bölümü ile görüşüp uygun fiyat onayını almaya çalışır. Bunun dışında; banka, market gibi zincir firmalar için uygulanan ve belirli bir ürünün fiyatını sabitleyen anlaşmalar vardır.

4.İlişkileri Değerlendirme Kriterleri

Taahhüt

Müşteri ile görüşmeler esnasında Aspen, zaten işi almak konusundaki istekliliğini belli eder: Teklife çabuk yanıt vermek, doğru hiyerarşi düzeyinde temsilci yollamak gibi. Geçen seneki Paveletskaya projesi veya Moscow City projesi için, istenilen numune 3 gün içinde teslim edilince verilen sözde durulduğu gösterilmiştir. Sonrasında, bu numune sayesinde zamanında ürün değişikliğine gidilmesi mümkün olmuştur.

Güven

İlk defa birlikte çalışılacak firmalar için referans listesi vermek önemlidir. Dikkat edilen bir nokta, satış temsilcisinin kişisel güven yaratacak ayarda olmasıdır. Özellikle, metal asma tavan tesisinin Avrupa’da ilk üçte olması; müşteriye güven vermektedir. Ancak fabrika ziyareti talebinden çok, kapasite raporu yeterli olmaktadır. Pazarda itibarı yüksek bir firma olmaları nedeniyle, teminat mektubu vermek gibi bazı uygulamalara sıcak bakılmaz. Müşterinin güvenini tutarsız açıklamalarla sarsmamak için, işin üretim ve teslim süresi açık açık baştan söylenir. Ancak işi kolaylaştırmak için biten bazı ürünler, mesela taşıyıcılar, önceden teslim edilebilir. Enka, bu noktada çok iyi bir örnek teşkil etmektedir. Tüm malzeme alımları, iki ay öncesinden belirlenmiş ve günü gününe teslim edilmiştir.

İşbirliği

Sektörde öncü olması nedeni ile; birçok mimari grubun, tasarım yaparken, ihaleye katılırken, şartname hazırlarken danıştıkları ilk firma Aspen’dir. Bu bilgiler ışığında, pazarda araştırma yapan firmaların bir kısmının tedarikçi tercihi, yine Aspen olur. Aspen, ürünle ilgili teknik çizimleri vermek, metraj keşif çalışmalarına yardımcı olmak gibi faaliyetler sayesinde, bir çeşit gizli danışmanlık yaparak, müşteri ile olan işbirliğini yansıtmaktadır.

Hatır veya tanışıklık gibi bazı sebeplerle, acil bir ihtiyacı, olağan süresinin çok altında teslim etmeyi vaat etmek; firma ciddiyetinin kaybedilmesi riskini doğurur. Ancak, eksik kalmış bir yan ürün için, üretim önceliği verilmektedir. Sonuçta, işin bir noktada aksaması, zincirde yer alan diğer kişileri de zor durumda bırakacaktır.

Ortak Amaçlar

Müşterinin fiyat limitlerini gözeterek, bir öneri getirilmesi her zaman söz konusudur. Ancak farklı yerlerden alınan teklife göre, Aspen'in ithal ürünleri daha pahalı kalabilir. Eğer şartname elveriyorsa, ellerinde bulunan başka bir marka ürünü alternatif olarak sunmaktadırlar. Bu şekilde ortak bir fiyatta anlaşmak mümkün olmaktadır. Uygulama Aspen tarafından yapılmadığı için, ortak estetik amaçların paylaşıldığını sergilemek zordur. Sadece tasarım aşamasında; bu doğrultuda tavsiyeler verilerek estetik çözümler üretilmektedir.

Güç Dengesi ve Bağımlılık

Firmanın büyüklüğü ve iş kapasitesi, çoğu büyük inşaat firmasının isteklerini karşılayacak yeterliliktedir. Bu nedenle güç dengesi gibi bir sorun yaşanmaz. Ancak, yazışmalarda veya anlaşmalarda; büyük firmaların bazı biçimsel prosedürlerin olması ve aynı şekilde Aspen'in de kurumsallaşması nedeniyle, bazı işlemlerde yavaşlık yaşanabilmektedir. Genelde büyük ve güçlü olan firma, her zaman buyurucu bir karakter taşımakta ve Aspen'i kendi istekleri doğrultusunda yönlendirmektedir. Çünkü alternatifleri fazladır ve alımı isterse ona uyabilecek başka kaynaklardan yapma şansı vardır. Aynı şekilde, Aspen'e gelen daha küçük bir firmaya, Aspen'in şirket şartları sunulmakta ve daha az esneklik gösterilmektedir. Bu nedenle güç dengesi ilişkilerin seyrinde önemli bir rol taşımaktadır.

Uyarılma

Aspen, müşteri isteklerine bağlı olarak gerekli makine alımlarını yapmak, süreç ve üründe değişiklik yapmak konusunda öncü firma olmuştur. Bu nedenle, firmanın elinde çok özel profil seçenekleri vardır; ve halen araştırma-geliştirme çalışmaları sürdürülmektedir. Ekonomik konularda, zaten pazarlık aşamasında bazı hususlarda görüşülüp düzenlemeler mutlaka yapılmaktadır. Bu tarz esnek davranışlar müşterinin de hoşuna gitmektedir.

Yatırımlar

Türkiye'de Aspen, özellikle üretim konusunda ciddi yatırımlar yapmaktadır. Bunun dışında çeşitli katalog, promosyon ve numuneler için harcanan bir bütçe vardır. Bazı eğitim ve seminerleri de ücretsiz olarak verdikleri olmuştur.

Performans Tatmini

Müşteri ile ilişkinin performansının değerlendirilmesinde ilk nokta, satılan ürünün bedelinin alınmasıdır; ardından müşterinin memnun edilmesidir. Uyumlu bir iş programı yürütmüş olma, genelde tedarikçinin yapmak zorunda olduğu bir özellik olarak her zaman beklenir.

Enka ile ilişkilerde aksayan her hangi bir yön göze çarpmamaktadır. Hatta, sadece ürün satışı değil; ürün kendilerinden alınsın veya alınmasın, amaç hizmet verilmesidir. Örneğin, alçı asma tavan ile ilgili bir detay istendiğinde; her ne kadar ürünün tamamen Rusya'dan karşılanacağı bilinse bile, yine de tüm yardımlar yapılmaktadır. Zaten bu sayede ilişkilerin sürekliliği belirli bir noktaya varabilmektedir.

5. Satın Almacı-Tedarikçi İlişkilerini Etkileyen faktörler

Ürün Özellikleri

Aspen yapı sistemleri, ürün çeşitliliğini; kendi içinde bölme duvar ve asma tavan olarak ikiye ayırarak kontrol altında tutmaya çalışmaktadır. Her bölüm kendi konusundaki uzmanlaşmış satış temsilcileri ile ürünlerini pazarlayabilmektedir. Dolayısıyla, çeşitli ürünleri tek çatı altında sunma olanağına sahiptirler. Ayrıca müşterilerin ihtiyacı olduğu anda hemen temin edebilecekleri standart ürünler piyasaya sunarak, acil çözümlere yardımcı olmaktadır.

İnşaat sektöründe projeler uzun süreli olduğundan, satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin yavaşlaması söz konusu olabilmektedir. Ortada hiçbir proje yokken, ürün gamının değişmesi, portföyün artması veya yapılan işlerdeki farklılıkları yansıtmak amacıyla; gerekli statüdeki insanlar ziyaret edilerek, ilişki sıcak tutulmaya çalışılır. Aspen müşterileriyle ilişkiyi sürekli tutmaya özen gösterdiği için; zaman içinde belirli bir müşteride, satın almacının değiştiğini fark edebilmektedir. Böyle bir durumda, hemen yeni satın almacı ile bir görüşme ayarlanmakta, Aspen ve ürünleri bu yolla yeni satın almacıya tanıtılmaktadır. Böylece daha başlangıçta tedarikçi portföyüne girmek mümkün olmaktadır.

Son kullanıcılar ile direkt olarak çalışıldığında ürünün karmaşıklığı bazen sorun yaratabilmektedir. Son kullanıcı olan müşteri, değişik ürün alternatiflerini görmek ve

tanımak istediğinden, teknik konulara girmek gerekebilir. Ancak, kullanıcının teknik bilgisi yeterli olmadığından, ürün hakkında detaylı açıklamalarda bulunmak oldukça zordur. Aspen merkezi, genelde son kullanıcılarla çalışmadığından böyle sorunlarla karşılaşmamaktadır. Diğer bir karmaşıklık unsuru da, politik karmaşıklık olarak tabir edilen, gümrük, vergi, ambargo gibi bazı bürokratik engellerdir. Ancak Aspen, bu tür zorluklardan pek etkilenmemektedir. Son olarak, karşılaşılabilecek bir zorluk da ürünün uygulanması esnasında yaşanabilir. Özellikle, bölme duvar gibi özel ürünlerde, Aspen'in uygulama ekipleri montajı da üstlenerek sorunları en aza indirmektedir.

Pazar Özellikleri

İnşaat sektörü ekonomik kriz ve dalgalanmalardan doğrudan etkilendiği için, bir talep düzensizliği görülmektedir. Kamu kuruluşları da talep açısından oldukça tutarsız davranmaktadırlar. Ayrıca, talepteki iniş ve çıkışlar personel kadrolarında veya planlarda değişikliklere yol açmaktadır.

Örneğin 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz, Aspen'i acil çözümler üretmeye itmiştir. 2000 yılında açılan fabrikanın, normalde daha ileriki yıllar için planlanan ihracat hedefi öne alınmıştır.

Coğrafi uzaklıkların fazla olması nedeniyle belirli bir bölgede yoğunlaşmama sorunu, Aspen tarafından bayilik sisteminin kullanılmasıyla çözülmüştür. Burada önemli olan, bayilerle olan iletişim imkanlarının mümkün olduğunca artırılmasıdır.

Kullanılan teknolojilerin çoğunun, test raporları mevcuttur. Test raporları henüz mevcut olmayan yeni teknolojiler ise, piyasaya sürülmeden önce denemelere tabi tutulur. Ancak Aspen'in yaptığı kapsamlı denemelerden başarıyla geçen ürünler, satışa sunulmaktadır.

Piyasadaki yoğun rekabet şartları maalesef bazı firmaların iş ahlakı ile bağdaşmayacak davranışlarda bulunmalarına yol açabilmektedir. Haksız rekabetin nedenlerinden biri de standartların yeterince yerleşmemiş olmasıdır. Daha düşük standartlardaki malzemeler, eşdeğermiş gibi tanıtılıp daha ucuz fiyatlarla piyasaya sürülmektedir.

Bu konuda yaşanan bir örnekte; rakip bir firma, Aspen'in bir metal asma tavan modelinin üzerine kendi etiketini koyup müşteriye numune olarak sunmuştur.

Ekonomik ortamın sabit olmaması nedeniyle güvencelere ihtiyaç duyan bazı firmaların, teminat istekleri ile karşılaşmaktadır. Bu konuya sıcak bakılmamasının temelinde, bugüne kadar piyasada yerleşmiş itibarları ile bağdaşmaması yatmaktadır. Yoksa teminat gösterme yeterliliğine sahiptirler. Bu durum, tamamen güç dengesinin bir uzantısı olarak şekillenir. Ekonomik dalgalanmaların bir sonucu da döviz kurlarındaki ani değişimler ve krizlerdir.

Örneğin, özellikle 2001 ekonomik krizinin hemen bir gün öncesinde imzalanan ve senenin en büyük siparişi olan bir işte, ertesi gün kurun 2 katına çıkması tüm beklentileri tersine çevirmiştir.

Bayi düzeninden ötürü, Aspen merkez ofisin satış yaptığı müşteri sayısı azdır. Dolayısı ile karşılıklı tanışıklığın fazla olması nedeniyle, firmalardan kaynaklanan finansal sorunlar pek yaşanmamaktadır.

Örgüt Özellikleri

Ülkemizde en sık görülen sorun; bir inşaat işindeki örgütlenmeye bağlı olarak, çok fazla sayıda satın alma usulünün kullanılmasıdır. Genel yüklenici olsun, mal sahibi olsun, tasarım firması olsun çok sayıda ekibin bir araya gelmesi; çok başlılık ve iletişimsizlik yaratır. Çünkü herkes uzmanı olmadığı konularda bile fikir beyan etmek eğilimindedir. Bu durumda firma, doğru karar grubunu tespit etmek ve farklı görüşleri analiz etmek için, koordinasyonu sağlam tutmak zorundadır.

Ürünün kullanımı veya yerine zamanında ulaştırılması konusunda herhangi bir risk oluşmaması için, müşteri mutlaka bilgilendirilir.

Örneğin; iş programında ne aşamada iken bu ürünün kullanılmasının uygun olacağı, tamamlanması gereken işler, veya çevre koşullarının etkileri gibi konularda bilgi aktarımı söz konusudur.

Gerek şantiyede proje üzerinde yapılan bir değişiklik, gerekse müşterinin malzeme isteklerinde olan bir yenilik; mutlaka yazıya dökülerek; ileride çıkabilecek anlaşmazlıklarda çözüm oluşturur.

Birey Özellikleri

Satın alma konusunda şantiye ve merkezin aralarında yaptıkları bir yetki dağılımı sonucu, tek bir merkezden alımın takip edilmesi, tedarikçiye büyük kolaylık sağlamaktadır. Ancak tek bir merkez ile tek bir kişinin işi yürütmesi arasında ciddi farklar vardır. Çünkü, tek bir kişinin tüm malzemeleri öğrenmesinin ve tüm işleri

takip etmesinin getirdiği yoğunluktan ötürü; satın almacıya tekrar tekrar aynı malzemenin tanıtımını yapmak gerekmektedir.

Ancak Enka'nın işleyişi, proje bazında ayrımlarla gerçekleştirildiği için, her bir satın alma sorumlusunun ilgilendiği konular net bir şekilde ayrılmıştır; kiminle ne konuşulacağı bellidir.

İnşaat sektöründe yaşanan bir diğer zorluk, mal sahibinin değişmesi ile her seferinde karar vericinin değişmesidir. Bir müşteri ile iyi ilişkiler yürütülse bile, mal sahibi bir başka firmadan alım yapılması konusunda ısrarlı olabilir. Dolayısı ile uzun süreli ilişkiler bile, bir işin alınması için garanti teşkil etmemektedir.

Kadroların sık değişmesi bir sorun olmakla birlikte, asıl önemli olan, kişisel olarak değil, firma olarak tanışıklığı sürdürmektir. Çünkü, iyi ilişkiler kurulan bir satın almacı iş değiştirdiğinde, alışkanlıkları doğrultusunda alım yapmak yerine; şirket politikaları ve amaçlarına uygun tedarikçilerle çalışmak zorunda kalacaktır.

5.2.4. Araştırmanın Sonucu ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, yapılan alan araştırması ile elde edilen yanıtların değerlendirilerek yorumlanması amacı güdülmüştür.

İzlenen yöntem uyarınca, önce satın almacı firma ile ilgili görüşlere yer verilmiştir. Firmanın sorulara verdiği yanıtlara bağlı olarak bazı konularda değerlendirmeler yapılmıştır: satın alma örgütlenmesi, satın alma sürecinde rol alanlar, satın alma sınıfları, satın alma süreci, ilişkilerin gelişim süreci, ilişkileri değerlendirme kriterleri. Ardından, tedarikçilerle yapılan görüşmelerin benzer başlıklarla genel olarak değerlendirilmesine geçilmiştir. Son bölümde ise, satın almacı-tedarikçi ilişkilerini etkileyen faktörler konusunda bazı saptamalarda bulunulmuştur.

Satın Almacı Firma ile İlgili Değerlendirmeler

Tez kapsamında satın almacı rolü ile tanımlanan firmanın, Enka'nın, yurtdışında sayısız proje gerçekleştirmiş olması ve halen devam eden projelerinin yanı sıra; yönetim konusunda ISO-9001 kalite yönetim sistemini uygulamaya geçirmesi; başlangıçta aradığımız seçim kriterlerine (konusunda lider, örnek bir firma olması) uygunluğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Satın alma örgütlenmesi

Enka'nın örgütsel satın alma yaklaşımında ilk dikkat çeken konu; daha önceleri merkezi bir lojistik grubu ile yönetilen satın alma faaliyetlerinde, artık projeye göre ve şantiye ile merkez olarak ikiye ayrılmış bir düzenin benimsenmiş olmasıdır. İşlerin sayısının artması ve kapsamlarının büyümesi, proje bazlı satın alma gruplarının kullanımının daha doğru olduğunu göstermiştir. Projeye yönelik, gerek merkez, gerek şantiye organizasyon şemalarında, bir satın alma grubunun varlığı açıkça ortaya çıkmaktadır. Merkez ofiste bu grubun görev dağılımının ürüne dayalı olarak yapıldığı görülür: mimari, mekanik, elektrik. Öte yandan şantiyenin de ayrıca bir satın alma yetkisine sahip olduğu; ancak merkezi satın alma grubunun hem sayı olarak, hem de üstlendiği sorumluluk açısından daha etkin kaldığı görülmüştür. Satın alma merkezinin ve bu merkezde yer alanların, görevleri ve yetkilerinin, bir "satın alma talimatı"(EK-B) ile açıklanmış olması; Enka'nın bu fonksiyona verdiği önemi ve yönetim tekniklerinin ne kadar biçimsel bir çerçevede olduğunu, vurgulamaktadır.

Satın Alma Sürecinde Rol Alanlar

Satın alma grubunun görev dağılımı bu kadar net açıklanmış olmasına rağmen; bu kişilerin satın alma sürecinde üstlendiği rolleri belirlemekten uzaktır. Çoğu zaman rollerin tek bir kişide toplandığı görülür. Literatürde yer alan bu roller ile satın alma sürecindeki kişiler özdeşleştirildiğinde:

"Tetikleyici" rolünü üstlenenler genelde şantiyedeki lojistik sorumlusudur. Çünkü çoğu zaman, şantiyeden ihtiyaçların bildirilmesi ile merkezde satın alma işlemleri başlar. Bunun dışında, iş programına bağlı olarak ihtiyaçların sıraya konması nedeniyle; ilgili malzeme sorumlusu, işlemleri kendisi de başlatabilir. Bu durumda tetikleyici rolünü üstlenir. Satın alma kararını yönlendiren "etkileyicilerin" başında; tasarımcı firma, danışmanlar ve proje koordinatörü gelir. Tüm bu etkileyicilerin öneri ve istekleri doğrultusunda, çeşitli tedarikçilerle görüşen ve araştırma yapan kişi, merkezdeki satın alma sorumlusudur. Bu bilgileri derleyip ilgili kişilerin onayına sunar. Üstelik hangi bilginin kime aktarılacağına karar veren de kendisidir. Bu durumda "bilgi akışını yönlendirici" bir rolü vardır. Satın alma kararı çoğu zaman, ilgili satın alma sorumlusu tarafından alınır. Proje koordinatörü kararı onaylar. Dolayısıyla her ikisinin de "karar verici"rolünü üstelendiği olur. Satın alma prosedürlerini takip edip, evrakları ve yazışmaları hazırlayan kişi olan mimari

malzeme sorumlusu, bu durumda “satın almacı” sıfatını taşır. Ürünü kullanan işletmeciler veya uygulayan ekipler “kullanıcılar” olarak nitelendirilir ve geri besleme için önemli bir kaynak oluştururlar.

Satın alma örgütlenmesinin başarısı için, merkez ve şantiye satın alma gruplarında yer alanlar arasında, tam bir koordinasyonun gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Gruplar arasında rekabet değil, aksine karşılıklı destek ve iletişimin esas olduğu gözlemlenir.

Satın almada rollerin paylaşımından çok, tüm rollerin tek kişide toplanması dikkati çeker. Özellikle araştırma yapan, bilgi akışını yönlendiren, bir alt grubun eksikliği hissedilmekle birlikte, tüm bilgilerin tek bir yetkilide toplanması, kontrol kolaylığı sağlaması açısından tercih edilmektedir. Tabii bu durumda en önemli husus, doğru kişinin satın almacı koltuğunda oturuyor olmasıdır. Üstelik bu kişi, birden fazla kişinin rolünü üstlenmesinden ötürü aşırı bir efor sergilemek zorunda kalmaktadır. Bu durumda tek bir satın alma sorumlusu ile çalışmanın yarattığı güçlük ortaya çıkmaktadır. Halbuki, kalabalık bir satın alma grubu sayesinde, bir taraftan öncelikli bir alım ile ilgilenilirken; yine aynı ürün grubuna ait diğer alımlarla ilgili araştırmaların yapılması, zaman konusunda büyük hassasiyet gösteren firma için büyük kolaylık sağlayacaktır.

Çeşitli satın alma sınıflarına bağlı olarak rollerin değişmemesi dikkat çekicidir. Sadece, “yeni alım” sınıfına dahil bir ürün için, özellikle yüksek bütçe gerektiriyorsa, proje koordinatörünün onayı gerekli olurken; tekrarlanan alımlarda onaydan çok, bilgi paylaşımı görülmektedir. Farklı satın alma sınıflarına göre, rollerin değişmemesinin en büyük sebebi; zaten bu alımlarla ilgili olan kişilerin sayıca az olmasıdır. Tek bir mimari satın alma sorumlusunun ekipte yer alması ve çoğu rolü üstlenmesi nedeniyle, bu sonuç şaşırtıcı değildir.

Satın Alma Sınıfları

Satın alma süreci açısından, literatürdeki üç satın alma sınıfına (yeni alım, geliştirilmiş tekrar alım, direkt tekrar alım) bağlı olarak bazı adımların gerçekleşmediği görülmektedir.

“Yeni alım”da, aslında tüm aşamalar fiilen mevcut iken, ürün özelliklerinin belirlenmesi ve ürün şartnamelerinin hazırlanması birbiri içine girmiş tek bir aşama olarak kabul edilmektedir. Bu sonuca, literatürdeki birkaç yaklaşımda rastlanmıştır(Benett, 1988). Yalnızca yeni alımda ve pahalı ürünlerde, proje

koordinatörünün onayı gerektiği için; hem süreç, hem de katılımcılar konusunda daha yoğun olan alım, yeni alımdır. Ancak farklılıklar çok belirgin değildir.

“Geliştirilmiş tekrar alım” durumunda, kaynak araştırması dışında tüm aşamaların yaşanıyor olması; sürecin neredeyse yeni alımla aynı karmaşıklıkta ele alındığını ortaya koymaktadır. Enka’nın kurumsal bir yapısının olması ve satın almanın belirli kurallar çerçevesinde gerçekleştirilme zorunluluğu nedeniyle, bu adımları azaltmak mümkün değildir. Ancak, oldukça yoğun zaman alan kaynak araştırma aşamasının atlanması ve daha az katılımcının yer alması nedeniyle, geliştirilmiş tekrar alımın süreci, yeni alıma göre daha kısadır.

“Direkt tekrar alım” sınıfında ise, sürecin iyice hızlandığı; ihtiyacın belirmesi ile birlikte hemen teklifin değerlendirilip alım yapıldığı görülmektedir. Özellikle acil ihtiyaç duyulan bir ürün için yapılan direkt tekrar alımda; problemin algılanması aşamasında, zaten eksik olan miktar belli olduğu için, özelliklerin belirlenmesine gerek duyulmaz. Ancak, acil ihtiyaç haricinde yapılan direkt tekrar alımda, en azından ürün miktarının belirlenmesi gereklidir.

Bu üç satın alma sınıfının dikkat çeken özelliği, performans değerlendirilmesi aşamasına aynı hassasiyetle eğilmeleridir. Zaten tedarikçi ile kurulan ilişkilerin geleceğini belirleyen en önemli parametrenin, bu değerlendirme ile başladığı düşünülürse; bu eğilim, tedarikçi ilişkilerinin daha stratejik olarak ele alındığının sinyallerini vermektedir.

Satın Alma Süreci

İnşaat işinin belirli bir süre içinde tamamlanması zorunluluğunun yarattığı sıkışıklık, satın alma sürecine de yansımaktadır. Hiçbir aşama için fazla vakit kaybetmek istemeyen firma, çoğu aşamayı otomatik sayılabilecek işlemler aracılığı ile gerçekleştirmektedir. “İhtiyacın algılanması” için sadece projeyi takip etmek yeterlidir. “Ürün özellikleri ve şartnameler” çoğu zaman hazırdır. Sadece proje grubunun ve şantiyenin birlikte çıkardığı metraj beklenir.

“Potansiyel kaynak araştırması” için, hem bilgisayarda bir merkez arşiv mevcuttur, hem de her proje grubunun kendi içinde broşür, katalog ve numunelerden oluşan ayrı bir arşivi vardır. Uzun yılların verdiği tecrübe ile tedarikçi listesini genişletmiş olan firmanın, kaynak araştırma aşaması çok kolaylaşmıştır. Bu arada, merkezi arşiv sisteminin hem bilgi edinme, hem de bilgi ekleme açısından tüm çalışanlara açık

olması olumlu bir yöndür. Bu sayede, gelişme imkanı ve açık bilgi paylaşımına dayalı bir koordinasyon sağlamak mümkündür.

“Tekliflerin alınması” aşamasında, bir optimum sayı yakalama amacı dikkati çeker. Bu nedenle, aslında kaynak araştırması ile teklif alma aşaması arasında; bir değerlendirme adımının gerçekleştiği düşünülebilir. Bu şekilde listede bir ön eleme yapılarak, teklif almaya uygun olabilecek tedarikçiler belirlenebilir. Oysa böyle bir adım, MSI modelinde yer almamaktadır.

Süre ve maliyet ayarlamalarına verilen önem, “tekliflerin değerlendirilmesi ve tedarikçi seçimi” aşamasında kendini göstermektedir. Bir diğer önemli kriter ise, satış sonrası teknik destek ve bakım hizmetleridir. Bu aşama ile ilgili yapılacak en önemli ekleme: uygun tedarikçinin seçiminin yanı sıra, uygun bulunmayan tekliflere cevap verilmesine bir zaman harcanmasıdır.

“Sipariş şeklinin seçilmesi” aşaması incelendiğinde, Enka’nın genelde projeye göre alım yaptığı görülmektedir. Ancak proje kapsamının büyüklüğü nedeniyle, şartlar bazen uzun süreli anlaşmalarla belirlenebilmektedir. Uygulamayı kendi ekipleri ile gerçekleştirebilen Enka, pek fazla “sistem alım” yapmamaktadır.

“Performansın değerlendirilmesi ve geri besleme”, önemli bir aşama olarak kabul edildiği için, özellikle bu konuda bazı gelişme çabaları içinde oldukları görülmüştür. Kişisel değerlendirme fikirleri yerine, puanlama sistemi ile; tedarikçi ve ürün memnuniyetini ölçme düşünceleri mevcuttur. Öte yandan, ürün ve tedarikçi ile ilgili değerlendirmelerde, kullanıcı ve uygulayıcıların rolü önemlidir. Ancak kimi zaman (garaj kapısı örneğindeki gibi), farklı birimlerin performans değerlendirme kriterlerindeki öncelikleri, değişkenlik gösterebilir. Bu durumun yaratacağı anlaşmazlıklarda, tatminkar açıklamalar ve bilgi paylaşımı, uzlaşmayı sağlayacaktır.

MSI modelindeki satın alma süreci temel alınarak yapılan bu araştırma, genelde inşaat sektöründe yaşanan satın alma sürecinde de benzer örgütsel satın alma aşamalarının yer aldığını ortaya koymuştur.

İlişkilerin Gelişim Süreci

İlişkilerin gelişim sürecinin ilk evresi olan ilişki öncesi evrede, mevcut tedarikçinin performansının değerlendirildiği ve hep daha iyi alternatifler arandığı gözlenmektedir. Bunun bir örneği olarak, Dekoral firması ile yeni bir ilişki kurma yoluna girilmesi gösterilebilir. Daha önceki tedarikçinin kapasite olarak yetersizliği,

tedarikçi değiştirmeye yöneltmiştir. Henüz “erken evreden”, gelişme evresi sürecine geçilen bu ilişkide, belirsizliklerde bir miktar azalma olmuştur. Fabrika ziyareti, numune hazırlığı, ve tabii sezgisel yönü kuvvetli bir satın almacı sayesinde, firmanın taahhüdü ile ilgili bazı izlenimler edinilmiştir. Ancak, henüz satın alma işleminin bitmemiş olması nedeniyle, kimi şüphelerin her iki tarafta halen mevcut olduğu gözlenmiştir.

Monacor’dan yapılmakta olan geliştirilmiş tekrar alım işleminin henüz erken evrelerde seyrettiği görölmektedir. Ancak firma ile olan tanışıklıktan kazanılan deneyim, belirsizliklerle ilgili şüphelerin oluşmasına engel teşkil etmektedir. Çünkü zaten, bazı kişisel yakınlaşmalara varan temaslar gerçekleştirilmiştir. Özellikle daha önceki alımda yaşanan sorun çözme ve uzlaşma süreci göz önünde bulundurulursa, firmaların “uzun vadeli bir ilişki” evresine girme yolunda oldukları sonucuna varılır.

Öte yandan Aspen’le yürütölen ilişkinin artık “uzun vadeli ilişkiler” evresi içinde olduğu görölmektedir. Tekrarlanan alımlar sayesinde, deneyim kazanılmış, karşılıklı uyarlamalar ile daha esnek davranışlar sergilenmiş, ve belirsizlik yerini rutin prosedörlere bırakmıştır. Bu noktaya ulaşılmasının temelinde, sürekli aynı satış temsilcisi ile görüşölmesinin de payı olmuştur.

İlişkileri Değerlendirme Kriterleri

Enka, tedarikçileri ile olan ilişkisini, ürün dışı faktörlere bağlı olarak değerlendirirken; öncelikle tedarikçinin taahhüdünü yerine getirmesi ve güven yaratması beklentisini taşımaktadır. Öte yandan, aynı bakış açısını yakalama çabasıyla, tedarikçinin kendini satın almacının yerine koyması çok önemli görölmektedir. Bu sayede, firmanın isteklerini anlayan ve aynı amaçları paylaşan tedarikçi, çeşitli uyarlamalar yapmak konusunda esnek davranışlar sergileyecektir. Bir ilişkinin devamlılığı için önemli olan bu kriterleri ölçmek için, yalnızca satın almacının sezgileri yeterli değildir; somut verilere dayanarak değerlendirmeler yapılmasına ihtiyaç duyulur.

Satın Alma Stratejileri

Enka’nın yaptığı projelerin çokluğu ve sayısı bir yana; çok çeşitli olan ihtiyaçların sağlanması için kurulan türlü tedarikçi ilişkileri nedeniyle, birden fazla satın alma stratejisinin aynı anda kullanıldığı görölmektedir.

“Tedarikçi listesinin optimizasyonuna” önem verilmekle birlikte, çeşitlilik nedeniyle, listenin çok fazla daraltılması mümkün olmamaktadır. Zaten Enka’nın isteği rekabeti canlı tutacak kadar alternatifin olması yönündedir.

“Toplam kalite yönetimini” zaten şirket felsefesi haline getirmiş olan firmanın, bu görüşün uzantılarını satın alma stratejisine de taşıdığı görülmektedir. Kaliteli binaların meydana getirilmesi, satın alınan malzemelerin kalitesi ile doğrudan bağlantılıdır. Bunu sağlamak için, ürünlerin şantiyede yerinde test edilmesi değil; daha üretim aşamasında bazı kalite kontrollerinin gerçekleştirilmiş olması şarttır. Dolayısı ile, kendisi ISO-9001 belgesine sahip bir firma olarak Enka, tedarikçilerinde benzer kalite standartlarını aramaktadır.

“Global kaynak kullanımı”, Enka’nın önemli bir satın alma stratejisini oluşturur. Yurtdışına yayılmış olan şantiyeleri, genellikle kaba inşaat malzemelerini kendi bölgelerinden temin etmektedir. Bununla birlikte gelişen zengin bilgi ve kaynak birikimi sayesinde, Enka alışverişlerini tüm dünya pazarından karşılayabilmektedir. Global imkanları kullanma şansını iyi değerlendirmesi nedeniyle belli bir tedarikçiye bağımlı olma sorunu yaşamamaktadır. Üstelik bu satın alma stratejisi, firma için kaynak bulmaktan öte, bazı yeni iş imkanları da yaratma konusunda etkili olmuştur.

“Erken tedarikçi katılımı”, tasarımın firma dışında gerçekleşmesi durumunda devre dışı kalmaktadır. Ancak tasarım sürecinde olmasa bile, uygulama detaylarını kendi proje grubu ile çözümleyen Enka, bu aşamada mutlaka bilgi almak için tedarikçilerle görüşmektedir. Ancak baştan yapılan bir anlaşma olmadığı için, bu süreçteki görüşmeler sadece bir işbirliği göstergesi olarak kalmaktadır.

“Tam zamanında satın alma”, depolama ve envanter sorunlarını ortadan kaldıracak bir strateji olarak bilinse bile, şantiye uzaklığının getirdiği riskler nedeniyle kullanıma geçirilememektedir.

Tedarikçi Firmaların Değerlendirilmesi

Enka’nın güncel alımlarını yaptığı ve 3 farklı satın alma sınıfına örnek olarak seçilen tedarikçi firmaların; bu ilişkiye ve genel olarak müşteri ilişkilerine bakış açıları değerlendirilmiştir.

Öncelikle tedarikçilerin firma bilgileri ve Enka ile olan geçmişi incelendiğinde; 3 firmanın da, seçildiği satın alma sınıfına uygun birer örnek teşkil ettiği tespit edilmiştir: Dekoral firmasından, daha önce hiç denenmemiş bir giydirme cephe

alınması”yeni alım”; Monacor firmasından, önceki projede kullanılandan farklı bir giriş turnikesi alınması ”geliştirilmiş tekrar alım”; ve Aspen’den partiler halinde tekrar alınan metal asma tavan sistemleri “direkt tekrar alım” sınıfına girmektedir.

Satın alma ile ilgili süreç başlamadan önce, tüm firmalar kendilerini ve ürünlerini doğrudan müşteri firmanın satın alma sorumlularına tanıtmaktadırlar. Doğrudan satış yönetiminin, örgütsel satın almada etkili olduğu savını doğrular nitelikte olan bu uygulamayı; tüm firmalar müşteriye ulaşma konusunda öncelikli yöntem olarak tanımlamaktadır. Ancak bununla birlikte dergi ilanları, ürün broşürleri, sektör katalogları ve son yıllarda artış gösteren internet kullanımı ile birlikte web sayfaları da, firma tanıtımına yardımcı öğeler olarak kullanılmaktadır.

Satın alma süreci

Satın almacı yönünden, süreç ve katılımcıları açısından daha belirgin olan bu satın alma sınıflandırması, tedarikçi cephesinde pek bir farklılık oluşturmamaktadır. Çünkü tedarikçi, satın alma sürecine çoğu zaman ancak teklif alınması ile dahil olmaktadır. Teklif talebinin ardından yapılan görüşmeler ile teklif dosyası veya faksı hazırlanarak müşteriye iletilmektedir. Kararın olumlu olması halinde, sipariş şeklinin onaylanması ve ardından malzemenin tedarikçi bünyesinde takibi gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirmesi ise, ancak aksayan bir durum olması halinde tedarikçiye iletilen bir şikayet aracılığı ile yapılmaktadır. Bu süreç göz önünde bulundurulursa, bir satın alma eyleminin, tedarikçi tarafından yaşanan sürecinde, satın alma sınıflarına ait belirgin bir fark gözlenmemektedir. Dolayısıyla satın alma sınıfına bağlı olmaksızın, bir satın alma sürecinin çeşitli aşamalarına tedarikçi katılımı ve bu konudaki yorumlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Tedarikçilerin, müşterilerinin satın alma sürecine dahil olma çabalarının başında; varlığı bilinmeyen bir ürüne ihtiyaç duyulamayacağı bilinci ile hareket eden firmaların zaman zaman müşteriye ziyaret ederek ürünlerini tanıtmaları gelir. Bu durum, kimi zaman tasarım aşamasında olan yüklenici firmanın projelerinde değişiklik yapması ile sonuçlanmakta ve tedarikçinin ileride oluşacak bir satın alma sürecine dahil olma şansını arttırmaktadır. Üstelik değişen kadroları tanıma veya değişen ürün taleplerini ölçme gibi bir kazanımı da olmaktadır.

Tekliflerin değerlendirilmesi aşamasında, tedarikçilerin sürece herhangi bir katılımı veya satın almacıyı etkileme çabaları hoş görülmez. Bu aşamada tedarikçiler sadece,

müşterilerinin hangi kriterlere göre seçim yapacağını, tahmin etmeye çalışırlar. Ürününe göre değişmesi muhtemel bu kriterlerden, öncelikli olanları isabetli tahminlerle ifade eden tedarikçilerin; müşterilerini iyi analiz ettiği sonucuna varılır.

Tedarikçi seçiminin olumsuz sonuçlarını bildirme konusunda gerekli özeni göstermeyen müşteriler yüzünden, sıkıntı yaşanmaktadır. Ancak Enka'nın teklif sonuçlarını yazılı olarak bildirme alışkanlığı takdirle karşılanmaktadır.

Satın alma sürecinde, sipariş verildikten sonra, ürünün teslimini beklemekle geçen süre içinde; tedarikçi ürünü hazırlamaktadır. Bu aşamada kimi satın almacılar, üretim sürecini takip etme gereği hissetmektedirler. MSI modelindeki satın alma sürecine dahil edilmeyen bu uygulama nedeniyle; hazır olan bir endüstriyel ürün ile inşaat sektöründe sık görülen sipariş üzerine üretilen bir ürün için gerçekleştirilen satın alma süreçlerinin bazı farklılıkları olduğu düşünülmektedir.

İlişkilerin gelişim süreci

Satın alma süreci dahilinde, tedarikçi tarafından algılanan belirgin bir farkı olmayan satın alma sınıflarının, müşteri ile tanışıklık çerçevesinde değerlendirilmesi mümkündür. Yeni alım "yeni bir müşteri"; geliştirilmiş tekrar alım "mevcut müşteri", direkt tekrar alım "daimi müşteri" kavramı ile özdeşleştirilebilir. Çünkü satın alma alışkanlığına bağlı olarak değişen müşteri ile tanışıklık, ilişkilerin gelişim sürecinde bir fark yaratmaktadır. Örneğin ilişkilerin erken evresinde yaşanan belirsizlikler ve güven eksikliği, sadece yeni alımda yoğun yaşanmaktadır. Bu evrede tedarikçilerin yaşadığı en önemli belirsizlik, müşterinin ödeme imkanlarının bilinmemesinden kaynaklanır. Diğer önemli tereddüt, projenin detayları ve aşamasına ait bilgilerin açık olmamasının yarattığı belirsizliktir.

Tedarikçilerin, daha önce satış yaptıkları mevcut müşterilerine karşı yaklaşımları, artan deneyim ve gelişen güven ile birlikte farklılaşmaktadır. Tekrar alım yapan bir müşteri ile, artık tasarım aşamasında görüşmelerin yürütüldüğü, uyarlamalar konusunda daha fazla işbirliği gösterildiği, hatta sosyal yakınlaşmaların başladığı görülür.

Tekrar alımın alışkanlığa dönüşmesi ile birlikte uzun süreli ilişkilerin gelişmesi, tedarikçilerin en önemli beklentisi olmaktadır. Çünkü bu tür ilişkiler sadece ticari getiri sağlamakla kalmaz. Karşılıklı tanışıklığın getirdiği bazı işlem kolaylıkları (siparişin sözlü anlaşmalarla verilmesi, müşterinin baskısının azalması), kendini

tanıtma ve güven yaratma çabalarının ortadan kalkması (teminat çeki istenmemesi, ürün özellikleri ve kapasitenin bilinmesi), muhtemel anlaşmazlıkların çözülmesi için ortak çaba sarf edilmesi, daha az zaman ve emek harcanması gibi bazı faydalar da elde edilir. Tabii bu noktada kişisel yakınlaşmaların yaratacağı bazı menfaat çakışmaları da göz ardı edilmemelidir.

İlişkileri değerlendirme kriterleri

Aslında ilişkilerin değerlendirilmesi için, hem satın almacı hem de tedarikçi benzer kriterleri kullanmaktadırlar. Ancak bu çalışmada sorgulanan; satın almacının tedarikçiyle olan ilişkisinin devamına veya bitmesine yönelik kararını etkileyen “değerlendirme kriterleri”nin, tedarikçi tarafından nasıl sağlandığıdır. Hepsi ayrı ayrı önem taşıyan bu kriterlerde (taahhüt, güven, işbirliği, ortak amaçlar, uyarlamalar....) yine dikkati çeken, uzun süreli ilişkiler yürütülen müşteriye karşı daha fazla özen gösterilmesidir. Örneğin, ilişkiye yatırım yapılması, kadro ayrılması, teknik uyarlamalar yapmak üzere makine alınması, müşterinin acil ihtiyacının karşılanması, ihale için alınan tekliflere daha istekli yanıt verilmesi gibi bazı davranışlar, müşteriyle kurulan ilişkinin düzeyine bağlıdır.

Bir ilişkinin performans tatmini sağlamasında en önemli ölçüt, ödemelerin zamanında alınıp işin karla sonuçlanmasıdır. Tedarikçilerin çoğu; müşterinin, taahhüt, güven, işbirliği, uyarlama, ortak amaçlar v.b beklentilerini bir ilişkinin çok doğal bir parçası olarak görmektedirler. Oysa aynı kriterlere bağlı olarak, tedarikçilerin de müşterilerini değerlendirmesi, ilişkiyi sorgulayıp farklı yaklaşımlar geliştirmesi mümkündür. Bu noktada, aslında değerlendirme kriterlerinde çok ön plana çıkmayan “güç dengesi ve bağımlılık” konusunda, ibrenin satın almacı yönüne dönük olduğu düşünülmektedir.

Satın almacı- tedarikçi ilişkilerini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi

Ürün özelliklerine bağlı olarak yaşanan en büyük sorun, inşaat sektöründeki çeşitlilik nedeniyle standart ürün kavramının gelişmemesidir. Sektörde özgün bina üretme arzusu ve sipariş üzerine üretimin yaygınlığı, ürün standartlarının sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Ancak bu durum, en azından ürünlerin performans ve kalite standartlarının geliştirilmesine engel değildir. Eğer kalitede bir minimum standart belirlenirse; en azından çeşitlilikle mücadele etmek için rekabeti, daha düşük kalitede ve daha ucuza mal satma noktasında değerlendiren tedarikçiler engellenecektir. Öte

yandan, standart ürün kullanımının, satın alma maliyetlerini azaltma açısından sağladığı yarar; projenin daha tasarım aşamasında ele alınması gereken bir konudur. Üstelik standartların yakalanması, çeşitli malzemelerin bir araya gelmesinden doğan karmaşıklığa da çözüm olabilecektir. Çünkü, hem malzemelerin, hem de bunların süreçlerinin birbirleri ile uyum sorunları nedeniyle, satın alma kararı etkilenmektedir.

Pazar özelliklerine bağlı olarak, satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin ciddi etkiler altında kaldığı gözlenmektedir. Sorunların başında ekonomik krizlerin yarattığı talep düzensizliği gelir. Bunun bir uzantısı olarak, özellikle inşaat sektöründe önemli bir işveren olan bazı devlet kurumlarıyla kurulan ilişkilere daha temkinli yaklaşılmaktadır. Ekonomik durumla birlikte artan yoğun rekabet ortamı; düşük kar marjları, kalitesiz uygulamaları, haksız karalamaları, hatta kişisel menfaatlerin tatmini yoluyla satın almacıyı etkileme çabaları gibi ticari ahlakla bağdaşmayan tutumları meydana getirmektedir. Bu durum, satın almacının sadece ürünle ilgili değil, pazar şartları ve tedarikçi davranışları ile ilgili doğru değerlendirmeler yapacak yeterlilikte olmasını gerektirir. Üstelik, inşaat sektöründe genelde büyük bütçeler gerektiren alışverişler nedeniyle, hem tedarikçi hem de satın almacı örgütler büyük bir risk altına girerler. Yaşanan bu finansal baskının yanı sıra; ekonomik belirsizlik, satın almacı-tedarikçi ilişkilerinin güven platformunda yaşanmasına engel teşkil eder. Bu güvensizlik ve risk faktörlerini azaltmak için, her iki taraf ayrıca bir çaba sarf etmek zorunda kalır: Teminat çeki verme, kapasite raporu sunma, banka kredisi, mali araştırma yapma.

Talebe bağlı olarak değişen büyüme ve küçülme kararlarında isabetli olmak, veya talep oluşturan farklı pazarlara yönelmek; hem tedarikçi, hem satın almacı için önemli bir değerlendirmedir. Bu noktada, yüklenici firmanın girişimciliğini kullandığı, tedarikçilerin ise yurt dışına açılmayı hedeflediği görülmektedir.

Pazar özelliklerine bağlı olarak ilişkileri etkileyen finansal sorunlar, talep düzensizliği ve rekabet, örgütlerin risk katsayısını artırır. Ancak, inşaat sektöründeki örgütlerin karşılaştığı risk yalnızca bunlarla sınırlı değildir. Yapı üretim sürecinin kendi doğasında olan dış hava koşulları, ani değişiklikler, işlerin birbirlerini takip etmesi zorunluluğu gibi faktörler belirsizlikleri artırır. Bu noktada süre planlamasının önemi ortaya çıkmaktadır. Satın alma konusunda yaşanan en büyük belirsizlik, ürünün üretimi, şantiyeye gönderilmesi ve uygulanması sürecinin tam olarak hesaplanamamasından kaynaklanmaktadır. Gerek mali kaynaklı, gerekse

şantiye kaynaklı bazı sebeplerle işlerin zamanında bitirilememesi nedeniyle, satın alma işlemlerine başlamakta gecikmeler yaşanmaktadır. Bu durum, satın almacının tedarikçi üzerindeki baskısını arttırması ve ilişkilerin zedelenmesi gibi bazı sonuçları doğurur. Sadece yapı üretim sürecinin değil, ayrıca satın alma sürecinin de planlanması ve bu planın finans bölümü ile ortak çalışılarak yürütülmesi, doğru bir yaklaşım olacaktır.

Birey özelliklerine bakıldığında, aslında sektör genelinde durum tam tersiyken; gerek satın almacı, gerekse tedarikçi firmaların örgütsel yapılarının sabit olduğu ve değişmeyen kadrolar aracılığı ile yakın ilişkiler yürütmenin mümkün olabildiği görülmüştür. Ancak yine de farklı inşaat işi üstlenme yolları ile, satın alma sürecine dahil olan yeni etkileyiciler(tasarımcı firma, danışmanlar...), karar vericiler(mal sahibi) nedeniyle ortaya çıkabilecek karmaşıklık, doğru ve kesin bir yetki dağılımı ile çözümlenebilmektedir. Aksi halde tedarikçi firmalar karşısında çok başlılık veya iletişimsizlik gibi sorunlar yaşanmakta ve firma ile ilgili bir güvensizlik oluşmaktadır.

6. BÖLÜM: SONUÇ

Günümüzün şartlarında değişen teknoloji ve uygulamalarla birlikte, birçok endüstri alanında olduğu gibi inşaat sektöründe de büyük gelişmeler olmuştur. Daha karmaşık ve büyük boyutlu projelerin gerçekleştirilmesinin yanı sıra, yurtdışı pazarında boy gösterme konusunda başarılı olmuş inşaat firmaları, birbirleriyle ve pazar şartları ile mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamı, tüm yapım sürecinin ve kaynakların etkin bir şekilde kontrol edilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle firmalar, ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmek amacıyla yürüttükleri satın alma faaliyetlerine artık stratejik yaklaşmak ve şirket amaçlarına uygun satın alma stratejileri ile yönetimi desteklemek zorundadırlar.

Satın almaya yönelik faaliyetler, toplumun ilk aşamalarından beri süregelmektedir. İhtiyaçların artması, toplumsal yapının farklılaşması ile birlikte değişen bu faaliyet; çeşitli pazar yapılarını ortaya koymuştur. Bu pazarlarda yer alan örgütlerin karşılıklı alışverişi günümüz ekonomisi ve geleceği için önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle inşaat sektörünün ekonomiye verdiği destek göz önünde bulundurulursa; bu sektörde yer alan inşaat firmalarıyla tedarikçileri arasında gelişen örgütsel satın alma faaliyetinin daha iyi anlaşılmasının gerekliliği ortaya çıkar.

Satın alma konusu, yapı üretim sürecinde gerekli girdilerin ihtiyacının algılanmasından başlayıp, uygun ürün ve tedarikçinin seçilip performans değerlendirilmesine kadar uzanan tüm eylemleri içeren bir yönetim fonksiyonudur. Analitik ve biçimsel bir süreç şeklinde ilerleyen bu fonksiyonu yürüten “satın alma merkezinin”; hem sürecin adımlarına yönelik doğru yaklaşımları tespit edebilmesi, hem de inşaat sektöründe satın almayı etkileyen çeşitli faktörlerin üstesinden gelmesi gereklidir. Başarılı bir şekilde örgütsel satın alma işlevinin yerine getirilmesi için, satın alma merkezinin yapısı, yetkileri ve imkanları düzenlenmelidir. Bu noktada satın alma merkezinin yürüttüğü bu zorlu görevin, tek bir satın almacıya yüklenemeyeceği gerçeği ile karşılaşmıştır. Satın alma merkezi, farklı rollerin ayrı ayrı üstlenildiği ancak tam bir koordinasyonla çalışan bir birim olarak, organizasyon şemalarında hak ettiği yeri bulmalıdır. Malzemeleri iyi tanıyan, kullanım imkanlarını

bilen, ticari anlaşmaları takip edebilen, doğru ürünü ve tedarikçiyi bir çok alternatif arasından seçebilen kalifiye satın alma elemanların kullanımı; hem inşaat firmaları, hem de tedarikçiler açısından sürecin ilerleyişini hızlı ve kolay hale getireceği için çok önemlidir. Oysa; inşaat sektöründe genellikle, lisans eğitimi almış ve tercihen mimar olan satın almacı profiline baktığımızda; temel yakınmanın bu fonksiyona yönelik eğitimin verildiği bir nokta bulunmadığı yönündedir. Yurtdışında satın alma fonksiyonuna verilen önem derecesinde, çeşitli “satın alma yönetimi” bölümlerine sahip üniversitelerde, konunun bir uzmanlık alanı olarak geliştiği görülmektedir. Türkiye’de de bu anlamda bir yüksek lisans eğitim programının, üniversitelerin proje yönetimi bölümleri kapsamında yer alması; inşaat sektöründe satın almacı görevini üstlenecek mimarların konuya hakimiyetini arttıracaktır.

Unutulmamalıdır ki, bir örgüt aslında kendi müşterilerinin ihtiyaçlarına yanıt vermek için bir araya gelmiştir. Satın almanın rolü, örgütün bu hedeflerine ulaşması için gerekli girdiyi en etkili şekilde yönlendirmektir. Ancak satın alma planlaması sadece bir bütünün parçasıdır, tek başına bir şey ifade etmez. Dolayısı ile satın alma merkezinin başarısı; örgütün tasarım, üretim, finans planlarının etkin şekilde yapılmasına da bağlıdır. Aksi halde, doğru süre ve maliyet planı destekleri olmaksızın, satın alma merkezi çalışanlarının yeteneklerinin bir önemi kalmaz.

Kuşkusuz, günümüzün zorlu rekabet koşullarında, üretim için gerekli kaynakların en akılcı şekilde kullanımı ve zamanlama büyük yer tutar. Ancak, inşaat firmalarının satın alma konusundaki performansı yalnız kendi satın alma merkezinin çabaları, satın almacıların yetenekleri ve diğer birimlerin desteklerine bağlı değildir. Rekabet için avantaj sağlamanın yolu, şirketin kendi imkanları kadar; kendisine bu girdileri sağlayan tedarikçileriyle yürüttüğü değişik tipteki ilişkilerle başa çıkabilme becerisine de bağlıdır. Çünkü tedarikçiler, bir örgüt için istenilen ürünlere iyi fiyat vermekten çok daha fazla şey ifade etmektedir.

Satın almacı-tedarikçi arasındaki ilişkiler, insanların mal ve hizmet ticaretiyle uğraşmalarıyla birlikte başlamıştır. Bu ilişkiler zaman içerisinde kendi doğaları dahilinde iyi hizmet ve kaliteli ürüne dayalı güven ve arkadaşlıkla gelişmiştir. Çünkü örgütsel satın alma sürecinin temelinde; çeşitli aşamalarda defalarca bir araya gelen tarafların, karşılıklı etkileşim içerisinde olması yatar. Bu etkileşim sonucu, hem firma düzeyinde, hem de kişisel yakınlaşmalar boyutunda ilerleyen ilişkiler; satın alma eylemi içinde gerçekleşen kimi olaylara bakış açısını değiştirebilir. Hatalara affedici

bakılması, işlemlerin resmi prosedürlerinin hızlanması, karşılıklı işbirliği, sorun çözme çabaları gibi bazı davranışlar; ilişkilerin satın alma fonksiyonuna etkilerini vurgulamaktadır. Bugün örgütler, tedarikçi potansiyelini daha fazla değerlendirmek için; aralarındaki ilişkilerin oluşma sürecini daha “stratejik” olarak ele almalı ve ortak çalışma ilkelerine dayalı yaklaşımlar ile uzun süreli birlikteliklere yönelmelidirler. Ancak, günümüzün gergin iş ortamında, katılımcıların uzun süreli ilişkileri dikkatli değerlendirmesi gerekmektedir. Artık, hem tedarikçilerin, hem de satın almacıların performans beklentileri en üst düzeye çıkmış; dolayısıyla uzun süreli tatmine dayalı ilişkiler yürütmek zorlaşmıştır.

Satın almacı ve tedarikçi arasında yürütülen uzun süreli ilişkiler, her iki tarafa da rekabet avantajı sağlaması açısından üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. Çünkü, güven ve işbirliği ile yürütülen uzun süreli kimi ilişkilerin, ileride “ortaklık” veya “stratejik işbirliği” gibi ortak amaçlar ve paylaşımın üst düzeyde olduğu farklı yönetim biçimlerine dönüşme ihtimali vardır. Bu nedenle, örgütler her bir satın alma eylemi ile kurulan tedarikçi ilişkisini sadece ürün açısından değil, ilişki süreci boyunca yaşanan tüm olayların yarattığı karşılıklı etkileşimle değerlendirip, en uygun stratejik yaklaşımı belirlemelidir.

Farklı satın alma stratejilerine açık olmak, tedarikçi ilişkileri konusunda doğru yaklaşımların belirlenmesi için önemli bir unsurdur. Ancak bu stratejiler de, gelişmeye ve değişmeye mahkumdur. Değişen şirket politikaları, çeşitli iş yapma usulleri ve en önemlisi, verimli olduğu düşünülen satın alma stratejisine taraf olabilecek nitelikte tedarikçilerin bulunamaması gibi bazı zorunluluklar nedeniyle, şirketler değişik satın alma stratejilerini aynı anda uygulayabilecek yeterlilikte olmalıdır.

Tedarikçilerin müşteri ilişkilerine verdiği önem ve yönetsel anlamda kendilerini geliştirme çabaları olmaksızın, hiçbir stratejinin başarıya ulaşması mümkün değildir. Özellikle insan faktörlü etkileşimlerin temel olduğu bu ilişkilerde, satın alma yönetimi kadar, karşılıklı ilişkilerin yönetimine de her iki tarafın ayrı bir özen göstermesi şarttır.

Bu çalışmada ele alınan “örgütsel satın alma” ve onun çevresinde şekillenen “satın almacı-tedarikçi ilişkileri”; çeşitli satın alma stratejilerinin gelişimini anlaşılır kılmaktadır. Ancak her hangi bir satın alma stratejisini ön plana çıkarmayan bu

Çalışmanın ardından araştırmacılar; her biri farklı uygulama alanları, süreçleri, katılımcı profilleri ve muhtemel sorunları ile başlı başına bir araştırma konusu olabilecek bu satın alma stratejilerini, tek tek inceleme yoluna gidebilir.

Kuşkusuz, karşılıklı etkileşimden doğan satın almacı tedarikçi ilişkilerinin verimli bir şekilde yürütülmesi; her iki tarafın perspektifinden bakılarak yapılan değerlendirmelerle mümkün olabilir. Satın alma stratejilerine temel olan bu ilişkiler; aynı şekilde tedarikçilerin pazarlama stratejilerine de etki etmektedir. Araştırmacıların konuyu tedarikçi açısından ayrıca incelemesi; daha sağlıklı bir bakış açısı kazandıracaktır.



KAYNAKLAR

- Baily, P., Farmer D., 1990. *Purchasing Principles and Management*, Pitman, London.
- Başbuğ, S., 1999. Bir yapı elemanları işletmesinde pazarlama yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Batt, P., Rexha, N., 2000. Trust: A determinant or the consequence of a long term buyer-seller relationship,
<http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000>
- Bennett, P.D., 1988. *Marketing*, Mc-Graw Hill, New York.
- Berkman , H., Gilson C., 1986. *Consumer Behavior*, Kent Pub. Co., Boston
- Berkowitz, E. N., Kerin R. A., Rudelius, W., 1989. *Marketing*, Irwin, Boston
- Bıçakçı, N., 1990. Sanayi malı alıcısının satın alma davranışı, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Campbell, N., 1985. An Interaction Approach to Organizational Buying Behaviour, *Journal Of Business Research*, 13, 35-48.
- Chisnall, P. M., 1989. *Strategic Industrial Marketing*, Prentice Hall, New York.
- Dobler, D.W., BURT, D.N., LEE, L., 1990. *Purchasing and Material Management*, Mc Graw Hill. New York
- Donaldson, B., O'Toole, T., 2002. *Strategic Market Relationships: from strategy to implementation*, Wiley, New York.
- Evin, B., 2000. Maliyet Liderliği Stratejisinde Satın Alma Yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ford, D., 1980. Development of Buyer Seller Relationships in Industrial Markets, *European Journal Of Marketing*, 14, 339-354.
- Ford, D., 1997. *Understanding Business Market*, The Dryden Press, London.

- Gadde, L. E., Hakansson H.**, 1994. The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1, 27-36.
- Gadde, L. E., Snehota I.**, 2000. Making the most of supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, 29, 305-317.
- Göçener, S.**, 2000. Örgütsel Satın Alma Davranışı ve Etkili Faktörler (İnşaat sektöründe bir uygulama), *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gökalp, G.**, 1995. İnşaat Firmalarının Pazarlama Yaklaşımları, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güler, R.**, 1996. İnşaat Firmalarında Satın alma Yönetim Sistemi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hakansson H., Gadde, L. E.**, 1992. Supplier relations, *Professional Purchasing*, 4.
- Hatipoğlu, Z.**, 1986. İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No:9, İstanbul.
- Huovinen, P., Hyytiäinen S.**, 2000. *Modelling Buying Behaviour For Selling Prefabricated Building Products in EU Markets*,
www.brookes.ac.uk/other/conmark/IJCM/issue_02/010203.pdf
- Jobber, D., Lancaster, G.**, 2000. *Selling and Sales Management*, Pearson Education, New York.
- Kantaşı, E.**, 1993. İnşaat Firmalarında Satın Alma Yönetimi-Türkiye'deki uygulamalar, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kotler, P.**, 1991. *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., Ellram L. M.**, 1998. *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- Monczka, Trent, Handfield**, 2002. *Purchasing and Supply Chain Management*, South-Western College Pub, Cincinnati.

- Parkinson, S.T., Baker, M. J., 1986.** *Organisational Buying Behavior: purchasing and marketing management implications*, Macmillan, Hampshire.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M., Peck, H., 1995.** *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, Butterworth-Heinemann, Oxford , Boston.
- Sabaz, B., 1996.** Çağdaş Yönetimsel Yaklaşımlar ve Bu yaklaşımların Yapı Sektörünce Kullanım Olanakları, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Stanton, W., Etzel, M.J., Walker B. J., 1991.** *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill, NewYork.
- Tanner J. F., 1999.** Organizational Buying Theories: A Bridge To Relationships Theory, *Industrial Marketing Management*, **28**, 245-255.
- Tek, Ö. B., 1999.** *Pazarlama İlkeleri : Global yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları*, Beta, İstanbul.
- Wilkie, W., 1994.** *Consumer Behavior*, Wiley, New York.
- Wilkinson, I. F., Young L. C., 1994.** Business Dancing – The Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy, *Asia-Australia Marketing Journal*, **2**, 67-69
- Wilson, D. T., 1995.** An integrated Model of Buyer- Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23**, 335-345.
- Yavuz, Z. B., 2003.** İnşaat Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

SATIN ALMACI SORU FORMU

Örgütün Yapısı ve Faaliyetlerine İlişkin Genel Tanım Soruları

- 1.) Firmanın Adı
- 2.) Firmanın Kuruluş Yılı ve Kuran Kişi veya Kişiler
- 3.) Firmanın Kuruluş Dönemindeki Özellikleri (Faaliyet alanı)
- 4.) Firmanın mevcut bir ortağı var mı? (Yerli veya Yabancı)
- 5.) Firmanın bağlı olduğu bir üst kuruluş var mı?
(Herhangi bir grup üyesi ise; adı, kuruluş yılı, diğer faaliyet alanları)
- 6.) Firmanın bünyesinde yan kuruluşlar var mı?
(Herhangi bir yan kuruluş var ise; adı, kuruluş yılı, sebebi, faaliyet alanı, kapasitesi)
- 7.) Firmanın Faaliyetleri

A. Faaliyet Bölgeleri (Coğrafi – Fiziksel)

- Yurtiçi
- Yurtdışı

Bunların toplam işler arasındaki %'leri nedir? Hangisi tercih ediliyor?
Gelecek hedefleri var mı?

B. Faaliyet Biçimi

- Uygulama Taahhüdü
- Tasarım+ Uygulama Taahhüdü
- Proje Yönetim
- Girişim + Uygulama
- Girişim + Tasarım + Uygulama

Bunların toplam işler arasındaki %'leri nedir? Hangisi tercih ediliyor?
Hangileri daha önce yapıldı? Neden vazgeçildi? Neden eklendi?
Gelecek hedefleri var mı?

C. Ürün Tipleri

(Köprü, Yol, Altyapı, Bina, Konut, Çarşı, Otel, Ofis Binası...)

Bunların toplam işler arasındaki %'leri nedir?
Hangileri daha önce yapıldı? Hangisi tercih ediliyor?
Gelecek hedefleri var mı?

D. Güncel Faaliyetler

Mevcut projeler nerede ve ne aşamada? Türü ve boyutu nedir? Başlangıç bitiş tarihleri?

Cevaplayan: Firmadaki unvanı ve görevi? Eğitim durumu? Bu pozisyonadaki süresi?

SATIN ALMACI SORU FORMU

Örgütün Satın Alma Yaklaşımına İlişkin Sorular

1) Satın Alma Örgütlenmesi

1.1) Satın alma faaliyetlerini yürüten biriminizin adı nedir?

1.2) Satın alma bölümünün yeri nerededir?

- Firma içinde merkezde yer alıyor.
- Dışarıdan bir firma tarafından yürütülüyor.
- Şantiyede yer alıyor.
- A ve C beraber uygulanıyor.

1.3) Satın alma bölümü kendi içinde bölümlere ayrılıyor mu?

- Ürüne göre (Makine, malzeme, genel ofis ihtiyaçları vs. satın alma bölümleri)
- Projeye göre (Her proje için ayrı bir satın alma grubu olması)
- Coğrafi bölgeye göre (Yurtiçi veya yurt dışı satın alma grubu gibi)

1.4) Satın alma bölümü hangi üst yönetime bağlıdır?

1.5) Satın alma bölümüne hangi alt birimler bağlıdır?

1.6) Satın alma bölümünüzün organizasyon yapısı nasıldır?

- Kaç kişi çalışıyor? Merkez ofis ve şantiye satın alma grupları arasında genelde ne kadar bir personel farkı oluyor?
- Satın alma bölümü çalışanlarının unvanları nedir? Sorumlulukları nelerdir? Şantiye ve merkez satın alma bölümleri arasında nasıl bir yetki dağılımı var? Kim kime karşı sorumlu?
- Satın alma bölümü çalışanlarının bu pozisyonundaki süreleri nedir?
- Satın alma bölümü çalışanlarının eğitim durumları veya deneyim özellikleri nedir? Şantiye ve merkez ofis için personel seçilirken hangi özellik ön plana çıkıyor? Bu elemanların mimar, mühendis olması tercih sebebi midir?

1.7) Satın alma sürecinde yer alan firma elemanları

- Satın alma sürecinde yer alanları ve rollerini nasıl tanımlarsınız?(satın alma bölümünün elemanı olsun veya olmasın karara etki eden herkes)

Üst yönetim(Genel müdür, mal sahibi, yönetim kurulu üyesi....) şantiye şefi, mühendis(inşaat, tesisat, elektrik, makine...), mimar (tasarım, uygulama, kontrol, çizim...),teknik personel(topograf, grafiker, tekniker...) proje yönetim firması, satın alma müdürü, satın alma elemanları, merkezde çalışan diğer elemanlar, işçiler,

		Direkt Tekrar Alım	Geliştirilmiş Tekrar Alım	Yeni Alım
a- tetikleyici	- Talep ilk kimden gelir? - İhtiyacı ilk fark eden kim olur?			
b- etkileyici	- Ürün şartnamelerini kim hazırlar? - Kararlara en çok kim etki eder?			
c-bilgi akışını yönlendirenler	- Araştırma yapan kimler? - Görüşmelerin, tanıtım ve reklam faaliyetlerinin size ulaşmasını kim sağlıyor?			
d- karar verici	- Tedarikçiyi ve malzemeyi kim seçiyor? - Seçimleri onaylayanlar kimler?			
e- satın almacı	- Seçilen tedarikçi ile temas kuranlar kim? - Satın alma prosedürlerini kimler takip ediyor?			
f- kullanıcı	- Satın alınan ürünü alıp şantiyede kullanan kişilerin görüşleri değerlendiriliyor mu? - Ürünü tatbik edenlerden geri besleme için bilgi alınıyor mu?			

1.8) Süreçte yer alan bu bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerini nasıl tanımlarsınız?

- Aralarında rekabet mi var, yoksa birlikte mi çalışıyorlar?
- Hangi konularda bireysel davranıp, hangilerinde grup olarak birlikte çalışıyorlar?

1.9) Satın alma organizasyonunda yer alan bölümler arası ilişkiler nasıldır?

- Şantiye hangi alımları merkeze danışmak zorundadır?
- Hangi alımlarda tüm sorumluluk şantiyeye aittir?
- Hangi alımlarda her iki taraf ortak çalışır?

2) Satın Alma Süreci

- Satın Alma Türleri :

DİREKT TEKRAR ALIM: Aynı ürünün, aynı tedarikçiden tekrar sipariş edilmesi

GELİŞTİRİLMİŞ TEKRAR ALIM: Bir ürün veya tedarikçi ile ilgili ihtiyacın biraz farklılaşması sonucu, revizyon yapılarak tekrar alınması (boyut, renk, marka, tedarikçi.... gibi değişiklikler yapılması)

YENİ ALIM: İlk defa ihtiyaç duyulan bir ürün veya hizmetin alımı

Bu üç satın alma türlerine yönelik, yakın zamandan örnekler verebilir misiniz?

- Satın alma sürecin adımları nasıl işliyor? Satın alma türlerini gözeterek, aşağıdaki adımların uygulanma durumunu belirtir misiniz?(var, yok, belki olarak yanıtlanabilir)

SATIN ALMA SINIFLARI

SATIN ALMA AŞAMALARI		Yeni Alım	Geliştirilmiş Tekrar Alım	Direkt Tekrar Alım
	1.Problem veya ihtiyacın algılanması			
	2.İhtiyaç ürünün özelliklerinin belirlenmesi			
	3.Ürünün özelliklerinin ve miktarının tanımlanması (ürün şartnameleri)			
	4.Potansiyel kaynakların araştırılması			
	5. Tekliflerin alınıp incelenmesi			
	6.Tekliflerin değerlendirilmesi ve tedarikçilerin seçimi			
	7.Sipariş şeklinin seçilmesi			
	8.Performansın değerlendirilmesi ve geri besleme			

- Satın alma adımlarına eklemek istediğiniz bir aşama var mı? Varsa, ne zaman kullanılıyor?

2.1) Problem veya İhtiyacın Algılanması

A-) Bir ürün, hizmet ya da ekipmana ihtiyaç duyulduğunu nasıl fark ediyorsunuz?

- Alt birimlerden, şantiyeden uyarı, istek veya talep gelmesi ile,
- Üst yönetimden uyarı, istek veya talep gelmesi ile,
- Projeledeki iş programına bağlı olarak, ihtiyaçların sıraya konması ile,
- Tedarikçilerin yaptıkları etkin tanıtım, reklam, ikna faaliyeti ile,
- Diğer rakiplerin kullandıkları ürünlerin fark edilmesi ile,

B-) Ardından, satın alma ile bu sorunun çözülmesine karar verip, sürece başlamanız ne kadar zaman alıyor?(Satın alma sınıflarına göre)

2.2) İhtiyaç Ürününün Özelliklerinin Belirlenmesi

İhtiyaç ürününe ait: Fiziksel performans, kalite, nicelik (sayı, adet, kilo, m3, metretül...) özelliklerinin oluşturulması ne kadar zaman alıyor?

2.3) Ürün Şartnamelerinin Hazırlanması

- Daha önceki şartnamelerden yararlanılıyor.
- Danışman olan tedarikçiden hazırlaması isteniyor.
- Satın alma bölümü hazırlıyor.
- Tasarımcı veya proje yönetim firması hazırlıyor.
- Diğer

2.4) Potansiyel Kaynakların Araştırılması

A-) Araştırma yapma yollarınız nelerdir?

- Satın alma kayıtları, dosyaları inceleniyor.
- Arşivlenmiş çeşitli reklam broşür veya tanıtım dosyaları inceleniyor.
- Çeşitli malzeme ve yapı katalogları taranıyor.
- Firma yetkilileri ile görüşme, telefonlaşma, showroom ziyaretleri gibi temaslar kuruluyor.
- Gazete, dergi gibi medya ilanları, reklamları araştırılıyor.
- Elektronik ortamda web üzerinde arama yapılıyor.

B-) 1. Malzeme üreticisi veya satıcıları ile ilgili oluşturduğunuz bir tedarikçi bilgi arşiviniz var mı?

2. Herhangi bir gruplama veya kodlama yapıyor musunuz?

3. Araştırma ve bilgileri derleme için çalışan ayrı bir elemanınız var mı?

4. Aşağıdaki bilgilerden hangilerinin kayıtları var?

- Firma adres ve telefonları
- Ürün yelpazesi
- Malzeme teknik özellikleri
- Malzeme numuneleri
- Güncel fiyatlar
- Daha önceki işlere ait önemli notlar (teslim süresi, ödeme şartları, teslim süresi, garanti, indirim, memnuniyet...)

2.5) Tekliflerin Alınması ve İncelenmesi

1. Teklif alacağınız firmaları nasıl belirliyorsunuz?

(yeni alımlarda ve tekrar alımlarda fark ediyor mu?)

- dağıtım ağının genişliği
- daha önce iş yapmış olmak
- tavsiye veya referans etkinliği
- firma büyüklüğü ve iş kapasitesi
- coğrafi yakınlık

2. Kaç tane teklif almak yeterli oluyor?(Yeni alım, Tekrar alım)

3. Teklif alma aşamasında, yöntem nelerdir? Örneklendirir misiniz?

Davet, telefon, ihale, mektup, görüşme, ziyaret...

2.6) Tekliflerin Değerlendirilmesi ve Tedarikçilerin Seçimi
(Değerlendirme kriterleri ve önem derecelerinin sıralanması)

	Önem Derecesi (1 en önemli)				
	1	2	3	4	5
a-İstenilen özelliklere uygunluk (boyut, renk, doku....)					
b-Gerekli kalite ve performans şartnamelerine uygunluk					
c-Teklif fiyatı(maliyette azalma)					
d-Teslim süresi(zaman kazanımı)					
e-Uygulama veya onarım için teknik destek					
f-Performans geçmişi (Üründen veya tedarikçiden geçmiş projelerde iyi sonuçlar alınmış olması)					
g- Üretim şekli ve tesisleri (yerli üretim, ithalat, özel üretim...)					
h- Tedarikçinin yardım, tavsiye ve işbirliği çabaları					

2.7) Sipariş Şeklinin Seçilmesi

Teknik şartlar, miktar, teslim zamanı, teslim yöntemi, iade, garanti ile ilgili maddelere bağlı olarak siparişin kesinleştirilmesidir.

- 1-Sipariş özellikleriniz nelerdir? Tercih ettiğiniz bir alım şekli var mı?
Toptan alım, Acil alım(tam zamanında), Projeye göre alım
- 2-Sürekli alınan bir ürünle ilgili uzun süreli anlaşmanız var mı?
(Örneğin, tedarikçi ile yıllık anlaşma yapılır; sipariş hep aynı fiyat ve kaliteden tekrarlanır. Stoksuz çalışma veya tam zamanında gibi)
- 3-Sipariş ile ilgili bilgileri doğrudan takip edip, otomatik sipariş veren bir enformasyon sisteminiz var mı?
(Depo kontrolü yapan, ihtiyaç alarmı veren sistemler vb. gibi)
- 4- Sistem satın alma (alt yüklenicilik) hangi alımlarda etkin?

2.8) Performansın Değerlendirilmesi ve Geri Besleme

1-Satış sonrası ürün ve tedarikçi memnuniyeti nasıl ölçülüyor?

- a. Kullanıcı veya uygulayıcıya sorulup, bilgi alınıyor (teknik ve performans özellikleri açısından değerlendirme)
- b. Maliyet tabloları ve analizlerinden (hem fiyat açısından, hem de üretime kattığı hız açısından değerlendirme yapıp, ne kadar tasarruf sağlandığı ölçülür)
- c. Ağırlıklı değerlendirme notları veriliyor (her bir kritere uygunluğa göre puan verilmesi ve toplam puanın bulunması)
- d. Diğer

2-Satış sonrası ilişkilerin değerlendirilmesi ve gelecek projelere bilgi aktarılması söz konusu mu?

(tekrar çalışılacak/çalışılmayacak tedarikçi listesinin oluşturulması gibi)

3-Satış sonrası tedarikçinin ilgisinin devamlılığı var mı? Bu kriter, performans değerlendirmesinde ne kadar önemli yer tutuyor?

4-Yapılan değerlendirme sonrasında, yanlış olduğu fark edilen bir satın alma kararının olumsuz sonuçlarını yaşadınız mı? (ceza, yaptırım, uyarı....)

5-Yapılan değerlendirme sonrasında, yerinde olduğu fark edilen bir satın alma kararının olumlu sonuçlarını yaşadınız mı? (ödül, terfi, prim....)

SATIN ALMACI SORU FORMU

Satın Almacı-Tedarikçi İlişkilerine Yönelik Sorular

(Tekrarlanan satın alma eylemleri önce tanışıklığı ve sonrada ilişkileri arttırır. Bu bölümde, tedarikçilerinizle yürüttüğünüz ilişkilerin düzeyini anlamak için bazı sorular hazırlanmıştır.)

1) İlişkilerin Gelişim Süreci

- 1.1) Hep aynı tedarikçilerle mi çalışırsınız? Yoksa, ürüne göre yeni kaynak arar mısınız?
- 1.2) Daha önceden çalıştığınız bir tedarikçiyi değiştirmenize hangi faktörler etki eder?
 - a. Yaşanan tatsız bir olay (geç teslim, kalitesiz mal,...)
 - b. Tedarikçi performansını genel olarak değerlendirilmesi sonucu, daha iyisinin mümkün olabileceği düşüncesi
 - c. Diğer tedarikçilerin etkin reklamları, ziyaretleri, tanıtımlarının etkilemesi sonucu bu tedarikçiyi deneme arzusu
 - d. Çeşitli meslektaşlarımızdan, rakip firmalardan, haber kaynaklarından takip edip iyi duyular aldığınız tedarikçi firmalarla tanışma arzusu
 - e. Genel politik durumlar nedeniyle alınmış üst yönetim kararları
- 1.3) Yeni bir alım yaptığınız tedarikçi grupta, ilk etapta kimler ile görüşmeyi tercih edersiniz? Nasıl özelliklere sahip bir temsilci sizi tatmin eder?
 - a. Mimarlık veya mühendislik eğitimi almış profesyonel biri
 - b. Deneyim sahibi biri (satış temsilcisi, pazarlama uzmanı....)
 - c. Teknik bilgi verebilen biri
 - d. Ödeme veya fiyat konusunda inisiyatif kullanabilen, pazarlık görüşmelerini yürütebilecek biri
 - e. Yazma, okuma yetenekleri ne sahip biri (projeyi anlama, teknik doküman hazırlama, sözleşme anlama...)
 - f. Karizma sahibi, güven veren, ikna edici düzgün konuşan biri
 - g. İyi ilişkiler kuran, samimi biri
- 1.4) Yeni bir tedarikçi ile temasa geçtiniz. İçgüdüsel olarak veya daha önceki iş deneyimleriniz doğrultusunda, tedarikçi firma ile kuracağınız ilişki konusunda şüphe ve belirsizlikleriniz; kafanızdaki soru işaretleri ne olur? İlk aşamada hangi farklılıklar(uzaklıklar) yakınlaşmayı zorlaştırır?

Örnek: Zaman uzaklığı; Sosyal uzaklık; Coğrafi uzaklık; Teknolojik uzaklık.
- 1.5) Karşılıklı ilk temaslar sonrasında, (örneğin numune hazırlanması, ortak tasarım veya proje görüşmeleri gibi) karşı tarafın hangi çabaları ilk belirsizlikleri azaltır?

- 1.6) Tekliften ve numuneden memnun kaldınız ve sözleşme ile bu siparişinizi somutlaştırdınız. Karşılıklı ilişkilerin gelişimi ne yönde ilerler?(kişisel ve sosyal yakınlaşmalar açısından)
- 1.7) Tedarikçi ile yürütülen bir anlaşma başarı ile sonuçlandı. Sonrasında benzeri ürünlerde aynı tedarikçi ile çalışmaya devam ettiniz. Uzun süreli tedarik yöntemi evresinde, ilişkilerinizin gelişimi ve önem derecesini nasıl tanımlarsınız? Uzun süreli ilişkilerle ne fayda beklersiniz?
- 1.8) Tedarikçi ile oluşturulan uzun süreli bir yakınlaşmanın zararlı olabileceği noktalar var mı? Bu tür problemlerle karşılaştınız mı?
- 1.9) Şu anda birlikte çalıştığınız tedarikçilerle olan ilişkilerinizi tanımlar mısınız?

1-Yeni alım: Dekoral

- Dekoral'dan son aldığınız ürün ve miktarı nedir?
- Böyle bir alımı daha önce de gerçekleştirdiyseniz, neden bu sefer tedarikçinizi değiştirdiniz? (önceki tedarikçiden memnun kalmadınız mı?)
- Dekoral firmasıyla nasıl irtibat kuruldu?
- Satın alma kararında, neler veya kimler etkili oldu? Kararın alınması ne kadar sürdü?
- Satın alma evresinden daha önce, proje aşamasında görüştünüz mü?
- Bu satın almada aksayan herhangi bir yön oldu mu? Gelecekte bu ilişkiden neler bekliyorsunuz?

2- Geliştirilmiş tekrar alım:Monacor

- Monacor'dan son aldığınız ürün ve miktarı nedir?
- Böyle bir alımı daha önce de gerçekleştirdiyseniz, bu sefer ürünün hangi özelliklerini değiştirdiniz?
- Monacor firmasıyla nasıl irtibat kuruldu?
- Satın alma kararında, neler veya kimler etkili oldu? Kararın alınması ne kadar sürdü?
- Satın alma evresinden daha önce, proje aşamasında görüştünüz mü?
- Bu satın almada aksayan herhangi bir yön oldu mu? Gelecekte bu ilişkiden neler bekliyorsunuz?

3- Direkt tekrar alım:Aspen

- Aspen'den son aldığınız ürün ve miktarı nedir?
- Böyle bir alımı, ne kadar zamandır Aspen'den karşılıyorsunuz?
- Aspen firmasıyla nasıl irtibat kuruldu?
- Satın alma kararında, neler veya kimler etkili oldu? Kararın alınması ne kadar sürdü?
- Satın alma evresinden daha önce, proje aşamasında görüştünüz mü?
- Bu satın almada aksayan herhangi bir yön oldu mu? Gelecekte bu ilişkiden neler bekliyorsunuz?

2) İlişkileri Değerlendirme Kriterleri

Tedarikçi ile olan ilişkinizin devamına veya bitmesine karar vermek amacıyla; tedarikçilerinizi aşağıdaki özelliklerin hangisine göre, nasıl ölçersiniz? Hangi kriter daha fazla önem taşır?

Taahhüt : Söz verme, istekli olma.

Tedarikçinin işi almak için kararlı ve istekli olduğu nasıl ölçülür?

Güven: Yükümlülüklerini yerine getireceğine olan inanç.

Tedarikçinin taahhütlerini yerine getireceğine güvenebilmek için, hangi özelliklere dikkat edersiniz?

İşbirliği: Ortak ve tamamlayıcı hareketlerde bulunma.

Taahhüdü konusunda katılımcılık düzeyi, işbirliğini ifade eder. Bu konuda yaşanan örnekler nelerdir?

Ortak amaçlar: İlişkiden beklenti ve çıkarların olması.

Maliyet, estetik, teknik ve diğer konularda; ortak amaçları paylaştığınızı anlamamanın yolları nelerdir?

Güç Dengesi ve Bağımlılık: Karşılıklı birbirine bağımlı olmak güç dengelerini bozabilir.

İlişkide, güç dengelerini korumak önemli midir? Güç dengesi ve bağımlılık konusunda ne gibi şirket görüşleriniz vardır?

Uyarılma: Birbirine uyum sağlamak amacıyla bazı ürün veya süreçlerde değişiklik yapılmasıdır.

Tedarikçinin, sizin işinizle ilgili olarak yaptığı uyarlamalar nelerdir?

Yatırımlar: Sonrasında bir getiri beklentisi ile belirli bir zamanda yapılan maddi, manevi harcamalar.

Tedarikçi; teknik, idari, ekonomik, bilişim uyarlamaları için ne kadar para, zaman ve işgücü harcıyor?

Performans Tatmini: Karşılıklı performanstan memnun olma.

Ürün dışındaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz zaman, tedarikçi ile yürütülen ilişkinin başarısını nasıl değerlendirirsiniz?

3) Satın Alma Stratejileri

3.1) Genel şirket stratejinizi nasıl tanımlarsınız?(Büyüme, durağan, daralma, karma, farklılaşma...)Şirketin genel hedefleri ile örtüşen bir satın alma stratejiniz var mı?

3.2) Satın alma stratejileri, tedarikçi ile yürütülen ilişkilerin karakterine bağlı olarak şekillenir. Tedarikçi ilişkilerinizdeki stratejik yaklaşımınız nedir?

a. Yakın ilişkiler, uzun süreli birliktelikler ile “ortak çalışma” yaklaşımı sürdürmek. (karşılıklı olarak birbirine bağlı olma)

b. Hiçbir tedarikçiye bağlı kalmaksızın hep ürünü ve tedarikçiyi değiştirmek suretiyle “rekabet” yanlısı bir yaklaşım sergilemek (bağımsız)

- c. Firmanın kontrolü ve direktifleri ile yönlendirilecek bir tedarikçi (alt yüklenici) ile ihtiyaçları karşılamak. (bağımlı)

3.3) Satın alma stratejiniz, aşağıdaki hangi konulara dayanmaktadır? Bu eğilimin nedenleri ve yararları nelerdir?

Tedarikçi tabanında iyileştirme

Tedarikçi listemizde bulunan, ancak gerek ürün çeşidi ve kapasitesi, gerekse iş yapma usulleri konusunda yetersizlikleri görülen firmaların ayıklanmasına dayanan bir satın alma stratejisinin yürütülmesi söz konusu mudur?

Toplam kalite yönetimi

Teklif fiyatı kadar, kalitenin de önem kazanması ile birlikte “toplam kalite yönetimi” felsefesine dayanan alışverişler hedeflenmesi söz konusu mudur?

Tedarikçi geliştirme

Potansiyeline inandığımız tedarikçilere; teknik, idari, mali konularda destek vererek, onları daha fazla geliştirmek yönünde çalışmalarınız olur mu?

Global kaynak kullanımı

En iyi ve en uygun olanı bulmak için, tüm uluslararası imkanları da değerlendir misiniz?

Eken tedarikçi katılımı

Daha tasarım aşamasında tedarikçi ile temasa geçmek ve tedarikçinin uzmanlıklarından erken safhada yararlanmayı düşünür müsünüz?

Tam zamanında satın alma

İhtiyacın kullanımdan hemen önce satın alınması, doğrudan kullanım yerine gönderilmesi kullandığınız bir uygulama mıdır?

3.4) Örgüt yapısı dolayısıyla, satın alma stratejinizin diğer fonksiyonları etkiliyor mu? Veya onlardan etkileniyor mu?(üretim, finans, kalite kontrol...)

3.5) Satın almacı diğer firmalar ile ortak hareket ettiğiniz olur mu?(Örneğin yurtdışı)

4) Satın Almacı-Tedarikçi İlişkilerini Etkileyen Faktörler

4.1) Diğer sektörlerden farklı olarak, yapı üretiminde kullanılan ürünlerin özellikleri tedarikçi ilişkilerini daha zorlu kılar. Hangi özelliklerin satın alma konusunda, etkileri olduğunu düşünüyorsunuz?

4.1.1) Çeşitlilik nasıl sorunlar yaratır? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama :

- Her mal sahibi ile istekler değişir,
- Her sözleşme ile başka malzemeler belirlenir,
- Aynı anda farklı tipte projeler üretilir,
- Aynı tip proje bile, coğrafi olarak farklıdır,

Bu durumda kullanılan malzemelerin çeşidi artar.

4.1.2) Satın alma sıklığı nasıl sorunlar yaratır? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama :

- İnşaat sektöründe projeler uzun sürer, bu yüzden satın alma sıklığı düşüktür
- Ürün tek defaya özgüdür ve uzun ömürlüdür. Bazen tekrar alım hiç olmaz.
- Aynı tipteki binalar bile farklı ihtiyaçlar gösterir, farklı ürünlerin satın alınması gerekir.

4.1.3) Karmaşıklık nasıl sorunlar yaratır? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama :

- Yapı üretiminde kullanılan malzemeler ve ekipmanların karmaşıklığı, satın alma sürecini ve ilişkileri etkileyebilir.

(fonksiyonel karmaşıklık, üretim karmaşıklığı, uygulama karmaşıklığı, politik karmaşıklık, özelliklerin karmaşıklığı)

4.2) İnşaat sektöründe yer alan örgütlerin karşılıklı alışverişleri, içinde bulundukları pazarın özelliklerinden etkilenir. İnşaat pazarının ve endüstrinin özelliklerinin satın alma konusuna etkileri nelerdir?

4.2.1) Talep düzensizliği nasıl sorunlar yaratır? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama :

- İnşaat işinin alınması ile birlikte satın alma faaliyetleri olduğu için, öncelikle pazarda bir talebin oluşması gereklidir. Bu nedenle inşaat firmalarının karşılaştığı talep düzensizliği, dolaylı olarak tedarikçi firmalarla yürütülen ilişkileri etkiler. (sipariş üzerine üretim yapıyorsa)

4.2.2) Yoğunluk nasıl sorunlar yaratır? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama :

- İnşaat işlerinin belli bir bölgede yoğunlaşması veya dağınık olması satın almayı etkileyebilir.

4.2.3) Teknik özelliklerin yarattığı sorunlar nelerdir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

- Farklı bina tipleri farklı yapım sistemleri ve teknolojileri gerektirir.
- Bina ömrünün uzun olması, tek defalık olması denenen teknolojinin sonuçlarının test edilmesini zorlaştırır.
- Bina üretimi açık havada gerçekleştirildiği için teknik zorluklar oluşturur.

4.2.4) Rekabetin yarattığı sorunlar nelerdir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

- İnşaat işi almanın ihalelere bağlı olması rekabeti zorlaştırır.
- Küreselleşme ile birlikte inşaat pazarı tüm dünyaya yayılmıştır. Hem yerli, hem yabancı firmalarla rekabet etmek gerekir.
- İnşaat firmalarının sayısının fazla oluşu rekabeti artırır.

4.2.5) Finansal özelliklerin yarattığı sorunlar nelerdir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

- İnşaat sektöründe projeler büyük yatırımlar gerektirir. Dolayısıyla projede kullanılan kaynakları iyi değerlendirmek şarttır.

4.3) İnşaat firmalarının örgüt özelliklerine bağlı olarak, satın alma fonksiyonunda bazı değişiklikler görülebilir. Organizasyon yapısının ve örgütün karşılaştığı belirsizliklerin nasıl etkileri vardır?

4.3.1) Organizasyonel yapı nasıl sorunlar çıkarabilir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

- İş yapma usulleri ile birlikte, organizasyon şekil değiştirir ve satın alma grubu yeni bir düzende çalışmak durumunda kalır.

Sorular:

Tasarım veya proje yönetim firması ile ayrı çalışılması çok başlılık ve iletişimsizlik yaratır mı? (Hangi alıma kim karar verecek?).

4.3.2) Örgütün karşılaştığı risk ve belirsizlikler, satın almada nasıl sorunlar çıkarabilir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

- Belirsizliklere açık bir konu olan yapı üretimi, çeşitli riskler taşır.

4.4) Satın alma eylemi her ne kadar örgütler arasında gerçekleşse bile, sonuçta ilişkiyi ve alışverişi yürütenler bireylerdir. İnşaat sektöründe yer alan bireylerin özellikleri satın almayı nasıl etkiler?

4.4.1) Yetki ve sorumluluk paylaşımı, nasıl sorunlar çıkarabilir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

- Meydana gelen her türlü organizasyonda işlerin sağlıklı yürütmesi ancak doğru bir yetki dağılımı ile mümkün olur.

A-Tüm satın alma işlerinin bir merkezden yürütülmesi

- a. Satın alma merkezinin tamamen mal sahibi bünyesinde yer aldığı olur mu? Oluyorsa, mal sahibi bünyesinde yer alan geçici bir satın alma grubunu; yeterli tecrübe, iş hacmi, anlama ve uygulama yetenekleri açısından nasıl değerlendirirsiniz? (Özellikle mal sahibi, inşaat sektöründen olmayan kendi satın alma grubu ile çalışmayı tercih ediyorsa)
- b. Satın alma merkezi tamamen sizin bünyenizde yer alsa bile; mal sahibi ile yapılan anlaşma uyarınca, bazı konuların kendisine danışılmasını isteyebilir mi? Kararlarda mal sahibi nasıl bir yetkiye sahiptir? Aranızda sürtüşme, sorun yaşandığı olur mu?(belirli bir firmadan alım yapmanız konusunda ısrarcılık gibi)

B-Satın alma danışman kuruluşu ile birlikte çalışmak

- a. Hangi durumlarda, danışman kuruluş ile çalışılır? Danışman kuruluş ile çalışma kararını kim verir?(mal sahibi, üst yönetim..)
- b. İşlerin paylaşımı nasıl yapılır? (Pazar araştırması, ürün özelliklerini belirleme, sipariş verme ve takip etme...vb. konuları hangi grup sorumludur?

4.4.2) Kadroların değişmesi, nasıl sorunlar çıkarabilir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

- İnşaat sektöründe, proje bazlı üretim anlayışı nedeniyle kadroların çok sık değiştiği görülür.

TEDARİKÇİ FİRMA SORU FORMU

1) Örgütün Yapısı ve Faaliyetlerine İlişkin Genel Tanım Soruları

- 1.) Firmanın Adı
- 2.) Firmanız kaç senedir faaliyette? Kaç çalışanı var?
- 3.) Firmanın mevcut bir ortağı var mı? (Yerli veya Yabancı)
- 4.) Firmanın bağlı olduğu bir üst kuruluş var mı?
(Herhangi bir grup üyesi ise; adı, kuruluş yılı, diğer faaliyet alanları)
- 5.) Firmanın bünyesinde yan kuruluşlar var mı?
(Herhangi bir yan kuruluş var ise; adı, kuruluş yılı, sebebi, faaliyet alanı, kapasitesi)
- 6.) Firmanın Faaliyetleri
 - A. Faaliyet bölgeleriniz nerede toplanmıştır? (Yurtiçi, Yurtdışı, Şehir içi)
 - B. Bayi veya bölge ofisleriniz var mı? Merkeziniz nerede yer alır?
- 7.) Firmanızın pazarladığı ürünler nelerdir? Uzmanlaştığı bir alan var mı?
- 8.) Bu pazarda rekabet eden kaç firma var, sizin pazar payınız ne kadar? Rakiplerinize göre farkınız nedir?(Teknoloji, kalite, süreye uyum, mali uyum, teslimat, servis/bakım, uzmanlık, eski/yeni...)
- 9.) Firmanızın ürün pazarlama sistemi:
 - A. Malzeme
 - B. Malzeme + teslim
 - C. Malzeme +teslim+ uygulama sistemine göre
- 10.) Ürün geliştirme yönteminiz:
 - A. Standart katalog ürünü
 - B. Sipariş üzerine özel üretim
 - C. Her ikisi
- 11.) Firmanız müşteri ilişkilerini nasıl yürütmektedir?
 - 1.) Müşteri ilişkilerini yürüten, firma tanıtımı yapan, ihaleleri takip eden departmanınız veya departmanlarınız var mı? Hangi adla, ne gibi faaliyetlerde bulunuyorlar?
pazarlama, müşteri temsilcileri, satış temsilcileri, proje hazırlama...
 - 2.) Bu çalışmaları yürüten kişilerin eğitim durumu nedir?
 - a. Mimarlar, inşaat mühendisleri gibi sektör profesyonelleri
 - b. İşletmeciler
 - c. Pazarlama uzmanları
 - 3.) Doğrudan müşteri ile temasta olan bu grupta, hangi özelliklere sahip bireylerin olmasını tercih edersiniz?
 - a. Teknik bilgi
 - b. Deneyim
 - c. Eğitim (mimar, mühendis)
 - d. Geniş bir müşteri portföyü
 - e. Karizma ve ikna kabiliyeti

4.) Bu kişiler kime bağılı olarak çalışıyor? Hiyerarşı nasıl işliyor?

5.) Müşteriye ulaşmak amacıyla kullandığınız yöntemler nelerdir? Tanıtım faaliyetlerinizin hangisinden daha hızlı ve kesin sonuç alıyorsunuz? Enka'ya nasıl ulaştınız?

- a. müşteri ziyaretleri
- b. dergi
- c. fuar
- d. web sayfası
- e. sektörel kataloglar
- f. sponsorluk
- g. televizyon
- h. pano
- i. telefonla tanıtım

6.) Sizin müşteriye ulaşma çabalarınız haricinde, size başvuran firmalar var mı? Onların kullandıkları yöntemler neler olmuştur? Bu konularda bilgi edinip değerlendiriyor musunuz?

- a. Diğer müşterilerimizle temasa geçerek
- b. Daha önce yapılan işlerin sahipleri veya kullanıcıları aracılığıyla
- c. Çeşitli danışman kuruluşlardan bilgi alarak
- d. Birlikte çalıştığımız farklı örgütlerden edindikleri izlenimlerle

12) Enka ile olan ilişkinizi tanımlar mısınız?

1.) Enka ile ne zaman çalışmaya başladınız? Hangi proje için, ne satın aldı?

2) Enka'nın satın aldığı ürün nedir? Hangi sıklıkla satın alınır? Satın alma miktarı ne kadardır?

2) Satın Alma Sürecinin Analizi

2.1) Müşterinin(ENKA) satın alma sürecinin hangi aşamalardan oluştuğunu düşünüyorsunuz? Bu aşamalarının hangisine dahil olmanın gerekliliğine inanıyorsunuz? Nasıl?

a. Problemin veya İhtiyacın Algılanması:

Müşteri varlığını bilmediği bir ürüne ihtiyaç duyamaz. Müşterinin ihtiyacı fark etmesini nasıl sağlayabilirsiniz?

b. Ürünün özelliklerinin ve şartnamelerin belirlenmesi:

Yeni malzemelerde veya teknolojik olarak karmaşık ürünlerde müşteri neye ve ne kadar ihtiyaç duyduğunu belirleyemeyebilir. Bu konuda nasıl yardımlarınız olur?

c. Potansiyel Kaynakların Araştırılması

Müşterinin teklif almak için belirlediği tedarikçi listesine girmek için nasıl bir çabanız olur?

d. Tekliflerin Alınıp İncelenmesi

Müşteriden teklif genellikle hangi yolla geliyor? Telefon, e-posta, ofise davet, ziyaret, ihale....

Müşterinin teklif isteğine, nasıl yanıt verilmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

- 1-Zamanında teklif vermek,
- 2-Her türlü proje detayı konusunda ilgili olmak, müşteri isteklerini analiz etmek, gerekli bilgiyi toplamak,
- 3-Gerekirse müşteriyi yönlendirmek, farklı öneriler getirmek,
- 4- Ayrıntılı, detaylı ve iyi hazırlanmış bir dosya ile teklifi sunma

e. Tekliflerin Değerlendirilmesi ve Tedarikçilerin Seçimi:

Tedarikçi seçim kararı size nasıl bildiriliyor? (olumlu veya olumsuz)

Tedarikçi seçiminde en etkili kriter sizce nedir?

- 1-İstenilen özelliklere uygunluk (boyut, renk, doku....)
- 2-Gerekli kalite ve performans şartnamelerine uygunluk
- 3- Teklif fiyatı (maliyette azalma)
- 4-Teslim süresi (zaman kazanımı)
- 5-Uygulama veya onarım için teknik destek
- 6-Performans geçmişi (Üründen veya tedarikçiden geçmiş projelerde iyi sonuçlar alınmış olması)
- 7- Üretim şekli ve tesisleri (yerli üretim, ithalat, özel üretim...)
- 8- Tedarikçinin yardım, tavsiye ve işbirliği çabaları

f. Sipariş Şeklinin Seçilmesi

Siparişle ilgili prosedürlerin belirlenmesinde nelere dikkat edilmelidir?

g. Performansın Değerlendirilmesi ve Geri Besleme

Ürününüzün şantiyede uygulanmasından hatta kullanıma başlanmasından sonra performansı ile ilgili bilgi alıyor musunuz? Yoksa olumsuz bir durumda, müşterinin size geri dönmesi ile mi bilginiz oluyor?

Satış sonrası ilgiyi nasıl devam ettirip, müşterinize hissettiriyorsunuz?

2.2) Bir satış süreci genelde ne kadar sürüyor? Tekliften-teslime kadar geçen süre nedir?

2.3) Müşterinin(Enka) satın alma sürecinde, kimler yer alıyor? Hangileri ile görüşüyorsunuz?

Proje detayları; Ödeme şartları, garanti koşulları gibi sözleşme şartları; Ürün tanıtımı, numune gönderme; şantiyeye teslim, montaj...

3) İlişkilerinin Gelişim Süreci

3.1) Yeni bir müşteri ile temasa geçtiğinizde (ENKA ile ilk tanıştığınız dönemlerde), kafanızda oluşan şüphe ve belirsizlikler nelerdir?

Örnek: Zaman uzaklığı; Sosyal uzaklık; Coğrafi uzaklık; Teknolojik uzaklık

3.2) Karşılıklı ilk temaslar sonrasında, (örneğin numune hazırlanması, ortak tasarım veya proje görüşmeleri gibi) hem kendi, hem de müşterinin benzer şüphe ve belirsizliklerini gidermek için ne gibi çabalarda bulunursunuz?

3.3) Sözleşme ile siparişin somutlaştırılmasından sonra, karşılıklı ilişkilerin gelişimi ne yönde ilerler?

3.4) Müşteri ile yürütülen bir anlaşma başarı ile sonuçlandı. Sonrasında benzeri ürünlerde aynı firma ile çalışmaya devam ettiniz. Uzun süreli tedarik yöntemi evresinde, ilişkilerinizin gelişimi ve önem derecesini nasıl tanımlarsınız? Uzun süreli ilişkilerle ne fayda beklersiniz?

3.5) Satın almacı ile oluşturulan uzun süreli bir yakınlaşmanın zararlı olabileceği noktalar var mı? Bu tür problemlerle karşılaştınız mı?

3.6) Müşteri portföyünüzde, Enka'nın yerini nasıl değerlendiriyorsunuz? (İyi referans, eski-hatırlı müşteri, dost-ortak, fırsat...)

3.7) Gelecekte bu ilişkinin nasıl bir yön almasını bekliyorsunuz? Ortaklık, işbirliği...

4) İlişkileri Değerlendirme Kriterleri

Müşteri firma (ENKA), tedarikçisi ile olan ilişkisinin devamına veya bitmesine karar vermek amacıyla; aşağıdaki kriterlere göre değerlendirmeler yapar. Bunlar konusunda, müşteriye nasıl yardımcı olursunuz?

4.1) Taahhüt : Söz verme, istekli olma.

İşi almak için kararlı ve istekli olduğunuzu göstermek amacıyla ne yapılması gerektiğini düşünüyorsunuz?

4.2) Güven: Yükümlülüklerini yerine getireceğine olan inanç.

Müşterinin size güvенеbilmesi için nelere dikkat edersiniz?

4.3) İşbirliği: Ortak ve tamamlayıcı hareketlerde bulunma.

Taahhüdünüz konusunda katılımcılık düzeyiniz, işbirliğini ifade eder. Bu konuda yaşanan örnekler nelerdir?

4.4) Ortak amaçlar: İlişkiden beklenti ve çıkarların olması.

Maliyet, estetik, teknik ve diğer konularda; müşteri ortak amaçları paylaştığınızı hangi yollarla ifade edersiniz?

4.5) Güç Dengesi ve Bağımlılık: Karşılıklı birbirine bağımlı olmak güç dengelerini bozabilir.

İlişkide, güç dengelerini korumak önemli midir? Güç dengesi ve bağımlılık konusunda ne gibi şirket görüşleriniz vardır?

4.6) Uyarılma: Birbirine uyum sağlamak amacıyla bazı ürün veya süreçlerde değişiklik yapılmasıdır.

Müşterinize daha iyi hizmet verebilmek amacıyla, kendi bünyenizde yaptığınız uyarlamalar nelerdir?

4.7) Yatırımlar: Sonrasında bir getiri beklentisi ile belirli bir zamanda yapılan maddi, manevi harcamalar.
Teknik, idari, ekonomik, bilişim uyarlamaları için ne kadar para, zaman ve işgücü harcıyorsunuz?

4.8) Performans Tatmini: Karşılıklı performanstan memnun olma.
Ürün dışındaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz zaman, müşteri ile yürütülen ilişkinin başarısını nasıl değerlendirirsiniz?

4.9) Enka ile olan ilişkinizi değerlendirdiğinizde aksayan yönler var mı?

5) Satın Almacı-Tedarikçi İlişkilerini Etkileyen Faktörler

5.1) Diğer sektörlerden farklı olarak, yapı üretiminde kullanılan ürünlerin özellikleri müşteri ilişkilerini daha zorlu kılar. Hangi özelliklerin satın alma konusunda, etkileri olduğunu düşünüyorsunuz?

5.1.1) Çeşitlilik nasıl sorunlar yaratır? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama :

Ürünler çok çeşitlidir, çünkü: Her mal sahibi ile istekler değişir; Her sözleşme ile başka malzemeler belirlenir; Aynı anda farklı tipte projeler üretilir; Aynı tip proje bile coğrafi olarak farklıdır...

5.1.2) Satın alma sıklığı nasıl sorunlar yaratır? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama :

İnşaat sektöründe projeler uzun sürer, bu yüzden satın alma sıklığı düşüktür; Ürün tek defaya özgüdür ve uzun ömürlüdür. Bazen tekrar alım hiç olmaz; Aynı tipteki binalar bile farklı ihtiyaçlar gösterir, farklı ürünlerin satın alınması gerekir.

5.1.3) Karmaşıklık nasıl sorunlar yaratır? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama :

Yapı üretiminde kullanılan malzemeler ve ekipmanların karmaşıklığı, satın alma sürecini ve ilişkileri etkileyebilir.

(fonksiyonel karmaşıklık, üretim karmaşıklığı, uygulama karmaşıklığı, politik karmaşıklık, özelliklerin karmaşıklığı)

5.2) İnşaat sektöründe yer alan örgütlerin karşılıklı alışverişleri, içinde bulundukları pazarın özelliklerinden etkilenir. İnşaat pazarının ve endüstrinin özelliklerinin satın alma konusuna etkileri nelerdir?

5.2.1) Talep düzensizliği nasıl sorunlar yaratır? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama :

İnşaat işinin alınması ile birlikte satın alma faaliyetleri oluştuğu için, öncelikle bir talebin oluşması gereklidir. Bu nedenle inşaat firmalarının karşılaştığı talep düzensizliği, dolaylı olarak tedarikçi firmalarla yürütülen ilişkileri etkiler. (sipariş üzerine üretim yapıyorsa)

5.2.2) Yoğunluk nasıl sorunlar yaratır? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama :

İnşaat işlerinin belli bir bölgede yoğunlaşması veya dağınık olması satın almayı etkileyebilir.

5.2.3) Teknik özelliklerin yarattığı sorunlar nelerdir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

Farklı bina tipleri farklı yapım sistemleri ve teknolojileri gerektirir; Bina ömrünün uzun olması, tek defalık olması denenen teknolojinin sonuçlarının test edilmesini zorlaştırır; Bina üretimi açık havada gerçekleştirilen bir üretim olduğu için teknik zorluklar oluşturur.

5.2.4) Rekabetin yarattığı sorunlar nelerdir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

İnşaat işi almanın ihalelere bağlı olması rekabeti zorlaştırır; Küreselleşme ile birlikte inşaat pazarı tüm dünyaya yayılmıştır, hem yerli, hem yabancı firmalarla rekabet etmek gerekir; İnşaat firmalarının ve tedarikçilerin sayısının fazla oluşu rekabeti artırır.

5.2.5) Finanssal özelliklerin yarattığı sorunlar nelerdir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

İnşaat sektöründe projeler büyük yatırımlar gerektirir. Dolayısıyla projede kullanılan kaynakları iyi değerlendirmek şarttır.

5.3) İnşaat firmalarının örgüt özelliklerine bağlı olarak, satın alma fonksiyonunda bazı değişiklikler görülebilir. Organizasyon yapısının ve örgütün karşılaştığı belirsizliklerin nasıl etkileri vardır?

5.3.1) Organizasyonel yapı nasıl sorunlar çıkarabilir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

İş yapma usulleri ile birlikte, organizasyon şekil değiştirir ve satın alma grubu yeni bir düzende çalışmak durumunda kalır.

5.3.2) Örgütün karşılaştığı risk ve belirsizlikler, satın almada nasıl sorunlar çıkarabilir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

Belirsizliklere açık bir konu olan yapı üretimi beraberinde bazı riskleri getirir.

5.4) Satın alma eylemi her ne kadar örgütler arasında gerçekleşse bile, sonuçta ilişkiyi ve alışverişi yürütenler bireylerdir. İnşaat sektöründe yer alan bireylerin özellikleri satın almayı nasıl etkiler?

5.4.1) Yetki ve sorumluluk paylaşımı, nasıl sorunlar çıkarabilir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

Meydana gelen her türlü organizasyonda işlerin sağlıklı yürütmesi ancak doğru bir yetki dağılımı ile mümkün olur.

A-Tüm satın alma işlerinin bir merkezden yürütülmesi

- a. Satın alma merkezinin tamamen bir merkezde toplanması veya şantiye-merkez arasında dağılması sorunlar yaratır mı?
- b. Mal sahibi ile yapılan anlaşma uyarınca, bazı konuların kendisine danışılmasını isteyebilir. Kararlarda mal sahibi nasıl bir yetkiye sahiptir? Aranızda sürtüşme, sorun yaşandığı olur mu?

B-Satın alma danışman kuruluşu ile birlikte çalışmak

Danışman kuruluş ile çalışılması sizin ilişkilerinizi nasıl etkiler?

5.4.2) Kadroların değişmesi, nasıl sorunlar çıkarabilir? Çözümlerinizi nelerdir?

Açıklama:

İnşaat sektöründe, proje bazlı üretim anlayışı nedeniyle kadroların çok sık değiştiği görülür.

Cevaplayan

- Firmadaki unvanı ve görevi?
- Eğitim durumu? (Mimar, mühendis, işletmeci...)
- Bu pozisyondaki süresi?

ENKA	"MOSCOW CITY" PROJESİ	Sayfa / Page : 1/1
	MERKEZ SATINALMA TALİMATI	Tarih / Date : 01.09.03 Rev. / Rev. : 0 Belge/Doc: 7.20-MCP-102

1. Amaç

Bu talimatın amacı "MOSCOW CITY" projesinde merkez ofis tarafından yapılacak satınalma sürecini tarif etmektir.

2. Uygulama

Projenin Satınalma Sorumluları, kendi konularına ilişkin malzemeleri, projeleri ve mahal listelerini inceleyerek belirlemekle ve inşaatın aksamadan yürütülebilmesi için, iş programına uygun biçimde temin etmekle yükümlüdürler.

Proje grubu ve şantiye işbirliğiyle metraj çıkartıldıktan sonra, malzemenin temin edilebileceği, mevcut ENKA tedarikçileri listesi incelenir, bulunan yeni tedarikçiler listeye eklenir, teklifler toplanır, detaylı biçimde, gerekirse örnekler üzerinde incelemeler yapılır, uygun bulunan malzemelerin fiyatları, nakliye bedel ve süreleri de dikkate alınarak karşılaştırılır. Seçimde, verilecek satış öncesi ve sonrası teknik hizmetler de önemli rol oynar. Satınalma Sorumlusu, firmalarla görüşmesi sırasında, malzemeyi tüm tamamlayıcı elemanları ile bir bütün olarak belirler ve gerekli durumlarda Proje Koordinatörü'nün onayını alarak, malzeme tanımlarının, miktarların, bedellerin, ödeme koşullarının ve teslim sürelerinin yazıldığı bir metinle, seçilen firmaya siparişi onaylar. Bu metnin kopyası, elektronik ortamda ve/veya dosyalararak saklanır.

Moskova'dan da temin edilebilecek malzemelere ilişkin piyasa araştırması, Şantiye Satınalma Grubu tarafından gerçekleştirilir, eşzamanlı olarak, aynı malzemelerin Moskova dışından temini durumundaki koşullar araştırılır, bu bilgiler karşılaştırılarak, nihai satınalmanın nereden yapılacağına karar verilir. Bu amaçla yapılan yazışmalar, elektronik ortamda ve/veya dosyalararak saklanır.

Merkezdeki Satınalma Sorumlusu'nun öngöremeyebileceği türden yardımcı malzemeler veya sarf malzemeleri, şantiye tarafından yerel olarak temin edilemiyorsa, merkeze bildirilir. Bünyeye giren diğer malzemeler gibi değerlendirilerek temin edilir. Dokümanları, diğerleri gibi, elektronik ortamda ve/veya dosyalararak saklanır.

Sipariş onaylandıktan sonra, ana ekipmanlarda, ödemeyi gerçekleştirecek olan Finansman Sorumlusu'na ve sevkiyatı gerçekleştirecek olan İhracat Grubu'na gerekli bilgi aktarılır. Malzemenin zamanında teslim edilmesini sağlamak üzere, sipariş, tedarikçideki sorumlu kişiyle bağlantı kurularak izlenir. Olası değişiklikler, ilgili birime aktarılır. Teslimatın doğru zamanda, doğru yere yapılması, gerekli çekirtilmesi ve faturanın teslimattan önce veya malzemeyle birlikte iletilmesi sağlanır. İş programının aksamaması için,

ENKA	"MOSCOW CITY" PROJESİ	Sayfa / Page : 2/1
	MERKEZ SATINALMA TALİMATI	Tarih / Date :01.09.03 Rev. / Rev. : 0 Belge/Doc: 7.20-MCP-T02

şantiyeyi doğrudan ilgilendiren bilgiler, Yahoo Messenger üzerinden veya mail ya da faks mesajları aracılığıyla şantiyenin konuyla ilgili sorumlusuna iletilir. Mesajların kopyaları, elektronik ortamda ve/veya dosyalararak saklanır. Sevkiyat bilgileri, flow chart aracılığıyla da elektronik ortamda ulaşılabilir kılınır.

EK B ENKA'nın Moscow City Projesi İçin Merkez Satın Alma Talimatı(sayfa2)

ENKA

HISTORY

ENKA CONSTRUCTION

GROUP COMPANIES

ENKA FOUNDATION

INVESTOR RELATIONS

MAIN PAGE

HISTORY

45 YEARS OF ENKA

1957 - 1970

Enka's history begins in 1957, with the partnership between Şarik Tara and the late Sadi Gülçelik. The company was registered in İstanbul as a limited liability company with the name, "Şarik Tara ve Sadi Gülçelik Enka Limited Şirketi." Thus began a 45-year history of uninterrupted and accelerating development.

Enka has set its sights on demanding contracts since its inception. The essence of Enka today was defined by the range of its earliest projects, which included the construction of industrial plants, docks, marine slipways, shipyards, grain silos, bridges, roads and piers, all in the İstanbul area.

Among the significant projects of the early years were the construction of the Aksu Paper Mill, the Chrysler truck assembly plant and the Haydarpaşa grain silos in Turkey.

In the 1960s, Enka made its first investments in two manufacturing industries with the establishment of the Pimaş Plastic and Altaş Steel Hand Tools factories.

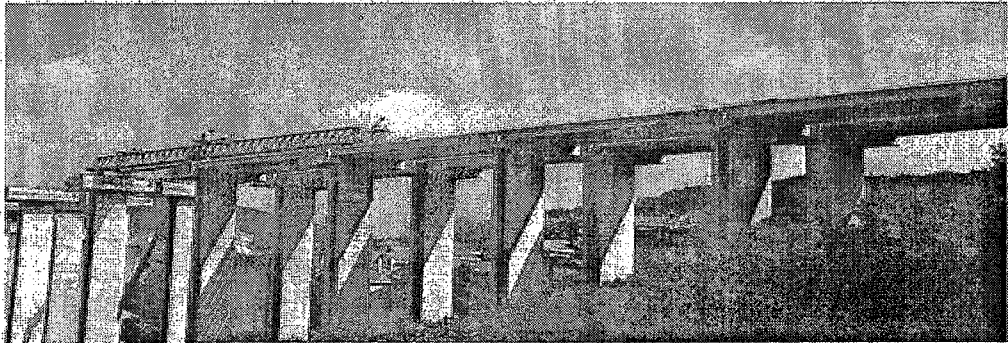
In 1967, following a decade of rapid growth, the partnership was transformed into a joint stock company and its name was altered to "Enka İnşaat ve Sanayi Anonim Şirketi."



Enet

Since its foundation in 1980, Enet has provided design and engineering services for Enka's worldwide construction projects, and concurrently undertaken design, survey, engineering and consultancy services as an independent company. Transportation systems such as motorways, highways, railways, viaducts, bridges and tunnels, as well as industrial facilities, public and commercial buildings, airports, military bases, education and health service centers, sports complexes, water supply and treatment projects and hydraulic structures are Enet's main fields of activity.

To date, Enet has completed the preliminary and execution designs of 500 km of motorway, 250 km of highway, more than 200 viaducts, 30 factories, 25 water supply and treatment plants, 10 airport facilities, 50 educational and administrative buildings, and four sports complexes and stadiums.



EK D ENKA'nın Yan Kuruluşları

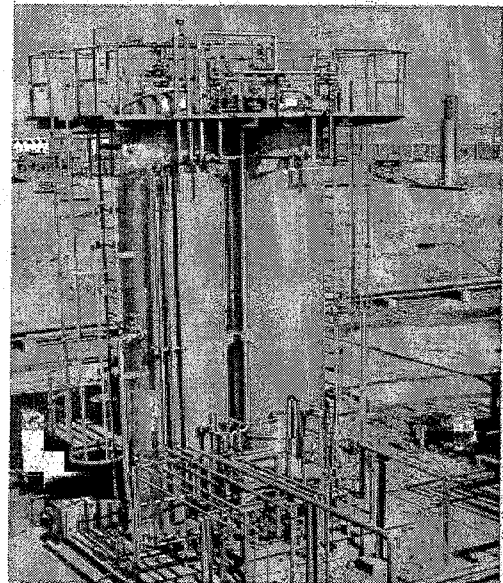
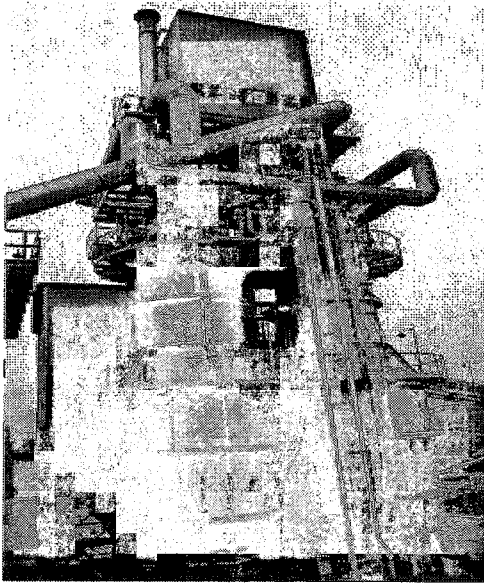
ENKA TEKNİK

Enka Teknik

Since 1981, Enka Teknik has successfully completed various turn-key projects using its project management and implementation expertise, covering a full range of basic and detailed engineering, procurement, construction, erection and commissioning phases, to the full satisfaction of its clients.

The primary objective of Enka Teknik is customer satisfaction achieved by effectively implementing the principles of the ISO 9001 Quality Assurance System (QAS) to fulfil its mission to be "the partner for engineered solutions."

Enka Teknik is a preferred partner for turn-key projects as its expert project management teams proficiently undertake technical consultancy, operation, management and maintenance services.



EK D ENKA'nın Yan Kuruluşları



Kasktaş

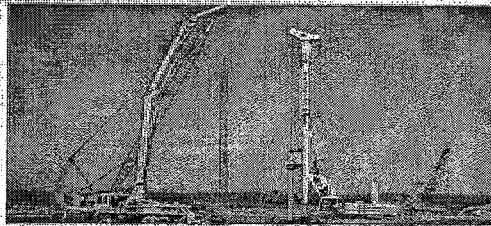
Kasktaş began soil engineering and foundation works in 1957 as an internal department of Enka. In 1975, this department was transformed into an individual company and named Kasktaş. From 1980 onward, Kasktaş ventured into international markets with contracts initially in Saudi Arabia and the Gulf countries and later in Russia, Kazakhstan, Uzbekistan and Georgia.

Kasktaş is the first company in its field to be awarded the ISO 9001 Quality Management System (QMS) certificate in Turkey. More than 500 Kasktaş employees exercise the "Safety First" principle in the regional offices, the main workshop, the head office and on jobsites.

Kasktaş owns a large and modern fleet of geotechnical engineering machinery and equipment. All repairs and maintenance, as well as the manufacture of certain tools and accessories, are carried out in Kasktaş's own workshop.

Kasktaş has the capability to execute designs swiftly, based on site surveys, soil investigations, site and laboratory testing, transforming them into site applications through its design office. Modern information technology, including the latest versions of geotechnical engineering software is employed to achieve pertinent, safe and cost-effective designs for clients.

Kasktaş regards safety and quality as the first priorities in design and execution. Experienced engineers in the quality control department ensure the coherence of design and execution on the jobsite, which enables them to react to unforeseen site conditions without delay.



EK D ENKA'nın Yan Kuruluşları

PİMAŞ

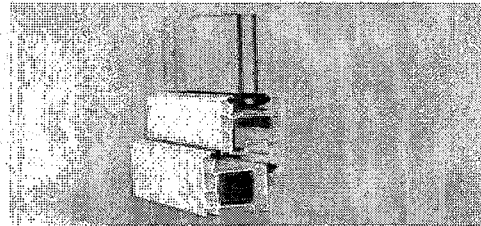
Pimaş

Pimaş started production in 1963. The company's commitment to the most recent developments in the plastics sector is the reason that the Pimaş brand became synonymous with plastic pipes, shortly after it began the production of hard PVC pipes in 1964.

In the 1980s, Pimaş introduced Pimapen PVC Window Systems to the Turkish construction sector as a new PVC product to add to its existing line of products. Pimapen PVC Window Systems and Profiles are meticulously produced at 39 profile extrusion lines in the Pimaş plant, located on a 52,000-sqm site in Gebze.

Pimapen is a modern window system designed to comply and harmonize with architectural requirements. As the first in the sector to receive Turkish Standards Institute (TSE) certification, Pimapen Profiles are tested during and after production for performance and quality, not only in the high-tech in-house Pimaş laboratories but also by independent international organizations. The quality of Pimapen PVC Window Systems and Profiles are certified by globally renowned institutions such as German RAL and Ift-Rosenheim. In addition, Pimaş has received numerous other certificates for compliance with the standards in the countries where its products are sold. In 1996, Pimaş was awarded the ISO 9001 QMS certificate.

Today, Pimaş is the market leader in the Turkish PVC window market. It has a 500-strong dealer network, 200 of which are manufacturing dealers. In addition, 113 Pimaş dealers successfully represent Pimapen in 23 countries around the world.



EK D ENKA'nın Yan Kuruluşları



Kelebek

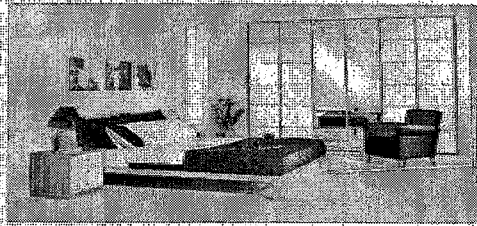
Kelebek Mobilya is one of the largest furniture manufacturers in Turkey. The company's plant is located on a 200,000-sqm site in Düzce, Bolu, with an enclosed area of 30,000 sqm. Originally established in 1935 to produce plywood for airplane wings, the company started its furniture production in 1978 under the name of Kelebek Mobilya, and joined Enka Group in 1981.

The most advanced technology is utilized in the company's plant. Following a healthy growth period, Kelebek Mobilya increased its manufacturing capacities of panel furniture to 1,000,000 sqm and lounge suites to 200,000 units, per year.

The use of German-Italian technology supports solid wood, lacquered, print and various other coating techniques. Kelebek Mobilya's manufacturing process utilizes an integrated conveyor belt system and the latest technology is continually being integrated into the production line. Kelebek Mobilya meets every household furniture requirement including furniture for bedrooms, dining rooms, adolescent and baby rooms, bookcases and desks as well as lounge suites, kitchen furniture and bathroom cabinets.

In addition to major projects for mass housing complexes in Turkey and abroad, Kelebek Mobilya markets its standard product lines directly to consumers through 140 domestic and 22 international authorized dealers.

Kelebek Mobilya offers a broad range of decorative choices with hundreds of different product combinations, modules, finishes and color alternatives to suit individual customer tastes and lifestyles in constantly updated new ranges.



EK D ENKA'nın Yan Kuruluşları

PERŞEMBE 8 NİSAN 2004

Enka, ABD'li Bechtel ile Romanya'da otoyol yapacak



Enka İnşaat ABD Bechtel International şirketi ile Romanya'da 415 km'lik otoyol projesini birlikte yapmak için anlaşma imzaladı.

RUSYA Federasyonu'nda son dönemde yaptığı işlerle ön plana çıkan Enka İnşaat, şimdi de Romanya'ya el attı. Enka İnşaat, ABD'li Bechtel International ile Romanya'da otoyol yapmaya hazırlanıyor.

Enka'nın, daha önce Irak'ta da bazı projelerde ortak hareket edebileceği konuşulan Bechtel International şirketi ile Romanya'da 2.241 milyar Euro'luk Brasov Cluj Bors otoyolu projesini yüzde 50-50 ortak olarak birlikte yürütmek için sözleşme imzaladığı açıklandı.

415 KM'LİK PROJE

Şirketin IMKB'ye yaptığı açıklamaya göre, 415 kilometre uzunluğundaki otoyol projesi 9 yılda tamamlanacak. Enka İnşaat'ın Bechtel International ile Romanya'da 2.241 milyar euroluk otoyolu projesini yüzde 50-50

ortak olarak birlikte yürütmek için sözleşme imzaladığı açıklamasıyla hisseleri değer kazandı. Enka hisseleri haber sonrası 34,250 liraya kadar yükseldikten sonra günü yüzde 2.29 artışla 33,500 liradan kapadı ve günün en yüksek hacimli dördüncü hissesi oldu.

Daha önce yapılan açıklamalara göre, Romanya'nın Brasov kasabasını Macaristan'ın batı sınırı ile bağlayacak olan 415 kilometrelik karayolumunun inşaatının Haziran ayında başlaması öngörülmüyor.

Özellikle Rusya ve Orta Asya'da faaliyetleri bulunan Enka İnşaat, aralık ayında yaptığı açıklamada, altı ayrı ülkede tek başına veya ABD'li ortaklarla birlikte aldığı taahhüt işlerinden önümüzdeki yıllarda yaklaşık 355 milyon dolar ciro elde etmeyi beklediğini belirtmişti.

Gebze, Adapazarı and İzmir Natural Gas Combined Cycle Power Plants

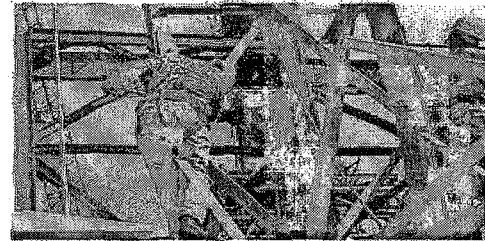
The InterGen-Enka partnership was awarded the right to build and operate the 1,554-MW Gebze, 777-MW Adapazarı and 1,523-MW İzmir power plants following a Build Own Operate (BOO) tender in 1997. The Enka-Bechtel joint venture is the turn-key EPC contractor for these three power plants.

Each power island of these natural gas combined cycle power plants consists of two combustion turbines/generators, two heat recovery steam generators and one steam turbine/generator. In the Gebze and Adapazarı power plants, natural draft dry cooling towers serve each power island, whereas in the İzmir plant, low profile forced draft wet cooling towers were built, using seawater as cooling medium.

The main components for the power plants were delivered by companies from a number of countries. The combustion turbine generators were supplied by General Electric (USA), steam turbine generators by Alstom Power (Germany), closed cooling system by EGI (Hungary), heat recovery steam generators by CMI (Belgium), switchyard by Siemens (Turkey-Germany), main and auxiliary transformers by Alstom (Turkey), water treatment plant by Aquatech-Enka Teknik (USA-Turkey), gas RMS systems by Enka Teknik (Turkey) and DCS control systems by ABB-Bailey (USA). During various times, a total of 12,000 workers have been employed at all three plants.

Construction of the Gebze and Adapazarı power plants began simultaneously in March 2000. The first ignition of the Gebze plant was performed on November 10, 2001. Substantial completion for the Gebze and Adapazarı plants is targeted for June 2002 and July 2002, respectively.

Construction of the İzmir power plant started in August 2000. The goal is to achieve the first ignition of the plant in May 2002 and the substantial completion by September 2002.



[illegible]

ENKA İNŞAAT A.Ş.
İSTANBUL

TARİH: 16/09/2003
REF: 101-0269
SAYI: 2003/612

Sayın GÜLFEM ERTAN,

"Kazan" projeniz için Armstrong Taşyünü Asma Tavan Sistemlerine ait yurtiçi teslim fiyatlarımız aşağıdaki şekilde bilgilerinize sunulmuştur.

1- ARMSTRONG TAŞYÜNÜ ASMA TAVAN SİSTEMİ (Metraj: 1790 m²)

1A) MALZEME TANIMLARI VE BİRİM FİYATLAR :

* **PRIMA FINE FISSURED BOARD:** Armstrong Building Products B.V. (Hollanda) üretimi, 600x600x15 mm. ebatlarında, Board kenar detaylı, %83 ışıık yansıtma değerine sahip, %95 bağıl neme dayanımlı, standart beyaz renkli taşyünü plaka ve Aspen Yapı Sistemleri A.Ş. (Türkiye) üretimi, Grıda T24 marka, T kesitli, görünür kısmı 24 mm. genişliğinde, roll formed, standart beyaz renkli kilitli taşıyıcı askı sistemi.

KOD NO	AÇIKLAMA	TAŞIYICI SİSTEM	EBAT mm.	BİRİM FİYAT
BP 9121 M4	Fine Fissured Board %95RH	Grıda T24	600x600x15	

* **PRIMA DUNE PLUS BOARD:** Armstrong Building Products B.V. (Hollanda) üretimi, 600x600x15 mm. ebatlarında, Board kenar detaylı, %83 ışıık yansıtma değerine sahip, %95 bağıl neme dayanımlı, standart beyaz renkli taşyünü plaka ve Aspen Yapı Sistemleri A.Ş. (Türkiye) üretimi, Grıda T24 marka, T kesitli, görünür kısmı 24 mm. genişliğinde, roll formed, standart beyaz renkli kilitli taşıyıcı askı sistemi.

KOD NO	AÇIKLAMA	TAŞIYICI SİSTEM	EBAT mm.	BİRİM FİYAT
BP 9095 M4	Dune Plus Board %95RH	Grıda T24	600x600x15	

* **BIOGUARD (HİJYENİK) :** Armstrong Building Products B.V. (Hollanda) üretimi, anti bakteriyel özelliklere sahip olmasının yanında yüzeyi silinebilir ve çizilmeye karşı dayanıklı, 600x600x15 mm. ebatlarında, Board kenar detaylı, %83 ışıık yansıtma değerine sahip, %95 bağıl neme dayanımlı, standart beyaz renkli taşyünü plaka ve Aspen Yapı Sistemleri A.Ş. (Türkiye) üretimi, Grıda T24 marka, T kesitli, görünür kısmı 24 mm. genişliğinde, roll formed, standart beyaz renkli kilitli taşıyıcı askı sistemi.

KOD NO	AÇIKLAMA	TAŞIYICI SİSTEM	EBAT mm.	BİRİM FİYAT
BP 2221 M4	Bioguard (HİJYENİK)	Grıda T24	600x600x15	

ASPEN YAPI SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİC. A.Ş.

Merkezi: Türkiye Bölgeleri, Etiler Sokak No:10 Kat: 3/4 20030 MERKEZİYEKİ / İST.
Hakkında: Bölge Müd. İsmail Akar, Büyükdere Cad. No: 60 Kat: 2 ÜÇÜRDÜYÜ / İSTANBUL
Türkiye Bölgeleri Müd. Bulvarı: Plaza A3 Blok Kat: 5 No: 31 06533 ÇİĞLIRNE / ANKARA
İçişleri Bakanlığı, 186. Sokak No: 30 D-102 Üsküdar / İZMİR

Tel: (212) 274 01 31 Faks:
Tel: (212) 373 04 07 Faks: 36 63
Tel: (312) 285 63 28 Faks: 28 33 63
Tel: (212) 471 03 38 Faks: 79 71

Faks: (212) 273 38 64
Faks: (212) 376 34 60
Faks: (312) 285 63 28
Faks: (212) 472 04 30



EK F-2 ASPEN'in Enka'ya gönderdiği bir teklif formu örneği (sayfa 1)

* GRİDA T24 TAŞIYICI SİSTEM:

KOD NO	AÇIKLAMA	BİRİM FİYAT	M ² TÜKETİM	TOPLAM
AS-GR24-B01	Ana Taşıyıcı (Main Runner) L= 3600 mm	0.45 Euro/ml	0.83 ml/m ²	
AS-GR24-B02	Tali Taşıyıcı (Cross Tee) L=1200 mm	0.41 Euro/ml	1.67 ml/m ²	
AS-GR24-B03	Tali Taşıyıcı (Cross Tee) L= 600 mm	0.41 Euro/ml	0.83 ml/m ²	
AS-GR1919-B04	L Köşebent (Wall Angle) L=3050 mm	0.35 Euro/ml	0.70 ml/m ²	
DST-1	Askı Teli (Suspension Wire) L=1000 mm	0.07 Euro/ad	1.00 ad/m ²	
HDVC/4	Askı Yayı (Butterfly)	0.07 Euro/ad	1.00 ad/m ²	
TP-02	Çelik Dübelleri Pabuç (Anchor With Hanger)	0.07 Euro/ad	1.00 ad/m ²	
			TOPLAM	

* NOT : Malzeme analizleri yaklaşık tüketim katsayıları dikkate alınarak hazırlanmıştır ve tavsiye niteliğindedir. Gerçek kullanım miktarları proje üzerinden yapılacak hesaplama ile bulunabilir.

3- ARMSTRONG SATIŞ ŞARTLARI :

ÜRETİCİ : Armstrong Building Products B.V. (Hollanda)
 SATIŞ ŞEKLİ : Hadımköy Depo Teslim
 PARA BİRİMİ : Avrupa Para Birimi (Euro)
 ÖDEME ŞEKLİ : 30 günlük Euro ödemesi
 TESLİM SÜRESİ : Sipariş tarihinde bildirilecektir.
 OPSİYON : Teklifimiz 16.Ekim.2003 tarihine kadar geçerlidir.

4- GRİDA T24 TAŞIYICI SİSTEM İÇİN SATIŞ ŞARTLARI:

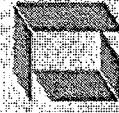
TESLİM YERİ : Hadımköy / İstanbul
 PARA BİRİMİ : Avrupa Para Birimi (Euro)
 ÖDEME ŞEKLİ : 30 gün vadeli Euro ödemesi
 TESLİM SÜRESİ : Sipariş tarihinde bildirilecektir.
 OPSİYON : Teklifimiz 16.Ekim.2003 tarihine kadar geçerlidir.

Teklifimizin uygun karşılanacağını ümit eder, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

JYGAR USTA

KUTLU AVCI



ASPEN YAPI SİSTEMLERİ
SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
MERKEZ
Levent sok. Merit İş Merkezi B Blok Kat: 6
42310 BEŞİKTÜŞ/İSTANBUL
Tic. Sic. No: 279 41 71 / 274 50 19
Tic. Sic. No: 279 41 71 / 274 50 19

ASPEN

DEPO:
Hacıosman Mh. 1. Kısım Kat: 36 / 9
34390 ÜMRANİYE/İSTANBUL
Tic. Sic. No: 279 41 71 / 274 50 19
Tic. Sic. No: 279 41 71 / 274 50 19

Form No: SF-07.2.2

Revizyon: 0

Yayın Tarihi: 15/10/2003

YAPI MARKET SATIŞ FORMU

FİRMA ADI: OZCAN YAPI SAN. TİC. LTD. ŞTİ
ADRESİ: NACİ ÇAKIR MAH. 7 SOK NO:18/5
TELEFON: (216) 384-60-39 FAX: (216) 384-98-54
İLGİLİ: FERİT DURAN
VERGİ D. : SEYMENLER NO 6620286517
TARİH: 15/10/2003
İRSALİYE NO
FATURA NO:
FAT. TARİHİ:
Y. M. NO: 104982

KOD	KARŞI KOD	MALZEME TANIMI	EN-BOY-KAL.	PAKET	ADET	BİRİM MİKTAR	TOPLAM MİKTAR	BİRİM FİYAT	TUTAR DÖVİZ
52010016	CLM-35	Clip-in Rıht Aslı Mıknas			16	1 AD			
52010008	KT-40	Kenar Takozu			50	1 AD			
52010006	AH209	Bağlantı Klipsi			25	1 AD			
52010005	AH37	Clip-in Ekleme Parçası			8	1 AD			
52010003	CDPR306	C Kasebant. 3000mm (RAL 9006)	3000		6	3 MT			
52010001	CLPN400	Clip-in Profil. 4000mm	4000		12	4 MT			
51010029	GCT016A25	Clip-in Bevelled Edge. 60x60	600	0.5	16	0.36 M2			
51010025	GCT016A25-100	Clip-in Bevelled Edge. 60x60	600	0.5	16	0.36 M2			
17020101	TP-02	GELİK DÜBELİ TAVAN PABUCU	1	1	16	1 AD			
17010104	DST-1	ASKI TELİ 1.00mm	11.000	1	16	1 MT			

ÖDEME ŞEKLİ : NAKİT
ÇIKIŞ NOKTASI : Hacıosman Depo
YÜKLEME TARİHİ:

N Geçerli yapılar ödemelerinde %10 geciktirme faizi uygulanır.
O. *YENİ ÇALIŞAN TAVAN*
T

ASPEN YETKİLİ MÜHÜRÜ

ASPEN YETKİLİ MÜHÜRÜ

ASPEN YETKİLİ MÜHÜRÜ

TOPLAM TUTAR

KDV TUTARI

KUR

GENEL TOPLAM

Malzemeler kamyon üstünde orijinal ambalajlarında teslim edilir. Nakliye ve sigorta alıcının aittir.
LÜTFEN ONAYLAYINIZ FAX NO: 212 347 21 76 212 276 36 64

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında, İstanbul'da doğan Sandra FARAŞ, ilk öğretimini Özel Bilgi İlkokulu'nda tamamlamıştır. Özel Notre Dame De Sion Fransız Kız Lisesi'nde geçirdiği lise öğretiminin ardından, 1992 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümünde eğitim görmeye başlamıştır. Mimarlık diplomasını almasıyla birlikte, çeşitli mimarlık ofislerinde mesleğini icra etmiştir. 2001 yılında başladığı, İ.T.Ü. Mimarlık Fakültesindeki yüksek lisans eğitimi süresince de, özel bir şirkette turizm yapıları üzerinde çalışmaya devam etmiştir.

