

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TEKNOLOJİK ÜRÜNLER ve ÖRGÜTSEL SATIN
ALMA SÜRECİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gıda Müh. Erdem ESEDOĞLU

Anabilim Dalı : İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ

Programı : İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ

KASIM 2006

ÖNSÖZ

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim sırasında ve tez çalışmalarım boyunca gösterdiği her türlü destek ve yardımdan dolayı çok değerli danışmanım Prof. Dr.Nimet URAY'a ve İstanbul Teknik Üniversitesi'ne en içten dileklerle teşekkür ederim.

Bu çalışmada yardımlarını esirgemeyen herkese teşekkürü borç bilirim.

KASIM, 2006

Erdem ESEDOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
KISALTMALAR	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL PAZAR	2
2.1. Örgütsel Pazar ve Tanımları	2
2.2. Örgütsel Pazarların Özellikleri	3
2.3. Örgütsel Pazarlarda Müşteri Tanımları	3
2.4. Örgütsel Pazarlarda Ürün Sınıflandırılması	5
2.4.1. Girdiler	5
2.4.2. Temel mallar	6
2.4.3. Tamamlayıcı mallar	6
2.5. Örgütsel Pazar ve Tüketici Pazarı Arasındaki Farklar	7
2.5.1. Pazarlama stratejisindeki temel farklılıklar	9
3. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA ve ROL YAPILARI	12
3.1. Örgütsel Satın Alma	12
3.2. Örgütlerin Satın Alma Nedenleri	16
3.3. Örgütsel Satın Almanın Önemi	17
3.4. Örgütsel Satın Almanın Hedefleri	18
3.5. Satın Alma Departmanının Örgüt İçi Yeri ve Fonksiyonları	22
3.5.1. Satın alma departmanının iç yapısı	25
3.5.2. Satın alma departmanının fonksiyonları	26
3.6. Örgütlenme ve Satın Alma Sürecinde Roller	28
3.7. Örgütsel Satın Almada Örgütlenme Yapısı	31
3.7.1. Merkezileşmenin avantaj ve dezavantajları	32
3.7.2. Merkezileşmemenin avantaj ve dezavantajları	33
3.8. Örgütsel Satın Alma Türleri	35
3.8.1. İlk defa satın alma	36
3.8.2. Doğrudan tekrar satın alma	37
3.8.3. Gözden geçirilmiş tekrar satın alma	38
4. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA SÜRECİ VE MODELLERİ	40
4.1. Örgütsel Satın Alma Süreci	40
4.2. Örgütsel Satın Alma Teorileri	48

4.2.1.	Tüketici satın alma davranış modellerinin yansıması	48
4.2.1.1.	Nicosia modeli	48
4.2.1.2.	Howard-Sheth modeli	49
4.2.1.3.	Engel-Blackwell-Kollat (Miniard) modeli	51
4.2.2.	Örgütsel satın alma modelleri	52
4.2.3.	Klasik satın alma teorileri	55
4.2.4.	1970'lerdeki modeller	56
4.2.5.	Etkileşim modeli	59
4.2.6.	Modellemede ileri denemeler	60
5.	TEKNOLOJİK ÜRÜNLER ve ÖRGÜTSEL SATIN ALMA	64
5.1.	Teknoloji	64
5.2.	Yüksek Teknoloji Pazarları	65
5.3.	Teknolojik Ürünlerin Satın Alma Süreci	70
5.4.	Yüksek Teknoloji Pazarları için Model	73
5.5.	Yeni Teknolojinin Örgütsel Ölçekte Benimsenmesi ve Örgüt İçinde Yayılımı	75
6.	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve İLGİLİ ÜRÜNLERİN SATIN ALIM SÜRECİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	80
6.1.	Bilgi Teknolojileri ve İlgili Ürünler	80
6.2.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	81
6.3.	Yöntem	82
6.4.	Firma Profilleri	83
6.4.1.	Tat Konserve A.Ş.	83
6.4.2.	Düzey A.Ş.	83
6.4.3.	Migros T.A.Ş.	84
6.4.4.	Tansaş	85
6.4.5.	Real	85
6.4.6.	Yener Gıda	86
6.4.7.	Brenntag Group	86
6.4.8.	Schmolz-Bickenbach	86
6.4.9.	Ford-Otosan	87
6.4.10.	Tofaş	87
6.4.11.	Aygaz	88
6.4.12.	Arçelik LG Klima	88
6.5.	Şirketlerin Örgütsel Satın Alma Süreçleri	89
6.6.	Tüketim Malları Sektöründe Satın Alma Süreci ve Örgütlenme Yapısı	89
6.6.1.	Üretime girdi oluşturan ürünlerin satın alınması	89
6.6.2.	BT temelli ürün ve hizmetlerin satın alınması	93
6.6.3.	Teknolojik ve teknolojik olmayan ürünlerin satın alınmasının karşılaştırılması	98
6.7.	Endüstriyel Ürün Sektöründe Satın Alma Süreçleri ve Örgütlenme Yapısı	99
6.7.1.	Üretime girdi oluşturan ürünlerin satın alınması	99
6.7.2.	BT temelli ürün ve hizmetlerin satın alınması	101
6.7.3.	Teknolojik ve teknolojik olmayan ürünlerin satın alınmasının karşılaştırılması	104

7. SONUÇLAR	105
7.1. Bilgi Teknolojileri Satın Alma Faaliyetlerinin Örgütlenmesi	105
7.2. Satın Almada İzlenen Süreç	106
7.3. Bilgi Teknolojileri Ürünleri için Bir Model	107
7.4. Genel Sonuç ve Değerlendirme	109
KAYNAKLAR	111
EKLER	114
ÖZGEÇMİŞ	117

KISALTMALAR

OEM	: Orijinal Ekipman Üreticileri
IT	: Bilgi Teknolojileri
PC	: Kişisel Bilgisayar
İYE	: İngiliz Yönetim Enstitüsü
IMP	: Pazarlama ve Satın Alma Enstitüsü
BT	: Bilgi Teknolojileri

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 3.1	: Örgütlerin Satın Alma İşleyişi.....	15
Şekil 3.2	: Orta Ölçekli Bir Şirkette Satın Alma Departmanının Görünümü....	24
Şekil 5.1	: Teknolojik Ürünlerin Örgütsel Satın Alma Modeli.....	74
Şekil 7.1	: BT Ürünleri için Örgütsel Satın Alma Süreci.....	108

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1 Örgütsel Satın Alma Süreci	41
Tablo 5.1 Adaptasyon Kategorileri ve Yeniliğin yayılımında rollerin kategori özellikleri.....	76

ÖZET

İlk bölümde örgütsel pazarın ne olduğu ve özellikleri anlatılmış, örgütsel pazardaki müşterilerin tanımlamaları detaylı olarak yapıp, daha sonra örgütsel pazardaki ürünler sınıflandırılmıştır. Son olarak da örgütsel pazarlarla tüketici pazarları arasındaki farklılıklar ve benzerlikler anlatılmıştır.

İkinci bölümde örgütsel satın almanın ne olduğu, örgütlerin hangi nedenlerden dolayı satın aldıkları anlatılıp, örgütsel satın almanın önemi, hedefleri, örgüt içindeki yeri ve fonksiyonları vurgulanmıştır. Daha sonra satın alma sürecindeki roller ve satın almanın örgüt içindeki yapılması açıklanmış ve son olarak da örgütsel satın almanın türleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel satın alma sürecini açıklanmış ve bu süreci açıklayabilmek için hem tüketici hem de örgütsel satın alma için geçmişte üretilen modeller hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde teknolojinin ne olduğu anlatılmış ve teknoloji pazarlarının ne olduğu açıklanmıştır. Teknolojik ürünlerin satın alma süreci hakkında bilgi verildikten sonra son olarak teknolojik ürünlerin satın alma süreci ve bu süreci açıklayan bir model vurgulanmış ve satın alınan teknolojinin örgüt içinde benimsenip yayılmasıyla ilgili verilmiştir..

Beşinci bölümde ilk olarak araştırma konusu olan bilgi teknoloji ürünleriyle ilgili bilgi verilmiş ve daha sonra bu ürünlerin çeşitli sektörlerde ne şekilde satın alındığını açıklayabilmek için gerçekleştirilen uygulama çalışması anlatılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde endüstriyel ürün ve tüketim malları sektörlerindeki şirketlerle görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan şirketlerin genel olarak profilleri açıklanmış ve görüşmeler sonucu elde edilen veriler ortaya konulmuştur.

Altıncı ve sonuç bölümünde bu çalışmadan elde verilen sonuçlar doğrultusunda bilgi teknolojileri ürünlerinin satın alım süreci için bir model oluşturulmuştur.

SUMMARY

In the first section the meaning and the characteristics of organizational markets are explained, the description of the customers in these markets are given and the products of the organizational are classified. At the end of this section the differences and the similarities between the organizational and the consumer markets are also given.

In section two, the description of organizational purchase and the reasons of buying for organizations are given. The importance, the goals, the functions and its position within the organization are emphasized. And afterwards the roles in the organizational buying process, and the structure of this function are explained. At last the description of the types of organizational buying are given.

In the third section the process of organizational buying is detailed explained and some information about the models, that had been trying to explain this process, is also given. The given informations are both about the customer and the industrial buying processes.

In the fourth section the meaning of technology is explained and the technological markets are explained. The end of this section is given in order to explain the organizational buying process of technological products. Addition to this a model explaining this process is given. At the end of the section the diffusion of new technology within an organization is explained.

Fifth section is the practice part of this study. At the beginning of the study, some information about information technology based products is given. To explain the buying process of information technology based products, interviews had been conducted with 12 firms from industrial goods' and consumer goods' sectors. First of all the profiles of the interviewed firms are explained. Afterwards the data collected from these interviews are summarized at the end of the section.

The sixth and the last section is the conclusion part. A model explaining the buying process of IT products is explained.

1. GİRİŞ

Teknoloji ilk çağlardan beri insanoğlunun yaşamını kolaylaştırmak için kullandığı pek çok araç ve gereç olarak kendini göstermiştir. İlk çağlarda ateş olarak gözüken teknoloji zaman ilerledikçe gelişmiş ve yirminci yüzyılla birlikte belki de değişim ivmesini iyice arttırmıştır. Gerek günlük gerekse de iş hayatımızda kullanmakta olduğumuz Bilgi Teknolojileri ve ürünleri bu konuya verilebilecek en yaygın örneklerden biridir. Hemen hemen her iş yerinde veya günlük hayatımızda bilgisayarlar ve diğer Bilgi Teknoloji ürünleriyle karşılaşılmalıdır. Bu ürünler günümüzde çalışma hayatı ve günlük hayatımızın da vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu ürünler gerek günlük gerekse de çalışma hayatımızın bir parçasıdır fakat bu tip ürünleri satın alırken hangi konulara dikkat edilmesi gerektiği hakkında kesin bir bilgi veya doğru yoktur. Bu araştırmanın amacı Bilgi Teknolojileri ve ilgili ürünlerin satın alım süreçlerini derinlemesine incelemektir. Araştırmada kişisel satın alımdan öte örgütsel satın alıma, yani firmaların bilgi teknoloji ürünlerini satın almasına, odaklanılmıştır. Bilgi teknolojilerine geçmeden önce örgütsel pazar, satın alma, satın alma süreci gibi kavramlar detaylı olarak açıklanmıştır. Daha sonra Bilgi Teknoloji ürünlerinin üzerine değinilmiş ve yapılan bir araştırma ile bu ürünlerin satın alım süreçlerinin Türkiye'deki iki farklı sektörde karşılaştırması yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre satın alma sürecini açıklayan bir model oluşturulmuştur.

1. ÖRGÜTSEL PAZAR

Örgütsel pazarlar ürün ve hizmetlerin işletmeler, hükümetler veya kurumlar tarafından alındığı pazarlardır. Başka bir deyişle diğer ürünlerin üretim süreçlerine girmesi, bu süreçlerde kullanılması ve tüketilmesi veya yeniden satılması amacıyla pazarlanan ürün ve hizmetlerin değişiminin yapıldığı pazardır. Literatürde örgütsel pazar aşağıdaki şekillerde tanımlanmıştır;

1.1. Örgütsel Pazar ve Tanımları

Yeniden kullanmak, tüketmek ya da tekrar satmak amacıyla ürün ya da hizmet satın alan yerel ya da uluslararası şirketler, hükümet kurumları ve hastane gibi kar amacı gütmeyen kuruluşların oluşturduğu topluluğa örgütsel pazar denmektedir (Hutt ve Speh, 2001).

Şirketler örgütsel ürünleri, diğer ürün ve hizmetlerin bileşenleri olarak kullanmak ya da üretim süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla satın almaktadır. Kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kurumlar topluma karşı hizmetlerini sürdürebilmek ve ulaştırabilmek amacıyla bu tip ürünleri satın almaktadır. Örgütsel pazarlarda satın alımlar yüksek boyutlarda olduğu için ekonomi içinde tüketici pazarlarından daha yüksek paya sahiptirler. Satın alım miktarlarının yüksekliği nedeniyle birebir müşteriler ve ilişkileri çok önemlidir. Bazı firmalar sadece örgütsel pazarlarda faaliyet gösterebilmektedir. Çelik sektörü buna en uygun örneklerden biridir.

Çelik, üretim ekipmanları veya bilgisayar hafıza çipleri üreten büyük firmalar hiçbir zaman son kullanıcı ile temas etmezler. Örneğin çelik üreticisi ürettiği çeliği inşaat yapacak firmaya satar, inşaat tamamlanır ve evde oturan kişi ile çelik üreticisi hiçbir zaman görüşmez.

Örgütsel pazara bir diğer örnek ise gıda sektöründe faaliyet gösteren üretici firmalara gıda katkı maddeleri tedarik eden firmaların oluşturduğu pazardır. Aromalardan, sitrik asite, kıvam arttırıcılarından vitaminlere kadar pek çok katkı

maddesi, bu maddelerin gerek üretimini gerekse ithalatını gerçekleştiren firmalar tarafından gıda maddesi üreticilerine tedarik edilmektedir.

1.2.Örgütsel Pazarların Özellikleri

Örgütsel pazarları tüketici pazarlarından ayıran kendine has pek çok özelliği bulunmaktadır. Bu özellikleri pazarın yapısı ve talep, satın alma birimi ve karar süreci açısından ayırarak sıralamak uygun olacaktır. Örgütsel pazarlarının özellikleri bu ayrıma göre aşağıda sıralanmıştır;

Pazarın yapısı ve talep açısından (Kotler ve Armstrong, 2001);

1. Örgütsel pazarlar daha az ama daha büyük alıcılar içermektedir.
2. Örgütsel alıcılar bölgesel yoğunlaşmaya sahiptir.
3. Örgütsel alıcı talebi nihai müşteri talebinden türemektedir.
4. Pek çok örgütsel pazarda talep inelastiktir. Kısa vadede fiyat değişikliklerinden etkilenmez.

5. Örgütsel pazarda talep daha fazla ve hızlı dalgalanmaktadır.

Satın alma birimi açısından,

6. Örgütsel satın alımlar daha fazla alıcı içermektedir.
7. Örgütsel satın alma çok daha profesyonel satın alma eforu içermektedir.

Karar çeşitleri ve karar verme süreci açısından;

8. Örgütsel satın alıcılar genelde daha kompleks satın alma kararıyla karşılaşmaktadırlar.

9. Satın alma süreci daha formal yapıdadır.

10. Örgütsel satın almada alıcı ve satıcılar daha yakın çalışmakta ve uzun vadeli bir ilişki kurmaktadır.

1.3. Örgütsel Pazarlarda Müşteri Tanımları

Örgütsel pazarlarda pek çok satın alıcıyla karşılaşılacaktır. Her birinin farklı gereksinimleri, amaçları, ürün kullanım şekilleri ve seçim kriter ve süreçleri olacaktır. Satın alıcılar kendi aralarında üçe ayrılmaktadır;

- Ticari İşletmeler;

Kullanıcılar: Ürün ya da hizmetleri başka ürün ve hizmetler üretmek için kullanılırlar. Ürettiklerini tüketici ya da örgütsel pazarda satarlar. Örneğin gıda katkı maddesi pazarındaki bir tedarikçiden çilek aroması alıp bunu çilekli kek üretiminde kullanan bir firma kullanıcılar sınıfına girmektedir.

Orijinal ekipman üreticileri (OEM): Örgütsel ürünleri kendi ürünlerini içine eklemek ve ürünlerini örgütsel ya da tüketici pazarında satmak için kullanırlar. Örneğin Intel Compaq PC'leri için mikroişlemciler üretmektedir. Bu mikro işlemcileri satın almada Compaq OEM olarak sınıflandırılabilir.

Distribütör ve diğer aracılar: Distribütör ve aracılar örgütsel ürünleri kullanıcı ve OEM'lere tekrar satmak için satın alırlar. Distribütör, örgütsel satın alıcıya çok geniş bir ürün yelpazesinde ürünlerin akışını, depolanmasını ve satışını sağlar. Distribütörler gün geçtikçe büyümekte ve gelişmektedirler. Gıda katkı maddesi pazarında faaliyet göstermekte olan bir firma dünyanın en büyük aroma üreticisinin ve dünyanın en büyük aspartam üreticisinin Türkiye distribütörlüğüne sahip durumdaysa, bu şekilde gıda üretimi yapan bir firmaya istenen aroma veya tatlandırıcıyı istenen zamanlarda tedarik edebilmektedir. İki farklı distribütörlüğün sinerjisi sayesinde müşterilerine daha fazla artı değer sunabildiği için tercih edilebilmektedir.

- Kamu işletmeleri: Devlete bağlı kamu yararına hizmet sağlayan örgütlerden oluşmaktadır. Pek çok ülkede hükümet örgütleri en büyük ürün ve hizmet alıcısı konumundadır. Sadece Amerika'da federal, eyalet ve yerel yönetimlerin binlerce satın alma birimi vardır (Kotler ve Armstrong, 2001). Genelde hükümet örgütleri en düşük fiyatı veren satıcıyı kullanmaktadır. Bazı durumlarda tedarikçinin ürün kalitesi ve anlaşmaları zamanında bitirme özelliğine fazladan bütçe ayırabilmektedir. Hükümetler ayrıca pazarlıkla anlaşma temelinde satın alma yapabilmektedir. Hükümet örgütleri genelde ülke içi tedarikçilerin lehinde karar verme eğilimindedir. (Örneğin tarım ve köy işleri bakanlığı ya da daha güncel olarak Sağlık Bakanlığının halkın sağlığı için açmış olduğu ihaleler vasıtasıyla çeşitli sağlık ekipmanları ya da ilaç satın alması örgütsel pazar ve alıcı için uygun örneklerdir.)

- Kurumlar (Kar amacı gütmeyen kuruluşlar): Kar amacı gütmeyen halkın yararı için çalışan oluşumlardan meydana gelmektedir. Kendi sorumlulukları

altındaki kişilere ürün ya da hizmet sağlayan okul, hastane, sağlık ocağı, hapishane ve diğer kuruluşlardan oluşur. Söz konusu kuruluşlar amaçları açısından diğerlerinden farklılaşmaktadır. Pek çok kar amacı gütmeyen kuruluşun düşük bütçesi vardır. Örneğin hastanedeki hastaların ne yiyecekleri konusunda pek fazla seçeneği yoktur. Hastane onlara ne sunarsa onu yerler. Hastane satın alma elemanı hastalar için alınan gıdanın kalitesine karar vermek zorundadır. Gıda toplam hizmet paketinin bir parçası olduğu için burada amaç kar değildir. Aynı zamanda maliyet minimizasyonunda amaç değildir çünkü yemek kalitesiz olursa hastalar bundan yakınmaya başlar ve hastanenin ününü zedeler (Kotler ve Armstrong. 2001). Akut örgütsel alıcılara bir örnek olabilir. Deprem sonrası arama ve kurtarma yönelik alet ve ekipman alımları satıcı firmalar için bir örgütsel pazar doğuracaktır.

1.4. Örgütsel Pazarlarda Ürün Sınıflandırılması

Örgütsel pazarlarda yer alan sayısız ürünün birbirinden farklılaşan özellikleri, kullanım şekilleri ve amaçları bulunmaktadır. Örgütsel pazardaki ürünleri sınıflandırabilmek için sorulması gereken soru; örgütsel ürün ya da hizmetin üretim prosesine nasıl girdiği ve firmanın masraf, maliyet yapısını nasıl etkilediğidir.

Örgütsel pazardaki ürünleri genel olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür;

- Girdiler
- Temel mallar
- Tamamlayıcı mallar

2.4.1. Girdiler

Nihai ürünün parçası olan ürünlerdir. Bu sınıf, hammaddelerden, yarı mamul ve parçalardan oluşmaktadır. Maliyetleri üretim prosesine eklenmektedir.

❖ Hammaddeler; Tarım ürünleri ve doğal ürünleri içermektedir. Hammaddeler ekonomik kullanım ve taşıma gereksinim seviyelerine göre işlenmektedirler. Alıcı örgütün üretim sürecine doğal hallerinde girmektedirler. Örneğin Mc Donalds'ın almakta olduğu patatesler hammaddelere örnek olarak gösterilebilir.

❖ Yarımamül ve parçalar; Hammaddelerin aksine birincil prosese tabi tutulurlar. Tekstil, çelik levha gibi bileşen malzemeler elbise üreticisi veya otomobil yapımcısına ulaşmadan önce proses edilmelidir. Ayrıca nihai ürünün parçası olmadan da prosese tabii tutulmalıdır.

2.4.2. Temel mallar

Farklılaştırıcı özellikleri yatırım gerektirmeleridir. Bu kapital ürünleri kullanıldıkça, orijinal maliyetlerinin belirli bir bölümü üretim sürecine eklenir. Temel mallar kuruluş hizmet ve ekipmanı ile aksesuar ve yardımcı ekipmanları içermektedir.

a) Kuruluş hizmet ve ekipman (Installations); Üretim prosesinin temelini oluşturan uzun vadeli yatırım mallarını kapsamaktadır. Örneğin binalar ve arazi hakları. Bunları talebi ekonomik yapı tarafından şekillendirilmekte, fakat firmaların ürünlerine pazar bakışı tarafından yönlendirilmektedir. Örneğin dünya çapında mikro işlemcilerle olan talepten dolayı, Intel yeni fabrikalar inşa etmekte, olanları genişletmekte ve çok büyük yatırımlar gerçekleştirmektedir.

b) Aksesuar ve yardımcı ekipman (Accessory equipment); Kuruluş hizmet ve ekipmanlara göre daha ucuz ve daha kısa vadeli ekipmanlardır. Sabit üretim tesisinin bir parçası olarak düşünülmezler. Ekipmanlar üretim tesislerinde bulundukları gibi ofislerde de bulunabilmektedir. Gıda katkı pazarında faaliyet gösteren bir firmanın ofisinde bulunan kişisel bilgisayarlar, fotokopi ve faks makineleri örnek ekipmanlardır.

2.4.3. Tamamlayıcı mallar

Yardımcı mallar teçhizat ve hizmetler olarak ikiye sınıflandırılabilir. Örgütsel işlemlere yardımcı olmaktadır. Üretim prosesine girmeyip nihai ürünün bir parçası olmadıklarından dolayı maliyet kalemleri olarak görülmemektedirler.

a) Teçhizat/Malzeme ve gereçler (supplies); Gerçek tüm organizasyonlar yazıcı kartuşu, kağıt, tamir ekipmanları gibi işlemsel teçhizatlara ihtiyaç duymaktadır.

b) Hizmetler; İki genel bölüme ayrılmaktadırlar. Bakım ve tamir hizmetleri, danışmanlık hizmetleri. Teçhizat gibi ekstra maliyet olarak düşünülmemektedirler.

Belirli konular üzerine odaklanan firmalar büyüyüp geliştikçe firmalar pek çok hizmet fonksiyonunu dışarıdan şirketlere yaptırmaktadırlar.

Örgütsel pazarlarda yer alan ürünlerin sınıflandırılmasından sonra örgütsel pazarlarla tüketici pazarlarının arasındaki farklılık ve benzerlikleri vurgulamak örgütsel pazarların anlaşılmasında faydalı olacaktır.

2.5. Örgütsel Pazar ve Tüketici Pazarı Arasındaki Farklar

Her iki pazarda sonuç olarak nihai tüketicinin önüne son ürünün ulaşması için gerekli zincirdin parçası da olsalar, birbirinden farklılaşan özellikleri bulunmaktadır. İki pazarı ayırt etmede kullanılabilecek en temel iki unsur aşağıda anlatılmıştır. Bunlar;

1. Müşterinin türü; Tüketici pazarında ürünleri nihai kullanıcılar alırken örgütsel pazarlarda ise nihai ürünleri üreten kuruluşlar satın alım yapmaktadır. Örneğin süpermarkete giden bir ev hanımı içmek için meyve suyu alırken, bu meyve suyu üreticisi ürünü yaratabilmek için bir tedarikçiden sitrik asit almaktadır.

2. Ürünün ne şekilde kullanılacağı; Yukarıda da belirtildiği gibi tüketici pazarında bir ürün nihai olarak tüketilmek için satın alınırken, örgütsel pazarda bir mal nihai ürünün üretilebilmesi için alınmaktadır.

İki pazar arasındaki diğer farklılıkları da aşağıda gibi sıralamak mümkündür. Farklılıkların derinlemesine açıklamalarına da altlarında yer verilmiştir.

- Pazarın yapısı,
- Pazarın talebi,
- Alıcı davranışları,
- Alıcı-Satıcı ilişkileri,
- Çevresel etkiler, faktörler,
- Pazar stratejisidir.

Örgütsel pazarlarda daha az alıcı, daha çok sayıda madde ve parasal ödeme, bölgesel yoğunlaşma, türetilmiş talep, dalgalı talepler, düşük fiyat esnekliği vardır. Tedarikçi-müşteri ilişkileri yakındır, doğrudan üreticiden satın alma kararında birden

fazla kişinin etkinliği, profesyonel satın alma elemanları, daha fazla formal prosedür, karşılıklı alışveriş sürecine dahil edilmektedir.

Tüketici pazarındaki ürünlerle örgütsel pazardaki ürünlerin talebi arasında türetilmiş talep kavramıyla ifade edilen bir bağ vardır. Örgütsel ürünlerin talebi tüketici ürünündeki nihai talepten türetilir. Örneğin gıda katkı maddesi pazarında faaliyet gösteren bir firmaya, bir yoğurt üreticisi müşterisi tarafından, müşterilerinin artan meyveli yoğurt talebi nedeniyle, çeşitli meyve aromaları, ve formül talebi gelecektir.

Talep türetilmiş olduğu için, örgütsel pazarlamacı tarafından nihai pazardaki değişen satın alma seçimleri ve talep modelleri dikkatli bir şekilde takip edilmelidir. Örneğin mevsim değişikliği ve sıcaklık artışı nedeniyle tüketicilerin meyve suyu talebi artacak ve dolayısıyla da gıda katkı maddesi tedarikçisine portakal ve limon gibi aroma ve sitrik asit gibi meyve suyu hammaddeleri talebi artacaktır. Diğer bir deyişle dalgalı bir talep oluşacaktır.

Tüketici pazarındaki satın alma kararını genelde bir kişi alırken, tüketici pazarında kararı satın alma merkezi olarak adlandırılan birimi oluşturan, farklı departmanlardan gelen kişiler verir. Satın alma merkezi bir karar vermeden önce detaylı araştırmalar yapar. Bu merkezdeki kişiler satın alacakları ürün veya hizmet hakkında geniş bilgiye sahip olmak zorundadırlar.

Satın alma merkezi farklı departmanlardan gelen bireylerden oluştuğu için, her bireyin ürün karar aşamasında göz önüne aldığı kriter ya da kriterler farklı olacaktır. Bu durum doğal olarak süreç içinde çatışmalara ve sürecin uzamasına yol açabilecektir. Doğru olan bireylerin, herkesin optimum düzeyde tatmin olacağı ortak bir noktada buluşmaya çaba göstermesidir. Daha fazla kişinin sürece dahil olması demek örgütsel satın almaların daha karmaşık olması demektir.

Örgütsel satın almaya dahil olan kişiler profesyonellerdir. Satın almacı iş tanımına sahip eğitilmiş kişiler, genelde satın alma sürecine dahil olur. Ama örneğin bir yazılım satın alımında, kullanıcılar da mutlaka sürece dahil olup, neyin kimden alındığını denetleyebilmelidir.

Tüketici pazarında satın alma kararı kısa sürede alınabilirken örgütsel pazarda bu süreç haftalarca, aylarca ve hatta bazen yıllarca sürebilmektedir. Müşteri gereksinimlerinin karmaşıklığı, satın almanın önemi ve parasal değeri, satın almadaki

farklı menfaat grupları ve bilgi seviyeleri gibi pek çok faktör satın alma sürecinin uzunluğunu belirler. Bu süreç içinde, alıcı ile satıcı arasında yakın ve güçlü ilişkiler doğabilmektedir.

Örgütsel pazardaki alıcı ve satıcı sayısının tüketici pazarına göre düşüklüğü, örgütsel pazarda daha yakın ve güçlü ilişki ve işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Bu ilişki içinde satış sonrası hizmet fonksiyonunun önemi çok büyüktür. Pek çok durumda her bir örgütsel müşteri tedarikçi için özel öneme sahiptir. Çünkü ilgili müşterinin satın alımları firmanın tüm satışlarının önemli bir yüzdesini oluşturur. Tedarikçi de müşteri için benzer bir öneme sahiptir. Yazılım satın alımı yapacak büyük bir şirketin kaybı tedarikçi için felaket denecek derecede bir para kaybına yol açacaktır. Aynı şekilde tüm operasyonel işlemlerin gerçekleştirilmesinin bağlı olduğu bir yazılım tedarikçisinin kaybı da müşteri için felakete yol açacaktır.

Örgütsel pazarlarla tüketici pazarı arasındaki farklardan hayati öneme sahip biri satıştan sonraki hizmet bileşenidir. Satış sonrası hizmete örnek olarak yeni bir ürün için eğitim programı, bilgisayar teknolojisiyle ilgili olarak bilgisayar yedek parçaları, gıda tedarikçisinin müşteriye yeni ürünler için formülasyonlar sunması verilebilir (Ford ve diğ., 2002).

2.5.1. Pazarlama stratejisindeki temel farklılıklar

Örgütsel pazarlarla tüketici pazarındaki temel farklılıklardan biri de pazarlama stratejilerindeki farklılıklardır. Bu farklılıkları belirli başlıklarda toplamak gerekirse;

- ✓ Tutundurma reklamdan ziyade kişisel satışa yöneliktir.
- ✓ Hizmet bileşeni ürün kavramı içinde çok önemlidir.
- ✓ Fiyatlandırma da fiyat görüşmeleri çok önemlidir.
- ✓ Büyük müşterilere doğrudan dağıtım alıcı-satıcı ilişkilerini güçlendirir.
- ✓ İlişki pazarlaması, müşterilerle başarılı ilişki kurma geliştirme ve sürdürmeye yönelik pazarlama faaliyetlerine odaklanır.

Örgütsel pazarlarda olası müşterilere ulaşmak için reklam yerine kişisel satışa önem verilmektedir. Promosyon bütçesinin çok ufak bir bölümünü genelde ticaret dergilerine veya direkt posta yoluyla reklama yatırılmaktadır. Örgütsel satıcı alıcı

örgütün gereksinimini, teknik ayrıntılarını ve bu gereksinimin nasıl giderileceğini çok iyi anlamalı, aynı zamanda satın alma kararını kimin ve nasıl etkileyeceğini de çok iyi çözmelidir. Gıda katkı maddesi satan bir firma yeni bir ürün sunacağı meyve suyu üreticisinin tüm kaynaklarını kontrol etmeli ve bu kaynaklarla üretebileceği yeni bir ürün çeşidi için kendi katabileceği artı değeri iyice vurgulamalı ve bunu yaparken de satın alma kararını verecek kişiler üzerinde hassasiyetle durmalıdır.

Örgütsel pazarlardaki ürün aynı zamanda çok önemli bir hizmet bileşeni içermelidir. Örgütsel tüketici ürünün fiziksel özellikleri dışında birleşik ek hizmetlerini de değerlendirmektedir. Bir üretici firma özellikle de kuruluş aşamasında olan bir tane tedarikçilerden ürün dışında üretim prosesleri veya daha karmaşık ürün alternatifleri bekleyebilir. Örneğin Gaziantep'te yeni kurulan ve ihracat amacıyla meyve suyu üretecek bir firma yerel koşullar dolayısıyla kapsamlı bir fabrika ve üretim prosesi tasarlayıp kuracağına, temel bazı makineleri alıp, tedarikçilerden hem ürün formülasyonları hem de üretim süreçleri hakkında hizmet bekleyebilir. Bu durumda sadece meyve suyu bileşeni sitrik asit satan değil onun yerine ürün için gerekli tüm bileşenleri içeren bir karışımı satan bir firma ve markayı tercih edebilecektir.

Fiyat pazarlığı örgütsel satın alma prosesinin çok önemli bir ayağını teşkil etmektedir. Belirli kalite ve spesifikasyona uygun üretilen ürünler tekil olarak fiyatlandırılmaktadır. Büyük müşterilere direkt dağıtımın ikili ilişkileri kuvvetlendirdiğine inanılmaktadır. Küçük ölçekli alıcılara aracılar yoluyla hizmet verilebilmektedir. Perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren bir firmaya aynı ürünü tedarik edebilecek pek çok üretici olacaktır. Bu durumda satın alıcılar tedarikçilerle çok kapsamlı fiyat pazarlıklarına girecekler ve onlara en uygun imkanları sunanları seçeceklerdir.

Pazarlama karmasının belirli elemanlarına verilen önem nedeniyle örgütsel pazarlardaki stratejiler, tüketici pazarı stratejilerinden farklılıklar göstermektedirler. Farklı pazarlardaki alıcılar derin farklılıklar göstermektedir. Satın alma kararını çok çeşitli bireyler etkileyebilmektedir. Bunlardan hangilerinin ana belirleyici olduğu, hangi konulara odaklandıkları çok önemli noktalardır. Pazarlamacının bir örgütün nasıl bir satın alma prosesini takip ettiğini belirlemesi çok önemlidir. Satın alma prosesi haftalarca, aylarca sürebilmektedir. Bu prosese daha erken katılan satıcı daha başarılı olacaktır.

Örgütsel pazarda karşılıklı ilişkiler çok önemlidir. Pazarlamacı alıcının operasyonları hakkındaki gizli bilgiyi geliştirmeli ve alıcının işine eşsiz bir artı değer katabilmelidir. İlişki pazarlaması müşteriyle başarılı bir alış-veriş kurma, geliştirme ve sürdürme doğrultusunda odaklanmalıdır. Müşterilerle birebir ilişki kurma pazarlamanın kalbidir.

Örgütsel satın alma izole bir olay değildir. Her bir satın alma gerek müşteri gerekse de tedarikçinin geçmiş tecrübelerinden etkilenir. Her bir işlem de iki firma arasındaki gelecek satın almaları da etkiler. Bu sebeple satın alımlar bir açıdan satıcı ile alıcı arasındaki ilişkinin bir parçasıdır.

Örgütsel pazarlar ile tüketici pazarlama arasında farklara rağmen benzerlikler de bulunmaktadır. Bunlar;

1. Her ikisi de kar amaçlıdır.
2. Her ikisi de da nihai tüketicinin satın almasına yönelik bir prosesin parçalarıdır.
3. Her ikisi de şirketlerin müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla kendi yeteneklerini ve kaynaklarını geliştirip uygun hale getirmesini gerektirir.
4. Her ikisi de şirketlerin müşteri davranışlarını etkileme girişimlerini içerir.

Her ikisi de müşterilerin problem ve motivasyonlarının tam olarak anlaşılmasına dayanır (Ford ve diğ., 2002).

3. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA ve ROL YAPILARI

3.1. Örgütsel Satın Alma

Satın alma anlaşılması güç bir fonksiyondur çünkü herkes o ya da bu şekilde kişisel satın almayla karşılaşmıştır. Tüketici bakış açısını alışveriş sepeti felsefesi açıklamaktadır. Bir kişi perakendeciye gittiğinde neredeyse her ürün için birden çok tedarikçiyle karşılaşacaktır. Her bir müşteri kendi gereksinimine göre ürün alacak ve aldığı ürünün nihai kullanıcısı olacaktır. Tedarikçinin pazarlama stratejisine göre ürünler arasında fiyat farkları olacaktır. Tüketicinin ürünün kalitesi, doğası ve dolayısıyla da tedarikçiyi seçme özgürlüğü vardır.

Ticari satın alma ise çok daha resmi bir işlemi temsil etmektedir. Bu tip satın alımlarda miktar çok daha büyüktür ve uzmanlaşma gerektirmektedir. Kaynak sayısı ve tüm pazardaki müşteri sayısı daha azdır. Pek çok alıcı örgüt satıcıdan büyük ölçeklidir. Para miktarı yüksek ve bir müşterinin yüzdesi çok önemli olduğundan dolayı müşterilerle ilişkiler çok önemlidir ve bu ilişkileri sağlıklı götürebilmek amacıyla farklı stratejiler kullanılmak zorundadır. Müşteri gereksinimlerinin tatmini için uzmanlaşma gerekmekte ve uygun sistem ve prosedürlerin de bunlara eklenmesiyle efektif ve kabul edilebilir bir performans ortaya koyulmaya çalışılmaktadır.

Tedarikçiler müşterilerini satın almaya ikna edebilmek için çok miktarda para harcamaktadır. Pazarlama da burada rol oynamakta, satış personeli aynı zamanda bu pazarlama gücünü de kullanmak zorundadır (Leenders ve diğ., 2002).

Satın alma kararı karmaşık bir süreçtir. Satın alma neden, ne zaman oluşur, tedarikçiler nasıl seçilir, satın almayı kim yapar, bir ürün ya da hizmet diğerlerine neden tercih edilir gibi sorular satın almanın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Satın alma sürecini bu süreçte katılan insanlar daha karmaşık hale getirir. Şirketlerdeki grup satın alma kararları, etkileşim modelleri, satın alma süreçleri, anlaşmazlık çözüm mekanizmaları ve birkaç diğer bileşenle tanımlanabilmektedir.

Etkileşim modelleri satın alma kararını etkileyen 4 değişken kavramı içinde daha iyi analiz edilebilir; güç spesifik satın alma etkisi, paylaşım ve bağlılık.

Güç etki kaynağının yararına olacak şekilde örgütsel kararları etkileme olasılığı veya yeterliliğidir. Etki yeterliliği veya etki potansiyeli gerçek etkiyle sonuçlanabilir ya da sonuçlanmayabilir. Gücü olmak ile bunu etki oluşturmak için kullanmak birbirinden ayırt edilmelidir.

Satın alma etkileri çok geniş olarak araştırılmıştır. Bireysel etkiler için sebepler, kişisel özellikler, yetenekler, kendine güven, enformasyon kontrolü, iletişim akışındaki formal otorite, ödüllendirme sistemi, satın alma merkezi büyüklüğü, satın alma riski, örgütün büyüklüğü ve örgüt yapısıyla ilişkilidir.

Paylaşım kavramı karar, önem, etki ve etkileşim arasındaki ilişki temelinde gelişmiştir. Satın almanın hem departmanlar hem de satın alma merkezi üyeleri için önemiyle ilişkilidir. Bağlılık, kişisel gereksinim, değer ve merak dayanan kararların algılanan yararlılığı olarak tanımlanmıştır. Örgüt kararlarını etkilemek için karara kişisel çaba katılmalıdır. İnfomal iletişim ağlarındaki karar verme süreci, örgütteki satın alma için alternatif çözümleri olan katılımcı ve gruplar arasındaki etkileşimle tanımlanmaktadır. Bir örgütteki satın alma karar süreci içinde farklı hiyerarşi seviyelerinde belirli hedefler, sorumluluklar ve amaçlar etrafında farklı çıkar grupları oluşmaktadır. Satın alma biriminin en önemli özelliklerinden biri belirli amaçlara ulaşmak doğrultusunda oluşan ortaklıklar içeren yapısıdır.

Örgütsel satın alma süreci rakipler arasındaki pazarlık sürecidir. Her grubunun kendi çözümleri doğrultusunda bu süreci yönlendirme vizyonu vardır ve karşıt düşünceleri etkilemeye çalışmaktadırlar.

İletişim ağları yapıları, üye etkileşimleri ve etkileşim kaynakları stratejik olarak önemli satın alımlar için hayattır. Bu tip karar vermeler vaat edilen kaynak miktarı için çok önemlidir. Komplekstir, çünkü çözümler çok boyutlu ve kesin olmayan sonuçludur. Her bir çözüm satın alma karar sürecinde rolü olan farklı grupların dahi olmasını içerdiği için kolektif bir niteliğe sahiptir. Bunun temel nedeni örgütsel alımda tüketici satın alma davranışından farklı olarak sürece firma içindeki farklı departman ve düzeyden kişilerin dahil olmasıdır. Karar verme süreci kalıcı bağlılıklar içermektedir. Bunların çok geniş içsel ve dışsal etkileri, uzantıları

vardır. Bu tip durumlarda iletişim ağının üyeleri şirketin farklı departmanları ve hiyerarşi seviyelerinden müdürlerdir.

Pek çok kararın karmaşıklığı, karar vericiler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklarla bir araya geldiğinde bireylerde diğerleriyle işbirliği yapma dürtüsü ortaya çıkmaktadır. Bu işbirliklerinin özellikleri pek çok amaca yönelik olabilmektedir. Koalisyon enformasyon toplamaya, alışverişine ve öğrenmeye yönelik olabilir. Belirli bir satıcının değerlendirmeye tabii tutulduğundan emin olmak için kullanılabilir. Eğer karar ile birlikte büyük bir risk varsa koalisyonlar bunu minimize etmeye yönelik de olabilmektedir.

Örgütsel satın alma davranışını derinlemesine araştırmak sadece nihai satın alma kararını veren kişinin ismini ya da pozisyonunu belirlemekten ibaret değildir. Satın alma merkezi elemanlarıyla çalışabilmek, onlar üzerinde etki oluşturabilmek ve dinamik grup karar sürecinin bir parçası olabilmek çok daha önemlidir. Bunu yapabilmek için kimlerin katılımcı olduğunu belirlemenin ötesinde hangi katılımcıların ortak çıkarları olduğunu, hangilerinin verilen bir çıktı için ortak hareket edebileceğini belirlemeyi kapsamaktadır.

İki kişisel özellik bazı insanların tedarikçi seçim sürecinde neden daha fazla etkili olduğunu açıklamaktadır. Birinci özellik kararlardaki etkidir ki bu örgütsel satın alma kararındaki etkilerini genişletmek amacıyla bu kişilerin karar verme sürecine katılımlarını açıklamaktadır. İkinci kişisel özellik yeniliklere yönelimdir ki bu ilk defa satın almalarda önemlidir. İlk defa satın alımlarda merkezi elemanların daha yenilikçi veya daha tutucu olma fırsatı vardır. Yapılan araştırmalara göre daha yenilikçi müdürler sosyal ağlarda daha merkezi bir yere ve dolayısıyla daha geniş bir etkiye sahip olmaktadır. Araştırmalara göre daha yenilikçi müdürler ayrıca iletişim ağlarında da daha merkezi bir pozisyona sahiptirler.

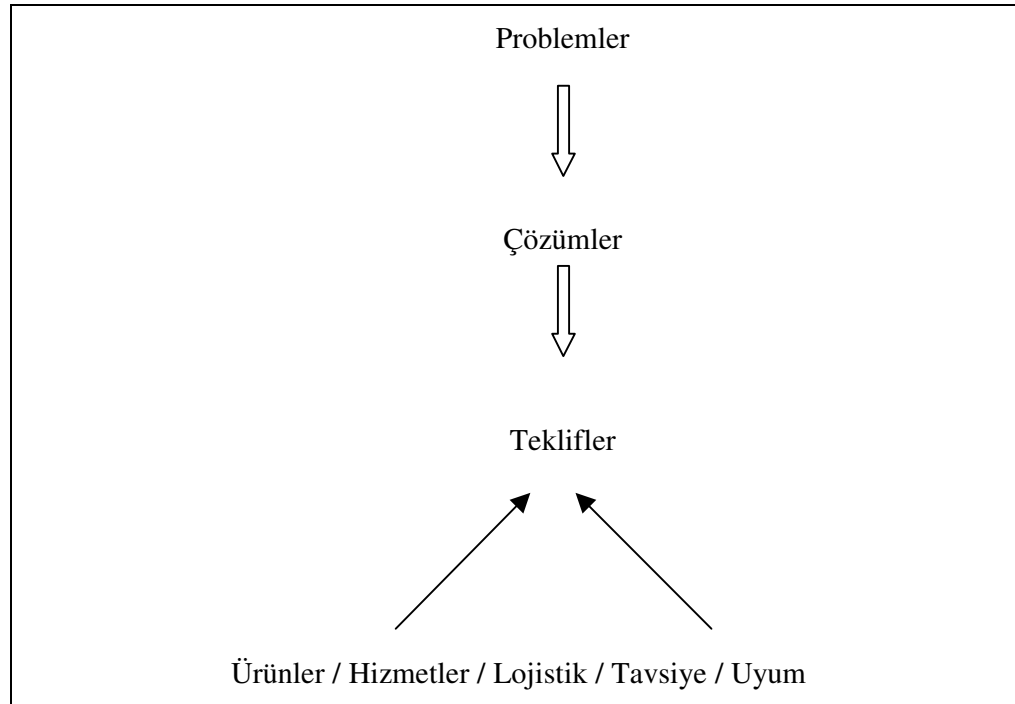
Ağdaki daha merkezi pozisyon yenilikçi için bir güç kaynağı olmakta ve bunu insanları değişimin önemini anlatıp destek olmalarını sağlamak için kullanabilmektedir. Değişime direncin üstesinden gelmek için bilgi ve kaynakları kullanmak içinde fırsat sunmaktadır.

Satın alma merkezini araştırmada örgütsel satın alma davranışının bir formal örgüt yapısı içinde görülmesinden dolayı bazı noktalar gözden kaçmaktadır. Sadece satın alma merkezi elemanlarını belirleme ve analiz etme çabaları, satın alma

merkezinin kendisinin gözden kaçırılmasına neden olmaktadır. Merkezileşme ve sorumlulukların dağıtılması, örgütsel satın alma davranışını etkileyen en önemli yapısal özelliklerden biri olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan formalizasyon kişiler arası bilgi kontrolünü açıklamak için önemlidir (Stankovic ve Djukic, 2000).

Örgütsel müşterinin nasıl satın aldığını anlamak önemlidir. Müşteri firmadaki satın alma operasyonu özel öneme sahiptir. Doğal olarak çok kritik bir fonksiyonel alan olması dışında, pazarlamacının örgütsel müşteriye ulaşabileceği ana penceredir. Genel bir kural olarak, satın alma departmanı pazarlamacı ve müşteri firma arasında en çok etkileşim olan kaynaktır (Morris, Pitt ve Honeycutt, 2001).

Örgütlerin nasıl satın aldığını anlamadan önce neden satın aldıklarını öğrenmek yararlı olacaktır. Bu kavramı aşağıdaki şekille basitçe anlatabiliriz.



Şekil 3.1: Örgütlerin Satın Alma İşleyişi

Problemler firmaların satın alım yapması için başlangıç noktalarıdır ve örgütsel pazarlamanın kalbidir. Pek çok sebepten dolayı ortaya çıkabilirler fakat müşterilerin iki ana faaliyetiyle ilgilidirler (Ford ve diğ., 2002).

1. Rasyonalizasyon; Müşterinin günlük işlerini en verimli ve ekonomik olarak sürdürebilmesiyle ilgilidir. Eğer bir müşterinin operasyonlarında problem

olursa satın aldığı teklif şekillerini ya da üretim ve teslimat şekillerini değiştirmeyi gözden geçirebilmektedir.

2. Gelişim; Problemler pozitif nedenlerle ortaya çıkabilmektedir örneğin bir şirket operasyon ve tekliflerini geliştirmek kararını verirse, tedarikçiler gelişim problemlerinde daha önemli hale gelmekte ve müşteriler tedarikçilere, önemli fikir ve bilgi kaynağı olmaları sebebiyle, daha fazla güvenip bağlı hale gelmektedir.

3.2. Örgütlerin Satın Alma Nedenleri

Satın almanın temel amacı şu şekilde özetlenebilir,

Doğru malzemeyi, doğru kaynaktan, doğru miktar, zaman ve mekanda, doğru fiyattan satın almaktır.

Örgütlerin neden satın aldığını anlamak için ilk olarak ihtiyacını anlamak gerekmektedir. Örgütsel alıcı ekonomik fiyat, performans, ulaşılabilirlik, güvenilirlik, kullanılabilirlik, verimlilik, uygun teslimat zamanı, kalite, tedarikçi güvenilirliği ve satış sonrası hizmet istemektedir. Bütün bunlar tek bir amaca yöneliktir. Örgütsel alıcı rekabet avantajı yaratmanın peşindedir. Alıcının amaçlarını şöyle sıralayabiliriz;

- ❖ Örgütün faaliyetini sürdürebilmesi için malzeme, tedarik ve hizmet akışını kesintisiz temin etmek.
- ❖ Stok miktarı ve kaybını minimize etmek.
- ❖ Kaliteyi sağlama ve geliştirmek
- ❖ Tedarikçi ilişkilerini geliştirme ve yönetmek.
- ❖ Rekabet halindeki tedarikçiler bulma ve geliştirmek.
- ❖ Gerek duyulan ürün ve hizmetleri en düşük fiyattan satın almak ve en düşük maliyetle üretim yapmak.
- ❖ Yönetim maliyetlerini azaltmak.
- ❖ Firmanın rekabetçi pozisyonunu geliştirmek.
- ❖ Satın alınan malzemeleri mümkün olduğu kadar standardize etmek.
- ❖ Örgüt içindeki diğer fonksiyonlarla verimli ve harmoni içinde çalışmak

- ❖ Satın alma hedeflerini en düşük yönetim maliyetleriyle gerçekleştirmek

3.3. Örgütsel Satın Almanın Önemi

Satın alma hemen tüm şirketler için hayati derecede stratejik bir öneme sahiptir. Bunun nedeni firmanın sahip olduğu kaynakların önemli bir bölümünün satın alma tarafından yönlendirilmesidir. Örnekler; 1999 yılında Ford 76,54 milyar dolar, General Motors 62 milyar dolar ve General Electric de 34 milyar dolar satın almaya harcamıştır (Ford ve diğ., 2002). Tedarikçilerden satın almalar pek çok firmanın tüm maliyetlerinin yarsından fazlasını hatta elektronik, telekomünikasyon, inşaat, otomotiv gibi sektörlerde çok daha fazlasını oluşturmaktadır. Verimli satın alma birinci olarak firmanın maliyetleri açısından çok önemlidir. Ayrıca firmanın tekliflerinin rekabetçi olmasını sağladığı içinde çok önemlidir.

1991 yılında Heinritz örgütsel satın almanın önemini, Amerikan ekonomisinin %10'unu oluşturan en büyük 100 kuruluşunun birleşik satın almasını vurgulayarak göstermiştir. İngiltere'de mikroekonomik seviyede üretim operasyonunda iş gücüne yapılan yatırımın 3 katı yatırımın satın almaya yapıldığı İYE (BIM, İngiliz Yönetim Enstitüsü, British Institute of Management) tarafından belirlenmiştir. İYE raporunun sonuçları tartışılırken sürecin ve maliyetin yönetimine işin malzeme kısmından daha fazla önem verilemeye devam edilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2001).

İşgücü yönetimi, mal satın alınımında çoğunlukla çok dominant olmayan insani konuları ve zorunlulukları ortaya çıkarmaktadır. Ama bu satın alma yönetimindeki örgütsel yatırımın tarihi eksikliğini açıklayamamaktadır. Bununla birlikte 1980'lerde artan rekabetçi baskılara cevap olarak maliyetleri kırmak için daha fazla baskı olduğu için bu durum efektif ve profesyonel satın almaya daha yoğun bir yönetsel ilgi doğurmuştur.

Profesyonel satın almaya artan bu ilginin sebebi, bir örgüt içinde satın almanın öneminin örgütün ürettiği ürünün yaşam döngüsünün kısaldıkça veya örgütün pazarının geçici olduğu zaman artmasıdır.

Profesyonel satın almanın maliyeti, ihtiva edilen hazırlık çalışmaları ve işlemlerden dolayı yüksek gibi düşünülse de zayıf satın almanın maliyeti çok daha fazladır. Bu maliyet sadece kapsanan ürün, hizmet ve yönetim maliyet ve eforlarını

kapsamakla kalmaz ve tedarikçi ve müşteri ilişkileri üzerinde aşınmaya, artık ve kayıpların maliyetine ve hatta daha da ileriye giderek marka ve halkla ilişkilerde de stratejik maliyetlere sebep olabilmektedir (Wilson, 1999).

Satın alınan ürün ya da hizmetlerin kalitesinin önemi birkaç nedenle giderek artmaktadır:

1. Satın alınan ürünün miktarı: Birçok orijinal ekipman imalatçısı kendi ürünlerini oluşturan materyalin en az yarısını diğer firmalardan veya bağlı olduğu aynı firmanın diğer kuruluşlarından satın almaktadır. Otomobil ve ofis ekipmanı imalatçıları şimdi toplam ürünü tasarlamakta, bir şase veya gövdeyi imal etmekte ve sonra ürünlerin geri kalan kalemlerinin çoğunun montajını yapmaktadırlar.

2. Kalitesi düşük tedarikçi mallarının yüksek maliyeti: Bir dayanıklı ev aletleri imalatçısı garanti taleplerinin toplamının %75'nin satın alınan materyalden kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır.

3. Tedarikçi ve satın alıcının birbirlerine bağımlılığı: Bazı satın alıcılar tedarikçilerin olanakları ile büyük çapta entegredirler. Örneğin bir bira imalatçısı bira kutularını satın aldığı imalatçı ile komşudur ve sabahleyin saat 7.00 de imal edilen kutu saat 10.00 da bira dolu olarak müşteriye arz edilmektedir. Diğer bağımlılık vakaları teknolojik beceri ile ilgilidir. Satın alıcı kendi ürünlerini tasarımında ve imalatında tedarikçinin bilgisine tamamen bağlı olabilir. Diğer taraftan tedarikçi de satın alıcıya bağlıdır.

4. Satın alıcının organizasyonundaki diğer iç faktörler: Bir örnek, envanter azaltmadır. Tam zamanında envanter kavramının amacı, tedarikçiden satın alınan şeyleri üretim için tam ihtiyaç olduğu anda ve kaliteli olarak temin etmektir. Bu şekilde bir yakın planlama, satın alınan ürünün kalite şartlarını karşılamasını zorunlu hale getirir. Eğer satın alınan ürünün bir bölümü hatalı ise, satın alıcının tesisinde yeterli envanter bulunmadığı için bir sıkıntı meydana gelebilir. Geleneksel tedarikte ise tedarikçi kalite sorunları ve fazla envanterin arkasına gizlenebilir. İkinci örnek satın alıcı için iç maliyetlerin kontrolüdür, girdi muayene maliyetleri buna örnektir.

3.4. Örgütsel Satın Almanın Hedefleri

Bir organizasyondaki satın almanın hedefleri firmanın satın aldığı ürün ve hizmet çeşitlerine, organizasyonun maliyet artışlarına tepkisine, maruz kalmasına,

yöneticilerin satın almayı organizasyonun öncelikli hedefleri arasında nasıl derecelendirdiği ve satın almanın ne kadar profesyonelce yönetildiği gibi faktörlere göre değişmektedir.

Danışmanlık, profesyonel hizmet sağlayıcıları gibi şirketlerde satın alma çok rutin ve önemsiz bir faaliyettir. Yüksek miktarda satın alma gerektiren bilgi işlem donanımları gibi faaliyetler önem gerektirmektedir. Üretim işletmelerinde kar marjları üzerindeki rekabet baskısı satın almanın her basamağına çok yakın ilgi ve dikkat ile satın alma yönetimine çok daha profesyonel yaklaşım gerektirmektedir (Wilson, 1999).

Satın almanın ana hedeflerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kotler ve Armstrong, 2001 , Zenz 1994 , Leenders ve diğ., 2002);

1. Satın alınan ürün ya da hizmetlerin uygun kalitede olduğundan emin olmak.
2. Satın alma sürecinde aşırı maliyetlere engel olmak.
3. Mal veya hizmet tedariki sırasındaki bozulmaları engellemek.
4. İstenmeyen envanter, aşırı stok, atık ve kayıpları engellemek.
5. Mükemmel ve uygun kaynakları belirleyip, geliştirmek.
6. Önemli satın almaları gözlemek ve problemler konusunda uyarıda bulunmak.
7. Yeni satın alma fikir, olanak ve kaynakları araştırmak.
8. Stratejik pazarlama planlaması prosesine katkıda bulunmak.
9. Satın alma ilişkilerini yönetmek ve desteklemek.
10. Örgütün rekabetçi konum geliştirmesinde rol oynamak.
11. Satın alma çalışanlarını ve sistemlerini, hedeflerle aynı çizgide geliştirmek.

Söz konusu hedefler sektör ve ürün türüne göre farklılaşabilmektedir. Örneğin, İngiltere’de önde gelen üretici firmalardan bir tanesi içsel dokümanlarında satın alma hedeflerini şu şekilde özetlemiştir;

Belirli parça ve hizmetleri,

❖ Doğru fiyatta,

❖ Doğru kalitede,

- ❖ Doğru miktarda,
- ❖ Doğru zamanda,
- ❖ Doğru kaynaktan,

satın alma ve verimli ürün üretimine olanak tanımak.

Örgütsel pazarlarda satın almanın algılanan önemi belirtince satın almanın çoğu zaman karmaşık ve çok profesyonel bir aktivite olarak tanımlanması şaşırtıcı olmamaktadır. Son 30 yılda örgütsel satın alma prosesi ve yönetimi üzerinde yapılan araştırmalar çok geniştir. Bu araştırmalar 3 temel ilgi alanında özetlenmiştir (Wilson, 1999).

1. Satın alma durumlarının sınıflandırılması.
2. Satın alma merkezi ve karar verme biriminin kompozisyonuna göre analizi.
3. Satın alma prosesinin, satın alma fazları dizisi olarak analizi.

Bu çalışmalar örgütsel satın almanın öneminin, hem verimlilik, kalite, maliyet yönetimi gibi firma içi faktörlere hem de rekabet avantajı, müşteri isteklerine cevap gibi firma dışı faktörlere göre, farkına varılmasını kuvvetlendirmiştir.

Akademik ilgiyle birlikte örgütsel satın alma pek çok uygulamasal, operasyonel ve stratejik nedenden dolayı profesyonel bir yönetim alanı olarak kabul edilmiştir. Yapılan bir çalışmada bir çelik fabrikasının tedarikçi seçiminde önem verdiği özellikler şöyle sıralanmıştır (Wilson, 1999).

Yeterlilik düzeyi: Satın ama elemanları tedarikçilerinin üretim, nakliye ve yönetim kapasitelerini incelemektedir. Tedarikçinin firma ihtiyaçlarını sürekli gözlemlemesi beklenir. Dosyalamaya bile dikkat edilmektedir.

Organizasyon: Çalışanları şirketine bağlı ve çalışkan olup olmadığı, şirketin bürokrasi seviyesi, alıcı şirketin yapısının esnekliği dikkat edilen konulardır.

Finansal durum: Firmanın iyi yönetilip yönetilmediğinin anlaşılması açısından sağlıklı bir finansal yapı arzu edilmektedir.

Kültür: Tedarikçinin firma kültürüyle alıcının firma kültür benzerliği, birbiriyle uyumluluğu, aynı hedefleri istemesi, çalışma şekillerinin benzerliği gibi konulardır.

Kaynağa bağıllık isteği: Tedarikçinin kaynakları müşteri için çok özel öneme sahip ise alıcı firmaya özel bir satıcı anlamına gelebilmektedir ve bu durum alıcının tedarikçiye bağlanmasına neden olmaktadır.

Etik: Tedarikçinin güvenilirlik seviyesidir.

Satın almanın bu hedefleri dışındaki en önemli görevi tedarikçileri ile olan ilişkilerini düzenlemektir. Tedarikçi ile satın alıcı arasındaki temel ilişkiler “muhalif” ten “takım çalışması” na kadar birçok şekilde değişir. Muhalif ilişkilerde tedarikçiye kötü kalitedeki ürününü satın alıcının teslim alma denetiminden kaçırmaya çalışan biri olarak, şüphe ile bakılır. Düşük teklif fiyatı aşırı ölçüde önemsenir ve her iki taraf ta kısa vadeli avantajları için çalışır. Karşılıklı şüphe, herhangi bir yardımlaşmaya, birlikte planlamaya ve diğer işbirliği şekillerine engel olur. Bazı firmalarda söz konusu muhalif ilişkiler hem dış hem de iç tedarikçiye yayılır.

Takım çalışması ilişkilerinde tedarikçi ve satın alan aynı firmanın bölümleri gibi birlikte çalışırlar. Bu ilişki önceden planlandığı gibi karşılıklı güvene, birlikte planlamaya, yardımlaşmalara, karşılıklı ziyaretlere dayanır ve her iki tarafın birbirinden gizlenecek hiçbir sırrı yoktur. Tedarikçiye satın alıcının fabrikasının bir yan kuruluşu gibi davranılır.

1980’lerde tedarikçi ilişkilerinde, eski politikaların temelden gözden geçirilmesi dahil bazı dramatik değişiklikler yapıldı. Bu değişikliklerin en önemlisi, önceki muhalif ve zıt ilişkilerden takım çalışması ilişkisine geçiştir. Bu değişiklik, tedarikçilerin kalite geliştirmelerini güvenceye almak ihtiyacı dolayısı ile lüzumlu idi. Ürünlerinde büyük çapta dışarıdan satın alınmış aksamalar kullanan bir firma, kendi kalitesini geliştirmek için bu aksamaların da kalitesini geliştirmeye ihtiyaç duyar. Tedarikçilerin kalite gelişmesini güvenceye almanın, takım çalışması anlayışı ile daha kolay olacağı açıktır. Böyle bir takım çalışması ortamını yaratmak için şu politika değişikliklerini yapmak zorunlu hale gelmiştir:

- Yıldan yıla veya partiden partiye yerine, uzun vadeli tedarik anlaşmaları yapmak. Uzun vadeli tedarik sözleşmeleri (genellikle birkaç yıl) tedarikçiyi gelişme için yatırım yapmaya cesaretlendirir. Aslında uzun vadeli sözleşmelere gidiş konusunda önemli bir hareket vardır.

- Daha az sayıda tedarikçi ve böylece geri kalanların pazar paylarını artırmak. 1980 ile 1985 arasındaki sürede büyük satın alıcılar tedarikçi listelerini üçte iki oranında azattılar.
- Buna karşılık bazı büyük satın alıcılar tedarikçi uygunluğu bakımından yeni ve çok daha sıkı bazı kriterler tespit ettiler.
- “Tam hizmet” bunun anlamı ürün tasarımı, süreç tasarımı, maliyet azaltılması ve bunun gibi konularda tedarikçinin pozitif katkı yapmasının beklendiğidir.
- Kalite geliştirme için pozitif programlar .
- Kalite ile ilgili metodolojide eğitim.

Yapılan bir çalışmada Kodak ve Alcoa firmalarının bazı malzemelerinin kalitelerini geliştirmek için takım çalışması yaklaşımını nasıl kullandıklarını anlatmaktadır. Takım çalışması ilişkisi modern tedarikte satın alıcının ve tedarikçinin karşılıklı bağımlılığını tam olarak tanıır. Bu bağımlılık üç önemli şekil alır: teknolojik, ekonomik ve yönetsel . Önemli bir unsur, teknik uzmanlar arasında birçok firma tarafından zorlanan eski kısıtlayıcı iletişim kanalları yerine getirilen kuvvetli iletişim hatlarıdır. Ürün karmaşıklığının orta derecesinden yüksek seviyesine kadar her türlü tedarikte kullanılışa uygunluk ihtiyacına ulaşmak için takım çalışması politikası esastır. Standart malzemenin tedarikinde söz konusu takım çalışmasının önemi minimum seviyededir (Carr ve Smeltzer, 1999).

3.5. Satın Alma Departmanının Örgüt İçi Yeri ve Fonksiyonları

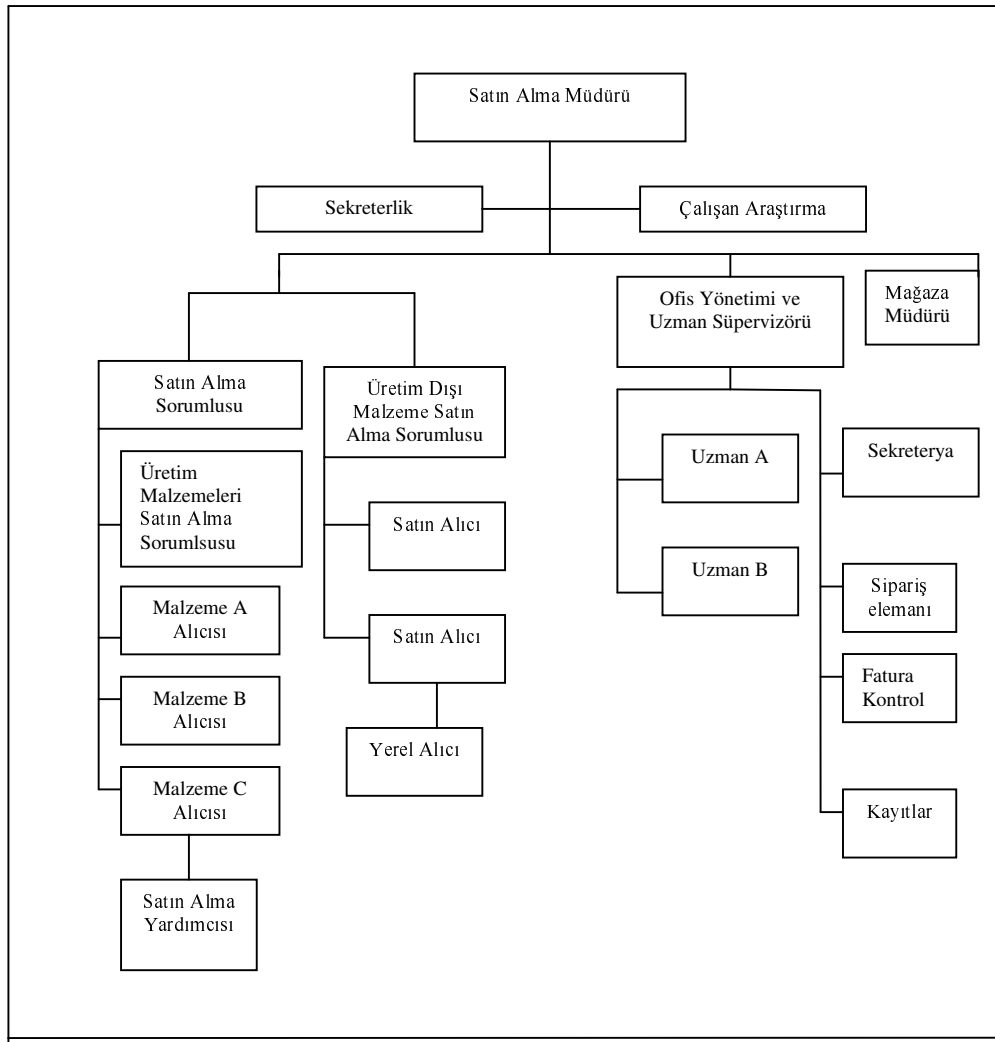
Belirli bir örgüt tarafından kullanılan satın alma süreci büyük oranda satın alma operasyonunun nasıl kurulduğuna bağlıdır. Örgüt yapısı içinde satın alma fonksiyonu nereye konumlandırılmaktadır. Merkezileşme mi yoksa sorumluluğu yerel merkezlere mi dağıtmak mevcuttur? Bağımsız bir fonksiyon mudur, yoksa satın alma başka bir fonksiyona mı rapor vermektedir? Satın alma ne kadar otorite ve sorumluluğa sahiptir? Yönetim satın almayı stratejik bir fonksiyon olarak mı yoksa operasyonel bir aktivite olarak görmektedir ? Bu tip sorular müşteri örgütleri arasında çok değişebilmektedir.

Bir firmadaki her bir departman ya da fonksiyonel alan muhtemelen kendi satın alma gereksinimlerini idare edebilirler ama bu yaklaşım verimsizdir. Sonuç

olarak endüstriyel firmalarda çoğunlukla resmi satın alma veya tedarik fonksiyonu oluşturulmaktadır. Bu departmanlara verilen sorumlulukla beraber, tüm departmanlar tarafından gereksinim duyulan malzeme, araç ve hizmetler, firma adına satın alınmaktadır. Satın alma departmanı bir bakıma kullanıcı departmanla satıcılar arasında bir aracıdır.

Satın alma departmanının yerine getirmesi gereken en önemli işlevler; tedarik kaynaklarını belirleme ve değerlendirme, fiyat ve şartlar hakkında pazarlık yapma, satın alma anlaşmasını hazırlama, teslimat şartlarının üretim takvimiyle uygunluğundan emin olma, satıcı dosyaları oluşturma, tedarikçilerle süregelen ilişkileri yönetmek şeklinde sıralanabilir. Departman ayrıca pazar, fiyat ve düzenlemelerdeki değişiklikleri izlemeyle de görevlendirilmiştir. Geleneksel olarak satın alma örgütsel yapıda üst düzey bir fonksiyon değildir. Bunun yerine satın alma faaliyetleri üretim ve operasyon gibi fonksiyonlara göre ikincil derecede olmuştur. Zaman geçtikçe şirketler satın almanın tıpkı pazarlama, üretim, finans, Ar&Ge gibi bağımsız bir fonksiyon olması için yapılanmaya gitmiştir. Satın almanın yöneticisi ya bir başkan yardımcısı ya da üst düzey bir yöneticidir. Satın almanın genişleyen rol ve statüsü pek çok sebepten dolayı gelişmiştir. Endüstriyel firmaların büyük çoğunluğunda gelirlerin %50'sinden fazlası satın almaya harcanmaktadır. Bu durum artan maliyet trendleri, ham madde sıkıntısı, yüksek finansman maliyetleri ve kuvvetli rekabet baskılarıyla birleştiğinde, satın alma işlemlerinden verimlilik ve etkinlik kazanmak için tahsis edilen artan ilgi sürpriz olmamaktadır. Satın alma, maliyet tasarruflarının başlıca kaynaklarından biri olmanın yanında, örgütün operasyonel verimliliğinin artmasına da katkıda bulunmaktadır. Satın alma çok önemli bir değer kaynağıdır ve firmanın rekabetçi pozisyonuna önemli katkıda bulunmaktadır.

Satın alma departmanının yapısı aşağıdaki şekilde gösterilen yapıya benzemektedir. (Şekil 3.2). Bu yapı merkezileşmiş ve ayrı bir departmana sahip orta ölçekli bir şirket için uygundur. Çok bölümlü şirketleri merkezileşmiş tek satın alma departmanı kullanabilir, her bir coğrafi bölge ya da pazara yerel satın alma görevlileri ekleyebilir veya tamamen merkezileşmemiş satın alma yani, her bölümde tam otonom departmanlar kullanılabilir. Çok sayıdaki uygulanabilir alternatiflerin hepsinin örgütsel pazarlamacı için farklı etkileri vardır.



Şekil 3.2 : Orta ölçekli bir şirkette satın alma departmanının görünümü

Şekil3.2’de görüldüğü gibi satın alma departmanı önemli sayıda uzmanlaşmış bilirkişi ihtiva edebilir. Örneğin satın alıcılar belirli ürün kategorilerine odaklanabilir ve departman ana görevleri sipariş yazmak veya satıcılarla çalışarak üretim ve teslimatı hızlandırmak olan görevlileri ihtiva edebilir. Yardımcı personelde satın alınan bir ürünün maliyetinin nasıl azaltılabileceği konusunda çalışmalar yapmak, ekonomik trendleri tahmin etmek veya çeşitli mal pazarlarındaki koşulları değerlendirmek ve tahmin etmek için görevlendirilebilmektedir.

3.5.1. Satın alma departmanının iç yapısı

Satın alma departmanını ilgilendiren diğer bir problem satın alma müdürünün kime karşı sorumlu olduğudur. Bu sorunun cevabı satın almanın firma içindeki konumunu belirleyecektir. Satın alma genelde bir firmada ana faaliyetlerden bir olarak kabul edilmektedir. Bu demektir, tek fabrikalı küçük bir şirket ya da çok üretim tesisli ve kurumsal bir şekilde yönetilen bir işletmede satın alma müdürü genel müdüre doğrudan bağlı olabilmektedir. Daha küçük bir firmada firma sahibine bağlı olabilmesi de mümkün olabilmektedir. Yerel satın alma yapan kurumlarda satın alma yöneticisi bulundukları tesisinin yöneticisine bağlı olmaktadır (Zenz, 1994).

Satın alma departmanı bir satın alma müdürü, direktörü veya benzer bir satın alma yetkilisine bağlı çizgi faaliyetler olarak görülmektedir. Pek çok örgütte satın alma departmanına bağlı sınırlı sayıda personel vardır. Önemsiz konularda her bir satın alıcı direkt olarak departmanın başına karşı sorumludur. Önemsiz katıpsel işler ise alıcının yerine genelde departman bağlıdır.

Genel olarak kullanılan bir prosedür bir grup malın tek bir satıcıya bağlanması ve o kişinin tüm satın alma faaliyetlerinden sorumlu olmasıdır. Bu prosedür alıcının belirlenen alanda uzmanlaşmasına olanak tanımaktadır. Bu satıcı açısından da tercih edilen bir durumdur çünkü bu şekilde tüm ürünlerini bir kişiyle görüşerek satabilme olanağına sahip olmaktadır. Ürün gruplarının satın almacılara bağlanmasında çeşitli temeller olabilir. Bir tanesi ürünlerin fiziksel benzerliğidir. Örneğin demir dışı metallerin bir kişi de, çelik ürünlerinin başka bir kişide olmasıdır. İkinci temel ürünlerin kullanım benzerliğidir. Bu düzenleme altında bir alıcı hammaddelerden bir diğeri makinelerden sorumlu olacaktır. Üçüncü temelde tedarik kaynaklarının benzerliğine göre gruplama yapmaktır. Buna göre direkt üreticilerden alınan ürünler bir kişiye, distribütörlerden alınacak ürünler bir diğerine bağlanabilir.

Bir satıcıya bağlanan ürün grubu sayısı, ürünlerin karmaşıklığına, çeşitliliği ve sayısına, tedarikçi sayısına, satın alma metoduna ve alıcıyı takip etme ve onun işini kolaylaştırma sorumluluğuna göre değişmektedir. Bir firma büyüdükçe satın alma faaliyeti yapısı da değişecektir. Ürün gruplarının alt bölümleri daha genişleyecektir. Satın alma içindeki hiyerarşi pozisyonları aşağıdaki gibidir; tedarik elemanı, satın alma asistanı, yardımcı satın alıcı, kıdemli satın alıcı, yardımcı

personel, satın alma müdür yardımcısı, satın alma müdürü, direktörü şeklinde devam etmektedir (Zenz, 1994).

3.5.2. Satın alma departmanının fonksiyonları

Tipik bir satın alma departmanının görev, faaliyet ve sorumlulukları aşağıda özetlenmiştir.

Kayıt, veri ve temel bilgiler açısından (Easingwood ve Koustolos, 2000);

- ❖ Genel satın alma kayıtlarını sağlamak ve sürdürmek.
- ❖ Fiyat kayıtlarını sürdürmek.
- ❖ Parça geçmiş kayıtlarını tutmak.
- ❖ Stok ve tüketim kayıtlarını tutmak.
- ❖ Fiyat, kalite ve hizmet açısından satıcı performansının kayıtlarını tutmak.
- ❖ Spesifikasyon dosyalarının sürekliliğini sağlamak.
- ❖ Katalog dosyalarını sürdürmek.

Satın alma araştırmaları, analiz ve çalışma açısından (Easingwood ve Koustolos, 2000);

- ❖ Pazar çalışmaları ve trend analizleri yapmak.
- ❖ Malzeme çalışmalarını yürütmek.
- ❖ Fiyat maliyet analizleri yapmak.
- ❖ Tedarik kaynaklarını araştırma.
- ❖ Yeni tedarik kaynaklarını araştırmak
- ❖ Yeni tedarik kaynakları geliştirmek.
- ❖ Alternatif malzeme ve bunların kaynaklarını geliştirmek.
- ❖ Değer analizi çalışmalarına katılmak.
- ❖ Bilgisayar temelli satın alma sistemleri geliştirmek.

Satın alma açısından (Easingwood ve Koustolos, 2000);

- ❖ Yetkili taleplerin kontrolü gerçekleştirmek.
- ❖ İstekleri teklifler için yürürlüğe koymak.

- ❖ Talepleri teklifler için hazırlamak.
- ❖ Teklif öncesi brifingler oluşturmak.
- ❖ Teklifleri almak.
- ❖ Katalogları ve teklifleri analiz etmek.
- ❖ Tedarikçileri değerlendirmek.
- ❖ Tedarikçileri seçmek.
- ❖ Satın alınacak miktarı belirlemek.
- ❖ Satın alma ve teslimatları programlamak.
- ❖ Taşıma şeklini belirlemek.
- ❖ Satıcılarla görüşmek.
- ❖ Anlaşmaların pazarlığını yapmak.
- ❖ Anlaşma dokümanlarını yazma ve yürürlüğe sokmak.
- ❖ Anlaşmalar için yasal koşulları geliştirmek.
- ❖ Yerel vergi ve masrafları belirlemek.
- ❖ Teslimat takibi yapmak.
- ❖ Malzeme faturalarını kontrol etmek.
- ❖ Faturaları kontrol edip onaylamak.
- ❖ Tedarikçilerle düzenlemeleri pazarlık etmek.
- ❖ Anlaşma değişikliklerini pazarlık etmek.
- ✓ Anlaşmaları iptal etmek.

Stok yönetimi açısından (Easingwood ve Koustolos, 2000);

- ❖ Stok sınıflandırmalarını geliştirmek.
- ❖ Minimum stoku sağlamak ve devam ettirmek.
- ❖ Ekonomik sipariş seviyeleri oluşturmak.
- ❖ Stok dengesini sürdürmek.
- ❖ Stok döngüsünü geliştirmek.

- ❖ Malzemeleri transfer etmek.
- ❖ Gereksinimleri konsolide etmek.
- ❖ Aşırı stoku engellemek.
- ❖ Ambalaj ve kapları standardize etmek.
- ❖ Geri dönüşümlü kaplar için yatırım yapmak.
- ❖ Mülkiyet kayıtlarını sürdürmek.

Yönetimsel açıdan (Easingwood ve Koustolos, 2000);

- ❖ Satın alma manüellerini hazırlamak ve güncellemek.
- ❖ Departman denetimi ve gözden geçirmelerine yardımcı olmak.
- ❖ Satın alma performansını değerlendirmek.
- ❖ Kişisel performansı değerlendirmek.
- ❖ Yönetimi rapor vermek.
- ❖ Eğitim ve iş geliştirme programları yürütmek.
- ❖ Maliyet geliştirme programları yürütmek.
- ❖ Kalite ve sıfır hata programlarına katılmak.

3.6. Örgütlenme ve Satın Alma Sürecinde Roller

Örgütsel satın alma işlemi genel olarak standart olmasına karşın, her şirket için proses içinde yer alan kişi ve pozisyonlara göre farklılıklar göstermektedir. Bu durum şu şekilde açıklanabilir; aynı endüstride faaliyet gösteren iki firma aynı ürün için gereksinimlerini aynı tedarikçiden karşılayabilir. Fakat satın almayı etkileyen kişiler ve her birinin pozisyonları iki firma arasında farklılıklar gösterecektir. Örgütsel pazarlama her bir müşteri firmada kimlerin satın almada yer aldığını bilmek çok önemlidir. Fakat hangi ürünün kim tarafından satın alınacağına çok nadiren bir kişi karar verdiği için bu işlem çok zor bir girişimdir. Örgütsel pazarlama müdürü ve saha satış elemanları mutlaka her bir müşteri firmada kimlerin satın almaya etki yaptığını keşfetmelidir.

Kişiler tanımlanıp, saptandıktan sonra pazarlama faaliyetleri satış personeli ve reklamlar vasıtasıyla bu kişilere yönlendirilir. Bu kişiler bulunmazsa onlarla temas

edilemeyeceği için sizden ve ürününüzden habersiz olarak karar vereceklerdir. Kısaca efektif pazarlama, her bir müşteri firmada satın alınan ürün ve hizmetler üzerinde kimlerin etkisi olduğunu bilmeyi gerektirmektedir. Bu kişi veya pozisyonlar satın almayı etkileyenler olarak bilinmektedir.

Endüstriyel kuruluşların mal ve hizmetleri nasıl satın alındıklarını anlamak efektif örgütsel pazarlama için zorunludur. Herhangi bir yöneticinin firmaların nasıl satın aldıklarını anlamadan verimli olarak pazarlama faaliyetlerini yerine getirmesi olası değildir. Örgütsel satın alma prosesinin var olduğunu ve satın almayı şirketlerin değil kişilerin yaptığı mutlaka anlaşılmalıdır. Her bir firmada satın almalarda söz sahibi olan kişilere satın alma etkileyicileri denir. Satın alma etkileri firmalar arasında, hatta aynı endüstride faaliyet gösterip aynı mal ve hizmeti satın alan firmalar arasında da farklılık göstermektedir. İnsanlar terfi ettikçe, yeni transferler oldukça, çalışanlar işten çıkarıldıkça, istifa ettikçe ya da emekli oldukça aynı firma içindeki farklı satın alımlardaki etkiler de değişmektedir. Ek olarak tüm satın alma etkileri aynı güçte değildir ve bunlardan bağıl olarak önemli olanlar anahtar satın alma etkileri olarak tanımlanır. Bunların ötesinde her bir etki farklı faktörler tarafından ortaya çıkartılır. Bu etkilerin pazarlama stratejileri içinde rol alabilmeleri için anlaşılması gerekmektedir. Bu faktörlerin bazıları doğal, mantıksal ve ekonomiktir. Kimi ise duygusal olarak türemiştir (Haas, 1976).

Satın alma sadece alıcıların yaptığı bir işlem değildir. Şirketin pek çok çalışanı ve departmanı bu işlemle ilgilidir. Satın alma merkezi fonksiyonun karmaşıklığına mana kazandırır. Satın alma merkezi şirket içindeki bireysel bir grup değil, satın almada görev alan bireylerin farklı rollerini sınıflandırmak için bir yoldur. Satın alma merkezi kimi zaman tek kişiden, kimi zaman da birden fazla departmandan gelen bir grup insandan oluşan ve örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli tüm mal ve hizmetlerin satın alınmasına ilişkin kararları veren örgüt içi birimdir. Başka bir tanımlama da şu şekildedir; “ Satın alma sürecinde yer alan, amaçları ortak ve riski paylaşan tüm bireylere ve gruplara satın alma merkezi denir.” Satın alma merkezi kavramı satın alma görevini yerine getirmek için oluşturulmuş örgütsel yapı içinde bu bireylerin sahip olduğu rolleri tanımlamaktadır. Satın alma merkezi içinde genel olarak önemli roller aşağıdaki gibidir (Ersoy, 2002);

Başlatıcılar/Tetikleyiciler; Yeni bir ürün ya da hizmetin satın alınmasını gerektiren bir problem veya fırsatın farkına varan ve satın alma sürecini harekete

geçiren kişilerdir. Bir firmadaki herhangi bir seviyedeki herhangi bir kişi olabilir. Firmanın satın almaya yol açacak bir ihtiyaç firma performansı ile hedeflenen arasında belirgin farklar ortaya çıkmasıdır. Örneğin bir gıda şirketinde çalışan personelin bilgisayarlarının bellekleri ve hızlarının kullanıcının ihtiyacını karşılamadığını satın alma yetkilisine söylemesi buna örnektir.

Kullanıcılar; Ürün ya da hizmeti kullanan ya da onunla çalışan ya da satın alma kararını etkileyen örgüt içindeki kişilerdir. Satın alınacak ürünün özelliklerinin belirlenmesinde, satın alma merkezinin tedarikçileri bu spesifikasyonlarla ilgili olarak doğru bilgilendirmesinde ve kimi zamanda satın alınan ürünün performansının değerlendirmesinde çok önemli rolleri vardır.

Etkileyiciler; Alternatif ürün ve tedarikçileri değerlendirmek için bilgi sağlayan kişilerdir. Spesifikasyonları ve satın alma kararındaki kriterleri belirlemede genelde etkin rol oynarlar. Satın alma kararını genellikle alternatifleri değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlayarak ve satın alınacak ürün özelliklerini oluşturarak etkilerler. Bazen yüksek teknoloji ürün satın alımında dışarıdan tutulan teknik danışmanlar alternatifleri değerlendirme de örgüt içinde etki yaratırlar.

Yönlendiriciler; Satın alma sürecine dahil olan diğer kişilere bilgi akışını kontrol eden insanlardır. Örgütün satın alma görevlileri ve tedarikçinin satış çalışanları içerir. Hangi satın alıcı hangi satıcıyla görüşeceğini belirleyen ve bu şekilde bilgi akışını kontrol eden kimi zaman rutin siparişlerin iletimini sağlayan satın alıcı kimi zamanda üst düzey yönetici veya uzman olabilir.

Alıcılar; Genelde satın alma görevlisi veya müdürü olarak ifade edilirler. Pek çok örgütle alıcıların tedarikçilerle temas etme ve pazarlık yapma yetkileri vardır.

Karar vericiler; Karar verici satın alma kararını verecek nihai yetkiye sahip kişidir. Bazen alıcıların böyle bir yetkisi vardır, ama çoğunlukla yüksek seviyedeki yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Ürün karmaşık ve önemli ise üst düzey yöneticiler, küçük firmalarda ise şirket yöneticileri karar verici olabilmektedir.

Kontrol ediciler; Satın alma için bütçeyi belirleyen kişilerdir. Bazen bütçe satın alımdan bağımsız olarak belirlenebilmektedir. Diğer durumlarda yeni ürünün belirli bir bütçe çerçevesinde kalmasını sağlayan bir ürün tasarımcısı olabilir.

3.7. Örgütsel Satın Almada Örgütlenme Yapısı

Satın almada iki ana örgütsel problem vardır. Birincisi satın almanın firma yapısı içinde rolünün ne olduğudur. İkinci problem ise satın almanın kendi iç yapısının nasıl şekillendiğidir. İlk problem iki ana konudan oluşmaktadır. Bunlar satın alma fonksiyonunun firma içindeki merkezileşme derecesi ve satın alma sorumlusunun üst yönetimden kime karşı sorumlu olduğudur.

Bir şirket satın alma faaliyetlerini üç şekilde düzenleyebilir, merkezileşmiş, merkezileşmemiş ve karma yapı. Birden fazla üretim tesisi olan bir şirkette soru satın alma faaliyetlerini fabrikalara ayrı ayrı yaymak veya firmanın ana ofisinde konumlandırmaktır. Bütün satın alma fonksiyonlarını tek bir merkezileşmiş fonksiyonda birleştirerek, her bir tedarikçiyle tüm temaslarını koordine etmeyi, yüksek miktarlarda siparişle maliyet tasarrufları ümit ederler. Merkezi satın alma kaynak tahsisatını ve profesyonelliği geliştirir çünkü satın alma elemanları belirli parçaları satın almada uzmanlaşır. Merkezileşmemiş satın almada farklı iş birimleri kendi tercih ettikleri tedarikçileri seçerler. Satın alıcıların satın alımlarını gerçekleştirdikleri belirli gereksinimlerle daha yakın ilgilenebilirler. Merkezileşme ve merkezileşmeme arasındaki seçim uzlaşmadır ve pek çok şirket her iki yaklaşımın faydalarını birleştirmeye çalışır (Ford ve diğ., 2002).

Bu iki farklı yaklaşımı daha detaylı bir şekilde anlatmakta fayda vardır. Her bir üretim tesisindeki malzeme ve ekipmanlar operasyonlarının verimliliğinde çok önemli bir role sahip olduğu için, fabrikadan sorumlu bir müdürün satın alımları da kontrol etmesi akla yakın gözükmektedir. İkinci bir merkezileşmeme nedeni ise tüm malzemelerin ana ofis aracılığıyla tedariki sonucu oluşabilecek gecikmelerdir. Bu tip bir problemi önleyebilmek için firmalar daha yüksek seviyede stok tutmaktadır. Üçüncü bir neden ise yerel satın alımlarla firmanın fabrikanın bulunduğu yerdeki yerel halkla daha iyi ilişkilere sahip olabilmesidir. Merkezi satın alma yapılan şirketlerde yerel satın alma göz ardı edilmektedir. Her birinde farklı ürünler üretilen çok fabrikalı bir firma merkezi olmayan satın almanın gerekliliğini daha çok hissetmektedir, çünkü her bir üretim tesisinin ihtiyaçları farklı olacaktır.

Merkezi satın alma için pek çok neden bulunmaktadır. Bir şirket tek bir varlık gibi yönetilmelidir, bu bakımdan malzeme programı da koordineli bir şekilde yürütülmelidir. Ek olarak merkezileşme satın almada miktarların artması sonucu

maliyetin oransal olarak düşmesine yol açabilecektir. Merkezi satın alma sayesinde bir üretim tesisindeki fazla malzeme başka bir üretim tesisine çok hızlı bir şekilde sevk edilebilecektir. Merkezi satın alma satın alıcılarda uzmanlaşmaya çok daha fazla olanak tanıyacaktır. Bu tip bir uzmanlaşma alıcıların ürünler, pazar koşulları hakkında çok daha fazla bilgi sahibi olmasına ve satın almada daha yetenekli olabilmelerine olanak tanıyacaktır. Tedarikçi açısından da bakıldığında da merkezi satın alma tercih edilmektedir. Bir kişiyle görüşerek birden çok yere birden çok ürün satabilme imkanı tanıyacaktır.

Kısaca özetlemek gerekirse satın alma departmanının yapılanmasında genelde 3 seçenek öne çıkmaktadır. Merkezi, merkezi olmayan yapı ya da karma yapı. Genelde karma organizasyon yapısı tercih edilmektedir. Satın alma organizasyonu kısmen ana ofiste kısmen de fabrikalara yayıldığı karma örgüt hem merkezileşme hem de merkezileşmemenin avantajlarını bir araya toplamaktadır. Bu avantaj ve dezavantajları toplu olarak görmek istersek aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

3.7.1. Merkezileşmenin avantaj ve dezavantajları

Avantajlar:

- ❖ Satın almada daha gelişmiş uzmanlaşma.
- ❖ Yetenekli çalışanlar için para ayırma imkanı.
- ❖ Gereksinimlerin birleştirilmesi.
- ❖ Politika ve prosedürlerin koordinasyonu.
- ❖ Verimli planlama ve araştırma.
- ❖ Ortak tedarikçiler.
- ❖ Ana örgütsel karar vericilere yakınlık.
- ❖ Kritik kütle.
- ❖ Firma markasının farkına varılması.
- ❖ Raporlama hattı.
- ❖ Stratejik odaklanma.
- ❖ Düşük satın alma maliyeti.

Dezavantajları:

- ❖ Daralmış bir uzmanlaşma ve iş sıkıcılığı.
- ❖ İş esnekliğinden yoksunluk.
- ❖ Ortak şirket çalışanları fazlalık gibi gözükmektedir
- ❖ Gereksinimlerdeki farklılıkları minimize etme eğilimi.
- ❖ Özel gereksinimlerin fark edilmesi.
- ❖ Şirket gereksinimlerine odaklanma ve iş birimlerinin stratejik gereksinimlerinin göz ardı edilmesi.
- ❖ Bilginin çoğunluğunun tek yönlü paylaşılması.
- ❖ Ortak tedarikçiler bile farklı coğrafya ve pazar bölümlerinde farklı davranışlar gösterir.
- ❖ Kullanıcıdan uzaklık.
- ❖ Örgütsel depoları oluşturma eğilimi.
- ❖ Müşteri segmentleri özel durumlara adaptasyon gerektirmektedir.
- ❖ Üst yönetimler tedarikçiler üzerine zaman ayıramamaktadır.
- ❖ İş birimi odaklılığın eksikliğidir.
- ❖ Satın alma maliyetlerinin yüksek görünürlülüğü (Levy, 1998).

3.7.2. Merkezileşmemenin avantaj ve dezavantajları

Avantajları:

- ❖ Üretim departmanlarıyla daha kolay iletişim ve koordinasyon.
- ❖ Cevap hızı.
- ❖ Yerel kaynakların efektif kullanımı.
- ❖ İş birimi ekonomisi.
- ❖ Rapor verme kolaylığı.
- ❖ Bölünmeyen otorite ve sorumluluk.
- ❖ Satın alma personeli seçimlerine uygunluk.

- ❖ Daha dar iş tanımı.
- ❖ Coğrafi, kültürel, politik, çevresel, sosyal uyumluluk.
- ❖ Tedarik maliyetini saklama.

Dezavantajları:

- ❖ İş birimleri iletişiminin güçleşmesi.
- ❖ Kullanıcıların ileriye planlamasını desteklemesi.
- ❖ Stratejik odaklanma yerine operasyonel odaklanma.
- ❖ Gereksinimlerin bütünleştirilmesi ve toplanmasının eksikliği.
- ❖ İş birimlerinin tercihleri bütünsel şirket tercihleriyle örtüşmemesi.
- ❖ Küçük farklılıklar büyümesi.
- ❖ Örgütte alt seviyelerde raporlaşma.
- ❖ Fonksiyon gelişim fırsatlarını sınırlaması.
- ❖ Daha geniş örgütsel kaygıları yok sayarak görmezden gelmesi.
- ❖ Gereksinimler için sınırlı uzmanlık.
- ❖ Standardizasyon eksikliğidir (Levy, 1998).

Bir şirketin yapacağı seçimler genelde çevreden etkilenmektedir. Bir şirketin bağımsız satın alma stratejisi oluşturabilmesi mevcut ilişkiler ve bunlar üzerinde etki yapan geniş ağ tarafından sınırlanmıştır. Tüm bu sınırlamalara rağmen firmalar satın alma stratejilerinde net seçimlerle karşı karşıya gelirler ve bunlar örgütsel pazarlamacılar için etkiler oluşturur.

Müşteri firmaların tedarikçilerle bağlılığında iki yaklaşım görülmektedir.

- Düşük bağıllık ilişkileri; bir müşteri firma ve tedarikçi yakın bağlar oluşturduklarında, birbirlerine bağımlı hale gelirler. Müşteri firmalar bazen bu bağdan uzak durarak kendilerine değişim özgürlüğü tanırırlar. Bu ilişkilerin 4 ana avantajı vardır. Birinci olarak işletmesi kolaydır. İkinci olarak birden çok sayıda tedarikçi, teslimat hataları, kalite problemleri gibi kısa vadeli problemlerin üstesinden gelmeye yardımcı olabilir. Üçüncü avantaj, tek bir ilişkiye yapılan fazla yatırım uzun vadede müşterinin o tedarikçiye bağlı kalması sağlar. Son avantaj ise tek bir tedarikçiyle yakın bağların diğer tedarikçilerin tekliflerini geliştirip, fiyatlarını

düşürerek rekabet etmesine yöneltmesidir. Düşük bağıllık ilişkileri tüm tedarikçilerin hemen hemen aynı ürünü ürettikleri varsayımına dayanmaktadır. Her bir proje bağımsız olarak değerlendirilir ve bu değerlendirmede ana kriter fiyattır. Bu fiyat yaklaşımında satın almanın sabit maliyetleri yok farz edilir. Uygulamada müşterinin problemi ve çözümü çok belirgin ise, sorgulanması gerekmiyorsa ve çok sayıda uygun tedarikçi varsa bu yaklaşım kullanılabilir.

- Yüksek bağıllık ilişkileri; bu yaklaşım, farklı bir satın alma verimlilik anlayışına, farklı bir tedarikçi rolü görüşüne ve ilişki doğasına dayanmaktadır. Şirketler artan bir şekilde dış tedarikçilerin kaynaklarına güvenmektedir ve bu müşterilerin pek çok faaliyetinin tedarikçileriyle koordineli olarak gerçekleşmesine neden olmaktadır. Koordinasyon gereksinimi iki şirketin bazı faaliyetlerini uyumlaştıracak ve bazı kaynaklarını ilişkiye tahsil etmesi manasına gelmektedir. Bu uyumlar karşılıklı bağımlılıklara yol açar. Yüksek bağımlılık yaklaşımını kullanan bir müşteri firma her işlemde fiyatı en uygun noktaya getirmeyi denemez. Aksine tedarikçinin kaynaklarını daha efektif olarak kullanarak uzun vadede operasyonlarını geliştirmeyi hedefler. Karşılıklı verimli bir uyumluluk sayesinde ilişkinin sabit ve değişken maliyetlerini düşürme denemeleri de gerçekleşir. Bu yaklaşım müşteri şirketlerin satın alma rolünün gelişiminde ve kendi müşterileri için teklifleri genişletmede tedarikçilerin kullanılmasını da kapsamaktadır. Tedarikçilerle kaynakların bütünleştirilmesi yeni tekliflerin geliştirme sürecini kısaltır, geliştirme masraflarını azaltır ve her iki firmanın da karını artırır. Bununla beraber yüksek bağımlılık yaklaşımı masraflıdır (Ford ve diğ., 2002).

3.8. Örgütsel Satın Alma Türleri

Satın alma prosesinin örgütsel pazarlama yöneticisi açısından asıl önemi müşterilerin satın alma kararını nasıl verdiklerini ve şirketinin ürün ve hizmetlerinin satın alınması için neler yapılması gerektiğinin saptanabilmesidir. Genel olarak örgütsel pazarda faaliyet gösteren bir firma satış yapmada iki şekilde başarılı olabilir. Birincisi şirketin pazarlama gücünü mümkün olduğunca erken prosese dahil etmesidir.

Diğer bir yol da pazarlama yöneticisinin müşterilerin satın alma prosesini gerçekleştirmekte olan satın alma çeşidine göre sınıflandırmasıdır (Haas, 1976). Belirli

bir ürünü satın almada tecrübesi olan firmalar doğal olarak ilk defa satın alan bir firmaya göre daha farklı bir yaklaşım gösterirler. Satın almalar üçe ayrılmaktadır.

❖ İlk kez satın alma : Hem alıcı hem de satıcını ayrıntılı araştırma yapmaktadır. Alıcılar ürün özellikleri, fiyat limitleri ve sipariş miktarı, teslimat ve servis hizmetleri, ödeme koşulları ve zamanı gibi konular üzerinde yoğunlaşarak alt kararlar almaktadır.

❖ Doğrudan tekrar satın alma: Daha önce tekrarlanmış satın alımlardır. Geçmiş satın alma tecrübelerine dayanarak ürün veya hizmetin yeniden satın alınması kararı verilmektedir.

❖ Gözden geçirilmiş tekrar satın alma: Daha önceki satın almaların ve tedarikçinin yeniden gözden geçirilmesine dayanmaktadır. Ürün özellikleri, fiyat ve diğer sipariş koşulları tekrar gözden geçirilir. Yeni tedarikçiler için önemli bir fırsattır(Haas, 1976).

Satın alma türlerinin daha detaylı olarak açıklaması aşağıda bulunmaktadır:

3.8.1. İlk defa satın alma

İlk defa satın alımda problem veya gereksinim, satın alma karar vericileri tarafından daha önceki tecrübelerinden farklı olarak algılandığı için çok önemli miktarda bilgiye ihtiyaç duyulur. Bu bilgi problemi farklı çözüm yollarını araştırmak ve yeni alternatif tedarikçileri araştırmak içindir.

Örgütsel alıcılar ilk defa satın alma ile karşılaştıklarında, genel problem çözümü olarak ifade edilen bir dizi karar sürecinde hareket ederler. Satın alımı etkileyen, karar verenlerin alternatif ürün ve tedarikçileri değerlendiren, kriterlerden yoksun olması dışında belirli bir çözüm yönünde eğilimleri de yoktur. Müşteri pazarından bir kişinin ilk evini alırken uyguladığı problem çözüm şekliyle aynıdır.

Satın alma karar yaklaşımları; iki farklı satın alma karar yaklaşımı kullanılabilir. Bunlar;

- a) Yargısal ilk defa satın alma
- b) Stratejik ilk defa satın alma

Ürünün karmaşıklığından, alternatifleri değerlendirmenin güçlüğünden veya yeni bir tedarikçiyle ilgilenmenin tahmin edilemeyen sonuçlarından dolayı yargısal

ilk defa satın alma, şirketlerin en çok belirsizlikle karşı karşıya geldikleri durumlardır. Hangi model ve markayı seçmede, uygun kaliteyi ve uygun fiyatı belirlemede kararsız olan, belirli bir üretim ekipmanı almaya çalışan alıcılar bu duruma örnektir. Bu satın alımlar için satın alma faaliyetleri, yeterli miktarda bilgi araştırması ve satın alma kararının çeşitli konularını değerlendirme ve yeterli resmi ekipman kullanımını içermelidir.

Stratejik ilk defa satın alımlar için belki daha fazla güç harcanmaktadır. Bu tip satın alma kararlar şirket için, parasal ve stratejik olarak hayati öneme sahiptir. Satın alıcı kararının hızlı bir teknolojik değişimle çevrelendiğini algılasa, efor artar ama daha kısa bir zaman dilimine odaklanır. Uzun vadeli planlama karar sürecini yönlendirir.

Strateji kural ve prensipleri; ilk defa satın alımla karşı karşıya kalan pazarlamacı, tedarik sürecinin başlangıç basamaklarına aktif olarak dahil olabildiği için farklılaşma avantajı kazanır. Pazarlamacı alıcı örgütün karşılaştığı problemle ilgili bilgi toplamalı, spesifik ihtiyaçları belirlemeli ve bu ihtiyaçları karşılayacak teklifler yapmalıdır. Yeni ürünlere yönelen fikirler genelde pazarlamacıdan değil alıcının kendisinden kaynaklanmaktadır. Daha önceden şirkete mal satmakta olan pazarlamacılar diğerlerine göre avantajlıdır. Henüz problemleri oluşmadan görebilir, şirket içi davranış biçimleri ve kişilerle ilgili bilgi sahibidirler. Başarılı pazarlamacı örgütün değişen gereksinimlerini görüntüleyen ve yeni alımlarda yardımcı olmaya hazırlanandır.

3.8.2.Doğrudan tekrar satın alma

Eğer devam eden ve tekrarlanan bir gereksinim varsa, alıcılar bu ihtiyaçla ilgilenmek için yeterli tecrübeye sahiptirler. Bu süreç için fazla miktarda ihtiyaç yoktur. Yeni alternatif sonuçlarının değerlendirilmesine gerek yoktur. Rutin problem çözümü örgütsel alıcıların tekrar satın almada uyguladığı süreçtir. Örgütsel alıcıların satın alma kararlarında uygulanacak iyi geliştirilmiş seçim kriterleri vardır. Alıcılar tarafından iyi seçilmiş bir ya da birkaç tedarikçinin önerilerine karşı geliştirdikleri eğilimlerle birlikte, bu kriterler daha rafine hale gelmektedir. Tüketici pazarında, süpermarkete haftalık alışverişe giden müşterinin, ürünleri satın almada kullandığı yaklaşımla aynıdır.

Satın alma karar yaklaşımları; araştırmalar, örgütsel alıcıların iki yaklaşım kullandıklarını göstermektedir. Nedensel ve rutin düşük öncelik yaklaşımları kullanılmaktadır. Nedensel alımlar hiçbir bilgi araştırması, analizi içermemektedir çünkü ürün firma açısından çok düşük öneme sahiptir. Siparişi iletmeye odaklanılmıştır. Rutin düşük öncelikli alımlar firma için daha önemlidir ve yeterli miktarda analiz içermektedir. Rutin tekrar satın alımlar için internet satın alım sürecini kolaylaştıran bir seçenektir. Bu sebeple firmalar elektronik tedarik sistemlerini adapte etmekte, ticaret birliklerine veya kendi endüstrileri için tasarlanmış elektronik pazaryerlerine özel önem vermektedir.

Strateji kural ve prensipleri; satın alma departmanı direkt satın alma durumlarını, onaylanmış satıcı listesindeki bir tedarikçi seçip, siparişini ileterek gerçekleştirmektedir. Örgütler elektronik tedarik sistemlerine kaydıkça, satın alma müdürleri çalışanların bireysel olarak kabul edilmiş tedarikçilerden, internet yoluyla alım yapmasına izin verirken, bu rutin alımlar için satın alma sürecinin kontrolünü elinde tutmaktadır. Pazarlama iletişimi sadece pazarlama müdürlerine ulaşacak şekilde değil, artık kendi ürün seçimlerini uygulayabilecek düzeyde yetkileri arttırılmış çalışanlara da ulaşacak şekilde tasarlanmıştır. Direkt satın alım için pazarlama görevinin uygunluğu pazarlamacının daha önceden kabul gören ya da görmeyen tedarikçi olmasına dayanmaktadır. Kabul edilmiş tedarikçi, alıcı-satıcı ilişkilerini kuvvetlendirmeli, alıcı örgütün beklentilerini karşılamalı ve örgütün değişen gereksinimlerine karşı alarmda ve cevap verebilir durumda olmalıdır. Dışarıda kalan tedarikçi pek çok engelle karşılaşacaktır ve örgütü rutinin dışına çıkmaktan, çok önemli derecede yarar sağlayacağına inandırmalıdır. Bu çok zor olabilir çünkü alıcılar bilinenden bilinmeyene hareketin risk taşıdığına inanmaktadır. Dışarıdaki tedarikçini pazarlama eforunu, örgütün temel gereksinimlerini anlamaya yönlendirmelidir. Bilgi toplama çok önemlidir.

3.8.3. Gözden geçirilmiş tekrar satın alma

Gözden geçirilmiş tekrar satın alımda örgütsel karar vericiler, alternatiflerin tekrar gözden geçirilmesinden firmanın önemli yarar sağlayabileceğine inanmaktadırlar. Satın alıcıların devam eden gereksinimleri karşılamada tecrübesi var ama ekstra bilgi araştırmanın ve alternatif çözümleri göz önüne almanın degeceğini düşünmektedirler. Çok çeşitli faktörler bu gözden geçirmeyi tetikleyebilir. Kalite

geliştirme ve maliyet düşürme için çalışmaları içeren firma içi kuvvetler, bir pazarlamacının dış kuvvet olarak isimlendirilebilecek maliyet, kalite ve hizmet iyileştirme teklifleri bu kuvvetlere örneklerdir. Gözden geçirilmiş tekrar satın alma ile genelde tedarikçi performansından memnun olunmadığında karşılaşılır. Sınırlı problem çözümü gözden geçirilmiş tekrar satın alımda karar verme sürecini açıklamaktadır. Karar vericiler çok iyi tanımlanmış kriterlere sahiptir, fakat hangi tedarikçinin bu kriterleri gerçekleştirdiği konusunda soru işaretleri vardır.

Satın alma karar yaklaşımları; iki satın alma karar yaklaşımı gözden geçirilmiş tekrar satın almaya uygun düşmektedir. Her iki yaklaşımda firmanın stratejik amaç ve uzun vadeli gereksinimlerine önem vermektedir. Basit gözden geçirmeli tekrar satın alma daha dar seçim alternatifleri içermekte ve önemli miktarda bilgi araştırma ve analizi gerektirmektedir. Alıcılar olası tedarikçilerle uzun vadeli ilişkilere odaklanmaktadır. Karmaşık gözden geçirilmiş tekrar satın alma çok miktarda seçim alternatifleri içermekte ve düşük belirsizlikle tanımlanmaktadır. Seçim şansının fazla olması alıcının pazarlık gücünü artırır. Kararın öneminden dolayı alıcılar daha aktif olarak bilgi araştırması yapmakta, daha karmaşık analiz teknikleri kullanmakta ve daha dikkatlice uzun vadeli ihtiyaçları gözden geçirmektedir.

Strateji kural ve prensipleri; gözden geçirilmiş satın almada pazarlama eforlarının yönü pazarlamacının daha önceden kabul edilip edilmediğine bağlıdır. Kabul görmüş tedarikçi tüm çabasını firmanın tedarik gereksinimini anlamaya ve karşılamaya yönlendirir. Böylece satın alma şeklini doğrudan tekrar satın almaya dönüştürür. Alıcı firma alternatiflerin tekrar gözden geçirilmesinin sonuçlarının farkına varır. Kabul görmüş tedarikçi neden diye sormalı ve müşteri problemlerini düzeltmek için acilen harekete geçmelidir. Kabul görmemiş tedarikçinin amacı alıcı firmayı, alternatif önerileri değerlendirecek sürede gözden geçirilmiş tekrar satın alma pozisyonunda tutmak olmalıdır. Karar vericileri, alternatifleri tekrar değerlendirmeye yönlendirecek faktörleri bilmek asıl önemli noktadır. Bu tip bir pazarlamacı için kullanılabilecek efektif bir strateji, teklifin bir parçası olarak performans garantisi vermektir (Hutt ve Speh, 2001).

4. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA SÜRECİ VE MODELLERİ

4.1. Örgütsel Satın Alma Süreci

Örgütsel satın alma davranışı izole edilmiş bir hareket, sadece malzeme almanın çok ötesine geçmiş bir süreçtir. Uygun malzeme ve kaynağını seçebilmek için gerekli pek çok faktörü içeren planlama ve prosedürleri gerektirmektedir. Satın alma artık çok amaçlı bir faaliyet haline gelmiştir ve bu amaçları sağlarken firma değerine de katkı yapmaktadır.

Satın almaya harcanan trilyonlarca dolarlık bütçeler satın almayı çok önemli bir sosyoekonomik güç haline getirmiştir. Örneğin fiyatlar ve maliyetler üzerindeki baskı enflasyonist basınç oluşturabilmekte veya tedarikçi seçiminde çevreyle ilgili kullanılan politikalar tedarikçilerin çevre kirliliğini önleyici düzenlemeler almasına sebep olmaktadır.

Satın alma bir firmanın kar yaratmasında çok önemli bir paya sahiptir. Örneğin yapılan bir çalışmada ortalama bir Amerikan şirketinin bir dolarlık satışının neredeyse yarısını satın almaya harcadığını vurgulanmıştır (Zenz, 1994). Satın almanın genel amacı malzemeleri doğru zaman ve yerde, doğru kaynaktan, doğru fiyat, kalite ve miktarda satın almaktır. Diğer bir amaç firmadaki faaliyetlerin devamlılığını sağlamaktır. Satın almadaki bir problem üretimin durmasına ve dolayısıyla çok büyük zararlara yol açacaktır. Diğer bir amaç uygun kalitenin sağlanması ve bu kalitenin sürekli hale getirilmesidir. Burada kalite ile vurgulanan alınan malzemenin amaca uygunluğudur. Malzemeyi en yüksek kalitede değil amaç için yeterli ve uygun kalitede temin etmektir. Başka bir amaç satın alınan ürünleri çok defa alımını ya da eksikliğini engellemektir. Satın almanın diğer bir amacı firmanın rekabetçi pozisyonunu geliştirmektir. Satın almacılar firmayı tedarikçilere karşı temsil ettiklerinden firma imajının da sorumluluğunu taşımaktadırlar. Diğer bir satın alma görevi firma içindeki farklı örgütsel birimlerin işbirliği içinde çalışabilmeleri için ilişkileri geliştirmektir.

Bir organizasyondaki tedarik kararı süreci gibi kritik karar sürecini iyi incelersek kritik karar noktalarını ve gelişen enformasyon gereksinimlerini ortaya çıkartırız. Örgütsel satın alma her biri karar ortaya çıkartan çok sayıda evreden oluşmaktadır. Karar verme birimlerinin bileşimi de, bir basamaktan diğerine örgüt üyelerinin prosese girip çıkmasına göre, değişmektedir. Aşağıdaki tablo örgütsel satın alma sürecinin yedi evreli yapısını göstermektedir (Hutt ve Speh, 2001).

Tablo 4.1: Örgütsel Satın Alma Süreci

Örgütsel Satın Alma Süreci
1. Problemin farkına varılması
2. Gereksinim duyulan ürünün özelliklerinin ve miktarının belirlenmesi
3. Olası tedarikçilerin araştırılması ve derecelendirilmesi
4. Tedarikçilerden tekliflerin toplanması ve analiz edilmesi
5. Tekliflerin değerlendirilip, tedarikçinin belirlenmesi
6. Sipariş şekli ve sürecinin belirlenmesi
7. Ürün performansının değerlendirilmesi

Şirketlerin tam olarak ürün ve hizmetleri nasıl satın aldığını açıklayan bir format yoksa da genelde takip edilen standart bir prosedür vardır. Bu prosedür aşağıdaki gibi gerçekleşmektedir.

1. Bir departmanın işleyişindeki bir problemin belirli bir ürün veya hizmetin eklenmesiyle ortadan kalkacağını farkına varılması, umulması veya tahmin edilmesi.
2. Departman yöneticisinin, problemi çözebilmek için üründe yada hizmette bulunması gereken spesifikasyonları belirlediği satın alma formunu oluşturmaları.
3. Tedarik formunun yönetici tarafından firmanın satın alma departmanına iletilmesi.
4. Gereksinim duyulan spesifikasyonlara göre satın alma departmanının yeterli kalitedeki tedarikçi firma için araştırma yapması.

5. Kaynaklar saptandıktan sonra spesifikasyonlara göre teklifler talep edilmesi, taleplerin toplanması ve fiyat, teslimat, hizmet gibi faktörlere göre analiz edilmesi.

6. Teklifler ürünün firma içinde üretimi ile oluşacak maliyetle karşılaştırılması ve üretmenin mi yoksa satın almanın daha uygun olacağı kararı verilmesi.

7. Tedarik kaynağı belirlenmesi.

8. Sipariş verilmesi ve satın alma siparişinin örneklerinin talebin kaynağı ve diğer ilgili departmanlara gönderilmesi.

9. Performans değerlendirme (Haas, 1976).

Müşteri firma ya da alıcı firmada, bir ürün veya hizmet için gereksinim kullanıcı departman tarafından belirlendiğinde, satın alma talebi verilmektedir. Sadece yetkili bu talebi oluşturup sonuçlandırabilir. Bunlar genelde ilgili departmanı belirleyebilmek için numaralandırılmaktadır. Talep formu gereksinimi mümkün olan en detaylı biçimde yani gereken miktar, nerede ve ne zaman ihtiyaç duyulacağı ve harcanacak para gibi bilgileri içererek tanımlamalıdır. Satın alma talebinin doğru şekilde oluşturulduğunu varsayarsak, eğer elde uygun stok yoksa, bir sonraki basamak satın alma siparişinin oluşturulmasıdır. Bu işlem genelde satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Eğer satın alma küçük miktarda ise küçük ödemeler için hazır para fonu tarafından karşılanmaktadır.

Önemli bir satın alma için sipariş sonuçlandırılmadan önce, satın alacak örgüt olası kaynakları araştırır, tedarikçi ve tekliflerle pazarlık yapar, fiyat bazlı şartlar oluşturur ve tedarikçiyi seçer. Satın alıcı belirli parçalar için onaylanmış tedarikçi listesi oluşturabilir.

Bu nokta belki de satın alma prosesinin en can alıcı yeridir çünkü firma tüm tedarikçi adayları arasında doğruyu seçmeye çalışacaktır. Satın almanın tüm başarısı doğru tercihe bağlıdır. Tedarikçilerin değerlendirilmesi için birkaç yöntem kullanılabilir. Bunlardan bir tanesi kategorik değerlendirmedir. Tedarikçinin alıcı firma içindeki çeşitli bölümler tarafından kendilerine göre önemli özellikleri değerlendirilip, zayıf, orta, iyi gibi derecelendirilmesine dayanmaktadır. İkinci bir model ağırlıklı puanlamadır. Bu yöntemde ise alıcı örgütler kendileri için önemli özelliklere puan verirler. Mesela bir ürün için fiyat 50, kalite 20 ve zamanında

teslimat 30 puan şeklinde puanlama yapılmaktadır. Daha sonra her bir tedarikçi bu özellikler açısından da puanlanır ve bu puanlar da başta belirlenen ağırlıklarla çarpılarak her bir tedarikçi için bir puan oluşturulur. Üçüncü bir yöntem ise maliyet oranıdır. İlk olarak bir maliyet analizi yapılır ve bunun sonucu olarak örgütsel yapı düşük performansa artı ve yüksek performansa eksi değer verilir. Bu değerler toplanır ve sonuç negatif olursa tedarikçi başarılı ve pozitif olursa da başarısız olarak sınıflandırılır (Hutt ve Speh, 1985).

Satın alma siparişi satın alma görevlisinin isim ya da imzasıyla birlikte şirket ismini de şart koşturmaktadır. Siparişi miktarı, parça tarifi, sipariş tarihi ve istenen teslimat tarihi gibi faktörleri de açıkça belirleyecektir. Pek çok ürün için parça numarası ya da kodu gerekmektedir. Şartlar ve koşullar satın alma siparişinde önceden basılacaktır.

Satın alma siparişi resmi bir teklifi temsil eder ve alıcı ile satıcı arasında yasal bir anlaşma oluşturmada ilk adımdır. Bu formun alındı makbuzunun üzerinde satıcı siparişi teyit edecek ve bu yasal anlaşma için ikinci adım olacaktır.

Satın alma siparişini gönderdikten sonra, satın alma departmanı siparişin durumunu kontrol etmek, ve üretim ve teslimini çabuklaştırmak ve anlaşmaya dair ilişkilerin oluştuğundan emin olmak için siparişin takibini yapmalıdır. Ayrıca satıcı siparişin bir bölümünü taşeronlara yaptırırsa, alıcı taşeronların takibini yapmak isteyebilir.

Siparişin satıcıdan nakliyesinden sonra, alıcı departman gelen malzemeyi incelemeli ve teslim alma raporu hazırlamalıdır. İnceleme sorumluluğu satıcı ya da üretim departmanı arasında konumlandırılabilir. Satıcının faturası uygunluk için denetlenir ve satın alma siparişi ve teslim alma raporu ile karşılaştırılır. Denetleme işlemi genelde muhasebe bölümü tarafından bazen de satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Fatura satıcı tarafından önerilen indirimlere dayanan bir zamanda ödenir. Fatura bazen satıcı teşviklerinden yararlanabilmek amacıyla önceden ödenebilir. Prosesteki son işlem siparişi kapamaktır. Bu basamak belgeleri birleştirmeyi ve gelecek için referans olması amacıyla verilen siparişe uygunluğun sipariş kapama formuna işlenmesini içermektedir.

Bu proseste yer alan kağıt işi bilgisayarlı iletişim sistemleriyle yer değiştirebilir. Rutin ve tekrarlı satın alımlar için alıcı ve satıcı organizasyonlar arasındaki bilgisayar arayüzü insani etkileşim gereksinimini ortadan kaldırabilir. Yeni teknolojiler sipariş ve teslimat zamanı çok kısaltabilirken, muhasebe ve kontroldeki hataları da çok azaltmaktadır (Morris, Pitt ve Honeycutt, 2001).

Sonuç olarak satın alma sürecindeki en önemli faaliyet tedarikçi veya tedarikçilerin seçimidir. Tedarikçilerin seçimi istenilen ürünün kullanılış için uygunluğunu, zamanında teslimini ve düşük maliyeti güvenceye almalıdır. Bu üç kriterin göreceli önemleri firma orta ve üst yönetimi tarafından tespit edilir. Bazı firmalar geleneksel olarak en düşük teklif fiyatını mükafatlandırma esasından sözleşme yaparlar. Diğer firmalar geleneksel olarak kaliteye birinci önceliği tanırırlar. Tedarikçi seçiminde kaliteye önem veren anlayış, tedarikçiler arasındaki bu ayrımın açık enformasyonunu genellikle sağlamaz. Yine de böyle durumlarda satın alıcının tedarikçiyi niçin seçtiği genellikle oldukça anlaşılabilir. Fiyata öncelik veren geleneksel anlayış birçok firmada kökleşmiştir ve açık bir politika direktifi olmadan değişmeyecektir.

Bir elektronik organizasyonu tedarikçilerini iki kategoriye ayırmaktadır. İlk kategori birçok tedarikçi için kalite seviyeleri iyi tespit edilmiş malzemeleri içerir. Bu tipler için, satın alma yöneticileri en düşük fiyatla tedarik konusunda pazarlık yapmaya yetkilidirler. İkinci kategoriye dahil olanlar daha farklı materyaldir ve bunlarda kalite büyük çapta seçilen tedarikçiye bağlıdır. Bu tip tedarikler için, satın alıcılara kalitede en yüksek şöhreti olan firmalarla sözleşme yapmak konusunda talimat verilmiştir (Skjott-Larsen, Kotzab ve Grieger, 2003).

Tedarikçi seçiminde de tek tedarikçi veya alternatif tedarikçiyle çalışma olanakları vardır. Çoklu tedarik kaynağının çeşitli avantajları vardır: rekabet daha iyi kalite ile, daha düşük bir fiyatla ve daha iyi hizmetle sonuçlanabilir. Grev ve diğer olaylardan dolayı tedarikin kesilmesi riski en az olabilir. Tekli kaynağın da avantajları vardır: tek bir kaynağa verilen sözleşme hacmi çoklu kaynağa göre çok daha büyük olacak ve tedarikçi sözleşmeye çok daha fazla önem verebilecektir. Ancak eğer alternatif bir tedarik kaynağı yoksa, tedarikçi tarafından ele geçirilen bu tekelin negatif bir etkisi olabilecektir. Tek bir kaynağa en genel örnekler, bazı şirketlerin diğerlerinin tedarikçisi olduğu şirket gruplarıdır. Çoklu tedarikçi kullanma konusunun ne çapta benimseneceğini politika kararları belirlemelidir. Örneğin 1970'

li yılların sonlarında binlerce tedarikçi kullanan Amerikan otomobil firmalarının aksine Toyota otomobil firması sadece 200 civarında tedarikçiye sahipti. Bir takım çalışması ilişkisi gerektiren ürünler için, tedarikçi sayısının az olması karşılıklı ziyaretler için daha fazla zaman ve teknolojik işbirliği için birçok olanaklar sağlar.

Birçok firma diğerlerinin tedarikçisi olan aynı şirketler grubuna bağlı bazı şirketlerle ya kısmen ya da tamamen entegre olmuşlardır. Böyle firmalarda satın alıcı şirketler genellikle ilaveten dış tedarikçilerde kullanırlar. Bu durum iç kaynakla dış kaynağı kalite yönünden karşılaştırma olanağı sağlar.

Mevcut iç kaynağı kullanmanın birçok avantajları vardır: daha iyi iş gören ilişkisi, mevcut kapasiteyi kullanmak, mali avantajlar gibi. Ancak bazı yöneticiler iç tedarikçilerin en büyük tedarikçi kalite sorunu kaynağı olduğunu rapor etmişlerdir. Eğer böyle iç sorunlar çözülemiyorsa, dış tedarikçinin kalite üstünlüğü iç veya dış kaynaktan satın alma konusunda belirleyici faktör olabilmektedir.

Takım ilişkisi gerektiren tip tedariklerde, tedarikçinin göreceli olarak uzun vadeli sözleşmelerle güvence altında olması önemlidir. Diğer taraftan tedarikçinin takım çalışmasına ortak olmak için pek az inisiyatifi olacaktır. Bazı firmalarda böyle uzun vadeli ilişkiler, yıllık tekrar teklif alma pratiğinden çok farklı bir politika değişikliğini temsil eder.

Özellikle tedarikçi ilişkilerine yöneltmiş bir politika kararları ile ilgili olarak Japon Mühendis ve Bilim Derneğinin araştırma komitesi tarafından geliştirilmiş olan “satıcı ve alıcı arasındaki ilişkiler için on prensip” özel olarak şu hususları içermektedir:

- Karşılıklı saygı ve işbirliği.
- Önceden sözleşmeye bağlanmış anlayış.
- Gelişme metotlarında anlaşma.
- Tartışmaları sona erdirmek için anlaşmaya varılmış planlar.
- Temel enformasyonun değişimi.
- İlgili işlevlerde uygun performans, örneğin envanter kontrolü.
- Sevk edilen iyi ürünler ve destek verileri için tedarikçi sorumluluğu.
- Tüketici menfaati üstünlüğü

Satın alma prosesinin örgütsel pazarlama yöneticisi açısından asıl önemi müşterilerin satın alma kararını nasıl verdiklerini ve şirketinin ürün ve hizmetlerinin satın alınması için neler yapılması gerektiğinin saptanabilmesidir. İki varsayım çok önemlidir. Birincisi bu tip bir prosesin tüm örgütsel müşterilerde varolduğunun, yönetici farkına varmalıdır. İkinci olarak, yönetici şirketin pazarlama gücünü mümkün olduğunca erken prosese dahil etmelidir. Ancak bu şekilde gereksinim duyulan ürün ya da hizmetin tedarikçisi olarak hesaba katılır. Eğer pazarlama yöneticisi ya da şirket satış elemanı ilk basamaktan itibaren işleme katılırsa, satın alıcı şirketin problemini kendi ürünlerinin spesifikasyonları çerçevesinde çözebilirler. Böyle olunca kendi ürünleri satın alınacak ürün özellikleri için temel oluşturacaktır. Bu şekilde ürün özelliklerini sağlayamayan rakipleri hesaba katılmayacaklardır.

Örgütsel müşterilerin ve bireysel müşterilerin satın alma şekilleri arasında bazı benzerlikler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ford ve diğ., 2002);

1. Ticari ve bireysel müşteriler tedarikçilerle olan geçmiş tecrübelerinden etkilenirler ve gelecekte benzer ürünün yeniden satın alma olasılığını göz önünde tutarlar.

2. Kendileri için, öngöremeyecekleri satın alma durumlarına karşı, garanti ihtiyaçları vardır. Uzmanlardan, iş arkadaşlarından ve arkadaşlarından, eğer satın alma zor ve karmaşık ise yardım isterler.

3. Önemli ve önemsiz olduklarını düşündükleri hususlar üzerinde bütün güçleriyle mücadele ederler.

4. Bazı konuları apaçık hale getirirler. Bazı konular ise zımni olarak kalacak ve pazarlamacı tarafından görülmesi çok güç olacaktır. Her ikisi de basit ve tekrarlı pek çok satın almayı, çok az ya da hiç değerlendirme yapmadan gerçekleştireceklerdir.

5. Her ikisinin de en önemli kaygıları harcanan zamanı minimize etmek iken, satın alma gerçekleştireceklerdir.

Son yıllarda tedarik fonksiyonu malzeme yönetim kavramı olarak ifade edilen yapının içine entegre olmuştur. Bu konsept bir organizasyon içindeki tüm malzeme akışını yönetmek için bir sistem yaklaşımıdır. Akış, malzemenin satın alınmasıyla

başlar ve son ürünün pazarlamaya hazır bir şekilde nakliyesiyle biter. Tüm aktiviteler, teslim alma, gelen mal kontrolü, depo, üretim planlama ve kontrolü, stok yönetimi, nakliye, müşteri hizmetleri gibi malzeme yönetim bölümüne entegre olmuştur. Entegre olan 3 fonksiyon satın alma, depolama ve nakliye. Bu departmanın genelde başında başkan yardımcısı bulunmaktadır ve profesyonel satın alma yöneticileri bu pozisyonu firma içindeki etki ve kontrollerini genişletmek için kullanabilmektedir. Malzeme yönetimi kavramı çok sayıda üretim şirketi tarafından olduğu gibi bazı hizmet örgütleri tarafından da kullanılmaktadır.

Bu kavramın ana yararı koordinasyondur. Bu gibi bir yaklaşımın yokluğunda satın alma, stok ve nakliye konusundaki kararlar birbirinden bağımsız bir şekilde alınabilmektedir. Örneğin satın alma görevlisinin uygun fiyat pazarlığı için gerek duyulan miktardan fazla mal satın alabilmektedir. Yetersiz kapasite yüzünden satın alma eğer depolama problemi yaratıyorsa veya stokun yönetimi görünür fiyat tasarrufunu aşıyorsa tasarruflar hayali olmaktadır.

Malzeme yönetimi kavramı etrafında kurulmuş bir şirkete ürün satmaya çalışan bir satıcı, alıcının ürünü toplam malzeme perspektifi açısından değerlendirdiğini bilmelidir. Satın alma görevlisinin düşük fiyattan etkilenmesine karşın malzeme yöneticisi depolama, uygulama, servis gibi şartlar açısından daha yüksek değer sunan bir ürüne daha fazla para verme taraftarı olabilecektir (Morris, Pitt ve Honeycutt, 2001).

Akademisyenler şirketlerin nasıl satın aldığını açıklamaya çalıştıklarında genelde her bir satın alma için basamaklardan oluşan bir rasyonel karar verme sürecine işaret etmişlerdir. Bu süreç problemin farkına varmayla başlar, tedarikçinin seçimiyle devam eder ve teslimat ile sonuçlanır. Şirketler genelde satın almayı kendileri için özel bazı faktörlerle ilişkilendirirler. Bunlar;

❖ Kendi gösterdikleri belirli problemler ve karşı karşıya kaldıkları belirsizlikler.

❖ Geçmişte bu ya da benzeri problemlerle, her bir ilişki içinde, ilgilenme tecrübeleri.

❖ Bu ilişkilerden gelecekteki beklentileri.

❖ Kendi örgütleri ve kaynakları.

❖ Daha geniş bir ağ için görüşleri ve ağ içine düşürdükleri diğer ilişkileri ile ilgili görüşleri.

Örgütsel satın alımların karmaşıklığı ve önemi, şirketlerin insan, zaman ve para kaynaklarını her bir ilişkideki hangi bölüme ayıracakları konusunda karşılaştıkları sorunları ifade etmektedir. Bir şirket daha fazla belirsizlikle karşılaştığı bölümlere daha fazla kaynak ayırmaktadır. Bu belirsizlikleri kısaca şu şekilde sınıflandırabiliriz (Ford ve diğ., 2002):

❖ İhtiyaç belirsizlikleri şirketleri gereksinimlerini oluşturmaları için daha fazla sayıda çalışan ihtiva etmeye iten ve bunları tekliflerle ilişkilendiren ve olası tedarikçilerle irtibat etmesini sağlamaya yöneliktir.

❖ Pazar belirsizliği bir şirketin ağ içindeki teknolojik değişimlerle ve daha önceden ilişkisi olmayan olası tedarikçilerle ilgili ticari bilgi toplamaya ihtiyacı olacaktır.

❖ İşlem belirsizliği şirketi mevcut tedarikçilerin performanslarını geliştirmek için veya yeni tedarikçilerin araştırılması için kaynak ayırmaya yöneltir.

4.2. Örgütsel Satın Alma Teorileri

4.2.1. Tüketici satın alma davranış modellerinin yansıması

Örgütsel satın alma teorilerinden evvel, önceki bölümlerde örgütsel satın alma ile benzerliklerini vurgulanan tüketici satın alma davranış teorilerinden de kısaca bahsetmekte yararlı olacaktır. Literatürde örgütsel satın alma yerine tüketici satın almaya çok daha fazla rastlanmaktadır. Sonuç olarak örgütsel satın alma kararını da bireyler vermektedir ve insanların bireysel tüketici satın alma kararını verirkenki davranış ve düşüncelerini anlamak örgütsel satın almayla ilgili az da olsa ipucu verecektir. Bu teorilerden ilki Nicosia modelidir.

4.2.1.1.Nicosia modeli

Francesco Nicosia satın alma karar verme sürecinin üzerinde duran ilk araştırmacılardan biridir. Model dört ana aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama firmanın pazarlama çevresi ve iletişim çabaları ile tüketici özelliklerini kapsayan tüketici davranışına kadar olan kısımdır. Bu alanın içinde rekabet ortamı, firmanın tüketicilere kaşı mesajı, firmanın hedef pazarı ve tüketicinin benzer tecrübeleri, firma

mesajını algılaması ve bu algılamayı etkileyen önemli değişkenler yer almaktadır. Bütün bunların sonucunda tüketicinin ürünü karşı tepkisi, davranışı yani ikinci aşama çıktı olarak yer bulacaktır.

Modeldeki ikinci alan olan tüketici davranışında tüketicinin inceleme ve değerlendirmesi yer alacaktır. Tüketici ürünler ve firmalar hakkında bilgi toplayacak ve alternatifleri değerlendirecektir. Tüm bu süreç sonunda bireyin ürünü satın almaya karşı motivasyonu oluşacaktır.

Üçüncü aşamada tüketicinin bir ürünü satın alma işlemi sonuçlanmaktadır. Tüm değerlendirmelerini yapan tüketici alternatifler arasından kendisine en yararlı olacağını düşündüğü ürünü ilgili tedarikçiden satın alacaktır.

Son aşama ise tüketicinin aldığı ürünün performansını tecrübelerine göre değerlendirmesi ve bir çeşit geri besleme yapmasıdır. Bu durum tüketicinin gelecekteki satın alımları için referans teşkil edecektir. Diğer bir deyişle bunu tüketicinin tecrübesi olarak isimlendirmek mümkündür.

Nicosia modeli satın almayı tek basamaklı bir olay değil de bir karar verme süreci olarak tanımlayan ilk model olması nedeniyle bir ilktir ve önemlidir.

4.2.1.2. Howard-Sheth modeli

Howard-Sheth modeli tüketici davranışını gelişmiş bir teori olarak tanımlamıştır. Bu modelde tüketicilerin marka seçim davranışları tanımlanmaya çalışılmıştır. Karar verme üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

Fazlasıyla problem çözücü: Karar vermenin ilk aşamalarıdır. Alıcını ürünler ve markalar hakkında pek fazla bilgisi yoktur. Ürün seçimi içinde belirgin bir kriteri henüz oluşmamıştır.

Sınırlı derecede problem çözücü: Alıcının artık seçim kriteri belirlenmiştir fakat hangi ürün ve markanın kendisi için en yararlı olacağı konusunda soru işaretleri vardır.

Rutin tepki, satın alım davranışı: Alıcının seçim kriteri iyice tanımlanmış ve bir ürüne karşı yargıları oluşmuştur. Fazla inceleme yapmadan olumlu yargılara sahip olduğu ürünü satın almaya hazır durumdadır.

Howard-Sheth modeli tüketici marka ve ürün seçim davranışının başlangıçta fazlasıyla problem çözücü davranış tarzından öğrenme ile rutin tepki davranışına doğru kaydığını vurgulamaktadır. Modelde dört ana bileşen yer almaktadır. Bunlar,

Girdi değişkenleri: Çevresel uyarıcılar olarak da ifade edilmektedirler. Anlamli olanları gerçekten satın alıcının işine yarayabilecek olanlardır. Sembolikler ise ürünü temsil etmek için yaratılanlardır. Sosyal uyarıcılar ise aile ve sosyal çevrenin yarattığı uyarıcılardır.

Çıktı değişkenleri: Satın alma davranışı, eğilim, davranışlar, anlayış ve dikkat modelin çıktı değişkenleridir. Dikkat satın alıcının bilgi alma düzeyi, Anlayış satın alıcının bir marka ile ilgili bilgi toplaması, Davranışlar alıcının bir markayı kendi ihtiyacını giderme potansiyeli ile değerlendirmesi, Eğilim alıcının hangi marka ve ürünü tercih edeceğine ilişkin ön tahmini ve Satın alma davranışı da satın alma faaliyetini ve uyarıcıların satın alma üzerindeki etkisini yansıtmaktadır.

Alıcının bilgi ve karar süreçleri: Satın alıcının bilgi ve karar süreçleri ikiye ayrılmaktadır. Bilginin işlenmesi ile ilgilenen algılama süreçleri ve satın alıcının fikirlerinin oluşmasıyla ilgilenen öğrenme süreçleridir. Algılama süreçleri, alıcının bilgi akışına ne kadar açık olduğunu gösteren Bilgiye karşı duyarlılık, bilgiyi değiştirmeyi ifade eden algılamada sapma ve ürün özellikleri ile ilgili aktif bilgi toplamayı ifade eden bilgi araştırmadır. Öğrenme süreçleri, hareketlere sebep olan güdüler, ürünlerin ihtiyaçları giderme konusundaki kabiliyeti olan ürün ve marka potansiyeli, alıcının alternatifleri değerlendirmede kullandığı kurallar yani karar arabulucuları, alıcının herhangi bir ürün ve markaya karşı önyargısı, ürün ve markanın satın alınmasını engelleyen fiyat ya da zaman baskısı gibi engelleyiciler ve satın alma sonucunun beklentileri ne kadar karşıladığını ifade eden tatmindir.

Dıştan gelen değişkenler: Satın almanın önemi, toplumsal sınıf, kültür, zaman baskısı, mali durum gibi satın alıcının davranışını etkileyen ve dışarıdan gelen değişkenlerdir.

Modeldeki süreç satın alıcı bir girdi uyarıcı ile karşılaştığında başlar, Uyarı satın alıcının önyargılarını, güdülerinin ve ürünlerin ihtiyaçları karşılamadaki kabiliyetinin etkisiyle algılamada sapmaya yansıtılır. Değiştirilen bilgi yukarıda sıralanan değişkenleri de etkileyerek bir önyargıya dönüşür. Satın almada alıcının eğilimleri ve engelleyiciler de rol oynar. Satın alım sonucunda alıcı ürünle ilgili

tatminini değerlendirir. Tatmin ürüne karşı olumlu bir önyargı oluşturur. Satın alıcı ürünler hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukça daha fazla bilgi arayışına girmez ve rutin satın alma davranışına doğru satın alımını yönlendirir.

4.2.1.3. Engel-Blackwell-Kollat (Miniard) Modeli

Engel, Blackwell ve Kollat tarafından geliştirilen ve Miniard'ın karkılarıyla son halinde gelen model tüketici satın alma davranışını birbirini izleyen beş aktiviteli bir karar verme süreci olarak tanımlamaktadır. Bu aktiviteler;

- ❖ Motivasyon ve ihtiyacın anlaşılması.
- ❖ Bilgi için araştırma.
- ❖ Alternatiflerin değerlendirilmesi.
- ❖ Satın alma.
- ❖ Sonuçlardır.

Bu modelde iki farklı seviyede tüketici davranışından söz edilmektedir. Birincisi yüksek oranda problem çözücü davranıştır. Bu davranışta tüketici karar sürecine tam olarak dahil olur ve algıladığı risk de yüksektir. Karar verme süreci oldukça detaylı ve uzundur. Bilgi araştırma ve alternatiflerin değerlendirilmesi üzerinde durulmakta ve kimi zamanda birden fazla tedarikçiden birden satın almayla sonuçlanmaktadır. Kullanılan ürünün tatmin seviyesi gelecekteki satın alımlar için çok önemli bir faktördür. İkinci davranış tarzı sınırlı problem çözücü davranıştır. Bu süreçte tüketici bilgi toplama ve alternatifleri değerlendirmeye fazla odaklanmamakta ve karar sürecine çok fazla katılımcı olmamaktadır. İstenen kısa ve basit bir satın alımdır.

Yüksek oranda problem çözücü davranış tüketicinin bir ihtiyacını fark etmesiyle başlar. İhtiyacın farkına varan bir tüketici bilgi araştırmaya başlar, kendini sorgular önceki tecrübelerini değerlendirir, sahip olduğu bilgi yeterli değilse dış kaynaklardan yararlanır. Topladığı bilgileri işler ve bunun sonucu ortaya çıkan uyarıcılar müşteriyi ürünün problem çözücü olabileceğine veya aksine yönlendirir. Dikkat aşamasında tüketici seçici davranır ve kendisi açısından önemli olduğunu düşündüğü kısımları alır ve anlama aşamasında toplanan bilgileri değerlendirir. Tüm bunların ışığında tüketici alternatif ürünleri karşılaştırır. Alternatiflerin karşılaştırılması sonucunda elde edilen bilgiler kabul edilir ve sonuç olarak da en

yararlı gözüken ürün satın alınır. Ürün kullanılmaya başlandıktan sonra ürünün beklentileri ne kadar karşıladığı test edilir. Bu test sonucu tatmin ya da tatminsizlik olarak gelecek satın alımlara ışık tutar.

Yukarıda anlatılan tüketici satın alma modelleri hem örgütsel satın almayı gerçekleştiren bireylerin düşüncelerini bir noktaya kadar açıklaması açısından hem de örgütsel satın alma teorilerine başlangıç noktası olması açısından önemlidir. Nicosia modeli satın almayı tek basamaklı bir işlemde öte bir karar verme süreci olarak tanımlayarak örgütsel satın alma araştırmalarına da yeni bir ufuk katmıştır. Howard-Sheth modeli tüketici satın alma davranışını gelişmiş bir teori olarak tanımlayarak benzer bir tanımlamayı örgütsel satın almaya da kazandırmıştır. Miniard modeli de satın alımdan sonraki ürün performans değerlendirmelerinin ilerideki satın alımlara ışık tuttuğunu göstererek örgütsel satın alma teorilerinde de satın alım sonrası değerlendirmeye olanak tanımıştır.

4.2.2. Örgütsel satın alma modelleri

Örgütsel satın alma çalışmalarında çok fazla engellerle karşılaşmaktadır. Bunlardan bazıları sırasıyla aşağıda belirtilmiştir:

- Örneklerle erişim: Veri toplama güçlüğü, daha derinlemesine çalışmalara ihtiyaç doğurmaktadır.
- Zayıf geri dönüş oranı: Genelde sadece %15 civarında kalmaktadır. Bu oran daha iyi tasarlanmış çalışmalarla iyileştirilebilir ve ölçme yöntembilimi de bu oranı geliştirme de çok yararlı olabilir.
- Fonlar: Para da bir engeldir ve yapılan işlerin yararlı olabileceğini göstermek için çaba gösterilmelidir.
- Zaman: Yapılan çalışmalar uzun zaman dilimlerine yayılmıştır ve çabuk cevap ve sonuçlar almak oldukça zor olacaktır. Bu problem örneklerle erişim ve düşük cevap oranlarının kabul edilmesiyle hafifletilebilecektir.

Alıcı satıcı ikilisini ve bu ikili arasındaki ilişkinin tanımlanmasındaki ilk önemli konu hem alıcı hem de satıcının kişisel özellikleri arasındaki etkileşimdir. Hem satıcı hem de alıcı farklı bireysel özellikler vasıtasıyla bu ilişkiyi etkilerler. İkinci önemli bir noktada kullanılan etkileşim stratejilerinin pazar ve çevreye bağlı

olduğudur. Son olarak da uzun vadeli interaktif ve çift yönlü bir ilişkiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Alıcı satıcı etkileşimindeki ana bileşenler şu şekildedir.

- Alıcı özellik ve davranışları: İlişki satıcının kişisel özellikleri tarafından etkilenmektedir. Örneğin uyumlu satış özellikleri, müşteriyle belirli etkileşimleri oluşturmada gerçekten faydalıdır. Satıcının ürün özelliklerini bilmesi çok önemlidir çünkü bir kişi kendi ürününü ne kadar iyi bilirse, müşterinin gereksinimlerini de o kadar iyi karşılayabilir.

- Müşteri özellikleri: İlişkiyi ilk etkileyen satın alma durumudur ve müşterinin ilişki ve davranışı satın alma durumunun amacına dayanacaktır. Müşterinin durumunu ne kadar iyi anlarsanız müşterinin satın alma faaliyetlerine o kadar iyi uyum sağlarsınız. Ayrıca satın alma merkezinin yapısını bilmekte çok önemlidir; Satın alma sürecine kim dahil olur, bunu bilmek yine satıcı işini kolaylaştıracaktır. Son özellik ise alıcının satın alma stratejisidir. Örneğin tam zamanında satın alma stratejisi çok güçlü bir ilişkiyi gerektirmektedir.

- Etkileşim çevresi: İlişkinin yapısı çevreyle ilgili ilk analiz edilmesi gereken elemanlardan biridir. Bu anlaşmazlık seviyesi, bireylerin bağlı gücü ve gelecek etkileşimler gibi faktörleri içermektedir. Performansı çok az etkileyen faaliyetler için gereksiz zaman kaybetmemek için rol algılaması bu analizde önemli bir yer tutmaktadır. İletişim şartları çevresel analizin ayaklarından biridir. Birincil iletişimin stili, ton ve içeriği ilişkinin doğasını etkileyebilir. İletişim stratejisi tatmin ve bağlılıkla ilgilidir. Bu strateji sıklık, yön, biçim ve içerik gibi bileşenleri içermektedir. İki yönlü ve daha az resmi iletişim etkileşim ve davranışsal çıktıları geliştirmektedir.

- Etkileşim sonucu: Etkileşimlerin sonuçlarını incelemek de çok önemlidir. İki tip sonuç vardır; birinci davranış temelli sonuçlardır. Ana faktörler işbirliği, tatmin, güven ve bağlılıktır. İkinci sonuçta performans temellidir. Erişimi daha kolay objektif verimlilik ölçümleri sağlamaktadırlar.

Bir alıcı ile satıcı arasında iyi bir ilişki kurulmasını sağlayan 3 ana konu, tatmin, güven ve bağlılıktır. Tatmin ile ilgili iki bileşen vardır. Bunlar, ekonomik (iyi fiyat ve maliyet tasarrufu) ve ekonomik olmayan tatmindir. Güven ise uzun vadeli bir ilişki için olmazsa olmaz bir konudur. Güven ilişkiyi derinden etkileyebilecek bir riski

temsil etmektedir. Son olarak bağıllık da bir tür güvendir. 3 ana bileşeni vardır. Enstrümental (finansal ve yatırım), davranışsal (fizyolojik bağıllık) ve geçici (ilişki belirli bir zaman zarfında var olur).

Örgütsel satın alma davranışı gittikçe daha da önemli bir konu haline gelmektedir. Bu büyük değişimin üç ana nedeni vardır. Rekabetin artması, daha fazla kaliteye olan artan gereksinim ve teknoloji kullanımının artması. Bu değişimler alıcı satıcı ilişkisini daha önemli bir konuma getirmiştir çünkü rekabetçiliğinizi, iyi bir tedarikçi veya iyi lojistik sayesinde sağlayacağınız maliyet tasarrufuyla, arttırabilirsiniz. Tedarikçiyle iyi iletişim işinizde daha verimli olmanızı ve rekabet gücünüzü arttırmanız sağlar. İkinci olarak tedarikçiler de kalite sağlamaktadır. Son olarak da teknolojinin gelişmesi tedarikçilerle iletişim kurmayı ve bilgi paylaşmayı kolaylaştırmaktadır.

Alıcı ile satıcı arasındaki ticari davranışları tüketici pazarı konusu kapsamında araştırılmıştır ve artık belirgin farklarla birlikte örgütsel pazarların anlaşılması için temel olarak kullanılmaktadır.

Önceki araştırmaların pek çoğu yönetsel rasyonellik varsayımlarına dayanan örgütsel satın alma sürecinin normatif modellerini geliştirmeye meşgul olmuştur. Bu modeller süreci ayırık safhalardan oluşan bir seri olarak temsil etmeye çalışmışlardır.

Uygulamada bu kadar sığ tanımlar pek çok şekilde çarpıtılmışlardır. Modellemeye olan bu yaklaşım, 1960'larda gerçekleştirilen büyük satın alımları incelemeye, sınırlı sayıda örgütü gözlemlemeye, Amerika'daki Ulusal Satın Alma Yönetimi Kurumu ve İngiltere'deki Satın Alma ve Tedarik Enstitüsü üyelerini araştırmaya yöneliktir (Ford, 2002).

Erken model kuramcıları yönetsel rasyonelliğin çeşitli kültürel, fizyolojik, sosyal ve politik dinamikleri aracılığıyla oluştuğunu belirlemişlerdir. Fakat bu ek dinamiklerin ve etkilerinin bilinirliliğin gelişmesi 1970'lerde olmuştur. Bu dinamikler kişisel paradigmaların etkilerini, algılama ile ilgili çarpıklıkları, risk toleransını, örgütsel ve grupsal kültürleri, sosyo-politik güç ilişkileri, kariyer hedeflerini içerebilmektedir. Bireylere ve fonksiyonel gruplara indirgenmiş bu dinamikler direkt olarak ihtiva edilmektedir, çünkü satın almanın politik ve stratejik etkileri örgüt içi ve dışı pek çok ilgili grupların dikkatini ve etkisini çekmektedir.

Çok açık bir nokta vardır ki, profesyonellik ve rasyonellik özellikle büyük ve toplumsal sorumluluğu olan şirketlerdeki önemli ve yüksek profilli satın alma kararlarını tanımlamaktadır. Chisnall'ın öne sürdüğü gibi daha önemli ve yüksek profilli satın alma kararları, kısmen kendi deyimiyle “satış sonrası uyumsuzluk” etkilerinden yararlanabilir durumdadır. Bunu önceden sezme satış öncesi uyumsuzluk ve önleme davranışlarına itebilir (Ford, 2002).

Sonuç olarak aşağıda tartışılan her üç model de, satın almanın gerek büyük gerekse de küçük örnekleri, az ya da çok rekabetçi arasındaki profesyonellik ve süreç farkları tek bir modele uymayacak olmasına karşın, satın almada tek bir modeli doğrulayacak benzerlikler olduğunu varsaymaktadırlar.

İlk olarak klasik satın alma modellerinden bahsetmekte fayda vardır

4.2.3. Klasik satın alma teorileri

Rol teorisi (Ford, 2002).: Bir satın alma sürecine kimler dahil olur, belirli bir kararın sebepleri nelerdir, ve bu süreçte neler olur? Bu teorinin ana amacı satın alma prosesi boyunca bireylerin ne şekilde etkileşim içinde olduklarıdır. Bu teori çapraz fonksiyonlu satın alma takımların ve bu takımlar içindeki ilişki gelişiminin de içerilmesiyle genişletilmiştir.

Buygrid analitik iskeleti (Ford, 2002).: Satın alma kararı sürecini açıklamaktadır. Otomatik satın almalar (JIT), yıllık kontratlar gibi farklı proseslerin hepsinde ilişkinin eksikliği ve süreci geliştirmek için buna duyulan ihtiyaç görülebilmektedir. Önemli noktalardan bir tanesi satın alma sürecini yönlendiren faktördür ki genelde bu faktör tecrübedir ama önem ve karmaşıklık gibi başka faktörler de görülebilmektedir.

Ödül/ölçme teorisi (Ford, 2002).: Bu teori grupla değil kişiyle ilgili bir teoridir. Teorilerin büyük çoğunluğu gruplarla ilgilenmektedir fakat pek çok şirket satın almalarında sadece bir kişi kullanmaktadır. Bu teorideki ana husus ortağı motive etmektir.

Satın alıcı davranış seçimi teorisi (Ford, 2002).: Bu teori ile ofansif ya da defansif satın alma yaklaşımlarından kaynaklanan uyumsuzlukları inceleyebiliriz. Bu teori satın alıcıların farklı nedenlerden dolayı kişisel stratejileri olduğunu açıklamaktadır. Yine bu teoride ilişki çok önemli bir yere sahiptir.

Satın alma teorilerinin tarihsel gelişimine bakmakta bu sürecinin yıllar boyunca ne şekilde geliştiğini anlamak açısından faydalı olacaktır.

4.2.4. 1970'lerdeki modeller

Aşağıda yer alan iki model içinde özellikle Webster ve Wind (1972) modeli hala kitaplarda yer alan ve en geniş kabul görmüş modeldir. Bu modeller 70'li yılların başlarında geliştirilmiş ve günümüze kadar araştırılmıştır. Bazı Amerikalı araştırmacılar bu modellerin günümüz araştırmalarıyla birbirini tuttuğunu vurgulamaktadırlar. 70'li yılların modelleri ideal bir satın alma sürecinde yer alan olayların kavranmasına yönelik bir temel sunmasına karşın, günümüz araştırmalarının üzerinde durduğu, zengin ve geniş kişiler arası etkileşim dinamiklerini yakalamakta başarısızlardır (Ford, 2002).

Webster ve Wind (1972)'in modeli dört ana bileşenden oluşmaktadır.

Birinci satın alma merkezidir. Satın alma merkezi karar verme sürecinde yer alan kişiler, bu kişilerin arasındaki ilişkileri ve bu kişilerin aktivitelerini vurgulamaktadır.

İkinci bileşen karar verme sürecidir. Burada vurgulanan satın alma merkezinin alt fonksiyonu olarak gerçek karar verme işlemini vurgulamaktadır.

Üçüncü bileşen dış çevredir. Teknolojik, sosyal, yasal genel çevre kısıtları, satın alma kararını veren kişi sayısı, karar verme süresi gibi örgütsel kısıtları ve pazarlama faaliyetlerinin etkilerini vurgulamaktadır.

Dördüncü bileşen ise iletişim, bilgi akışı, pazarlık, sipariş faaliyetleri gibi satın alma faaliyetinin gelişimini oluşturan kümedir.

Webster ve Wind (1972) örgütsel satın alma sürecini nihai karar vericiler olarak bireyleri ve örgütsel kültürün etkilerini kısmen vurgulamakla birlikte, 6 adet çevresel ve şartsal etki kümesi üzerinde özel olarak durmuştur. Bunlardan birincisi müşterilere göre coğrafi konum gibi fiziksel faktörleri ifade eden iklimdir. İkincisi teknolojik etkilerdir. Yüksek teknoloji firmaların bulunduğu bir çevreyle daha sakin endüstrilerin ortamı doğal olarak farklı olacak ve bu durumda örgütün satın alma davranışını etkileyecektir. Üçüncü faktör ekonomiktir. Faiz oranları gibi ekonominin genel hali firmaların satın alma davranışını etkileyecektir. Webster ve Wind'in modeline göre kültürel, politik ve yasal etkenler örgütsel satın almayı etkileyen diğer

üç faktördür. Söz edilen etkiler firmaların satın alma prosedürlerine dahil olurlar ve oluşturdıkları düzenlemelerle bir bakıma satın almanın bir sistematik içinde yürütmesine yardımcı olurlar.

Webster ve Wind (1972) modeli 75 şirketteki 135 kişiyle yaptığı görüşmelere dayanan 4 fazlı bir süreçtir.

- Problemin fark edilmesi
- Satın alma sorumluluğu
- Araştırma süreci
- Seçim süreci

Bu modele göre karar verme prosesi genel bir problem çözme yaklaşımıdır. Problemin fark edilmesi bir satın alımla çözümlenebilecek bir gereksinimin belirlenmesidir. Bu demektir ki hedef ve gerçek performans arasında algılanan bir fark vardır ve bu ancak performans ya da hedefi değiştirerek giderilebilir. Örgütsel satın almaya tamamen objektif ve rasyonel bir süreçten öte, örgüt içindeki kişiler arası etkileşim olarak bakılmalıdır. Satın almaya sebep olan etkenler, satıcı performans değerlendirilmesi, yeni ürün gelişimi, süreç ve değer analiz programı gibidir.

Satın alma sorumluluğu bireylerin firmadaki sorumluluklarını, satın alımın teknik karmaşıklığını ve firma için önemini algılamasını vurgulamaktadır. Bireyin ürün hakkındaki bilgisini ve bireylerin üretim sürecindeki merkeziliğini vurgulamaktadır. Ürün değişkenleri ile uyumsuzluk yaşanabilir, ürün değişkenlerinin etkisi daha yüksek teknik karmaşıklık oluşabilir. Firma büyüklüğü ve merkezileşmiş satın alma, fonksiyonunun sorumluluğu arttıkça azalır. Diğer bir göz önüne alınması gereken bakış açısı üst yönetimin etkisinin içerilmesine karşılık operasyon departmanının önemidir. Genelde firma büyüklüğü arttıkça ve ürün değişkenleri arttıkça para miktarı arttıkça yönetimin dahiliyeti artar.

Bu modelin ana zayıflığı, etkileri bölümlere ayrılmış olarak, hangisinin belirli durumlarda daha az ya da çok etkili olduğunu veya olup biteni nasıl etkilediğini belirtmeden, yansıtmastır. Kendi terimleri içinde bile model çevrenin birey veya bireyin grup içindeki etkilerini göz ardı etmiştir. Diğer bir deyişle model ardışık tek yönlü etkiler yerine tekrar eden ve çoklu etkileri vurgulamaktadır.

Sheth'in 1973 tarihli modeli bir tüketici satın alıcı davranışından adapte edilmiştir. Belki de bunu bireyin rolü ve grup kararı alınırken anlaşmazlık çözümüne olan ihtiyaca yaptığı vurguyu açıklamaktadır. Benzer olarak bu modelde örgütsel değişkenlere az değinilmiş ve çok yönlü katılıma daha fazla odaklanılmış ve hem makro hem de mikro çevreden bilgi kaynaklarının etkilerinin daha açık bir kabulü olmuştur (Ford, 2002).

Sheth (1973) modeli, model içinde haritası çizilen faktörler önemli etki vektörlerini temsil etmeye yönelmiştir. Fakat bu etkilerin bağıl skalası ve rasyonelliğini belirten bir belirti olmadan bu işlem gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arası nedenselliği belirtmeye yönelik çabalar her zaman eleştiri getirmiştir. Bunun ana nedeni model içinde belirtilmeyen diğer olası vektörlerin daha önemsiz ve uygunsuz olduğu varsayımdır. Bu modeller algısal basitleştirme, analitik bir malzeme ve karmaşıklığı azaltma maksadına yöneliktir.

Sheth'in modelinde ortak karar verme mekanizması satın alma prosesi içinde ön plana çıkmıştır. Bu süreçte üç ana parametre bulunmaktadır. Bunlar

- ✓ Örgütsel satın almaya dahil olan kişilerin psikolojik yapısı.
- ✓ Bu kararı alırken kişilerin içinde bulunduğu çevre ve şartlar,
- ✓ Karar aşamasında bireyler arasında oluşan çatışmalar ve bunları çözümlenmesidir.

Bu modelde alıcıların tedarikçilerden beklentileri üzerine çok değinilmiştir. Bireylerin beklentileri çalıştıkları departmanlara göre farklılıklar arz etmektedir. Örneğin kullanıcı departmandan bir kişi kullanım kolaylığı, zamanında teslimat gibi faktörlere önem verirken satın alıcılar fiyat avantajına, mühendisler ürün kalitesine prim tanımaktadır. Bunların tedarikçi tarafından ayrı ayrı sağlanması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek içinde tedarikçilerin satın alma kararına katılan kişileri belirlemesi ve onlar hakkında mümkün olan en yüksek seviyede bilgiye sahip olması gerekmektedir.

Sheth'in modelindeki ikinci parametresi ortak karar değişkenleridir. Modelde örgütsel satın alma kararını etkileyen altı adet ortak karar değişkeni vardır. Bu faktörler ürün veya hizmet odaklı ve firma odaklı olmak üzere ikiye ayrılabilir. Ürün odaklı faktörler zaman baskısı, risk ve satın alma tipi iken firma odaklı örgütler örgütün büyüklüğü, merkezileşme derecesi ve örgüt yapısıdır.

Sheth modelindeki nihai evre ise ortak karar verme sürecidir. Örgüt içinde gerek dış şartlar gerekse de firma için etkenlerden dolayı fikir ayrılıkları ortaya çıkacaktır. Bu şekilde ortaya çıkan çatışmalar nedeniyle teorik ve modellemeye dayalı bir satın alma mekanizması yerine durumsal faktörlere bağlı olarak karar vermek örgütler için çok daha yararlı olacaktır.

4.2.5. Etkileşim modeli

Hem Sheth hem de Webster ve Wind modelleri satın alma kararını analiz birimi olarak ele almışlardır. Pazarlama ve Satın Alma Enstitüsü (IMP) tarafından gerçekleştirilen pek çok araştırma da aynı şekilde, satın alma sürecini daha derinlemesine kavranmasının ancak örgütler arası ilişkileri ilgi odağına getirmekle mümkün olabileceğini öne sürmüştür. Bu yaklaşımın avantajı iki taraflıdır. Birinci olarak, tedarikçinin aktif rolünün farkına varılmaktadır. Alıcının pazarlama girdilerini pasif bir şekilde işleyicisi olduğu varsayımından uzak bir perspektif içindedir. İkinci olarak, ilişkinin ilgi odağı olmasıyla, her bir satın alma kararı içindeki ve dahil olan örgütler arasındaki önceki ve sonraki etkileşim kolaylıkla görülebilmektedir (Ford, 2002).

Etkileşim yaklaşımının önemi izah etme açısından bazı kararların geleneksel satın alma nedenleriyle alındığı kadar, bazı değerli tedarikçilerle ilişkileri yürütmek için de alındığını görmek satın alma tecrübesi olanlar için çok belirgindir. Bu tip bir karar Webster ve Wind veya Sheth modelleri ile yakalanamamıştır. IMP araştırmasını temel alarak, süreci tedarikçi ve müşteri örgüt içindeki bireyler arası etkileşim olarak sunan bir satın alma davranış modeli gelişmiştir. Bu ilişki zamanla iletilmiş ve karşılıklı satın alma transferleriyle karşılıklı bilgi ve sosyalleşme içeren kümülatif değiş tokuş bölümleri vasıtasıyla kurulmuştur.

Bu tip değiş tokuş ilişkilerine yeni dahil olan kişiler hem daha önceden oluşmuş davranış biçimlerinin, zamanla oluşmuş bağlılık ve güvenin mirasçısı olarak, hem de sürece yeni perspektifler ve katkılar sağlayarak bu biçimlerin geliştiricisi olarak davranırlar. Bu bakış açısında, uzun süreli ilişkiler satın almanın verimliliği ve efektifliği açısından önemlidir. Öyle ki alternatif bir tedarikçiye geçişteki karşılıklı yakınlaşma ve ilişki kurmanın algılanan maliyeti o kadar yüksektir ki, her iki tarafı yüksek seviyede tatminsizliği tolare etmeye yöneltebilir. Bu değişim maliyetleri satın alma ilişkisini pek çok sektördeki tutuculuk ve

rutinleşme özelliklerini açıklamada ve daha rekabetçi tedarikçileri bekleyen giriş engellerini açıklamada yardımcı olabilir.

Bu değiş tokuşlardaki katılımcılar örgütler ve bireylerdir. IMP araştırmaları ana örgütsel değişkenleri teknoloji, büyüklük, yapı, tecrübe ve strateji olarak ifade etmiş, aynı zamanda anahtar bireysel değişkenleri de motivasyon, amaç, tecrübe, yetenek, davranış ve algılama olarak belirtmişlerdir. Bu kadar değişkenle olacak varyasyonun genişliği örgütsel evrimin devamlılığı eğilimi, sosyalleşme ve işle ilgili ilişkiler yoluyla insan davranışlarındaki birbirine yakınlaşmayla sınırlanmıştır. Buradan çıkan sadece şirket içi grup yada örgütün değil tüm bir sektörün ortak özelliği olan davranış biçim ve paradigmalarıdır.

Etkileşim teorilerine göre değiş tokuş bölümlerine katılan kişilerin tecrübeleri ilişkiyle olan geçmişlerine bağlıdır. Katılımcılar belli etik eleştirileri etkilemek veya belirli pazarlık stillerini kolaylaştırmak için atmosferi kendileri yönetmek isteyebilir ama bunların atmosferi nereye kadar etkileyebileceği daha önceki değiş tokuş ilişkileri boyunca oluşmuş normlar ve diğer bireyle farklı yönetim biçimlerine olan toleransı ile sınırlanmıştır.

Son olarak tüm etkileşim süreci modellerde olduğu gibi makro çevresel faktörlerle çevrilidir. Bunun sonunda belirli satın alma kararları uzun vadeli ilişki kapsamı içinde noktalama işaretleri gibi düşünülebilir. Bu sebeple her bir karar, bu kararın içinde bulunduğu ve içinden ortaya çıktığı devam eden ilişki göz önüne alınmadıkça tam olarak anlaşılamaz. Bu yaklaşım daha önceden satın alma kararlarını o anda meydana gelen dinamik konular ve atomik olaylar olarak gören eski modellerden çok farklıdır.

Etkileşim modeli iki taraflı bir ilişkiyi temsil eder. Her bir örgüt diğer örgütlerle hem müşteri hem de tedarikçi olarak pek çok ilişkiye sahiptir. Az ya da çok her bir ilişki diğer ilişkiler tarafından etkilenir. Sonuç karşılıklı etkileyici bir ilişkiler ağıdır ve bunun sadece satın alma da değil pek çok örgütsel pazarlama konusunda etkisi vardır.

4.2.6. Modellemede ileri denemeler

Daha önceki modellerin yerine geçmek yerine onları destekleyici, örgütsel satın alma davranışını modelleme denemeleri olmuştur.

- Hill ve Hillier (1977) satın alma kararını istenen kullanım, satın alma nedenleri ve satın almanın karmaşıklığı açısından analiz etmiştir.

- Choffray ve Lillien (1978) yeni ürün satın alımı konusunda karar verme sürecini incelemiştir. Paylaşılan tercihler, güç kullanımı, fikir birliği ihtiyacı gibi kişiler arası faktörlerin sürecin hayati parçaları olduğunu vurgulamışlardır. Bunlar o güne kadarki modellerde yeterince yer almayan konulardır.

- Barker (1996) hem tüketici hem de örgütler için uygulanabilir bir karmaşık satın alma davranış modeli geliştirmeye çalışmıştır. Satın alma davranışlarının aşağıdaki değişkenlerin bir fonksiyonu olan bir formül model olduğunu ileri sürmüştür. Değişkenler; seçici algılama, hızlandırıcı koşullar, kolaylaştırıcı koşullar, bilgi araştırma, beklenen performans faktörleri, beklenen maliyet-kar ve davranışsal cevaptır. Baker bu formüldeki herhangi bir değişkenin bağıl etkisini saptamanın hiç bir zaman mümkün olmayacağını eklemiştir. Bu sıranın en önüne geçici algılamayı koyarak, sonra gelen değişkenlerin, bireylerin değişkenleri algılama şekline bağlı olarak çok değişebileceğini ifade etmiştir. Sonuç satın alma davranışını etkileyen olası faktörlerin kontrol listesinden öteye gitmemesidir. Ama bu yaklaşım bireysel ve toplu, ortaklaşa satın alma kararları arasındaki benzerlikleri belirtebilir.

Örgütsel satın alma davranışına çeşit açısından bakmak ilginç olabilmektedir. Örgütsel kapsamda ilişki yönetim tarzı ve ticari verilere dayanan kategoriler geliştirme yaklaşımı kullanılabilir.

Bu ek çalışmalardan çıkan sonuç, etkileşim modeliyle paralel olarak satın alma sürecinin kişisel ve sosyal yanlarına, tecrübe, kişisel paradigmlar, kültürel seçimler ve alışkanlıklar gibi daha önceden varolan etkilerin üzerine daha yoğunluk verilmesidir. Bundan sonra başarılı pazarlama, uygun kişilerle uygun ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek haline gelmektedir.

Özet olarak belirtmek gerekirse örgütsel satın alma davranışı ile ilgili olarak iki ana kavramsal modelden günümüzde bu konuyla ilgili üç araştırma akımından bahsetmek mümkündür.

Birinci akım alıcı-satıcı etkileşimi ve ilişkisiyle ilgilenmektedir.

İkinci tedarikçiyle ortaklık oluşturmaya ilgilenmektedir.

Üçüncü ise tedarik zinciri ortaklığı ve enformasyon teknolojilerinin kullanımı üzerine odaklanmıştır.

70'lerden beri örgütsel satın alma davranışı çok değişmiştir. Bu değişimi sağlayan etkenler,

- Rekabetin artması
- Toplam kalite yönetiminin ortaya çıkışı
- Tedarik fonksiyonunun yeniden organizasyonu
- Enformasyon teknolojisinin daha fazla kullanılmasıdır.

Bu değişimlerin sonucu iki yönlü olmuştur. İşlem temelli ilişkiden, ilişki temelli bir felsefeye geçilmiştir.

Örgütsel satın alma için kapsamlı bir satın alma davranış modeli eksikliği bulunmaktadır. Buygrid olarak isimlendirilen bir çerçeve model oluşturmuşlar ve bunu farklı satın alma durumlarıyla ilişkilendirmişlerdir. Her üç modelde açıklayıcı ve örgütleyici bir iskelet kurma açısından çok yararlı olmakla birlikte sosyolojik problemlerin analiz eksikliği bulunmaktadır. Bütün sosyolojik problemler çevresel değişikliklere dayandırılmıştır.

Sosyolojik davranışların önemini vurgulayan ardışık bir karar verme süreci öne süren, performans ölçümü ve ödüllendirme üzerine kurulan bir model oluşturan. ve belirli bir satın alma yaklaşımının 4 değişkene bağlı olduğunu belirten: satın almanın önemi, iş belirsizliği, seçim genişliği ve alıcının algılanan gücü, modeller ortaya çıkmıştır. Tüm bu modeller kalitatif ve kantitatif yaklaşımlara dayanmaktadır ve bu alandaki bilgi birikimini arttırmaya yönelik olarak pek çok ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu alandaki ana değişimin alıcı ve satıcının birbirinden ayrı olarak incelenmesinden aralarındaki ilişkinin araştırılmasına geçilmesidir. Son zamanlarda en çok ilgiyi çeken konu ilişki pazarlaması olmuştur (Ford, 2002).

Artan rekabet, teknolojik yenilikler ve toplam kalite bakış açısı ürün kalitesini arttırma zorunluluğunu doğurdu ve bu durumda alıcı ve satıcının birbirlerini rakip değil işbirlikçi olarak görmelerini sağladı. Satın alma davranışının eski vizyonu, sadece pazarlık yeteneğine dayanan ve firmaya herhangi bir artı değer katmayan bir fonksiyondur. Alıcı ve satıcı birer rakip idi. Yeni bakış açısında ise iki örgütün çift taraflı olarak kazanç sağladığı bir işbirliği ilişkisidir. Her iki tarafta bu ilişkiyi uzun

vadeli olarak görmeli ve ortak bazı hedefler belirlemelidir çünkü artık çevre şartları firmaların daha verimli ve efektif çalışmasını zorunlu kılmaktadır.

Yeni satın alma davranış teoremi bir sistemler teorisidir. Satın alma merkezi tüm sistemin bir parçasıdır ve bu merkez ve çevreyle ilişkisi çok önemlidir. Farklı ilişkilerin varlığı kabul edilmeli ve problemler bir bütün olarak ele alınmalıdır. Geri besleme döngüsü çok önemlidir çünkü özellikle satın alıcılar geri beslemeler sayesinde analiz yapmakta ve davranışlarını geliştirmektedirler.

Artık günümüzde yeni bir örgütsel satın alma modeli ile eski model arasındaki fark belirgindir. Yeni modelde, örgütsel satın alma artı değer katan bir fonksiyondur. Pazarlık yeteneğine gereksinim duyulmaktadır ama yeterli değildir çünkü tedarikçilerle uzun vadeli ilişki kurmak istenmektedir. İlişkinin doğası eskisi gibi bir rekabet ortamı değil her iki tarafında ortaklaşa olarak aynı hedeflere ulaşmaya çalıştığı bir yer olmalıdır. bugünkü trend daha az tedarikçiyle çalışıp satıcı bağlılığı ve tedarikçi ortaklığı kurmaktır. Bu modeldeki başka bir gelişme de satın alma işlemlerinin bir kişi değil bir satın alma merkezi tarafından gerçekleştirildiği gerçeğidir. Satın alma merkezi alıcı özelliklerinin bir parçasıdır ve bu yapının işleyişini anlamak buna uyum sağlayabilmek için çok önemlidir (Octobre, 2004).

5. TEKNOLOJİK ÜRÜNLER ve ÖRGÜTSEL SATIN ALMA

5.1. Teknoloji

Teknoloji insanların sosyoekonomik hedeflerini tutturmak amacıyla kullandıkları araç gereçlerin bütünüdür. Uygarlaşmanın başlangıcından beri insanlar çeşitli şekillerde günün şartlarına göre teknolojiyi kullanmışlardır. Teknoloji insanların keşfettikleri şeyleri, gereksinim ve arzularını gerçekleştirmek ve yaşamlarını geliştirmek için çevrelerini değiştirdikleri yollar olarak ifade edilmiştir. Yaşamın başlangıcından beri insanoğlu yiyecek, giyecek ve korunmak için çalışmak zorunda kalmıştır. Tarih boyunca işlerini kolaylaştırmak için araçlar, makineler, teknikler, su gücü, elektrik gibi güç kaynakları geliştirmişlerdir. Bu sebeple teknoloji insanların işlerini kolaylaştırıp daha verimli hale getiren malzeme, makine, teknik ve güç kaynakları kullanımını da kapsamaktadır. Nükleer güç, uzay yolculuğu gibi pek çok modern teknoloji bilime ve bilimsel bilgi ve prensiplerin uygulanmasına dayanmaktadır. Bilimdeki her bir gelişme yeni tasarım ve yeni üretim tekniklerin gelişmesine imkan tanımaktadır.

Bilim ve teknolojinin birleşmesi daha yeni bir kavram doğurmuştur; bu kavram yüksek teknolojidir. Yüksek teknoloji bilim ve uygulamalı araştırmaların yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi için kullanılmasına dayanan bir dal manasına gelmektedir. Yüksek teknoloji tanımı aşağıdaki şekildedir;

Özellikle elektronik ve bilgisayar alanında gelişmiş ve karmaşık ekipmanların kullanım ve üretimini içeren bilimsel teknolojidir. Yüksek teknoloji ürünleri ikiye ayrılabilir. Çok yüksek sayıda müşteri için geliştirilen ürünler veya belirli bir müşteri ya da benzer gereksinimleri olan sınırlı sayıda müşteri için geliştirilen ürünlerdir. İlk kategoridekiler ticari yüksek teknoloji ürünleri ve ikinci ise kurumsal yüksek teknoloji ürünleridir. Ticari yüksek teknoloji ürünlerine örnek olarak yazılım endüstrisi ürünleri, kişisel bilgisayarlar, biyoteknoloji ürünleri verilebilir. Kurumsal yüksek teknolojiye örnek olarak ise hükümet örgütleri veya büyük özel örgütler tarafından gereksinim duyulan ve özelleştirilen yenilikçi sistemler görülebilir.

Bunlara örnek modern iletişim sistemleri, bilgi sistemleri, trafik kontrol sistemleri ve askeri yüksek teknoloji ürünleridir.

5.2. Yüksek Teknoloji Pazarları

Yüksek teknoloji pazarları, pazarlama bağımlısı ve teknoloji tarafından yönlendirilen pazar olarak tanımlanmıştır. Literatürde ileri teknoloji terimi, teknoloji değişim hızının yüksek, teknolojik alternatifin çok fazla olduğu, fakat etkin bir teknolojik tasarımın olmadığı pazarları tanımlamak için kullanılmaktadır. Yüksek teknoloji çevrede bilgi araştırma karmaşıktır. Teknolojinin hızlı değişimi bilgi birikimlerinin geride, demode olmasına ve çok önemli araştırma çabaları sarf etmelerine sebep olmaktadır. Sürekli değişen pazarlardaki bilginin zaman duyarlılığı alıcıların araştırma proseslerinin kısaltılmasına ve bilgi kesin olmadan ona göre hareket etmesine sebep olmaktadır. Diğer bir deyişle yüksek teknoloji pazarları alıcılara enformasyon işleme talepleri empoze etmektedir.

Yüksek teknoloji pazarları karmaşıktır ve daha kısa ürün kullanım sürelerine ve hızlı karar gereksinimlerine sebep olan, büyük bir hızla değişen ve gelişen teknolojik koşullara sahiptir. Yüksek teknoloji pazarlarındaki hızın önemi artan rekabet ve tüketicilerin sürekli gelişen beklentileri tarafından yönlendirilmektedir. Tüm bu şartlar hem alıcı hem de satıcı için yüksek seviyede risk taşımaktadır. Bu dinamik pazar koşulları sonucu, yüksek teknoloji şirketleri teknolojiye yeniliklere dayanan bir ürün odaklanmasına sahiptir. Bu yöntem müşteri odaklılığının terk edilmesine yol açmaktadır.

Yüksek teknoloji pazarlarını tüketici ürün pazarlarından ayıran özellikler aşağıda sıralanmıştır.

1. Yüksek teknoloji pazarları değişim yaratır ve bu değişimi kullanır.
2. Yüksek teknoloji pazarları karmaşıktır.
3. Yüksek teknoloji pazarlarında hedefleme çok dikkatli yapılmalıdır.
4. Yüksek teknoloji pazarları risk arz etmektedirler.
5. Yüksek teknoloji pazarları önceden planlanmış zamanlama gerektirir.
6. Yüksek teknoloji pazarlarında değişim çok hızlıdır.

Yüksek teknoloji şirketleri hali hazırdaki şartları kullanmakta olan değişimi yaratıp bunu kullandığı için pazarlama ve teknoloji arasındaki bağımlılık hayati öneme sahiptir. Düşük teknoloji olarak sınıflandırılan şirketler pazarlama stratejilerini, nispeten değişmeyen teknoloji koşullarını yansıtmak için kullanmaktadır. Yüksek teknoloji şirketleri ise teknolojik ve pazarlama koşullarının çok hızlı olarak değiştiğinin farkına varmalıdır. Dinamik çevre şartlarını pazarlama ve teknolojinin birbirine sıkı bağlı olmasını gerektirmektedir.

Yüksek teknoloji pazarları dinamik ve karmaşık olarak tanımlanmaktadır. Ürünün karmaşıklığı ürün kabulünü pek çok farklı şekilde etkilemektedir. Ürünler geliştikçe, daha fazla tüketici eğitimi ve daha fazla ürün bilgisi gerekmektedir. Bu sorumluluk, pazarlama tarafında daha fazla bilgi iletmeyi, tüketici tarafında da daha fazla bilgi özümsemeyi zorunlu hale getirmektedir.

Daha fazla müşteri eğitimi, bunu tamamen eğitimsiz birine uygulama manasına gelmemektedir. Yüksek teknoloji önerilerinin kullanıcıları teknolojiyi ilk adapte eden sofistike ve teknoloji kavrayışına sahip kişilerdir. Yüksek teknoloji pazarlarında hakim olan sofistikelik derecesi, teklifin müşteri tarafından arzu edildiğinden emin olmak için müşteri bilgisinin geliştirilmesini talep etmektedir.

Hedef pazarlama yüksek teknolojiyi sunmada çok kritik bir faktördür. Easingwood ve Lunn (1992), tam olarak hedeflenmiş ürünlerin diğerlerine nazaran çok daha iyi yayıldığını göstermiştir. Ürün yaşam döngüsünün her bir evresinde tüketici tabanı sürekli değişmektedir. Hedef pazarı tam olarak belirleyip tanımlarken aynı zamanda pazar profilinin zamanla değiştiğini de göz önüne almak çok önemlidir.

Hem tedarikçi hem de müşteri için yüksek seviyedeki risk, yüksek teknoloji pazarlarının farklı olduğu tezini kuvvetlendirmektedir. Belirsizlik nedeniyle, yeni ürünlerin pazara sunulup orada yer edinmesi için kısa bir fırsat mevcuttur. Pazar oluştuktan sonra yüksek teknoloji ürünleri çok hızlı yaşlanmaktadır. Yüksek teknoloji pazarları yüksek riskleriyle, teknolojik gelişimden kaynaklanan hız ve masraflarıyla, yüksek rekabet ve kararsız müşteriyle tanımlanmaktadır.

Zaman baskısı yüksek teknoloji pazarlarını ele geçirmiştir. Zaman baskısı ürün gelişim sürecinde kavram ve pazar testi gibi bazı basamakların atlanarak rekabette öne geçme çabalarına yol açmaktadır. Bu hız gerçekten gereklidir.

Yapılan bir çalışmada giriş sırasının pazar paylaşımında pek bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Pazar başarısında pazarda ilk olmak çok önemli değildir ama öncülerden olmak zorunluluktur. Bazı çalışmalar firmaların teknolojik olmasından öte kaynaklarının ve kabiliyetlerinin çok daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bazı araştırmalar öncülerin diğer firmalardan daha üstün değil ama farklı olduğunu göstermiştir.

Yüksek teknoloji pazarlarında alıcı ile yöneticinin bakış açısı arasında fark vardır. Yüksek teknoloji pazarlarının kendilerini diğer ürün pazarlarından farklılaştıran spesifik özellikleri vardır. Ürün geliştirme aşamalarına katılan pek çok kişi müşterilerin ne istediğini bilmediğini, istediğini dile getiremediğini ve aradıkları ürün hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını vurgulamaktadır. Örneğin Apple iMac'i geliştirirken herhangi bir müşteri araştırması yapmamıştır. Ek olarak yüksek teknoloji pazarları hem talep hem de tedarik pazarlarını çok dikkatli takip etmelidir. Uygulamada tedarik tarafı talep yönünü o kadar domine eder ki müşteriler strateji geliştirmede tamamen göz ardı edilmektedir. Sonuç olarak ürün geliştiriciler pazarlama karmasını belirlerken kendi teknolojileri tarafından yönlendirilmektedir.

Daha iyi teknolojiyle üretilip daha gelişmiş özelliklere sahip ürünlerin pazarda diğerlerinden üstün olduğu inancı ürün geliştirme literatürüne egemen olsa da teknoloji tarihi bunun yanlış olduğunu pek çok kez göstermiştir. Bu örneklerin en önemlilerinden biri Sony'nin ürettiği teknolojik olarak çok daha üstün olmasına karşın, tüketici ihtiyaçlarına cevap verememesinden dolayı VHS formatındaki video kasetlere karşı başarısızlığa uğrayan Betamax'tır.

Yeni bir ürün geliştirirken yöneticilerle müşterilerin bakış açıları birbirlerinden farklı olmaktadır. Ürün seçerken müşteriler ürün özellikleri üzerinde durmaktadır. Ürün ne kadar kolay kullanılabiliriyorsa ve ne kadar az davranışsal değişiklik gerektiriyorsa ürün adaptasyonu o kadar kolay olmaktadır.

Yönetim çoğunlukla ürüne odaklandığını gösteren pek çok kanıt elde edilmiştir. Benzer olarak müşteriye karşı neredeyse düşman olan pek çok fonksiyonel tasarımlar görülmektedir. Maliyetle ilgili endişelerden dolayı üretim kolaylığı üzerinde çok çalışılmaktadır. Pek çok ürün geliştiricisi tüketicilerin ürünle ve teknolojiyle bütünleşik avantajları algılayıp algılamadığını göz önüne almadan, gelişmiş teknolojiler yoluyla avantaj aramaktadır. Yönetici ve müşteriler sanki farklı

dilleri konuşmaktadır. Yüksek teknoloji pazarlarında müşterilerin yeni ürünler hakkında nasıl düşündüğü ve onları nasıl kategorize ettiği çok önemlidir. Ürün yaklaşımları, dinamik beklentilerden dolayı çok hızlı değiştiği için yüksek teknoloji pazarlarında müşteri beklentileri çok daha kritik olabilmektedir (Schroeder, 2000).

Yüksek teknoloji pazarlarındaki çok hızlı değişim müşteri kararlarını etkilemektedir. Müşteriler kararlarını verirken kullandıkları örgütsel araştırma süreçlerini bu duruma adapte etmeye çalışmaktadırlar. Örgütsel araştırma örgütün kendisini dış çevreye adapte ettiği sürecin bir parçası olarak düşünülebilmektedir. Daha dar olarak ise bir ekipmanın satın alınması gibi bir aksiyon için örgütün bilgi araştırması olarak düşünülebilir.

Yüksek teknoloji pazarlarda teknolojinin değişim hızının yüksekliği nedeniyle belirsizlik mevcuttur ve olası alıcıları için bilgi işleme problemi oluşturur. Yüksek bir değişim hızı rekabet gücünü yıkabilir. Teknolojik değişim tek başına bir firmanın araştırma sürecine talepler getirebilir. Bilgi zamana karşı duyarlı ve daha kısa kullanım süresine sahiptir. Bir ürün için bugün elde edilen bilgi yarın değersiz hale gelebilmektedir. Alıcı için hızlı değişim, araştırma sürecinde fazla zaman harcama için isteksizlik oluşturacaktır. Bu sebeple alıcılar değişime harcanan zamanı kısıtlayarak cevap vereceklerdir.

Teknolojik heterojenlik bir pazarın bileşenleri arasındaki farklılıkların derecesidir. Yüksek teknoloji pazarlar önemli derecede heterojenlik ihtiva ederler. Bu durum genellikle bir ürün standardı ya da baskın bir tasarım noksanlığı şeklinde kendini göstermektedir. Değişim hızı gibi teknolojik heterojenlikte bir çeşit belirsizlik ifade eder. Firmanın enformasyon işleme gereksinimlerini arttırır ve lokal veya sınırlandırılmış araştırmalar yapmalarını sağlar. Firmalar bu tip belirsizliklerin üstesinden bir dereceye kadar daha kapsamlı araştırma süreçlerine dahil olarak gelebilirler.

Karar vericiler genelde kendilerine ulaşan bilginin belirli bir bölümünü kullanmaktadırlar. Bu bağlamda da yüksek teknoloji pazarları çok yüksek seviyedeki heterojenlikle tanımlanırlar ve bundan dolayı araştırma süreci tamamen cesaretsizleştirilir.

Teknolojik değişim hızı esas olarak iki şekilde etki yapar. Birincisi hızlı teknoloji değişimi araştırma sürecinin uzunluğu üzerinde bilginin zamana karşı

duyarlı olmasından dolayı direkt ve negatif etki yapar. İkinci olarak alıcının teknolojik heterojenlik algılamasını arttırarak süreç zamanı üzerinde endirekt olarak pozitif etki yapar. Hem teknolojik heterojenlik hem de değişim hızının belirleyici bir zaman boyutu vardır.

Bir alıcının harcadığı araştırma çabaları bir bakıma pazar koşullarını algılamasından kaynaklanmaktadır. Ek olarak araştırma süreci farklı ama birbirleriyle ilgili alıcının o anki satın alma durumundan etkilenmektedir. Spesifik olarak değişim maliyetleri 1.) satıcıyla var olan ilişkiden ve 2.) rekabet sorunları çıkartabilecek ürün yüzünden ortaya çıkmaktadır. Firmalar teknolojik ürünleri genelde aynı teknolojinin eski versiyonlarını tedarik edenlerden almaya eğilimlidirler. Örneğin bilgisayar işletim birimleri alıcıları, ekipmanlarını satan firmalardan almaya eğilimlidirler. Tedarikçi değişiminden kaynaklanan maliyetler birkaç sebepten ortaya çıkarlar. Birincisi alıcı, pazardaki yeni ürün ve sistemlerle uyumsuz ekipman ve malzemelere sahip olmasından kaynaklanır. İkinci neden belirli bir satıcıya önceden verilmiş sözlerdir. Alıcılar genelde çalıştıkları tedarikçilerden satın alma eğilimindedir.

Önemli bir değişkende alıcının ürün hakkındaki bilgisi ve o ürünle ilgili geçmiş tecrübeleridir. Geçmiş tecrübe noksanlığı daha geniş kapsamlı araştırma süreçlerini zorunlu kılmaktadır. Yüksek teknoloji pazarlarında tecrübe noksanlığı çok sık görülen bir durumdur. Satın alıcının bir ürünle ilgili geçmiş tecrübesi ne kadar düşük olursa, araştırma çabası o kadar yüksek, teknolojik değişim ve teknolojik heterojenlik algılaması da o kadar düşük olur.

Yüksek teknoloji pazarlarındaki alıcıların araştırma davranışını, pazarın içsel özelliklerinin (teknoloji değişim hızı, heterojenlik) ve belirli bir seviyeye kadar alıcının o anki durumunun (değişim maliyeti ve tecrübe) belirlediği gözükmemektedir. Alıcılar topladıkları bilgilerin zaman değerini daha iyi anlamakta ve bilginin daha kısa bir kullanım süresi olduğunu anladığında araştırma süresini daha kısa tutmaktadır.

Yüksek teknoloji ürün pazarlarındaki en önemli problemlerden biri standart ürün ya da ürün standartlarının eksikliğidir. Yüksek teknoloji ürünlerin satın alınması çok hızlı değişen teknoloji, ürün standartlarının eksikliği ve dolayısıyla ürün tekliflerinin birbirleriyle uyumsuzluğundan doğan alıcı belirsizliğiyle

sınırlandırılmıştır. Bu belirsizlik, teknik bilgi seviyesi, örgütün olası değişim maliyetleri ve satın almanın stratejik önemi nihai kara sürecinde ürün değerlendirirken göz önüne alınan kriterlerdir.

5.3. Teknolojik Ürünlerin Satın Alma Süreci

Pazarlama kavramı bundan yıllar önce ortaya atılmıştır, müşteri gereksinimlerini karşılamak ve bu şekilde kar sağlamak, temel yapıtaşları olan bir fikirdir. Daha sonraki yıllarda bu fikir üzerine pek çok katkı olmuştur. Son tanımlamalardan biri şu şekildedir: Bir firma ya da şahıs için müşteri ve hedef odaklı entegre bir felsefedir.

Pazarlama kavramı konusunda pek çok araştırma ve farklı fikirler olmuştur. Bunlara örnek vermek gerekirse, bu kavramın ressam veya düşünce adamlarına uygulanamayacağı öne sürülmüştür. Bu kişilerin ürünlerinin üretim prosesini tanımlayan kişisel değerler ve sosyal normlardır. Pazarlama kavramının basın endüstrisinde çalışanların hiç değilse çok büyük bir bölümüne ana tema olduğu vurgulanmıştır. Pazarlama kavramının yüksek teknoloji ürünlerde uygulanabilirliğini reddedenler de bulunmaktadır. Yüksek teknoloji ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi aşamasında pazarlama kavramının rolü olup olmadığı yazarların, üniversite öğretim görevlilerinin ve yüksek teknoloji üreten firmalara danışmanlık yapan şirket çalışanlarının çok sık duyduğu bir sorudur. “Müşterilere yüksek teknoloji ürünlerde ne aradıklarını soramazsınız çünkü bilmezler.” Bu görüş yüksek teknoloji ürünlerin tüketici karşıtı bakış açısına sahip seçkincilerin bakış açısıdır.

Pazarlama kavramının sezgisel çekiciliğine rağmen, yüksek teknolojili yeni ürün geliştirme ve pazarlaması için müşteri gereksinimlerine odaklanmanın bir organizasyon kuralı olmasına çok güçlü bir direniş olmuştur. Özellikle kişisel bilgisayar yazılım alanı buna örnek olarak verilmiştir. Kullanıcılar yeni ürün geliştirmede önemsizdir, ne istediklerini bilemezler. Mühendisler yeni ürünleri geliştirilmeli ve müşterilere sunulmalıdır. Bu alandaki etkin görüş yukarıdaki gibidir.

Pazarlama kavramının yüksek teknoloji ürünlerde de geçerli olduğunu belirten yazarlar da vardır. Teknoloji kullanıcılarının, yeni geliştirilen teknolojilerde çoğu zaman geliştiricilerden daha çok payı olduğu ileri sürülmektedir. Teknoloji

kullanıcıları çoğu zaman, ürünün gereksinimlerini neden karşılamadığını ve problemin neden olduğunu bilemezler ama geliştiricilerin de yardımıyla bulabilirler. Yazılım ürünlerindeki beta testi buna örnektir. Kullanıcıların geliştiricileri sık sık yeni yazılım geliştirmeye zorlamaktadırlar. Bu kavramı yüksek teknoloji geliştiricilerin büyük bölümü desteklemiştir ve örnek olarak yapılan bir çalışmada cevap vericilerin %80'i müşterilerin en iyi ürün ve hizmet fikir kaynakları olduklarını belirtmiştir.

Yapılan bir çalışmada yeni bir yazılım geliştirmede başarı faktörleri sıralanmıştır (Cahill ve diğ., 1994);

- 1) Kullanıcı gereksinimlerinin farkına varma,
- 2) Yeniliğin yanında çevreye iyi iletimi,
- 3) Teknik detayların iyi yönetimi,
- 4) Ürünü savunan kişinin varlığı ve kurum içindeki durumu,
- 5) Uygun kaynakların kullanılabilirliği,
- 6) Planlanmış yeniliklerin şirket politikası olması,
- 7) Yenilik sürecinde iyi yönetim uygulaması,

Yapılan bir çalışmada Compu Ad ve Auto Ad adlı, teknolojik açıdan başarılı olmalarına karşın pazarda başarısız olmuş iki ürün detaylı olarak incelenmiş ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır (Cahill ve diğ., 1994).

Başarısızlıkların birinci sebebi ürünlerin kullanıcıların hissettikleri gereksinimleri karşılamada yetersiz olmalarıdır.

İkinci neden, yenilikçi bir şirket politikaları ve ürünü destekleyici bir şirket başkanları olmasına karşı firmaların yukarıda sıralanan başarı faktörlerinden bazılarını gerçekleştirip, diğerlerini ihmal ederek ürünleri pazara sürmeleridir.

Üçüncü neden CompuAd News Ad'e ve AdWriter AutoAd geliştirilirken mevcut ve olası kullanıcıların ürün gelişimiyle ilgili önermelerini sorgulayan bir pazar araştırması yapılmamasıdır. Sadece programı deneyen ve gereksinimlerine cevap vermediği için şirkete geri dönen kişiler bilgi kaynağı olarak kullanılmıştır. Geliştirilen programın kontrolünün kaybedileceği korkusuyla, müşteri taleplerinin tam olarak karşılanmasında isteksiz davranılmıştır.

Yazılımların başarısız olmasının ana nedeni şirketin pazarlama kavramını dikkate almamasıdır. Başarısızlığın ürünün kendisiyle bir ilgisi yoktur. Pazarlama kavramı eğer uygulanmış olsaydı harcanan kaynakların bir kısmı kurtulmuş olabilecekti. Pazarlama kavramı bir ürünün başarılı olacağını tam olarak belirlemez. Bununla birlikte kavramı doğru uygulayan bir firma henüz gelişim aşamasında başarısızlığı görebilir ve daha az kayıpla kurtulabilir.

İş sürecinde değişiklik yapan bir ürünün başarı şansı nedir? Bir ürün, kullanıcısına elle tutulur bir yararı açık olarak sunmadıktan sonra, kişiler iş yapma metotlarını yeniden düzenlemezler. Yeni bir ürün geliştirilirken mevcut kullanıcılara mutlaka ne istedikleri sorulmalıdır. İlgili ürünü kendisi kullanmadıktan sonra firma sahipleri veya üst düzey yöneticilerden elde edilecek veriler çok sağlıklı olmayacaktır.

İleri teknoloji bir ürünün nasıl fiyatlandırılacağı da çok önemli bir sorundur. Üretim maliyetinin bir fonksiyonu mu olmalı yoksa değer ilişkisine mi dayandırılmalıdır. Örneğin faks makinelerinde fiyat algılanan değer üzerinden hesaplanmıştır. Yine de alternatiflerle olan rekabetten dolayı fiyat düşürülmüştür. Bilgisayar endüstrisinin öncülerinden olan Adam Osborne'un konuyla ilgili bir sözü şu şekildedir: Eğer otomotiv sanayii arabaları bilgisayar endüstrisi gibi fiyatlandırırsalardı, bir Pinto 100,000 \$ olabilirdi (Easingwood ve Koustelos. 2000).

30 Nisan 1991 tarihli PC Magazine dergisinde John G. Dvora talebi yöneten evrensel oranları öne sürmüştür. Algılanan değer maliyete oranı 10/1 olan ürünün talebi yükselirken, 20/1 oranı satışların adeta bir heyelana dönüşmesine yol açmaktadır. Dvoral örnek olarak bir cd-rom ürünü olan Microsoft Bookshelf'i göstermiştir. Benzer birçok referans kitabının içeriklerini ihtiva eden ürünün maliyeti 250 \$ ve satış maliyeti ise 295 \$'dı. Tam bir pazar başarısızlığı olmuştur (Easingwood ve Koustelos. 2000).

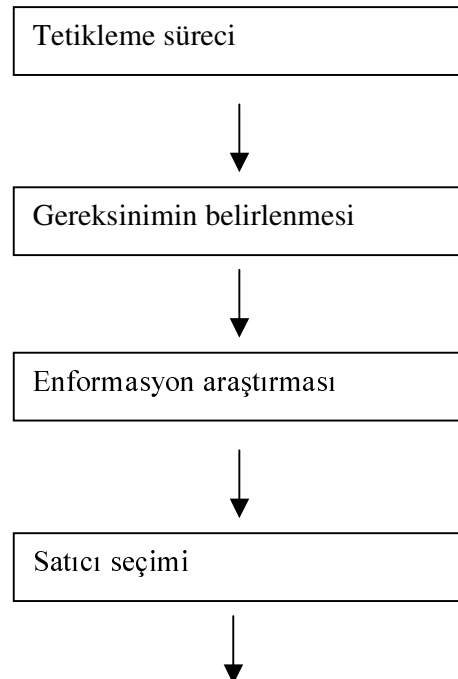
Sonuç olarak pazarlama kavramının temel kuralları her yeni ürün geliştirme çabasının içinde yer alabilir. Hiçbir ürün, pazar yeri desteği olmadan dayanamaz ve bunun farkına varan yönetim maliyetli ürün başarısızlıklarının yükünden ve sorumluluğundan kendini kurtarabilir.

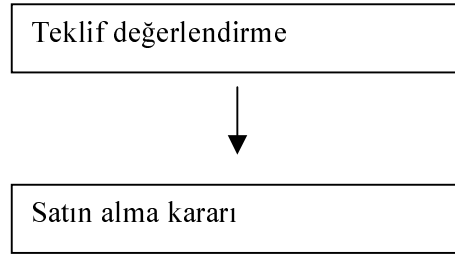
Verimli bir satın alma işleminin gerçekleşebilmesi için

- Alıcı-satıcın konumundaki her iki tarafında kazanacağı bir strateji üzerine ilişki kurmalıdır.
- Ekstra masrafları sistemden atmak için beraber çalışıp karlılıkları genişletmek gereklidir.
- Şirketler arası çok yönlü ara yüzleri basitleştirip günlük işlemlerin karmaşıklığını azaltmak ve bu yolla da ekstra maliyetlerden kurtulmak yararlıdır.
- O anda yapılan işten iyisini yapmak yerine onu tamamen değiştirip geliştirmeye çalışmak faydalı olacaktır.
- Beraber kazanılanlara dört elle sarılıp onu diğer tedarikçilere ve üreticilere uygulayarak tüm endüstriyi geliştirmek gereklidir.

5.4. Yüksek Teknoloji Pazarları için Model

Bir çalışmada (Levy, 1998) kendi deneysel çalışmalarda türettikleri yüksek teknoloji endüstriyel ürünleri için bir örgütsel satın alma süreci öne sürmüşlerdir. Aşağıda Şekil 4.1’de biri karar verme birimi tarafından gerçekleştirdikleri düşünülen basamaklar sırasıyla belirtilmiştir.





Şekil 5.1: Teknolojik Ürünlerin Örgütsel Satın Alma Modeli

Bu basamakları açıklamak gerekirse;

Tetikleme süreci: Bir veya birkaç olay süreci başlatır, hata veya kullanımdan gelen şikayetler gibi halihazırdaki ürün tatminsizliklerinden bu olaylar ortaya çıkabilmektedir. Tetikleyici olaylar karar verme mekanizmasını harekete geçirmektedir.

Gereksinimin belirlenmesi: Karar verme birimi kurulunca, problemle ilgili kararlar başlar. Genelde gelecek basamakları koordine edecek bir lider tarafından yönetilir. Bu basamakta ihtiyaç listesi veya aranan faydalar tartışılır ve nihai sonucun boyutları değerlendirilir.

Enformasyon araştırması: Olası satıcılar hakkında bilgi, bilgi kaynakları ve fikir liderleri bir araya getirilir.

Satıcı seçimi: Satıcılarla ilgili toplanan bilgi değerlendirilir ve aşağıdaki gibi bazı faktörler belirlenir. Bu faktörler satıcı kalitesi, hizmet/servis, ulaşılabilirlik, satış yapmaya olan merak ve istek, finansal kaynaklardır.

Bu gibi faktörler karar verme biriminin satıcı listesini, tekliflerin toplanabileceği küçük bir gruba indirgemesini sağlar.

Tekliflerin değerlendirilmesi: Tüm satıcıların ilk teklifleri toplandığında, teklifler karşılaştırılır ve her bir satıcı geliştirmeleri gereken konularda bilgilendirilir.

Satın alma kararı: Karar verme birimi optimum bir aday bulduğunda, nihai satın alma kararı verilir.

Bunu ötesinde çalışma satış sonrası hizmet faaliyetlerinin önemini vurgulamıştır çünkü yeni ve yüksek teknoloji bir ürün genelde değişimleri içermektedir. Bu değişimler örgütün pek çok parçasını örneğin, fiziksel yerleşimi,

personelin işe alımı, işten çıkarılması ve hatta örgütün yeniden organizasyonu, etkileyebilmektedir (Levy, 1998).

Yukarıdaki model ilk defa satın alım için önerilen bir modeldir. Satın alma kararı verilip ürün alındıktan sonra kullanıcıların ürün performansı hakkındaki olumlu ve olumsuz izlenimleri değerlendirilerek rutin alımlar ya da gözden geçirilmiş satın almalar için referans olacaktır. Olumlu ürün performansı, enformasyon araştırması ve satıcı seçimi gibi basamaklar olmadan direkt satın alma kararına imkan tanıyacak, bunun yanında olumsuz ürün performansı bu süreci tekrar başlatacaktır.

5.5. Yeni Teknolojinin Örgütsel Ölçekte Benimsenmesi ve Örgüt İçinde Yayılımı

Örgütsel satın almanın en belirgin özelliklerinden biri satın alınan ya da kurulumu gerçekleştirilen yeni bir teknolojinin yalnız satın alımı değil, bu teknolojinin örgüt içerisinde çalışanlar tarafından benimsenmesidir. Bu hem yeniliklerin örgüt içine sızması hem de örgütsel değişimle ilgilidir. Pek çok araştırmada tek bir yenilik ve onu benimseyen kişiye odaklanırken, başka bir akım benimseyenle benimsenen yeniliklere odaklanmaktadır.

Adaptasyonla örgüt kültürü arasında bağlantılar vardır. Dış etkiler de adaptasyonu etkileyebilmektedir. Örneğin rekabet içinde bulunan bir firma rakibinin yeni teknolojisini kopyalamak zorunda kalabilmektedir.

Yeni ürün adaptasyonuna insanların yaklaşımı değişmektedir. Yeniliklerin yayılımı teoreminde bireyler beşe ayrılmaktadır; Bu bireyler yenilikçiler, erken adapte olanlar, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve tembellerdir. Aşağıda tablo 4.1’de bu bireylerin özellikleri yer almaktadır. Bu kişiler yeni ürünlere adapte olma zamanları ve bu adaptasyon sürecinde güvendikleri enformasyon kaynakları açısından birbirinden farklılaşmaktadır. Bu beş tip birey arasındaki farklılıkları anlamak adaptasyonun farklı aşamalarında bireylere başarıyla ulaşmanın yolunu göstermektedir.

Pazar evrim geçirdikçe başarı için gerekenler de değişecektir. Kişileri adaptasyon zamanlamalarına göre sınıflandırma sistemi yenilikçi firmanın erken adapte olanların özelliklerini araştırmasına ve özellikle onlar için giriş pazarlama

stratejilerini yönlendirmesine yol açmaktadır. Yüksek teknoloji pazarlarında ürünler çok sık yüksek riskli kararları temsil etmektedir. Bu riski azaltmanın bir yolu enformasyon toplamaktır.

Tablo 5.1: Adaptasyon Kategorileri ve Yeniliğin yayılımında rollerin kategori özellikleri

Yenilikçiler:	Risk almaya heveslidirler. Kişisel olmayan ve bilimsel bilgilere güvenirlir
Erken adapte olanlar:	Yeni fikirleri erkenden kabul ederler. Birden fazla kaynaktan gelen bilgiye güvenirlir.
Erken çoğunluk:	Risk karşıtlardır. Şirket tarafından promosyonel ve sözel enformasyona güvenirlir. Ürünün geç büyüme evrelerine kadar satın almazlar.
Geç çoğunluk ve tembeller	Ürünü denemek için erken kategoriler gerekmektedir. Bu durum nihai olarak ürünlerin olgunluk döneminde pazara giren firmalar için avantajdır.

İlave bir saptama genel bir yenilikçilik özelliği diye bir şeyin olmadığıdır. Bir ürün için erken adaptör olan bir firma başka bir ürün için tembeller olabilmektedir.

Örgütsel pazarlarda yeni teknolojik ürünlerin satın alınmasıyla ilgili ana problemler ürünün adaptasyonu ve örgüt içine yayılmasıdır. Araştırmalarda genelde ilk adaptasyon üzerine odaklanmasına rağmen ilk adaptasyondan sonra yeniliğin şirket içine yayılımına eğilinmesi de gereklidir. Teknolojik ürünlerin şirket içine adaptasyonunda beş ana konu öne çıkmaktadır. Bunlar:

- ❖ Satın alımı gerçekleştiren örgütün özellikleri,
- ❖ Satın alma merkezinin dinamikleri,
- ❖ Satın alıcı örgütün çevresel özellikleri,
- ❖ Ürünün özellikleri,
- ❖ Satıcı örgütün rekabet çevresidir.

Bu özellikleri açıklamak konunun daha iyi anlaşılması için önemlidir. Alıcı örgütün özellikleriyle anlatılmak istenen örgütün yapısı, örgütsel davranışlar ve örgüt iklimidir. Düşük merkezileşme yeniliğin örgüt içinde yayılmasını kolaylaştıracaktır. Düşük formalizasyon yeniliğin örgüt içinde birincil adaptasyonunda olumlu olacaktır fakat ileride çıkması muhtemel anlaşmazlıkların değişime destek verecek bir yönetim tarafından çözülmesinde yüksek formalizasyon daha faydalı olacaktır. Örgütsel davranışlarla teknoloji, fiyat duyarlılığı, değişime direnç, risk toleransı ve dış enformasyona açıklık ifade edilmektedir. Teknoloji duyarlılığı, fiyat duyarlılığı, risk toleransı ve dış enformasyona açıklık arttıkça yeniliğin yayılımı artarken değişime direncin artması yenilik için olumsuz olacaktır. Örgüt içinde departmanlar arası iletişim kuvvetlendikçe, üst yönetim desteği arttıkça yayılım artarken, departmanlar arası anlaşmazlıklar arttıkça yeniliğin kabulü güçleşecektir. Bunlar örgüt içindeki iklimi ifade eden değişkenlerdir. Satın alma merkezi içinde karar mekanizması daraldıkça yeni ürünün yayılımı azalacaktır çünkü kişilere fikirleri sorulmadan karar alınmış olacaktır. Satın alma merkezine katılım arttıkça ve satın alma merkezi genişledikçe yeniliğin şirket içinde kabulü olumlu etkilenecektir. Satın alıcı örgütün içinde bulunduğu pazarda dalgalanmalar arttıkça, teknolojinin yararı iyice ortaya konmuşsa örgüt içi adaptasyon hızlanacaktır. Ürün özelliklerinde, yeni teknolojinin uyumluluğu ve sonuçlarının gözlenebilirliği arttıkça yayılım artacakken, ürün karmaşıklığının artması ise süreci olumsuz etkileyecektir.

Örgüt içine yayılımı hem alıcı hem de satıcı için avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar uzun vadede karlı bir alıcı satıcı ortaklığı oluşturacaktır. Daha iyi yayılım yeni teknolojinin örgüt içine daha iyi yerleşmesi manasına gelmektedir. Bu şekilde örgüt içindekiler teknolojiyle bütünleşir, onu nasıl daha verimli kullanacaklarını öğrenirler ve bu şekilde firmanın verimliliği ve ekonomik performansı artar. En belirgin avantajlarından bir tanesi maliyet tasarrufları ve fiyatlarda indirimlerdir. Ürün tedarikçisiyle bağlar arttıkça pazarlık gücünüz de artar

ve daha uygun fiyatlara satın alma imkanına kavuşursunuz. Örgüt içi yayılım sayesinde tedarikçiyle daha kuvvetli ve karlı ilişki oluşumu sağlanacaktır. Bir diğer avantaj da teknolojinin örgüt içine iyi yayılmış olmasından dolayı firmanın alternatif tedarikçi arama çabası ve maliyeti de düşecek olmasıdır (Raenra ve Srivastava, 1998).

Genel olarak yeni bir ürünün yayılımını aşağıdaki özellikler etkilemektedir.

- Bir ürünün tedarikçi grubunun rekabet duyarlılığı ne kadar yüksekse yayılma hızı ve yayılma seviyesi de o kadar yüksektir.
- Tedarik edilen ürün kalite açısından ne kadar iyiye yayılma da o kadar hızlı olacaktır.
- Satın alınan teknolojik ürün ne kadar standartlaşmışsa örgüt içinde yayılması o kadar hızlı gerçekleşecektir.
- Tedarikçi ve müşteriler arasında dikey koordinasyon ne kadar büyükse, yayılma da o kadar hızlıdır.
- Ar-Ge ve pazarlama kaynakları endüstri içinde ne kadar iyi dağılmışsa ve sektör içinde teknolojik ürünün yayılması da o kadar iyi olacaktır.
- Bir şirkette profesyonelleşme ne kadar yüksekse yeni teknoloji adaptasyonu da o kadar yüksek olacaktır (Robertson ve Gatignon, 1986).

Yeni bir teknolojinin örgüt içinde benimsenmesinin önündeki en büyük engel değişime karşı olan dirençtir. Herkes için aynı olmasa da az ya da çok herkes zaman zaman değişime karşı direnç göstermektedir. İnsanlar neden değişime direnç gösterir sorusuna üç kademede cevap verilebilir: İş ile ilgili nedenlerden dolayı, kişisel nedenlerden dolayı ve sosyal nedenlerden dolayı insanlar değişime direnç gösterir.

Yeni teknolojik ürünlere olan direnç genelde ürün ya da teknolojiye değil değişimin kendisinedir. Bir kullanıcının yeni bir sisteme uyumu sadece onu kullanmayı öğrenmesi ile sınırlı değildir. Yeni teknolojik ürünle beraber yaklaşım ve prosedür değişiklikleri de gerçekleşmektedir. İnsanlar çoğu zaman içinde bulundukları koşullardan dolayı subjektif bir tepki olarak değişime direnç gösterirler. Örneğin yeni bir teknolojiye, kendine daha az fayda algılayan kişiler veya halihazırdaki teknolojinin performansı ile tatmin olan kişiler değişime daha fazla direnç göstereceklerdir (Ellen, Beerden ve Sharma, 1991).

Değişime karşı direncin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesi için izlenilebilecek yolları beş grupta toplayabilmek mümkündür.

Katılım: Teknolojik değişime konu olan ve değişimden etkilenecek kişilerin değişiminin planlanması ve uygulanması safhasına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerin etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmelidir.

Haberleşme ve Eğitim: Organizasyonlarda karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim, değişime hazırlamak için verilecek eğitim bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir.

Pazarlık: Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Üzerinde anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır.

Açık veya Kapalı Zor Kullanma: Bu direncin ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanmayı kapsamaktadır.

Manipülasyon ve Kooptasyon: Manipülasyon, herhangi bir olayı şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılanmasını sağlamayı ifade eder. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder (Koçel, 2001).

Değişim şirket içine yayılması konusunda büyük oranda sorumluluk yöneticilerde olmaktadır. Yenilikçi bir yönetici firmasını günün gerekliliklerine göre sürekli geliştirmek isteyecek, hem yeniliğe açık olacak hem de diğer çalışanları yeniliğe karşı olumlu olarak hazırlayacak ve firmanın teknolojik adaptasyon sürecini çok kısıltacaktır.

6. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ve İLGİLİ ÜRÜNLERİN SATIN ALIM SÜRECİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

6.1. Bilgi Teknolojileri ve İlgili Ürünler

Bilgi teknolojileri ürünleri bilgisayar, yazılım ürün ve ekipmanları gibi ürünleri içeren bir kümeyi kapsamaktadır. Artık günümüzde şirketlerdeki neredeyse her çalışan en azından bir bilgisayar, yazıcı ve/veya işini kolaylaştıran bir program kullanmaktadır. Bir enformasyon sistemi dört ana bileşenden meydana gelmektedir. Bunlar personel (kullanıcı), uygulama yazılımı, sistem yazılımı ve donanımdır. Personel sistemi çalıştırıp, kontrol etmektedir. Personel kapsamına kullanıcı, teknik personel ve yöneticiler de girmektedir. Uygulama yazılımı diyince akla C++ gibi programlama dilleri gelmektedir. Sistem yazılımı da verileri kontrol etmek için kullanılan işletim sistemleridir. Tüm bu bileşenlerin kalbinde de donanım yer almaktadır.

Genel olarak enformasyon teknolojilerine yapılan yatırımla firma performansı arasında bir ilişki olmadığına inanılmaktadır. Bununla birlikte Bilgi Teknolojileri (BT) yatırımının firma performansına olumlu yansıdığına da inananlar bulunmaktadır. Neredeyse tüm firmalar ve bireyler PC satın alımında sürekli olarak zor bir karar verme süreci ile karşı karşıya kalmaktadır. Genellikle ilk seçim kriteri fiyat olmaktadır. Fiyatın yanındaki diğer kriterler hız, kapasite, hafıza ve satış sonrası hizmet fonksiyonu olmaktadır. Bu kriterleri birincil derecede önemli etkenler olarak görmek mümkündür. Bunların yanında video kartı, mikrofon, kamera gibi ikincil öneme sahip etkenler de satın alma kararını çok kriterli ve karmaşık bir sürece dönüştürmektedir. Bunun dışında kullanıcının yeni PC'nin özelliklerine adaptasyonu ve kendi kullandığı yazılımın yeni PC ile uyumluluğu da çok önemli bir etkidir. Satın alma yöneticileri de BT'ye yapılan yatırımın firmaya bir değer kattığını göstermek istemektedirler. İşte tüm bu sayılan faktörler satın alma sürecini çok karmaşık bir hale getirmektedir.

BT yatırımının en önemli özelliklerinden bir tanesi risk faktörüdür. BT'ye yapılan yatırımlar, diğer yatırımlardan daha çok riske açıktır. Bunun nedeni bileşenlerin kırılgan olmasına, çalışanlar tarafından sabote edilebilmesine ve merkezi olmamasına dayanmaktadır. BT yatırım kararında iki temel riskin varlığından söz edilebilmektedir (Schniederjans ve diğ., 2004).

1. Fiziksel risk; Bilgisayar donanımının ve yazılımının ve verilerinin hırsızlığa, sabotaja kolay maruz kalabilmesi, yazılımın korsanlığa ve silinmeye açıklığıdır.

2. Yönetimsel risk: Beklenen karlılık ve maliyet tasarrufunun sağlanamaması, son kullanıcının direnci, sistemin zaman içinde örgütü ve büyümeyi destekleyememesi yönetimsel risklerdir.

BT yatırımının elle tutulabilen ve tutulamayan yararlarını ölçmek için pek çok farklı metot kullanılabilmektedir. BT yatırım metotlarına örnek olarak verilebilecek kar zarar analizi, yatırımın geri dönüşü, yönetimin geri dönüşü, enformasyon ekonomisi gibi metotlar maddi yararları değerlendirerek karar aldırır metotlardır. Maddi olmayan faydaları değerlendirmek için çok amaçlı çok kriterli değer analizleri gibi metotlar önerilmektedir (Schniederjans, Hamaker ve Schniederjans, 2004).

Sonuç olarak firmaların BT yatırımı kararları genel olarak tüm teknolojik ürünlerde olduğu gibi maddi ve maddi olmayan çeşitli riskleri beraberinde getiren ve karar verme sürecini, satın almayı daha karmaşıklaştıran yatırımlardır. Öncelikle bu tür yatırımların kullanıcıya, kurulu sistemlere, yönetim yaklaşımına uygunluğu söz konusu riskleri azaltacaktır. Bu doğrultuda örgütlerin satın almada izlediği süreç, satın alma rolleri büyük önem taşımaktadır.

Bu açıklamalardan sonra şirket analizlerine geçerek Türkiye'de çeşitli endüstrilerde BT ürünlerinin satın alınma süreci hakkında hazırlanan araştırma sürecine başlamak yararlı olacaktır.

6.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yapılan araştırmanın amacı teknolojik ürünler kapsamında son yıllarda önemi artan ve farklı sektörlerdeki firmaların ortak ihtiyacı niteliğinde olan bilgi teknolojileri ve ilgili ürünlerin satın alımının tüketim ürünleri ve endüstriyel ürün

sektörlerinde farklılaşıp farklılaşmadığını vurgulamaktır. Bunun yanında satın alım sürecini ortaya koyan bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çeşitli şirketlerle görüşülmüş ve elde edilen veriler ışığında iki sektör arasındaki farklılıklar ve benzerlikler vurgulanmış ve bilgi teknolojileri ve ürünlerinin satın alım süreci aydınlatılmaya çalışılmıştır.

6.3. Yöntem

Çalışmada çeşitli sektörlerden firmalardaki ilgili yöneticilerle kalitatif araştırma tekniklerinden derinlemesine mülakat tekniğiyle görüşülmüştür. Araştırma kapsamında tüketim malları ve endüstriyel mal üretici ve satıcılarından oluşan 12 firma yöneticisi ile görüşülmüştür. Bu mülakatlarda görüşülen firmalar aşağıda, tüketim malları ve endüstriyel ürün sektörü şeklinde iki grup halinde sıralanmaktadır. Listelenen firmalarda görüşülen kişiler ve görüşmelerde yöneltilen sorulara ekte yer verilmiştir. (Ek1 ve 2)

Tüketim malları endüstrisi;

1. Tat, Maret, Sek, Pastavilla.
2. Düzey A.Ş.
3. Tansaş.
4. Migros Türk T.A.Ş.
5. Real Hipermarketler Zinciri.
6. Yener Gıda.
7. Brenntag Group

Endüstriyel mal sektörü;

8. Scmolz-Bickenbach Asal Çelik Ticaret A.Ş.
9. Ford-Otosan.
10. Aygaz.
11. Tofaş.
12. Arçelik-LG Klima.

Bu şirketler seçilirken tüketim malları ve endüstriyel ürün sektörlerinden mümkün olduğu kadar fazla firma ile görüşülerek aradaki farklılık ve benzerlikler ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Tüketim malları endüstrisinde Tat Konserve A.Ş. temel alınarak onun ürettiği gıda ürünlerini nihai tüketiciye sunan zincir içindeki diğer firmalar olan Migros, Tansaş, Real gibi firmalarla çalışılmıştır. Bunun dışında yine bu çeşit gıda üretimine girdi sağlayan katkı maddesi satıcılarıyla da görüşülmeye çalışılmıştır, Brenntag ve Yener Gıda buna örnek gösterilebilir.

Endüstriyel ürünlerle ilgili olarak otomobil üreticisi Ford-Otosan ve Tofaş ile onlara çelik sağlayan Scmolz-Bickenbach isimli şirketle görüşülmüştür. Aygaz, Arçelik-LG Klima ile görüşülerek farklı endüstrilerden firmaların da örnekleme dahil edilmesi sağlanmıştır. Örgütsel satın alma süreçlerine ilişkin bu incelemeden önce ilk olarak bu şirketlerin genel özellikleri aşağıda irdelenmiştir.

6.4. Firma Profilleri

6.4.1. Tat Konserve A.Ş.

Tat Konserve 1967 yılında kurulmuştur. 1968 yılında Mustafakemalpaşa Tat fabrikası üretime başlamıştır. 1981 yılında domates salçasında aseptik dolum teknolojisinin uygulayan ilk 3 şirketten biri olmuştur. 1983-85 yılları arasında Japon Kagome ve Sumitomo Şirketleri ile teknoloji ve satış kapsamında işbirliği çalışmaları başlamıştır. 1987 yılında Kagome ve Sumito Beytaş'ın Tat bünyesine katılımıyla TAT'ın sermayesine %7 oranında ortak olmuştur. 1989 yılında Unilever'in Yenişehir'deki fabrikası satın alınmıştır. 1992 yılında TAT halka açılmış ve Japon ortakların hissesi %15'e yükselmiştir. 1995 yılında Balıkesir fabrikası kurulmuş ve 2003 yılında Tat, Sek, Maret ve Pastavilla markalar arası sinerji, maliyetlerin azaltılması, kaynakları daha verimli kullanılması amacıyla TAT Konserve A.Ş altında birleşmiştir.

6.4.2. Düzey A.Ş.

Düzey Pazarlama A.Ş kurulmadan önce, bir Koç Holding kuruluşu olan Beko Ticaret dayanaklı ve dayanıksız tüketim mallarının pazarlama faaliyetlerini yürütmekteydi. Düzey Pazarlama A.Ş 1975 yılında, başta gıda olmak üzere dayanıksız tüketim pazarına odaklanabilmek için her türden dayanıksız tüketim malını pazarlamak üzere kurulmuştur. Düzey Pazarlama A.Ş ilk olarak ampul, kibrit

ve Tat mam  llerini Beko'dan devralarak i  e ba  lamı   ve zamanla çalışma sahasını genişletmiştir. Düzey Pazarlama A.  , 2001'de British American Tobacco firması ile imzaladığı ‘‘M  nhasıran Distribütör’’l  k anlaşması ile Türkiye'de British American Tobaccot tütün ürünlerinin tek yetkili dağıtıcısı konumuna gelmiştir. 2005 Yılında Koç Holding kurulu  u olan Tat ile Tariş tarafından ortak olarak kurulan Tariş-Tat Rakı Fabrikası'nın   r  nleri Mercan ve Fasil Rakılarının satış dağıtımını Düzey Pazarlama A.   tarafından üstlenilerek ürün portföyüne eklenmiştir. 30 yılı aşkın pazar birikimine sahip Düzey Pazarlama'nın bugün portföyünde Koç Grubu'nun ürettiği Tat, Maret, Sek, Pastavilla markalı gıda ürünlerinin yanısıra British American Tobacco (BAT) markalı tütün   r  nleri, Tariş-Tat firması tarafından üretilen Mercan ve Fasil Rakı'ları yer almaktadır. Bu ürünlere ek olarak Ticari Mallar   r  n portföyünde ise Kiler Bakliyat, Prenses   eker, Divan tablet çikolataları ve gofretleri, Tariş   z  m-  ncir Birliği   r  nleri,    len   ay, Ekin Patates, General Electric ve Landlite Enerji Tasarruflu Amp  lleri, Apa Bal , Ankara Un, Rest Temizlik Malzemeleri, Aft Gıda   r  nleri olan Freshies ağız kokusu giderici ve Minsault sağlıklı tuz yer almaktadır.

6.4.3. Migros T.A.  .

Migros 1954 yılında   svi  re Migros Kooperatifler Birliği ve   stanbul Belediyesi'nin girişimleri ile gıda ve tüketim maddelerini belediye kontrolü altında üreticiden sağlamak ve bu ürünleri sağlığa uygun koşullarda ve ekonomik fiyatlarla   stanbullulara ulaştırma amacıyla kurulmuştur. 1975 yılında Migros'un çoğunluk hisseleri Koç Topluluğu'na devredilmiştir. 1981 yılında Migros'un çeşitli ilaveler ve gelişmelerle ana deposu hizmete girmiş, bakliyat gibi ürünlerin hijyenik olarak depolanarak, paketlenerek sağlıklı bir şekilde satışa hazırlanması için yatırımlar yapılmış, et işleme merkezi devreye girmiştir. 1990 yılının sonlarından bugünlere kadar aksamadan her 15 günde bir yayınlanan Migroskop aksiyonu ile avantajlı ve ucuz alışveriş duyurulmaya ba  lanmı  tır. Migros, 1991 yılında halka açık bir   irket haline gelmiştir. Migros, 1996 yılında Azerbaycan'daki altyapı çalışmalarını sonlandırarak, ilk yurt dışı mağazası Ramstore'u Bak  'de a  mı  tır. 2005 yılında önemli bir atılımla perakende zinciri Tansaş'ı satın alarak sektördeki liderliğini perçinlemiştir. 2005 yılı itibariyle yurt içinde 7 coğrafi bölgede 79 M, 79 MM, 33 MMM, 311 çok ve 3 hipermarket olmak üzere toplam 505 mağazada hizmet veren Migros, yurt dışında iştirakleri vasıtasıyla Azerbaycan'da 3, Rusya 'da 49,

Kazakistan'da 5, Bulgaristan'da 3 ve Makedonya'da 1 Ramstore olmak üzere toplam 566 mağazaya ulaşmıştır. Tansaş mağazalarıyla birlikte bu sayı 722'ye yükselmiştir. Büyümesini sürdüren Migros, 2005 yılında 140 milyon müşteri sayısına ulaşmıştır.

6.4.4. Tansaş

Tansaş 1973 yılında, halka ucuz et ve kömür sağlamak hedefiyle İzmir'de, Tansa adıyla kurulmuştur. 1976 yılına gelindiğinde, "Tanzim Satışlar Müdürlüğü" çatısı altında, Konak'ta ilk mağaza açılmış; mağaza sayısı, 1986 yılında 12'ye ulaşmıştır. Bu gelişmeyle birlikte ortaya çıkan şirketleşme düşüncesi doğrultusunda, 15 Aralık 1986 tarihinde Tansaş İzmir Büyükşehir Belediyesi İç ve Dış Ticaret A.Ş. kurulmuştur. 1996 yılında, İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne ait Tansaş hisselerinin %32.98'i halka açıldı. 1999 yılında hisselerinin büyük bölümü Doğuş Grubu'na geçmiştir. Tansaş, hizmet kalitesini yükseltmek ve verimliliği daha üst seviyelere çıkarmak amacıyla, 2002 yılı içinde, Macrocenter'ı kendi bünyesine katma kararı almıştır. Tansaş, 10 Kasım 2005 'te Migros Türk T.A.S. bünyesine katılmıştır. %78,1 oranındaki hissesi Koç Holding ve Migros tarafından satın alınan Tansaş, sektör lideri ile birleşmenin etkisi ile sektördeki gücünü artırarak müşterilerine hizmete devam etmektedir. 2005 yılı içinde 14 yeni mağaza açarak, toplam mağaza sayısını 217'ye çıkartmış, toplam faaliyet alanını 134,189m²'ye ulaştırmıştır.

6.4.5. Real

METRO Group 1990 yılından bu yana Türkiye'de faaliyet göstermektedir. Grubun iki satış hattı, piyasaya başarılı bir şekilde girmiştir. Bu şirketler: Metro Cash & Carry ve Real'dir. Türkiye'de 9 adet Metro Cash and Carry ve 7 adet Real mevcuttur. Real Türkiye'deki merkez ofisini 1997 yılında İstanbul'da kurmuş ve tüketiciye "koşulsuz müşteri memnuniyeti" ilkesiyle hizmet vermektedir. Müşteri avantajı sağlayan, titizlikle seçilmiş, yaklaşık 20.000 çeşit gıda ve gıda dışı ürünü bir çatı altına toplayan Real, kaliteli ürünleri uygun fiyatlarla sunmaktadır. Çalışılan firmaların seçimi ve takibinde büyük bir titizlik gösteren Real'in ana hedefi en iyi lojistik hizmeti, en düşük masrafla sağlamakta ve avantajını müşteriye yansıtmaktadır. Real ulusal ve uluslararası firmaların yanı sıra standartlara uyan ve uymaya aday yöresel firmalarla çalışarak, onları desteklemenin yanı sıra müşterilerine daha geniş seçenekler sunmaktadır. Real'deki tüm gıda ürünleri gıda mühendisleri denetim ve kontrolünde uluslararası kalite ve kalite sağlama

standartlarına uygun; taze gıda ürünleri ise günlük tazelikte ve ihtiyaca göre tedarik edilerek müşterilere ulaştırılmaktadır.

6.4.6. Yener Gıda

2003 yılında kurulan, Yener Gıda ve Endüstriyel Kimya San Tic Ltd Şti. gıda ve ilaç endüstrisinde kullanılan hammaddelerin tedarik, depolama ve dağıtım alanında faaliyet göstermektedir. Şirket teknik anlamda müşterilerine formülasyon, laboratuvar denemeleri ve numune tedariki konusunda her türlü desteği vermekte ve oluşabilecek sorunlarla ilgili çözüm önerileri sunmaktadır. Bu önerileri sunarken; dünyanın ileri gelen firmaları arasında bulunan partnerlerinden de gerekli desteği almaktadır.

6.4.7.Brenntag Group

Brenntag bundan 130 yıl önce Berlin’de toplu yumurta satış amacıyla kurulmuş bir şirkettir. Bugün ise endüstriyel ve özel kimyasal ürünlerinin dağıtım konusunda dünyanın en önde gelen firmalarından biri haline gelmiştir. Kuzey, Batı ve Orta Avrupa’da en büyük, Latin Ameika’da pazar lideri ve Kuzey Amerika’da ise sektörün en büyük üçüncü firması konumundadır. Benzer bir büyüklüğe Asya pazarı içinde de sahiptir. Dünya çapında yaklaşık 300 ayrı yerde toplam 9200 çalışanı mevcuttur. Şirket yılda yaklaşık 5,3 milyar dolarlık bir ciro gerçekleştirmektedir. Firma üretim yapmaksızın dünya çapında güvenilirliğe sahip üreticilerin global olarak distribütörlüğünü yapmaktadır. Müşterilerine ürün dışında üretim ile ilgili formülasyon ve problem çözümleri konusunda da destek vermektedir.

6.4.8. Schmolz-Bickenbach Asal Çelik Ticaret A.Ş.

Schmolz+Bickenbach Asal Çelik Ticaret A.Ş merkezi Almanya’da bulunan Schmolz+Bickenbach AG’nin Türkiye’de kurulu bulunan şirkettir. 1991 yılında İstanbul’da kurulan şirket, 13 yılı aşkın bir süredir Türkiye’nin her bölgesinde faaliyet göstermektedir Schmolz+Bickenbach AG bünyesinde faaliyet gösteren dünyanın en büyük takım çeliği üreticisi Edelstahl Wittten-Krefeld GmbH (EWK) şirketin ana sermayedarıdır. Bu sayede şirket takım çeliği konusunda üreticiden müşteriye direkt hizmet verme imkanına sahiptir. 3.2 Milyar EURO cirosu ile Schmolz+Bickenbach ailesi, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kalite, hizmet ve profesyonel müşteri desteği anlayış ile hareket etmektedir. İki İstanbul’da (Dudullu –İmes ve İkitelli

bölgelerinde) , biri İzmir’de toplam üç depo vasıtası ile geniş stok çeşitliliği ile hizmet vermektedir. Soğuk iş, sıcak iş, plastik kalıp çelikleri, yüksek hız çelikleri, yüksek performanslı toz metal çelikler, mühendislik çelikleri, özel bakır ve alüminyum alaşımları, kaynak elektrodları başlıca ürünlerdir.

6.4.9. Ford Otosan

Resmî olarak 1959 yılında kurulan Otosan, Türkiye’de Otomotiv sanayinin gelişmesinde çok önemli bir rol oynamış, kısa sürede montaj fabrikasından üretim merkezi konumuna gelmeyi başarmıştır. 1966 yılında seri üretimine başladığı Anadolu ile Türkiye’de otomotiv sanayisinin ilk tohumlarını eken şirkettir. Ford ve Otosan arasındaki kuruluş anlaşmasında Otosan’ın Ford’u temsil etme hakkı tanınmamıştı. Ford’un Otosan ile ilişkilerinde dönüm noktası 1976 yılında imzalanan lisans anlaşması ile başlamıştır. 3 Ekim 1997 tarihinde imzalanan bir anlaşma ile Ford ve Otosan hisselerini eşitlemiştir. Böylece Otosan A.Ş. yeni ismiyle Ford Otomotiv Sanayi A.Ş., yani Ford Otosan ortaya çıkmıştır. 1998 yılında açılan Ford Otosan Yedek Parça Dağıtım Merkezi, 14 milyon dolarlık yatırımıyla, alanında Türkiye’nin en büyük yatırımlarından biridir. 20.000 m²’si kapalı stoklama alanı olmak üzere, toplam 70.000 m²’lik alanda hizmet vermektedir. Bir çatı altında topladığı 45.000 çeşit orijinal Ford yedek parçasının aktif satışının yanı sıra, 24 ülkeye yedek parça ihracatı yapmaktadır. Nisan 2001 tarihinde yapılan törenle Ford Otosan Kocaeli Fabrikası üretime başlamıştır. İlk üretim Yeni Transit ile başlamıştır. Açılıştan 1,5 yıl kadar sonra fabrikanın asıl ürünü olan Transit Connect, 17 Haziran 2002 tarihinde hattan inmiştir. 1,6 milyon metrekarelik açık alan üzerinde inşa edilen; pres atölyesi, karoser, boya, montaj işlemlerinin yapıldığı üniteleri ve yan sanayi şirketleri parkının yer aldığı fabrika, araç ihracatında kullanılacak bir rıhtıma da sahiptir. Ulaşılan bu seviye ile Ford Otosan Kocaeli Fabrikası, Avrupa Ford Fabrikaları arasında denetçiler tarafından 2002, 2003, 2004 ve 2005 yıllarında "Best Plant In The World" olarak adlandırılmış ve en iyi notu elde edip birinci olmuştur.

6.4.10. Tofaş

Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. 1968 yılında kurulmuştur. Tofaş bugün hem iç pazar hem de dünyanın birçok ülkesi için üretim yapmaktadır. Genel Müdürlüğü İstanbul’da olan fabrikanın temeli 13 Nisan 1969’da atılarak 12 Şubat 1971 tarihinde de ilk seri üretime başlanmıştır. Fabrika alanı kuruluşta 61.848 metrekaresi kapalı

olmak üzere toplam 735.170 metrekareydi. Şimdi ise, yeni ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen yatırımlarla sürekli artarak, 350.000 metrekaresi kapalı olmak üzere 1 milyon metrekareye ulaşmıştır. Başlangıçta yılda 20.000 otomobil üretmek üzere kurulan Tofaş, genişleyen iç pazar ve ihracat potansiyelini dikkate alarak sürekli büyümüştür. Sonuç olarak, bugün yılda 250 bin adet araç üretebilecek ekonomik ölçeğe sahip modern bir işletme haline gelmiştir. Kasım 1998'de de çevre standardı olan ISO 14001 Çevre Yönetim sistemi Belgesi'ni alarak kendi sektöründe bir ilke imza atmıştır. Ocak 2002 tarihinde ise 2.kez ISO 14001 Belgesi almaya hak kazanmıştır.

6.4.11. Aygaz

Koç Topluluğu'nun, enerji sektöründe faaliyet gösteren ilk ve en büyük şirketi Aygaz, 1961 yılında kurulmuştur. Aygaz, likit petrol gazının (LPG) temini, stoklanması, dolumu ve tüplü gaz, dökme gaz ve otogaz olarak dağıtım konusunda Türkiye liderliğini kuruluşundan bu yana sürdürmektedir. Aygaz'ın ilk yıllarında en önemli girişimi, 1963 yılında Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları'nın yüksek fırınının LPG ile ısıtılması işini üstlenmesidir. Daha önce bir benzerinin bulunmadığı ve o dönemlerde 2 milyar TL'nin üzerinde değeri ile göze çarpan bu tesisin ısıtılması için Yarımca'dan Ereğli'ye, özel olarak tahsis edilen 8 adet kamyon tankerle LPG nakledilmiştir. Aygaz, kuruluşu ile birlikte LPG sektöründe ilklere de imza atmaya başlamıştır. Bunlar arasında işletme yatırımları önemli bir yer tutmaktadır. Bugün Aygaz, LPG sektöründe faaliyet gösteren halka açık ilk ve tek şirkettir.

6.4.12. Arçelik-LG Klima San. ve Tic. A.Ş.

Arçelik-LG Klima Sanayi ve Ticaret A.Ş. Temmuz 1999'da yapılan anlaşma sonucu 50 milyon dolarlık bir yatırım hedefiyle 25 Mayıs 2000'de İstanbul Gebze Organize Sanayi'nde elektrikli ev aletleri, özellikle klima cihazları üretimi, montajı ve söz konusu ürünlerin Türkiye ve yurtdışında pazarlanması, satışı ve dağıtım amacıyla kurulmuş bir şirkettir. Şirkette Türkiye'nin önder firmalarından Arçelik yani Koç Grubu ve dünyanın lider kuruluşlarında LG Group'un beraberce oluşturduğu bir "Joint-Venture", %50-50 bir ortak sahiplik söz konusudur. 2000 yılında daha çok deneme üretimi yapılmıştır. 2001 yılında tam anlamıyla gerçek üretime başlanmıştır. Temmuz 2001'den itibaren ihracatta başlamıştır. Şirketin çalışma yoğunluğuna bakıldığında yaz aylarının yoğun olduğu görülmektedir. İhracat

firma için çok büyük bir öneme sahiptir ve şirket Doğu Avrupa, Tunus, Cezayir, İsrail, Irak gibi ülkelere ihracat yapmaktadır. Ana ürünü ev tipi klima cihazlarıdır. Şirket kısa zamanda Türkiye ev tipi klima pazarında, en öndeki firmalardan biri olarak yerini almıştır.

6.5. Şirketlerin Örgütsel Satın Alma Süreçleri

Görüşme sonuçları toplandıktan sonra firmaların örgütsel satın alma süreçlerinin farklılık ve benzerlikleri ortaya konulmaya başlanmıştır. İlk olarak örgütsel satın alma süreçleri iki farklı endüstri bazında gruplandırılmıştır. Bu iki farklı endüstri tüketim malları ve endüstriyel ürün sektörleridir. Daha sonra bu iki farklı endüstrideki üretime girdi oluşturan ürünlerin ve BT ürünlerinin satın alma süreçleri açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuçları aşağıdaki bölümlerde bulunmaktadır. Bu gruplandırmanın amacı iki farklı sektördeki iki farklı ürün tipinin satın alım süreçleri arasındaki farklılık veya benzerlikleri daha belirgin olarak ortaya koyabilmektir.

6.6. Tüketim Malları Sektöründe Satın Alma Süreci ve Örgütlenme Yapısı

Tüketim malları sektöründe Tat, Düzey, Migros, Tansaş, Real, Yener Gıda ve Brenntag yer almaktadır. Bu bölümde gıda üreticisi Tat Konserve A.Ş. temel olarak alınmış ve bu firmanın ürünlerini nihai tüketiciye ulaştırmakta olan Perakende sektöründeki belirli firmalarla görüşülmüştür. Tat Konserve'ye gıda katkı maddeleri ve çeşitli kimyasal ürün satmakta olan bir firma da çalışmaya dahil edilerek zincirin diğer tarafındaki süreç de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu örgütlerin gerek üretime girdi olan ürünleri, gerekse de BT ürünlerini satın alma süreçleri aşağıda özetlenmektedir.

6.6.1. Üretime girdi oluşturan ürünlerin satın alınması

Şirket görüşmelerin ilki Tat, Maret, Sek ve Pastavilla'dan oluşan bu dört şirketi tek bir çatı altında toplamış Tat Konserve A.Ş. ile gerçekleştirilmiştir. Bu markalar üretimsel olarak birbirinden bağımsız olmasına karşın üç yıl önce yönetim verimliği açısından tek bir isim ve çatı altında birleştirilmiştir. Şirketler tek bir merkezden yönetilmektedir. Merkezi departmanlar bir tanedir fakat departmanlar içinde genel olarak markalara göre iş paylaşımı gerçekleşmektedir. Şirketin ana

ofisinde merkezi bir satın alma departmanı bulunmaktadır. Satın alma departmanı firma içinde direkt olarak genel müdüre bağlı konumdadır. Fakat ana hammaddelerin yani domates, hayvan, süt ve buğday satın alımı fabrikalarda gerçekleştirilmektedir. Hammadde alımı nihai ürünün kalitesini belirlediği için hayati öneme sahiptir ve tecrübe gerektirmektedir. Tecrübe hem ürün hem de üretim ile ilgili olması gerektiği için fabrikalardaki üretim mühendisi veya ziraatçılar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu konuda ana satın alma departmanının fonksiyonu, fiyat kontrolü yapmaktan ibarettir. Ana hammaddeler dışındaki tüm satın alımlar satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Yüksek finansal kaynak gerektiren büyük ölçekli satın alımlar genel müdür, fabrika müdürleri ve grubun tedarik zincirinin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Bu tarz işlemlerde de satın almanın fonksiyonu eğer ürün ithal edilecekse ithalat işlemlerin gerçekleştirilmesi ve ürünün fabrikaya teslimatını sağlamaktır. Satın alma departmanı stratejik planlama ile eşgüdümlü olarak çalışmaktadır. Stratejik planlamada Maret ve Sek'ten sorumlu bir kişi satın almada üç kişiyle ve yine Tat ve Pastavilla'dan sorumlu bir kişi satın almadan üç kişiyle ortak çalışmaktadır. Planlamadan gönderilen tahminlere göre satın alımlar gerçekleştirilmektedir. Firma politikası gereği eğer mümkünse mutlaka en az iki tedarikçiyle çalışılmaktadır. Teneke, varil gibi ürünlerde belirli dönemlerde fiyat pazarlıkları yapıp üç aylık periyotlar için fiyat sabitlenmekte ve süre bitiminde fiyat pazarlıkları tekrarlanmaktadır. Ürün seçiminde en önemli kriter kalitedir. Kaliteden sonra gelen faktörler ticari koşullar, satış sonrası hizmet ve firmanın bilinirliğidir. Satın alma departmanına personel genelde topluluk bazında gerçekleştirilen süreçlerle gelişmektedir. Genel olarak üniversitelerden yeni mezun olmuş veya az tecrübeye sahip adaylar işe alınmakta ve firma bünyesi içinde işi öğrenmesi sağlanmaktadır.

Düzey A.Ş. tamamen satış amaçlı olarak kurulmuş bir organizasyon olduğu için üretim yapılmamakta ve üretim temelli ürünler de satın almamaktadır. Şirketin ana kuruluş amacı Koç Holding'e bağlı gıda üretici firmalarının (Tat Konserve A.Ş.) ürünlerini satış organizasyonunu gerçekleştirmektir. Bu sebeple Tat Konserve'nin sattığı ürünlerini ilk önce kendi üzerine almakta ve satış elemanları vasıtasıyla çeşitli satış kanallarına satmaktadır. Ürünlerin Tat Konserve'den Düzey A.Ş.'ye geçişi aslında tam bir satın ama faaliyeti şeklinde gerçekleşmemektedir. Şirketlerin üst yönetimi tarafından her ürün grubuyla ilgili bir iskonto miktarı belirlenmekte ve her

satılan mal için bu miktar Düzey A.Ş'ye ödenmektedir. Bu durum, satılan her bir mal için bir çeşit komisyon almak şeklinde de düşünülebilmektedir. Bu sebeple Düzey için bir satın alma yapısı anlatmak mümkün değildir.

Migros Türk T.A.Ş. içinde bulunduğu sektör itibariyle neredeyse tamamen satın alma verimliliği üzerine kurulmuş bir şirkettir. Sektördeki pek çok perakendeci şirketin ana bölümlerinden biri satın alma departmanıdır. Firma içinde satın alma kategori yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Ürün satın alma veya veto etme hakkına sahip departman kategori yönetimi (satın alma) ve kalite kontroldür. Diğer departmanların kararları tavsiye niteliğindedir. Satın alma merkezlerinde ürün gruplarına göre farklılaşma vardır. Yaklaşık 50 kadar satın almacı bulunmaktadır. Satın alma kendi içinde en geniş olarak gıda ve gıda dışı satın alma olarak ikiye ayrılmıştır. Bunun dışında, örneğin süt ve süt ürünlerinin satın alımını bir grup, et ve et ürünlerinin alımını diğer grup çalışan gerçekleştirmektedir. Genel olarak sene başlarında tedarikçi firmalarla görüşmeler yapılarak yıllık satın alma anlaşmaları yapılmaktadır. Ana kriterler bu anlaşma çerçevesinde belirlendikten sonra yıl boyunca ürünlerle ilgili fiyat pazarlıkları devam etmektedir. Satın alma kararlarını, ürünler için belirlenen spesifikasyonlar çerçevesinde genelde üst düzey yöneticiler olmaksızın, satın almacılar vermektedir. Pazarlama ve satış yöneticileri bu kararları onaylama vazifesini yürütmektedirler. Satın alma merkezinde ürünle ilgili mühendisler ve işletmeciler yer almaktadır. Firmanın pazardaki rakipleri karşısında yerini kaybetmemesi ve büyümesini sağlamada satın alma hayati öneme sahiptir ve bu departman çok profesyonelce yönetilmektedir. Tansaş'da Koç Grubu tarafından satın alınmıştır ve satın alım departmanı Migros'un satın almasıyla birleştirilmiştir. Birleşmeden öncede Migros ile hemen hemen aynı şekilde gıda ve gıda dışı olmak üzere iki ana bölümden oluşan bir satın alma yapısının olduğu belirtilmiştir. Gerek Migros gerekse de Tansaşta satın alma departmanında çalışanların şirkete katılımı Tat Konserve'ye benzer şekilde gerçekleşmektedir. Ek olarak diğer perakende firmalarında çalışmış kişileri satın alma departmanına almamaya dikkat edilmektedir.

Firma genel olarak birden çok tedarikçiyle çalışmayı tercih etmektedir. Genel prensip bir tedarikçiye bağlı kalmamaktır. İlk defa satın alma işleminde tedarikçi ile satın alım politika ve süreçlerini belirleyen ve ticari şartları kesinleştiren anlaşma imzalanmaktadır. Rutin siparişler bu anlaşma kriterlerine göre düzenlenmektedir. Piyasa şartlarında oluşan değişikliklere göre gözden geçirilmiş siparişlerde ek

kondüsyonlar alınmaktadır. Migros tedarikçilerini belirlerken kullandığı bazı kriterler mevcuttur. Bu kriterler sırasıyla aşağıda yer almaktadır;

- En önemli şart olarak kalite gösterilmektedir.
- İkinci şart firmanın tanınmışlığının olup olmamasıdır. Ürün bilinirliğinin, satış için önemli olmasından dolayı tanınmışlık istenmektedir.
- Üçüncü şart sunumdur. Ürünün müşteriye sunumu Migros müşteri profiline beklentilerini ve kalite gereksinimlerini karşılayabilecek düzeyde olmalıdır.
- Dördüncü şart kapasitedir. Migros'un ürün ihtiyacını zamanında ve eksiksiz olarak karşılayabilmek daha sonra müşteriye mağazalarda yok satmamak için çok önemlidir.

Real bir hipermarket zinciri olduğu için neredeyse tamamen satın alım üzerine kurulmuş bir şirkettir. Firmada Migros'dakine benzer bir yapılanma mevcuttur. Satın alma gıda ve gıda dışı olmak üzere iki bölüme ayrılmış durumdadır. Satın alma, merkezi bir yapıya sahiptir. Satın alma elemanları kategori müdürleri altında çalışmaktadır. Ekstrem örneklerin dışında birden fazla tedarikçiyle çalışılmaktadır. Tedarikçi tarafından önerilen ürün uygun bulunup, fiyat konusunda anlaşıldıktan sonra gerekli izin evrakları alınarak, tedarikçi firma denetimden geçirilmektedir. Tedarikçilerle yıllık anlaşmalar yapılmaktadır, ve bu anlaşmalarda satın alımlar ana yapılarıyla sabitlenmektedir. Bundan sonraki dönemde aylık olarak belirlenen ürünlerde fiyat pazarlıkları yapılmaktadır. Her bir satın alma sorumlusu kendi sorumluluğundaki ürün grubundaki tüm tedarikçilerle görüşmeleri yapmakta ve hangi ürünlerin alınacağına yöneticisi denetiminde karar vermektedir.

Diğer gıda şirketlerinden küçük olmasına karşın, Türkiye'deki küçük ölçekli firmaların durumunu yansıtmaları açısından Yener Gıda ile de görüşülmüştür. Yener Gıda, gıda katkı maddeleri ithalatı yapan bir firma olduğu için satın alma hayati öneme sahiptir. Bir satın alma departmanı yoktur, yurt dışı alımlarını ithalat departmanı ve yurt içi alımlarını firma çalışanları kendi bağlantıları vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Firma ürün gamının ana iki unsuru olan aroma ve aspartam'da dünyanın sayılı iki şirketinin Türkiye distribütörlüğüne sahip olduğu için bu ürünlerde alternatif bir tedarikçi ile çalışmamaktadır. Bunun dışındaki ürünlerde de genelde tek tedarikçi ile çalışmayı tercih etmektedirler. Tedarikçi seçiminde en

önemli kriter fiyattır. Bunun dışında zamanında teslimat ve kalite de diğer iki önemli faktördür.

Brenntag Group üretim yapmayan fakat dünya üzerinde itibarlı ve güvenilir üretici firmalarla anlaşmalar yapıp onların ürünlerini pazarlayan bir şirkettir. Brenntag Türkiye her bir ürün için tek tedarikçiyle çalışmayı tercih etmektedir. Ürünle ilgili sıkıntıya girildiği zaman alternatif tedarikçi arayışına girilmektedir. Tedarikçi seçiminde üç temel öğeye dikkat edilmektedir. Bu öğeler ürün standardizasyonu, sertifikalandırılması ve servis kalitesidir. Ürün standardizasyonu Brenntag için en önemli kriter konumundadır. Bir tedarikçinin ürünü teknik anlamda onaylanmış ve satın alma aşamasına geçilmiş ise o firmayla öncelikle yükleme şekilleri, ambalaj durumu ve ödeme koşulları hakkına mutabakata varılmakta ve bir satın alma kontratı imzalanmaktadır. Satın alma elemanları genelde Brenntag'ın kendi bünyesinden seçilmektedir. Dışarıdan eleman alınması durumunda alınacak kişinin eğitimi, dil bilmesi ve mutlaka ithalat prosedürünü bilmesi gerekmektedir. Firma içinde yer alan satın alma departmanı işletmeler yayılacak şekilde yapılandırılmıştır. Satın alma ürün gruplarına göre ayrılmaktadır. Her ürün grubu için sorumlu bir satın almacı bulunmaktadır. Satın alma departmanı doğrudan genel müdüre bağlıdır.

Araştırma çerçevesinde aynı sektöre ve aynı holding'e mensup şirketlerle görüşüldüğü için pek çok benzer nokta ortaya çıkmaktadır. Küçük çaplı bir örgüt olan Yener Gıda dışındaki tüm şirketlerde ayrı ve merkezi bir satın alma departmanı yer almaktadır. Özellikle Koç Holding içindeki firmalarda satın alma departmanına personel alımı aynı süreç içinde gerçekleştirilmektedir. Tedarikçi seçiminde fiyat ve kalite öne çıkan kriterler olmaktadır. Firmaların büyük çoğunluğu tedarikçi seçiminde alternatiflerle çalışmayı tercih etmektedirler. Bundan sonraki bölümde aynı şirketlerde BT temelli ürün satın alım sürecinin üretime girdi teşkil eden ürün satın alımıyla benzerlik ya da farklıları vurgulanmaya çalışılmıştır.

6.6.2. BT temelli ürün ve hizmetlerin satın alınması

Tat Konserve A.Ş.'de BT satın alımları satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmemektedir. Satın alım işlemi BT departmanı ve Koç topluluğu içinde yer alan teknoloji temelli bir şirket olan Koç Sistem aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. BT satın alma ile ilgili olarak ürünlerin periyodik olarak

yenilenmesi söz konusu değildir. Ürün alımı tamamen kullanıcıdan gelen talebe veya bir işe alım söz konusu olduğunda insan kaynaklarından gelen talebe göre gerçekleşmektedir. Bu şekilde bir talep geldiğinde ilk olarak firma stoku kontrol edilmekte ve ilgili ürün eğer stoklarda mevcut değilse ürün için gerekli spesifikasyonlar belirlenmektedir. Bu spesifikasyonlarla ilgili olarak Koç Sistem ile temasa geçilmekte ve satın alımlar Koç Topluluğunun politikası gereği tamamen Koç Sistem tarafından gerçekleştirilmektedir. Bakım işlemleri de yine bir topluluk kuruluşu olan Koç Net tarafından gerçekleştirilmektedir. Kısaca BT departmanı da satın alımlarda kullanıcı spesifikasyonlarının belirlenmesinden ve taleplerin iletilmesinin dışında çok fazla bir işlev görememektedir. BT departmanı yazıcı kartuşlarının alınmasında daha aktif bir rol alabilmektedir. Bu işlemde tamamen departman tarafından gerçekleştirilmektedir. Eldeki tedarikçi listesindeki adaylarla temasa geçilip fiyat teklifleri alınmakta ve fiyat kriteri temel alınarak seçim yapılmaktadır. Firma içinde yazılım ürünü olarak kullanılan Netsis ile ilgili bir iş tatminsizliği olduğu için, personel teknolojik değişime direnç göstermemekte aksine destek olmaktadır.

Düzey A.Ş bir satış örgütüdür ve şirket Koç Topluluğu içinde Tat ürünlerinin satışı için kurulmasından dolayı genel manada bir satın alma işlemi gerçekleştirilmemektedir. Tat konserve A.Ş. tarafından ve diğer birkaç Tat dışı tarafında üretilen ürünlerin Türkiye çapında satışını gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple Düzey A.Ş. için sadece BT Müdürü ile görüşme yapılmıştır. Düzey’de de yine personel bilgisayarları Koç Sistem tarafından sağlanmaktadır. Satın alma kararları insan kaynakları ve departman içi kararlar şeklinde gerçekleştirilmektedir. BT departmanı burada kullanıcılarla görüşerek onların ihtiyaçları doğrultusunda ürün spesifikasyonlarının belirlenmesine yardımcı olmakta ve belirlenen spesifikasyonların da Koç Sisteme iletilmesini gerçekleştirmektedir. Yazılım, BT departmanında görev alan yazılımcılar tarafından üretildiği için bu çeşit bir satın alım da gerçekleşmemektedir. Sadece bakım için dışarıdan teklifler alınmaktadır. Bu aşamada ana seçim kriterlerinden en önemlisi teklif veren şirketin Koç Topluluğu içinden olup olmamasıdır. İletişim sistemleri Koç Net’ten alınmaktadır. El terminali gibi satın alımlarda departman aktif bir rol alabilmektedir. Son karar mali işler müdür yardımcısı tarafından verilmektedir. Satın alımlarda en önemli nokta ürünün teknik yeterliliğidir. BT departmanın ana görevi de hangi ürünün daha iyi olduğunu

seçimini yapmaktır. Bu firma içinde de benzer şekilde teknolojiye karşı herhangi bir direnç olmadığı belirtilmiştir.

Tansaş için yapılan görüşmede BT ürünlerinin satın alınması üzerine odaklanılmıştır. Tansaş'ın BT departmanı yeni BT ürünlerinin alınmasında oldukça etkin konumdadır. Tansaş sektörde teknolojiyi en üst düzeyde kullanan firmalardan bir olma hedefini sürekli devam ettirmek için teknolojiye yatırım yapmaya çalışmaktadır. Tüm giderlerinin yaklaşık %1'ini BT bütçesine ayıran firma sektör ortalamasından hem Türkiye, hem de dünyada yukarıdadır. BT satın alımlarını genelde kullanıcıdan talep gelmeden üst yönetime sunulan planların onaylanması ile gerçekleştirilmektedir. Çok özel durumlarda kullanıcıdan talep gelmekte ve bu talepte departman tarafından değerlendirilmektedir. Talep gelen kullanıcı veya birimle görüşme yapıp alınacak ekipman teknik standartları belirlendikten sonra satın alma ile ilgili tüm kararlar ve işlemler BT departmanı tarafından yürütülmektedir. Prosedüre göre en az üç firma ile görüşülmektedir. Bu sayı zaman zaman beş altı bile olabilmektedir. Tüm ilk alımlar Tansaş BT ve Garanti Teknoloji ile beraber yönetilmektedir. (Bu süreç Tansaş Koç Topluluğu'na katılmadan önce Garanti Teknolojiyle gerçekleştirilmekteydi. Satıştan sonra Garanti Teknolojinin yerini Koç Sistem almıştır.) Daha sonraki alımlar rutin olarak yürütülmektedir. Satın alım çeşidine göre farklılıklar görülebilmektedir. İlk defa alım yapılan bir durumda alternatifli firmalarla görüşülmektedir. Ayrıca diğer grup şirketleri ile temasa geçilerek toplu alımla büyük hacimli alış fırsatlarından faydalanılmaya çalışılmaktadır. Rutin alımlarda ise genellikle yıllık alım miktarları önceden firmalarla paylaşarak ilave iskonto, daha yeni teknolojik ürün alma, stoklarda sorun yaşamama gibi durumlar ele alınmaktadır. Tedarikçi seçiminde kurumsal şirketlerle çalışmaya dikkat edilmektedir. Bir satın alım işleminde öncelikle bütçe kalemleri hazırlanmaktadır. Bütçe içinde bulunan yeni alımlar ya da harcamalar için tekrar yetki-onay alınmadan, departman ve Garanti teknoloji ile beraber yürütülmektedir. Bütçede öngörülmeleyen yeni bir durum söz konusu olursa proje olarak ele alınıp üst yönetim onayından sonra ek bütçe sağlanarak proje gerçekleştirilmektedir. BT departmanı tüm iş süreçlerinin içinde yer aldığı için kullanıcı ihtiyaçlarını da yakından takip etmektedir. Ancak özel bir durum olduğunda kullanıcıdan ön bilgi ve alım sonrası geri besleme alınmaktadır. BT ürünleri ile diğer ürünlerin satın alımları arasında fark olduğu için BT departmanı kendi satın alımlarını kendi yapmaktadır

ancak denetleme açısından bir fark yoktur. Hem iç denetim hem de ulusal ve uluslar arası denetim firmaları tarafından tüm satın alma işlemleri devamlı denetlenmektedir. BT departmanı firma içinde Mali İşler bölümünün içinde yer almaktadır. Tansaş'da teknolojik gelişmeleri takip edip bunu firma içine adapte etme bir şirket kültürü özelliği haline geldiği için şirket çalışanları arasında değişime direnç şeklinde bir durumla karşılaşılmamaktadır. Çalışanlar günlük işlerini kolaylaştırabilecek gelişmeleri kendileri de takip etmekte ve kimi zaman bununla ilgili taleplerini departman yöneticilerine veya üst yönetime sunmaktadır.

Migros'da BT ürünlerinin satın alımı ele alındığında tıpkı Tat ve Düzey'e benzer bir yapı ile karşılaşmaktadır. Bu ürünlerin satın alımı satın alma departmanından bağımsız olarak BT departmanı vasıtasıyla Koç Sistem tarafından gerçekleştirilmektedir. Süreç Tat'taki ile aynıdır. Kullanıcı departmandan gelen talep BT departmanına aktarılmaktadır. BT departmanı eğer ürün stoklarda mevcut ise yönetim onayıyla ürünü teslim etmekte ya da ürün stoklarda eksik ise yine yönetim onayıyla Koç Sistem ile temasa geçmektedir.

Real en son teknolojik gelişmeleri takip etmekte ve pilot uygulamaları hayata geçirmektedir. BT ürünleri için Almanya merkezden know how ile iç piyasadaki görüşmeler planlanmakta ve yönlendirilmektedir. Sektörde güvenilirliği kanıtlanmış firmalardan alınan teklifler değerlendirilerek ihtiyaçlara en uygun satın alma kararı verilmeye çalışılmaktadır. Satın alımlar genel harcama bütçeleri dahilinde kullanıcından gelen talepler de göz önüne alınarak gerçekleştirilmektedir. BT departmanı genel olarak teknik anlamda satın alma kararında daha etkindir. Kullanıcı proses aşamalarındaki adaptasyon konusunda ve günlük işleyişe uygunluk konusunda görüşlerini bildirmekte ve tedarik öncesi performans beklentilerini aktarmaktadır. Teknoloji ürünlerin satın alınmasında teknik bilgi BT departmanından verilirken diğer satın alımlarda da uzman departmanlardan görüş alınmaktadır.

Yener Gıda'da BT satın alma süreci diğer ürünlerden tamamen farklıdır. Şirket sahibi uzun yıllardır aynı sektörde faaliyet gösterdiği için bu süre zarfında tanıştığı ve çalışmaya başladığı tek bir tedarikçi firmayla faaliyetini sürdürmektedir. Alternatif tedarikçi araştırması yapılamamaktadır. Yeni bir çalışan alındığında ya da kullanıcından bir talep geldiğinde tedarikçi firma ile ürün özellikleri belirlenip, fiyat pazarlığı yapılmakta ve ürün satın alınmaktadır. Küçük ölçekli bir firma olunması nedeniyle herhangi bir yazılım alımı olmamaktadır. Tedarikçi ile çalışmada tamamen

kişisel ilişkiler etkin olmaktadır. BT ürünleri tedarikçisinin sürekli bakıma gelen elemanıyla süreç içinde gelişen ikili ilişkiler sayesinde, bu kişi yeni bir firma kurduğunda doğrudan çalışılmaya başlanmıştır.

Brenntag'da iki yönlü BT satın alımı gerçekleştirilmektedir. Hem kullanıcının ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır, hem de üst yönetimin aldığı kararlar sonucu bazı uygulamalar söz konusu olmaktadır. Firma çalışanlarının optimum ihtiyaçlarını karşılayacak, acentalar arası işbirliğini geliştirecek, zaman ve para tasarrufu sağlayacak her türlü teknolojiye açıktır. Firma yazılım konusunda kendi iç işleyişini kolaylaştıracak, stok takibini her yerden görünür kılabilen bir yazılımı olan SAP sistemini tercih etmektedir. BT şirket içinde bağımsız bir departman olup, kullanılacak sisteme kendi içinde karar vermekte ve bunu üst yönetime sunup, işlem, performans, teknik servis ve fiyat çerçevesinde değerlendirme gerçekleştirmektedir. Firma Siemens ile çalışmaktadır. Donanımla ilgili olarak da laptop, blackberry, cep telefon, data taşıyıcıları, bilgisayar aparatları alımında lükse kaçmadan personelin optimum ihtiyaçlarını karşılamaya çalışılmaktadır. BT departmanı satın alımlarda çok etkindir. Kullanıcı ihtiyaçları, her bölümde bulunan anahtar kullanıcılar tarafından raporlanarak belirlenir. Üst yönetim bu raporları inceleyerek standartları belirler ve satın alma sürecini başlatır. BT departmanı ile diğer satın alımlar arasında bazı teknik farklılıklar bulunmaktadır. BT'de ürün müdürleri bulunmaktadır ve BT yöneticileri satın alma kararını verirler. BT'de iç kullanıcıların performansla ilgili görüşleri satın almayı yönlendirmektedir, fakat kimyasal satın alımında ürünün pazar fiyatı çok önemlidir. BT'de satın alma teknoloji ve servis odaklı, diğer satın alımlar fiyat ve kalite odaklıdır.

BT temelli ürün satın almalarında da üretime girdi sağlayan ürün satın alımıyla pek çok benzerlik göze çarpmaktadır. Aynı holding'e bağlı örgütlerde süreç neredeyse aynıdır. Fakat süreçte yer alan aktörler tamamen değişmektedir. BT temelli ürünlerin satın alımı satın alma değil, BT departmanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Sadece Yener Gıda buna istisna olmaktadır. Ayrıca Koç Topluluğu içinde holding'in teknoloji şirketi devreye girmektedir. Yabancı şirketlerde buna benzer bir görevde yurt dışı aktif rol almaktadır. Bu iki farklı ürün grubunun satın alma süreçlerinin detaylı olarak karşılaştırılması aşağıda yer almaktadır.

6.6.3. Teknolojik ve teknolojik olmayan ürünlerin satın alınmasının karşılaştırılması

Tüketim malları endüstrisinde yer alan firmaların BT ürünlerini satın alımında görülen en önemli farklılık satın alma sürecinde, satın alma departmanı olsun olmasın, bu departmanın değil ağırlıklı olarak BT departmanın belirleyici bir role sahip olmasıdır. Özellikle Koç Topluluğu'na ait olan şirketlerde bir ortak nokta daha bulunmaktadır. Bu şirketlerin hepsinde BT satın alımı işlemi BT departmanı denetiminde Koç Sistem tarafından gerçekleştirilmektedir. BT departmanın ana rolü gereksinimin belirlenmesi ve talebin Koç Sistem'e iletilmesidir. Fakat aynı şirketlerde BT dışı ürünlerde bu şekilde tek şirket üzerinden toplu alımlar söz konusu olmamaktadır. Benzer bir farklılaşma yabancı menşeli şirketlerde de görülmektedir. BT satın aşım işlemleri gerçekleştirilirken mutlaka yurtdışından onay alınmakta ve onların yönlendirmesi dahilinde işlemler gerçekleştirilmektedir. Genelde şirketler her iki tip satın alma da çok tedarikçi ile çalışmayı tercih etmektedir. Küçük ölçekli ve hizmet firmalarında da genel olarak satın alma departmanı bulunmamaktadır. Bu tarz firmalarda satın alma işlemi gereksinim duyulan departman tarafından gerçekleştirilmektedir. Tedarikçi seçiminde pek çok kriter ortaya çıkmaktadır. Bunlardan en önemlileri kalite, fiyat ve zamanında teslimattır. Firmalar bu kriterleri birbirinden ayırmak yerine bir bütün olarak en uygun birleşimi sunan tedarikçi seçmeye çalışmaktadırlar. Herhangi bir satın alma departmanı olmamasına karşın Yener Gıda'da BT ürünlerinin satın alımında kişisel ilişkilere dayanarak tedarikçi değişikliği bir bakıma etkileşim modelindeki öne sürülen verilerle uyusmaktadır.

Bu veriler ışığında ortaya çıkan en önemli bulgu BT ürünlerinin diğer ürünlerden farklı olarak değerlendirilip satın alma işleyişinin farklı yapılandırıldığıdır. BT ürünlerin satın alınma sürecinde yeniliğin adaptasyon süreci, bu değişime bir direnç oluşup oluşmayacağı stratejik olarak düşünülmemekte, sürece teknik bir problem gibi yaklaşılmaktadır. Daha çok teknik detaylar üzerine yoğunlaştığı için, ürünün teknik özelliklerine odaklı bir satın alma süreci gerçekleşmektedir. Yüksek maliyet ve yatırım gerektiren BT ürünleri satın alımlarında dahi satın alımdaki rasyonellik göz önünde tutulmakta ve satın alım sonrası süreçler dikkate alınmamaktadır.

6.7. Endüstriyel Ürün Sektöründe Satın Alma Süreçleri ve Örgütlenme Yapısı

Endüstriyel ürün sektöründe yer alan firmalar Schmoltz-Bickenbach, Ford Otosan, Tofaş, Aygaz, Arçelik-LG Klima fabrikasıdır. Bu işletmelerin üretime girdi oluşturan ürünlerle, BT ürünlerinin satın alma süreçlerinin farklılık ve benzerlikleri aşağıdaki bölümlerde anlatılmaya çalışılmıştır.

6.7.1. Üretime girdi oluşturan ürünlerin satın alınması

Dünyanın en büyük çelik üreticilerinden Schmolz-Bickenbach'ta genel olarak satın alma talebini oluşturan departman, satın alma işlemlerinde aktif olarak rol almaktadır. Firma maliyet, teslimat süresi, servis kalitesi gibi alanlarda kendine yarar sağladığına inandığı için birden çok alternatifle çalışmayı tercih etmektedir. Rutin satın almalar genelde satın alma departmanı çalışanlarının kendi kendilerine belirli periyotlarda yaptıkları satın almalarlardır. İlk defa ve gözden geçirilmiş satın almalarda talep edenlerin ve yöneticilerin aktif rol alması istenmektedir. Tedarikçi seçiminde fiyat ve ürün kalitesinin yanında referanslar en önemli kriterdir. Bunların yanında alınan ürün ya da hizmetin servis kalitesi satın alma süreçlerini etkileyen en önemli kriterlerdendir. Şirkette merkezi bir satın alma departmanı mevcuttur ve bu departman idari işler yöneticisine bağlı durumdadır. Satın alma departmanına alınan kişilerin seçiminde eğitim kariyerine çok önem verilmektedir. Satın alımlar genellikle alınacak mal veya hizmetin türlerine göre ayrılmış durumdadır. Ticari mamul ve hammadde satın alımları, tüketim malzemesi satın alımlarında yoğunlaşan departman çalışanları vardır.

Ford Otosan ile yapılan görüşmede BT ürünleri satın alması ile diğer ürünlerin satın alımında büyük farklar olduğu anlaşılmıştır. Ford Otosan bir araba üreticisi olduğu için teknolojiye çok önem veren ve yeni teknoloji üreten bir yapıya sahiptir. Merkezi bir satın alma departmanı vardır. Satın alma departmanı yöneticisi, direkt olarak genel müdüre bağlıdır. Departmana belirli üniversitelerden mezun ve az tecrübeye sahip çalışanlar alınmaya çalışılmaktadır. Satın alma departmanı çalışanları parça tiplerine (metal, plastik, mekanizma) ve çalışma gruplarına (maliyet azaltma ve proje) göre ayrılmış durumdadır. Satın alma işlemlerinde talep gelen departman, mühendislik ve satın alma birlikte çalışmaktadır. Her çalışma için minimum üç imalatçıdan teklif alınmakta ve tedarikçiler güvenilirlik, maliyet, kalite standart ve sertifikaları ve geçmiş performans değerlendirilerek seçilmektedir. İlk

defa satın alımlarda daha detaylı inceleme yapılmaktadır. Rutin satın alımlar ve değişiklikler mühendislik desteğiyle daha kısa sürede gerçekleştiriliyor.

Tofaş içinde ayırık bir satın alma departmanı yer almaktadır ve departman içinde ürün paylaşımı işletmelere ayırarak gerçekleştirilmektedir. Firma alternatifli tedarikçi politikasına sahiptir. Tedarikçi seçimi konusunda yetkili departmanlar olan satın alma, yan sanayi geliştirme mühendisleri birleşerek ortak komitede satın alınacak ürün ya da hizmet hakkında karar vermektedir. Tedarikçilerde ISO ve OHSAS belgeleri mutlaka aranmaktadır. Müşteri denetimlerinde en az %80 başarılı olmalıdır ayrıca firmanın insan kaynağına da dikkat edilmektedir.

Aygaz'da merkezi bir satın alma departmanı mevcuttur fakat firma dağınık bir yapıya sahip olduğu için birimler kendi bölgesel satın alma işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Ürün grupları çalışanlara paylaştırılmış olup bazı ürün gruplarıyla birden fazla kişi ilgilenebilmektedir. Satın alma müdürü Tesisler ve Yatırımdan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağlıdır. Firma içinde LPG ve gemi malzemelerinin dışındaki satın almalardan sorumludur. Personel işe alınırken özellikle eğitim, kapasite ve iletişim yeteneğine dikkat edilmektedir. Firma içinde ürün çeşidi ve alım terminine göre satın alım politikaları farklılaşmaktadır. Talep ilk olarak ilgili departmandan gelmektedir. Talep gerekli alım onaylarından geçmesinin ardından satın alma yetkilisi talebi onaylamakta ve satın alım işlemini departman gerçekleştirmektedir. Her zaman alternatif tedarikçili çalışılmaktadır. Uzun zamandır alınan bir ürün bile olsa zaman zaman piyasadan alternatif teklifler alınarak fiyat kontrolünün yanında alternatif ürünler gözden geçirilmektedir. İmalata yönelik terminli ürünlerde genellikle en az iki firma ile çalışılmaktadır. Güvenlik açısından önemli ve miktarsal olarak birden fazla firmayı tatmin etmeyen ürünlerde ise tek firma ile çalışılmaktadır. Tedarikçi seçiminde en çok dikkat edilen kriter güvenilirliktir. Bunun dışındaki faktörler ürün veya hizmet kalitesi, uygun fiyat düzeyi, zamanında teslimat, ISO, OHSAS gibi belgeler, esnek çalışma kabiliyeti ve ürün geliştirme yeteneğidir.

Arçelik-LG Klima'da merkezi bir satın alma departmanı mevcuttur. Bazı ürünlerin satın alımında Arçelik ile birlikte hareket edilmektedir. BT ürünleri dışındaki ürünlerin satın alımı satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Satın alma departmanı personeli satın alma için gerekli pazarlık ve teklif alma faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve Takım Lideri ile birlikte

nihai karar verilmektedir. Satın alma departmanı genel müdüre karşı sorumludur. Firma bir çok üründe tek tedarikçi ile çalışmayı tercih etmektedir. Fakat piyasa şartlarından dolayı her hizmet ve ürün her satıcıda bulunmadığından farklı ürünler ve hizmet için farklı firmalarla çalışılmaktadır. İlk defa satın alımlarda en az üç teklif toplanmaktadır. Rutin satın alımlarda daha önce alım yapılan firmalara öncelik tanınmaktadır. Ama yine de alternatif teklif alınmaktadır. Sürekli satın alım yapılan firmaların fiyat veya hizmet kalitesinde beklenmeyen bir negatiflik görüldüğünde ilk defa satın alım süreci tekrar uygulanmaktadır. Tedarikçi seçiminde en önemli kriter hizmet kalitesi ve termine uygunluktur. Fiyat ve kurumsal firmayla çalışma diğer önemli kriterlerdir.

Tüm şirketlerde ayırık ve merkezi bir satın alma departmanı bulunmaktadır. Aygaz'da merkezi satın almaya ek olarak fabrikalara dağıtılmış satın alma süreci de bulunmaktadır. Arçelik-LG dışındaki tüm firmalar alternatifli tedarikçi seçimine gitmektedir. Başlangıçta detaylı araştırma gerektiren ilk defa satın alımdan sonraki rutin alımlarda daha alternatif tedarikçilerden fiyat teklifleri alınmaktadır. Bu firmalarda tedarikçi seçiminde ürün ve hizmet kalitesi ve tedarikçi güvenilirliği fiyatın önüne geçmiş durumdadır. Anı firmalarda BT temelli ürün satın alımı aşağıda yer almaktadır. Aşağıdaki bilgiler BT temelli ürün satın alımının farklılaşmasını anlamak açısından yararlı olacaktır.

6.7.2. BT temelli ürün ve hizmetlerin satın alınması

Schmolz-Bickenbach teknolojik ürünlerin kullanımına çok sıcak bakmakta ve kendi ölçeğindeki firmalar arasında kendini yenilikçi ve öncü olarak konumlandırmaktadır. Yazılım satın alımlarında talep genelde kullanıcılardan gelirken, işlem BT departmanı süpervizörlüğünde, tüm ilgili departman ve elemanların katılımı ile gerçekleştirilmektedir. Donanım satın alımlarında BT departmanı güncel ihtiyaç ve istekleri gözeterek önerileri sunmakta ve üst yönetim kararıyla da satın alım işlemi gerçekleştirilmektedir. Çalışanların genelde alıştıkları ve kullandıkları bir yapıyı değiştirmeye çok sıcak bakmadığı belirtilmiştir. Özellikle muhasebe gibi sistemlerin günün gereksinimlerini daha iyi karşılaması amacıyla yenilenmesine ilk başta olumsuz tepki gelebilmektedir. BT satın alımlarında ana kriter kullanıcı ihtiyaçlarıdır. Kullanıcılar yazılım alımlarında donanım alımlarına göre daha etkin bir rol almaktadır. Teknolojik ürünlerin satın alımında diğer ürünlere

oranla daha fazla alternatif tedarikçi ile çalışılmaktadır. Şirket yabancı olduğu için yazılımla ilgili pek çok sistem ve program yurt dışı tarafından önerilmektedir. Bu gibi durumlarda Almanya gerekli sistemlerin temini sağlamak ve yeni uygulamanın personele anlatılması için genel müdür ve BT Müdürünün yer aldığı üst düzey yönetici grubuna yurt dışında mutlaka eğitim vermektedir. Böylece ilgili müdürler personele eğitim verebilmekte, çalışanlara yeni ürüne adaptasyon sürecini kısaltmakta ve bir bakıma değişime direnci en baştan kırmaktadır.

Ford Otosan'da BT satın alımları da diğer ürünlerin satın alımlarından farklı şekilde gerçekleştirilmektedir. Kullanıcıdan gelen taleplerin yönetim tarafından onaylanması beklenmektedir. BT satın alımında BT departmanı çok etkin durumdadır. Belli aralıklara toplu yenilemeler gerçekleştirilmektedir. Satın alımlardan sonra problem ve talep bildirme sistemleriyle sürekli geri bildirim gerçekleştirilmektedir. Bu şirkette de yine Koç Topluluğu'na bağlı diğer şirketlerde olduğu gibi Koç Sistem BT ürünleri satın alma sürecine dahil olmaktadır. Fakat tüketim malları endüstrisindeki firmalar kadar etkin değildir. Otomotiv sanayi çok süratle gelişmekte olduğu ve teknolojiler de aynı hızda ilerlemekte olduğu için son teknolojinin mutlaka takip edilmesi gerekmektedir. Şirket gerek yazılım gerekse de donanım açısından en son teknolojiyi çok yakından takip etmekte ve verimliliğini artırabilmek için de uygun gördüğü teknolojiyi kendine adapte etmeye çalışmaktadır. Bu özellik çalışanlar tarafından da benimsendiği için firma içinde teknolojiye destek üst seviyededir. Herhangi bir yazılım ve donanım değişikliğine firma içinde bir direnç oluşmamaktadır.

Tofaş içinde teknolojik ürünlerin satın alınması da diğer ürünlerle aynı prosese sahiptir. Sürece teknoloji müdürü eklenmektedir. Tofaş'ın diğer şirketlerden en belirgin farkı BT ürünleri satın alımının, şirket içinde ayırık bir departman yapısına sahip satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmesidir. Firma BT ürünleri içinde alternatif tedarikçi kullanmaya özen göstermektedir. Tedarikçi seçimi konusunda yetkili departmanlar olan satın alma, teknoloji müdürü ve departmanı birleşerek ortak komitede satın alınacak BT ürünü hakkında nihai kararı almaktadır. Teknolojik ürünlerin satın alınması diğer ürünlerle karşılaştırdığımızda en belirgin farklılık sürece teknoloji müdürü eklenmesidir.

Aygaz'da BT ürünlerinin satın alınması bilgi sistem müdürlüğü desteğinde satın alma kanalıyla gerçekleştirilmektedir. Teknik anlamda bilgi sistem müdürlüğü,

mali anlamda ise satın alma departmanı süreçten sorumludur. Talebin kullanıcı birimden gelmesi yeterlidir ancak parasal boyut satın alma müdürünün yetkisini aşarsa Genel Müdür Yardımcısının onayı beklenmektedir. Periyodik olarak ürünlerin yenilenmesi ile ilgili tüm sorumluluk bilgi sistem müdürlüğündedir, satın alma sadece istenen ürünleri almak sorumluluğuna sahiptir. Önemli olan kullanıcının ürünü net olarak tanımlaması ve teknik desteğinde bilgi sistem müdürlüğü tarafından sağlanmasıdır. Genel olarak kullanıcıdan geri dönüş beklenmemektedir, ancak tüm kullanıcılar sanal ortamda satın almaya mail atarak ürün hakkında eleştiri ve yorumlarını iletebilmektedir.

Arçelik-LG Klima'da. MS enterprise agreement, virüs programı gibi bazı ürünlerde Arçelik ile birlikte hareket edilmektedir. BT ürünlerinin satın alınması bilgi sistemleri departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Bilgi sistemleri mühendisi gerekli teklif ve pazarlık işlerini yapmakta ve Takım Lideri ile birlikte nihai karar verilmektedir. Bilgi sistemleri departmanı genel müdüre karşı sorumlu ayrı bir departmandır. Firma ihtiyacı gereği en son teknolojiyi takip etmektedir. Genel olarak talep kullanıcıdan gelmektedir. Yöneticisi onaylarsa ürünler masraf olarak kabul edilip satın alınmaktadır. Rakam masraf olabilecek miktardan yüksekse yatırıma girdiği için Genel müdürden onay alınarak satın alınabilmektedir. Donanım satın alımlarında tek yetkili bilgi sistemleri departmanı, yazılım alımlarında da aktif durumdadır fakat kullanıcı departman da süreçte mutlaka dahil edilmektedir. Kullanıcıya hangi noktalarda problem olduğu, ne gibi bir imkan olursa daha çabuk ve hatasız işini yapabileceği sorulmaktadır. Donanım ve hizmet satın alımlarında departman direkt olarak etkilidir ama yazılım satın alımlarında yazılımı kullanacak departmanla küçük çaplı bir proje çalışması gerçekleştirilmektedir. Firma bir çok ürün için tek tedarikçi ile çalışmayı tercih etmektedir. Fakat piyasa şartlarından dolayı her hizmet ve ürün her satıcıda bulunmadığından farklı ürünler ve hizmet için farklı firmalarla çalışılmaktadır. Örneğin yapısal kablolama için tek firma, network cihazları için tek firma, yazıcı tamirleri için tek firma ve bilgisayarlar için de yine başka bir firma ile çalışılmaktadır. BT ürünlerinin ilk defa satın alımlarda en az üç teklif toplanmakta, rutin satın alımlarda daha önce alım yapılan firmalara öncelik tanınmaktadır. Fakat bu firmaların fiyat veya hizmet kalitesinde beklenmeyen bir negatiflik görüldüğünde ilk defa satın alma benzer bir süreç kullanılmaktadır. Yazılım geliştirme sırasında kullanıcılar aktif rol almaktadır. Donanım konusunda

ihtiyacı saptayabilmek için anketler düzenlenmektedir. CAD gibi özel uygulamalar için kullanıcı istediği ürünün teknik özelliklerine kadar etkin rol oynayabilmektedir. BT ürünlerinde ihtiyaca göre yenileme yapılmakta fakat toplu bir şekilde ürün değişimi yoluna gidilmemektedir.

6.7.3. Teknolojik ve teknolojik olmayan ürünlerin satın alınmasının karşılaştırılması

Bu sektörde de üretime girdi teşkil eden ürünler ve BT ürünlerinin satın alınması arasındaki en belirgin farklılıklardan biri alımı gerçekleştiren departmanların farklılığıdır. Üretime girdi teşkil eden ürünler eğer var ise satın alma departmanı yoksa da talep eden departman tarafından gerçekleştirilmektedir. BT ürünleri ise genelde BT departmanı tarafından satın alınmaktadır. Fakat özellikle Tofaş ve kısmen de olsa Aygaz'da süreç farklıdır. Süreçte ana işleyişi gerçekleştiren departman BT departmanı olsa da nihai olarak ürünü satın alan departman satın almaz. BT dışı ürünlerde genel olarak birden fazla tedarikçi ile çalışmak tercih edilmektedir. BT ürünlerinde ise genelde tekliflerden sonra satın alımın tek tedarikçiden yapılması tercih edilmektedir. Süreçler arasında da departmanların farklılaşması nedeniyle ufak da olsa değişiklikler mevcuttur. Fakat sadece Tofaş'ta satın alma süreci üründen bağımsız olarak işlemektedir. Endüstriyel ürün sektörünün tüketim malları sektöründen en belirgin farklılığı, teknolojinin üretim içinde diğerine nazaran daha önemli bir konumda olması nedeniyle, nihai ürüne olan etkisinin artmasıdır. Örneğin bir araba fabrikasında teknolojinin sürekli geliştirilmesi zorunluluğu bir gıda üreticisinden çok daha fazladır. Bu sebeple BT ürünlerinde nihai teknolojinin takibi daha hayati öneme sahip durumdadır. Toplu yenilemeler daha sık görülmektedir. Genel olarak baktığımızda BT ürünleriyle ilgili satın alımlarda, satın alma departmanı tüketim malları sektörüne göre daha etkin bir konumdadır. Teknolojik ürünlere karşı direnç neredeyse yoktur hatta aksine tüm firmalarda yeni teknolojiler firma kültürünün bir parçası haline gelmiştir. Sadece Schmolz-Bickenbach buna istisna olarak gösterilebilir. Firmanın yabancı bir şirketin Türkiye ofisi olması ve çalışan sayısının az olması nedeniyle teknolojiye direnç olduğu düşünülebilmektedir.

7. SONUÇLAR

7.1. Bilgi Teknolojileri Satın Alma Faaliyetlerinin Örgütlenmesi

Genel olarak tüketim malları endüstrisindeki firmalarda ayrı bir satın alma departmanı bulunmaktadır. Fakat BT satın alımlarını bu departman değil BT departmanları aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Firmalar genelde büyük holdinglere bağlı olduğu için satın alımlarını holdingin BT firmaları aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Bu tip firmalarda BT departmanının rolü spesifikasyonların belirlenmesi ve taleplerin BT firmalarına iletilmesidir. Endüstriyel ürün firmalarında da merkezi bir satın alma departmanı olmasına karşın, BT ürünleri satın alım süreçlerinde büyük oranda BT departmanı aktif bir rol oynamaktadır. Küçük ölçekli firmalarda genelde bir satın alma departmanı yoktur, departmanlar kendi ihtiyaçlarını kendileri karşılamaktadır. Bu firmalarda BT satın alımını gereksinim duyan departman ya da doğrudan firma sahibi gerçekleştirebilmektedir. Tüm sektörlerdeki ortak nokta satın alma departmanı olsun ya da olmasın BT ürünlerinin satın alım süreçlerinde genel olarak BT departmanının önemli bir rol oynamasıdır. Bu süreçlerdeki ağırlık rol alma, BT ürünleri satın alma sürecini teknik olarak rasyonel bir ürün seçimi olarak değerlendirerek yürütülmektedir.

Yüksek maliyet gerektiren ve toplu alım gerektiren firma çapında yenilemeler veya benzeri büyük çaplı satın alımlar tüm endüstrilerde firma üst yönetimi onayı olmaksızın gerçekleştirilememektedir. Fakat bunun yanında küçük maliyetli ve kullanıcının günlük ihtiyaç duyduğu ve bozulan parçalar böyle bir onay olmaksızın satın alınabilmektedir. Bu eğilim firma ölçeği, sektör gibi kriterlerden bağımsız olarak tüm firmalarda ortak görülen bir özelliktir.

Tüm sektörlerde ortak görülen bir noktada dağınık fabrika yapısına sahip firmalarda üretimdeki aksamaları engellemek amacıyla belirli ürünlerin özellikle de ana hammadde alımların fabrikalara dağıtılmış durumda olmasıdır.

Yabancı şirketlerde ortak görülen bir nokta da BT departmanının olmadığı durumlarda doğrudan tüm işlemlerin yurt dışındaki ana ofislerden gerçekleştirilmesi

ya da BT departmanı mevcut ise de günlük problemlerin giderilmesi dışında çok büyük işlevler görememesidir. Tüm satın alımlar yurt dışındaki ana ofisin bilgisi ve onayı ve yönlendirmesi doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Tofaş hariç tüm şirketler birden fazla tedarikçi ile çalışmayı tercih etmektedir. Küçük ölçekli firmalarda BT ürünlerinin satın alımında en önemli kriter fiyat olmasına karşın kişisel ilişkilerde önemli rol oynayabilmektedir. Tüm sektörlerde BT satın alımları BT departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu rol kimi zaman ürün spesifikasyonlarının belirlenip direkt olarak tedarikçilerle temas etme yoluyla yerine getirilmekte kimi zamanda bu ürün özelliklerinin başka bir satın alma örgütüne iletilmesi ve genel bir kontrol mekanizması olarak işlev görme şeklinde gerçekleştirilmektedir.

7.2. Satın Almada İzlenen Süreç

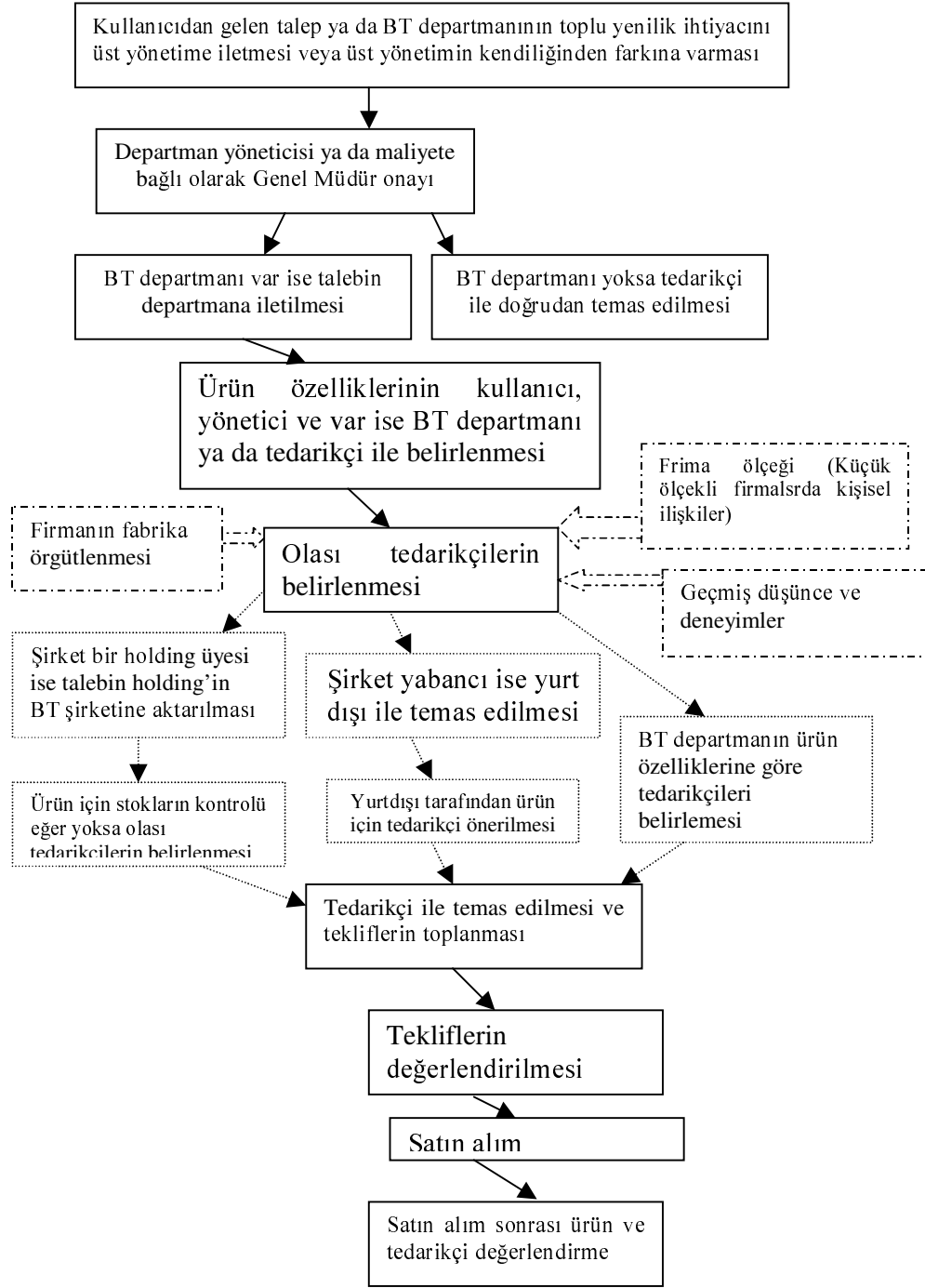
BT satın alımlarında izlenen süreç tüketim malları ve endüstriyel ürün sektöründeki şirketlerde benzerdir. Kullanıcı tarafından talebinin üst yöneticisine iletilmesiyle süreç başlar. Yönetici onay verirse talep BT departmanına aktarılır. BT departmanı kullanıcıyla görüşerek ürün spesifikasyonlarını belirler. Eğer kendisi gerçekleştirecekse piyasadaki tedarikçilerden teklif toplar ve teklifleri değerlendirdikten sonra kararını verir. Eğer satın alma firma dışından gerçekleştirilecekse belirlenen ürün spesifikasyonlarını ilgili firmaya iletilir ve satın alımlar yapıldıktan sonra ürünlerin firmaya ve firma içinde de kullanıcıya iletilmesini sağlar. Ürünü kullanıcı kullanmaya başladıktan sonra yine kullanıcıyla görüşülerek ürün performansı ile bilgi toplanarak satın alma işleminin başarısının takibi gerçekleştirilmektedir. Endüstriyel ürün sektörlerinde de benzer bir yapı bulunmaktadır. İşleyen süreç açısından bakıldığında sektörler arasında çok önemli farklılıklar bulunmamaktadır.

Özellikle tüketim malları endüstrisindeki firmalara bakıldığında BT ürünlerini satın alma süreci ile diğer ürünlerin satın alınması süreci arasındaki ana farklılık süreçte görev alan departmanlardır. Normal ürünlerin satın alım sürecinde satın alma departmanı görev alırken, BT ürünleri sürecine dahil olamamaktadır.

7.3.Bilgi Teknolojileri Ürünleri için Bir Model

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında sektörlerin çoğunda ortak olabilecek ve BT ürünleri için kullanılabilecek aşağıda yer verilen Şekil 7.1.'deki satın alma süreci ortaya çıkartılmıştır. Kullanıcıdan gelen talebi var olan sistemlerin kullanıcı beklentilerini karşılamaması gibi faktörler etkilemektedir. Departman yöneticisi onay verirken talep edilen ürünün maliyetini kendi inisiyatifi ile karşılayıp karşılamayacağını gözden geçirmektedir. Eğer maliyet kendi otoritesini aşıyorsa mutlaka üst yönetimden olmak durumundadır. Talep BT departmanına ulaşınca departman kullanıcı ve departmanı ile temas etmekte ve kullanıcı taleplerini detaylı olarak anlamaya çalışmakta ve buna uygun ürün özellikleri belirlemektedir. Bu özelliklerin belirlenmesinden sonra özellikler doğrultusunda tedarikçiler belirlenmekte ve uygun görülenlerden teklifler alınmaktadır. Tekliflerin firmanın önceliklerine göre elenmesinden sonra firmaya en çok yarar sağlayacağı düşünülen tedarikçi seçilmekte ve satın alım gerçekleştirilmektedir. Belki de en önemli nokta olan satış sonrası ürün performansının, kullanıcı tatmininin kontrol edilmesi, ve toplanan veriler gelecek satın alımlara ışık tutmak amacıyla kullanılmasıdır. Bu süreç her firmada görülme de genel olarak rastlanan biri durumdur.

Bu modeli oluştururken göz ardı edilmemesi gereken bazı noktalar vardır. Bu noktalar satın alma sürecini önemli derecede etkilemektedir. Örneğin yabancı şirketlerde BT ürünlerinin satın alımında yurt dışı BT departmanı doğrudan etkili olmaktadır. Yurt içinden daha avantajlı teklifler bile alınsa, mutlaka yurt dışından belirtilen ve global olarak kullanılan ürünler alınmak durumundadır. Satın almayı gerçekleştiren şirket büyük bir holdingin bünyesinde ise bu durum da yine satın alım sürecini, BT departmanın etkinliğini ve işlevini kökünden değiştirmektedir. Bu tarz şirketlerde BT departmanı genelde kullanıcı departmanla birlikte ihtiyaç duyulan ürünlerin özelliklerini belirlenmesi ve talebin holdingin BT şirketine iletilmesi görevini üstlenmektedir. Yukarıda belirtilen durumlar ortaya çıkartılan modelin beşinci basamağından itibaren akışı tamamen değiştirmektedir. Şirketin fabrikalarının coğrafi dağılımı da satın almanın merkezi yada merkezkaç şeklinde örgütlenmesini etkilediği için süreç üstünde de rol oynamaktadır.



Şekil 7.1: BT Ürünleri için Örgütsel Satın Alma Süreci

7.4. Genel Sonuç ve Değerlendirme

Yukarıda bahsedilen model aslında Tablo 4.1’de gösterilen süreçten çok da farklı değildir. BT ürünlerindeki en belirgin farklılık örgütsel satın alma sürecinin sektörden bağımsız olarak satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmemesidir. Oluşturulan bu modelin daha önce anlatılan modelden diğer farkları süreç içine firmanın yapısının, gerek coğrafi yapısı, gerek ortaklık yapısı gerek yurt dışı kökenli olup olmasının direkt etki yapmasıdır. Coğrafi olarak dağınık yapıya sahip şirketlerde satın alımlar verimlilik ve hız açısından fabrikalara yayıldığı için süreçte yer alan katılımcılar değişebilmektedir. Firma eğer yabancı kaynaklı ise sürecin orta kısmı tamamen değişmekte ve kısalmakta, süreç yurt dışı direktiflerine göre şekillenmektedir. Bunun dışında büyük bir holding ortaklığı söz konusu ise de satın alma süreci tamamen farklı bir şirket tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca firmanın ölçeği de direkt olarak süreç üzerinde etki göstermektedir. Küçük ölçekli bir şirkette ayrı bir satın alma ya da BT departmanı olmamasından dolayı satın alma tamamen farklı bir süreçle gerçekleştirilmektedir. Bu sebeple yeni oluşturulan süreç satın alma işinin pek çok değişkenden oluşan bir fonksiyon olduğunu öne sürmektedir. Bu gibi faktörler ilerideki araştırmalarda daha fazla göz önüne alınırsa modellerin içindeki etkileri daha net bir şekilde ortaya konulabilir. Yukarıda belirtilen model bir bakıma Howard-Sheth modelinde fazlasıyla problem çözücü olarak ifade edilebilen ve ilk defa satın alım sürecini açıklayan bir modeldir. Rutin satın alımlarda sürecin ilk basamakları olmaksızın satın alım gerçekleştirilmektedir. Değerlendirilen sektörler içinde değişime özellikle teknoloji kaynaklı değişimlere karşı büyük oranda bir direnç görülmemiştir ve firmaların genel karakteristikleri de değişime ve yeniliğe karşı genelde yenilikçi veya erken adapte edici şeklinde gözlemlenmiştir. Bu sebeple bu çeşit bir direnç geliştirilen model üzerine pek fazla dahil edilmemiştir. Çalışma sonuçlarının bu şekilde ortaya çıkması, firmaların teknolojik ürün satın alımı konusunda fazla stratejik bir düşünceye sahip olmaması nedeniyle gerçekleşmiştir. Firmalar BT ürünleri alındıktan sonraki adaptasyon sürecini, çalışanların bu tip yüksek yatırım gerektiren ürünleri benimseyip benimsemeyeceğini, fazla göz önüne almadan bu sürece tamamen satın alma rasyonelliği açısından yaklaşmakta ve teknik özellikler üzerine yoğunlaşarak karar vermektedirler. Değişim direncinin fazla olduğu bir şirket incelemesi de modele

farklı bir boyut katabileceği için gelecek çalışmalara bir bakıma yol gösterebilmektedir.

Sonuç olarak BT temelli ürünlerin satın alım süreçleri incelenen endüstriler içinde süreç olarak diğer ürünlerinkinden çok büyük boyutlarda farklılık göstermemektedir. Ana farklılık süreci yönlendiren ve yöneten departman farklılaşmasıdır. Diğer ürünlerde satın alma departmanı ön plana çıkarken BT temelli ürünlerde Bilgi İşlem departmanı ön plana çıkmaktadır. Tedarikçi seçiminde firmalar diğer ürünler için tercih ettikleri yöntemleri benimsemektedirler. Örneğin hammadde satın alımında alternatif tedarikçiyle çalışan bir firma BT ürünleri içinde alternatif tedarikçilerle çalışmaya özen göstermektedir. Literatürdeki geçmiş çalışmalarda üzerinde durulmayan ancak Türkiye’de faaliyette bulunan ve bu çalışmanın örneklemini teşkil eden firmalar dikkate alındığında satın alma sürecini etkileyen ve farklılaştıran, firmaların sermaye yapısı, yerel ya da uluslararası, holding üyesi olup olmaması, firmanın ölçeği, bulunulan sektör, fabrika yapısı gibi faktörlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Daha önceki literatür araştırmalarında bu noktalar üzerine fazla değinilmemiştir.

KAYNAKLAR

- Boyle, L.D.**, 2003. Internet's Influences on Industrial Buyin Behaviour in Small and Medium Sized Enterprises, *Master's Thesis*, Lulea University of Technology. 2003:233.
- Cahill, D., Thach, S.V. ve Warshawsky.**, 1994. From Experience. The Marketing Concept and New High-Tech Products: Is there a Fit? *Journal of Product Innovation Management*. **Vol 1994**, 336-343.
- Carr, A.S. ve Smeltzer, L.R.**, 1999. The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. **Vol: 99**, 43-51.
- Hutt, M.D. ve Speh, T.W.**, 2001. Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets. 7.baskı Haccourt Inc. London. Sayfa.4
- Easingwood, C. ve Koustolos, A.**, 2000. Marketing high technology. Preparation, targeting, positioning, orientation, *Business Horizons*, **May-June 2000**.
- Ellen, S., Beerden, S.O. ve Sharma, A.**, 1991. Resistance to Technological Innovations: An examination of the role of Self efficiency and performance satisfaction. *Academic of marketing Science*. **October 4, 1991**, 297-307
- Ersoy, N.F.**, 2002. Üretim İşletmelerinde satın alma merkezlerinin oluşumu ve bu merkezlerde rol tanımlamaları. *Pazarlama dünyası*. Sayı **2002-6**.
- Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L.E., Hakansson, H., Naude, P., Ritter, T. ve Snehoto, I.**, 2002. The Business Marketing Course, managing in complex networks. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.
- Gatignon, H. ve Robertson, T.S.**, 1989. Technology Diffusion: An empirical Test of Competitive Effects. *Journal of Marketing*. **Vol 53**, 35-49.
- Haas, R.**, 1976. Industrial Marketing Management. New York. Petrocelli / Charter. Sayfa: 55-56.

- Hakansson, H.**, 1982. International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach.. John [Wiley@Sons.1982](#)
- Heide, J.B. ve Weiss, A.M.**, 1995. Vendor Consideration and Switching Behaviour for Buyers in high-Technology Markets. Vol 59, July. 30-43.
- John, G., Weiss, A.M. ve Dutta, S.**, 1999, Marketing in Technology-Intensive Markets: toward a Conceptual Framework, *Journal of Marketing*. Vol 63 (Special Issue). 78-91.
- Johnston, W.J., Borders, A.L. ve Ridon, E.E.**, 2001. Electronic Marketing and Purchasing, *PhD Thesis*, Georgia State University Department of Marketing.
- Johnston, W.J.ve Lewin, J.E.**,2002. A Review and Integration of Research on Organizational Buying Behaviour, *PhD Thesis*, Georgia State University.
- Koçel, T.**, 2001. İşletme Yöneticiliği. Beta Basım. İstanbul.
- Kotler, P. ve Armstrong, G.**, 2001. Principles of Marketing. 9th edition .Prentice Hall.NJ.211-243.
- Leenders, M.R., Fearon, H.E., Flynn, A.E. ve Johnson, P.F.**, 2002. Purchasing and supply management. McGraw-Hill Irwin. 20th edition.
- Levy, N.S.**, 1998. Managing High Technology and Innovation. Prentice Hall. New Jersey.
- Morris, M.H., Pitt, L.F. ve Honeycutt, E.D.**, 2001. Business to Business Marketing. A Strategic Approach. Jr. Sage Publications. London. sayfa: 32-35.
- Octobre, O.**, 2004. IBTM Program Trends in Global Marketing Strategies. Organizational Buyers behaviour. The raise of relationships in Organizational Buyers Behaviour.
- Raenra, K. N. ve Srivastava, K.**, 1998. Managing intraorganizational diffusion o technological Innovations. *Industrial Marketing Management*. Vol 27, 229-246.
- Robertson, T. S. ve Gatignon, H.**, 1986. Competitive effects on technology diffusion. *Journal of Marketing*, Vol 50, July.1986. 1-12.
- Rosen, D.E., Schroeder, J.E. ve Purinton, E.F.**, 1998. Marketing High Tech Products; Lessons in Customer Focus from the Marketplace. Academy of Marketing Science Review.

- Schniederjans, M. J., Hamaker, J.L. ve Schniederjans, A.M.,** 2004. Information Technology Investment / Decision Making Methodology. World Scientific Publications. New Jersey.
- Schroeder, R.,** 2000. Marketing high technology products: lessons in customer focus from the marketplace. The nature of high tech products.
- Skjott-Larsen, Kotzab, H. ve Grieger, M.,** 2003. Electronic Marketplaces and Supply Chain Relationship. *Industrial Marketing Management*. **Vol 32.** 199-210.
- Stankovic L. ve Djukic, S.,** 2000. Research industrial buyer behaviour. key factor of strategic positioning, *Economics and Organization*, **Vol 1.** No:8. p17-25.
- Weiss, A.M. ve Heide, J.B.,** 1993. The Nature of Organizational Search in High Technology Markets, *Journal of Marketing*, **May.** 220-233.
- Wilson D.,** 1999. Organizational Marketing. International Thomson Business Press. London. sayfa: 18-19.
- Zenz, G.J.,** 1994. Purchasing and The Management of Materials . John Wiley&Sons Inc. 7th edition. New York.

EKLER

Ek 1: Görüşme Yapılan Şirketler ve Çalışanlar

1. Tat ,Maret, Sek, Pastavilla için Satın Alma Müdürü Sn. Ilgaz Ergen.
2. Düzey A.Ş. için Bilgi Teknolojileri Müdürü Sn. Yusuf Ziya Öksüzler.
3. Tansaş için Bilgi Teknolojileri Müdürü Sn. Atilla Aydın.
4. Migros Türk T.A.Ş. için Satın Alma Sorumlusu Okan Erdem.
5. Real Hipermarketler Zinciri için Satın Alma Sorumlusu Sn. Mehmet Ön.
6. Scmolz-Binckenbach Asal Çelik Ticart A.Ş. için Bilgi Teknolojileri Müdürü Sn. İsmail Ataman
7. Ford-Otosan için Ürün Geliştirme Sorumlusu Sn. Aysan Hoşver.
8. Foster Wheeler Bimaş için satın alma elemanı Sn. Serkut Akgün ve IT sorumlusu Esat Şimşek.
9. Aygaz için Satın Alma Sorumlusu Sn. Sakir Ayrıl.
10. Tofaş için Satın alma mühendisi Sn. Özge Özden.
11. Arçelik-LG Klima San. Tic. A.Ş. için Bilgi Sistemleri Mühendisi Sn. Sadık Taş.
12. Bender Menkul Değerler için türev ürünler sorumlusu Sn. Ümit Yılmazcan.
13. Yener Gıda için Şirket Sahibi Sn. Metin Yener.
14. Brenntag için İthalat ve Satış Sorumlusu Sn. Berivan Öncel

Ek 2: Mülakat Soruları:

1. Satın alım çeşitlerine (ilk defa, rutin ve gözden geçirilmiş) göre satın alım politika ve süreçleriniz ne şekilde değişiyor?
2. Firmanızda farklı satın alma türlerine göre satın alım sürecine ilişkin örgütlenme nasıldır? Sürece katılan tüm birimleri ve rollerini açıklar mısınız? (Satın almalarda nasıl bir yol izliyorsunuz, direkt olarak departman mı tüm karar üzerinde etkilimi yoksa diğer departmanlardan da satın alma merkezine katılım oluyor mu?)
3. Satın alma departmanının yapısı ne şekildedir, merkezi bir satın alma departmanı var yoksa satın alma fabrikalara dağıtılmış durumda mıdır?
4. Departmanın firma içindeki yeri nedir? Tamamen ayrı bir departman mı, kime karşı sorumlu, departman sorumlusunun firma içindeki konumu nedir?
5. Satın alma elemanlarınızı hangi kriterlere göre seçiyorsunuz? (Eğitim, tecrübe,...) Neden?
6. Firmanızın tedarikçi yapısı nasıl tanımlanabilir, tek tedarikçiyle mi yoksa birden çok alternatifle mi çalışmayı tercih ediyorsunuz, Neden?
7. Tedarikçi seçiminde dikkat ettiğiniz kriterler nedir, ve bunlar içinde sizin için en önemli olan hangisidir?
8. Firmanızın teknolojiye karşı yaklaşımı nedir?
9. Firmanızda ne tür teknolojik ürünler çoğunlukla satın alınmaktadır? Teknolojik ürün ve sistemlerin satın alınmasında nasıl bir süreç izlenmektedir? Bu süreç ve rol alan yapılar rutin ve düzeltilmiş alımlara kıyasla ne ölçüde farklılaşmaktadır? Satın alma sürecinde hangi kriterler firmanız açısından önem taşımaktadır?
10. Teknolojik ürünlerin satın alınma sürecinde kullanıcıların rolü ve üst yönetimin rolü nedir? Açıklayınız.
11. Firmanızda genel olarak teknolojiye, yüksek teknolojik ürünlere veya teknoloji değişimine bir direnç var mı? Varsa bu direncin nedenlerini nasıl algıladığınızı açıklarmısınız?
12. Özellikle IT, gerek yazılım gerekse de donanım anlamında, satın alımı nasıl gerçekleşiyor?
13. Bu tür bir satın alımda it departmanı ne kadar etkin?
14. Kullanıcı ne kadar etkin, kullanıcıdan ürün performansı ile ilgili bir geri dönüş veya ihtiyacı ile ilgili bir ön bilgi alınıyor mu?
15. IT satın alımında günün gereksinimlerine ayak uydurabilmek için düzenli bir yenileme var mı?
16. Firmanızda genel olarak teknolojik ürünler ve diğer ürünlerin satın alınması konusunda fark var mı, var ise nelerdir?
17. Genel olarak teknolojik ürünlerin satın alınmasında, özelde ise IT temelli ürünlerde satın alma performansı veya başarısını etkileyen temel faktörler sizce nelerdir?

18. Firmanızda bu tür alımlar sürecinde ve sonrasında tedarikçilerden, çalışanlardan beklentileriniz nelerdir? Neden? Açıklayınız.

ÖZGEÇMİŞ

Tez yazarı Gıda Mühendisi Erdem Esedoğlu 1979 yılında doğmuş, ilk öğrenimini 1986-1990 yılları arasında Nevzat Ayazbeyoğlu İlköğretim Okulu'nda tamamlamıştır. Orta öğrenimini 1990-1997 yılları arasında Kadıköy Anadolu Lisesinde tamamladıktan sonra Üniversite öğrenimini 1997-2001 yılları arasında İstanbul Teknik Üniversitesi Gıda Mühendisliği Bölümünde Genetik olarak modifiye edilmiş ürünler üzerine hazırladığı tez ile tamamlamıştır. 2001 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Mühendisliği Bölümünde başladığı yüksek lisans programına devam etmektedir. Çalışma hayatına Tat Konserve A.Ş.'de devam etmektedir.