

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA MARKA DEĞERİNİN  
SATIN ALMA DAVRANIŞINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
END.MÜH. CANAN PELİN TAPÇI**

**Anabilim Dalı: İşletme Mühendisliği  
Programı: İşletme Mühendisliği**

**Tez Danışmanı: Doç.Dr. Şebnem Burnaz**

**HAZİRAN 2006**

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA MARKANIN SATIN  
ALMA DAVRANISINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Canan Pelin TAPÇI**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 8 Mayıs 2006**

**Tezin Savunulduğu Tarih : 13 Haziran 2006**

**Tez Danışmanı : Doç.Dr. Şebnem Burnaz**

**Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Mehmet Tanyaş (İ.T.Ü)**

**Öğr.Gör.Dr. Halefşan SUMEN (İ.T.Ü)**

**HAZİRAN 2006**

## ÖNSÖZ

Günümüzde tüketim pazarlarında giderek daha popüler hale gelen ve önemi artan markanın, aynı gelişmeyi endüstriyel pazarlarda da gerçekleştirip gerçekleştirmediğini, endüstriyel ürün satın alma sürecinden yola çıkarak incelemeye çalıştım.

Çalışmalarım sırasında benden yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen sevgili danışmanım Doç. Dr. Şebnem Burnaz'a, tezin hazırlanması sırasında bana destek olan çalışma arkadaşlarıma, manevi desteklerinden dolayı Nesli Sarıkaya, Meltem Bilim, Yasemin Yiğit ve aileme sonsuz teşekkür ederim.

Haziran, 2006

Canan Pelin TAPÇI

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b>	<b>VI</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b>	<b>VII</b>
<b>ÖZET</b>	<b>VIII</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>IX</b>
<b>1.GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>2.PAZAR TANIMI VE ENDÜSTRİYEL PAZAR KAVRAMI</b>	<b>3</b>
2.1. Endüstriyel Pazarlar Ve Özellikleri	4
2.2. Endüstriyel Pazarı Tüketim Pazarından Ayıran Özellikler	5
2.3. Endüstriyel Pazarlardaki Ürünler	10
<b>3. ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA SATINALMA DAVRANIŞI</b>	<b>12</b>
3.1. Endüstriyel Satın Almanın Sınıflandırılması	12
3.1.1. Satın Alma Durumları ve Markanın Etkisi	14
3.2. Satın Alma Merkezleri	16
3.2.1. Satın Alma Merkezleri ve Marka	18
3.3. Endüstriyel Satın Alma Dinamikleri	19
<b>4. MARKA VE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR</b>	<b>21</b>
4.1. Marka Tanımı ve Önemi	22
4.1.1. Markalama İle Sağlanan Yararlar	24
4.1.1.1. Markalamanın Tüketicilere Sağladığı Yararlar	24
4.1.1.2. Markalamanın İşletmelere Sağladığı Yararlar	25
4.1.1.3. Markalamanın Toplumsal Açısından Yararları	27
4.1.2. Marka Yönetimi ve Marka Yönetimini Etkileyen Faktörler	27
4.1.2.1. Marka Kimliği-Kişiliği	28
4.1.2.2. Marka İmajı	29
4.1.2.3. Kaliteli Ürün	31
4.2. Marka Değeri ve Algılamaları	31
4.2.1. Marka Ederi	33
4.2.2. Marka Bilinirliği	35
4.2.3. Algılanan Kalite	36
4.2.4. Markaya Duyulan Güven ve Bağlılık	37
4.2.5. Marka Çağrışımları	37
4.2.6. Marka Vaadi	38
4.3. Firma Kimliği Tanımı, Firma ve Ürün İmajıyla Etkileşimi	38
<b>5.ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA MARKA DEĞERİ VE SATIN ALMA KARARLARINA ETKİSİ</b>	<b>40</b>
5.1. Endüstriyel Pazarlarda Marka ve Önemi	40
5.1.1. Endüstriyel Pazarlarda Markalama Nedenleri	43

5.2. Endüstriyel Pazarlarda Marka Değeri, Bileşenleri Ve Satın Alma Kararlarına Etkisi	44
5.2.1. Endüstriyel Pazarlarda Marka Ederi	45
5.2.2. Endüstriyel Pazarlarda Marka Değeri Performans Göstergeleri	47
5.2.3. Endüstriyel Pazarlarda Marka Değerinin Satın Alma Sürecine Etkisi	51
5.2.3.1. Satın Alma Sürecinde Karar ve Marka Değeri Etkileşimi	55
5.3. Satın Almacıların Farklı Davranış Eğilimleri ve Bu Eğilimlerin Satın Alma Kararlarına Etkisi	58
5.3.1. Endüstriyel Satın Alma Davranışı ve Satın Almacıların Marka Eğilimleri	59
5.4. Marka-Köken Ülke İlişkisi ve Satın Alma Davranışına Etkisi	63
5.4.1. Köken Ülke Tanımı	63
5.4.2. Endüstriyel Satın Almacıların Ürün Algılamalarında Köken Ülke Etkisi	63
5.4.3. Köken Ülke, Üretim Yeri - Marka Bağlantısı ve Satın Alma Davranışına Etkisi	65
5.5. Endüstriyel Pazarlarda Bileşen Markalama ve Satın Alma Davranışına Etkisi	67
5.6. Firmalar Arası Satın Alma İlişkisi ve Markanın Etkisi	70
5.5.1. Satın Almacının Algıladığı Firma Ederi ve İlişki Niyeti	71
5.5.2. Satın Almacının Algıladığı Marka Ederi ve İlişki Niyeti	72
5.5.3. Satın Almacının Algıladığı Kanal Ederi ve İlişki Niyeti	72
<b>6. MARKA DEĞERİNİN TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDEKİ FİRMALARIN SATIN ALMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK ARAŞTIRMA</b>	<b>74</b>
6.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	74
6.2. Araştırmanın Yöntemi	74
6.3. Araştırmanın Kısıtları	75
6.4. Firma Görüşmeleri	76
6.4.1. Nortel Networks Netaş A.Ş.	76
6.4.1.1. Firma Tanıtımı	76
6.4.1.2. Pazarın Genel Yapısı	78
6.4.1.3. Satın Alınan Ürünler ve Genel Satın Alma Süreci	78
6.4.1.4. Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri ve Markanın Etkisi	80
6.4.2. Avea İletişim Hizmetleri A.Ş.	83
6.4.2.1. Firma Tanıtımı	85
6.4.2.2. Pazarın Genel Yapısı	85
6.4.2.3. Satın Alınan Ürünler Ve Genel Satın Alma Süreci	86
6.4.2.4. Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri ve Marka Değerinin Etkisi	89
6.4.3. Alcatel Teletaş	93
6.4.3.1. Firma Tanıtımı	93
6.4.3.2. Pazarın Genel Yapısı	95
6.4.3.3. Satın Alınan Ürünler ve Genel Satın Alma Süreci	96
6.4.3.4. Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri Ve Marka Değerinin Etkisi	97
6.4.4. Probil Bilgi İşlem San ve Tic A.Ş.	100
6.4.4.1. Firma Tanıtımı	100
6.4.4.2. Pazarın Genel Yapısı	101
6.4.4.3. Satın Alınan Ürünler Ve Genel Satın Alma Süreci	102
6.4.4.4. Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri Ve Marka Değerinin Etkisi	105
6.4.5. Oger Telekom	108

6.4.5.1. Firma Tanıtımı	108
6.4.5.2. Pazarın Genel Yapısı	109
6.4.5.3. Satın Alınan Ürünler Ve Genel Satın Alma Süreci	111
6.4.4.4. Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri ve Marka Değerinin Etkisi	112
6.4.6. Argela Bilgi Teknolojileri	114
6.4.6.1. Firma Tanıtımı	114
6.4.6.2. Pazarın Genel Yapısı	116
6.4.6.3. Satın Alınan Ürünler ve Genel Satın Alma Süreci	117
6.4.6.4. Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri ve Marka Değerinin Etkisi	118
6.5. Araştırmanın Sonuçları	121
6.5.1. Telekomünikasyon Pazarının Genel Yapısı	122
6.5.2. Genel Satın Alma Süreci	124
6.5.3. Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri	128
6.5.4. Markanın Satın Alma Kararlarına Etkisi	132
<b>7. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ</b>	<b>137</b>
7.1. Sonuç Ve Öneriler	151
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>153</b>
<b>EKLER</b>	<b>156</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>159</b>

## TABLO LİSTESİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>Tablo 5.1:</b> Bir Ürün Ne Zaman Bir Markadır.....	42
<b>Tablo 5.2:</b> Müşteriler Tarafından Algılanan Değer Kaynakları.....	56
<b>Tablo 5.3:</b> Satın Almacı Eğilimlerinin Ve Satın Alma Süreç Bileşenleri .....	62

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1: Satın Alma Sınıflandırmasını Birbirinden Ayıran Faktörler .....	14
Şekil 4.1: Marka Ederi Göstergesi .....	34
Şekil 5.1: Markalama Merdiveninde Neredesiniz?.....	41
Şekil 5.2: Endüstriyel Marka Ederinin Ölçümü için Önerilen Model.....	47
Şekil 5.3: Müşteriye Göre Marka Değerinin Performans Göstergeleri.....	49
Şekil 5.4: Endüstriyel Markalama İçin Bir Model.....	59
Şekil 6.1: Alcatel'in Faaliyet Alanları .....	94
Şekil 7.1: Pazarın Yapısı ve Satın Alma Süreci.....	137
Şekil 7.2: Satın Alınan Ürüne Bağlı Olarak Değişen Satın Alma Süreci.....	139
Şekil 7.3: Satın Alma Sürecine Katılanlar.....	140
Şekil 7.4: Satın Alma Sürecinde Etkili Olan Marka Değeri Bileşenleri.....	142
Şekil 7.5: Marka Değerinin Etkilediği Satın Alma Değerlendirme Kriterleri.....	142
Şekil 7.6: Ürünün Fiziksel Özelliği ve Marka Bağlantısı.....	143
Şekil 7.7: Ürün Fiyatı İle Bakım ve Deestek Hizmeti Beklentisi ve Marka Etkileşimi.....	145
Şekil 7.8: Firmadan Beklentilerin Marka İsmi İle Garantiye Alınması.....	146
Şekil 7.9: Markanın Avantaj ve Dezavantajı.....	148



## ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA MARKA DEĞERİNİN SATIN ALMA DAVRANIŞINA ETKİSİ

### ÖZET

Günümüzde, pazar koşullarında müşterilerin ürün ve hizmet konusundaki beklentileri gittikçe artmakta, en sıradan ürünlerde bile yüksek kalite standartlarının ve farklı fonksiyonel özelliklerinin yanında düşük fiyat beklenmektedir. Buna bağlı olarak da çok sayıda tedarikçinin yer aldığı ve hepsinin farklı özelliklerde çok sayıda ürün sunduğu endüstriyel pazarlarda, organizasyonel satın alma süreci ve bu süreçler kapsamında değerlendirilen ürün ve hizmet kriterleri ile endüstriyel ürün satın almalarının bu kriterlerden beklentileri ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu nedenle, son yıllarda firmaların kendi ürünlerini diğer firmaların ürünlerinden ayırıldığını sağlayan en önemli araçlardan biri olan marka değerinin, hem marka olarak kendi başına yarattığı etki, hem de satın alma değerlendirme sürecindeki temel kriterler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, endüstriyel satın alma sürecinde değerlendirilen temel kriterlerin temel olarak; ürünün teknik özellikleri, tedarik ve teslim koşulları, satış sonrası bakım ve destek hizmetleri ve ürün ve hizmetleri tedarik eden firmanın yapısal, ticari ve sosyal özellikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma alanı için seçilen telekomünikasyon sektörünün teknoloji odaklı ürün ve hizmet gerektiren bir sektör olması da, söz konusu ürün ve hizmetlerin yüksek teknoloji içermesini gerektirmektedir. Bu gerekliliklerinden dolayı da pazardaki ürünler genel olarak çok pahalı olmakta, firmalar da yüksek bedeller ödeyerek satın aldıkları bu ürünlerin satış sonrasında da desteklenmesini talep ettikleri ve bundan dolayı, fiyat açısından markasız ürünlere göre dezavantajlı olmasına rağmen, endüstriyel ürün satın almalarının marka değerini sıklıkla göz önünde bulundukları ve marka değerinin satın alma kararlarını çeşitli şekillerde ve boyutlarda etkilediği ortaya çıkmıştır. Tabii burda önemli olan nokta, firmaların markayı tüm beklentileri karşılayan bir paket olarak görmeleri ve kullandıkları marka dünyaca ünlü bir marka olsa da, kendileri tarafından denenmiş ve başarısız olmuş markaları, belirli firma politikaları ve yapısal zorunluluklar olmadığı takdirde, markasız ama aynı derecede kaliteli ürünlerle değiştirmeye sıcak baktıkları şeklindedir. Özellikle kıyasıya bir fiyat rekabetinin yaşandığı pazarda, aynı kalitede ürünü sunan fakat marka olamayan veya marka bilinirliği düşük çok sayıda tedarikçi yer almaktadır. Firmalar fiyat avantajından yararlanmak için zaman zaman bu tedarikçileri de tercih edebilmektedir. Bu nedenle tedarikçiler, sahip oldukları markanın değerini korumak amacıyla kendilerini sürekli olarak yenilemeli ve geliştirmelidirler. Araştırmada ortaya çıkan bir başka nokta da, satın alma sürecinin aslında bir tedarikçi ve tedarikçi markası seçme olduğu şeklindedir. Son olarak, firmalar, kendileriyle çalışan, son derece kaliteli ürün ve hizmet sunan fakat markasız firmaları ve ürünlerini, kendi değerlendirmelerine göre değerli bir marka olarak algılamaktadır.

## **THE EFFECT OF BRAND VALUE ON INDUSTRIAL BUYERS BEHAVIORS**

### **SUMMARY**

In today's market conditions, the demands and expectations of customers about the products and services are growing day by day and they are requesting very high quality products with very low prices, even in commodity products. With this research, due to this changing demand in industrial markets which includes many of suppliers who are presenting different kinds of products and services, the organizational purchasing process and the criterias which are considered within this purchasing processes are tried to be figured out. After that, the effect of brand value which is an essential tool to differentiate their products and services is investigated, while on the other hand the effect of brand value on the evaluation of purchasing criterias were being searched. Within the research, deep conversations were made with the companies which are working in telecommunication market . At the end of the research, the basic criterias which are considered in the evaluation process are found out as; product technical capability, supply and delivery conditions, the support and maintenance services and the basic attitudes of the supplier company like financial power, social and commercial approaches. Because of the general requirements of the telecommunication market, the products are mostly technology requiring products and to provide this high technology, it requires more investment and this costs lead to the high pricing of the products. Also the customers in this market are asking for efficient support and maintenance services for this high priced products. Due to the customers this demand, they are considering the brand value intensely in their decision processes and mostly preferring highly priced but branded products, however there are lots of cheap but unbranded products and firms in the market as an alternative. What is important here is; the customers are perceiving the brand value as a package which satisfies all expectations. But they are ready to shift their branded products with the unbranded ones, if the branded products are tried and failed in some operations, unless these firms are forced with some institutional procedures and decisions to use branded products. Especially in this market, which has a fierce price competition, there are lots of unbranded companies which are offering the same quality of products and services. The customers, sometimes may work with this companies to get the advantage of the lower price. Therefore, the supplier firms have to develop themselves, their products and services day by day to avoid from lowering the value of their brands. Another point found out in the research is, mostly depending on the purchasing situation, the purchasing procedure is perceived as a selection of supplier or supplier firm brand. Finally, the firms perceives the suppliers and their products as "valuable brand", who are providing the best product and best service constantly, in a commercial and social win-win relationship approach, whether they have a brand or not.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, dünyanın ekonomik koşulları, bilginin kullanımından oldukça fazla etkilenmektedir. Çünkü yeni ekonomi bilgi ve bilginin yönetimini temel almaktadır. Bilgi çağı olarak nitelendirilen bu dönem, çok yoğun rekabetin olduğu pazarları ortaya çıkarmaktadır. Bu pazarlarda, müşterilerin gereksinimleri sürekli olarak değişmektedir ve fiyata karşı oldukça duyarlıdır. Buna bağlı olarak da, müşterilerinin taleplerini gerçekleştirmeye çalışan tedarikçiler de, son derece rekabetçi bir yapı içerisinde ürün ve hizmetlerini sunmaya çalışmaktadırlar.

Müşterilerin özelliklerinde ve beklentilerinde oluşan değişimler ve pazarın değişken yapısından dolayı işletmeler, daha farklı pazarlama öğelerine önem vermeye başlamışlardır. İşte bu önem verdikleri ve pazarlama öğelerinden biri de markadır. Son yıllarda, dünya ticaretinde artan rekabeti aşmanın en etkin yolu marka yaratmaktan geçmektedir.

Marka temel olarak bir işletmenin ürünlerini, bir başka işletmenin ürünlerinden ayırt etmeye yarayan sözcüklerden ve sembollerden oluşan bir işaret olarak tanımlanmaktadır. Son yıllarda marka kavramı çok daha öne çıkmıştır. Şu anda büyük firmalar ve küçük tüm firmalar, marka kavramına daha çok önem göstermeye başlamış, müşterilerin asıl önem verdikleri değerlerin "marka" kavramı içinde yer aldığını anladıkları için, marka yaratımına ve tanıtımına da doğrudan büyük yatırımlar yapma yolunu seçmişlerdir.

Tüketicilerin çok temel ürün ve hizmetlere bile oldukça farklı açılardan bakmakta olduğu günümüz pazar koşullarında, bir ürün veya hizmetin pazardaki konumunu belirleyen en önemli unsur, ürünlerin fiziksel özelliklerinin farklı olmasından çok, markasının kişiler üzerinde bırakmış olduğu etkidir. Ürün ve hizmetler açısından, en düşük maliyet ve en yüksek fayda denkleminin uygulanmaya çalışıldığı, rekabetin yoğun biçimde yaşandığı bu ortamda marka, bağlı olduğu ürünü diğerlerinden ayırabilme özelliği nedeniyle, ürünler için en değerli varlıklardan biri haline gelmektedir. Ürün, hizmet veya markaya karşı tüketicinin geliştirdiği algı, duygu ve tutumların toplamı olarak algılanan marka imajı, günümüz dünyasında bir firmanın sahip olacağı en değerli yatırımlardan biri olmaktadır.

Bir ürünün markaya dönüşmesi salt parasal yatırımla ilgili değildir. O markayı taşıyan ürünün, kullanıcıya veya talep sahibine verdiği hizmet kalitesi ya da ürünün performans değeriyle de orantılıdır. Dolayısıyla marka, ürünün tüm özellikleriyle bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu bütün içinde ürünle ilgili değerler ne kadar olumluysa, markaya hizmet etmeye ve markanın olumlu algılanmasına o kadar faydalıdır. Marka, uzun vadede bir takım benzetmeler ve özdeşleşmelerle insanların, kendilerini tanımlayabilecekleri bir somut bir değer haline alır.

Bu zamana kadar yapılan araştırmalar ve çalışmalar, markanın genellikle tüketim ürünlerine yönelik olarak pazarlama ve satın alma faaliyetlerindeki etkisini incelemiştir . Bu araştırmada, literatürde eksik kalan nokta, yani endüstriyel pazarlar ve endüstriyel pazarlarda gerçekleşen satın alma faaliyetleri incelenmeye çalışılmıştır. Endüstriyel satın alma davranışı incelenirken, satın almacıların temel değerlendirme kriterleri ve tüm bu kriterler içerisinde marka değerinin etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda, çalışmanın ikinci bölümünde, endüstriyel pazarın temel özelliklerinden ve endüstriyel pazarı tüketim pazarından ayıran özelliklerden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise endüstriyel pazarlardaki satın alma davranışı, satın alma süreçlerinin genel yapısından da bahsedilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise, marka kavramı ve marka yönetimi ayrıntılı olarak, kavramsal boyutlarda incelenmiştir. Beşinci bölümde, yapılan literatür araştırmalarından yola çıkarak her iki olgu, yani “marka değeri” ve “endüstriyel satın alma davranışı” birlikte incelenerek, etkileri araştırılmıştır. Tüm bu ön bulgulardan yararlanarak son bölümde, telekomünikasyon sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalarla yapılan araştırma ile kavramsal bölümde verilen bilgilerin doğruluğu ve etkinliği ortaya konmaya çalışılmıştır.

## 2. PAZAR TANIMI VE ENDÜSTRİYEL PAZAR KAVRAMI

Değişik tanımları olmasına karşın pazar, pazarlama açısından şöyle tanımlanabilir:

Belirli bir ihtiyacı ve isteği paylaşan, o ihtiyacı ve isteği doyumaya istekli olan ve değişimi gerçekleştirmeye yetkisi olan muhtemel alıcılar topluluğudur.

Başka bir ifade ile pazar; ihtiyaçlarını gidermek isteyen, harcamak için parası olan ve parasını ihtiyaçları için harcamak isteyen insanlar topluluğudur. Öte yandan örgütler (işletmeler, devlet ve kurumlar) da amaçlarına ulaşmak için ürün ve hizmetler talep ederler ya da tüketirler. Bu durumda pazar; belirli özelliklere sahip olan bir grup kişiden veya örgütten oluşmaktadır.

Bu tanımlamaların gereği, pazarda bulunması gereken özellikler şunlardır:

- İhtiyaç ve isteğin olması,
- Satın alma yeteneğinin yani satın alma gücünün bulunması,
- Satın alma gücünün yanında, bu gücü kullanma isteğinin olması.

İlk koşul, bir ihtiyacın doğması ve bunun belirlenmesidir. Örneğin, tatil günlerinde değişik yerlere gitmek isteyenlerin ulaşım ve konaklama ihtiyaçlarının ortaya çıkması gibi. Satın alma ihtiyacının olmasının yanında, satın alma gücünün de bulunması gerekir. Örneğin, çok lüks otobüsler ile kişilerin tatil günlerindeki ulaşım ihtiyacına cevap verilmeye çalışılabilir. İhtiyaç ortaya çıkmıştır; ancak burada yüksek ücret ödeme yapabileceklerin yararlanabileceği bir hizmet sunulmaktadır.

Pazar ile ilgili olarak değinilecek üçüncü önemli özellik, satın alma isteğinin olmasıdır. Birçok kişi, ekonomik gücü olmasına karşın belirli ürün ve hizmetleri almaktan kaçınabilir. Eğer istek gerçekleşmiyorsa talep de gerçekleşmiyor demektir. Örneğin, tatil zamanında ulaşım ihtiyacı ortaya çıkmıştır, alım gücü bulunmaktadır; ancak lüks otobüsler tercih edilmemektedir. Böyle bir durumda talep yok demektir.

Pazar kavramı bazen müşteri kavramıyla eş anlamda kullanılabilir. Genellikle, müşteri denilince belirli bir yerden alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar anlaşılır. Bu aynı zamanda kurumsal müşteri kavramını da içermektedir (Odabaşı, 2001).

Bir pazarda yer alan ürünlerin farklı müşterilere hitap etmesi ve farklılık göstermesi çeşitli pazar yapılarını ortaya çıkarmaktadır. Pazara sunulan ürünün ve hizmetin özelliklerine bakılmaksızın, satın alıcıların satın alma rolüne göre üç tip pazar yapısından söz edilebilir (Cemalcılar,1997):

1. Tüketici pazarı
2. Aracılar pazarı
3. Endüstriyel pazar

**1.Tüketiciler Pazarı:** Bu pazar, kişisel ihtiyaç için ürün ya da hizmet satın alanlardan oluşur. Bu pazarı oluşturan kişiler tüketiciler veya müşterilerdir. Kişisel ya da ailesel zevk ve ihtiyaçlara yönelik olarak üretilen ürün ve hizmetler tüketiciler pazarında alınıp satılmaktadır. Gazete, ekmeç gibi hızlı tüketim malları, mobilya, giyim eşyası gibi beğenmelik ürünler ve araba, özel marka kol saati gibi özelliği olan ürünler tüketici pazarını oluşturmaktadır.

**2.Aracılar (Tekrar Satıcı) Pazarı:** Toptancı, perakendeci gibi birimleri içermektedir. Aracıların en önemli özelliği, kendilerinin üretim yapmamalarıdır. Aracılar, bazen tek bir tedarikçi ile, bazen de birden çok tedarikçi ile çalışırlar. Bu, tek bir ürün satan aracı da olabilir, çok sayıda ürün satan bir süpermarket de olabilir. Süpermarket, birden fazla tedarikçi ile çalışır. Eğer aracı bir şahıs firması ise, firmanın sahibi tek karar verme organıdır. Bir şahıs firması değilse organize bir satın alma durumu mevcuttur. Bu birimler yeniden satmak üzere çok çeşitli ürünler satın alırlar ve en son tüketiciye bu ürünleri satarak kar elde edip aracılık hizmeti yaparlar.

Aracılar pazarında işlem gören ürünler çoğunlukla son tüketim ürünü niteliğindedir. Bununla beraber endüstriyel tüketim ürünlerinin de aracı pazarları kanalı ile kurumsal tüketicilere ulaştırıldığı görülebilmektedir.

**3. Endüstriyel Pazar:** Kâr amacı güden aracı ya da üreticilerden oluşan pazardır. Endüstriyel pazarlar genel olarak çok karmaşıktır. Uğraşı alanları değişik, ürettikleri ürünler ve hizmetler birbirinden farklı, büyüklükleri değişik ve satın alma güçleri ölçülemeyen işletmelerden oluşan bu pazarı daha ayrıntılı olarak incelemek gerekmektedir.

### **2.1 Endüstriyel Pazarlar Ve Özellikleri**

Endüstriyel pazar; üretici pazarları, devlet pazarları ve kurumsal pazarlardan oluşmaktadır. Bu pazarda ürünler, genellikle büyük miktarlarda ve belirli aralıklarla satın alınmaktadır.

*Üretici pazarı*, belli mal veya hizmetleri kendi üretimlerinde kullanmak için satın alan bireylerden oluşan pazarlardır. Malları genellikle tekrar üretime sokmak amacıyla satın alırlar.

*Devlet pazarı*, devletin alıcı olduğu pazarlardır. Devlet kurumları çeşitli hizmetleri gerçekleştirmek amacı ile endüstriyel ürünler satın alırlar. Satın aldıkları ürünler hem çok çeşitli hem de çok pahalı (uçak, silah) olabileceği gibi çok ucuz, sıradan ürünler (diş fırçası, temizlik malzemeleri) de olabilir. Bu pazarın en belirgin özelliği, bürokratik işlemlerin çok ve zaman alıcı olmasıdır. Bir diğer özelliği ise, satın alma davranışlarının kamuoyunun sürekli denetimi ve baskısı altında bulunmasıdır. Satın almada akılcı (rasyonel) güdüler ön plandadır. Fakat duygusal güdüler de ortaya çıkabilir. Bu pazardaki alıcılar genelde ürünün özelliklerini çok detaylı belirleyerek ihale yöntemiyle en ucuz ürünü almaya çalışırlar.

*Kurumsal pazarlar*, kurumlara, kamuya ya da kamunun belirli bir kesimine hizmet sağlayan kuruluşlardır. Kurumların kimi devlete kimi de özel kişilere ya da gruplara aittir. Oteller ve lokantalar hizmet işletmeleri arasında yer alırlar, kurum sayılmazlar. Kurumların en belirgin niteliği; kar amacı dışında hareket eden ve hizmet sunmayı amaçlayan örgütler olmalarıdır. Bu örgütler arasında; hastaneler, kütüphaneler, okullar, yardım kurumları ve dernekler sayılabilir. Bunlar da hizmet verirken çeşitli endüstriyel ürünler satın almaktadırlar.

Bu açıklamaların ışığında; üretici pazarı, devlet pazarı ve kurumsal pazarın bireylerinden oluşan endüstriyel pazarın karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Çünkü endüstriyel pazar ürettikleri ürünler ve hizmetler birbirinden farklı, büyüklükleri ve satın alma güçleri farklı işletmelerden oluşmaktadır.

## **2.2 Endüstriyel Pazarı Tüketim Pazarından Ayıran Özellikler**

Endüstriyel ürün pazarı tüketici pazarından birçok alanda farklılık göstermektedir. Biliyoruz ki pazarlama, temel olarak ihtiyaçların en uygun şekilde karşılanmasıdır. Yani; doğru ürünün, doğru yerde, doğru zamanda, doğru kişiye teslim edilmesidir. Eğer öyleyse tüketim pazarı ve endüstriyel pazar arasında sanıldığı gibi sadece detaylarda değil, aslında çok daha derinde ve temel alanlarda farklılıklar yer almaktadır.

Herşeyden önce endüstriyel pazarın ne olduğunu iyi tanımlamak gerekir. Bunun için de en uygun yöntem tüketici talepleri ve buna bağlı olarak ihtiyaç duyulan çok sayıda ticari ürünle başlayan değer zincirinin incelenmesidir. Değer zincirini daha iyi anlatabilmek için satın alınan bir ürünü örnek alalım; gömlekler raflara tesadüfen gelmezler. Bu noktaya gelene kadar pamuğun toplanıp işlenmesi, iplik olması,

dokunması, daha sonra birçok kimyasal ve fiziksel işlemde geçip en son paketlenmesi gibi çok sayıda karmaşık işlemi içeren bir değer zinciri yer almaktadır. İşte ürün, ilk talebin etkisiyle, pamuktan gömlek olmasına yol açan olaylar dizisi birbirini izleyen çok sayıda değişen talebin etkisinde kalmaktadır. İşletmeciler pamuğu perakendecilere, perakendeciler ip eğiricilere, eğiriciler dokumacılara, dokumacılar giysi yapanlara ve onlar da sonrakilere satarlar. Her bir alıcı, değer zincirindeki görevini gerçekleştirmeyi, yani bu ürünlere kendi işine ait değeri katmayı ve son tüketicinin istediği şekilde olması için bu ürünü bir sonraki adıma en uygun şekilde iletmeyi amaçlar.

Endüstriyel pazarlama, temel olarak son tüketicinin taleplerini karşılamak amacıyla bu çok sayıda ara işletmenin talebi son ürün haline getirmek için geçmesi gereken aşamaların en uygun şekilde gerçekleştirilmesiyle ilgilenmektedir (Hauge ve diğ., 2000).

Nihai tüketicileri aileler ve/veya bireyler oluştururken, endüstriyel pazar değer zincirinin parçaları olan çok sayıda pazardan meydana gelmiştir ve endüstriyel pazarın bireylerini iş yerleri, fabrikalar, maden ocakları, kurumlar ve hükümetler oluşturmaktadır. Onun "aileleri" tüm endüstrilerdir (Cemalcılar, 1997).

Temel olarak endüstriyel mal ve hizmet üreticileri göz önünde bulundurularak endüstriyel pazarla tüketim pazarının farklarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

**1. Alıcıların sayısı:** Endüstriyel pazarda bir ürünü satın alanların sayısı azdır. Örneğin, her tüketici bir çift ayakkabı satın alır. Ama tekstil makinasını yalnızca tekstil imalatçıları satın alır. Tekstil imalatçıları da son tüketici ile kıyaslandığında genellikle daha az sayıdadır.

Endüstriyel pazarlardaki müşteri sayısı tüketici pazarlarındaki müşteri sayısına göre çok daha az olmasına karşı az sayıdaki müşteriye yapılan satışın hacmi çok daha fazladır. Az sayıdaki müşteri, satış listesinde daha baskındır. Bu hiç de garipsenecek bir durum değildir. En büyük şirketlerin bile 100 veya daha az sayıda müşterisi olabilir ve bu az sayıdaki müşteri, satışları ciddi oranda etkilemektedir (Hauge ve diğ., 2000).

**2. Toplanma:** Endüstriyel pazarlar tüketici pazarlarına göre daha çok coğrafi toplanma eğilimi gösterirler. Özellikle imalatçılar belli coğrafi alanlarda, yörelerde ya da bölgelerde toplanırlar. Örgütlenmiş sanayi bölgeleri de bu toplanmayı sağlamada önemli rol oynar. Toplanma alıcılarla ilişkileri kolaylaştırır, ilişkilerin maliyetini azaltır ve doğrudan ilişkileri geliştirir. Dağıtımla uğraşan aracı kurumlar, hizmet işletmeleri ve ulaştırma işletmeleri ise tüm ülkeye yayılırlar (Cemalcılar, 1997).



**3.Talep:** Üretim mallarının talebinin üç özelliği vardır; üretim malların talebi tüketim ürünlerinin talebine bağlıdır, esnek değildir ve büyük ölçüde dalgalıdır.

Üretimin temel amacı tüketici pazarını doyurmaktır. Bu nedenle, bir üreticiye satılacak ürünün miktarı tüketicilerin davranışlarına bağlıdır. Üretim mallarının talebi üretim işletmelerinin ürettiği tüketim mallarının talebinden etkilenir. Örneğin; demir ve çelik talebi bir ölçüde konut, otomobil ve buzdolabı talebine bağlıdır. Bir ölçüde de sözgeleşmiş giysi, süt mamülleri ve oyuncak talebine bağlıdır. Bu ürünleri üretmek için gerekli araç ve gereçlerin yapısında demir ve çelik kullanılır. Kısa sürede, tüketim mallarının üretiminde doğrudan kullanılan üretim mallarının talebinin bağımlılığı daha açıkça görülebilir. Bazı malların talebi daha çok başka etkenlere bağlıdır ve tüketim mallarına bağılılığı ikinci plandadır. Örneğin, işgücü maliyetindeki değişiklikler, teknoloji ve var olan sermaye temel etkenlerden sayılabilir.

Üretim mallarının talebinin tüketim ürünlerinin talebine bağlı olması pazarlama açısından bazı sonuçlar doğurabilir. Örneğin, bir üretim malı üreticisi reklam çabalarının önemli bir kesimini son tüketicilere yöneltmek zorunda kalabilir.

Üreticiler pazarının taleple ilgili ikinci özelliği; birçok üretim malının talebinin esnek olmamasıdır. Başka deyişle, kimi üretim malının talebi fiyat değişikliklerinden etkilenmez. Nedeni, tek bir parçanın veya gerecin maliyetinin, bitmiş malın toplam maliyetinin önemsiz kesimini oluşturmasıdır. Örneğin, bir kutu yağlı boyanın içindeki kimyasal maddenin maliyeti, tüketicinin ödeyeceği fiyatın çok küçük bir kesimini oluşturur. Makina gibi bir endüstriyel ürünün maliyetinde bu makina ile üretilen binlerce mal dağıtıldığında birim fiyatın içindeki pay önemsiz kalır.

Sonuç olarak, üretim malının fiyatı değiştiğinde tüketim malının talebinde çok az değişiklik olur. Tüketim malının talebinde önemli ölçüde bir değişiklik olmazsa tüketim malının içine giren üretim malının talebinde bir değişiklik olmayacaktır (Hauge ve diğ., 2000).

**4.Ürünün Karmaşıklığı:** Endüstriyel pazarlarda karar verme birimlerinin karmaşıklığına paralel olarak aynı kural, bu pazarlardaki ürünler için de geçerlidir. Endüstriyel pazarlardaki ürünlerin sayısı ve çeşitliliği, son tüketici pazarındaki ürünlere göre çok fazladır.

Tüketim ürünleri genelde basit özelliklerde olup çok fazla uzmanlık gerektirmezken endüstriyel ürünler belli bir alanda spesifik bir özellik gerektirmektedir. Tüketim ürünlerinden çok genel özellikler beklenmektedir; bu nedenle de standarttır. Örneğin, bir otomobilin öncelikle hızlı olması istenir, daha sonra ise güzel görünmesi

ve güvenli olması beklenir. Fakat endüstriyel ürünlerin özellikle belli bir alandaki açığı kapaması için fazlasıyla özelleştirilmiş olması gerekmektedir.

Bir başka açıdan ise, endüstriyel ürünler farklı çok sayıda özelliği içermeli ve farklı sistemlere uyum sağlayabilme, gerektiğinde geliştirilebilme, genişletilebilme özelliklerine sahip olmalıdır. Son yıllarda özellikle teknolojinin gelişmesiyle, çok büyük çaptaki sistemlere çok spesifik özellikler eklenmekte, modifikasyonlar ve uzman desteği gerekmektedir. Bir hava türbin seçilirken spesifik ihtiyacı karşılamasının yanında, güvenlik açısından tehlike yaratmaması ve verimlilik artışı sağlaması istenir. Bir ticari web sitesi hazırlanırken tek amaç çok sayıda kişinin gözüne hoş görünecek bir site olmasını sağlamak değil aynı zamanda ilerde şirketin pazarlama faaliyetlerinde firma ve ürün bilgisi vermenin yanısıra, kullanıcıların interaktif kullanımına izin vermesini, aktif arama motorlarında araştırmacıların karşısına seçenek olarak çıkmalarını sağlayacak kapasite ve yetkinliklere de sahip olmasını ve bu şekilde pazarlama faaliyetlerinde aktif rol oynamalarını sağlamaktır.

Tüketim pazarında üreticiler pazarlama faaliyetlerinde nasıl çalıştığı gibi teknik konuları göz ardı eder ve müşterilerin ilgisini çekeceği düşündüğü bir dizi fiziksel özellik üzerinde durur, bunları vurgular. Fakat endüstriyel pazarlarda üreticiler, hedef kitlelerini belirleyip bu kitlelere gerekli tüm detayları gösterir. Ve hedef kitlelerin çoğunluğu, söz konusu ürün pazarı ve spesifikasyonları konusunda uzmanlaşmış olduklarından son derece bilgilidir. Bu nedenle firmalar onları ürünlerin sağladığı temel faydalar haricinde bazı tutundurucu faktörlerle desteklemek veya başka bir deyişle ürün tercih edilirliliğini artırmak durumundadır (Hauge ve diğ., 2000).

**5.Karar Verme Süreci:** Endüstriyel pazarlarda gerçekleşen satın alma ile tüketim pazarındaki satın alma sürecinde gerçekleştirilen karar verme aşaması birbirlerinden belirli konularda oldukça farklıdır. Bunlardan birincisi; hızlı tüketim sektöründe, özellikle ev ürünlerinde karar verme aşamasında tek bir kişinin kararı uygulanmaktadır. Bu tip konularda en karmaşık satın alma kararları bir aile birliği tarafından gerçekleştirilir. Fakat endüstriyel pazarlarda durum düşünüldüğünden çok daha farklıdır. Bir işletmeye yapılacak en ufak alımda - örneğin bir kalem veya kartuş alımı - belki bir ofis boy kendi başına karar verebilir. Fakat endüstriyel pazarlarda yeni bir makine veya farklı bir fabrika alımında çok daha detaylı bir satın alma değerlendirmesi yapılması amacıyla farklı alanlarda deneyimli çok sayıda kişiden oluşan gruplar veya satınalma birimleri oluşturulur. Bu satınalma birimlerindeki kişiler satın alınacak ürün veya hizmete göre özelleşmekte ve değişmektedir.

Endüstriyel pazarlarda bu satın alma birimlerinin çok çeşitli bileşimleri yer almaktadır. Söz konusu satın alma birimleri üyeleri son derece değişken, farklı ilgi alanlarına sahip, farklı motivasyonlara sahip kişilerdir. Ve satın alınacak ürün veya hizmetten farklı faydalar beklemektedir. Tüketim pazarında sadece o ürünü alacak bir tek kişinin, belli başlı birkaç beklentisi karşılanmaya çalışılır. Fakat endüstriyel satın alma sırasında, satın alma biriminde yer alan satın almacı iyi bir finansal anlaşma beklentisi içerisindeyken, üretim müdürleri fazla çıktı peşindedir. Bununla birlikte iş güvenliği yetkilileri kararlarını daha düşük risk yönünde kullanmaktadır. Görüldüğü gibi farklı ilgi alanlarında ve farklı kişisel ve psikolojik özelliklerde, çok sayıda karar vericinin birbirinden farklı ürün ve tedarikçi yönünde oy kullanması doğaldır. Bu nedenle de endüstriyel pazarlarda, satın alma sürecine çok fazla sayıda kişinin dahil olması ve fikir belirtmesi, karar verme aşamasını daha karmaşık, daha stratejik ve daha fazla dikkatle gerçekleştirilmesi gereken önemli bir süreç haline gelmektedir.

Tüketim ürünü veya endüstriyel ürün pazarda bulunan alıcılar, ürünleri değişik amaçlarla satın alınmış olduklarından bu pazarlardaki alıcıların satınalma davranışları da farklılık göstermektedir. Endüstriyel pazarlar tüketici pazarından ayrı düşünülmesi gereken yukarıda anlattığımız bir takım özelliklere sahiptir. Daha sonra ayrıntılarıyla değinilecek olan endüstriyel ürün ve tüketim ürünü satınalma davranışıyla ilgili çok temel olarak aşağıdaki farklılıklardan bahsedebiliriz:

1. Birçok endüstriyel pazar oldukça yoğun birkaç coğrafi bölgede toplanma eğilimi gösterirler. Özellikle imalatçılar belirli coğrafi bölgelerde veya yörelerde toplanırlar. "Toplanma, alıcılarla ilişkileri kolaylaştırır, ilişkilerin maliyetini azaltır ve doğrudan ilişkileri geliştirir" (Cemalcılar, 1997).

2. Endüstriyel mallarda satın alma tipleri, satın almada kullanılacak kaynaklar, sipariş kabul etme ile tüm satın alma süreçleri ile ilgili kararların alınmasında çok sayıda kişi ve grup işin içine girer. Bu da sık sık satıcının uzun zaman alan temaslara yapmasını ve karşı tarafı ikna etme çabaları göstermesini gerektirir (Evans ve Berman, 1999).

3. Endüstriyel alıcılar genellikle daha tecrübelidirler. Seçim yaparken malları sıkı bir kontrolden ve testlerden geçirme ve spesifikasyonlara titizlikle uygulama olanağına sahiptirler.

4. Genellikle alım yapmadan önce birçok tedarik kaynaklarının karşılaştırması yapılır.

5. Tüketici pazarına nazaran müşterileri tek tek bulmak ve onlarla ilişkileri devam ettirmek çok daha kolay ve mümkündür.

6. Endüstriyel pazarlar tüketim pazarlarına nazaran çok daha açık tanımlanabilir ve ölçülebilir.

7. Son tüketici ürün alımında daha duygusal davranır. İhtiyaçları, zevkleri ve güdüleri alım kararını etkiler. Endüstriyel ürün tüketicilerinin ise daha akılcı (rasyonel) olduğu ve ilişkilerinde duygusal etkenlere son tüketiciye göre daha az yer verdiği görülmektedir.

8. Tüketici pazarında reklamlar en çok kullanılan tutundurma vasıtasıdır. Endüstriyel pazarda ise sergiler, fuarlar ve özellikle kişisel satış önem taşımaktadır (Evans ve Berman, 1999).

### 2.3 Endüstriyel Pazarlardaki Ürünler

Ürün, ihtiyaç ve istek doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan “şey” dir. Fiziksel bir nesne olabileceği gibi bir hizmet veya düşünce de olabilir. Pazarlama yönetimi için, ürün ile ilgili en önemli kavram, tüketicinin bakış açısıdır. Ürün sadece fiziksel (büyüklük, dayanıklılık, performans) özellikleri ile ortaya çıkan bir nesne değil, aynı zamanda bir nesnenin tüketicide sağlayacağı tatmin ve birlikte sunulan hizmetlerin tümüdür.

“Tüketiciler, ürünü satın almazlar, satın aldıkları şey ürünün sağlayacağı yararlarıdır” düşüncesi, bugünkü ürün anlayışını açıkça ifade etmektedir. Ürün fiziksel, işlevsel, tasarım, estetik özellikleri yanında, hizmet ve soyut özellikleri (imaj, stil, prestij, kalite gibi) ile bir bütün olarak düşünülmelidir.

Ürünler genellikle, tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünler olarak sınıflandırılabilir (Odabaşı, 2001):

- **Tüketim Ürünleri:** Tüketicilerin kişisel ya da ailevi ihtiyaçlarını karşılamak üzere satın aldıkları ürünlerdir.
- **Endüstriyel Ürünler:** Başka ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılmak üzere satın alınan ürünlerdir.

Bu tür ürünler, son ürünün üretiminde kullanılabileceği gibi, herhangi bir hizmetin sağlanmasını gerçekleştirebilmek amacıyla da kullanılabilir. Örneğin; oksijen gazı, tel, plastik nihai ürün olan bisikletin üretiminde gerekli mallardır. Bir otelin camları veya yatakları konaklama hizmetlerinin verildiği otellerde hizmetin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Bir ürün aynı zamanda hem tüketim malı hem de endüstriyel mal olabilir. Malın ne tür bir mal olduğu alıcının kullanım maksadına bağlıdır. Herhangi bir malın endüstriyel bir mal mı yoksa tüketim malı mı olduğuna dair bir soru ortaya çıktığı

takdirde, bu malın kullanılışı veya kullanım amacı sınıflandırmaya esas oluşturacaktır.

Eğer bu mal son tüketicinin şahsi arzusunu tatmin için veya şahsi veya ailevi ihtiyaçları karşılamaktan ziyade doğrudan veya dolaylı olarak başka bir malın veya hizmetin meydana gelmesinde kullanılacaksa, endüstriyel mal olarak sınıflandırılabilir.

Endüstriyel ürünlerin sınıflandırılmasında değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu sınıflandırmalardan biri endüstriyel ürün ve hizmetleri hammaddeler, işlenmiş maddeler, üretim parçaları, ara montaj parçaları, hafif ekipmanlar, ağır yatırım ekipmanları, bakım, onarım ve işletme hizmetleri olarak tanımlamaktadır. Hizmetler de ayrıca finansal, lojistik, medikal, eğitimsel, bakım ve onarım, yönetim danışmanlığı, pazarlama, teknik, veri işleme ve bilgi yönetimi ve diğer servisleri kiralama şeklinde sıralanabilir. Bazı servisler satın alma, kurulum ve operasyon sonrasında satın alınabiliyorken, vergi danışmanlığı veya yatırım bankacılığı gibi bazı servislerse tamamen bağımsız olarak ayrıca satın alınabilirler. Marka isimleri bu her ürün ve hizmet kategorisindeki özelliklerin diğerlerinden farklılaşmasını sağlamaktadır. Örneğin, Bechtel inşaat alanında, Cargill ham madde alanında, Caterpillar ağır iş makineleri alanında, DuPont işlenmiş malzemeler alanında, Emerson Electric sistemler ve altmontaj ekipmanları alanında, McKinsey danışmanlık alanında, mobil yakıt-bakım & destek hizmetleri alanında, Morgan Stanley bankacılık alanında ve Xerox hafif ekipmanlar alanında en güçlü endüstriyel markalar konumundadır .

Açıkça görülmektedir ki markalama stratejisi spesifik bir ürün çeşidi üzerinde yapılmalıdır. Çok sayıda ham ve işlenmiş malzemenin, altmontaj elemanlarının teknolojik özellikleri gün geçtikçe arka planda kalmakta, bunu takiben sıradan eşya statüsüne girmekte ve satın alıcılar daha bilgili hale gelip fiyat odaklı düşünmeye başlamaktadır.

Bu tip pazar koşullarında markalama hizmet, şirket güvenilirliği ve teknik uzmanlık gibi maddi olmayan konulardaki farklı noktaları vurgulamalıdır. Yatırım ekipmanları için ise odak nokta ürünün sundukları yani sahip olduğu teknoloji ve gösterebileceği performans seviyesine kayabilmekte veya yine şirketin güvenilirliğine, farklılığına ve deneyimine yönelik olabilmektedir (Keller ve Webster, 2004).

### **3. ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA SATINALMA DAVRANIŞI**

Endüstriyel pazarın en önemli özelliği ürünlerinden çok kar odaklı ve kısıtlı bütçeleri olan müşterileridir. Bu endüstriyel pazarlardaki müşteriler satın alma hacimleri, satın alma güçleri, tedarikçilerinden bekledikleri ilişki tarzı ve de en önemlisi satın alma süreci açısından son tüketicilerden farklıdır. Endüstriyel satın alma, birçok açıdan bireysel tüketici ve hanehalkı tüketicisinden farklılık göstermektedir.

Endüstriyel satın alma, bireysel ve organizasyonel karar verme sürecinin bir birleşimidir. Satınalma davranışı; organizasyonların hedefleri, stratejileri, yapıları ve sahip olduğu kaynaklar doğrultusunda birbirleriyle veya şirket dışındaki kişilerle etkileşimde bulunan bireyleri içermektedir. Organizasyonlar sürekli bir değişim gösteren ekonomik, fiziksel (coğrafi ve iklimsel), politik, teknik, hukuki ve sosyal / kültürel çevrelerin etkisi altındadır (Webster ve Wind, 1972). Endüstriyel satın alma kararları ise, bu çerçevede değişim gösteren çok sayıda koşulu gözönünde bulunduran bir seri karar verme aşamasından oluşmaktadır.

#### **3.1 Endüstriyel Satın Almanın Sınıflandırılması**

Robinson, Faris ve Wind (1967), endüstriyel satın almayı daha iyi anlaşılabilmesi için 3 temel kategoriye ayırmışlardır. Bu kategoriler yeni satın alma, düzeltilmiş tekrar satın alma ve rutin tekrar satın almadır.

Yeni satın alma; endüstriyel satın almanın en karmaşık bölümüdür çünkü bir ürünün ilk defa satın alınması durumuyla ilgilidir. Söz konusu ürünle ilgili ilk defa bir alım gerçekleşeceği için yoğun bir hazırlık çalışması gerektirmektedir. Bu sıkı hazırlık safhasının yoğunluğu ise satın alınacak ürünün maliyetine, daha önceki benzer alımların varlığına, satın alma sürecinin etkinliğine ve bu süreç içerisinde yer alan kişilerin deneyimlerine göre değişmektedir. Yeni satın alma durumunda, klasik bir satın alma sürecinin temel safhalarına, bazen ürünü deneme faaliyeti de eklenebilmekte ve bu şekilde hem tedarikçilerin hem de ürünün teknik yeterliliğini test edilmiş olmaktadır. Örneğin, genelde teknoloji firmalarında, yazılımlar veya bilgisayar programları satın alınmadan önce tedarikçi firmalar, müşterilerine ürünün demo şeklinde kısa süreli kullanım hakkına sahip versiyonunu sunmaktadır. Müşteriler bu deneme süresinden sonra üründen memnun kaldıkları ve ürünün ihtiyaçlarına cevap verebileceğine ikna oldukları takdirde, ürünü satın almaya karar

vermektedir. Bu deneme süreci sırasında, tedarikçinin müşteriye karşı yaklaşımı ve müşteriye verdiği destek de satın alma kararında müşterinin tedarikçi tercihi açısından önem arz etmektedir.

Değiştirilmiş tekrar satın alma ise; satın alınan ürün veya hizmetlerde veya önceden anlaşılan tedarikçi koşullarında önemli bazı değişikliklerin gerçekleştiği ve yeni bir satın almada olduğu kadar yoğun olmayan bir pazarlık sürecinin tekrar yaşandığı bir satın alma durumudur. Bu durumdaki pazarlık genellikle aşağıdaki nedenlerden ortaya çıkmaktadır (Robinson ve diğ., 1967):

1. Problemler (kalite, tedarik, koşullar ve tedarikçinin durumu, vs.), çevresel değişimler (rekabet durumu, son kullanıcı ihtiyaçları, teknoloji, makro ekonomik durum, vs) gibi konulardaki önceden planlanmayan gelişmeler.
2. Müşteri beklentilerindeki (hacim, teslimat koşulları, hizmet seviyesi, vs.) veya tedarikçinin önerilerindeki (fiyat, ürün geliştirme, vs.) değişiklikler.
3. Satın alma faaliyetlerinde müşteri veya tedarikçi tarafından gerçekleştirilen periyodik gözden geçirmeler.

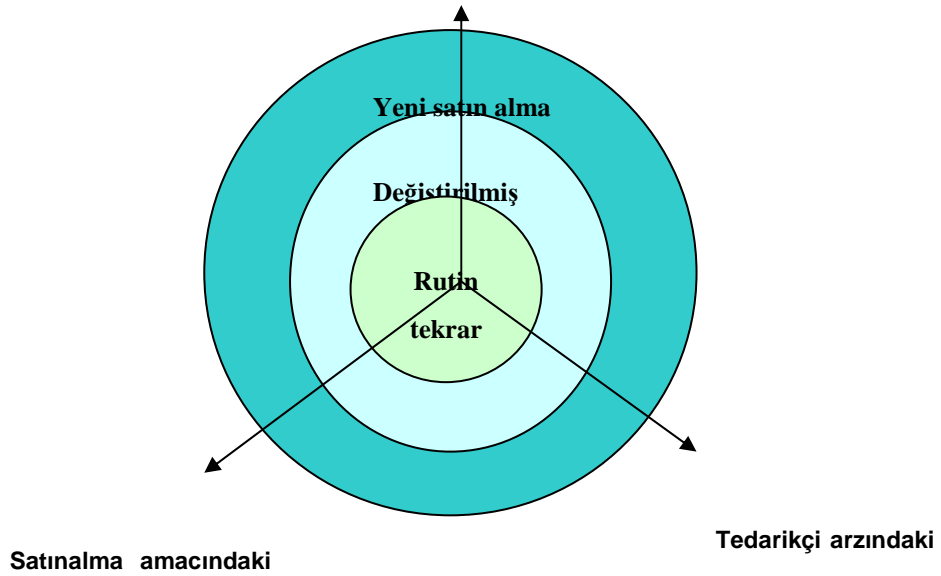
Rutin tekrar satın alma durumu ise; satın alınan üründe, hizmette, satın alma koşullarında, ve tedarikçide bir değişimin olmadığı, var olan satın alma şeklinin rutin bir şekilde devam ettiği durumlardır. Örneğin, tedarikçiyle müşterisi arasında imzalanmış geniş kapsamlı bir sözleşme varsa ve bu sözleşmede ürünün spesifikasyonuna veya ülkedeki enflasyon değişimlerine göre çeşitli fiyat durumları belirlenmişse, bu sözleşme konusu ürün ve hizmetlerin satın alınması doğrudan satın alma durumuna örnek verilebilir.

Bu satın alma sınıflandırmaları, farklı kategorilerdeki satın alma kararları arasında önceliklerinin belirlenmesine ve satın alma yönetiminin uygun şekilde gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Buna rağmen satın alma durumu bazen bu kategorilerden sadece birine ait olmayabilir. Böyle durumlarda değerlendirilmesi gereken şey satın almanın kendine has özellikleri olmalıdır.

Robinson, Faris ve Wind'in (1967) önerdiği sınıflandırma, organizasyonda çok ciddi problemlere yol açacak durumlara ilgili yeterli seviyede bilgi sağlamamakta ve satın almanın stratejik önemini yansıtmamaktadır. Ortaya çıkan farklı problemler satın alma sürecinin de yapısını değiştirmektedir. Örneğin bazı yeni satın alma durumları, ürün kolayca tanımlanabildiği, sıradan ve çok bulunan bir ürün olduğu için (mobilya, ofis bilgisayarları, vs.) veya düşük maliyetli ve küçük hacimli olduğu için (kırtasiye, boya, elektrik ampulü, vs.) daha önemsiz olabilir. Benzer şekilde bazı rutin satın alma durumları ise stratejik durumları değiştirebildiği için son derece hassas ve

dikkatli yönetilmek durumunda olabilir. Örneğin, İngiltere’de McDonalds, dondurulmuş etlerini İngiltere’deki bir firmadan rutin bir şekilde tekrar satın almaktayken, 1990 ortalarında İngiliz dondurulmuş etlerinin sağlığa zarar verdiğine dair çıkarılan makaleler, İngiltere’deki McDonald’s’ın rutin et satın alma faaliyetlerini son derece stratejik bir duruma getirmiştir. Açıkça görülen bir başka nokta ise iş yükünün fazlalığından dolayı bazı yenilenmiş satın almaların rutin satın alma gibi değerlendirilmesi ve yeni satın almalarda karşılaşılan aciliyet nedeniyle, satın alma prosedürlerinin oldukça kısalmasıdır (Wilson, 1999).

Tüm bu anlatılanlara göre, bir satın alma durumunu diğerinden ayıran çok sayıda farklı faktör olsa da, en önemli 3 temel faktör ve bunların satın alma durumuna etkisiyle birlikte aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;



**Şekil 3.1:** Satın Alma Sınıflandırmasını Birbirinden Ayıran Faktörler (Wilson,1999)

Bu vektörlerden herhangi birinde merkezden dışarıya doğru bir hareket, değişim, artış veya azalış, satın alma durumunun neden rutin, değiştirilmiş veya yeni satın alma olduğunu göstermektedir. McDonalds örneğinde, donmuş etler için aslında rutin bir satın alma durumu gerçekleşiyor olmasına karşın müşteri talebinin etkisiyle birlikte satın almanın nasıl önem kazandığı ve bir yeni satın alma durumuna dönüştüğü bu şekilde daha net anlaşılmaktadır (Wilson, 1999).

### 3.1.1 Satın Alma Durumları Ve Markanın Etkisi

Endüstriyel pazarlarda markanın oynadığı rol, yukarıda bahsedilen temel satın alma durumlarına ve daha birçok faktöre göre değişmektedir (Webster ve Wind, 1972).



Gerçekte projelerin karmaşıklığına, satın alınacak ürün veya hizmetin özelliklerine, satın alma kararına katkıda bulunacak kişi sayısına, satın alma süreci için gerekli zaman gibi faktörlere göre değişen sınırsız sayıda satın alma durumu gerçekleşebilmektedir. Bu farklı satın alma durumlarının haricinde satın alma sürecinin zaten kendisi, problemin ortaya çıkışından itibaren spesifikasyonların geliştirilmesi, tedarikçilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi ve ürün önerileri, bir ya da daha fazla tedarikçi seçimi, satın alma koşullarının müzakeresi, performans değerlendirmesi ve süregelen ilişkilerin yönetimi gibi alanlarda çok sayıda karar aşamasından oluşmakta ve bu nedenle karmaşık bir yapıya sahip olmaktadır.

Mudambi (2002), satın alma sırasında müşteri tarafından algılanan marka önemine dayanarak satın almaların 3 farklı tipte davranış eğilimi gösterdiğini belirtmiştir ; “marka eğilimli”, “maddiyatçı veya somut” ve “ilgisiz”. Bu davranış eğilimleri, genellikle az önce bahsedilen farklı satın alma durumlarıyla bağlantılı satın alma davranışlarıdır. Bu davranışlara daha detaylı değinilecektir fakat kısaca açıklamak gerekirse; marka eğilimli satın alma davranışı gösteren kişi, daha çok riskli satın alma operasyonlarında yer alan, son derece resmi, dolaysız ve açık görüşlü kişilerdir. Marka eğilimli satın almacı diğerlerinden daha fazla sayıda tedarikçiyle çalışmayı tercih eder. Genelde daha karmaşık, daha yüksek eğitilmiş ve daha yüksek hacimlerde satın alma yapan kişilerdir. Bir diğer tarafta, somut veya başka bir deyişle maddiyatçı yapıdaki satın almalar, ürün odaklı, değiştirilmiş satın alma davranışını gösteren ve herşeyi kitaba uygun yapma görüşünde olan son derece kuralcı kişilerdir. İlgisiz satın almalar ise kolaya kaçan, çok fazla işin içine girmeyen, iş bitirme odaklı, rutin satın alma davranışı gösterirler.

Zamanla, yeni satın alma durumları değiştirilmiş satın alma ve rutin satın alma davranışı haline gelmektedir. Pazardaki yerleşik tedarikçiler, son dönemde satın alınan ve talebi artan ürünler için “yeni satın alma” durumuna düşmemek için çaba göstermelidir çünkü pazarda “yenilenmiş bir tekrar satın alma” yaratmak için uğraşan birçok tedarikçi yer almaktadır. Pazarlamacının markası bu gibi durumlarda çok önemli bir role sahiptir. Çünkü firmaların müşterilerinde yarattığı marka bağlılığı, müşterilerin kendi ürünlerini satın almaya devam etmesini yani müşterilerin “yeni bir satın alma” durumuna geçmesini engelleyen en güçlü unsurlardan biridir.

“Rutin satın almada” marka, müşteri bağlılığı için bir güçlü bir etkidir. Bir “yeni-satın alma” durumunda ise, üreticinin marka isminin bilinirliği ve marka vadini karşılayabilmiş olması, müşteri tarafında güven oluşturulması ve satın alma tercihinin sözkonusu marka yönünde değiştirme için çok önemlidir. Açıkça görülmektedir ki

ortaya çıkan yeni markalar, potansiyel pazar için yeni satın alma veya değiştirilmiş tekrar satın alma durumu oluşmasını tetiklemektedir.

### **3.2 Satın Alma Merkezleri**

1960'larda ve 1970'lerde İngiltere ve Amerika'da, endüstriyel satın alma üzerine yapılan bazı araştırmalar, satın alma sürecine, bir organizasyonda yer alan çok sayıda kişinin katıldığını ortaya koymuştur ve bu kişilerden oluşan satın alma grupları günümüzde "karar verme birimi" veya "satın alma merkezi" olarak adlandırılmaktadır. O zamanlardan beri, satın alma merkezlerinde, ortak bir karara varma faaliyetine yönelik çeşitli varsayımlar ortaya atılmıştır. Örneğin satın alma durumlarının karmaşık olduğu, ürünün pahalı ve bireysel kararların çakıştığı durumlarda genellikle oy çoğunluğu veya oy birliği yöntemiyle ortak bir karar verme durumu gerçekleşirken, rutin satın almaların gerçekleştiği küçük organizasyonlarda ise satın alma gruplarından ziyade bireyler karar verme hakkına sahiptir. Tabii bu durumda her ne kadar birey kendi başına karar veriyor gibi görünse de satın almada karar sürecinin öncesi ve sonrasındaki etkin bir şekilde yer alan çok sayıda farklı "rol" vardır.

Webster ve Wind (1972) satın alma sürecindeki katılımcıları, bu süreç içindeki rollerine göre tanımlamaktadırlar. Bu roller; kullanıcı, satın almacı, karar verici, etkileyici ve kapı tutuculardır (gatekeepers). Bu rollere daha sonra Englewood (1982) tarafından öncül rolü de eklenmiştir. Bu roller kısaca şu şekilde özetlenebilir (Webster, Wind 1972 ve Wilson 1999);

1.Öncüler: Satın alma durumunu tanımlar ve satın alma sürecini başlatırlar. Satın almaya neden ihtiyaç duyulduğunu ( satın alma grubu, üretim çalışanları vs.) ve ihtiyacın nedenini ( şikayet, talep, maliyetleri düşürme, sorun çözme, yatırım fırsatı vs.) tanımlayan kişilerdir.

2.Kullanıcılar: Satın alınacak olan ürünü kullanan kişilerdir.

3.Satın almacılar: Organizasyonu para harcamak için tetikleyenlerdir. Tedarikçilerle ilişkileri yürüten ve çoğunlukla satın alma pazarlığını yapan kişilerdir. Satın almacılar aynı zamanda, tedarikçilerle kurdukları ilişkiler vasıtasıyla onlara güvenirlilik, bilinirlik, çözüm üreticilik ve rekabetçi yaklaşımlar hakkında önerilerde de bulunurlar.

4. Karar vericiler: Potansiyel tedarikçi ve ürün çeşitlerini seçme yetkisine sahip kişilerdir. Spesifikasyonlar, koşullar ve başarılı tedarikçiler hakkındaki son kararı verenlerdir. Bu karar vericiler; şef mühendisler, satın alma şefleri, üretim veya finans direktörleri, genel müdürler veya ana hissedarlar olabilirler.

5. Etkileyiciler: Satın alma sürecinde kısıtları koyan veya bilgi sağlayan kişilerdir. Üretim mühendisleri, ARGE teknisyenleri, tasarımcılar, servis sağlayıcılar ve uzmanlaşmış herkes etkileyici olabilir.

6. Kapı tutucular (gatekeepers): Satın alma sürecindeki bilgi akışını kontrol eden kişilerdir. Örneğin resepsiyondaki bir görevli her satış görevlisinin müdürlerle görüşmesine engel olabilir, bilgi işlem bölümündeki bazı görevliler bilinmeyen yerlerden gelen e-postaları filtreleme işi yapabilir ve bu şekilde bir yandan bilginin içeri girişi sınırlandırılmış olmakta hem de uygun bir bilgi yönetimi ile zaman kayıplarından kaçınılmış olmaktadır.

Burada sözü edilen satın alma karar biriminde yani satın alma merkezinde, çok sayıda birey tek bir göreve de sahip olabilir veya tek bir birey birden fazla rolü gerçekleştiriyor olabilir. Her ne kadar bir şirketteki karar vericilerin yaptığı iş (bunlar bir kişi veya bir grup olabilir) şirketin ihtiyaçlarını karşılayabilecek tedarikçiler arasından seçim yapmak olsa da, aynı şekilde bir satın alma müdürü de, satış temsilcilerinin organizasyon içinde bağlantılarını, ilgili satın alma projesi için ayrılan bütçe miktarı ve kısıtlamalarını, aslında hangi tedarikçinin bu işi alacağını önceden tahmin edebildiği sürece hem satın almacı, hem etkileyici, hem de kapı tutucu görevlerinin hepsini birden tek başına gerçekleştirebilmektedir. Genelde bir satın alma merkezi en az 5-6 kişiden oluşmaktadır. (Webster ve Wind, 1972)

Az önce bahsedilen bu altı rol sınıflandırmada temel bir model olarak kabul edilse de, sürekli gelişen, değişen ve profesyonelleşen iş dünyasında söz konusu rollere her gün yeni bir tanesi katılmaktadır. Bu yeni modellerden biri de analistlerdir. Analistler, bilgiyi ve alternatifleri değerlendiren satın alma personeli, danışmanlık firmaları, kalite yöneticileri gibi kişiler olabilmektedir. Resmi bilgiler satın alma merkezinin üyelerine ulaşmadan önce, özellikle de teknik ve karmaşık satın almalarda, çoğunlukla analiz edilmekte ve değerlendirilmektedir, bu nedenle de analistlerin rolü bu noktada çok önemlidir (Wilson, 1999).

Tüm bu anlatılanlara ek olarak, satın alma kararına etkide bulunmasına rağmen satın alma merkezinde yer almayan bazı etkileyiciler daha vardır. Bunlardan ikisi kaynaklar ve gözlemciler'dir (Wilson, 1999). Kaynaklar, satın alma birimine dışarıdan bilgi sağlayan kişilerdir. Bunlar çeşitli ajanslar veya danışmanlık firmaları olabilmektedir. Özellikle satın almanın karmaşık olduğu ve daha önce rastlanmayan bilgiler gerektirdiği durumlarda, kaynakların etkisi çok daha yoğun hissedilmektedir. Kaynaklar her türlü iç ve dış kaynaktan yayılan, özellikle de ağızdan ağıza dolaşan resmi ve resmi olmayan, spesifik veya genel bilgileri aktarabilmektedir. En yaygın

kaynaklar, tedarikçinin kendisi veya satış ekibi ya da satışı desteklemesi için görevlendirilmiş teknik uzmanlardır.

Gözlemciler ise satın alma karar aşamasına doğrudan olarak katılmayan, fakat büyük ölçüde etkisi olan ve genellikle bu etkisinin farkında bile olmayan kişiler veya organlardır. Bunlar satın alma kararının, politik hassasiyet gibi çeşitli dışsal etkilerin yol açabileceği reaksiyonu gözönünde bulunduran birimlerdir. Gözlemciler kendi etkilerinin farkında olmadıkları için pasif de olabilirler.

### **3.2.1 Satın Alma Merkezleri ve Marka**

Güçlü bir marka farkındalığı ve bireylerin davranış eğilimleri, farklı özellikte çok sayıda katılımcıdan oluşan bu satın alma merkezlerindeki karar alma sürecini büyük ölçüde etkilemektedir. Satın alma merkezinin bazı üyeleri (karar vericiler) genelde organizasyon adına karar verme yetkisine sahiptir ve bu nedenle gereğinden fazla otokratik bir davranış sergileyebilirler. Diğerleri ise alınan kararı veya öne sürülen bir düşünceyi veto etme hakkına sahip olduğu için bireysel veya grup olarak karşıt veya farklı bir düşünceyi ya da kararı destekleyebilirler. Genellikle de bireylerin uyguladıkları ikna, pazarlık, münazara ve uzlaşma teknikleri sonucunda ortaya çıkan "oy birliği" yöntemiyle satın alma grubu ortak bir karara varmaktadır. Bireyler, organizasyonun çeşitli seviyelerinde, satın alma faaliyetleri kapsamında, sosyal ve kişilerarası çeşitli etkilere sahiptir. Asıl amaç satın alma problemine en iyi çözümü bulmak olsa da, bazı departmanların veya bölümlerin ihtiyaçlarına karşı daha eğilimli olabilirler. Endüstriyel satın alma sürecinde markanın değeri ve önemi, karar aşamasındaki oylamada ortaya çıkmaktadır. Marka, organizasyonların algılama, eğilim ve satın alma faaliyetinde oy birliğini sağlayan en temel araçlardan biridir.

Satın alma merkezindeki her bir birey, farklı karar verme kriterlerine öncelik tanıyor olabilir. Örneğin, mühendisler ürünün gerçek performansına, üretim personeli kullanım kolaylığına, finansçılar ürünün işletme ve yenileme maliyetlerinin ortaya çıkacağı durumlarda ürünün ilk satın alma fiyatına, sendikacılar güvenli olup olmamasına öncelik verebilir. Her bir katılımcı, ürünün performans riskini ve verilen kararın diğerleri tarafından yargılanmasından doğabilecek olan "psiko-sosyal" riski minimize etmeye çalışırken, herbiri bu riskleri farklı şekillerde tanımlamaktadır. İlgili tüm bireyleri karar verme sürecine dahil etmek ve hepsini ortak bir karar etrafında ikna etmek çok karmaşık bir süreçtir.

Genel olarak satın alma süreci; satın almanın büyüklüğü, karar vericilerin yapısı, amacı ve zaman kısıtları açısından değerlendirildiğinde ne kadar karmaşıksa, güçlü bir "marka" da organizasyonel oy birliğine ve karara ulaşma aşamasında o derece

etkili ve değerlidir. Güçlü markalar ve güçlü marka bağlılığı endüstriyel pazarlarda, toplu veya bireysel satın alma kararlarında organizasyonları riskten kurtardığı için temel bir değerdir. Organizasyonlar çalışanlarını değerlendirme ve ödüllendirme sisteminde "denendi ve doğru çıktı" şeklinde veya en yakın benzerini ve saygın markaları seçme yönünde özendirerek, aynı zamanda marka bağlılığını da teşvik etmektedir.

### **3.3 Endüstriyel Satın Alma Dinamikleri**

Endüstriyel satın almada temel nokta şudur: karar verenler organizasyonlar değil bireylerdir. Bu bireyler, işlerini yapmak için kendilerini, organizasyonların onlara önerdiği ödeme, terfi, farkedilme ve başarı duyguları gibi ödüllerle motive etmektedirler. Bu ödüller, organizasyonun performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kapsamında kazanılmaktadır. Satın alma organizasyonu, bireylerin faaliyetlerini yönlendiren ve sınırlayan amaçlara, kaynaklara, yapılarla ve sistemlere sahiptir. Her birey organizasyonun kaynaklarını ve kısıtlarını gözönünde bulundurarak, örgütsel hedeflere ulaşmak için riskleri minimize ederken kendi ödüllerine ve hedeflerine de ulaşacak şekilde tüm faydaları maksimize etmeye çalışmaktadır.

Kişisel ihtiyaçlar, bireylerin davranışlarını "motive etmekte", fakat örgütsel ihtiyaçlar satın alma kararını ve bu sürecin çıktılarını "yasallaştırmaktadır". Aslında kişilerin satın aldıkları şey "ürün" değildir. Onlar iki farklı probleme çözüm satın alırlar; bu problemlerden biri organizasyonun ekonomik ve stratejik problemi, diğeri ise kendi bireysel başarısı ve ödüllendirilme ihtiyacı problemi. Bu mantıkla bağlamda, endüstriyel satın alma kararları, hem organizasyonun hem de bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu için hem "mantık" hem de "duygusal" lık içermektedir (Keller ve Webster, 2004).

Herşeye rağmen, tipik bir satın alma kararında, özellikle de yapılan seçimlere gerekçe gösterilmesi gereken durumlarda, örgütsel probleme verilen öncelik kişisel ihtiyaçlardan her zaman daha fazladır. Markaya bağlı yapılan seçimlerde her ne kadar duygusal değerlendirme zaman zaman uygun görünse de, ekonomik ve fonksiyonel değerlendirme doğal olarak daha baskındır. Örneğin, bir satın alma sırasında fonksiyonel/mantıksal değerlendirme kararı, ürünün yüksek performanslı olanının seçilmesine olanak tanır. Duygusal değerlendirmede ise ürünün daha az güvenilen başka bir firmadan alınması durumunda ortaya çıkacak psikososyal riski minimize edecek yönde bilinen bir marka tercih edilir. Bazı endüstriyel hizmet markaları, örneğin Fedex, satın almaları kendi meslektaşlarının veya patronlarının

gözünde “iyi görünmeyi” sağlayan bir marka olarak konumlandırılmıştır (Keller ve Webster, 2004). Burada satın alıcıların iyi görünmesi ürünün psikolojik ve ego-artırıcı bazı gizli yararlarından değil, ürünün yüksek performans göstermesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle başarılı bir endüstriyel markalamada ürüne bağlı marka ortaklıkları, üründen bağımsız marka ortaklıklarına göre daha önemli bir role sahiptir. Aynı zamanda, ürün ortaklıkları ve marka konumlandırma, örgütsel ihtiyaçların yanı sıra bireysel ihtiyaçlara, algılamalara, teşviklere, ödüllendirmelere cevap verecek şekilde olmalıdır.

#### 4. MARKA VE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Ürünlerin markalanması, eski bir hükümdarın herhangi bir aksilik olması durumunda ürünlerin ayırtedebilmeleri için bir simge veya sembolle belirtilmesi gerektiğine karar vermesiyle başlamıştır. Ürünlerin üreticileriyle tanınması gerekliliğinin ortaya çıktığı hikayenin devamında üreticiler, ürünlerine daha fazla önem vererek rakiplerini geride bırakmaya çalıştılar. Dolayısıyla da hükümdarın kararının negatif etkilerini olumlu olarak kullandılar. Hikayenin doğru olup olmadığı bilinmez ama markalamanın toplum içinde birçok noktaya hizmet verdiği açıktır. Marka artık tüketicilere hangi üreticilerin ürünlerinin alınması, hangilerinin alınmaması gerektiği konusunda bilgi vermektedir. Markalama olmadan, bir alıcı daha önce kendini kanıtlamış ürünleri tanımakta zorluk çeker. Çoğu tüketici satın aldıkları ürünlerin fiziksel özellikleri konusunda yeterince bilgi sahibi değildir ve rakip ürünlerin fiziksel özellikleri ile mukayese yapmaz. Dolayısıyla bir marka ya da firmanın ününe güvenirler. Bunun yanında markalama, müşterilerin dikkatini çekerek marka bağımlılığı yaratır ve satıcılara firmanın ürettiği ürünleri desteklediğini, güçlendirdiğini gösterme fırsatı verir. Kalitesini ispatlamış bir marka ise yeni ürünlerin tanıtımında yol göstericidir.

Büyük ölçekte bakılırsa, pazarı hangi firmaların başarılı olup hangilerinin olamayacağı konusunda özgür bırakan serbest girişimcilik sistemi de markalama olmaksızın işlevini yitirecektir. Çin gibi markalamayı bırakmak isteyen bazı toplumlarda bile vatandaşlar bir şekilde hangi ürünün iyi hangi ürünün kötü olduğunu ürün seri numaraları veya başka noktalar yardımıyla tespit etmişlerdir.

Bütün bu gözlemler sonucunda 2000'li yıllarda markalamanın önemi de açıkça ortadadır. Günümüzde her toplum, ürünleri, markalarının karakteristik özellikleri ile ayırmakta, hangi markanın iyi ve kaliteli, hangisinin kalitesiz olduğuna çoğunlukla markanın karakteristik özellikleri ile karar vermektedir. Hatta daha da derine inersek 2000li yıllarda markalar statü sembolü olarak da görülmeye başlanmış, toplumların kendi ekonomik sınıflarını belirten birer araç haline gelmişlerdir (Kanbak, 2002).

#### 4.1 Marka Tanımı ve Önemi

Marka, günümüzde kullanılan en popüler kelimelerden biri haline gelmiş durumdadır. Fakat herhangi bir insan grubuna markanın ne olduğunu sorulduğunda, alınan cevaplar oldukça farklıdır. Bazıları markanın bir isim ya da ticari bir meta olduğunu, bazıları ise ürün, hatta taahhüt olduğunu düşünürler. Aslında bunların tümü doğru olabilir.

Markanın rolünü anlamak için üç kavramı ayırt etmek gerekir. Ürün, marka ve başarılı marka. Ürün, tüketici ihtiyaçlarını tatmin eden herşeydir. Bu fiziksel bir ürün, kimyasal bir bileşen, bir torna tezgahı veya saat olabilir. Alternatif olarak banka, restoran veya danışmanlık hizmeti de olabilir. Sonuç olarak ürün, belirli bir ihtiyacı ve isteği doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan herşeydir (Doyle, 1998).

Pazarda tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, farklı bölümlerde pek çok ürün bulunmaktadır. Bu ürünlerden bazıları belli bir marka adı altında tüketiciye sunulurken bazıları ise markasız olarak pazarda yerini almaktadır. Ancak çoğu üretici kendi malını tanımlamak ve rakiplerinden farklılaştırmak ister. Bunu ise markalamayla gerçekleştirir.

Marka, üreticilerin ya da satıcıların, markanın kimliğini belirleyen ve mallarını rakiplerinden ayırdeden bir isim, bir işaret, bir terim, bir sembol ya da bunların bileşimidir (Kotler ve diğ., 1999).

Bir başka tanıma göre marka; bir ürün veya hizmetin “kimliğini oluşturan tüm unsurlar” ya da “üzerine iletişim yatırımı yapılmış ürün veya hizmet”tir.

Bir başka tanıma göre ise marka: “Aynı ya da farklı, çeşitli niteliklerde ve sektörlerdeki ürün / hizmetlerin birbirlerinden kolayca ayrılmasını sağlayan, yapılan ürün / hizmet tasarımları ve tanıtım çalışmaları ile benzerlerinden farklılaştırılan, ürün ile birlikte, onu piyasaya sunan kişileri ve firmaları da tanımlayan, basın / yayın yolu ile geniş kitlelere duyurulan, tanıtılan, onları başkalarının taklit etmesi ya da haksız davranmaları karşısında ait oldukları ülkenin ya da uluslararası hukuk kurallarının çerçevesinde korunan, isim, sözcük, sözcük grubu, harf, rakam, renk, şekil ve dizayn bileşimidir (Ak, 1998).

Marka geniş bir terimdir. Malın biçimi ve ambalajı dışında, malı belirleyen herşey marka kapsamına girer. Örneğin marka adı ve marka simgesi markadır ya da markanın bir parçasıdır. Ama marka ne yalnızca marka ismidir ne de marka simgesidir (Cemalcılar, 1997).



“Marka Olmanın ABC’si” ni yazan Güven Borca (2000) ise markayı “Hedef kitle tarafından tercih edilen, seçilen, fiziksel ve duygusal tatminler sağlayan bir karışım” şeklinde tanımlamaktadır. Borca’ya (2000) göre: “marka denince hemen gözümüzde bir isim, logo, ambalaj veya bazı semboller canlanır ya da reklamdaki sloganı, müziği hatırlarız. Bu normaldir; çünkü saydıklarımız markanın görünen kısmını oluşturur. Halbuki markalar da insanlar gibi, sadece fiziksel unsurlardan oluşmaz. Markaların da bir ruhu var. Dışarıdan görünmeyen bir özü, çekirdeği var, genleri var. Ve markayı marka yapan da işte bu öz. Yani marka; görünen, görünmeyen, hissedilen şeylerin teknik formülasyonudur. Daha derinlere inersek; marka üreticisiyle tüketici arasında bir akittir, vaattir “.

Kotler’e (2000) göre marka anlamı altı farklı seviyeden oluşmaktadır;

**Özellikler:** Bir marka öncelikle akla kesin bir özellik getirir. Örneğin Mercedes otomobilleri pahalı, yüksek prestijli, güvenli, yüksek teknolojiye sahip, hızlı, güçlü gibi özelliklere sahiptir. Firma, ürünün reklamını yaparken bu özelliklerin birini ya da daha fazlasını kullanabilir. “Dünyada başka hiçbir otomobilde olmadığı şekilde geliştirilmiştir” sloganı otomobilin diğer özelliklerini de tüketiciler gözünde konumlandırmaktadır.

**Sağlanan Yararlar:** Bir marka özelliklerinden daha fazla şey ifade eder. Örneğin pahalı olma özelliğinin duygusal faydası “Bu otomobil bana kendimi önemli biri gibi hissetmeme yardımcı oluyor” olabilir.

**Değer:** Marka aynı zamanda üreticinin değeri hakkında da birşey söyler. Mercedes firması prestijli, güvenli, performanslı olarak konumlandırılmıştır. Marka pazarlamacıları bu değerleri arayan özel grupları değerlendirmelidirler.

**Kültür:** Marka belli bir kültürü temsil edebilir. Mercedes organize olmuş, verimli, etkili ve yüksek kaliteli Alman kültürünü temsil eder.

**Kullanıcılar:** Marka hangi tip müşterinin o ürünü aldığı veya kullandığı hakkında fikir verilebilir. Mercedes sürücüsü dendiğinde aklımıza orta yaşını geçmiş, zengin insanlar gelecektir.

Markanın bu kadar farklı tanımları olması üzerine İngiltere’de yapılan bir çalışma 9 aynı grupta marka tanımlıyor (Ries ve Trout, 1993);

- ❖ Yasal araç olarak marka
- ❖ Bir farklılaştırma aracı olarak marka
- ❖ Firma olarak marka

- ❖ Bir kimlik olarak marka
- ❖ Tüketici belleğinde bir imaj olarak marka
- ❖ Bir kimlik özelliği olarak marka
- ❖ Bir ilişkilendirme olarak marka
- ❖ Katma değer olarak marka
- ❖ Bir girdi ve çıktı olarak marka

Marka yönetimi açısından bakıldığında yapılabilecek birçok marka tanımı vardır ancak her tanım konuya ve bakış açısına bağlı olarak yukarıda sıralanan unsurları içermektedir. Markayı, tüm bu unsurların bileşkesi olarak düşünmek mümkündür.

Tüm bunlardan özetle marka için; “Tüketicilerden gelen, onların imgeleminde algılanan duyusal ve işlevsel getirilere dayanan, ayrıcalıklı bir konum yaratan tüm izlenimlerin içselleştirilmiş özetidir” şeklinde bir tanımlama yapmak hiç de yanlış sayılmaz.

#### **4.1.1 Markalama İle Sağlanan Yararlar**

##### **4.1.1.1 Markalamanın Tüketicilere Sağladığı Yararlar**

Tüketiciler, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik satın almalarda ürünün markalı olmasını markasız ürünlere göre tercih ederler. Bunun sebebi , markanın tüketiciye sağladığı yararlarıdır. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1.Markalar ürün hakkında tüketicilere bilgi sağlayarak alışverişi kolaylaştırır. Markalar tüketicilerin ürünleri tanımalarını sağlar ve bu şekilde satınalma sırasında seçim yapmasını kolaylaştırır .

2.Markalar güven sağlar. Markalı ürün, tüketici açısından sürekli olarak kalitesi tutarlı ürün anlamına gelir. Çoğu tüketici yeni bir ürün satın alırken güvenilir, emin bir ürün satın almak ister, bilmedikleri markasız ürünleri alarak kendilerini riske atmak istemez. Hatta tüketici güvenilirliğinden emin olduğu ürün için yüksek bir fiyat ödemeyi bile göze alır. Markalı ürünler, tüketiciler tarafından markasız ürünlere göre daha kaliteli olarak algılanır (Cemalcılar, 1997).

4. Marka, tüketicinin korunmasını sağlar. Ürün satın alımından sonra tüketici eğer ürünle ilgili bir sorunla karşılaşursa, yasalara uygun olarak hakkını arayabilir.

5. Bazı tüketiciler ürünün fiziksel özelliklerinden çok sembolik değerine önem verirler. Markalı ürünleri kullanarak bazı tüketiciler psikolojik açıdan tatmin olurlar. Markalı ürünler tüketicilere prestij sağlar ve bazı referans gruplarına katılmalarını

kolaylaştırır. Örneğin; fiyatı yüksek bir otomobil tanınmış markalı kıyafet ya da mekanlar kişinin toplumda diğer insanlar arasında itibarını artırarak saygınlık kazanmasına sebep olur.

6.Müşteriler tadını, kokusunu, fiyatını markalara göre kıyaslayarak hangi ürünün kendisini tatmin ettiğini hatırlar. Bu yüzden marka sadakati / bağlılığı oluşur (Yükselen, 1989).

#### **4.1.1.2 Markalamanın İşletmelere Sağladığı Yararlar**

Markalı ürünlerin işletmelere sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir ;

1.Marka talep yaratmada, işletme isminden ya da malın niteliklerinden daha etkilidir. Reklam edilen marka kolaylıkla anımsanır ve markayı taşıyan mallar satışta kolaylıkla tanınıp satın alınır (Cemalcılar, 1997).

2.Marka ürüne bağlılık yaratır ve üreticilerin satışlarını düzenli kılar. Üreticiye bir ölçüde pazarı denetleme olanağı sağlar. Üretici aynı zamanda, aracılardan satış çabalarını izleyebilir. Satıcı ister üretici olsun ister aracı olsun, marka bağlılığı onu rekabetten korur (Kotler ve diğ., 1999).

3.Marka, pazar bölümlendirmeye yardımcı olur. Firma pazarı bölümlendirmek ve farklı tüketicilerin ihtiyaçlarını gidermek için farklı markalar kullanabilir. Örneğin sadece tek bir motor yağı satmak yerine firma tüketicilere ihtiyaçlarına göre üç farklı kalitede ve markada ürün sunabilir. Bu da, pazarda bu kadar çok sayıda markanın nasıl var olduğu sorusunu açıklar.

4.Firma tüketicilere ürünün kalitesini garanti ettiğinden, ürünü yüksek fiyattan satabilir ve firmanın karı artar. Ayrıca firmalar, dükkanlarında talep gören ürünleri bulundurmamak, tüketicilerde güvendikleri ürünleri almak isterler. Böylelikle işletmeler hem satıcılara hem de tüketicilere markalı ürünlerini, benzer ürünlerini, benzer ürünlere göre daha yüksek fiyata satabilmektedir (Kotler ve Bliemel, 1999).

5.Markalar tescil edildiğinde firmanın ürün ya da hizmetinin başkaları tarafından izinsiz kullanılmasını engeller ve yasal yoldan malın korunmasını sağlar. Satıcının marka ismi, kopyalamaya, taklit ürüne karşı yasal bir koruma sağlar.

6. Dünyada güçlü markalara bakıldığında, genel kural olarak, lider marka onu takip eden ikinci markanın iki katı pazar payına, ikinci marka ise üçüncü markanın iki katı pazar payına sahiptir (Kotler ve Bliemel, 1999).

7.Aynı markayı tercih etme, marka seçmeye göre daha rutindir. Böylece pazarlamacıların satış çabaları optimize edilebilir.

8. Marka ismi satış ve sipariş sürecinde kolaylık sağlar.
9. Kuvvetli markalar şirketin imajını yükseltir, yeni ürünlerin pazarlanmasında yardımcı olur.
10. İkame malları yüzünden satış kaybı tehlikesini önler.
11. Marka sahibi firma iş yaptığı çevrelerde daha düzenli çalışır, örnek alınmaya başlar. Firmanın, bankalar ve finans çevrelerinde iyi bir imajla tanınmasını sağlar. Paranın paylaşımını etkiler, kredi kolaylıkları ve bu konuda pazarlık gücü sağlar.
12. Fiyat istikrarına olumlu etki eder; marka sahibi firmaya, aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmaması sağlar ve değişik araçların ürünleri farklı fiyatlardan satmalarını engellemeleri konusunda yardımcı olur.
13. Personel daha etkili, şevkle ve zevkle çalışır. Çalışanlar arası birlik ve beraberlik duyguları, moral ve motivasyonu geliştirir, rakip firmalara göre daha kaliteli çalışanlar grubu oluşturur.
14. Organizasyon güçlenir, kaliteli ürün / hizmetler üretilir, kalite standartlarını yansıtır.
15. Özellikle Türkiye gibi sık sık ekonomik dalgalanmaların ve krizlerin yaşandığı ülkelerde marka şirkete dayanıklılık kazandırır. Tüketicisine kendisini tercih etmesi için iyi nedenler sunan ve marka bağlılığını koruyacak güçlü duygusal bağlar oluşturan markalardan vazgeçmek kolay değildir. Kriz dönemleri ise bunları test etmenin en iyi zamanıdır (Cemalcılar, 1997).
16. Tüketiciler markaya bağlı olduklarından, benzer ürünlere kaymaktan kaçınırlar. Böylelikle daha çok satış yapan işletmeler, ölçek ekonomisine daha çabuk ulaşmaktadırlar. Bu da üretim maliyetinin daha düşük olmasına neden olmaktadır; yani daha sabit ama daha az riskli karlılığı sağlarlar. Diğer açıdan, Amerika ve İngiltere'de yapılan araştırmalar, lider markalara yapılan yatırımların geri dönüşümleri ortalama %18, ikinci markalar içinse %3 olduğunu göstermektedir (Dolye, 1998).
17. Yaşadığımız çağda teknolojik gelişmeler çok kısa zamanda taklit edilmektedir. Kopyalanması güç hatta imkansız olan marka kimliği ile işletme kendisini rakipleri karşısında korumaktadır. Zaten satıcılar ve tüketiciler, güçlü finansal altyapıya sahip lider markalar tarafından sunulan yeni ürünlere çok daha fazla açıktır ve hatta bu bazen sadece yeni bir iletişim stratejisi olabilmektedir.

18. Ürünleri ömrü bellidir. Bu gerçeği markalarda değiştiremez. Ancak güçlü markalar, ürünlerini teknoloji, ambalaj, değişen zevk ve yaşam tartılarına daha kolay adapte edebilir. Yaşadığımız güçlü iletişim çağında, güçlü bir marka başka bir ülke pazarına veya yeni bir sektöre girmekte çok fazla zorlanmamaktadır.

Kısacası marka, yüksek kar marjı yaratır. Ve karlıysanız reklam yapabilirsiniz, karlıysanız Ar-Ge'ye, müşteri hizmetlerine para ayırabilirsiniz. Karlı firmalar çalışan mutluluğu açısından her zaman daha avantajlıdır çünkü yüksek maaş verirler. Ve bu firmalarda çalışanlar üzerindeki baskılar azdır, iş ortamı diğerlerinden daha mutlu ve tatmin edicidir. Tatmin olan çalışan daha verimli olur ve kalitenin artmasını sağlar. Bu döngü de sürekli olarak kendini besleyerek devam eder.

#### **4.1.1.3 Markalamanın Toplumsal Açısından Yararları**

Toplum açısından markalamanın aleyhine ve lehine görüşler vardır. Aleyhine olanlar, markanın özellikle homojen ürünlerde gereksiz ve gerçek dışı ürün farklılaştırmasına yol açtığını, reklam, ambalaj vb. maliyetleri artırdığını ileri sürmektedir. Buna karşılık marka, fiyatlarda kararlılık sağlayabilir, ürünlerin kalitesinin iyileşmesine ve firmaların taklitlerinden korunmak için daha çok yenilik yapmalarına yarayabilir. Tüketicilerin korunmasına katkıda bulunur. Ancak çok isim yapmış veya tanınmış markaların bazen fiyatları gereksiz yere artırdıkları ve istemeseler de diğer firmalara bile bu açıdan yol gösterdikleri görülmektedir (Zeybek, 2003).

#### **4.1.2 Marka Yönetimi ve Marka Yönetimini Etkileyen Faktörler**

Marka yönetimi, yapılan bir dizi kapsamlı araştırmadan sonra marka ve ürün ya da hizmete uygun olarak belirlenen hedef kitleye, kuvvetli bir rakip ve sektör analizi de yapıldıktan sonra, markaya ilişkin tüm stratejik detayların belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, eylem planlarından oluşur ve süreklilik içinde rutin bir şekilde devam eder. Marka yönetimi, pazar ve tüketici verilerine dayalıdır. Bu nedenle neyi nasıl yöneteceğinizi bilmek için sürekli (yılda bir kez veya iki yılda bir kez) olarak araştırmalar yapılması şarttır. Bu araştırmalar genel olarak hem marka ve ürün, hem de kurum bazında yapılacak imaj araştırmalarıdır. Marka yönetimi için uygulanacak yıllık iletişim eylem planlarında da bu veriler temel taşları oluşturmaktadır. Marka yönetimi tanımının devamında araştırma sonuçlarına göre oluşturulacak marka el kitabı gelir. Burada el kitabından kastedilen; markanın logosundan reklam müziğine, kurumsal kimliğinden ürün imajına, vaadinden fiyatına, sloganından bütçesine, mesajlarından kullanılacak mecralarına kadar sözedilen ve geniş bilgi veren bir iletişim planıdır. Kısacası; marka yönetimi A'dan Z'ye işletmenin her yerinde, sıklıkla

pazarlama ekibiyle birlikte olmak üzere, muhasebesiyle, insan kaynaklarıyla, finansmanı ile Ar-Ge'si ile birlikte çalışan bir olgudur.

Marka yönetiminde nelere dikkat edilmesi gerektiği şu şekilde sıralanabilir (Buchholz ve Wördermann, 2001);

- ❖ Rakip markaları kimin, neden kullandığı incelenmeli.
- ❖ Hedef tüketici daha net belirlenmeli.
- ❖ İyi bir pazar-rekabet analizi yapılmalı.
- ❖ Marka kimliği belirlenmeli.
- ❖ Markanın vaad ettiği şeyleri vermesi sağlanmalı.
- ❖ Marka ile ilgili değerleri tüm medyada ve diğer ilişkilerde aynen kullanmalı.
- ❖ Çok sayıda tekrar edilmesi ve yüksek bütçeleri göze almalı.
- ❖ Başarı ölçütlerini baştan koyup markaya orta ve uzun vadeli bakılmalı.
- ❖ Markanın hangi noktaya kadar genişletileceği planlanmalı.

Marka yönetiminde gözönünde bulundurulmuş ve marka yönetimi doğrudan etkileyen başlıca faktörler ise marka kimliği-kişiliği, marka imajı, marka algılamalarıdır.

#### **4.1.2.1 Marka Kimliği-Kişiliği**

Her markanın bir kimliği, kişiliği ve karakteri vardır. Güçlü bir kimlik başarılı markaların ortak özelliğidir. Bir markanın kimlik sahibi olup olmadığını anlamak gayet kolaydır. Karşınıza bir marka alırsınız ve onu kişiselleştirmeye ve sıfatlar atfetmeye çalışırsınız. Tıpkı bir insan gibi aynı sıfatları kullanırsınız. Eğer ortalama tüketici bir markaya kendiliğinden ne kadar çok ve olumlu sıfat atfedebilirse o marka o kadar kişilik sahibidir.

Bazı kategorilerde ürünler birbirlerine çok benzediğinden ya da ürünün net bir fiziksel faydası olmadığından seçim tamamen marka kişiliği üzerinden yapılır. Örneğin sigara markaları tamamen marka kişilikleri ile var olmuşlardır. Burada fiziksel özellikler neredeyse aynı olduğu için kişilik kimliği farklı kılar.

“Marka Kişiliği Ölçeği” adı verilen ölçümlene tekniği kullanılarak bazı markaların kişilik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Borça, 2000). Bu araştırmaya göre, Solo markası denildiğinde ortaya çıkan başlıca kişilik özellikleri; samimiyet, ayaklarının yere basması, dürüstlük, sağlıklı ve neşeli olmaktır. Daha ayrıntılı olarak ise ; aileye yönelik, geleneksel, içten, gerçek, düşünceli, orijinal, klasik, eski moda, duyarlı,

dostça, sıcak, mutlu sıfatları kullanılmıştır. Yine aynı araştırmada Hazirkart için ise heyecanlı, cesur, canlı, yaratıcı ve modern tanımlamalarında bulunulmuştur. Uzmanlık denildiğinde CNN, IBM, Arçelik; sertlik denildiğinde Marlboro; farklılık denildiğinde Vakko ilk akla gelen isimler olmaktadır.

Görülmektedir ki markalar, tıpkı insanlar gibi kişilik kazanmışlardır. Marka kimliği değer önerisinden farklı bir şey değil, onun tamamlayıcısıdır. Onu paketleyip sardığımız ambalaj kağıdına benzetilebilir. Sağlam bir kişilik bir değer önerisini daha iyi gösterir, resmi netleştirir.

Marka denkliği ile hemen hemen aynı dönemde gündeme gelen marka kimliği kavramı, marka yapılandırma sürecinde marka imajının istenen yönde oluşması ve denetlenmesi için stratejik marka yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Marka kimliği, markanın daha bütüncül bir şekilde yapılandırılması ve yönetilmesini önermektedir. Kimlik, marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı olurken, yarattığı marka çağrışımları ile marka eksenini, kaliteyi ve vaadi özetlemektedir.

#### **4.1.2.2 Marka İmajı**

Günlük yaşantıda bir ürün/hizmet satın alınırken önce markasına dikkat edilir. Hangisinin zihinde daha iyi bir izlenimi (imajı) varsa o güne kadar hangisi daha çok ilgi çekebilmişse, hangisine karşı duyulan sempati daha fazlaysa genellikle o satın alınır.

İşte bu nedenle bir marka yaratırken, ürünün yararları konusunda, tüketiciye satın alması yönünde onu ikna edebilecek ölçüde ve güçte bir tanıtım politikası izlenmesi gerekir. Çünkü firmalar müşterileri ile, markaları için yaptıkları bu tanıtım çalışmalarındaki başarıları ölçüsünde iyi bir iletişim kurabilirler ve yaratılan imaj ölçüsünde o markanın tercih edilirliliğini sağlayabilirler. İşte bunu başarabilen markalar bu kuvvetleri derecesinde bir değer taşırlar. Bu nedenle King (1998) markayı;

- ❖ İmaj
- ❖ Kimlik, güç
- ❖ Rekabet
- ❖ Prestij
- ❖ Farklı olmak ve tercih edilen olmak
- ❖ Bir garanti belgesi olarak tanımlamaktadır.

Büyük bir markanın sadece isim hakkına bile bir değer biçmek oldukça zordur hatta bazen imkansızdır. Çünkü oturmuş, kuvvetli bir imaja sahip marka hem üreticiye hem de tüketiciye birçok yarar sağlar.

Markanın finansal bir değer olarak yükselmesi, rekabetçi ortamda sadık tüketiciler yaratması, saldırılara karşı firmayı güçlendirmesi gibi üstünlükleri elde etmenin yolunun, markanın tüketicinin zihninde çağrışımları olarak tanımlanabilecek marka imajından geçtiği söylenebilir.

Marka imajı, marka denkliğinin geliştirilmesinde ve marka bağlılığının oluşturulmasında merkezi bir konumdadır. Marka imajı, "tüketicilerin akılcı ve /veya duygusal temelde yaptıkları yorumlamalara dayalı öznel ve algısal bir olgu" olarak tanımlanır.

Bunca kavram arasında en çok karıştırılan ve karşılaştırılan iki kavram imaj ve kimliktir. İmaj ve kimlik arasındaki en önemli ayırım; iletişim açısından bakıldığında kimliğin firma tarafında, imajın ise tüketicilerin zihninde yaratılmasıdır. Bu bağlamda kimliğin denetimi pazarlama iletişimcilerinde, imajın denetimi ise tüketicilerdedir

Bunun yanısıra marka imajı ve kurum imajı da kavram kargaşasına yol açmaktadır. İmaj, bir kişinin veya kişiler grubunun bir ürüne gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmalar bütünü, kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür. Kurum imajını açıklarken de, marka imajındaki ürün kelimesini kurum sözcüğü ile değiştirmek yeterli olacaktır. Yani, bir kuruluşun veya kişiler grubunun bir kuruma gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmaların bütünü olarak tanımlanabilir. Belirli öğeler bütünü olan marka imajının öğeleri nesnel ve öznel olarak iki başlık altında incelenmektedir (Zeybek, 2003);

Nesnel (Somut) öğeler: Ürünün, kurumun pazardaki yeri, teknik olma derecesi, coğrafi konumu, ticari yerleşimi, satış yeri, dağıtım tarzı, fiyatı ve satış sonrası hizmeti gibi başlıklar altında ele alınmaktadır. Ürün tipine örnek olarak parfüm, gıda ürününden çok daha farklı bir imaja sahiptir. Kurumun pazardaki yeri (pazarda liderlik), teknik olma derecesi (kullandığı teknoloji ve çağdaşlık), coğrafi konumu (milli özellikleri yansıtan izler), ticari yerleşimi (merkezi dağıtım kanalları), satış yeri (süpermarket, büyük alışveriş merkezi), fiyatı (düşük veya yüksek fiyatlar her ikisinde de dikkat çekebilir), satış sonrası hizmeti (servis, garanti ve diğer müşteri hizmetleri) gibi çok sayıda farklı özellik marka imajını ortaya çıkaran öğelerden sayılmaktadır.

Öznel (Soyut) öğeler: Bir ürüne veya kuruluşa uygulanan bu öğeler bir kişilikte bulabileceğimiz fiziksel kişilik (dış görünüş, boy, güzellik), zihinsel kişilik (sağduyu,



hayalgücü), yaşam tarzı (öncü veya geleneksel) gibi tüm kavramları içermektedir. Buradan markalara belirli kişilikler vermek sonucuna ulaşılabilir. Bazı durumlarda kişi kurum imajını aşar ve kurum kendi imajından çok bir insan kişiliği ile anılır.

#### **4.1.2.3 Kaliteli Ürün**

Geçmişteki olumlu tecrübeler, ürüne ilave değerlerin katılmasında en önemli etkidir. Bu yüzden bütün markalar varlıklarını kaliteli bir ürün temeli üzerine kurarlar. Yeni ürünlere inanç ve güven oluşturmak uzun zaman alır. Böylelikle eski markalar yeni markalar göre yeni markaların ürünleri üstün bir performans sergilemedikleri sürece daha avantajlıdır. Ancak yerleşik markalar yeni teknoloji ve özellikleri takip etmez, kendilerini yenilemezlerse bir süre sonra güçlerini kaybederler. Ancak üstün bir ürün veya hizmete sahip olmak sadece başlangıç noktasıdır. Bugünlerde teknik gelişmeler çok çabuk kopya edildiğinden fonksiyonel avantajlar çok kısa ömürlüdür. Ürünler, pazara giriş engelleri konmadığı sürece yüksek kar elde edemezler. Bazı pazarlarda ürünler, patent aracılığıyla belirli bir süre rakiplerine karşı korunurlar. Ayrıca hükümetlerin, kaynakların monopol olarak kullanılması gibi sınırlandırmaları dağıtım kanalları ve ölçek ekonomisi üzerindeki kontrolleri rekabeti önleyebilir ve böylelikle karlılık ve pazar payı korunması sağlanabilir. Ancak bunlar istisnai uygulamalardır. Pazara girişin en etkin engeli, fonksiyonel değerlerin yanı sıra, ilave değerlerin oluşturulmasıdır.

#### **4.2 Marka Değeri ve Algılamaları**

Tüketicilerin belli bir ürünün seçiminde karar vermelerine yol açan algıların yaratılması pazarlama iletişiminin temel görevi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, tüketicilerin gereksinim ve beklentileri tek bir biçime sokulamayacak kadar çeşitlilik göstermektedir. Bu nedenle de üretilen üründen yaratılan markaya doğru uzanan bir kayma, marka kavramını pazarlama iletişimi çevrelerinde çok değerli bir konuma getirmiştir.

Markalaşma, bir ürünün rakibinden farklılaşmasını sağlayan fonksiyonel ve duygusal değerler oluşturarak ürüne anlam katmaktır. Markalama çabalarının temelinde ise, ürünler ilgili özelliklerin taklit edilebilir olması dolayısıyla farklılığı "kavram"la yaratma gerekliliği yatmaktadır.

İşletmelerin temel işinin üretim olduğu ve markalaşmanın önemli bir yan iş olduğu düşüncesi, 1988 yılında Philip Morris'in Kraft firmasını alırken şirketin kağıt üzerindeki değerinin altı katını, 12,6 milyar doları, ödemesiyle tamamen değişmiştir.

“Kraft” kelimesinin bedelinden kaynaklanan fiyat farkı, ilk defa marka değeri kavramına dikkat çekmiştir (Altınışik, 2004).

Marka değeri “tüketicinin ürün hakkındaki düşüncesidir”. Bu, marka değerinin ilk ilkesi olarak düşünülebilir. Marka üründen farklıdır ve bu farklı olan şey tüketici tarafından ürüne yüklenir. Böyle bir tanımlamada değer yaratılmasında tüketici etkin bir katılımcı olarak göze çarpmaktadır. Marka değeri ile ilgili çoğu tanım, bu farklılık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Markanın toplam değeri ya da marka değeri, iki değerle birlikte düşünülmelidir. Bu değerlerden birincisi, pazarlama değişkenleri olan ürün, fiyat ve ambalajın dağıtım ile birlikte ölçülmüş yapısal değer; ikincisi ise eklenen değerdir ve soyut yapısı nedeniyle anlaşılması daha zordur. Başka tanımlar da dikkate alındığında marka değeri, eklenen değer, iyi niyet ve olumlu etkilerin birikimi, tüketicilerin, dağıtıcıların ve satıcıların bir markanın rekabetiyle ilgili sahip oldukları duygu ve düşüncelerin değeri ve markanın toplam değeri olarak tanımlanmaktadır. Müşteri açısından yaklaşıldığında marka değeri, tüketicinin markanın ürün, fiyat, tutundurma ya da dağıtımına olumlu-olumsuz cevaplarının, ürünün ya da hizmetin isimli ya da isimsiz versiyonlarının getireceği katkılara göre değişmesinde ortaya çıkan durum olarak belirlenebilir (İnal ve Ceran, 2004 ).

Günümüzde artık işletmelerin piyasa değerini oluşturan önemli bir varlık olarak görülen marka değeri, bir markayla, o markanın adıyla, simgesiyle bağlantılı ve bir firmaya veya firmanın müşterilerine ürün ve hizmet yoluyla sağlanan değeri artıran ya da azaltan aktifler ve pasifler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Marka değerinde iki boyut söz konusudur. Bunlar;

- Tüketici esaslı marka değeri ve
- Finansal esaslı marka değeridir.

Finansal esaslı marka değeri bir şirketin başka bir şirketi ve/veya markayı satın alması durumundaki finansal değeri ifade etmektedir. Tüketici esaslı marka değeri ise tüketicilerin marka için hissettikleri duygular ve algıları sonucunda markaya atadıkları değerdir. Tüketici esaslı marka değeri, finansal esaslı marka değeri için temel oluşturmaktadır. Yani tüketicinin gözünde güçlü bir marka değeri, tüketici tercihlerini dolayısıyla pazar payını etkileyecektir.

Marka değerinin çeşitli hesaplama yöntemleri vardır. Bunlardan biri şu şekildedir; satışların ve maliyetlerin izdüşümleri beş yıllık döneme yayılacak şekilde tahmin edilir, faaliyet karı çıkarılır, vergi düşülür. Ardından beş yıllık dönem için ana para kullanımı düşülür (yani maddi varlıkların maliyetleri çıkarılır). Bunun sonucunda geriye, maddi olmayan varlıklara atfedilebilecek kazançlar kalır. Kazançların ne

kadarlık oranının markaya atfedilebileceği hesaplanır. Marka risk analizi yapılır ve sonuçta çıkan indirim faktörü, bugünkü net değere indirgemek üzere beş yıllık kazanca uygulanır. Şirketler markalarının değerlerini ölçümlmeleri için Interbrand gibi şirketleri danışman olarak tutarlar. Bunu finansal ya da pazarlama nedenleri ile yaparlar. Finansal nedenler arasında vergi planlama, yatırımcı ilişkileri, elden çıkarma ve satın alımlar; pazarlama nedenleri arasında ise performans izleme, strateji geliştirme ve kaynak tahsisi planlamasını sayılabilir (Tanlasa, 1994)

Sonuçta, herşey tüketici, müşteri, çalışanlar ve hissedarların bir marka için hissettikleriyle ilgilidir. Hemen her zaman günlük yarış, müşteri ve alıcıları memnun etme yoluna, yani markanın algılanış tarzını geliştirmeye dönüşür. Markanın algılanış tarzı ise marka ederi, marka vaadi, markaya duyulan güven ve bağlılık şekillendirmektedir.

#### **4.2.1 Marka Ederi**

Marka ederi (Brand Equity) ; bir markanın, ürünleri ve hizmetlerinin göreceli kalitesi, finansal performansı, itibarı, müşteri sadakati ve memnuniyeti gibi unsurlarla bütünsel algılanışına dayalı değeridir (Ratray, 2002). Kesin tanımlaması oldukça güç olan marka ederi için geliştirilmiş birçok tanımı vardır. Bunlar eklenen değer, iyi niyet ve olumlu etkilerin birikimi, tüm etkileşim gruplarının markanın rekabeti ile ilgili sahip olduğu düşünce ve duyguların ederi ve markanın toplam değeri olarak özetlenebilir (Ratray, 2002).

Marka ederi gücünü, müşterilerin belli bir markaya diğer markalara göre daha fazla güvenmesinden almaktadır. Bu güven müşteri bağlılığını ve beli bir marka için daha yüksek fiyat ödemesini sağlamaktadır. Güçlü bir marka ederi, doğal olarak , firmalara başarılı bir marka büyümesi, rakiplerin promosyonel faaliyetlerine karşı dayanıklılık ve zorlayıcı pazara giriş engelleri koymak açısından büyük fırsatlar sunmaktadır.

Markaların ya da markalamanın gelişim süreci; üreticilerin güçlenmesi, ürünü niteleyen ad ve görsel, hukuksal korunma gerekliliği ile açıklanabilir. Ülkemizde uluslararası markaların semt pazarlarında markalarını koruma gayretlerinin yanı sıra, Galatasaray gibi bir markanın adından renk ve ambleminden ne ölçüde yararlandığı, imajını finansal bir değere ne ölçüde dönüştürdüğü, markanın yasal bir araç olma özelliğinin önemine işaret etmektedir. Hukuksal ve tarihsel boyutunun dışında marka, günümüzde bir ürünün adı ve temsil ettiği fiziksel işlevin ötesinde bir anlama kavuşmuştur. Güçlü bir markaya sahip olmanın ürüne ve işletmeye

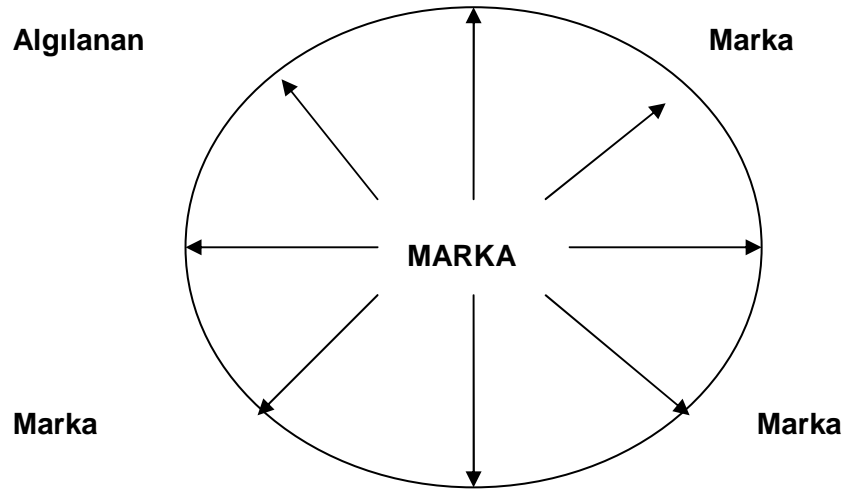
sağladığı çok yönlü yararlar vardır. Bu yararların marka ederi kavramı açısından vurgusu, markanın finansal bağlamda kazandığı önemdir (Ries ve Trout, 1993).

Bir markanın ederini ve mükemmeliyetini anlamak için en iyi yöntem bir müşterinin memnuniyet değerinin belirlenmesidir. En basit şekliyle şöyle ifade edilebilir;

Marka Ederi = Ne aldığınız / Ne ödediğiniz

Bu genel geçerlik kazanmış marka ederi formülüne göre; algılanan kazanç, ödenen miktarı mutlaka geçmelidir. Müşteriler 3 şekilde ödeme yaparlar; zaman, para ve duygularla. Kazancın değeri, ödenen miktarı ne kadar fazla geçerse, tüketicinin o markanın ederi konusundaki değerlendirmesi olumlu olacaktır.

Bir markanın getirilerinin anlatılabilmesi için birçok yol vardır. Bu konuda marka denliğini yöneten Şekil 1'de görülen 5 unsurdan bahsedilebilir (Aaker, 1997); algılanan kalite, marka bilinirliği, marka çağrışımları (brand associations), marka bağlılığı ve diğer taşınmaz mallar. Bunlar arasında isim bilinirliği ne kadar farklılaştırılırsa o kadar iyi hale gelir. Farklılaşma olmaksızın bilinç, marjinal getirileri olan, az bir sadakate sahip ve nesli tükenmeye açık iyi tanınmış marka isimleri üretir. Marka çağrışımları ise tüketicilerin bir markayı tanıma süreci için çok faydalı olabilmektedir. Marka ederi oluşturmada en çok unutulmuş ama çok önemli diğer bir etken de bağlılıktır.



Şekil 4.1: Marka Ederi Göstergesi (Aaker, 1997)

## **Marka Ederi ve Marka Değeri Farkı**

Marka ederiyle marka değeri çok fazla karıştırılan kavramlardır. Aslında aralarında çok belirgin bir fark olmamakla birlikte marka ederi, marka değerini oluşturan müşteri algılamalarından oluşmaktadır. Marka değeri farklı durumlara ve bakış açısına bağlı olarak değişkenlik gösteren, göreceli bir değerdir. Bir markanın değerinin belirlemeye çalışıldığında, aslında markanın iki farklı durumuna göre değerlendirme yapılmaktadır. Birincisi markanın hissedar değeri (shareholder value) yani, firmaların marka ve markaların sağlayacağı katkı ile, firmanın gelecekteki büyüme potansiyelinin ölçülmesini sağlayan değerdir. Bu marka değeri genellikle hisse fiyatlarında, kazançlarda veya satışlarda ortaya çıkan, “kurumsal” bir bakış açısından ortaya konan değerdir. Hissedar değeri, soyut ve somut varlıklara, stratejik dayanıklılığa ve yönetim kapasitesine bağlı olarak değişmektedir. Marka değerini belirlendiği bir diğer durum ise marka ederi kavramıyla ortaya konmaktadır. Marka ederi tercihleri ve bağlılığı şekillendiren, bir markanın yönlendirdiği geçmiş ve o andaki değerlerin ölçümüdür. Yani marka değerine “müşteri” açısından yaklaşmaktadır. O nedenle marka ederi için “söz verdiği koşulları yerine getirdiği yani vaadine uyduğu için oluşan iyi duygular, olumlu çağrışımlar ve ortaya çıkan minnettarlık duygusu” şeklinde bir tanımlama yapılabilir (Ratray, 2002).

“Eder” markanın varlığıdır, değeridir. Marka değeri ise sözkonusu varlığa ölçülebilir bir değer vermek için gerçekleştirilen yaklaşımlardır. Marka ederi, pazarda firmalara yüksek fiyat talep etme hakkını sağlamaktadır. Örneğin tüketiciler, pek fazla bilinmeyen bir kafe’den alacakları kahveye 60 cent verebilecekken, 1 bardak Starbucks kahvesine 1,89 dolar ödeyebilmektedir. Marka ederini ölçümleyebilmek için aynı özellikte iki ürünü alıp birine marka etiketi yapıştırmak yeterlidir. Eğer müşteriler markalı ürüne diğerinden biraz daha fazla para veriyorlarsa, ödedikleri bu fazladan para aslında, sözkonusu etiketin, ismin onlarda yaratmış olduğu olumlu çağrışımlar karşılığı ödenen paradır (Ratray, 2002).

### **4.2.2 Marka Bilinirliği**

Marka farkındalığı markanın tüketici belleğinde sahip olduğu izin gücü; diğer bir deyişle, marka kimlikleri olarak nitelendirilebilecek logo ya da sembol vb. işlevlerini nasıl başarıyla gerçekleştirdikleri sorunu ile ilgilidir. Marka tanınırlığı, markaya dair bir ipucu verildiğinde tüketicinin önceki bilgilerini kullanma yeteneği ile ilgili olup, tüketicinin markayı diğer markalardan ayırt edebilmesidir. Bu nedenle de marka farkındalığı tüketici satın alma karar sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.

Tüketicilerin, markanın farkında olmaları birkaç açıdan önemlidir. Tüketiciler genel olarak riske girmemek için tanınmış markaları satın almayı tercih etmektedirler. Yine marka ismi bilinirliği tüketicilerin ürün kalitesi algılaması üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Kısacası bilinen markalar diğerlerine göre daha fazla tercih edilmektedir (Altınışik, 2004).

#### **4.2.3 Algılanan Kalite**

Marka denkleminin yapı taşlarından biride tüketici tarafından algılandığı biçimde kalitedir. Algılanan kalite güçlü finansal performans ile alakalıdır. Finansal performansın güçlü olması ürünün kalitesine bağlı olarak fiyata ilave yapılabilir. Tüketiciler daha yüksek kalitede olduğunu algıladıkları ürün ve hizmetler için daha fazlasını ödemeye hazırdırlar. Ancak kalite tüketicinin kafasındadır. Bir ürün gerçek kalitenin belirleyicisi olan belli kalite standartlarına ulaşmış olmalıdır.

Tüketicilerin bir arabanın kalitesini anlamaları için lastiklerine tekme atmaları tüketici kalite testlerinin gerçek kalite testlerinden farkına bir örnek olarak verilebilir (Altınışik, 2004).

New Jersey'deki Preston Genel Araştırma Şirketine göre tüketiciler marka kalitesini tanımlamalarına göre yedi ayrı gruba ayırır. Bu yedi gruba belli markaların kaliteleri hakkında farklı fikirler sahip olup; "uyumlular", toplumun bir parçası olmak için en popüler markayı seçerlerken, "popülerlik arayanlar" trend markaları, "hassaslar" rahatlığı simgeleyen markaları ve eski tatları, "entellektüeller" yüksek tabakaya ait ve teknolojik olarak sofistike markaları, "rahatlık arayanlar" hayatın baskısından kendilerini uzaklaştıracak markaları isterlerken, "aktifler" sağlıklı ve sosyal yaşam biçimi ile ilgili markaları ve "pratikler" ise ödedikleri paranın karşılığını almak isterler.

Marka değerini kuvvetli bir biçimde kuran firmalar, sektörlerinde dünyanın en değerli markaları haline gelmişlerdir. Günümüzde yapılan araştırmalar sonucunda da, kararlarında marka değerine önemle odaklandıkları görülmektedir.

Marka isminin marka değerini kaybetmemesi için, çok dikkatli seçilmesi gerekmektedir. Bu da güçlü marka bilincinin, marka kimliğinin ve algılanan kalitesinin pozitif marka çağrışımlarını zamanla oluşturmaya bağlıdır. Bu sebeple devamlı Ar-Ge, düzgün reklam ve güçlü müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Altınışik, 2004).

#### **4.2.4 Markaya Duyulan Güven ve Bağlılık**

Bağlılık ve güven bütün ilişkilerin temelinde yer almaktadır. Bir evli çift için sadakat ve güven ne kadar önemliyse müşteri ile marka / işletme arasındaki bağlılık ve güven de günümüz iş dünyasında o kadar önemlidir. Bağlılık ve güven, marka için yeni bir kavram değildir. Bu ilişki insanlar ve dini kurumlar arasında yüzyıllardır yer almaktadır. Dini kurumlarla bir kısım halk arasındaki bağlılık ve güven bağları bir kere kırıldıktan sonra dramatik bir çöküş bunu takip etmektedir. Bu düşünce, en yeni şekliyle işletmelerin gelecekteki pazarlama başarısı için bir reçete olarak uygulanmaktadır. Kısacası işletmelerin gelecekteki başarısı, müşterilerin onlara duydukları güven sayesinde oluşturdukları bağlılığa bağlı olacaktır. Marka bağlılığı, marka özelliklerinin ve yoğun marka tutundurma faaliyetlerinin bir sonucudur. Kuruma bağlılık daha kişisel ve duygusal kriterlere dayanmaktadır.

Müşteri tatmini ve bağlılığı yoluyla işletmeye güçlü bir imaj yaratabilmek için müşterilerle ilişki kurmak, sunulan ürün ve hizmete değer katmak, müşteriye göre üretim yapmak ve müşterinin güvenini kazanmak gerekmektedir. Çünkü günümüzde müşteriler daha fazla değer talep etmektedir. Bu nedenle de işletmelerin müşteri isteklerini karşılamaları, müşteriye tatmin etmeleri gerekmektedir. Tatmin olan müşteri zamanla bağlı müşteri haline gelecektir. Müşteri tatmini ve bağlılığı zaman içinde güçlü bir marka imajı olarak karşımıza gelecektir.

İşte bu nedenlerle; marka imajını korumak ve markayı etkili hale getirmek için tatmin olmuş ve kuruma bağlı müşteriler oluşturmak, günümüzün küresel rekabet ortamında zorunlu hale gelmektedir. Gelecekte birçok kurumun başarısı, sadık müşterilerin tekrarlanan alışverişine bağlı olacaktır.

#### **4.2.5 Marka Çağrışımları**

Tüketicinin markayı genel değerlendirmesi olarak tanımlanan markaya yönelik tutum önemlidir. Markaya yönelik tutumlar, ürünle ilgili nitelikler ve işlevsel ve deneyime dayalı yararlar hakkındaki inançlarla ve algılanan kalite üzerindeki etkisiyle ilgili olabilir.

Tutum, nesne (örneğin markalı ürün) ile bellekte tutulan nesnenin değerlendirilmesi arasındaki çağrışım olarak da tanımlanmaktadır. Birçok tanımda tutum, bu bağlam içinde, bellekte tutulan markanın değerlendirilmesi olarak görünmektedir.

Farklı türdeki marka çağrışımları, marka imajını biçimlendirir. Bu çağrışımlar olumluluklarına, gücüne ve özgünlüklerine göre çeşitlenir.

Bir pazarlama programının başarısı olumlu marka çağrışımları yaratımında yansıtılır. Marka çağrışımlarının gücü ise çağrışımların, markayı imleyen bağlantıların gücü ile de şekillendirilebilir. Çağrışımların gücü, bilginin tüketici belleğine nasıl girdiğine ve bunun nasıl marka imajının bir parçası olarak kaldığına bağlıdır.

#### **4.2.6 Marka Vaadi**

Marka vaadi, kesinlikle var olan ya da yeni bir markayı yaratmak, geliştirmek ya da genişletmek için temeldir. Marka vaadi, gerçek markanın rekabet etiği başlıca alandır ve farklılaşmasının dönüm noktasıdır. Marka stratejisi içinde marka vaadi, oluşturulacak eylem planı içerisinde üst sıralarda yer almaktadır.

Eğer bir kurum marka vaadine bilinçli bir şekilde gerçekleştirmeye çalışıyorsa , her bir çalışan vaadin özünü anlamış ve kendini onun yerine getirmeye adanmış demektir. Her yeni ortak, başkanından geçici çalışanına kadar herkes, her çalışan onu öğrenir ve kurumun müşteri ve hissedarlarına ne söz verdiklerini bilir.

Vaad, reklam mesajı olmak için tasarlanmamalıdır. Fakat bununla birlikte her reklam, tüm iç ve dış iletişimler, vaadin ruhuyla tutarlı olmalıdır. Bir vaadin anlamı; sunulacak olan ürünün mükemmeliyetine dair ifadesel bir güvencenin ifadesidir. (King, 1998) . Bir vaad, amaçlanan duygusal ve fonksiyonel getirileri, sağlanan ürün ve hizmeti tecrübe ettikten sonra, müşterilerin bakış açısından belirlemek için yazılır.

Bir vaadin gerçekleştirilmesindeki ilk adım, kurumun inanışlarının neler olduğunu anlamak için kurumun var olan kültürünü incelemektir. Kurumun nasıl iletişim kurduğu, davranış şekli ve ne yöne gitmeye karar verdiği gibi konular açıklığa kavuşturularak kurumun inanışları keşfedilebilir.

#### **4.3 Firma Kimliği Tanımı, Firma ve Ürün İmajıyla Etkileşimi**

Gerek ürün gerekse hizmet üreten işletmeler, satın alma kararlarında etkili olan bir takım unsurların üzerinde önemle durmaya çalışmaktadır. Ancak pazarlama ve halkla ilişkiler literatürlerinin bulgularına göre, satın alma kararlarında etkili olan unsurlardan firma kimliği kapsamında, firma imajı ile ürün imajının firmalar tarafından algılanış biçimleri, firma imajı ve ürün imajına gereken önemin verilmediğini göstermektedir. Ürün ve hizmet üreten işletmeler firma imajı ile ürün imajını göz ardı etmelerinin temel nedeni, aslında bu firmaların müşteriler ile işletmeler arasında bir iletişim aracı görevini üstlenen firma kimliğini tam olarak özümseyememiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Firma kimliğinin de , firma imajı ve ürün imajı ile bir bütün oluşturduğu gerçeği dikkate alınırsa, firma imajı ve ürün imajının firma kimliğinden soyutlanması gerektiğini düşünmek yanlış olacaktır. Bu bilgiler ışığında, firma kimliğinin bir firmanın ilişkide bulunduğu gruplara kendini



anlatan bir iletişim aracı olduğu ifade edilebilir. Firma imajı ise firma kimliğinin ortaya koyduğu ya da firma ile ilişkide olan gruplar üzerinde bıraktığı olumlu veya olumsuz etkiyi anlatmaktadır. Diğer taraftan firma imajının tamamlayıcı bir boyutu olarak ürün imajı da üretilen ürün ve/veya hizmetin müşteriler üzerinde bıraktığı olumlu veya olumsuz etki olarak tanımlanabilir. Bu aşamada, sektörel uygulamalarıyla firma kimliği kavramını özümsemiş olduğunu sergileyen firmaların karşılaştıkları sorunlardan biri, firma kimliği oluşumunda firma imajının mı yoksa ürün imajının mı daha fazla etkin olabileceğidir.

Bir firmanın sahip olduğu firma kimliğinin sadece bir logodan oluşmadığı gerçeğini doğru bir şekilde algılanması, firma kimliğini iletmenin misyonunu, değerlerini ve kültürünü tanımladığını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, firma kimliğinde yalnız firmaların misyonu, değerleri ve kültürü değil, aynı zamanda firma çalışanları, firmanın faaliyette bulunduğu çevre, firmanın tarihi ve felsefesi ile birlikte firmanın sunduğu mal ve hizmetlerin kalite boyutu ve müşteride saplanan tatmin boyutu da irdelenmektedir. Firma imajı ise, firmanın ilişkide bulunduğu grupların algılamaları sonucunda meydana gelen olumlu ya da olumsuz düşünceler bütünü oluşturur. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, bir firmanın imajı, firma tarafından yaratılmamakta, kamuoyu, hedef kitle gibi firmanın ilişkide bulunduğu gruplar tarafından yaratılmaktadır. Firma imajının tamamlayıcı bir boyutu olarak ürün imajı da, mevcut ya da potansiyel müşterilerin firma ürünlerine yönelik sahip oldukları olumlu ya da olumsuz düşünceler ile firma ürünlerini diğer ürünlerden ayırt eden özelliklerin bu müşteri gruplarında bıraktığı olumlu ya da olumsuz etkilerden meydana gelmektedir.

Pazarlama, halkla ilişkiler ve yönetim bilimi literatürlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda, firma imajı ile ürün imajının firma kimliği üzerindeki etkilerinin firmanın vizyonu ve misyonu, sosyal sorumluluk ve etik anlayışı, yönetim anlayışı, yönetici ve işgörenlerin nitelik düzeyleri, ürün kalitesi, firmanın finansal yapısı, firmanın sponsorluk faaliyetleri faaliyet raporu değişkenlerinden kaynaklandığı ortaya konulmuştur (Ayhan, 1999).

## 5.ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA MARKA DEĞERİ VE SATIN ALMA KARARLARINA ETKİSİ

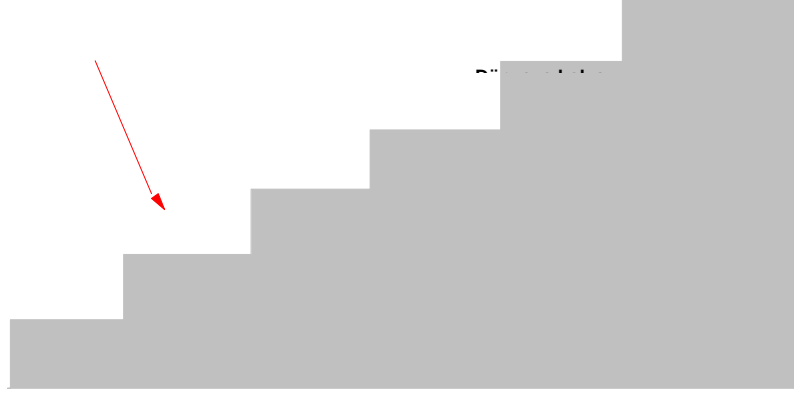
### 5.1 Endüstriyel Pazarlarda Marka ve Önemi

Günümüzde, rekabetin yoğun olduğu iş ortamında, özellikle de endüstriyel pazarlarda, müşteriler eskiyle kıyaslandığında çok daha bilinçli oldukları görülmektedir. Çünkü ürünler hakkında çok daha fazla bilgiye çok daha rahat şekilde ulaşabilmektedirler. Bu nedenle de çok seçenekli, daha karmaşık ve daha yüksek beklentilerini bile karşılayacak özellikte ürünlerle donatılmış durumdadırlar. Üretici firmalar ise bu zorlayıcı ortamda, kendi ürünlerini diğerlerinden biraz daha farklılaştırabilmek, hedef kitleleri tarafından daha kolay ve daha hızlı farkedilebilir kılabilmek ve tercih edilme şansını artırmak için farklı yöntemlerin arayışı içine girmişlerdir. Bu arayış sonunda ürünlerini farklılaştırmak adına uyguladıkları yöntemlerden biri de markalamadır (McQuiston, 2004).

Marka ya da markalama, bir şirketin kimliği haline gelen sürekli bir tanıtım ve sunum ile başlamaktadır. Daha sonra marka bunun da ötesine geçerek, firmanın dünyaya sunduğu değerler sistemi ve o firmanın işi yapış şekline dönüşmüştür. Firmaların markalama başarılarının ölçülmesinde kullanılan ve karşılaştırma yapmayı sağlayan Şekil 1’de yer alan "markalama merdiveni" nde firmalar çoğunlukla “farkedilme” basamağında olsalar da, bu merdivende asıl rekabet, grafiklerin, sembollerin de ötesindeki asıl gücü görmek ve mevcut ve potansiyel müşteri grubunun o şirketi fark etmesi ve değerlendirmesi için markalamada bir kültürel tutarlılık yatmaktadır.

Markalama stratejisinin başlangıç noktası, firmaların varoluş amacı olmalıdır. Firmaların varoluş amacı ise, hiçbir finansal amaç gözetmediği takdirde yani hiçbir mali beklentisi olmadığı durumda o firmanın pazara veya dünyaya sunmak istediği değerdir. Firmalar, işte bu varoluş amaçlarını ve hedeflerini insanların aklında sokabildiği, somutlaştırabildiği ve hedeflerini gerçekleştirebildiği derecede markalama stratejisinde başarılı olmuş sayılırlar. Fakat bu imajın sağlanmasında, sadece pazara sunduğu ürünün kalitesi yeterli değildir. Örneğin, çalışanlar da markadaki bütünlüğün bir parçasıdır. Onların düşünceleri, hareketleri, müşterilerin telefonlarına cevap veriş tarzları, gözlerindeki ifade gibi birçok faktör müşteri gözünde marka imajını oluşturan unsurlardır. Firmalar işte bu imajı sağlayıp

sağlamadıklarını anlamak için sürekli olarak dış ve iç çevreden değerlendirmeler, geri dönüşler almak durumundadır. Ancak bu şekilde firmalar markalama stratejisinde marka merdivenin hangi basamağında olduklarını anlayabilirler.



**Şekil 5.1:** Markalama Merdiveni (Hauge, 2003)

Endüstriyel pazarlarda da olsa tüketici pazarında da olsa, firmaların rekabet avantajı yaratmada markayı kullandıkları bilinmektedir. Fakat günümüzde artık marka yönetimi ve markalama çok daha farklı boyutlar kazanmıştır. Artık eskisi dar bir pencereden bakarak, klasik bir marka tanımıyla bu rekabet avantajını yakalamak imkansızdır. Temel olarak markanın amacı bir ürün veya hizmeti “farkedilebilir” kılmaktır. Firmalar marka ismini yaratmakta, hedef kitlelerine bu ismi yaymakta ve daha sonra da bu markayı hem ürünlerine hem de kurumsal kimliğine uygulamaktadırlar. Fakat son zamanlarda görülmektedir ki firmalar çok geniş bir ürün çeşidi üzerinde birbirinden çok da farklı olmayan markalar kullanmakta ve karar vermede fiyatın etkisinin yüksek olduğu durumlarda, bu markaların etkili olmasını beklemektedir (McQuiston,2004).

Bu gibi gibi durumlarda en sık karşılaşılan uygulama, endüstriyel pazarlardaki firmaların, ürünlerine kendi isimlerini vererek pazarda farkedilebileceklerini düşünmeleridir. Halbuki bir insanın düşünceleri ve değerlendirmeleri bütünüyle, başlı başına bir marka olmaktadır. Aslında endüstriyel marka, insanların o ürünü almak istediklerinde, kendi içlerinde yaptıkları değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan tanımlama etiketleridir. Fakat genelde, pazardaki birçok firma, ürünlerini kendi firma isimleriyle tanıtmayı tercih etmektedir. Çünkü her bir ürün için ayrı bir marka yaratmak, bu markayı destekleyecek ve güçlendirecek çalışmaları devam ettirmek özellikle küçük ve özelleştirilmiş bir yapıya sahip endüstriyel firmalarda çok çaba gerektiren ve yüksek maliyetlere yol açan bir durumdur. Bu tip bir düşünceye sahip

endüstriyel pazarlarda bir ürünün hayat çevrimi sona erdiğinde iki seçenekle karşı karşıya kalınmaktadır; firma isminden bağımsız olarak yaratılan marka ile ilgili hiç birşey yapılmayıp ve ölmeye bırakmak veya ismini şirket isminden alan ve ömrü biten ürünün markası, şirket ismini yaralamaya, aşındırmaya etmesine neden olmak. Her ne olursa olsun gözönünde bulundurulması gereken en önemli şey "şirket markası"dır. Mesela Dow akrilik monomerleri ve Lafarge sıvaları, sözkonusu ürünle ilgili ne gelişme olursa olsun sadece Dow ve Lafarge isimleriyle vurgulanmaktadır. Yani herhangi bir durumda doğrudan firmanın ismi etkilenmekte ve yara almaktadır. Bu karmaşıklığı engellemeye çalışan birçok firma için, markalarıyla ilgili Tablo 3.1'deki testi değerlendirmelerinin çok faydalı olacağı düşünülmektedir (Hauge,2003);

**Tablo 5.1:** Bir Ürün Ne Zaman Bir Markadır (Hauge, 2003)

<b>Ürün;</b>	<b>Marka;</b>
-Belli bir ürün skalasındaki uygun bir ikame	-Müşterilerin isimleriyle sordukları şey
-Sadece tanımlamayla kolayca sipariş edilebilen şey	-Müşterilerin ürünü başkalarına anlatırken kullandıkları isim
-Müşteri bağlılığında kayba yol açmadan değiştirilen bir etiket	-İnsanların üründen çok markayı düşünmeleri
-Müşterilerin öylesine baktıkları ve gerçekte önemsemedikleri bir etiket	-Ürünün ötesinde bir kişilik geliştirmiş olan şey
	-İnsanları yüksek fiyat ödemeye iten şey

Markaların başarısız olmasının ve ölmesinin nedenlerinden biri, ürünlerin kendilerine özel bir marka kimliği oluşturmalarına fazla önem verilmemiş ve markanın yeteri kadar farklılaştırılmamış olmasıdır. Aslında müşterilerin kafasında imajlarını sağlamlaştırabilmek için firmaların yapmaları gereken şey uzun dönemli markalama stratejileri yapmalarıdır. Ve bu markalama faaliyetleri sadece spesifik pazarlama faaliyetleriyle sınırlı kalmamalı; aynı ilgi ve özen ürünün fonksiyonel özelliklerinde, firmanın insan kaynakları ve müşteri hizmetleri gibi farklı departmanlarında da gösterilmelidir. Çünkü müşteriler, firmayı aldıkları ürün veya bununla ilgili herhangi bir hizmet için arayabilirler ve bu durumda onlarla ilgilenen kişilerin davranışları da bir nevi satış sonrası destek hizmeti başlığı altında değerlendirilmektedir. Söz konusu yetkili kişiler ne kadar güvenilir, zamanında ve etkili şekilde müşterinin beklentilerini karşılırsa müşterinin firmaya ve markaya olan güveni artar. Bunun haricinde, aynı özen araçlar konusunda da gösterilmelidir. Başarılı bir marka

stratejisi aracılarn bu markalama stratejilerinden haberdar olması ve buna uygun davranmalarını sağlamayı da zorunlu kılmaktadır. Çünkü her ne kadar üretici firma belli bir markalama ve farklılaştırma hedefi içinde olup buna uygun davranırsa da müşteriye ya da son kullanıcıya doğrudan ulaşan kişiler araçlardır. Ve araçlar da firmanın bu hedefinden habersiz oldukları veya çoğunlukla bu stratejiyi anlayamadıkları için yapılan çalışmalar beklenen etkiyi gösterememektedir. Bu nedenle üretici firmalar, araçlarını markalama faaliyetlerin konusunda bilgilendirilmeli ve eğitilmesi gereken bir birim olarak görmelidir. Yani diyebiliriz ki; markalama stratejisi firmada belli birkaç departmanla sınırlı kalmamalı, bütünsel bir yaklaşım olarak benimsenmelidir (McQuiston,2004).

### **5.1.1 Endüstriyel Pazarlarda Markalama Nedenleri**

Hepimiz biliyoruz ki, dünyada ürünleri birbirinden neredeyse ayırdedilemeyecek kadar benzer iki firma vardır. Bu iki firmanın da yer aldığı pazarda düzinelerce farklı firma bulunmaktadır. Fakat bu iki firma diğer firmaların toplamından %30 fazla pazar payına sahiptir. Bu iki firma Pepsi-Cola ve Coca-Cola'dır. Bu iki firma tüketicileri fosforik asidin, H<sub>2</sub>O'nun, renklendiricilerinin, şekerin ve bunları içine attıkları koyu renkli sıvının, diğer firmaların karışımlarından daha iyi olduğu konusunda ikna etmişlerdir. Ve bunu sağlam bir marka yaratarak gerçekleştirmişlerdir. Tüketim pazarında böyle bir başarı elde edilebiliyorsa, aynı başarının endüstriyel pazarlarda da elde edilebileceği söylenebilir.

Endüstriyel firmalarda henüz çok verimli bir şekilde olmasa da marka yönetimi uygulanmaya başlanmıştır. Endüstriyel firmaların yıllardır çalıştıkları sabit müşterileri vardır. Bu müşteriler, firmalardan güven, dostluk, samimiyet gibi en az ürünün fonksiyonel özellikleri kadar önemli soyut değerler beklemektedir. Çoğu endüstriyel müşteri, yeni bir firma çok düşük bir fiyat teklifiyle gelmeden, mevcut tedarikçisini terketmeyi düşünmez.

Her ne kadar endüstriyel pazarlarda markalama ile ilgili çok araştırma yapılmış olmasa da, yapılan az sayıdaki etkin araştırma, bu konunun anlaşılması sırasında temel bir düşünce ortaya atmışlardır. Sinclare ve Seward (1988)'in yaptığı çalışmaların sonucunda endüstriyel ürünlerinin markalandırılmasının temel nedeninin ürünü daha iyi tanımlamak ve onu özel bir ürün şeklinde vurgulamayı sağlamak ve sadık bir müşteri kitlesi yaratmak olduğunu çıkmıştır. Bu araştırmalar sırasında ortaya çıkan bir başka bulgu da, üreticiler her ne kadar markalamayı belli bir hedefe ulaşmak için mümkün olduğunca etkili kullanmaya gayret etseler de, yarattıkları markanın eşsizliği ve farklılığı konusunda, ara birimleri yani araçları

yeteri kadar eğitmedikleri veya bilgilendirmedikleri için, bu ara birimlerin markanın öneminin yeterince farkında olmadıkları ve markaya üreticinin verdiği değeri vermedikleridir (McQuiston, 2004)

Shiple ve Howard (1993)'in yaptığı araştırma ise endüstriyel pazarlarda üreticilerin markayı konumlandırma yapmak için kullandığını bu nedenle de marka ismini çok etkin kullandığını ortaya çıkarmıştır. Bir dönem de marka ile markalama çağrışımları (brand associations) arasındaki bağlantı ve dolayısıyla marka çağrışımlarının markaya ve dolayısıyla ürüne kattığı değer ile bağlantısı merak edilmiştir. Fakat nihayetinde, sözkonusu marka çağrışımlarının katkısı olsun olmasın endüstriyel firmalar, marka isminin sağladığı yararlar konusunda son derece olumlu düşünmekte, pazarlama faaliyetinin başarısı için markanın önemli olduğunu hissetmekte ve markayı başlı başına bir firma varlığı olarak görmektedirler. Buna ek olarak endüstriyel firmalar tüketici anketlerinde birincil öneme sahip kalite, güvenilirlik ve performans gibi faktörlerde farklılık yaratmada üretici markalarının kullanımının etkili olduğunu düşünmektedir (McQuisition, 2004).

Endüstriyel pazarlarda firmaların markayı kullanmalarındaki asıl amaçları, marka değerinin sağladığı müşteri bağlılığından faydalanmaktır. Bu şekilde öncelikle yeni bir ürünün pazarlaması sırasında firmanın daha önceden başarılı olmuş diğer ürün grupları ile yarattığı müşteri bağlılığını kullanabilmektedir. Çünkü eski ürün gruplarından bağımsız olarak tamamen yeni bir ürün yaratmak ve bunu müşteriye kabul ettirmek oldukça zor bir uygulamadır. Ve yine marka değerinin yarattığı marka bağlılığı, endüstriyel pazarlarda sadece o firmayı ve ürünlerini etkilemekle kalmaz aynı zamanda ürünün oluşumunda emeği geçen diğer tüm kanal üyelerini de etkiler.

Endüstriyel pazarlardaki marka yaratma çalışmaları her ne kadar çok zorlu ve çaba gerektiren bir faaliyet olsa da sonucunda ortaya çıkan marka değeri için tüm bu çalışmalar için harcanan emeğe değerlidir. Herşeyden önce, yaratılan marka güçlü bir marka haline gelmişse, birbirinden tamamen farklı ürün kategorilerinde bile marka genişletmeye ve marka sinerjisi yaratmaya imkan sağlayan pozitif bir güç olmaktadır. Tabi bunun yanında başarısız ürünün zarar verdiği marka, çok farklı ürün grubunda ve özelliklerde olsa da aynı marka ismine sahip diğer ürüne de zarar verebilmektedir (Hutton 1997).

## **5.2 Endüstriyel Pazarlarda Marka Değeri, Bileşenleri Ve Satın Alma Kararlarına Etkisi**

Günümüzde markalama, endüstriyel pazarlardaki ürün sayısının ve elektronik satın almanın da etkisiyle gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. Bu önem neticesinde,

endüstriyel pazarlarda marka değerinin, onu oluşturan öğelerin ve marka değerinin ürün üzerindeki etkilerinin incelenmesi gereği ortaya çıkmıştır.

Marka ve marka yönetimi artık sadece tüketici pazarına ait bir uygulama değildir. Dünyanın en ünlü markalarına bakıldığında artık Coca Cola, McDonald's ve Disney'in yanında artık Boeing, SAP, Xerox, Siemens ve GE gibi birçok endüstriyel markanın da adı geçmektedir. Bunun yanında İnternet üzerinden satışların ve e-ticaretin yaygınlaşması da endüstriyel pazarlarda markalama çalışmalarının artmasına yol açmıştır. Çünkü İnternet üzerinden alım yapanlar markanın, satın alma sırasındaki başarısızlık risklerini düşürdüğünü düşünmektedir (Hunter 2004; Ulaga ve Chacour, 2001). Tüketicilere yönelik pazarlamaya benzer olarak, endüstriyel ürünlerin markalanması, sıradan eşya haline gelen ürünlerde bile kayda değer yararlar sağlamaktadır. Örneğin bir endüstriyel şirket olan Dupont, ürettiği hemen hemen her ürünü markalamaktadır ve Teflon, Likra gibi markalarla son derece önemli başarılar elde etmektedir (Gordon, 1993; Kumar 2003).

### **5.2.1 Endüstriyel Pazarlarda Marka Ederi**

Tüketim pazarlarında marka ederi, bir ürüne yapılan yatırımlarla geri kazanılan değerlerin toplamı olarak tanımlanır (Keller, 1998). Markaya eklenen değerler ise, tüketicilerin gözünde ürünün algılanan performansının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Endüstriyel pazarlarda da benzer şekilde, endüstriyel satın almalarının gözünde farklı ürün performans dereceleri, marka değeri olarak değerlendirilmektedir (Mudambi, 1997). Yani, bir ürünün marka ederini belirlemek için, alıcı açısından marka ederinin değerinin belirlenmesi en uygun yöntem olarak görülmektedir (Gordon, 1993;Kumar 2003).

Tüketici ve endüstriyel alıcılar arasındaki farklar, satın alma sürecindeki değerlendirme kriterlerinden kaynaklanmaktadır. Endüstriyel alıcılar, ürün performansı, ürün kalitesi, teslimat, hizmet ve fiyat faktörlerine tüketicilerden daha fazla önem vermektedir (Shiple ve Howard, 1993). Bunun yanında, endüstriyel alıcılar, organizasyon adına satın alma yaptıkları için, alacakları ürünler karmaşık olduğunda, ikame ürün ve hizmet sayısı çok olduğunda ve çok sıkı zaman ve kaynak kısıtlamaları içerisinde çalışıyorlarsa, üründen beklenenlerin karşılanmaması ve sonrasında kişisel başarısızlık riskini azaltmak için markayı diğer tüm faktörlerden daha ön sıraya almaktadırlar. Her ne kadar endüstriyel pazarlarda satın alma fonksiyonları daha rasyonel ve ölçülebilir olsa da, riskin yoğun olduğu koşullarda, marka önemli bir kurtarıcı haline gelmektedir. Buna ek olarak, artan e-ticaret ve İnternet üzerinden alımlarda, marka, üreticiler açısından bakıldığında alıcıların

aklında yer edinebilmek için, alıcılar açısından bakıldığında da firmayı değerlendirebilmek için kullanışlı bir araç olmaktadır.

Müşteri odaklı marka ederi, birbirine bağlı birkaç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; marka farkındalığı, marka kalitesi, marka çağrışımları ve marka bağlılığıdır (Aaker, 1991; Aaker 1996; Keller,1993; Keller, 1998).

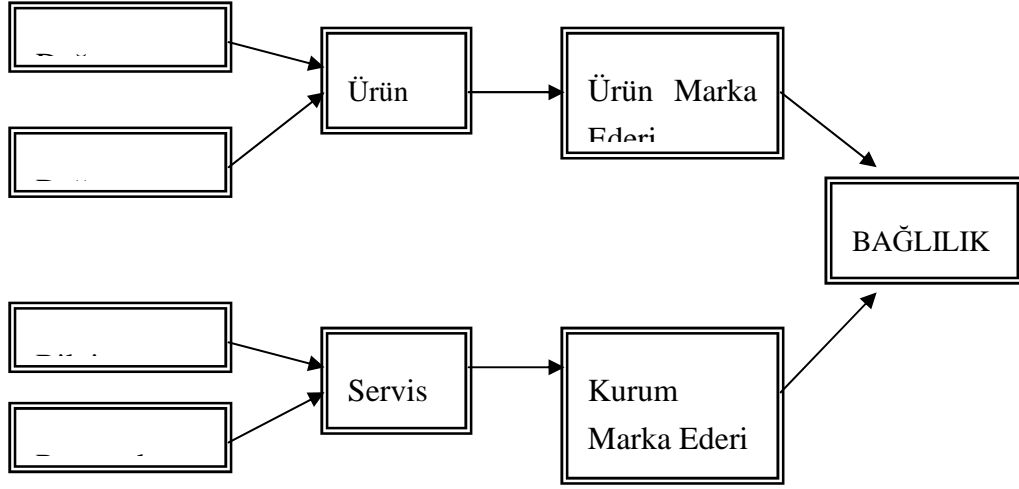
Endüstriyel pazarlarda ürünler, genellikle bağımsız olarak markalandırılırlar, yani firma markası ve ürün markası birbirinden farklıdır. Fakat bunun yanı sıra söz konusu ürünleri üreten firmaların da bir firma bilinirliği, firma ünü ve firma marka ederi vardır. Bu kurumsal marka ederi, hem ürünlerinin marka ederlerinden, hem de ürünlerinden bağımsız bir takım faktörlerden (stok performansı, firma yönetimi, kurumsal tutundurma çalışmaları vb.) etkilenmektedir. Kurumsal marka ederi, tekrarlanan satın alma durumlarında risk azaltıcı doğrudan bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda, ürün marka ederi de direk olarak tekrarlanan satın alma durumlarına etkide bulunduğu için denilebilir ki; kurumsal marka ederi ve ürün marka ederi arasında olumlu yönde bir etkileşim vardır.

İyi bir satın alma yapabilmek için satın almacıların bilgiye de ihtiyacı vardır. Eskiden endüstriyel satın almacılar çok az bilgiye sahiptiler ve hatta ürün tedarikçileri onlardan daha fazla bilgiliydi. Çünkü eskiden alıcıların bilgiye ulaşabilecekleri bir kaynak yoktu. Ama günümüzde bilginin büyük kısmı broşürler ve satış personelinden değil, İnternette toplanabilmektedir. Endüstriyel satın alıcıya sağlanan bilgi ne kadar fazla ve yararlı olursa, satın alıcının hizmet tatmini de o kadar fazla olmaktadır.

Tüm bu anlatılanların yanında, endüstriyel satın almıcının tatminini sağlayan bir başka faktör de alıcı ve satıcı arasındaki ilişkidir. Özellikle ürünlerin karmaşık ve ödenecek fiyatın yüksek olduğu satın alma durumlarında, alıcı, satıcıyla değer katan ilişkilerde bulunmak ister. Çünkü endüstriyel satın alıcı için, ürünün fonksiyonel faydalarının yanında, o firma çalışanların becerileri, davranışları, iletişim kurma şekilleri de önemlidir. Tedarikçiyle gerçekleştirilen her bir temas alıcının kurumsal marka bilgisi ve algılamalarında doğrudan etkili olacaktır.

Endüstriyel satın almıcının marka ederini belirlemeye yönelik algıladığı faktörlerin tümünü Şekil 5.2'de görmek mümkündür.





**Şekil 5.2:** Endüstriyel Marka Ederinin Ölçümü için Önerilen Model ( Riel, Mortanges ve Streukens, 2005)

Riel ve diğerleri (2005), yaptıkları araştırmayla marka ederi yaratan tüm bu faktörlerin görece önem derecelerini ölçmeye çalışmıştır. Bu araştırma sonucunda, ürün marka ederinin daha çok fiziksel ürün özelliklerinden ve dağıtımdan etkilendiği ortaya çıkmıştır. Firmanın çalışanları ve bilginin marka ederindeki rolü nispeten daha azdır. Kurumsal marka ederi ise hizmet özelliklerinden ve çalışanlar ile değerlendirilmektedir. Burada, dağıtım ve değer, doğrudan etki etmemektedir. Doğrudan etkisi olan faktörler açısından bakıldığında, endüstriyel pazarlarda kurum imajının ürün imajından daha etkin olduğu görülmektedir. Buna rağmen ürün markası hem doğrudan, hem de kurumsal marka ederi üzerinden dolaylı olarak, davranış eğilimlerine, yani bağlılığa katkıda bulunmaktadır

### 5.2.2 Endüstriyel Pazarlarda Marka Değeri Performans Göstergeleri

Endüstriyel pazarlarda, yüksek bir performansa ve son derece nitelikli fiziksel özelliklere sahip çok sayıda ürün olmasına rağmen, bunlardan sadece birkaçı çok yüksek fiyatlara sahip olsalar dahi en büyük pazar payını kapabilmektedir. Bu noktada, en önemli soru, başarılı olan ürünleri müşterinin gözünde diğerlerinden farklı kılan özelliklerinin ne olduğudur ve bu sorunun yanıtı ise müşterilerin yüksek değer algıları olmaktadır. Fakat bu algılama oluşumu yani ürüne değer katma süreci son derece karmaşıktır ve birçok faktörle bağlantılıdır. Bu bölümde endüstriyel marka değerinin tarafından geliştirilen kavramsal bir modeli açıklanacaktır.

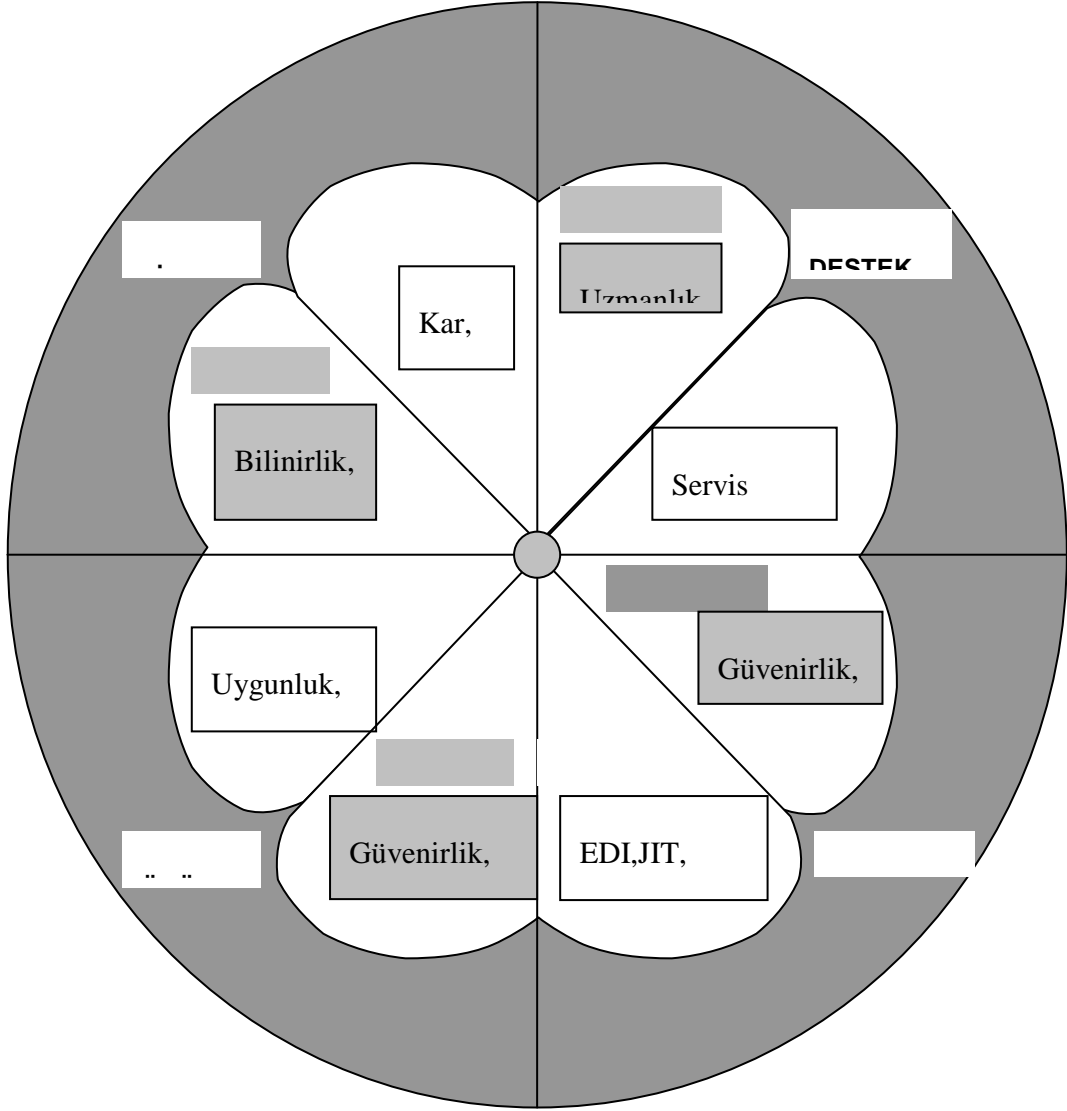
Bu zamana kadar yapılan literatür çalışmalarında, benzer ürünler arasında sadece birkaçının tercih edilme nedenleri konusunda son derece kısıtlı sayıda

değerlendirme kriteri üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmaların bir noktasında, her türlü akılcı ve sistematik karar verme sürecinde, somut faktörlerin etkili olduğu söylenmekte ve bu konuda daha fazla detaya inilmemektedir. Fakat araştırılması gereken asıl konu, bu faktörlerin tek başlarına ve birbirleriyle etkileşimlerinin, marka ve dolayısıyla ürün üzerindeki etkisidir.

Mudambi, Doyle ve Wong (1997), başarılı markaları araştırırken her bir özelliği, müşteri tarafından beklenen değer açısından incelemiştir. Müşterilere göre değer, beklenen fiyatla her türlü soyut ve somut özellikten beklenen performansın bir foksiyonudur. Şekil 5.3'de yer alan Markalama Çarkı'nda, markanın değerini oluşturan kavramsal öğeler bir arada gösterilmektedir. Bu çarktaki her bir alan marka değeri yaratmada tek başına etkili değildir; tam tersine, birbirleriyle bağlantılıdır, hep birlikte hareket ederler ve hep birlikte yok olurlar.

Müşterinin belirlediği marka değerinin, temel olarak 4 adet performans göstergesi bulunmaktadır (Mudambi ve diğerleri, 1997): ürün, dağıtım (sipariş ve teslimat) hizmetleri, bakım ve destek hizmetleri ve firmanın kendisi. Koyu renkli bölgelerde yer alan her bir özellik somut beklentileri, açık renkli bölgelerde yer alanlar ise soyut beklentileri göstermektedir. Somut beklentiler fiziksel olarak gösterilebilen, deneyimlenebilen veya ölçülebilen özelliktedir. Soyut beklentiler ise somut beklentilere göre daha hayali ve elle tutulamayan özellikler olup, bazı bilişsel yöntemlerle kavranabilmekte ve genellikle duygusal bir boyut içermektedir. Aslında bu iki tanım, karar verme sürecinde etkili olan her türlü fiziksel özellikler için "somut"; bilinirlik, ün gibi diğer özellikler için "soyut" nitelendirilmesiyle kullanılmaktadır. Marka değeri çarkı ise bu nitelendirmeyi ve soyut-somut ayrımını daha farklı bir boyuta taşımaktadır. Çünkü "fiziksel kalite" gibi somut olarak nitelendirilen bir özelliğin değeri, bazen elle tutulamayan veya tanımlaması güç bazı yöntemlerle (mühendislik "sanatı") ölçmek durumunda kalınmaktadır ve bu da son derece somut bir özelliğin bile aslında içinde soyut özellikler barındırdığını göstermektedir. Aynı şekilde, satın almacı bazen "marka ünü" gibi soyut özelliğin somut olarak değerlendirilmesini, katacağı değerın sayısal olarak ölçümlendirilmesini istemektedir.

Şekil 5.3'deki Markalama Çarkı'nda görüldüğü üzere somut özelliklerin birbirleriyle doğrudan bağlantısı çok yoğun değildir. Bu somut göstergeleri birbirine bağlayan ve aralarındaki bağı güçlendiren unsur soyut özelliklerdir. Soyut ve somut özellikler arasındaki bu bağ markanın müşteriye daha anlamlı bir değer sunmasına yardımcı olmaktadır.



**Şekil 5.3:** Markalama Çarkı (Mudambi, Wong ve Doyle, 1997)

Markadan beklenen değerin belirlenmesini sağlayan soyut ve somut beklentileri daha ayrıntılı incelemek mümkündür.

Ürün performansı; fiziksel ürünün merkezinde yer alan “değerin” temelidir. Ürün performansı ortaya çıkan sorunlar ve ürün kullanım ömrü gibi ölçümlerle rakamlara dökülebilir, somut bir ölçüm yapılabilir. Literatürde yer alan kalite kontrol yönetimi konuları, söz konusu performans ölçümlerinin somut kriterlerle birlikte artık soyut ve öznel kriterler için de yapıldığını ortaya çıkarmaktadır. İki ürün, fiziksel açıdan bakıldığında aynı hata oranına sahip olmasına rağmen bazen konuyla ilgili kişi herhangi birini daha güvenilir bulabilmektedir. Bunun nedeni daha önce yaşadığı bir deneyim veya farklı etkiler olabilir. Garvin (1987) yaptığı bir çalışmada, algılanan

kalite konusunda, yöneticilerin beklenen somut değerlendirmeler dışında çoğu zaman yanlış veya eksik bilgiye dayanarak karar verdiğini öne sürmüştür.

Dağıtım performansı; sipariş, stokta bulunma ve teslimat özelliklerini kapsamaktadır. Dağıtımçıların yaptığı işin temelinde dağıtım yer olsa da, günümüzde bununla birlikte aynı zamanda kaliteli hizmet, etkili bakım ve destek hizmetleri ve süreklilik sağlamak zorundadırlar. Bununla birlikte endüstriyel üreticiler de son kullanıcılar tarafından dağıtım performanslarıyla değerlendirilirler. Gerekli tamamlanma zamanları, geç teslimat miktarlarının ölçümü, online sipariş sisteminin varlığı gibi konular, müşteriler için somut ölçüm imkanı sağlayabilmektedir. Fakat bunun yanında sipariş sürecinin kolaylığı, genel güvenilirlik ve acil durumlarda yardımcı olabilmek gibi kriterler, dağıtım konusunda ölçümlenmesi gereken soyut kriterlere örnek olarak verilebilir.

Bakım ve destek hizmetleri performansı; satın alınan temel ürünü sağlamlaştıran ve bir anlamda çoğaltan bir uygulamadır. Bu ek hizmetler eğitim, teknik destek, finansal destek hizmetleri şeklinde olup bazen teklif içinde standart şekilde yer almakta, bazen de ayrıca ücretlendirilmektedir. Somut bir tablo yardımıyla, finansal garantiler veya hangi hizmetlerin, hangi zamanlarda, kimlere verileceği belirlenebilir. Yine benzer şekilde tedarikçilerden tasarım, kurulum ve uygulama alanlarında müşterinin işlerine dahil olup destek olması beklenmektedir. Verilen tüm bu hizmetlerin kalitesi, bu hizmetler ilgili oluşturulan raporlar la somut şekilde ortaya konulabilir. Bununla ilgili olarak tedarikçiler, ürünün performansından ayrı olarak bakım ve destek hizmetlerinin etkinliğini ölçmek için sıkça müşteri memnuniyeti anketleri yapmaktadır. Üreticiler ve dağıtımçıları eskiye kıyasla artık çok daha fazla çeşitlilik içeren hizmetler vermektedir.

Firma performansı; bir firmanın sadece bir ürününün veya sunduğu hizmetinin değil, tamamının bir bütün olarak değerlendirildiği bir durumdur. Daha açık belirtmek gerekirse, endüstriyel satın almacılar artık diğerlerine göre daha kalıcı, daha güvenilir, başarılı ve kültürel açıdan uyumlu firmaları tercih etmektedir. Bu alandaki somut göstergeler, firmaların açıkladıkları karlılık raporları veya pazardaki payları olabilmektedir. Bir ürünün arkasındaki başarılı bir reklam yatırımı, başlı başına bir ürün kadar değere sahiptir ve firmanın kalitesini belirlemektedir. Ayrıca firma ünü, kalite imajı ve üretim yeri gibi soyut öğeler de aslında ölçülebilir değerlere sahiptir. Gross (1994) bunu "ilişkisel değer" şeklinde açıklamakta ve bunları teknik potansiyel, güvenilirlik, memnuniyet ve güvenilmeye değerlilik gibi faktörlerin arasına katmaktadır. Tedarikçi ve satın almacı açısından, deneyimlerin paylaşılmasına

dayanan ilişki kurma ve yürütme süreçleri ve stratejik ortaklıklar da soyut ölçüm kriterleri arasında yer almaktadır.

Literatürde markalar, ana fiziksel özelliklerin temel oluşturduğu, sonrasında somut faydaların, duygusal faydaların, marka kişilik özelliklerinin ve en tepede de markanın ruhunun ve merkezinin yer aldığı çok katlı bir piramitle gösterilebilir. Buna alternatif olarak başarılı markalar, çok sayıda soyut faydanın çevrelediği ürün kalitesi olarak da tanımlanabilir. Temel marka (basic brand) rakiplerinden pazarlama karması kararlarıyla farklılaştırılabilmeyi sağlayan bir ürün kalitesidir. Genişletilmiş marka (augmented brand) müşterilere bakım ve destek hizmetleri gibi somut ekstra faydalar sunan bir değerdir. Potansiyel marka (potential brand) ise ürünü rakiplerinden kalıcı ve uzun süreli ayırdetmeyi sağlayan soyut faydalar vaad etmektedir (Levitt, 1980). Markanın müşteri gözündeki değerinin ölçülmesine yönelik hazırlanan marka değeri çarkı da, temel , genişletilmiş ve potansiyel markalama açısından tamamlayıcı ve açıklayıcı niteliktedir. Temel markalar için ürünün fiziksel özelliği en önemli kriter olarak öne çıkarken, dağıtım, bakım ve destek hizmetleri ve firma performansı göreceli olarak daha arka planda kalmaktadır. Geliştirilmiş markalarda dağıtım ve bakım ve destek hizmetleri ön plana çıkmaktadır. Potansiyel markalarda ise tüm performans kriterlerinin eşit olarak dengelendiği bir alanda değerlendirme yapılmaktadır.

Marka değeri çarkı, soyut ölçüm kriterlerine de fazlasıyla yer vererek aynı zamanda geleneksel marka tanımlamalarına da tezat oluşturmaktadır. Katmanlarına ayrıştırılmış bu markalama şekli bazen soyut kriterlerin önemini olduğundan hafif gösterebilmekte, bazen de ürünün fiziksel değerlendirmelerinde bile özelliğin yer aldığını vurgulayabilmektedir. Mesela, bir müşteri ürünün temel performansını ölçümlerken kullanılan teknolojiyi sorgulayabilmekte, bu ise son derece soyut ve hatta psikolojik beklentileri içermektedir. Şekil 5.3'deki Markalama Çarkı aynı zamanda bu soyut ve somut faktörler arasındaki sinerjiyi ve karar mekanizmasındaki dinamizmi vurgulamaktadır.

### **5.2.3 Endüstriyel Pazarlarda Marka Değerinin Satın Alma Sürecine Etkisi**

Son yıllarda birçok araştırmacı ve iş adamı, marka değeri üzerine araştırmalar yapmıştır fakat marka ederinin endüstriyel pazarlarda satın alma faaliyetini ne ölçüde etkilediği veya bazı satın almacıların hangi koşullar altında, markaya fiyattan daha fazla önem verdiği üzerinde kapsamlı bir çalışma yapılmamıştır. Bu konuyla ilgili olarak Hutton (1997), çalışmasında önce endüstriyel satın alma davranışını

incelemiş, sonrasında ise satın alma süreci içerisinde marka ederinin etkisini ortaya koymaya çalışmıştır.

Hutton'un (1997) çalışmasında, endüstriyel satın alma sürecinin en önemli aşaması olan karar verme aşamasında, satın almacıların 5 tip belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir;

1. İhtiyaç belirsizliği (net olarak belirlenemeyen ürün ve ihtiyaç duyulan özelliklerle ilgili karmaşık bir durum)
2. Teknik belirsizlik (ürünün başarısız olma ihtimali)
3. Pazar belirsizliği (pazarın hareketliliği, homojenliği veya yoğunluğu)
4. Kabul belirsizliği (o ürüne gerçekten ihtiyaç olup olunmadığı konusunda karşıt organizasyonel görüşler)
5. Uygulama belirsizliği (koşullar ve teslimat çizelgeleri)

Satın almacılar, yukarıda belirtilen farklı belirsizlik koşullarını aşabilmek için satın alacakları ürünlerle ilgili bir takım aşinalıklar (familiarities) aramaktadırlar. Bu durumda da, benzer durumlarda farklı firmalarla daha önce yapılan işler, kurulan ilişkiler, tedarikçi firmaların bilinirliği veya ünü ve ürün markasının bilinirliği, satın almacıların sıkça kullandıkları araçlar olmaktadır.

Hutton (1997) çalışmasında, bu konuyla ilgili bir takım hipotezler öne sürmüştür ve bunlarla ilgili bir takım sonuçlara varmıştır. Bu sonuçlardan ilki, endüstriyel pazarlarda marka değerinin beğenilen markalar için yüksek fiyat ödemeyi sağladığı, sözkonusu markanın diğer insanlara da önerilmesini sağladığı ve kişilerin aynı marka ismine sahip farklı ürünlere aynı tutumla yaklaşmasını sağladığıdır. Yapılan araştırmanın sonucunda, satın almacıların gerçekten de belirli markalar için yüksek fiyat ödemeyi kabul ettikleri ortaya çıkmıştır. Üstelik kullandıkları ürünün markasına verdikleri değer nedeniyle, aynı marka ismine sahip farklı kategorilerdeki ürünlere de aynı tutumla yaklaşmaktadır. Yani bir marka hakkında hissedilen her türlü iyi ve kötü duygular, söz konusu üründen bağımsız olarak, aynı markanın temsil ettiği farklı kategorilerdeki ürünlere de taşınabilmektedir ve bu etkiye "hale etkisi" (Halo Effect) denmektedir. Örneğin HP marka yazıcı için algılanan değer, HP'nin diğer ürünlerine de olumlu olarak yansımaktadır. Eğer satın almacı HP yazıcıdan memnun kalmışsa, disket sürücüsü veya faks makinası alırken de tercihini yine HP yönünde kullanacaktır. Bunun yanı sıra, markanın artan önemi nedeniyle, satın almacılar markalı ürünleri jenerik ürünlere ve iyi bilinen markaları az bilinen markalara tercih etmektedir. Burada gözden kaçırılmaması gereken nokta ise, bu hale etkisinin

marka genişlemeleri için firmalara çok iyi bir fırsat yaratmasının yanında, farklı ürün kategorilerine dağılan markanın, yeni bir ürünün başarısızlığı neticesinde, aynı marka ismine sahip diğer ürünlere zarar verebilme ihtimalidir.

Hutton'un (1997) araştırmasında ulaştığı bir diğer sonuç ise ise, satın almacıların aşağıda belirtilen bazı durumlarda, bilinirliği yüksek markaları, bilinirliği düşük markalara tercih ettiği şeklindedir. Bu durumlar;

1. Ürün çok miktarda hizmet ve destek içeriyorsa
2. Ürünün kısa zamanda eskiyorsa
3. Ürün çok karmaşıksa
4. Alıcı ürün kategorisiyle özellikle kendisi ilgileniyorsa
5. Alıcı sözkonusu ürün kategorisine yabancıysa
6. Ürünün işlevini yerine getirememesi, organizasyonel açıdan ciddi problemlere yol açacaksa
7. Ürünün işlevini yerine getirememesi, kişisel olarak satın almacı açısından ciddi problemlere yol açacaksa
8. Ürün çok pahalıysa
9. Pazara yeni çıkmış bir ürünse
10. Ürünün sürekli olarak, gelişmiş bir versiyonuyla değiştirilmesi gerekiyorsa
11. Satın almacının, ürünle ilgili araştırma yapacak ve alternatiflerle kıyaslama yapacak kadar vakti ve kaynağı yoksa.

Araştırma sırasında yukarıda anlatılan tüm durumlarda, satın almacıların markaya önem verdiği fakat özellikle satın almacının performansının doğrudan etkilendiği durumlarda bu önemin daha belirgin ortaya çıktığı görülmüştür. Çünkü satın almacılar için her şeyden önemlisi, içinde yer aldıkları organizasyonların onlara önerdiği ödüllendirme sisteminden kendi paylarını alabilmeleridir ve bunun için de satın almacılar, her türlü başarısızlıktan kaçınmak için, yani karşı karşıya kaldıkları riskleri azaltabilmek, içinde yer aldıkları zaman ve kaynak kısıtları içerisinde kişisel başarısızlığın önüne geçebilmek için, karar aşamalarında markaya karşı çok daha hassas davranmaktadırlar (Hutton, 1997).

Satınalma karar sürecinde ortaya çıkan bir başka durum ise, satın alacağı ürün hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan müşterilerin çoğunlukla kendilerine teknik tavsiyelerde bulunan tedarikçilerle çalışmayı tercih etmeleridir. Daha talepkar

müşteriler için ise ürün hakkında bilgi sahibi olmak, satın alma sürecinin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Tüm bu ilişkiler aynı zamanda satın alma karar verme sürecinin doğasına ait bir sorunun yanıtını da içinde barındırmaktadır. Bu soru, belirli bir endüstride satın alma kararının ürüne mi yoksa firmaya mı bağlı olduğudur. Pratikte, endüstriyel pazarlarda satın alma süreci aslında firma; yani tedarikçi seçme; tüketim pazarında ise ürün değerlendirme anlamına gelmektedir. Yapılan araştırmalar bazen farklı tercihler ortaya çıkarıyor olsa da, satın alma faaliyetinde deneyim sahibi müdürler genelde tedarikçi seçiminin önemi üzerinde dururken daha alt seviyedeki müdürler ürün seçimi üzerinde odaklanmaktadır.

Bu satın alma süreci grafiklerle anlatılsaydı, tüm süreç ve değerlendirmeler açısından, firmalar ve sundukları ürünlerin değerlendirmeleri arasında pek bir fark görülmeyecektir. Tedarikçi ve ürün seçimi süreci genel olarak birbirine paralel gidecektir. Farklılık sadece son noktada, yani tedarikçilerden birinin tercih edildiği noktada ortaya çıkacaktır. Aslında bu iki süreç işleyiş ve içsel prosedürler açısından detaylara inildiğinde birbirinden farklı uygulamalara sahip olsa da, genel ilerlemeyi gösteren sözkonusu grafiklerde bu farkın görülebilmesi pek mümkün olmamaktadır (Mudambi ve diğ.1997).

Tüm bunların yanısıra, satın alma karar sürecinde “risk” faktörünün çok büyük bir etkisi vardır. Buradaki risk, farklı sektörlerde, farklı alanlarda ve farklı açılarda ortaya çıkabilmektedir.

Ürün riski dendiğinde akla çoğunlukla “hata aralığı” terimi gelmektedir. Otomotiv sektörü ve ona benzer ağır makinaların kullanıldığı sektörlerde, hata aralığı bir nevi güvenlik sağlayıcıdır, tıpkı bir ürün geri alımı ve garanti gibi. Küçük ve yerli endüstrilerde ise en büyük risk çoğunlukla ürünün iade edilmesi durumudur. Bu olumsuz durum görünürde çok sayıda müşteri kaybına neden oluyor gibi görünmese de ağızdan ağıza yayılmanın etkisiyle tahminlerin çok da ötesinde bir müşteri kaybına yol açmaktadır. Üretim süreçlerinde risk, üretimdeki kayıp zamanlardan, duraklamalardan kaynaklanmaktadır. Tedarik de yine riske yol açan kritik bir faktördür çünkü son yıllarda çok sayıda firma son dakikada oluşan sorunlardan ve geç teslimattan dolayı zor durumlarla karşılaşmakta ve zarar görmektedir. Kaynakların yönetiminin ve üretim kararlarının daha da karmaşıklaşmasına neden olan ürün fiyatları ise sürekli değişim göstererek risk yaratan konular arasında yerini almaktadır.

Mudambi ve diğerlerine (1997) göre, satın alma karar sürecinde tüm bu anlatılan kriterler haricinde bazı öznel değerlendirmelerin de yer aldığı ortaya çıkmıştır. Her



ne kadar onlarca kriter ayrı ayrı değerlendirilmiş olsa da son aşamada karar bazen sadece “kişisel tercihlere” göre verilebilmektedir. Ortaya çıkan bu durumda başka bir önemli konuyu; kişisel tercihlerin ne olduğu, nasıl belirlendiği ve nelerden etkilendiği konusunun daha detaylı incelenmesini gerekli kılmaktadır. Malesef bu sorunun cevabı çoğunlukla fanatizm, politik olma ve yetersiz ve yanlış bilgi sahibi olma gibi profesyonel olmayan davranışlar olabilmektedir. Ve yapılan araştırmaların büyük bir kısmı şunu göstermektedir ki kişisel tercihler, kişilerin kendi şahsi yargılarıyla belirlenmektedir.

### **5.2.3.1 Satın Alma Sürecinde Karar Ve Marka Değeri Etkileşimi**

Fiyat; satıcılar ve alıcılar arasında her zaman en önemli faktör olarak görülmüştür. Hatta bazı tedarikçiler, alıcıların fiyata gereğinden fazla önem verdiklerini, öyle ki bazen diğer faktörleri dikkate dahi almadıklarını düşünmektedir. Mudambi ve diğerlerinin (1997) yaptıkları araştırmalarla da ortaya çıktığı üzere, satın alma kararına etki eden en önemli faktör fiyattır. Hatta fiyatın karar sürecinin son aşamasında nihai kararı etkileme oranı %70 olarak belirlenmiştir. Buna rağmen bazı satın almacılar ise sadece fiyata bu denli önem verilmesinin profesyonelce olmadığını düşünmektedir. Fiyat, değerlendirmenin ilk safhalarında çok etkin görünmese de, son aşamalarda önemi daha çok ortaya çıkmaktadır.

Fiyatlar ve ödeme koşullarında daha standart bir yaklaşıma sahip büyük firmaların satın almacıları, tedarikçilerden ilerde doğabilecek ürün geliştirme ihtiyaçları ve karşılaşılabilecekleri maliyetler hakkında bilgi vermelerini yani bir anlamda tüm kartlarını açık oynamalarını istemektedir.

Satın alma karar sürecinde etkili olan fiyat dışı faktörler Tablo 5.2'de özetlenmektedir.

Ürün kalitesi, ürünün teknik spesifikasyonu, temel tasarım özellikleri, güvenilirlik ve yaratıcılığın bir birleşimi olarak tanımlanmaktadır. Satın almacılar ürünün kalitesi hakkında değerlendirme yaparken, genellikle belli bir sayıda kullanım sonrasında ortaya çıkan sonuçlara ve yorumlara göre karar vermektedir. Ürün her ne kadar talepte bulunan teknik birim yöneticisinin kararları doğrultusunda satın alınacak olsa da, söz konusu ürünün daha önce denenmiş olması çok önemlidir. Tabi bazen bu deneme sırasında işler her zaman beklendiği gibi düzgün gitmeyebilir, ilk kullanımlar sırasında ürünün performansını iyi veya kötü yönde etkileyecek bazı fiziksel koşullar ortaya çıkabilir. Örneğin bir yarı mamul, ana ürüne katılma sırasında tasarımının uyumsuz olması nedeniyle başta işleri zorlaştırmış olsa da, son aşamada teknik

personel ürünü pek çok açıdan iyileştirmiş olacağından, söz konusu yarı mamulün sağladığı etkinlik sonunda yüksek olabilir.

**Tablo 5.2:** Müşteriler Tarafından Algılanan Değer Kaynakları (Mudambi ve diğerleri,1997)

ÜRÜN	DAĞITIM	DESTEK	FİRMA
<b>SOMUT;</b> Değer, fiziksel özellikleri ve boyutları	<b>SOMUT;</b> stokta bulunma, hedeflenen teslim zamanına uygunluk, EDI (elektronik veri değişimi) ve tedarikçi ile üretici arasında JIT (tam zamanında üretim)	<b>SOMUT;</b> Tasarım önerisi, ürün denemesi, yerinde destek	<b>SOMUT;</b> Finansal denge, yılların deneyimi, global çalışma alanı
<b>SOYUT;</b> Yenilik, amaca uygunluk, mühendislik harikası	<b>SOYUT;</b> Sipariş kolaylığı, teslimat, acil durumlarda yeterli bilgilendirme	<b>SOYUT;</b> ihtiyacı ve işi anlayabilme, hataları bulma ve giderme	<b>SOYUT;</b> Teknik liderlik, global bakış açısı, dünya çapında kalite

Ürün kalitesi aynı zamanda, ürün ve firma bilinirliğine ve ünün imajına katkıda bulunan en önemli kaynaklardan biridir. Bazı tedarikçiler bir firmanın, ürettiği ürünün kalitesiyle ilgili hiç bir sorun yaşanmamış olmasının, o firmanın ününün olumlu şekilde artmasına neden olduğunu öne sürmektedir.

Dağıtım hizmetleri, yani ürünün stokta bulunabilirliği ve söz verilen zamanda ve güvenilir şekilde teslimat yapabilme özellikleri de müşteriler arasında değer olarak algılanan önemli kriterlerden biridir. Özellikle son yıllarda, önemli ölçüde küçülme ve hızlanma stratejisi benimseyen endüstrilerde önemi daha da artmıştır. Bunun dışında, üretici firmaların hedeflenen zamanlara uygun şekilde teslimat gerçekleştirebilme yetisi kadar önemli başka bir faktör daha ortaya çıkmıştır. Bu faktör; acil durumlarda ortaya çıkan acil taleplere karşılık verebilme esnekliğidir. Hatta bazı tedarikçiler mümkün olduğunca esnek olabilmek ve müşterilerinin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmek amacıyla müşterilerinin envanter kayıtlarına girebilmekte, böylece çok daha etkin teslimat süreçleri yaşanmaktadır.

Sipariş süreçlerinde de, son yıllarda ortaya çıkan EDI-elektronik veri alışverişi ve ortak gerçekleştirilen birkaç faaliyetle kolaylık ve etkinlik artmaktadır. Bazı müşteriler pazarlama açısından bakıldığında kendilerine sunulan ürün kataloglarının karmaşıklığından ve net olmamasından şikayet etmektedir. Bazı müşteriler ise tedarikçiye ihtiyaç duyulduğunda telefonla ulaşabilme, birbirlerini anlayabilme, sorunlara yaklaşma tarzı gibi sipariş aşamasını kolaylaştıran kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Müşteriler, özellikle acil durumlarda tedarikçinin karşısındaki durumunu anlayabilme ve gereğinde ona istisnai yardımlarda ve özverilerde bulunabilme gibi durumlarının satın alma kararında çok önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Tedarikçilerin global bir tedarik yapısına sahip olması da özellikle uluslararası alanda iş yapan firmaların tercihlerinin bu yöne kaymasına neden olmaktadır. Bunun tersine, yerel firmalar da genellikle çalıştıkları tedarikçilerin kendileri gibi yerel, uluslararası alanda yer almayan firmalar olmasını tercih etmektedirler.

Bakım ve destek hizmetlerinin çeşitliliği de unutulmaması gereken faktörler arasındadır. Ürüne, satış sonrasında teknik destek ve sorunun kaynağını bulma gibi hizmetlerin veriliyor olması özellikle aciliyet gösteren üretim kollarında ve devamlılık arzeden operasyonlarda çok önemlidir. Verilen hizmetler arasında acil danışma hatlarının (Hot line), çağrı merkezlerinin (on-call) ve düzenli olarak yapılan saha ziyaretlerinin bulunması da satın almacılar açısından satın alınan ürünün veya hizmetin değeri artırmaktadır. Müşterinin talebi üzerine, teknik ekibin eğitilmesi de beklenen ve çokca uygulanan bir faaliyettir. Orta düzey bir üretici, tasarım aşamasında müşteriye yardımcı olmanın "bir ayağını içeriye atmak" olduğunu belirtmekte ve teknik desteği çok büyük bir stratejik anahtar olarak görmektedir. Bakım ve destek hizmetleri çoğu zaman ücretsiz olabiliyorken bazen ayrı bir sipariş gibi ayrıca ücretlendirilebilmektedir (Mudambi ve diğerleri, 1997).

Şirketin tek başına kendisi de, satın alma kararı üzerinde çok büyük etkiye sahiptir. Ürün, fiyat, teslimat, bakım ve destek hizmetlerinin sistematik olarak değerlendirilmesinin ardından, aday tedarikçiler arasında çok da büyük farklar ortaya çıkmayabilir. Süreç bu noktadan sonra fiyat pazarlığı ve tedarikçi seçimine gelir. Bazı tedarikçilere göre bu aşamada karar doğrudan fiyata göre verilir. Bazılarına göre ise teknik deneyime, yaratıcılığa, gelecekte sağlanacak güçlü ve etkin bir bakım ve destek hizmetine ve dünya çapında yaygınlaşmaya ve iş yapabilme yetisine bağlıdır. Pazarda ünlü bir ürünü veya ünlü bir firmaya ait ürünü satın almak, satın almacılara o ürünü neden aldığına dair kendilerinden beklenen açıklamadan kurtulma, ve dolayısıyla hatalı karar verme riskinden kurtulma imkanı

tanır. Ayrıca bazı satın almacılar göre, pazar lideri ile çalışmak, sanki kendileri de pazar lideriymiş hissi ve dolayısıyla bu kararıyla gurur duymalarını sağlar.

Aynı araştırmadan çıkan sonuçlardan birinde, küçük firmaların büyük firmalarla çalışmayı fazlasıyla tercih ettiği, bunun nedeninin ise büyük firmaların bu küçük firmalara güven verdiği görülmüştür. İşte bu nedenle küçük firmalar büyük firmalarla daha rahat çalışmaktadır. Bir sorun olduğunda büyük firmanın onları bir şekilde idare edeceğini bilirler. Ayrıca küçük firmalar büyük firmaların uluslararası deneyiminden ve bilinirliğinden de faydalanıp bundan avantajı elde etmeye çalışırlar. Fakat büyük firmalar küçük firmalar için aynı şeyi düşünmezler; aksine, güçlü olan tarafın kendileri olduğunu bildikleri için onları her durumda kontrol edebileceklerini düşünmekte ve bu nedenle küçük firmalarla çalışmayı tercih etmektedirler.

### **5.3 Satın Almacıların Farklı Davranış Eğilimleri ve Bu Eğilimlerin Satın Alma Kararlarına Etkisi**

Elektronik ticaretin ve globalleşmenin giderek arttığı günümüzde, endüstriyel ürün/hizmet pazarlamacıları, markanın özellikle de firma markasının, firmalarının pazar paylarını artırıp artırmadığını merak etmektedirler. Markanın değeri tüketici pazarlarında çok net görülebilse de endüstriyel pazarlardaki etkisi hala belirsiz ve yeteri kadar araştırılmamıştır.

Endüstriyel pazarlarda markanın önemi araştırılırken, çözülmesi gereken asıl sorun, markanın ve markalamanın kimlere göre önemli olduğu şeklinde ortaya çıkmıştır. Çünkü günümüzde, endüstriyel pazarlarda, birbirine benzer özelliklerde çok sayıda ürün aynı anda tüketicilerin beğenisine sunulmaktadır ve bu karmaşa içinde belki de ürünü için en çok emeği harcayarak onu geliştirmeye çalışan firmaların ürünleri bile sıradan, basit bir ürün haline gelmektedir. Bu sıradanlaşmaya çare olarak kimi üreticiler, ürün kalitesi ve fiyat gibi ürüne ait somut değerleri artırmaya çalışırken kimileri de ürünün yanında bakım ve destek gibi fazladan hizmetler sunarak, ürünlerini farklı soyut değerlerle süslemekte, müşterileri bu şekilde cezbetmeye çalışmaktadır. Fakat bu arada arka planda kalan ve kesinlikle unutulmaması gereken bir nokta vardır ki o da bazı alıcıların davranışlarının önemli ölçüde marka eğilimli (branding receptive) olduğudur (Aaker, 1991).

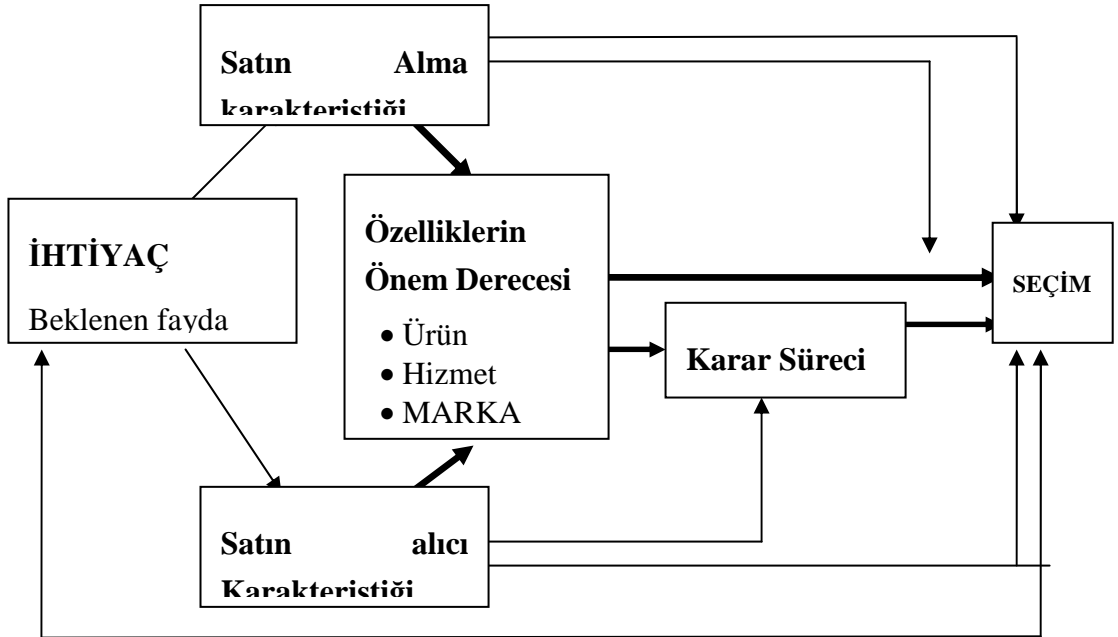
Mudambi (2002) yaptığı bir araştırmayla, firmaların satın alma davranışlarını etkileyen faktörleri incelemiş, firmaları ve satın alma ekiplerinin tercihlerini markalama, çeşitli ek hizmetler ve ürünün fiziksel özellikleri açısından çeşitli eğilimlere göre sınıflandırmıştır. Yine aynı araştırmada, endüstriyel pazarlarda

markanın kimler için ve hangi durumlarda önemli olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

### 5.3.1 Endüstriyel Satın Alma Davranışı ve Satın Almacıların Marka Eğilimleri

Endüstriyel satın alma davranışı, önem verilen değerlere, karar süreçlerine ve yapılan satın alma tipine göre değişiklik göstermektedir. İyi tanımlanmış ve yapılandırılmış bir örgütsel satın alma davranışı modeli, satın almacı, karar süreci ve satın alma özelliklerini çok daha iyi açıklayabilmektedir.

Endüstriyel pazarlarda yaratılan klasik bir markalama modelinin temelinde, markanın müşterilerine duygusal, fonksiyonel ve müşterilerin kişiliklerini yansıtan faydalar sunması yatmaktadır. Klasik bir markalama modeli, satın alma ihtiyacının doğmasıyla birlikte başlayan süreci, satın almacı ve satın alma özelliklerini, müşteriler tarafından ürünün farklı özelliklerine verilen farklı önem derecelerini ve karar süreci gibi temel elemanları Şekil 5.4' de görüldüğü şekilde birbirine bağlamaktadır.



Şekil 5.4: Endüstriyel Markalama İçin Bir Model (Mudambi, 2002)

Endüstriyel pazarlarda satın almacılar, temel olarak ürünün üç tip özelliğine önem vermekte ve değerlendirmeye almaktadır. Bunlar; ürün, genişletilmiş hizmetler ve markalamadır.

Ürüne verilen değer, ürünün fiyatı ve fiziksel özelliklerine bağlı olarak değişmektedir. Ürünün fiyatı da, teklif edilen ücret, indirim oranları, ödeme koşulları, çeşitli finansal

destekler gibi faktörlerden etkilenmektedir. Genişletilmiş hizmetler ise teknik bakım ve destek hizmetleri, sipariş işlemleri ve teslimat süreçleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Burada bahsedilen sipariş ve teslimat süreçleri daha çok, ürünün stokta bulunabilmesi, sipariş verebilme kolaylığı, zaman kısıtlarına uyum sağlayabilme derecesi veya eğilimi, teslimat güvenirliliği gibi konuları içermektedir. Karşılıklı kurulan iyi ve etkin ilişkiler de bir bakıma genişletilmiş hizmet ögesi sayılabilir.

Markalamanın değerlendirme kriterleri ise; isim genel bilinirliği, yani markanın ne kadar bilindiği; marka ünü, yani diğerlerinin markayı nasıl gördüğü ve siparişte bağlılık, sadakat gibi kriterleri içermektedir.

Satın almacılar, yukarıda anlatılan bu üç kritere verdikleri farklı önemler nedeniyle birbirlerinden ayrılmaktadır. Fakat burda önemli olan bir başka nokta ise bu satın almacıların, tüm bu faktörler arasında markalamaya gerçekten önem verip vermedikleri, veriyorlarsa da kime göre ve hangi durumlarda önem verdikleridir

Mudambi (2002), firmaları ve satın almacıları, satın alma faaliyetleri sırasında markaya verdikleri önem seviyelerine göre şu şekilde gruplandırmıştır; markaya karşı somut, marka eğilimli ve markaya karşı ilgisiz.

Ortaya çıkan bu grupların, satın alma faaliyeti sırasında ne gibi faktörlere önem verdiğini anlamak için yapılan araştırmada, değerlendirilen temel kriterler aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır (Mudambi, 2002):

- Ürünün veya hizmetin fiziksel özellikleri
- Fiyat
- Teknik destek hizmetleri
- Sipariş ve teslimat hizmetleri
- Tedarikçiyle iş ilişkilerinin kalitesi
- Tedarikçinin iyi bilinirliği
- Tedarikçinin ünü
- Aynı tedarikçiden daha önce yapılan alımların sayısı

Satın almacıların, markaya karşı somut davrandığı firmalarda, fiyat ve ürünün fiziksel özellikleri gibi kriterler daha önemli olup, soyut özellikler marka eğilimli gruplarda daha önemli sayılmaktadır. Marka eğilimli grup, diğer iki gruba göre sayıca daha fazla kritere önem vermektedir. Örneğin, marka ismi bilinirliği veya

üretici firmanın bilinirliği, marka imajı veya üreticinin sahip olduğu ün, üreticiden daha önceden yapılan alımlar yani marka satın alma sadakati bu kriterlerden bazılarıdır. Marka eğilimli grup, aynı zamanda sipariş aşamasının kolaylığı ve teslimat sırasındaki ilişkilerin etkinliğine göre de ürün veya hizmet kalitesini değerlendirmektedir.

Markaya karşı ilgisiz firmalar ise marka ve firma bilinirliğine, servis ve ürün kalitesine, fiyata ve daha önce yapılan alımlara, diğer gruplar kadar önem vermezler. Aslında hemen hemen hiç bir kritere önem vermez; belli kategorilerdeki ürünleri son derece önemsiz sayarlar, değerlendirmeye değer bile bulmazlar.

Satın almacı, satın alma ve satın alma karar sürecinin temel özellikleri üzerine toplanan verilerden yola çıkarak, markaya verilen öneme yönelik bu üç satın alma davranışının temel farklılıklarından bahsetmek gerekmektedir. Bundan bahsederken amaç, özelleştirilmiş pazarlama yaklaşımlarını geliştirmek için yararlı grup davranışlarını satın almacı ve satın alma özellikleriyle bağlayabilmektir.

Bu zamana kadar yapılan araştırmalar, işlerin tipi ve satın almanın değerine göre yapılan pazar bölümlendirmenin hala en çok uygulanan yöntem olduğu ve az önce bahsedilen özelliklerin, geleneksel satın alma davranışları üzerinde çok farklılık yaratmadığını öne sürmektedir. Fakat dikkatlice incelendiğinde görülmektedir ki, bahsedilen bu üç farklı grup, satın alma davranışı analizinde göze çarpan bazı farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, marka eğilimli firmalar, diğer gruplara göre, ürün hakkında daha çok bilgi sahibidirler. Her ne kadar bu üç grup da, tedarikçi firmadan daha önceden yapılan alımlara veya genel firma ününe önem veriyor olsa da, marka eğilimli firmalar bu değerlendirmeler sırasında diğerlerinden daha tarafsızdır. Markaya karşı somut yaklaşan firmalar ise, ürünün fiziksel özellikleri söz konusu olduğunda, kendilerinin diğerlerine göre daha tarafsız olduğunu öne sürmektedirler.

Diğer yandan, daha önce yapılan araştırmalar, satın almanın doğal yapısının ve satın alma sırasında ortaya çıkabilecek risklerin de önemli bir satın alma kriteri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Az önce bahsedilen markaya yönelik davranış eğilimleri, yaratacakları risk açısından değerlendirildiğinde; marka eğilimli firmalar, son alımlarında, markaya karşı somut eğilimdeki firmalara göre daha çok sayıda tedarikçi ile çalışmayı tercih etmekte ve listelerinde yer alan çok sayıda onaylanmış tedarikçiden, yoğun şekilde alım yapmaktadır. Yani tedarikçilerden faydalanma aşamasında çok fazla seçeneğe sahip olmakta, fakat seçtiği firmalara da uzun süre bağlılık göstermektedir.

Karar sürecindeki firmalar, bu süreç tek aşamalı da olsa çok aşamalı da olsa, çok farklılık göstermemektedir. Marka eğilimli firmalar, karar verme sürecinde çeşitli kantitatif yöntemlerle tedarikçilerini puanlandırmayı veya sıralamayı, diğer gruplarla kıyaslandığında daha sık tercih eder. Bunun yanında, her üç gruba ait değerlendirme kriterlerinden birçoğu sayısal olarak değerlendirilemez ve dolayısıyla bir kıyaslama yapmak daima zordur. Bu kriterlerin satın almacı davranışı, satın almanın yapısı ve satın almanın gerçekleşme sürecine göre öne çıkardığı özellikleri Tablo 5.3'de daha detaylı olarak görmek mümkündür.

**Tablo 5.3:** Satın Almacı Eğilimlerinin Ve Satın Alma Süreç Bileşenleri İle Etkisi (Mudambi, 2002)

Eğilim grupları	Alıcı özellikleri	Satın alma özellikleri	Satın alma süreci özellikleri
Markaya karşı somut	Geleneksel, objektif, ılımlı	Tipik, ürün odaklı	Kitaba uygun, yapısal
Marka eğilimli	Yüksek hacmi, karmaşık tedarikçi	Hayli riskli önemli,	Açık fikirli, atılımcı
İlgisiz	Düşük benzerlik, farksız	Rutin, düşük risk	Düşük katılım

Pazarlama faaliyetleri sırasında, ürünleri faydaya göre bölümlendirme, geleneksel demografik bölümlendirmeye göre daha kalıcı ve pazarın isteklerine daha iyi yanıt verebilecek gibi görünmektedir. Fakat faydaya göre bölümlendirme yapıldığında bile ayrıştırmaya çalıştığımız gruplar üst üste binebilmektedir. Yani net bir ayırım yapılamamaktadır. Belki de yapılması gereken, fayda üzerine konumlandırılmış odağı, bireysel veya kurumsal satın almacıların davranış özelliklerinden, gerçekleştirilen satın alma süreçlerine kaydırmak olacaktır. Aslında bu, üç farklı gruptaki satın almacı davranışlarını açıklamaktan öte farklı satın alma durumlarını, farklı satın alma süreçlerini açıklamak olacaktır. Çünkü artık alıcılar da, belli bir ürüne ait satın alma kararının, söz konusu satın alma durumunun gerekliliklerine ve özelliklerine bağlı olarak değiştiğinin farkına varmaktadır. Bir satın almacı bir satın alma faaliyeti sırasında belli bir markayı, başka bir satın alma sırasında başka bir markayı tercih edebilmektedir. Fakat markalamada büyük bir öneme sahip olan "farklılıkların" öne çıkmasında yani satın almacı, satın alma ve karar süreci sırasındaki farklılıkların belirlenmesi ve üreticilerin markalama faaliyetleri sırasında



etkin kararlar verebilmesi için , bahsedilen üç tip davranış eğilimli grup- markaya karşı somut, marka eğilimli ve ilgisiz davranış eğilimlerine sahip satın alma grupları- önemli bir anlayış ortaya koymaktadır (Mudambi, 2002).

#### **5.4 Marka-Köken Ülke İlişkisi ve Satın Alma Davranışına Etkisi**

##### **5.4.1 Köken Ülke Tanımı**

Tüketiciler, ürünleri değerlendirmede ve satın alma tercihlerini ortaya koymada, ürün kalitesine ve ürünün ihtiyaç ve isteklerini karşılama yeteneklerine ilişkin ipuçlarını kullanmaktadırlar. Bu ipuçları açık olabildiği gibi (örn:fiyat) saklı (örn:köken ülke bilgisi) da olabilmektedir. Bu bağlamda, özellikle ürünün fiyatı ve markasının, tüketiciler tarafından ürünün kalitesinin bir göstergesi olarak algılandığına dair bulgular vardır. Fiyat ve markaya ek olarak, özellikle yabancı ürünlerin değerlendirilmesinde köken ülkenin bilinmesinin de etkili olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla köken ülkenin bilinmesi ve söz konusu ülkenin imajı, tüketicilerin ürünleri değerlendirmede kullandıkları önemli bir ölçüttür.

Literatürde bazı araştırmalar, tüketicilerin yerli ürünleri tercih etme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Yerli ürünleri tercih sebepleri arasında milliyetçilik duygusunun ve satış sonrası servis ağının genişliği sayılabilir. Buna karşılık, tüketicilerin belli ülke kökenli ürünleri (Japon, Alman gibi) daha kaliteli olarak algılama ve tercih etme eğiliminde olduklarını gösteren çalışmalar da vardır. Bazı araştırmacılara göre ise, köken ülke etkisinin satın alma kararında birincil derecede belirleyici olmadığı, bu faktörün ancak ürünleri değerlendirmede ürün kalitesine ilişkin başka ipuçlarının olmadığı durumlarda etkili olacağı belirtilmektedir. Köken ülke faktörünün tüketicilerin ürünleri değerlendirmesindeki rolüne ilişkin bulguları, bu rolün niteliği hakkında araştırmacıların bir uzlaşmaya varmasını sağlamaya yetmemektedir (Coşkun ve Altunışık, 2001).

##### **5.4.2 Endüstriyel Satın Almacıların Ürün Algılamalarında Köken Ülke Etkisi**

Köken ülke bilgisinin endüstriyel alıcıların ve son tüketicilerin satın alma faaliyetlerine nasıl bir etkide bulunduğu dair yapılan araştırmaların sayısı gitikçe artmaktadır. Çünkü küreselleşmeyle birlikte ticaret dünyasında, üreticiler, rakipleri karşısında biraz olsun maliyet avantajı elde edebilmek için artık "hibrid ürünler", yani menşei ülke, tasarımı yapılan ülke, imal edilen ülke, parçaların temin edildiği ülkeler ve montajın yapıldığı ülke birbirinden farklı olan ürünler üretmek üzere stratejiler geliştirmekte, bu çerçevede farklı ülkelerde farklı tesisler kurmakta ve hatta farklı ülke firmalarıyla stratejik ortaklıklar kurmaktadır. Küresel iş dünyasındaki bu hızlı değişimler ve gelişmeler, köken ülkeyi tek bir ülkeye endekslenmekten çıkarmış;

ürün artık birçok ülke ile bağlantılı haline gelmiştir. Tüm bu gelişmeler üreticileri, tüketicilerin ve endüstriyel alıcıların ürün değeri algılamalarında köken ülke bilgisinin etkisini, marka imajı, tatmin ve fiyat kavramlarını kullanarak açıklayacak araştırmalar yapmak zorunda bırakmaktadır.

Sadrudin ve Alain (1994) yaptıkları araştırmada, daha önce yapılan araştırmada ortaya çıkan bazı temel noktaları mümkün olduğunca göz önünde bulundurmaya çalışmıştır. Bunlardan birincisi; daha önceki çalışmalarda, köken ülkenin etkisi incelenirken, bu etkinin ürünün sadece tek bir özelliği açısından, yani ürün kalitesi açısından, incelenmiş olmasıdır. Fakat köken ülke bilgisi sadece kalite değil, ürüne dair çok sayıda özelliği etkilemektedir. İkincisi; satın alma kararı sırasında köken ülkenin etkisi incelenirken, marka ismi, fiyat ve garanti koşulları gibi diğer dışsal özelliklerin de hep birlikte değerlendirilmesi gerekliliğidir. Üçüncü olarak; köken ülke artık tek boyutlu bir kavram değildir, farklı üretim aşmaları farklı ülkelerde gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle de artık köken ülke değerlendirilirken, tasarım ülkesi (kavram oluşturma ve mühendislik) ve montaj ülkesi diye bir isimlendirme ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, gelişmekte olan ülkelerin gerek üretim ve montaj ülkesi gerekse tasarım ülkesi olarak pek tercih edilmediği ortaya çıkmıştır. Görünen o ki, satın almacılar, gelişmekte olan ülkeleri gerek montaj ve üretim, gerekse tasarım ve mühendislik yetenekleri açısından gelişmiş ülkelere daha yetersiz görmekte ve satın alma sırasında tercih etmemektedir.

Sadrudin ve Alain (1994)'a göre, son tüketici pazarında markanın kalite ve satın alma değeri açısından çok önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmıştır. Eskiden köken ülke denildiğinde üretim yeri akla gelirdi. Şimdi köken ülke tasarım ve üretim ülkesi olarak ayırdedilmiş olsa bile marka ismi önemini hala korumaktadır. Her ne kadar marka ismi farklı üreticilerin merkez ofislerinin nerede olduğundan çok prestijlerini, güçlerini yansıtan bir göstergesi olsa da, tüketiciler açısından bu çok önemlidir. Endüstriyel alıcılar ise, ürünler konusunda daha bilgili ve rasyonel oldukları için marka onları çok fazla etkilemez. Burada rasyonel olmaktan kastedilen, endüstriyel alıcıların son tüketicilerle kıyaslandığında, ürünün fiyatına, diğer tüm özelliklerden daha fazla önem vermesidir.

Endüstriyel alıcıların gözünde, özellikle teknolojik olarak gelişmiş bir ürün söz konusu olduğunda tasarım ülkesi çok önemlidir. Tasarım ülkesi bilgisi endüstriyel satın almacılar için üretim-montaj ülkesinden daha fazla öneme sahiptir. Pazarlamacılar da karmaşık bir ürünün tanıtımını yaparken, prestijli bir ülkede

tasarlandığını vurgulayarak endüstriyel satın almacıların karar vermesine olumlu yönde etkide bulunmaktadır. Ortaya çıkan ilginç bir nokta ise, endüstriyel alıcıların, ürün yeniliğinin ve yaratıcılığının ön planda olduğu durumlarda, sözkonusu ürünlerin tasarımı gelişmiş ülkelerde yapıldığı takdirde, üretim ve montajının gelişmekte olan ülkelerde yapılmasına çok da karşı çıkmamalarıdır. Çünkü onlar iyi bir tasarımın hatalı bir montajın veya üretimin etkisini bile azaltabileceğini düşünmektedirler.

Aslında bu bölümde üzerinde durulacak konu marka isminin ve üretim yeri bilgisinin, ürünün kalitesinin ölçümü sırasında, diğer kriterlere göre üstünlüğü değil, marka ismi ile üretim yeri bilgisi arasındaki uyumun ve/veya bağlantının boyutudur. Ve asıl incelenecek terim “köken ülke “(country of origin)’den çok “üretim ülkesi” (country of production) olacaktır. (Sadruddin ve d’Astous, 1994).

#### **5.4.3 Köken Ülke, Üretim Yeri, Marka Bağlantısı ve Satın Alma Davranışına Etkisi**

Küreselleşmeyle birlikte, gelişmiş ülkelerin güçlü, tanınmış markaları tasarım ve pazarlama faaliyetlerini köken ülkelerde yaparken, üretim montaj ve parça tedarik faaliyetlerini malzemenin ve işçilik maliyetlerinin daha düşük olduğu gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelere yapmaktadır. Bu durum “made in/assembled in” ve “designed in” ülkelerinin farklı olmasına ve dolayısıyla “country of origin” ve “country of production/country of assemble” ayırımına yol açmaktadır. Bu durumun müşteri algılamasına olumlu ve/veya olumsuz etkisi birçok araştırmaya konu olmuştur.

Marka ismi ve üretim ülkesi (country of production) bilgisi, alıcıların karar verme stratejilerini uygulamasını kolaylaştıran iki önemli araçtır. Araştırmalar göstermektedir ki, kullanıcılar marka ismini, daha çok ürünün kalitesini ortaya koyarken kullanmaktadır (Dodds,1991).

Üretim yeri konusundaki çalışmalar genellikle “üretildiği yer” (made in) başlığı altında incelenmektedir. Markanın anavatanında üretilen ürünlere, genelde “tek uluslu” ürünler denmektedir. Bu ürünler, markalarının anavatanında üretilmektedir yani üretim ülkeleri markalarının doğduğu ülke ile aynıdır. Tek uluslu markalara örnek olarak ABD’de üretilen Nike’ı, Almanya’da üretilen Mercedes’i ve Japonya’da üretilen Sony CD çaları örnek verebilir. Fakat son dönemlerde önemini giderek artıran küreselleşme ve zorlayıcı rekabet koşulları, firmaları uluslararası platformlarda çalışmaya, yeni yatırımları uluslararası pazarlarda gerçekleştirmeye ve hatta bu alanlarda stratejik ortaklıklara adım atmaya itmektedir. Hatta bazı ülkelerdeki işgücü maliyetlerindeki farklılıklar, birçok markanın üretim yerlerini gelişmiş ülkelere kaydırmasına sebep olmaktadır. Bu gibi

durumlarda üretim, genellikle markanın anavatanında değil de, bu tip az gelişmiş veya üretim maliyetleri daha düşük ve dolayısıyla daha avantajlı ülkelerde yapılmaktadır. Bu şekilde üretilen ürünlere “çok uluslu” ürünler denmektedir. Buna örnek olarak ise Çin’de üretilen Nike’ın ayakkabılarını, Mercedes’in Amerika’da üretilen Mercedes’i ve Malezya’da üretilen Sony CD çaları gösterilebilir (Chao,1993).

Uygunluk kavramı ilk olarak tüketici bazlı marka değerinin belirlenmesi çalışmaları sırasında incelenmeye başlanmıştır. Buna göre, belirli bir marka hakkında edinilen farklı bilgilerin tutarlılığı, sözkonusu markanın imajını daha güçlendirmektedir. O marka hakkında birbirinden farklı ve tutarsız bilgiler ortaya konuyorsa bu, tüketicinin markayı değerlendirmesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Yine, bir ürünü oluşturan parçaların markalarının aynı olması da, tüketiciler açısından olumlu bir etki yaratmaktadır. Eğer bir ürünü oluşturan parçaların markaları birbirinden farklı ise, en azından o markalarının üretim yerlerinin, köken ülkeleriye aynı olması, tüketicilerin o ürün hakkındaki kararını iyi yönde etkilemesini sağlayacaktır.

Üretim yeri ile marka anavatanının uyumu, aynı zamanda tüketicilerin ürün kalitesi algılarında da etkili olmaktadır. Ürünün kalitesini tam olarak anlayamayan, ürün hakkında çok bilgisi olmayan alıcılar, bu konuda acil karar vermesi gereken durumlarda ülke imajından faydalabilirler. Bu durumda doğal olarak marka ile üretim yeri bilgisinin uyumunun önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü üretim yeri ile marka anavatanı uyumunun olması durumunda, ürün alıcı tarafından daha kaliteli olarak algılanacak ve üründen beklenen kalitenin karşılanmaması gibi bir riskin de bu şekilde azalacağı düşünülecektir. Alıcıların ürüne yönelik kalite algıları, çok farklı kriterlere göre değerlendiriliyor olsa da, bu değerlendirme sırasında marka anavatanı ile üretim yerinin uyumlu olduğu durumlar, bu uyumun olmadığı durumlara göre daha fazla tercih edilmektedir. Çünkü uyumun sağlanması, tüketicinin aklında, ürünle ilgili belirsizliğin azalmasını sağlamaktadır. Bunun yanısıra, ürün hakkında yapılan değerlendirmeler ve karar verme aşamasında önemli bir etken olan karar vericinin davranış şekli de, üretim yeri ve marka köken bilgisinden etkilenmektedir. Çünkü bazı karar vericilerin, belli bir ürün hakkındaki sahip olduğu herhangi bir küçük ve önemsiz görünen bir inanç veya düşünce, o ürünün tercih edilebilirliğini bir bütün olarak etkilemektedir. Bu nedenle edinilen tüm inançların, o ürün hakkında söylenen ve düşünülen herşeyin, birbiriyle tutarlı olması karar verme aşamasında önemlidir. Bu durumda, iki ürünün tüm özelliklerinin benzer olması halinde, üretim yerinin markanın doğduğu/ait olduğu ülkeyle aynı olması, değerlendirmede önemli bir faktör haline gelmektedir.

Bu konu hakkında Elrod ve Haubl (1999)'un yaptığı araştırma sonuçları, marka ve üretim yeri uyumunu iki açıdan açıklamaya çalışmıştır. Birincisi, markanın ana vatanında üretilme veya üretilmeme durumu, ikincisi ise markanın anavatanıyla bağlantısının gücü. Bu araştırma sonucunda, marka ile üretim yeri uyumunun, tek başına markanın veya tek başına üretim yeri bilgisinin, tüketiciyi etkileme seviyesini değiştirdiğini ortaya çıkmıştır. Yani, bir ürünün sadece markasının veya sadece üretim yeri bilgisinin tek başına sağlayacağı etkiyi, marka ve üretim yeri arasındaki uyum artırmakta veya azaltmaktadır. Yine aynı şekilde, marka ile üretim yerinin uyumlu olduğu durumlarda, markanın anavatanıyla özdeşleşme gücü arttıkça, ürün daha kaliteli olarak algılanmaktadır.

Yine aynı araştırma göstermiştir ki, ürünü markanın anavatanı dışında bir yerde üretmek, ürünü maliyetlerin daha az olduğu yani az gelişmiş bir ülkede üretmek demektir ve bu da tüketici gözünde ürünün daha az kaliteliymiş gibi algılanmasına yol açabilmektedir. Ve marka ile üretim yerinin farklı olması, köken ülke faktörünün yol açacağı herhangi bir olumsuz durumun etkisini sanıldığı kadar aksine artıracaktır. Daha az tercih edilen ülkelerde üretim yapan bazı firmalar, üretim yaptıkları ülkeyi değiştirerek, markalarını güçlendirebileceklerini düşünmektedirler. Fakat gerçek şu ki böyle bir durumda, sözkonusu markanın müşteri gözündeki değeri, sanıldığı gibi olumlu yönde değişmemektedir. Bazen tercih edilirliliği düşük olan ülkelerde üretilse bile o markaların anavatanında, yani doğduğu yerde üretilmesi, başka ülkede üretilmesine nazaran daha olumlu etki yaratmaktadır. Örneğin, Slovakyalı bir marka olan Elan'a ait kayak takımlarının Slovakya'da üretilmesi, Almanya ve Fransa gibi üretim yeri açısından daha prestijli bir imaja sahip ülkelerde üretilmesinden daha fazla tercih edilmektedir (Elrod ve Haubl, 1999).

### **5.5 Endüstriyel Pazarlarda Bileşen Markalama ve Satın Alma Davranışına Etkisi**

Endüstriyel pazarlarda, üretilen ürünün yapısına katılan yan ürünleri, yani bileşenleri (ingredients) sağlayan tedarikçilerin pazarlama çalışmaları, temel olarak üreticilere yöneliktir. Son tüketicinin dikkatini çekecek, son tüketicinin kararlarını etkileyecek yönde çalışmalar yapmanın, son üreticinin, yani müşteriye ürünü doğrudan pazarlayan firmanın görevi olduğu düşünülür. Endüstriyel pazarlarda ürün bileşeni tedarikçilerinin çoğu, ürünlerinin pazarlanması sırasında aslan payını yani en büyük karı, tüketiciyle doğrudan temasta bulunan üreticilerin aldığını düşünür ve bu nedenle genellikle tüketim pazarına yönelik pazarlama faaliyetlerinden uzak durur. Fakat son yıllarda endüstriyel pazarlarda, bu anlayışı geride bırakan bir takım gelişmelerle karşı karşıya kalınmıştır. Bazı bileşen üreticileri, doğrudan tüketicilere

hitap etmekte, kendi ürünlerinin markasını tüketicilere benimsetmekte ve markasını tüketicilerin gözünde güçlendirmekte ve bu şekilde üreticilerin kendi ürünlerini tercih etmelerini sağlamaktadır. Üreticiler de, tüketicilerin algılarında yer etmiş ve güçlü bir marka haline gelmiş bu bileşenleri kendi ürünleri içinde kullanarak, bu bileşenlerin marka gücünden yararlanmayı tercih etmektedir. Bu uygulamadan yola çıkarak, "bileşen markalama-ingredient branding" şeklinde bir markalama tipi ortaya çıkmıştır. Örneğin, McDonald's, tüketicilere sunduğu dondurmalarında, tüketicilerin gözünde kuvvetli bir yeri olan M&M marka şekerleri kullanmaktadır ve reklamlarında buna yer vermektedir. Burger King ise müşterilerine Tropicana marka portakal suyunu sunmakta, meyve suyu kategorisinde Tropicana'nın gücünden yararlanmaktadır. Bu şekilde, bir pazarlama stratejisi olarak, üreticiler, müşterileriyle daha çabuk iletişim kurmak ve ürünleri için daha kolay değer yaratabilmek için yerleşik markaları kendi ürünlerinde kullanmaktadır (Norris,1993).

Bileşen markalamaya verilebilecek en iyi örnek, Dupont'un ürettiği yapışmayan yüzey kaplama malzemesi olan Teflon veya streç naylon türü olan Lycra olabilir. Dupont, ürettiği bu iki malzemeyi, tüketicilere o kadar başarılı kabul ettirebilmiştir ki, tüketiciler ürün tercihlerinde bu iki malzemenin ismini aramaktadırlar. Yine en başarılı bileşen markalama örneklerinden biri olarak Nutrasweet ismi verilebilir. Tüketicilerin yapay bir tatlandırıcı yani aspartam olarak Nutrasweet tercihi, yiyecek ve içecek pazarında Nonsanto firmasına milyar dolarlar kazandırmıştır. Aynı tüketici tercihi, Intel'e "Intel inside" sloganıyla bilgisayar üreticileri arasında vazgeçilmezlik kazandırmıştır.

Intel ve NutraSweet'in bileşen markalama yöntemiyle endüstriyel pazarlarda nasıl bu kadar başarı elde ettiklerini, bileşen markalamanın adımlarını daha ayrıntılı ele alarak incelemek mümkündür. Norris (1993) bu adımları şu şekilde sıralamıştır;

1. Müşterilerin davranışlarının incelenmesi
2. Markayı müşterilere doğrudan tanıtmak
3. Tutundurma aşamasında işbirliği
4. Müşteri-tedarikçi bağlılığını artırmak
5. Üreticiyle tutundurma faaliyeti dışındaki alanlarda işbirliği gerçekleştirmek
6. Tutundurma faaliyetlerine sürekli olarak devam etmek

Bileşen markalamanın başarılı bir örneği Intel mikro işlemcileridir. Bilişim sektöründe yoğun olarak gerçekleştirilen ürün yeniliklerine yönelik pahalı Ar-Ge çalışmaları nedeniyle, eskiden birçok firma, ürünlerinin tanıtımına ve promosyon çalışmalarına

önem vermemekteydi. Fakat Intel gerçekleştirdiği bileşen markalama yöntemiyle kendini diğerlerinden ayırmış ve farkını ortaya koymuştur.

Intel de ilk başta müşterilerin davranışları üzerinde araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmaların sonucunda müşterilerin bilgisayar tercihlerinin 3 faktörden etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Bunlar; fiyat, kişisel bilgisayarların iç yapısı hakkında bilgisizlikleri ve alacakları bilgisayarların yeni teknolojilerle ortaya çıkacak yazılımlarla uyumlu çalışabilme özellikleridir. Intel bu faktörleri değerlendirerek, orijinal ekipman üreticilerini, Intel marka işlemcileri kullanmalarına teşvik edecek şekilde bir markalama stratejisi gerçekleştirmiştir. Bu stratejinin belirlenmesinden sonra ilk adımda, tüketiciyi doğrudan hedef alan tutundurma faaliyetleri ile müşterinin ilgisini çekecek reklamlar kullanmış ve “Intel inside” logosunu herkes tarafından bilinen bir hale getirmiştir. Zamanla Intel işlemcileri, daha çok sayıda müşteri ve üretici tarafından tercih edilir hale gelmiş ve Intel de bu hızdan yararlanarak Ar-Ge çalışmalarına daha çok ağırlık vermiş ve önceden işlem hızının gücünü belirten 386-sürücü,486 sürücü gibi ifadelerden vazgeçip işlemcileri için algılanması daha kolay olan “Pentium” gibi akılda daha çok kalan isimler kullanmaya başlamıştır. Bunun yanı sıra Intel, üreticiyle tutundurma aşamasında işbirliği yapıp üretici bilgisayarlarının üzerinde “Intel Inside” logosunu yer almasını sağlamıştır. Bilgisayar üreticileri pazarında, Intel’in bu güçlü bilinirliğinden yani “Intel Inside” logosundan, reklama harcayacak kadar parası olmayan çok sayıda küçük firma en etkili şekilde faydalanmıştır.

Daha sonraki adımda Intel bilgisayar üreticileri tarafından kullanımını ve bağlılığını artırmak için kendi satış ekibini, kendi işlemcilerini içeren bilgisayarların işletmelere tanıtımıyla görevlendirmiştir. Bununla beraber, Intel’in geliştirdiği her yeni ürünle, intel işlemcisi içeren bilgisayarların teknolojisi de doğal olarak gelişmiş ve bilgisayar üreticileri kendileri hiçbir emek harcamadan Intel’in çalışmalarından fayda sağlamışlardır. Intel, üreticilerle tutundurma faaliyeti dışındaki alanlarda kurduğu işbirliği çerçevesinde, üzerinde çalıştığı yeni işlemcilerin özelliklerinden üreticiyi haberdar edip bu işlemciyle uyumlu çalışabilecek bilgisayar ekipmanı üretilmesini sağlamaktadır. Intel aynı zamanda, bilgisayar yazılımı üreticilerini de ikna edip en kısa zamanda ilgili yenilikleri gerçekleştirmelerini ve yeni teknolojiye sahip bilgisayarların yeni Intel işlemcileriyle ve ona uyumlu yeni yazılımlarıyla bir an önce pazara sunulmasını kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde hem Intel hem de bilgisayar üreticisi kazanç sağlamaktadır. Ve tüm bunların yanı sıra, Intel doğrudan son müşteri üzerindeki çalışmalarına ve tutundurma faaliyetlerine kesintisiz devam etmektedir (Norris,1993).

Intel ve Nutrasweet'in bileşen markalamaya yönelik hem kişisel çalışmaları hem de endüstriyel üreticilerle ortaklaşa çalışmaları, her iki tarafa da çok büyük kazanç sağlamıştır.

Bu çalışmalardan anlaşılmaktadır ki, ürünlerin tercih edilebilirliğini etkileyen faktörler sadece üretici tarafından yönetilmek zorunda değildir; doğru adımları attığı takdirde bileşen tedarikçilerinin de en az üreticiler kadar ürün tutundurma faaliyetleri, ürün markası ve dolayısıyla ürün üzerinde etkisi fazladır. Bu durumda, ürünün içinde yer alan bileşenlerin markalarının güçlü ve bilinir oluşu, endüstriyel pazarlardaki satın alma kararlarında önemli bir kriter haline gelmektedir. Çünkü bu şekilde üretilen ürünün marka değerine, o ürünün içinde kullanılan her bir bileşenin kendi markasının değeri de eklenmekte ve pazarlama sürecinde üreticiye çok büyük bir avantaj sağlamaktadır.

### **5.6 Firmalar Arası Satın Alma İlişkisi Ve Markanın Etkisi**

Bir müşterinin bir firma, marka veya kanala ait bir ürün veya hizmeti satın alırken bunu sağlayan firmayla ilişki kurmaya yönelik eğilimine "ilişki niyeti" denilmektedir (Kumar, Bohling ve Ladda, 2003). Bir ürün satın alırken firma tedarikçi firmayla ilişki kurmak niyetinde olmadan görüşmeye başlayabilir ama firma, marka veya kanala yönelik algıladığı eder için ilişki kurmak isteyebilir.

Bir müşteri, tedarikçi firmaya karşı ilişki niyeti beslemiyorsa yani ilişki kurmak istemiyorsa, aralarında gerçekleşen satın alma ilişkisine "işlevsel ilişki (transactional relation)" denilebilir. İşlevsel ilişkide müşteri, sadece istediği ürünü almak için tedarikçiyle görüşme zorunluluğunu yerine getirmektedir. İşlevsel ilişki genellikle kısa sürelidir ve fiyat, bazı sosyal ve içsel zorlamalar nedeniyle kurulmuş bir satın alma ilişkisidir. İşlevsel ilişkide müşteriler, ilk fırsatını bulduklarında tedarikçilerini değiştirebilmekte ve yaptıkları işin firmalarına uzun dönemde bir katma değer sağlamamakta, sadece o günün ihtiyaçlarının karşılamaktadır.

Diğer yanda ilişki niyetinde olan müşteriler, belirli tedarikçilerle uzun dönemli ve sağlam bir ilişki kurmak amacıyla yola çıkarlar. Buradaki ilişkiler daha duygusal, daha sağlam, daha güvene dayalıdır. Bu tip sağlam ilişki karşılığında müşteriler daha fazla fiyat bile ödemeye razıdırlar. İlişki kurmaya istekli firmalar katma değeri daha yüksek işler yapabilir ve ciddi bir güven kaybına yol açacak bir durum gerçekleşmediği takdirde de aynı tedarikçiler ile işbirliğine devam ederler.

Herhangi bir tedarikçi ile müşteri arasında başlangıç ilişkisi kurabilmesi işlevsel bir ilişki yeterlidir. Fakat ilişkinin geliştirilmesi için bu işlevsel ilişki yeterli değildir. Birbirini izleyen ilk birkaç alımda işlevsel ilişki devam edebilir. Fakat daha



sonrasında müşteri aynı tedarikçiden satın almaya devam ederse ve bunun nedeni maliyet ve kurumsal bazı zorlamalarsa veya sözleşmeye dayanan bazı sınırlandırmalar ise, bu ilişki uzun sürese de, nitelik olarak işlevsel ilişki düzeyinde devam eder. Fakat burada müşteri tedarikçiyle bir ilişki kurmak istiyorsa ve bu yönde satın almalarını tekrarlıyorsa o zaman bu ilişki niyeti var diyebilmekteyiz. İlişki niyeti firmadan, üründen veya kanaldan elde edilen değer arttıkça büyümekte ve sağlamlaşmaktadır. Eğer bu değerler elde edilemiyorsa, müşteri uzun süre aynı tedarikçiden satın almaya devam etse bile bu tedarikçiyle ilişki kurmak niyetini gütmez. Yani kurulan ilişkiyi devam ettirme isteği zamana bağlıdır.

Bir müşterinin, belli bir ürünü belli bir firmadan veya belli bir kanaldan almak istemesine yönelik farklı eğilimleri vardır. Müşterilerin sahip oldukları bu eğilimler ve bu eğilimler doğrultusundaki değerlendirmeleri, algılamaları nedeniyle, müşteri bir firmayı genel özellikleriyle beğenebilir ve bu nedenle o firmadan almak isteyebilir. Aynı şekilde müşteri belli bir firmanın kimliğinden veya firma imajından çok etkilenmiş olabilir ve o firmaya ait bir markanın ürününü almak, hatta bu ürün için yüksek fiyat verebilmeye razı olmaktadır. Veya müşteri firmanın çalıştığı ortamı, perakendecilerini veya çalıştığı kanalı sevdiği veya sözkonusu ortamlar ve kanallar firmaların daha kolay çalışmasına imkanı sağladığı için müşteriler o ürünü satın almak isteyebilmektedir. Kısaca, firmaların tedarikçileriyle ilişki kurma niyetini, isteğini harekete geçiren başlıca 3 etken vardır. Bunlar etkenler; müşterinin algıladığı marka ederi, firma ederi veya kimliği ve kanal ederidir.

### **5.5.1 Satın Almacının Algıladığı Firma Ederi ve İlişki Niyeti**

Firma ederi, müşterilerin firmaların isimlerine veya daha kapsamlı olarak firma imajı ve firma kimliğine yönelik besledikleri duygular ve bunun sonucunda firmanın ürünleri ve hizmetlerine karşı yaklaşımlarını yönlendiren olumlu etkilerin bütünüdür. Burada “marka ederi” ile “firma ismi, marka kimliği ederini” ayrı tutmak gerekmektedir. Çünkü bir firma birden fazla ürüne ve markaya sahip olabilmektedir. Örneğin P&G farklı kategorilerde çok sayıda ürüne sahiptir ve bu ürünlerin hepsinin kendi markası vardır ve kendi dallarında çok başarılıdırlar. Öyle ki çoğu insan bu markaların üreticisinin P&G olduğunu bilmez ve firma kimliği ederi ürünlerin ederinin arkasında kalmaktadır. Tam tersine örnek vermek gerekirse; Dell tüm dünyada bilinen ünlü bir bilgisayar markasıdır. Dell firması farklı ürün kategorilerinde Dimesion, Optiplex gibi markalara sahip olsa da tüm bu ürünler Dell olarak adlandırılır. Yani bu durumda firma ismi ederi marka ederinin önüne geçmektedir. Her ne olursa olsun diyebiliriz ki, firma ismi ederi marka ederinden farklıdır ve bağımsız ürün markaları, müşteri tatmini ve davranışsal bağlılıkla oluşmaktadır . Ve

algılanan firma ederinin artması müşteri ile tedarikçi arasındaki ilişki niyetini artırmaktadır.

### **5.5.2 Satın Almacının Algıladığı Marka Ederi ve İlişki Niyeti**

Daha önceki bölümlerde analtıldığı şekilde, marka ederi, marka isimlerinin müşteriler üzerinde yarattığı olumlu etkilerin bütünüdür. Keller (1993) marka denkliğinin, marka bilinirliği ve marka imajına dayandığını söylemektedir. Marka bilinirliği ise temel olan şey marka hatırlama ve farkındalığıdır. Öyleki, markanın ne kadar farkına varılıp ne kadar hatırlanırsa marka bilinirliği o derece fazla olacaktır ve bu da marka ederinin artmasını sağlayacaktır. Benzer şekilde marka imajı da marka ederini artırmaktadır. Marka bilinirliği ve marka imajının yanında, üründen algılanan kalitenin de marka ederi üzerinde etkisi vardır. Çünkü kalite ürüne ait bir özelliktir, ürün markayla ilişkilidir ve marka ederini de marka oluşturmaktadır. Marka bilinirliğinden ve marka imajından etkilenen müşteri markayla bir ilişki geliştirmek ister. Ve doğal olarak marka ederi fazla olursa müşteri ile tedarikçi arasındaki ilişki niyeti de o derece yüksek olacaktır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu ilişkinin firma veya kanal ilişkisinden farklı olduğudur. Sadece marka ederine dayanan bir ilişki var olması durumunda, müşteri bir firmaya ait markalardan birini sevmemeye başlarsa, o sırada yine aynı firmadan almakta olduğu diğer markalardan da vazgeçebilir. Böyle bir durumda müşterinin başka bir firmaya ait bir markayı satın alma olasılığı, eski firmanın aynı ürün kategorisindeki markasını satın alma olasılığıyla aynıdır.

### **5.5.3 Satın Almacının Algıladığı Kanal Ederi ve İlişki Niyeti**

Müşteriler bazen tedarikçinin ilişkide bulunduğu kanal üyeleri için olumlu veya olumsuz duygulara sahip olabilirler. Bu duyguların bütünü kanal ederi oluşturmaktadır. Bu kanal içerisinde müşteri tedarikçinin çalıştığı satış personelinin, ajentaları veya dağıtıcıları sevebilmektedir ve tercihini de bu yönde kullanmaktadır. Buna örnek olarak amazon ve e-bay'i verebiliriz. Buralarda satışlar internet üzerinden yapılmakta ve müşterilerin hayatını kolaylaştırmaktadır. Bu nedene müşterilerin çoğunlula tercih ettikleri ürünler bu internet sitelerinde yer alan ürünler olmaktadır. Yani diyebiliriz ki algılanan kanal ederinin de, tedarikçi müşteri arasındaki ilişki niyetinde etkisi bulunmaktadır.

Vurgulanması gereken önemli bir nokta bu üç ederin de aynı anda bir arada bulunmayabileceğidir. P&G örneğinde, ürün markası ederi , firma ve kanal ederine göre çok daha yoğundur. Bunun yanı sıra kanal ederi algısının fazla hissedildiği bir durumda firma ve marka ederi algısı düşükse, müşteri, o kanalda yaşayacağı ilk

birkaç sorunda o kanalı bırakabilmektedir. Yine tedarikçi firma, marka ederi yüksek olan ürünlerinden birinin üretimini kestiğinde müşteri o firmanın diğer ürünlerini almayı da kesebilmektedir. Önemli olan bu üç ederin de aynı anda sağlanmasıdır çünkü bu üç ederin de birlikte sağladığı firmalarda ilişki niyeti en yüksek seviyede olacaktır. Örneğin, IBM her ürününe başarılı bir marka vermiştir. Bunun yanı sıra, kendi firma ismi ile bilinirliğe ve iyi bir imaja sahiptir. Bunun yanında IBM.com sitesiyle müşterilerine internet üzerinden satış da yapabilmektedir. Yani tüm ederlerinden fayda sağlamaktadır.

İlişki niyetinin yüksek olmasının firmalar açısından ulaştığı sonuçlar; gerekirse; yüksek fiyat, düşük maliyet, ağızdan ağıza yayılan tanıtım, artan firma reklamı ve ilişkinin uzun dönemli olması durumunda artan karlılıktır (Kumar ve diğ.2003)

Araştırmanın bu kısmına kadar, marka değerinin farklı satın alma süreçlerinde, farklı satın alma durumlarında satın almaların kararlarına nasıl bir etkide bulunduğu, genel bir satın alma değerlendirme aşamasında hangi kriterlerin önemli olduğu ve marka değerinin bu kriterleri ne şekilde etkilediği, satın almaların markaya yönelik eğilimlerinin, markalaşmış firmaların tedarikçi-müşteri ilişkisindeki niyetlerinin, belli markalardaki ürünlerin üretim yerlerinin köken ülkelerinden farklı olması gibi çeşitli durumların satın almaların tercihlerini ne şekilde etkilediği yönünde literatür araştırması gerçekleştirilmiştir. Bundan sonraki bölümde, literatür araştırmasında bahsedilen tüm bu faktörlerin, satın alma sürecindeki etkilerinin, pratik hayattaki geçerliliğini belirlemeye yönelik bir saha araştırması yapılmıştır.

## **6. MARKA DEĞERİNİN TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDEKİ FİRMALARIN SATIN ALMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİNİ ANLAMAYA YÖNELİK ARAŞTIRMA**

### **6.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Günümüzde pazara sunulan her türlü ürün ve hizmette kıran kırana bir marka savaşı yaşanmaktadır. Eskiden sadece tüketim pazarında gücünü oldukça hissettiren marka kavramı artık endüstriyel pazarlarda da kendini göstermektedir. Endüstriyel pazarlardaki firmalar da artık müşterilerinin dikkatlerini kendi ürünlerine çekebilmek, ürünlerini doğru tanıtabilmek ve ürününün tekrar alınmasını sağlamak amacıyla markayı kullanmaktadır. Malesef bu zamana kadar yapılan araştırmaların çoğu markayı tüketici pazarı kapsamında incelemiş ve satın alma davranışına etkisini sadece son tüketici açısından ortaya koymaya çalışmıştır.

Bu araştırmanın amacı ise, endüstriyel pazarlarda satın alma sürecinin incelenmesi, satın alınan ürünün özelliğine veya gerçekleşen alım tipine göre satın almacıların temel karar kriterlerinin belirlenmesi, satın alma sürecinde markanın ve marka değerinin hem kendi başına ve hem de satın almacılar tarafından değerlendirilen bu kriterler üzerindeki soyut ve somut etkilerinin belirlenmesidir. Markanın endüstriyel satın alma kararlarına etkisi araştırılırken aynı zamanda firma satın alma yetkililerinin marka kavramı ve marka değeri ile ilgili düşünceleri, algılamaları ve markaya yönelik gerek kurumsal gerekse kişisel eğilimleri de ortaya konmaya çalışılmıştır.

### **6.2 Araştırmanın Yöntemi**

Açıklayıcı nitelikteki bu çalışma için veri toplama yöntemi olarak kalitatif bir yöntem olan derinlemesine görüşme yöntemi seçilmiştir. Çünkü araştırmaya endüstriyel pazarlardaki satın alma davranışı incelenerek başlanmıştır ve satın alma süreçleri hakkında genel bir model kurabilmek için araştırma sırasında görüşmecilerden detaylı bilgi alınmıştır. Sonrasında görüşmecilerden alınan bilgilerle satın alma sırasındaki belli başlı değerlendirme kriterleri ortaya konulmuş ve bu kriterler arasında marka'nın önemli olup olmadığı, önemiyse hangi konularda ve hangi satın alma tiplerinde önemli olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle de araştırma aslında görüşmecilerin verdikleri yanıtlar doğrultusunda şekillenmiştir. Şöyleki, görüşmecilerin belirttikleri satın alma tipleri ve satın alma değerlendirme

kriterleri hakkında bilgi alınmış, daha sonra belirtilen bu kriterler ile markanın etkileşimi hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Satın almaların farklı ürün alımlarında ve farklı satın alma tiplerinde değerlendirme kriterlerinin farklı olması ve dolayısıyla markaya verdikleri önemin değişkenlik göstermesi, soruların açık uçlu olmasını gerektirmiş ve bu tip yoruma dayalı sorularla görüşmecilerin farklı durumlar için ne şekilde yaklaşımlar benimsediklerini rahatça ortaya koymalarını sağlamıştır.

Ayrıca, endüstriyel satın alma sürecinin değerlendirme ve karar aşamasına bir firmadan çok sayıda kişinin katıldığı düşünüldüğünde, mümkün olan en doğru sonuca ulaşmak için bu süreçteki her katılımcının görüşlerinin alınması gerekmektedir. Fakat sözkonusu kişilerin sayının fazla olması nedeniyle, tüm bu kişilerin görüşlerinin ve beklentilerinin toplandığı ve topluca değerlendirildiği son kişi olarak satın almacılarla görüşülmüştür.

Uygulanan kalitatif yöntem sayesinde de, satın almacının sadece ticari koşullar konusundaki satın almacı kimliğine ait görüşlerine değil, satın alma sürecine katılan tüm bireylerin görüşlerinin bir birleşimine ulaşılması planlanmıştır. Bu da en iyi derinlemesine görüşme yönetimiyle gerçekleştirilmektedir.

Veri toplama sırasında görüşmecilere yöneltilen soru listesi Ek 1’de yer almaktadır. Bu sorular oluşturulurken temel olarak, yapılan literatür çalışmasından yola çıkılmıştır. Sorular, gerçekleştirilen literatür çalışmasında da izlenen sıra takip edilerek düzenlenmiş ve bu şekilde araştırmanın baştan itibaren belli bir düzen içinde ve belli bir amaca yönelik olarak ilerlemesi sağlanmıştır. Bununla birlikte, araştırmayı yapan kişinin yine bir satın alma deneyimine sahip biri olması, satın alma karar verme sürecinde üzerinde durulması gereken önemli noktaların daha kolay belirlemesini ve bu şekilde araştırmayı amacına ulaştıracak cevapları almayı sağlayan en uygun soruların ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan yetkili kişilerin isimleri, ünvanları ve çalıştıkları firmalar Ek 2’de yer almaktadır.

### **6.3 Araştırmanın Kısıtları**

Görüşme yapılan firmalar çoğunlukla büyük ölçekli firmalar oldukları için bünyelerinde farklı satın alma tipleri için birden fazla satın alma departmanı yer almaktadır. Bu da firmalar içinde doğru departmana ulaşmayı zorlaştırmaktadır.

Bunun yanısıra satın alınan ürüne göre de, satın alma departmanları farklılık göstermektedir. Görüşmeler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar arasında doğru şekilde bağlantı kurabilmek ve ortak bir sonuca ulaşabilmek için, kapsam açısından

mümkün olduğunca dağılmamaya ve belirli ürün kategorileri için değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı markanın karar sürecine etkisinin ortaya çıkarılması olduğundan görüşme yapılan kişilerin özellikle karar verici seviyesinde olan kişiler olmasına çalışılmıştır. Fakat bazen bu en üst seviyedeki kişilere ulaşmak mümkün olamamış ve bazen de karar alıcıların bir satın alma komitesi gibi birden fazla kişiden oluştuğu durumlarda ilgili verileri toplayan ve satın almayı karar aşamasına kadar getiren kişilerle görüşme yapılabilmektedir.

Görüşme yapılan firmaların hepsi teknoloji alanında, özellikle de bilgi teknolojileri alanında, çalıştıkları ve gizlilik tüm bu firmalar için taviz verilmemesi gereken bir önemli bir kural olduğu için görüşmelerin başlangıcında yorumlarında biraz kapalı ifadeler kullanmışlardır. Sonrasında ise kullandıkları markalardan bazılarının isimlerini araştırmada kullanılmamasını talep etmişlerdir.

Telekomünikasyon sektöründe GSM operatörü olarak hizmet sunan firmaların hepsiyle görüşme yapılması talep edilmiştir fakat araştırmayı yapan kişinin yine bir GSM operatöründe satın alma departmanında çalışıyor olması, bu firma yetkililerince bilgi güvenilirliği açısından pek uygun görülmemiş ve yanıt alınamamıştır.

#### **6.4 Firma Görüşmeleri**

Bu çalışmada, teknoloji ile ilgili sektörlerde, özellikle de GSM sektöründe faaliyet gösteren, çoğunlukla müşterilerinin taleplerine göre, yani siparişe yönelik ürün ve hizmet sunan firmalarla görüşülmüştür.

Bunlardan biri olan Avea, Türkiye'nin 3. GSM operatörüdür ve temel ürün girdisi teknoloji olan bir firmadır. Yine Oger Telekom ise bir telekomünikasyon firması olup Türk Telekomünikasyon pazarına Türk Telekom'un hisselerini alarak girmiştir. Nortel Networks Netaş ve Alcatel, başta Avea olmak üzere yurt içi ve yurt dışındaki tüm GSM operatörlerine ve kurumsal firmalara santral hattı ve ilgili yazılım ve hizmetleri sağlayan bir firmalardır. Probil, Türkiye'de birçok kurumsal firmaya bilgi teknolojileri donanım altyapısı tedarik etmekte ve gerektiğinde bunlarla ilgili her türlü bakım ve destek hizmetlerini sağlamaktadır. Argela ise tamamen Türk girişimciler tarafından kurulup İTÜ Teknokent bünyesinde faaliyet gösteren ve bilgi teknolojileri pazarında çok sayıda firmaya, tek tek veya bütünsel yazılım ve donanım çözümleri sunan yerli ve gelişmekte olan bir firmadır.

## **6.4.1 Nortel Networks Netaş A.Ş.**

### **6.4.1.1 Firma Tanıtımı**

Nortel Networks Netaş, ülkenin iletişim gereksinimini yerli üretimle karşılamak amacıyla 1967'de PTT (Türk Telekom) kurulmuş ve Kanada'nın Northern Electric Company (Nortel Networks) ortaklığıyla kurulmuştur. Firma, kuruluşundan bugüne Türk Telekom'un hizmetine verdiği yaklaşık 12,5 milyon hatlık santral teçizatı, transmisyon ve veri iletim sistemleri ile Türkiye'nin iletişim ağının modernizasyonunda önemli görev üstlenmiş, 1,5 milyon özel telefon hattını da 50.000'in üstünde kurumsal müşterisinin hizmetine sunmuştur. Nortel Networks Netaş'ın yurtdışında veri, transmisyon, sabit telsiz erişim ağlarının yanısıra 1 milyonun üzerinde kurulu santral hattı bulunmaktadır. Nortel Networks Netaş, kendi geliştirdiği ürün ve hizmetlerin yanı sıra teknolojisini Nortel Networks'ün transfer ettiği ürünlerle, toplam iletişim çözümlerini sürekli yenileyerek teknoloji öncülüğünü devam ettirmektedir.

Nortel Networks Netaş, Türkiye'nin en büyük teknoloji ihracatçılarından biridir. Uluslararası pazarda geniş bir müşteri tabanına sahip olan firma, çalışmalarını özellikle Rusya, Kazakistan, Azerbaycan, Bangladeş ve KKTC'de yoğunlaştırmıştır.

Yabancı ortağı Nortel Networks'e ve Kuzey Amerika dışındaki pazarlarına yaptığı yazılım ihracatını sürekli artıran Nortel Networks Netaş, Türkiye'nin teknoloji ihracatçısı konumunu değiştirmiş, ülkeyi bir ileri teknoloji ihracatçısı durumuna yükseltmiştir.

%31,8'i İMKB'de işlem gören şirketin iki büyük ortağı, Nortel Networks International Finance, Holding's B.V. ve Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı (%15)'dir.

Dünya standartlarında çözümler tasarlayan Nortel Netaş, bir teknoloji lideri olarak, kaynaklarının büyük bir bölümünü Ar-Ge faaliyetlerine ayırmaktadır. Şirket çalışanlarının %65'i Ar-Ge bölümünde görev yapmaktadır.

1973'den bu yana, Türk telekomünikasyon sektöründeki önemli yeniliklerin çoğu Nortel Netaş ArGe'nin yapmakta olduğu çalışmalar ile ortaya çıkmıştır. Nortel Netaş'ın en büyük özelliği, en yeni teknolojileri Türkiye'ye kazandıran ilk şirketlerden biri olmasıdır.

İletişim teknolojilerine olan hakimiyeti, sahip olduğu deneyim ve yetenekli işgücü ile Nortel Netaş Ar-Ge, üstlendiği projelerin her aşamasında müşterilerinin yanında yer almaktadır. 7 gün 24 saat 365 gün kesintisiz hizmetle profesyonel servis desteği sunan Nortel Netaş Ar-Ge, müşterileri için proje planını hazırlar, ürün/çözüm

tasarımını yapar, kurulumunu gerçekleştirir, test eder, izler, gerektiğinde günceller ve teknik destek verir. Nortel Netaş aynı zamanda kesintisiz işletim ve bakım verme beceri ve yeteneğine de sahiptir.

Türkiye'nin en büyük özel Ar-Ge birimi, 1994 yılından bu yana Ar-Ge etkinliklerine uygun olarak tasarlanıp inşa edilen 4.000 metre karelik binasında hizmet vermektedir. Bu bina, TÜBİTAK Gebze'de kurulan teknoloji merkezi binasına da örnek olmuştur. Modern ofisleri, özel laboratuvarları ve bilgisayar terminal ağları sayesinde, Nortel Netaş Ar-Ge'nin mühendisleri, müşterilerin beklentilerini aşan ürünler yaratarak Türkiye'nin "Bilgi Çağı"na geçişini gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar.

#### **6.4.1.2 Pazarın Genel Yapısı**

Netaş'ın temel müşterileri ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi kurumsal firmalar diğeri ise Türkiye'nin ana ve en büyük telekomünikasyon şebekesi olan Türk Telekom'dur.

Nortel Networks Netaş'ın (Bundan sonra Netaş olarak adlandırılacak) faaliyet alanı şehir santralleri, SDH (transmisyon ekipmanları) ve fiber optik haberleşme ekipmanlarıdır. Netaş kurumsal müşterilerine gerektiğinde teknik ekipman üretmekte, gerektiğinde yurt içinden ve yurtdışından tedarik etmekte ve toplam bir çözüm sunmayı amaçlamaktadır.

Netaş'ın da içinde yer aldığını telekomünikasyon pazarının genel yapısı itibariyle, kurumsal müşteriler, tüm satın almalarını ürünlerle tek tek uğraşarak değil bunları bir sistemle birlikte toplam bir çözüm olarak satın almak istiyor. Netaş da buna uygun olarak son kullanıcıya yönelik yan ürünler değil, daha büyük kapsamlı ve merkezi sistemler bazında ürünler sağlamaktadırlar.

Yine bu pazarın başka bir özelliği ise teknolojinin çok yakından takip edilmesi ve bunun sonucunda pazarda sürekli ve hızlı bir değişimin, değişme zorunluluğunun bulunmasıdır. Bu da firmaların çok yüksek maliyetli teknoloji yatırımları yapmasını gerektirmektedir. Bu nedenle Netaş'ın da içine yer aldığı GSM / Network santral pazarında en büyük ve birbirinin rakibi olan firmalar Siemens, Ericsson ve Alcatel'dir. Görüldüğü üzere pazarda yer alan diğer firmalar da dünya çapında bilinen ve çok güçlü firmalardır. Bunun nedeni, yüksek maliyet ve uzmanlık gerektiren yatırımların küçük Türk firmaları tarafından maddi yetersizlik nedeniyle gerçekleştirilememesi ve az önce bahsedilen dünya devi rakiplerle aynı kulvarda yarışmanın zorluğudur.



### 6.4.1.3 Satın Alınan Ürünler ve Genel Satın Alma Süreci

Netaş'ın temel olarak pazara sunduğu ürünler; fiberoptik sistemler, SDH adı verilen şehir santrallerinde kullanılan transmisyon ekipmanları ve OEM adı verilen klima, PC, server (sunucu) gibi tamamlayıcı ekipmanlardır. Buna bağlı olarak da satın aldığı ürünler SDH sistemlerinde kullanılan kablo, switch vb. üretim malzemeleri ve ihtiyaca göre alınan PC gibi basit ekipmanlardır.

SDH Ekipmanlarının üretimi kısmen kendi bünyelerinde kısmen de fason olarak yaptırılmaktadır. Fakat fason olarak yaptırılrsa bile gerekli malzeme özellikleri Netaş tarafından fason üretim firmalarına bildirilmektedir yani kullanılan malzemeler ve tedarikçiler bellidir. Yani satın alma kararı fasoncu tarafından değil yine Netaş tarafından gerçekleşmektedir. SDH malzemelerinin alımı küçük partiler halinde ve sık sık gerçekleşmektedir. Pek fazla değişiklik göstermeyen yapısı itibariyle rutin satın alma tipine uygun görünmektedir.

SDH ekipmanlarından bir kısmı ise Netaş tarafından üretilmekte veya yurt içinden veya yurt dışından tedarik edilmektedir. Bunlar stratejik açıdan önemli ve yeni teknolojiye sahip ekipmanlar olduğu için doğrudan Netaş tarafından sağlanmaktadır.

Bunların dışında OEM adı verilen PC, klima gibi toplam müşteri çözümüne destek olan ek ekipmanlar ise yine Netaş tarafından satın alınmaktadır. Bunlar az miktarda ve düzensiz aralıkla satın alınmakta ve satın alma tipi değiştirilmiş ve yeni satın alma şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Netaş'da satın alma süreci şartname ismindeki müşteri talebinin, Netaş'a ulaşmasıyla başlar. Öncelikle hangisi üretim talebi hangisi OEM olduğuna karar verildikten sonra ilgili ürünler için uygun satın alma süreci sürdürülür. Netaş'da satın alma, ilgili birimlerden çok sayıda kişinin bir araya gelerek gerçekleştirdiği bir süreçtir. Ürün yöneticisi kişi talebin belirlendiği sırada satın almacıyla iletişim halindedir hatta satın alınacak ürünlerin belirlenmesinde satın almacının da yönlendirmelerinin etkisi vardır. Yani satın alma aktif değil proaktiftir. Sadece kendine söyleneni almaz, gerektiğinde ne alınması gerektiğine dair görüşlerini belirtir ve kararı etkilemektedir. Özellikle deneyimsiz ve ürün hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan müşterilere hem kendi ürünleri hakkında hem de bilgi sahibi olduğu fakat Netaş'ın satmadığı ürünler hakkında da bilgi sağlamaktadır. Ve aynı şekilde kendi tedarikçilerinden de kendilerine her konuda bilgi vermelerini talep etmektedir. Yani denilebilir ki; Nortel'de satın alma sürecine satış bölümü yetkilisi, proje yöneticisi, satın almacı doğrudan katılmakta; satın alınacak firmanın belirlendiği

aşamada ödeme sorunlarıyla ilgili olarak finans bölümü de dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır.

Satın almayla ilgili piyasa ve firma araştırmasını temelde satın almacı yapıyor olsa da, gerektiğinde proje yöneticisi, satış temsilcisi de yapabilmektedir. Satın almacıların ürün ve firmayla ilgili piyasa araştırmalarının temelinde geçmiş deneyimler ve pazardaki diğer firmaların deneyimleri yatmaktadır. Yılların getirdiği bilgi ve deneyimle Netaş, temel tedarikçilerini belirlemiş durumdadır fakat yeni bir tedarikçi veya ürün alınması gerektiğinde bunu pazardaki dost veya rakip diğer firmalardan, bu firmalarda çalışan ve bilgisi ve deneyimine güvendikleri o işle veya ürünle ilgili uzman kişilerden yardım almaktadır. Bunların dışında sıkça kullanmakta oldukları bir diğer yöntem ise internet üzerinden bilgi toplamak şeklinde gerçekleşmektedir. Fakat burda İnternet'i, ürün hakkında uzman olan kişilere ve firmalara veya o firmalarla çalışmış kişilerin yorumlarına ulaşabilmek için kullanmaktadır. Yani temel araştırma kriteri; o ürün veya firmanın "denemiş" olmasıdır. Bir de ücretli hizmet veren danışmanlık firmalarına başvurumaktadırlar.

#### **6.4.1.4 Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri ve Markanın Etkisi**

Netaş'da satın alma gerçekleşirken değerlendirmeye alınan kriterler temel olarak; ürünün fiziksel özellikleri, fiyat, tedarik süresi, satış sonrası servis hizmetleri, garanti koşulları, firma özellikleri (firma kalifikasyonu)'dir.

Netaş'ta SDH ekipmanlarının fiziksel özellikleri ve kalitesi, belirtilen teknik yeterliliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Çünkü SDH ekipmanları Netaş'ın kendi markası ile pazara sunduğu ürünlerdir, yani Netaş'ın müşterilerine açılan yüzüdür. Bu nedenle bu ürünlerin üretimi sırasında kullanılan malzemelerin, kaliteli ve uluslararası standartlara uygun olmasına oldukça önem vermektedirler. Çünkü kullandıkları malzemedeki herhangi bir eksiklik kendi ürününün kalitesini zedeleyeceğinden, Netaş ismi de zarar görecektir. Bu nedenle Netaş, CE ve DEMKO gibi Avrupa standart üretim belgelerine sahip olmayan ürünleri almayı tercih etmemektedir. Müşterilerine kaliteli ürün sunmak için, kaliteli malzeme kullanmayı ön planda tutmaktadır. Netaş, ürünün fiziksel özellikleri ve yeterliliği söz konusu olduğunda, bağlı olduğu Nortel Canada'nın koyduğu ürün kalite standartlarına uymak zorundadır.

SDH ekipmanları gibi OEM ekipmanlarında da, müşterilerine karşı zor durumda kalmamak için her zaman fiziksel açıdan en uygun ve en sorunsuz çalışacak ürünleri tercih etmektedirler.

Satın alınan ürünün tedarik süreci de özellikle üretim hattında kullanılacak bir malzemeyse aynı derecede önemlidir. Siparişin kolay verilebilmesi de önemli faktörlerden biridir, ki genelde aynı tedarikçilerle çalışıldığı için, firmalar birbirini bildiği ve tanıdığı için, Netaş mevcut tedarikçileri ile çok uyumlu çalışmaktadır. OEM ürünlerinde ise müşteri taleplerine bağlı olarak teslimat süresi biraz daha esnek tutulabilmektedir ve çok katı kurallara bağlı kalınmamaktadır.

Satış sonrası servis ve garanti hizmetleri de, ürün satın alındıktan ve kullanılmaya başladıktan sonra değeri anlaşılan bir kriterdir. Özellikle ileri teknoloji ürünler satın alındığı için ve bu yüksek teknoloji için yüksek miktarlarda para ödendiği için, garanti ve satış sonrası destek hizmetleri Netaş'da dikkatle üzerinde durulan bir konudur. Eğer alınan malzemeler ucuzsa, garanti ve servis maliyeti yerine daha çok satın alıp stok tutmak yönünde de bir uygulama yapabilmektedir.

Diğer bir kriter ise firma ünü, firma imajıdır. Netaş kurumsal çalışmaları kapsamında firma kalifikasyonu adı verilen bir çalışma yürütmektedir. Bu çalışma kapsamında firmanın nerede kurulu olduğu, kaç kişinin çalıştığı, kaç senedir bu sektörde olduğu ve referansları incelenmektedir. Netaş bunun dışında, o firmayla çalışan kişilerden firma hakkında bilgi toplamaktadır yani pazarda o firma için iyi veya kötü neler söylendiğini araştırıp firma imajını, ününü değerlendirmektedir. Fakat bu araştırmayı mutlaka daha önce o firmayla çalışmış kişilerden edinmektedir. Firmanın belirli bir konudaki iyi ve kötü ünü, Netaş için çok önemlidir. Bir de Netaş Canada'nın çalışmakta olduğu ve global anlaşmalara sahip firmalar ve ürünleri, tercih edililikte ön planda tutulabilmektedir. Çünkü Netaş Canada'nın değerlendirme testlerinden geçen firmalar zaten kalite ve güvenilirlik açısından başarılı olmuş firmalardır.

Tüm bu anlatılanların yanında, Netaş için hepsinden önemlisi, tüm bu bahsedilen kriterlerin fiyatla karşılaştırıldığındaki değeridir. Çünkü günümüzün zorlu rekabet koşullarında müşteriye sunulan ürün ve hizmet ne kadar kaliteli olursa olsun, fiyat karşısında esneklik sifıra inmektedir.

Satın alma sürecinde değerlendirilen kriterlere markanın etkisi ise daha çok OEM ekipmanlarda ve müşterinin özel olarak talepte bulunduğu durumlarda görülmektedir.

Ürün fiziksel özellikleri, tedarik koşulları, satış sonrası hizmet ve garanti koşulları değerlendirildiğinde markanın önemli olduğu fakat aynı hizmetleri sağlayan başka firmalar ve ürünlerin de yer aldığını ve bunların mutlaka denenmesi gerektiği görüşünü benimsenmektedir. Çünkü daha önce bahsedildiği üzere fiyat, bu pazar koşullarında müşteri kazanabilmek için birincil faktör olduğundan dolayı, satın alınan

malzemenin fiyatını ne kadar ucuzsa, müşteriye sunacağı son fiyat da o ölçüde düşük olacaktır. Zaten Netaş satın alma yetkilileri de yılların getirdiği deneyim yardımıyla aynı kalitede ürün ve hizmet sunan, fakat yüksek bir bilinirliğe sahip olmayan markaları tercih etmektedir. Netaş'a göre sadece markanın değerinin yansıtıldığı ürün fiyatını, şu anki pazar koşulları kaldıramamaktadır.

Netaş'ın karşılaştığı bazı durumlarda ise, markalı bir ürün alması önemle gerekmektedir. Çünkü bazen müşterileri Netaş'tan belirli bir markadaki PC veya sunucuyu verilecek sistem içinde isteyebilmektedir. Bu durumda ise Netaş yine en kaliteli ürünü, en iyi teslimat süresini ve garanti koşullarını sağlayan markalı firmaları ve ürünlerini tercih etmekte fakat yine mümkün olduğunda fiyat kısıtlamalarına uymak zorunda kalmaktadır.

Netaş'ın gerçekleştirdiği farklı bir uygulama ise, tercihini markalı ürün yönünde kullanan müşterisinin fikrini değiştirmek, hatta daha az bilinen fakat aynı teknik özelliklere sahip firmaların ürünlerini tercih etmeleri yönünde ikna etmektir. Öyleki bazı Çin firmalarını öncelikle kendileri denemekte, memnun kaldıklarında müşterilerine dünyaca bilinen fakat çok pahalı olan bir marka yerine bu az bilinen markayı kabul ettirme, müşteri gözünde iyi bir marka imajı yaratmaya çalışmaktadır. Yani Netaş satın alma departmanının, bilinen markalı ürünlerin fiyatlarının yüksek olması ve proje bedelini yükseltmesi nedeniyle, az bilinen ve yeni tanınmakta olan fakat ürün kalitesinden emin oldukları firmaları ve ürünlerini, çeşitli yöntemlerle müşteriye kabul ettirme gibi bir uygulama gerçekleşmektedir.

Aslında Netaş markanın öneminin farkındadır, çünkü koruması gereken uluslararası bir imaja sahiptir ve pazara kalitesiz bir ürün sunarak kendi marka imajını tehlikeye atmamaktadır. Fakat bunun için zaten Avrupa standartlarında üretim yapan ve belgelendirme kuruluşları tarafından belgelendirilen firmaların ürünlerini kullanmaktadır. Bu belgeleri almış firmaların zaten Netaş'a istediği özellikle ürün ve hizmeti verebileceğini düşünmektedir. Netaş'a göre dünyaca bilinen bir markaya sahip olan firmalar, ürün kalitesi avantajlarını, belirledikleri yüksek fiyatlar ödümektedir.

Netaş için satın alma sırasında marka açısından bakıldığında asıl önemli olan firmanın markası, firma imajıdır. Çünkü satın alınan ürün sipariş aşaması, tedarik koşulları, bakım ve destek hizmetleri ve kurulan ilişkilerle birlikte bir bütün olarak değerlendirilmektedir bu da ürün markasından çok firma markasını önemli hale getirmektedir. Hatta Netaş satın alma müdürüne göre "iyi tedarikçinin ürünü de iyidir". Firmanın ünü ve imajı, firma markasının imajından daha önemlidir. Yani asıl

değerlendirme o ürünü kullanan kişilerin düşünceleri sonucu oluşmuş firma imajı ile yapılmaktadır.

Kısaca Netaş, marka değerinin yaratacağı fiyat farkını pek mantıklı bulmamakta ve aynı özellikte ama markasız ürünü tercih etmektedir.

Netaş üretim yeri bilgisini de satın alma sırasında değerlendirmektedir. Genelde Avrupa menşeli ürünleri tercih edip kalitesizlik risklerinden kaçınmaktadır, fakat bilinen markaların Çin gibi ucuz iş gücü ile kalitesiz üretim yaptığı ülkelerde üretim yapması tercihlerini az da olsa etkilemektedir. Çünkü çok ünlü bir uluslararası bilgisayar üreticisinin, üretimini Çin'e kaydırması, ürün kalitesinde son müşterinin görmeyeceği fakat üreticinin farkına vardığı sorunlara yol açmaktadır. Sonrasında marka olmuş bu firmayla bağlantıya geçilip sorunların düzeltilmesine çözümler beklense de, bugüne kadar olumlu bir değişimle karşılaşmamışlardır. Yani bilinen ve ünlü markaların müşteri taleplerini dikkate almaksızın kendi yollarında ilerlemektedirler. Bu gibi farklı ülkede üretim gibi durumlarda Netaş, tercihini o markayı değiştirebilme yönünde değiştirmeyi istemektedir. Fakat eğer son müşterisi mutlaka o markayı istiyorsa, o markayı almak zorundadır.

Bir de dünyaca ünlü bir marka olmuş firmayla başta bağlantıya geçmenin kolay olduğunu fakat az önceki örnekte belirtildiği üzere, sonrasında ortaya çıkan sorunlar ve talepler açısından pek olumlu geri dönüşler olmadığını, firmaların marka olmanın verdiği güç ile dediklerini kabul ettirme gibi bir avantaja sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu da o marka olmuş firmalarla olan ilişkilerin geleceğini etkileyen bir unsur olmaktadır. Fakat bu karar, o marka pazarda tekel değilse ve çok sayıda rakibi varsa alınabilecek bir karardır.

Netaş, tedarikçilerinden satın aldığı ürünlerin kalitesini sorgularken, elbetteki ürünün yapısına giren malzemeler hakkında bilgi sahibidir ve satın aldığı ürünün yapısına katılan malzemelerin kalitesi Netaş için çok önemlidir. Örneği, fiberoptik kablolarla çalışan Netaş, aldığı kabloların teknolojisini buna uygun olmasını beklemek ve zaten muhtemel tedarikçilerden teklif isterken ve görüşürken, talep ettiği o özel ürünü belirtmektedir. Fakat diğer kriterlerde olduğu gibi burda da asıl değerlendirme, o malzemenin markası üzerinde değil, kalitesi üzerinde gerçekleşmektedir.

Son olarak, Netaş büyük firmalarla gerçekleştirdiği büyük ölçekli projelerde başarısızlık ve teknik yetersizlik riskiyle karşılaşmamak için markalı ürünleri özellikle tercih etmektedir. Çünkü bu gibi büyük projelerde zaten son müşteri de markalı ürünün yüksek fiyatını kabul edecek özelliktedir. Bu durumda Netaş hem

müşterisinin talebini gerçekleştirecek hem de sattığı ürünün kalitesinden emin olacaktır.

## **6.4.2 Avea İletişim Hizmetleri**

### **6.4.2.1 Firma Tanıtımı**

Yaklaşık 7 milyon abonesi ile yüzde 17 pazar payına sahip olan ve Türkiye'nin hızla büyüyen mobil iletişim operatörü Avea yenilikçi hizmetlerini telekomünikasyon sektöründe bireysel ve kurumsal müşterilerin hizmetine sunmaktadır. Avea, Türkiye'nin 3. GSM operatörü lisansı ile GSM işletmeciliği yapmaktadır. Ürünü, ses iletişimi, kablosuz iletişim ve bu kablosuz iletişimin desteklediği servislerdir.

TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş., Türk Telekom'un GSM Operatörü Aycell'in, %51 İş Bankası Grubu ve %49 TİM (Telecom Italia Mobile) ortaklığı ile kurulmuş olan İş-TİM ile birleşmesi sonucu, 19 Şubat 2004 tarihinde resmen kurulmuştur. Birleşmeden sonra Aria ve Aycell markalarının TT&TİM çatısı altında devam ettiği kısa bir süreç yaşanmıştır. 23 Haziran 2004 tarihi itibarıyla ise birleşmeden doğan sinerjinin ifade edildiği yepyeni "Avea" markası, bu iki markayı temsilen piyasaya sunulmuştur. 15 Ekim 2004 tarihi itibarıyla "TT&TİM İletişim Hizmetleri A.Ş." ticari ünvanı "Avea İletişim Hizmetleri A.Ş." olarak değişmiştir.

Aycell ve Aria birleşmesi, Türk telekomünikasyon sektörünün gelişmesine önemli katkılarda bulunan yeni ve güçlü bir şirketin doğmasını sağlamıştır. İki şirketin deneyiminin ve bilgisinin bir araya gelmesiyle operasyonel ve mali bir güç doğmuştur. GSM sektörünün en genç, dinamik ve alternatif operatörü olan Avea, Türkiye GSM pazarına ciddi bir rekabet ortamı getirmiştir.

Türk Telekom'un yüzde 55 hissesinin özelleştirme süreci Kasım 2005'te tamamlanmıştır. Bu doğrultuda, Oger Telecom, Türk Telekom'daki yüzde 55'lik payı yoluyla TIM ile birlikte Avea'da ortak kontrole sahip olmuştur. Oger Telecom, TIM ve İş Bankası arasındaki işbirliği, şirketin gelişmesi için güçlü bir taahhüt olacak, en yeni teknoloji ve kaliteli servisler yoluyla şirketin rekabet gücünü artıracaktır. Avea'nın vizyonu, son teknolojinin yanı sıra yenilikçi hizmetler sunarak şirketi müşteri odaklı bir kuruluş haline getirmek ve şebeke tesis ve sistemlerine olduğu kadar yönetim ve çalışanlarına yatırım yaparak pazar payını artırmaktır.

Avea'yı oluşturan şirketlerden biri olan Aria, İtalya'nın telekomünikasyon devi TIM (Telecom Italia Mobile) ve Türkiye'nin en köklü kurumu İş Bankası'nın işbirliği ile ilk GSM 1800 projesinin hayata geçirilmesi amacıyla kuruldu. İş-TİM Telekomünikasyon Hizmetleri A.Ş. 27 Ekim 2000 tarihinde Türkiye'nin ilk

GSM 1800 Mobil Telefon Ağı işletimi için T.C. Ulaştırma Bakanlığı ile lisans anlaşmasını imzaladı.

Avea'yı oluşturan diğer şirket olan Aycell ise , Ulaştırma Bakanlığı' nın 16 Mart 2000 tarihli ihalesiyle, GSM 1800 mobil telefon işletme lisansının Türk Telekomünikasyon A.ř.' ye verilmesiyle ve 8 Ocak 2001 tarihinde ayrı bir sermaye şirketi olarak Aycell Haberleşme ve Pazarlama Hizmetleri A.ř. olarak kurulmuştur. şu an Avea'nın ortaklık yapısı her biri kendi alanında lider 3 kuruluştan oluşmaktadır.

TT (Türk Telekomünikasyon A.ř.); Türkiye'nin bölge ülkeleriyle karşılaştırıldığında oldukça iyi düzeyde olmasını sağlayan, telekomünikasyon alt yapısını kuran ve işleten, 21 milyonu aşan otomatik santral kapasitesi, %90.77 sayısallaşma oranı ve sahip olduğu 3 uydusu ile telekomünikasyon sektörünün öncüsü olan Türk Telekom, telefon abone sayısı itibariyle de dünya ülkeleri arasında 13. sırada yer almaktadır.

Oger Telecom; Türk Telekom'un %55 hissesinin blok satışına dair zelleştirme süreci, Kasım 2005'te Oger Telecom'un hissedarlık anlaşmasını imzalaması ile sonuçlanmıştır. Oger Telecom, Türk Telekom'daki %55 hissesi aracılığı ile, Telecom Italia ve İş Bankası ile birlikte Avea'daki yönetim ortaklıklarını devam ettirmektedir.

TİM ( Telecom Italia Mobile International N.V.); İtalya'nın lider mobil markası TİM Avrupa'nın hat sayısı bakımından en büyük GSM şebekesini işletmektedir. TİM, Türkiye ve Brezilya'da uluslararası hisseleri dahil olmak üzere 45.6 milyon cep telefonu hattına hizmet vermektedir.

Türkiye İş Bankası A.ř.;Türkiye'nin En Büyük zel Bankası, 1924 yılının Ağustos ayında, Atatürk'ün direktifi ve doğrudan katılımıyla, 3. Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın Genel Müdürlüğü'nde kurulan Türkiye İş Bankası, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk özel ulusal bankası olma özelliğini taşıyor.

#### **6.4.2.2 Pazarın Genel Yapısı**

Türkiye'de Telekomünikasyon pazarı oldukça rekabetçi bir yapıya sahip olup, bu pazarda yer alan firmaların son derece zorlayan koşullara sahiptir. Telekomünikasyon pazarı Türkiye'de ve dünyada rekabetin en etin şekilde yaşandığı bir pazardır. Türkiye'de bu pazara girişin çeşitli engelleri vardır. Bu engellerden birincisi, devletin verdiği lisanslara sahip olmaktır. En büyük giriş engeli devletin öncelikle böyle bir lisansı vermeyi karar vermesi, sonrasında ise Ulaştırma bakanlığının açtığı GSM 1800 Sayısal Hücresel Mobil Telefon Sisteminin Tesis ve İşletmesi ihalesini kazanmaktır. Devlet bir politika olarak, ulaştırma ve haberleşmede düzenleyici organ kendisi olduğu için, havada gerçekleşen her türlü ulaşımı ve veri iletişimini kendi iznine tabi tutmaktadır. T.C. Devleti, GSM dediğimiz frekans bandı

aralıklarını dönem dönem ihaleye çıkarmaktadır. Şu an bunu 3 firmayla sınırlandırmıştır ama bu tamamen devletin verdiği karardır. Yarın başka bir frekansı vermeye yönelik başka bir ihale açabilir; yani operatörler devletin verdiği karara göre hareket etmekte, pazar devletin verdiği kararlara göre şekillenmektedir.

Pazardaki rekabetle ilgili engel ise, lisansın devlet tarafından dağıtılması nedeniyle lisans dağıtımının belli aralıklarla yapılması ve bu nedenle pazara ilk giren firmaların pazarlama literatürü tabiriyle pazarın kaymağını alması, sonrasında giren firmaların ise daha düşük pay almasına neden olmasıdır. Sektörün doğasından gelen oluşumun sonucunda, pazara giren ilk firma şu an çok güçlü konumdadır. İkinci giren firma, kendi iç sorunlarından dolayı pek başarılı olamamıştır. Ve genel olarak bakıldığında şu an pazarda bir dominant güç ve onu yakalamaya çalışan diğer firmalar yer almaktadır. Bu pazarın belki de en büyük zorluğu pazara ilk giren operatörün bu avantajı çok iyi kullanması ve bu pazarda dominant olmasıdır.

Bu pazardaki zorlayıcı koşullardan bir diğeri ise, GSM operatörlerinin kara geçip para kazanma sürelerinin çok uzun olmasıdır. Gerçekleştirilen işin yatırımı çok yüksektir ve en iyimser şartlarda GSM firmasının yatırımını kara geçirecek şekilde çalışması 7-8 yılı bulmaktadır. Bu nedenle de firma bu ilk 7-8 yıllık yatırımını finanse edebilecek mali güce sahip olmalıdır.

Bu finansal güç engelinden başka bir de teknolojiyi yakından takip etmek gerekmektedir. Dünyada özellikle telekomünikasyon sektöründe çok büyük değişiklikler olmaktadır. Artık dünyanın birçok yerinde 3. jenerasyon teknoloji kullanılmaya başlanmıştır ve GSM teknolojisini boşa çıkaracak yeni sistemler çıkmaktadır. Bu nedenle teknoloji çok iyi takip edip yatırımları ona göre yapmak, uzun dönemde kullanılmaz hale gelecek ürünlere yatırım yapmaktan kaçınmak gerekmektedir.

Son olarak, pazarın yapısını anlamak, müşterisini tanımak bu pazardaki en önemli faktördür. Müşterilerin neyi isteyip neyi istemedikleri çok iyi analiz edilmeli, firma hedef müşteri profiline en uygun servisleri seçmeli ve teknolojik uygulamaları bu araştırma sonuçlarına göre seçmelidir. Örneğin Türkiye'deki kullanıcılar daha çok konuşma, kısa mesaj ve interetten logo ve melodi indirme gibi hizmetlere önem verdiği görülmektedir ve Avea'da şu an bu tip uygulamalara ağırlık verilmektedir.

#### **6.4.2.3 Satın Alınan Ürünler Ve Genel Satın Alma Süreci**

Avea'nın satın alma gücü hakkında satın alma rakamlarından bağımsız olarak, ortalama bir GSM şirketinin 7-8 yıl boyunca sürekli yatırım yapma zorunluluğu gözönünde bulundurulduğunda çok büyük olduğu söylenebilir. Bu nedenle de satın



alma gücü olarak 2006 yılında Türkiye'deki en büyük satın alma gücüne sahip olan şirketlerden biri olduğu söylenebilir.

Avea, Türkiye'nin 3. GSM operatörü lisansı ile GSM işletmeciliği yapmaktadır. Ürünü, ses iletişimi, kablosuz iletişim ve bu kablosuz iletişimin desteklediği servislerdir. Satın alma faaliyetleri de genel olarak teknik satın alma ve teknik olmayan satın alma olarak ikiye bölünmüş durumdadır. Teknik olmayan satın alma, pazarlama bölümün yapmış olduğu faaliyetlere yönelik, bayi organizasyonlarına yönelik ve genel idari ihtiyaçlar için satın almalarla ilgilenmektedir. Bunlar kırtasiye, araç kiralama, bayi promosyon ürünleri vb. ürün ve hizmetler olabilmektedir.

Teknik tarafta ise Network ve IT olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlar da kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Birinci tip satın alma, mevcut yapının devamını sağlayan ve destekleyen satın almalar yani rutin ve değiştirilmiş satın almalar olarak adlandırılabilir. Mevcut yazılım ve donanım sistemlerinin kapasite artırımları, bakım ve destek hizmetlerinin yenilenmesi, bilgilerin yedeklenmesi, yazılımların sürüm güncellenmesi bu tip rutin satın almalarla örnek verilebilir. İkinci tip alımlar ise, ilk defa gerçekleşecek olan projeler için yeni satın alım yapılmaktadır. IT ve Network tarafında, yeni yatırımlar genelde projeler şeklinde gelmektedir ve bunlar gerek proje büyüklüğü açısından gerekse mali değeri açısından stratejik alımlar olarak nitelendirilebilir.

Avea temel olarak Network tarafında, GSM altyapı ekipmanları, dönüştürücü (switch) adı verilen bütün konuşmaların trafiğini yönlendirici sistemler, baz istasyonları, baz istasyonları ile dönüştürücüler arasındaki bağlantıyı sağlayan BSC'ler (base station controller), BSC'lerin birbirleriyle ilişkisini sağlayan transmasyon ekipmanları ve bunlara ek olarak uygulamaları destekleyici sistemlerin satın alması yapılmaktadır.

IT tarafında ise faturalama, ön ödemeli kartların yönetimiyle ilgili sistemlerin geliştirilmesi, bayi teşkilatıyla aralarındaki bağlantıların geliştirilmesine yönelik sistemler, çağrı merkezlerinin sistemleri ve kurum içi (SAP gibi) sistemler ile ilgili satın alımlar gerçekleştirilmektedir. Ve tüm bunlar sınıflandırıldığında alınan herşey donanım (HW) ve yazılım (SW) olarak ikiye ayrılabilir. Satın alınan sistemlerin hem donanımı hem yazılımı vardır. Network'e baktığımızda donanımların çalışabilmesi için bir yazılım mutlaka vardır ama temel alımlar daha sabit, standart, geliştirme gerekmeyen donanım ve ekipman ağırlıklı olmakta ve proje bedeline göre stratejik ve rutin satın alma olarak nitelendirilebilmektedir. IT tarafında ise tam tersi şekilde tüm sistemin donanımlar üzerinde koşması gerekiyor ama aslında herşey yazılımda

bittiği için satın alımların ağırlığı yazılımlar üzerinedir. Sözkonusu bilgisayar yazılımları Avea'ya özel, sadece Avea için geliştirilen, özelleştirilen ve bakıma ihtiyacı olan ürünlerdir.

Avea'da satın alma süreci ürün tasarımıyla doğmaktadır. Şirket, amacına ulaşmak için birtakım planlama süreçleri gerçekleştirmektedir. Yani yatırımlar önceden planlanmaktadır. İstenilen GSM abonesine ulaşabilmek müşteri profili ve eğilimleri araştırılıp, ne kadar ve ne tipte yatırımlar yapılması gerektiğine karar verilmektedir. Tamamen hedeflenen abone sayısından doğan rakamlar Avea'ya yatırım olarak yansımaktadır. Ve buna göre bir yatırım planlaması yapılmakta, sene içerisinde de bu yatırımlar gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Yani bakıldığında satın alma süreci en üst yönetimden başlayan, pazarlama bölümünün çalışmalarıyla şekillenen ve sonrasında teknik bölümlerin ihtiyaçları şeklinde satın alma departmanına gelmektedir.

Planlamadan çıkan ihtiyaçlar aslında 2 şekilde karşılanabilir. Bunlardan biri şirketin iç kaynaklarıyla gerçekleştirilebilecek ihtiyaçlar, örneğin SAP sistemin geliştirilmesi şirket içindeki SAP uzmanlarıyla gerçekleştirilebilir; diğeri ise dış kaynaklar ile karşılanabilecek ihtiyaçlar, örneğin içerdeki SAP uzmanları bu işi yapamazsa dışardan danışman alınabilir. Satın alma ihtiyaçların şirket içindeki kaynaklarla karşılanamayacağı durumlarda devreye girmektedir.

Şirketin vizyonuna, misyonuna uygun olarak, yapmış olduğu pazarlama araştırmasına uygun olarak faaliyetlerinin sonucunda doğan ihtiyaçlarının şirket içerisinde karşılanamayacak kısmı için kurulan departman, satın alma departmanıdır.

Avea satın alma departmanı bu ihtiyaçları nereden nasıl karşılayabileceğini araştırmanın yanında ihtiyacı sorgulayan ve gerektiğinde alternatif çözümler yaratan organik bir yapıya sahip olan, proaktif bir departmandır. Bu nedenle daha fazla katma değer yaratmaktadır. Bu doğrultuda satın alma pazar araştırması yapmakta ve en uygun ürünü sağlamaya çalışmaktadır.

Fiyat değerlendirilen en önemli kriterlerden biri olmakla birlikte aslında dikkat edilen nokta ürünün Avea'ya maliyetidir. Çünkü ürün teknolojik bir ürün olduğundan, satın alma departmanı, ürünün yeterli bakım ve destek hizmetlerine sahip olması, teknolojisi sürekli geliştiğinden bu yeni teknolojilere uygulanabilir olması, güncellenebilmesi gibi tüm ihtiyaçları öngörüp, toplam sahip olma maliyetinde bu ürünün fiyatının ne kadar avantajlı olduğunu göz önünde bulundurup, fiyat analizi yapmaktadır. Daha sonra tedarikçileri ve ürünü de bulduktan sonra, şirketin ödeme

gücüne, iç dinamiklerine göre, uygun ödeme şartları koyarak ürünün ihtiyaç sahiplerine teslim edilmesiyle ilgili bir satın alma siparişi veya kontratla sonuçlandırmaktadır. İhtiyaç, satın alma departmanına resmi bir dökümanla gelmekte ve satın alma faaliyeti, ihtiyacı karşılayacak ürünün özelliklerini, teslimat koşullarını ve ödeme koşullarını da içeren resmi bir sipariş mektubu ile sona ermektedir. İhtiyaçlar hakkında detaylı bilgilerin yer aldığı satın alma talep formu satın alma departmanına geldikten sonra, ilgili ürün veya hizmetler ilgili araştırmalara başlanmaktadır. Öncelikle ihtiyacın özelliğine göre; eğer mevcut bir ürün veya hizmetin kapsamının artırılması isteniyorsa, mevcut tedarikçilerle bağlantı kurulmaktadır. Fakat yeni bir alım gerçekleşecekse istenilen özelliklerde ve kalitede ürünün sağlayabilecek tedarikçiler araştırılmaktadır. Bunlar çoğunlukla daha önce çalışılmış ve hizmetlerinden memnun kalınmış tedarikçiler olmakla birlikte, ürünün stratejik ve pahalı olup olmamasına göre farklı tedarikçi arayışına da gidilebilmektedir. Satın alma departmanı, araştırılan firmalar ve ürünleriyle ilgili bilgileri son kez talep sahibi departmanlarla değerlendirdikten sonra, genel müdür seviyesine imzaya sunmaktadır. Aslında satın alınacak ürün ve tedarikçi firma seçimini satın alma departmanı ve ihtiyaç sahibi bölüm birlikte yapmaktadır, üst kademelerdeki imza prosedürü sadece onay amaçlı bir uygulamadır.

Satın alma departmanının en önemli özelliklerinden biri çalışılan mevcut tedarikçilerin değerlendirmesini yapmaları, onlarla çoğunlukla iş ortaklığı yaparak birlikte bir sinerji yaratmaya çalışmaları (supplier relations management) ve bu şekilde Avea'nın kendi süreçleri içerisinde tedarikçilerin katkılarını artırmaya çalışmalarıdır.

#### **6.4.2.4 Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri ve Marka Değerinin Etkisi**

Avea için herşeyden önce, satın alma yapılacak olan firmanın iyi bir yapısı, piyasada iyi bir referansı olması gerekmektedir. Belki de sektörün en büyük avantajlarından biri, teknoloji sektöründe çok fazla güvenilmeyecek firmanın olmamasıdır. Çünkü bu pazarda yer alan firmaların %80'i, ürünleri uluslararası alanda kabul gören, çeşitli standartları sağlayan, kalite güvence "quality assurance" sistemine uygun ürünlerdir, dolayısıyla teknik satın alma tarafında, firmaları derinlemesine değerlendirme gibi bir uygulama yoktur. Çünkü bu firmalar kendilerini ispatlamış firmalardır ve ürünlerini sorgulamaya gerek bile kalmamaktadır. Hatta bu firmalar, Avea'nın 4-5 katı büyüklüğünde firmalardır.

Avea'nın sonrasında dikkate alacağı kriter ise, alınacak ürünü sunan firmanın sağlamlığı, firmanın verdiği ürünün teknik grubun ihtiyacını birebir karşılayıp karşılamadığı ve daha sonrasında ise teslimat koşullarıdır. Özellikle çok hızlı yatırım yapan, yüksek rekabet nedeniyle satın aldığı ürünlere ait uygulamaları hızlı şekilde işletmeye başlaması gereken Avea gibi firmaların, sözkonusu ürünleri zamanında teslim alması çok önemlidir. Tabi bunun da Türkiye'de genel olarak standartları vardır. Örneğin, donanımlar yurtdışından geldiği için ortalama 6-8 hafta gibi bir sürede teslim edilmektedir. Yazılımlar ise, çoğunlukla internet üzerinden, talep sahibi kişinin bilgisayarına tedarikçi firmanın verdiği şifrelerle indirildiği için, teslimat aşamasında hiçbir sıkıntı yaşanmamaktadır.

Satın alma kriterleri arasında belki de işin en zor tarafı fiyattır. Fiyatı araştırmak çok önemlidir çünkü teknoloji sektöründe, fiyat maliyet analizi yapmak pek kolay değildir. Alınan ürünün altında yatan entellektüel emeğe (intellectual right, property) değer biçmek çok zordur ama teknoloji kendine yine teknolojik bir çözüm bulmuştur. Avea, Gartner gibi bağımsız danışmanlık kuruluşları yardımıyla, söz konusu ürünün dünya pazarında ne kadar fiyata satıldığını, liste fiyatlarını öğrenebilmektedir. Tabi bu yöntem haricinde, Avea daha önce yaptığı alımlardan ve deneyimlerinden faydalanarak, alınacak ürünlerin günecl fiyatlarının ne kadar olacağını tahmin edilebilmektedir. Veya bambaşka bir yöntem olarak, aynı özelliklerde iki firma bulup bunları birbirine düşürüp fiyat indirimi yaptırılabilir.

Avea eğer yeni bir firmayla çalışacaksa, o firmanın öncelikle değerlendirilmesi gerekmektedir. Avea'nın satın alma departmanı içerisinde sahip olduğu kalite grubu, bu konuda çalışmalar yapmaktadır. Avea kalite grubu, yaptığı çalışmalar sırasında, firmaların yapısı, kaç kişi çalıştırdığı, Türkiye'de ne kadar süredir faaliyet gösterdiği, referans verebilecek firmaları ve projeleri, bilançosu, gelir tablosu gibi verilerle firmalar belli bir yere kadar değerlendirilebiliyor. Fakat ne olursa olsun yeni tedarikçiler için en önemli değerlendirme kriteri pazardaki referansları ve sahip olduğu imajdır. Bu firma daha önce başka firmalarda başarılı projeler gerçekleştirmişse, uluslararası alanda büyük firmalarla çalışmışsa veya bu firmanın çalışanları birtakım projeleri yapmak için gereken uluslararası sertifikalara sahipse avea için değerlendirmelerde avantaj sağlamaktadır. Avea'nın yaklaşımı ise bu tip yeni firmaları öncelikle küçük projelerde çalıştırmak, başarılı olduğu takdirde büyük projelerde değerlendirmek şeklindedir.

Avea'da firma ortakları ve firma politikaları, satın alma faaliyetleri üzerinde çok büyük etkiye sahiptir. Özellikle hem teknolojik alanda bilgi paylaşılması, hem de bir referans olarak, yıllardır GSM sektöründe faaliyet gösteren ve yılların deneyimine

sahip TIM (Telecom Italia Mobile)' den yararlanılmaktadır. TIM, Avrupa'da ve Güney Amerika'da güçlü bir operatör olduğu için, TIM'in bu sektördeki deneyimlerinden faydalanmak Avea için çok büyük bir avantajdır. TIM'le iş yapabilmiş ve başarılı projeler gerçekleştirmiş bir firma, Avea'da da başarılı olabilir düşüncesiyle, özellikle büyük ve stratejik projelerde TIM'in görüşüne başvurulur. Bununla birlikte belli bir tedarikçinin TIM'de geliştirdiği bir ürününü sonrasında Avea'ya getirmesi de Avea açısından bir avantajdır. Bunun dışında, Aria'nın özellikle ilk kurulduğu yıllarda altyapısının TIM'le uyumlu çalışabilmesi için çoğunlukla TIM'in satın aldığı ürünler ve sistemlerin kullanılması tercih edilmiştir.

Avea'ya göre satın alma faaliyeti, hem ürün seçme hem de firma seçmedir, yani duruma göre değişmektedir. Ürünler aslında firmanın yüzleridir. Ama ikisi ayrı ayrı değerlendirildiğinde, küçük projelerde firmadan daha çok, ürünün kendisi önemli olmaktadır. Türkiye telekomünikasyon pazarında çok sayıda kaliteli ürün vardır, bunların Türkiye'de ismi duyulmayan firmalar tarafından temsilcilikleri alınmıştır. Avea bu ürünü satın alacağı durumda firmaya değil doğrudan ürüne para vermektedir. Fakat özellikle anahtar teslim projelerde, yani tedarikçinin kendi ürününü kullanmakla birlikte, satacağı paket içerisine bazı ekstra ürünleri de katıp, uygulama ve kurulum hizmetleriyle birlikte toplam bir çözüm sunması durumlarında, firma üründen daha önemlidir. Örneğin Avea şu an belli alanlarda, ünlü markalara sahip firmalarla çalışmaktadır. Avea, o firmaların ürünlerinin kalitesine güvenmesinin yanında, o ünlü tedarikçi firma da, ürünlerinin uygulamaya alınabilmesi, uygun personelle anında ve zamanında hizmet verebilmesi açısından son derece hızlı ve tatmin edicidir. Bunun yanında dünyaca ünlü bu firma, Avea'ya kendi ürünlerinin yanında başka firmaların ürünlerini de toplam bir paket içinde sunmakta ve Avea o ünlü markanın bu küçük ürünleri daha önce deneyip kalitesinden emin olduğunu bildiğinden, o ürünleri kesinlikle sorgulamamaktadır. Çünkü çalıştığı büyük markaya, sunduğu tüm ürünler konusunda sonsuz güvenmektedir.

Avea'da, satın alma süreçlerinde markanın etkisi, değerlendirme aşamasında değil seçim aşamasında ortaya çıkmaktadır. Fiyat, ürünün fiziksel özellikleri, tedarik koşulları, bakım ve destek hizmetleri gibi konular marka bağımsız değerlendirilmekte fakat seçim aşamasında markanın önemi ortaya çıkmaktadır. Avea için marka, bir değerlendirme kriteri değildir. Değerlendirilen şey ürün ve hizmetin kalitesidir. Ürünün kalitesi, teknik spesifikasyonlarla belirlenebiliyor, hizmetin kalitesi ise ürünün teslimatından bakımına kadar gerçekleştirilen her türlü ek hizmetin tatmin ediciliğiyle belirlenebiliyor.

Örneğin, bakım ve destek hizmetlerinde markanın pek bir değeri yoktur. Çünkü Avea, bilgisayar donanımı tarafında, dünyaca ünlü markalardan satın alıyor olsa da, bu donanımların bakımını, o ünlü markanın her ülkede yetkilendirdiği küçük birkaç firma tarafından almaktadır. Sonuçta, bakım ve destek hizmetini o ünlü marka değil, yerel ve marka bilinirliği olmayan küçük bir firma vermektedir. Bu durumda, Avea için önemli olan, o markanın gücüne güvenmekten çok, bu hizmeti veren firmanın performansı ve sunduğu hizmetin kalitesi olmaktadır. Aynı destek hizmetini Türkiyedeki ünlü bir marka ismine sahip bir firma da verebilmektedir fakat bilinir bir marka olması, o hizmeti daha iyi vereceği anlamına gelmez; hatta Avea'nın değerlendirmelerine göre, en hızlı, en optimum, en verimli çözümü sunan markasız firmalar, marka olan firmalara göre her zaman daha çok tercih edilmektedir. Önemli olan tedarikçi firmanın işe ve müşterisine yaklaşımıdır.

Avea, temel olarak teknik satın alma işi yapıldığı için, marka tercihinin ön plana çıktığı durumlar çoktur. Avea, Aria'nın ilk kurulduğu dönemde, TIM'in kullanmakta olduğu belli başlı markaların sistemlerini kullanmak durumunda kalmıştır. Ve şu anda da o sistemlerden tümünden vazgeçilmesi mali açıdan imkansız olduğundan, yatırımda ortaya çıkan bağlılık hala devam etmektedir. Çünkü bu sistemler çok pahalı sistemlerdir ve hepsinin topluca kaldırılıp yeni bir ürünle değiştirilmesi çok maliyetli olacağından ancak ve ancak, son derece stratejik yönetsel bir kararla gerçekleşebilecektir. Bu zamana kadar TIM tek marka storage (depolama cihazı) kullandığı için, Avea da o markayı kullanmaktadır ve doğal olarak kullanmaya devam etmektedir. Avea yine TIM'in kullandığı sunucu (server) tipleri kullanılmaya devam etmektedir. Ama bu marka bağlılığı etkisi son yıllarda oldukça azalmıştır.

Avea'nın belirttiğine göre, telekomünikasyon sektöründe, stratejik ürünleri belli başlı dünya markaları sattığı için, o markalar arasında satın alınan ürüne ve satın alma durumuna göre seçimler yapılmaktadır. IT alanında gerçekleşen küçük uygulamalarda, pek fazla bilmeyen fakat kaliteli olduğuna inanılan bazı ürünler denenebilmektedir. Fakat konu stratejik ürünlere geldiğinde satın alma departmanı markasız ve bilinirliğe sahip olmayan, dolayısıyla da pek güven vermeyen ürünleri almaktan kaçınmaktadır. Çünkü sözkonusu sistemler çok pahalı olduğu için, sistemin arızalanması durumunda ortaya çıkabilecek zararlardan sorumlu olmak istememekte, bu tip risklerden kaçınmak için de kalitesinden ve hizmetinden emin olduğu belli başlı markalarla çalışmayı tercih etmektedir.

Yine IT alanında ürünler teknolojik açıdan gelişmiş ve benzersiz olduğundan, ürünü sunan firmalar zaten markalaşmış firmalardır. Çünkü teknoloji geliştirme ve Ar-Ge çalışmaları, çok büyük yatırımlar gerektirmektedir; bu da ancak büyük firmalar

tarafından karşılanabilmektedir. Büyük firmalar ise, zaten marka olmuş, marka bilinirliğine sahip firmalardır. Yani Avea, IT alanında bir alım yapacağı sırada, karşılaştığı tedarikçiler genellikle markalaşmış tedarikçiler olmaktadır. Avea sadece bu markalar arasından öncelikle fiyat, tedarik koşulları vb. bazı somut kriterleri değerlendirip sonrasında ise eski deneyimlerinden faydalanarak kendi algıladığı marka imajına göre seçim yapmaktadır.

Avea için marka değerini oluşturan unsurlar, firmanın ürünün arkasında durabilmesi, bir problem çıktığında hızlı bir şekilde cevap verebilmesi, gerekli düzeltmeleri hızlı yapabilmesi, ürünün performansını garanti etmesi gibi koşullardır.

Ünlü firmaların ürünlerinin üretim yerinin, markanın anavatanından farklı olması Avea'da satın alma kararlarını etkilememektedir. Çünkü önemli olan o markanın vaad ettiği kalite kriterlerini yerine getirmeleridir. Firmaların üretimlerinin dünyanın hangi köşesinde olduğundan ziyade, o firmanın kalite politikalarını, kalite prosedürlerini, o firma markasının çatısı altında üretebiliyor olması önemlidir. Ünlü bir dünya markasının bilgisayarları Çin'de üretilse de, önemli olan o markanın ürününün arkasında durabilmesidir. Nerede üretilirse üretilsin bir ürün, üzerinde belli bir markanın damgasını taşıyorsa, bilinmektedir ki, o üründe o markanın Ar-Ge'si, kalite standartları, bakım ve destek hizmetleri vardır.

Avea, satın aldığı ürünlerin teknik özelliklerini incelerken, özellikle donanım tarafında tedarikçilerinin kullandıkları malzemelere de dikkat etmektedir. Hatta bazen belli tedarikçilerle sadece belli teknolojik malzeme veya yan ürünü içeren çözümler sunduğu için bile çalışıldığı olmaktadır. Örneğin, intel bunlardan biridir. Avea projesine göre bazen Intel tabanlı bilgisayar ve sunucuları satın alabilmektedir. Fakat aslında aldığı şey "Intel işlemci" değil, Intel işlemci içeren bilgisayarlardır.

Firmaların ve markaların pazarda kendilerini belli bir konumlandırmaları vardır. Avea'ya göre, eğer o firmanın ürünü pazarda tekelse farklı, rakipleri fazlaysa farklı yaklaşımlar benimsemektedir. İlişkiler de buna göre biçimlenmektedir. Avea, pazara hakim, alternatif olmayan, güçlü markalara sahip firmalarla daha mesafeli ilişki kurmakla ve ilişki kurmakta zorlandığı durumlarda TIM'le olan bağlantısından faydalanmaktadır. Ama pazarda eğer rekabet çoksa, yani tekel yoksa, her türlü iş ortaklığına, çözümler yaratmaya daha istekli firmalarla karşılaşılmaktadır.

Avea'ya göre marka demek kalite demektir. Marka dendiğinde akla kalite gelmektedir ama bu bir önyargı oluşturmamalıdır çünkü pazar çok değişkendir. Avea'ya göre bugün bir marka çok iyiyken, çok kaliteliyken, 1 sene sonra iyi olmayabiliyor, hatta geçerliliği bitebiliyor. O nedenle temkinli olmak gerekmektedir.

Bu nedenle pazarın nabzı tutulmalı ve gelişmeler yakından takip edilmelidir. Markanın mutlaka bir kalite alt çizgisi vardır ama önemli olan kalitenin sürekliliğidir, o alt çizginin alt çizgisinin yüksekte tutulabilmesinin takip edilmesidir.

### **6.4.3 Alcatel Teletaş A.Ş.**

#### **6.4.3.1 Firma Tanıtımı**

Alcatel ilk olarak 1965'te Türk PTT'sinin araştırma laboratuvarı olarak kurulmuş, 1983'de Organizasyon Teletaş adı altında bir anonim şirkete dönüştürülmüştür. 1985'de imzalanan çerçeve lisans anlaşmasına uygun olarak, Alcatel Grubu bünyesindeki Alcatel Bell, şirketin hisselerinin % 39'unu satın aldı. 1987'de dönemin Türk PTT'sinin sahip olduğu % 40 oranındaki hisseler Kamu Ortaklığı idaresine aktarıldı. 1988 yılında firma hisselerinin % 22'si halka satılarak, Alcatel halka açık bir firma haline geldi. Ve 1993 yılında Alcatel dönemin Türk PTT'sinin sahip olduğu % 26 hisseyi devir alarak şirketin en büyük ortağı oldu.

Halen % 65'i Alcatel' e ait, % 35 'i İstanbul Menkul Kıymetler Borsası' nda işlem gören halka açık bir şirket konumundadır.

Telekomünikasyon, sektörünün öncü kuruluşu Alcatel, araştırma ve geliştirme, üretim, pazarlama, satış, montaj ve satış sonrası hizmet ve eğitim konularında 130 ülkenin üzerinde faaliyet göstermektedir. En son teknolojiler ile altyapı şebeke ağlarından operatörlere, servis sağlayıcılardan kurumlara ve uç cihazlarını kullanan tüketicilere kadar her tür ses ve data iletişim çözüm ve servis hizmetlerini sunmaktadır.

Alcatel Teletaş, telekomünikasyon sistemlerinin araştırma ve geliştirme, üretim, pazarlama, satış, montaj ve satış sonrası eğitim konularında dünyada 130 ülkede faaliyet gösteren Alcatel grubuna bağlıdır.

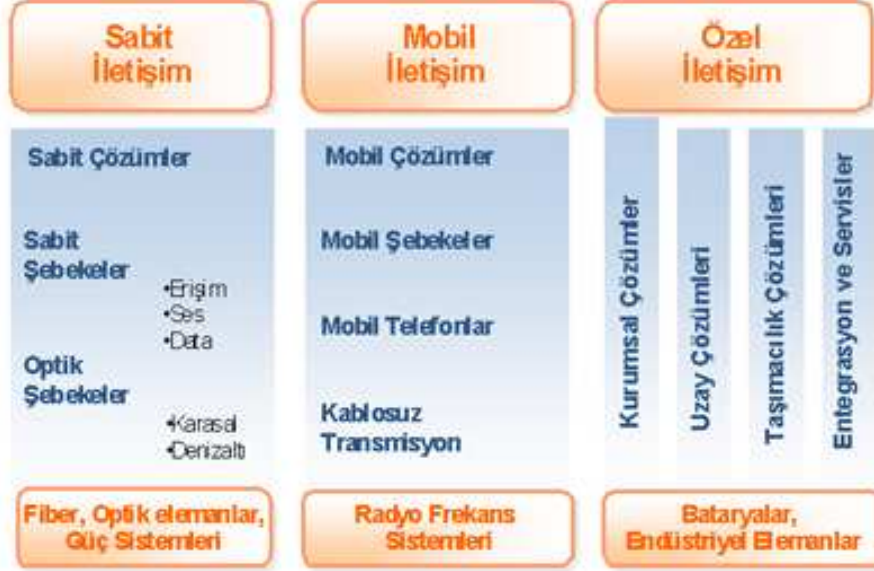
Alcatel Teletaş'da var olan Kalite Yönetim Sistemleri, yeni ISO 9001-2000 standartlarına göre belgelendirilmiştir. Müşteri odaklılık ile süreç ve kaynakların yönetimini de kapsamına alarak sürekli gelişmeyi destekleyen bu yeni sistem, hızlı değişimlerin gerektirdiği esneklik ve etkinliktedir. BVQI (Bureau Veritas Quality International) ve ardından TSE (Türk Standartlar Enstitüsü) tarafından gerçekleştirilen denetimlerle, Alcatel yeni modele göre belge almaya hak kazanmıştır.

Alcatel'in ürettiği ürünler kategorilerine göre sınıflandırıldığında; Veri Taşıyıcı (Carrier data), Ses Taşıyıcı (Carrier Voice), Mobil, Network Yönetimi, Operasyon ekipmanları, yazılımlar, telefonlar ve çeşitli kablosuz bağlantı ekipmanları olarak



devam etmektedir. Özellikle Telekomünikasyon sektöründe GPRS/EDGE, GSM, IN, IP, SDH, VoIP gibi teknolojileri kullanmaktadır.

Türkiye'ye geleceğin teknolojilerini taşımayı kendine misyon olarak belirleyen Alcatel Teletaş'ın faaliyet alanları genel hatları ile aşağıdaki gibidir



**Şekil 6.1:** Alcatel'in Faaliyet Alanları (www.alcatel.com.tr)

#### 6.4.3.2 Pazarın Genel Yapısı

Alcatel, Nortel Netaş ile birlikte aynı sektörde, aynı alanda faaliyet göstermektedir. Ve yine Nortel gibi Telekom pazarının genel yapısı itibarıyla, Alcatel de kurumsal müşterilerle çalışmakta, ve bu kurumsal müşterilere toplam çözüm sunmaktadır.

Günümüz rekabet koşullarında, müşteri memnuniyetinden algılanan, yalnızca beklentilerin karşılanması değil aşılmasıdır. Bu nedenle firmaların yapması gereken tüm bölümlerinin katılımıyla, ayrıntılı araştırmalarla gelişmeye açık alanlar saptamak ve iyileştirme programı çerçevesinde gerekli yapmaktır. Çünkü santral açısından Türkiye'nin hemen her noktasına ulaşılmış ve pazar neredeyse doygun duruma gelmiştir. Bu noktadan sonra önemli olan mevcut sistemin iyileştirilmesi, teknolojisinin geliştirilmesidir. Bu da teknolojinin çok yakından takip edilmesi ve sürekli gelişme zorunluluğunun ortaya çıkarmaktadır. İşte bu nedenle Alcatel'in de içinde yer aldığı pazardaki firmaların hemen hepsi teknolojiyi geliştirme amaçlı Ar-Ge faaliyetlerine çok büyük önem vermektedir. Ve tabii büyük teknolojik yatırım gerekliliği nedeniyle de yüksek bir maddi güç gerektirmekte, bu gereklilik pazara girecek yeni firmaları zorlamakta ve geri kaçırmaktadır. Özellikle de GSM alanında müşteri sayısının az olması ve mevcut işlerin belirli tedarikçilerle uzun süreli anlaşmalarla bağlandığı için telekomünikasyon pazarının GSM alanına giriş yeni

firmalar için çok zordur. Alcatel'in bu pazarda yer alan rakipleri Siemens, Ericsson ve Netaş'tır.

Telekom pazarında Alcatel, Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından biri olan Türk Telekom'la çalışmaktadır. Ve şu anda Türkiye'nin güney ve batı bölgelerinde Alcatel öncü durumundadır.

#### **6.4.3.3 Satın Alınan Ürünler ve Genel Satın Alma Süreci**

Alcatel kurumsal müşterilerine ürünlerini bir paket şeklinde toplam bir çözüm şeklinde sunduğu için müşterilerine ürün ve servisi birlikte sunmaktadır.

Bu kapsamda da Alcatel satın alma bölümün satın aldığı ürünler telekomünikasyon sistemleri teknolojik ekipmanları, daha standart ve çok yüksek teknoloji gerektirmeyen montaj malzemeleri, bilgisayar yazılımları, müşteriye sunulan bütünsel proje içerisinde yer alıp Alcatel içinde IS ürünler olarak adlandırılan server, bilgisayar ve kartlar gibi stratejik olmayan ama teknolojik açıdan üstün ekipmanlar ve Alcatel çalışanların kendi operasyonları sırasında ihtiyaç duydukları ekipmanlardır. Bunlar tek tek değerlendirildiğinde; telekomünikasyon sistemleri ekipmanları ve yazılımları proje bazlı alındığı için daha stratejik ve her defasında yeni satın almaya konu olan ürünlerdir. Montaj malzemeleri stratejik açıdan pek önemli olmayan, ikamesi olan ve genellikle belli tedarikçilerle uzun süreli çalışılan rutin satın alma, değiştirilmiş satın almaya konu olan malzemelerdir. Bilgisayarlar ve kartlar yine proje bazlı değişen ama çok da spesifik olmayan, değiştirilmiş satın alma adı altında satın alınan ürünlerdir.

Alcatel'de satın alma iki konuda gerçekleşmektedir. Birincisi yeni bir projeye birlikte yeni ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyulması, ikincisi ise mevcut ürün ve hizmetlerin genişletilmesine yönelik değişiklikler yapılmasıdır.

Alcatel aslında sene başında yaptığı çalışmalarla sene içinde hangi projelerde hangi ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyulacağı planlanıyor. Ve buna göre sene başında satın alma süreci başlıyor. Bundan başka, yeni alınan ihalelerle ve yeni girilen işlerle ilgili İşletme Bölümü (Business Division), yeni başlanacak projeye ilgili detayları görüşmek için ilgili bölümlerden yetkilileri toplantıya çağırıyor. Bu toplantıda proje yöneticisi, teknik uzmanlar ve satın alma biriminden yetkili kişiler yer alıyor, ihtiyaç duyulduğunda ise finans departmanından ilgi alınabiliyor. Yani daha proje başlarken, projenin ihtiyaçları belirlenirken satın alma süreci başlamış oluyor. Satın alınacak ürünün özelliklerine göre ve satın alma koşullarına göre bazen proje'nin temel ekipmanlarında değişiklikler yapılabilir.

Tedarikçiler satın alma departmanı tarafından belirlenip, ilgili teklifler toplandıktan sonra tekrar proje ekibi, muhasebe bölümünden yetkili kişiler ve satın alma müdürü toplanıp uygun tedarikçiye karar veriliyor. Yüksek miktarlardaki alımlarda satın alma komitesi adı verilen şirketin üst düzey yöneticilerinin yer aldığı bir kurul toplanıp söz konusu alım hakkında son karar veriliyor. Fakat aslında bu bir karar süreci değil sadece bir onay süreci niteliğindedir. Çünkü gerekli tüm araştırmalar satın alma ve değerlendirme süreci sırasında ilgili teknik ve idari kişiler tarafından gerçekleştirilmiş olduğu için satın alma komitesinde tercih edilen tedarikçinin bilgileri yer alıyor. Yani karar o aşamaya gelmeden zaten verilmiş oluyor.

Bu onay aşamasından sonra yazılı bir sipariş mektubunun hazırlanıp ve tedarikçiye gönderilmesiyle satın alma tamamlanır. Sonrasında ise lojistik faaliyeti devreye girer.

Çok yüksek miktarlı ve stratejik alımlarda bir satın alma sözleşmesi yapılması tercih edilmektedir. Bu sözleşme ile tüm ticari koşullar hukuki yollarla garanti altına alınır ve bu şekilde hiçbir açık nokta kalmadığı garanti edilir.

#### **6.4.3.4 Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri Ve Marka Değerinin Etkisi**

Alcatel için satın alma sürecinde asıl önemli nokta tedarikçi değerlendirmedir. Alcatel'in yıllardır uygulamakta olduğu bir tedarikçi değerlendirme süreci vardır. Alcatel yılların getirdiği deneyim ve çeşitli bilgi toplama yöntemleriyle bir veri tabanı oluşturmuştur. Alcatel, bu veri tabanında firmalarla ilgili tüm detaylara anında ulaşabilmektedir.

Alcatel'de, yeni bir projede yeni bir tedarikçiyle çalışılacak ise teklif istenmeden önce tedarikçi kalifikasyon değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda ticari bilgileri, referansları, mali yapısı yeterli görüldüğünde yani çalışılmak için uygun firma olduğu belirlendiğinde teklif aşamasına geçilmektedir. Teklif istemeden önce firma hakkında araştırma yapılması çok önemli çünkü daha teklif isterken bile bazı özel ve gizli bilgiler dışarıya verilmiş olmakta ve bu da teknoloji sektöründe riskli durumlar yaratabilmektedir. Alcatel için tedarikçinin güvenilirliği, gizliliği koruma yönündeki eğilimi çok önemli bir kriterdir.

Tedarikçi yeterliliği ve güvenilirliği dışında ürünün fiziksel özelliklerinin tatmin edici ve kaliteli olması, teslim şartlarının uygunluğu ve vaad edilen teslim sürelerine uyulabilmesi yine değerlendirilen diğer faktörlerdendir. Alcatel, tedarikçilerinin doğru ürünü, doğru ve istenilen şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğine dikkat etmektedir. Bu nedenle Alcatel, tedarikçi değerlendirmeleri sırasında, kendilerine bir

çözüm ortağı aradığını belirtmektedir. Yani, Alcatel'in isteklerini kolayca anlayabilecek, istenilen kalitede ürün ve hizmet sunabilecek, vaad ettiklerini gerçekleştirebilecek ve tüm bunlar gerçekleşirken her zaman yapıcı ve problem çözücü olacak bir tedarikçi aramaktadırlar. Bu nedenle, rutin satın almaların gerçekleştiği montaj malzemeleri tedariki ve üretimi konusunda, %70 oranında tek bir tedarikçiyle çalışmaktadır. Alcatel, bu tedarikçiyle, yıllar süren bir ortaklık benzeri ilişki içerisinde ve Alcatel çok farklı bir ürün teklif eden yeni bir firma çıkmadıkça tedarikçisini değiştirmeyi tercih etmemiştir. Fakat son 1 yıldır rekabet yaratmak amacıyla, birkaç farklı tedarikçiyle çalışmanın faydalı olacağını düşünmektedir ve bu amaçla birtakım tedarikçileri denemeye başlamıştır.

Alcatel, uzun süreli ve kaliteli ilişki niyetinde olduğu için gerektiği zamanlarda teknik bilgisini tedarikçileriyle paylaşma yönünde uygulamalara sahiptir. Ve aynı şekilde tedarikçilerinden de gerektiği zamanda gerekli teknik ve ticari bilgileri alabilmektedir. Şu an birlikte çalıştığı tedarikçiler, o işi kendileri yapmasalar bile Alcatel'e zorda kaldığı durumlarda yardım etmektedirler. Tabi bu davranışlar ve yardımsever yaklaşımlar, o tedarikçilerin Alcatel gözündeki imajını sağlamlaştırmaktadır.

Daha önce de bahsedildiği şekilde yeni tedarikçiler değerlendirilirken firma kalifikasyon araştırması yapılmakta ve bu araştırmanın en önemli noktası da referanslar olmaktadır. Tedarikçilerin daha önce yaptıkları işler ve çalıştıkları firmalar bir firmayı tanımanın en önemli yolu olmaktadır.

Alcatel'de, montaj malzemeleri dışında alınan telekomünikasyona özel ekipman ve yazılımları genellikle, Alcatel'in yurtdışındaki diğer gruplarının ürettikleri teknolojilerden oluşmaktadır. Yani aslında Alcatel'in kendi bünyesi içinde de satın alma gerçekleşmektedir. Bu grup içi satın almalar belirli sözleşmelerle sabitlenmiş ve standartlaştırılmıştır.

Bunlardan başka, IS adı verilen sunucu ve bilgisayar gibi malzemelerin alımında dikkat edilen kriterler, temel olarak teknik yeterlilik ve sonrasında ise tedarikçidir. Tedarikçi ile kastedilen ise aslında tedarikçinin güvenilir, büyük bir firma olması, ürünlerinin kaliteli olması ve tedarikçinin sattığı bu ürünleri satış sonrasında da destekleyebilmesidir. Bu gibi konularda dünya devi olan birkaç firmayla doğrudan ve yerel dağıtıcıları aracılığıyla çalışmayı tercih etmektedir.

Alcatel'in satın alma kararlarını etkileyen bir diğer faktör ise Alcatel Bell firmasının bazı firmalarla uluslararası anlaşmalarının olmasıdır. Alcatel'in merkezi, bazı ürünlerde, global anlaşmasının olduğu belirli firmalarla çalışılmasını talep etmekte,

Alcatel Türkiye de buna uymaktadır. Bundan da büyük miktarda fiyat avantajı elde etmektedir.

Alcatel IS yani sunucu, PC, faks gibi genel kullanım veya projeler kapsamında müşteriye sunulacak fakat teknik özellikleri standart olan ürünlerin alımında, belli başlı dünya markalarıyla çalışmayı tercih etmektedir. Çünkü söz konusu markaların sundukları teknolojiye güvenmektedir. Alcatel'e göre belirli dünya devi markalar, zaten kaliteli ve teknik açıdan yeterli özelliklerde ürün sağlamaktadır. Alcatel de kendi markasını korumak adına, müşteriye karşı olumsuz bir duruma düşmemek ve ürünlerinin üretiminde bilinmeyen bir markada ve kalitesinden emin olmadığı bir malzemeyi kullanıp bunun yaratacağı riskle karşılaşmamak amacıyla belli başlı markalarla çalışmaktadır. Fakat en büyük markaların, aynı kategorideki ürünleri arasında çok fark olduğunu düşünmemektedir.

Alcatel yine aynı şekilde, markalı ürünleri tercih etmesinin arkasında tedarikçi firmanın satış sonrası sağladığı bakım ve destek hizmetinin kalitesinin yattığını düşünmektedir. Alcatel'e göre de, marka ismi ürünlerin fiyatının artmasına neden olmaktadır. Fakat markalı ve pahalı bir ürün yerine ucuz bir ürün alınması, başlangıçta karı gibi görünse de, ürün satın alındıktan sonra bakım hizmetinin yetersiz olması ürünün maliyetinin toplamda artmasına neden oluyor. Özellikle teknolojik açıdan gelişmiş ve pahalı ürünlerin alımında, bu tip bir riske girmek istemediğinden markalı ürünleri almayı tercih etmektedir. Alcatel'in temel satın alma stratejisi ise, temel sorun olan "fiyat"ı, markasız ürünün seviyelerine çekip, markalı ürünü markasız ürün fiyatına almak şeklindedir.

Alcatel satın alma süreçlerini genel olarak değerlendirdiğinde, satın alma faaliyetini, üründen çok bir tedarikçi seçme, tedarikçi markası seçme süreci olarak görmektedir. Çünkü, arkasında firma desteği olmayan ürün, Alcatel tarafından tercih edilmemektedir. Ve Alcatel'e göre, iyi bir marka ününe sahip bir firmanın, ürünlerinin başarısına da zaten güvenilmektedir.

Alcatel'e göre marka değerini oluşturan ve artıran şeyler, ürünlerin teknik yeterliliklerinin ve üstünlüklerinin yanında, firmayla daha önce çalışan müşterilerin oluşturduğu ve yaydığı firma ünü, müşterilerinde sağladığı güven duygusu ve gerek ürün gerekse hizmet aşamalarında ortaya çıkan düşük hata oranlarıdır. Bu konuda ne kadar başarılı olurlarsa ve bunu müşterilere yansıtırlarsa, marka değeri ve tercih edilebilirliği o derece artmaktadır.

Alcatel Bell firmasının sahip olduğu uluslararası anlaşmalar da yine dünyaca bilinen markalarla yapılmıştır ve dolayısıyla Alcatel'de bu markaları tercihinde Alcatel Bell'in de etkisi olmaktadır.

Montaj malzemeleri ürün sınıfında ise markadan çok kendisiyle uyumlu ve düzgün çalışabilen, kaliteli hizmetler sunan tedarikçilerle çalışmayı tercih etmektedir. Burda marka isminin pek bir etkisi olmamaktadır. Fakat Alcatel'e göre uzun süredir onlara beklentilerinin de ötesinde hizmet sunan tedarikçiler zaten Alcatel içinde markalaşmış firmalardır. Sözkonusu firmalar uluslararası firmalar gibi tanıtım faaliyeti gerçekleştiremeseler de, pazar içindeki ünleri, onları marka haline getirmiştir. Alcatel de bu tip firmaların daha çok gelişebilmesi için her desteği vermekte, onları pazardaki diğer firmalara da önermekte, bir nevi markalaşma yolunda yardımcı olmaktadır.

Alcatel satın aldığı markalı ürünlerin üretim yerlerinin, köken yerinden farklı olmasının tercihlerini etkilemediğini belirtmiştir. Çünkü asıl önemli olan ürünün teknolojisi ve tasarımıdır. Bu yaklaşımlarında Alcatel firmasının dünyanın farklı bölgelerinde üretim yapıyor olmasının da etkisi olduğu kesindir.

Alcatel'in ünlü markaya sahip olan firmaların, kaliteli hizmet vaad etmelerine rağmen, satın alma ilişkileri sırasında aynı özeni göstermediğini belirtilmiştir. Sözkonusu büyük markaların, aynı zamanda kurumsal ve büyük firmalar olmasından, dünya çapında güçlü olmalarından dolayı ilişkiler sırasında pek de esnek olmadığı, hatta süreçlerin gereksiz yere uzatıldığı belirtilmektedir. Başta markanın etkisiyle büyük bir hevesle kurulan ilişki, markasına fazla güvenen ve rakipsiz olduğunu düşünen yönetim anlayışıyla biraz zarar görse de, teknoloji alanındaki üsünlük ve satış sonrası destek hizmetleri bu markayla çalışmayı tercih edilir kılmaktadır. Tam tersi şekilde, marka bilinirliği olamayan fakat kaliteli ürün ve hizmet sunan küçük tedarikçiler, hem sipariş aşamasında hem de sonrasında son derece esnek, uyumlu, problem giderici bir yaklaşım benimsemektedir ve firmaları bu açıdan daha çok tatmin etmektedir.

#### **6.4.4 Probil Bilgi İşlem San ve Tic A.Ş.**

##### **6.4.4.1 Firma Tanıtımı**

Probil, müşterilerine rekabet avantajı sağlayan, sektörel çözümlerden iş çözümlerine, sistem entegrasyon çalışmalarından dış kaynak kullanımına, servis ve bakım hizmetlerinden network çözümleri ve danışmanlığa kadar geniş bir yelpazede uluslararası alanda 1989 yılından beri hizmet veren iş ve teknoloji ortağıdır.

Ortadoğu' nun önemli yatırım Şirketlerinden EMEA Technologies Investment (ETI) Probil'in % 42.84 oranında hissesine sahiptir. EMEA Technologies Investment, EFG-Hermes tarafından yönetilen bir özel sermaye yatırım fonudur. Hissedarlarından biri Citibank olan EFG-Hermes, Ortadoğu'nun önde gelen yatırım bankalarından biridir. EFG hisse senedi alım-satımı, varlık yönetimi, bölgesel bazda kurumsal finansman gibi alanlarda aktif olarak faaliyette bulunmaktadır.

Probil'in %10 oranındaki hissesine de İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. sahiptir. İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., İş Grubu'nun, Türk Teknoloji Geliştirme Vakfı'nın ve TSKB' nin ortaklığı ile 2000 yılında kuruldu. İş Girişim Sermayesi, yüksek büyüme potansiyeli olan sektörlerde rekabet avantajına sahip şirketlerin, Türkiye ekonomisine katkı sağlayacak projelerini gerçekleştirmeleri için yönetim bilgisi ve sermaye katkısı sağlamaktadır. Bu misyon çerçevesinde İş Girişim Sermayesi, sahip olduğu kolektif kaynakları devreye sokarak; girişimcilerin bu bilgi, tecrübe ve deneyimden ihtiyaçlarına en uygun şekilde faydalanmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra İş Girişim Sermayesi, etkin portföy yönetimi ve örnek kurumsal yapısı ile hissedarlarına diğer yatırım alternatiflerinden daha yüksek kazanç sağlamayı hedeflemektedir. Halihazırda 30 milyon dolarlık bir fon yöneten şirket, yatırım yapabileceği sektör ve firma araştırmalarına devam etmektedir. Probil'in bunun dışındaki hisseleri 21 ortak arasında dağılmaktadır.

Probil'in sunduğu hizmetler kritik teknik servis hizmetlerinden, entegre yönetim ve işletim hizmetlerine kadar geniş bir alanı kapsıyor. Müşterilerinin kendi asıl işlerine odaklanmalarını sağlamak amacıyla, onların tüm bilgi teknolojileri altyapı ve faaliyetlerinin desteğini ve işletimini gerçekleştirmektedir. Teknolojik altyapı ve iş uygulamaları ile bunların kullanıldığı iş süreçlerinin yürütülmesine ilişkin her türlü hizmeti bünyelerinde barındırmaktadır.

#### **6.4.4.2 Pazarın Genel Yapısı**

Telekomünikasyon sektöründe Türkiye'nin önde gelen başlıca GSM operatörleri ve UMTS işletmecileri, serbestleşen pazar koşullarında yeni telekomünikasyon operatörlerinin yaşayacağı zorlukları aşmada kendilerine yardımcı olacak, bireysel ve kurumsal müşterilere sabit hatlı telefonlar üzerinden en hızlı şekilde ulaşmalarını sağlayacak, gerek fiyat gerekse servis kalitesi olarak katma değer yaratacak ürünler ve hizmetlere ihtiyaç duymaktadır. Söz konusu ürün ve hizmetler arasında, tüm birleşenleri ile ses network altyapısı tasarımı, kurulumu ve işletimi, sabit hatlı telefonlar üzerinden, müşterinin kullanım alışkanlıklarını değiştirmeden yeni operatör'ün abonesi olmasını sağlayan dialer çözümünün tasarım, yönlendirme

(route) planlarının hazırlanışı, sistemin kuruluşu ve yönetim sisteminin işletiminin sağlanması sayılabilir.

Telekom operatörleri, donanım ağırlıklı bu çözümlerin yanı sıra, servislerini belirlemiş oldukları standartlar çerçevesinde sunabilmek amacıyla, operasyon ve iş destek sistemlerine de ihtiyaç duymaktadır. Bu sistemlerin verimliliği, ekonomikliği ve etkinliği, telekom operatörünün başarısı ve karlılığında en az kullanılan network altyapısı kadar önem taşımaktadır. Müşteri ön yüzünün en önemli birleşenlerinden olan çağrı merkezi, portal, merkezi sistemle entegre çalışan satış kanalları ve son kullanıcılara fiziksel olarak ulaşan faturalar, operasyon ve iş destek sistemlerinin, hizmet kalitesini belirleyen önemli çıktılardır. Müşteri ön yüzünde yer alan bu çıktıların etkinliği, doğru ihtiyaçlara göre yapılandırılmış arka ofis, network ve sistem işletim/yönetim altyapıları ile gerçekleştirilen entegrasyonun başarısı ile doğru orantılıdır.

Probilin de dahil olduğu pazradaki tüm tedarikçiler, telekom operatörlerin operasyon ve iş destek sistemi ihtiyaçlarını bir bütün halinde uçtan uca, ya da operatörün ihtiyacı olan kısmını farklı edinme yöntemleri ile sağlamaya çalışmaktadır.

Probil'in içinde yer aldığı pazar son derece rekabetçi bir yapıya sahip ve değişkendir. Özellikle fiyat açısından ciddi çekişmelerin yaşandığı ve iyi kalitede uygun fiyata hizmet ve ürünün sunulabilmesi için sürekli olarak daha çok uğraş verilen fakat aslında bakıldığında çok az sayıda tedarikçiye sahip bir pazardır. Probil, içinde yer aldığı pazarın yönlendirmesi sonucu çeşitli ortaklıklar ve anlaşmalı iş ilişkileri, iş ortaklıkları (partnership) kurmak şeklinde bir uygulamaya gitmiştir. Probil'in özellikle telekomünikasyon sektöründeki faaliyetleri açısından bakıldığında, müşterilerin özel ürün markası, firma markası ve bu markanın vaad ettiği ürün kalitesi tercihleri nedeniyle bu tip ortaklıklar kurması çok normal ve kaçınılmazdır. Çünkü Probil'in müşterisi olan sektöreki büyük firmalar, büyük çaplı alımlarında dünyanın belli başlı firma markalarını tercih etmektedirler. Bu durumda Probil'in bu büyük firmalarla dünyada da sıkça uygulanan ortaklık ilişkisine gitmesi özellikle fiyat açısından Probil'e çok avantaj sağlamaktadır.

Tabi bu ortaklıklar, pazarda aynı zamanda en iyi ürünlerin üreticileriyle ortaklık ilişkisi kurma faaliyetlerinde de çekişmeler yaratmaktadır. Bu rekabet içerisinde başarılı olan firmalar genellikle, arkasındaki finansal gücü fazla olan firmalar olmaktadır.

#### **6.4.4.3 Satın Alınan Ürünler Ve Genel Satın Alma Süreci**

Probil firmalardaki çalışanların, çalışma ortamındaki masaüstü bilgisayar sistemlerinden, intranetin tamamına, ya da merkezi veri yönetim sistemlerinden



barındırma ve yönetim hizmetlerinden, iş sürekliliğinin garantisi olan Doğal Afet Yönetimi (Disaster Recovery) çözümlerine kadar, farklı hizmet bileşenleri sunmaktadır. Sertifikalı teknik uzmanları ile saha hizmetlerini, yedek parça ve onarım merkezleri ile entegre etmekte ve entegre hizmetler adı altında çözüm yaklaşımı ile sunmaktadır. Probil kurumsal sistem çözümleri alanında, sunucu (server) sistemleri, veri depolama ve yedekleme sistemleri konularında hizmet vermektedir.

İşletmelerin bilgi işlem altyapılarının önemli bir kısmını oluşturan sunucular son yıllarda çeşit ve performans olarak büyük gelişme gösterdi. Windows ve Unix tabanlı sunucu sistemleri konusundaki uzmanlığı ile kurumsal müşterilerine, konfigürasyon ve projelendirme, ürün satışı, ürün kiralama, donanım kurulumu, işletim sistemi kurulumu, donanım desteği ve işletim sistemi desteği alanlarında her türlü hizmeti sunmaktadır.

Probil temel olarak üç tür mal veya hizmet tedariki gerçekleştirmektedir. Bunlar; büyük, kurumsal firmaların ana bilgisayarları olan mainframe bilgisayarlar dışındaki tüm bilgisayarlarının temini ve bakım desteği, yine kurumsal firmaların verilerinin geçici bir süre için veya herhangi bir doğal afet durumunda kullanılmak üzere yedeklenmesi ve depolanması anlamına gelen hosting hizmetleri ve çeşitli alanlarda bilgisayar yazılımları (softwares)'dır. Probil sözkonusu ürün ve hizmetleri için 3 konuda farklı iştirake sahiptir. Bunlardan birincisi sigorta sektöründeki yazılımlar konusunda uzman Akademi Consulting isimli bir firma, diğeri e-öğrenme (e-learning) içeriklerinde uzman bir firma olan Enocta ve sonuncusu ise her türlü mikrossoft teknolojisini sağlayan ve bununla ilgili gerek danışmanlık gerekse bakım ve destek hizmetlerini sağlayan Bizitek Yazılım ve İnternet Teknolojileri'dir.

Probil'in sattığı ve müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetler kapsamında satın almakta olduğu ürünler ise, genellikle firmaların teknolojik altyapısını oluşturan veya destek veren ekipmanlardır. Bunlar çok temel olarak sunucular (server), çeşitli dönüşüm sağlayıcılar (switches), kablolar, bilgisayar yazılımlar ve bu ürünlerin bakım ve destek hizmetleridir.

Satın alınan ürünler de soğal olarak yine az önce bahsedilen server, kablo ve eşitli yazılımlardır. Yine müşterilerine sunulan "toplam çözüm" başlığı altında klima, bilgisayar parçaları gibi stratejik öneme sahip olmayan ürünler de satın almaktadırlar. Probil, müşteri talebine göre ürün ve hizmet sunduğu için satın alınan malzeme ve ekipmanların tipi de buna göre farklılık göstermektedir. Proje bazlı çalışıldığından, gerçekleştirilen her proje için farklı ekipmanlar gerektiğinden bu

alandaki gerçekleştirilen satın alma yeni satın alma tipine girmektedir ve asıl önem teşkil eden ve stratejik olan satın alma eşitiridir. Fakat Probil'in halihazırda mşteriyeye sunmakta olduğu bakım ve destek hizmetlerinde bir değişiklik talep edildiğinde, aynı ürün ve hizmetler biraz daha değiştirilmiş ve kapsamı artırılmış Şekilde sunulmaya çalışılmaktadır. Bu da değiştirilmiş yeniden satın alma tipine örnek verilebilir.

Bunun dışında, Probil satın alma departmanı, Şirketin genel tkretiminde kullanılmak üzere sabun, kağıt vb. hızlı tkretim malzemeleri ile bilgisayarlar, modemler, printer'lar gibi teknolojik ekipmanlar da satın almaktadır. Bunlar da genellikle daha sıradan ürünlerdir.

Probil'de satın alma süreci sanıldığı gibi müşteriden ilk talebin gelmesiyle başlamamaktadır. Probil müşterileriyle sürekli görüşüp ona farklı zmler sunmakta hatta bazen müşterilerinin bizzat kendi merkezlerinde lışıp ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır. İster Probil bu talepleri kendisi oluşturmuş olsun ister müşteriden doğrudan gelmiş olsun, Probilde satın alma sürecine ilk dahil olan kişi proje yöneticileridir. Proje yöneticileri müşterilerine ilk tekliflerini sunmadan önce ilgili ekipmanların satın alınmasıyla ilgili olarak görüşmeleri kendisi yapmaktadır. Satın alma departmanı ise temel olarak, kararlaştırılan ekipmanların tedarik süreçleri ve az önce nahsedilen sıradan ekipmanların seçimi ve satın alımıyla ilgili çalışmalara yönelmektedir.

Probil satın alma aşamasında son derece marka bağımlı çalışmaktadır ve telekom sektöründe teknoloji altyapısı alanında Cisco ile, yazılım kısmında ise Microsoft'la stratejik ortaklığa sahiptir. PC ve sunucu gibi bilgisayar donanımları alanında HP ve IBM ile çalışmaktadır. Probil'in kurmuş olduğu bu ortaklar aslında pazarın gerekliliğinden doğmaktadır nknn bu pazarda müşterilerin aldıkları ekipmanlar merkezi bilgi işlem altyapısını oluşturduğu için son derece önemli ve değerlidir. Müşteriler, bu önemli sistemler için milyonlarca dolar harcamakta ve bunun karşılığında mümkün olduğunca güvenilir ve yetkim firmalarla çalışmayı tercih etmektedirler. Probil'de müşteri talebine bağlı olarak zmler sunduğundan, kendi müşterilerini iyi tanıdığından ve sistemlerini bildiğinden, hangi firmalarla çalışması gerektiğini veya tercih edeceklerini bilmektedir. Zaten bu tip kurumsal firmaların bu denli büyük altyapı ekipmanlarını sağlayan firma sayısı dünya çapında da sınırlı olduğundan, mevcut birkaç firmayla ortaklık kurmaya karar vermiştir. Kurulan bu iş ortaklığı çerçevesinde söz konusu ortaklar, projeler bazında Probil'e çeşitli oranlarda indirimler sağlamaktadırlar. Herhangi bir firma Probil'in stratejik ortağı olan Cisco'ya gidip bir ürün alsa, o ürün için Probil'in aldığı indirimi alamaz nknn Probil ile stratejik iş ortağı arasında imzalanan uzun dönemli bir anlaşma vardır. Ve o anlaşma

kapsamında Cisco, başka hiçbir firmaya aynı fiyatı sunamaz. Tabii bu da Probil'e düşük satın alma fiyatı ile çok büyük avantaj sağlamaktadır.

Stratejik ortaklıklar dışında, Probil yine her alanda tedarikçileriyle uzun dönemli ilişkiler kurmak yönünde çalışmalar yapmaktadır. Sıradan ürünler olan kabloların tedarikçisinde yine bu zaman kadar çalışılan, kalitesinden emin olunan tedarikçilerle çalışılmaya devam edilmektedir. Yeni bir alanda, daha önce hiç satın almadıkları bir ürün satın almaları gerektiğinde, bulunan firmaların öncelikle referanslarına bakılmaktadır. Gerekirse daha önce çalıştıkları firmalar aranmakta, ihtiyaçları karşılayıp karşılamadıkları araştırılmaktadır. Alınan referansın iyi ve tatmin edici olması durumunda o firmayla çalışmaya başlanıyor ve memnun kalınırsa sonrasında hep o firmayla çalışılmaya devam edilmektedir. Çok ciddi sorunlar çıkmadan farklı bir tedarikçi arayışına girilmemektedir. Çünkü Probil'e göre teknoloji sektöründe bu tip değişikliklere gidilmesi çok riskli bir durum yaratmakta, tedarikçinin en ufak bir ihmali, Probil'in müşterilerine, özellikle de pahalı sistemlerine yansıtacağından, doğabilecek kayıplardan mümkün olduğunca sakınılmaya çalışılmaktadır.

#### **6.4.4.4 Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri Ve Marka Değerinin Etkisi**

Probil, satın alma süreci diğer firmalardan farklı olarak iş ortaklığı yapısına dayansa da en azından bu stratejik ortaklığa karar verme aşamasında nelere dikkat edildiğinden bahsedilebilir.

Herşeyin başında, en önemli değerlendirme kriteri ürünün fiziksel özellikleri, yani uygun teknik özelliklere sahip olup, ihtiyaçları tam olarak karşılayabilmesidir. Probil'in başlıca müşterileri ve başlıca donanım ekipmanları ele alındığında, aslında bu ihtiyaçları karşılayacak sayıca çok da fazla firma ve ürün olmadığı görülmektedir. Bu pazardaki müşteriler, belli projelerde, dünya devleri olan belli başlı birkaç firmayla çalışma tercih edilmektedir.

Probil satın alacağı ürünü değerlendirirken bir de ürünün ileride geliştirilebilir ve farklı sistemlerle entegre edilebilirliğini değerlendirmektedir. Çünkü, satın aldığı ve sonrasında müşterisine sunduğu tüm ürünler teknolojik ürünler olduğu için ve teknoloji de sürekli ve hızla geliştiği için, ileride satın alınan bu ürünlerin yeni teknolojiye sahip sistemlerle de çalışabilecek kapasiteye sahip olması veya yeni teknolojilerle çalışabilecek şekilde modifiye edilebilir olması gerek bir şarttır.

Bir diğer kriter ise garanti koşulları ve satış sonrası bakım ve destek hizmetleridir. Satın alınan ekipmanlar ve yazılımlar maddi olarak oldukça değerli olduğundan, sistemlerin arıza yapması durumunda uygulanacak bakım hizmeti çeşitleri ve anında

müdahele, cevap verme süreleri gibi çeşitli hizmet seviyeleri, en az ürünün kadar önemlidir. Öyleki çoğu ekipmanın bakım ve destek hizmetleri ayrıca fiyatlandırılmaktadır. Her ekipmanın stratejik önemine göre tedarikçi tarafından cevap süreleri, müdahele ve çözüm süreleri belirlenmekte ve tedarikçilere bu servis seviyelerine göre para ödenmektedir. Probil işte bu nedenle müşterilerine en iyi hizmeti sunabilmek için, satın aldığı ürünlerin destek hizmetinin de en az ürünler kadar kaliteli ve tatmin edici olmasına önem vermektedir. Çünkü müşterilerinden herhangi bir talebe karşılık vermesi gereken kişiler Probil yetkilileri olacaktır ve Probil'in bu gibi problemleri durumlara karşı her zaman hazırlıklı olması gerekmektedir.

Bunlar dışında, çalışılacak firmanın ve satın alınacak ürünün referansları çok önemlidir. Probil'le daha önce hiç çalışmamış veya sektördeki diğer firmalaradan herhangi biriyle hiç çalışmamış veya projesi bir firmada uygulanmamış bir tedarikçinin veya ürünün Probil tarafından kabul edilmesi neredeyse imkansızdır. Bu nedenle, pazara yeni giren tedarikçiler, Probil'e "demo" adı verilen deneme ürünlerini ücretsiz olarak sağlamak ve denemelerini istemektedirler. Probil bu ürünlerden beklediği performansını alabildiği takdirde, tedarikçinin bakım ve destek hizmetleri de yeterli görmesi durumunda, sonraki alımlarında o tedarikçiyi tercih edebilmektedir.

Probil proje bazlı çalıştığından tedarik koşulları ve teslim süreleri gibi konularda çok da keskin kuralları dikkate almamakta ve bu kriterlere çok da fazla önem vermemektedir. Çünkü sözkonusu ürünlerin tüm dünyada tedarik koşulları hemen hemen aynıdır ve kıyaslanacak çok da farklı teklifler yoktur. Örneğin, donanımlar genellikle Avrupa'da geleceği için her tür sunucu ve dönüştürücülerin siparişten sonra 6-8 hafta içinde teslim edilebileceği bilimektedir ve sektördeki hemen hemen tüm firmalar bu civarda bir teslim tarihi sunmaktadır.

Probil'in stratejik ürün satın almalarında iş ortaklarından faydalandığından bahsedilmiştir. Bahsedilen bu stratejik iş ortakları, tüm dünyaca bilinen ve iyi bir imaja sahip dünya devi markalardır. Probil'in bu büyük ve güçlü markalarla çalışmasının en büyük nedeni, müşterisine sunduğu ekipmanların çoğunlukla bu dünya devi markalar tarafından üretilmesidir. Müşteriler, en önemli sistemleri olan teknolojik altyapı ve bilgi sistemlerini kurarken, maliyetten kaçmayıp mümkün olan en kaliteli ürünleri almayı bir yaklaşım olarak benimsemektedirler. Bu nedenle, Probil'in müşterileri, dünyaca ünlü belli başlı markalarla çalışmayı tercih etmektedirler. Müşterilerin bu eğilimlerinden yola çıkarak Probil de, kendi müşterilerine en iyi ve kaliteli ürünü ve hizmeti sunmaya çalışmakta, bu nedenle de kalitesinden emin

olduğu ve güvendiği büyük markaları tercih etmektedir. Fakat burda Probil'in en büyük avantajı, Probil'in kendi müşterilerinin, bu güçlü tedarikçi firmaların sahip oldukları marka değerlerinden güç alarak istedikleri yüksek fiyatları kabul edecek yaklaşımda ve bilinçte olmalarıdır. Yani pazarda asıl kriter fiyat değil, teknik yeterlilik ve güvenirliktir. Tabi kararlar tamamen fiyattan bağımsız olarak verilmemektedir. İşte bu nedenle Probil, markalaşmış bu büyük firmalarla stratejik iş ortaklıkları kurup,onlarla belli kar marjlarında uzun süreli çalışıp, rakiplerine göre fiyat avantajı elde etme şeklinde bir çözüm bulmuştur.

Bu pazarda markalaşmış, uluslararası firmaların tercih edilmesinin bir diğer nedeni de, markalaşmış firmaların, yapı olarak büyük olmaları ve gerekli bakım ve destek hizmetlerini verebilecek kapasiteye ve imkana sahip olmalarıdır. Çalışılan firmaların hemen hepsi uluslararası firmalar olup, dünyanın birçok bölgesinde hizmet sunmaktadır. Yaptıkları çalışmalarla da sürekli olarak kendilerini geliştirmekte ve yeni teknolojiler sunabilme, hatta hem Probil'i hem de Probil'in müşterilerini yeni teknolojiler konusunda bilgilendirip, onları gelecekteki projeler açısından yönlendirmektedir.

Probil'in stratejik ortaklıkları dışında yaptığı satın almalarda değerlendirmeleri, fiyat, performans ve kalite optimizasyonu üzerinde gerçekleşmektedir. Kaliteli bir firma veya ürün, iyi bir performansa sahipse ve firma da gerekli destekleri verebilecekse, fiyat açısından da uygunsa, markalı ürünlere tercih edilebilir. Fakat bu tercih daha çok stratejik olmayan ürün alımlarında veya Probil'in kendi ihtiyaçları için satın aldığı ürünlere yönelik bir tercihtir. Probil, özellikle kendi kullanacağı ürünlerde yeni firmalar ve yeni ürünler denemeyi istemektedir. Çünkü bu tip ürünlerin yetersiz çıkması sonucu oluşacak sorunlar ve doğabilecek risk pek de fazla değerdir çünkü bu başarısızlık müşterisine yansımayacaktır. Ortaya çıkabilecek zarar çok fazla olamayacaktır ve şirket içinde kapatılabilecektir. Asıl operasyonlarına yansımayacaktır. Bu nedenle Probil bu tip alımlarda, maksimum fayda optimal fiyat stratejisiyle hareket etmektedirler.

Probil'in son derece kesin olarak belirttiği nokta şu ki; müşterilerine daha önce denemedikleri bir ürünü asla sunmamaktadırlar. Bu nedenle alınan ürünün mutlaka daha önce birileri tarafından denenmiş olması gerekmektedir. Bu rnler daha stratejik olduğu için marka, çok yoğun olarak dikkate alınan bir unsurdur.

Probil'in vurguladığı bir başka nokta ise, satın almanın faaliyetinin ürün seçmekten çok, bir tedarikçi seçimi, bir tedarikçi markası seçimi olduğu yönündedir. Çünkü bir ürünün teknik açıdan yeterli olması, Probil'in müşterilerine sunduğu hizmetler

açısından yeterli değildir. En az ürün kadar önemli olan diğer bir faktör, satıştan sonra ürüne güvenebilmesi yani o ürünü sağlayan firmanın o ürünün arkasında durabilmesidir. Arıza durumlarında, ürünü gerekirse geri alabilmesi, yenisiyle değiştirebilmesi, isteklere göre modifiye edebilmesidir. Bu nedenle de asıl değerlendirilen şey firmadır. Firmanın markası ise, karar aşamasında oldukça etkilidir çünkü marka ismi, Probil'e tedarikçiden beklediği hizmeti alabileceğini garanti etmektedir, güven sağlamaktadır. İyi ve güçlü bir imaja sahip bir markalı ürün sunmak, bu firmalarla ortaklığa sahip olmak da Probil'e içinde yer aldığı pazarda kendi müşterilerine yönelik iyi bir imaj sağlamaktadır. Yani Probil'in kendi markasını oluşturmasında yardımcı olmaktadır.

Probil'in çalıştığı belli başlı firmaların, dünyaca ünlü markaların üretimlerini başka ülkelerde gerçekleştirmesi, Probil açısından bir sorun teşkil etmemektedir. Çünkü sonuçta o marka belli bir kalitede ürünü vermeyi vaad etmektedir. Ve Probil de o markanın vaadini gerçekleştireceğine güvenmektedir. Ama ürünle ilgili ciddi bir sorun yaşanması durumunda fikrini değiştirebileceğini belirtmektedir.

Probil çoğunlukla güçlü ve bilinirliği yüksek markalarla çalıştığı için, o firmalarla ilişkileri konusundan da bahsetmiştir. Probil, dünyaca bilinen marka ismine sahip firmalarla çalışmanın çok avantajı olmasına rağmen malesef bu firmalar ilişkilerinde pek esneklik gösteremediklerini belirtmiştir. Bunun nedeni de genellikle çok büyük ve kurumsal firmalar olmaları ve bu nedenle karşılaşılan sıkı ve uzun prosedürlerdir. Bunun dışında, bilinen markalara sahip ünlü markalara sahip firmaların çalışanları belki o markanın gücünden faydalanıp tartışmalarda ve iş ilişkilerinde çoğunlukla güç gösterilerinde bulunabilmektedirler. Bu da aslında marka ismi ile başlayan iş ilişkilerinin, yine marka ismi aracılığıyla zorlaştırılması olarak nitelendirilebilir. Fakat ne olursa olsun, ürün ve hizmetin kaliteli oluşu, ürünün marka oluşu, güven duygusu, satın almacıların o firmalarla ilişkilerini devam ettirmeleri yönünde teşvik edici olmaktadır.

#### **6.4.5 Oger Telekom**

##### **6.4.5.1 Firma Tanıtımı**

Oger Telecom, Riyad merkezli Saudi Oger Limited çatısı altında faaliyet göstermektedir. Oger Telecom 3G/CDMA ve GSM/GPRS gibi ikinci ve üçüncü nesil sistemler üzerine kurulu teknolojilerle iletişim hizmetleri vermektedir. Şirket sabit hat iletişimi, mobil iletişim, özel ağ hizmetleri, VSAT de dahil olmak üzere geniş bant ve internet hizmetleri, televizyon yayıncılığı ve kablolu televizyon alanlarında faaliyet

göstermektedir. Oger Telecom Suudi Arabistan, Ürdün ve Lübnan'ın yanı sıra Güney Afrika, Romanya ve Portekiz'de faaliyet göstermektedir.

Oger grubu Güney Afrika'nın mobil iletişim operatörlerinden Cell C, Romanya'nın mobil iletişim operatörlerinden Zapp ve Portekiz'in mobil iletişim operatörlerinden Radiomobel'in çeşitli oranlarda ortaklıklarına sahiptir.

Oger Grubu ayrıca yayıncılık ve kablolu televizyon alanlarında faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirketin bu alandaki iştirakleri Future Television, Zen Television, Al Sharq Radio ve kablosuz televizyon CableVision'dan oluşmaktadır. Dünya çapında geniş ve modern bir şebeke altyapısına sahip olan şirket, bireysel ve kurumsal müşterilerine çok çeşitli ürün yelpazesiyile hizmet vermektedir. Geçtiğimiz bir kaç yılda, telekomünikasyon pazarında dünya genelinde yaşanan değişken koşullara rağmen, Oger Telekom güçlü konumuyla başarılı bir operasyonel ve finansal performans sergilemiştir. Oger'in sunduğu ürün ve verdiği hizmetler; Sabit hat telefon hizmeti, mobil hat telefon hizmeti, çeşitli veri ve internet hizmetleri, katma değerli hizmetler, TV, kablo TV, uydu hizmetleri örnek verilebilir. Kablolu ve kablosuz iletişime ait yüksek hızda veri iletimi ile geniş bant mobil şebekesine sahip olup, 3G/CDMA teknolojisini yani GSM'de görüntülü iletişimi sağlayan hizmeti veren şirketlerden biridir.

#### **6.4.5.2 Pazarın Genel Yapısı**

Oger Telekom, dünya çağında faaliyet göstermekte olan bir şirkettir. Faaliyet gösterdiği sektör olan telekomünikasyonun özellikle GSM alanında son derece değişken ve dinamik olan bir pazarda, büyümekte ve gelişmekte olan bir firmadır.

Aslında telekomünikasyon pazarı, tüm dünyada aynı eğilimi göstermektedir. Dünyanın hemen her yerinde iletişim ağları yeterli seviyede kişiye ulaşmaktadır yani artık iletişimin olmadığı bir alan neredeyse yok demektir. Ama bundan sonra yapılması gereken mevcut sistemlerin daha da iyileştirilmesi ve tüketicilere isteklerinin de ötesinde hizmetlerin sunulması zorunluluğudur. Eskiden kablolar aracılığıyla kurulan iletişim birden GSM teknolojisiyle sağlanmaya başlanmış, şimdi ise daha da ilerleyip görüntülerin ve verilerin de aynı sistem hatta daha gelişmiş hali üzerinde aktarılması talep edilir hale gelmiştir. Bu da bu pazardaki tüm firmaların en önemli bölümlerinin Ar-Ge ve finans olmasına neden olmuştur. Bu pazarda finansman çok önemlidir çünkü teknoloji ve dünyanın her yerine hizmet sunabilmek sıradan ekipmanlarla, sıradan teknolojilerle, sıradan planlarla gerçekleştirilebilecek kadar kolay bir iş değildir. Özellikle yeni teknoloji konusunda uzmanlık gittikçe artmakta ama ne kadar artsa da değişen müşteri talepleri nedeniyle de yetersiz

kalmaktadır. Bu arada sadece yeni teknolojinin yaratılması ve takip edilmesinin yanında sahip olunan telekomünikasyon sistem altyapısının da bu teknolojiyi kaldıracak yeterlilikte olması gerekmektedir. Bu nedenle de son derece pahalı olan bu sistemlerin sürekli olarak kapasitelerinin artırılması için çalışmalar yapılmakta, gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmekte ve sistemlerin birbirleriyle uyumlu çalışması için her türlü çaba gösterilmekte ve milyarlarca dolar harcanmaktadır.

Oger Telekom, Türkiye pazarına, Türk Telekom'un hissedarı olarak giriş yaptı fakat dünyanın daha birçok yerinde farklı GSM operatörleriyle ortaklığa sahiptir. Bunlardan Cell C, 2.7 milyonu aşkın abone sayısı ile Güney Afrika'nın en büyük üçüncü mobil iletişim operatörüdür. Oger Telecom'un Cell C'de %60 hissesi ve yönetim hakimiyeti bulunmaktadır. Cell C, lisans almasının ardından geçen 6 ay gibi kısa bir sürede, 2001 yılında faaliyete geçmiş ve 3,5 yıllık hizmet süresinde yüzde 22'si faturalı 2.7 milyon aktif abone sayısına ulaşmıştır. Oger Telekom'un ortağı olduğu bir başka operatör olan Zapp ise, Romanya'nın en büyük dördüncü mobil iletişim operatörüdür. Bölgeye kablosuz veri hizmetlerini ilk getiren kuruluştur. Inquam, Ekim 2000'de Telemobil'i satın almış ve Aralık 2001'de Telemobil, CDMA teknolojisi kullanarak Zapp Mobile hizmetlerini faaliyete geçirmiştir. Şu anda Telemobil hizmetleri Romanya'da 80'i aşkın şehir ve kasabayı, ana otobanları ve köyleri kapsamaktadır. Telemobil çok kısa bir süre önce Romanya'nın kırsal alanının %85'ini kapsayarak Zapp markasını pazarda güçlü bir yere konumlamak üzere 1XRTT network (350 BTS) çalışmalarının ikinci aşamasına başlamıştır. 2002 yılının ortalarından bu yana Telemobil'in faturalı abone sayısı 4 katına çıkarak 300.000'lere ulaşmıştır.

Oger'in sahibi olduğu Portekiz'deki mobil iletişim operatörü Radiomóvel, CDMA2000 hizmeti sunmaktadır. Ekim 2001'de Inquam tarafından satın alınan Radiomóvel iş yerlerine mobil radyo iletişim hizmetleri sunmaktadır ve Portekiz'deki PAMR pazarının başlıca oyuncusu konumundadır.

İnternet hizmetleri sunan Cyberia, Suudi Arabistan, Lübnan ve Ürdün'de faaliyet göstermektedir.

Görüldüğü üzere Avrupa, Asya ve Afrikanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren Oger Telekom, her bölgenin pazarında da farklı stratejiler belirlemek ve ona göre bir gelişme planı yapmaktadır. Çünkü her ülkenin, her bölgenin telekomünikasyon alanındaki ihtiyaçları ve yaklaşımları farklıdır. Doğru hizmeti sunabilmek için doğru bir hedef kitle belirleme ve konumlandırmayı da ona göre yapmak gerekmektedir.



Ama pazarın genel yapısını çok genel olarak ifade etmek gerekirse; son derece değişken, hızlı ve fiyat açısından rekabetçidir. Tüm bunların nedeni yüksek maliyet gerektiren teknolojiler ve çok büyük yatırımlar yapılan bu teknolojilerin çok kısa zamanda eskimesi ve yerlerine yenilerinin getirilmesi zorunluluğur. Yatırımın geri dönüş zamanının ortalama olarak 8 yıl gibi yüksek bir süre olduğu düşünülürse, pazarın son derece riskli ve sağlam bir finansman gerektirmesi çok doğaldır. Bu nedenle de pazarda yer alan firmalar son derece büyük ve dünya çağında bilinen markalardır.

#### **6.4.5.3 Satın Alınan Ürünler Ve Genel Satın Alma Süreci**

Oger Telekom, sunduğu tüm ürün ve hizmetlere bağlı olarak, hem bilgi teknolojileri alanında, hem sistemlerin ana ağ şebekesine yönelik olarak çeşitli satın alımlar gerçekleştirmektedir. Ağ şebekesine yönelik satın alınan ürün ve hizmetler, telekomünikasyon altyapısı için gerekli çeşitli donanımlar, istasyonlar, santraller, dönüştürücüler, bağlantı ekipmanları ve bu donanımları üzerinde çalışacak olan ve sistemin beyni olan yazılımlarlar ve lisanslardır. Bilgi teknolojileri alanında ise bu donanımların kapasitelerinin artırılması, genişletilmesi, teknolojilerinin yenilenmesi, bakım ve destek hizmetlerinin yenilenip servis seviyelerinin artırılması, yazılımlar için sürüm güncellemelerinin yapılması, kullanım hakkı adı verilen lisansların kapsamalarının artırılması satın alınan temel ürün ve hizmetler olarak örnek gösterilebilir. Bu pazarda projeler uzun dönemli planlanmakta olduğu için, satın alma planları da ona bağlı olarak gerçekleşmektedir. Eğer müşteriye sunulacak yeni bir hizmete yönelik bir çalışma yapılıyorsa, yeni bir satın alma olarak nitelendirilir. Fakat mevcut sistemlerin genişletilmesi veya güncellenmesi söz konusuysa rutin satın alma veya ihtiyaca göre bazı değişiklikler gerektiriyorsa değiştirilmiş satın alma gerçekleştirilmektedir. Rutin satın almada genellikle aynı tedarikçilerle çalışılmaya devam edilir, hatta satın alma koşulları da aynıdır. Ve bu alımlar çoğunlukla firma ile tedarikçi arasında sözleşme yapılarak sabitlenen koşullara bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Satın alma süreci ise aslında üst yönetim tarafından başlatılmaktadır. Bu pazardaki satın alımlar genellikle çok stratejik ve yüksek maliyetli alımlar olduğundan, sözleşmesi yatırımın yapılıp yapılmayacağı şirketin üst yönetimin alacağı kararlar çerçevesinde belirlenir. İlgili talep satın alma departmanına geldiğinde ise, satın alma departmanı proje yöneticileriyle ve ilgili teknik kişilerle birlikte ihtiyacın özelliklerini ve gerekliliklerini belirlemek için görüşmeler yapar. Bunun sonrasında ise pazar ve fiyat araştırması aşamasına geçilir.

Karar sürecinde etkili olan kişiler başta ürünün teknik açıdan uygunluğunu kontrol eden teknik yönetim, tedarikçileri finansal açıdan kontrol eden finans bölümü, en son ise üst yönetimdir. Satın alınan ürünün miktarı ve değeri küçük olduğunda yazılı siparişlerle alım yapılırken, bütün bir sistem çözümün sağlandığı büyük projelerde sözleşme yapılması gerekmektedir.

#### **6.4.4.4 Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri ve Marka Değerinin Etkisi**

Telekomünikasyon pazarının yapısı gereği, belirli teknolojileri üreten ve sunan belirli sayıda tedarikçi yoktur. Teknoloji geliştirmek pahalı yatırımlar gerektiğinden, firmalar genellikle tek bir alanda uzmanlaşmayı tercih etmekte ama o alanda neredeyse tartışmasız lider olmayı başarabilmektedir. Oger'de ise satın alma sürecinin yapısını bu kriter çok etkilemektedir. Bazı alanlarda belirli tedarikçilerle çalışılmakta ve bu tedarikçiler alternatifsiz olmaktadır. Bunun dışında, firmaların aynı pazardaki deneyimleri, çalıştıkları firmalar ve o firmalarda başarılarını gösterdikleri projeler, yeni bir tedarikçi belirlerken son derece etkin olmaktadır. Asıl referans alınan yerler , Oger Telekom'un dünyanın birçok yerinde yer alan ve ortak oldukları dünyaca diğer şirketlerdir. Daha basit ürünler için ise internet üzerinde araştırma yapılabilmekte, sonrasında tedarikçi ilgili bölümler tarafından değerlendirmeye tabi tutulmakta ve başarılı oldukları takdirde diğer satın alma kriterlerine bakılmaktadır.

Satın alma yapılırken dikkat edilen temel kriterle ise öncelikle ürünün teknik olarak ihtiyacı karşılayabilme özelliğidir. Hatta ihtiyacı karşılamasının yanında daha fazlasını da sunmalı, geliştirilebilir olmalı, birçok sistemle uyumlu çalışabilmeli ve desteklenebilmelidir. Bu ürünlerin temel kriterleri teknik açıdan net olarak ortaya çıkarılabildiği için, bunların birer birer karşılanıp karşılanmadığını kontrol etmek zor değildir. Fakat asıl sorun kullanım sırasında yani uygulamada ortaya çıkan sorun ve uyumsuzluklarla başa çıkabilme özelliğidir. Bu da satış sonrası bakım ve destek hizmetlerinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Oger Telekom, tedarikçileriyle yaptığı anlaşmalarda zamanında müdahale, cevap ve onarım süreleri ile ilgili net tanımlamalar yapmakta ve bunlara uygun çalışılmadığı zaman tedarikçilerine gecikme cezaları da uygulamak üzere koşullara yer vermektedir. Bu nedenle tedarikçilerin sundukları ürün ve hizmetin kalitesinin yanında, bu ürünü sonrasında da destekleyebilmeleri çok önemlidir.

Yine satın alma sırasında değerlendirilen kriterlerden biri de sözkonusu tedarikçinin veya ürününün Oger Grubu şirketlerinde kullanıp kullanılmadığıdır. Eğer grup şirketlerinden biriyle daha önce çalışılmışsa, o şirketin verdiği iyi referans belki de

tedarikçiyle çok yoğun bir değerlendirme aşaması geçirmeden kabul edilmesini sağlamaktadır. Bir de, grup şirketlerinin belirli tedarikçilerle yapmış oldukları anlaşmalara bağlı olarak aldıkları indirimli fiyat avantajından, Oger Telekom da faydalanabilmektedir.

Ve tabiki en önemli kriter olan fiyat, sahip olma maliyeti olarak tanımlanmaktadır. Basit ürünlerin alımında fiyat birincil kriter olabiliyorken, daha stratejik ürünlerde biraz daha arka planlara gerileyebilmektedir.

Oger telekom için, satın alma kararlarının alınması sırasında markanın etkisi oldukça yükündür. Çünkü satın alınan ürünler zaten dünyaca ünlü ve marka olmuş tedarikçilerin ürünleridir. Pazarın yapısı gereği, teknoloji ürünler çok fazla yatırım gerektirdiği için büyük firmalar bu tip ürünlerin hem üretimine hem de sonrasında arkasında duracak ve destekleyecek maddi imkana sahiptirler. Bu büyük firmalar da daha başlangıçta marka olmasalar da verdikleri kaliteli hizmet ve yükselen müşteri memnuniyetiyle, genellikle pazarda firmaların birbirlerine tavsiye ettikleri tedarikçi haline gelmektedir. Artan satışlar ve iş hacminin etkisiyle firma kendisi bir marka haline gelmenin yanında, ortaya çıkan markasına yatırım yapmayı sürdürerek pazardaki rakipsizliğini daha da çok vurgulamaktadır. Oger'e göre, telekomünikasyon pazarında önemli olan belirli konularda uzman olmak ve o konuda bir bütün olarak en iyi hizmeti vermektir. Yani sunduğu ürünün arkasında durabilme gücüne sahip olabilmek ve bu gücü müşterilerine hissettirebilmektir. Ancak o şekilde ürünler bir marka olarak bilinir olur ve tavsiye edilebilir hale gelir.

Bunun dışında, markalı bir ürünü tercih etmenin sebebi, o markayı sağlayan firmaya duyulan güvendir. Çünkü o firma ürünle ilgili çıkabilecek her sorunu çözebileceğini zaten marka olarak vaad etmektedir. Bu da Oger telekom gibi büyük firmaların ufak tefek firmalarla değil, marka olmuş büyük firmalarla çalışmayı tercih etmesindeki en büyük etkidir; tek bir projede tek bir tedarikçiyle muhatap olmak veya tek bir tedarikçinin birçok konuda çözüm sunabilmesi.

Marka olan bir firma, herşeyden önce, dünya standartlarında üretim yaptığının ve ürün sunduğunun garantisini vermektedir. Çünkü uluslararası bazı kuruluşların belegelerine zaten sahiptirler. Önüne gelenin amatörce yazılım geliştirdiği bir pazarda, ürünün beklenen değerleri sağlayabileceğinden, öncelikle bu belgelere sahip olup olmadığının kontrolüyle emin olunabilmektedir. Yani bu belgelendirme kuruluşları satın almacılar için tedarikçileri bir ön elemenden geçirmektedir.

Bunun dışında, Oger telekom gibi büyük firmalar daha önce de bahsedildiği gibi tedarikçilerinden tek tek ürünler almayı değil, toplam çözüm paketleri almayı tercih

etmektedirler. Tedarikçilerin ise hem kendi ürettikleri ürünleri hem de küçük firmaların ürettiği tüm bu ürünleri toplayıp müşteriye sunması, sonrasında ise tedarik etmesi, o firmanın da mali gücünün yüksek olmasını veya kredibilitesi yüksek bir firma olmasını gerektirmektedir. Bunu ise, iyi ve sağlam bir marka imajına sahip firmalar, kolaylıkla gerçekleştirmekte imkanına sahiptirler. Bu nedenle özellikle dünyaca ünlü olmuş firma markaları telekomünikasyon alanında rekabette ürün durumdadırlar.

Dünyaca ünlü markaya sahip firmalar, dünyanın her yerinde faaliyet gösterdiklerinden çok geniş bir bakım ve destek ağına sahiptir. Oger grubu da birçok bölgede faaliyet gösteren bir firma olarak, mümkün olduğunca geniş bir yayılıma sahip tedarikçilerle çalışmayı daha avantajlı bulmaktadırlar.

Satratejik açıdan daha önemsiz ürünlerin alımında ise gerektiğinde yerli tedarikçilerle çalışılmaktadır. Özellikle sürekli olarak çalışılan küçük tedarikçiler, sundukları hizmetin kalitesiyle, çözümcü ve esnek yaklaşımlarıyla en azından Oger için bir marka olmuş durumdadırlar. Bu tip rutin ve sıradan alımlarda markadan çok tedarikçiyle iletişim kolaylığı ve ürün kalitesi önemli olmaktadır.

Satın alma genel olarak değerlendirildiğinde daha çok bir tedarikçi seçimi olarak görülebilir. Aslında asıl peşinde koşulan unsur ürün olsa da, teknoloji yoğun işlerde ürünün dışında teslimat koşulları, bakım ve destek hizmetleri de en az ürün kadar önemli olduğundan, ki bakım ve destek hizmetleri çoğu zaman ayrıca ücretlendirilmektedir, sadece ürünü seçmekle satın alma süreci bitmemektedir. Satın alınan kullanımı sırasında karşılaşılan sorunların çözümü de bir satın alma faaliyetini gerektirecektir. Ancak asıl seçilen tedarikçi ve tedarikçi markası ise, o marka zaten ürünün baştan sonra tüm süreçler sırasında arkasında olduğunu garanti etmektedir.

Satın alınacak ürünün üretim veya tasarım yerinin markanın anavatanından farklı olmasının veya ürünün satın almacı algılarında daha kalitesiz üretim yaptığına inanılan ülkelerde üretilmesi, satın alma kararını etkilemektedir. Çünkü eğer o marka iyi ve sağlam bir imaja sahip bir markaysa, ürününün kalitesini nerede üretilirse üretilsin, nerede tasarlanırsa tasarlanırsa garanti etmektedir. Müşteri o kaliteyi her defasında sorgulamak zorunda değildir, o markayı gördüğünde zaten kalitesinden emin olmalıdır, yani marka bunu sağlayabilmelidir. Oger Telekom da bu konuyla ilgili henüz bir sorunla karşılaşmamış fakat ürün kalitesindeki herhangi bir yetersizlik veya azalmayla karşılaşıldığında mutlaka ana firmayı haberdar etmek ve düzeltilmesini istemek ürün şeklinde bir yol izlenebilmesi muhtemeldir.

## 6.4.6 Argela Bilgi Teknolojileri

### 6.4.6.1 Firma Tanıtımı

Dünya standartlarındaki şirketleriyle Türkiye' de birçok sektörde hizmet veren ve tüm kuruluşlarında en son teknolojileri kullanarak en üst kalitede ürünler sunmayı hedefleyen SANKO Holding bünyesine katılan Argela Teknoloji; telekomünikasyon sektöründe, yazılım alanında uzman kadrosuyla yeni nesil şebekeler, akıllı şebekeler, mesajlaşma ve katma değerli servislerinin katma değerini arttırarak yeni ürünleriyle de 3.nesil şebekelere aşamalı geçişin yapılabilmesini sağlamaktadır.

Argela, hem var olan hemde yeni nesil kablolu ve kablosuz şebekeler için yarının teknolojilerinin mümkün kılar. Ürünlerinin olağanüstü artı özelliklerle geliştirilmesini amaçlayan argela teknoloji deneyimli uzman yönetim ve mühendis kadrosuyla belirlediği uyumlu sistem stratejileriyle, dağıtım kanalları ve iş ortaklığına dayalı çalışma modelini uygular. Akademik başarıyla, IT ( Information "Bilgi" Teknolojileri ) liderlerini biraraya getirerek iş ortamında elde ettiği farklı, güçlü ve geniş bakış açısına sahip anlayışla uzun soluklu ve başarılı bir kuruluş olarak sektörde yerini almıştır.

Açık Servis şebeke mimarilerini destekleyen Argela; geniş kapsamlı, gelecek-gerçekli platformların geliştirilmesinde ve yeni nesil teknolojilere adapte edilerek uygulanabilmesinde, artı uzman Argela kadrosunun oluşturduğu yüksek kapasiteli, geniş kapsamlı taşıma ekipman mimarisıyla; yatırımın korunması ve müşterilerimiz için ana yatırım maliyetlerinin yarıya indirilmesini sağlar.

JAVA, JAIN, OSA / Parlay API' leri, XML ve gerçek-zamanlı DB gibi yeni teknolojileri kullanan ARGELA; gerek şebekeyle ( şebeke içerisinde ) gerekse şebeke dışında yeni iletişim ( telekomünikasyon ) servisleri için oldukça geniş bir yelpazeyle yeni nesil şebeke çözümleri oluşturma ve geliştirme konusunda seçenekler sunar. Bu durum dışardan üçüncü partiler ( oluşumlar ) için yeni servisler oluşturma ve bu servisleri pazara sunma imkanı yaratır. Son teknolojileri takiben oluşturulan çözümler Argela' yı iş ortaklarına bağlarken; operatörlerle birlikte gerek iş gerekse çözüm ortaklarımız bizi müşteri ihtiyaçlarının belirlenerek talepleri doğrultusundaki çalışmalarımızı yönlendirir. Aynı zamanda Argela, ortaklarının günümüz teknolojileri hakkında önceliklerini belirleyerek ihtiyaçlarını karşılama konusundaki araştırmalarını sürdürür.

Tüm yeni nesil şebeke altyapı ihtiyaçları için son teknolojik gelişmeleri takiben oluşturulan gerek operatörler gerekse müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılamak üzere geliştirilen ve her bakımdan en etkin, karlı, fonksiyonel ürün yelpazesini sektöre ve

son kullanıcıya sunmayı hedefleyen Argela, aynı zamanda pazara sunduğu tüm çözüm ürünlerinin entegrasyonunu (entegre olma özelliğini) ve ürün altyapısını oluşturan elementlerin birbiriyle uyumlu bir mekanizma halinde çalışmasını destekler.

Geliştirilen yeni mimariyle oluşturulan gelecek nesil telekomünikasyon şebekeleri; paket- santral, devre- santral ve kablosuz şebeke entegrasyonu ile çoklu parti ve çoklu medya uygulamalarını içeren bir platformda kullanıcıya sunulacağını öngören Argela, yeni nesil şebekelerinin kontrol noktası olarak kabul ettiği santrallerin; anahtar (core) element olarak yeni oluşumlara açık servis standart platformları üzerinden servis sağlayacaklarını savunmaktadır.

Argela'nın sunduğu ürünler telekom sektörüne, iletişime yönelik yazılımlardır. Bunun dışında müşteriye özel hazırlanan özel çözümler, bazen onlardan gelen istekleri hazırlamak ama çoğunlukla kendi teknolojilerini geliştirip bunu sonrasında müşterilerine götürüp pazarlamayı ve satmayı tercih etmektedir. Ama müşteriye gidildiği zaman müşteriden aldıkları geri beslemelerle de değişiklik be geliştirmeler yapıyor ama çoğunlukla pazar gözlemlenip nelere ihtiyaç duyulacağını tespit edip bunları geliştirmek amacındadır.

#### **6.4.6.2 Pazarın Genel Yapısı**

Argela, içinde yer aldığı telekomünikasyon pazarında yer alan belli başlı hizmet sağlayıcılara, özellikle de GSM operatörlerine sektöre özel çeşitli yazılımlar geliştirmek ve bunların satışını yapmak üzere konumlandırılmıştır.

Argela ile aynı pazarda faaliyet gösteren, yine Argela boyutlarında ve benzer tip ürünler üreten birkaç firma daha vardır. Bunlardan biri Argela'nın kurulmasını sağlayan kişilerin daha önce çalışmış olduğu Oksijen Grubu, diğerleri ise dünyaca ünlü uluslararası firmalardır.

Telekomünikasyon sektöründe, katma değerleri servisler alanında yazılım geliştirmek ve geliştirilen bu yazılımları toplam bir çözüm paketi ile son derece talepkar yapılara sahip sektör lideri firmalara pazarlamak oldukça zordur. Üretilen ürün ne kadar kaliteli olsa da en azından ürünü müşterilere denettirebilmek için bile Argela çok zorlanmaktadır. Çünkü rakipleri dünyaca bilinen dev firmalardır. Bu dev firmalara karşı yerli ve yeni kurulan bir firma olarak kafa tutmak ve müşterilerini ellerinden almak için Argela çok çaba sarfetmektedir.

Bunun haricinde, pazarın diğer bir özelliği ise, ürünlerin teknoloji odaklı olmasından olayı teknolojinin sürekli ve yakından takip edilmesi gerekliliği ve Ar-Ge faaliyetleri

için gereken yatırımlar için finansman ihtiyacının yoğunluğudur. Özellikle pazara ilk girecekler için en önemli engellerden biri teknolojik uzmanlığın yetersiz olmasıdır.

#### **6.4.6.3 Satın Alınan Ürünler ve Genel Satın Alma Süreci**

Argela'nın sattığı ürünler temel olarak telekomünikasyon odaklı çeşitli yazılımlardır. Fakat Argela'nın çalıştığı ve hitap ettiği müşteri kitlesi, telekomünikasyon sektöründe yer alan büyük ve kurumsal firmalar olduğundan, bu firmalar genelde proje bazlı çalışmalarında tek bir tedarikçinin onlara tüm ihtiyaçlarını sunmalarını talep etmektedirler. Bu nedenle de Argela, kendi ürettiği yazılımın yanında, bu yazılımın üzerinde koşaacağı sunucu, RAM gibi bilgisayar donanımları ve bazı telekomünikasyon sektöründeki prolere özel kart ve cihazları da tedarik etmektedir

Satın alma departmanının satın aldığı ürünler ise müşterilerine sunduğu ürünler ve firmanın kendi ihtiyaçları ve kendi kullanımları için satın aldığı ürünler olmak üzere ikiye ayrılabilir.

Müşteriye sunulan ürünler, doğrudan müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğundan Argela açısından stratejik öneme sahip ürünlerdir ve hatalı, yetersiz olmaları durumunda zaten az sayıda olan ve elde tutulması zor olan müşterilerin kaybedilmesine neden olacağından, çok daha dikkatli gerçekleştirilen satın alma süreçlerine konu olmaktadır. Bunlar temel olarak sunucular (server), bilgisayar, görüntü sıkıştırma yazılımları gibi telekomünikasyona özel çeşitli yazılımlar, projeye yönelik yazılımlar, telekomünikasyon ekipmanları, malzemeleri ve lisanslardır.

Argela satın alma departmanının satın aldığı diğer ürünler ise klima, telefon santrali, günlük kırtasiye ihtiyaçları, şirket araçlarının servisi ve bakımı gibi hizmetler gibi ürün ve hizmetlerdir. Bu kapsamda satın alınan ürünler, değiştirilmiş satın alma ve rutin satın alma tipinde bir satın alma tipine sahiptir. Ama her ne kadar kırtasiye ihtiyaçlarının karşılanması rutin bir satın alma tipi olarak değerlendirilse de şirkete çok sayıda ve daha önce denememiş bir kırtasiye ürününün alınması durumunda, alınacak ürünün fiyatı oldukça da yüksekse, bu durumda satın almaya daha stratejik yaklaşırlar ve bir nevi yeni satın alma olarak değerlendirilebilir.

Argela'da satın alma süreci, satın alma talep formunun yaratılmasıyla başlamaktadır. Argela'da ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) benzeri bir sistem yer almaktadır ve talep sahipleri ister bu bilgisayar sistemi üzerinde isterlerse kağıt üzerinde gerekli bilgileri yazıp, formu satın alma departmanına ulaştırmaktadırlar. Sözkonusu istekler fiyat ve önem açısından küçük isteklerse, örneğin RAM, disk, bilgisayar parçaları vb., satın alma uzmanları pazardaki tedarikçilerden fiyat teklifi toplamaktadır. Sonrasında ise satın alma müdürüyle birlikte tedarikçiye karar verilip

satın alma formu oluşturmakta ve genel müdür yardımcısı ve genel müdüre onaya sunmaktadır. Argela'da belli bir fiyatın altındaki alımlar için genel müdür imzası gerekmemektedir.

Eğer satın alma daha stratejik ürünler konusunda gerçekleşecekse, müşteriye sunulacak projenin planlama aşamasında projeye dahil olan tüm insanlarla birlikte ihtiyaçlar belirlenir, daha sonra teklifler toplanır, hangi tedarikçi ve hangi ürün ile çalışılacağına karar verilir. Sonrasında ise, müşterinin onayı doğrultusunda sözkonusu firmaya satın alma siparişi gönderilir. Yani sıradan alımlarda kararı satın alma müdür, daha stratejik alımlarda ise satın alma müdürünü de içeren proje ekibi ve müşteri birlikte vermektedir.

#### **6.4.6.4 Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri ve Marka Değerinin Etkisi**

Argela için satın alma süreci içerisinde yer alan temel değerlendirme kriterleri; tedarikçi firmanın özellikleri, fiyat, tedarik süreleri, ürünün fiziksel yeterlilikleri ve kalitesi ve satın alındıktan sonra sunulan bakım ve destek hizmetleridir. Bunlar Argela için zaten olmazsa olmaz kriterlerdir.

Argela için herşeyin başında, firmanın güvenilir olması gerekmektedir. Argela öncelikli olarak daha önce çalıştığı ve hizmetinden memnun kaldığı tedarikçilerle çalışmayı tercih etmektedir. Eğer tamamen yeni bir ürünse ve yeni bir tedarikçiyle çalışması gerekiyorsa, pazar araştırmasını internet üzerinden gerçekleştirmekte, çalışacağı tedarikçileri internet üzerinden bulmaktadır. İnternet dışında ise, Akora adı verilen SANKO'nun malzeme satan bir şirketinden bilgi ve danışmanlık hizmeti almaktadır. Akora Argela için gerek ürünün özellikleri gerekse fiyatlar konusunda önemli bir bilgi sağlayıcıdır.

Eğer satın alınacak ürün yeni bir ürünse veya çalışılacak tedarikçi yeni bir tedarikçiye, yerli veya yabancı olmasına göre de farklı araştırma yapılmaktadır. Araştırmalar sırasında en önemli kriter firmanın veya ürünün pazardaki referanslarıdır. Argela için bu referanslar, daha önce o ürünün kullanıldığı projeler de olabilmekte, o tedarikçinin birlikte çalıştığı diğer firmalar veya o firmaların tedarikçi hakkındaki yorumları da olabilmektedir.

Özellikle ön ödemeli satın alım yapılacağı durumlarda, Argela için firma güvenilirliğinin araştırılması daha da çok önem kazanmaktadır. Örneğin, bir klima alımında, çevreden ve İnternet üzerinden yaptıkları bir araştırmayla Argela bazı tedarikçiler belirlemiş, sonra da bunlar da bunlardan teklif almıştır. Uygun bir fiyat-kalite değerlendirmesi yaptıktan sonra firmanın güvenilirliği araştırılmıştır. Yine



referanslarına bakılmış, referanslarıyla görüşülüp o firma hakkındaki görüşleri alınmış, daha önce yaptığı projeler incelenmiş ve mali yapısı araştırılmıştır.

Büyük miktardaki ve pahalı alımlarda ise, Argela bir satın alma sözleşmesi yapmaktadır. Yani Argela'nın kendisini tedarikçilerine karşı garantiye alma yöntemlerinden biri sözleşme yapmaktır.

Tedarik süreleri de değerlendirilen bir diğer kriter olup, özellikle müşteriye sunulacak ürünlerde daha hassas teslimat aralıklarında çalışma tercih edilmektedir ve bunlar sözleşmelerle kontrol altında tutulmaktadır.

Fiyat, stratejik ürünlerde elbette önemlidir fakat ürünün tüm beklentileri karşılayabilmesi daha önemli olduğundan, ucuz fiyat ancak ve ancak ürün kalitesinden ödün vermemesi koşuluyla aranmaktadır.

Satın alınan ürünler teknolojik de olsa basit ve sıradan da olsa, garanti koşulları ve satış sonrası bakım ve destek hizmetleri önemlidir çünkü Argela sonradan herhangi bir arıza veya problemle karşılaştığında bunu kime ve nasıl yaptıracağını düşünmek istememektedir. Bu konuda muhatabının hangi tedarikçi ve firma olduğunu bilmek istemekte ve o tedarikçinin gelip sorunu çözmesini istemektedir.

Argela'nın markaya yaklaşımına geldiğimizde; fiyat, tedarik süreleri, destek hizmetleri gibi özellikler mutlaka birincil kriterlerdir. Argela'nın üründe ve tedarikçide özellikle aradığı özellik ise güvenilir olmak, piyasada bilinir olmak veya tavsiye edilebilir olmaktır. Argela'ya göre, tavsiye edilir olmak güvenilir olmanın en önemli göstergesidir. Argela bilinirliği yüksek, piyasada tanınan bir markalara güvenmektedir. Argela'ya göre marka olmak kolay değil çünkü güvenin en önemli unsurudur.

Argela'nın tercihi güveni sağladıktan sonra, ürünü ucuza sağlamaktır. Ürün açısından bakıldığında marka tercih edilebilmektedir fakat fiyatı çok yüksek olduğu zaman diğer ürünler daha tercih edilir olmaktadır. Yeterince kaliteli, fiyat açısından uygun ürünlerle karşılaşıldığında, o ürünler tercih edilebiliyor. Fakat aynı özelliklerde ürün için, aynı özelliklerle bilinen bir marka alınması için 3-4 katı fazla fiyat vermeyi tercih etmemekte bu nedenle, özellikle stratejik olmayan alımlarda markayı fiyattan sonra değerlendirmektedir.

Argela özellikle ürünün kalitesiyle markası arasında bir bağlantı olduğunu düşünmektedir. Argela'ya göre bilinen, ünlü bir markaya sahip ürün kalitelidir veya iyi bilinen, iyi bir marka imajına sahip firmanın sunduğu ürün ve hizmet kalitelidir. Fakat daha marka olamamış fakat pazarda en az markalı ürünler kadar kaliteli ürünlerin sayısı daha çoktur. Özellikle kurumsal satın almacılar, bunun farkındalar

ve bu konuda yeterli derece bilgi sahibidirler. Çünkü kurumsal satın almacılar ürünler hakkında ne istediklerini tam olarak bildiklerinden ve bunları tedarikçilere net olarak anlatabildiklerinden, yanlış ürünlerle karşılaşma olasılığı azdır. Ve sahip oldukları bilgi birikimi ve deneyime bağlı olarak hangi tipte ve özellikte ürünlerin, hangi firmalardan veya hangi markalarda satın alınması gerektiğini bilmektedirler. Yani endüstriyel satın alma, tüketici satın alm davranışından aslında oldukça farklıdır çünkü özellikle alınacak ürün konusunda yeterli bilgiye ve uzmanlığa sahiptir. Örneğin Argela, kendi çalışanlarının ihtiyacı için masaüstü bilgisayar alırken, pazarda “toplama” olarak tabi edilen markasız ve farklı firmaların sundukları ürünleri birleştirmeye dayanan bir yöntemle bilgisayar alabilirken, dizüstü bilgisayar alırken belli ve dünyaca ünlü bir markayla çalışmayı tercih etmektedir. Çünkü satın almacı o konuda bilgi sahibidir, dizüstü bilgisayarların fiziksel özelliklerinin çok önemli olduğunu ve en ufak bir kalitesiz malzemenin tüm bilgisayarın etkinliğini düşebileceğini bildiğinden, daha önce denediği ve kalitesinden emin olduğu belli bir marka dizüstü bilgisayarını satın almaktadır. O markanın kalitesine duyduğu güven ise; toplama bilgisayarları da, o markanın diz üstü bilgisayarını da daha önce denemiş olmasından, toplama bilgisayarların kullanım sırasında sorunlar çıkarttığını fakat karşısında bunların bakım ve destek hizmetini verecek bir sorumlu bulamadığı için çok büyük zaman ve maliyet kaybıyla karşılaşmalarından, markalı bilgisayarlarda ise sorunsuz bir performans sağlanması ve herhangi bir yardıma ihtiyaç duyulduğunda ise o markayı satan firmanın destek konusunda son derece profesyonel davranması sonucu ortaya çıkmıştır.

Bunun harcinde Argela, satın almalarını Sanko grubu şirketlerinden de gerçekleştirmektedir. Sanko grubu şirketlerinden ve Sanko'nun anlaşmalı olduğu tedarikçilerden yaptığı alımlarda da, hem fiyat avantajından yararlanmaktadır hem de bu tedarikçi Sanko ile anlaşma yaptığı için zaten kalitesini ispat etmiş olduğu için, Argela'nın karar süreçlerini hızlandırmaktadır. Ayrıca Sanko zaten genelde markalaşmış firmalarla anlaşma yaptığı için, bu anlaşmalar Argela'nın da markalı ürünlerden ve markası Türkiye'de ve dünyaca bilinen firmalarla çalışma yönünde eğilimi olduğu söylenebilir.

Argela'ya göre satın alma hem tedarikçi seçme hem de ürün seçmektir. Aslında bu değerlendirme satın alınan ürüne göre değişkenlik göstermektedir. Eğer satın alınacak ürün, kullanım sırasında veya sonrasında bir destek hizmeti gerektirecekse tabiki bu durumda asıl önemli soru tedarikçinin bu hizmeti ürünler birlikte verip vermeyeceği, verecekse nasıl vereceğidir. Aynı şekilde tercih edilen ürün markası ve firma markasında da , eğer Y marka ismine sahip ünlü bir firmadan, X marka

bilgisayar alınmaya karar verilmişse, aslında seçilen X markası değil, Y markasıdır; çünkü ürün sadece fiziksel kapasitesinden ibaret değildir. Bakım ve destek hizmetleri de onun maliyet kalemlerinden biri olmaktadır. Bu nedenle tüm bu hizmetleri de sunmayı vaad eden Y markası, tercih edilen markadır. Fakat ürün çok fazla stratejik değilse, çok pahalı değilse, çok kritik teslim zamanları ve bakım hizmetleri gerektirmiyorsa o zaman tercih edilen unsur ürün veya ürünün markası olmaktadır.

Arka denilen şey, mutlaka uzun yıllarda oluşturuyor, yıllar boyunca aynı firma aynı kalitede hizmeti veriyor, aynı kalitede ürün sunuyor ve ancak o şekilde marka olmaktadır.

Eğer yeni bir firmayla veya ürünlerle çalışmak istendiğinde bu denemeler daha küçük ve maliyeti düşük projelerde gerçekleştirilmektedir. Aynı şey dünyaca ünlü fakat şirketin bu zaman kadar hiç çalışmadığı ürün ve firma markaları için de geçerlidir. Daha öncesinde kalitesinden deneyerek emin olmadıkları firmaları çok stratejik projelerde kullanmak pek tercih edilmemektedir.

Argela müşteri tercihine bağlı olan durumlarda özellikle markalı ürünleri tercih etmektedir. Çünkü bazen müşteriler Argela'nın, çözümünü belli bir marka donanım ile birlikte sunmasını talep etmektedir. Bu durumda Argela doğrudan o marka sunucu veya bilgisayarı satın almaktadır. Bunun haricinde ise, müşteriye sunacağı sistemin toplam performansından kendisi sorumlu olacağı için, müşteri çözümünde yer alan bir bilgisayarın bozulmasından, üretici firmayı değil Argela'yı sorumlu tutacaktır. Bu nedenle Argela, stratejik ve müşteriye sunacağı toplam çözüm projeleri için, mümkün olduğunca kalitesi ve güvenilirliği "herkes" tarafından bilinen ve kanıtlanmış ürünler satın almayı ve müşterilerine sunmayı hedeflemektedir.

Belli bir markadaki ürünün, üretim yeriyle markasının anavatanın farklı olması Argela'nın fikrini etkilemez. Argela için önemli olan tasarımın nasıl yapıldığı ve kalite kontrolüdür. HP ürününün üzerine o markayı basıyorsa, o güvenceyi HP veriyordur. Eğer kalite sorunlarıyla karşılaşırsa, o marka kendi imajını zedelemiş olur.

Argela'nın marka hakkındaki belki de en farklı düşüncesi şu şekildedir; Marka öğreticidir; markanın ürününe bakıp neyin, nasıl olması gerektiği görülüp anlaşılabilir ve sonrasında o özellikler farklı tedarikçilerden talep edilebilir.

## 6.5 Araştırmanın Sonuçları

### 6.5.1 Telekomünikasyon Pazarının Genel Yapısı

Telekomünikasyon pazarı, uzun yıllardır dünyada sesini en fazla duyuran, Türkiye’de ise son on yıldır gelişmekte ve yerleşmekte olan bir pazardır. Değeri gittikçe artan ve gerek üreticiler, gerekse tedarikçiler için sonsuz iş hacmine sahip olan bu pazar, pazara girmeyi planlayan firmalar için çok çekici gelse de, biraz daha derinden incelendiğinde, karşılaşılan zorluklar nedeniyle yeni ve özellikle yerli firmaların girişini zorlaştırmaktadır.

21. yüzyılın iletişim dünyası son derece hızlı gelişen ve fiyat açısından rekabete konu olan bir dünyadır. İletişimin odağının teknoloji olması, bu teknolojilerin çok kısa sürelerde eskimesi ve sürekli güncellenmesi ve geliştirilmesi gerekliliği, bu geliştirme maliyetlerinin ise çok yüksek oluşu, telekomünikasyon pazarında sadece büyük ve dünyaca ünlü firmaların faaliyet göstermesine olanak vermektedir. Çünkü firmaları yüksek maliyetli Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık vermesi veya yurtdışında geliştirilen yeni teknolojileri yakından takip edip satın alması, çok yüksek bir finansman gerektirmektedir. Üstelik bu teknolojilerin satın alınması sıradan bir satın alma faaliyetinden öte, şirketlerin üst yönetimlerinin aldıkları stratejik kararlar doğrultusunda gerçekleştirilmekte, bir çeşit firmaların ana işi özelliğinde olduğu için yatırım analizleriyle değerlendirilmekte ve şirketlerin gelişme ve ilerleme planlarında göz önünde bulundurulmuş temel kriter konumunda yer almaktadır.

GSM sektöründen yer alan Avea ve Oger Telekom’a bakıldığında, dünyada ve Türkiye’de az sayıda olsa da çok güçlü rakiplerle savaşmakta olup, bu pazardaki en güçlü silahın, müşteri taleplerine bağlı olarak en yeni teknolojiyi en hızlı şekilde kullanmak olduğunu düşünmektedirler. Avea’nın özellikle üzerinde durduğu nokta ise, son derece pahalı olan teknolojik yatırımların firmaya geri dönüşlerinin en az sekiz yıl olduğudur. Telekomünikasyon pazarında GSM operatörü olarak faaliyet gösterecek bir firmanın, bu sekiz yıllık sürede kara geçememeyi göze alacak şekilde planlama yapması ve bu sekiz yılı finanse edebilecek bir mali yapıya ve desteğe sahip olması gerekmektedir. Bunun dışında devletin kendi stratejilerine bağlı olarak pazarın yapısını değiştirebilme özelliği, pazardaki rekabet koşullarını oldukça etkilemektedir. Bu pazarda operatör olarak çalışabilmek için devlet tarafından ihale usulü ile verilecek olan lisansların aynı anda birkaç firmaya verilmemesi, bazı firmaların bu pazara önce bazılarının ise daha sonra girmesine sebep olmuştur. Tabi yeni ve gelişmekte olan pazardaki en büyük müşteri kitlesini pazara ilk giren firmalar kazanmış, sonrasında girenler ise yarışa çok geriden

başlamak surumunda kalmışlardır. Şu an pazarın %60'ına sahip olan bir firma ile savaşmak çok zorlayıcı ve motivasyon kırıcıdır. Bu nedenle GSM operatörü olarak Türkiye'de telekomünikasyon pazarına giriş pek kolay değildir ve var olan firmalar da son derece güçlü, dünya devi bazı firmaların desteklediği firmalardır.

Telekomünikasyon sektöründe GSM operatörlerine ve diğer kurumsal firmalara ürün ve hizmet sağlayan diğer firmalara bakıldığında, Alcatel ve Netaş'ın daha çok telekomünikasyon santral altyapısı tedariki gerçekleştirdiği, Probil ve Argela'nın ise bilgi teknolojileri alanında temel olarak bazı bilgisayar yazılımları ve destekleyici donanımlar tedarik ettiği görülmektedir.

Alcatel ve Netaş'ın içinde yer aldıkları pazar ise yine çok pahalı bir teknoloji ve bunun da ötesinde uzmanlık gerektirmektedir. Alcatel ve Netaş'ın müşterilerine sundukları SDH ekipmanları ve veri aktarımın gerçekleşmesini sağlayan transmision ekipmanları son derece telekomünikasyon spesifik ekipmanlar olup, küçük firmalarla ve küçük projeler değil, büyük projelerde merkezi bir iletişim altyapısı olarak kullanılmaktadır. Öyleki Netaş ve Alcatel'in en büyük müşterisi Türkiye'nin en büyük ve en geniş iletişim ağına sahip firması olan Türk Telekom'dur. Özellikle Alcatel, Türk Telekom'un şu an güney ve batı bölgelerinde hakim durumdadır. Alcatel ve Netaş'ın Türkiye telekomünikasyon pazarındaki rakipleri Siemes ve Ericson'dur. Görüldüğü üzere telekomünikasyon sektöründeki santral altyapı tedariki ve kurulumu alanında sadece dört adet çok güçlü, yüksek bilinirlikte, dünya devi firma yer almaktadır. Yatırım maliyetinin yüksekliğinden ve Türkiye pazarının belli kısımlarını zaten ele geçirmiş olan dünya devi bu dört firmayla rekabet etmenin zorluğundan dolayı, bu alanda yeni ve özellikle yerli firmaların pazara girişi çok zordur. Pazarda kendine sağlam bir edinmiş olan Alcatel ve Netaş'ın Pazar hakkında belirttikleri ortak nokta ise, her ne kadar bu pazarda bilinen ve yeri sağlam firmalar olsalar da, şu an Türkiye'de inanılmaz bir fiyat rekabetinin yaşandığı ve bu amasız rekabetten dolayı sağlam ve güçlü görülen firmaların bile sahip oldukları pazar paylarını her an kaybedebilecekleri yönündedir. Gerçekleşen ihalelerde müşterilerin beklentileri hep en iyi hizmet, en iyi teknoloji yönünde olurken bunların en düşük fiyatla sağlanması ise birincil kriter olarak değerlendirilmektedir. Bu da Alcatel ve Netaş'ı çok zorlamaktadır. Öyleki, belirli firmaların belirli işlerini kaybetmemek için bazen maliteine hatta maliyetin bile altında fiyata işler gerçekleştirdikleri görülmektedir. Fakat bu yöntem kısa süreli bir çözüm olup, söz konusu müşterilerin onların gerçekleştirdikleri işin kalitesini gördükten sonra, uzun dönemde daha büyük işlerde onları tercih etmesi beklenmektedir.

Argela ve Probil ise telekomünikasyon sektöründe kurumsal firmalara, bilgi teknolojileri ve telekomünikasyon sistem altyapısı odaklı yazılımlar ve bu yazılımların üzerinde çalışacağı bilgisayar, sunucu (server) ve dönüştürücü (switch) gibi donanımlar tedarik etmektedir. Bu iki firmanın sundukları ürünler tamamen teknolojiye dayanan ürünlerdir ve müşterilerinin talepleri doğrultusunda proje bazlı çözümler sunup, bazen müşterilerinin istekleri doğrultusunda kendi ana işlerinin konusu dışında kalan çeşitli donanım, ekipman ve özel cihazları da proje kapsamında bir çözüm paketi olarak tedarik edebilmektedir.

Bu altı firmanın genel yapısı ve pazarın özellikleri incelendiğinde, aralarındaki tek yerli firmanın Argela olduğu görülmektedir. Argela Türk sermayesiyle kurulmuş olup, mali finansman açısından Sanko grubu tarafından desteklenmektedir. Diğer beş firmanın ise yine arkasında dünyaca ünlü firmalar yer almaktadır. Aslında destekleyici firmalar bakıldığında, bunların yine dünya çapında aynı sektörde faaliyet gösteren büyük firmalar oluşu dikkati çekmektedir. Anlaşılmaktadır ki bu firmalar, Türkiye'deki firmalarına sadece mali destek vermekle kalmayıp aynı zamanda teknolojik açıdan da yol göstermekte, onlara yeni tedarikçiler bulma, anlaşmalar yapma ve fiyat açısından avantaj yakalama konusunda yardımcı olmaktadır.

Pazarın genel durumunu özetlersek;

- Pazar teknoloji odaklı olduğu için pazara giriş çok yüksek yatırım gerektirmektedir.
- Ayrıca firmalar teknolojilerini sürekli olarak yenilemek zorundadır bu nedenle de Ar-Ge faaliyetlerine finansman ayırmak durumundadır. Bu da güçlü bir mali yapıyı zorunlu kılmaktadır.
- İhtiyaç duyulan güçlü finansman genellikle uluslararası firmalar tarafından sağlanmaktadır, bu nedenle pazarda az sayıda yerli firma vardır.
- Pazarda satılan ürünler çok yüksek teknoloji ve uzmanlık gerektirmektedir. Pazardaki tedarikçi sayısının az olmasının nedenlerinden biri de budur.
- Pazara ilk girenler "ilk" olma avantajından yararlanmışlardır ve en yüksek pazar payına sahiplerdir. Diğerleri ise genellikle onları yakalama amacıyla sürekli bir yenilik takibi içindedirler.

### **6.5.2 Genel Satın Alma Süreci**

Araştırmada, firmaların genel satın alma süreçlerinin nasıl gerçekleştiği, talep oluşması, satın alma departmanına gelmesi, pazar araştırmasının yapılması ve karar aşaması açısından incelenmiştir. Avea, Alcatel, Netaş ve Oger Telekom'da

satın alma talepleri dha stratejik bir çalışma sonucunda, firmanın gelişme ilerleme planlarına uygun olarak bir yatırım aracı olarak görüldüğünden, sene başında hangi ürünlerin veya hangi hizmetlerin alınacağı belirlemektedir. Bu kararlar şirket üst yönetimi tarafından yapılan pazar araştırmalarının da etkisiyle verilmektedir. Daha sonrasında ise, sene içinde farklı satın alma talepleri, talep sahibi departman yöneticileri tarafından projeler halinde satın alma departmanına ulaştırılmaktadır. Probil ve Argela ise daha çok müşteri talepleri doğrultusunda satın almaları başlatmaktadır. Yine Alcatel ve Netaş'da yeni başladığı projeler kapsamında ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyduğunda, ilgili departmanlar aracılığıyla satın alma departmanına ilgili talebini iletmektedir.

Aslında tüm firmalara bakıldığında ortaya çıkan ortak nokta hepsinin proje bazlı çalışıyor olması ve daha projelerin fizibilite çalışmaları sırasında satın almacıların da proje ekibine dahil olup, proje maliyeti belirlenirken aktif olarak görev yapmasıdır. Yani gerçek dünyada satın almacılar sadece kendilerine gelen talep formunda yazanları, üzerinde belirtilen teknik özelliklere göre satın almakla yetinmemekte, bilakis, daha talebin ortaya çıkması aşamasında projeye dahil edilmekte ve projenin çerçevesinin belirlenmesinde, deneyimleriyle ve pazar hakkındaki bilgisiyle söz hakkına sahip olmaktadır. Bazen teknik ekibin istediği spesifik bir ürün yerine, o üründen belki biraz daha pahalı ama daha geniş kapasiteli ve ilerleyen dönemlerde de kullanılacak ve bu şekilde firmaya avantaj sağlayacak bir ürün satın alınmasını önerebilmekte, bu şekilde satın alma talebinin içeriğiyle oynayabilmektedir. Özellikle Avea satın alma departmanının en önemli özelliği, iş tanımları içinde yer alan, talebin gerekliliğinin ve doğruluğunun kontrol edilmesi, yatırım analizin yapılması ve gerekirse alternatif ürünler ve tedarikçiler bulunup ihtiyaç sahibi departmanın görüşü alınıp o doğrultuda satın alma yapılması gibi proaktif bir satın alma faaliyeti gerçekleştirmektir. Yine Netaş'da sık karşılaşılan bir uygulama ise kendi müşterilerinin talepleriyle oynayıp, kendi satın alacağı ürünleri belirleyebilmek şeklindedir. Netaş üretimini müşteri talebine bağlı olarak gerçekleştirdiğinden, malzeme ve hizmetleri o talebe bağlı olarak gerçekleştirdiğinden, müşterisinin bazen teknik ve mali açıdan uygun olmayan bir ürün talep ettiği durumlarda müşterisiyle doğrudan irtibata geçip onun fikrini değiştirip sonrasında talebin yapısını da değiştirebilmektedir. Yani satın alacağı ürünün belirlenmesine kendisi de katkıda bulunmaktadır.

Tüm firmaların verdikleri bilgiler ışığında, genel bir satın alma süreci, bir yetkili teknik departman tarafından satın alma departmanına bir form aracılığıyla yazılı olarak gelmektedir. İlgili pazar araştırması, satın alma departmanı çalışanları tarafında,

hem teknik departmanların hem de finans departmanının görüşleri alınarak gerçekleştirilir. Sonrasında her açıdan en uygun ürün veya tedarikçi belirlenir, teknik bölümlerin de görüşü alındıktan sonra genel müdür yardımcısı ve genel müdür seviyesine, bazen de satın alınacak ürünün stratejik önemine ve fiyatına göre üst yönetimden kişilerin bir arada bulunduğu satın alma komitesine çıkarılır. Aslında bu aşama satın alınacak ürün ve hizmete karar verilen aşama değil, sadece seçilen ürün veya hizmetin satın alınmasının onaylandığı bir aşamadır. Asıl karar satın alma departmanı tarafından verilmektedir.

Araştırma kapsamında satın alma faaliyeti, iki farklı ürün kategorisi açısından incelenmiştir. Bunlardan birincisi, firmaların müşterilerine sundukları ürünlerin yapısına katılan ürün, malzeme ve hizmetler, diğeri ise firmaların genel ihtiyaçları kapsamında kendi faaliyetlerini gerçekleştirmek için satın aldıkları ürün, malzeme ve hizmetlerdir.

Firmaların müşterilerine sundukları ürünlerin üretimi için kullandıkları ürün ve hizmetler açısından incelendiğinde, firmaların bu ürün ve hizmetlerin satın almalarını stratejik olarak değerlendirdiklerini görüyoruz. Çünkü bu hizmetler doğrudan müşterilerine sunulacak ürünlerin yapısına katılan ürünler olduklarından, satın aldıkları ürün ve hizmetlerdeki en ufak bir hata veya eksiklik, müşterilerine yansıtacağından, bu tip ürünlerin alımında büyük oranda hassasiyet göstermektedirler. Ayrıca bu ürün ve hizmetler müşterilerin taleplerine göre şekillendikleri ve projeye özel ürünler olduklarından, satın alma şekli yeni satın alma tipine uygun olmaktadır. Bu tip alımlarda her defasında farklı bir ürün veya farklı bir tedarikçi tercih edilmekte bu nedenle de satın alma departmanı tarafından ayrıntılı bir pazar araştırması yapılması gerekmektedir.

Eğer firmaların satın alacakları ürün ve hizmetler mevcut ürünlerin geliştirilmesi, kapasitelerinin artırılması ve güncellenmesine yönelik ise, rutin satın alma veya değiştirilmiş tekrar satın alma gerçekleştirilmektedir. Buna örnek olarak, satın alınan bir yazılımın her sene sürümünün güncellenmesi, mevcut ve kullanılmakta olan bilgisayarların kapasitelerinin artırılması RAM'lerinin artırılması veya belli bir ücret karşılığında sağlanan bakım ve destek hizmetlerinin her sene yenilenmesi, hizmet seviyelerinin değiştirilmesi verilebilir. Rutin satın almalar, genellikle belli bir ürün ve hizmet kategorisinde tekrarlandığı için firmalar tedarikçileriyle belirli süreli satın alma ve hizmet anlaşmaları yaparak, hem rutin satın alma sırasında gerçekleşecek olan satın alma prosedürlerini kısaltmış hem de sipariş aşamasında karşılaşılan güçlükler ve yanlışlıklardan kurtulmuş olmaktadır.



Bu araştırma sırasında, temel olarak tedarikçilerin müşterilerine sundukları ürünlerin üretiminde kullandıkları ürün ve hizmetlerin yanı sıra, firmaların genel ihtiyaçları kapsamında satın aldıkları ürünler ve bu satın almalarındaki yaklaşımları da mercek altına tutulmaya çalışılmıştır. Bu alanda satın alınan ürünler olarak masaüstü bilgisayar, düz üstü bilgisayar, sunucu (server), printer ve klima gibi ürünler değerlendirilmiştir. Bu alandaki tedarikçi ve pazar koşullarına bakıldığında hem ürün açısından hem de fiyat açısından, çok geniş bir çeşitlilik olduğu görülmektedir. Bu da müşterileri satın alma aşamasında daha kolay kıyaslama yapmak ve daha kaliteli ürünü daha uygun fiyata almak açısından şansını artırmaktadır. Bu ürünlerin satın alınması sırasında ise genellikle rutin satın alma, yeni bir ürüne ihtiyaç duyulması durumunda ise yeni satın alma gerçekleştirilmektedir.

Genel bir satın alma sürecini özetlersek;

- Üst yönetim her sene belirli dönemlerde yatırım kararları vermekte ve bu kararlar sene içinde satın alma talepleri olarak satın alma departmanına gelmektedir.
- Satın alma sürecine katılan kişiler temel olarak; ilgili proje yöneticisi, teknik kişiler veya talebin sahibi kullanıcılar, satın alma uzmanı ve şirketlerin finans ve muhasebe bölümlerinden ilgili bir kişiden oluşmaktadır. Satın alma değerlendirme sürecinde mümkün olduğunda farklı departmanlardan kişilerin görüşleri alınarak en optimal ürün veya hizmet yakalanmaya çalışılır. Satın alınan ürünlerin fiyatı arttıkça satın alma karar sürecine katılan kişilerin sayısı da artmaktadır.
- Probil ve Argela gibi şirketler ise müşteri taleplerine göre satın alma yaparlar. Onların satın alma faaliyetlerinde etkin olanlar kişiler ise öncelikle müşterileridir. Sonrasında ise müşterilerle birebir temasta bulunan ve açıklamalarıyla müşterinin tercihlerini etkileyebilecek olan müşteri temsilcisidir.
- Bu pazarda satın alınan ürünler genellikle şirketlerin teknoloji altyapısını destekleyen ürünler olduğu için fiyatları oldukça yüksektir ve eğer satın alınacak ürün veya hizmet müşteriye sunulacak ürün ve hizmetin yapısına katılacak bir ürünse, stratejik satın alma şeklinde nitelendirilir. Bu tip satın almalar genellikle yeni satın alma şeklinde son derece detaylı bir şekilde değerlendirilir.

- Mevcut sistemlerin geliştirilmesi, yazılımların güncellenmesi ve bakım hizmetlerinin yenilenmesi gibi hizmetler ise tekrarlanan satın alma olarak değerlendirilir yani daha standart ve basittir.

### **6.5.3 Satın Alma Sürecindeki Değerlendirme Kriterleri**

Firmaların satın alma sürecindeki değerlendirme kriterleri incelendiğinde yine tüm firmaların belirttikleri ortak nokta, değerlendirilen birinci kriterin ürün veya hizmetin istenen özelliklerde olması ve beklentileri tam olarak karşılaması olmuştur. Araştırma kapsamında incelenen firmaların hepsinin teknolojinin yoğun olduğu bir sektörde faaliyet göstermesi nedeniyle son derece projeye özel ve stratejik ürünler satın aldıkları bu nedenle de bu ürünlerin özellikle teknolojik açıdan beklentileri karşılanması önemlidir. Netaş ve Alcatel'in satın aldığı ürünler genel olarak fiziksel özellik açısından boyut, fiziksel dayanıklılık açısından da değerlendirilebilse de Avea, Oger, Probil ve Argela'nın satın aldığı ürünler gözle görülen özellikleriyle değil, sahip olduğu teknolojiyle değerlendirilmektedir. Teknolojik açıdan üründen beklentiler ise, firmaların proje bazlı ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, daha sonraki projelerde de kullanılabilecek özellikte olması, geliştirilebilmesi ve diğer sistemlerle ve diğer marka ürünlerle uyumlu çalışabilmesidir.

Firmaların satın alma sırasında değerlendirdikleri kriterlerden bir diğer ise teslim şartları ve zamanlamasıdır. Özellikle hatlı üretim yapan Alcatel ve Netaş, üretim hattına girecek ürünlerin üretimi aksatmaması için teslim koşulları konusunda çok hassas davrandıklarını, çalıştıkları tedarikçilerinin onlara vaad ettikleri zamanlamaya uyup uymadıklarını kontrol ettiklerini belirtmiştir. Avea ise sektörün çok hareketli olmasında ola çıkarak, bazı servislerin uygun bir zamanlamayal piyasaya sürülmesi gerektiğinden, tedarikçilerinin geç teslimat yapmasının çok büyük sorunlara yol açacağını belirtmiştir. Probil ve Argela ise teslimat zamanları konusunda daha rahat olup, satın aldıkları donanımları daha çok yurt dışından geldiğini bildiklerinden dolayı ve Türkiye için ortalama teslim süresinin sipariş verildikten sonra 5-6 hafta gibi standart bir rakam olmasından dolayı, kendi süreçlerini bu süreleri dikkate alarak planlamaktadır. Genel olarak firmaların hepsi tedarikçileriyle, teslimat koşullarını da içeren bir sözleşme yapmaktadır, bu sözleşmede teslimat süreleri ve gecikme cezaları açıkça belirtilmektedir. Burada amaç, tedarikçiye gecikme sırasında ceza vermek değil, caydırıcılık sağlayıp tedarikçilerin teslimat koşulları konusunda daha dikkatli olmalarını sağlamaktır.

Firmaların kendi ihtiyaçlarını karşıladıkları satın alımlarda ise, teslim zamanları satın alınacak ürüne duyulan ihtiyacın aciliyetine göre değişmektedir. Ama burda asıl

önemli olan tedarikçinin verdiği sözü tutup, vaad ettiği zamanda teslim edebilmesidir.

Araştırma kapsamında incelenen firmaların satın alma sırasında değerlendirdikleri diğer önemli bir faktör ise garanti koşulları ve satış sonra bakım ve destek hizmetleridir. Bu faktör, telekomünikasyon sektörü gibi pahalı teknolojilerin yoğun olarak satın alındığı ve kullanıldığı bir sektörde, neredeyse ürünün fiziksel özellikleri kadar önemlidir. Çünkü satın alınan ürünler, stratejik ve son teknoloji ürünü olduğundan son derece pahalı ürünler olmaktadır. Ve bu ürünler bir kez alınıp sonsuza kadar kullanılan ürünler olmayıp, yaşam süresi çok kısa olan ürünlerdir. Bu nedenle, önemli olan alınan ürünlerin sonrasında geliştirilebilmesi, güncellenebilmesidir. Tedarikçiler de bu güncelleme hizmetleri ücretli olarak bakım ve destek hizmetleri çerçevesinde vermektedir. Bunun dışında, bu pahalı ürünler büyük sistemler olduğu için, arıza yapması durumunda firmaların diğer sistemleri de etkilenecek ve arıza zamanında giderilemezse o sistem şirkete düzeltilemeyecek hasarlar verebilecektir. Bu nedenle satın alınan ürünlerin bakım ve destek hizmetlerine sahip olması araştırmasında görüşülen tüm firmalar için çok önemlidir. Hatta tüm firmalar bu hizmet için senelik olarak belirli bedeller ödemektedir. Ve bu firmalar bakım ve destek hizmetleri için, tedarikçileriyle birlikte, arızaya cevap verme, müdahalede bulunma ve çözüm sağlama sürelerini, çözümün sağlanamaması durumunda uygulanacak cezai müeyyideleri de içeren, bakım ve destek hizmetleri sözleşmeleri yapmaktadır.

Stratejik olmayan alımlarda ise ürünün ihtiyacına göre bakım ve destek koşulları aranmaktadır fakat stratejik alımlarda olduğu kadar sıkı kurallar aranmamakta, çoğunlukla uygun bir garanti hizmeti aranmaktadır.

Tüm bu anlatılanlar dışında tabiki tedarikçi firmanın kendisinin de çok büyük önemi vardır. Görüşme yapılan firmaların hemen hepsi, uzun yıllardır aynı tedarikçilerle çalıştıkları ve tedarikçi seçiminde yine ilk tercihleri onlar yönünde kullandıklarını belirtmişlerdir. Özellikle Alcatel, SDH ekipmanlarının tedarikçisinin %80'ini tek bir firmadan gerçekleştirmekte, hatta onlarla neredeyse stratejik bir ortaklık kurmuş durumdadır. Keza Avea ve Oger, bu sektörde istedikleri teknolojide ürünleri sağlayan çok fazla firma olması nedeniyle az sayıda firmayla büyük hacimlerde satın alma yaptıklarını belirtmektedir. Bu firmalarla da klasik bir tedarikçi-müşteri ilişkisi kurmayı değil, uzun dönemli ve karşılıklı kazanca yönelik bir işbirliği çerçevesinde çalışmayı tercih etmektedir. Yeni bir tedarikçi değerlendirme sürecinde ise tüm firmaların ortak olarak gerçekleştirdikleri yöntem, o tedarikçi konusunda pazarda bir araştırma yapmak, o tedarikçinin referanslarını bulmak, o tedarikçinin

daha önce çalıştığı firmalarla görüşüp yorumlarını dinlemek yani firma imajını belirlemek, tedarikçinin daha önce hangi projelerde çalıştığını incelemek şeklindedir. Oger ve Avea'nın özellikle belirttikleri bir diğer nokta ise o tedarikçinin çalışanlarının belirli projelerde çalışabilmek için yeterli bilgiye ve sertifikalara sahip olmasıdır. Netaş'ın özellikle vurguladığı nokta, değerlendirme kriteri olarak, tedarikçilerin tanıtım sayfalarında çalıştıkları firma isimlerinin değil, onlarla çalışan kişilerin onlar hakkında yaptıkları yorumlar yani pazarda o firmanın sahip olduğu ün ve imajdır. Araştırma yapılan tüm firmalar için yeni tedarikçi değerlendirmede en önemli kriter daha önceki çalışmalarıdır. Bunun dışında firmalar, tedarikçileri internet üzerinden araştırabilmektedir. Alcatel, bazı satın alımlarda Alcatel Canada'nın fikrini alabilmekte, Avea çoğu alımda TIM'den bilgi ve referans almakta, Argela Sanko şirketleri bünyesinde yer alan Akora adı verline tedarikçi listesinden faydalanmakta, Oger yine grup şirketlerinin referanslarından faydalanmaktadır. Görüldüğü üzere firmaların bağlı oldukları merkezlerin, satın alma faaliyetlerinde çok büyük etkisi vardır. Bu merkezler sayesinde firmalar, merkez firmaların yaptıkları anlaşmalara bağlı olarak indirimli fiyatlardan yararlanmakta ve sözkonusu tedarikçi firmalar çok büyük firmalarsa, ilişki kurma imkanı elde etmektedir. Ayrıca bağlı oldukları merkez firmaların belli bir tedarikçiyle çalışmaları, o tedarikçinin daha önce denendiği ve başarılı olduğunu gösterdiğinden, o tedarikçinin sunduğu ürün ve hizmetten emin olunur ve satın alma değerlendirme süreci kolaylaşır. Örneğin TIM'in anlaşmalı olduğu büyük ve uluslararası firmalar, TIM'in tüm iştiraklerine belli bir oranda indirim sağlamaktadır. Avea'da TIM'den faydalanarak hem bu firmayla çok kolya bağlantı kurabilmekte, hem de indirimlerden faydalanabilmektedir. Yine Alcatel bazı ürünlerde Alcatel Canada'nın önerdiği firmalarla çalışmakta ve fiyat avantajından yararlanmak için onları çalıştığı tedarikçileri yakından takip etmektedir. Tabii bu genel firma politikalarının tedarikçi seçimi üzerindeki etkisi yadsınamaz. Bazen firmaların bağlı olduğu ana firma, belli konuda sadece belli tedarikçilerle çalışılmasını isteyebilir. Bu durumda tedarikçiler çok fazla değerlendirme aşamasına girmeyip doğrudan satın alma aşamasına geçilmektedir.

Bunlar dışında firmaların kendi bünyelerinde tedarikçi değerlendirme çalışmaları da yapılmaktadır. Alcatel'de yer alan firma kalifikasyon çalışması, aveada yer alan Tedarikçi değerlendirme departmanın çalışmaları ile mevcut ve potansiyel tedarikçiler nerede kurulu olduğu, kaç yıldır bu sektörde faaliyet gösterdiği, kaç kişi çalıştırdığı, kimlerle çalıştığı, başarılı olmuş büyük projeleri, mali yapısı ve gücü, bilançosu gibi çeşitli açılardan incelenmekte ve tüm bu bilgiler bir veritabanında saklanmaktadır. Yeni bir firma ile çalışılmak istendiğinde tüm bu veriler

incelenmektedir. Avea, Probil ve Argela ise yeni bir tedarikçi veya ürünü ile çalışmadan önce tedarikçileri küçük projelerde deneme taraftarıdır. Büyük ve pahalı alımlardan kendilerini riske atmamak için bu tedarikçilerden ya ürünlerini denemek için tanıtım amaçlı üretilen ve birkaç kullanımlık “demo” ürünlerini istemekete veya bu firmalara küçük projelerde bir şans vermektedir.

Firmalar stratejik olmayan alımlarında yani kendi ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerde ise çok sayıda yeni firmayı denemeyi tercih edebilmektedir. Bu durumda yine internet üzerinden araştırma yapılmakta, gerekirse tedarikçi ofisine ziyaret yapılmakta ve yine referansları incelenmektedir.

Firmalar tarafından incelenen belki de en stratejik faktör fiyat, veya çoğunun deyimiyle sahip olmamalıdır. Çünkü bu tip teknolojik ürün alımlarında ödene sadece ürünün satış fiyatı değil onun bakım ve onarım hizmetleri, kusursuz ve zamanında teslim hizmeti ve tedarikçinin bu konularda verdiği güvence ve yapıcı yaklaşımıdır. Bu açıdan bakıldığında görüşmecilere satın alınan bir tedarikçi seçme mi ürün seçme mi olduğu sorulmuştur. Alcatel, Nortel ve Probil tamamen bir tedarikçi seçme, tedarikçi markası seçme olduğu belirtmiştir. Çünkü önemli olan sadece ürün değil, sonrasında verilen hizmet, arıza durumlarında verilen servis, tedarikçinin müşterilerine çözüm yapıcı ve işbirlikçi yaklaşımı, her konuda bilgilendirme vb. gibi faktörlerdir. Bu ürün sadece kendinden beklenen fiziksel özellikleri karşılamaktadır. Geri kalanını tedarikçi sağlamaktadır. Ki Avea gibi, Oger gibi tedarikçilerinden tek tek ürün alıp hepsiyle tek tek uğraşmak yerine, bir projeye ilgili gereken tüm ihtiyaçları tek bir paket halinde tek bir tedarikçiden sağlamak isteyen firmalar, asıl seçilenin tedarikçi olduğunu ispatlamaktadır. Avea ise bazı durumlarda sadece ürünün yeterli olduğunu düşünmektedir. Örneğin, bazen yurtdışında üretilen bir yazılımı Türkiye’de hiç adı bilinmeyen bir firma satabilmektedir, yani distribüör hiç bilimeyen küçük bir firma olabilmektedir. Burda seçilen aslında tedarikçi veya tedarikçi markası değil, tamamen ürün ve ürün markasıdır. Aynı şekilde Argela’da bazı alımlarında, ihtiyaca göre sadece ürünün bazı teknik özelliklere sahip olmasının, onu satın almak için yeterli olduğunu düşünmektedir.

Genel bir satın alma sürecindeki değerlendirme kriterlerini özetlersek;

- Ürünün fiziksel özellikleri yani kendinden beklenen performansı sağlayabilmesi, özellikle bu sektör için bakıldığında satın alınan ürünleri güncellenebilmesi, yeni sistemlerle uyumlu çalışabilmesi ve arıza oranlarının düşük olması, üründen beklenen temel fiziksel özelliklerdir.

- Dağıtım ve teslimat performansı, özellikle rebaketin yoğun yaşandığı GSM operatörleri için çok önemlidir. İstenildiği zamanda stokta yer alması, istenen zamanda istenilen yerde teslimat yapılabilmesi, tedarikçilerde aranan diğer önemli özelliklerden biridir.
- Bakım ve destek hizmetlerinin varlığı belki de en çok telekom sektöründe bu kadar önemlidir. Çünkü alınan sistemler en ufak bir arızada çöpe atılmayacak ve yenisi alınmayacak kadar pahalıdır. Bu nedenle bu sistemler satın alınırken senelik belli bir ücret karşılığında destek hizmeti de alınmaktadır.
- Firmanın kendisi ise satın almanın ilk aşamalarında, talebin belirlenmesinin ardından ortaya çıkan kriterlerden biridir. Bu sektörde firmaların en önem verdikleri unsur, bir firmalarla daha önce çalışıp çalışılmadığı veya sektörde faaliyette bulunan diğer firmaların o firmayla çalışıp çalışmadığı ve o kişilerin referanslarıdır. Firma referanslarının haricinde araştırmada ortaya çıkan başka bir nokta da firmaların yurt dışındaki ana firmalarının onlara belirttikleri firmalarla çalışma zorunluluğudur. Araştırma konusu firmalar da Argela hariç yabancı sermayeli firmalar olduğunda, hemen hepsinin tercihlerinde bağlı oldukları firmaların önerileri çok önemlidir.
- Tabii tüm bu kriterlerin önünde neredeyse tek bir kriter yer almaktadır; satın alma maliyeti. Satın alma maliyeti sadece ürün veya hizmetin etiket fiyatı değil, o ürünün performansının yetersiz olması ve arızalanması, arıza sonucu diğer sistemlerin göreceği zarar, ürünü satan firmanın zamanında teslimat yapamamasından kaynaklanan zaman ve üretim kayıpları ve fırsat maliyetleri gibi çok sayıda faktör, o ürünün satın alma maliyetini oluşturmaktadır. Bu nedenle aslında değerlendirilen ana kriter, diğer tüm kriterleri birden içeren satın alma maliyeti denilebilir.

#### **6.5.4 Markanın Satın Alma Kararlarına Etkisi**

Markanın satın alma kararları üzerindeki etkisinden bahsederseniz; Alcatel, Avea, Probil, Oger ve Argela'da teknolojik ürünlerin satın alınması sırasında belli pazar devi firmalarla çalışma eğiliminde oldukları görülmektedir. Fakat bunun sebebi, teknolojinin ana faktör olduğu ürünlerin geliştirilmesi çok büyük maliyetler gerektirmesi ve Ar-Ge faaliyetlerine para ayıran ve teknolojiye gereken değeri veren firmaların genellikle büyük firmalar ve bilinen markalar olmasıdır. İhtiyaç duyulan teknolojiyi sağlayan firma sayısı zaten çok azdır ve sayıca az olan o firmalar dünyaca ünlü markalardır.

Alcatel, ürünlerine sunacağı ürünlerin üretiminde kullanacağı malzemelerin kalitesinden emin olmak için, bu konuda hiçbir risk almak istemediği için mümkün olduğunca markalı ürünleri tercih etmektedir, veya ünlü firmaların ürünlerini kullanmaktadır. Alcatel satın alma yetkilisi, Alcatel'in sahip olduğu ve koruması gerektiği marka değerine zarar vermemesi için, yine marka olan ve kalitesinden emin olunan markalı ürünleri tercih ettiklerini belirtmiştir. Çünkü Alcatel, marka olmuş firmaların ürünlerinin son derec kaliteli yani beklentileri karşılayabilecek yetkinlikte olduğunu düşünmekte, satış sonrası tüm hizmetler için marka olmuş firmanın güven verdiğini belirtmektedir. Zaten marka Alcatel için güven, kaliteli ürün ve hizmet, prestij ve buna bağlı olarak artan fiyat anlamına gelmektedir.

Avea'da bilgi sistemleri ve santral sistemi gibi büyük sistemlerinde dünyaca bilinen ünlü markalarla çalışmayı tercih etmektedir. Çünkü bu ürün ve hizmetleri bir sistem kapsamında ancak bu büyük markalar sunabilmektedir. Ayrıca mevcut sistemlerinin belli bir marka ürünlerden oluşması onları belli markalara bağımlı kılmıştır. Avea'nın ilk kuruluş dönemlerinde (eski Aria), TIM Avea'nın kendi sistemleriyle uyumlu çalışabilmesi için tamamen kendi kullandığı ürünleri ve kendi çalıştığı tedarikçilerle çalışmayı şart koşturmuştur. Altyapının kurulduğu sistemler çok pahalı ve temel sistemler olduğundan bunlar daha sonra değiştirilememiştir. Şu an çalışılan tedarikçiler çok pahalı ürünler sunan marka firmalar olsa da, mevcut ekipmanların farklı tedarikçilerin ürünleriyle birlikte çalışması mümkün olmadığından, mevcut ürünlerin başkalarıyla değiştirilmesi yönetimin stratejik bir kararıyla gerçekleşebilecektir. Bunun dışında, tedarik koşulları ve bakım ve destek hizmetleri gibi kriterler değerlendirilirken markanın pek bir önemi yoktur. Çünkü bazen dünyaca ünlü bir marka ürünün bakım ve destek hizmetini o firma bizzat kendisi vermemekte, Türkiye'de yer alan anlaşmalı birkaç ufak firma vermektedir. Avea için de önemli olan bu bakım ve destek hizmetini veren firmanın markalı olması değil, sunduğu hizmetin kaliteli ve yeterli olmasıdır.

Netaş'da ise marka değeri, tamamen fiyatı artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Netaş için önemli olan ürünün kalitesidir ve eğer önemli olan kaliteyse aynı kalitede ürünü daha ucuza satan ama marka olmayan çok sayıda tedarikçi vardır. Netaş pazardaki zorlayıcı fiyat rekabeti nedeniyle, eğer müşterisi özellikle belli markada ürün talep etmiyorsa, mümkün olduğunca kalitesinden emin olduğu ama markasız ürünler satın almayı tercih etmektedir.

Probil belki de satın almaları sırasında marka değerine en çok önem veren firma olarak göze çarpmaktadır. Çünkü müşterilerin doğrudan çözüm paketleri sunmaktadır. Ve müşterilerinin talepleri doğrultusunda en iyi kalitede ürün ve hizmeti

sunan markalarla çalışmayı terih etmektedir. Sattığı ürünlerden müşterisine karşı tamamen kendisi sorumlu olduğu için, satın aldığı ürünlerin kalitesinden de emin olmak istemektedir bu nedenle stratejik alımlarını büyük dünya markalarından gerçekleştirmektedir. Hatta bu markaların istedikleri yüksek fiyat dezavantajından da, bu firmalarla uzun dönemli iş ortaklığı anlaşmaları yaparak veya ticari deyimiyle partnership'lik kurarak, belli indirimler almaktadır.

Firmaların dünyaca bilinen markaların ürünlerini kullanmalarındaki sebeplerden biri de zaten ürünlerinin kalitelerinin uluslararası belgelendirme kuruluşarı tarafından ispatlanmış olmaları ve ürünlerinin dünyanın her yerinde kullanılabilir ve bu nedenle birçok sistemle birlikte çalışabilme özelliğinde olmasıdır.

Hmene hemen tüm firmaların marka hakkındaki temel düşünceleri, markanın bir kalite güvencesi sunması şeklindedir. Fakat asıl sorun şu ki marka olamamasına rağmen aynı kalitede ürün ve hizmet veren fakat daha düşük fiyat öneren çok sayıda firmanın olmasıdır. Görüşme yaptığımız firma yetkilileri, aslında uzun süredir çalıştıkları ve sundukları hizmetin kalitesinden emin olunan tedarikçilerin kendileri için en büyük markalar olduklarını belirtmişlerdir. Marka değerinin temel olarak satın almalılara güven sağladığını belirtmekte fakat bu güvenin sürekli çalışılan tedarikçilerle de yakalanabildiğini vurgulamaktadırlar.

Avea satın alma müdürünün belirttiği önemli bir nokta da marka değerinin bir değerlendirme kriteri değil, bir seçim kriteri olduğu yönündedir.

Markalı bir ürünün üretim yerinin markanın anavatanından farklı bir yer olması veya o ürünün tüketici algılarında kalitesiz üretim yapan bir yer olarak yer alması, satın almalıcıların o marka hakkındaki kararlarını ve tercihlerini değiştirmemektedir. Çünkü eğer bir firma kendi markasını bir ürüne bastıysa, kalitesinden o ana firma sorumludur. Önemli olan üretimin o firmasının adının yer aldığı çatı altında yapılmasıdır. Marka olmuş firma zaten belirli kalite güvence standartlarına sahiptir ve üretim nerede yapılırsa yapılsın, o kalitenin garantisi o marka tarafında verilmektedir.

Firmalar satın alma yaparken, bazen satın aldıkları ürünü sadece yapısına giren belli bir malzemedden dolayı tercih edebilmektedir. Buna örnek olarak firmaların bilgisayar alırken Intel işlemci tercih teölerinden dolayı, bu işlemci içeren veya bununla uyumlu çalışan bir bilgisayar markasını tercih ederler. Zaten telekomünkasyon sektöründe satın alınan üründe aranan şey onu oluşturan bileşenlerden biri olan ünlü ve bilinen bazı teknolojilerdir.



Yapılan görüşmede belirtilen noktalardan biri de satın almacıların kişisel eğilimlerinin, ürün ve tedarikçi seçim aşamasında etkin olmadığı yönündedir. En azında sırada ürünlerin alımında, yani şirketin genel ihtiyaçlarının karşılanması için alınacak ürünlerde sadece satın almıcının kendi kişisel eğilimleri, etkili olabilmektedir. Fakat bu tip alımlarda da önemli olan şey yine kalitenin en ucuza sağlanması olduğunda markalı ürünlere bir eğilim gösterilmemektedir. Ve dikkat çekici nokta şu ki, satın almacılar özel yaşamların teknolojik ürün alırken markaya çok dikkat etmeselerde, konu organizasyonel satın almaya geldiğinde, başarısız olma riskini almak istememesinden dolayı, tercihi firmanın bütçesi izin verdiği ölçüde, markalı ürünler almak yönünde gerçekleştirmektedir. Yani kişisel eğilimlerini mümkün olduğunca arka planda tutmaya çalışmaktadır.

Tüm bunların haricinde markanın etkisi bir de müşteri ile tedarikçi açısından kurulan ilişkileri etkilemesi açısından incelenmiştir. Çoğu firmanın sahip olduğu ortak görüş, o firmanın veya markalı ürününün pazarda tekel olması durumunda veya rakipleriyle arasında kapanması zor bir fark olması durumunda, ilişki kurarken daha mesafeli ve daha katı olduğu şeklindedir. Fakat eğer marka olmuş firma, pazarda şiddetli bir rekabet ortamı içerisindeyse, müşteri memnuniyetini sağlamak için ilişkilerinde çok daha anlayışlı, çok daha yapıcı, çözüm sunucu ve esnek olabilmektedir. Tabi tüm bunların yanında belirtilmesi gereken başka bir nokta ise, marka olmuş büyük firmaların genellikle kurumsal bir yapıya sahip oluşu ve bu yapısından dolayı işleri zorlaştırıcı prosedürlere sahip olması, bunun da müşterilerle ilişkilerde biraz zorlayıcı bir durum yarattığıdır.

Özetle;

- Telekomünikasyon sektöründe yer alan firmalar özellikle stratejik satın alma kararlarında markaya önem vermektedir. Bunun sebebi aldıkları ürün ve hizmetlerin çok yüksek teknoloji ve yatırım gerektirmesi ve bunu ancak uluslararası marka olmuş büyük firmaların sağlayabiliyor olmasıdır.
- Marka genel olarak firmalara “güven” çağrıştırılmaktadır. Bu nedenle firmalar markalı ürün aldıklarında veya markasız bir ürünün marka olmuş bir firmadan aldıklarında bilmektedirler ki ne olursa olsun o firma sattığı ürünün arkasında duracaktır. Bu da firmalara, özellikle de satın almıcılara güven sağlamaktadır.
- Bu sektörde satın alınan ürünler çok pahalı olduğundan, bilinirliği az olan markalara yüksek paralar yatırmak satın almacılar açısından risk

taşımaktadır. Sözkonusu riskten kaçınmak için satın almacılar mümkün olduğunca bilinen markalara kayma eğilimdedir.

- Fakat markanın sunduğu güvenin bir “bedeli” de vardır ve bu bedel belki de aynı özellikteki markasız bir ürüne göre oldukça yüksektir. İşte satın almacılar bu noktada ikilemde kalmaktadır. Güvenilir fakat yüksek bir ürün mü yoksa riskli fakat ucuz bir ürün mü? Bu kararı mümkün olduğunca optimize etmeye çalışmak günümüz satın almacılarının başlıca işidir.
- Satın alma değerlendirme kriterleri açısından bakıldığında ise sipariş ve teslimat koşullarının markaya göre çok fazla değişim göstermediği görülmektedir. Fakat bakım ve destek hizmetleri sözkonusu olduğundan, bu pahalı sistemler için firmalar en güvenilir ve etkin bakım ve destek hizmetlerini tercih etmektedir. Bu aşamada da tabii bilinen markalar daha tercih edilebilir olmaktadır. Fakat bazı uluslararası markaların bakım ve destek hizmetlerini yerli firmaların da verebiliyor olması ve bu firmaların daha önce denenip memnun kalınmış olması, bu kriterdeki marka tercihinin önemini azaltmaktadır.
- Firmalar, özellikle müşterilerine sunulacak ürünün yapısına katılacak olan ürünün kalitesine dikkat etmektedir. Çünkü o üründe ortaya çıkacak herhangi bir arıza veya hata, kendi ünlü markalarının adını da zedeleyeceği için, mümkün olduğunca en kaliteli ürünleri kullanmayı tercih etmektedirler.

## 7. GENEL SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

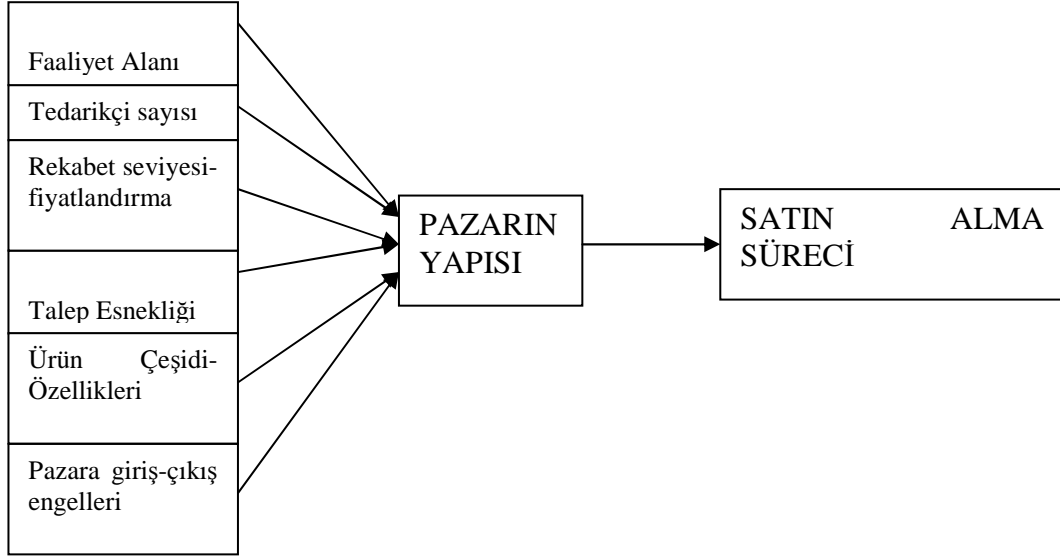
Tarih boyunca ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler birçok alanda birçok farklı ihtiyacın ortaya çıkmasına sebep olmuş ve buna bağlı olarak tüketicilerin istek ve beklentileri sürekli değişime uğramış, gün geçtikçe çeşitlenmiştir. Pazarlama faaliyeti de uzun bir dönem sadece tüketiciye yönelik ürünlerin pazarlaması şeklinde ele alınmıştır. Üreticiler, son tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretmekte ve bu amaçla pazarlama programları geliştirmekteydiler. Fakat günümüzde pazarlama faaliyetleri endüstriyel ürün ve hizmetlerin pazarlanmasına da yönelik olarak gerçekleştirilmektedir.

Pazarlamanın gelişme süreci içerisinde, iki önemli ürün türü ortaya çıkmıştır. Bunlar, bireysel tüketim amacına yönelik tüketim ürünleri ve tekrar işlenip satılmak üzere veya ürün ve hizmet sunan endüstriyel firmalarda kullanılmak üzere hazırlanan endüstriyel ürünlerdir. Ürünlerin özelliklerinin farklı olması, bu ürünleri satın alanların da farklı özelliklere sahip olması sonucunu doğurmuştur. Endüstriyel pazarlamanın konusu, satın aldıkları ürün veya hizmetleri, üretim amacı ile tekrar kullanmayı kapsamaktadır. Endüstriyel ürün ve hizmetler, en son ürünün üretiminde kullanılan ürün ve hizmetlerdir.

Tüketiciler genellikle, kişisel ihtiyaçlarını doyumak için, işletmeler ise kendi organizasyonel ihtiyaçlarını karşılamak için satın alma gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle, her iki satın alma da birbirinden farklı özelliklere sahiptir ve satın alınan ürünün değerlendirme kriterleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Fakat bu kriterlerden bir tanesi var ki son yıllarda, üretilen ve satılan bir malın imajının kalite, müşteri memnuniyeti, reklam, rekabet gibi çeşitli faktörlere bağlı olmasına rağmen, bu konuda yapılan her türlü çabanın kullanıcı gözünde artık tek bir kelimedede toplanmasına yol açmıştır. Bu da "marka"dır. Bu çalışmada, endüstriyel satın almanın temel özellikleri, bu özellikleri etkileyen temel faktörler ve bu faktörlerden biri olan marka ve marka değerinin etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Endüstriyel pazarlarda satın alma faaliyetleri incelendiğinde, süreci etkileyen birincil faktörün pazarın özellikleri olduğu görülmektedir. Şekil 7.1'de görüleceği üzere, pazarın genel yapısı, faaliyet alanı, içinde yer alan tedarikçi ve müşterilerin sayısı, rekabet seviyeleri, pazar paylarının dağılımı, pazar giriş engelleri, pazarda sunulan

belli başlı ürünler ve hizmetler, talebin fiyat karşısındaki esnekliği gibi pazarın yapısına ait faktörler, endüstriyel pazarlardaki satın alma faaliyetlerine şekil veren unsurlardır.



**Şekil 7.1:** Pazarın Yapısı Ve Satın Alma Süreci

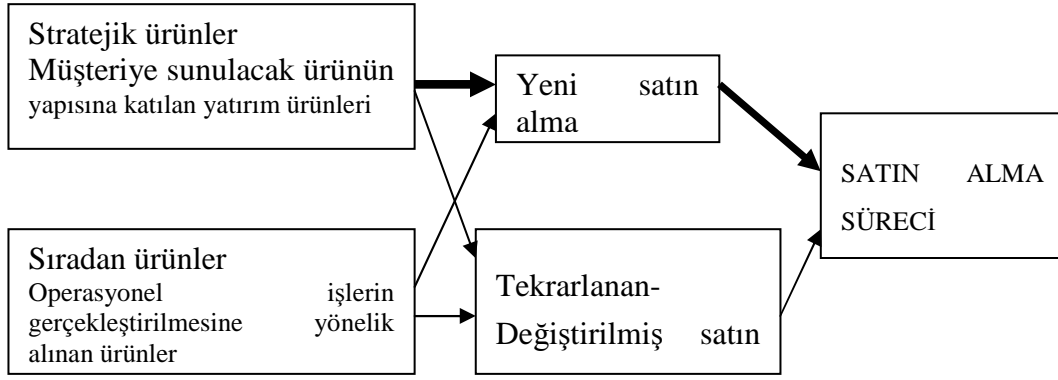
Yapılan araştırmada, Türkiye’de çok hızlı bir şekilde değişmekte ve gelişmekte olan telekomünikasyon sektörü incelenmiştir. Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe özellikle de GSM alanında faaliyet gösteren çeşitli firmalarla yapılan görüşmeler sonucunda, bu sektörün öncelikle pazar giriş ve pazarda pay kapma konusunda oldukça engellerle dolu olduğu ortaya çıkmıştır. GSM operatörü açısından bakıldığında, pazara giriş, devletin verdiği izinler ve açtığı ihaleler sonucunda gerçekleşebilmektedir. Devlet, ulusal güvenlik sorunu nedeniyle havadan yapılan herhangi bir iletişim ve ulaştırma işini kendi kontrolünde tuttuğu için, frekans aralığı satışını gerçekleştirilmesi, stratejik bir planlama sonrasında gerçekleşebilecek bir durumdur ve düzenli aralıklarla gerçekleşmemektedir. Bu durum, sektördeki GSM operatör sayısının az olmasına neden olmaktadır, öyle ki şu an pazarda sadece 3 operatör faaliyet göstermektedir. Bu durum, bir taraftan mevcut GSM operatörlerine avantaj sağlarken, bir yandan sektörde yer alan tedarikçilerin iş hacmini kısıtlamaktadır. İş hacminin artmaması da, pazara yeni tedarikçilerin girmesini zorlaştırmakta, mevcut tedarikçileri az sayıda müşteriyi kapma yarışına itmektedir. Bunun yanı sıra, sektördeki ürünün temel özelliği teknoloji olduğu için, son derece pahalı yatırımlar gerektirmektedir. Firmaların Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi ve desteği vermeleri ancak sağlam bir mali yapıya sahip olmalarıyla gerçekleşebilmektedir. Öyle ki, bu sektörde yapılan teknolojik yatırımların geri dönüş süresi en az birkaç yıldır ve bu süre içerisinde firmaların hiçbir kar beklemeden hizmetlerini sürdürebilecek ve sürekli olarak yatırım yapabilecek kadar güçlü bir finansmanı olması gerekmektedir.

İhtiyaç duyulan sağlam bir finansal desteğin yanında, bu pazarda firmalar, uzman iş gücüne de ihtiyaç duymaktadır. Bu uzman iş gücü yardımıyla, uygun ekipman ve donanımlarla birlikte uzun süren çalışmalar sonrasında, teknolojik açıdan yeni ve üstün ürünler ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmaları gerçekleştirebilecek yapıdaki firmalar, genellikle arkalarında, uluslararası büyük firmalarla desteklenmektedir. Arkalarındaki ana firmalar, bu firmalara hem mali açıdan, hem teknolojik bilgi ve deneyim açısından, hem de ticari ilişkiler konusunda yardımcı olmaktadır. İşte bu büyük ve marka olmuş dünyaca ünlü markalarla desteklenen firmalarla savaşmak, pazara yeni girecek olan firmaları korkutmaktadır. Özellikle yerel firmaların, yeterli maddi destek bulamamasından dolayı bu sektörde faaliyet gösteren yerli firma sayısı parmakla sayılabilecek kadar azdır.

Pazarda yer alan GSM operatörünün sayısının az oluşu ise, GSM operatörlerinden sadece lider durumda olanının işine yaramaktadır çünkü lider firma, pazara ilk giren firma olduğu için pazarın büyük bir bölümünü ele geçirmiştir. Şu an diğer iki operatör, onun pazar payını kapmak için çalışmaktadır. Bu da söz konusu iki operatörü son derece rekabetçi bir yapıya sokmakta, teknolojiyi çok yakından ve hızlı şekilde takip etmek zorunda bırakmakta ve buna bağlı olarak da en uygun zamanda, en uygun ürünlerle, en uygun koşullarla satın almalarını gerçekleştirip, yatırımlarını uygulamaya koymak durumunda bırakmaktadır.

Burada vurgulanması gereken noktalardan önemli noktalardan biri, satın alma faaliyetinin aslında bir “dış kaynak kullanımı” (outsourcing) olduğudur. Çünkü bir firma ihtiyaçlarını elindeki mevcut kaynaklardan karşılayamıyorsa dışardan kaynak kullanımı yani satın alma faaliyetini gerçekleştirme kararı alınır. Firmalar içinde yer aldıkları pazar içerisinde, sürekli olarak değişim gösteren ekonomik, coğrafi, fiziksel (coğrafi ve iklimsel), politik, teknik, hukuki ve sosyal çevrelerin etkisi altındadır. Endüstriyel satın alma kararları ise, bu çerçevede çok sayıda koşulu gözönünde bulundurmayı gerektiren bir süreç haline gelmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda, genel bir satın alma sürecinin Şekil 7.2’de görülebileceği şekilde satın alınan ürünler bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır.

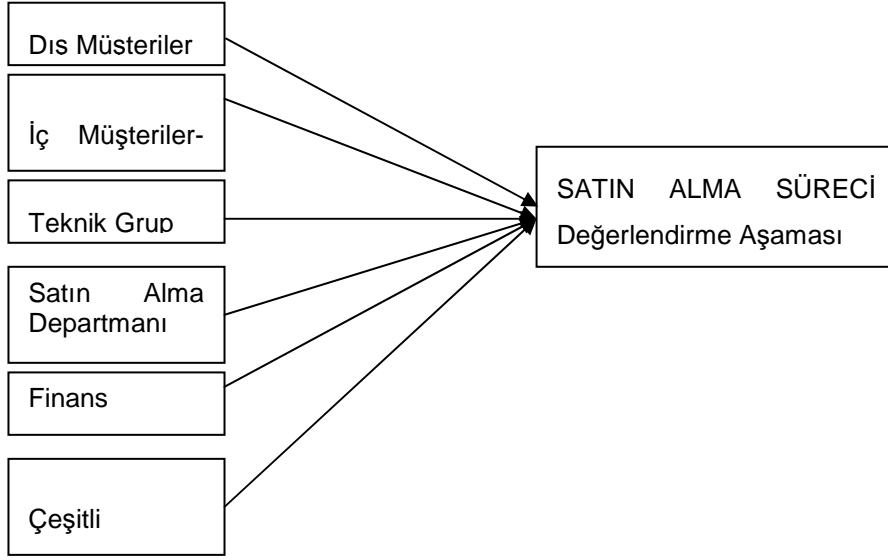


**Şekil 7.2:** Satın Alınan Ürüne Bağlı Olarak Değişen Satın Alma Süreci

Eğer satın alınan ürünler müşteriye sunulacak ürünün yapısına katılacaksa, çok pahalı, çok büyük hacimli ve yeni teknoloji gerektiren ürünlerse, bu ürünler genellikle stratejik ürünler olarak nitelendirilmektedir. Bu ürünlerin ihtiyacı genellikle düzenli aralıklarla değil, müşterilerin ihtiyaçlarına bağlı olarak proje bazlı olarak gerçekleşmektedir. Ve çoğunlukla literatürde bahsedilen “yeni satın alma tipi” olarak değerlendirilmektedir. Yani tamamen yeni ürünler, yeni tedarikçilerle çalışılması durumunda gerçekleştirilmesi gereken pazar araştırmasının son derece derinlemesine ve özenli yapılmasını gerektiren satın almalarıdır. Yaptığımız araştırma kapsamında, müşteriye ulaşacak ürünün yapısına katılacak ürünlerin yani stratejik ürünlerin veya başka bir deyişle yatırım ürünlerinin satın alınması incelenmiştir. Çünkü sıradan ürünlerin ve tekrarlanan satın almaya konu olan ürünlerin alımında markaya pek fazla eğilim gösterilmemekte ve burdaki asıl kriter fiyat olmaktadır.

Firmaların kendi faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetler ise, literatüre göre, ürünün ilk defa satın alınmasına göre rutin veya değiştirilmiş tekrarlanan satın alma olarak adlandırılmaktadır.

Firmalardaki genel satın alma süreçleri incelendiğinde, Şekil 7.3’de görüleceği üzere bu sürece çok sayıda kişi katılmaktadır.



**Şekil 7.3:** Satın Alma Sürecine Katılanlar

Bu süreçte satın alma talebine yol açan öncülerin, ihtiyaç duyulan ürünü kullanacak olan kullanıcıların veya pazardaki tanımıyla teknik grupların, satın almacıların, kaynakların ve etkileyicilerin yer aldığı söylenebilir. Satın alma talebini oluşturan kişiler yani öncüler; ya firmaların belirli dönemlerdeki ilerleme ve gelişme planlarına bağlı olarak yaptırdıkları pazar araştırmaları sonucunda ortaya çıkan satın alma ihtiyacını belirleyen üst kademedeki yöneticiler, ya da müşterinin kendisidir. Satın alınacak ürünün özelliklerini, satın alma departmanına ileten ise çoğunlukla teknik gruplardır. Pazar araştırmasını yapan satın almacılar ise, çeşitli kaynaklardan yardımlar alarak faaliyetini gerçekleştirmektedir. Bu kaynaklar, firmaların sahip oldukları tedarikçi veri tabanı, internet, bazı danışmanlık firmaları, tedarikçilerin pazardaki iş yaptığı veya yapmaya çalıştığı firmalar, rakipler ve firmaların bağlı oldukları ana firmalar (Örneğin Avea tedarikçi değerlendirme yaparken TIM'den görüş almaktadır) olabilmektedir. Satın alma kriterlerini değerlendiren asıl grup ise temel olarak satın alma departmanı ve aynı zamanda ihtiyaç sahibi teknik gruplardır. Satın alınacak ürüne karar verilmesi ise daha çok satın alma departmanı, teknik grup ve finans departmanının yardımıyla gerçekleştirilmektedir ve sonrasında onay için üst kademedeki yöneticilere gönderilmektedir. Genel olarak üst yönetim karar aşamasında etkin bir rol oynamamakta, sadece belirlenen firma veya ürünü onaylamaktadır. Aslında satın alma, sadece satın alma departmanının, tek başına verdiği kararlarla sonuçlanmamaktadır; neredeyse firmadaki stratejik tüm birimlerin bu kararda etkisi vardır. Üst yönetim sadece onaylıyor denilse de, zaten tedarikçi

firma veya ürün seçilirken, üst yönetimin yaklaşımı tahmin edilerek o tedarikçi veya ürünü seçilmektedir.

Firmaların satın alma süreçlerinde değerlendirdikleri satın alma kriterler temel olarak; ürünün fiziksel özellikleri, firmanın özellikleri, teslimat koşulları, satış sonrası verilen bakım ve destek hizmetleri ve hepsinin bileşimiyle ortaya çıkan ve ürünün fiyatını da içeren satın alma maliyetidir.

Araştırma kapsamında telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların satın alma departmanlarının temel değerlendirme kriterleri, bu kriterlerden beklentileri ve ürün veya tedarikçinin marka değerinin bu değerlendirme kriterleri üzerinde etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Çünkü marka günümüzde ürünlerin tercih edilmesindeki en önemli faktörlerden biri haline gelmiş, özellikle de marka imajı, marka bilinirliği gibi terimlerin hepsini kapsayan marka değeri kavramı, satın alınacak ürünlerden beklentilerin karşılanıp karşılanamayacağını ortaya koyan bir gösterge ve vaad niteliğine dönüşmüştür. Globalleşme ve serbest piyasa ekonomisinin hakimiyeti nedeniyle de ortaya çıkan ürün çeşitliliğindeki artış ve müşterilerin bilinçli olma yolunda attığı adımlar sonucunda markaya verilen önem daha da artmış, gerek tüketim pazarlarında olduğu kadar endüstriyel pazarlarda da markanın önemi daha da artmıştır

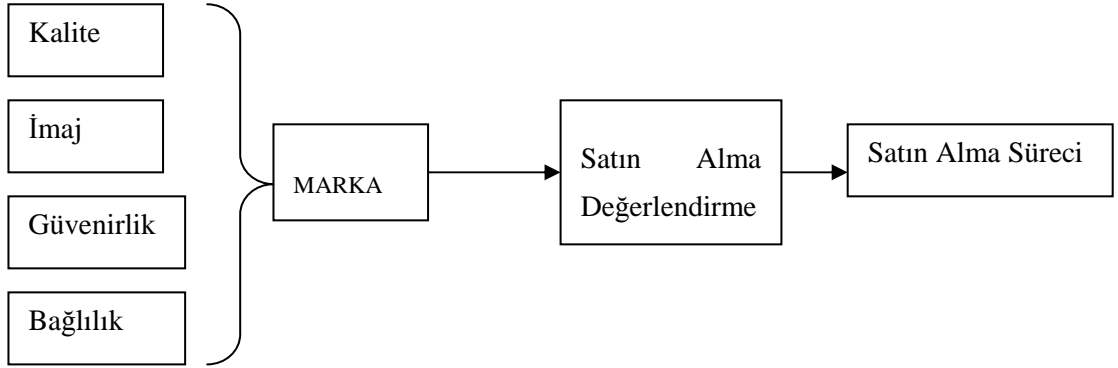
Marka, üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların bileşimidir. Marka, bir firmanın ürün ve hizmetini, bir başka firmanın ürün ve hizmetinden ayırt etmeyi sağlayan bir simgedir, bir vaadler toplamıdır.

Günümüzde artık marka özellikleri bazı ürün ve hizmetlerin tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Endüstriyel ürün ve tüketim pazarında, müşterilerin büyük çoğunluğu markayı bir sembol veya imaj olarak algılayarak, kendisini o markaya bağlı hisseder. İhtiyaç duyduğunda veya tavsiye etmek durumunda kaldığında farkında olmadan kendisi için önemli hale gelen bir sembol olarak gördüğü markayı başkalarına tavsiye eder. Bu tarz davranışlarda marka sahibinin kullanıcılarına verdiği güven yanında, marka imajını ve bilinirliğini arttırmak için harcadığı emek ve çabalar büyük önem taşımaktadır.

Marka yönetiminde ve marka stratejilerinin belirlenmesinde özellikle üzerinde durulması gereken iki konu vardır; altyapı ve kalite. Yerel markalar artık iç pazarlarında bile global rakipleriyle rekabet etmek zorundadırlar. Bu durum, belirli bir kalite seviyesini tutturmayı zorunlu kılmaktadır. Marka bir yatırım işi olduğuna göre, marka ile ilgili en önemli ve ilk faktör, firmanın ürettiği ürün ve hizmetlerin kaliteli

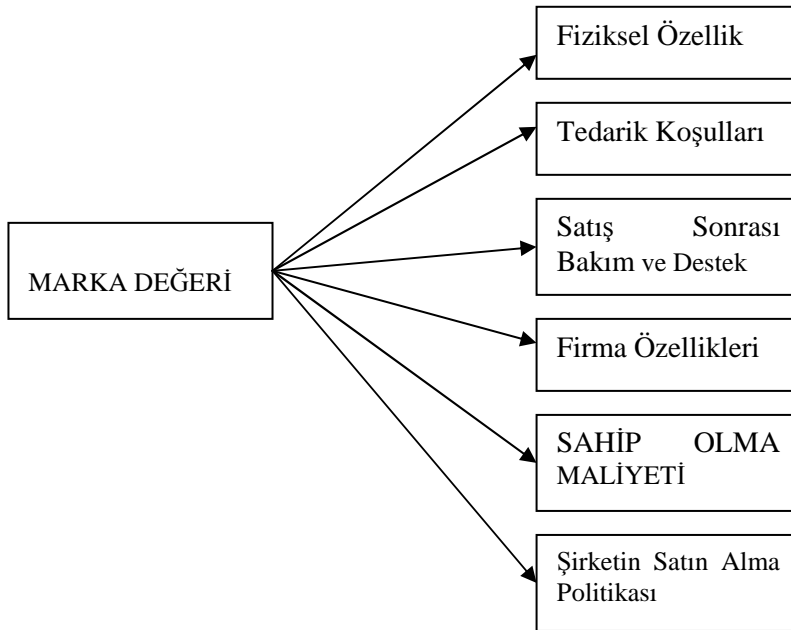


olmasıdır. Yani firma aslında kaliteye yatırım yapmış, bu kalite müşteriye sunulmuş, müşteri tarafından algılanmış ve o kalitenin simgesi olarak o markaya güven duyulmuştur. Ayrıca alt yapısı yeterli olmayan, örneğin iyi dağıtılmayan bir markanın başarılı olması mümkün değildir. Şekil 7.4'de görülebileceği üzere, marka değeri ise sunduğu ürünün ve hizmetin kalitesi, marka imajı, güvenilirliği ve bağlılığıyla birlikte markanın sahip olduğu toplam değeri, müşteriler tarafından tercih edilmesini sağlayan marka algılamaları bütünüdür.



**Şekil 7.4:** Satın Alma Değerlendirme Sürecinde Etkili Olan Marka Değeri Bileşenleri

Satın alma sürecinde markanın etkisini daha net görebilmek için öncelikle, satın alma sürecinde değerlendirilen kriterler tek tek incelenmiş, sonrasında ise bu kriterlere marka değerinin etkisini incelenmiştir. Satın alma sürecinde değerlendirilen temel kriterler şekil 7.5'de görüldüğü şekildedir;

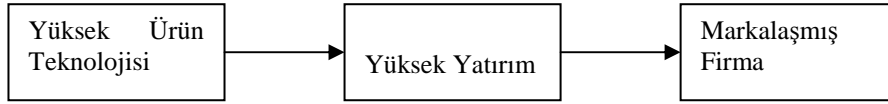


**Şekil 7.5:** Marka Değerinin Etkilediği Satın Alma Değerlendirme Kriterleri

Ortaya çıkan bu temel kriterlere bakıldığında literatür araştırmasında ortaya çıkan kriterlerle hemen hemen aynı olduğu görülmektedir. Buna dayanarak diyebiliriz ki, bu kriterler sektörden bağımsız ve tüm satın almalar için kullanılan ortak kriterlerdir.

Satın alma sürecinde değerlendirilen ilk faktör, ürünün fiziksel özelliğidir. Sektörde faaliyet gösteren firmaların temel ihtiyaçları doğrultusunda, üründen beklenen özellikler; teknik içerik olarak beklentileri tam olarak karşılaması, kaliteli olması, kaliteli olduğunu gösteren ve Avrupa'nın önde gelen belgelendirme kuruluşlarının verdiği sertifikalara sahip olması, en son teknolojiye sahip olması, sahip olduğu teknolojinin geliştirebilir olması, ürünlerin diğer sistemlerle uyumlu çalışabilecek teknolojik özelliğe sahip olması, sorunsuz çalışması veya sorun çıktığında sistemlerin akışının durmasına yol açmaması ve kolaylıkla tamir edilebilir olmasıdır. Satın almacıların ve ihtiyaç sahibi teknik grupların ürün belirleme aşamasında değerlendirdikleri temel kriterler bunlardır.

Sektöre ve uygulamalara bakıldığında, asıl sorun gelişmiş teknoloji olduğundan, bu teknolojiyi üretecek firmanın sayısının az oluşu, satın almaları belirli firmalarla çalışmaya zorlamaktadır.



**Şekil 7.6:** Ürün Fiziksel Özelliği ve Marka Bağlantısı

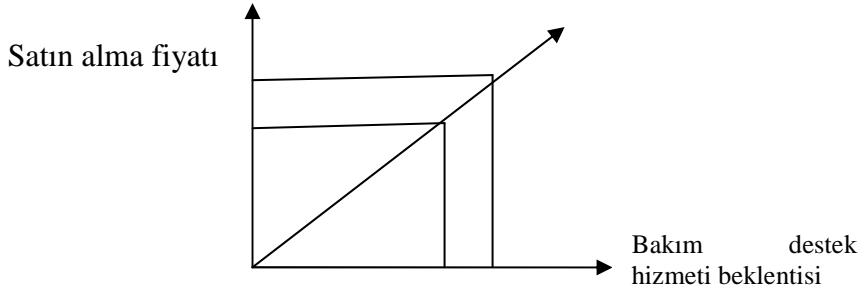
Şekil 7.6'da görüldüğü şekilde, yüksek yatırım gerektiren teknoloji geliştirme işini gerçekleştiren firmalar da genellikle dünyaca ünlü marka haline gelmiş firmalar veya dünyaca ünlü markalara sahip ürünlerdir. Çünkü, sürekli olarak yeni teknoloji üretebilme, büyük firmaların karşılayabileceği bir maliyet yaratmaktadır ve bu büyük firmalar zaten dünyaca bilinen marka değerine sahip firmalardır. Özellikle GSM operatörünün temel sistem ihtiyaçları sağlayıcı açısından bakıldığında, neredeyse dünyada tekel olan firmalarla çalışılmaktadır. Tüm satın almacılar için, ürünlerde aranan en önemli özellik öncelikle kalite olduğundan dolayı ve markalı ürünler bu kaliteyi zaten sağlıyor olduklarından, değerlendirme aşamasında doğal olarak avantajlı duruma geçmektedirler.

Satın alma sürecinde etkili olan bir diğer değerlendirme kriteri ise, teslim süreleri ve tedarik koşullarıdır. Aslında tedarik sürelerine verilen önem, satın alınan ürüne göre değişmektedir. Eğer satın alınacak ürün üretim hattında kullanılacak bir ürünse,

üretimi aksatmayacak şekilde bir teslim zamanı belirlenmektedir. Satın almacılar bu konuda çok hassas olduklarından, bazen satın alma sözleşmelerinde teslim süresi ve koşullarıyla ilgili maddelere yer vermekte, zamanında ve düzgün şekilde gerçekleşmeyen teslimatlar için, tedarikçilerine cezai yaptırımlar uygulamaktadır. Yine GSM operatörleri açısından bakıldığında, sektördeki rekabetin çok çekişmeli olması olmasından dolayı, bazı projelerin çok hızlı şekilde uygulamaya geçmesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda satın alınan ürün ve hizmetlerin teslim zamanlamaları önem kazanmaktadır. Fakat az önce belirttiğimiz durumlar haricinde, genel olarak bakıldığında, tedarikçilerin belirli ürünleri tedarik süreleri Türkiye’de standarttır ve çok hassasiyet gerekmemektedir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bilgiler ışığında söyleyebiliriz ki, ürünlerin markalı olup olmaması veya tedarikçinin ünlü olup olmaması, tedarik şartlarında pek bir etki yaratmamaktadır. Tedarikçi ne kadar güçlü ve bilinir olursa olsun, yurt dışından gelecek ekipmanların ortalama süresi altı-sekiz hafta civarındadır. Türkiye’deki gümrük mevzuatından dolayı bu süre belki birkaç hafta kısılır veya uzar fakat bunda markanın bir etkisi yoktur. Stokta bulunma açısından bir kıyaslama yapılacak olursa, belki marka olan firmaların stoklarında yeterli ürün bulunacağı düşünülmüş olsa da, bu tip firmalar genellikle stoksuz ve sipariş üzerine çalışma prensibiyle hareket ettiklerinden, bunun satın alma değerlendirme sürecinde etkisi olduğu söylenemez.

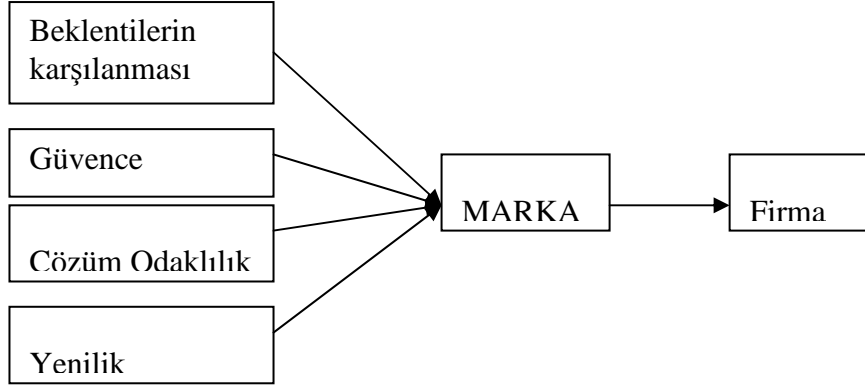
Satın alma sürecinde değerlendirilen önemli kriterlerden bir diğeri, satış sonrası bakım ve destek hizmetleridir. Bu alanda satın alınan ürünler, teknolojik, çok pahalı ürünler ve sistemler olduğu için, sadece ürünü satın almakla ihtiyaç sona ermemektedir. O sistemlerin işleyişi sırasında ortaya çıkan problemlerin giderilmesi de en az ürün kadar önemlidir. Çünkü bu ürünler, firmaların en önemli sistemlerini ve altyapılarını oluşturduğu için, meydana gelebilecek en ufak bir arıza, diğer sistemleri de etkileyebilmekte ve firmaya doğrudan veya dolaylı olarak maliyet yaratmaktadır. Avea için örnek verirsek, konuşma iletimi sistemlerine ait bir yazılımda meydana gelebilecek bir arıza bir süre için tüm abonelerin konuşmasını engelleyecek, bu arıza müşteri hizmetlerde yoğun bir arama şeklinde kendini gösterecek ve normal faaliyetlerini etkileyecek ve zarar en son olarak abone kaybına kadar gidecektir. İşte bu nedenle, alınan ürünlerin, alım sonrasında ücretli veya ücretsiz şekilde bakım hizmetine sahip olması çok önemlidir.



**Şekil 7.7:** Ürün Fiyatı ile Bakım ve Destek Hizmeti Beklentisi ve Marka Etkileşimi

Araştırma sırasında, firmalar bakım ve destek hizmetleri açısından değerlendirme yaparken, Şekil 7.7'de görüldüğü üzere, ürünlerin markalı olmasının veya markalı bir tedarikçi tarafından sunuluyor olmasının, bakım ve destek hizmetinin sağlanma garanti vermesi dolayısıyla tercih edildiğini belirtmişlerdir. Eğer marka bir ürün alınıyorsa, müşteriler, bu ürün için bir hizmet verileceğine güven duymaktadırlar. Fakat duruma farklı noktalardan bakılmasında fayda vardır. Birinci nokta, yüksek bir marka değerine sahip firmanın, sattığı ürüne bizzat destek vereceğini garanti etmesi, ki bu durum satın almacıların kararlarını olumlu yönde etkilemektedir. Değerlendirilmesi gereken ikinci nokta, eğer bu hizmeti kendisi veriyorsa, bu hizmetin kalitesi ve yeterliliğidir. Bu da geçmiş deneyimlerden elde edilen verilerle değerlendirilmektedir. Üçüncü bir durum ise bakım ve destek hizmetini üretici firmanın değil, başka firmaların sunmasıdır. Çünkü, bazen dünyaca ünlü bir firmadan bir ürün almış olsanızda, o firma, sattığı ürüne desteğini doğrudan vermemektedir. O ürünün desteğini, Türkiye'de yer alan birkaç ufak ve marka olmayan firmalar vermektedir. Bu noktada önemli olan, o dünyaca ünlü markanın, bakım ve destek hizmetini vereceğini garanti etmesinden öte, hizmeti veren firmanın gerçekten kalite hizmet sunup sunmadığıdır. Ancak ve ancak marka olmuş firmalar, ürünlerinin bakımlarını gerçekleştiren firmaların hizmetlerinin denetlediği ve kontrol altında tuttuğu takdirde, marka değerinin, bakım ve destek hizmetlerinin değerlendirilmesi aşamasında etkisinin yüksek olacağını söylenebilir.

Satın almacıların değerlendirdikleri bir diğer kriter ise, tedarikçi firmanın kendisidir. Aslında belki de en önemli kriter budur. Çünkü satın almacılar sadece ürün satın almamaktadır; ürünle birlikte bakım ve destek hizmetleri, teslimat sözü ve ürüne yönelik bir güvence de satın almaktadır.



**Şekil 7.8:** Firma'dan Beklentilerin Marka İsmi İle Garantiye Alınması

Satın almacıların tedarikçilerin beklentileri Şekil 7.8'de görüldüğü şekilde, sürekli olarak en iyi kalitede ürünleri ve hizmetleri sunmaları, vaad ettikleri teslim koşullarına uymaları, ürünleri için uygun seviyede bakım ve destek hizmetleri sunmaları, ilişkilerinde esnek ve yapıcı olmaları, teknolojik olarak en iyiyi takip etmeleri ve her koşulda müşterilerine yardımcı olmalarıdır. Bir satın almacı için tedarikçisini değerlendirdiği en önemli aşama, tedarikçinin vaad ettiklerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğini değerlendirdiği aşamadır. Çünkü bir satın almacı için en büyük unsur güvendir. Tedarikçisine güvendiği takdirde satın alma yapar ve o alımın riskini, firmanın üst kademedeki yöneticilerine karşı yüklenir.

Tedarikçi değerlendirme aşamasında, marka değerinin etkisi yadsınamaz derecede büyüktür. Az önce de bahsedildiği gibi, satın almacı tedarikçisinden öncelikle ürün ve hizmet kalitesinin beklenenleri karşılayacağı yönünde garanti ister ve tedarikçisine bu konuda güvenmek ister. Bu güveni geliştirmenin temel yolu, aslında yıllarca aynı tedarikçilerle çalışmaktır. Araştırma kapsamında görüşülen firmaların hemen hepsi, uzun yıllardır aynı tedarikçilerle çalıştıklarını ve artık ilişkilerinin bir müşteri-tedarikçi ilişkisinden öte, her iki tarafın da kazandığı bir işbirliği haline geldiğini vurgulamışlardır. Marka ise bu güveni uzun yıllar çalışmadan sağlayan bir faktördür. Dünyaca ünlü bir marka olmak zaten uzun yıllar süren kaliteli bir ürün ve hizmet sunmak, kendini denetmek ve kabul ettirmek gibi aşamaların sonucunda gerçekleşen bir olgudur. Bu nedenle çok kritik projelerde, mevcut tedarikçilerin yetersiz kaldığı ve yeni tedarikçilerin arayışına girilen durumlarda, marka değeri yüksek firmaların tercih edilirliliği artmaktadır. Telekomünikasyon sektöründe ise belli teknolojileri üreten ve her türlü destek hizmetini sunan firmalar zaten hakim durumdadır ve sektördeki firmalar tarafından yoğunlukla tercih edilmektedir. Fakat vurgulanması gereken en önemli nokta belki de, istenilen kalitede ürün ve hizmeti sunan tedarikçilerin, bilinen markalara sahip olmasalar da, sektördeki firmalar

tarafından dünyanın en iyi firmalardan biri olarak kabul ediliyor olmasıdır. Yani firma ünü ve firma imajı, firma markasından daha ön plandadır.

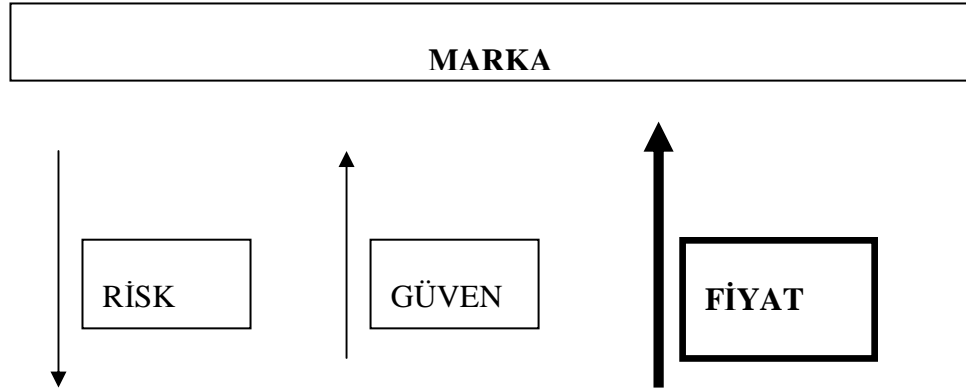
Firma markasının sahip olduğu belki de en büyük dezavantaj, marka değerinin yarattığı yüksek fiyattır. Birçok firma, fiyat açısından rekabetin yoğun olduğu telekomünikasyon sektöründe, marka değerine sahip olan firma yerine, aynı kalitede ürünü ve hizmeti sunan markasız firmaları tercih etmektedir. Çünkü aradaki fiyat farkları nedeniyle, çoğu zaman müşterilerinden iş alamamaktadır. Ancak ve ancak müşterilerinin özel talepleri doğrultusunda, belirli markaların ürünlerine, toplam çözüm paketi içerisinde yer vermektedir. Fakat başta da belirtildiği gibi bu seçim, ancak aynı kalitede ürünün veya hizmetin sağlanmasının garanti edildiği durumlarda geçerli olabilmektedir. Sadece fiyatı düşük diye kalitesiz bir ürünü satın almak, bu ürünler altyapı sistemlerinde kullanılacağı için, kullanım sırasında ortaya çıkacak sorunların yaratacağı ekstra maliyet nedeniyle, kalitesiz ürünün fiyatından çok daha pahalıya malolacaktır. Böyle bir riski göze almak istemeyen satın almacılar, kalitesine ve sunduğu hizmete güvendiği marka firmalarla çalışmayı tercih etmektedir.

Telekomünikasyon pazarında, belirli markalarla çalışılmasını gerekli kılan bir başka faktör ise, daha önce alınan sistemlerle yeni alınacak olanların, aynı markayla veya uyumlu markalarla çalışma zorunluluğudur. Eğer altyapı başta belli bir markayla kurulmuşsa, sonraki alımlar yine aynı markayla devam eder. O marka, fiyatını çok artırsa bile, daha önce alınan sistenlerin baştan sonra yenilenmesi çok büyük maliyet kalemlerine yol açacağından, yüksek fiyatlarla satın alma yapılmaya devam edilir. Bu da marka bağımlılığı yaratan ve satın almacıları zor durumda bırakan durumlardan biridir.

Araştırma kapsamında incelenen firmaların tedarikçi belirleme aşaması ile ilgili olarak belirttikleri bir başka durum da, bu firmaların yurt dışında yer alan merkez firmalarının, belirli projelerde, belirli firmaların ürünleriyle ve markalarıyla çalışmayı zorunlu kıldığı durumlardır. Çalışılması zorunlu kılınan bu tedarikçiler de, genellikle yine dünyaca bilenen markalara sahip firmalardır. Aslında bu bir taraftan avantaj da sağlamaktadır. Çünkü o firmalar ve markalı ürünleri geçmiş bir dönemde ana firma tarafından denemiş, yeterli bulunmuş ki ortağı olduğu firmalar tarafından da kullanılması düşünülmüştür. Bu durum, satın almacılara, tedarikçi değerlendirme aşamasında kolaylık sağlamaktadır. Aynı zamanda, ana firmaların sözkonusu marka değeri yüksek tedarikçilerle global anlaşmaları olduğundan dolayı, Türkiye'deki firmalar da bu fiyat avantajından yararlanabilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, satın alma süreci kimi zaman bir ürün ve ürün markası seçme, kimi zaman ise bir tedarikçi veya tedarikçi markası seçme olarak görülmektedir. Bu ayrım, aslında duruma göre değişmektedir. Bazen dünyaca ünlü markalı bir ürünü, Türkiye’de küçük, adı bilinmeyen bir dağıtıcı firma (distribütör) satabilmektedir. Bu durumda satın alınan ürünün kendisidir ve markasıdır. Fakat bazen ürünün sadece kendisi yeterli olmamakta, ürünün de ötesinde çeşitli hizmetler beklenmektedir. Bu durumda da asıl seçilen tedarikçi olmaktadır. Bu da satın alınan ürüne göre, ürünün ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Ama, şu ana kadar bahsettiğimiz telekomünikasyon alanında, büyük sistemlerin alımı, yani stratejik alımlar sözkonusu olduğunda, ortaya çıkan bulgu, satın almanın daha çok bir tedarikçi seçme faaliyeti olduğu yönündedir. Bir de, duruma tedarikçi markasının gücü açısından bakarsak, belli bir tedarikçi, müşterisinin gözünde güven yaratmışsa, ister marka ile ister yılların getirdiği birlikte çalışma deneyimi ile, o tedarikçinin daha önce hiç kullanılmamış diğer ürünleri de aynı derecede tercih edilir hale gelmektedir. Yani firma ünü ve firma markası, ürün markasından daha ön plandadır.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer konu ise fiyattır. Görüşülen satın almacıların genel yorumları, Şekil 7.9’da görüldüğü şekilde marka değerinin ürünün fiyatının artmasına neden olduğu şeklindedir.



**Şekil 7.9:** Markanın Avantaj ve Dezavantajı

Kimi firmalar alacakları ürünün stratejik öneminden dolayı risksiz çalışmak için markalı ürünlere yüksek fiyat vermeyi kabul ederken, kimileri ise aynı kalitenin markasız ürünlerle de sağlanabileceğini düşünmekte ve bu yönde satın almaya çalışmaktadır. Aslında bu iki yaklaşımı da benimseyen firmaların satın alma stratejileri ise, markalı ürünleri, markasız ürün fiyatına alacak şekilde pazarlık yapmak yönündedir.

Değerlendirilen bir diğer durum, dünyaca ünlü firma markalarının, ürünlerinin üretimini veya tasarımını, markanın anavatanından başka bir yerde gerçekleştirmeleridir. Her ne kadar araştırmada incelenen firmalardan bir tanesi, dünyaca ünlü bir markanın üretimini Çin'e kaydırıktan sonra, ürünlerin kalitesinde bir azalma olduğunu farkettiğini ve bundan etkilendiğini belirtse de, bu durum diğer satın almacıların fikirlerini pek etkilememektedir. Çünkü asıl önemli olanın, üretim yeri değil, o ürünün o markanın çatısı altında, o markanın vaad ettiği kalite güvence standartları çerçevesinde üretilmiş olamasıdır. Bir firma zaten marka olarak bunu vaad etmektedir ve müşterilerine bu konuda güvence vermektedir. Böyle bir durumda müşterilerin ürünlerin kalitesinden kuşku duymaları gereksizdir.

Dünyaca ünlü marka olmuş firmaların, satın almacıların ilk ilişki kurma aşamasında ve ilişki sürdürme aşamсындаki yaklaşımları da yine pazar durumuna göre değişmektedir. Eğer bir firma veya ürünü, o pazarda tekel durumdaysa, müşterilerine karşı biraz daha mesafeli ve katı kurullarla yaklaşıyor olabilir. Fakat pazarda aynı özelliklerde ürünü satan alternatif markalar varsa, bu durumda yaklaşımları daha yakın, çözüm odaklı ve yardımsever olmaktadır. Fakat ne olursa olsun, marka olmuş firmalar genellikle büyük ve kurumsal firmalar olduğu için, bu firmaların uzun prosedürlere sahip olmasını haklı çıkarmakta ve bu konuda da müşterileri daha anlayışlı olamaya mecbur bırakmaktadır.

Tüm bu çalışmalar sırasında belki de netleştirilemeyen en önemli konulardan biri, satın almacıların kişisel tercihlerinin, satın alma sırasında ne kadar etkili olduğudur. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren tüm bu firmaların satın almacıları, genel olarak teknik satın alma yaptıklarından, değerlendirmeleri sırasında tamamen rasyonel olduklarını belirtmektedirler. Çünkü ürünlerin özellikleri son derece somut, beklentiler net ve bunları sağlayacak tedarikçiler de sayıca çok fazla değildir. Bu nedenle duygusal faktörleri değerlendirecek veya satın almacının kişisel tercihlerini ortaya koyabileceği bir durum sözkonusu değildir. Hatta bazı satın alma durumlarında satın almacılar, o ürünü kendileri için alacak olsalar farklı şekilde davranacaklarını ve kesinlikle daha ucuz ürünü alacaklarını belirtmektedirler. Fakat sözkonusu olan organizasyonel bir satın almaysa, pahalı da olsa markalı ürünü tercih edeceğini, çünkü markanın herkes tarafından kabul edilen bir ürün kalitesi sunduğunu bilmekte, kendi verdiği yanlış kararlardan sonra ortaya çıkabilecek hatalardan sorumlu turulmak istememektedir.

Araştırmamızın başından itibaren sözü geçen değerlendirme kriterleri, genel olarak stratejik ve pahalı yatırım ürünleri açısından incelenmiştir. Firmaların kendi ihtiyaçları için aldıkları basit operasyonel ürünlerde ise markaya çok fazla önem



verilmemekte, genellikle aynı özelliklerde fakat düşük fiyatlı ürünler tercih edilmektedir. Bu alımlarla yeni tedarikçilerin ve yeni markaların denemesi durumlarına daha sık rastlanır. Çünkü ortaya koyulan para stratejik alımlarla kıyaslandığında daha düşük olduğundan, deneme yanılma yöntemiyle uygun farklı tedarikçiler bulunabilmektedir.

### **7.1 Sonuç Ve Öneriler**

Araştırma sonucuda marka değerinin, özellikle telekomünikasyon sektörünün genel yapısı ve ürünlerin zor bulunan teknik özelliklere sahip olması gerekliliği nedeniyle satın alma kararlarını etkileyen çok önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın başında markanın satın alma davranışına etkisini araştırırken en önemli faktörün fiyat olduğundan emin olarak markanın diğer faktörler arasındaki göreceli yeri ve ne şekilde etkilediği bulunmak üzere yola çıkmıştır. Fakat araştırma sonucunda markanın etkisinin çeşitli durumlarda neredeyse fiyatın da önüne geçtiğini görülmüştür. Bunun sebebi öncelikle telekomünikasyon sektörünün teknoloji yoğun bir sektör olması ve bu pazarda rekabet eden çok az sayıda firmanın bulunmasıdır. Az sayıdaki büyük firmaların zaten uluslararası marka bilinirliğine sahip firmalar olduğu görülmektedir. Ve bu sektörde satın almacıların, istedikleri fiziksel özellikteki ürünü elde etmek için, belirli markalara yüksek fiyat ödemeyi göze aldığı görülmüştür.

Bir de ortaya çıkan önemli kavramlardan birinin, tüm değerlendirme kriterlerini içinde barındıran “sahip olma maliyeti” olduğu görülmüştür. Bu maliyet sadece ürünün fiyatını değil, satış sırasında ve sonrasında satın almacıların beklentilerinin karşılanabilme fiyatını yansıtmaktadır. Araştırma sonucunda marka değerinin en çok etkilediği faktörün satın alma maliyeti olduğu görülmüştür.

Yine araştırmanın başında markanın sadece kendi başına satın alma kararına etkisinin yüksek olacağını beklenirken, aslında markanın satın alma değerlendirme kriterleri üzerindeki etkisinin aslında daha yoğun olduğu ortaya çıkmıştır. Yani satın almacılar sadece firma veya ürün markasına bakarak seçim yapmamakta, bu isimleri tedarik koşulları, garanti sonrası hizmetler gibi çeşitli kriterleri değerlendirmek için kullanmaktadırlar.

Araştırmanın sonunda vurgulanması gereken bir başka nokta ise, bu araştırmanın teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı telekomünikasyon sektöründeki firmaların satın almacıları ile yapılmış olduğu için, son derece kısıtlı bir alanda markanın satın alma davranışına etkisini ortaya koyduğudur. Benzer bir çalışma, diğer sektörlerle de gerçekleştirildiğinde daha farklı yaklaşımlarla karşılaşılabilmek ihtimali çok

yüksektir. Bu nedenle bu bulgular sadece telekomünikasyon sektörü için değerlendirilmelidir.

Bu çalışma telekomünikasyon sektörüne yeni giren ürün ve hizmet sağlayıcı firmalar için çok önemli noktaları ortaya çıkarmaktadır. Araştırma 'nın bulgularına göre; bu sektöre yeni giren firmalara, herşeyin başında vaad ettikleri ürün ve hizmetin kalitesini yüksek tutmaları ve mümkün olduğunca farklı firmalarla farklı projelerde işler gerçekleştirmeleri önerilebilir. Çünkü o firma, eğer ki uluslararası bilinirliğe sahip büyük bir firma değilse, o firmanın veya ürününün markasını ancak ve ancak kendisiyle iş yapan veya ürününü kullanan müşterileri yayacaktır. Bir firmanın tutundurma faaliyetleri ne kadar yoğun olursa olsun firma imajını güçlendirecek ve bilinirliğini artıracak en önemli etken denenmişlik ve tavsiyedir. Bunun dışında, satın almanın bir tedarikçi markası seçme işi olduğu düşünüldüğünde, sadece satılan ürünün markası ve kalitesi sürekli başarı için yeterli olmamakta, firmanın satış sonrası sunacağı hizmetler, müşterisine yaklaşım tarzı ve markası topluca düşünüldüğünde daha önemli olmaktadır. Özellikle telekom sektöründe, en sıradan ürünlerin bile fiyatı çok yüksektir ve eğer müşteriler yüksek fiyatı göze almışsa, bunun karşılığında ürün ve tedarikçisinden beklentileri de o derece yüksek olacaktır. Ürün kalitesi bazı standartlarla garanti edilebilir fakat tedarikçiden beklentilerin sınırı yoktur ve sürekli geliştirilebilir bir niteliğe sahiptir. Burdan de diyebiliriz ki, asıl önemli olan ürün markasından çok tedarikçi markasıdır ve bunu oluşturmak o firmanın çalışanlarının elindedir.

Bu konuda yapılacak diğer çalışmalar için göz önünde bulundurulması tavsiye edilen önemli nokta ise, araştırma her ne kadar şirketlerdeki satın alma kararlarında etkisi olan kişilerle yapılmış olsa da, onlardan alınan bilgiler, firmanın değil, onların görüşleridir. Bu kişiler, mümkün olduğunca tarafsız davranmış ve firmanın gerçekleştirdiği satın alma değerlendirme kriterleri hakkında gerçekleri yansıtmış olsalar da, yaptıkları açıklamalar içerisinde kişisel yorumlarının da yer almış olması kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle belki, aynı firma içinde satın alma süreci içerisinde etkin rol oynayan farklı kişilerle de bir görüşme yapılırsa, o firmanın satın alma süreçlerindeki yaklaşımı konusunda çok daha doğru bilgilere ulaşılabilir.

Ayrıca benzer bir çalışma soru çeşidi çok geniş tutularak ve satın alma karar sürecinde etkili olan tüm insanların katılımı sağlanarak, markalı ve markasız ürünleri tercih etme durumlarından bir örneklem oluşturularak markanın etkisi konusunda daha sayısal ve somut sonuçlara ulaşılabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma ile bu zamana kadar pazarlama literatüründe, endüstriyel pazarlarda satın alma davranışına marka değerinin etkisinin incelenmemesinin yarattığı boşluk, telekomünikasyon sektörü açısından mümkün olduğunca kapatılmaya çalışılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., 1996.** Building Strong Brands. *New York:Free Press*
- Ak, M., 1998.** Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj, 1. Basım, s 121, İstanbul
- Altınışik, U., 2004.** Marka Değeri ve Bileşenleri, *Bilgi Bankası Makale*, Marketing Türkiye
- Ayhan, D.Y., 1999.** Kurumsal İmaj ile Ürün İmajının Kurumsal Kimlik Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür İncelemesi, 4. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, 18-20 Kasım, Mustafa kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Antakya-Hatay, s.112-125.
- Borça, G., 2000.** Bu Topralardan Dünya Markası Çıkar mı? 1. basım, *Mediacat Yayınları*, Ankara
- Buchholz, A. Ve Wördermann, W., 2001.** What Makes Winning Different, *Boston University Press*, Boston
- Cemalcılar, İ., 1997.** Pazarlama Yönetimi, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir
- Dolye Peter, 1998.** Marketing Management and Strategy 3.Ed., *Prentice Hall*, Europe 1998
- Englewood Cliffs, 1982.** NJ:*Organizational Buying Behavior*, *Prentice-Hall*, Inc. Bonoma, T.V.
- Evans, J. R. ve Berman, B., 1999.** Marketing, *Prentice Hall*, Europe
- Garvin, D., 1987.** Competing On Eight Dimensions Od Quality, *Harvard Busines Review*, 65
- Gordon, G.I., Calantone, R.J.&Di Benetto, C.A.1993.** Brand Equity İn The Business-To-Business Sector:An Exploratory Study, *Journal of Product and Brand Management*, 2(3),4-16
- Gross, I., 1994.** The Future Of Corpcom. *ISBM Report 11-1994*, The Pennsylvania State University
- Haubl, G. ve Elrod, T., 1999.** The İmpact Of Congruity Between Brand Name And Country Of Production On Consumers' Product Quality Judgements, *International Journal Of Research in Marketing*, 16
- Hauge, P., Hauge, N. ve Harrison, M., 2000.** B2B Marketing, *White Paper Publications*
- Hunter, L.M., Kasouf, C.J.,Celuch, K.G & Curry, K.A., 2004.** A Classification Of Busines-To-Business Buying Deceisions:Risk İmportance And Probability As A Framework For E-Business Benefits, *Industrial marketing Management*, 33(2).145-154.
- Hutton, J.G, 1997.** A Study of Brand Equity in an Organisational Buying Context, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.6, No.6, MCB University Press.
- İnal ve Ceran, 2004.** Maliyet Bilgileri Temeline Dayalı Pazarlama Kararları İçin Pazarlama Muhasebesi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, Ocak-Haziran 2004, ss. 63-83

- Kanbak, P., 2002.** Marka İsmi Yaratma ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul
- Keller, L. K. ve Webster, F.E., 2004.** A Roadmap for Branding in Industrial Markets, *Tuck School of Business*, at Dartmouth
- King, S., 1998.** Developing New Brands, *London*
- Keller, K.L.,1998.** Strategic Brand Management:Building, Measuring And Managing Brand Equity:*Upper Saddle River, Nj:Prentice Hall.*
- Kotler, Armstrong, Wong ve Sounders, 1999.** Principals of Marketing, *2nd European Edition*, s.571, Prentice Hall.
- Kotler, P. ve Biemel F., 1999.** Marketing Management, 9.Aufl, *schaffer Poescell Verlag*, Stuttgart
- Kotler, P., 2000.** Marketing Management, Prentice Hall, Europe
- Kumar, V., Bohling, T.R.&Ladda, R.N., 2003.** Antecedents And Consequences Of Relationship Intention: Implications For Transaction And Relationship Marketing.*Industrial Marketing Management*, 32 (8), 667-676
- Levitt, T., 1980.** Marketing Success Through Differentiation Of Anything, *Harvard Business Review* 58
- Mudambi, S.M., 2002.** Branding Importance in Business-to-Business Markets: Three Buyer Clusters, *Industrial Marketing Management*, 31, 6(September), 525-533.
- Mudambi S., Doyle, P. ve Wong, V, 1997.** An Exploration Of Branding İn Industrial Markets, *Industrial Marketing Management*
- Norris, D.G.,1993.** Intel Inside, Branding a Component in a Business Market, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.8 No.1 pp.14-24, MCB University Press
- Odabaşı, Y., 2001.** Pazarlama Planı Rehberi, *Anadolu Üniversitesi*, Ankara
- Quiston, D.H., 2004.** Successful Branding of a Commodity product:The case of Raex Laser Steel, *Industrial Marketing Management* 33
- Ratray, A., 2002.** Measure For Measure, Brand Value May Be Relative But It Is Measurable From A Company Or A Customer Point Of View, *Financial Times*, Marketing Director at Lanodr Associates, FT.com, 9 July,
- Riel, A.C., Mortanges, C.P. ve Streukens S., 2005,** Antecedents of Industrial Brand Equity:An Emprical Study, *Department of Marketing, Maastricht University* PO box 616, 6200 MD Maastricht Netherlands
- Ries, A. ve Trout, J., 1993.** Positioning: The Battle For Your Mind, *McGraw HillBook Company*, USA
- Robinson, P., J., Faris, C.W. ve Wind, Y., 1967.** Industrial Buying and Creative Marketing, *Boston:Allyn and Bacon*
- Sadrudin, A ve Alain, A., 1995.** Comparison Od Country Of Origin Effects On Household And Organisational Buyers' Product Perceptions, *European Journal Of Marketing*, 35
- Sinclair S, ve Seward, K, 1988.** Branding A Commodity Product, *Industrial Marketing Management* 17
- Shipley, D. ve Howard, D., 1993.** Brand-naming Industrial Products, *Industrial Marketing Management*, 10

**Tanlasa, B. T., 2004.** Ya Sizin Markanızın Değeri Ne?, *Marketing Türkiye*, Eylül 2004

**Webster, F.E. ve Wind,Y. 1972a.** A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, *Journal of Marketing*, 36(April), 12-19.

**Wilson, D.,1999.** Organisational Marketing, *Advanced Marketing Series*, International Thompson Business Press, 1st edition, U pp 25

**Yukselen, C., 1989.** Temel Pazarlama Bilgileri, *Adım Yayıncılık* p.81.

**Zeybek, K., 2003.** Tüketici Satın Alma Davranışına Marka Saadetinin Etkisi ve Otomotiv Sektörü üzerine Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

## **EK-1**

### **MÜLAKAT SORULARI**

#### **Firma Tanıtımı**

1.Firmanızı tanıtır mısınız? Hangi sektörde faaliyet gösteriyor? Üretilen ürün veya hizmetlerden kısaca bahseder misiniz?

#### **Pazarın Genel Yapısı**

2.Tedarikçi sayısı, yerli, yabancı rakipler, ürün geliştirme faaliyetleri vb. konularla ilgili olarak şirketinizin içinde yer aldığı pazarın genel yapısı hakkında bilgi verir misiniz?

#### **Satın Alınan Ürünler ve Genel Satın Alma Süreci**

3.Şirketin satın alma gücü yaklaşık ne kadar?

4.Satın almaya konu olan ürünler hakkında genel bilgi verir misiniz?

5.Satın almaya konu olan ürünler arasında stratejik veya sıradan şeklinde bir sınıflandırma sözkonusu mudur?

6.Satın alınan ürün grupları temelinde gerçekleşen satın alma tipi hakkında kısaca bahseder misiniz?

7.Genel bir satın alma sürecinin işleyişi nasıl gerçekleşiyor? Özellikle satın almaya konu olacak ürünün belirlenmesinden sonra satın alma kararının verilmesine kadar işleyen süreç hakkında bilgi verir misiniz? Talep kimler tarafından belirleniyor? Piyasa araştırmasını kimler yapıyor?..vb.

8.Satın alma karar sürecinde etkili olan kişiler kimlerdir? Firmadaki ilgili birimler hangileridir?

#### **Satın Alma Sürecindeki değerlendirme Kriterleri ve Marka Değerinin Etkisi**

9.Satın Alma sürecinde temel değerlendirme kriterleri nelerdir? Ve bu kriterlere tek tek bakıldığında bu kriterlerden beklentileriniz nelerdir?

10.Satın alma karar sürecinde firmanın politikalı etkili midir? Değerlendirilen rasyonel kriterlerin, yanında satın almacının kişisel kriterleri da etkili midir?

11.Tüm bu kriterleri değerlendirmeniz sırasında marka değerinin etkisi nasıldır?

12.Özellikle marka tercihinin ön plana çıktığı veya arka plana gerilediği durumlar ve satın alma tipleri nelerdir?

13.Satın alma faaliyeti sizce tedarikçi seçme süreci mi ürün seçme süreci midir? Bu durumda firma markası ürün tercihinin, ürün markası da firma tercihinin nasıl etkilemektedir?Endüstriyel pazarlarda firma imajı ve firma markası mı önemlidir, ürün imajı ve ürün markası mı?

14. Satın almacı ile satıcı arasında ilişki kurma aşamasında ürün veya şirket markasının etkisi var mıdır?

15. Risk satın alma kararını nasıl etkiler ve riskli alımlarda markanın etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

16. Satın alınan ürünün köken ülke bilgisi satın almacıda nasıl bir algı yaratmaktadır ve algılanan marka değerine nasıl bir etkisi olmaktadır? Satın alınacak ürün değerlendirilirken, markanın anavatanı ile ürünün aynı ülkede tasarlanmış, üretilmiş olmasının ve bir markaya ait ürünün parçalarının farklı ülkelerde üretilmiş olmasının etkisi var mıdır?

17. Bir ürünü oluşturan parçaların markalarının, satın alma sırasında ürünün tercih edilmesinde etkisini belirtiniz.



**EK-2**

**GÖRÜŞÜLEN KİŞİLER**

**Avea İletişim Hizmetleri AŞ**

**Ömür Önhon - IT / NT Merkezi Satın Alma Departman Müdürü**

**Probil Bilgi İşler AŞ**

**Ümit İlhan - Satın Almadan Sorumlu Mali ve İdari İşler Müdürü**

**Argela Bilgi Teknolojileri**

**Taylan Şekerci – IT Satın Alma Direktörü**

**Alcatel Teletaş AŞ**

**Dilek Karademir – Satın Alma Uzmanı**

**Nortel Netaş AŞ**

**Oğuz Erhamza – Kurumsal Satın Alma Departman Müdürü**

**Oger Telekom**

**Martin Chambers – Satın Alma ve Lojistik Destek Ofisi Müdürü**

## **ÖZGEÇMİŞ**

İsmim Canan Pelin Tapçı. 11.05.1979 Samsun doğumluyum. Orta ve lise öğrenimimi Ordu Anadolu Lisesinde tamamladıktan sonra 1997 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünü kazandım. 2001 yılında mezun olduktan sonra aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Bölümünde Yüksek Lisans Programına başladım.

Aktif olarak 3 senedir çalışmaktayım. 2003 yılında girdiğim APS Ambalaj Paketleme ve Dış Ticaret AŞ'de 1 yıl kadar çalıştıktan sonra Avea İletişim Hizmetlerinde IT Satın Alma bölümde çalışmaya başladım. Halen Avea İletişim Hizmetlerinde ve Network Satın Alma Bölümünde çalışmaya devam etmekteyim.