

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ « FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SATIN ALMA SÜRECİNE KATILIMI VE TEDARİKÇİ SEÇİMİNİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLER: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE
YALITIM MALZEMELERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hikmet Can ALTIOK**

Anabilim Dalı : İşletme Mühendisliği

Programı : İşletme Mühendisliği

OCAK 2009

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ « FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SATIN ALMA SÜRECİNE KATILIM VE TEDARİKÇİ SEÇİMİNİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLER: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE
YALITIM MALZEMELERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hikmet Can ALTIOK
(507041021)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 29 Aralık 2008
Tezin Savunulduğu Tarih : 21 Ocak 2009**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nimet URAY (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Şebnem BURNAZ (İTÜ)
Doç. Dr. Y. İlker TOPÇU (İTÜ)**

OCAK 2009

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, genel olarak örgütsel satın alma karar süreci ve bu süreç üzerinde etkili faktörler incelenmiş, satın alma sürecine katılım ve tedarikçi seçimini etkileyen faktörler üzerine bir model önerilmiştir. Yapılan deneysel uygulamada, inşaat sektöründe faaliyet gösteren yapı firmalarının, yapı malzemesi olarak yalıtım ürünleri satın alırken gösterdikleri farklı davranış yaklaşımları tespit edilmiş ve bu tespitlere göre bir davranış modeli oluşturulmuştur.

Tezimin bu aşamaya kadar gelmesinde her açıdan büyük katkısı bulunan değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Nimet Uray'a her adımda yanımda olarak, ilgisini esirgemediği için teşekkürü borç bilirim. Ayrıca, profesyonel bakış açısından destek aldığı değerli meslektaşım ve babam Bekir Sıtkı Altıok'a, elektronik anket uygulaması için değerli dostum Kıvanç Toker'e, saha çalışmasındaki desteklerinden dolayı H. Aslı Çalkaya ve Eczacıbaşı Holding Yapı Grubu yetkililerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2009

Hikmet Can Altıok
(İnşaat Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
SUMMARY	xiii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL PAZARLAMA VE YÖNETİMİ	3
2.1 Örgütsel Pazarların Özellikleri.....	3
2.2 Örgütsel Pazar Müşterileri.....	6
2.3 Örgütsel Pazarlar ile Tüketici Pazarları Karşılaştırması.....	7
2.4 Örgütsel Pazarlarda Pazarlama ve Planlama.....	12
3. ÖRGÜTSEL PAZAR: ÖRGÜTSEL MÜŞTERİ OLARAK İŞLETMELERE BAKIŞ	17
3.1 Satın Alma (Fonksiyonunun) Hedefleri.....	18
3.2 Örgütsel Pazarlarda Stratejik Satın Alma.....	19
3.2.1 Toplam maliyet kavramı.....	19
3.2.2 Satın almada gelişim seviyeleri.....	20
3.2.3 Satın alma kategorileri.....	22
4. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA SÜRECİ, SÜRECE KATILIM VE TEDARİKÇİ SEÇİMİ İLİŞKİSİ	25
4.1 Satın Alma Durumları.....	26
4.1.1 İlk defa satın alma.....	27
4.1.2 Doğrudan yeniden satın alma.....	28
4.1.3 Geliştirilmiş yeniden satın alma.....	29
4.2 Örgütsel Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler.....	31
4.2.1 Çevresel faktörler.....	32
4.2.1.1 Ekonomik etkiler.....	32
4.2.1.2 Teknolojik etkiler.....	32
4.2.2 Örgütsel faktörler.....	33
4.2.2.1 Satın almada stratejik öncelikler.....	33
4.2.2.2 Satın almanın örgütteki yeri.....	35
4.2.3 Grupsal faktörler.....	36
4.2.3.1 Satın alma merkezi.....	37
4.2.4 Kişisel faktörler.....	40
4.3 Örgütsel Satın Alma Süreci.....	43
4.3.1 Problemin tanınması.....	45
4.3.2 İhtiyacın genel tanımının yapılması.....	46
4.3.3 Ürün özelliklerinin belirlenmesi.....	47
4.3.4 Araştırma süreci.....	47
4.3.5 Tekliflerin alınması ve analizi.....	48
4.3.6 Tedarikçi seçimi.....	48
4.3.7 Sipariş programının belirlenmesi.....	48

4.3.8 Performansın gözden geçirilmesi.....	49
4.4 Örgütsel Satın Alma Süreci: Temel Öğeler.....	49
4.5 Örgütsel Satın Alma Sürecine Katılım.....	51
4.6 Örgütsel Satın Almada Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler.....	56
5. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA SÜRECİNE KATILIM VE TEDARİKÇİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE YALITIM MALZEMELERİ PAZARINDA BİR UYGULAMA.....	65
5.1 Araştırmanın Kapsamı.....	66
5.1.1 Türkiye’de inşaat malzemeleri sanayi.....	66
5.1.2 Yalıtım ve yalıtım pazarı.....	67
5.2 Araştırmanın Amacı ve Hedefleri.....	68
5.2.1 Satın alma sürecine katılım ve tedarikçi seçimini etkileyen faktörlere bir model önerisi.....	69
5.3 Araştırmanın Yöntemi.....	73
5.3.1 Veri toplama amacı ve yöntemi.....	73
5.3.2 Örneklem.....	75
5.3.3 Veri analizinde kullanılan yöntemler.....	76
5.3.4 Araştırmanın kısıtları.....	78
5.4 Araştırmanın Bulguları.....	79
5.4.1 Tedarikçi seçimini etkileyen kriterler ve faktör analizi.....	79
5.4.2 Tedarikçi seçim sürecini etkileyen örgütsel özellikler ve faktör analizi.....	83
5.4.3 Satın alma sürecine katılım.....	86
5.4.4 Yatay katılımı etkileyen faktörler.....	88
5.4.4.1 Tedarikçi seçimini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi.....	89
5.4.4.2 Örgütsel özelliklerin değerlendirilmesi.....	94
5.4.5 Dikey katılımı etkileyen faktörler.....	100
5.4.5.1 Örgütsel özelliklerin değerlendirilmesi.....	100
5.4.5.2 Tedarikçi seçimini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi.....	101
5.5 Araştırma Sonuçları.....	103
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	105
KAYNAKLAR.....	109
EKLER.....	113

KISALTMALAR

B2C : Örgütten tüketiciye
B2B : Örgütten örgüte

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Örgütsel pazar müşterilerinin özellikleri.....	9
Çizelge 3.1 : Satın almada hedefler.....	19
Çizelge 4.1 : Satın alma durumlarının sınıflandırılması.....	27
Çizelge 4.2 : Satın almada stratejik öncelikler.....	34
Çizelge 4.3 : Satın alma merkezi üyelerinin satın alma sürecinin farklı aşamalarına katılı.....	38
Çizelge 4.4 : Satın alma merkezinin baskın üyelerini tespit etmek için ipuçları.....	40
Çizelge 4.5 : Örgütsel satın alma sürecinde aşamalar.....	44
Çizelge 4.6 : Örgütsel seçim sürecine etki eden faktörlerin sınıflandırılması.....	53
Çizelge 4.7 : Stratejik performans ölçütleri ve örgütsel faktör kümelerine ait faktörlerin ve bileşenlerin özeti.....	62
Çizelge 4.8 : Ürün kategorilerine göre tedarikçi seçim kriterlerinin önem derecesi.....	63
Çizelge 4.9 : Satın alma portfolyo matrisi.....	64
Çizelge 5.1 : Tedarikçi seçiminde kullanılan tedarikçi değerlendirme kriterleri.....	71
Çizelge 5.2 : Satın alma sürecine yatay katılım.....	72
Çizelge 5.3 : Satın alma sürecine dikey katılım.....	73
Çizelge 5.4 : Araştırma değişkenleri	75
Çizelge 5.5 : Tanımlayıcı istatistikler (tedarikçi seçimi)	79
Çizelge 5.6 : KMO ve Barlett testleri (tedarikçi seçimi).....	80
Çizelge 5.7 : Açıklanan toplam varyans (tedarikçi seçimi).....	81
Çizelge 5.8 : Rotasyonlu bileşen matrisi (tedarikçi seçimi).....	82
Çizelge 5.9 : Tanımlayıcı istatistikler (örgütsel özellikler)	84
Çizelge 5.10 : KMO ve Barlett testleri (örgütsel özellikler)	84
Çizelge 5.11 : Açıklanan toplam varyans (örgütsel özellikler).....	85
Çizelge 5.12 : Rotasyonlu bileşen matrisi (örgütsel özellikler)	85
Çizelge 5.13 : Satın alma sürecine katılım.....	86
Çizelge 5.14 : Satın alma sürecine yatay katılım.....	87
Çizelge 5.15 : Satın alma sürecine dikey katılım.....	88
Çizelge 5.16 : Analiz özeti (tedarikçi seçimi)	88
Çizelge 5.17 : Grup istatistikleri (tedarikçi seçimi)	89
Çizelge 5.18 : Giren/çıkan değişkenler (tedarikçi seçimi).....	90
Çizelge 5.19 : Analize giren değişkenler (tedarikçi seçimi)	90
Çizelge 5.20 : Wilk lamdası (tedarikçi seçimi).....	90
Çizelge 5.21 : İkili grup karşılaştırmaları (tedarikçi seçimi)	91
Çizelge 5.22 : Özdeğerler (tedarikçi seçimi)	91
Çizelge 5.23 : Wilk lamdası (tedarikçi seçimi).....	91
Çizelge 5.24 : Standartlaştırılmış kanonik ayırma fonksiyonu katsayıları (tedarikçi seçimi).....	92
Çizelge 5.25 : Matris yapısı (tedarikçi seçimi).....	92
Çizelge 5.26 : Kanonik ayırma fonksiyonu katsayıları (tedarikçi seçimi).....	93

Çizelge 5.27 : Grup Merkezleri (tedarikçi seçimi).....	93
Çizelge 5.28 : Gruplar içi ilk olasılıklar (tedarikçi seçimi)	94
Çizelge 5.29 : Sınıflandırma sonuçları (tedarikçi seçimi).....	94
Çizelge 5.30 : Analiz özeti (örgütsel özellikler)	95
Çizelge 5.31 : Grup istatistikleri (örgütsel özellikler)	95
Çizelge 5.32 : Giren/çıkan değişkenler (örgütsel özellikler).....	95
Çizelge 5.33 : Analize giren değişkenler (örgütsel özellikler)	95
Çizelge 5.34 : Wilk lamdası (örgütsel özellikler).....	96
Çizelge 5.35 : İkili grup karşılaştırmaları (örgütsel özellikler)	96
Çizelge 5.36 : Özdeğerler (örgütsel özellikler)	96
Çizelge 5.37 : Wilk lamdası (örgütsel özellikler).....	97
Çizelge 5.38 : Standartlaştırılmış kanonik ayırma fonksiyonu katsayıları (örgütsel özellikler).....	97
Çizelge 5.39 : Matris yapısı (örgütsel özellikler).....	98
Çizelge 5.40 : Kanonik ayırma fonksiyonu katsayıları (örgütsel özellikler).....	98
Çizelge 5.41 : Grup Merkezleri (örgütsel özellikler).....	99
Çizelge 5.42 : Gruplar içi ilk olasılıklar (örgütsel özellikler)	99
Çizelge 5.43 : Sınıflandırma sonuçları (örgütsel özellikler).....	99
Çizelge 5.44 : Analiz özeti (dikey özellikler).....	100
Çizelge 5.45 : Grup istatistikleri (dikey özellikler).....	100
Çizelge 5.46 : Grupların istatistiksel ortalamalarının eşitliği (dikey özellikler).....	101
Çizelge 5.47 : Analiz özeti (dikey özellikler).....	101
Çizelge 5.48 : Grup istatistikleri (dikey özellikler).....	102
Çizelge 5.49 : Grupların istatistiksel ortalamalarının eşitliği (dikey özellikler).....	102

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Dell’de tüketici pazarı ve örgütsel pazarlar.....	8
Şekil 2.2 : Örgütsel pazarda ilişkisel pazarlamanın rolü örneği.....	10
Şekil 2.3 : Örgütsel pazarlar için malların sınıflandırılması.....	12
Şekil 2.4 : Örgütsel pazarlama planlaması: fonksiyonel olarak bütünleştirilmiş bakış açısı.....	15
Şekil 2.5 : Örgütsel pazarlama yönetimi için bir model.....	16
Şekil 3.1 : Satın alma gelişiminde aşamalar ve tasarruf/cirosal iyileştirme yolları.....	21
Şekil 3.2 : Satın alma kategorileri.....	23
Şekil 4.1 : Örgütsel satın alma davranışını etkileyen faktörler.....	31
Şekil 4.2 : Örgütsel satın alma sürecinde temel öğeler.....	50
Şekil 4.3 : Satın alma merkezine katılım ve etki modeli.....	54
Şekil 4.4 : Küresel kalkınma sürecinde ilk defa satın alma kararlarının karmaşıklığını etkileyen faktörler	57
Şekil 4.5 : Önem sırasına göre Dickson kriterleri.....	58
Şekil 4.6 : Tedarikçi seçiminde kullanılan faktörler.....	59
Şekil 5.1 : Satın alma sürecine katılımı ve tedarikçi seçimini etkileyen faktörlere ilişkin model.....	69
Şekil 5.2 : Veri analizi adımları.....	76
Şekil 5.3 : Faktör analizi aşamaları.....	77
Şekil 5.4 : Ayırma analizinin süreci.....	78
Şekil 5.5 : Satın alma sürecinde yatay katılım.....	87
Şekil 5.6 : Satın alma sürecine yatay katılım	88

SATIN ALMA SÜRECİNE KATILIM VE TEDARİKÇİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE YALITIM MALZEMELERİ

ÖZET

Pazarlama alanında, örgütsel satın alma davranışı konusu pazarlama uzmanlarının her zaman ilgi duydukları bir konu olmuştur. Örgütsel satın alma sürecini çevreleyen karmaşık faktörleri çözmek zor bir faaliyet olarak görülerek, örgütsel satın alma davranışı konusunda bir çok araştırma yapılmıştır. Örgütsel satın alma sürecine odaklanmış bu tez çalışmasıyla, örgütsel pazarlamacılara pazarlama stratejileri geliştirirken daha kapsamlı bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır. Bu tez dahilinde yapılan çalışmada örgütsel satın alma davranışına yönelik bir model önerilmiştir. Çalışmada önerilen model ile genel örgütsel satın alma davranışını değil belirli bir ürünün yada hizmetin satın alınmasında ortaya konan örgütsel satın alma davranışının açıklanmasını amaçladığından, yapı malzemesi olarak yalıtım malzemelerinin inşaat firmaları tarafından satın alınması süreci incelenmiştir. Saha çalışması sonucunda ise yalıtım malzemesi pazarlamacılarının değerlendirebilecekleri önemli bulgular elde edilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, örgütsel pazarlama ve yönetimi başlığı altında örgütsel pazarların özellikleri, müşterileri ve tüketici pazarlarından farklılıkları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel pazarlarda işletmeler için satın almanın önemi ve hedefleri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise satın alma sürecine katılım ve tedarikçi seçimi ilişkisi, farklı satın alma durumlarına ve süreci etkileyen faktörlere göre incelenmiştir.

Tezin beşinci bölümünde, örgütsel satın alma karar sürecine örgüt içindeki farklı departmanların katılımının düşük veya yüksek olmasının sebeplerini açıklamak ve satın alma karar sürecinin aşamalarında satın alma merkezinin yapısını belirlemek amacı ile Türk Yapı Sektörü'nde yalıtım malzemeleri pazarında yapılan saha çalışması anlatılmıştır. Tez çalışması için literatürde rastlanan örgütsel satın alma yaklaşımları ve karar süreçlerine katılım ile ilgili sınıflandırma yaklaşımları baz alınarak 'Satın Alma Sürecine Katılımı ve Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler' modeli önerilmiş ve saha uygulaması ile önerilen model test edilmiştir. Saha uygulaması için internet üzerinden online doldurulabilen bir anket hazırlanmış ve anket sonuçları SPSS istatistiksel analiz programı yardımıyla faktör ve ayırma analizlerine sokularak model test edilmiştir. Anket değişkenlerinin faktör analizi sonucunda, Türk inşaat sektörü yalıtım malzemeleri pazarı örneklemini için tedarikçi seçiminde en etkili kriterlerin sırasıyla kalite, garanti ve şikayet politikası, teslimat, ödeme koşulları, referanslar ve fiyat olduğu bulunmuştur. Tedarikçi seçimini etkileyen değişkenler ile yapılan faktör analizi sonucunda 4 faktör ortaya çıkmıştır; Teknik Kapasite, Kültürel Uyum ve Aşinalık, Ataklık ve Güvenilirlik . Örgütsel özellikleri etkileyen değişkenler ile yapılan faktör analizi sonucunda 2 faktör ortaya çıkmıştır; Kurumsallık ve Risk. Araştırma sonuçlarına göre yalıtım malzemeleri pazarında satın alma süreçleri incelendiğinde satın alma departmanının ve şantiye yönetiminin, satın almanın genel olarak bütün aşamalarında etkin olduğu görülmüştür.

Bu çalışma göstermiştir ki, satın alma süreci boyunca satın alma merkezi kompozisyonu ve satın alma sürecine katılımı etkileyen faktörler ile tedarikçi seçimini etkileyen faktörler, endüstriden endüstriye ve firmadan firmaya, satın alınacak ürüne ve satın alma durumlarına göre değişim gösterebilmektedir.

BUYING PROCESS PARTICIPATION AND FACTORS AFFECTING THE SUPPLIER SELECTION: INSULATION PRODUCTS IN CONSTRUCTION SECTOR

SUMMARY

Organizational buying behaviour has always been a very popular subject in marketing. Although, it has always been recognized as a difficult subject to study, there have been many research in the field of organizational buying behaviour for analyzing and unfolding the complex factors surrounding the organizational buying process. This thesis aims to provide marketers with a broader vision of organizational buying process in their marketing strategy development work outs. In this thesis, a model for analyzing the organizational buying behaviour is proposed. The proposed model aims to analyze the buying process for a specific product or service, therefore, it is tested in the insulation products market for Turkish construction sector. Discussions of the field research provides valuable findings for the marketers.

In this study, under the title ‘organizational marketing and management’, the characteristics of the industrial markets are summarized and a comparison of industrial markets to the consumer markets is studied in the second chapter. In the following third chapter, the importance of purchasing activities for businesses are discussed. Relation between participation in buying process stages and supplier selection is analyzed according to different buying situations and factors affecting the buying process in the fourth chapter.

In the fifth chapter, to discuss the casual reasons of the level of participation of the various departments in the buying organization and to determine the buying center composition during the buying process, an emprical study is applied in the insulation products market of Turkish construction sector. Based on the literature regarding to the classification approaches in organizational buying and buying center participation, the model ‘Buying center participation and factors affecting the supplier selection’ is proposed. The model is tested by field research. For field research, an online based survey was applied over internet to the purchasing executives of the construction sector, and the results were tested by SPSS with factor and discriminant analyzes. The results of the sample groups’ data analysis shows quality, waranty and claim management, delivery, terms of payment, references and price as the most effective variables by order in supplier selection in insulation products market. The factors affecting the supplier selection and organizational characteristics are discovered as Technical Capacity, Cultural Cohesion and Acquaintedness, Agility, Reliability and Institutionalization Level, Risk, respectively. As an overall evaluation, it is found that in construction companies, purchasing departments and site management has dominancy over all stages of the buying process.

This thesis proves that, the composition of the buying center and factors affecting the participation in buying process in joint with the factors affecting the supplier selection varies according to the industry, the company, the product and the buying situation.

1. GİRİŞ

Örgütlerin satın alma kararlarını verirken izledikleri süreç konusunda bilgi sahibi olmak, tepkisel pazarlama stratejisi oluşturmak için temeldir. Örgütsel satıcı, müşteri firmanın satın alma ihtiyacını farketmediği aşamadan başlayarak tedarikçilerin değerlendirilip seçildiği ileri aşamalara kadar bütün süreç içinde aktif rol üstlenebilir. Aslında, başarılı bir pazarlamacı problemin ihtiyacının ortaya çıkmasını tetikleyebilir ve örgütün problemi çözmesinde etkili biçimde yardımcı olabilir.

Satın alma sürecinin doğası, örgütün benzer satın alma problemlerindeki deneyimi ile ilişkilidir. Bu noktada, örgütün satın alma durumunu nasıl tanımladığı çok kritiktir. Örgüt, yeni alım, geliştirilmiş yeniden alım veya direk yeniden alım durumlarıyla karşılaşabilir. Her bir satın alma durumuna özgü problem çözme yaklaşımı, satın alma sürecini ve kararını etkileyen faktörleri ve dışardan gelen pazarlama faaliyetlerine tepkiyi içerir.

Çevresel, örgütsel, grupsal ve kişisel faktörler de örgütsel satın alma davranışını etkilemektedir. Öncelikle, genel iş şartları ve teknolojik gelişimin hızı gibi çevresel faktörler, örgütsel alıcı-satıcı etkileşiminin sınırlarını tanımlar. İkincil olarak, örgütsel faktörler, satın alma faaliyetleri, firmanın stratejik öncelikleri ve satın alma biriminin örgüt içindeki konumu arasındaki bağlantıları belirler. Sonraki aşamada analiz edilecek birim ise müşteri firmanın satın alma merkezi olmaktadır. Satın alma süreci boyunca bu merkezin kompozisyonu, firmadan firmaya, satın alma durumlarına göre değişim göstermektedir. Satıcılar, satın alma merkezinin dinamik yapısını anlamaya, satın alma merkezi profillerini çıkarmaya, gücün konumunu ve karar verici otoriteleri, satın alma kararını etkileyen örgütsel faktörleri tanımlamaya çalışmalıdırlar. Son olarak, pazarlamacı, satın alma merkezinin bireysel üyeleri üzerine odaklanmalıdır. Satın alma merkezinin her bir üyesi, satın alma kararına kendilerine has deneyimler, kişisel özellikler ve örgütsel bakış açısı ile etki eder. Başarılı pazarlamacı, karar verme sürecine dahil olan bireylerin kişisel farklılıklarına odaklanıp, bireylerin tepki verebileceği ve kolaylıkla hatırlayabileceği mesajları içeren tepkisel pazarlama iletişimini geliştirebilir.

Tedarikçi seçiminin örgüt için en zor ve kritik kararlardan biri olması sebebiyle satıcılar tedarikçi seçiminin dinamik yapısıyla beraber müşterinin bakış açısıyla tedarik kaynağı seçimini etkileyen faktörleri belirlemeye de odaklanmalıdır.

Örgütsel satın alma sürecini çevrelemiş karmaşık güçleri çözmek zor bir faaliyettir. Pazarlamacı, doğru soruları sorarak bu güçleri çözmeye çalışmalıdır. Soruların cevapları etkili ve verimli pazarlama stratejisi oluşturmaya yardımcı olacaktır:

1. Örgütsel alıcıların farklılaşan satın alma durumları ile karşı karşıya kaldıkları durumlarda izledikleri karar süreci analiz edilmelidir.
2. Önemli faktörleri içeren örgütsel satın alma davranış modeli oluşturulmalıdır.
3. Ürün tasarımı, fiyatlandırma ve promosyon konularında doğru karar verebilmek için örgütsel satın alma özelliklerini tanımlanmalıdır.

Satın alma sürecine odaklanmış bu tez çalışmasıyla, örgütsel pazarlamacılara pazarlama stratejileri geliştirirken daha kapsamlı bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır. Saha çalışması sonucunda ise yalıtım malzemesi pazarlamacılarının değerlendirebilecekleri önemli bulgular elde edilmiştir. Tezin ikinci bölümünde, örgütsel pazarlama ve yönetimi başlığı altında örgütsel pazarların özellikleri, müşterileri ve tüketici pazarlarından farklılıkları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel pazarlarda işletmeler için satın almanın önemi ve hedefleri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise satın alma sürecine katılım ve tedarikçi seçimi ilişkisi, farklı satın alma durumlarına ve süreci etkileyen faktörlere göre incelenmiştir. Tezin beşinci bölümünde, örgütsel satın alma karar sürecine katılımın düşük veya yüksek olmasının sebeplerini açıklamak ve satın alma karar sürecinin aşamalarında satın alma merkezinin yapısını belirlemek amacı ile Türk Yapı Sektörü'nde yalıtım malzemeleri pazarında yapılan saha çalışması anlatılmıştır. Tez çalışması için 'Satın Alma Sürecine Katılım ve Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler' modeli önerilmiş ve saha çalışması ile model test edilmiştir. Tezin son bölümünde ise tez çalışması kapsamındaki araştırma ile ilgili olan genel sonuç ve öneri kısımları yer almaktadır.

2. ÖRGÜTSEL PAZARLAMA VE YÖNETİMİ

Bir çok firma, demir-çelik, üretim ekipmanı, bilgisayar hafıza çipi gibi bir çok malı sadece endüstriyel pazarlardaki müşterileri için üretirler ve son tüketicilerle hiç bir zaman direk olarak etkileşim kurmazlar. Bazı firmalar ise hem endüstriyel pazarlarda hem de tüketici pazarlarında faaliyet gösterirler. Cep telefonu, ofis mobilyası, kişisel bilgisayarlar ve yazılımlar gibi ürünler hem tüketici pazarlarında hemde endüstriyel pazarlarda satın alınmaktadır. Örgütsel pazarlamayı, tüketim malları pazarlamasından ayıran iki ana faktör ise ürünün kullanım amacı ve müşteri olmaktadır (Hutt ve Speh, 2007). Bazen ürünler aynı olabilir, fakat örgütsel müşteriye ulaşmak için temel olarak daha farklı pazarlama yaklaşımları kullanılır.

2.1 Örgütsel Pazarların Özellikleri

Örgütsel pazarın kendine özgü bazı özellikleri bulunmakta, bu özellikleri ile örgütsel pazar diğer pazarlardan ayrılmaktadır. Bu çalışmada, bu pazarın yapısal özelliklerinin anlamada faydalı olması amacıyla öncelikle örgütsel pazarlamanın en temel özelliğinden bahsedilecektir.

Örgütsel pazarlama stratejisi, örgütün kendisini, rakiplerini ve müşterilerini değerlendirmeyi baz almalıdır. Başarılı bir strateji, firmanın ayırt edici yeteneklerini kullanarak müşterileri için üstün değer yaratabileceği fırsatların tanımlanmasına odaklanmalıdır. Bu bakış açısıyla pazarlama, değeri tanımlama, geliştirme ve dağıtma süreci olarak tanımlanabilir (Hutt ve Speh, 2007). Dolayısıyla, faaliyet gösterdiği pazarın ihtiyacına odaklanarak çalışan firmalar, pazarı algılama ve müşteriyle bağ kurma becerilerinde kendilerini sürekli geliştirmektedir (Day, 1994).

Pazarı algılama becerisi, firmanın faaliyet gösterdiği pazarlardaki değişimleri tespit etme ve uyguladığı pazarlama programlarına müşterilerin verdiği tepkiyi ölçme becerisine bağlıdır. Bu tür firmalar pazar değişikliklerini tespit edip rakiplerinden önce gerekli tepkiyi verebilir. Müşteriyle bağ kurma becerisi ise firmanın müşterileriyle yakın ilişkiler kurma ve yönetme becerisi ile alakalıdır.

Önceden kısa dönemli masraflar olarak görülen pazarlama harcamaları, artık firmalara ve firmaların paydaşlarına değer katan müşteri yatırımları olarak görülmektedir. Küresel rekabet her geçen gün daha da arttıkça, pazarlama yöneticileri pazarlama harcamalarının geri dönüş oranlarını yükseltme ve güçlü finansal performans sağlama konusunda paydaşlara hesap verirken daha da fazla baskı altında kalmaktadırlar. Bu performans standartlarını yakalamak için firmalar müşteri ilişkileri yönetimi becerileri geliştirmek ve uygulamak zorundadır (Hutt ve Speh, 2007). Bu sayede firmalar, potansiyel müşterileri ile karlı sonuçlar doğurabilecek ilişkileri tanımlayabilir, bu ilişkileri başlatabilir, geliştirebilir ve yönetebilirler.

Müşteri ilişkileri yönetiminde örgütsel pazarlama profesyonellerinin günlük faaliyetleri; pazar bölümlerini tanımlama ve kategorize etme, müşterilerin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarını belirleme, müşteri ziyaretleri ile müşteri ürünlerinin kullanımlarını ve uygulamalarını öğrenme, satış, reklam, promosyon ve hizmet programlarını geliştirip uygulama, pazar bölümlerinin fiyat elastikiyetlerini belirleme, rakiplerin mevcut ve potansiyel tekliflerine karşı müşterinin tepkilerini ölçme olarak sıralanabilir (Srivastava ve diğ., 1999).

Satıcı firmalar, müşterilerinin faaliyetleri konusunda derin bilgi sahibi olarak ve müşterilerinin işine özgün değerler katmaya çalışarak büyük firmalar tarafından tedarikçi olarak seçilebilirler. Bu seçimi etkileyebilecek örgütsel pazarlama programları içerisinde ise özellikle kişiselleştirilebilir ürünler, hizmet desteği ve satış öncesi ve sonrası bilgi hizmetleri giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Pazarın ihtiyaçlarına odaklanarak çalışan firmalar ise müşterileri ile bağ kurma becerilerine büyük öncelik vermekte ve teslimat, elleçleme, servis hizmetleri ve diğer tedarik zinciri aktivitelerini müşterilerinin faaliyetlerine uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Müşteri firmalar da kendi müşterileri için en yüksek değeri yaratabilmek amacıyla tedarikçilerinden en iyi şekilde yararlanmaya çalışırlar (Hutt ve Speh, 2007).

Tüm bu açıklamalar, örgütsel pazarın yapısı sebebiyle müşteri ilişkileri yönetiminin örgütsel pazarlamada önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel pazarların en temel özelliklerin biri ise örgütsel pazarlardaki müşteri taleplerinin tüketici ürünlerine olan nihai taleplerden türemesidir. Örneğin, bir araba

satın alma talebi ile müşteri lastik, elektronik aksam, alüminyum döküm, bakır teli, cam ve benzeri bir çok farklı endüstri tarafından üretilen ürünlere olan talebi harekete geçirir. Endüstriyel ürünlere olan talep çoğu zaman nihai talepten türetilen bir karakterde olduğundan, örgütsel satıcılar talep yapısını ve tüketici pazarlarındaki satın alma tercihlerindeki değişkenlikleri gözlemek durumundadırlar (Hutt ve Speh, 2007). Örnek olarak, konut kredileri oranlarındaki bir düşüş yeni konuta olan talebi canlandırabilir ve bunun karşılığında yeni ev aletlerine olan talepte de artış beklenebilir. Ev aleti satan satıcılar ise artan müşteri talebini karşılayabilmek için stok miktarlarını arttırmak isteyebilirler. Bu talebe karşılık verebilmek amacıyla ise ev aletleri üreticileri üretim miktarlarını arttıracak ve bu sebeple üretimde kullandıkları motorlar, zaman ayarlayıcılar, alüminyum dökümler ve boya gibi bileşenlere olan talepler de artış gösterecektir. Ekonomide yaşanacak bir durgunluk ise tam tersine bir tepkiyi yaratacaktır.

Bazı örgütsel satıcılar tüketici pazarlarındaki gelişmeleri takip etmekle beraber aynı zamanda nihai tüketicilere ulaşan pazarlama programları da geliştirmektedir. Kağıt ambalaj üreticileri, televizyon reklamları ve gazete ilanları ile kağıdın yeniden dönüştürülebilir özellikleri ve sağlıklı yönlerini anlatarak, karton ambalajda sunulan içeceklere olan talebi arttırmaya çalışabilirler. Bazı nihai tüketiciler ise kullandıkları bitmiş ürünlere kullanılan parça veya hammaddelerin hangi üreticilerden tedarik edildiğini bilmek isteyebilir.

Talep elastikiyeti, bir ürünün fiyatındaki birim fiyat değişikliğine karşı o ürünün talebindeki değişimin oranı olarak tanımlanmaktadır. Fiyatın belirli bir yüzde de değişikliğine karşı daha büyük yüzdelerde talep değişkenliği görülüyorsa talebin elastik olduğundan bahsedilebilir. Elastik olmama durumu ise fiyata karşı hassasızlık olarak değerlendirilebilir; bu durumda fiyattaki belirli bir yüzdedeki değişikliğe karşılık, talep daha az yüzdelerde değişkenlik gösterecektir. Binalarda standartlarca kullanılması zorunlu tutulan yalıtım malzemelerini düşündüğümüzde, tüketicilerin konut talebi oldukça yalıtım malzemesi talep eden inşaat firmaları da yalıtım malzemelerindeki fiyat değişkenliklerine daha az duyarlı olacaklardır. Aksine, zorunlu olmayıp müşteri tercihi ile talebi yaratılan bir akıllı ev sisteminin fiyatı arttıkça, müşteriler bu sistemin kullanılmadığı daha uygun fiyatlı konutlar tercih edebilir; bu durumda inşaat firmalarının akıllı ev sistemine olan talebini azaltabilir.

Nihai tüketici pazarlarındaki taleplerin örgütsel pazarlardaki talepler üzerinde etkisi olabilir. Bu sebeple, tüketici pazarlarındaki trendlere duyarlı olan firmalar, tüketici pazarlarındaki talebin etkisiyle örgütsel pazarlarda ortaya çıkabilecek ihtiyaçları sezinleyerek, büyüme ve farklılaşma için doğru fırsatları tanımlayabilirler (Hutt ve Speh, 2007).

Örgütsel pazarlarda satın alınan endüstriyel ürünlerin genelde az sayıda tedarikçiden tedarik ettiği görülmektedir (Göçener, 2001). Az sayıda tedarikçi ile beraber çalışmak ise örgütsel tüketicileri tedarikçileri ile daha sıkı ilişkiler kurmaya ve daha yakın çalışmaya yöneltmektedir.

Örgütsel pazarlarda satış sonrası hizmetler de satın alma kararlarında değerlendirilen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Satış sonrası hizmetler kapsamında düzenli bakım hizmeti, servis kalitesi ve hızı, yedek parça tedariki ve montaj süreleri öncelikle değerlendirilen ölçütler olmaktadır (Göçener, 2001).

2.2 Örgütsel Pazar Müşterileri

Örgütsel pazar müşterileri temel olarak 3 farklı kategoriye ayrılabilir (Hutt ve Speh, 2007).

- Ticari işletmeler (iş çevreleri)
- Enstitüler (üniversiteler, vb.)
- Kamu kurumları

Ticari işletmeler endüstriyel pazarı oluşturmaktadır. Endüstriyel pazarlarda ise hammaddeler ara mamüller veya ürünler kullanılarak nihai ürünlere dönüştürülüp alıcılara satılmaktadır.

Ticari işletmelerin içinde ayrıca aracılar olarak nitelendirilen satıcı örgütler bulunmaktadır. Aracılar, üreticilerden satın aldıkları ürünleri herhangi bir değişiklik yada modifikasyon yapmadan toptan ve perakende pazara sunan firmalardan oluşmaktadır.

Kamu kurumları ise genellikle belediyeler, bakanlıklar, köy hizmetleri gibi devlet kurumlarından oluşmaktadır.

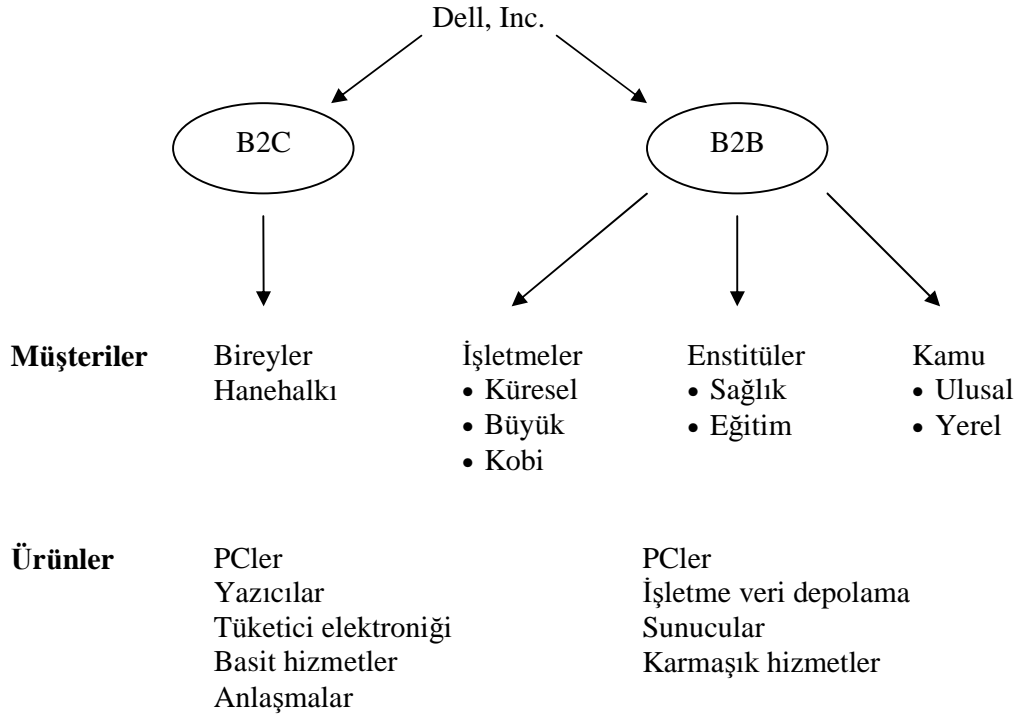
2.3 Örgütsel Pazarlar İle Tüketici Pazarları Karşılaştırması

Örgütsel pazarlama stratejisi, tüketim ürünleri pazarlama stratejisinden bazı özellikleriyle farklılaşmaktadır. Potansiyel müşterilere ulaşmak için örgütsel pazarlarda reklamlardan (TV, gazete) daha ziyade bireysel satışlar ön plana çıkar. Örgütsel satış temsilcileri hedef firmaların teknik açıdan gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanabileceğini iyi anlamalı, aynı zamanda satın alma kararında örgütte hangi kişinin ne derece etkili olduğunu bilmelidir.

Örgütsel satıcının ürünün aynı zamanda önemli bir bileşeni olarak hizmet kalitesi vardır. Örgütsel tüketici fiziksel ürünün kalitesiyle beraber bağlı hizmetlerin kalitesini de değerlendirir (Hutt ve Speh, 2007). Bu durumda tüketici satın aldığı paketin toplam değerini değerlendirecektir. Örgütsel satın alma süreçlerinde fiyat pazarlıkları da önemli bir bileşen olmaktadır. Ancak, belirli kalite ve tasarım özelliklerini sağlayarak müşteriye kişiselleştirilerek imal edilen ürünlerin ise fiyatlandırmaları genel olarak müşteri özel olacaktır. Ayrıca, örgütsel satıcıların büyük müşterilerine direk olarak dağıtım yapabilmesinin satıcı-müşteri ilişkilerini güçlendirdiği düşünülür. Küçük müşterilere ise genellikle bayiler ve sektörel dağıtıcılar gibi araçlar vesilesiyle hizmet edilmektedir.

Tüketici pazarlarındaki ve örgütsel pazarlardaki müşteriler bazı özellikleriyle temel olarak birbirinden ayrılmaktadır. Örgütsel pazarlarda satın alma karar süreci tüketici pazarlarındaki sürece göre farklılık gösterir. Tüketici, satın almaya bireysel olarak karar verirken, örgütsel pazarlarda satın alma kararları genellikle bir çok örgüt çalışanın dahil olduğu, bir çok aşamadan oluşan bir süreç olarak görülmekte ve bu sebeple tek başına ayrı bir örgütsel faaliyet olarak düşünülmektedir. Tüketici pazarlarında ise, bireyler kısa sürede bireysel olarak satın alma kararları verebilmektedir.

Dell Inc.'nin örgütsel satıcıdan tüketiciye (B2C) ve örgütsel satıcıdan örgütsel müşteriye (B2B) pazarlara hizmet veren organizasyon yapısı şekil 2.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1 : Dell’de tüketici pazarı ve örgütsel pazarlar (Hutt ve Speh, 2007)

Örgütsel satıcılar, satın alma sürecinin firma içinde nasıl işlediğini ve bu süreçte firmanın hangi bireylerinin satın alma kararının hangi aşamalarında ne rol oynadığını ve ne derecede etkili olduğunu bilmelidir. Satın almanın karmaşıklığına göre, satın alma süreci haftalar, hatta aylar sürebilmekte ve bu sürece çok farklı fonksiyonlardan katılımcılar dahil olabilmektedir. Bu satın alma sürecine bir örgütsel satıcı ne kadar erken dahil olabilirse, başarı için şansı da o kadar fazla olacaktır.

Çizelge 2.1’de örgütsel pazar müşterilerinin bir özeti gösterilmektedir.

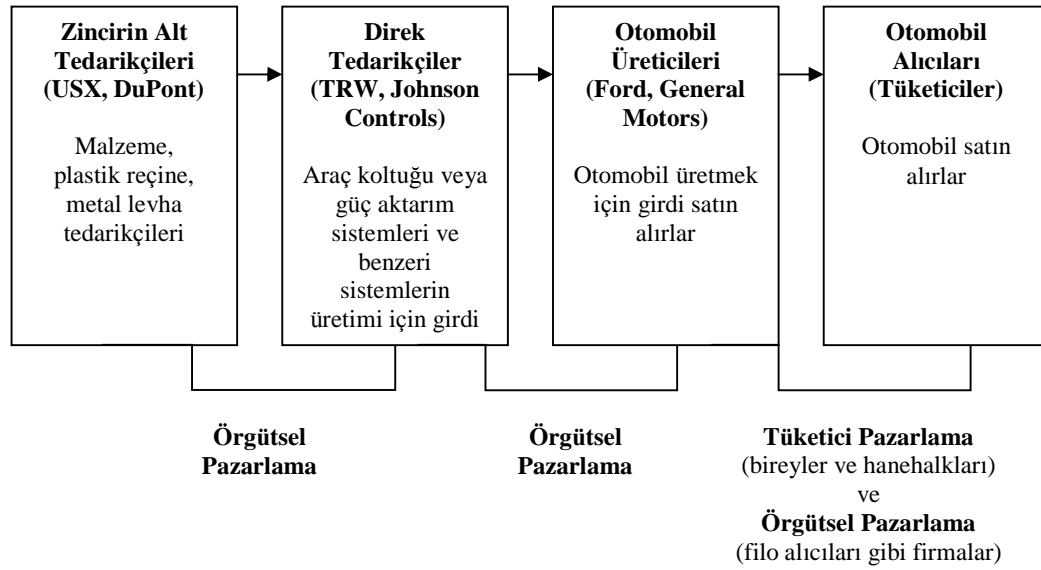
Çizelge 2.1: Örgütsel pazar müşterilerinin özellikleri (Hutt ve Speh, 2007)

Özellik	Örnek
<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel pazar müşterileri ticari işletmeler, enstitüler ve kamu kurumlarından oluşmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Dell'in müşterileri arasında Boeing, Arizona Devlet Üniversitesi ve birçok ulusal ve yerel otorite yer almaktadır.
<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel müşterinin tek bir satın almasının büyüklüğü bireysel tüketicinin tek bir satın almasından çok daha büyük hacimlidir.	<ul style="list-style-type: none">• Bireysel tüketici Microsoft'tan bir birim yazılım satın alırken, Citigroup 10.000 birimlik bir satın alma yapabilir.
<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel pazarlardaki ürünlere olan talep nihai tüketici pazarlarındaki taleplerden türemektedir.	<ul style="list-style-type: none">• Yeni ev satın almaları halı, beyaz eşya, gardolap, parke ve bir çok farklı ürüne olan talebi canlandıracaktır.
<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel satıcılar ile olan ilişkiler yakın ve uzun sürelidir.	<ul style="list-style-type: none">• IBM'in bazı kilit müşterileri ile olan ilişkileri onlarca yıldır sürmektedir.
<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel müşterilerin satın alma kararları tek bir karar vericiden daha çok, bir çok farklı satın alma etkisini içermektedir.	<ul style="list-style-type: none">• Proctor & Gamble'da farklı fonksiyonlarda çalışan personelden bir araya getirilmiş ekipler alternatif dizüstü ve masaüstü bilgisayar üreticilerini değerlendirir ve seçerler.
<ul style="list-style-type: none">• Farklı müşteri tiplerine hitap etmelerine rağmen örgütsel pazarlamacılar ve tüketim ürünleri pazarlamacıları aynı örgütsel sıfatları paylaşırlar.	<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel sıfatlar pazarlama yöneticisi, ürün müdürü, satış müdürü ve kilit müşteri yöneticisi sınıflarını içermektedir.

Örgütsel pazarlardaki ilişkiler genellikle yakın ve uzun sürelidir. Satış bir sonuç olmaktan daha çok, bir ilişkinin başlangıcının ilk sinyali olmaktadır. İlişkiyi sürdürmek için, örgütsel pazarlamacı müşterisinin faaliyetleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmalı ve müşterisinin işine özgün bir değer katabilmelidir. Dolayısıyla, ilişkiyel pazarlama, müşteri ile başarılı alışveriş kuran, geliştiren ve sürdüren örgütsel

pazarlama faaliyetlerinin bütününe odaklanmıştır (Morgan ve Hunt, 1994). Bire bir ilişkiler kurmak örgütsel pazarlamanın kalbi olarak görülmektedir.

Şekil 2.2 ise bir otomobilin üretiminde yer alan tedarikçiler zincirini düşünerek örgütsel pazarlamanın ilişkisel boyutunu göstermektedir. Otomobil üreticileri ve tedarikçileri arasındaki ilişkiler farklı örgütsel pazarlama alanlarına düşmektedir. Tedarik zincirinde yer alan bütün firmalar ürünün yapımı, dağıtımını da içeren pazarlama aktiviteleri, destek ve satış sonrası hizmetlerin bütününe oluştururlar. Bu değer yaratıcı faaliyetler, üretilen her bir otomobilinde kalitesini yükseltmede etkili olmaktadır. Rakiplere karşı rekabette üstünlük sağlamak için firmalar faaliyetlerini ya daha ucuz üretmeli yada ek değer ve yüksek getiri sağlayacak şekilde farklılaştırmalıdır (Porter ve Millat, 1985).



Şekil 2.2: Örgütsel pazarda ilişkisel pazarlamanın rolü örneği (Hutt ve Speh, 2007)

Tedarik zinciri stratejisinde amaç güçlü tedarikçi ilişkileri ile üretimde hızı, hassaslığı ve verimliliği arttırmaktır. Bu amaç bilgi paylaşımı, ortak planlama, teknoloji paylaşımı ve faydaların paylaşımı ile sağlanabilir. Eğer örgütsel satıcılar müşterilerinin tedarik zincirlerinde değerli birer iş ortağı olabiliyorsa odak, fiyattan değere ve ürünlerden de çözümlere kayar. Bu sonuçlara da ulaşabilmek için de tedarikçilerin, müşterilerinin fiyat, kalite, hizmet ve bilgi ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilecek yetenekte olması gereklidir.

Tedarikçileriyle yakın ve uzun süreli ilişkiler geliştirmek ve sürdürmek örgütsel satıcı için önemli bir amaç olmaktadır. Güvene ve performansa dayalı bu tür stratejik ortaklıklar satıcı ve müşteri örgütlerin bir çok seviyesinde iletişime açık olmayı gerektirir. Bu sebeple örgütler, ilişki yönetimlerine giderek artan bir önem vermektedir. İletişim becerileri örgütsel yapılardan, rollerden ve görevlerden çok kişisel özelliklere dayandığından, ilişki kurma ve yönetme becerisi yüksek pazarlama personelleri örgütler için giderek daha değerli olmaktadır (Webster, 1992).

Tedarik zincirinde müşterilerin ticari kurumlar, enstitüler ve devlet kurumları olarak 3 grupta toplandığından önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Ancak, tedarik zinciri kavramı ticari kurumların oluşturduğu örgütsel pazarları tanımlamak için iyi temel oluşturmaktadır. Ticari pazarlarda müşteriler kullanıcılar, orjinal ekipman imalatçıları (OEM), bayiler ve dağıtıcılar olarak 3 grupta toplanmıştır (Hutt ve Speh, 2007).

Kullanıcılar, satın aldıkları endüstriyel ürün ve hizmetleri kullanarak örgütsel pazarlarda ya da tüketim pazarlarına satacakları ürün ve hizmetleri üretirler. Kullanıcı müşteriler, bilgisayar, fotokopi makinesi, imalat sürecini destekleyecek otomasyonlu imalat ekipmanları ve benzeri ürün ve hizmetler satın alırlar. GE'den bir makine parçası aldığı anda, otomobil üreticisi bir kullanıcı müşteridir. Bu makine parçası, üretilen otomobilin bir parçası olmamakta, otomobili üreten sistemde kullanılmaktadır.

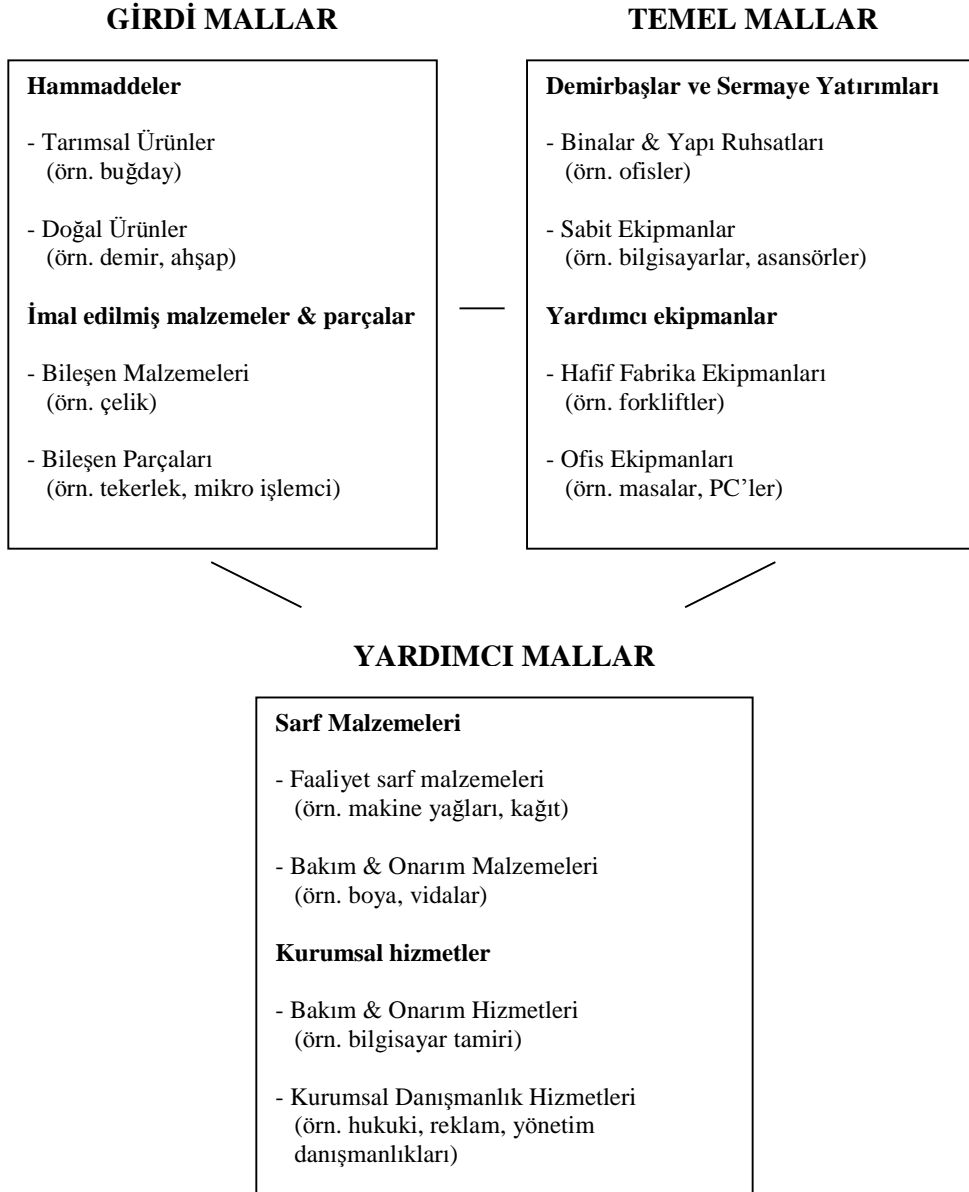
Orjinal ekipman imalatçıları, (OEM) örgütsel veya tüketim pazarlarına satmak için ürettikleri ürünün yapısında yer alan endüstriyel ürünleri satın alan müşterilerdir. Örnek olarak, Intel Corporation, Dell bilgisayarlarının kalbini oluşturan mikro işlemcileri satmaktadır. Bu mikro işlemcileri satın alan Dell bir OEM'dir.

Bayiler ve Dağıtıcılar, endüstriyel ürünleri satın alan ve kullanıcı ve OEM'lere satan aracı ticari kuruluşlardır. Bayiler ve Dağıtıcılar bir çok farklı ürün ve hizmetten oluşan bir portfolyoyu endüstriyel kullanıcılara pazarlayabilme gücüne sahiptirler (Hutt ve Speh, 2007).

Bu 3 kategorinin faaliyetleri birbirinden bağımsız değildir. Gruplandırmalar tüketim amaçlarına göre yapılmıştır. Örnek olarak, Ford üretim sürecinde yer alan bir makine parçası satın almasında bir kullanıcı müşteri iken, nihai ürünü için bir radyo sistemi alırken bir OEM müşteridir. Satıcı, örgütsel pazarı oluşturan farklı örgütsel

tüketicileri iyi bilmelidir. Satıcılar müşterilerini kullanıcı, OEM veya bayi ve dağıtıcı olarak sınıflandırarak her bir ticari müşterinin ihtiyacını ve endüstriyel ürün satın almalarında kullandığı tedarikçi değerlendirme kriterlerini daha iyi anlayabilir.

2.4 Örgütsel Pazarlarda Pazarlama ve Planlama



Şekil 2.3: Örgütsel pazarlar için malların sınıflandırılması (Kotler, 1980)

Pazarlama stratejisi modelleri farklı sınıflardaki mallara göre farklılık gösterecektir. Farklı mal sınıfları için tamamen farklı promosyon, fiyatlandırma ve dağıtım stratejileri gerekir. Endüstriyel ürünün fiziksel doğası ve müşteri tarafından belirlenmiş kullanım amacı pazarlama programlarının gerekliliğinin önemini vurgulamaktadır. Buna göre, endüstriyel mallar genel olarak girdi mallar, temel mallar ve yardımcı mallar olarak 3 geniş kategoriye ayrılmaktadır (Şekil 2.3).

İmal edilmiş malzemeler ve parçalar müşteri örgütün tarafından üretilen ürün yapısında kullanılır. Pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında kişisel satış teknikleri ve müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri önemli bir yer tutar. Değer önermeleri firmanın rekabetçi konumunu güçlendirecek ürünlere odaklanmıştır. Örgütsel satıcı aynı zamanda tedarik zincirine uyum konusunda yeterli becerileri gösterebilmelidir.

Standart parçalar ise büyük miktarlarda sözleşmeli olarak satın alınmaktadır. Bu parçaların pazarlama stratejileri ise rekabetçi fiyat, güvenilir teslimat ve destek hizmetleri sunmaya odaklıdır. Genel olarak küçük müşteriler için aracilar vesilesiyle hızlı dağıtım hizmeti verilmektedir. İmal edilmiş malzemeler ve parçalar için satıcı, müşterilerinin özgün ihtiyaçlarını iyi tanımlayabilmeli, satın almada etkili olan faktörleri belirleyebilmeli ve bu müşterilere karlı biçimde hizmet verebilecek çözümler yaratmalıdır.

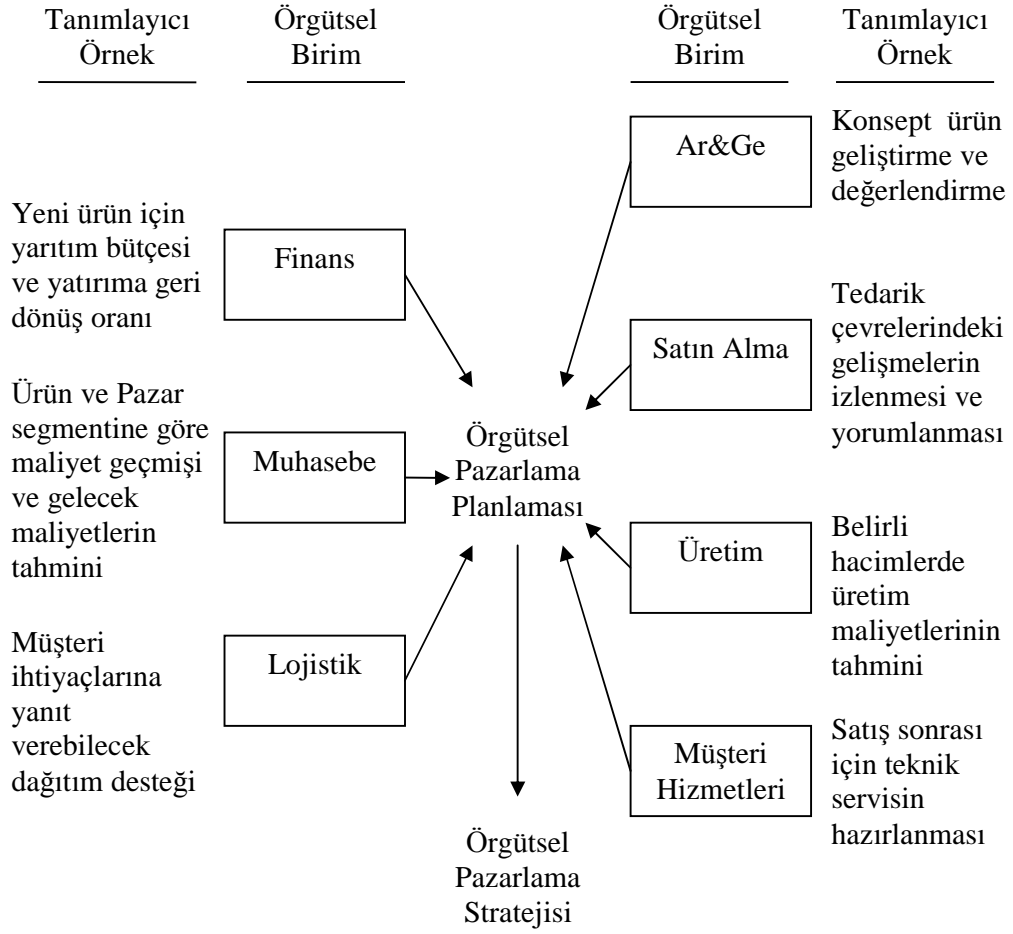
Sabit üretim ekipmanları gibi tesisler sınıfındaki temel mallar, müşterinin üretim çapını etkileyen sermaye yatırımlarıdır. Bu tür müşteriye özelleştirilmiş ürünler yada teknolojiler, firmanın hizmet becerileri ile birlikte pazarlama stratejisinin temel faktörleri olarak kabul edilirken, direk olarak satıcıdan kullanıcıya dağıtım kanalı kullanılır. Baskı tezgahı gibi daha standart ürünler ise aracilar tarafından pazara dağıtılabilmektedir. Temel malların pazarlanmasında da kişisel satış teknikleri ve müşteri yönetimi ön plandadır. Sabit kıymetlerde ve özellikle kişiselleştirilmiş malların satın alma süreçlerinde müşterinin üst yönetiminin de dahil olduğu uzun süreli pazarlıklar söz konusu olabilir. Müşterinin satın alma motivasyonu ekonomik (sermaye malının hesaplanan performansı) ve duygusal (pazar liderliği) faktörlerden etkilenebilir. Pazarlama stratejisi, güçlü müşteri ilişkileri yönetimi, etkili mühendislik ve ürün tasarım desteği, rakiplerden daha üstün ve yatırıma geri dönüş oranı daha yüksek ürün ve teknolojiler üretebilme becerisine dayandırılmalıdır. Satın alma

fiyatı, dağıtım ve reklam faaliyetleri pazarlama stratejisinin oluşturulmasında daha az öneme sahiptir.

Yardımcı mallar için de farklı pazarlama modelleri vardır. Bir çok sarf malzemesi, çok farklı endüstrilerden bir çok örgütsel müşteri tarafından talep edilmektedir. Bazı büyük müşterilere direk hizmet verilirken, kalan üreticilere ise aracılar tarafından hizmet verilir. Örgütsel satıcının amacı, müşteri tarafından onaylı ve tercih edilen bir tedarikçi olmaktır. Sarf malzemeleri için satıcının promosyon karışımında kataloglar, reklamlar, ve az da olsa kişisel satış yer almaktadır. Reklamlar genellikle son kullanıcıları ve dağıtıcıları hedef almaktadır. Yardımcı malzemelerde farklılaşma az olduğundan fiyat önemli bir satın alma kriteri olabilmektedir. Yine de özelleştirilmiş hizmet seçenekleri tasarlayarak rakiplerden farklılaşmak mümkün olabilir. Doğru ürün karışımını sağlayarak, zamanında ve güvenilir teslimatla, kişiselleştirilmiş hizmetler ile örgütsel satıcı müşterisine farklı değer sağlayarak müşterisiyle uzun süreli ve karlı ilişkiler geliştirebilir.

Ürün, fiyat, promosyon ve dağıtım ile ilgili bütün pazarlama kararları direk veya dolaylı olarak firmanın diğer fonksiyonel birimlerinden etkilenmektedir. Buna karşılık, kurumsal stratejilerin oluşturulmasında kullanılan pazarlama varsayımları, araştırma geliştirme, üretim ve satın alma gibi birimlerdeki iş kararlarını da etkilemektedir. Firmalar daha yalın ve çevik yapılar haline geldikçe, firma stratejilerinde karşılıklı birimlerin oluşturacağı takım çalışmaları da daha fazla önem kazanmaktadır. Firmanın diğer fonksiyonel departmanlarından izole çalışmak yerine pazarlama birimi firmadaki üretim, araştırma geliştirme, müşteri hizmetleri gibi diğer departmanları da müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde bütünleştirmelidir (Hutt ve Speh, 2007). Örgütsel pazarlama planlaması, araştırma geliştirme, satın alma, finans, üretim ve firmanın diğer birimlerinin planlamaları ile birlikte koordine edilmelidir (Şekil 2.4).

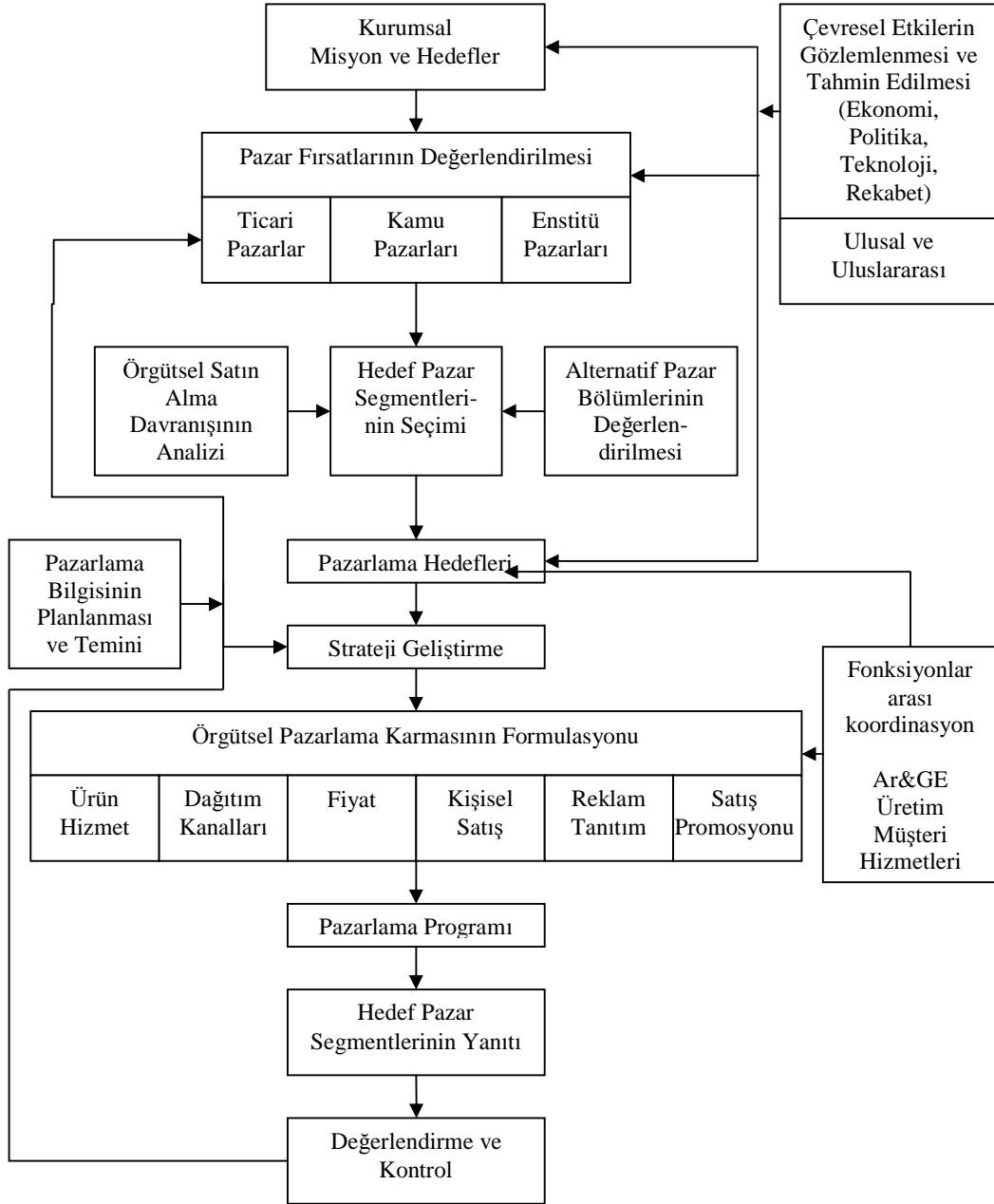
Örgütsel pazarlama yönetimi süreçlerindeki temel bileşenler Şekil 2.5’de gösterilmiştir. Örgütsel pazarlama stratejisi kurumsal vizyon ve hedeflerin çizdiği sınırlar çerçevesinde hazırlanmalıdır. Kurumsal vizyon ve hedefler ise, ulusal ve uluslararası çevrelerdeki ekonomik, politik, teknolojik etkilerden ve rekabetten etkilenecektir.



Şekil 2.4: Örgütsel pazarlama planlaması: Fonksiyonel olarak bütünleştirilmiş bakış açısı (Hutt ve Speh, 2007)

Misyonuna karar veren bir örgüt, iş tanımı ve amacını tanımlamalı, çevresel gelişmeleri değerlendirmeli, güçlü ve zayıf yanlarını teşhis edebilmelidir. Daha sonra, pazar fırsatlarını değerlendirilmek üzere faaliyet göstereceği pazarları seçmelidir. Pazarlama hedeflerini ise faaliyet gösterilecek pazarlardaki hedef müşteri bölümlerini baz alarak oluşturulmalıdır. Bu aşamada, örgütsel pazarlama planı Ar&Ge, satın alma, finans, üretim, müşteri hizmetleri ve diğer fonksiyonel birimler ile koordineli ve uyumlu hazırlanmalıdır. Örgüt, pazarlama planı hedeflerine ve pazar bilgisine göre ürün, dağıtım kanalı, fiyat, kişisel satış, reklam tanıtım ve satış promosyonlarını içeren örgütsel pazarlama karması stratejileri geliştirmelidir. Stratejilere göre hazırlanan pazarlama programına hedef pazar müşteri bölümlerinin tepkisi ise sürekli olarak izlenmelidir, sonuçlar değerlendirilerek stratejilere uygunluğu kontrol edilmelidir. Beklenmeyen sonuçlarda stratejiler tekrar gözden

geçirilmeli, gerekiyorsa pazarda edinilen tecrübelerle göre stratejilerde değişikliğe gidilmelidir. Bu değerlendirme ve kontrol aşamasında örgüt kendine yeni pazarlar seçip bu pazarlardaki fırsatları değerlendirmek için yeni stratejiler kurmak amacıyla yukarıda anlatılan süreci tekrarlayabilir.



Şekil 2.5: Örgütsel pazarlama yönetimi için bir model (Hutt ve Speh, 2007)

3. ÖRGÜTSEL PAZAR: ÖRGÜTSEL MÜŞTERİ OLARAK İŞLETMELERE BAKIŞ

Ticari işletmeler, imalatçıları, inşaat şirketlerini, hizmet firmalarını (Oteller, vb.), lojistik şirketlerini, profesyonel meslek gruplarını (doktorlar, terziler, vb.) ve satıcıları (toptancılar ve perakendeciler) kapsamaktadır. Bu ticari işletmeler, endüstriyel pazarlarda, tüketici pazarlarında, ya da her iki pazarda da faaliyet gösteriyor olabilir.

Büyük firmaların alımları genellikle büyük miktarlı toplu alımlar olduğundan, satıcılar gerektiğinde büyük firmaların her birine özel olarak uyarlanmış pazarlama stratejileri oluşturabilir. Genellikle, satıcıların az sayıda büyük firma ile çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir. Müşteri olarak büyük firmaların endüstriyel pazarlarda egemenliğine rağmen küçük firmalar da önemli bir endüstriyel pazar bölümü oluşturmaktadır. Küçük fakat çok fazla sayıda ticari işletme önemli ve baskın bir pazar bölümü yaratabilirken, bu firmanın çok sayıdaki özelleşmiş isteğinden dolayı bu bölümlere hizmet vermek zor olabilir (Sharma ve diğ., 2001). Küçük ticari işletmelerin bir çok farklı oryantasyonda birbirinden farklı ihtiyaçları olabileceği için satıcılar bu bölümlerin belirli ihtiyaçlarına göre akıllıca uyarlanmış pazarlama programları yürütmelidir.

İşletmelerin büyüklüğü satıcı için tek odaklanma faktörü olmamalıdır. Müşteriler coğrafik olarak farklı alanlara kümelenmiş olabilir. Her müşterinin gereksinimi bir diğerinden oldukça farklı olsa bile coğrafi kümelenme, bir bölgede potansiyel müşteriler olabileceği anlamına gelecektir. Pazarlama stratejisinin oluşturulmasında bu sebeple coğrafi kümelenmenin anlamı büyüktür. Öncelikle, firmalar, pazarlama çalışmalarını pazar potansiyelinin yüksek olduğu bölgelere yönlendirebilir, satış gücünü bu bölgelerde daha etkili kullanabilirler. Ayrıca, yüksek potansiyelli bölgelerdeki dağıtım merkezleri ile müşterilerin büyük bir kısmına hızlı teslimat yapabilirler. Bazı firmalar bölgelere dağılmış satın alma birimleri yerine satın almayı merkezi bir birimden yönetmeyi tercih ederler. Satın almasını merkezden yöneten

müşteriler için satıcılar bölgelerde çalışan satış temsilcilerine ihtiyaç duymadan satış faaliyetlerini yönetebilirler.

Potansiyel bir müşterinin satın alma organizasyonunun yapısını anlayarak satıcı, satın almayı etkileyen faktörleri daha iyi tanımlayabilir ve müşterinin ihtiyaçlarına cevap verebilen stratejiler geliştirebilir.

Örgütsel karakteristiklerinin dışında, her firma faaliyetlerine devam etmek için malzeme, ürün, hizmet satın alması yapar. A.B.D.'deki istatistiklere göre, üretilen malların satışı karşılığında kazanılan her 1 USD'nin en az yarısı ile üreticiler sattıkları ürünü üretmek için gerekli malzeme, hizmet ve ekipman alımlarını yapmaktadır (Porter, 2002). Satın alınan ürünler ve hizmetler yapılan işin doğasına, firmanın büyüklüğüne, satın alınması planlanan ürünlerin miktarına, çeşitliliğine ve teknik açıdan karmaşıklığına bağlıdır. Ayrıca, firmalarda her bir departmanın kendi ihtiyaçlarının satın almasını yapmasına ise pek sık rastlanmaz. Genellikle firmalarda, bütün departmanların ihtiyaçları bir araya toplanarak satın almaları tek bir birim olarak satın alma departmanı tarafından yapılır.

Bazı spesifik ürünlerin satın almaları ise belirli bir satın alma personelinin sorumluluğunda günlük gerçekleşebilir. Satın alma fonksiyonunun bu şekilde organizasyonu, teknik fonksiyona ve detaya sahip ürünler için teknik uzmanlık denetiminde satın alma yönetimine imkan verecektir. Satın alınacak ürünler veya malzemeler karmaşıktıkça, satın alma personelinin malzeme karakteristikleri, imalat süreçleri ve tasarım spesifikasyonları konusunda daha bilgili olması gerekecektir. Bu tür satın alma durumlarında ise ürün yada malzeme araştırmasını, alternatiflerin değerlendirilmesini ve maliyet çalışmalarını yapmak üzere bir çok katılımcının dahil olduğu satın alma grupları oluşmaya başlayacaktır.

3.1 Satın Alma (Fonksiyonunun) Hedefleri

Farklı karakterlerdeki kurumsal müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için satıcılar, müşteri kurumlardaki satın alma yöneticilerinin amaçlarını ve satın alma fonksiyonunun örgütün hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu anlamalıdır. Çizelge 3.1 satın alma fonksiyonunun hedeflerini göstermektedir. Satın alma kararını veren kişi genellikle birbiriyle çakışan bir çok farklı hedefi birbiriyle dengeleyebilmelidir. Örneğin, kalite standartlarını karşılamayan veya 2 hafta geç teslim edilecek bir ürün,

en düşük fiyata sahip olsa bile kabul göremeyecektir. Bu sebeplerle, müşteri firmanın maliyet yapısını korumaya ek olarak, kaliteyi geliştirme ve stok yatırımlarını minimumda tutma becerileri, tedarikçi firmaların değerlendirilmesinde kritik öneme sahiptir. Buna göre, tedarik zinciri yönetiminde satın alma fonksiyonu merkezi rol oynamaktadır. Tedarik zinciri maliyetlerini etkin yöneten ve tedarikçilerinin yeteneklerini yeni ürün geliştirmede kullanan satın alma fonksiyonuna sahip örgütler, bir çok örgütte kurumsal performansını önemli ölçüde arttırabilmektedir.

Çizelge 3.1: Satın almada hedefler (Hannon, 2005)

Amaçlar	Tanım
Kesintisiz Malzeme Akışı	Örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi için malzemelerin, hammaddelerin ve hizmetlerin kesintisiz akışı
Envanter Yönetimi	Minimum envanter yatırımı
Kaliteyi Geliştirme	Ürünleri ve hizmetleri dikkatlice değerlendirip seçerek kaliteyi sağlama ve geliştirme
Tedarikçi İlişkilerinin Geliştirilmesi ve Yönetilmesi	Rekabetçi tedarikçilerin bulunması ve tedarik zincirinde verimliliği arttıran ilişkilerin kurulması
Toptam Maliyetin Minimize Edilmesi	İhtiyaç bulunan ürün ve hizmetlerin mümkün olan en düşük fiyatlarla satın alınması
İdari Maliyetlerin Azaltılması	Planlanan satın alma faaliyetlerinin en düşük idari maliyetler ile gerçekleştirilmesi
Firmanın Rekabetçi Pozisyonunun Güçlendirilmesi	Tedarik zinciri maliyetlerinin düşürülerek ve tedarikçilerin yeteneklerinden faydalanarak firmanın pazardaki rekabetçi pozisyonunu n güçlendirilmesi

3.2 Örgütsel Pazarlarda Stratejik Satın Alma

3.2.1 Toplam maliyet kavramı

Tasarruf sağlamanın ve büyüme fırsatlarının önünü açmak için, satın alma birimi toplam maliyet kavramını ve iyi bir ürün yada hizmetin firmaya katacağı değer ne

olacağını iyi anlamalıdır. Bu tür bir yaklaşım ile satın alma yöneticileri satın alma fiyatının dışında başka hususları da değerlendirmeye alacaklardır:

- Navlun maliyetleri gibi tedarik zinciri içinde ürün yada hizmetin sebep olacağı diğer maliyetler,
- Ürün yada hizmeti tedarik etmenin ve işletmenin marjinal maliyetleri,
- Ürün yada hizmetin ürün yaşam döngüsünü etkileyecek kalite, güvenilirlik ve benzer diğer özellikleri,
- Ürünün veya hizmetin firmaya ve müşterilerine katacağı değer.

Bu toplam maliyet sistemi yaklaşımı ‘sahip olmanın toplam maliyeti’ kavramına temel olmaktadır. ‘Sahip olmanın toplam maliyeti’ tedarikçi ve müşteri faaliyetlerinin, ürün yada hizmetin yaşam döngüsü boyunca sebep olacağı maliyetleri hesaba katar (Hutt ve Speh, 2007). Örneğin, bir firma yüksek kalitede bir ürünle imalat hatalarını azaltıp daha az envantere ihtiyaç duyacağından ve işletme giderlerini azaltacağından, o ürüne daha fazla bedel ödemeyi uygun görebilir. Buna göre, sahip olmanın toplam maliyeti her bir satın almanın kendi içindeki maliyet-değer ilişkisini anlamak ile ilgilidir.

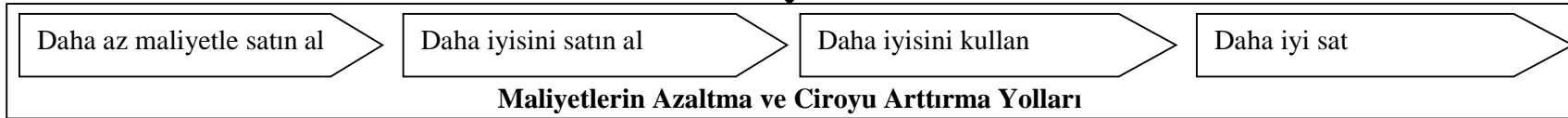
3.2.2 Satın almada gelişim seviyeleri

Daha etkili bir satın alma ile maliyetlerden tasarruf etme konusunda, Anderson ve Katz (1998), firmaların farklı satın alma fonksiyonu gelişmişlik düzeylerinde faaliyet gösterdiği belirtmekte ve maliyet düşürme ve ciro bazında artış sağlama konularında firmalara farklı yollar önermektedir (Şekil 3.1). En az gelişmişlikten, en çok gelişmişlik düzeyine kadar bu yaklaşımlar (1) Daha az maliyetle satın alma, (2) Daha iyisini satın alma, (3) Daha iyisini kullanma ve (4) Daha iyisini satma yaklaşımlarıdır. En gelişmiş strateji olan ‘daha iyisini satma’ stratejisi satın alma faaliyetlerini direk kurumsal stratejiye bağlamaktadır. Bu strateji, satın alma biriminin tedarikçileriyle olan ilişkileri, firmayı büyütecek ve pazardaki gücünü arttıracak şekilde kurmasını ve yönetmesini önermektedir.

Satın Alma Gelişiminde Aşamalar

<p>1. Satın Almada Kaldıraç Etkisi:</p> <p>Hacim Birleştirilmiş Tedarik Altyapı Optimizasyonu</p>	<p>2. Bağlı Satın Alma:</p> <p>Tedarikçi – Müşteri Entegrasyon / Bağlı Maliyetler Minimizasyon</p>	<p>3. Değerli Satın Alma:</p> <p>Değer Yönetim/Optimizasyon</p>	<p>4. Bütünleşik Satış</p> <p>Ticari Sinerji</p>
<p>Kaldıraç Alanları:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tedarikçinin sabit giderlerinden tam olarak faydalanma Rekabetçi tedarik altyapısını keşfetme Müşterinin payını artırma İyileştirilmiş pazarlık ve sözleşme yeteneği Sözleşme şartlarının kapsamını genişletme 	<p>Kaldıraç Alanları:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geliştirilmiş koordinasyon/tahmin tutarlılığı ve tahmin edilebilirlik Lojistik akışlarda optimizasyon/katma değerli roller Ticari işlemlere ait düzenli bilgi akışı İsraf yaratan/katma değeri olmayan faaliyetlerin elenmesi Tedarikçi maliyetlerinde iyileştirmeler Tedarikçi yatırımlarını desteklemek 	<p>Kaldıraç Alanları:</p> <ul style="list-style-type: none"> Çözüm tasarımı geliştirme süreçlerine tedarikçilerin erken ve etkin katılımı Karmaşıklık azaltılmış/basitleştirilmiş spesifikasyonlar Yanıt verme sürelerinin kısalması Rasyonel talepler Tüketim oranlarının kontrolü Toplam maliyet verimlik hedeflerini sağlamak üzere performans teşvik programları 	<p>Kaldıraç Alanları:</p> <ul style="list-style-type: none"> Firmanın farklı ürünlerinin/hizmetlerinin ve kanal portfolyosunun bütünleştirilmesi Yaratıcı risk paylaşımının tanıtılması Tedarikçinin yeteneklerinin ve potansiyelinin keşfedilmesi Karmaşık kanal ilişkilerinin yönetimi Değer zincirinde yer alan tarafların altyapı ve operasyon altyapılarından karşılıklı olarak faydalanması

ETKİ



Şekil 3.1: Satın Alma Gelişiminde Aşamalar ve Tasarruf / Ciroal İyileştirme Yolları (Anderson ve Katz, 1998)

1. Seviye olan Kaldıraçlı Satın Alma (Daha az maliyetle satın al): Bir çok firma 1. seviye satın alma yaklaşımını uygulamakta ve merkezi karar verme mekanizması ile satın alma maliyetlerinde tasarruf sağlayabilmektedir. Merkezi karar verme mekanizması ile firmalar farklı lokasyonları için alım miktarlarını birleştirmekte ve en iyi fiyat ve koşulları sunan tedarikçilerle çalışmak için yeterli pazarlık gücünü yaratabilmektedir.

2. Seviye olan Bağlı Satın Alma (Daha iyisini satın al): Satın alma gelişmişliğinin bir sonraki aşaması, satın alan örgütün tedarik zincirine dışardan bakışı ve tedarikçileriyle karşılıklı fayda sağlayacak ilişkiler kurmaya başlamasıyla etkinleşir. İhale süreçlerini daha düzenli hale getirerek, teslimatlarda ve bilgi akışında optimizasyon sağlayarak ve etkin üretim yapmaları için tedarikçilerine gerekli bağlılığı göstererek firmalar maliyetlerde tasarruf sağlayabilirler. Seviye 1'den seviye 2'ye geçmekle maliyetlerdeki tasarruf oranı %5'den %25'e kadar yükselebilmektedir.

3. Seviye olan Değerli Satın Alma (Daha iyisini kullan): Seviye 3'ün amacı satın alınan ürün ve hizmetlerin yaşam döngüsü maliyetlerini optimize ederek satın alma fonksiyonunun performansını geliştirmektir. Değer analizi, karmaşıklık yönetimi, ürün tasarımlarının ilk süreçlerine tedarikçilerin dahil edilmesi ile alıcı – satıcı ilişkilerinde farklı katma değerlerin ortaya çıkması sağlanabilecektir.

4. Seviye olan Bütünleşik Satış (Daha iyi sat): 4. seviye gelişmişlik, örgütün belirli bir ürün yada hizmet satın alma kararının ciroya belirli bir etkisi olduğu ve yüksek derecede iş riski içerdiği durumlarda ortaya çıkar. Bu tür durumlarda, doğru ürün ve hizmet seçimi ve önemli tedarikçiler ile riskin paylaşımı kurumsal stratejinin başarısında etkilidir. Satın alma kararlarını kurumsal büyüme stratejileriyle birleştirebilecek bu ileri düzeyli satın alma gelişmişliği için yüksek beceride ve donanımda satın alma profesyonelleri gereklidir.

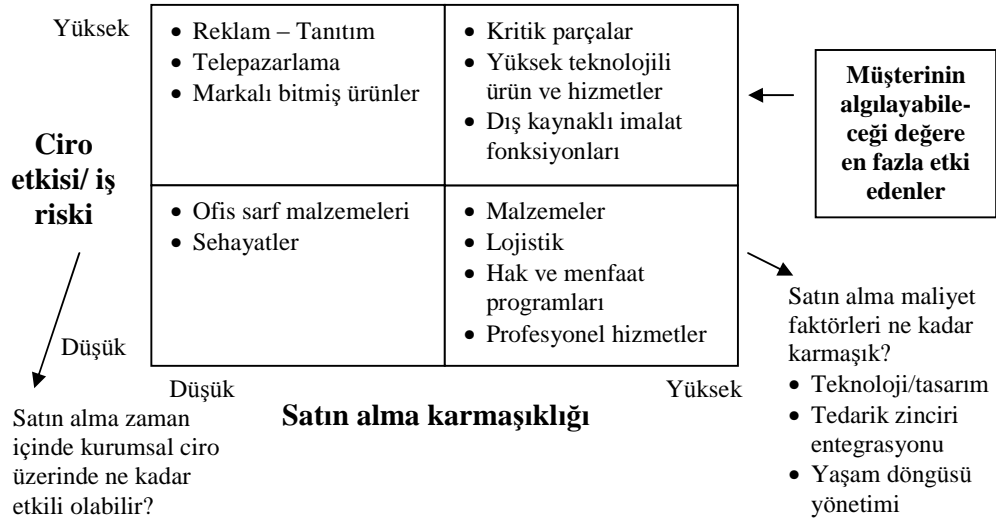
3.2.3 Satın alma kategorileri

Her firma kendine özgü ürün ve hizmetlerden oluşan bir portfolyo satın alır. Satın alma liderleri, toplam satın alma kalemlerini kategorilere ayırmakta ve kurumsal performans açısından en büyük riski oluşturan ve ciro oluşumuna en fazla etkisi olan satın alma kalemlerine odaklanmaktadır (Anderson ve Katz, 1998). Şekil 3.2'de bir

çok farklı satın alma kategorisi, satın alma karmaşıklığına ve kurumsal performansa (cirosal etki/iş riski) etkilerine göre bölümlendirilmiştir.

Satın alma karmaşıklığı ile teknik açıdan karmaşıklık, tedarik zinciri koordinasyonunun ölçüsü ve ürün yaşam döngüsü maliyetleri gibi faktörlerin birbiriyle olan ilişkisi düşünülmektedir. Ciro etkisi/iş riski boyutu ile de bir satın alma kategorisinin müşterinin değer algısını ne ölçüde etkileyeceği düşünülmektedir. Örnek olarak, Ford'un satın alma yöneticileri direksiyon, jantlar ve görsel parçaların marka kişiliğinde etkili olduğuna karar vermişlerdir (Anderson ve Katz, 1998).

Satın Almada Sınıflandırma



Şekil 3.2: Satın Alma Kategorileri (Anderson ve Katz, 1998)

Satın alma yöneticileri pazar bölümlendirme ile kurumsal gelirlere etkisi en fazla olan kategorileri izole edip ayrı değerlendirebilirler. Örnek olarak, reklam tanıtım faaliyetleri müşterinin değer algısını büyük oranda etkilediğinden, ofis sarf malzemesinin satın alma kararı çok az risk taşıyan bir satın alma kararı iken reklamların etkisi ile bu kararın önemli bir risk taşıdığı algılanabilir. Yüksek teknoloji alanında ise yeni nesil bir yarı iletken teknolojinin satın alma kararının şirketin geleceği üzerinde gerçek anlamda çok büyük etkisi olabilir.

Satıcılar, önerdikleri ürünlerin yada hizmetlerin müşterilerinin satın alma stratejilerinde nasıl konumlandırıldığını iyi değerlendirmelidir. Bu değerlendirmeler

doğal olarak endüstri ve firma bazında değişkenlik gösterecektir. Satıcı, müşteri örgütün kurumsal stratejilerine uygun ürün ve hizmet tekliflerinde bulunacaktır. Eğer, satıcı müşterinin tedarik zincirinde merkezi bir bileşen olabilirse, müşterinin satıcıyı kendi organizasyonunun stratejik bir uzantısıymış gibi görebileceği uzun süreli ve etkili bir ilişki doğacaktır. Ofis sarf malzemeleri gibi daha az stratejik olarak konumlandırılmış mal ve hizmet alımlarında ise kurumsal strateji, ürün çeşitliliği, rekabetçi fiyat, zamanında destek hizmeti ve basitleştirilmiş sipariş yönetimi gibi faktörlere odaklanacaktır. Müşterilerin satın almalarını nasıl bölümlendirdiği anlayarak, satıcılar karlı müşteri gruplarını hedeflemede daha donanımlı olup müşterilere özel stratejiler belirleyebilirler.

4. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA SÜRECİ, SÜRECE KATILIM VE TEDARİKÇİ SEÇİMİ İLİŞKİSİ

Örgütler karşılaştıkları satın alma kararlarını sınıflandırır. Bazen ofis sarf malzemesi gibi sürekli satın almasını yaptıkları bir durumla, bazen de üretimde ilk kez kullanılacak yeni bir makinenin satın alma durumuyla karşılaşır. Her bir durum için verecekleri tepki birbirinden farklı olacaktır. Ayrıca, ekonomik büyüme ve hukuki düzenlemeler, örgütün fiziki büyüklüğü ve coğrafi konumu, satın alma kararını veren bireylerin oluşturduğu grubun dinamik yapısı ve grup içindeki bireylerin kişisel özellikleri ve yargıları gibi birçok faktör de örgütsel satın almayı etkileyecektir.

Satın alma davranışının belirli bir fiyattan mal ve hizmet alışverişi gibi fiziksel bir icraatten öte bir süreç olduğu görülmektedir. Bu süreç bir ürün veya tedarikçi seçimiyle son bulan ve belirli bir mantık çerçevesinde ilerleyen ardışık aşamalardan oluşmaktadır. Satın alma sürecini açıklamaya yönelik yaklaşımlar genelde 5 temel aşamadan bahseder. İlk aşama, bir ihtiyacın belirlenmesi veya tanınması aşamasıdır. İkinci aşamada satın alma ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılır. Üçüncü aşamada satın alınacak ürün veya hizmet alternatifleri değerlendirilir. Dördüncü aşamada ise satın alma kararı verilir. Son aşamada ise satın alma sonrası genel değerlendirme yapılır.

Satıcının yeni bir örgütsel müşteri karşısında yaşayacağı ilk problem satış aksiyonlarının hedefinde kimlerin olacağıdır: Müşteri örgütte satın alma kararını kim vermektedir? Kararı bir birey mi, yoksa aynı hedefi ve kararın getireceği riskleri paylaşan bireylerden oluşan bir grup mu vermektedir? Satıcı karar vericileri belirleyerek, satış aksiyonlarını ve kurumunun gücünü doğru hedefler için kullanmalıdır. Satın alma karar sürecine katılan bireylerden oluşan satın alma merkezinin dinamik yapıda olduğu ve satın alma sürecinin her aşamasında etkin bireylerin değiştiği gözlemlenmektedir. Satıcı, satın alma kararının örgütteki birimlerin üzerindeki etkisini irdeleyerek satın alma merkezinin bileşimini tahmin edebilir. Eğer satın alma kararı müşterinin bir ürününün pazarlama faaliyetlerini

etkileyecekse (ürün dizaynı, fiyatı, vb.) büyük ihtimalle pazarlama departmanı da karar sürecinin içinde yer alacaktır. Yeni makine-ekipman gibi sermaye yatırımları, üretim malzemeleri ve hammadde, makine parçaları satın alma karar süreçlerinde olduğu kadar ürün performans kriterlerinin hazırlanmasında, spesifikasyonların belirlenmesinde ve potansiyel tedarikçilerin seçiminde mühendislik departmanının etkin olması beklenir. Üretim mekanizmasını etkileyen (üretimde kullanılan malzemeler ve parçalar, vb.) satın alma kararlarında üretim departmanı da etkili olacaktır. Satın alma kararlarının ekonomik büyüklükleri ve stratejik önemine göre satın alma kararında üst yönetimin de etkili olması beklenir.

Satıcı, müşteri örgütün tedarikçi seçiminde hangi kriterleri göz önüne aldığını çok iyi tetkik etmelidir. Öncelikli olarak fiyat, hizmet, kalite ve teslimat gibi temel kriterler tedarikçi seçimini etkileyen ana faktörler gibi gözükse de, stratejik tedarikçi olma gibi durumlarda kurumsal kültür, teknoloji yönetimi ve ilişki bazlı örgütsel faktörler de kritik öneme sahip olmaktadır. Satın alma durumuna ve ürün özelliklerine göre de tedarikçi seçim kriterlerinin önem derecesi değişecektir. Müşteri ihtiyaçları değiştiğinde ve taleplere daha hızlı yanıt verebilen tedarikçiler arandıkça, satıcılar tedarikçi seçiminin dinamik yapısını daha iyi anlamalı ve müşterinin bakış açısıyla tedarik kaynağı seçimini etkileyen faktörleri belirlemeye odaklanmalıdır.

4.1 Satın Alma Durumları

Belirli bir ürün için satın alma konusunda deneyimli örgütler, aynı ürünün satın almasını ilk defa yapacak örgütlere göre satın alma karar probleminde daha farklı yaklaşırlar. Bu nedenle, odak, satın alınan üründen karşılaşılan satın alma durumuna kayar. Faris ve diğ. (1967) satın alma karmaşıklığı değişkenliğine göre 3 ayrı tipik durum tanımlanmıştır:

- İlk defa satın alma (yeni alım)
- Geliştirilmiş yeniden satın alma
- Doğrudan yeniden satın alma (rutin alım)

Bu durumların kendine has özellikleri Çizelge 4.1’de gösterilmiştir. İlk defa satın alma durumlarının en karmaşık satın alma durumu olacağı, en yüksek derecede belirsizlik yaşanacağı açıktır.

Çizelge 4.1: Satın alma durumlarının sınıflandırılması (Faris ve diğ., 1967)

İlk Defa Satın Alma	yeni ürün/hizmet; geçmişe dayanan herhangi bir tecrübe yok Bilinen bir tedarikçi yok Spesifikasyonlara bağlı olarak yüksek seviyede belirsizlik Problem çözmeye geniş katılım; grupsal karar verme
Geliştirilmiş Yeniden Satın Alma	Yeni ürün/hizmetin bilinen tedarikçilerden satın alınması Mevcut (geliştirilmiş) ürünlerin yeni tedarikçilerden satın alınması Spesifikasyonlara bağlı olarak orta seviyede belirsizlik Problem çözmeye orta düzeyde katılım
Doğrudan Yeniden Satın Alma	Spesifikasyonlar ve tedarikçiler ile ilgili tam bilgi Mevcut sözleşmeler veya anlaşmalara bağlı olarak sipariş verme

Her bir satın alma durumunda satın alma sürecindeki aşamaların sayısı ve değerlendirmeye alınan tedarikçilerin sayısı ve niteliği değişiklik gösterir. Bu nedenle, tedarikçi firmalar karşılaştıkları satın alma durumuna göre etkin stratejiler geliştirmelidir.

4.1.1 İlk defa satın alma

İlk defa satın alma durumunda, örgütsel karar vericiler problemi veya ihtiyacı tamamen önceki deneyimlerinden farklı olarak algırlar; bu sebeple, problemi çözmek ve alternatif tedarikçileri belirlemek amacıyla önemli miktarda yeni bilgiye ihtiyaç duyarlar.

Örgüt, ilk defa satın alma durumuyla karşılaştığında örgütsel satın almacı ‘kapsamlı problem çözme’ olarak adlandırılan karar verme aşamasına geçer (Howard ve diğ., 1969). Satın alma kararını etkileyenler ve karar vericiler, alternatif ürünleri ve tedarikçileri kıyaslayabilmek için gerekli olan ve detaylıca tanımlanmış kriterlerden, hatta belirli bir çözüm için gerekli yetkinliklerden bile yoksun olabilirler. Bu durum, tüketici pazarlarındaki bireyin yada hanehalkının ilk defa ev satın alacağı zaman karşılaştığı karar verme problemiyle benzerlik taşımaktadır.

İki farklı satın alma kararı yaklaşımı kullanılmaktadır; ‘yargılayıcı yeni görev’ ve ‘stratejik yeni görev’ (Bunn ve diğ., 2001). Örgüt, yargılayıcı yeni görev ile belirsizlik seviyesinin en yüksek olduğu satın alma durumunda karşılaşır. Belirsizlik seviyesinin olası sebepleri; ürünün teknik açıdan karmaşık olması, alternatifleri değerlendirmenin zor olması veya yeni tedarikçi ile anlaşmanın öngörülemeyen sonuçları olması olabilir. Örnek olarak, özel tip bir üretim ekipmanının satın alma durumunu düşünelim; satın almacı hangi model veya markayı seçmesi gerektiğini, uygun kalite seviyesinin ve uygun fiyatın ne olacağını bilmediği bir durumla karşılaşmış olabilir. Bu tür satın alma durumlarında, satın alma faaliyetleri tatmin edici düzeyde bilgi edinimi için bir araştırma süreci ve satın alma kararı için yeterli ölçüde biçimsel araçların kullanılmasını içerecektir. Firmalar, çok kapsamlı piyasa araştırmaları ile satın alacakları ürünlerin detaylı özelliklerini belirleyebilirler.

Stratejik yeni görev durumlarında ise daha fazla çaba harcanmaktadır. Bu tür satın alma kararları, örgüt için stratejik ve finansal anlamda son derece büyük önem taşımaktadır. Finansal riskler, olası riskleri araştırmaya yönelik çabanın artmasına ve dolayısıyla araştırma süresinin kısalmasına sebep verecektir. Ayrıca satın almacı, kararın hızlı değişen teknolojik çevreden etkilendiğini görürse, araştırma sürecini kısaltabilmek amacıyla da daha fazla çaba gösterecektir (Weiss ve diğ., 1993). Bu tür satın alma durumlarında uzun dönemli planlamalar satın alma stratejilerini yönlendirecektir.

4.1.2 Doğrudan yeniden satın alma

Bir ihtiyacın sürekliliği veya yeniden belirmesi durumunda, satın almacılar ihtiyaç ile ilgili oldukça tecrübeli olduklarından yeni bilgiye pek ihtiyaç duymazlar. Yeni çözümlerin değerlendirilmesi kayda değer bir gelişme yaratmayacağından gereksiz görülür. Bu durumlarda, doğrudan yeniden satın alma yaklaşımı uygundur (Hutt ve Speh, 2007).

Doğrudan yeniden satın alma karar sürecinde ‘rutin problem çözme’ yaklaşımından faydalanılır. Örgütsel satın almacı, satın alma problemine uygun olarak geliştirilmiş seçim kriterlerini uygular. Tedarikçilerin ve tedarikçi adaylarının çözüm önerilerini dikkatlice inceleyen satın almacılar, zaman içinde ihtiyaca uygun satın alma kriterlerini oluştururlar. Bu problem çözme yaklaşımı, tüketici pazarlarında bireyin haftalık alışverişi için süpermarket ziyaretini 20 dakikada tamamlaması ve bu süre

içinde 30 farklı ürün seçebilmesi problemi çözümüne benzemektedir. Aslında bir çok örgütsel satın alma kararı rutin olarak günlük gerçekleşmektedir. Mesela, örgütler faaliyetlerinin devamlılığı için sürekli olarak bilgisayar ve ofis içi tüketim malzemeleri, bakım ve onarım için parçalar ve malzemeler, seyahat hizmetleri gibi ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyarlar, günlük operasyonlarının sürekliliği için gerekli kaynakların satın almalarını yaparlar.

Örgütler doğrudan satın alma durumlarında, ihtiyaçlarını uygun standartlarda ve kriterlerde karşılayabilecek daha önceden belirlenmiş tedarikçilerden oluşturdukları listelerden faydalanırlar. Listedeki seçilen tedarikçiler 'iç', liste dışından seçilmiş yeni tedarikçiler ise 'dış' kaynak firmalar olarak adlandırılırlar (Göçener, 2001). İç kaynak firmaların alıcı-satıcı ilişkilerinin sürekli güçlenen ve örgütün değişen ihtiyaçlarını takip eden ve karşılayabilen yapıda olması beklenir. Dış kaynak firmaların örgütün seçilmiş tedarikçileri arasındaki yerini alabilmesi ise örgütün ihtiyaçlarını çok iyi analiz edebilmeleri, değişen ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları nasıl karşılayabilecekleri konusunda alıcı firmalara kendilerini iyi anlatabilmeleri ve tedarikçi listelerine alınmaları konusunda alıcı firmaların karar vericilerini ikna etmeleri ile mümkün olacaktır.

Araştırmalar örgütsel satın almaların karar sürecinde 2 farklı satın alma karar yaklaşımından faydalandığını önermektedir: 'Gelişigüzel satın almalar' ve 'önceliği düşük rutin satın almalar' (Hutt ve Speh, 2007).

Gelişigüzel satın almalar herhangi bir araştırma veya analiz süreci içermezler. Satın alınacak ürün veya hizmet çok düşük öneme sahiptir. Bu satın alma durumunda talebin zamanında işlenmesine odaklanılır.

Önceliği düşük rutin satın alma kararları ise örgüt için az da olsa önem arz etmekte ve bir miktar analiz içermektedir. Bu tür tekrarlı satın almalarda, özellikle teknik açıdan performansı etkileyecek gelişmeler takip edilip, değerlendirme kriterlerine ve analizlere dahil edilebilir. Fakat, özellikle düşük maliyetli satın almalarda iç tedarikçiden tekrarlı satın almalar tercih edilir.

4.1.3 Geliştirilmiş yeniden satın alma

Geliştirilmiş yeniden satın alma durumlarında ise karar vericiler, alternatifleri yeniden değerlendirerek kayda değer faydalar kazanabileceklerini düşünürler. Satın

almacılar, ihtiyacın sürekliliği veya yeniden belirdiği durumlar konusunda deneyimli olmakla birlikte ek bilginin veya alternatif çözümlerin dikkate alınmasının yararlı olabileceğini düşünürler (Hutt ve Speh, 2007).

Bu tür bir yeniden değerlendirmeyi kalitede gelişme veya maliyet düşürme gibi bir çok faktör tetikleyebilir. Kaliteyi geliştirici veya maliyet düşürücü çalışmalar içsel, bir pazarlamacının kaliteyi, maliyeti veya hizmet seviyesini etkileyebilecek teklifleri ise dışsal kuvvetler olarak değerlendirilir. Fakat bu satın alma durumu ile genellikle örgütün mevcut tedarikçilerinin performansından memnun olmadığı durumlarda karşılaşılır.

'Limitli problem çözüme' geliştirilmiş yeniden satın alma durumunu en iyi açıklayan karar verme süreci olarak tanımlanabilir (Hutt ve Speh, 2007). Karar vericinin iyi tanımlanmış değerlendirme kriterleri mevcuttur, fakat hangi tedarikçinin ihtiyacı en iyi karşılayacağı konusunda kararsızdır. Tüketici pazarında ise bir kolej öğrencisinin ikinci bilgisayarını satın alma problemi limitli problem çözüme davranışına örnek verilebilir.

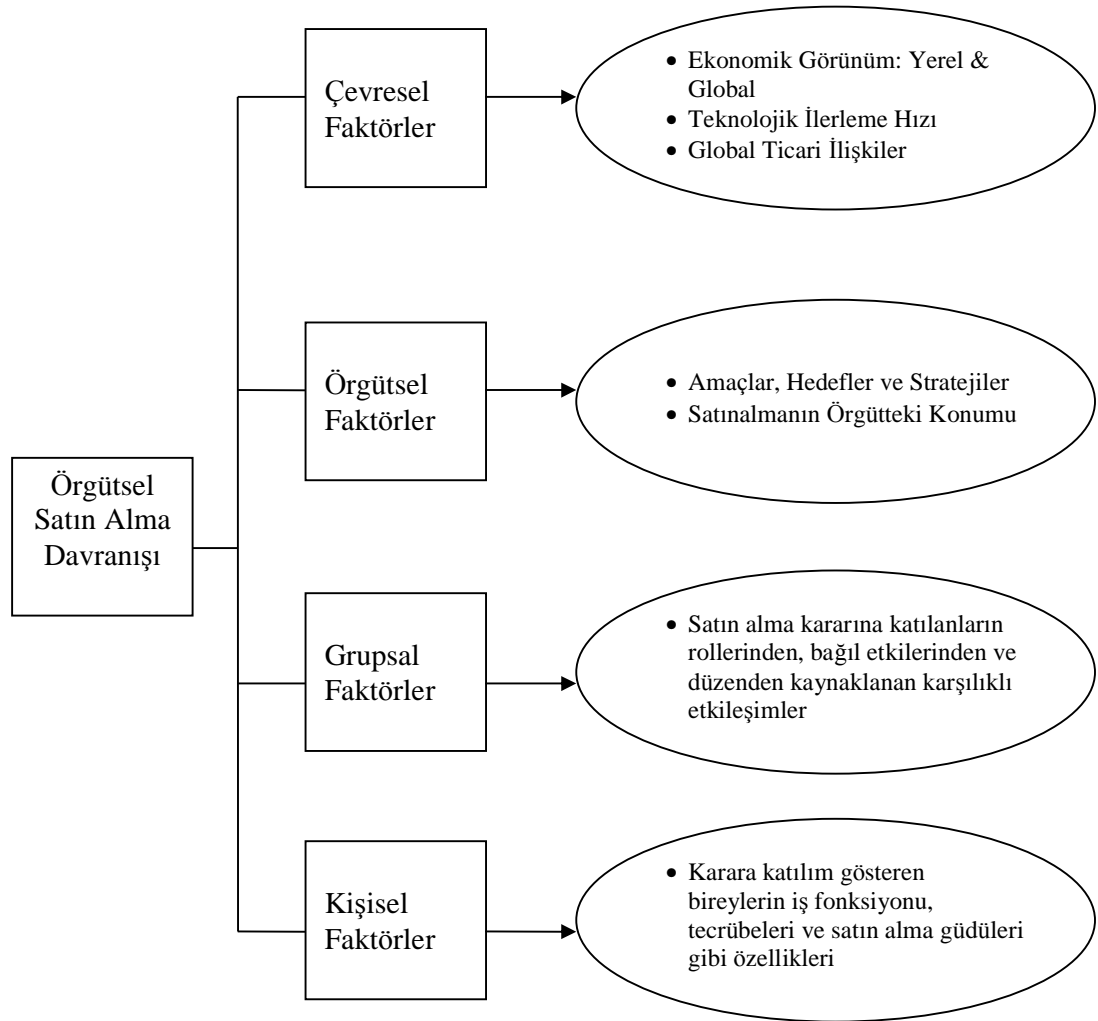
Bu satın alma sınıfında iki tip karar yaklaşımı görülmektedir. Her iki yaklaşımda örgütün uzun dönemli ihtiyaçlarına ve stratejik hedeflerine vurgu yapmaktadır. Geliştirilmiş basit yeniden satın almada seçim alternatifleri sınırlıdır ve orta düzeyde bilgi araştırmasına ve analizlere ihtiyaç duyulmaktadır. Satın almacılar potansiyel tedarikçiler ile uzun süreli ilişkilere odaklanırlar (Morris ve diğ, 2001).

Geliştirilmiş karmaşık satın alma durumunda ise çok fazla sayıda seçim alternatifi vardır ve belirsizlik azdır. Seçim yapılabilecek alternatifin çokluğu ise satın almacının pazarlık gücünü arttırmaktadır. Kararın önem derecesi de, aktif olarak bilgi araştırma sürecine dahil olmak, karmaşık analiz teknikleri uygulamak, uzun dönemli ihtiyaçları detaylı ve dikkatlice düşünmek konusunda karar vericileri motive eder. Bu karar problemi rekabetçi ihale sürecine uyar. Örnek olarak, bazı örgütler online ters açık arttırmalara dönmeye başlamışlardır (bir müşteri, bir çok satıcı). Örgütsel müşteri bir çok tedarikçinin ihaleye teklif vermesine izin vererek, ihale sürecinde rekabetten oluşacak fiyat baskısı ile ihale teklif fiyatlarını aşağı çekebilmektedir. İhaleye katılabilmek için tedarikçi adayları tanımlanmış ürün karakteristiklerini, kalite ve hizmet standartlarını tam olarak karşılayabilmelidir. Fiyat her zaman önemli olduğundan, günümüzde bir çok örgütsel müşteri en uygun değeri

belirleyebilmek amacıyla ters açık artırmalar yoluyla satın almalarını gerçekleştirmektedir (Hutt ve Speh, 2007). Tedarikçiler ile yakın ilişkiler kurulmasının gerektiği özel ürün veya hizmet alımları dışında ihaleler, genellikle emtia malların ve standart parçaların alımlarında kullanılmaktadır.

4.2 Örgütsel Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler

Örgütsel satın almayı bir çok faktör etkileyebilmektedir. Şekil 4.1, örgütsel satın alma davranışını etkileyen çevresel faktörleri (ekonominin büyüme oranı, vb.), örgütsel faktörleri (örgütün büyüklüğü, vb.), grupsal faktörleri (satın alma kararlarında etkili düzen, vb.) ve bireysellik faktörlerini (kişisel tercihler, vb.) göstermektedir.



Şekil 4.1: Örgütsel Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler (Hutt ve Speh, 2007)

4.2.1 Çevresel faktörler

İş yapılan pazardaki öngörülen değişimler, teknolojik gelişmeler, yeni hukuki düzenlemeler ve benzeri gelişmeler, örgütlerin satın alma planlarını zorunlu olarak değiştirmesine sebep olabilir. Örgütsel satın alma davranışını şekillendiren başlıca faktörler olarak ekonomik, bürokratik, yasal ve teknolojik etkiler sayılabilir. Toplu olarak bütün bu etkiler, satıcı-müşteri ilişkilerinin gelişebileceği sınırları belirler.

4.2.1.1 Ekonomik etkiler

Endüstriyel talebin tüketici pazarlarından türeyen doğasından dolayı, satıcılar nihai tüketici pazarlarındaki talebin şiddetine duyarlı olmalıdır. Endüstriyel ürünlere olan talep değişkenliği genel ekonomiye oranla daha fazladır. Global ölçekte faaliyet gösteren firmalar, ekonominin global seyri dışında bölgesel ekonomik koşullara da duyarlı olmalıdır. Örnek olarak, A.B.D. ekonomisi resesyon yaşarken Avrupa ve Asya pazarları sıçramaya devam ediyor olabilir.

Ekonomik çevre, örgütün satın alma yeteneğini ve bir ölçüde satın almaya istekliliğini de etkiler. Ancak, genel ekonomik koşullardaki değişiklikler pazardaki bütün sektörleri eşit olarak etkileyemeyebilir. Mesela, faiz oranlarındaki artış konut endüstrisine zarar verirken (ahşap, çimento ve yalıtım ürünleri, vb.), kağıtçılık, hastane tüketim malzemeleri, ofis ürünleri ve kolalı içecek ve benzeri pazarları pek etkileyemeyebilir. Örgütsel pazarın geneline hizmet veren satıcılar, değişen ekonomik koşulların alt sektörlerde yaratacağı farklı etkilere karşı da duyarlı olmalıdır.

4.2.1.2 Teknolojik etkiler

Hızlı gelişen teknoloji bir endüstriyi yeniden şekillendirip, bağlı örgütlerin satın alma planlarını dramatik olarak değiştirmelerine sebep olabilmektedir. İnternetin, şirketlerin ve müşterilerin alışveriş, iletişim ve bilgi edinim biçimlerini nasıl değiştirdiği görülmektedir.

Bir endüstrideki teknolojik devrim düzeyi, örgütsel satın alma sürecinde karar verme biriminin bileşimini de etkileyecektir. Teknolojik gelişimin hızı arttıkça, satın alma sürecinde satın alma yöneticisinin önemi de azalacaktır. Teknik uzmanlar ve mühendislerin önemi ise teknolojinin gelişme hızına bağlı olarak artacaktır. Araştırmalar, teknolojik gelişim hızını diğerlerine göre daha yüksek algılayan satın alma yöneticilerinin, satın alma sürecinde daha yoğun bir araştırma dönemine

girdikleri ve genel olarak araştırma dönemini daha kısa sürede bitirmeye çalıştıklarını göstermektedir (Weiss ve diğ., 1995).

Satıcı, teknolojik değişimin sinyallerini algılayabilmeli ve yeni teknolojik ortamda rekabet edebilmek amacıyla pazarlama planlarında gerekli uyarlamaları yapmaya hazırlıklı olmalıdır. İnternet ve internetteki arama motoları, spam filtreleri, iPodlar ve diğer teknolojiler ile müşteriler artık önceki zamanlara göre daha fazla bilgi kontrol edebilmektedir. Bu dinamik ortamda, sanal ağlar, e-posta, geniş bantlar ve bloglar gibi elektronik araçların kullanıldığı online etkileşim ve içerikler ile müşterilere bağlanmak önem kazanmıştır. Teknolojideki bu tür dramatik değişiklikler ve gelişmeler, bazı endüstrilerin tanımını bile değiştirmekte, yeni rekabet kaynakları yaratmakta, ürün yaşam eğrilerini etkilemekte ve değiştirmekte, pazarların ise daha fazla küreselleşmesine sebep olmaktadır.

4.2.2 Örgütsel faktörler

Müşteri örgütü anlamak için örgütün stratejik önceliklerini, yönetim hiyerarşisinde satın almanın rolünü ve örgütün rekabet alanlarını tanımlamak gerekir.

Satın alma fonksiyonunun gün geçtikçe örgütler için önemini arttığı görülmektedir. Küreselleşme ile rekabetin geleneksel düzeni değiştirmekte, örgütler de malzeme ve hammadde fiyatlarındaki artışın yarattığı fiyat artışı baskısına karşı müşterinin hassasiyetini görebilmektedir. Bu sebeple bazı örgütler, verimliliği ve etkinliği arttırmak amacıyla örgüt içindeki bazı faaliyetleri ise dış kaynak kullanımı yoluyla örgüt dışından yürütmektedirler. Sonuç olarak, dünyanın çeşitli yerlerindeki şirketler, bugünün oldukça rekabetçi pazaryerlerinde güçlü pozisyonlarını koruyabilmek amacıyla satın alma fonksiyonuna artan önem vermektedir.

4.2.2.1 Satın almada stratejik öncelikler

Satın almanın örgüt içindeki önemi arttıkça, satın alma yöneticileri, departmanları için stratejik öncelikler belirlerler. Çizelge 4.2'de bu stratejik öncelikler betimlemektedir (Bourde ve diğ., 2005). Maliyetleri düşürmeye çalışmak bir önceliktir, fakat satın alma departmanı maliyet düşürmekten çok daha fazlasına katkıda bulunabilir. Daha önemlisi, satın alma yetkilileri daha stratejik bir soruya cevap ararlar: 'Satın alma daha güçlü bir rekabet silahı olarak kullanılabilir mi?'. İşte burada odak, kurumsal amaçlara ve iç müşterilerin satın almanın bu amaçlara

ulaşmasına nasıl yardım edebileceği konusuna kayar. Bu stratejik sürece direk katılan satın alma yöneticileri, tedarikçilerin yeteneklerine artan bir önem vererek, stratejik tedarikçilerin şirketin ürün ve hizmetlerine değer katabileceği yeni alanlar keşfetmeye çalışırlar. Robert K. Harlan, Motorola elektronik satın alma direktörü, şu fikri sahiplenmektedir: ‘dizayn, basitleştirme ve yeni teknolojilerin uygulanması gibi erken dönem çalışmalarında yeteneklerinden ve bilgilerinden yararlanmak amacıyla bir çok tedarikçimizi bir araya getiririz.’ (Hutt ve Speh, 2007).

Çizelge 4.2: Satın almada stratejik öncelikler (Bourde ve diğ., 2005)

İş Ortağı Olmak <i>Sadece müşteri olmamak</i>	İdari işler rölü yerine değer yaratan bir fonksiyona dönüşüp, iç paydaşlara hizmet eden ve pazarda rekabette üstün kılacak bir strateji kurmak
Değer Yaratan Sınırları Zorlamak <i>Sadece fiyat odaklı olmamak</i>	Tedarikçinin yeteneklerine odaklanarak iş sonuçlarına, sahip olmanın toplam maliyetine ve uzun süreli değer yaratmaya önem vermek
Tedarikçileri Örgütün İçine Almak <i>En iyi değer zincirini yaratmak</i>	Az sayıda stratejik tedarikçi ile daha yakın ilişkiler kurarak, onları yeni ürün geliştirme ve maliyet düşürme çalışmalarının karar süreçlerine dahil etmek
Düşük Maliyetli Kaynaklara Ulaşmak <i>Global ölçekte tedarikçi aramak</i>	Coğrafi engelleri aşarak dünya çapında, düşük maliyetle çalışılabilecek tedarikçiler aramak

Satın alma fonksiyonunda lider örgütler aynı zamanda en iyi değer zincirine sahip örgütün rekabette kazanacağını öğrenmişlerdir. Bu sebeple dikkatlice seçilmiş stratejik tedarikçiler ile daha yakın ilişkiler kurmakta ve tedarik zincirlerini müşterilerinin ihtiyaçlarına göre şekillendirmektedir (Gottfredson ve diğ., 2005).

Satın alma stratejik olarak daha da önem kazanan bir rolü oldukça, satıcı, müşterisinin rekabet gerçeklerini iyi kavramalı ve müşterisinin performans hedeflerini ileri taşıyabilecek ürün, hizmet ve fikirler gibi değer önermelerini geliştirebilmelidir. Bu tür müşteri çözümleri geliştirebilmek için satıcı, müşterisinin karşı karşıya kaldığı tehdit ve fırsatları da iyi bilmelidir.

4.2.2.2 Satın almanın örgütteki yeri

Satın almanın geleneksel ticari işlem bazlı destek hizmeti rolünden uzaklaşması ve yönetsel anlamda daha stratejik bir rol kazanmasıyla, bir çok lider örgüt satın alma fonksiyonunu merkezileştirmeye başlamıştır. Satın alma fonksiyonunun merkezileşmesiyle, ayrı bir örgütsel birim bölgesel, bölümsel ve merkezsel seviyede satın alma faaliyetlerini yönetir. Örgütsel etkilere duyarlı bir satıcı, müşteri örgütün karar verme sürecini ayrıntılı haritalayabilir, satın almadaki etkilerinden bağımsız olarak örgütün salt satın alma kriterlerini tanımlayabilir ve merkezi olduğu kadar dağıntık satın alma fonksiyonlarına sahip örgütleri de hedefleyen pazarlama stratejileri kurabilir (Corey, 1978).

Satın almanın merkezileşmesini bir çok faktör etkiler. Öncelikle, merkezileşme ile satın alma stratejisi kurumsal stratejiye daha iyi entegre edilebilir, e-satın alma yazılım araçları ile yöneticiler kurumsal harcamaları anında detaylı olarak görüntüleyip analiz edebilir. Ayrıca, çok sayıda tesisi veya ofisi olan örgütler genel ihtiyaçları bir havuza toplayarak maliyetleri azaltabilir. Motorola satın alma fonksiyonunu merkezileştirmeden önce, aynı tedarikçi ile 65 farklı merkezden aynı yazılım programı için yapılmış sözleşmelere sahipti. Motorola, global olarak bütün merkezler için geçerli tek bir sözleşme ile 65 farklı sözleşmenin toplam maliyetinin yarısını tasarruf edebilmiştir (Hutt ve Speh, 2007). Bunlarla beraber, arz ortamı merkezi satın alma stratejisinin gerekliliğini belirler. Arzı bir kaç büyük satıcı domine ediyorsa, uygun şartlarda alımlar için merkezi satın almanın gücü etkili olacaktır. Eğer arz endüstrisi her biri limitli bir coğrafyaya hizmet verebilen bir çok ufak tedarikçiden oluşuyorsa, dağıntık merkezli satın alma daha iyi bir çözüm olacaktır. Son olarak, bazı kritik satın almalar için satın alma merkezleri, süreci etkileyen birimlerin lokasyonlarına yakın konumlandırılmalıdır. Örnek olarak, satın alma sürecinde mühendisliğin ve tasarımın önemli bir rolü varsa, satın alma merkezi, mühendislik ve tasarım birimlerine fiziksel olarak yeterli yakınlıkta olmalıdır.

Merkezileşmiş ve dağıntık merkezli satın alma birbirinden oldukça farklıdır (Bellizzi ve diğ., 1982). Merkezileşme uzmanlaşmayı beraberinde getirir. Belirli kalemler konusunda uzmanlaşmış satın almacılar, arz talep koşulları, tedarikçi opsiyonları, tedarikçilerin maliyet faktörleri ve diğer ilgili detaylar konusunda detaylı bilgi sahibidir. Bu bilgi ve uzmanın kontrol ettiği iş hacmi, satın alma gücünü ve tedarikçi

opsiyonlarını arttırmaktadır. Satın alma kriterlerine verilen öncelikler de merkezi veya dağıtık merkezli satın alma yapılarından etkilenmektedir. Müşterinin örgütsel etki alanını tanımlayan satıcı, satın alma yönetiminin hedeflerini de tanımlayabilir. Merkezi satın alma birimleri, tedarik edilen kalemlerin uzun dönemli bulunabilirliği ve tedarikçinin sağlıklı gelişimi gibi stratejik konulara daha fazla ağırlık verirler. Dağıtık satın alma merkezlerine sahip müşteriler ise kısa dönemde maliyette verimlilik ve karlılık gibi taktiksel konuları daha fazla önemserler. Ayrıca, örgütsel satın alma davranışı birimin performansını ölçen izleme sistemlerinden de büyük ölçüde etkilenmektedir.

Bireysel satış yeteneği ve kullanıcıların marka tercihleri, satın alma kararlarını kullanıcı noktalarında merkezi satın alma noktalarına göre daha fazla etkiler. Nihai kullanım noktalarında yapılan satın almalarda, teknik uzmanlık isteyen bir satın alma durumunda teknik uzmanlığı olmayan satın almacılar yerine teknik personelin satın almada daha etkili olması kaçınılmazdır. Merkezi satın almalarda ise, satın almadan sorumlu kişilerin teknik anlamda da konusunda uzman olduğu görülmektedir. Satıcının müşterisi her iki örgütsel satın alma birimi ile de karşılaşacaksa, örgütün satın alma birimlerinde çıkabilecek uyuşmazlığı çözebilecek stratejiler geliştirmiş olmalıdır.

Satıcının satış stratejisi ile kilit müşterilerin satın alma merkezinin veya merkezlerinin ihtiyaçları birbiri ile örtüşmelidir. Müşterinin farklı düzeydeki satın alma birimlerine birbirinden kopuk satış aktiviteleri düzenlemek, müşteri örgüt açısından bir karmaşaya sebebiyet verebilir. Bu sebeple, önemli müşterilerin ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek ve bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla satıcılar kilit müşteri programlarını geliştirmişlerdir. Bu sayede, müşterileri ile yakın ilişkiler kurabilmekte ve satıcı-müşteri arasında bir çok seviyede, fonksiyonda ve operasyon biriminde karşılıklı muhattap bulunabilmektedir.

4.2.3 Grupsal faktörler

Satın alma etkileri ve grupsallık faktörü örgütün satın alma kararında önem taşımaktadır. Örgütsel satın alma süreci aslında birçok bireyin etkisinden veya kararından oluşan karmaşık yapıda bir süreçtir. Satıcıyı bu durumda 3 soru beklemektedir (Hutt ve Speh, 2007):

- Satın alma süreci örgütün hangi üyelerini içermektedir?

- Her bir üye satın alma kararında ne ölçüde etkilidir?
- Aday tedarikçileri değerlendirirken her bir üye için hangi kriterler önemlidir?

Bu soruların doğru cevabını bulabilen ve örgütün ihtiyacını karşılamaya hazırlıklı satıcının tedarikçi olarak seçilme şansı da yüksek olacaktır.

4.2.3.1 Satın alma merkezi

Satın alma merkezi, örgütsel satın alma davranışında grupsallık etkilerini kavramaya yardımcı olur (Johnston ve diğ., 1996). Satın alma merkezi, satın alma kararına katılan, aynı hedefi ve kararın getireceği riskleri paylaşan bireylerden oluşur. Satın alma merkezi büyüklüğü değişkenlik gösterir. Bir araştırmaya göre satın alma merkezinde, bir satın almaya ortalama 4 kişi dahil olurken, katılımcı sayısının 20 kişiye kadar artabileceği görülmüştür (McWilliams ve diğ., 1992).

Satın alma merkezinin bileşimi, katılımcıların profiline ve rolüne, satın alma durumlarına ve satın alma sürecinde ihtiyaç duyulan bilgi düzeyine göre farklılık gösterebilir. Çizelge 4.3’de yoğun bakım monitorünün ilk defa satın alma durumunda satın alma merkezi davranışını tasvir etmektedir. Medikal cihazın alımı, karmaşık ve maliyetli bir satın almadır. Satın alma merkezi üyeleri 5 farklı faaliyet alanından seçilmişlerdir, ve her birinin sürece farklı ölçeklerde katılım göstermektedir. Satıcının bu durumlarda satın almadaki kilit etkileyenlere odaklanması lehine olacaktır (Laczniak, 1979).

İlk defa satın alma durumlarında genellikle şu durumla karşılaşmaktadır: Satın alma merkezi büyüktür, yavaş karar verir, ihtiyacının ne olduğundan tam olarak emin değildir, düşük maliyetli bir çözüm bulmaktan daha çok doğru bir çözüm bulmaya çalışmaktadır, satın alma personelinden daha çok teknik personelin görüşlerinden etkilenmektedir, iç tedarikçilerden çok dış tedarikçilerden teklif almaya isteklidir (Anderson ve diğ., 1987).

Daha rutin satın alma durumlarında ise (doğrudan ve geliştirilmiş yeniden satın alma durumları) satın alma merkezinin küçük, çabuk karar alabilen, problemi ve olası sonuçları değerlendirmede kendinden emin, tedarik ve fiyat odaklı düşünen, iç tedarikçilere öncelik veren ve satın alma personelinden daha fazla etkilenen bir yapıda olduğu görülmektedir (Anderson ve diğ., 1987).

Çizelge 4.3: Satın alma merkezi üyelerinin satın alma işleminin farklı aşamalarına katılımı (Lacznia, 1979)

Medikal Cihaz Tedariği için Satın Alma İşleminin Aşamaları				
Satın Alma Merkezi Katılımcıları	İhtiyacın tespit edilmesi	Hedeflerin belirlenmesi	Alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	Tedarikçinin seçimi
Hekimler	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Hemşireler	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
İdari İşler	Orta	Orta	Orta	Yüksek
Mühendislik	Düşük	Orta	Orta	Düşük
Satın Alma	Düşük	Düşük	Düşük	Orta

Örgütsel satın alma sürecinde yer alan roller

Satın alma sürecinde satın alma merkezi üyelerinin farklı roller üstleneceği farz edilir. Bu roller kullanıcılar, etkileyenler, satın almacılar, karar vericiler ve örgüte bilgi akışını denetleyici ve yönlendiriciler (gatekeeper) olarak açıklamıştır (Webster ve Wind, 1972).

Terimden de anlaşılacağı gibi kullanıcılar ilgili ürünü kullanan personelden oluşmaktadır. Kullanıcılar, satın alma kararında bazen hiç etkili olmazken bazen çok etkili olabilir. Bazı durumlarda ürünü talep eden olarak satın alma sürecini başlatanlar da olabilirler. Hatta bu durumlarda ürün spesifikasyonlarını da belirleyebilirler.

Kapıcılar, satın alma merkezinin diğer üyelerinin gözden geçireceği ve inceleyeceği bilgiyi kontrol ederler. Bunu, reklamlar ve çeşitli bilgi kaynakları gibi yazılı bilgiyi dağıtarak, hangi satıcının satın alma merkezindeki hangi üye ile görüşeceğini kontrol ederek yaparlar. Bu durumlarda, kapıcı istediği satıcıyı istediği kişiyle görüşürme gücüne sahip olabilir, yani bazı satıcıların satın alma merkezi üyeleri ile ilişki kurmasını engelleyebilir.

Etkileyenler, alternatiflerin değerlendirilmesinde bilgi sağlayarak veya satın alma spesifikasyonlarını belirleyerek satın alma kararını etkilerler. Tipik olarak, kararda

etkili departmanlar olarak mühendislik, kalite kontrol, Ar&Ge gibi teknik departmanlar sayılabilir. Bazı satın almalarda etkileyenler örgüt dışından da olabilir. Mesela, yüksek teknoloji ürün satın almalarında, teknik danışmanlar örgüte karar sürecinde destek verebilirler (Patterson ve Davis, 1999)

Karar vericiler, satın alma kararını veren personeldir. Karar vericinin rölü tanımlanması en güç rol olarak görülmektedir. Satın alma yöneticilerin resmi olarak satın almadan yetkili kişiler gibi görülmesine rağmen, örgütün başkanı gerçek kararı veriyor olabilir. Karar verici sadece tek bir tedarikçinin karşılayabileceği spesifikasyonları belirleyen bir tasarım mühendisi de olabilir.

Satın almacı, tedarikçiyi örgüt adına resmi olarak seçen ve tedariğin gerçekleşmesi için gerekli prosedürleri yerine getiren personeldir. Örgüt içinde daha güçlü konumdaki kişiler de bazı durumlarda satın almacının gücünü kullanabilirler.

Örgüt içinde bazen bütün rolleri tek bir kişi, yada her bir rolü ayrı kişiler üstlenebilir. Örnek olarak, bilgi teknolojisi seçiminde satın almadan etkilenecek departmanlar olarak pazarlama, finans, satın alma ve üretimden yetkililer ortak görüş bildirebilirler. Bu sebeple, satın alma merkezi çok karmaşık yapıda olabilmektedir.

Geçmiş araştırmalar satın alma kararında en etkili olan satın alma merkezi üyelerini belirlemek için ipuçları vermektedir (Ronchetto ve diğ., 1989). Çizelge 4.4 ile satın alma merkezinin güçlü üyelerini belirleyebilmek için bir metot önerilmiştir. Kararın sonucundan en fazla faydayı sağlayacak, seçim ile ilgili uzmanlığa sahip, karar ile ilgili bilgi akışının merkezinde duran kişilerin, satın alma merkezinde en aktif ve etkili rolde olduğu görülmektedir. Tekrarlı satın alma durumlarında ise satın alma yöneticilerinin satın alma merkezinde baskın rolde olduğu gözlemlenmektedir (Ronchetto ve diğ., 1989).

Çizelge 4.4: Satın alma merkezinin baskın üyelerini tespit etmek için ipuçları (Ronchetto ve diğ., 1989)

<ul style="list-style-type: none">• <i>Kişisel çıkarı olan paydaşları izole et</i> <p>Bu bireyler, karardan en çok etkilenecek yada en fazla çıkarı olan ve satın alma kararında satın alma merkezinin diğer üyelerine göre daha etkili olmaya çalışacak paydaşlardan oluşmaktadır. Örnek olarak, yeni bir tesis için üretim ekipmanı seçimine imalat yöneticileri satın alma sürece aktif olarak katılacaklardır.</p>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Bilgi akışını takip et</i> <p>Satın alma merkezini etkileyen kişiler kararı etkileyecek bilgi akışının merkezinde olacaklardır. Diğer üyeler, bilgi akışını yöneten üyelere bilgi temin edeceklerdir.</p>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Uzmanları tespit et</i> <p>Uzmanlık satın alma merkezini etkileyen önemli bir faktördür. en çok bilgi sahibi gibi gözüken ve satıcıyı en çok sorgulayan kişiler genellikle satın alma merkezini etkileyen üyeler olacaklardır.</p>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Üst yönetime giden bağlantıları takip et</i> <p>Üst yönetim ile direk ilişkisi olan üyeler genellikle satın alma merkezinde güçlü üyelerdir. Bu tür bağlantılar satın alma merkezi üyelerinin hiyerarşik konumunu da belirleyebilir.</p>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Satın alma departmanının örgüt içindeki rolünü kavra</i> <p>Satın alma departmanı, teknik uzmanlık kazanmış, arz endüstrisinin dinamikleri konusunda bilgi sahibi ve tedarikçiler ile yakın ilişkiler içinde olduğu için tekrarlı satın almalarda baskın rol üstlenmektedir.</p>

4.2.4 Kişisel faktörler

Satın alma kararını örgütler değil, bireyler verir. Satın alma merkezindeki her bir üyenin kişiliği, tecrübesi, örgüt içindeki fonksiyonu, kişisel ve örgütsel hedefleri en iyi şekilde gerçekleştirme motivasyonu bir diğerinden farklıdır. Araştırmalara göre, satın alma kararından en fazla etkileneceğini düşünen kişilerin, karar sürecine diğerlerinden daha fazla katıldığı belirlenmiştir (McQuiston ve Dickson, 1991). Satıcı, müşteri örgütü anlamak için satın alma durumunun bireyler tarafından nasıl algılandığını görebilmelidir.

Değerlendirme kriterleri, örgütlerin alternatif tedarikçileri ve ürünleri kıyaslayabilmek için kullandığı spesifikasyonlardır. Ancak, kriterler çelişkili olabilir. Endüstriyel ürünlerin kullanıcıları genellikle zamanında teslimata ve verimli hizmete değer verirken, mühendislik birimleri ürün kalitesi, standartlara ve testlere uygunluğa

değer verebilir, satın almacılar için en değerli kriterler fiyat avantajı ve navlun bedellerinin ekonomik olması olabilir.

Ürünün algısı ve değerlendirme kriterleri, örgüt içindeki karar vericilerin eğitim altyapılarına, farklı kaynaklardan gelen bilgilere açık olma duruma, ilgili bilgileri yorumlama ve akılda tutmalarına ve geçmiş satın almalarındaki memnuniyetlerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Sheth, 1996). Mühendislerin, satın alma yöneticilerinden veya tesis yöneticilerinden farklı bir eğitim branşından gelmeleri, farklı dergileri ve konferansları takip ediyor olmaları mümkün olabilir. Bu sebeplerle de farklı profesyonel değerler taşıyor olmaları ve diğer üyelerden ayrışan hedeflere sahip olmaları mümkün olabilir. Bu durumda satın alma departmanını etkileyen bir satış sunumunun mühendislik birimlerine pek bir şey ifade etmemesi de mümkündür. Her bir satın alma merkezi üyesinin farklı ürün algısına ve değerlendirme kriterlerine cevap verebilecek bir pazarlama stratejisine olmak satıcıyı avantajlı duruma getirecektir. Bu bilgi ile satıcı, yeni ürün geliştirmede, reklam tanıtım hedeflerinde ve kişisel satış sunumlarında satın alma merkezi üyelerinin kriterlerini karşılayabilecektir.

Her bir örgüte posta yoluyla, internet üzerinden, bültenlerle, ticari haberlerle, viral pazarlama (word of mouth) yoluyla ve kişisel satış tanıtımlarla bir çok satış bilgisi akar. Satın alma merkezinde yer alan bireylerin ise dikkat ettiği, anlayabildiği ve akılda tuttuğu kaynaklar karar verme sürecinde önem kazanmaktadır. Karar verici bireyin bir pazarlama unsuruna vereceği tepki seçim süreçlerinden etkilenmektedir. Kişi, kavrama yapısına bağlı olarak aşağıdaki seçim süreçlerinden etkilenmektedir (Hutt ve Speh, 2007):

1. Karşı karşıya kalacağı durumu seçme (Selective Exposure)

Bireyler, inançlarına ve tutumlarına uygun gördükleri iletişim mesajlarını kabul ederler. Bu sebeple, satın alma yetkilisi tercih ettiği satış temsilcileri ile görüşecektir.

2. Neye dikkat edeceğini seçme (Selective attention)

Bireyler, kendilerine sunulan bilgileri süzer ve bazılarını kavramaya çalışır. Buna göre, satın alma yetkilisi, ihtiyaçlarına ve değerlerine uyan ticari bir reklam tanıtım malzemesine dikkat edecektir.

3. Nasıl algılayacağını seçme (Selective Perception)

Kişiler karşılaştıkları durumları tutum ve inançlarına göre yorumlamaya meyillidir. Bu sebeple örgütteki satın alma yetkilisinin, satış temsilcisinin mesajını şirkete uygun hale getirmek amacıyla modifiye etmesi yada çarpıtması beklenecektir.

4. Neyi akılda tutacağını seçme (Selective Retention)

Bireyler, ihtiyaçlarına yada mizaçlarına uygun olan bilgiyi hatırlamaya yönelir. Örgütteki satın alma yetkilisi, kendi kriterlerine uyduğu için özellikle bir marka ile bilgileri akılda tutuyor olabilir.

Bazen satın alma süreci aylar alabileceğinden ve bu süreç içinde satıcının örgüt ile ilişkisi düzensiz olabileceğinden, satıcı pazarlama iletişimi çalışmaları dikkatlice tasarlamalı ve doğru hedefleme yapmalıdır (Wren ve diğ., 1996). Kilit karar vericiler, akılda zayıf kalan mesajları ya unuturlar yada kendilerine göre uydururlar; kendi hedeflerine ulaşmada önemli gördükleri mesajları akılda tutarlar.

Bireyler, satın alma kararlarında riski minimize etmek konusunda isteklidir. Algılanan riskin 2 bileşeni vardır: Birincisi, kararın çıktısının belirsizliğidir, ikincisi yanlış kararın sonucundaki gelişmelerdir. Araştırmalar, algılanan riskin ve satın alma tipinin karar verici birimin yapısını şekillendirmesindeki önemini vurgulamaktadır (Wilson ve diğ., 1991). Algılanan riskin düşük olduğu doğrudan tekrarlı örgütsel satın almalarda ve geliştirilmiş yeniden satın almalarda bireysel karar vermenin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu durumlarda, satın alma yetkilisi kararı veren olacaktır. Yüksek riskli geliştirilmiş yeniden satın alma ve ilk defa satın alma durumlarında karar verici birimin yapısının bireysellikten grupsallığa yöneldiği görülmektedir.

Satın alma kararında risk arttıkça da aşağıdaki durumlar ile karşılaşmaktadır (Johnston ve Lewin, 1996):

- Satın alma merkezi büyümekte ve örgütsel konumu ve otoritesi yüksek derece olan üyeleri kapsamaktadır,
- Aktif bir bilgi araştırma süreci vardır ve bir çok bilgi kaynağına başvurulur. Karar süreci ilerledikçe, kişisel bilgi kaynakları (benzer alım yapan diğer örgütteki yöneticiler, vb.) daha fazla önem kazanır,

- Satın alma merkezi üyeleri süreç boyunca daha fazla çaba harcar, daha dikkatli ve temkinli ilerler,
- Şirket ile başarılı geçmişi olan satıcılar desteklenir – tanıdık bir tedarikçinin seçimi riski azaltmaya yardımcı olabilir.

Riskli kararlar ile karşıldığında genellikle ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetler gibi kriterler fiyattan daha fazla önemsenir. Yeni ürünler tanıtırken, yeni pazarlara girerken veya yeni müşterilere yaklaşırken, pazarlamacılar müşterilerinin algılayabileceği riskler üzerinden kuracakları alternatif stratejileri iyi değerlendirmelidir.

4.3 Örgütsel Satın Alma Süreci

Örgütsel satın alma, tek başına gerçekleşen bir faaliyetten ya da olaydan daha ziyade bir çok aşamadan meydana gelen bir süreç olmaktadır. Süreç boyunca her aşama bir karar problemi olma özelliği taşımaktadır. Robinson ve diğ. (1967) örgütsel satınalmadaki temel aşamaları P&G firmasındaki bir satınalma davranışını örnek vererek tanımlamışlardır (Çizelge 4.5).

Satın alma süreci, örgüt içinde çözülebilecek bir problemin veya spesifik bir ürünün tedarik edilip sisteme yerleştirilmesiyle ortaya çıkabilecek bir fırsatın farkına varılmasıyla başlar. Süreci başlatan problemin tanınmasını tetikleyen faktörler ise içsel yada dışsal kuvvetlerden kaynaklanabilir. P&G veya benzeri bir firma ürün lansmanlarını desteklemek amacıyla hızlı üretim yapan yeni bir ekipmana ihtiyaç duyması, veya satınalma yöneticisinin mevcut ekipman tedarikçisinin fiyat politikasından veya sunduğu hizmetten memnun olmaması içsel faktörlere örnek verilebilir. Bir satış temsilcisinin üretim performansını geliştirebilecek fırsatları göstererek alıcı örgütün bir ürüne ihtiyaç duymasını sağlaması ise dışsal bir faktör olarak değerlendirilebilir. Benzer olarak, örgütsel satıcılar sattıkları ürünün ne tür problemleri çözebileceğini reklamlar yoluyla farkındalık yaratarak müşterilerine gösterebilirler.

Çizelge 4.5: Örgütsel satın alma sürecinde aşamalar (Robinson ve diğ., 1967)

Aşama	Tanım
1. Problemin tanınması	P&G yöneticileri yeni bir ürünün lansmanını desteklemesi amacıyla hızlı paketleme ekipmanına ihtiyaç duyarlar
2. İhtiyacın genel tanımının yapılması	Üretim departmanı yöneticileri yeni paketleme sisteminin karakteristik özelliklerini belirlemek amacıyla satın alma yöneticisi ile beraber çalışırlar
3. Ürün özelliklerinin belirlenmesi	İhtiyaç bulunan ekipmanın detaylı ve kesin tanımının yapılması sürecinde satın alma yöneticisine deneyimli bir üretim yöneticisi destek verir
4. Tedarikçi araştırması	Satın alma yöneticisi üretim yöneticileriyle müzakere ettikten sonra, P&G'nin gereksinimlerini karşılayabilecek alternatif tedarikçileri belirler
5. Tekliflerin alınması ve analizi	Alternatif teklifler satın alma yöneticisiyle beraber üretim departmanından yetkililer tarafından değerlendirilir
6. Tedarikçi seçimi	En iyi iki teklif sahibi ile yapılan pazarlıklar sonucunda, uygun bir tedarikçi seçilir
7. Sipariş programının belirlenmesi	Üretim ekipmanı için teslimat tarihi belirlenir
8. Performansın gözden geçirilmesi	Ekipman kurulduktan sonra, satınalma ve üretim yöneticileri ekipmanın performansını ve tedarikçi tarafından sunulan destek hizmetini değerlendirirler

Örgüt, ihtiyacını karşılayacak ürünü tanımladıktan sonra uygun tedarikçileri araştırmaya başlar. Önerilen ürünün örgüt performansı üzerindeki etkisi önem kazandıkça, örgüt tedarikçi araştırmasına daha fazla zaman ve enerji yatırır. Örgütün satınalma ile ilgili bilgi ihtiyacı azaldıkça, özellikle standart kalemlerin satınalmalarında olduğu gibi 4. ve 5. aşamalar simultane meydana gelebilir. Bu durumda, satın alma yöneticisi için sadece bir kataloğu incelemek yada internet üzerinden güncel fiyat bilgilerini almak yeterli olabilecektir. 5. aşama genelde

örgütün satın alma ile ilgili bilgi ihtiyacının yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkan bir aşama olmaktadır. Bu aşamada, tekliflerin alınması ve analizi sürecine satınalma yöneticisi ile beraber mühendisler, kullanıcılar ve diğer örgütsel üyeler dahil olabilir.

Seçilmiş tedarikçi (6. aşama) olarak satıcı, satın alma sözleşmesine göre (7. aşama) doğru miktarlarda ve zamanında teslimat gibi kriterlere uyup uymamakla test edilir. Satın alma sürecindeki son aşama ise performansın gözden geçirilmesidir. Performansın değerlendirilmesi satın alma yöneticisini mevcut tedarikçi ile devam etme, koşulları iyileştirme yada anlaşmayı iptal etme konusunda yönlendirecektir. Ürün kullanılacak departmanların ihtiyacını karşılayamayacak performansta ise daha uygun tedarikçilerinde değerlendirmeye dahil olabilmesi amacıyla karar vericiler satın alma sürecinin tedarikçi araştırma aşamasına daha fazla önem verebilirler. Satıcı ise yeni müşteriye elinde tutabilmek amacıyla, müşterisinin ihtiyacını tam olarak karşılayabildiğinden emin olmalıdır. İhtiyacı anlama konusunda yetersiz kalan satıcı, performans değerlendirmeleri aşamasında da zayıf kalacaktır.

Bu satın alma süreci modelinde yer alan aşamalar her zaman ardışık olarak ilerlemeyebilir; satın alma probleminin karmaşıklığına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Örneğin, örgütlerin rutin satın alma kararlarında bazı aşamalar araya sıkıştırılabilir veya atlanabilir. Ancak, model örgütsel satın alma sürecinin kavranması konusunda önemlidir. Belli aşamalar eş zamanlı olarak tamamlanırken, üst yönetimin fikir değişikliği yada dışsal faktörlerin etkisi ile sürecin ilerleyişi durabilir. Örgütsel satınalma süreci, ekonomik etkiler veya rekabet koşulları gibi dışsal faktörler veya örgütsel önceliklerin değişmesi gibi içsel faktörlerden de etkilenebilmektedir.

Satın alma süreci aşamalara göre aşağıda detaylıca anlatılmıştır.

4.3.1 Problemin tanınması

Süreç, örgütün bir üyesinin bir ihtiyacın farkına varmasıyla başlar (Morris ve diğ., 2001). Bu ihtiyaç, henüz tanımlanmamış içsel bir problemden kaynaklandığı gibi, daha yeni, daha farklı veya daha iyi birşeyler yapmak için bir fırsatı da karşılıyor olabilir (Göçener, 2001). Örgütsel satın alma karar sürecini başlatabilecek örnek durumlar aşağıda gösterilmiştir:

- Otomatik sipariş yenileme sinyali gönderen bilgisayar destekli envanter görüntüleme sistemi,
- Üretim hattından tutarsız sayıda hatalı ürün çıkmasının üretim personeli tarafından fark edilmesi,
- Stratejik bir tedarikçinin artan ihtiyaçları karşılayamaması veya bir rakip tarafından satın alınma olasılığı durumlarının satın alma departmanı tarafından gözlemlenmesi,
- Satılan ürünlerin özellikle belirli bir parçası için satış departmanına çok sayıda müşteri şikayeti bildirilmesi,
- Yeni düzenlemeler ile halihazırda üretimde kullanılan bazı malzemelerin yasaklanacağını üst yönetim tarafından öngörülmesi.

İhtiyacı tanımlayarak satın alma sürecini başlatan kişinin aynı zamanda satın alma kararını verecek kişi olması beklenmeyebilir. Bu durumlarda satıcının satın alma sürecini ve karar durumlarını daha iyi anlamak için karar vericiler kadar ihtiyaç sahiplerini de belirlemesi önemli olacaktır.

Satıcının da süreci başlatan olduğu durumlar olabilir. Bu durumlarda satıcı, portföyündeki ürünlerin çözüm sunabileceği bir problemin farkına varması için müşteri örgüte yardımcı olabilir. Satıcı, bu vesile ile daha kapasiteli, daha yenilikçi, maliyet tasarrufu sağlayan veya daha yüksek kalite olan ürünler için talep yaratabilir.

4.3.2 İhtiyacın genel tanımının yapılması

İkinci aşamada ise alıcı örgütün ilgili üyeleri birinci aşamada tanımlanan problem veya karşılanacak ihtiyaç için potansiyel çözümler geliştirirler. Bu sebeple, problemi çözebilecek yada ihtiyacı karşılayabilecek ürün ve hizmet tipleri belirlenir. Çözümler için özellikle daha önceden başarılı bulunmuş alternatifleri de belirlemek üzere örgüt içi veya örgüt dışı kaynaklar incelenir (Morris ve diğ, 2001). Alışılmışın dışında problemler ile karşılaşıldığında tek referans noktası benzer bir problemi daha önce çözebilmemiş bir rakibin tecrübesi olmaktadır (Morris ve diğ, 2001). Satıcı ise bu aşamada alıcı örgütün farkına varamadığı çözümleri sunarak süreçte etkin rol üstlenebilir.

4.3.3 Ürün özelliklerinin belirlenmesi

Problemin çözümüne yönelik veya ihtiyacı karşılayabilecek genel bir çözüm belirlendikten sonra, problemin çözümü olacak ürün veya hizmet özellikleri ve miktarı konusunda daha açık ve detaylı tanımlamalar yapılır. Ürün nitelikleri detaylıca tanımlandıktan sonra satın alma sürecinden etkilenecek diğer örgüt üyelerine ve potansiyel tedarikçilere satın alma ile ilgili bilgi verilir. Satıcı, satın alma sürecinin bu aşamasında etkili olan kişiler ile direk iletişime geçip süreci dahil olma şansına sahiptir (Göçener, 2001).

4.3.4 Araştırma süreci

Örgüt, ihtiyacının içeriğini netleştirdikten sonra, tedarik kaynaklarını belirlemelidir. Buna göre örgüt aslında 2 temel karar ile karşı karşıya kalır; bu kararlar belirli bir ürünü alma kararı ve belirli bir satıcıdan bu ürünü tedarik etme kararıdır (Morris ve diğ., 2001).

Dördüncü aşama, kabul edilebilir satıcıların araştırılması ve değerlendirilmesi ile ilgili aktiviteleri içerir. Çeşitli bilgi kaynakları kullanılarak, alıcı örgüt mevcut tedarikçileri belirleyecek ve daha sonra bu tedarikçilerden nitelik ve nicelik olarak ihtiyacı karşılayabilecek potansiyel tedarikçileri seçecektir.

Potansiyel satıcı kümesini değerlendirirken, örgüt genellikle içsel kaynakların kullanılmasına öncelik verir. Satın alma departmanının referans alabileceği benzer satın alma durumları için kaydı tutulan satıcı, sipariş, fiyat ve sözleşme örnekleri temel içsel kaynakları oluşturur. Bir çok firma, tedarikçi seçerken onaylanmış tedarikçi listelerini referans alır (Göçener, 2001). Tedarikçi hakkında bilgi toplanabilecek dış kaynaklar ise satış görüşmeleri, kataloglar, endüstri rehberleri, fuarlar, süreli yayınlarda reklamlar ve diğer kilit kaynaklar olmaktadır. Bu süreçte satıcının aksiyonu, müşterinin aradığı çözümü kendi portföyü ile sağlayıp sağlayamayacağını tespit etmek ve seçim kriterlerini karşıladığını teyit etmek olmalıdır.

Bir çok satın alma kararı örgütler için kritik önem taşıdığından dolayı, tedarikçi seçiminde ve tedarik yönetiminde alıcı ve satıcı örgütler arasında stratejik ilişkiler söz konusu olmaktadır (Sarkis ve Talluri, 2002). Bu sebeple alıcı örgütler, satın almanın ve satıcı ile ilişkinin önemine göre tedarikçilerin üretim tesislerini, kalite

güvence sistemlerini, finansal pozisyonlarını, hizmet ve teslimat kayıtlarını, hatta yönetim kalitesini denetlemektedirler.

4.3.5 Tekliflerin alınması ve analizi

Satın alma sürecinin beşinci aşamasında ise potansiyel tedarikçilerden satın alınacak hizmet veya ürün için teklifler alınır. Bu teklifler resmi bir ihale yoluyla, satış temsilcisinden fiyat alınması, katalog veya rehberlerden fiyat ve ödeme şartları ile ilgili bilgiler edinilmesi gibi çeşitli biçimlerde alınabilir. Ayrıca bu aşamada potansiyel tedarikçilerle fiyat pazarlıkları dışında envanter yönetimi, sözleşme tarihleri, teslimat gereksinimleri, garanti koşulları, ticari şartlar ve benzeri konulara da odaklanılır. Bir çok rutin satın alma veya örgütün daha deneyimli olduğu satın alma durumlarında dördüncü ve beşinci aşamalar aynı anda gerçekleşerek süreç içinde tek bir aşama olarak yer alırlar (Hutt ve Speh, 2007). Bu tür satın almalarda, alıcı örgüt pek fazla yeni bilgiye ihtiyaç duymaz.

4.3.6 Tedarikçi seçimi

Alıcı örgüt potansiyel tedarikçilerden gelen teklifleri değerlendirir, fiyat ve şartlar konusunda pazarlık eder, gerekirse yeniden teklif ister ve sonunda bir tedarikçiyi seçer. Karar sürecinde yer alıcı örgüt üyeleri tedarikçiyi kendi gereksinimlerini ve uzmanlık alanlarını kapsayacak şekilde farklı kriterlere göre değerlendirirler. Seçilen tedarikçi genelde karar paydaşlarına en çok ortak faydayı sağlayacak tedarikçi adayı olacaktır (Morris, 2001).

Alıcı örgüt, seçim kararında potansiyel tedarikçileri değerlendirmek için niceliksel metodları ve resmi kuralları da takip edebilir. Örnek olarak, karar vericiler her bir tedarikçiyi önceden belirlenmiş niteliklere göre değerlendirebilir ve bu niteliklere göre en yüksek performansı sağlayan satıcıyı tedarikçi olarak seçebilirler.

4.3.7 Sipariş programının belirlenmesi

Yedinci aşama ile ihtiyacı karşılamak veya karşılaşılan problemi çözmek için ne tür bir hizmet veya ürün satın alınacağına ve kimden tedarik edileceğine karar verdikten sonra, alıcı örgüt siparişinin miktarını ve teslimat programını belirleyecektir. Bu aşama sipariş verme prosedürleri, teslimat şekli, iade koşulları, süreci izleme ve yürütme gibi alışverişin mekanik detaylarını içerir.

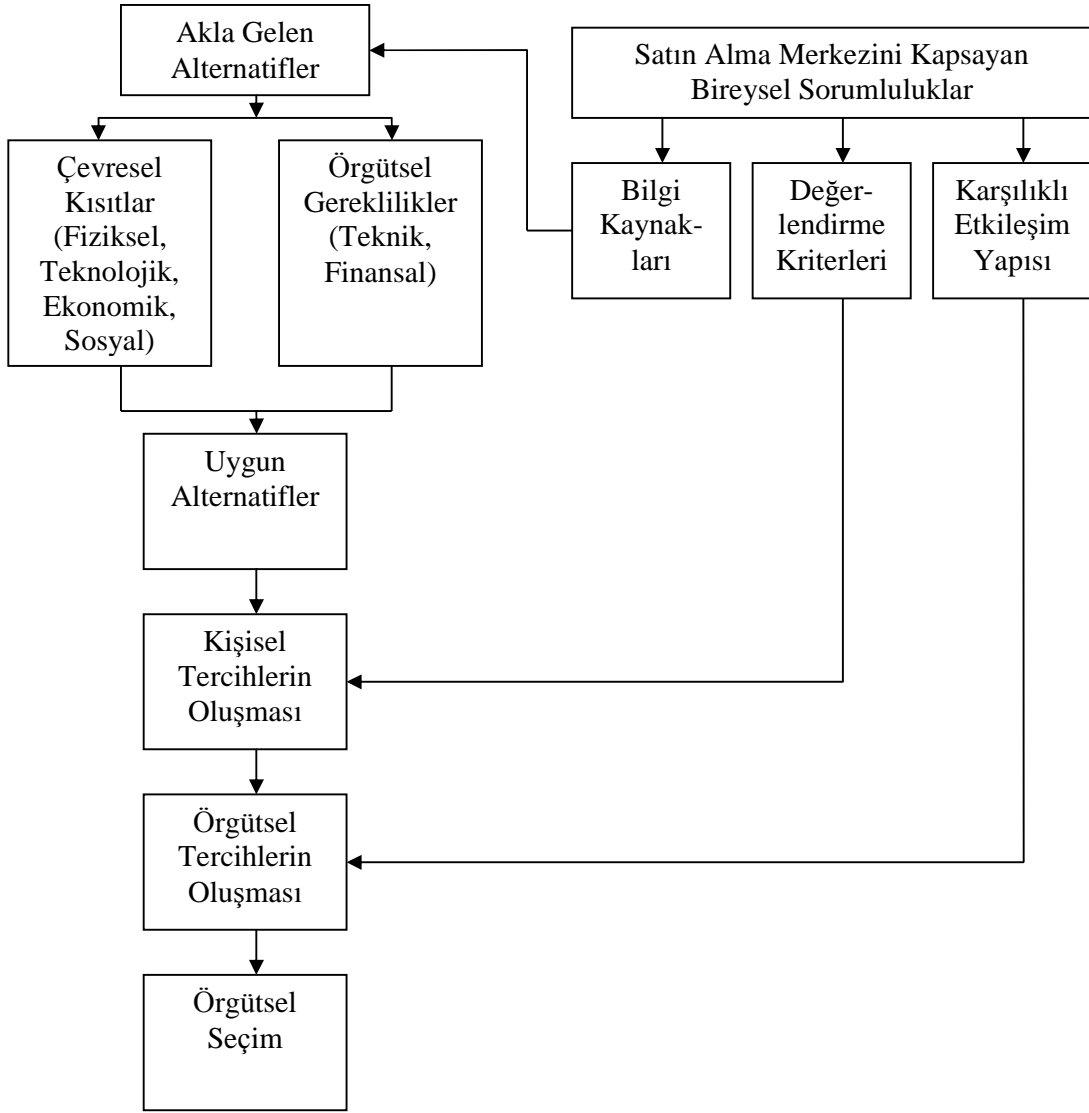
4.3.8 Performansın gözden geçirilmesi

Sekizinci aşamada satın alma kararı sonuçları ve tedarikçi ile devam eden alışveriş sürecine ait geri beslemeler ve bu geri bildirimlerin değerlendirilmesi yapılır. Bu değerlendirmeler özellikle ilk kez satın alma veya yeni tedarikçiyle çalışma durumlarında daha fazla önem kazanabilir. Bu noktada, alıcı örgüt satın almanın yatırım değeri, satış cirolarına etkisi, kullanıcı departmanların memnuniyeti, satış sonrası hizmetler gibi bir çok detayı gözden geçirecektir.

Tedarikçinin yada satın alınan üründen beklenen performansın alınamaması durumları örgütün veya örgütün ilgili üyelerinin performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durumlarda satın alma karar sürecinde yer alan üyeler tedarikçiye olumsuz performansı konusunda geri bildirimde bulunacaklardır. Tedarikçinin olumsuz geri bildirimler karşısında performansını beklenen düzeye yükseltmediği durumlarda, satın alma sürecinin yeni bir tedarikçi seçimi için tekrarlanması beklenir.

4.4 Örgütsel Satın Alma Süreci : Temel Öğeler

Örgütsel satın alma davranışı çevresel, örgütsel, grupsal ve bireysel faktörlerden etkilenmektedir. Bu etki kaynaklarının örgütsel satın almanın içeriğini nasıl etkileyeceğinin yorumlanması ve pazarlama stratejisi planına nasıl dağıtılacağı önceki bölümlerde tartışılmıştır. Şekil 4.2 ile bir örgütsel satın alma süreci betimlenmiştir (Choffray ve Lilien, 1978).



Şekil 4.2: Örgütsel satın alma sürecinde temel öğeler (Choffray ve Lilien, 1978)

Bu taslak, örgütün satın alma merkezi ile bireysel satın alma karar sürecinin 3 aşaması ile ilişkisine odaklanmıştır.

1. Örgütsel ihtiyaçları karşılayamayan alternatiflerin taranması
2. Karara katılanların tercihlerinin oluşması
3. Örgütsel tercihlerin oluşması

Satın alma sürecinde satın alma merkezinin bireysel üyeleri bir çok değerlendirme kriteri kullanmakta ve çeşitli bilgi kaynaklarına maruz kalmaktadır. Bu durum satın

almacının aklında kalacak olan alternatif (ihtiyaç halinde akla gelen ve var olan bir çok markayı temsil eden alternatif markalar) endüstriyel markaları belirleyecektir (Howard ve Sheth, 1969).

Çevresel kısıtlar ve örgütsel gereklilikler, örgütün ihtiyacını karşılayacak ürün alternatiflerini sınırlayarak satın alma sürecini etkileyecektir. Mesela, belirli bir maliyeti aşan makine yatırım alternatifleri (satın alma maliyeti veya operasyon maliyeti gibi) ileri aşamadaki değerlendirmelere ulaşmadan elenecektir. Geriye kalan markalar uygun alternatifleri oluşturacaktır. Bu alternatiflere göre kişisel tercihler tanımlanacaktır. Farklı kriterlere ve sorumluluklara sahip satın alma merkezi üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimler ile örgütsel tercihler ve en sonunda örgütün seçimi belirlenecektir.

Örgütsel satın alma sürecini anlama, pazara verilecek tepkiyi oluşturmak için satıcıya gerekli canlılığı verecektir. Satıcı, örgütün tedarikçilerde aradığı gereklilikleri ve satın alma merkezindeki bireysel üyelerin salt değerlendirme kriterlerini tanımlayabilirse, ürün dizaynı, fiyatlandırma ve promosyon konularında daha doğru karar verebilecektir.

4.5 Örgütsel Satın Alma Sürecine Katılım

Günümüzde, örgütler daha karmaşık ve değişken iş çevreleri ile karşı karşıyadır. Bu sebeple, satın alma sürecine dahil olan katılımcılar arasında iletişim, koordinasyon ve kontrole daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Cyert ve diğ. (1956) satın alma sürecinde bir çok bireyin etkili olduğunu ilk tanımlayanlar olmuşlardır (Buckles ve Ronchetto Jr., 1996). Webster ve Wind (1972) ise satın alma iş akışının neredeyse sadece kullanıcılar arasında yatayda meydana geldiğini ve sıkça örgütsel üyelere farklı değişken roller atadığı, teknik veya idari karmaşıklık içerdiği ve tekrarlı problem çözme faaliyetlerinden oluştuğunu ölçmüştür. Katz ve Kahn (1978) ise satın alma yöneticileri ve diğer fonksiyonlardaki personel arasındaki etkileşimi 'açık sosyal faaliyet sistemi' olarak tanımlamıştır.

Bir çok örgütsel satın almada, karar sürecinin farklı aşamalarında farklı bireylerin katılımı, etkisi veya otoritesi söz konusudur. Satın alma sürecine katılanların satın alma problemini, firma ihtiyaçlarını, tedarikçi becerilerini anlamada çok farklı algıları olabilir. Bu bireylere ulaşmada kullanılacak mesajlar ve verilecek bilgilerin

içerikleri de birbirinden farklı olacaktır. Örgütsel satıcılar için satın alma merkezlerinin zaman içindeki değişimi ve bu değişimlerin satın alma kararı üzerindeki etkileri, kısaca dinamik yapısı büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel pazarlama araştırmacıları satın alma merkezi profillerini çıkarmaya, gücün konumunu ve karar verici otoriteleri, merkezi ve satın alma kararını etkileyen örgütsel ve çevresel faktörleri tanımlamaya çalışmışlardır. Bu araştırmalar örgütsel satın almanın çok bireyli doğasını doğrulamıştır. Bu sebeple, satın alma merkezi süreçleri boyunca çeşitli etkiler ve güç dengesi değişimi ile meydana gelen resmi olmayan iletişim ağları gelişimi gözlemlenmiştir (Ghingold ve Wilson, 1998). Satın alma merkezine katılımın dinamik yapıda olduğu, bazı bireylerin bazı alt kararlara katıldığı, satın alma sürecinin her aşamasında otoriter bireylerin değiştiği gözlemlenmiştir. Genel olarak, satın alma sürecinin ilk aşamalarında (ihtiyacın belirlenmesi, satın almanın tanımının ve spesifikasyonunun yapılması) sonraki sürecin ilerleyen aşamalarına göre daha fazla katılım olması beklenmektedir (Ghingold ve Wilson, 1998). Bu durumda, satın alma süreçleri boyunca satın alma merkezi büyüklüğünün (katılımcı sayısı) ve kompozisyonunun (farklı fonksiyonlardan katılımcılar) dinamik olarak değişmesi beklenecektir. Johnston ve Bonoma (1981) satın alma merkezi yapısı ile ilgili temel kavramları açıklamışlardır. Bu kavramlar satın alma süreci boyunca değişkenlik gösterecek olan satın alma merkezi katılımcı sayısı (yaygınlık), satın alma merkezinde temsil edilen departmanlar veya fonksiyonların sayısı (yanal katılım) ve satın alma sürecinde farklı hiyerarşik seviyelerde yer alan katılımcı sayısı (dikey katılım) olarak sunulmuştur.

Kauffman (1996), Webster ve Wind (1972) satın alma modelinin bir uzantısı olarak satın alma etki kategorilerini belirlemiştir (Çizelge 4.6). Bu model ile satın alma kararlarında ve seçim süreçlerinde etkili olan kaynaklar bireysel özelliklerin, grupsal faktörlerin, çevresel ve örgütsel faktörlerin bir fonksiyonu olarak gösterilmiştir.

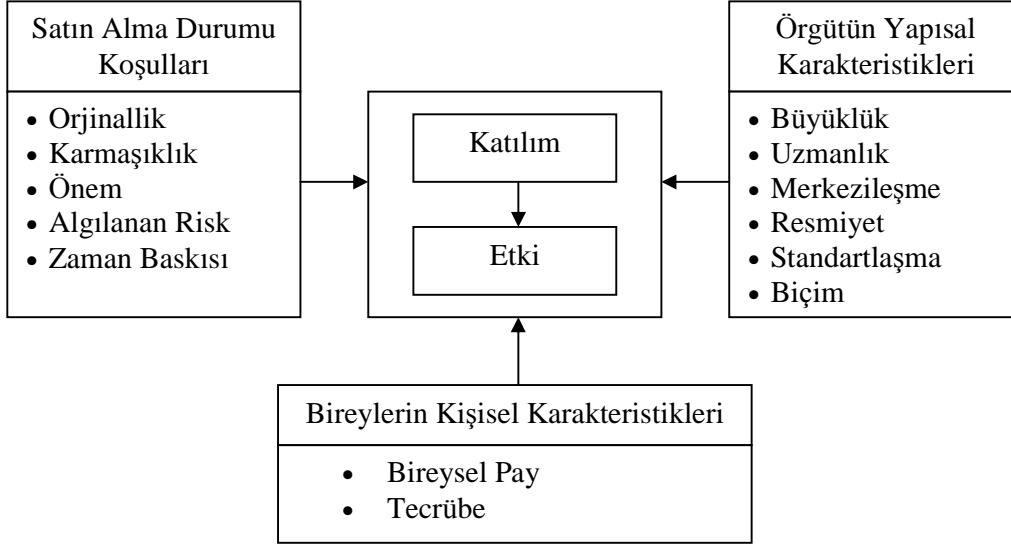
Çizelge 4.6: Örgütsel seçim sürecine etki eden faktörlerin sınıflandırılması (Kauffmann, 1996)

Satın Alma Davranışı Kaynağı	Kategoriler /Süreç Boyunca Etkiler
Bireyler	Bireysel etkiler Algılanan risk
Gruplar	Satın alma merkezi kavramı Satın alma merkezi yapısı Grup üyeliği / etkililik İletişim
Örgütler	Örgütsel yapı ve büyüklük Örgütsel roller
Çevre	Çevresel durumlar Çevresel belirsizlik
Seçim Süreçleri	Süreç tipi Tüketim / örgütselilik
Pazarlar ve Ürünler	Ürün özellikleri Ürün tipi ve uygulama biçimi Pazar bölümlendirme

Samaniego ve Cillan (2004) önerdikleri durumsal modelde satın alma durumlarına göre örgütsel yapının karar verme biriminin direk ve dolaylı bileşenlerini belirlemeye çalışmıştır (Şekil 4.3). Modelde 3 tipteki değişkenin satın alma merkezine katılımı ve etkileri incelenmiş ve değişkenleri oluşturan birimler aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Orjinallik: Bireylerin, örgütün karşılaştığı benzer satın alma durumları konusundaki tecrübesizliği. Örgütsel satın alma kararlarında, satın alma merkezini oluşturan bireylerin tecrübeleri değişkenlik gösterebilir. Bireylerin satın alma ile ilgili tecrübeleri azaldıkça, satın alma durumu onlar için daha orjinal bir yapı olmaktadır. Tecrübesizlik sebebiyle belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda satın alma merkezi bireyleri, belirsiz düzeyini düşürmek için bilgi edinmeye çalışacak, bu durum onların karara katılımını ve etki dereceleri arttıracaktır.

Karmaşıklık: Karmaşıklığın yapısı ve satın almaya etkileri, satın alma durumunun karmaşıklığı ve ürünün karmaşıklığı olarak ikiye ayrılmıştır.



Şekil 4.3: Satın alma merkezine katılım ve etki modeli
(Samaniego ve Cillan, 2004)

Önem: Satın almanın önemi, satın almanın örgütsel üretkenlik ve karlılık üzerinde algılanan etkisi olarak tanımlanmıştır. Ayrıca satın alma sürecine katılımı ve katılanların etki düzeyini etkilemektedir.

Algılanan Risk: Algılanan risk satın alma durumundaki belirsizlik düzeyine ve potansiyel olumsuz sonuçların şiddetine ve geri dönülemezliğine bağlıdır. Bu sebeple, karara katılımcı birey satın alma durumunu ne kadar riskli olarak algırsa, riski azaltmak amacıyla karara katılım seviyesini ve etkisini arttırmaya çalışması beklenecektir.

Zaman Baskısı: Zaman baskısı ile satın alma merkezi katılımcılarının kısıtlı zamanda karar vermeleri beklendiğinde ne ölçüde baskı hissedecekleri ifade edilmektedir. Zaman baskısının bireylerin karara katılım ve etki düzeyini düşürmesi beklenmektedir.

Bireysel Pay: Bireyin, kararın çıktısından ne ölçüde etkileneceği, bireyin satın alma kararına katılım düzeyinin belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. Bireyin sonuçtan etkilenme payı ne kadar fazla ise, katılım ve etki düzeyinin o kadar yüksek olması beklenmektedir.

Bireysel Tecrübeler: Bu değişken ile kişinin benzer satın alma tecrübelerinin seviyesi ile karar sürecine olan aşinalığı ifade edilmektedir. Kişisel tecrübe ne kadar fazla

olursa bireyin karara katılım düzeyi ve etkisinin o kadar fazla olacağı beklenmektedir.

Uzmanlık: Örgüt içinde uzmanlığın artmasıyla, satın alma kararı süreçlerine bireylerin daha etkin ve etkili katılımı beklenmektedir.

Standartlaşma: Bu değişken, prosedürler, normlar ve düzenlemeler gibi örgütsel aktivitelerin düzeyini ve örgütsel rutinleri kapsamaktadır. Standartlaşma derecesi ne kadar yüksek ise, satın alma merkezlerinde daha oturmuş yapıların oluşmasını ve üyelerinin katılım ve etki düzeyinin artması beklenmektedir.

Merkezileşme: Örgütsel satın alma davranışına göre, dağınık merkezli satın alma birimlerinin artmasıyla beraber satın alma kararına yanal katılım (bir farklı departmanın karara aktif katılımı) düzeyinin ve etkilerinin artması beklenmektedir.

Resmiyet: Bu değişken ile satın alma merkezi faaliyetlerinin ne ölçüde kurallar, politikalar ve prosedürler ile tanımlandığı açıklanmaktadır. Satın alma merkezinde resmiyetin artmasıyla karara ortak katılımların da artması beklenmektedir.

Biçim: Bireyin örgüt içindeki resmi konumu satın alma bilgisi edinmesi ve bu bilgiden faydalanması ile bağlantılıdır.

Büyüklik: Örgütsel büyüklüğün satın alma merkezi yapısına önemli etkileri vardır. Örgüt büyüdükçe, satın alma kararına katılımcı sayısında ve ortak karar alımlarında artış beklenmektedir.

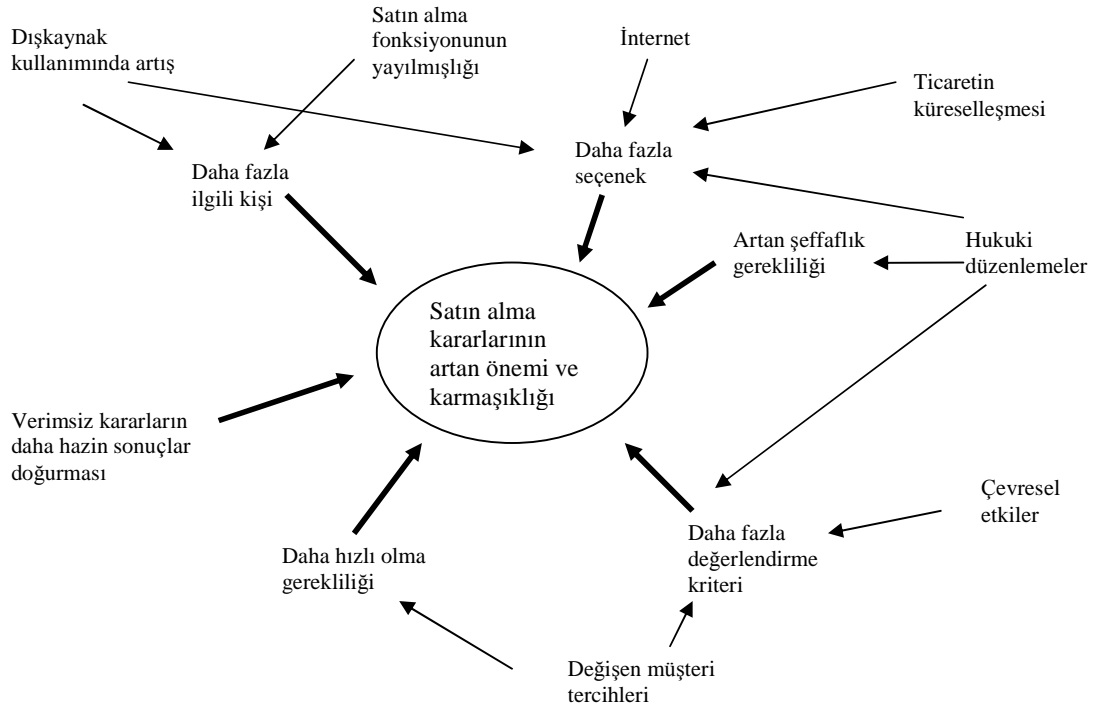
Samaniego ve Cillan (2004), yukarıdaki modeli sermaye techizatı ve ofis sarf malzemeleri satın alma karar süreçlerinde test ettiklerinde satın alma süreçlerine katılım ve etkinin genel olarak aşağıdaki faktörlerden etkilendiğini özetlemişlerdir:

- Ürün kullanıcılarının satın alma süreçlerindeki rollerinin satın alma sürecine katılımda etkisi olmaktadır. Sermaye techizatı satın almasında kullanıcılar, imalat ve mühendislik birimleri olurken ofis sarf malzemelerinde idari işler birimi kullanıcı grubu olarak gözlemlenmiştir.
- Satın almaya yapılacak yatırım tutarının ve firma için stratejik öneminin artmasıyla beraber üst yönetimin karara katılımı ve etkisi artmaktadır. Satın almalar ne kadar rutin ise tam tersi geçerlidir.

- Yatırımın değeri ve stratejik önemiyle beraber satın alma merkezine katılım ve etki artmaktadır.
- Orjinallik, karmaşıklık düzeyi ve satın almanın önemi arttıkça algılanan risk ve bilgi ihtiyacı artmaktadır.
- Bireysel pay arttıkça, bilgi edinimi için iletişim gereksinimi ve katılımcının sosyalleşme düzeyi artacaktır.

4.6 Örgütsel Satın Almada Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler

Geleneksel satın alma yaklaşımlarında potansiyel tedarikçilerin değerlendirilmesi ve tedarikçi seçimi formal yada müşterinin tecrübe ve bilgisine dayalı informal faktörlerin değerlendirilmesine bağlıdır (Vokurka ve diğ., 1996). Günümüzde, tedarikçi seçimi örgütün en temel ve önemli kararlarından olmakla beraber aynı zamanda en zor ve kritik kararlardan biri de olabilmektedir. Bu durum temel olarak farklı tedarikçilerin performanslarını ve ilişkisel faktörlerini değerlendirirken karşılaşılan artan karmaşıklık düzeyine bağlı olmaktadır (Sarkis ve Talluri, 2002). Örgütler tedarikçilere daha fazla bağımlı olmaya başladıkça verimsiz karar vermenin yaratacağı sonuçlar da daha hazin olmaktadır. Örneğin, endüstri firmalarında toplam ciroda satın almaların payı %50 ile %90 arasında olmaktadır (Telgen, 1994). Bu analize göre, satın alma stratejileri ve operasyonları karlılığı etkileyen ana faktörleri oluşturmaktadır. Ticaretin küreselleşmesi ve İnternet kullanımının yaygınlaşması da bir yandan müşterilerin seçenek setini arttırmaktadır. Bu sebeple, sürekli değişen müşteri ihtiyaçları ve talepleri ile daha hızlı hareket edebilen tedarikçilere ihtiyaç duyulmaktadır (De Boder ve diğ., 2001). Bu gelişmeler doğrultusunda araştırmalar tedarikçi seçiminin dinamik yapısını anlamaya ve müşterinin bakış açısıyla tedarik kaynağı seçimini etkileyen faktörleri belirlemeye odaklanmaktadır (Katsikeas ve diğ., 2004). Buna göre, tedarikçi firmalar, müşteri firmaların kendilerini tedarik kaynağı olarak nasıl değerlendirdiğini anlayabildikleri ölçüde etkili pazarlama stratejileri geliştirip uygulayabileceklerdir. Bu gelişmelerin satın alma kararlarının karmaşıklığı ve önemi üzerindeki etkileri Şekil 4.4'de gösterilmiştir.



Şekil 4.4: Küresel kalkınma sürecinde ilk defa satın alma kararlarının karmaşıklığını etkileyen faktörler (De Boer, 1998)

Günümüzde firmalarda üst yönetimlerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri etkili satın alma stratejileri geliştirip uygulamaktır (Moharty, 1993). Bu aşamada, satın alma ile ilgili kriterler geliştirilmeli ve potansiyel tedarik kaynaklarını karşılaştırmada kullanılmalıdır. (Katsikeas, 2004). Tedarikçi seçim kriterlerinin oluşturulması 1960'lara dayanmaktadır. Dickson (1966) satın alma literatürünün incelendiğinde satın alma kararına etki edebilecek tedarikçi performans karakteristiği olarak 50'den fazla ayrı faktörün olduğunu belirtmiş; 1966 yılında 273 satın alma yöneticisinin dahil olduğu bir araştırma ile tedarikçi seçimi için 23 kriter belirlemiştir. Dickson (1966) analizleri ile kalitenin en önemli kriter olduğunu, teslimat hizmeti düzeyinin ve geçmiş performansın kalite kriterini izlediği göstermiştir (Şekil 4.5). Tedarikçi değerlendirme araştırmalarında geçmiş çalışmalarda, maliyet faktörleri ön plana çıkarken, Weber ve diğerleri (1991) yaptıkları bir çalışma ile 74 araştırma makalesinin 47'sinde tedarikçi değerlendirmelerinde 1'den fazla faktörün etkili olduğunu ortaya koymuştur Chapman ve Carter (1989) ise fiyat, ürün kalitesi ve teslimatı da içeren çoklu seçim

faktörlerinin artan öneminden bahsetmiştir. Weber ve diğerleri (1991) yaptıkları çalışmada tedarikçi seçiminde en çok kullanılan değerlendirme metodlarının kalite, sertifikasyon, tesisler, sürekli gelişim, fiziksel dağıtım ve kanal ilişkileri faktörlerini içerdiğini saptamıştır. Stratejik öneme sahip tedarikçilerde ise finansal, kantitatif (somut) ve kalitatif (soyut) çoklu kriterler değerlendirmeye alınmaktadır (Meade ve dig., 1997).

1. Kalite
2. Teslimat
3. Geçmiş Performans
4. Garanti ve Şikayet Politikası
5. Üretim Yöntemleri ve Kapasitesi
6. Fiyat
7. Teknik Kapasite
8. Finansal Pozisyon
9. Prosedürlere Uyum
10. İletişim Sistemi
11. Tanınmışlık ve Endüstrideki Konumu
12. İş İçin İsteklilik
13. Yönetim ve Organizasyon
14. İşlem Kontrolleri
15. Tamir Servis
16. Davranış
17. Etki
18. Paketleme Yeteneği
19. İşçi İlişkileri Kayıtları
20. Coğrafi Konumu
21. Geçmiş İşlerin Miktarı
22. Eğitim Olanakları
23. Karşılıklı Anlaşma

Şekil 4.5: Önem sırasına göre Dickson kriterleri (Dickson, 1966)

Kannan ve Tan'ın (2003) ise farklı satın alma ve ürün senoryalarına göre önerdikleri seçim kriterleri ise Şekil 4.6'da gösterilmiştir.

- Firma büyüklüğü
- Etik standartlar
- Test etme imkanları
- Kaynaklarının kapsamı
- Teknik uzmanlık
- Endüstri bilgisi
- Kaliteye olan bağlılığı
- Denetime açık olması
- İşleme kapasitesi
- Sigorta ve hukuki geçmiş
- Referans ve reputasyon
- Termin sürelerini karşılama becerisi
- Fiyat
- Finansal durum
- İsrafi önleme çalışmaları
- Dürüst ve düzenli iletişim
- Esnek sözleşme şartları
- Coğrafi uygunluk veya yakınlık
- Firmalar arası kültürel uyum
- Tedarikçi ile geçmiş ve mevcut ilişkiler
- JIT prensiplerini uygulama becerisi
- Tedarikçinin stratejik önemi olması
- Önemli bilgilerin paylaşımı konusunda isteklilik
- Taşere edilen işin tedarikçinin kapasitesine oranı
- Tedarikçinin elektronik veri alışverişini de içeren sipariş işleme ve faturalama sistemi
- Tedarikçinin kazancının ölçülü olması
- Tedarik zinciri yönetimi ilişkilerini bütünleştirme istekliliği
- Ürün ve süreçlerde sürekli gelişime olan bağlılık
- Kapasite rezerv edebilmesi veya beklenmedik talep değişkenliklerine yanıt verebilme yeteneği

Şekil 4.6: Tedarikçi seçiminde kullanılan faktörler (Kannan ve Tan, 2004)

Katsikeas ve diğeri (2004) ise tedarikçi seçim kriterlerini şu 4 ana başlık altında toplamıştır: Fiyat Rekabeti, Güvenilirlik, Teknolojik Güç ve Hizmet Seviyesi.

Fiyat Rekabeti

Geleneksel satın alma yaklaşımlarında kullanılan seçim kriterlerinde, diğeri kriterlere göre birim fiyata daha fazla öncelik verilmektedir. ‘En düşük fiyat’, satın alma stratejisi oluşturulmasında ön plana çıkan öğelerden biri olmaktadır (Gustin, 1997). Evans (1994), rutin ürünlerin satın alma stratejilerinin uygulamasında fiyatın en fazla öncelik verilen ve en etkili faktör olduğunu belirtmiştir (Hutt ve Speh, 2007). Fakat, güncel yaklaşımlar fiyatlandırma konusunda geleneksel satın alma yaklaşımlarından farklılaşarak, ürünün fiyatı ile beraber toplam maliyetin yapısına etki eden diğeri faktörleri de göz önüne almaya başlamışlardır (Piercy ve diğ., 1997). Tedarik zinciri yönetiminde inovatif yaklaşımları benimseyen veya kritik malzeme satın alması yapan firmaların ise tedarikçileri ile sadece fiyat bazlı ilişkiler kurmaları artık pek kabul görmemektedir (Sarkis ve Talluri, 2002).

Güvenilirlik

Güvenilirlik ile tedarikçinin ürün veya hizmet için anlaşılmış termin süresine ve özelliklere ne ölçüde uygun olarak teslim edilebileceği değerlendirilmektedir. Farklı sektörlerde ve ürün tiplerinde tekli ve çoklu kaynak kullanımlarını araştıran bir çalışmada, zamanında teslimatın çoklu kaynak kullanımlarında değerlendirilen en önemli unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Katsikeas ve diğ., 2004). Tekli kaynak kullanımlarında ise ürün güvenilirliğinin satın alma karar sürecini etkileyen en etkili faktör olduğu görülmektedir. Piercy ve diğeri (1997) ise tedarikçilerin dürüstlüğüne ve düzenli iletişim kurma gücünün müşterileri etkileyen unsurlar olduklarını göstermektedir.

Teknolojik Güç

Satın alma karar bileşeni olarak tedarikçinin teknolojik gücü de fiyat ve kalite gibi önemli bir faktör olmaktadır (Piercy ve diğ., 1997). Modern satın alma süreçlerine potansiyel tedarikçilerin stratejik güçleri denetlenmekte ve yeni ürün geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunabilirlikleri değerlendirilmektedir. Aynı zamanda tedarikçinin verimliliği de önem verilen bir değerlendirme kriteri olmaktadır (Gustin ve diğ., 1997). Müşteriler, tedarikçileri ile uzun süreli ve karşılıklı etkileşim

kurulabilecekleri ilişkilere ihtiyaç duymakta ve bu ihtiyacı karşılayabilen tedarikçiler ise rekabette öne çıkmaktadır.

Hizmet Seviyesi

Hizmet seviyesi giderek artan bir önemle başlıca değerlendirme kriterlerinden biri olmaktadır (Gustin ve diğ., 1997).

Firmaların satın alma stratejilerini etkileyen faktörler, firmaların içinde yer aldığı pazarların rekabet koşullarına, pazarda veya pazar bölümlendirmede farklılaşarak sürdürülebilir büyüme hedeflerine göre değişecektir (Katsikeas ve diğ., 2004).

Rekabet baskısı ile maliyetleri düşürmeye çalışırken aynı zamanda teslimat performansını, kaliteyi ve tepkiselliği arttırmaya çalışmanın önemi ise bir çok örgütü stratejik önceliklerini yeniden değerlendirmeye yöneltmektedir. Bu sebeple örgütler öz becerilerine yeniden odaklanma ihtiyacı hissederken, yan faaliyetler için dış kaynak kullanımını tercih etmeye başlamışlardır (Kannan ve Tan, 2003). Satın alma yöneticilerinin karşı karşıya kaldığı kritik durumlardan bir tanesi de rekabette firmalarını öne taşıyacak ve kritik öneme sahip ürün, malzeme ve parçaları zamanında ve verimli olarak tedarik edecekleri stratejik iş ortaklarını seçmektir (Sarkis ve Talluri, 2002).

Sarkis ve Talluri (2002) ise stratejik tedarikçi seçiminin operasyonel kararlarda kullanılan kriterlerin ötesinde faktörlere bağlı olduğunu belirtmektedir. Stratejik tedarikçi seçiminde alternatif tedarikçilerin değerlendirilmesi amacıyla Sarkis ve Talluri (2002) önerdiği model Çizelge 4.7'de açıklanmıştır. Stratejik faktörler maliyet, kalite, süre ve esneklik ölçütlerine odaklanırken, örgütsel faktörler operasyonel ölçütlere dayanan rekabetçi faktörlerden daha çok kültür, teknoloji ve ilişki faktörleri olarak ortaklık kurulacak tedarikçinin kabiliyetlerine ve örgütsel karakteristiklerini içermektedir.

Stratejik ortaklık tipi bir ilişki ile tedarikçi ve müşteri gönüllü olarak karşılıklı dürüstlüğe, üretkenliğe, müşterinin müşterisini bile kapsayan kalite seviyesine bağlılık konusunda anlaşılır. Bu ilişki, bilginin, risklerin ve ödüllerin paylaşımını da içermektedir. Firmalar aynı zamanda çevik tedarikçiler ile çalışmanın faydalarını da keşfetmektedirler (Sarkis ve Talluri, 2001). Bu anlamda iyi bir tedarikçi ilişkisi ile düşük satın alma fiyatları sağlanabilirken, mükemmel kalite, zamanında teslimat,

tepkisellik ve yardımseverlik, teknik ölçüde inovatiflik ve güven konularında da fiyat kadar başarılı olunabilmektedir.

Müşterinin tekrar satın alma niyeti ise sadakatın en belirgin özelliklerinden biri olmaktadır (Soderlund, 2001). Örgütsel pazarlar ve tüketici pazarları üzerine bir çok çalışma, performans değerlendirmeleri (müşteri memnuniyeti, vb.) ile tekrar satın alma niyeti arasında güçlü pozitif kolerasyon olduğunu ortaya koymuştur (Soderlund, 2001). Aynı zamanda, çalışmalar belirli bir andaki davranışın geçmişteki farklı anlardaki davranış modelinden etkilendiğini göstermektedir. (Soderlund, 2001).

Çizelge 4.7: Stratejik performans ölçütleri ve örgütsel faktör kümelerine ait faktörlerin ve bileşenlerin özeti (Sarkis ve Talluri, 2002)

Stratejik Performans Ölçüleri	Örgütsel Faktörler
Maliyet En düşük fiyat Maliyet analiz sisteminin uygunluğu Maliyet düşürücü çalışmalar Sektörel fiyat davranışına uygunluk	Kültür Güven duygusu Yönetimin bakış açısı/gelecek öngörüsü Stratejik uygunluk Üst yönetimin uyumu Departmanlar arası uyum Tedarikçinin örgütsel yapısı ve personeli
Kalite Kalite uygunluğu Tutarlı teslimat Kalite felsefesi Hızlı tepki verme	Teknoloji Teknolojik uyum Gelecekteki üretim yeterliliğinin değerlendirilmesi Tedarikçinin kalkınma hızı Tedarikçinin tasarım kabiliyeti Teknik kabiliyetler Mevcut üretim tesisleri ve kabiliyetleri
Süre Teslimat hızı Ürün geliştirme süresi Ortaklık gelişim süresi	İlişki Uzun süreli ilişki İlişkide yakınlık İletişime açık olma Entegrasyonda söz sahibi olma
Esneklik Talep değişikliklerini karşılama Kısa kurulum süresi Anlaşmazlık yönetimi Hizmet kapasitesi	

Tedarikçi seçiminde kullanılan faktörler aynı zamanda satın alınacak ürün tipine de bağlı olmaktadır (Vokurka ve diğ., 1996). Lehmann ve O'shaughnessy (1982) farklı ürün grupları için kullanılan satın alma karar kriterlerini de incelemişlerdir. Çok sayıda faktörü performans kriterleri, ekonomik kriterler, bütünleştirici (integrative) kriterler (işbirliği istekliliği) ve uyumluluk kriterleri (müşteri firmanın planlarını tedarikçisinin yeteneklerine ne ölçüde uyumlaştırabileceği) olarak gruplandırmıştır. Çalışmalarında kullandıkları ürünleri ise standardizasyon (standart veya standart olmayan ürünler), özyapı (ürün kompozisyonunun ve konfigürasyonunun basit veya karmaşık olması), uygulama (uygulamanın standart veya orjinal olması) ve maliyet (düşük veya yüksek maliyetli ürünler) boyutlarına göre kategorize edilmişlerdir (Çizelge 4.8).

Çizelge 4.8: Ürün kategorilerine göre tedarikçi seçim kriterlerinin önem derecesi (Lehmann ve O'shaughnessy, 1982)

Ürün				Kriterin önem derecesi (1-en yükek)			
Ürün	Özyapı	Uygulama	Maliyet	Ekonomik	Performans	Bütünleşme	Uyum
Standart	Basit	Standart	Düşük	1	2	3	4
Standart	Karmaşık	Orjinal	Yüksek	2	4	1	3
Standart Olmayan	Basit	Orjinal	Yüksek	2	1	4	3
Standart Olmayan	Karmaşık	Standart	Düşük	2	1	4	3
Standart	Basit	Standart	Yüksek	1	2	4	3
Standart	Karmaşık	Orjinal	Düşük	2	1	4	3
Standart Olmayan	Basit	Orjinal	Düşük	2	1	4	3
Standart Olmayan	Karmaşık	Standart	Yüksek	2	1	4	3

Karmaşıklığın farklı boyutlarını kapsayan faydalı bir model ise Kraljic'in (1983) portfolyo yaklaşımı olacaktır (De Boer ve diğ., 2001). Bu portfolyoda, satın alma durumunun algılanan önemi ve karmaşıklığı, kar etkisi ve tedarik riski olarak iki faktör tarafından tanımlanmaktadır. De Boer ve diğ. (2001), Kraljic (1983)'in satın

alma portfolyosu yaklaşımı ile örgütsel pazarlama literatürünü birleştirilerek satın almanın karmaşıklığı ve önemini içeren satın alma portfolyo matrisini önermişlerdir.

Kar etkisi, satın alınan ürün ve hizmetlerin parasal hacmi ve ürün kalitesine etkisi olmaktadır. Tedarik riski ise satın alınması planlanan ürünlerin veya hizmetlerin piyasada bulunabilirliği ve potansiyel tedarikçilerin sayısı olmaktadır. Bu faktörlerin değerlerine bağlı olarak, satın alma (diğer bir deyişle tedarikçi seçim kararı) Kraljic'in sınıflandırmasına göre stratejik, darboğaz, kaldıraç ve rutin satın alma durumları olarak gruplandırılabilir (De Boer ve diğ., 2001) (Çizelge 4.9).

Çizelge 4.9: Satın alma portfolyo matrisi (De Boer ve diğ., 1983)

	Düşük Tedarik Riski	Yüksek Tedarik Riski
Düşük Kar Etkisi	<i>Rutin Ürünler</i> Çok tedarikçi Prosedürlerinde rasyonellik Sistemsel sözleşmeler Otomasyon ve delegasyon	<i>Darboğaz Ürünler</i> Tekelci pazar yapısı Uzun süreli anlaşmalar Alternatiflerin geliştirilmesi Olasılıkların planlanması
Yüksek Kar Etkisi	<i>Kaldıraç Ürünler</i> Çok tedarikçi Rekabetçi ihaleler Kısa süreli anlaşmalar Aktif kaynak kullanımı	<i>Stratejik Ürünler</i> Az (değiştirilmesi zor) tedarikçi Orta-uzun süreli anlaşmalar Tedarikçi geliştirme, iş ortaklığı Sürekli gözden geçirme

5. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA SÜRECİNE KATILIM VE TEDARİKÇİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE YALITIM MALZEMELERİ PAZARINDA BİR UYGULAMA

Örgütler günümüzde satın alma sürecine dahil olan katılımcılar arasında iletişim, koordinasyon ve kontrole daha fazla ihtiyaç duyulan daha karmaşık ve değişken iş çevreleri ile karşı karşıyadır. Bir çok örgütsel satın almada, karar sürecinin farklı aşamalarına örgütün içinden farklı bireyler katılmaktadır. Satın alma sürecine katılan bu bireylerin satın alma problemini, firma ihtiyaçlarını ve tedarikçi becerilerini anlama ve algılamada çok farklı motivasyonları olabilir. Bu durum, bireylerin dahil oldukları aşamalardaki etkilerini ve otoritelerini de etkileyecektir. Satın alma merkezinin zaman içindeki değişimi ve bu değişimin satın alma kararı üzerindeki etkileri satıcılar açısından büyük önem taşımaktadır. Satıcılar, bu sebeplerle satın alma merkezinin dinamik yapısını anlamaya, satın alma merkezi profillerini çıkarmaya, gücün konumunu ve karar verici otoriteleri, satın alma kararını etkileyen örgütsel faktörleri tanımlamaya çalışmalıdırlar. Tedarikçi seçiminin örgüt için en zor ve kritik kararlardan biri olması sebebiyle satıcılar tedarikçi seçiminin dinamik yapısıyla beraber müşterinin bakış açısıyla tedarik kaynağı seçimini etkileyen faktörleri belirlemeye de odaklanmalıdır.

Johnson ve Bonoma (1981), satın alma sürecinde satın alma merkezine katılımcı bireylerin, satın alma merkezinde temsil edilen departmanların (yatay katılım) ve sürece farklı hiyerarşik seviyelerden katılımcıların (dikey katılım) sayılarının değişkenlik göstereceğini açıklamaktadır. Örgütsel satın alma karar sürecine yatay ve dikey katılımların düşük veya yüksek olmasının sebeplerini ve satın alma kararı sürecinin aşamalarına örgütün farklı departmanların katılımının dağılımını belirlemek amacı ile Türk Yapı Sektörü'nde yalıtım malzemeleri pazarında bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmada 'Satın Alma Sürecine Katılım ve Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler' modeli önerilmiş ve saha çalışması ile model test edilmiştir. Çalışmada, yeni bir model önerilmesi ve modelin test edilmesinin sebebi,

diğer yaklaşımlarda rastlanılmamış olan, tedarikçi seçiminde kullanılan kriterlerin örgüte göre algılanan önemi ile örgütün satın alma merkezine katılım durumları arasındaki etkileşimin incelenmek istenmesidir. Satın alma sürecine odaklanmış bu yaklaşım ile örgütsel pazarlamacılara pazarlama stratejileri geliştirirken daha kapsamlı bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır.

5.1 Araştırmanın Kapsamı

Çalışmada önerilen model ile genel örgütsel satın alma davranışı yerine belirli bir ürünün yada hizmetin satın alınmasında ortaya konan örgütsel satın alma davranışının açıklanması amaçladığından, yapı malzemesi olarak yalıtım malzemelerinin inşaat firmaları tarafından satın alınması süreci incelenmiştir. Bunun yanında Türkiye’de son yıllarda sosyal, ekonomik ve güvenlik açısından bir çok sebepten dolayı yalıtımın önemi giderek artmakta, fırsatlarını değerlendirmek isteyen bir çok yerli yabancı firma, bir çok farklı çözüm ile gelişen yalıtım pazarına girmektedir. Yalıtım pazarı da bu sebeple Türkiye’de yapı sektöründe en hızlı büyüyen yapı malzemesi pazarı olmaktadır. Çalışma ile yalıtım malzemesi satın alma kriterlerinin ve alıcı firmaların satın alma davranışlarının incelenmesi ile yalıtım pazarında faaliyet gösteren firmalara, pazarlama stratejilerinde değerlendirebileceği önemli bulgular çıkarılması da amaçlanmıştır.

5.1.1 Türkiye’de İnşaat Malzemeleri Sanayi

Bütün dünya ekonomilerinde kalkınmanın ve sürdürülebilir devamlı istihdamın en önde gelen araçlarından biri inşaat malzemeleri sanayisidir. Hızlı reel piyasalarda son derece etkin, kendini rekabet koşullarına göre yenileyebilme yeteneğine sahip, ekonominin hemen her alanında aktif bir inşaat piyasasının varlığı inşaat malzemeleri sanayisini de doğrudan etkilemektedir.

Türkiye’de gıda ve tekstilden sonra gelen en büyük sanayi olan inşaat malzemeleri sanayisi, ülke sanayisi içinde %10, imalat sanayisi içinde %12-13, nihai üretime ulaşmak için kullanılan yarı işlenmiş mal özelliğindeki ara mal üretimi içinde ise %30 dolayında bir paya sahiptir (Yapı Endüstri Merkezi, 2007).

Son yıllarda inşaat malzemeleri sanayisinde yabancı yatırımların ve yabancı sermayeli firmaların önemli bir yer tutmaya başladığı görülmektedir. Çimento, hazır

beton, gazbeton, boya, plastik, alüminyum, yalıtım, çatı kaplama, yapı kimyasalları gibi alt sanayi kollarında yabancı sermayeli firmaların ağırlıkları bulunmaktadır. Bu firmalar inşaat malzemeleri sanayisi için önemli bir teknoloji kaynağı olmaktadır. Yabancı sermaye yatırımlarının sanayilere katılımlarının yakın bölge pazarlarını da hedefleyerek giderek genişlediği görülmektedir (Yapı Endüstri Merkezi, 2007).

İnşaat malzemeleri sanayisinin 2006 yılında yarattığı katma değer büyüklüğü 6,36 milyar USD'dir. İnşaat sektöründe yaratılan katma değer %29,90'ını yurtiçinde üretilen inşaat malzemeleri sanayisi girdileri oluştururken, %7,25'ni ithal edilenler oluşturmaktadır (Yapı Endüstri Merkezi, 2007).

5.1.2 Yalıtım ve yalıtım pazarı

İnşaat sektörü için yalıtım bir yapı fiziği koludur. Bir yapı elemanından su ve ısı geçişi, su buhar difüzyonu, yangın ve sesin yalıtımı gibi fiziksel hareketleri kontrol altında tutmak ve düzenlemek için alınması gerekli önlemleri inceler. İnşaat sanayinde yalıtım; yapılar içinde yaşayan kişilere, sağlıklı, konforlu, güvenli, enerji verimli ortamlar sağlamak, su ve yangın gibi zararlı etkenlerden yapıyı korumak için bazıları direnç veya dayanım, bazıları geçirimsizlik sağlayan malzemeler ve bu malzemelerin uygulama kurallarını içerir. Yalıtım 4 ana başlık altında ele alınmaktadır: 1) ısı yalıtımı, 2) su yalıtımı, 3) ses yalıtımı ve 4) yangın yalıtımı. Yalıtım, binanın yapılacağı arsanın seçiminden başlayan, binanın tasarım, yapım ve kullanım aşamalarını da içeren bir süreçte gerçekleştirilir. Binanın karşı karşıya kalacağı dış etkenler; coğrafyaya, iklim koşullarına, yapılacak binanın işlevine, kullanıcıların istek ve beklentilerine bağlı olarak değişir. Yapıların yalıtım gereklilikleri de bu etkenlere göre belirlenmektedir.

Yalıtım sanayisinde son yıllarda özellikle var olan ürünlerde yenilikler yapılmaktadır. Yalıtım malzemeleri yapı teknolojilerine, ülkenin kültürel, mimari ve fiziksel özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Bu sebeple son yıllarda uluslararası şirketlerin yerel şirketlerle birleşmeleri sıkça gerçekleşmektedir.

Türkiye'de yalıtım sanayisinde faaliyet gösteren İZODER'e üye üretici, 83 satıcı, ithalatçı ve uygulayıcı olmak üzere toplam 125 firma bulunmaktadır. Sektörde istihdam edilen kişi sayısı ise 35.000'i geçmektedir. Türkiye'de yalıtım alanında faaliyet gösteren kuruluşlar üç grup halinde ele alınmaktadır. İlk grup ısı ve su

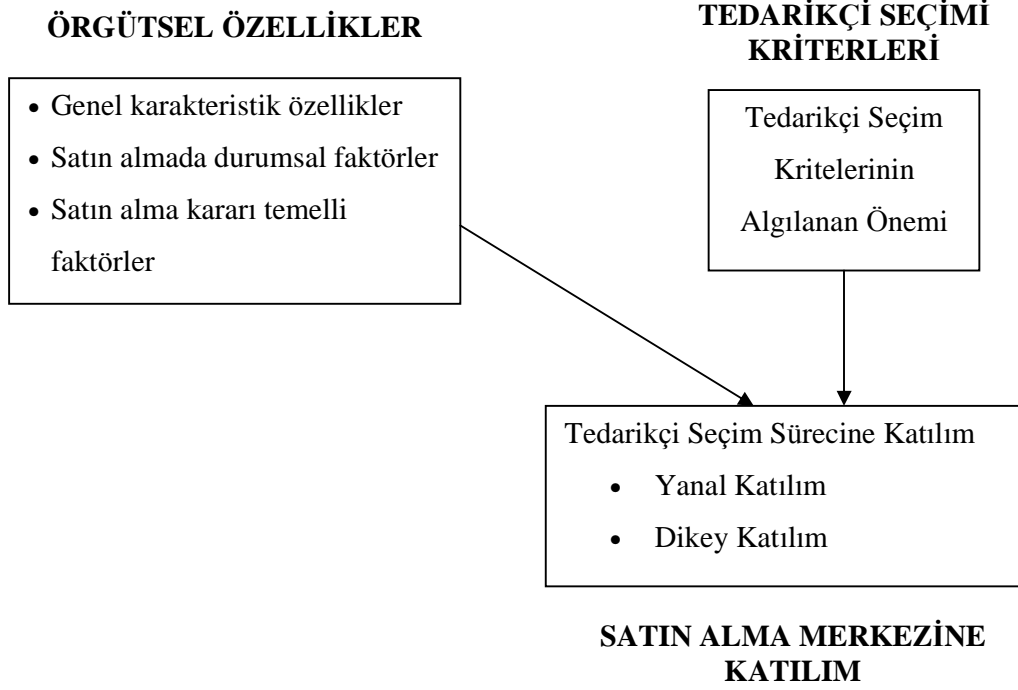
yalıtım ürünleri üreticilerini, ikinci grup üretici olmayan bayileri, üçüncü grup ise alt bayiler, uygulamacı veya alt yüklenici firmaları kapsamaktadır (İZODER,2006).

Yalıtım alanında kullanılan ürünlerin büyük bölümü yurtiçinde üretilmektedir. Özellikle bitümlü örtüler, sürme esaslı su yalıtım malzemeleri, camyünü, genişletilmiş polistren ve poliüretan ürünleri, uzun yıllardır üretilmektedir. Taşyünü ve ekstrüde polistren malzemelerinin üretimi de yapılmaktadır. Özellikle elastomerik kauçuk köpüğü, polietilen köpük ve benzeri malzeme gereksinimlerinin hemen hemen tümü yerli üretimle karşılanabilmektedir. Yalıtım sanayisinde artık ısı yalıtım levhaları ile yardımcı malzemeler de paket halinde üretilmekte ve pazara sunulmaktadır (İZODER,2006).

Türkiye'de üretimi yapılan yalıtım malzemelerinin kaliteleri dünya standartlarındadır. Türkiye'de üretimi yapılan yalıtım ürünleri şöyledir; mineral yünler (camyünü, taşyünü), XPS (ekstrüde polistren köpük), EPS (ekspande polistren köpük), yalıtım camı, perlit, elastomerik kauçuk, polietilen, poliüretan, akustik sünger (PU), alçı panel, polimer bitümlü örtü, sürme esaslı su yalıtım malzemeleri, yapı yangın yalıtımı malzemeleri, yangına dayanımlı cam ürünleri, endüstriyel yangın yalıtım ürünleri, yapı ses yalıtım malzemeleri, ses yalıtım cam ürünleri, vb.. Yalıtım sanayisinde üretici firmaların yanısıra yalıtımlı sandviç panel, giydirme cephe, yalıtımlı siding ve dış cephe ısı yalıtımı (mantolama) gibi yalıtım sistemi üreticisi firmalar da faaliyet göstermektedir. Yalıtım alanındaki büyüme oranı son yıllarda ortalama % 15-20 düzeyindedir (İZODER, 2006).

5.2 Araştırmanın Amacı ve Hedefleri

Yalıtım malzemesi satın alırken örgütsel satın alma karar sürecine örgütsel fonksiyonların katılım düzeylerini ölçebilmek amacıyla Şekil 5.1'deki model önerilmiştir.



Şekil 5.1: Satın alma sürecine katılım ve tedarikçi seçimini etkileyen faktörlere ilişkin model

5.2.1 Satın alma sürecine katılım ve tedarikçi seçimini etkileyen faktörlere ilişkin bir model önerisi

Modele göre örgütsel özellikler ve tedarikçi seçiminde kullanılan kriterlerin örgüte göre algılanan önemi satın alma merkezinin yapısını etkilemektedir (Johnston ve Bonoma, 1981; Laczniank,1979; Ghingold ve Wilson, 1998, Samaniego ve Cillan, 2004). Modelde, satın alma merkezi katılımları Johnston ve Bonomo (1981) çalışması baz alınarak 2 düzeyde incelenmiştir: Satın alma merkezinde temsil edilen departmanlar veya fonksiyonların sayısı (yatay katılım) ve satın alma sürecinde farklı hiyerarşik seviyelerde yer alan katılımcı sayısı (dikey katılım) olarak sunulmuştur. Modelde, yatay ve dikey katılım düzeylerinin sürecin genelinde düşük veya yüksek olmasının sebepleri ve satın alma kararı sürecinin aşamalarına örgütün farklı fonksiyonlarının (departman) katılımının dağılımı araştırılmak istenmektedir.

Modelde, örgütsel özellikler aşağıdaki değişkenlerden oluşmaktadır. Değişkenler;

Alıcı firmanın genel karakteristik özellikleri;

1. Üretim hacmi
2. Büyüklük (çalışan sayısı) (Kaufmann, 1996; Samaniego ve Cillan, 2004)
3. Yaş (bulunduğu sektörde faaliyet süresi)
4. Ortaklık yapısı (yerli/yabancı ortaklık durumu)
5. Karar sürecindeki satın almanın büyüklüğü (satın almanın toplam satın alma maliyetlerine yüzdesi) (Samaniego ve Cillan, 2004)

Satın alma ile ilgili durumsal değişkenler;

6. Satın alma durumu (ilk kez satın alma, doğrudan yeniden satın alma, geliştirilmiş yeniden satın alma) (Faris ve diğ., 1967)

Satın alma kararı temelli faktörler;

7. Algılanan karmaşıklık (satın almanın diğer satın almalara kıyasla karmaşıklık düzeyi) (Samaniego ve Cillan, 2004)
8. Algılanan Risk (satın almanın kararının diğer satın alma kararlarına kıyasla risk düzeyi) (Johnston ve Lewin, 1996; Kaufmann,1996; Samaniego ve Cillan, 2004)
9. Zaman (satın alma sürecinin tamamlanma süresi)
10. Standartlaşma (satın alma sürecinde ve kararında standart prosedürlere ne ölçüde uyulduğu) (Samaniego ve Cillan, 2004)

Modele göre tedarikçi seçiminde kullanılan kriterler (Chapman ve Carter, 1989; Weber ve diğ.,1991; Dickson, 1966; Sarkis ve Talluri, 2002; Kannan ve Tan, 2004) Çizelge 5.1’de yer almaktadır.

Çizelge 5.1: Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri

1. Yabancı ortaklı veya yabancı firma olması
2. Ürün ve üretim teknolojisi
3. Garanti ve şikayet politikası
4. Ödeme koşulları
5. Teknik destek hizmeti
6. Yalıtım konusunda büyük ve tecrübeli bir firma olması
7. Projeye özelleştirilmiş çözüm sunabilmesi
8. Finansal gücü
9. Sürekli ve güvenilir iletişim
10. Tanınmışlık ve endüstrideki konumu
11. Üst yönetimin tanıdığı firma olması
12. Sürekli gelişen ve yenilikçi çözümler geliştiren bir firma olması
13. Tedarikçi olmaya ne kadar istekli olduğunu
14. Stratejik uygunluk
15. Kültürel uygunluk
16. Referanslar
17. Yalıtım çözümleri dışında tedarik edilecek diğer ürün grupları içinde potansiyel tedarikçi olması
18. Fiyat
19. Kalite
20. Teslimat

Satın alma karar sürecinde satın alma merkezi üyelerinin tedarikçi seçim süreci aşamalarına yatay katılımları Çizelge 5.2’de, dikey (hiyerarşik) katılımları ise Çizelge 5.3’de incelenmektedir. Yatay ve dikey katılım seviyelerinin hangi hallerde düşük veya yüksek olarak yorumlanacağı satın almanın içeriğine bağlı olacaktır. Satın almanın içeriği ise De Boer ve diğ. (1983) önerdiği satın alma portfolyo matrisi bileşenlerinden ve Kauffmann (1996) önerdiği örgütsel seçim sürecine etki eden faktörlerin kategorizasyonundan etkilenecektir. Bu sebeple, satın alma merkezinde yatay ve dikey katılımları yüksek veya düşük olarak gruplandırma kriteri için aşağıdaki alt model önerilmektedir:

Problemin tanınması	İhtiyacın genel tanımının yapılması	Ürün spesifikasyonlarının belirlenmesi	Tedarikçi Araştırması	Tekliflerin alınması ve analizi	Tedarikçinin seçimi
$\sum_{i} X_{i1}$	-	-	-	-	$\sum_{j} X_{ij}$

X_{ij} = Satın alma sürecinin j. aşamasına i. departmanın katılım skoru (katılım varsa $X_{ij} = 1$, katılım yoksa $X_{ij} = 0$)

Çizelge 5.2: Satın alma sürecine yatay katılım

SATINALMA MERKEZİ ÜYELERİNİN TEDARİKÇİ SEÇİM SÜRECİ AŞAMALARINA YATAY KATILIM DÜZEYİ						
Satın Alma Merkezi Katılımcıları	Problemin tanınması	İhtiyacın genel tanımının yapılması	Ürün spesifikasyonlarının belirlenmesi	Tedarikçi Araştırması	Tekliflerin alınması ve analizi	Tedarikçinin seçimi
Departman X_1	A_{11}	-	-	-	-	A_{1j}
Departman X_2	A_{21}	-	-	-	-	B_{2j}
-	-	-	-	-	-	-
Departman X_i	X_{i1}	-	-	-	-	X_{ij}
X_{ij} = i. departmanın j. satın alma aşamasına katılımı (katılım varsa $X_{ij}=1$, katılım yoksa $X_{ij}=0$)						

Çizelge 5.3: Satın Alma Sürecine Dikey Katılım

SATINALMA MERKEZİ ÜYELERİNİN TEDARİKÇİ SEÇİM SÜRECİ AŞAMALARINA DİKEY KATILIM DÜZEYİ						
Satın Alma Merkezi Katılımcıları	Problemin tanınması	İhtiyacın genel tanımının yapılması	Ürün spesifikasyonlarının belirlenmesi	Tedarikçi Araştırması	Tekliflerin alınması ve analizi	Tedarikçinin seçimi
Hiyerarşi Y ₁	A ₁₁	-	-	-	-	A _{1j}
Hiyerarşi Y ₂	A ₂₁	-	-	-	-	B _{2j}
-	-	-	-	-	-	-
Hiyerarşi Y _i	X _{i1}	-	-	-	-	Y _{.ij}
Y_{ij} = i. departmanının j. satın alma aşamasına katılımı (katılım varsa Y_{ij}=1, katılım yoksa Y_{ij}=0)						

İnşaat firmalarının yalıtım malzemesi satın alma süreci incelenmesiyle örgütsel satın alma davranışını açıklamak için önerilen model belirli bir durum için test edilmiştir. Sonuçlar, önerilen modelin geçerliliğini sorgularken aynı zamanda yalıtım pazarındaki satın alma davranışı ile ilgili bulgular sunacaktır. Sektörde faaliyet gösteren firmalar ise pazarlama stratejileri geliştirirken bu bulgulardan faydalanabilecektir.

5.3 Araştırmanın Yöntemi

Tanımlayıcı araştırma tasarımına dayanan bu çalışmada izlenen yöntemle ilişkin detaylar bu bölümde açıklanmaktadır.

5.3.1 Veri toplama amacı ve yöntemi

Öncelikle, literatürde incelenen tedarikçi seçiminde kullanılan kriterler derlenerek 76 farklı kritere ulaşılmıştır (Chapman ve Carter, 1989; Weber ve diğ.,1991; Dickson, 1966; Sarkis ve Talluri, 2002, Kannan ve Tan, 2004). 3 farklı inşaat firmasının satın alma yöneticileriyle yapılan mülakatlarda yöneticilerin değerlendirmeleriyle bu 76 kriter yalıtım malzemeleri satın alma sürecine özelleştirilerek 20 kritere

düşürülmüştür (Çizelge 5.1). Daha sonra genel veri toplama metodu olarak, internet üzerinden 20 sorudan oluşan tedarikçi seçim kriterleri, bölüm 5.2.1'de belirtilen örgütsel özellikler ve satın alma sürecine katılım çizelgesinden oluşan anket internet üzerinden inşaat firmaları satın alma sorumlularına uygulanmıştır.

Ankette, yatay katılım bileşenleri olarak 6 farklı fonksiyon (departman seçilmiştir). Bu departmanlar, Eraslan (2005) önerdiği şekilde inşaat firmalarında genellikle karşılaşılan yapıda olan tasarım/proje, teklif ve satış, kalite yönetimi, finans ve muhasebe, satın alma departmanları olup ayrıca lojistik departmanı çalışmaya dahil edilmiştir.

Dikey katılım bileşenlerini ise 3 hiyerarşik seviyede işveren (mevcutsa), üst yönetim, şantiye ve imalat yönetimi oluşurmaktadır. 3 bölümden oluşan anketin kompozisyonu EK1'de yer almaktadır. Çizelge 5.4'de araştırma değişkenleri gösterilmiştir.

Çizelge 5.4: Araştırma değişkenleri

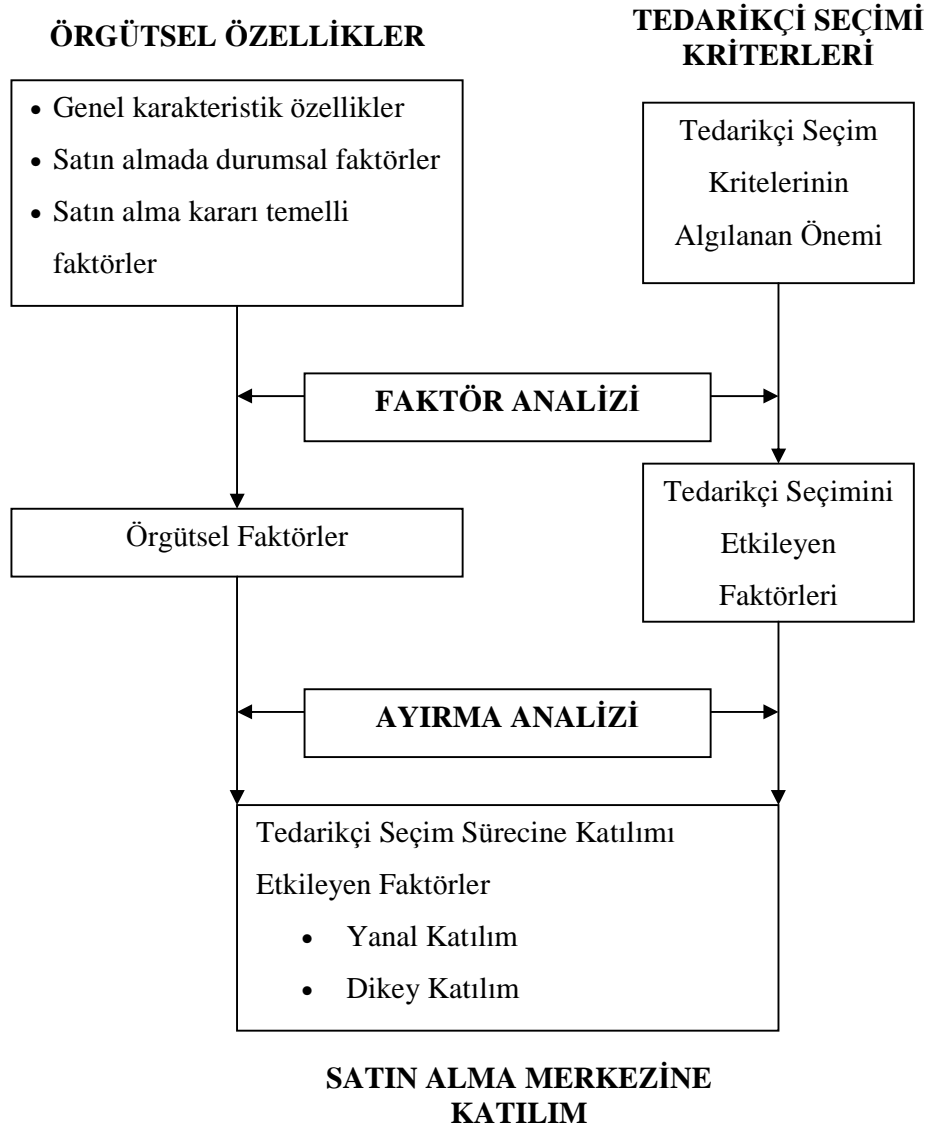
Değişkenler	Ölçek
Firmanın genel karakteristik özellikleri	
1.1 Üretim hacmi	Oran ölçeği
1.2 Büyüklük (çalışan sayısı)	Oran ölçeği
1.3 Yaş (bulunduğu sektörde faaliyet süresi)	Oran ölçeği
1.4 Ortaklık yapısı (yerli/yabancı ortaklık durumu)	Kategori ölçeği
1.5 Karar sürecindeki satın almanın büyüklüğü (satın almanın toplam satın alma maliyetlerine yüzdesi)	Oran ölçeği
Satın alma ile ilgili durumsal değişkenler	
2.1 Satın alma durumu (ilk kez satın alma, doğrudan yeniden satın alma, geliştirilmiş yeniden satın alma)	Kategori ölçeği
Satın alma kararı temelli faktörler	
3.1 Algılanan karmaşıklık (satın almanın diğer satın almalara kıyasla karmaşıklık düzeyi)	Aralıklı ölçek
3.2 Algılanan Risk (satın almanın kararının diğer satın alma kararlarına kıyasla risk düzeyi)	Aralıklı ölçek
3.3 Zaman (satın alma sürecinin tamamlanma süresi)	Kategori ölçeği
3.4 Standartlaşma (satın alma sürecinde ve kararında standart prosedürlere ne ölçüde uyulduğu)	Kategori ölçeği
Satın alma sürecine katılımı	Nominal ölçek
Tedarikçi seçimini etkileyen kriterler	Aralıklı ölçek

5.3.2 Örneklem

İnşaat sektöründe yapı malzemesi satın alma davranışını en iyi temsil edebilecek örnekleme , inşaat sektöründe faaliyet gösteren müteahhit ve taşeron firmalarda satın alma konusunda en yetkili görülen personelin ankete katılımının sağlanması ile ulaşmak hedeflenmiştir. Hedef kitleye, yapı malzemeleri pazarlama ve satışı konusunda Türkiye’de yaygın olarak faaliyet gösteren firmalardan birinin müşteri listeleri aracılığı ulaşılmıştır. Hedef kitleye toplu ve bireysel e-posta gönderimleri ve telefon bilgilendirmeleri ile anket çalışmalarına katılım konusunda bilgi verilmiştir. Bu yolla, anketin yaklaşık olarak 550 kişiye ulaştığı hesaplanmıştır. Anketlere gelen geçerli yanıt sayısı 86 olup, ankete katılım oranı % 16’dır.

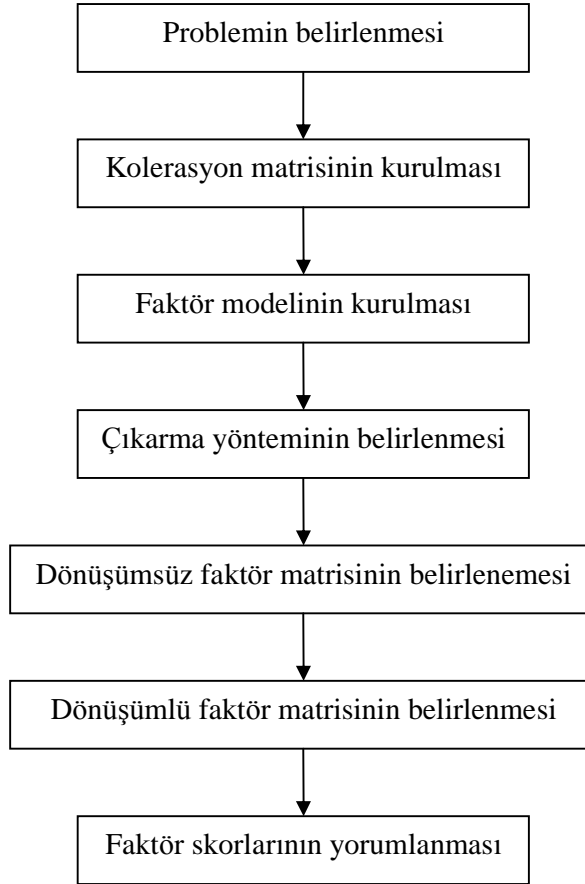
5.3.3 Veri analizinde kullanılan yöntemler

Veri analizi bir kaç adımda gerçekleştirilmiştir (Şekil 5.2). Tedarikçi seçimini etkileyen kriterlerin sayısının azaltılarak tedarikçi seçimini etkileyen temel faktörlerin bulunması için veri azaltma yöntemi olarak faktör analizi uygulanmıştır. Aynı analiz ile örgütsel özelliklerin sayısı az sayıda örgütsel faktöre indirgenmiştir. Ardından iki analizden çıkan faktör skorları ayrı ayrı, yatay ve dikey katılımlar için yüksek ve düşük katılım gruplarına göre ayırma analizine sokulmuş ve satın alma merkezinin yatay ve dikeyde katılım düzeyini etkileyen ana faktörler bulunmaya çalışılmıştır.



Şekil 5.2: Veri analizi adımları

Faktör analizinde izlenen aşamalar Şekil 5.3'te verilmiştir. Saha araştırması sonucu analize giren gözlem sayısı değişken sayısının yaklaşık 4 katı ölçülerek analizde yeterli örneklem hacmine ulaşılmıştır (Nakip, 2003). Faktör analizinde asal bileşenler (principal component analysis) yöntemi ve faktör matrisi analizinde Varimax yöntemi kullanılmıştır. Faktörler, yapılarında yer alan değişkenlere bakılarak adlandırılmıştır. İlgisiz değişkenlerin de yer aldığı faktörlerde, faktör yükü en fazla olan değişken esas alınarak adlandırma yapılmıştır.

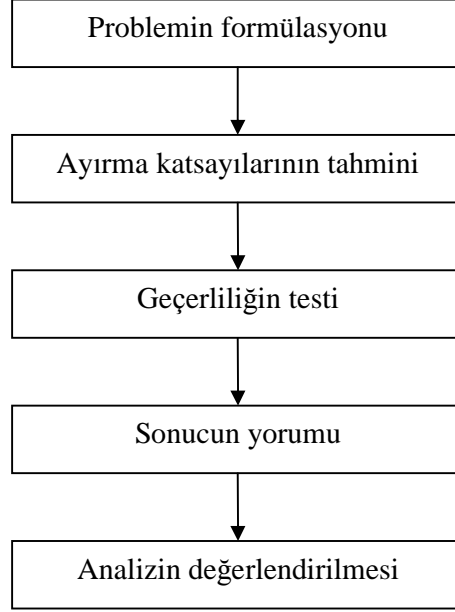


Şekil 5.3: Faktör analizinin aşamaları (Nakip, 2003)

Ayrırma analizinin süreci Şekil 5.4'de verilmiştir. Ayrırma denkleminin hesaplanmasında kademeli ayırma analizi yöntemi (stepwise method) uygun analiz olarak seçilmiştir. Ayrırma analizi ile bu çalışmada aşağıdakiler hedeflenmiştir:

1. Önceden belirlenen grupları (bağımlı değişkenleri) birbirinden en iyi ayıran tahmin edici (bağımsız) değişkenlerin doğrusal kombinasyonları ya da ayırma fonksiyonlarını belirlemek.

2. Bağımsız değişken ya da değişkenler itibariyle gruplar arası bir farkın olup olmadığını test etmek.
3. Gruplar arası farkı en iyi belirleyen bağımsız değişkeni tahmin etmek.



Şekil 5.4: Ayırma analizinin süreci (Nakip, 2003)

5.3.4 Araştırmanın kısıtları

Satın alma yaklaşımları birçok faktörün etkisi altındadır. Araştırma kapsamında inşaat sektöründe yalıtım malzemesi satın alma davranışı incelenmiş olup, süreci etkileyen 76 farklı kriterler az sayıda uzman görüşüyle 20 kritere düşürülmüştür. Bu doğrultuda araştırma içeriğinde bu faktörler göz önünde bulundurulmuş ve diğer faktörler göz ardı edilmiştir. Ancak araştırma kapsamına başka değişkenlerin de dahil edilmesiyle, daha kapsamlı bir bakış açısı yakalamak ve daha genelleştirilebilir sonuçlara ulaşmak mümkündür. Çalışmada genel olarak inşaat sektöründe farklı pazar bölümlerinde faaliyet gösteren firmalara ulaşılmış olunmasına rağmen, gözlem sayısı çok kısıtlı kalmış ve istatistiksel olarak yeterince güçlü analizlere ulaşılamamıştır.

Dikey katılımın ölçüldüğü analizlere yatay departmanların bir bileşkesinin sokulması halinde yatay departmanlarında bir hiyerarşi seviyesi olduğu kabul edilebilir. Fakat

modelde bu tür bir kabul ve hesaplama yapılmamış ve yatay katılımcıların hiyerşik katılıma etkisi değerlendirilmemiştir.

5.4 Araştırmanın Bulguları

5.4.1 Tedarikçi seçimini etkileyen kriterler ve faktör analizi

Tedarikçi seçimini etkileyen kriterlerin örneklem üzerindeki önemi faktör analizi ile incelenmiştir.

Çizelge 5.5: Tanımlayıcı istatistikler

Kriter	Ortalama	Std. Sapma	Analiz N
kalite	8,70	1,71	86
garanti ve şikayet politikası	8,52	1,23	86
teslimat	8,27	0,87	86
ödeme koşulları	8,16	1,41	86
referanslar	7,95	1,07	86
fiyat	7,80	1,71	86
tanınmışlık ve endüstrideki konum	7,64	1,69	86
büyüklik ve tecrübe	7,50	1,34	86
sürekli ve güvenilir iletişim	7,41	1,04	86
teknik destek	7,37	1,70	86
tedarikçi olmaya isteklilik	7,33	1,39	86
ürün ve üretim teknolojisi	6,88	1,80	86
yabancı ortaklı veya yabancı firma	6,78	1,86	86
gelişim ve yenilikçilik	6,53	2,03	86
özelleştirilmiş çözüm	6,41	2,68	86
stratejik uygunluk	5,35	2,28	86
diğer ürünler için potansiyel tedarikçi	5,08	1,91	86
üst yönetimin tanıdığı firma	4,85	1,97	86
finansal güç	4,83	2,15	86
kültürel uygunluk	4,45	1,68	86

Çizelge 5.5’deki verilere göre tedarikçi seçiminde en etkili kriterler sırasıyla kalite, garanti ve şikayet politikası, teslimat, ödeme koşulları ve referanslar olmaktadır. İstatistiğe göre fiyat kriteri yalıtım malzemesi satın almalarında değerlendirmeye alınan en önemli kriter olarak görülmemektedir. Genel olarak kriterler incelendiğinde pazarlanan ürünü değerlendirmeye yönelik kriterlerin, ürünü pazarlayan tedarikçi örgütü değerlendiren kriterlerden daha önemli olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.6: KMO ve Bartlett testleri

Kaiser-Meyer-Olkin		0,848
Bartlett Küresellik Testi	χ^2	1.464,721
	Sd.	190
	Anlamlılık	0,000

Yukarıdaki çizelge, KMO test sonuçlarını vermektedir. KMO’nun %60’ın üstünde olması şartı sağlanmıştır (Nakip, 2003). Bartlett testinin geçerli olması, değişkenler arası kolerasyonları nispeten güçlü ve analizlerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki çizelge, dönüşümden önceki ve sonraki eşkökenlilik değerlerini vermektedir. Yukarıdaki çizelge analiz sonucunun 4 faktörlü olacağını göstermektedir. Çünkü, özdeğeri 1’den fazla olan ilk 4 faktör gözükmetedir. Bu 4 faktör, toplam varyansın %73,48’ini açıklamaktadır (1. faktör %43,56, 2. faktör %15,64, 3. faktör %8,26, 4. faktör %6,02).

Çizelge 5.7: Açıklanan toplam varyans

Bile- şen	Başlangıç Özdeğerler			Çıkarılmış Yükler Kareleri Toplamı			Rotasyonlu Yükler Kareleri Toplamı		
	Top- lam	% Var.	Küm. %	Top- lam	% Var.	Küm. %	Top- lam	% Var.	Küm. %
1	8,71	43,56	43,56	8,71	43,56	43,56	7,66	38,30	38,30
2	3,13	15,64	59,20	3,13	15,64	59,20	3,31	16,55	54,85
3	1,65	8,26	67,46	1,65	8,26	67,46	2,11	10,56	65,41
4	1,20	6,02	73,48	1,20	6,02	73,48	1,61	8,07	73,48
5	0,97	4,84	78,32						
6	0,75	3,77	82,08						
7	0,68	3,39	85,47						
8	0,51	2,53	88,00						
9	0,46	2,29	90,29						
10	0,34	1,68	91,97						
11	0,28	1,39	93,36						
12	0,25	1,27	94,63						
13	0,25	1,25	95,88						
14	0,18	0,92	96,80						
15	0,16	0,82	97,62						
16	0,13	0,67	98,29						
17	0,12	0,61	98,91						
18	0,10	0,48	99,39						
19	0,08	0,38	99,77						
20	0,05	0,23	100,00						

Çıkarma metodu: Asal Bilşenler Yöntemi

Değişkenlerin faktörlere atanması ağırlık sırasına göre yapılacaktır. Aşağıdaki çizelge dönüşümlü faktör yüklerini göstermektedir.

Çizelge 5.8: Rotasyonlu bileşen matrisi(a)

Kriter	Bileşen			
	1	2	3	4
özelleştirilmiş çözüm	0,946	0,085	0,019	-0,146
teknik destek	0,861	-0,119	0,212	0,078
gelişim ve yenilikçilik	0,841	-0,102	0,201	-0,070
kalite	0,795	-0,316	0,227	-0,034
ürün ve üretim teknolojisi	0,791	-0,285	0,309	0,007
stratejik uygunluk	0,767	0,198	0,322	-0,065
tanınmışlık ve endüstrideki konum	0,745	-0,149	0,101	0,054
finansal güç	0,738	0,318	-0,149	0,329
sürekli ve güvenilir iletişim	0,679	0,056	0,018	0,357
yabancı ortaklı veya yabancı firma	0,677	-0,119	0,517	-0,174
garanti ve şikayet politikası	0,654	-0,188	0,348	0,216
büyüklik ve tecrübe	0,589	-0,320	0,139	0,433
kültürel uygunluk	-0,039	0,834	0,026	0,201
diğer ürünler için potansiyel tedarikçi	0,202	0,804	0,118	0,018
üst yönetimin tanıdığı firma	-0,246	0,795	-0,220	-0,207
fiyat	-0,564	0,647	0,177	0,119
tedarikçi olmaya isteklilik	0,191	0,279	0,800	0,083
referanslar	0,242	-0,236	0,706	0,319
teslimat	0,073	0,060	0,266	0,731
ödeme koşulları	-0,392	0,500	-0,176	0,576

Çıkarma Metodu: Asal Bileşenler Yöntemi

Rotasyon Metodu: Kaiser Standartlaştırması ile Varimax .

Yukarıdaki çizelgeye göre;

1. Faktör = (özelleştirilmiş çözüm) + (teknik destek) + (gelişim ve yenilikçilik) + (kalite) + (ürün ve üretim teknolojisi) + (stratejik uygunluk) + (tanınmışlık ve endüstrideki konum) + (finansal güç) + (sürekli ve güvenilir iletişim) + (yabancı ortaklı veya yabancı firma) + (garanti ve şikayet politikası) + (büyüklik ve tecrübe)

=> **Teknik Kapasite** (FAC_1_2)

2. Faktör = (kültürel uygunluk) + (diğer ürünler için potansiyel tedarikçi) + (üst yönetime tanıdık firma) + (fiyat)

=> **Kültürel Uyum ve Aşinalık** (FAC_2_1)

3. Faktör = (tedarikçi olmaya isteklilik) + (referanslar)

=> **Ataklık** (FAC_3_1)

4. Faktör = (teslimat) + (ödeme koşulları)

=> **Güvenilirlik** (FAC_4_1)

faktörleri ile açıklanmaktadır.

5.4.2 Tedarikçi seçim sürecini etkileyen örgütsel özellikler ve faktör analizi

Tedarikçi seçim sürecini etkileyen örgütsel özelliklerin örnekleme üzerindeki önemi faktör analizi ile incelenmiştir.

Aşağıdaki çizelgede yer alan analizlere göre yalıtım malzemesi maliyetleri toplam inşaat maliyetlerinin ortalama %4,95'i olmaktadır. Genelde satın alma davranışı yeni tedarikçilerden alım olarak görülmektedir. Firmaların çalışan sayısı ortalama 28,95 kişi, faaliyet süreleri ise 20,07 yıl olmaktadır. Ortaklık durumlarının ise genelde tek veya çift yerli ortaklı olarak açıklanmıştır. Firmalarda satın alma durumu diğer yapı malzemeleri satın alma durumlarına göre çok karmaşık görülmesi de, satın almanın algılanan riski diğer yapı malzemelerine göre daha fazla olmaktadır. Bunun sebebi yalıtım malzemesinin çok karmaşık yapıda olmamasına rağmen fonksiyonlarının yapılar için hayati derecede önem taşıması olarak yorumlanabilir.

Satın alma süresi firmalarda genellikle 1-3 ay arasında sürmekte ve bu süre 6 aya kadar uzayabilmektedir. Firmaların satın alma sürecinde izledikleri standart bir prosedüre ise genellikle uydukları gözlemlenmektedir. Satın alma prosedürü değerinin düşük olması prosedürlere uyum derecesini arttırmaktadır.

Çizelge 5.9: Tanımlayıcı istatistikler

Kriter	Ortalama	Std. Sapma	Analiz N
yıllık ortalama inşaat alanı	128.994,19	211.152,32	86
firmada çalışan sayısı	28,95	19,37	86
firmanın faaliyet süresi	20,07	13,05	86
firmanın ortaklık yapısı	1,65	0,88	86
toplam maliyetlerin yüzdesi	4,95	1,25	86
satın alma davranışı durumu	4,00	0,93	86
satın alma durumu karmaşıklığı	5,65	1,23	86
satın almanın riski	7,49	1,17	86
satın alma süresi	2,50	0,65	86
satın alma prosedürü uygulama sıklığı	1,91	1,05	86

Çizelge 5.10: KMO ve Bartlett testleri

Kaiser-Meyer-Olkin		0,642
Bartlett Küresellik	χ^2	327,097
Testi	Sd.	45
	Anlamlılık	0,000

Yukarıdaki çizelge, KMO test sonuçlarını vermektedir. KMO'nun %60'ın üstünde olması şartı limit değerlerle sağlanmıştır (Nakip, 2003). Bartlett testinin geçerli olması, değişkenler arası kolerasyonları nispeten güçlü ve analizlerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki çizelgede dönüşümden önceki ve sonraki eşkökenlilik değerleri verilmektedir. Yukarıdaki çizelge analiz sonucunun 2 faktörlü olacağını göstermektedir. Çünkü, özdeğeri 1'den fazla olan ilk 2 faktör gözükmemektedir. Bu 2 faktör, toplam varyansın %55,56'sını açıklamaktadır (1. faktör %30,39, 2. faktör %55,56).

Çizelge 5.11: Açıklanan toplam varyans

Bile- şen	Başlangıç Özdeğerler			Çıkarılmış Yükler Kareleri Toplamı			Rotasyonlu Yükler Kareleri Toplamı		
	Top- lam	% Var.	Küm. %	Top- lam	% Var.	Küm. %	Top- lam	% Var.	Küm. %
1	3,04	30,39	30,39	3,04	30,39	30,39	3,01	30,11	30,11
2	2,52	25,17	55,56	2,52	25,17	55,56	2,55	25,46	55,56
3	1,00	10,00	65,56						
4	0,94	9,43	74,99						
5	0,64	6,43	81,42						
6	0,56	5,57	86,98						
7	0,54	5,40	92,38						
8	0,40	3,99	96,38						
9	0,22	2,18	98,56						
10	0,14	1,44	100,00						

Çıkarma metodu: Asal Bileşenler Yöntemi

Çizelge 5.12: Rotasyonlu bileşen matrisi (a)

Kriter	Bileşen	
	1	2
firmada çalışan sayısı	0,876	-0,141
satın alma prosedürü uygulama sıklığı	-0,757	-0,106
firmanın ortaklık yapısı	0,701	0,021
yıllık ortalama inşaat alanı	0,663	-0,005
satın alma davranışı durumu	0,555	0,525
satın alma süresi	0,387	0,036
satın alma durumu karmaşıklığı	-0,187	0,866
toplam maliyetlerin yüzdesi	0,198	0,784
satın almanın riski	0,108	0,771
firmanın faaliyet süresi	0,442	-0,526

Çıkarma Metodu: Asal Bileşenler Yöntemi

Rotasyon Metodu: Kaiser Standartlaştırması ile Varimax .

Değişkenlerin faktörlere atanması ağırlık sırasına göre yapılacaktır. Yukarıdaki çizelge ise dönüşümlü faktör yüklerini göstermektedir. Çizelgeye göre;

1. Faktör = (firmada çalışan sayısı) + (satın alma prosedürü uygulama sıklığı) + (firmanın ortaklık yapısı) + (yıllık ortalama inşaat alanı) + (satın alma davranışı durumu) + (satın alma süresi)

=> **Kurumsallık** (FAC_1_1)

2. Faktör = (satın alma durumu karmaşıklığı) + (toplam maliyetlerin yüzdesi) + (satın alınanın algılanan riski) + (firmanın faaliyet süresi)

=> **Risk** (FAC_2_1)

değişkenleri ile açıklanmaktadır.

5.4.3 Satın alma sürecine katılım

Satın alma aşamalarına göre inşaat firmalarında karar sürecinde yer alan birimlerin karara katılım oranları aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 5.13: Satın alma sürecine katılım

	Karar verme	genel tanım	teknik özellikler	araştırma	teklif toplama & değerlendirme	seçim
tasarım/proje	69%	66%	43%	19%	10%	29%
kalite yönetimi	1%	5%	3%	3%	10%	50%
satın alma	21%	79%	84%	94%	94%	90%
lojistik	2%	1%	1%	1%	13%	34%
teklif ve satış	43%	9%	2%	1%	5%	37%
finans ve muhasebe	13%	0%	0%	0%	3%	58%
üst yönetim	72%	16%	7%	8%	22%	95%
inşaat ve şantiye yön	55%	79%	88%	66%	80%	88%
iş veren	27%	26%	26%	8%	8%	22%

Satın alma aşamalarına göre yatay katılım sonuçları aşağıdaki çizelge ile açıklanmıştır. Yatay katılımı ölçebilmek amacıyla yatay birimlerden satın alma

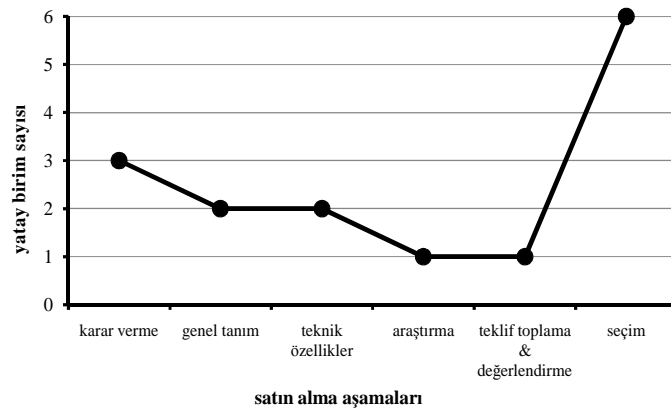
aşamasına dahil oldukları her bir hücre için $X_{ij}=1$ puanı verilmiştir. Örnekleme katılan X_{ij} 'lerin aritmetik ortalaması %20'den büyük ise sürece etkisi olduğu kabul edilmiştir. Bu bilgiye göre, yüzdesel ağırlıklara göre ölçülen çizelge aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

Çizelge 5.14: Satın alma sürecine yatay katılım

	karar verme	genel tanım	teknik özellikler	araştırma	teklif toplama & değerlendirme	seçim
tasarım/proje	1	1	1	0	0	1
kalite yönetimi	0	0	0	0	0	1
satın alma	1	1	1	1	1	1
lojistik	0	0	0	0	0	1
teklif ve satış	1	0	0	0	0	1
finans ve muhasebe	0	0	0	0	0	1

(Satın alma sürecinde etkinliği ölçebilmek amacıyla, satın alma süreci aşamalarına katılım derecesi %20'yi geçmeyen birimler değerlendirmeye alınmamıştır.)

Yatay katılım düzeyini ölçebilmek amacıyla 6 birimin her bir satın alma aşamasına katılımının kümülatif değerleri alınmıştır (Şekil 5.5).



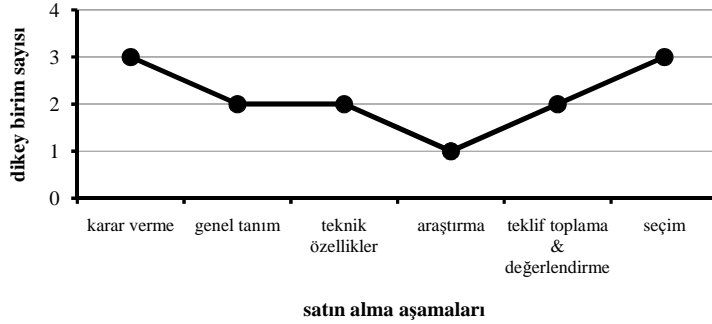
Şekil 5.5: Satın alma sürecine yatay katılım

Satın alma aşamalarına göre dikey (hiyerarşik) katılım sonuçları aşağıdaki çizelge ile açıklanmıştır.

Çizelge 5.15: Satın alma sürecine dikey katılım

	karar verme	genel tanım	teknik özellikler	araştırma	teklif toplama & değerlendirme	seçim
üst yönetim	1	0	0	0	1	1
inşaat ve şantiye yön.	1	1	1	1	1	1
iş veren	1	1	1	0	0	1

Yatay katılım düzeyini ölçebilmek amacıyla 6 birimin her bir satın alma aşamasına katılımının kümülatif değerleri alınmıştır (Şekil 5.6).



Şekil 5.6: Satın alma sürecine yatay katılım

5.4.4 Yatay katılım düzeyini etkileyen faktörler

Yatay katılım iki grupta incelenmiştir: Yatayda düşük katılım ve yatayda yüksek katılım. Yatay katılım düzeyinin örgütsel özelliklerden ve tedarikçi seçimini etkileyen kriterlerden etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesi amacıyla ayırma (diskriminant) analizi yapılacaktır. Analize girecek olan bağımsız değişkenler önceki bölümde faktör analizi sonucunda elde edilen tedarikçi seçimini etkileyen faktörler ve örgütsel özelliklere ait faktörler olacaktır. Bu faktör grupları ayrı ayrı incelenecektir. Amaçlar; hangi örgütsel özelliklerin yatay katılım düzeyini ne ölçüde

etkilediğinin ve yatay katılım düzeyinden etkilenen tedarikçi seçim kriterlerinin bulunmasıdır.

5.4.4.1. Tedarikçi seçimini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi

Tedarikçi seçimini etkileyen faktörlerin yatay katılım düzeyindeki etkisini araştırmak için bölüm 5.4.2’de faktör analizi ile elde edilen 4 faktör ayırma analizine sokulmuştur.

Çizelge 5.16: Analiz özeti

Ağırlıksız gözlemler	N	%
Geçerli	86	100,0
Dışarda bırakılmış	0	,0
Toplam	86	100,0

Yukardaki çizelgeye göre bütün değişkenler ayırma analizine girmiştir.

Çizelge 5.17: Grup istatistikleri

Yatay Katılım Düzeyi	N	Geçerli N
Düşük	47	47,0
Yüksek	39	39,0
Toplam	86	86,0

Analizden önce hesaplanmış gruplara göre dağılım sıklığı yukarıdaki çizelgede verilmiştir.

Aşağıdaki iki çizelge, iki grubu birbirinden en çok ayıran değişkenlerden ilkinin ‘FACT_1_2’ ve ikincisini de ‘FACT_2_2’ olarak göstermektedir. Diğer değişkenler ise ayırma güçleri yetersiz olduğu için analize dahil edilmemiştir. Buna göre yatay katılım düzeyini etkileyen faktörler **Teknik Kapasite** ve **Kültürel Uyum ve Aşinalık** olarak belirlenmiştir.

Çizelge 5.18: Giren/çıkan değişkenler (a,b,c,d)

Basamak	Giren	Wilk Lambdası							
		İstatistik	sd1	sd2	sd3	F			
						İstatistik	sd1	sd2	Anlam.
1	FACT_1_2	0,916	1	1	84,000	7,676	1	84,000	0,007
2	FACT_2_2	0,854	2	1	84,000	7,105	2	83,000	0,001

Her basamakta, Wilk Lambdası değerini minimize eden değişken analize girmiştir.

a maksimum basamak sayısı 8.

b girecek minimum kısmi F 3,84.

c çıkacak maksimum kısmi F 2,71.

d F düzeyi, tolerans, veya VIN daha fazla işlem için yetersiz.

Çizelge 5.19: Analize giren değişkenler

Basamak	Tolerans	Çıkarılacak F	Wilk Lambda
1 FACT_1_2	1,000	7,676	
2 FACT_1_2	0,994	8,140	0,938
FACT_2_2	0,994	6,070	0,916

Aşağıdaki iki çizelge her adımın anlamlılık düzeylerini vermektedir. 0,007 ve 0,001 anlamlılık düzeyleri ile analizin anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çizelge 5.20: Wilk lambdası

Basamak	Değişken sayısı	Lambda	sd1	sd2	sd3	F			
						İstatistik	sd1	sd2	Anlam.
1	1	0,916	1	1	84	7,676	1	84,000	0,007
2	2	0,854	2	1	84	7,105	2	83,000	0,001

Çizelge 5.21: İkili grup karşılaştırmaları (a,b)

Basa -mak	Yatay Katılım Düzeyi		Düşük	Yüksek
1	düşük	F		7,676
		Anl.		,007
	yüksek	F	7,676	
		Anl.	,007	
2	düşük	F		7,105
		Anl.		,001
	yüksek	F	7,105	
		Anl.	,001	

a 1. basamak için serbestlik derecesi 1,84.

b 2. basamak için serbestlik derecesi 2,83.

Çizelge 5.22: Özdeğerler

Fonksiyon	Özdeğer	% Varyans	Birikimli %	Kanonik Kolerasyon
1	0,171	100,0	100,0	0,382

a Analizde sadece 1. kanonik ayırma fonksiyonu kullanılmıştır.

Yukardaki çizelge ayırma fonksiyonunun özdeğerini, açıkladığı varyansı ve setler arası kolerasyonu verir. İki ayırma grubu olduğundan, sadece bir fonksiyon (denklem) çıkmıştır. Bu fonksiyonun özdeğeri 0,382 olup, toplam varyansın %100'ünü açıklamaktadır. Kanonik kolerasyon ise %38'dür. Bu katsayının karesi bize, bağımlı (yatay katılım düzeyi) değişkenindeki varyansın yüzde kaçının bu modelce açıklandığını gösterir. Yani, bağımlı değişkenindeki varyansın % 15'i bu model tarafından açıklanmaktadır.

Çizelge 5.23: Wilk lambdası

Fonksiyonların testi	Wilks' Lambda	χ^2	sd	Anlam.
1	0,854	13,117	2	0,001

Yukarıdaki çizelgeye göre ayırma fonksiyonunun Wilk lambdası ve Ki-kare testi sonuçları verilmiştir. Verilen sonuçlara göre ayırma modeli 0,001 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Çizelge 5.24: Standartlaştırılmış kanonik ayırma fonksiyonu katsayıları

Değişkenler	Fonksiyon 1
FACT_1_2	0,784
FACT_2_2	-0,685

Yukarıdaki çizelge standartlaştırılmış ayırma fonksiyonu katsayılarını vermektedir. Katsayılar artık sadece iki değişkenden oluşmaktadır. Bu durumda birinci derecede FACT_1_2 (Teknik Kapasite), ikinci derecede FACT_2_1 (Kültürel Uyum ve Aşinalık) faktörleri önemlidir.

Çok sayıda değişken söz konusu olduğunda, hangi sınıra kadar değişkenlerin ayırmada önemli olduğunu belirlemek giderek zorlaşacaktır. Bu amaçla matris yapısına başvurulmaktadır. Ayırma yükleri olarak da bilinen bu matris, aslında değişkenlerin fonksiyondaki kolerasyonlarının mutlak değerleri itibariyle sıralanışıdır. Kolerasyon, ayırma değişkenleri ile standartlaştırılmış kanonik ayırma fonksiyonları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Matris yapısı, değişkenleri ayırma güçlerine göre güçlüden zayıfa doğru sıralamakta ve açıklama gücü %30'un üstünde olan değişkenleri geçerli ve altında olanları geçersiz saymaktadır.

Çizelge 5.25: Matris yapısı

Değişkenler	Fonksiyon 1
FACT_1_2	0,731
FACT_2_2	-0,624
FACT_4_2	-0,068
FACT_3_2	0,014

Yukarıdaki katsayılar yapı matrisini göstermektedir. Yukarıdaki çizelge ile 2 grubu birbirinden en iyi ayıran değişkenler önem sırasına göre verilmiştir. Buna göre de sadece 'FACT_1_2' ve 'FACT_2_2' iki grubu, değerleri %30'dan fazla olduğu için anlamlı şekilde ayırmaktadır.

Ayırma analizinin en önemli çıktılarından biri olan kanonik ayırma fonksiyonuna standartlaştırılmamış katsayılar da denir. Bu denklemden hangi değişkenin, iki grubu ne ölçüde ayırdığını öğrenebiliriz. Fonksiyon, mevcut gözlemlerin bağımsız değişkenlerine ait verilerini kullanarak yeniden gruplara atanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca fonksiyon, dışarıdan alınan bir gözlemin verilerini denklemdeki yerine koyarak, hangi gruba dahil olduğunu belirler.

Çizelge 5.26: Kanonik ayırma fonksiyonu katsayıları

Değişkenler	Fonksiyon
	1
FACT_1_2	,814
FACT_2_2	-,703
(Sabit Katsayı)	,000

Standartlaştırılmamış Katsayılar

Yukarıdaki çizelgede yer alan katsayılar, herhangi bir gözlemin hangi gruba düştüğünü gösteren sınıflandırma katsayılarıdır. Bir gözlemin hangi gruba düştüğünü görmek için çizelgeden türetilmiş aşağıdaki ayırma fonksiyonunda yerine konmasıyla bir Y, yani tahmin değeri elde edilir.

$$Y = 0,814 \times \text{FACT}_1_2 - 0,703 \times \text{FACT}_2_2 + 0,000$$

Çizelge 5.27: Grup merkezleri

Yatay Katılım Düzeyi	Fonksiyon
	1
Düşük	-0,373
Yüksek	0,449

Yukarıdaki çizelgede yer alan iki değer, iki grubu birbirinden ayıran 'ayırma noktasını' bulmak için kullanılır. Ayırma noktası iki değer aritmetik ortalaması

olarak 0,038 değeridir. Kanonik ayırma fonksiyonuna göre bir gözlemin değeri 0,038'den küçükse 'düşük' grubuna, 0,038'den yüksekse 'yüksek' grubuna girecektir. Bir gözlem ayırma noktasından ne kadar uzakta bulunursa o kadar iyi ayrılmıştır. Ancak, bu gözlemin bağımsız değişkenlerine ait verilerinin, örneklemedeki gözlemlerin minimum ve maksimum değerlerinin altında ve/veya üstünde olmamasında yarar vardır.

Çizelge 5.28: Gruplar için ilk olasılıklar

Yatay Katılım Düzeyi	İlk	analizde kullanılan gözlem sayısı	
		ağırlıksız	ağırlıklı
Düşük	0,5	47	47
Yüksek	0,5	39	39
Toplam	1	86	86

Çizelge 5.29: Sınıflandırma sonuçları(a)

	Yatay Katılım Düzeyi	Tahmin edilen grup üyeliği		toplam
		düşük	yüksek	
Orjinal	Düşük	33	14	47
	Yüksek	11	28	39
Sayım	Düşük	70,2	29,8	100,0
	Yüksek	28,2	71,8	100,0

a Orjinal grup gözlemlerinin %70,9'sı doğru sınıflandırılmıştır.

Yukarıdaki çizelgede ayırma fonksiyonuna göre doğru sınıflandırma sonuçlarını vermektedir. Buna göre mevcut gözlemlerin %70,9'u doğru sınıflandırılmıştır. Bu değer sınıflandırma mantığının büyük olasılıkla doğru olduğunu göstermektedir.

5.4.4.2 Örgütsel özelliklerin değerlendirilmesi

Tedarikçi seçimini etkileyen faktörlerin yatay katılım düzeyindeki etkisini araştırmak için bölüm 5.4.2'de faktör analizi ile elde edilen 4 faktör ayırma analizine sokulmuştur.

Çizelge 5.30: Analiz özeti

Ağırlıksız gözlemler	N	%
Geçerli	86	100,0
Dışarda bırakılmış	0	,0
Toplam	86	100,0

Yukardaki çizelgeye göre bütün değişkenler ayırma analizine girmiştir.

Çizelge 5.31: Grup istatistikleri

Yatay Katılım Düzeyi	N	Geçerli N
Düşük	47	47,0
Yüksek	39	39,0
Toplam	86	86,0

Analizden önce hesaplanmış gruplara göre dağılım sıklığı yukarıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 5.32: Giren/çıkan değişkenler (a,b,c,d)

Basamak	Giren	Wilk Lambdası							
		İstatistik	sd1	sd2	sd3	İstatistik	sd1	sd2	Anlam.
1	FACT_1_1	0,808	1	1	84,000	20,009	1	84,000	0,000

Her basamakta, Wilk Lambdası değerini minimize eden değişken analize girmiştir.

a maksimum basamak sayısı 4.

b girecek minimum kısmi F 3,84.

c çıkacak maksimum kısmi F 2,71.

d F düzeyi, tolerans, veya VIN daha fazla işlem için yetersiz.

Çizelge 5.33: Analize giren değişkenler

Basamak	Tolerans	Çıkarılacak F	Wilk Lambda
1 FACT_1_1	1,000	20,009	0,808

Yukarıdaki iki çizelge iki grubu birbirinden en çok ayıran tek değişken olarak 'FACT_1_2' faktörünü göstermektedir. Diğer değişkenler ise ayırma güçleri yetersiz olduğu için analize dahil edilmemiştir. Buna göre yatay katılım düzeyini etkileyen faktör **Kurumsallık** olarak belirlenmiştir.

Çizelge 5.34: Wilk lambdası

Basa- mak	Değişken sayısı	Lambda	sd1	sd2	sd3	F			
						İstatistik	sd1	sd2	Anlam.
1	1	,808	1	1	84	20,009	1	84,000	,000

Çizelge 5.35: İkili grup karşılaştırmaları (a,b)

Basa mak	Yatay Katılım Düzeyi	F	
		düşük	yüksek
1	Düşük	F	20,009
		Anl.	,000
	Yüksek	F	20,009
		Anl.	,000

a 1. basamak için serbestlik derecesi 1,84

Yukarıdaki iki çizelge her adımın anlamlılık düzeyini vermektedir. 0,000 ile analizin anlamlı olduğu sonucu görülmektedir.

Çizelge 5.36: Özdeğerler

Fonksiyon	Özdeğer	% Varyans	Birikimli %	Kanonik Kolerasyon
1	,238(a)	100,0	100,0	,439

a. Analizde sadece 1 kanonik ayırma fonksiyonu kullanılmıştır.

Yukardaki çizelge ayırma fonksiyonunun özdeğerini, açıkladığı varyansı ve setlerarası kolerasyonu verir. İki grup olduğundan, sadece bir fonksiyon (denklem) çıkmıştır. Bu fonksiyonun özdeğeri 0,439 olup, toplam varyansın %100'ünü açıklamaktadır. Kanonik kolerasyon ise %44'dür. Bu katsayının karesi bize, bağımlı (yatay katılım düzeyi) değişkenindeki varyansın yüzde kaçının bu model ile

açıklandığını gösterir. Yani, bağımlı değişkendeki varyansın % 19'u bu model tarafından açıklanmaktadır.

Çizelge 5.37: Wilk lambdası

Fonksiyonların testi	Wilks' Lambda	χ^2	sd	Anlam.
1	,808	17,841	1	,000

Yukarıdaki çizelgeye göre ayırma fonksiyonunun Wilk lambdası ve Ki-kare testi sonuçları verilmiştir. Verilen sonuçlara göre ayırma modeli 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerlidir.

Çizelge 5.38: Standartlaştırılmış kanonik ayırma fonksiyonu katsayıları

Değişkenler	Fonksiyon
FACT_1_1	1,000

Yukarıdaki çizelge standartlaştırılmış ayırma fonksiyonu katsayılarını vermektedir. Katsayılar sadece bir değişkenden oluşmaktadır. Bu durumda birinci derecede FACT_1_1 (Kurumsallık) faktörü önemlidir.

Çok sayıda değişken söz konusu olduğunda , hangi sınıra kadar değişkenlerin ayırmada önemli olduğunu belirlemek giderek zorlaşacaktır. Bu amaçla matris yapısına başvurulmaktadır. Ayırma yükleri olarak da bilinen bu matris, aslında değişkenlerin fonksiyondaki kolerasyonlarının mutlak değerleri itibariyle sıralanışıdır. Kolerasyon da, ayırma değişkenleri ile standartlaştırılmış kanonik ayırma fonksiyonları arasındaki ilişkiyi gösterir. Matris yapısı, değişkenleri ayırma güçlerine göre güçlüden zayıfa doğru sıralamakta ve açıklama gücü %30'un üstünde olan değişkenleri geçerli ve altında olanları geçersiz saymaktadır.

Çizelge 5.39: Matris yapısı

Değişkenler	Fonksiyon
	1
FACT_1_1	1,000
FACT_2_1	-,061

Yukarıdaki katsayılar yapı matrisini göstermektedir. Yukarıdaki çizelge ile 2 grubu birbirinden en iyi ayıran değişkenler önem sırasına göre verilmiştir. Buna göre de sadece 'FACT_1_1' iki grubu, değeri %30'dan fazla olduğu için anlamlı şekilde ayırmaktadır.

Ayırma analizinin en önemli çıktılarından biri olan kanonik ayırma fonksiyonuna standartlaştırılmamış katsayılar da denir. Bu denklemden hangi değişkenin, iki grubu ne ölçüde ayırdığını öğrenebiliriz. Fonksiyon ile mevcut gözlemlerin, bağımsız değişkenlerine ait verilerini kullanarak, yeniden gruplara atanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca fonksiyon, dışarıdan alınan bir gözlemin verilerini denklemdeki yerine koyarak, hangi gruba dahil olduğunu belirler.

Çizelge 5.40: Kanonik ayırma fonksiyonu katsayıları

Değişkenler	Fonksiyon
	1
FACT_1_1	1,106
(Sabit Katsayı)	,000

Standartlaştırılmamış Katsayılar

Yukarıdaki çizelgede yer alan katsayılar, herhangi bir gözlemin hangi gruba düştüğünü gösteren sınıflandırma katsayılarıdır. Bir gözlemin hangi gruba düştüğünü görmek için çizelgeden türetilmiş aşağıdaki ayırma fonksiyonunda yerine konmasıyla bir Y, yani tahmin değeri elde edilir.

$$Y = 1,106 \times \text{FACT_1_1} + 0,000$$

Çizelge 5.41: Grup merkezleri

Yatay Katılım Düzeyi	Fonksiyon
Düşük	-,439
Yüksek	,530

Yukarıdaki çizelgede yer alan iki değer, iki grubu birbirinden ayıran ‘ayırma noktasını’ bulmak için kullanılır. Ayırma noktası iki değer aritmetik ortalaması olarak 0,0455 değeridir. Kanonik ayırma fonksiyonuna göre bir gözlemin değeri 0,0455’den küçükse ‘düşük’ grubuna, 0,0455’den yüksekse ‘yüksek’ grubuna girecektir. Bir gözlem ayırma noktasından ne kadar uzakta bulunursa o kadar iyi ayırmıştır. Ancak, bu gözlemin bağımsız değişkenlerine ait verilerinin, örneklemdaki gözlemlerin minimum ve maksimum değerlerinin altında ve/veya üstünde olmamasında yarar vardır.

Çizelge 5.42: Gruplar için ilk olasılıklar

Yatay Katılım Düzeyi	İlk	Analizde Kullanılan Gözlem Sayısı	
		ağırlıksız	ağırlıklı
Düşük	0,5	47	47
Yüksek	0,5	39	39
Toplam	1	86	86

Çizelge 5.43: Sınıflandırma sonuçları(a)

		Yatay Katılım Düzeyi	Tahmin Edilen Grup Üyeliği		Toplam
			düşük	yüksek	
Orjinal	%	Düşük	31	16	47
		Yüksek	18	21	39
Sayım		Düşük	66,0	34,0	100,0
		Yüksek	46,2	53,8	100,0

a Orjinal grup gözlemlerinin %60,5’si doğru sınıflandırılmıştır.

Yukarıdaki çizelgede ayırma fonksiyonuna göre doğru sınıflandırma sonuçlarını vermektedir. Buna göre mevcut gözlemlerin %60,5'i doğru sınıflandırılmıştır. Bu değer sınıflandırma mantığının büyük olasılıkla doğru olduğunu göstermektedir.

5.4.5 Dikey katılımı etkileyen faktörler

Dikey katılım iki grupta incelenmiştir; dikeyde düşük katılım ve dikeyde yüksek katılım. Dikey katılım düzeyinin örgütsel özelliklerden ve tedarikçi seçimini etkileyen kriterlerden etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesi amacıyla ayırma analizi yapılacaktır. Analize girecek olan bağımsız değişkenler önceki bölümde faktör analizi sonucunda elde edilen tedarikçi seçimini etkileyen faktörler ve örgütsel özelliklere ait faktörler olacaktır.

5.4.5.1 Örgütsel özelliklerin değerlendirilmesi

Çizelge 5.44: Analiz özeti

Ağırlıksız gözlemler	N	%
Geçerli	86	100,0
Dışarda bırakılmış	0	,0
Toplam	86	100,0

Yukardaki çizelgeye göre bütün değişkenler ayırma analizine girmiştir.

Çizelge 5.45: Grup istatistikleri

Dikey Katılım Düzeyi	Faktör	Ort.	St. Sap.	Gözlem Sayısı	
				ağırlıksız	ağırlıklı
1,00	FACT_1_1	0,0032	1,0383	34	34,000
	FACT_2_1	0,0770	1,1808	34	34,000
2,00	FACT_1_1	-0,0021	0,9844	52	52,000
	FACT_2_1	-0,0504	0,8706	52	52,000
Toplam	FACT_1_1	0,0000	1,0000	86	86,000
	FACT_2_1	0,0000	1,0000	86	86,000

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde dikey katılım derecesini etkileyen değişkenlerin aritmetik ortalamaları arasında pek fark bulunmadığı ve standart sapmalarının çok düşük olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.46: Grupların istatistiksel ortalamalarının eşitliği (a,b,c,d)

Faktörler	Wilk Lambda	F	sd1	sd2	Anlam.
FACT_1_1	1,000	,001	1	84	,981
FACT_2_1	,996	,331	1	84	,567

Her basamakta Wilk Lamdasını maksimum yapan değişken analize girmiştir.

- a Maksimum basamak sayısı 4.
- b Girecek minimum kısmi F 3,84.
- c Çıkacak minimum kısmi F 2,71.
- d F düzeyi, tolerans, veya VIN daha fazla işlem için yetersiz.

Yukarıdaki çizelgeye göre analizden çıkan bir değişken olmamıştır. Grupları ayıracak anlamlı değişkenler olmadığından dikey katılım düzeyinin düşük veya yüksek olmasından söz edilmemektedir.

5.4.5.2 Tedarikçi seçimini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi

Çizelge 5.47: Analiz özeti

Ağırlıksız gözlemler	N	%
Geçerli	86	100,0
Dışarda bırakılmış	0	,0
Toplam	86	100,0

Yukardaki çizelgeye göre bütün değişkenler ayırma analizine girmiştir.

Çizelge 5.48: Grup istatistikleri

Dikey Katılım Düzeyi	Faktör	Ort.	St. Sap.	Gözlem Sayısı	
				ağırlıksız	ağırlıklı
1,00	FACT_1_2	-0,1127474	1,06450421	34	34,000
	FACT_2_2	0,0777311	1,05622339	34	34,000
	FACT_3_2	0,0216403	0,80165320	34	34,000
	FACT_4_2	-0,1709630	0,99646209	34	34,000
2,00	FACT_1_2	0,0737195	0,95886587	52	52,000
	FACT_2_2	-0,0508242	0,96857676	52	52,000
	FACT_3_2	-0,0141494	1,11817681	52	52,000
	FACT_4_2	0,1117835	0,99596792	52	52,000
Toplam	FACT_1_2	0,0000000	1,00000000	86	86,000
	FACT_2_2	0,0000000	1,00000000	86	86,000
	FACT_3_2	0,0000000	1,00000000	86	86,000
	FACT_4_2	0,0000000	1,00000000	86	86,000

Yukarıdaki çizelge incelendiğinde dikey katılım derecesini etkileyen değişkenlerin aritmetik ortalamaları arasında pek fark bulunmadığı ve standart sapmalarının çok düşük olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.49: Grupların istatistiksel ortalamalarının eşitliği (a,b,c,d)

Faktörler	Wilk Lambda	F	sd1	sd2	Anlam.
FACT_1_2	0,992	0,712	1	84	0,401
FACT_2_2	0,996	0,337	1	84	0,563
FACT_3_2	1,000	0,026	1	84	0,872
FACT_4_2	0,981	1,656	1	84	0,202

Her basamakta Wilk Lamdasını maksimum yapan değişken analize girmiştir.

- Maksimum basamak sayısı 8.
- Girecek minimum kısmi F 3,84.
- Çıkacak minimum kısmi F 2,71.

Yukarıdaki çizelgeye göre analizden çıkan bir değişken olmamıştır. Grupları ayıracak anlamlı değişkenler olmadığından dikey katılım düzeyinin düşük veya yüksek olmasından söz edilmemektedir.

5.5 Araştırma Sonuçları

Çizelge 5.6'daki verilere göre tedarikçi seçiminde en etkili kriterler sırasıyla kalite, garanti ve şikayet politikası, teslimat, ödeme koşulları ve referanslar olmaktadır. İstatiklere göre fiyat kriteri yalıtım malzemesi satın alımında değerlendirmeye alınan en önemli kriter olarak görülmemektedir. Genel olarak kriterler incelendiğinde pazarlanan ürünü değerlendirmeye yönelik kriterlerin, ürünü pazarlayan tedarikçi örgütü değerlendiren kriterlerden daha önemli olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Göçener (2001) inşaat sektöründe satın alma davranışı üzerine yaptığı çalışmadaki bulguları doğrular niteliktedir. Göçener (2001) çalışmasında, inşaat sektöründe tedarikçi seçiminde teslimat, kalite ve garanti koşullarının fiyattan daha fazla öneme sahip olabileceğini tespit etmiştir.

Tedarikçi seçimini etkileyen değişkenler ile yapılan faktör analizi sonucunda 4 faktör ortaya çıkmıştır; Teknik Kapasite, Kültürel Uyum ve Aşinalık, Ataklık ve Güvenilirlik .

Çizelge 5.12'de yer alan analizlere göre yalıtım malzemesi maliyetleri toplam inşaat maliyetlerinin ortalama %4,95'i olmaktadır. Genelde satın alma davranışı yeni tedarikçilerden alım olarak görülmektedir. Firmaların çalışan sayısı ortalama 29 kişi, faaliyet süreleri ise 20 yıl olmaktadır. Ortaklık durumlarının ise genelde tek veya çift yerli ortaklı olarak açıklanmıştır. Firmalarda satın alma durumu diğer yapı malzemeleri satın alma durumlarına göre çok karmaşık görülmesine de, satın almanın algılanan riski diğer yapı malzemelerine göre daha fazla olmaktadır. Bunun sebebi yalıtım malzemesinin çok karmaşık yapıda olmamasına rağmen fonksiyonlarının yapılar için hayati derecede önem taşıması olarak yorumlanabilir. Satın alma süresi firmalarda genellikle 1-3 ay arasında sürmekte ve bu süre 6 aya kadar uzayabilmektedir. Firmaların satın alma sürecinde izledikleri standart bir prosedüre ise genellikle uydukları gözlemlenmektedir.

Orgütsel özellikleriyle etkileyen değişkenler ile yapılan faktör analizi sonucunda 2 faktör ortaya çıkmıştır; Kurumsallık ve Risk. Bu bulgular Johnston ve Lewin (1996),

Kaufmann (1996) ve Samaniego ve Cillan (2004) araştırma sonuçlarını doğrular niteliktedir.

Genel olarak satın alma süreçleri incelendiğinde satın alma departmanının ve şantiye yönetiminin, satın almanın genel olarak bütün aşamalarında etkin olduğu görülmektedir (Çizelge 5.18). Bu ürünün teknik açıdan karmaşık olması ve riskli bulunmasından dolayı imalatı yapan şantiyenin de, uygulama koşullarına göre teknik onay vermesinin gerekliliğinden kaynaklandığı düşünülebilir. Ayrıca, inşaatlarda kullanılan diğer yapı malzemelerine oranla yalıtım malzemeleri daha büyük tutarlarda alımlara sebep olduğundan maliyet kontrolü adına üst yönetim de karar aşamasında oldukça etkin olmaktadır. Satın alma aşamalarına ait Şekil 5.5 ve Şekil 5.6 incelendiğinde, satın alma süreçlerine yatay ve dikey katılım U formunu izlemesi Ghingold ve Wilson (1998) bulgularına benzemektedir.

Tedarikçi seçim faktörleri ve örgütsel faktörlerle yapılan ayırma analizlerinde ise satın alma merkezine katılımın yatayda, düşük veya yüksek olacağını belirleyen başlıca faktörlerin Teknik Kapasite, Kültürel Uyum ve Aşinalık, Kurumsallık olduğu belirlenmiştir. İstatiksel olarak anlamlı olmasına rağmen tanıdık olma faktörünün yatayda yüksek katılım için anlamlı bir sonuç yaratmadığı düşünülmektedir. Aksine, yatayda katılım artmasının ise kurumsallıkla ilgili güçlü ilişki içinde olduğu söylenebilir. Düşeyde katılım düzeyini ise anlamlı olarak açıklayabilen bir faktör analizlerden çıkmamıştır. Gözlem sayısının küçük olması sebebiyle istatiksel olarak yeterince güçlü analizler yapılmadığı düşünülmektedir. Örneklem hacminin artmasıyla daha anlamlı sonuçlar ve daha güçlü ayrımlar görüleceği düşünülmektedir.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Örgütlerin satın alma kararları verirken izledikleri süreç konusunda bilgi sahibi olmak tepkisel pazarlama stratejisi oluşturmak için temeldir. Satın alıcı örgüt, satın alma ihtiyacının ortaya çıktığı aşamadan başlayarak tedarikçilerin değerlendirilip seçildiği ileri aşamalara kadar bütün sürecin içinde satıcı aktif rol üstlenebilir. Aslında, başarılı bir pazarlamacı problemin ihtiyacının ortaya çıkmasını tetikleyebilir ve örgütün problemi çözmesinde etkili biçimde yardımcı olabilir. Satın alma sürecinin her aşamasında verilen kararlar, aşamalar ilerledikçe kabul edilebilir tedarikçi alanını daraltmakta ve nihai kararı etkilemektedir.

Örgütsel satın alma sürecini çevrelemiş karmaşık faktörleri çözmek zor bir faaliyettir. Pazarlamacı, doğru soruları sorarak bu faktörleri belirlemeye çalışmalıdır. Aşağıdaki maddeler etkili ve verimli pazarlama stratejisi oluşturmaya yardımcı olacaktır:

1. Örgütsel alıcıların farklılaşan satın alma durumları ile karşı karşıya kaldıkları durumlarda izledikleri karar süreci,
2. Önemli etkileyenleri içeren bir örgütsel satın alma davranış modeli,
3. Örgütsel satın alma karakteristiklerinin pazarlamacının ürün tasarımı, fiyatlandırma ve promosyon konularında daha bilgili karar verebilmesinde nasıl etkili olduğu.

Pazarlama alanında, örgütsel satın alma davranışları konusunda bir çok araştırma yapılmıştır. Bu tez dahilinde yapılan çalışmada örgütsel satın alma davranışına yönelik bir model önerilmiştir. Çalışmada önerilen model ile genel örgütsel satın alma davranışını değil belirli bir ürünün yada hizmetin satın alınmasında ortaya konan örgütsel satın alma davranışının açıklanmasını amaçladığından, yapı malzemesi olarak yalıtım malzemelerinin inşaat firmaları tarafından satın alınması süreci incelenmiştir.

Örgütsel satın alma karar sürecine yanal ve dikey katılım düzeylerinin sürecin genelinde düşük veya yüksek olmasının sebeplerini ve satın alma kararı sürecinin

aşamalarına örgütün farklı fonksiyonlarının (departman) katılımının dağılımını belirlemeye yönelik yapılan araştırma Türk yapı sektöründe yalıtım malzemeleri pazarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, daha önce incelenen örgütsel satın alma yaklaşımları ve karar süreçlerine katılım ile ilgili sınıflandırma yaklaşımları baz alınarak önerilmiş ‘Satın Alma Sürecine Katılım ve Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler’ modeli test edilmiştir. Çalışmada, yeni bir model önerilmesi ve modelin test edilmesinin sebebi, diğer yaklaşımlarda rastlanılmamış olan, tedarikçi seçiminde kullanılan kriterlerin örgüte göre algılanan önemi ile örgütün satın alma merkezine katılım durumları etkileşiminin incelenmek istenmesidir.

Bu yaklaşım ile, satın alma sürecine odaklı olması sebebiyle örgütsel pazarlamacılara pazarlama stratejileri geliştirirken daha kapsamlı bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır. Çalışmada yalıtım malzemesi seçimini etkileyen başlıca faktörler olarak Teknik Kapasite, Kültürel Uyum ve Aşinalık, Kurumsallık faktörleri bulunmuştur.

Öneriler

Çalışma çeşitli açılardan geliştirilmeye açıktır. Uygulama alanını genişletmek, söz konusu modelin daha genel bir uygulamada ortaya koyacağı sonuçları görmek açısından fayda sağlayacaktır. Böylelikle, farklı alanlarda genel satın alma yaklaşımlarını görmek mümkün olacak ve geliştirilen metodun tüm sektörlerde geçerli olup olmadığı sorgulanabilecektir. Buradan elde edilecek sonuçlar inşaat sektörü dahil bir çok farklı sektörde faaliyet gösteren firmaların bu çalışmadan faydalanma oranını yükseltecektir. Bu çalışmada internete bağlı kalınması ve limitli bir örneklem oluşturulması, çalışmanın geliştirilmeye açık yönüdür.

Tüm bunlara ek olarak, anket kapsamına yeni ifadelerin eklenmesi söz konusu olabilir. Değişen ve gelişen pazarda, farklı satın alma yaklaşımlarının ortaya çıkmış olması muhtemeldir. Bu doğrultuda, genel eğilimler gözlenerek, var olan tedarikçi değerlendirme kriterleri ve dolayısıyla tedarikçi değerlendirme modeli geliştirilebilir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin olumlu sonuç vermesi durumunda, günümüze daha yakın, yeni eğilimleri de yansıtan bir modelin daha sonraki çalışmalarda kullanılması mümkün olacaktır.

Diğer yandan, anketin uygulandığı örnekleme ‘teknik kapasite’ kişilerin satın alma yaklaşımlarını etkileyen önemli bir faktör olmasına rağmen, gruplama analizlerinde

bu faktör göz önünde bulundurulmamıştır ki, bu durum çalışmanın en büyük zaaflarından birini oluşturmaktadır.

Bu tez kapsamındaki saha çalışması ile yalıtım malzemesi satın alma kriterleri ve müşteri firmaların satın alma davranışları inceleniş ve yalıtım pazarında faaliyet gösteren firmalara ya da bu pazara yeni girecek firmalara, pazarlama stratejilerinde değerlendirebileceği önemli bulgular da çıkarılmıştır.

KAYNAKLAR

- Anderson, Erin, Chu, Wujin ve Weitz, Barton, 1987.** Industrial purchasing: An empirical exploration of the buyclass framework, *Journal of Marketing*, **51**, 71-86.
- Anderson, Matthew G. ve Katz, Paul B., 1998.** Strategic sourcing, *International Journal of Logistics Management*, **9**, **1**, 1-13.
- Bellizini, Joseph A. ve Belonax, Joseph J., 1982.** Centralized and decentralized buying influences, *Industrial Marketing Management*, **11**, **2**, 111-115.
- Buckles, A. Tom ve Ronchetto Jr, John R., 1996.** Examining an industrial buyer's purchasing linkages: a network model and analysis of organizational buying workflow, *Journal of Business & Industrial Marketing*, **11**, **6**, 74-92.
- Choffray, Jean-Marie ve Lilien, Gary L., 1978.** Assessing response to industrial marketing strategy, *Journal of Marketing*, **42**, 20-31.
- Corey, Raymond E., 1978.** The Organizational Context of Industrial Buying Behaviour, *Marketing Science Institute*, Cambridge, Mass.
- Day, S. George, 1994.** The capabilities of market driven organizations, *Journal of Marketing*, **58**, 37-52.
- De Boer, Luitzen, Labro, Eva ve Morlacchi, Pierangela, 2001.** A review of methods supporting supplier selection, *European Journal of Purchasing & Supplier Selection*, **7**, 75-89.
- Dickson, G.W., 1966.** An analysis of vendor selection systems and decisions, *Journal of Purchasing*, **2**, 5-17.
- Eraslan, Ahmet Benan, 2005.** İnşaat firmalarında satınalma yönetimi ve kurumsal kaynak planlaması (ERP) tabanlı bir satınalma yönetim modeli önerisi, İTÜ FBE, Y.L. Tezi.
- Faris, C.W., Robinson, P.J., Wind, Y., 1967.** Industrial Buying and Creative Marketing, *Allyn & Bacon*, Boston.
- Garrido-Samaniego, M. Jose ve Gutierrez-Cillan, Jesus, 2004.** Determinants of influence and participation in the buying center. An analysis of spanish industrial companies, *Journal of Business & Industrial Marketing*, **19**, **5**, 320-336.
- Ghingold, Morry ve Wilson, David T., 1998.** Buying center research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing, *Journal of Business & Industrial Marketing*, **13**, **2**, 96-108.
- Ghingold, Morry, 1986.** Testing the 'Buygrid' buying process model, *Journal of Purchasing and Materials Management*, **22**, 30-36.

- Gottfredson Mark, Puryear, Rudy ve Phillips, Stephen, 2005.** Strategic sourcing: From periphery to the core, *Harvard Business Review*, **83**, 132-139.
- Göçener, Serdar Emre, 2001.** Örgütsel satın alma davranışı ve etkili faktörler: inşaat sektöründe bir uygulama, İTÜ SBE, Y.L. Tezi.
- Gustin, C. M., Daugherty, P. J., & Ellinger, A. E.,1997.** Supplier selection decisions in systems/software purchases, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, **33**, 41– 46.
- Hannon, David, 2005.** Supplier relationships key to future success, *Purchasing*, **134**, 21-24.
- Howard, John A. ve Sheth, Jagdish N., 1969.** The Theory of Buyer Behaviour, *John Wiley and Sons*, New York.
- Hutt, Michael D. ve Speh, Thomas W., 2007.** Business Marketing Management: B2B. *Thomson South Western*, Mason, Ohio.
- İZODER, 2006.** Türkiye’de Yalıtım Gerçeği, *İZODER*, İstanbul.
- Johnston, Wesley J. ve Bonoma, Thomas V., 1981.** The buying center: Structure and interaction patterns, *Journal of Marketing*, **45**, 143-156.
- Johnston, Wesley J. ve Lewin Jeffrey E., 1996.** Organizational buying behaviour: Toward an integrative framework, *Journal of Business Research*, **35**, 1, 1-15.
- Kannan, Vijay R. Ve Tan, Keah Choon, 2003.** Attitudes of US and European managers to supplier selection and assessment and implications for business performance, *Benchmarking: An International Journal*, **10**, 5, 472-489.
- Katsikeas, Constantine S., Paparoidamis, Nicholas G. Ve Katsikea, Eva, 2004.** Supply source selection criteria: The impact of supplier performance on distributor performance, *Industrial Marketing Management*, **33**, 755-764.
- Katz, D. and Kahn, R.L.,1978.** The Social Psychology of Organizations, 2nd ed., *John Wiley & Sons*, New York, NY.
- Kauffman, Ralph G., 1996.** Influences on organizational buying choice processes: future research directions, *Journal of Business & Industrial Marketing*, **11**, ¾, 94-107.
- Kotler, Philip, 1980.** Marketing management: Analysis, planning, and control, 4th ed., *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, N.J.
- Kraljic, P., 1983.** Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review* **61**, 109-117.
- Laczniak, Gene R.,1979.** An empirical study of hospital buying, *Industrial Marketing Management*, **8**, 1, 57-62.
- Lehmann, D. and O’Shaughnessy, J., 1982.** Decision criteria used in buying different categories of products, *Journal of Purchasing and Materials Management*, **18**, 1, 9-14.

- McQuiston, Daniel H. ve Dickson, Peter R., 1991.** The effect of perceived personal consequences on participation and influence in organizational buying, *Journal of Business Research*, **23**, 159-177.
- McWilliams, Robert D., Naumann, Earl ve Scott, Stan, 1992.** Determining buying center size, *Industrial Marketing Management*, **21, 1**, 43-49.
- Meade, L., Sarkis, J. ve Liles, D.,1997.** Justifying strategic alliances and partnering: A prerequisite for virtual enterprising, *Omega*, **25,1**, 29
- Nakip, Mahir, 2003.** Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar, *Seçkin Yayıncılık*, Ankara.
- Moharty, R. P., & Deshmukh, S. G.,1993.** Use of analytic hierarchic process for evaluating sources of supply, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, **23, 3**, 22–28.
- Morgan, Robert M. ve Hunt, Shelby D., 1994.** The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, **58**, 20-38.
- Morris, Michael H., Pitt, Leyland F. ve Honeycutt Jr. Earl D., 2001.** Business to business marketing: a strategic approach, *Sage Publications*, Thousand Oaks, California.
- Patterson, Paul G. ve Dawes, Phillip L., 1999.** The determinants of choice set structure in high-technology markets, *Industrial Marketing Management*, **28, 4**, 395-411.
- Piercy, N. F., Katsikeas, C. S., & Cravens, D. W. , 1997.** Examining the role of buyer – seller relationships in export performance, *Journal of World Business*, **32, 1**, 73–86.
- Porter, Micahel E. ve Millat, Victor E., 1985.** How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, **63**, 149-160.
- Porter, Miller Anne, 2002.** The Top 250: Tough measures for tough times, *Purchasing*, **131**, 31-35.
- Robinson, Patrick J., Faris Charles W., ve Wind, Yoram, 1967.** Industrial Buying and Creative Marketing, *Allyn and Bacon*, Boston.
- Ronchetto, John R., Hutt, Michael D. ve Reingen, Peter H., 1989.** Embedded influence pattern in organizational buying systems, *Journal of Marketing*, **53**, 51-62.
- Sarkis, Joseph ve Talluri, Srinivas, 2001.** Agile supply chain management, *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*, 359-376.
- Sarkis, Joseph ve Talluri, Srinivas, 2002.** A model for strategic supplier selection, *Journal of Supply Chain Management*, **38, 1**, 18-28.
- Sharma, Arun, Krishnan, R. ve Grewal, Dhruv, 2001.** Value creation in business markets, *Industrial Marketing Management*, **30**, 391-402.
- Sheth, Jagdish N., 1996.** Organizational buying behaviour: past performance and future expectations, *Journal of Business and Industrial Marketing*, **11, 3/4**, 7-24.

- Söderlund, Magnus, Vilgon, Mats ve Gunnarsson, Jonas, 1999.** Predicting purchasing behaviour on business-to-business markets, *European Journal of Marketing*, **35**, ½, 168-181.
- Srivastava, Rajendra K., Shervauie, Tasadduq A. ve Fahey, Liam, 1999.** Marketing, business processes and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, *Journal of Marketing*, **63**, 186-179.
- Vokurka, Robert J., Choobineh, Joobin ve Vadi, Lakshmi, 1996.** A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers, *International Journal of Operations & Production Management*, **16**, **12**, 106-127.
- Weber, Charles A., Current, John R. Ve Benton, W.C., 1991.** Vendor selection criteria and methods, *European Journal of Operational Research*, **50**,**1**, 2-18.
- Webster Jr., ve Frederick E., 1992.** The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, **36**, 439-460.
- Webster Jr., Frederick E. ve Wind, Yoram, 1972.** Organizational Buying Behaviour, *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Weiss, Allen M. ve Heide, Jan B., 1993.** The nature of organizational search in high technology markets, *Journal of Marketing Research*, **30**, 220-233.
- Wilson, Elizabeth J., Lilien, Gary L. ve Wilson, David T.,1991.** Developing and testing a contingency paradigm of group choice in organizational buying, *Journal of Marketing Research*, **28**, 452-466.
- Wren, Brent M. ve Simpson, James T., 1996.** A dyatic model of relationships in organizational buying: A synthesis of research results, *Journal of Business and Industrial Marketing*, **11**, ¾, 68-79.
- Yapı-Endüstri Merkezi, 2007.** Türk Yapı Sektörü Raporu 2007, *Yapı-Endüstri Merkezi*, İstanbul

EKLER

Ek A.1: Değerlendirme Anketi

EK A.1

FİRMA BİLGİLERİ

Firmanızın ismi nedir?

Yıllık ortalama inşaat alanımız (m2) ne kadardır? (lütfen rakam olarak giriniz)

Firmanızda çalışan sayısı kaçtır? (Şantiyelerinizdeki personeli bu sayıya dahil etmeyiniz) (lütfen rakam olarak giriniz)

Firmanız inşaat sektöründe kaç yıldır faaliyet göstermektedir? (lütfen rakam olarak giriniz)

Firmanızın ortaklık yapısı nasıldır?

- Ortaklığı yoktur Sadece yerli ortağı/ortakları vardır Sadece yabancı ortağı/ortakları vardır Yerli ve yabancı ortakları vardır

1.BÖLÜM

1. Yalıtım malzemesi satın alma davranışınızı genel olarak aşağıdakilerden hangisi ile tanımlarsınız?

- İlk kez satın alacağız
- Her zaman aynı tedarikçiden satın alırız
- %75 aynı, %25 yeni tedarikçiden satın alırız
- %50 aynı, %50 yeni tedarikçiden satın alırız
- %25 aynı, %75 yeni tedarikçiden satın alırız
- Her zaman yeni tedarikçiden satın alırız

2. Yalıtım malzemesi satın alma kararı, diğer yapı malzemelerini kıyasladığınızda ne derecede karmaşık bir karardır?

10- Diğer yapı malzemelerine kıyasla çok karmaşık ----- 1 -Diğer yapı malzemelerine kıyasla hiç karmaşık değil

- 10
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

3. Yalıtım malzemesi satın almasını diğer yapı malzemeleri ile kıyasladığınızda ne derecede riskli bulursunuz?

10- Diğer yapı malzemelerine kıyasla çok riskli ----- 1 -Diğer yapı malzemelerine kıyasla hiç riskli değil

- 10
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

4. Şirketinizde yalıtım malzemesi satın alma kararı ne kadar sürmektedir? (lütfen en yakın cevabı işaretleyiniz)

- 1 aydan az
- 1-3 ay
- 3-6 ay
- 6 ay-1 yıl
- 1 yıldan fazla

5. Yapı malzemesi satın alma işlemlerinizde takip ettiğiniz firma prosedürü varsa ne sıklıkla uyguluyorsunuz?

- Her zaman
- Genellikle
- Bazen
- Hiç bir zaman
- Uygula diğımız standart bir satın alma prosedürü yok

6. Firmanızda yalıtım malzemesi satın alma sürecinde hangi departmanlar hangi aşamalarda etkili olmaktadır?

	Yalıtım malzemesi kullanılmasına karar verilmesi	Yalıtım malzemesinin genel tanımının oluşturulması	Yalıtım malzemesinin teknik özelliklerinin belirlenmesi	Tedarikçi araştırması	Tedarikçilerden tekliflerin toplanması ve değerlendirilmesi	Tedarikçi seçimi
Tasarım/ Proje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalite Yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satın Alma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lojistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teklif ve Satış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finans ve Muhasebe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üst Yönetim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnşaat ve Şantiye Yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş Veren (müteahhütlik veya taşeronluk hizmeti sağlıyorsanız)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.BÖLÜM

Yalıtım çözümleri konusunda tedarikçi firma seçerken aşağıdaki faktörler firmanız için ne derecede önemlidir?

10-Çok önemli ----- 1-Hiç önemli değil

1. Yabancı ortaklı veya yabancı firma olması

Ç: 10 Ç: 9 Ç: 8 Ç: 7 Ç: 6 Ç: 5 Ç: 4 Ç: 3 Ç: 2 Ç: 1

2. Ürün ve üretim teknolojisi

Ç: 10 Ç: 9 Ç: 8 Ç: 7 Ç: 6 Ç: 5 Ç: 4 Ç: 3 Ç: 2 Ç: 1

3. Garanti ve şikayet politikası

Ç: 10 Ç: 9 Ç: 8 Ç: 7 Ç: 6 Ç: 5 Ç: 4 Ç: 3 Ç: 2 Ç: 1

4. Ödeme koşulları

Ç: 10 Ç: 9 Ç: 8 Ç: 7 Ç: 6 Ç: 5 Ç: 4 Ç: 3 Ç: 2 Ç: 1

5. Teknik destek hizmeti

Ç: 10 Ç: 9 Ç: 8 Ç: 7 Ç: 6 Ç: 5 Ç: 4 Ç: 3 Ç: 2 Ç: 1

6. Yalıtım konusunda büyük ve tecrübeli firma olması

Ç 10 Ç 9 Ç 8 Ç 7 Ç 6 Ç 5 Ç 4 Ç 3 Ç 2 Ç 1

7. Projeye özelleştirilmiş çözüm sunabilmesi

Ç 10 Ç 9 Ç 8 Ç 7 Ç 6 Ç 5 Ç 4 Ç 3 Ç 2 Ç 1

8. Finansal gücü

Ç 10 Ç 9 Ç 8 Ç 7 Ç 6 Ç 5 Ç 4 Ç 3 Ç 2 Ç 1

9. Sürekli ve güvenilir iletişim

Ç 10 Ç 9 Ç 8 Ç 7 Ç 6 Ç 5 Ç 4 Ç 3 Ç 2 Ç 1

10. Tanınmışlık ve endüstrideki konumu

Ç 10 Ç 9 Ç 8 Ç 7 Ç 6 Ç 5 Ç 4 Ç 3 Ç 2 Ç 1

11. Üst yönetimin tanıdığı firma olması

Ç 10 Ç 9 Ç 8 Ç 7 Ç 6 Ç 5 Ç 4 Ç 3 Ç 2 Ç 1

12. Sürekli gelişen ve yenilikçi çözümler geliştiren bir firma olması

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

13. Tedarikçi olmayane kadar istekli olduğu

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

14. Stratejik uygunluk

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

15. Kültürel uygunluk

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

16. Referanslar

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

17. Yalıtım çözümleri dışında tedarik edilecek diğer ürün grupları içinde potansiyel tedarikçi olması

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

18. Fiyat

Ç: 10 Ç: 9 Ç: 8 Ç: 7 Ç: 6 Ç: 5 Ç: 4 Ç: 3 Ç: 2 Ç: 1

19. Kalite

Ç: 10 Ç: 9 Ç: 8 Ç: 7 Ç: 6 Ç: 5 Ç: 4 Ç: 3 Ç: 2 Ç: 1

20. Teslimat

Ç: 10 Ç: 9 Ç: 8 Ç: 7 Ç: 6 Ç: 5 Ç: 4 Ç: 3 Ç: 2 Ç: 1

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Hikmet Can Altıok

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul, 26.09.1980

Lisans Üniversite: İstanbul Teknik Üniversitesi

