

**ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA FİRMA SATIN ALMA
DAVRANIŞLARI: DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**



Pelin KILVAN

**Haziran 2017
DENİZLİ**

**ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA FİRMA SATIN ALMA
DAVRANIŞLARI: DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**T.C.
Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Programı**

Pelin KILVAN

Danışman: Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU

Haziran 2017

DENİZLİ

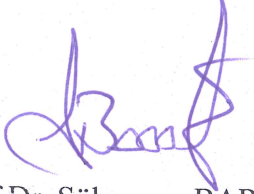
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı öğrencisi Pelin KILVAN tarafından Prof.Dr. Süleyman BARUTÇU yönetiminde hazırlanan “Endüstriyel Pazarlarda Firma Satın Alma Davranışları: Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 24.07.2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof.Dr. Mustafa Zihni TUNCA

Jüri Başkanı



Prof.Dr. Süleyman BARUTÇU

Jüri Üyesi

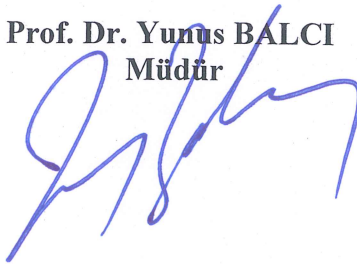


Doç.Dr. Duygu KOÇOĞLU

Jüri Üyesi

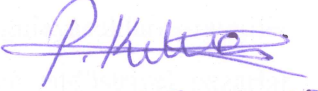
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03/08/2017 tarih ve 30/12 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Yunus BALCI
Müdür



Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Pelin Kılvan


24.07.2017

ÖNSÖZ

Pazarlama ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında çoğunlukla tüketici davranışları ile ilgili çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Üreticiler, ürün ve hizmet üretilip, bu ürün ve hizmetleri nihai tüketicilere sunarlar. Böylelikle kar elde ederek firmalarının ayakta kalabilmesini sağlarlar. Bu sundukları ürün ve hizmetleri günümüz rekabet koşullarında en uygun fiyata ve optimum kaliteye göre üretmedikleri takdirde pazarlama faaliyetleri başarısız olmaktadır. O nedenle üretilecek ürün ve/veya hizmetin girdilerini nihai tüketicilerin beklentilerine uygun olarak kaliteli ve en uygun fiyata tedarik etmek zorundadırlar. İşte tam bu noktada tedarikçi ile alıcı firma arasında alışveriş ilişkileri devreye girmektedir. Üretici firmalar, en uygun fiyata en kalite ürünü tedarik edebilmek için birtakım süreçleri yönetmek zorundadır. Bunlara satın alma süreçleri denilmektedir. Tedarikçilerle ilişkilerin iyi bir şekilde yönetilmesi bu sürecin en önemli aşamalarından biridir. Alıcı firmaların satın almaya ilişkin uyguladıkları stratejilerin varlığının sorgulanması, firmanın sürdürülebilirliği ve karlılığı açısından gereklidir.

Bu çalışmada tekstil sektöründe dünya merkezi konumuna gelmiş olan Denizli ilinin tekstil firmalarının satın alma davranışlarını analiz edilmiştir. Çalışmanın öncelikle Denizli tekstil sektörü için hem tedarikçi firmalara hem de alıcı firmalara uygulayacakları stratejiler için bir yol gösterici harita olması arzu edilmektedir. Ayrıca hem endüstriyel pazarlar hakkında hem de Denizli tekstil sektöründe tedarik zinciri, satın alma, lojistik gibi alanlarda araştırma yapmak isteyen akademisyenler ve araştırmacılar için önemli bir kaynak olmasını temenni ederim.

Öncelikle bu çalışmayı gerçekleştirebilmem için bana daima yol gösteren, farklı bakış açıları kazandırarak akademisyen olabilme yolunda gelişimimi destekleyen ve daima bana vakit ayırarak usanmadan beni dinleyen ve bu zorlu yolda motivasyonumu kaybetsem bile bana gücümü geri kazandıran çok sevdiğim değerli hocam Prof. Dr. Süleyman BARUTÇU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışmamın anket kısmı için firmalarla bağlantıya geçebilmemde büyük katkısı olan arkadaşım Avukat Hilal Memişoğlu'na, yine aynı şekilde bazı firmalarla anket yapabilmemi sağlayan arkadaşlarım Faruk Alacaoğlu'na, Betül Başbuğ'a, Sultan Kayan'a ve sayesinde tam 18 firmayla anket yaptığım, bunun için bana arabasıyla lojistik destek veren Hüseyin Kayacan'a ve desteğini esirgemeyen arkadaşım Mahmut Koçan'a teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim. Son ve en önemli teşekkürüm ise her zaman yanımda olan, bütün kararlarımda beni destekleyen,

hatalarımla yanlışlarımla doğrularımla her zaman yanımda olan ve beni asla yalnız bırakmayan, bu zorlu süreçte arkamda dimdik duran ve beni bugünlere getiren canım babam Aziz KILVAN'a ve canım annem Sezer KILVAN'a, beni bu yaşıma getiren, kişiliğimin oluşmasına temel atan, sırdaşım, arkadaşım ve en mutlu anlarımın yanında geçtiği, ailemizin hayat ağacı olan güzel meleğim canım anneannem Nimet AYDIN'a sonsuz teşekkürlerimi ve minnet duygularımı sunarım.



ÖZET

ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA FİRMA SATIN ALMA DAVRANIŞLARI: DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Kılvan, Pelin
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Süleyman Barutçu

Haziran 2017, 120 Sayfa

Endüstriyel pazarlar, mal ve hizmet üretmek amacıyla ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri tedarik eden bireylerden ya da topluluklardan oluşmaktadır. Bu çalışmada bir endüstriyel pazar olan Denizli tekstil sektöründe üretim yapan firmaların satın alma davranışları analiz edilmiştir. Ana kütle ve örneklem olarak içinde satın alma birimi olan orta ve büyük ölçekli firmalar seçilmiştir. Araştırmanın bulgularında, alıcı firmaların tedarikçilerine güven duydukları ancak bağımlılık seviyelerinin düşük olduğu gözlenmiştir. Firmaların stratejik satın alma yaptıkları belirlense de büyük ölçekli firmaların stratejik satın almayı orta büyüklükteki firmalara göre daha sıklıkla yaptığı tespit edilmiştir. Diğer bir bulgu ise nihai satın alma kararlarında işletme sahibinin dışında da söz sahibi olan firma çalışanlarının varlığının teşhisidir. Son olarak ise kilit tedarikçilerin satın alma sürecine katılımının alıcı firmalar tarafından gerçekleştiriliyor olması önemli bulgular arasındadır.

Anahtar kelimeler: Endüstriyel pazarlar, endüstriyel satın alma, tedarik, firma satın alma davranışı, tedarikçi ilişkileri, Denizli tekstil sektörü.

ABSTRACT

FIRM PURCHASING BEHAVIOURS IN INDUSTRIAL MARKETS: A RESEARCH IN DENİZLİ TEXTILE SECTOR

Kılvan, Pelin

Master Thesis

Business Administration Department

Marketing Programme

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Süleyman Barutçu

June 2017, 120 Pages

Industrial markets consist of individuals or communities that supply the goods and services needed to produce goods and services. In this study, an industrial market, the purchasing behaviours of the manufacturing companies of Denizli textile sector were analyzed. Firms that have a purchase department selected as a population and sample. According to important findings of this study, it is observed that the buyers have trust in their suppliers but the loyalty levels are low. It has been determined that firms make strategic purchasing but it has been found that large scale firms make strategic purchasing more often than medium scale firms. Another important finding is the determined of the existence company's personels who have a say in final purchasing decisions outside the business owner. Finally, it is among important findings that are key suppliers' participation in the purchasing process by buyer firms.

Key Words: Industrial markets, industrial purchasing, supply, organisational buying behaviour, supplier relationships, Denizli textile sector.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZAR KAVRAMI VE ENDÜSTRİYEL PAZARLARA GENEL BAKIŞ

1.1. Pazar Kavramı	2
1.1.1. Tüketiciler Pazarı	3
1.1.2. Örgütsel Pazarlar	4
1.1.3. Uluslararası Pazarlar	4
1.2. Endüstriyel Pazarlar ve Endüstriyel Ürünler.....	5
1.3. Endüstriyel Pazarlama.....	9
1.4. Endüstriyel Pazar/ Pazarlama ile Tüketici Pazar/Pazarlaması Arasındaki Farklılıklar10	
1.5. Endüstriyel Pazarların Özellikleri	13
1.5.1. Pazar Yapısı ve Talep.....	14
1.5.2. Satın Alma Biriminin Niteliği	16
1.5.3. Karar Süreçleri	16
1.6. Endüstriyel Müşteri (Alıcı) Türlerine Göre Pazarlar	17
1.6.1. Üreticiler Pazarı.....	17
1.6.2. Satıcı İşletmeler Pazarı	17
1.6.3. Devlet Pazarları	17
1.6.4. Kurumlar Pazarı	18
1.7. Endüstriyel Pazarlarda Alıcı-Satıcı İlişkileri	18
1.7.1. Endüstriyel Pazarlarda İlişkisel Pazarlama	18
1.7.2. Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Memnuniyeti.....	20
1.7.3. Tedarikçi İlişki Yönetimi	21
1.7.4. Tedarikçiler ile Endüstriyel Kilit Alıcılar Arasında Güç İlişkisi.....	23
1.7.5. Tedarikçi ile Endüstriyel Alıcı Arasında Güvene Dayalı İlişki.....	24

1.8. Endüstriyel Pazarlama İletişiminde Dijital Kanalların Etkisi	25
1.8. Türkiye’de Endüstriyel Pazarlar	26
1.8.1. Ana Metal Sektörü (Demir-Çelik Sanayi).....	27
1.8.2. Otomotiv Sektörü	27
1.8.3. Gıda Sektörü.....	28
1.8.4. Makine Üretim Sektörü.....	28
1.8.5. Kimya Sektörü.....	28
1.8.6. Elektrik-Elektronik Sektörü	29
1.8.7. Toprak Ürünleri Sektörü.....	29
1.8.8. İlaç Sektörü.....	29
1.8.9. Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri Sektörleri.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA SATIN ALMA DAVRANIŞI VE SATIN ALMA SÜRECİ

2.1. Endüstriyel Satın Alma.....	31
2.2. Endüstriyel Satın Alma Faaliyetlerinde Ürün ve Hizmet.....	32
2.3. Endüstriyel Satın Almanın Önemi.....	34
2.4. Endüstriyel Pazarlamada Satın Alma Organizasyonu.....	36
2.4.1. Satın Alma Merkezi.....	36
2.4.1.1. Satın Alma Merkezi Üyelerinin Üstlendikleri Roller	37
2.4.2. Firmalarda Kurulan Satın Alma Bölümleri ve İlişki İçinde Olduğu Bölümler	38
2.4.3. Satın Alma Merkezi Üyelerinin Davranışları.....	40
2.4.4. Firma İçinde Satın Alma Organizasyonunun Konumunu Belirleyen Etkenler ve Oluşturulacak Satın Alma Merkezinin Kompozisyonu.....	41
2.5. Endüstriyel Satın Alma Süreci	43
2.5.1. Sorunun ve İhtiyacın Teşhisi	45
2.5.2. İhtiyaçların Genel Olarak Açıklanması ve Ürün Özelliklerini Belirleme	45
2.5.3. Tedarikçi Araştırması	46
2.5.4. Önerilerin Analizi ve Tedarikçi Seçimi.....	47
2.5.5. Sipariş Süreci.....	48
2.5.6. Performans Değerlendirme.....	49
2.6. Endüstriyel Satın Alma Durumları	50
2.6.1. İlk Satın Alım	50
2.6.2. Değiştirilmiş Yeniden Satın Alım	51
2.6.3. Doğrudan Yeniden Satın Alım	51

2.7. Endüstriyel Satın Alma Sürecini Etkileyen Faktörler	53
2.8. Endüstriyel Satın Alımlarda Stratejik Yaklaşımlar	55
2.9. Endüstriyel Satın Alımlarda E- Tedarik Sistemlerinin Kullanımı	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA DAVRANIŞI MODELLERİ

3.1. Webster- Wind Endüstriyel Satın Alma Modeli	58
3.2. Sheth'in Endüstriyel Alıcı Modeli	62
3.3. Choffray-Lilien Endüstriyel Pazar Davranışı Modeli	66
3.4. Johnston ve Lewin Bütünleşik Modeli.....	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE FİRMA SATIN ALMA DAVRANIŞLARINI İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Tekstil Sektörü ve Denizli Tekstil Sektörü Hakkında Genel Bilgiler.....	73
4.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	75
4.3. Araştırmanın Modeli	78
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	78
4.5. Ana Kütle Seçimi, Örneklem Süreci, Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları	79
4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Soru Kağıdının Hazırlanması.....	81
4.6.1. Tedarikçi Seçimi Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması	82
4.6.2. İlişki Kalitesi Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması	82
4.6.3. Alternatif Tedarikçilerin Çekiciliği Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması	83
4.6.4. Operasyonel İş Birliği Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması	83
4.6.5. Stratejik Satın Alma Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması.....	84
4.6.6. Satın Alma/ Tedarikçi Katılım Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması	86
4.6.7. Sözleşme Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması	86
4.6.8. Satın Alma Merkezine Yönelik Soruların Oluşturulması	86
4.7. Verilerin Ön Testleri	87
4.8. Verilerin Analiz Yöntemleri	89
4.9. Araştırmanın Bulguları.....	89
4.10. Hipotez Testleri.....	99
SONUÇ.....	103
KAYNAKLAR	109

EKLER.....	116
ÖZGEÇMİŞ.....	120



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Endüstriyel Müşteri Çeşitleri	6
Şekil 2. Pazarlama Faaliyetlerinin Odak Noktası.....	10
Şekil 3. Endüstriyel ve Tüketici Pazarlarındaki Dağıtım Kanalları.....	14
Şekil 4. Tedarikçi İlişkileri Yönetim Süreci.....	21
Şekil 5. Örgütsel İhtiyaçlar ve Özellikleri.....	33
Şekil 6. Satın Alma Bölümünün İlişkide Olduğu Bölümler.....	39
Şekil 7. Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Alma Süreçleri.....	44
Şekil 8. Satın Alma Durumları Tipolojisi.....	54
Şekil 9. Rekabetçi Strateji Çarkı.....	55
Şekil 10. Webster ve Wind'in Örgütsel Satın Alma Davranışı Modeli	60
Şekil 11. Sheth Endüstriyel Alıcı Davranışı Modeli.....	63
Şekil 12. Choffray ve Lilien Davranış Model Yapısı.....	67
Şekil 13. Johnston ve Lewin Bütünleşik Modeli.....	70
Şekil 14. Alıcı-Satıcı İlişkileri ve İletişim Ağları.....	71
Şekil 15. Tekstil Üretim Zinciri.....	73
Şekil 16. Tekstil Sektörü Tedarik Zinciri Temel Aşamalar.....	74
Şekil 17. Araştırma Modeli.....	78

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Endüstriyel Tüketici ile Nihai Tüketici Davranışlarının Karşılaştırılması.....	11
Tablo 2. Endüstriyel Pazarlamayı Tüketici Pazarlamasından Ayıran 12 Etken.....	12
Tablo 3. Satın Alma Biriminin Sorumlu Olduğu Bölümler.....	42
Tablo 4. Endüstriyel Satın Alma Sürecinin Temel Aşamaları.....	43
Tablo 5 Örgütsel Satın Alma Kararını Etkileyen Değişkenlerin Sınıflandırılması ve Örnekleri.....	59
Tablo 6. Anket Formunda Kullanılan Sorular, Ölçülen Boyut ve Alındığı Çalışmalar.....	84
Tablo 7. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi.....	87
Tablo 8. Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	87
Tablo 9. Boyutların Basıklık- Çarpıklık Değerleri.....	88
Tablo 10. Ankete Katılanların Pozisyon-Eğitim Dağılımı.....	89
Tablo 11. Ankete Katılanların Pozisyon-Cinsiyet Dağılımı.....	89
Tablo 12. Katılımcı Firmaların Personel Sayısı Dağılımı.....	90
Tablo 13. Ankete Katılanların Pozisyon-Yaş Dağılımı.....	90
Tablo 14. Ankete Katılanların Pozisyon-Çalışma Süresi Dağılımı.....	90
Tablo 15. Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapması.....	91
Tablo 16. Katılımcı Firmaların Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Frekans Dağılımı.....	92
Tablo 17. Boyutlara Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma.....	92
Tablo 18. Bağlılık Boyutu Sorularının Analizi.....	93
Tablo 19. Güven Boyutu Sorularının Analizi.....	93
Tablo 20. Alternatif Tedarikçi Çekiciliği Boyutu Sorularının Analizi.....	93
Tablo 21. Operasyonel İş Birliği Boyutu Sorularının Analizi.....	94
Tablo 22. Stratejik Satın Alma Boyutu Sorularının Analizi.....	95
Tablo 23. Satın Alma Katılımı Boyutu Sorularının Analizi.....	95
Tablo 24. Tedarikçi Katılımı Boyutu Sorularının Analizi.....	96
Tablo 25. Araştırmaya Katılan Firmaların Sözleşme Yapma Durumlarının Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapması.....	96
Tablo 26. Nihai Satın Alma Kararlarına Etki Eden Firma Pozisyonlarının Sıralama Tablosu.....	97
Tablo 27. Katılımcı Sıralamalarının Ağırlıklandırılmış Skor Tablosu.....	98
Tablo 28. Güven Boyutuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	99
Tablo 29. Bağlılık Boyutuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	100
Tablo 30. Operasyonel İş Birliği Boyutuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	100
Tablo 31. Stratejik Satın Alma Boyutuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	101
Tablo 32. Tedarikçi Katılımına Ait Mann-Whitney U testi Sonuçları.....	101
Tablo 33. Satın Alma Katılımına Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	102
Tablo 34. Hipotez testleri özet tablosu.....	102

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABİGEM	Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi
AR-GE	Araştırma-Geliştirme
A.Ş.	Anonim Şirket
ATM	Automatic Teller Machine
B2B	Business to Business
E,e	Elektronik
ERP	Enterprise Resource Planning
e.t.	Erişim Tarihi
GEKA	Güney Ege Kalkınma Ajansı
HMT	Hindustan Machine Tools Limited
M.Ö.	Milattan Önce
N	Ana Kütle Sayısı
n	Örneklem Sayısı
P&G	Procter&Gamble
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SPSS	Statistical Package for Social Science
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TEDAŞ	Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
TİM	Türkiye İhracatçılar Meclisi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TVS	TVS Motor Company
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri

GİRİŞ

Pazar ve pazarlama faaliyetleri, talebin iki şekline bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik taleplerin yönetildiği pazar ve pazarlama faaliyetleri tüketim ürünleri pazarlaması ve kişisel ihtiyaçların dışında kalan, başka mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılacak hammadde, malzeme, makine ve teçhizat vb. taleplerin yönetildiği pazar ve pazarlama faaliyetleri endüstriyel ürün pazarlaması olarak tanımlanmaktadır. Endüstriyel pazarlama faaliyetleri, kişisel ihtiyaçlarını karşılamak isteyen nihai tüketicilere değil, mal ve hizmet üretmek için gerekli mal ve hizmetleri tedarik edecek bireylere ve/veya örgütlere yöneliktir. Bu nedenle endüstriyel pazarlamaya konu olan ürünler, firmaların üretim yapabilmesine yardımcı olan teknik olarak karmaşık yapıya sahip olan ürünler olup, satın alma kararları çok sayıda faktöre bağlı olarak rasyonel şekilde verilmektedir. Dolayısıyla endüstriyel pazarlama faaliyetleri çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu pazarda söz konusu olan müşteriler endüstriyel müşterilerdir. Bunlara endüstriyel alıcı da denilebilir. Endüstriyel satıcılar, pazar koşullarını bilen, maliyet, kalite ve teslimat kriterlerine göre en etkin satın alma kararı vermek isteyen endüstriyel alıcılara mal ve hizmetlerini pazarlayabilmek için endüstriyel pazarlardaki satın alma davranışlarını iyi analiz etmek zorundadırlar.

Endüstriyel satın alma davranışlarının analizinde birçok konu mevcuttur. Bunların başında, endüstriyel alıcıların satın alma karar süreçlerinin analizi, satın alma şekilleri, satın alma kararlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve firmaların tedarikçileri ile olan ilişkilerini yönetebilme yeteneklerinin geliştirilmesi gelmektedir. Bu konuların incelenmesi ve analizi, endüstriyel ürün satıcılarının uygulayacakları pazarlama stratejilerinin seçimine ve pazarlama yönetimine önemli katkısı olacaktır. Birinci bölümde, “Pazar” kavramı, “Endüstriyel Pazarlar” ve endüstriyel ürün talebinin özellikleri açıklanmıştır. İkinci bölümde, “Endüstriyel Pazarlar”da satın alma davranışları ve satın alma süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, endüstriyel satın alma modelleri açıklanmıştır. Son bölümde ise tezin araştırma kısmını içeren “Denizli Tekstil Sektörü”nde faaliyet gösteren firmaların satın alma davranışlarının belirlenmesine yönelik olarak, firmaların satın alma kararlarını etkileyen faktörler, tedarikçileri ile olan ilişkiler, satın alma süreçleri ve bu süreçlerin ve davranışların firmaların büyüklüklerine göre değişip değişmediği tanımlayıcı bir araştırma ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları ve sonuçlarına göre de endüstriyel firmalara önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZAR KAVRAMI VE ENDÜSTRİYEL PAZARLARA GENEL BAKIŞ

1.1. Pazar Kavramı

Pazar, karmaşık bir kavramdır. Farklı anlamlarda kullanılabilir ve tanımlanabilir. Genel bir tanımlama ile “Pazar”, bir ürün sınıfındaki ürünler için ihtiyaç sahibi olan ve bu ürünleri satın alma yeteneğine, istekliliğine ve yetkisine sahip olan bireylerden ve/veya kuruluşlardan oluşan bir gruptur (Pride vd., 2015: 588). İktisatçılara göre “Pazar”, alıcı ve satıcıları bir araya getiren, ürün fiyatının meydana gelmesini sağlayan bir örgütlenme biçimi olarak tanımlanmaktadır. (Mimrad, 1987; akt. Karafakıoğlu, 2006: 3). Pazarlama açısından ise pazar, bir mal veya hizmetin mevcut ve potansiyel müşterilerinin oluşturduğu topluluktur. Değişimin büyük bir bölümü alıcı ve satıcıları bir araya getiren merkezi pazarlarda olmaktadır. Bu yerlere örnek olarak İstanbul’daki Mısır Çarşısı, Kapalı Çarşı, Tahtakale, Mahmutpaşa örnek verilebilir. Söz konusu değişimin olması için alıcı ve satıcıların yüz yüze olmaları zorunlu değildir. Satıcı ve müşteriler bir aracı vasıtasıyla da alışverişini gerçekleştirebilirler. Bunun yanında ATM makinaları, internet gibi sanal ortamlar da pazar olarak adlandırılır (Karafakıoğlu, 2006: 3).

Pazar, tekliflerin değerlendirildiği ve fiyatlandırıldığı, teklifler aracılığı ile pazardaki aktörlerin (bireyler ve firmalar) birbiriyle rekabet ettiği, alışveriş için sosyal bir yapıdır. Her pazar bir isme sahiptir. Bu isimler, pazarda hangi işlemin yapıldığına göre verilir. Örneğin uçak alım satımı yapılan pazara uçak pazarı denilir (Aspers, 2011: 22). Pazarlama açısından daha geniş bir tanım yapmak istersek eğer pazarı şu şekilde tanımlayabiliriz: “Pazar”, bir mala olan gereksinimi, bu malı satın alma gücü olan yani parası olan ve parasını harcamaya istekli olan kişiler ve örgütler topluluğudur. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere pazarın oluşması için bazı kurallar vardır ve bu kurallardan bir tanesi dahi eksik olursa pazar ortamı oluşamaz. Kişi veya örgütler;

1. Belirli bir mal veya hizmete istek ve ihtiyaç duymalıdır
2. Bu mal veya hizmeti satın alma gücüne sahip olmalıdır
3. Satın alma güçlerini kullanmaya istekli olmalıdır
4. Malı veya hizmeti satın almaya yetkili olmalıdır. Örneğin 18 yaşından

küçüklere sigara satışı yasaktır ve dolayısıyla 18 yaş altındakiler sigara almak istekleri ve güçleri olsa dahi satın alıma yetkileri olmadığı için pazar oluşturmazlar (Cemalcılar, 1999: 31). Oysaki 18 yaşın altında olan bireyler sadece “resmi” olarak bir pazar

oluşturmamaktadır. Gerçekte bu bireyler de yasal olmamakla birlikte sigara satın alabilmektedirler veya kendinden büyük birisi aracılığı ile bunu satın alarak sigara üreticileri için bir pazar niteliği taşımaktadırlar. O halde dördüncü maddedeki ifade pazar oluşumu için her zaman geçerli olmamaktadır.

Satın alıcıların özellikleri analiz edildiğinde ise “pazar” kavramı, tüketiciler pazarı, örgütsel pazarlar ve uluslararası pazarlar olarak üç bölümde analiz edilmektedir.

1.1.1. Tüketici Pazarları

Tüketici pazarları, mal ve hizmetleri kendisi veya ailesi için satın alan bireylerden oluşur. Satın alınan mal veya hizmet, bireysel ihtiyaçları karşılamaktadır. Bu pazardaki tüketicilere “nihai (son) tüketiciler” denilmektedir. Giyim, gıda, mutfak eşyaları alanlar, okulda kullanmak için kırtasiye araç ve gereçleri alan öğrenciler vb., tüketici pazarını oluştururlar (Yükselen, 2007: 131-132). Tüketici pazarlarının arz kısmını satıcı işletmeler, talep kısmını ise tüketiciler oluşturmaktadır. Ekonomik, coğrafik ve demografik boyutlar ile tüketici pazarlarının büyüklüğü ölçülür. Pazarı oluşturan tüketicilerin yıllık kişi başına düşen gelirleri ve harcanabilir gelirleri, isteğe bağlı harcanabilir gelir ve gelir artış hızları gibi kriterler ekonomik boyutu; pazardaki tüketicilerin nüfus, cinsiyet, eğitim, yaş, meslek vb., gibi özellikleri demografik boyutu; pazarın coğrafik koşulları, şehirleşme hızı, çevre kirliliği, nüfusun göç etme durumları ve coğrafik dağılımı coğrafik boyutu ölçmektedir (İslamoğlu, 2009:74).

Tüketici pazarlarına söz konusu olan mallara da “tüketim malları” adı verilir. Tüketicinin alışveriş alışkanlıklarına göre bu mallar dört gruba ayrılmaktadır (Mucuk, 2014: 130-131):

1. *Kolayda Mallar:* Bu tür mallar ekmek, su, sigara, gazete, zorunlu trafik sigorta hizmeti gibi fazla çaba gerektirmeden tüketicilerin kolayca ulaşabildiği ve birim fiyatlarının düşük olduğu ürün ve hizmetlerdir. Bir diğer özelliği ise kısa zamanda tüketilmeleridir. Bu tip ürünleri üreten firmalar yoğun bir dağıtım yaparak ürünlerin pazarda çok sayıda ve kolay bulunmasını sağlarlar. Çünkü bu mallar tüketicilerin temel ihtiyaçlarını karşılayan, tüketiciler tarafından alımı aniden kararlaştırılan ya da acil durumlarda alınması gereken ürünlerdir (Altunışık vd., 2016: 302).

2. *Beğenmeli Mallar:* Bu tür mallar, tüketicilerin planlayarak aldıkları ve satın almak için çaba ve zaman harcamaya istekli oldukları ürün ve hizmetlerdir. Bu ürün

ve/veya hizmetleri satın almak isteyen alıcılar, değişik mağazalar ve markalarla alacakları ürün ve/veya hizmetin fiyatını, kalitesini, özelliklerini ve hatta garanti şartlarını kıyaslayarak fazlaca zaman harcamaktadırlar. Elektronik aletler, bisiklet, ayakkabı, mobilya, kamera vb. bu mallara örnektir. Bu ürünler kolayda mallara göre daha uzun süreli kullanım sağlarlar ve daha az satın alınırlar (Pride vd., 2015: 258).

3. *Özellikli Mallar*: Özel nitelik taşıyan mallardır. Tüketici böyle bir mal almak istediğinde bu malı çok arzu eder ve bu sebeple satın almak için özel bir çaba harcar. Özellikle mallar her yerde satılmayan mallardır. Tüketici bu malı almak istediğinde onu bulmak ve diğer ürünlerle karşılaştırma yapmak için çok fazla vakit harcar ve maliyeti pek önemli değildir. Bu tür mallar her yerde bulunmadığı için güçlükle satın alınır. Tüketicinin sürekli değil seyrek olarak satın aldığı mallardır. Kürk, mücevher, lüks araba (Ferrari, Porsche marka arabalar gibi) vb. özellikle mallara örnek verilebilir (İslamoğlu, 2009: 75; Mucuk, 2014: 131).

4. *Aranmayan Mallar*: bu tür malların varlığından ya tüketici haberdar değildir ya da bildiği halde satın almaya ilgi duymadığı mallardır. Mezar taşı, kefen, hayat sigortaları vb. aranmayan mallara örnek verilebilir (Mucuk, 2014: 131).

1.1.2. Örgütsel Pazarlar

Örgütsel pazarların bir diğer adı da “endüstriyel pazar” dır. Mal ya da hizmet üretmek amacıyla mallar ya da hizmetler satın alan işletmeler, kamu birimleri ve topluluklar endüstriyel pazarı oluştururlar (Cemalcılar, 1999: 34). Örgütsel pazarlar, üretici pazarları, aracı pazarları, devlet pazarı, kurumlar pazarı diye kendi içlerinde ayrılırlar (Tek ve Özgül, 2008: 196).

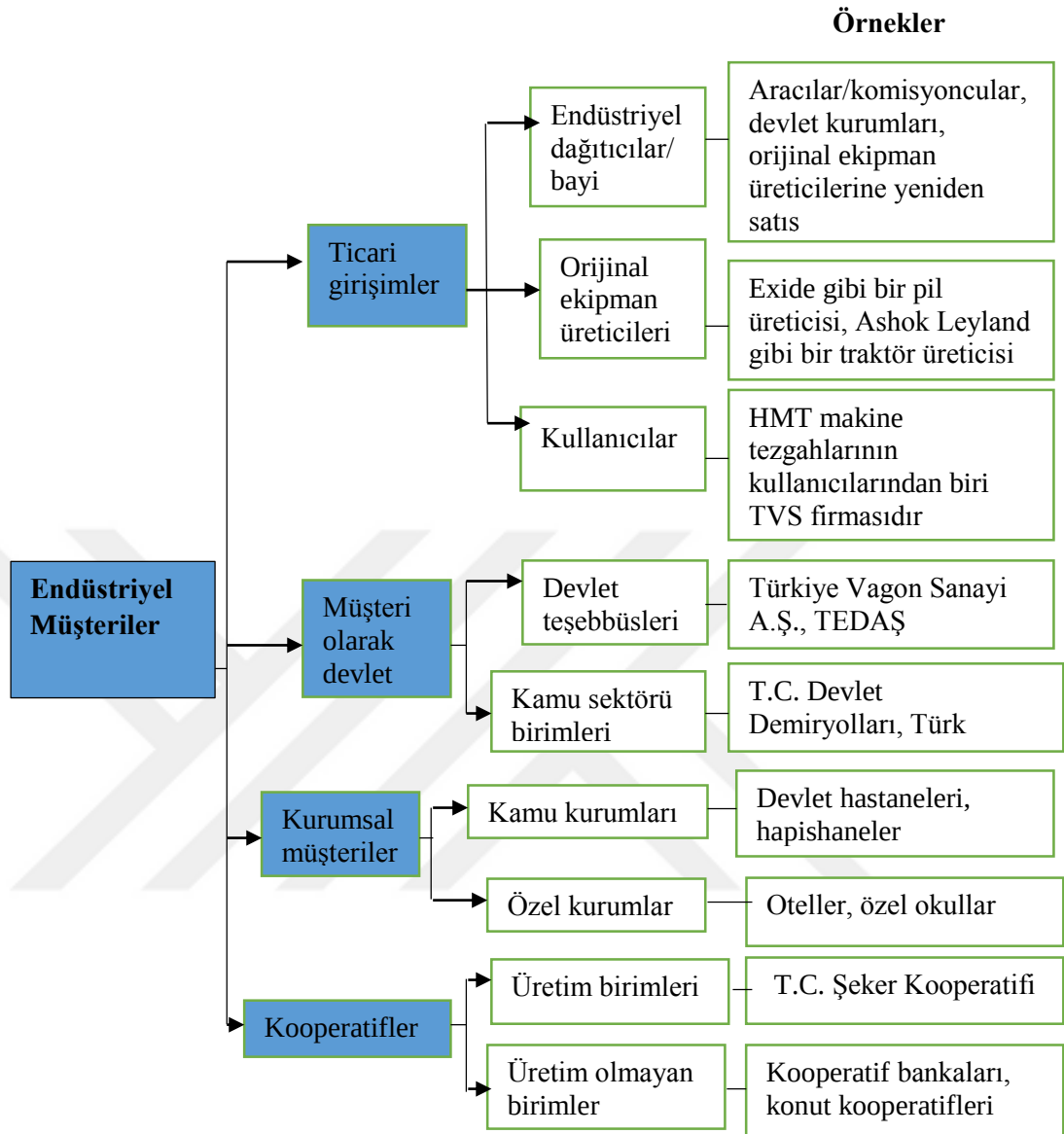
1.1.3. Uluslararası Pazarlar

Uluslararası pazarlar, ulusal sınırlar dışında kalan pazarlardır. Mal ve hizmetler ülke sınırları dışına pazarlanır. Rekabetin çok şiddetli olduğu, mal çeşitlerinin fazla olduğu, kalite ve standartlaşmanın önemli olduğu pazarlardır. Bu pazarlarda politik etkenler rol oynar. Ülkeden ülkeye değişen gümrük işlemleri ve prosedürler vardır. Uluslararası pazarlardaki değişik iklim koşulları, tüketicilerin farklı yaşam tarzları nedeniyle farklı mal çeşitleri, farklı ambalajlama, farklı pazarlama stratejileri gerekmektedir (Mucuk, 2014: 96-104).

1.2. Endüstriyel Pazarlar ve Endüstriyel Ürünler

Endüstriyel pazarlar, tüketici pazarlarının dışında kalan pazarlardır. Çok geniş bir kapsama sahiptir. Endüstriyel pazarların diğer bir adı da örgütsel pazarlar olarak tanımlanmaktadır ve iş pazarı, üretici pazarı gibi değişik isimlerle adlandırılmaktadır. Örgütsel pazarlar diğer bir ifadeyle endüstriyel pazarlar veya iş pazarları kendi içlerinde üretici pazarları, imalatçı pazarları, aracılar pazarı, devlet pazarı, hastaneler, okullar, camiler, üniversiteler, dernekler gibi kuruluşlar ve kar amacı gütmeyen diğer örgütler yani kurumlar pazarı olarak ayrılırlar. Endüstriyel pazarlar, mal ve hizmet üretmek için başka mal ve hizmetleri satın alan veya kiralayan tüm bireyler ve işletmelerdir (Tek ve Özgül, 2008: 196). Endüstriyel pazarlar, çok büyüktür. Çoğu firma sadece diğer firmalara satış yapar ve yapılan bu satışlar nihai tüketicilere yaptıkları satışlardan çok daha yüksektir. Bunun nedeni ise, bir tüketici ürününün parçalarının nihai tüketiciye ulaşmadan önce satın alınması, işlenmesi ve yeniden satılmasıdır. Bu işlem defalarca tekrar eden bir işlemdir (Kotler vd., 2005: 302). Endüstriyel pazarların ayırt edici en önemli özelliği, müşterinin bireysel bir tüketici değil, bir örgüt olmasıdır. Hem örgütler hem de bireysel tüketiciler de sıklıkla akıllı telefon, laptop, tablet bilgisayar, otomobil tamir servisi, temizlik hizmetleri gibi aynı ürün ve hizmetleri satın alabilirler. Bu nedenle bir endüstriyel pazar ile tüketici pazarı arasındaki ürünün doğasının temelde ayırt edilmesi zordur. Ancak şöyle bir gerçek vardır ki firmalar tarafından sıklıkla satın alınan ancak bireysel bir tüketicinin asla satın alamayacağı ürün ve hizmetler de vardır. Bunlara örnek olarak firma birleşmeleri için alınan danışmanlık hizmetleri, endüstriyel vinç vb. endüstriyel ekipmanlardır (Brennan vd., 2017).

Şekil 1. Endüstriyel Müşteri Çeşitleri



Kaynak: Havalдар, 2014:19'den uyarlandı.

Endüstriyel pazarlarda müşteriler genellikle dört gruba ayrılırlar. Bunlar; ticari girişimler, devlet, kurumsal müşteriler, kooperatiflerdir. Ticari girişimler, endüstriyel dağıtıcı veya bayilerden, orijinal ekipman üreticilerinden ve kullanıcılardan oluşan kar amacı güden örgütlerdir. Ticari girişimler özel sektördür (Havalдар, 2014: 18). T.C Devlet Demiryolları, Türk Elektrik Kurumu gibi devlet birimlerinin ihtiyaçlarını yine devlet girişimi olan Türkiye Vagon Sanayi A.Ş., TEDAŞ (Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.) gibi devletin teşebbüslerinden karşılaması devleti, bir endüstriyel müşteri yapmaktadır. Ayrıca okullar, hastaneler, oteller gibi kamu ve özel kurumlar ve kooperatif toplulukları birer endüstriyel müşteri olarak endüstriyel pazarda rol oynamaktadır.

Belirtildiği üzere endüstriyel tüketiciler yani endüstriyel alıcılar çeşitlidirler. Bunlar mal ve hizmet üreticileri, tekrardan satmak için satın alan ticari araçlar, devlet kurumları, kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Endüstriyel pazarı oluşturan sektörler çok çeşitlidirler. Ormancılık ve balıkçılık, ziraat, inşaat, ulaştırma, haberleşme, sigorta ve emlakçılık, imalat ve sanayi, devletin sahip olduğu elektrik, su, doğalgaz gibi sektörler, finans, toptan ve perakende ticaret, eğitim, sağlık, iletişim, bankacılık, inşaat ve hizmet endüstrisi (oteller, lokantalar, güzellik salonları, kuru temizleyiciler vb.) gibi sektörler endüstriyel pazarlar içinde yer almaktadır (Tek ve Özgül, 2008: 196; Eser vd., 2011: 317). Endüstriyel müşteriler, çelik, plastik, alüminyum gibi materyaller; motorlar, yarı iletkenler, bilgisayar disk sürücüler gibi tamamlayıcı parçalar ve ambalajlar satın alırlar. Ayrıca, makine araç-gereçleri, forklift kamyonu, laboratuvar ölçüm aletleri gibi sermaye donanımı; üretim tesisleri, tahıl ambarları ve depoları gibi yapılar satın almaktadırlar. Endüstriyel müşteriler, danışmanlık, yemek ve bahçe bakımı hizmetleri alan hizmet müşterileri; kesme biçme araç-gereçleri, otomobillerde kullanılan yağları, baskısı yapılmamış karton kalıp gibi işletme malzemeleri alan müşterilerdir. Kısaca, endüstriyel müşteriler kendi oluşturdıkları ekonomik, sosyal ve kamusal işlevleri sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri satın alırlar (Corey, 1991).

Endüstriyel pazarlar tüketici pazarlarından çok daha fazla para ve öge içerir. Örneğin Goodyear otomobil lastiklerinin tek bir dizi satışı ve üretimi çok sayıda ticari işlem barındırmaktadır. Farklı farklı tedarikçiler Goodyear'e otomobil lastiği üretiminde kullanmak üzere kauçuk, çelik, ekipmanlar ve ihtiyaç duyduğu diğer malları satmaktadırlar. Daha sonra Goodyear, üretimi tamamlanmış lastikleri tüketicilere ulaştırmak için perakendecilere satmaktadır. Böylelikle bu ticari satın alım işlem dizilerinin çoğu sadece tüketici satın alımlarının tek bir seti için yapılmaktadır. Buna ek olarak, Goodyear lastiklerini, onları yeni araçlarında kullanmak isteyen üreticilere satmaktadır. Şirketlerin sahip olduğu filolar için yani şirket arabaları, kamyonları, otobüsleri ve diğer araçları için onlara yedek lastik satışını gerçekleştirmektedir (Kotler ve Armstrong, 2011: 166).

Endüstriyel ürünler ve hizmetler çok çeşitlidir. Endüstriyel pazarlamada ürün veya hizmetler genellikle teknik açıdan karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu ürün ve hizmetler firmaların faaliyetlerini gerçekleştirebilmelerine yardımcı olmaktadır. Satın alımlar, alıcılar tarafından ürünün teknik özelliklerine göre yapıldığı için, ürünün teknik açıdan nitelikleri önemlidir (Havaldar, 2005: 4). Endüstriyel ürünleri hammadde, üretim

gereçleri ve parçalar, yatırım malları, yardımcı araçlar ve işletme gereçleri olarak en genel biçimde gruplandırabiliriz. *Hammaddeler*, bir malın üretiminde kullanılan mamullerdir. Bunları doğal hammaddeler ve tarım ürünleri olarak ikiye ayırabiliriz. Madenler, toprak, orman, su ürünleri doğal hammaddelere; buğday, mısır, pamuk, tütün, meyve, sebze de tarım ürünlerine örnek verilebilir (Cemalcılar, 1999: 89-90). *Üretim gereçleri ve parçalar*, bir üreticinin bitmiş ürünü olarak başka bir üreticinin üreteceği üründe kullanılan malzemelerdir. Örneğin un, ekmek gibi bitmiş bir ürünün parçası haline gelmeden birçok işlemde geçmiştir. Tekstil ürünleri (iplik, kumaş, düğme, fermuar vb.), hamur kağıt, kimyasallar bu malzemelere örnektir (Boone ve Kurtz, 2015: 391). *Yatırım malları*, iş arazilerini, büyük ekipmanları, binalar gibi firmalar tarafından alınan mallardır. Bunlar çok pahalı ve önemli malzemelerdir. Verimli bir şekilde olabilmeleri için firmanın özel ihtiyaçlarını karşılamadıkları. O nedenle çoğunlukla özel olarak tasarlanırlar. Büyük ofis binaları, ticari uçaklar, ileri bilgisayar sistemleri yatırım mallarına örnektir. Kullanımları uzun dönemlidir. Firmalar bu malları finans şirketlerine uzun dönemli borçlanarak satın alabilirler veya kiralama yolunu seçebilmektedirler. *Yardımcı araçlar*, firmaların iş süreçlerinde kullandıkları düşük maliyetli ve daha küçük malzemelerdir. Bu tür malzemeler üretimde veya operasyonlarda daha etkili ve verimli olmaktadır. Örneğin üretimde kullanılan küçük makineler, bu makinelerin çalışmasında kullanılan ufak parçalar (örneğin rulman), ofis için gerekli olan mobilyalar, telefonlar, bilgisayarlar yardımcı araçlardır. Kullanım süreleri yatırım mallarına göre çok kısadır. Zaman zaman yenilenebilmektedirler (Burrow, 2012: 293). Son olarak da *işletme gereçleri* ise bitmiş ürünün üretiminde kullanılmayan fakat üretim ve operasyonlar için kaynak sağlayan kağıt, kalem, silgi, temizlik malzemeleri, yağ vb. malzemelerdir (Pride vd., 2010: 366). Endüstriyel hizmetler ise eğitim, sağlık, avukatlık, berberlik, sigortacılık, bankacılık, mal kiralama, lojistik, telekomünikasyon hizmetleri vb. hizmetler olarak bilinmektedir. (Cemalcılar, 1999: 89-90).

Endüstriyel pazarlama faaliyetleri ulusal ekonomilerin çoğuna büyük katkıda bulunmaktadır. Endüstriyel pazarlardaki ticari işlemler, tüketici pazarlarındakinden daha büyük etkilere sahiptir. Tüketici pazarlamacıları için endüstriyel pazarlama uygulamaları öğretici örnek teşkil etmektedir (Ellis, 2011: 9).

1.3. Endüstriyel Pazarlama

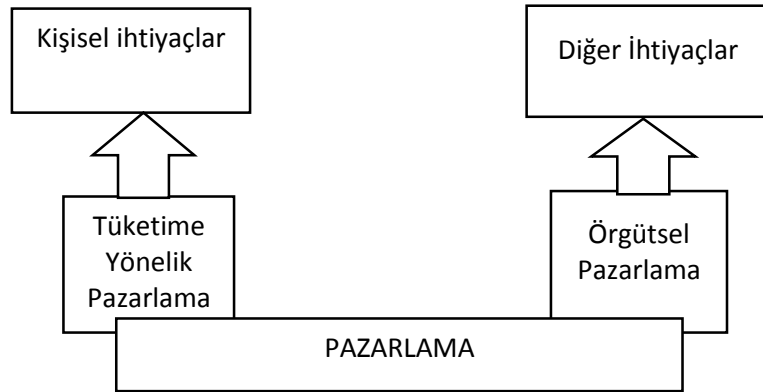
B2B (Business to Business) diğer bir deyişle işletmeden işletmeye pazarlama, firmalara yönelik pazarlamanın kısaltılmış deyimidir (Ersoy, 2015: 3).

Endüstriyel pazarlarda, nihai (son) tüketicilerin dışında kalan üretim işletmeleri, devlet ve devlete bağlı kuruluşlar, hizmet işletmeleri, marketler, oteller, bayiler gibi birçok alıcı vardır. Tüketiciler dışında kalan ve kişisel ve ailesel ihtiyaçlarının dışındaki ihtiyaçları karşılamak için ürün ve hizmet talebinde bulunanların oluşturduğu pazara örgütsel veya endüstriyel pazar denilmekle beraber bu pazarda gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerine de “endüstriyel pazarlama” denilir (Balta, 2006: 4). Endüstriyel pazarlama, ticari işletmelere, devlete ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara mal ve hizmet üretiminde kullanmak veya diğer endüstriyel müşterilere tekrar mal ve hizmet satışında bulunmak üzere mal ve hizmetlerin pazarlanmasıdır (Corey, 1991). Endüstriyel pazarlama “iş pazarlaması”, “işletme pazarlaması” veya “örgütsel pazarlama” olarak da adlandırılmaktadır. Endüstriyel pazarlama, ticaret organizasyonlarına ürün ve hizmetlerin pazarlanmasıdır. Bu ticaret organizasyonları arasında üretim firmaları, hükümet teşebbüsleri, özel sektör kuruluşları, eğitim kurumları, hastaneler, distribütörler ve bayiler bulunmaktadır (Havalı, 2005: 1)

Endüstriyel pazarlama tüketici pazarlamasıyla karşılaştırıldığında çok karışık bir yapıya sahiptir. Örneğin, endüstriyel satın alma durumunun değerlendirilmesi endüstriyel pazarlama açısından oldukça önemli bir yönetsel faaliyettir. Endüstriyel satın alma süreci, çok sayıda karmaşıklık içerdiğinden araştırma yapmakta zorluklar oluşturur. Bir başka bakış açısıyla endüstriyel pazarlama, pazarlama stratejisi yapma, pazarlama iletişimi, satış, satış yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi de dahil olmak üzere doğal olarak yine karmaşık bir yapısı vardır (Madhavaram vd., 2011: 532).

Pazardaki bütün pazarlama faaliyetlerine baktığımızda çok önemli bir ayırım noktası karşımıza çıkmaktadır. Bu farklılık talebin ortaya çıkış nedenidir. Eğer bireysel gereksinimlerden meydana gelen bir talep varsa pazarlama faaliyetleri tüketime yönelik olarak planlanır, fakat bunun dışındaki sebeplerle ortaya çıkan bir talep varsa o zaman bu talebe yönelik pazarlama faaliyetleri farklılık gösterir. Böylelikle, pazarlama faaliyetleri ikiye ayrılır (Balta, 2006: 4).

Şekil 2: Pazarlama Faaliyetlerinin Odak Noktası



Kaynak: Balta, 2006: 5.

Bu şekilden pazarlama faaliyetlerinin tüketime yönelik pazarlama ve örgütsel (endüstriyel) pazarlama olarak ikiye ayrılmaktadır. Buradaki ayrım talebin hangi nedenden dolayı ortaya çıkması ile ilgilidir. Pazarlama faaliyetleri bu ayrıma göre şekillendirilir. Kişisel ihtiyaçlar söz konusu ise tüketim yönelik pazarlamadan, diğer ihtiyaçlar söz konusu ise endüstriyel pazarlamadan söz ederiz.

1.4. Endüstriyel Pazar/ Pazarlama ile Tüketici Pazar/Pazarlaması Arasındaki Farklılıklar

Michael Morris, 1992 yılında yayımladığı kitabında bu farklılıkları ortaya çıkarmıştır. Morris'e göre (1992) endüstriyel pazarlardaki ürünler teknik olarak daha farklıdır, endüstriyel ürünler onu kullananların faaliyetlerini ve ekonomik anlamda kalkınmasını etkiler. Müşteriler, örgütsel ihtiyaçlarını karşılayan kurumsal müşterilerden oluşmaktadır. Endüstriyel ürünlerde ürün yaşam eğrisi tüketim ürünlerine göre daha kısadır çünkü teknolojik ilerlemeler ve ürün yenilikleri söz konusudur. Endüstriyel malların pazarlanmasında dağıtım kanalları tüketim mallarına kıyasla daha kısadır. Tüketim malları dağıtım kanallarına göre daha doğrudan dağıtım kanalları vardır. Endüstriyel pazarlamada satış sonrası hizmetler, eğitim ve teknik destekler tüketim ürünleri pazarlamasına göre daha çok önem arz eder. Endüstriyel malların pazarlanmasında kullanılan satış gücü ve aracılardan teknik donanıma sahip olması gerekmektedir (Balta, 2006: 26). Endüstriyel pazarlardaki pazarlamacılar tüketim malları pazarlayanlara göre çok daha az sayıda ve çok daha büyük ölçekli alıcılardan anlaşma yaparlar. Hatta bazı alıcılar çoğu satın alma işlemi için sık sık hesaplamalar yaparlar (Kotler ve Armstrong, 2008: 161). Endüstriyel alıcılar, tüketici pazarlarındaki alıcılardan satın alma sebepleri açısından farklı özellikler taşırlar. Bu nedenle nihai tüketiciler

demografik ve psikolojik yöntemlerle sınıflandırılırken endüstriyel müşteriler sanayi sınıflandırma kodları, ürün uygulamaları, fiyat hassasiyeti, yerleşim yeri, ürünlerin önem derecesine satın alan firmalar ve bu firmaların büyüklüğüne göre sınıflandırılır (Zimmerman ve Blythe, 2013).

Tablo 1. Endüstriyel Tüketici ile Nihai Tüketici Davranışlarının Karşılaştırılması

Özellik	Endüstriyel Tüketici	Nihai Tüketici
Satın alıcı sayısı	Çok sınırlı	Çok sayıda
Müşteri büyüklüğü	Çok çeşitli	Küçük
Coğrafi dağılım	Yoğunlaşmış	Çok dağınık
İş hacmi	Çoğunlukla büyük	Küçük
Satın alma amacı	Rasyonel, net	Duygusal, ihtiyaç
Satın alma sıklığı	Tesisler ve hizmetler seyrek, Girdiler ve yardımcı mallar sık	Çok sık, seyrek
Ürün bilgisi	Çoğunlukla yüksek teknik bilgi	Çoğunlukla düşük bilgi düzeyi
Pazar bilgisi	Yüksek	Düşük
Satın alma davranışı	Çoğunlukla satın alma prosedürlerine bağlı	Değişken
Satın alma güdüsü	Fayda ile ilgili, rasyonel	Bazen rasyonel, bazen duygusal
Karar verme süreci	Prosedüre uygun	Açık prosedür yok
Ürünler	Teknik, spesifikleşmiş	Bazen standart, bazen spesifikleşmiş
Pazar bölümlere	Kurumsal bağlar, firma büyüklüğü, stratejik önem	Tüketici olan bireylere ve ürüne bağlı
Satıcı-tüketici ilişkisi	Kalıcı ilişkiler, uzun süreli anlaşmalar	Genellikle kalıcı ilişki yok, kısa pazarlıklar var

Kaynak: Altunışık vd., 2016: 148.

Tablo 1’de endüstriyel tüketiciler ile nihai tüketiciler arasındaki farklar verilmiştir. Endüstriyel tüketiciler, nihai tüketicilere göre daha sınırlı sayıdadır. Çünkü nihai tüketiciler bireylerdir. Endüstriyel tüketiciler ise çok nadir birey olmakla birlikte çoğunlukla kuruluşlardır. Dolayısıyla pazar bilgileri, nihai tüketicilere oranla çok daha yüksektir. Endüstriyel pazardaki ürünler, üretime katıldığı için teknik özellikleri yüksektir. Bu nedenle endüstriyel alıcılar, nihai alıcılara göre yüksek ürün bilgisine sahiptirler. Nihai tüketiciler ihtiyaçları olan bir ürünü almak için bir kurallar bütünüyle karşı karşıya kalmaz iken endüstriyel tüketici bir ürün satın alacağı zaman firmasının uyguladığı birtakım prosedürler mevcuttur. Endüstriyel tüketiciler devamlı alım yaptıkları için satıcılarla uzun dönemli ilişkiler kurarken, nihai tüketicinin böyle bir ilişki kurmasına gerek yoktur. Genellikle kısa vadede pazarlıklar yaparlar. Nihai tüketici ihtiyacı olmadığı halde bir ürünü beğendiği için alabilirken endüstriyel tüketicinin alacağı

ürünler bellidir ve karar verirken ihtiyacı olan bir üründen başkasını almamaktadır. Nihai tüketiciler bireyler olduğu için her tüketim ürününün her yerde bir alıcısı olmaktadır. Ancak, endüstriyel müşteriler kuruluşlar olduğu için bir bölgede genellikle yoğunlaşmışlardır. Örneğin, organize sanayi bölgeleri, sanayi siteleri gibi. Endüstriyel tüketiciler üretim amaçlı alım yaptıkları için çok sayıda ürün satın alırken nihai tüketici ise sadece kendi ihtiyacı için düşük sayıda alımlar yapmaktadır.

Tablo 2. Endüstriyel Pazarlamayı Tüketici Pazarlamasından Ayıran 12 Etken

-
- Firmanın İç Yapısı
 - Bölümler arası dayanışma
 - Ürün yönetimi sorumluluklarının farklılığı
 - Pazarlama stratejisi = firma stratejisi
-
- Tüketici/ pazarlama
 - Daha rasyonel kararların verilmesi
 - Daha dar müşteri tabanı
 - Satın alım gücünün daha fazla olması ve konum etkisi
 - Farklı pazar bölümleri
 - Dağıtım kanalları
 - Kişisel müşteri iletişiminin daha önemli olması
-
- Kontrol edilemeyen faktörler / Çevre
 - Teknoloji
 - Türetilmiş talep
 - Daha az nihai kullanıcı bilgisi
-

Kaynak: Zimmerman ve Blythe, 2013.

Endüstriyel pazarlamada, çok geniş sayıda müşteri onayını kazanma ve siparişlerde değişiklik yapma veya siparişleri artırma işlerini bir bölüm yalnız başına yapamaz. Endüstriyel pazarlama firmalarında bir ürün yöneticisi genellikle bir genel müdür gibidir. Her ürün yöneticisi, otorite olmadan birtakım sorumluklar ve bunların yarattığı sorunlarla karşı karşıyadır. Endüstriyel pazarlama yöneticisi mühendislik içeren fonksiyonları, bilgi kaynaklarını ve üretimin nasıl yapılması gerektiği gibi işlevleri firmaya kazandırabilmelidir. Endüstriyel pazarlardaki alıcılar tüketici pazarlarındaki alıcılara göre daha rasyonel kararlar alırlar. Satıcı ile alıcı arasındaki sosyal ilişkinin kurulması veya firmaya yeni alınacak bilgisayar sistemlerinin alınma kararının yerinde bir karar olduğu fikrine varılması çok zordur. O nedenle satın alma ekibinin karar vermesi için bazı gerekçeler geliştirilmelidir. Tüketici pazarı milyonlarca bireyden oluşmaktadır.

Endüstriyel pazarlarda ise çok daha az sayıda müşteriler vardır. Örneğin bir jet motor üreticisinin Airbus, Boeing gibi ticari havayolları için kullanılan uçakları yapan az sayıda potansiyel müşterisi vardır. Bunların satın alım güçleri bir bireyin satın alım gücü ile karşılaştırılamayacak oranda büyüktür (Zimmerman ve Blythe, 2013). Endüstriyel pazarlardaki dağıtım kanalının uzunluğu tüketici pazarlarına kıyasla kısadır ve doğrudan satış yapılır. Kişisel iletişim oldukça önem arz eder. Alıcı ve satıcı arasındaki güveni sürdürmek önemlidir. Kısa vadeli ilişkilerden ziyade uzun vadeli ilişkilere yer vermek gerekir. Endüstriyel pazarlama alanındaki satıcı ile alıcı arasında yapılan birçok anlaşma tamamen resmi şekle dayalı ve işlem süresi sonuna kadar yasal olarak yapılan anlaşmalar değildir. Bunun yerine karşılıklı güvene dayanan ilişkiler vardır (Hakansson, 1982). Bir diğer farklılık da teknoloji ve çevre faktörleridir. Endüstriyel mallar teknolojik açıdan tüketici mallarına göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Endüstriyel pazardaki en iyi firmalar endüstriyel müşterileriyle yaptıkları alışverişi geliştirmek için uygun teknolojiyi kullanmaktadır. Örneğin yeniden tasarlanan web siteleri, iyileştirilmiş araştırma sonuçları, e-postadan yararlanma, sosyal medyada ilgi çekme ve internette yayın yapılması gibi. Bir başka örnek verecek olursak Hewlett-Packard mevcut müşterilerini korumaya odaklandığı için e-posta aracılığı ile “İş’te Teknoloji” isimli bir haber bülteni yayımladı. Bu bültenin içeriği derinlemesine araştırmayla müşterilerin ne istediğini bulmak ile ilgiliydi. Hewlett-Packard bu bültenin verdiği etkileri dikkatlice ölçtü. E-posta ile gönderilen ürün güncellemeleri yardımı ile servis yardımı için gelen aramalarının önüne geçtiğini buldu ve milyonlarca dolar tasarruf etti (Kotler ve Keller, 2012: 204). Tüketici pazarları ile endüstriyel pazar arasındaki en iyi bilinen farklılık türetilmiş talep kavramıdır. Bazı mallara olan talep, başka malların talebine bağlıdır. Örneğin bilgisayara, otomobile olan talep ne kadar fazla ya da az ise bu malların yapımında kullanılan parçalara olan talep de aynı şekilde olacaktır. Endüstriyel pazarlarda tüketici pazarlarındaki kadar çok sayıda müşteri yoktur. Genelde müşteriler firmalardan oluşmaktadır ve nihai tüketici değildirler. Bu nedenle tüketici pazarlarındaki gibi çok geniş bir müşteri bilgisi yoktur.

1.5. Endüstriyel Pazarların Özellikleri

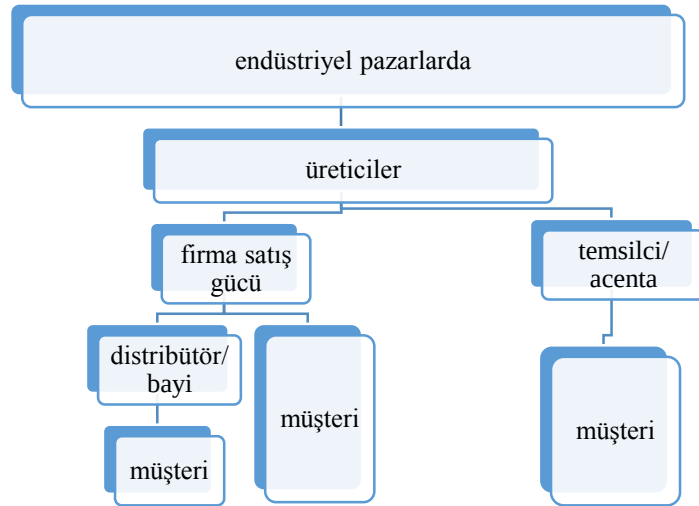
Endüstriyel pazarlar bazı temel özellikleri ile tüketiciler pazarından ayrılırlar. Bu temel özellikler ise bu pazarın yapısını oluşturur. Endüstriyel pazarlar, pazar yapısı ve bu pazardaki malların talep özellikleri, satın alma biriminin yapısı, karar alma şekilleri ve süreçleri bakımından temel farklılıklar gösterirler.

1.5.1. Pazar Yapısı ve Talep

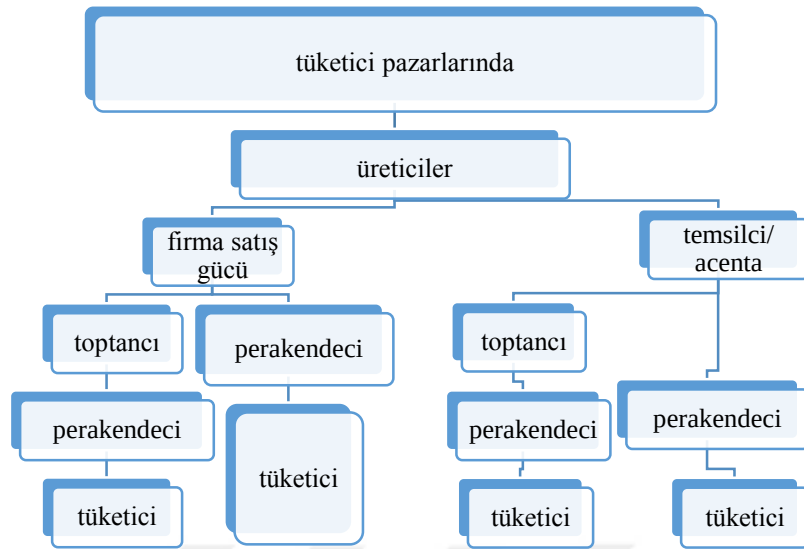
Endüstriyel pazarlar, tüketici pazarlarına göre az sayıda ama finansal anlamda güçlü ve büyük alıcılardan oluşmaktadır. Örneğin, uçak motorlarını az sayıda olan uçak üreticileri talep etmektedir (Kotler ve Keller, 2012: 184). Endüstriyel pazarlar tüketici pazarlarına göre coğrafi olarak daha fazla yoğunlaşmışlardır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde ülkedeki endüstriyel alıcıların yarısından fazlası Kaliforniya, New York, Ohio, Illinois, Michigan, Teksas, Pennsylvania ve New Jersey eyaletlerinde toplanmışlardır (Kotler ve Armstrong, 2008: 161). Türkiye'de ise Denizli bölgesindeki endüstriyel alıcılar Honaz ilçesindeki organize sanayi bölgesinde, Denizli-İzmir mevkiindeki sanayi sitelerinde yoğunlaşmışlardır.

Endüstriyel pazarlarda alıcıların bilgi düzeyleri yüksektir. Tüketici pazarlarındaki alıcılara göre satın aldıkları mallar hakkında oldukça bilgilidirler. Bu pazarda kişisel satış önem kazanmaktadır. Bu yüzden de satışı gerçekleştiren kişilerin iyi seçilmesi ve teknik açıdan donanımlı olması gerekmektedir (Mucuk, 2014: 91). Dağıtım kanalları tüketici pazarına kıyasla kısadır. Şekil 2'de endüstriyel pazarlardaki dağıtım kanallarını anlamak amacıyla her iki pazar için de dağıtım kanallarının uzunluğu gösterilmektedir.

Şekil 3. Endüstriyel ve Tüketici Pazarlarındaki Dağıtım Kanalları



Şekil 3'ün devamı



Kaynak: Havalдар, 2005: 5

Endüstriyel pazarlamada dağıtım kanalları üreticilerden müşterilere daha doğrudandır. Dolayısıyla tüketici dağıtım kanallarına kıyasla daha kısadır. Sıklıkla üreticiler, büyük müşterilere doğrudan satış yapmak için kendi satış elemanlarını kullanmaktadır. Ancak, bazı üreticiler daha küçük ölçekli müşterilerine satış yapmak için distribütör/bayi veya acente/temsilci kullanımına giderler, böylelikle maliyetlerini de minimize ederler (Havalдар, 2005: 6).

Endüstriyel mal talebinin bazı özellikleri vardır. Endüstriyel pazarın yapısı gereği mal talepleri ortak talep yani türetilmiş taleptir. Örneğin, beyaz eşya kullanımına olan talep artarsa beyaz eşya üreticileri tedarikçilerinden daha fazla metal sac talep edeceklerdir ya da tam tersi olarak beyaz eşyaya olan talep azalırsa beyaz eşya üreticileri daha az metal sac alacaklardır. Bu örnekten anlaşıldığı üzere bir mala olan talep başka bir malın talebini etkiliyorsa buna türetilmiş talep denir. Bu nedenle firmalar endüstriyel müşterilerinin talepleri yanında onların nihai müşterilerinin de taleplerini takip etmeleri gerekmektedir (Arslan, 2014: 21).

Taleple ilgili bir diğer özellik ise endüstriyel pazarlarda talep inelastiktir. İnelastik talep, bir mala olan talebin fiyat değişimlerine karşı daha az duyarlı olmasıdır. Endüstriyel pazarlarda, mamulün yapımında kullanılan bir parça ya da hammadde, mamulün toplam maliyeti içinde çok düşük bir paya sahiptir. Bu nedenle de kullanılan malzemeler için inelastik talep söz konusudur. Bu nedenle de yoğunlaştırılmış pazarlama faaliyetleri, satışları artırmada pek etkili değildir (Mucuk, 2014: 90). İşletmeler ticari faaliyetlerine

devam etmek istiyorlarsa, bu faaliyetler için önemli girdilere ihtiyaçları vardır. Eğer bu girdi fiyatları artarsa bu malların tedarik edilmesi zorlaşır, piyasadaki bu girdiler fiyat artışı yüzünden tükenmeye başlar. Çünkü üreticiler bu girdiler için stoklarını artırırlar. Mala olan talep, mevcut mal miktarından fazla olmaya başlayabilir. Fiyatların artması nedeniyle de ikame mallara olan talep artar. Bu da talep dalgalanmasına yol açar (Brennan vd., 2011; Mucuk, 2014: 91).

1.5.2. Satın Alma Biriminin Niteliği

Endüstriyel satın alma, tüketici satın alımları ile karşılaştırıldığında karar vermek için daha fazla katılımcıya sahiptir ve daha profesyonel bir çaba söz konusudur. Sıklıkla endüstriyel alımlar, çalışma yaşamını daha iyi satın alım nasıl yapılır diye öğrenmeye adanmış eğitilmiş satın alım ajanları tarafından tamamlanır. Bu satın alım süreci oldukça karmaşıktır ve satın alım için karar verme sürecine sadece belirli sayıda az insan katılır. Önemli malların alımında üst yöneticilerden ve teknik uzmanlardan oluşan ortak heyetler mevcuttur (Kotler ve Armstrong, 2008: 162).

1.5.3. Karar Süreçleri

Tüketici pazarlarının aksine endüstriyel pazarlarda daha karmaşık anlaşmalar, daha fazla çevresel belirsizlikler ve daha ayrıntılı satın alma süreçleri vardır. Buna ek olarak endüstriyel pazarlamacılar, alıcıların farklı satın alma kalıplarıyla oluşan zorluklarla karşı karşıyadır. Endüstriyel alıcılar, ilgili kişi sayısı, bilgi ihtiyacı, risk düzeyi ve yeni tedarikçi araştırma isteği açısından her satın alma durumunu değerlendirir (Leonidou, 2005: 33). Bilgi araştırma ve rutin olmayan karar verme dönemlerinde karmaşık alımlar farklılık gösterirler. Karmaşık satın alma durumu, alıcılar açısından ihtiyaçların ve arzulanan hedeflerin tespit edilmesi ve açığa kavuşması ile ilgili tekrarlanan süreçleri kapsayan bir durumdur. Bazı satın alım firmaları tedarikçilerle belirlenen ihtiyaçları doğrultusunda uygun bir teklif verilmesi için büyük bir anlaşma yapma çabası eğilimindedirler. Firmalar ihtiyaçları açıkça belirlerler ve tanımlarlar. Tedarikçiler de alıcıların tekrardan değerlendirmesi için verilen teklifleri geliştirirler. Özellikle karmaşık hizmetlerde ve çözümlerinde alıcının sorunun veya ihtiyacın ilk teşhisinde bu sürece katılması gerekir. Böylelikle satıcı, en iyi değeri kazanabilmek adına ne çeşit teklif vereceğini tekrar gözden geçirir (Stenroos ve Makkonen, 2014: 345).

1.6. Endüstriyel Müşteri (Alıcı) Türlerine Göre Pazarlar

Endüstriyel müşteriler farklı alanlarda faaliyet göstermektedirler. Bunlar; mal ve hizmet üreticileri, toptancı ve perakendeci olmak üzere satıcı işletmeler, devlet birimleri, kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlardır. Bu birimlere göre endüstriyel pazarlar, üretici pazarları, satıcı işletme pazarları, devlet pazarları ve kurumsal pazarlar diye 4 ana gruba ayrılır (Mucuk, 2014: 88).

1.6.1. Üreticiler Pazarı

Üreticiler pazarı, diğer ürün ve hizmetlerin üretiminde veya üretim süreçlerinde kullanmak ve bununla beraber kar elde etmek için ürün ve hizmetler satın alan kişilerden oluşur. Diğer bir tanımla bitmiş ürünleri tamamlamak, üretim faaliyetlerini gerçekleştirmek için ürün ve hizmet satın almak isteyenler ve bunlara bu ürün ve hizmetleri sağlayan tedarikçiler üreticiler pazarını oluşturmaktadır (Balta, 2006: 37). Bu pazardaki ürün ve hizmetler oldukça çeşitlidir. Tarım, ormancılık, madencilik, imalat, ulaştırma, inşaatçılık, bankacılık, sigortacılık, lokantacılık, finansman hizmetleri, otelcilik, kuaförlük vb. ürün ve hizmetler örnek verilebilir (Tek ve Özgül, 2008: 196).

1.6.2. Satıcı İşletmeler Pazarı

Toptancı ve perakendecilerden oluşan aracı pazarlarıdır. Aracılar, tedarikçiden satın aldıkları malları, onları tekrar satmak için veya kullanmak için talep eden müşterilerine satarlar (Stanton vd., 1991: 143; Mucuk, 2014: 89). Aracılar, ayrıca işlerini devam ettirmek için de büro malzemeleri ve donanımları, ambarlar, malzeme taşıma araçları, hukuk hizmetleri, teknik servis donanımları gibi mal ve hizmetler alırlar. Tekrar satmak için yapılan satın alma işlemleri, büyük aracı kurumlarında oldukça karmaşık işlemler haline gelebilir. Örneğin süpermarket zincirleri için satın alım birimleri tarafından sık sık alım yapılması karmaşık ve zor işlemlere neden olabilir (Stanton vd., 1991: 143).

1.6.3. Devlet Pazarları

Endüstriyel pazarlarda en büyük pazar yapısını merkezi ve yerel yönetimleri de içeren devlet pazarları oluşturmaktadır (Cengiz, 2013: 11). Devlet pazarları, temel kamu görevlerini yerine getirmek amacıyla mal ve hizmet satın alan, bakanlıklar, valilikler, belediyeler, il özel idareleri gibi merkezi ve yerel kamu birimleridir. Devlet pazarları yabancı satıcılar için de büyük pazarlardır. Köprü ve baraj inşaatları için yapılan alımlar,

uçak gibi alımlar yabancı satıcılar açısından da oldukça büyük bir pazar oluşturur (Tek ve Özgül, 2008: 206). Devlet kuruluşlarının teklif sunmaları için tedarikçilere ihtiyaçları vardır. En düşük teklifi verenlerle anlaşma yaparlar. Bazı durumlarda satın alımı gerçekleştirecek olan devlet biriminin, anlaşmaların zamanında tamamlanması için tedarikçi seçiminde tedarikçinin üstün kalitesine ve itibarına dikkat etmesi önemlidir. Devletler yaptıkları sözleşmelere dayanarak öncelikle büyük ar-ge maliyetleri ve risk içeren karmaşık durumlarda alım yaparlar. Devlet kuruluşları yabancı tedarikçilerden ziyade yerli tedarikçilerde alım yapmaya eğilimlidirler (Kotler ve Armstrong, 2008: 174-175).

1.6.4. Kurumlar Pazarı

Kurumlar pazarı, okullar, hastaneler, hapishaneler, sağlık ocakları, kızılıay gibi ve insanların ihtiyaçları için kar amacı gütmeyerek mal ve hizmet sağlayan diğer kuruluşlardır. Bu kuruluşların bütçeleri düşüktür ve müşterileri bu mal ve hizmetlere muhtaçtır. Örneğin hastaneler, hastaları için kaliteli gıdalar satın almaya karar verebilir. Bu satın alımın amacı kar elde etmek değildir. Zaten hastaların gıdalarını tedarik etmek hastanede verilen hizmetin bir parçasıdır. Hastanenin satın alma birimi, kaliteli gıda sağlayıp bununla beraber düşük fiyat veren satıcıları araştırır. Bunu bilerek birçok gıda satıcısı, kurumsal alıcıların özel ihtiyaçlarına cevap vermek için ayrı bir bölüm kurarlar. Örneğin ketçap üreticisi Heinz, hastaneler, okullar, hapishaneler gibi kurumsal alıcıların farklı ihtiyaçlarını karşılamak üzere ketçapları için farklı paketleme, farklı fiyat, farklı üretim yapmaktadır (Kotler ve Keller, 2012: 206).

1.7. Endüstriyel Pazarlarda Alıcı-Satıcı İlişkileri

1.7.1. Endüstriyel Pazarlarda İlişkisel Pazarlama

Günümüzde kişilerin eskiye göre beklentileri, gereksinimleri, istekleri yaşanan toplumsal değişimler nedeniyle farklılaşmaktadır. Her bir birey homojenlikten uzaklaşmaktadır. Bu nedenle firmalar, homojen yapıya sahip kitlesel pazarlama uygulamaları yerine kişilerin gereksinimlerine özel pazarlama karması oluşturmaları önemli duruma gelmektedir. Aksi takdirde firmalar başarısızlığa uğrayacaklardır. Böylelikle pazarlama literatüründe ilişkisel pazarlama kavramı devamlı karşılaşılan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Tanyeri ve Barutçu, 2005: 185).

İlişkisel pazarlama, firmaların hedeflerine ulaşmak için müşterileri ile olan ilişkilerini uzun döneme yayarak kurması, geliştirmesi ve bunu sürdürebilmesidir. Bu ilişkinin temelinde firma ile müşteri arasında verilen sözlerin tutulması vardır (Balta, 2006:7). İlişkisel pazarlama, alıcı ile satıcı arasındaki aralıklarla meydana gelen değişimlere değil, aralarındaki genel uyuma odaklanır. Rekabet avantajı elde etmenin ve üstün performans göstermenin arkasında gerçek faktör, ilişkilerin oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve korunmasındaki değerdir. Bu açıdan bakıldığında ilişkisel pazarlama, karlı ilişkiler kurabilme ve bunları sürdürebilme sanatıdır (Hougaard ve Bjerre, 2009: 16). İş çevresi ile ilgili yapılan araştırmalarda ve uygulamalarda firmalar arası ilişkilerin önemi gittikçe artmaktadır. Bazı araştırmacılar çeşitli sanayilerde oluşan iş birliğinin stratejik avantajlarından bahsederek iş ilişkilerindeki stratejilerde firma değeri elde etmenin kilit noktalarından birinin bu ilişkileri kullanmak olduğuna işaret etmektedir. Açıkça, firmaların nasıl rekabet ettiklerini analiz ettiğimizde iş birlikleri ve ilişkiler ön plana çıkmaktadır (Donaldson ve O'Toole, 2000: 491). Bu iş birlikleri, kurulan ilişkiler uzun soluklu, sürdürülebilir ve karşılıklı güvene dayalı olmalıdır ve korunmalıdır.

Satıcılar, müşteri ihtiyaçları ürünlerini ve hizmetlerini daha uygun hale getirebilir; müşterilerine yüksek güvenceye sahip tekrar satışlar yapabilir ve yeni pazar fırsatlarından istifade edebilir, potansiyel müşterilerin rakip firmalara kaçmasını en aza indirgeyebilir, yenilikçi ürün fikirlerinin kaynağı olarak müşterilerini kullanabilir ve kullanışlı pazar bilgilerine erişmeyi elde edebilir (Leonidou vd., 2006: 146).

Buna karşılık alıcılar ise, üretim süreçlerinde kullanacakları girdileri tedarik etmeyi uzun vadede garanti altına alabilir; satıcının uzmanlık ve kaynaklarını kullanıp firmasının maliyet yapısını koruyabilir ve daha iyi satın alım fiyatlarına erişebilir; satıcıya üretim faaliyetlerinde verimliliği arttıran, fireleri azaltan ve süreçleri hızlandıran değişiklikler tavsiye verebilir; satıcının firmasındaki teknolojik gelişmelerden ve maliyetlerinde iyileştirmeler yapabilir; birçok tedarikçi ile anlaştığında firma fonksiyonlarında daha iyi koordinasyon sağlayabilir (Leonidou vd., 2006: 146).

İlişkisel pazarlamada ana hedef müşteriye elde tutmaktır. Berry ve Parasuraman (1991) hizmet pazarlaması için müşteriye elde tutmanın, finansal, sosyal ve yapısal olarak üç şekli olduğunu söylemektedir. Ahmad ve Buttle (2001)'a göre ise bu şekiller firmadan firmaya yapılan pazarlama ile de ilgilidir. Endüstriyel alıcı, tedarikçi firmaya verilen fiyat teklifleri ile veya diğer finansal bağlarla öncelikli olarak bağlanmışsa alıcıyı finansal

yolla elde tutma meydana gelmiştir. Sosyal ilişki kurarak endüstriyel alıcıyı elde tutmak, finansal yolla elde tutmadan daha üstündür. Bu ilişki şeklinde tedarikçi firma, alıcılara devamlı ve önemli bir müşteri gibi görerek sevgi ve saygıyla yaklaşır ve kişisel iletişimlerine göre pazarlama karmalarını uyarlar. Yapısal ilişkide ise endüstriyel alıcı, saygılı davranılan sürekli müşteri olmanın yanında bir iş ortağıdır. Tedarikçi, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet üretmek için bu iş ortağı ile yakın bir şekilde çalışır. Genellikle bu ilişkide tedarikçi ile endüstriyel alıcı arasında ortak yatırımlar vardır. Örneğin, tedarikçi firma, özel bilgisayarlı envanter yönetimi sisteminde ve/veya taahhütlerde endüstriyel alıcı tarafından tek tedarikçi olarak atanır. Ama bu üç şekli birlikte uygulamak müşteriye elde tutmanın en üstün yoludur (Ahmad ve Buttle, 2001: 553-573).

1.7.2. Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Memnuniyeti

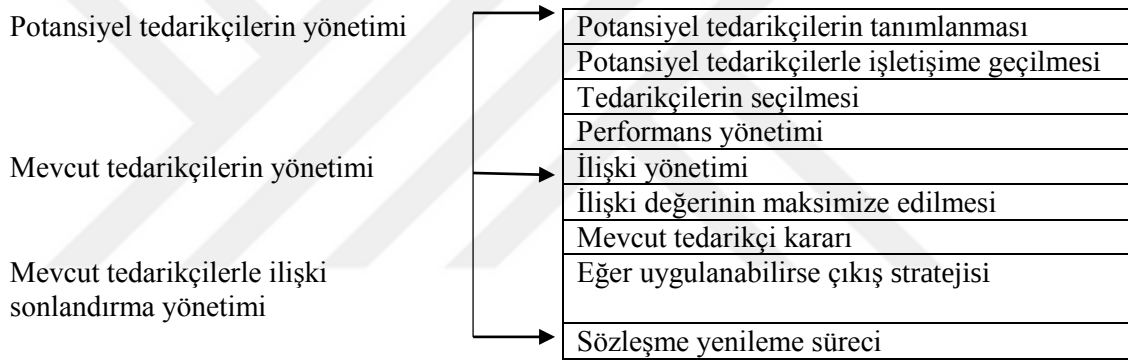
Müşteri memnuniyeti, müşteri beklentilerinin genel seviyesine ulaşmaktır ve müşteri beklentilerini başarabilme yüzdesi olarak da ölçülmektedir (Akinboade vd., 2012: 182-199). Endüstriyel pazarlarda müşteri memnuniyeti diğer bir ifadeyle endüstriyel memnuniyet, tüketici tatmininden bilgi işleme süreci, ilişkisellik yaklaşımı, ilişkinin iki taraflı olması ve sosyal bir boyut kazanması gibi bazı özellikler ile ayrılmaktadır. Endüstriyel pazarlarda gereksinim bireysel olmadığı için satın alım işini de bireyler değil karar alma birimleri gerçekleştirir. Böylelikle müşteri firmanın memnuniyeti tek bir bireyin bireysel memnuniyeti ile ölçülemez. Yapılan alışverişler birbirinden bağımsız değildir ve sürekli tekrarlanır. Bu nedenle ilişkiler uzun sürelidir. Bundan dolayı endüstriyel memnuniyette zaman boyutu önem kazanmaktadır (Gök, 2006: 77-94).

Endüstriyel pazarlarda müşteri memnuniyeti, genellikle firmalar arası alışveriş süreçlerinin temel unsurları ve sonuçları ile ilgili olmuştur. Memnun etmeyi ve memnun olmayı daha iyi anlamak için ilişkisellik pazarlamaya yönelim olmuştur. Birbirleri ile alışveriş yapan firmalar arasındaki memnuniyet ya da memnuniyetsizlik alıcı-satıcı ilişkilerini geliştirmede kritik dönüm noktası olabilir. Uzun dönemli iş ilişkileri içinde tekrarlanan satın alım durumu aynı zamanda bir satın alım öncesi durumudur. Örneğin, endüstriyel alıcı satın alım yaptığında beklentileri karşılanmamışsa o malı veya hizmeti tekrardan satın almayacaktır. Eğer beklentileri karşılandıysa tekrar bir satın alım yapacaktır (Tikkanen ve Alajoutsijarvi, 2002: 25-42).

1.7.3. Tedarikçi İlişki Yönetimi

Tedarikçi ilişki yönetimi, tedarikçilerle olan ilişkilerin ne şekilde geliştirilip ve sürdürülebilmesi için bir yapının oluşturulduğu iş sürecidir. Tedarikçi ilişki yönetimini; rekabetçi baskılar, risk ve sürdürülebilirliğin değerlendirilmesine olan ihtiyaç, maliyet yönünden rekabet edebilmek için maliyet etkinliğini başarma ihtiyacı ve yenilikçi ürünler geliştirmek ve onları pazara getirebilmek için gerekli uzmanlığı sağlayabilen kilit tedarikçilerle yakın ilişkiler geliştirme ihtiyacı kritik bir iş süreci haline getirmiştir (Lambert ve Schwieterman, 2012: 337-352). Bu ilişki aslında firmalar arasında olan ilişkidir ve bu ilişkinin başlangıcı firma gereksinimlerinin ortaya çıkması ve bunların yapılan pazarlıklar sonucunda belirli koşullarda sağlanma sözleri ile başlamaktadır (Erdal, 2014: 382)

Şekil 4. Tedarikçi İlişkileri Yönetim Süreci



Kaynak: Ünal, 2015: 32.

İlk süreçte tedarikçinin seçimi için firmalarla iletişime geçilerek birtakım araştırmalar yapılır. İlgili ürün grubundaki tedarikçiler tanınır. Endüstriyel alıcı, tedarikçi firmalar hakkında önemli ipuçları öğrenebilmek için saha ziyaretleri yapar, bu firmalarla yazılı ve sözlü iletişime geçer, firmalarla ilgi bilgi formlarından bilgiler toplar. Aslında tedarikçi için ilişkinin doğması ilk siparişin alınması ile başlar. Tedarikçi ile endüstriyel alıcı arasında sipariş edilen ürünün özellikleri dikkate alınarak, teslim ve ödeme koşulları karşılıklı sözleşme ile belirlenir (Erdal, 2014: 382-383).

Tedarik ilişki yönetimi uygulamaları bir takım teknik ve organizasyonel ön koşullar içermektedir. Bunlar, alıcı firma ile tedarikçi firmanın benzer hedeflerle ortak başarı sağlayan stratejiler geliştirmektir. Tedarikçi ilişki yönetimi, ortak hedef ve stratejilerle bu süreci yöneterek uygun tedarikçi seçimini içerir. Bu ortak hedefler, firmaların stratejilerine ve kültürlerine dayanmaktadır. Ortak hedeflere, benzer inanç ve

değerlere sahip olmak ortak kültürel bakış açısıyla alakalıdır. Aynı zamanda olumlu sonuçlar alabilmek için de önemlidir. İyi yönetilen tedarik ilişki yönetimi, genel tedarik zincirinde uzun dönemli ilişkiler için hayati bir rol oynamaktadır (Jack ve Powers, 2015: 129-138).

Firmalar ile yapılan görüşmelerden sonra potansiyel tedarikçi artık mevcut tedarikçi konumuna gelmiş olur. Mevcut tedarikçileri yönetme aşaması önemlidir. Çünkü ilişkiler, değer yaratımını arttırarak devam eder (Ünal, 2015: 32). Alıcı-satıcı ilişkilerinde değer yaratmak önemlidir. Şirketler iş yaparken tedarikçinin sadece mal ve hizmetlerle yarattığı değere bakmazlar, bunun yanında tedarikçinin itibarı, konumu ve yenilikçiliği alıcıyı etkiler. Hatta gelecekteki yetenekleri de değerlidir. Alıcı böyle yetenekli bir tedarikçi ile ilişki başlatmak ister ve gelecekteki pazar değişimleri ne olursa olsun bu tedarikçiyi değiştirmek istemez. Gerçekte, ürün veya hizmet alışverişinin arkasında bu ilişki şeklinin değeri yaygındır. Çağdaş Pazarlama Uygulamaları (The Contemporary Marketing Practice) grubu, yöneticilerine verdiği notlarda çalışanlarına, müşterilerine ve onların müşterilerine, tedarikçilerine ve onların tedarikçilerine ve diğer pazarlara odaklanarak uzun vadeli ilişkileri, ağları ve etkileşimleri yönetmeyi önemle vurgulamaktadır. Çünkü pazarlama, satışa odaklı pazarlamadan ilişkisel pazarlamaya geçip bu yolla daha fazla değer yaratarak alışverişin devamlılığının sağlanması özellikleridir (Lindgreen vd., 2012: 207-214).

Tedarikçi ile ilişkilerde, tedarikçinin performansını arttırmak için endüstriyel alıcı firma tarafından birtakım adımlar atılır. Performansı arttırabilmek adına alıcı firma, tedarikçilerini sınıflandırma yoluna başvurur (Ünal, 2015: 32). Sınıflandırma ölçütleri (Lambert ve Schwieterman, 2012: 337-352);

- Karlılık
- Büyüme ve kararlılık
- Önemlilik
- Gerekli hizmet düzeyi
- Tedarikçilerin tedarik süreç uygulamalarının karmaşıklığı ve/veya uyumu
- Tedarikçinin teknoloji kapasitesi ve uyumluluğu
- Tedarikçiden alınan ürün hacmi
- Tedarikçinin satış kapasitesi
- Tedarikçinin yenilik kültürü

- Tedarikçiden beklenen kalite seviyesi
- Birlikte değer yaratma potansiyeli
- Sürdürülebilirlik olarak sıralanabilir.

Uygun ölçütlerin firmanın özel gereksinmelerini ve hedeflerini karşılaması gerekir. Alıcı firmadaki ekip, hangi ölçütlerin kullanılacağını ve tedarikçilerin her bir ölçüte göre nasıl değerlendireceğini belirler. Kilit tedarikçileri seçmek ve geri kalanları sınıflandırmak için bir sınıflandırma şeması geliştirirler (Lambert ve Schwieterman, 2012: 337-352).

Guercini vd. (2015: 26-37)'nin yaptığı bir çalışmaya göre endüstriyel alıcılar tedarikçileri ile olan ilişkilerinde bir takım deneyimsel yöntemler kullanırlar. Şirketleri temsil eden bireyler çeşitli sorunları çözmek ve ortaklaşa tasarlanan çözümlere bağlı ilişkilerin nasıl kurulacağını geliştirmek için birbirleri ile etkileşime girerler. İş ilişkilerinde mevkidaşları ile olan etkileşimlerde basit kurallar dizisi kullanırlar. Ankete katılanlardan edinilen bilgilere göre bireyler yüz yüze toplantılarda ve bu toplantılara hazırlanırken altı adet deneyimsel kurallar dizisi kullanmaktadırlar.

Bunlardan ilk üçü, tarafların yüz yüze toplantılarda kendi davranışlarını karşısındakine uyarlama durumunda kullanılır. Bu kurallar; karşı tarafın algılanan karakteristik özelliklerine uyacak şekilde kendi davranış ve iletişim tarzını belirlemekte kullandıkları “uyarlama kuralları”, toplantılar sırasında çıkan bazı durumlarda nasıl tepki verileceğine dair “tepki kuralları” ve iş arkadaşları ile yapılan toplantılarda sergilenen “davranış kuralları” dizileri olarak çalışmada adlandırılmıştır. Diğer üçü ise toplantılara hazırlanırken elde edilmek istenilen bilgileri toplamakla ilgili kullanılmaktadır. Bu kurallar dizileri de hangi bilgi kaynaklarının kullanılacağına ilişkin olan “bilgi kaynakları kuralları” dizisi, ne tür bilgilerin toplanacağına ilişkin olan “bilgi seçim kuralları” dizisi ve sonunda da elde edilen bilgileri toplantılara hazırlanırken nasıl kullanacaklarına ilişkin olan “bilgi kullanımı kuralları” dizilerinden oluşmaktadır (Guercini vd., 2015: 26-37).

1.7.4. Tedarikçiler ile Endüstriyel Kilit Alıcılar Arasında Güç İlişkisi

Alıcı firmanın üretim kapasitesi, finansal durumu kuvvetli ise ve karşısında fazla sayıda tedarikçi firma mevcutsa bu ilişkiye yön veren alıcı firmadır. Böyle bir pazar yapısında, müşteri firma ilişkide baskın taraftır (Erdal, 2014: 385). Tedarikçi firma, en çok satış yaptığı, en fazla gelir elde ettiği firmaları “kilit müşteri” diye adlandırmaktadır.

Tedarikçi firma, herhangi bir karar uygulamadan evvel bu kararın önemli müşterileri için etkilerini ve onların vereceği tepkileri göz önüne alarak değerlendirir (Lacoste ve Blois, 2015: 562-571).

Bir tedarikçi için alıcı firma ile yapılan başarılı anlaşmanın kilit etkeni, alıcının güç durumuna ilişkin yapılan dikkatli bir değerlendirmedir. Tedarikçi ile alıcı firma arasındaki güç dengesinin daha eşit olması, anlaşmaların daha çekişmesiz ve iki taraf için adilce yapılacağı anlamına gelmektedir. Tedarikçi ya da alıcı taraftan biri güçlü olursa, bu gücünü kullanarak anlaşmalarda diğer tarafı kendi istekleri için zorlayacaktır. Örneğin kilit bir müşterinin, firma kaynak planlamasını uygulamak ve bu nedenle yeni elektronik veri değişimini kurmak için bunu yapabilen tedarikçiye ihtiyacı vardır. Kilit müşteri, yeni kurulum için artan maliyetleri uygun bulmayacağını açıkça belirtir. Tedarikçi, kendi maliyetlerini artırmak pahasına da olsa kilit alıcının acil ihtiyaçları için onun istediği prosedürü uygulamak zorunda kalır. (Lacoste ve Blois, 2015: 562-571).

Endüstriyel alıcı firma tarafından üretim için gerekli olan girdilerin yüksek kalitede ve en düşük maliyetle elde edilmesi bir satın alma süreci başarısı olarak görülür. Bu durumun gerçekleşmesi için ise gücün alıcı firma tarafından elde tutulması gerekmektedir. Ama durum böyle bile olsa alıcı firmanın satın alım yöneticisi tedarikçi firmayı maddi açıdan zora sokmamalıdır. Aksi bir durumda tedarikçi firma alternatif bir başka alıcı firmanın teklif fırsatını yakalarsa onu zora sokan alıcı ile bir daha çalışmak istemeyecektir. Bu durumun tersi de geçerlidir. Gücün tedarikçi firmanın elinde olması ve bunu istediği şekilde kullanması yani alıcı firmayı zora sokması alıcı firmanın başka alternatifler aramasına sebep olacaktır. Böylelikle gücün orantısız kullanımı sonucu uzun vadeli tedarikçi-alıcı ilişkisine fırsat vermeyecektir. Etkili ve uzun süreli ilişkilerin kurulması için gücün dengeli bir şekilde kullanılması ve “kazan-kazan” felsefesinin benimsenmesi gerekmektedir (Mol, 2013: 45-46).

1.7.5. Tedarikçi ile Endüstriyel Alıcı Arasında Güvene Dayalı İlişki

Birçok araştırma, iş ilişkilerinde kilit boyutun güven olduğunu ve uzun dönemli etkili iş birliklerinde güvenin önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Huang ve Wilkinson, 2013: 455-465). Wang ve Huff (2007) çalışmasında tedarikçilerin güveni suistimal etmesi durumunda alıcının gelecekteki satın alma niyetini araştırmıştır. Bu iki araştırmacı tedarikçi ile alıcının arasında güven ilişkisinin uzunluğuna, tedarikçinin gelecekte güven ihlali yapabilme algısına, bu ihlalin nedenine ve ihlal büyüklüğünün düşüklüğüne bağlı olarak

alıcının gelecekte o tedarikçiden alım yapıp yapmayacağını test etmişlerdir. Bu deneysel çalışma göstermiştir ki, gelecekte yapılacak satın alım olasılıkları, sadece aynı hataların tekrar yapılıp yapılamayacağına olan inanç ve tedarikçi ile alıcı arasındaki güven ilişkisinin olgunluk derecesine bağlı olarak etkilenecektir. Örneğin tedarikçi ile alıcı arasında güven ilişkisi daha yeni yeni kurulmuş ise bu evrede tedarikçinin yapacağı güven ihlali, alıcının gelecekte bu tedarikçiden satın alım olasılığını düşürür (Ekici, 2013: 932-949). Bir başka çalışmada ise Ha vd. (2011) tedarik zinciri işbirliği ve lojistik verimliliği üzerinde güven etkisini araştırmışlardır. Burada, diğer araştırmalardan elde edilerek güvenin iki türünden söz edilmiştir. Bunlardan biri dürüstlüğü, saygıyı, pozitif ortak anlayışı ve şeffaflığı barından duygusal güven, diğeri ise firma kapasitesi, iş yetenekleri ve uzmanlık alanları ile memnuniyet sağlama gibi firmaların yetkinliklerine olan güvendir. Araştırma bulgularına göre duygusal güven, bilgi ve fayda/risk paylaşımı için iş birliğinde çok önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte yetkinliğe dayalı güven, ortak karar verme ve fayda/risk paylaşımı işbirliğini etkilemektedir. Buna bağlı olarak da ortak karar verme ve bilgi paylaşımının lojistik verimliliğini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Ha vd., 2011: 56-77).

Güven oluşumunda iletişim oldukça önemli bir yere sahiptir. Tedarikçi ve alıcı ilişkilerinde güvenin oluşumu için firmalar birbirlerinden beklentilerine açıkça ortaya koyarak doğru bir iletişim sağlamalıdır. Alıcı firma, tedarikçisine ürün ve hizmet taleplerini açık bir şekilde, doğru iletişim araçlarını kullanarak anlatmalıdır. Eğer alıcı firma tedarikçi firmaya dayatmacı, zorlayıcı bir şekilde yaklaşır, yanlış bir üslup kullanırsa bu durum aralarındaki ilişkinin sorunlu olması ve kısa sürmesi kaçınılmazdır. Sağlıklı bir ilişkinin karşılıklı saygıya, açık bir iletişime, dürüstlüğe, pozitif tutuma, çaba harcamaya, teknik ve maliyet azaltıcı her türlü bilgi paylaşımına, iyi bir performans ihtiyacı vardır (Erdal, 2014: 386-387).

1.8. Endüstriyel Pazarlama İletişiminde Dijital Kanalların Etkisi

Dijital pazarlama iletişimi, bire-bir pazarlama ve etkileşimli pazarlamaya dayandırılmaktadır. İnternet pazarlaması, yeni medya (sosyal medya), e-mail, web siteleri, kişiselleştirilmiş bloglar dijital iletişim araçlarındandır. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, endüstriyel müşteriler ile iletişim kurabilmek için geleneksel pazarlama iletişimleriyle dijital pazarlama iletişimlerini birleştirmeyi incelemektedir. Karjaluoto ve diğerleri (2015), altı endüstriyel firma ile dijital pazarlama iletişiminin mevcut durumunu

incelemişlerdir. Çalışmanın sonucuna göre, dijital pazarlama iletişimi endüstriyel pazarlamanın en önemli araçlarından biri olmasına rağmen firmalar tarafından tam potansiyel ile kullanılmamaktadır. Endüstriyel firmalar dijital pazarlama iletişimini, müşteri ilişkilerini geliştirmek, farkındalık yaratmak ve satışları desteklemek amacıyla kullanmaktadırlar. Dijital pazarlama kanallarından olan sosyal medya kullanımını ise geleneksel araçlar kadar yaygın olmamaktadır (Karjaluooto vd., 2015: 703-710).

Keinanen ve Kuivalainen (2015)'nin 82 teknoloji hizmet firması ile yaptıkları çalışma, endüstriyel alıcıların, firmalar arası pazarlama için sosyal medya kullanımı hakkındaki davranışlarını ve endüstriyel pazarlama ortamındaki bu davranışın temelini açığa çıkarmayı hedeflemiştir. Öncelikli hedef olarak sosyal medyanın özel olarak kullanılmasının iş amaçlı olarak kullanımına etkisinin olup olmadığı araştırılmış ve sonuç olarak özel amaçlı sosyal medya kullanımı ile iş amaçlı kullanımı arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci olarak örgütsel kültür etkenlerinin ve kişisel (genel kullanıcı özellikleri) ve psikolojik (kullanılabilirlik algısı) etkenlerin iş amaçlı sosyal medya kullanımını etkileyip etkilememesi araştırılmış ve sonuç olarak örneklem üzerinde bu etkenlerin iş amaçlı sosyal medya kullanımı üzerinde etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Son olarak meslektaşların iş amaçlı sosyal medya kullanımını destekledikleri ve bunun faydalarını gördükleri sonucuna ulaşılmıştır (Keinanen ve Kuivalainen, 2015: 711-722).

Sosyal medyanın çok fazla kişi ve firmalar tarafından kullanılması ve bütün işlerin mobil cihazlardan yapılması “mobil sosyal medyayı” doğurmuştur. LinkedIn, Facebook, Twitter vb. birçok sitenin artık mobil uygulamaları da mevcuttur. İngiltere’de yapılan bir çalışmada firmadan firmaya pazarlama yapan 26 firmanın gerçekte mobil sosyal medyayı nasıl kullandıkları incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre pazarlama ve reklam firmalarının mobil sosyal medyayı, markalaşma, ilişkileri yönetme, pazarı hissetme ve içerik geliştirmek için kullandıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca mobil sosyal medya becerileri firmalara özgü olduğu için rakipler tarafından taklit edilmesi sınırlıdır. Bu yüzden mobil sosyal medya firmalar tarafından rekabet avantajını arttıran stratejik firma özel yeteneği olarak değerlendirilmektedir (Bolat ve Kooli, 2016: 971-981).

1.8. Türkiye’de Endüstriyel Pazarlar

Endüstriyel pazarları oluşturan çok çeşitli sektörler bulunmaktadır. Ormancılık ve balıkçılık, ziraat, inşaat, ulaştırma, haberleşme, sigorta ve emlakçılık, imalat ve sanayi, devletin sahip olduğu elektrik, su, doğalgaz gibi sektörler, finans, toptan ve perakende

ticaret, eğitim, sağlık, iletişim, bankacılık, inşaat ve hizmet endüstrisi (oteller, lokantalar, güzellik salonları, kuru temizleyiciler vb.) gibi sektörler endüstriyel pazarlar içinde yer almaktadır (Tek ve Özgül, 2008: 196; Eser vd., 2011: 317). Türkiye ekonomisi başlıca tarım, hayvancılık, ormancılık, sanayi, madenler ve enerji, ulaşım, ticaret ve turizm gibi ürün ve hizmet üretimlerinden oluşmaktadır (www.ekodialog.com, e.t. 11.02.2017). Belli başlı sanayi kolları arasında ana metal, gıda, otomotiv, makine, kimya, elektrik-elektronik, toprak ürünleri, ilaç, tekstil, hazır giyim ve deri sanayileri vardır (Sanayi Politikaları, e.t. 11.02.2017).

1.8.1. Ana Metal Sektörü (Demir-Çelik Sanayi)

Demir- çelik sektöründeki üreticilerin büyük bir kısmı, coğrafik olarak en çok Marmara, Ege, Akdeniz sahil şeridinde kümelenmiştir. Yaklaşık 150 firma bu sektörde faaliyet göstermektedir. 2014'ün ilk yarısında elde edilen verilere göre sektördeki ham çelik üretim kapasitesi 50,44 milyon tondur (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014/1). 2015 Ocak- Kasım döneminde ise toplamda 28,808 milyon ton üretim gerçekleşmiştir ve dünya ham çelik üretimi sıralamasında Brezilya'dan sonra gelerek 9. sırayı almıştır. Kapasite kullanım oranı da %62 olarak saptanmıştır (Türkiye Çelik Üreticileri Derneği Dergisi, 2016). Demir- çelik sektörü, inşaat, otomotiv, dayanıklı tüketim malları, tarım makineleri üretimi, teneke üreticileri, yakıt araç-gereç üretimi, gemi inşaatı sektörlerine yönelik üretim gerçekleştirmektedir (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014/1).

1.8.2. Otomotiv Sektörü

Otomotiv sektörü, çoğunlukla binek otomobil, kamyon, minibüs, çekici, otobüs, traktör gibi karayolu taşıtları ve bunların üretiminde kullanılan parçaları üreten sanayi olarak bilinmektedir. Demir-çelik, petro-kimya, lastik, plastik, hafif metaller gibi sanayi kollarından ürün almaktadır. Otomotiv sektörünün coğrafi olarak Doğu Marmara'da kümeleniştir. 2013 yılı itibariyle otomotiv sektörü üretim kapasitesi 1,56 milyon adedi geçmiştir ve kapasite kullanım oranı %73 olarak saptanmıştır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014/1). 2016 Aralık ayında ise bu oran %82 düzeyine çıkmıştır (Otomobil Distribütörleri Derneği, 2016: 6).

1.8.3. Gıda Sektörü

Gıda sektörü, hammaddenin kaynağının tarım olması nedeniyle tarım sektörü ile yakından ilgilidir (Demir ve Tuncay, 2012: 368). İşlenmiş et, balık, meyve ve sebze, süt ürünleri, unlu mamuller, katı ve sıvı yağlar, nişastalı ürünler, tahıl ürünleri, hayvan yemleri, diğer gıda ürünleri gibi alt sektörlerle ayrılmaktadır. İçecek sektörü ile birlikte değerlendirdiğimizde bu sektörde 2013 yılında 42,251 firma bulunmaktadır ve toplam üretim ise 117 milyar TL olarak gerçekleşmiştir (T.C. Çukurova Kalkınma Ajansı, 2015). 2014 yılı Aralık ayı T.C. Merkez Bankası verilerine göre kapasite kullanım oranı gıda ürünlerinin üretiminde %73,1, içeceklerin üretiminde ise %59,7 olarak belirlenmiştir (T.C. Merkez Bankası, 2014).

1.8.4. Makine Üretim Sektörü

Makine üretim sanayisi Bursa, İstanbul, Kocaeli ve Trakya'yı da içine alan Marmara Bölgesi, İzmir, Eskişehir, Ankara, Konya, Gaziantep gibi illerde kümelenmiştir. Makine sektörü ekipman üretmesi nedeniyle tüm sektörler ile iş birliği içindedir. 2011 yılında elde edilen verilere göre makine üretim sektöründe 12,148 adet firma bulunmaktadır ve 30,4 milyar TL değerinde üretim gerçekleşmiştir. 2013 yılı verilerine göre ise kapasite kullanım oranı %76,6 olarak saptanmıştır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014/1).

1.8.5. Kimya Sektörü

Kimya sanayi, kozmetik, ilaç, boya, plastik gibi birçok alanda nihai ürün sağlamaktadır ve bunun yanı sıra başka sektörlerde de mal ve hammadde temin etmektedir. Bu sektörde plastik ve kauçuk ürünleri sektörü önemli bir konuma sahiptir. Sektördeki firmaların çoğu İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa'dadır. Akdeniz bölgesinde de soda, bikromat gibi hammaddeler üretilmektedir. Kimya sanayiinde ürün yelpazesi çok geniştir. Temizlik ürünleri, kozmetik ürünler, ilaçlar, boya gibi tüketim ürünleri, organik ve inorganik kimyasallar, laboratuvar kimyasalları, termoplastikler, tarım sektörü için gübreler ve tarım ilaçları vb. kimya sektörünün ürettiği ürünlerdir. 2012 TÜİK verilerine göre üretim değeri yaklaşık 83 milyar TL'dir. 2014 yılı kapasite kullanım oranı ise %74,8 olarak saptanmıştır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2015/1).

1.8.6. Elektrik-Elektronik Sektörü

Sektördeki firmaların çoğunluğu Marmara, İç Anadolu ve Ege bölgelerinde faaliyet göstermektedir. Tüketici elektroniği, telekomünikasyon cihazları, bilgisayar cihazları, profesyonel ve endüstriyel cihazlar, askeri savunma elektroniği gibi alt sektörlere ayrılmaktadır. 2013 yılı verilerine göre kapasite kullanım oranı %80,6 olarak saptanmıştır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014/1). 2012 yılı verilerine göre üretim tahmini olarak 1 milyar dolar olarak hesaplanmıştır (T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013)

1.8.7. Toprak Ürünleri Sektörü

Toprak ürünleri sektörü cam, seramik, çimento ve diğer toprak mamullerinin üretimini kapsar. Sektör, istihdam açısından ülke kalkınmasında önemli bir paya sahiptir. Türkiye, çimento üretimi ve ihracatında Avrupa'nın birinci ülkesidir. Seramik kalitesin de ise dünyada üçüncü ülkedir. Cam sektöründe de 150 ülkeye ürün ulaştırmaktadır (www.timakademi2023.org, e.t. 10.05.2016). Çimento, seramik, cam, porselen sofa ve mutfak eşyaları, inşaat tuğlası, kiremit, avize, yapı elemanları, suni aşındırıcılar vb. bu sektörün ürettiği mamullerdir. Türkiye, İhracatçı Birlikleri kayıt rakamlarına göre cam, seramik, çimento ve toprak ürünleri olarak 2015 yılında yaklaşık 17 bin ton ve 3 milyar dolar değerinde ihracat gerçekleştirmiştir (www.ccst.org.tr, e.t. 10.05.2016).

1.8.8. İlaç Sektörü

İlaç sektörü, sağlık alanında tedavi edici, koruyucu ve hastalıkları tespit amaçlı olarak kullanılan sentetik, hayvansal, bitkisel, biyolojik kaynakları maddeleri ilaç bilimi teknolojilerine uygun olarak üretilip, tedavi etme amaçlı kullanılmasını sağlayan bir endüstri dalıdır. Lisans altında üretim, fason üretim, muadil ilaç üretimi, antibiyotik ve analjezik üretimi, birçok ilaç etken maddesi üretimi yapılmaktadır. İlaç sektörü kimya, gıda, tarım gibi sektörlerle iş birliği içindedir. İlaç sanayindeki firmalar daha çok İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ illerinde kümelenmiştir. Sağlık bakanlığı verilerine göre sektörde 311 adet ilaç firması bulunmaktadır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2015/1). 2011 yılı verilerine göre Türkiye ilaç sektörünün büyüklüğü 9,1 milyar dolara ulaşmıştır (PWC, 2012: 50). 2014 yılında ise bu değer 15,9 milyar dolar olmuştur ve kapasite kullanım oranı %74,2 olarak saptanmıştır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2015/1).

1.8.9. Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri Sektörleri

Türkiye'nin tekstil, hazır giyim ve deri ürünleri sektöründe 65 milyar dolar cirosu, 29 milyar dolar ihracatı bulunmaktadır. Böylelikle sektör, en önemli sektörler içinde bulunmaktadır. 2014 yılı SGK verilerine göre sektörde toplamda yaklaşık 59 bin adet firma faaliyet göstermektedir. Tekstil sektörü, pamuk, yün gibi doğal elyaflar üretimi ile tarım ve hayvancılık, sentetik elyaf üretimiyle de petro-kimya sanayileri ile etkileşim halinde bulunmaktadır. Deri ürünleri sektörü, deri işleme ve arıtma kimyasalları sebebiyle kimya sanayii ile iş birliği içindedir. Hazır giyim sektörü ise konfeksiyon ürünleri ile aksesuar sanayii ile ilişki kurmaktadır. Bu sektördeki firmalar Marmara, Ege, Güney ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde kümelenmişlerdir. Kapasite kullanım oranı ise 2014 yılı verilerine göre tekstilde %80, hazır giyimde %77,8 ve deri ürünlerinde %65 olarak saptanmıştır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2015/2).

Türkiye'de faaliyet gösteren tüm bu sektörler gibi endüstriyel sektörlerde, firmaların satın alma davranışlarının ve satın alma karar süreçlerinin analiz edilmesi önemlidir. Bu süreçlerin ve davranış şekillerinin analizi, endüstriyel alıcı firmaların sektörde rekabet avantajı elde etme fırsatlarını yakalayabilmesi açısından önemli olduğu kadar tedarikçi firmaların da faaliyette bulundukları pazarı tanıması ve o pazara uygun pazarlama stratejileri geliştirmesi açısından da oldukça önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA SATIN ALMA DAVRANIŞI VE SATIN ALMA SÜRECİ

2.1. Endüstriyel Satın Alma

Endüstriyel satın alma, firmanın günlük işleyişi ve bunun sürdürülmesi, yönetilmesi için ihtiyaç olan mal, hizmet, bilgi ve yeteneklerin en uygun şartlarda tedarik edilmesini sağlayacak şekilde firma dış kaynaklarının yönetimidir (Weele, 2014: 8). Endüstriyel satın alma, işlemler yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biridir. Endüstriyel satın almanın amacı, alınacak ürün ve hizmeti sadece en düşük fiyatla satın almak değil, aynı zamanda istenilen kalite için rekabetçi bir ortamda satın alabilmektir. Tedarikçilerden, ürün ve hizmetlerinin kalitelerini arttırmaları istenmektedir. Endüstriyel satın alma, etik normları takiben sağlıklı bir ortamda tedarik yapılmasını sağlamaktadır. Ayrıca alınacak malzemelerin arz ve talep dengesi endüstriyel satın almanın en önemli gerekliliklerinden biridir. Çünkü erken tedarik gereksiz para çıkışına neden olabileceği gibi geç yapılan tedarik ise stokların azalmasına neden olabilmektedir (Saxena, 2009: 434). Satın almada iki taraf mevcuttur. Bunlar “müşteriler (alıcılar) ve tedarikçiler (satıcılar)”dır. Müşteriler, satın alım yapmak için çalışmak istedikleri tedarikçileri, almak istedikleri ürünlerin özelliğine, kalitesine, hizmet ve maliyet avantajına bakarak karar verirler. Buna karşılık tedarikçiler ise uzun dönemli çalışabilecekleri, siparişleri düzenli ve güvenilir, ödemelerini zamanında yapabilen müşterilerle çalışmak isterler. Endüstriyel alımlarda mutlaka alıcı ve satıcı arasında güvene dayalı bir ilişki olmalıdır. Bu güven ilişkisi olmazsa güven ortamı sağlanamaz ve “kazan-kazan” ilkesinin uygulanması çok zor olur. Bu yüzden müşterilerin, tedarikçileri ile olan ilişki kuvvetli olmak zorundadır (Aksoy, 2013: 24). Endüstriyel satın alımlar, çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Uzun süren, yüksek miktarlardaki paraların değiş tokuş yapıldığı ve içinde yüksek riskin bulunduğu işlemlerdir. Bu özellikler sebebiyle endüstriyel pazarlamada alımda ve satımda hem alıcı hem de satıcı kısmında pek çok kişi ve kurum/aracı/tedarikçi yer almaktadır. Endüstriyel satın alımlarda firmaların bir takım değişik amaçları vardır. Michel ve diğerlerine göre (2000) bu amaçlar; kalite, rekabetsellik yani rekabet avantajı sağlama, hammadde ve malzemelerin bulunabilirliği ve bununla ilgili güvencenin sağlanması, yaratıcılık, hizmet ve karşılıklı alışveriştir. Firmalar kaliteli mal satın almak ve bunu da en düşük maliyetle karşılamak isterler. Böylelikle rekabet avantajı elde

edebilirler. Ayrıca firmaların yaratıcı çözümlere ihtiyaçları olabilmektedir. Daha iyi malı daha uygun fiyata satabilen tedarikçiler ararlar. Tedarikçilerinin iş süreçlerine göre yeni araç-gereçler ve yaratıcı çözümler bulmalarını isterler (Arslan, 2014: 63).

Çoğu endüstriyel alıcı, tek bir tedarikçiden bütün sorunların çözümünü almak isterler. Buna “sistem alımları” denilmektedir. Bu uygulamanın çıkış noktası, devletlerin yapmış olduğu büyük silahların ve iletişim sistemlerinin alımlarıdır. Sistem satışlarının bir değişik şekli “sistem anlaşmaları”dır. Bu anlaşmalarda tek bir tedarikçi, alıcıya bakım-onarım-işletme ile ilgili olan gerekli tüm malzemeleri sağlamaktadır. Tedarikçi anlaşma süresi boyunca müşterilerin stoklarını da yönetir. Örneğin Shell Oil, iş yaptığı birçok müşterisinin stoklarını yönetmektedir. Böylelikle müşteriler, azalan tedarik ve yönetim masraflarından, sözleşme süresi boyunca fiyat artırımından korunarak yarar sağlarlar. Tedarikçiler ise sabit olan talep ve azalan kırtasiye işleri sebebiyle azalan operasyon maliyetlerinden faydalanırlar (Kotler ve Keller, 2012: 187).

2.2. Endüstriyel Satın Alma Faaliyetlerinde Ürün ve Hizmet

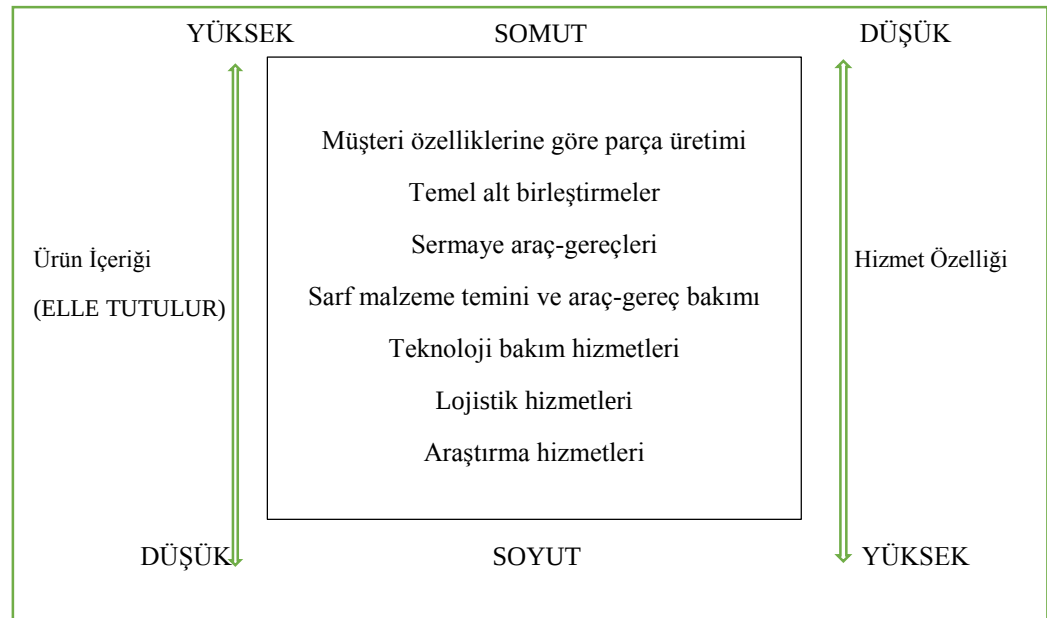
Satın alma faaliyetlerinin verimli olması ürün ve hizmetlerin niteliğine bağlıdır. Ürünün karmaşıklık derecesi satın alma durumunu belirlemektedir. Fazla bir karmaşık yapıya sahip olmayan ürünler basit, sürekli olarak satın alınan rutin ve genelde satış sonrası hizmet gerektirmeyen ürünlerdir. Bu tip ürünlerin kurulması ve kullanması oldukça kolaydır. Eğer ürün yüksek derecede karmaşık bir yapıya sahipse bu ürünler müşteriler için ayrıcalıklı ve özellikli ürünler olmaktadır. Karmaşık bir teknoloji gerektirirler. Bu tip ürünler firmalar için yeni ürünler olup, kurulumu ve kullanılması zor, satış sonrası hizmet gerektiren ürünlerdir. Firmalarda bu tür alımlar söz konusu olduğunda firmanın satın alma bölümü ile teknik konuda bilgi sahibi bölümlerin iş birliği yapması gereklidir ve karar aşamasında bu bölümlerin büyük bir rolü vardır. Satın alma faaliyetlerinin ilk adımı, alınacak malzemenin veya hizmetin ne olduğunun tam anlamıyla bilinmesidir (Erdal, 2014: 13). Hangi sektör olursa olsun bir satın alma operasyonunda dikkate alınması gereken yedi önemli adım vardır. Bu adımlar (Bekiroğlu, 2013: 46);

- Doğru ürün ve hizmet
- Doğru miktar
- Doğru tedarikçi
- Doğru kalite
- Doğru fiyat

- Doğru zamanda ve doğru yerde teslim
- Doğru müşteriye/ talep sahibine teslim olarak sıralanabilir.

Buradaki “doğru” sözcüğü firmalara göre göreceli bir kavramdır. Örneğin hazır giyim tekstil sektöründeki firmaların en temel ihtiyacı kumaştır. Firmanın önemle üzerinde duracağı nokta tedarikçiden gelecek kumaşın istediği özelliklere (iplik numarası, rengi, deseni, boyutu) uygun olup olmamasıdır. Bu noktada firma, bu kumaşın hangi kaynaklarla, hangi makinelerle üretildiğine bakmaz, tedarikçi firmanın özellikleri onu ilgilendirmez. Değerlendireceği tek şey kumaştır. Ama bu kumaşla ürettiği ürünü müşteriye ulaştırmak için taşımacılık firması seçeceği zaman firmanın özellikleri, kapasitesi ile ilgilenir. Filosundaki araçlara, hangi noktalara dağıtım yapıp yapmadığına, arzulanan yerlere dağıtım yapıp yapamayacağına ve dağıtım istenen yerde teslimatı gerçekleştirecek acenta, bayi gibi ağlarının olup olmamasına bakmaktadır. Yani buradaki “doğru” kelimesi ihtiyaçlara ve isteklere göre değişkenlik göstermektedir (Bekiroğlu, 2013: 47). Satın alınan ürünler; hammaddeler, yardımcı mamuller, yarı mamuller, parçalar, tamamlanmış ürünler, yatırım malları, sermaye araç-gereçleri, bakım-onarım-işletme malzemeleri, hizmetler olarak sınıflandırılabilir (Weele, 2014: 15-16).

Şekil 5. Örgütsel İhtiyaçlar ve Özellikleri



Kaynak: Baily vd., 2005: 333; akt. Erdal, 2014: 13

Firmaların, çok sayıda ve çok çeşitli ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların özelliklerine göre firma satın alma bölümü gerekli şartları sağlar. Örneğin ihtiyaç duyulan malın veya hizmetin elle tutulur olup olmaması, raf ömrü, kolay bulunup bulunmaması,

stok maliyeti, parasal değeri gibi özelliklerine göre firma satın alma birimleri hareket etmektedir (Erdal, 2014: 13). Ürünün elle tutulabilme özelliği düştükçe hizmet özelliği de artmaktadır. Diğer bir ifadeyle ürün elle tutulabilen bir şey değilse bu ürün bir “hizmet”tir diyebiliriz. Bunun tam tersi de geçerlidir. Buna örnek olarak bir firmanın ihtiyaç duyduğu ürünün bir bilgisayar değil de, yazılım hizmeti sağlayan bir başka firma ile anlaşabilmek verilebilir. Dolayısıyla firmalar hem somut hem de soyut (hizmet) ürünlere ihtiyaç duymaktadırlar.

2.3. Endüstriyel Satın Almanın Önemi

Satın almanın önemi hakkındaki ana düşünce, her firmanın üretime devam edebilmesi için araç-gereçlere, çeşitli malzemelere ihtiyacının var olmasıdır. Bu malzemeleri tedarik etmek için satın alma birimleri sorumludur. Böylelikle satın alma, her firma içindeki en gerekli işlevdir. Basitçe söylemek gerekirse satın alma durumları firmalar arasındaki bir bağlantıdır. Satın almanın önemi hakkındaki ikinci düşünce ise örgütsel performansı geniş bir şekilde etkilemesidir. Satın alınmak istenen malzemeler zamanında ulaşmazsa ya da yanlış malzeme getirilirse, malzemeler istenen miktar dışında, yanlış zamanda veya düşük kalitede yüksek fiyatlı bir şekilde, düşük müşteri hizmeti ile ve daha birçok hatalarla gelirse bu satın alma işlemi kötü bir şekilde sonuçlanmış demektir. Oysaki satın alım işleminin başarı ile sonuçlanması firmalara önemli rekabet avantajı sağlamaktadır (Monczka vd., 2010: 12).

Firmalarda maliyet yapısı üzerine yapılan birtakım analizler satın almanın önemini göstermektedir. Bunlardan biri “DuPont Analizi”dir. Bu analiz ile satın alımlarda yapılan tasarrufların %2’lik kısmının, firmanın toplam yatırım gelirleri üzerindeki etkisi görülebilmektedir. DuPont analizi, bir firmanın net aktif gelirlerinin artmasında satın almanın birtakım katkılarda bulunduğunu göstermektedir. Satın alımların katkıları şunlardır (Weele, 2014: 12-14);

- Daha az tedarikçi kullanımı, ürün standardizasyonu, alternatif malzeme arayışları gibi önlemler doğrudan malzeme maliyetlerinin tamamını düşürerek firmanın satış marjının ve böylelikle de net aktif gelirlerinin artmasını sağlayabilir.
- Tedarikçilerle en karlı dağıtım düzenlemeleri yapılarak gerçekleştirilen satın alımlar firmaca kullanılan net işletme sermayesinin azaltılmasına yardımcı olur. Böylelikle firmanın nakit durumunu iyileştirilebilir.

→ Tedarikçilerin, müşteri firmalar için yenilik yaratmaları, yeni ürün geliştirmeleri, yeni fikir ve çözümler sunmaları müşteri firmanın kaynaklarını daha iyi yönetmesine fırsat verir ve böylece firmanın gelir yaratma potansiyeli artırılabilir.

Satın alımların bu katkıları sayesinde firmalar rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu sebeple bir satın alma yöneticisinin en öncelikli uğraşı, dünya çapında en rekabetçi tedarikçiyi bulmak ve onunla güçlü ilişkiler kurmak olmalıdır (Weele, 2014: 14). Yukarıda da değinildiği üzere bir firmanın en önemli ve en gerekli işlevi satın alım faaliyetleridir. Satın alma işlemlerinin iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir. İyi yapılan bir satın almanın firmaya sağladığı bir takım başka faydalar da vardır. Başarılı bir satın alma (Monczka vd., 2010: 13-14);

- İç müşterilere etkin hizmet verebilmeyi
- Firmadaki malzeme akışının güvenilir bir şekilde sağlayabilme ve ihtiyaç halinde bu malzemelerin hazır bir şekilde bulundurulabilmesini
- En iyi tedarikçilerin seçilmesi ve onlarla iyi ilişkiler kurulabilmesini
- Tedarikçilerle iş birliği yapılarak ürün yeniliklerinin teşvik edilebilmesini ve geliştirilmesini
- İyi koşullu anlaşmalarla satın alınan malzemelerin maliyetlerinin azaltılabilmesini
- Standartlaşmanın teşvik edilmesini ve böylelikle kolaylıkla bulunabilen araç-gereçlere sahip olunmasını, tekrardan maliyetlerin azalmasını
- Belirsizlik durumlarını idare edebilmek için stok miktarının azaltılmasını
- Tedarik zinciri vasıtasıyla araç-gereçlerin hızlı akışını, böylece stokların tekrar azalmasını
- Daha esnek operasyonların yapılabilmesini ve müşterilere daha iyi hizmet verilmesini
- Aynı anda farklı araç-gereçlerin alımlarının gerçekleştirilebilmesini ve bunlar için harcanan çabaları azaltılmasını

sağlamaktadır. Kısacası başarılı bir satın almanın, firma için çok büyük faydaları vardır (Monczka vd., 2010: 14).

2.4. Endüstriyel Pazarlamada Satın Alma Organizasyonu

2.4.1. Satın Alma Merkezi

Endüstriyel pazarlamada satın alma işlemleri oldukça karmaşık ve büyük risk barındırır. Bu sebeple satın alımlar bir kişi tarafından değil bir grup tarafından yapılmaktadır. Bu grup “satın alma merkezi” olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2014: 64). Satın alma merkezi, firmadaki farklı bölümlerden katılarak satın alma sürecine dahil olan veya bu süreci etkileyen gruba denir. Dolayısıyla satın alma merkezi üyeleri aslında firmanın değişik bölümlerinde çalışan kişilerdir. Firmadaki asıl görevleri satın alma merkezi üyeliği yapmak değildir. Satın alma merkezinde çalışacak kişiler herhangi bir satın alım projesinde farklı bölümlerden uzmanlıklarına göre seçilerek bir araya gelir ve diğer yandan da firmadaki ana görevlerini yürütmektedirler (Arslan, 2014: 65). Satın alma yapmak için verilecek kararın genellikle firmanın satın alma bölümlerinin görevi olduğu inancı yaygındır. Halbuki satın alma operasyonları, farklı departmanların da görüşleri alınarak ve uzmanlıklarına başvurularak yapılması gereken faaliyetlerdir. Bu sebeple firmalardaki satın alma bölümü satın alma kararını tek başına veremez. Satın alma bölümü yalnızca satın alma kararında rol oynayan bölümlerden bir tanesidir ve verilen kararın uygulanmasını gerçekleştirir (Ersoy, 2015: 117-119).

Satın alma merkezi üyeleri ve etkileri firmadan firmaya değişiklik göstermektedir. Örneğin, Bell Helikopter gibi mühendislik firmalar için satın alma merkezi hemen hemen tamamen mühendislerden oluşmaktadır. Toyoto ve IBM gibi pazarlama yönlü firmalarda pazarlama ve mühendislik hemen hemen eşit yetkiye sahiptir. Clorox gibi tüketim gıdaları firmalarında ürün yöneticileri ve diğer pazarlama karar vericileri satın alma merkezine hakimdir. Küçük çaplı üreticilerde ise hemen hemen herkes satın alma merkezine üye olabilir (Lamb vd., 2016: 127).

Satın alma merkezindeki bulunması gereken kişilerin sayısı satın alımlarda algılanan risk düzeyine ve firma büyüklüğüne göre değişkenlik göstermektedir. Algılanan risk arttıkça satın alma merkezinde bulunacak üye sayısı da artacaktır. Örneğin, bir müteahhitlik firması inşaat için gerekli olan vinç gibi maliyeti yüksek bir araç alırken satın alma merkezine beş veya altı kişi seçebilecekken, işçilere yüz tane kask alımı yapmak için satın alma merkezine sadece bir veya iki kişi seçebilir. Az çalışanı bulunan firmaların satın alma merkezindeki üye sayıları, daha fazla çalışanı bulunan firmaların satın alma merkezindeki üye sayılarına oranla daha azdır. Az çalışanı olan firmalar riskli

alımlar yapmaya karar verse bile satın alma merkezindeki üye sayısı iki veya üç kişi olabilir. Muhtemelen bu kişiler de üst düzey yetkiye sahip olan kişiler olabilmektedirler. Çünkü satın alımlarda risk arttıkça satın alma merkezine daha yetkili ve üst düzey yöneticilerin seçildiği gözlenmektedir (Arslan, 2014: 65). Bu değişkenlere göre satın alma merkezinin yapısı sürekli değişkenlik gösterecektir. Bir satın almadan başka bir satın almaya veya aynı satın alma sürecinin değişik aşamalarında satın alma merkezindeki üyeler sürekli değişecektir. Bu değişkenlikler durumu daha karmaşık bir hale sokmaktadır ve bu yüzden satın alma merkezleri firmaların resmi kayıtlarında görünmezler. Örneğin, yeni yapılacak bir site için yerleşim birimi seçmek üzere bir resmi kurul oluşturulsa bile bu kurul satın alma merkezinin tamamı değil sadece satın alma merkezinin bir parçası olur. Bu kurulun dışında kalan firmanın başkanı gibi üst düzey yöneticiler henüz resmi olmamakla birlikte güçlü roller oynarlar. Kurulacak site için yer bulma aşamaları gibi uzun karar alma süreçlerinde, artık yararlı rol oynamadıkları takdirde bazı üyeler satın alma merkezi üyeliğinden çıkarılabilirler. Daha başka yetenekli kişiler merkezin bir parçası haline gelebilir. Satın alma merkezinde hangi kişilerin olup olmadığı gibi duyurular resmi değildir (Lamb vd., 2016: 127).

2.4.1.1. Satın Alma Merkezi Üyelerinin Üstlendikleri Roller

Satın alma merkezi, satın alma kararında birtakım roller oynayan firmanın bütün üyelerini içerir. Satın alma merkezi rolleri aşağıdaki gibidir (Kotler ve Keller, 2012: 188):

1. **Başlatanlar:** Bir şeyler alınmasını talep eden firma içindeki kullanıcı veya diğer kişilerdir
2. **Kullanıcılar:** Alınacak ürün veya hizmeti kullanacak olanlar. Bu kişiler birçok durumda satın almayı önerirler ve ürün gereksinimlerini tanımlarlar.
3. **Etkileyiciler:** Bu kişiler genellikle alınması gereken ürün/hizmet özelliklerini açıklayarak ve alternatifleri değerlendirmede bilgi sağlayarak satın alma kararını etkilerler. Teknik personeller özellikle önemli etkileyicilerdir.
4. **Karar vericiler:** Ürün gereksinimlerinde veya tedarikçi seçiminde karar veren kişilerdir
5. **Onaylayanlar:** Karar vericilerin önerdiği eylemleri onaylayan yetki sahibi kişilerdir
6. **Alıcılar:** Tedarikçi seçiminde ve satın alım koşullarını düzenlemede resmi yetkiye sahip kişilerdir. Alıcılar, ürün özelliklerinin ne olup olmayacağına yardım edebilir

ama onların asıl büyük rolü tedarikçileri seçmek ve anlaşmalar yapmaktır. Daha karmaşık alımlarda alıcılar, üst düzey yöneticilerden oluşabilmektedir.

7. **Bekçiler:** Bu kişiler, satın alma merkezi üyelerine bilgi verme veya satıcıların ulaşmasını engelleme gücü olan kişilerdir. Örneğin; satın alma acenteleri, danışmanlar, telefon operatörleri satışıların kullanıcılarla veya karar vericilerle bağlantıya geçmesini engelleyebilirler.

Bir örnekle değerlendirildiğinde; örneğin iki ortaklı bir tekstil firması olan Dokumaz Tekstil A.Ş.'nin ortaklarından Şevkat, diğer ortağa artık dokuma işlerini fason vermekten vazgeçerek dokuma tezgahları almayı öneriyor. Burada Şevkat “başlatan” rolünde olmaktadır. “Kullanıcı” ise firmada çalışan tekstil personelidir. Firmanın genel müdürü Zeki ise, çalıştığı eski dokuma fabrikasındaki deneyimlerini aktararak alınacak tezgah markaları hakkında firma sahiplerini yönlendirmektedir. Burada “etkileyici” rolünü Zeki üstlenmiştir. Alternatifleri değerlendiren firmanın Ar-Ge sorumlusu Çelik, hangi tezgahların alınması gerektiğine karar vermektedir. Böylelikle Çelik “karar verici”dir. Bunu onaylayan Şevkat ve ortağı ise hem “onaylayan” hem de “alıcı” rolünü üstlenmiştir. Bunu duyan rakip şirket Çomak Dokuma Tekstil’in pazarlama acentası ise, rekabet avantajı yaratacak olan ithal markalı tezgahların alımını engellemek adına o marka hakkında Dokumaz Tekstil yöneticilerine kötüleme, karalama kampanyası başlatmıştır. Bu pazarlama acentası ise “bekçi” rolünü üstlenmektedir.

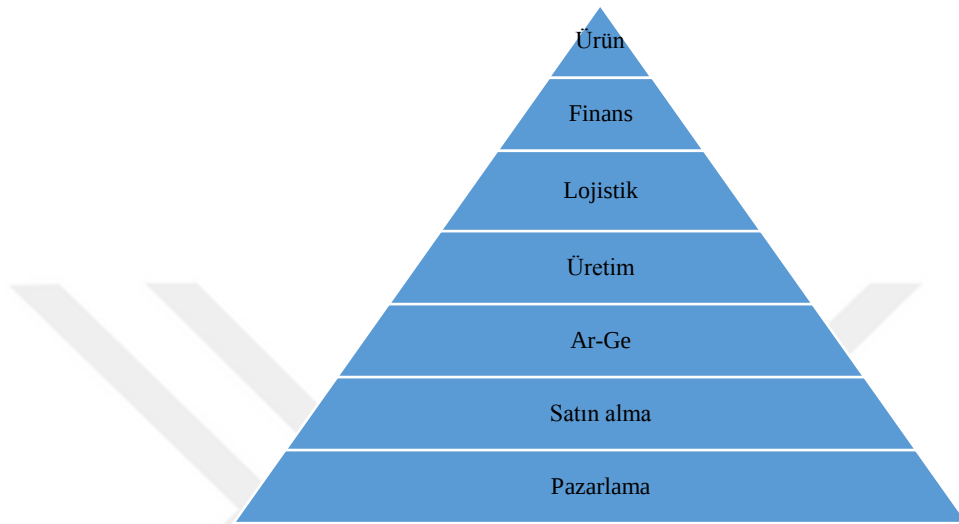
Bir kişi birden fazla rol oynayabilir. Örneğin, bir satın alma yöneticisi, aynı zamanda hem alıcı hem etkileyici hem de bekçi rollerini oynayabilir (Kotler ve Keller, 2012: 189). Örneğin, firmada çalışan bir satın alma görevlisinin büroda kullanılan kağıtların bittiğini fark ederek başka kimseye danışmadan firmadan çıkıp kağıt alması buradaki tüm rolleri üstlendiğinin göstergesidir (Arslan; 2014: 67). Satın alma merkezindeki kişilerin bazıları hükümet yetkilileri, danışmanlar, teknik danışmanlar, pazarlama kanalının diğer üyeleri gibi firma dışından kişiler de olabilmektedirler (Kotler ve Keller, 2012: 189).

2.4.2. Firmalarda Kurulan Satın Alma Bölümleri ve İlişki İçinde Olduğu Bölümler

Bütün bölümlerden gelen ürün veya hizmet alımına ilişkin istekler firmaların satın alma bölümlerinde toplanmaktadır. Bu nedenle satın alma bölümü firmadaki diğer bölümlerle ilişki içinde olmak zorundadır. Satın alma bölümleri, diğer bölümlerden gelen

satın alıma yönelik isteklerin gerçekte bölüm için gerekli olup olmadığını ölçerler. Eğer herhangi bir bölümden satın alım isteğinin bölüm için gerekli olmayıp, kişisel ihtiyaçlar için istendiği kanısına varılırsa, satın alma bölümü bu ürün veya hizmet alımı için “hayır” diyebilen bir bölümdür (Erdal, 2014: 82).

Şekil 6. Satın Alma Bölümünün İlişkide Olduğu Bölümler



Kaynak: Aksoy, 2013: 18.

Pazarlama bölümü, firmanın gereksinim duyduğu yeni ürün düşüncelerinin oluşturulmasından ve geliştirilmesinden sorumludur. Satın alma bölümü geliştirilen bu düşünceye uygun ürün ve tedarikçi seçimini yapmaktadır (Aksoy, 2013: 17). Ar-Ge bölümü, alımı için önerilen ürünler için ön değerlendirme yaparak yeterliliği hakkında bilgi verir (Arabacı, 2010: 61). Üretim faaliyetleri düzenli, planlı ve disiplin gerektiren süreçlerdir. Satın alma bölümü, üretim bölümünün ürün ve/veya hizmet ihtiyacını zamanında ve az maliyetle ve yüksek kalitede temin etmek zorundadır. Bu noktada yaşanacak bir sorun, üretim faaliyetinin yavaşlamasına ve ek maliyetlere neden olabilmektedir. Bu durum da ürün teslimatlarının gecikmesine, firmanın imaj kaybına sebep verebilecektir (Erdal, 2014: 82). Lojistik bölümü, Ar-Ge tarafından geliştirilen bu ürünün istenilen kalite standartlarında firmaya ulaşmasını sağlar. Finans bölümü ise, alınacak ürün veya seçilecek tedarikçinin finansal analizini yapmaktadır (Aksoy, 2013: 17). Satın alınan ürünün maliyetinin ve ödeme periyotlarının firmanın bütçesi ile uyumlu olup olmadığını, hangi ödeme koşullarında alım yapılacağını değerlendirir (Arabacı, 2010: 62). Ayrıca satın alma bölümünün firmadaki kalite bölümü ve hukuk bölümleri ile de ilişkisi olmaktadır. Kalite bölümü, ürün ve hizmetin niteliklerine bağlı olarak bazı yönlendirmelerde bulunur. Tedarikçi kalifikasyonları, kalite sistem belgeleri, ürün kabul

ölçütleri gibi konularda yönlendirici rol üstlenmektedir. Hukuk bölümü ise, tedarikçilerle yapılacak resmi anlaşmaların yasal düzen içerisinde yapılabilmesini gerçekleştirmektedir. Bu nedenle firma içinde hukuk bürosu varsa buradan yardım alarak yoksa da hukuk danışmanlığı bürolarından yardım alarak bunu gerçekleştirirler (Erdal, 2014: 83-88).

2.4.3. Satın Alma Merkezi Üyelerinin Davranışları

Satın alma merkezi üyeleri genelde uzmanlıkları, yetkileri, kariyerleri, ikna yetenekleri farklı olan ve bazen de farklı karar ölçütlerine sahip birkaç katılımcıdan oluşmaktadır. Örneğin mühendisler, ürün performansının yüksek olmasını isterler; üretim elemanları tedarikçinin güvenilir olmasını ve ürünlerde kullanım kolaylığı isterler; finansçılar satın alım ekonomisi üzerine odaklanırlar. Bir başka deyişle satın alımlar işlem ve yedek maliyetlerle ilgili olabileceği gibi sendika çalışanlarının vurguladığı güvenlik sorunlarıyla ilgili de olabilmektedir. Endüstriyel alıcılar, yaşları, gelirleri, eğitimleri, kariyer durumları, kişilikleri, riske karşı tutumları ve kültürleri etkisiyle bir takım kişisel motivasyona, algılara ve tercihlere sahiptirler. Sahip oldukları bu değişik özellikler nedeniyle farklı alım stilleri gösterirler. Örneğin, satın alma merkezinde bazı genç alıcılar tedarikçi seçimi öncesi rekabetçi teklif analizlerini titizlikle yapan iyi eğitim almış bilgisayar uzmanlarıdır. Bazı alıcılar da satın almada firmada güç sahibi olan, satıcıları birbiriyle yarıştıran efsane alıcılardır (Kotler ve Keller, 2012: 189).

Endüstriyel alım yaparken temel nokta, alıma karar verecek bireylere odaklanmaktır. Satın alma merkezinde bireyler, firma tarafından sunulan ödüllerden (ücret ödeme, terfi, tanınırlık, başarı hissi gibi) daha fazla yararlanabilmek adına, kendi gereksinimleri ve algıları tarafından kendi kendilerini motive etme girişiminde bulunurlar. Ödül olarak verilen bu ücretler, firmanın performans değerlendirme ve ödül sistemine dayalı olarak kazanılır. Her birey kendi hedefleri ve gereksinimleri ile kısıtlı kaynaklar ve diğer kısıtlamalarla beraber riskleri en aza indirerek ve ödül olarak uygun ücreti alma olasılıklarını arttırarak firma hedeflerine ulaşmayı başarmak için çalışmaktadır. Aslında bu demektir ki firma satın alma merkezinde bireyler “ürün” değil iki problem için çözüm almaktadırlar. Bunlardan biri firmanın ekonomik ve stratejik probleminin çözümü diğeri bireysel başarı ve ödül elde etme probleminin çözümüdür (Webster ve Keller, 2004: 388-402). Buna göre firmalar, satın almanın tam anlamıyla

başarıya ulaşması için bireysel güdülerin varlığını kabul ederek satın alma merkezi üyelerini motive etmek için ödül sistemini devreye sokmalıdırlar.

2.4.4. Firma İçinde Satın Alma Organizasyonunun Konumunu Belirleyen Etkenler ve Oluşturulacak Satın Alma Merkezinin Kompozisyonu

Satın almanın firma içindeki yeri, yönetimin satın almaya verdiği önemle yakından ilgilidir. Yönetim, satın alma faaliyetini sadece operasyonel bir işlem olarak görürse satın alma biriminin firma içindeki konumu biraz aşağıda kalacaktır. Eğer firma, satın alma faaliyetini rekabet avantajı olarak algılar ve bu yüzden stratejik bir öneme sahip olduğunu kabul ederse o zaman satın alma yöneticisi bir yönetim kurulu üyesi olabilir veya yönetim kuruluna karşı sorumluluk taşır. Yönetimin satın almaya bakış açısı şu etkenlere bağlıdır (Weele, 2014: 281);

- Alınacak ürünün nihai ürün maliyetindeki payı
- Firmanın finansal durumu
- Firmanın tedarikçi pazarına bağımlılık derecesi

Eğer alınacak malzeme, firmanın ürettiği nihai ürün için yüksek oranda alınması gereken bir malzemeyse firma satın almaya stratejik önem atfeder. Firmanın finansal durumu da bu önemi atfetmesi için gereklidir. Çünkü firma mali kriz dönemlerinde daha fazla ve daha uygun fiyata satın alım gerçekleştirmek isteyecektir. Bu durum hesap sorulabilirliğin daha fazla olmasına yol açacaktır. Ek olarak firmanın malzeme temin ettiği tedarik pazarına yoğunluk varsa, satın alımlar da firma için o derece önemli hale gelecektir (Weele, 2014: 281).

Endüstriyel pazarlardaki talep, türev talep olduğu için endüstriyel alımlar türev talebin etkisinde olan alımlardır. Dolayısıyla, bu satın alımları nihai pazardaki tüketiciler veya müşteriler belirlemektedir. Nihai pazardaki müşteriler hangi ürünü daha fazla satın alıyorsa üretici firmalar da o ürünü üretebilmek için satın alımlar gerçekleştirecektir. Hangi tür malzeme alımı yapılacaksa satın alma merkezinin düzeni de ona göre belirlenecektir. Diğer bir ifadeyle satın alım süreçlerine göre satın alma merkezinin de yapısı değişmektedir. Satın alma merkezinin düzenini belirleyen etkenler birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Örneğin, ürün ve hizmetlerin teknik açıdan karmaşıklık derecesinin yüksekliği, daha bilgili ve teknik açıdan uzman kişilerin satın alma merkezinde yer almasını gerektirir. Ayrıca satın alım sıklığı, üretim sürecinde

kullanılacak malzemenin zorunluluğu, yanlış bir karar verilmesi sonucunda büyük sorunların oluşabilecek olması, ürünün yenilik derecesi gibi etkenler satın alma merkezinin yapısını belirlemektedir (Ersoy, 2015: 123-129).

Fin firmaları ile yapılan bir araştırmada, satın alma merkezi ağlarının özellikleri incelenmiş olup ana ağ türleri sınıflandırılmış ve bu ağ türlerinin satın alım durumlarında ve satın alım süreçlerinin aşamaları boyunca değişiklik gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonunda çıkan sonuç, farklı satın alım durumlarında ve satın alım işlemlerinin her aşamasında satın alma merkezi ağlarının yapısal özelliklerinin önemli ölçüde değiştiği gözlenmiştir. Örneğin ilk satın alımlarda, değiştirilmiş tekrar satın alımlara göre üst yönetim tarafından uzmanlık bilgisinin daha fazla istendiği ortaya çıkmıştır (Jarvi ve Munnukka, 2009: 439-457).

Firma içindeki satın alma bölümü, satın alınacak ürünün niteliğine göre bazı birimlere karşı sorumluluk taşırlar.

Tablo 3. Satın Alma Bölümünün Sorumluluğu Olduğu Birimler

	Satın almanın rapor verdiği birimler			
	Genel yönetim	Üretim yönetimi	Lojistik yönetimi	Finansal yönetim
Satın alma devir oranı Yüksek Alçak	X	X	X	X
Teknik karmaşıklık Yüksek Alçak	X	X	X	X
Lojistik karmaşıklık Yüksek Alçak	X	X	X	X
Stratejik etki Yüksek Alçak	X	X	X	X

Kaynak: Weele, 2014: 281.

Satın alma bölümleri alması ihtiyaç olan malzeme ve/veya hizmetin niteliklerine göre firma içindeki bazı bölümlere karşı sorumludurlar. Eğer alınacak olan ürünün satın

alma devir oranı yüksekse yani o ürün için sürekli bir alım yapılması gerekiyorsa ve alımı yapılacak ürünün firma için stratejik bir önemi varsa satın alma bölümünün öncelikli olarak genel yönetime ve finansal yönetime karşı rapor vermesi gerekmektedir. Eğer çok sık alınan bir ürün değilse ve stratejik açıdan çok önemli etki yaratmıyorsa diğer bir ifade ile büyük bir rekabet avantajı oluşturmuyorsa üretim ve lojistik yönetimine karşı rapor verilmektedir. Teknik ve lojistik karmaşıklık düzeyi yüksek ürünlerde asıl rapor verilmesi gereken bölümler üretim ve lojistiklerdir. Çünkü teknik açıdan ilgilenen bölümler bu bölümlerdir.

2.5. Endüstriyel Satın Alma Süreci

Endüstriyel satın alma, birkaç aşamayı içeren bir süreçtir. Bu süreç, firmadaki herhangi biri ya da birilerinin çözülebilecek bir sorunu ortaya çıkarması veya nitelikli bir ürünün satın alınmasıyla yakalanacak bir fırsatı görmesiyle başlar. Sorunun ne olduğu, firma içinden ya da dışından etkenler vasıtasıyla gündeme gelebilir (Hutt ve Speh, 2012: 36). Aşağıdaki tablo endüstriyel satın alım sürecini sıralamakta ve bu süreçleri tanımlamada Procter&Gamble (P&G) firması üzerinden örnek verilmektedir.

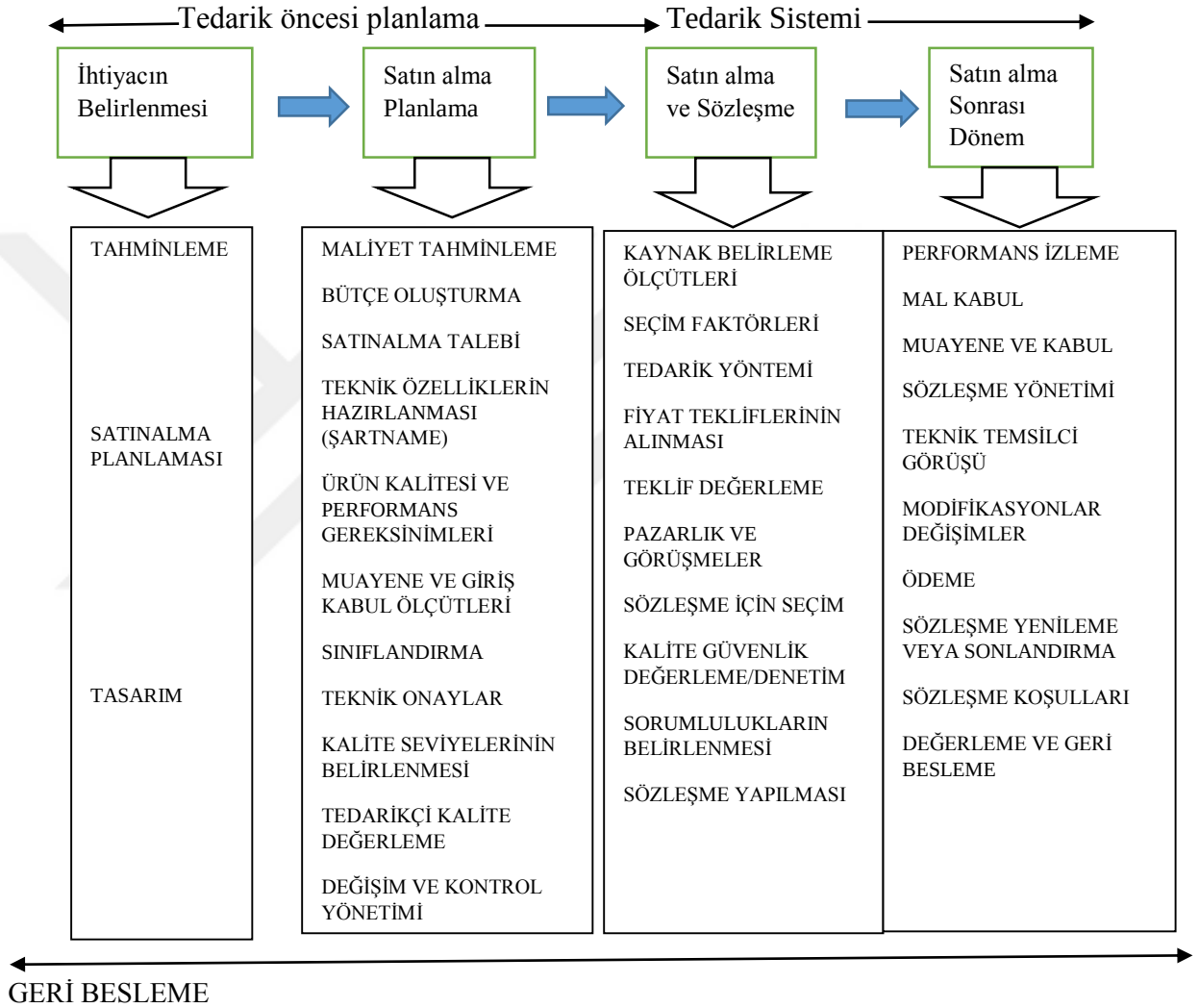
Tablo 4. Endüstriyel Satın Alma Sürecinin Temel Aşamaları

Aşamalar	Örnek Olay Açıklaması
1) Sorunun ve İhtiyacın Teşhisi	P&G yöneticileri piyasaya yeni bir ürünü çıkarabilmek için yüksek hızlı paketleme araç-gereçlerine ihtiyaç duymaktadır.
2) İhtiyaçların Genel Olarak Açıklanması	Üretim yöneticileri, yeni paketleme sisteminde olması gereken, ihtiyaç duyulan özellikleri belirlemek için satın alma yöneticisi ile birlikte çalışırlar.
3) Ürün Özelliklerini Belirleme	İhtiyaç duyulan araç-gereçlerin ayrıntılı ve kesin özellik tanımlarını geliştirmek için deneyimli üretim yöneticileri satın alma yöneticisine yardımcı olmaktadır.
4) Tedarikçi Araştırması	Üretim yöneticileri ile bu özellikler belirlendikten sonra satın alma yöneticisi P&G'nin gereksinimlerini tatmin edebilecek bir takım alternatif tedarikçileri belirler.
5) Önerilerin Analizi	Alternatif öneriler satın alma yöneticisi ve üretim bölümündeki bazı üyeler tarafından değerlendirilir.
6) Tedarikçi Seçimi	Son ikiye kalan tedarikçilerle görüşmeler yapılır ve bir tanesi seçilir.
7) Sipariş Süreci	Üretim araç-gereçleri için teslim tarihi belirlenir.
8) Performans Değerlendirme	Araç-gereçler firmaya gelip kurulduktan sonra satın alma yöneticileri ve üretim yöneticileri ürünün performansını ve tedarikçinin sağladığı satış sonrası hizmeti desteğini değerlendirirler.

Kaynak: Hutt ve Speh, 2012: 37.

Endüstriyel satın alma sürecindeki bu aşamalar 1967’de Robinson, Faris ve Wind’in birlikte geliştirdikleri “Satın Alım Sistemi” modelidir. Bu temel aşamalara ek olarak satın alma sürecinin ara aşamaları da vardır. Bu sürece “fiyat teklifi, sözleşme, pazarlık yapılması, teslimatın hızlandırılması” gibi ara aşamalar da dahil olmaktadır. Satın alma sürecinin daha kapsamlı tablosu aşağıdaki gibidir.

Şekil 7. Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Alma Süreçleri



Kaynak: Erdal, 2014: 28

Bu şekilde satın alma süreci iki temel aşamada sınıflandırılmıştır. Bu aşamalar, tedarik öncesi planlama ve tedarik sistemidir. Satın alma süreci, ihtiyacın belirlenmesi ile başlayıp satın alma sonrası süreçle bitmektedir. Tedarik öncesi planlama aşamasında, tahminleme, satın alma planlaması çalışmaları, tasarım konuları, maliyet tahminleme, bütçeyi hazırlama, satın alma talebi, ürün özelliklerinin belirlenmesi, kalite ve performans gereksinimi gibi konular belirlenmektedir. Tedarik aşamasına gelindiğinde ise bu sürecin ana faaliyetleri tedarikçi belirleme ölçütleri, tedarikçi araştırmaları, fiyat tekliflerinin

değerlendirmek, pazarlık görüşmeleri ve anlaşmaya varılıp sözleşmenin imzalanmasıdır. Satın alma sonrasındaki süreçte ise tedarikçinin performansını takip etme, mal kabul, ödeme, sözleşme yönetimi, geri besleme gibi konular öne çıkmaktadır (Erdal, 2014: 28-29).

2.5.1. Sorunun ve İhtiyacın Teşhisi

Satın alma sürecinin ilk aşaması daima “Sorunun veya İhtiyacın Teşhisi” ile başlar. Bir sorunun ortaya çıkmasıyla oluşan ihtiyacı firma gidermek ister. Örneğin bu ortaya çıkan sorun, soğuk hava, soğuk su veya elektronik ofis için bir ihtiyaç olabilir. Sorun tespit edildikten sonra artık sorunun çözüm süreci için çalışmalar başlanır. Bu aşamada firmaların tartışma konusu “satın alım mı yapsak?” veya “kendimiz mi üretsek” sorularıdır. Örneğin 1990’lı yılların sonları boyunca Tata Motors’un kamyonları için tespit ettiği sorun, döküm ve dövme işlemlerindeki eksiklikti. Bu eksiklikleri gidermek için ya kendi tesislerinde bunları üretmek için sistem kuracaktı ya da gereken ihtiyaçları dışarıdan alacaktı. Sonunda her iki yöntemi de uygulama kararı verdi. Ancak Tata Motors kendi dökümhane ve dövme birimlerinin olmasına rağmen hala dışarıdan önemli miktarlarda satın alımlar yapmak zorunda kalmıştır (Sarin, 2013: 38).

Sorun tespitini yapan ve ihtiyacın ne olduğunu ortaya atan kişi her zaman firmanın satın alma kararını veren ya da satın alma merkezinde olan kişi olmayabilir (Arslan, 2014: 89). Ayrıca bu kişi firma dışından da olabilir. Örneğin, P&G gibi firmanın yeni ürün piyasaya sunmak için yüksek hızlı üretim araç-gereçlerine ihtiyacı var diyelim. Bir satış personeli, bu firmanın performansını arttırmak amacıyla oluşan fırsatları göstererek bu üretim için nelerin ihtiyaç olduğuna dikkat çekebilir. Aynı şekilde endüstriyel pazarlardaki pazarlamacılar da oluşan sorunun hangi ürünlerle çözülebileceğini müşterilerine göstererek ve reklam unsurunu da kullanarak müşterilerini uyarabilir (Hutt ve Speh, 2012: 37).

2.5.2. İhtiyaçların Genel Olarak Açıklanması ve Ürün Özelliklerini Belirleme

Bu aşamada endüstriyel alıcı veya satın alma merkezi ihtiyaç duyulan ürünün genel özelliklerini ve gerekli miktarını belirlemektedir. Karmaşık ürünlerin güvenilirlik, dayanıklılık ve fiyat gibi özelliklerini tarif etmek için endüstriyel alıcı, mühendislerle ve kullanıcılarla birlikte çalışmaktadır. Ayrıca endüstriyel pazarlamacılar alıcılara ürünlerinin özelliklerini açıklayarak hatta alıcının ihtiyaçlarını bile aşan ürünlerini

tanıtılarak yardımcı olabilmektedirler (Kotler ve Keller, 2012: 196). İhtiyaç duyulan ürün için özellikler belirlenirken;

- Üretim yapmak için hangi ürünün gerekli olduğu (ürün işlevselliği)
- Ürünün teknik olarak fiziksel özellikleri
- Ürünün nasıl üretilmesine (üretim süreci)
- Müşterinin ürünü kullanması sonucundaki beklentileri (ürün performansı)

gibi unsurlar dikkate alınır (Brennan vd., 2011: 37).

Bundan sonra artık satın alma organizasyonu ihtiyaç duyulan ürünün teknik özelliklerini ürün değer analizi ile geliştirmeye başlayacaktır ve bunun için satın alım projesine mühendisler tayin edecektir. Ürün değer analizi, ürün performansını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde üretimin daha ucuz yöntemlerle yapılıp yapılamayacağını gösteren maliyet düşürücü çalışmalardır (Kotler ve Keller, 2012: 196). En sonunda ise ürünün özelliklerinin, satın alınacak miktarının, fiyatının, teslimat koşullarının ve satış sonra hizmetleri gibi önemli noktaların açıklandığı bir rapor olan “şartname” hazırlanmış olmaktadır (Arslan, 2014: 91).

2.5.3. Tedarikçi Araştırması

Firmanın gereksinimleri karşılayacak olan ürünü tanımlamasından sonra bütün dikkatler “Bu ürünü tedarik edebileceğimiz satıcılar kimler olabilir?” sorusu üzerine yoğunlaşır. Eğer ihtiyaç duyulan ürün, firma performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaksa bu ürün için tedarikçi araştırmalarında firma oldukça zaman ve emek harcamaktadır (Hutt ve Speh, 2012: 37). Endüstriyel alıcı bu aşamada özellikleri belirlenmiş ürünün hangi tedarikçilerden temin edebileceğini tahmin ederek araştırmaya başlar ve hangi tedarikçilerden teklif isteyeceğine karar vermeye çalışır. Olabildiğince fazla sayıda potansiyel tedarikçilerin listesini hazırlayıp böylelikle teklif sayısını artırmaya ve birçok alternatif içinden en doğru tedarikçiyi bulmaya çalışır. Tedarikçiler çoğunlukla alanlarındaki medya araçlarına çeşitli ticari reklamlar verirler ya da fuarlarda tanıtım yaparak bilinirliklerini artırır. Ayrıca firmalar, ticaret danışmanları, internet aracılığı ve diğer firmalarla iletişime geçerek de potansiyel tedarikçilere ulaşabilmektedirler. Diğer taraftan endüstriyel alıcı, daha önce alım yaptığı ve memnun kaldığı tedarikçi listelerini inceleyebilir (Kotler ve Keller, 2012: 196; Arslan, 2014: 93). Endüstriyel alıcılar potansiyel tedarikçileri belirlerken tedarikçilerin kapasiteleri, ürün yelpazeleri, fiyatlandırmaları ve bunun getirdiği yararlar, sermaye gücü, rakipleri,

teknolojileri, süreç yönetimleri, yönetim yapısı gibi birtakım bilgilere gereksinim duyarlar. Çünkü endüstriyel alıcı, firmanın işlevlerini devam ettirebilmesi ve talebi yetiştirebilmesi için tedarikçinin kapasitesini ve esnekliğini takip etmek zorundadır. Endüstriyel alıcı, tedarikçisinin ürün yelpazesini ve ilerde doğabilecek ihtiyaçlara karşı hazırlıklı olabilme durumu da incelemektedir. Ayrıca, tedarikçinin yapmış olduğu fiyatlandırma ve bununla beraber elde edilecek yarar, teknolojik donanımı, süreç yönetimindeki işbirliği ve kurumsallaşmaya yatkın olup olmaması gibi konular firmanın satın alma sürecinde performansını etkileyen konulardır (Alniak, 2011: 198).

2.5.4. Önerilerin Analizi ve Tedarikçi Seçimi

Potansiyel tedarikçiler listesi oluşturulduktan sonra sayfa 50-51’de belirlenen ölçütler dikkate alınarak bir değerlendirme yapılır. Değerlendirme puanları başarılı olan tedarikçiler “ilk tedarikçi listesi”ne konulur. Bu liste uzun bir listedir. Firma bu listedeki tedarikçilerle iletişime geçer ve belirledikleri şartnameyi onlara sunar. Tedarikçiden teklif vermesini ister. Bu taleple ilgilenenler şartnameyi göz önünde bulundurarak teklif hazırlayıp alıcı firmaya sunarlar. Eğer alınacak ürün karmaşık bir yapıya sahipse veya pahalı ise tedarikçi önerisini yazılı ve detaylı bir şekilde firmaya sunacaktır ve firma bu teklifleri değerlendirerek eleme yapar. Böylelikle teklif verenler arasından en uygun seçimleri yaparak potansiyel tedarikçileri belirler ve onları resmi teklif sunumları yapmaya davet eder. Potansiyel tedarikçi listesi uzunsa, verilen teklifler tekrar değerlendirilerek içlerinden eleme yapılır ve sayıları azaltılır. Sonuçta üç veya beş tedarikçinin olduğu “kısa tedarikçi listesi” oluşur (Kotler ve Keller: 2012; 198; Weele, 2014: 36; Arslan, 2014: 94). Endüstriyel alıcı bu listedeki tedarikçilerin uzmanlığına, geçmiş performanslarına, ürün tasarımına, kalite sorumluluğuna, yönetim deneyimine, teknik kabiliyetine, dağıtım performansına, finansal güvencesine yani ürünleri sorunsuz üretebilecek derecede mali gücünün olmasına, esnekliğine, yenilikçiliğine, teknoloji kullanımına, yönetim sistemine ve daha birçok özelliklerine bakarak seçimini yapacaktır (Monczka vd., 2010: 38). Sonunda da endüstriyel alıcı, satın alınacak ürün için pazarlık yapabileceği bir veya birkaç tedarikçi seçecektir. Alınacak ürün için birden fazla tedarikçi ile de çalışabilir (Weele, 2014: 37).

Tedarikçi seçimi üzerine bazı çalışmalar mevcuttur. Ordoobadi ve Wang (2011) yaptıkları çalışmada tüm geleneksel tedarikçi seçiminde kullanılan modelleri incelemiş ve bütün modelleri göz önünde bulundurarak tedarikçi seçiminde çoklu bakış açısının

önemini vurgulamışlardır. Tedarikçi seçiminin satın alma merkezindeki tüm katılımcılarla iş birliği ve bilgi paylaşımının yapılarak olması önemlidir. Böylelikle çoklu bakış açısı sayesinde önyargısız ve daha doğru bir seçim yapılacağını öngörmektedirler (Ordoobadi ve Wang, 2011: 629-648). Firmalar daha önce birlikte çalışıp performanslarından memnun kaldıkları tedarikçilerle de çalışmak isteyebilirler. Bu durum firmalar için bir fırsattır. Ancak yeni bir tedarikçi için karar vermeleri gerektiğinde son kararı verebilmek için yaygın iki ölçüt bulunmaktadır. Bunlar; rekabetçi teklif verme ve müzakere etme yöntemleridir. Endüstriyel alıcılar genellikle verilen teklifleri fiyat bazında değerlendirirler. Eğer potansiyel tedarikçi listesi kısa ise ve fiyat dışı değişkenler çoğunluktaysa yüz yüze müzakere yöntemi ile de seçim yapılabilir. Örneğin tedarikçi, riskleri ve maliyeti belirleyemediğinde; fiyat, kalite, dağıtım, risk paylaşımı, ürün desteği gibi çok çeşitli performans ölçütleri hakkında anlaşma yapmak gerektiğinde; satın alınacak ürünün üretimi ve geliştirilmesi tedarikçi için uzun zaman aldığı gibi durumlarda yüz yüze müzakere edilerek seçim yapılmaya çalışılır (Monczka vd., 2011: 63).

2.5.5. Sipariş Süreci

Tedarikçi seçimi yapıldıktan sonra endüstriyel alıcı kesin sipariş için anlaşmalara varır ve böylelikle teknik özellikler listelenir, beklenen teslimat tarihi, iade politikaları, garanti şartları belirlenir. Birçok endüstriyel alıcı kamyon ve makineler gibi ağır ekipmanları kiralamayı tercih eder. Çünkü bu ekipmanların alım fiyatları ve vergileri oldukça yüksektir. Bu yüzden endüstriyel alıcı kiralama yolunu seçebilir. Endüstriyel alıcı kiralama yolunu seçerek hem vergi avantajı, daha iyi servis, sermaye korunumu gibi bazı avantajları da elde etmektedir (Kotler ve Keller, 2012: 201). Endüstriyel alıcı bazı durumlarda rutin alımlar da yapmaktadır. Bu durumda uzun süreli ürün ihtiyaçları mevcuttur ve bunun için uzun süreli bir sözleşme gerekmektedir. Siparişler bu sözleşmeye göre teslim edilecektir (Weele, 2014: 42). Yapılan bu sözleşme kapsamlı bir sözleşmedir. Endüstriyel alıcının bilgisayar, ürün stoku gerektiğinde otomatik olarak tedarikçiye siparişi göndermektedir (Kotler ve Keller, 2012: 201).

Sipariş verme süreci çoğunlukla elektronik ortamda satın alma sipariş formu ile başlamaktadır. Bu formda “sipariş numarası, ürün tarifi, gerekli olan miktar, birim fiyat, tahmini teslimat zamanı, fatura ve teslimat adresi” yer almaktadır. Tedarikçiye iletilecek bu formda bilgiler ve istekler çok net olarak tarif edilmelidir. Gönderilen bu sipariş

formlarına karşılık tedarikçiden onay formu iletmesi istenir. Üretimin yapılabilmesi için gerekli olan ürün stokunu var olan ürün stoku ile eşleştirerek stokun yetersiz olup olmadığını tespit eden sisteme “malzeme ihtiyacı planlama” sistemi denir. Bu sistem sayesinde stoklar azaldığında malzeme planlama yazılımları aracılığı ile elektronik ortamda satın alma bölümüne satın alma talebi gönderilmektedir. Ancak bu talep, satın alma sipariş formları doldurulup bütçe onayı alındıktan sonra satın alma bölümüne gönderilir (Weele, 2014: 42).

Firmalar üretim için gerekli olan kilit malzemelerin eksikliğinden korkarlar ve bu yüzden büyük stoklar tutmak isterler. Endüstriyel alıcı, malzemelerin sürekli akışını sağlayabilmek tedarikçilerle uzun soluklu anlaşmalar yaparlar. DuPont ve Ford gibi bazı firmalardaki satın alma yöneticilerinin büyük sorumluluğu uzun vadeli tedarik planlaması yapmaktır. Örneğin General Motors kendi tesislerine yakın yerleşim yerinde bulunan ve yüksek kaliteli parçalar üreten daha az sayıda tedarikçiden alım yapmak istemektedir (Kotler ve Keller, 2012: 201).

2.5.6. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirilirken kalite, maliyet, teslimat gibi ölçütler göz önünde bulundurulmaktadır. Ürün ve/veya hizmet kalitesi ve teslimat koşullarını gerçekleştirmede firmanın kalite ve operasyon bölümleri ile tedarikçi ekipler birlikte çalışmaktadır. Tedarikçi ile olan iş birliğinin devamı için bu ekiplerin performans değerlendirmeleri oldukça önemlidir. Ayrıca üst yönetimde yer alan yöneticiler satın alma süreçlerindeki maliyet düşürücü faaliyetleri satın alma dönemlerini dikkate alarak devamlı analiz etmektedirler. Bu analizler firmaya rekabet avantajı sağlamak için önemlidir (Erdal, 2014: 67). Bir performans değerlendirmesi geri bildirim döngüsü olarak da zihinde canlandırılabilir. Geri bildirim, satın alım durumlarının hepsinde çok önemlidir. Geri bildirimler hem tedarikçi hem de endüstriyel alıcı için yol gösterici olmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme açısından bakarsak da iyi bir tedarikçi müşterisinin geri bildirimi için beklemez. Proaktif olur, bir başka deyişle herhangi bir sorun ortaya çıkmadan tahmin edip sorunu çözmektedir (Sarin, 2013: 40; Erdal, 2014: 67). Bu da performans değerlendirmede önemli bir ölçüttür.

Satın alımların performansını değerlendirme dört kritik ölçüt bulunmaktadır. Bunlar (Weele, 2014: 307);

- Fiyat/ maliyet ölçütü
- Ürün/ kalite ölçütü
- Lojistik değerlendirme
- Organizasyonla ilgili ölçüt olarak sıralanabilir.

Fiyat/ maliyet ölçümü, malzemelerin fiyat maliyeti kontrollerini ele almaktadır. Tedarikçilerin uyguladığı fiyat artışları malzeme bütçeleri, sapma raporları, fiyat enflasyonu gibi verilerle sürekli olarak değerlendirilmelidir. Ürün/ kalite ölçütünde alınan malzemenin yeni ürün geliştirmeye ve toplam kalite kontrolüne katkısının olup olmadığı değerlendirilir. Lojistik değerlendirmede, satın alma taleplerinin istenilen zamanda ve doğru olarak idaresinin kontrolü, tedarikçilerin yapması gereken zamanında teslimatın kontrolü ve teslimatı yapılan malzeme miktarlarının kontrolü yapılmaktadır. Son olarak satın alınan organizasyona ait başarısı da değerlendirilmelidir. Bunun için satın alma elemanları, satın alma yönetimi, satın alınanın gerçekleşmesi için rutin uygulamalar ve bilgi sistemleri ele alınmaktadır (Weele, 2014: 307-309).

2.6. Endüstriyel Satın Alma Durumları

Endüstriyel pazarlamacılar, yeni bir satın alma durumu ile karşılaşırken tedarik sürecinin ilk aşamalarına etkin bir şekilde katılarak farklı avantajlar kazanabilirler. Pazarlamacı, satın alma merkezinin karşılaştığı problemler hakkında bilgi toplamalı, ihtiyaçları karşılamak için teklifler sunmalıdır. Yeni ürünlere yol açan fikirler müşteriler ile görüşerek oluşur. Başarılı bir endüstriyel pazarlamacı firmanın değişen ihtiyaçlarını dikkatli bir şekilde gözlemler ve yeni bir alım durumunda alıcılara yardım etmeye hazırlıklı olur (Hutt ve Speh, 2012: 39).

2.6.1. İlk Satın Alım

İlk satın alım diğer bir deyişle yeni satın alım, ilk kez ürün alımı gerektiren bir durumdur. Örneğin, Vahan Motors'un ilerleme ve büyüme stratejileri yeni sermaye donanımı alımı gerektirmektedir. Bu donanım araçlarının çoğu için yeni bir teknoloji gerekecektir. Böylelikle bu durumda yeni bir satın alım gündeme gelecektir. Bir başka örnek verecek olursak Vidya İşletme Okulu bir eğitim enstitüsü olarak yeni bir kampüs inşa ederken de bu durumda yeni bir alım durumu ortaya çıkacaktır. İlk kez satın alma durumu çok karmaşık ve zaman tüketen bir çalışmadır (Sarin, 2013: 30). Bu durum tedarikçiler için büyük fırsatlar sunmaktadır. Firmalar uzun süreli ilişkiler kurmazlar ve

genellikle yeni tedarikçilere kapıları açıktır. Eğer yeni alınacak ürün bir hammadde ise veya önemli bir bileşen parçası ise endüstriyel alıcı bu malın tedarikinin tükenmesini göze alamaz. Böyle bir durumda tedarikçi firma, zamanında, yüksek kalite bir üretim yapıp ve sürekli tedarik edebileceği konusunda endüstriyel alıcıyı ikna edebilmelidir (Lamb vd., 2016: 129).

2.6.2. Değiştirilmiş Yeniden Satın Alım

Endüstriyel alıcı, daha önce alım yaptığı tedarikçiden ürün kalitesi, teslimat, ürün uygunluğu, fiyatlama, satış sonrası hizmetleri gibi konularda memnun kalmazsa yeni bir tedarikçi veya yeni bir ürün arayışına girmek isteyecektir. Bu şekilde yapılacak satın alımlarda ürün ve/veya tedarikçi hakkında tekrardan araştırma yapılmaktadır (Arslan, 2014: 84). Böyle bir satın alım şekli hem basit hem de karmaşık olabilmektedir (Brennan vd., 2011: 41).

Basit bir yeniden satın alımda endüstriyel alıcı zaten tedarik piyasasına aşinadır ve bu yüzden yapılacak bilgi araştırması oldukça sınırlı olabilmektedir. Satın alınacak olan ürün satın alma bölümü için stratejik öneme sahip ve seçim alternatifleri sınırlı ise bu ürünün tedarik edilmesi, firmanın uzun dönemli tedarik ihtiyaç planlamasının ve tedarikçilerle ilişki yönetiminin önemli bir parçası haline gelmektedir (Brennan vd., 2011: 41).

Karmaşık bir yeniden satın alımında ise endüstriyel alıcı ufak belirsizliklerle yüzleşmiştir ve seçmek için çok fazla potansiyel tedarikçi söz konusudur. Bu durum satın alma merkezinin tedarikçilerle müzakere durumlarını arttırmaktadır. Karmaşık yeniden satın alım şeklinde kilit özellikler, çok fazla miktarda bilgi araştırmasının olması, verilen teklif önerilerinin karmaşık analiz tekniklikleri ile değerlendirilmesi ve kurulan satın alım kurallarına bağlı kalınmasıdır. Ürün özellikleri ve potansiyel tedarikçi seçimi belirlenirken maliyetler ve fiyatlar tekrardan değerlendirilmektedir (Brennan vd., 2011: 41). Böyle bir satın alım durumunda endüstriyel alıcı, tedarikçi ile uzun vadeli ilişki sürdürmekten çok, kısa vadeli ilişkiden sağladığı faydalar ile ilgilenmektedir (Leonidou, 2005: 33-42).

2.6.3. Doğrudan Yeniden Satın Alım

Doğrudan yeniden satın alım, firmanın yeni bir tedarikçi araştırması yapmadan veya herhangi yeni bilgi aramasına ihtiyaç duymadan aynı ürün ve hizmetleri tekrardan

sipariş vermesidir (Lamb vd., 2016: 129). Çünkü endüstriyel alıcı daha öncesinde alım yaptığı tedarikçiden ve ürününden memnun kalmıştır. Örneğin bir otomobil üreticisinin fren sistemlerini bir tedarikçiden devamlı olarak alması. Bu satın alım durumu, endüstriyel alıcı için rutin bir alım olduğundan firma satın alma görevlilerinin ellerinde bir tedarikçi listesi vardır ve doğrudan bu tedarikçi veya tedarikçilere sipariş verilmektedir. Bu listenin dışında kalan tedarikçilerin listeye girebilmesi için rakiplerinden daha kaliteli ve uygun fiyat vererek endüstriyel alıcıyı ikna etmesi gerekmektedir (Arslan, 2014: 83).

Doğrudan satın alım durumlarında kullanılan ortak bir enstrüman ise satın alım sözleşmeleridir. Bu sözleşmelere sıklıkla ve büyük miktarlarda alınan ürünler için yapılmaktadır. Esas itibarıyla bu sözleşmeler endüstriyel alıcının karar vermesini rutin hale getirmekte ve tedarikçiye de kesin satış garantisi vermektedir. Bunun avantajı ise endüstriyel alıcının hızlı ve emin bir şekilde karar vermesi ve tedarikçinin de rakiplerini eleyerek satış yapmasıdır (Lamb vd., 2016: 129).

Leonidou'nun yaptığı bir araştırmaya göre (2005) endüstriyel alıcılar farklı satın alma durumlarına göre kendi tedarikçileri üzerinde farklı farklı güç kurma stratejileri uygulamaktadırlar. Endüstriyel alıcı firmaların tedarikçilerine uyguladıkları 6 tane stratejik etki söz konusudur. Bunlar (Leonidou, 2005: 33-42) ;

1. Alıcı firmaya duyulan saygı, hayranlık ve özdeşleştirilmenin verdiği etki,
2. Alıcı firmanın sahip olduğu uzmanlık deneyiminin ve bunu tedarikçisine aktarmasının verdiği etki,
3. Alıcı firmanın kanunları daima kullanarak istediğini yaptırmasının verdiği etki,
4. Alıcı firmanın ödüllendirme stratejisini kullanmasının verdiği etki,
5. Alıcı firmanın tedarikçilerini zorlayan, herhangi bir hatadan ders almadıklarında ya da isteklerine uymadıklarında başka bir tedarikçi ile çalışma tehdidi ile korkutma stratejisinin verdiği etki,
6. Alıcı firmanın tedarikçileri ile birlikte bilgi paylaşımına açık bir yol izleme stratejisini kullanmasının verdiği etki olarak sıralanabilir.

Araştırmanın bulgularına göre doğrudan yeniden alım yapan firmalar genellikle en zararsız olan uzmanlık, yetenek aktarma ve saygı, hayranlık etkenleri yoluyla tedarikçilerin üzerinde güç elde etme stratejilerini kullanmaktadırlar. Bu strateji doğrudan

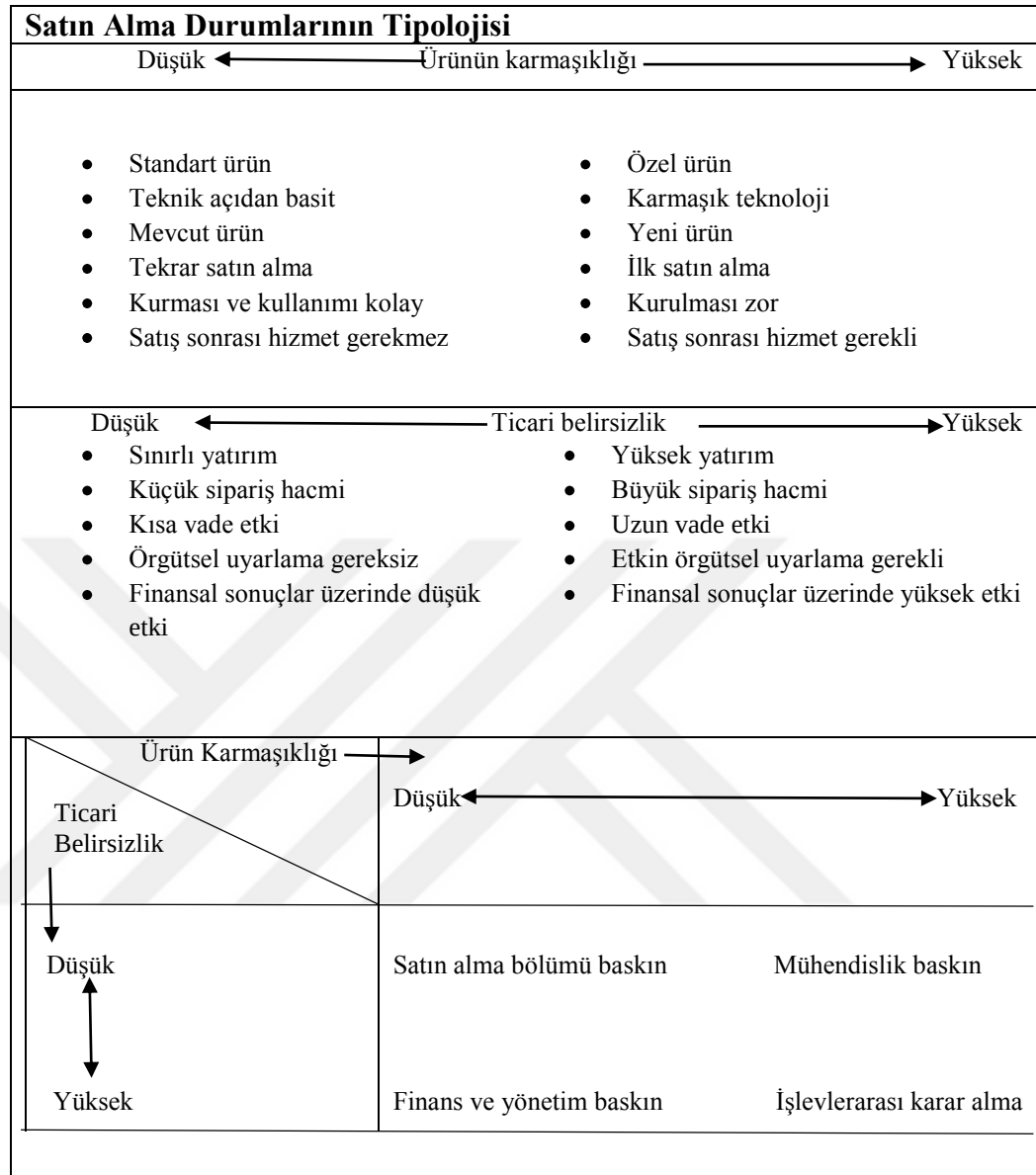
alımın doğası ile uyumludur. Sonuçta bu satın alım türünde uzun vadeli ilişki söz konusudur. Bu stratejilerin kullanımı sayesinde en düşük maliyetle iş ilişkilerini tehlikeye atmadan fayda attırma olanağı elde edilmektedir. Değiştirilmiş yeniden alım yapan firmalar da saygı, hayranlık uyandırma, uzmanlık aktarma ve isteklere uyulmadığı takdirde yasal işlem kullanma stratejilerini de kullanmakla beraber daha çok zorlayıcı stratejiler kullanmaktadırlar. Bu yüzden alıcı firmanın daima yeni bir tedarikçi ile anlaşma seçeneği oluşmaktadır. İlk kez satın alım yapacak firma ise bu stratejilerin bütün şekillerinden sıklıkla çok az kullanmaktadır. Bunları kullanmak yeni alım yapanlar için görece kolaydır. Çünkü şu aşamada hala çeşitli iş ilişkilerini denemekteler, herhangi bir tedarikçi değiştirme maliyetleri olmamakta ve ilişkilere büyük yatırım yapmamaktadırlar (Leonidou, 2005: 33-42).

2.7. Endüstriyel Satın Alma Sürecini Etkileyen Faktörler

Endüstriyel alıcılar ürün ve tedarikçi tercihlerini yaparken birtakım ölçütleri göz önünde bulundururlar. Bunlar; kalite, hizmet ve fiyattır. Kalite, ürün ve hizmet için teknik uygunluğu gösterir. Üstün bir araç donanımı üretim sürecince iyi bir iş çıkartır ve üstün bir ambalajlama da ürünün tüketiciler tarafından kabulünü sağlayıp bayilikleri artırabilir. Kalite aynı zamanda satış elemanları için de geçerlidir. Endüstriyel alıcılar saygın satış elemanları ve mali açıdan sorumluluk alan firmalarla çalışmak isterler. Bununla birlikte endüstriyel alıcılar en iyi koşullar altında en iyi hizmeti talep ederler. Satış öncesi ve satış sonrası hizmetleri alabilecekleri tedarikçilerle çalışmak isterler. Örneğin, tedarikçinin, alıcının ihtiyacına yönelik bir araştırma yapması satış öncesi hizmete, alınan ürünün kurulumu, bakım ve onarımı da satış sonrası hizmete örnektir. Alıcılar bu hizmetleri en düşük fiyattan almak isterler (Lamb vd., 2011: 250).

Satın alım sürecini daha birçok değişken etkilemektedir. Ürünün özellikleri, satın alma sürecinin stratejik önemi, satın alımda harcanan para miktarları, satın alım piyasasının özellikleri, satın alımın risk seviyesi, firmadaki satın alma biriminin rolü, alınan ürünün firma içi uygulamaları etkileme derecesi gibi değişkenler satın alım sürecini etkilerler. Fisher (1970), satın alma karar sürecini ürün karmaşıklığının ve ticari belirsizliğin etkilediğini söylemektedir (Weele, 2014: 24-25).

Şekil 8. Satın Alma Durumları Tipolojisi



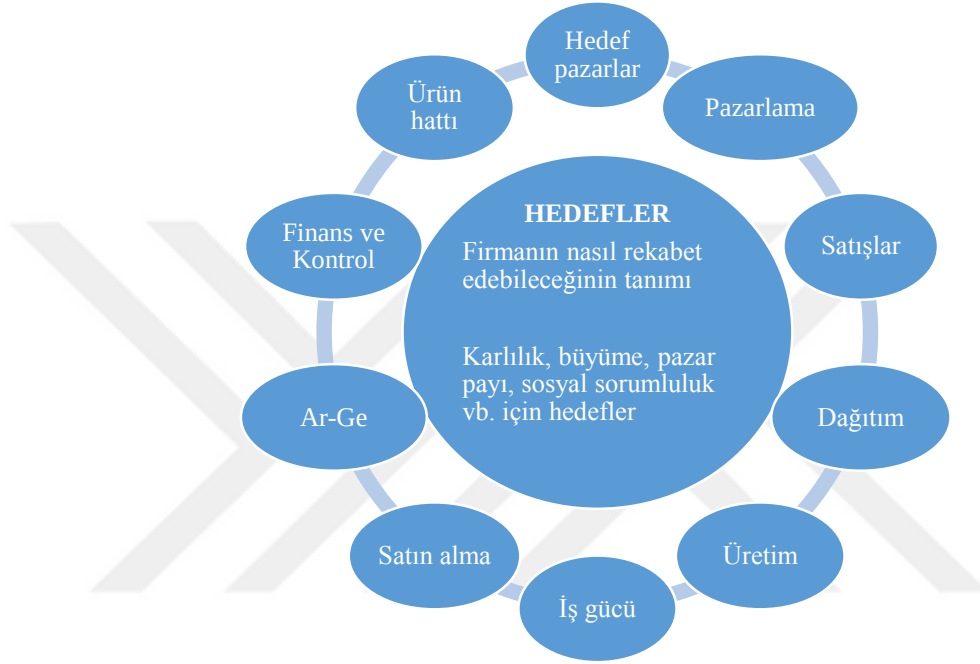
Kaynak: Fisher, 1970'den uyarılama; akt. Weele, 2014: 26

Bu şekilden yola çıkarak ürün karmaşıklığının artması o ürünün teknolojik açıdan daha üstün olması ve satış sonrası hizmetleri gerektirmesi demektir. Bu gibi durumlarda firmanın üretim, Ar-Ge bölümlerinde çalışan mühendislerin satın almada rolleri baskın olmaktadır. Ürün karmaşıklığının az olduğu standart ürün alımlarında ise satın alma bölümü tek başına yeterli olmaktadır. Ticari belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda ise firmaların risk alıp daha fazla gelir elde edebilme ihtimali olabilmektedir. Firmalar bu yüzden büyük sipariş hacimlerinde alımlar yapıp yüksek yatırım yapabilirler. Bunun finansal getirisi de yüksek olabileceği için bu gibi satın alımlarda firmanın finans bölümü ve üst yönetimi devreye girmektedir.

2.8. Endüstriyel Satın Alımlarda Stratejik Yaklaşımlar

Temel olarak, rekabetçi bir strateji geliştirmek, bir firmanın nasıl rekabet edebileceği, amaçlarının ne olması ve bu amaçları gerçekleştirmek için hangi politikalara ihtiyaç duyulacağı konusunda geniş bir formül geliştirmektir. Şekil 9’da gösterilen “Rekabetçi Strateji Çarkı”, klasik bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir (Porter, 2015: xxvii).

Şekil 9. Rekabetçi Strateji Çarkı



Kaynak: Porter, 2015: xxvii

Şekil 9, rekabet stratejisinin firmanın mücadele ettiği hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için kullandığı araçların (politikaların) bir kombinasyonu olduğunu göstermektedir. Çarkın merkezindeki “hedefler”, firmanın nasıl rekabet etmek istediğinin ve ekonomik/ekonomik olmayan hedeflerinin geniş bir tanımıdır. Çark merkezinin etrafındaki uydular ise firmanın bu hedeflere ulaşabilmek için uyguladığı temel işletme politikalarıdır. Bu politikaların her biri firmanın hedefine hizmet etmelidir. Her bir politika birbiriyle bağlantılı olmalıdır. Aksi takdirde çark hareket etmez. Diğer bir ifadeyle hedeflere ulaşım mümkün olamaz (Porter, 2015: xxviii).

Rekabetçi strateji çarkında görüldüğü üzere firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan temel politikalardan biri de “satın alma” politikasıdır. Firma, uyguladığı temel politikalar içinde hedeflere ulaşmada diğer politikalarla uyumlu olan satın alma stratejileri oluşturmaktadır.

Firmalar, günümüzde değişen rekabet koşulları ve küreselleşmenin de etkisiyle satın alma faaliyetlerinde tasarruf ve daha fazla verimlilik ilkeleri uygulamaktadır (Dalyan, 2013: 14). Satın alımlarda yapılan pazarlıklar, firmaya rekabet avantajı sağlar. Bu nedenle satın alma yöneticileri tedarikçileri ile olan ilişkileri ve onlarla yaptıkları pazarlıkları uzun vadede ele almak zorundadırlar (Erdal, 2013: 9). Firmalar bu nedenle “stratejik satın alma” yöntemlerini kullanmaktadır. Firmalar stratejik satın alma faaliyeti için e-ihale projelerini hayata geçirerek önemli tasarruflar elde edebilirler. Bu nedenle firmanın stratejik satın alma faaliyetleri için yol haritasını çizmesi gerekmektedir. İzlenecek adımlar sırasıyla; planlama, sözleşme, iç ve dış iletişim, tedarikçi ile yapılan başlangıç toplantıları, risk incelemesi ve tedarikçi yönetimi konularıdır (Dalyan, 2013: 14).

Planlama aşaması, firmanın yapmış olduğu pazarlıkların sonucunda elde ettiği tasarrufları hayata geçirebilmesi için yaptığı planlardır. Bu aşamada firma, herhangi bir sözleşmeye gerek olup olmadığı, satın alma süreci takvimi, tedarikçisi ile iletişim durumları, tasarruf ve uygulama hakkındaki hedefleri, olası riskler gibi durumlar hakkında hazırlıklı olmalıdır. Stratejik satın alımlar çoğunlukla alıcı ve satıcı arasında yapılan bir anlaşma ile olmaktadır. Bu anlaşma resmi olmadıktan sonra bağlayıcı olmamaktadır. Alıcı firmayı korumak için bu anlaşmalar resmi bir sözleşme ile yapılmalıdır. Stratejik satın alımlarda alıcı firmanın çalışanlarının özellikle tedarikçi değişimlerinde ya da yapılan yeni alımlarda değişime direnç göstermesi en büyük risklerden birisidir. Bu nedenle de firma içinde üst yönetimin öncülüğü ile bir iç iletişim stratejisi oluşturularak yapılacak yeni anlaşmaların faydalarının firma içinde bilinmesi sağlanmalıdır. Tedarik sürecinin devam edebilmesi açısından risklerin önceden değerlendirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Firmalara risk analizi konusunda kaynak oluşturmaları tavsiye edilir. Bütün bu adımların en sonunda da tedarikçi ilişkileri yönetimi sistemi devreye girmelidir. Böylelikle tedarikçi performanslarının değerlendirilmesiyle puanlama yapılarak tedarikçinin kendisini geliştirmesi sağlanabilir (Dalyan, 2013: 14-16).

2.9. Endüstriyel Satın Alımlarda E- Tedarik Sistemlerinin Kullanımı

Günümüzde e-tedarik sistemleri, firmaların satın alma ve tedarik süreçlerini daha verimli hale getirerek zaman ve maliyet kazanımında önemli rol oynamaktadır. Satın alımlarda yapılacak tüm faaliyetlerin sanal ortamda yapılması zaman tasarrufu

sağlamaktadır. Ayrıca sanal ortamın sağlamış olduğu şeffaflık ve rekabetçi fiyat sunumları, endüstriyel alıcılar için maliyeti azaltıcı etki de yapabilmektedir. Böylelikle firmaların karlılıkları önemli ölçüde artmaktadır (Acar, 2013: 53-54).

E-tedarik sistemi; alıcı taraflı çözümler, tedarikçi taraflı çözümler, borsalar ve açık artırma çözümleri ve tedarik zinciri optimizasyonu çözümleri olarak dört unsurdan oluşmaktadır. Bu sistem, alıcı ve satıcıyı sanal ortamda buluşturmakta, alıcı firmaların tedarik süreçlerinin hızlanmasına imkan sağlamaktadır. E-tedarik sisteminde tedarikçiler ürün ve hizmetlerini sanal ortamda listeleterek satış süreçlerinin kolay ve verimli gerçekleşmesini sağlarlar. Ayrıca stok yönetimi ve talep tahmini gibi konularda hata payı en aza indirgenmiş olmaktadır (www.eticaret danismanlari.com/haberler.asp, e.t. 07.02.2017). Sanal ortamın sağladığı imkanlar olan detaylı raporlama ve belge yönetimi de e-tedarik sisteminin bir işlevidir. Böylelikle e-tedarik sistemi, firmalara nitelikli yeni tedarikçiler bulma ve mevcut tedarikçilerini etkin yönetebilme fırsatı vermektedir (Acar, 2013: 53-54). E- tedarik sistemi içinde yer alan açık artırma çözümlerinden olan e-ihaleler de alıcı ve tedarikçi firmalara önemli avantajlar sağlamaktadır. E-ihaleler alıcı firmalara, rekabette şeffaflığın sağlanması, hızlı uygulamalar nedeniyle maliyetlerin azalması, denetimin daha kolay hale gelmesi, ilgili belgelerin tüm katılımcı firmalarla paylaşılması ve piyasada oluşan şeffaflık nedeniyle daha sağlıklı veri tabanı oluşturulması gibi yararlar sağlarken, tedarikçilere ise yeni pazarlar bulma kolaylığı, şeffaf rekabet edebilme olanağı, satışa ilişkin maliyetleri azaltma, istedikleri bilgilere eşit şekilde ulaşma imkanı gibi yararlar sağlamaktadır (Günel, 2015: 8). Ancak tüm bu yararlar rağmen Denizli'deki tekstil firmaları, tedarik zinciri yönetimi (TZY) süreçlerinin karmaşık olmasından dolayı veri yönetiminin karmaşık sistemler gerektirmesi, fason üretim sisteminde tedarik zinciri faaliyetlerinin çoğunun aracılar tarafından yapılması nedeniyle TZY'ye ihtiyaç duyulmaması, tekstil sektöründe talep belirsizliği, Çin ve yeni sanayileşmiş ülkelerin varlığı nedeniyle geleceğin ön görülememesi, TZY sistemlerinin yüksek maliyetle yatırım gerektirmesi ve bu sistemleri kullanabilecek kalifiye personel yetersizliği gibi sebepler nedeniyle Denizli tekstil firmaları internet tabanlı TZY'den gerektiği gibi yararlanamamaktadır (Barutçu ve Gürdal, 2010: 177-187).

Literatürde endüstriyel satın alma davranışlarının önemli boyutlarını analiz ederek firmalara yol gösterici nitelikte olan birtakım endüstriyel satın alma modelleri oluşturulmuştur. Bu nedenle endüstriyel satın alma davranış modellerinin en önemli dört temel modeli üçüncü bölümde incelenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA DAVRANIŞI MODELLERİ

3.1. Webster- Wind Endüstriyel Satın Alma Modeli

Webster ve Wind tarafından 1972 yılında geliştirilen bu model endüstriyel satın alma davranışı hakkında ayrıntılı bir analiz sunmaktadır. Bu modelin içerdiği analiz, birçok araştırma için temel oluşmuştur. Dolayısıyla bu modele “genel yaklaşım modeli” adı verilmektedir (Ersoy, 2015: 67). Webster ve Wind geliştirdikleri bu modelde endüstriyel satın alma davranışını belirleyen dört faktör sınıflaması yapmışlardır. Bu faktörler; bireysel, sosyal, örgütsel ve çevresel faktörlerdir. Bu faktörleri daha da ayrıntılı olarak “satın alma görevi ile ilgili” ve “satın alma görevi ile ilgili olmayan” faktörler olarak sınıflandırdılar. Bu modelde satın alma görevi ile ilgili faktör modelleri, endüstriyel alıcıyı ekonomik (akılcı) bir alıcı olarak değerlendirmektedir. Görev dışı modeller ise satın alma sürecinde kişisel etkilerin rolünü vurgular. Endüstriyel alımlarda insan unsurlarını tanımlar (Essien ve Udo-Imeh, 2013: 55). Model, genel bir model sunar ve tüm endüstriyel satın alımlara uygulanabilir. Ancak özel bir satın alma durumu için gerekli ayrıntılı durumu tarif etmediğinden dolayı zayıf yönleri sahiptir ve niceliksel değildir. Bununla birlikte modelin sahip olduğu bu genellik, dengeleyici birtakım fayda sunmaktadır. Model, özel değişkenlerin geçerliliğini değerlendiren ve dolayısıyla endüstriyel satın alma davranışı temel süreçlerine daha fazla fikir sağlama izni veren ayrıntılı bir endüstriyel satın alma görüşü sunmaktadır. Herhangi bir öğrencinin, akademisyenin ya da uygulayıcı tarafından endüstriyel satın alımının incelenmesi gereken değişken sınıflarını tanımlar (Webster ve Wind, 1972: 12).

Webster ve Wind (1972) satın alma durumunun, firmada satın alınma ile çözülebilecek bir durumun firma çalışanlarından birinin fark etmesiyle başladığını söylemektedir. Modelde endüstriyel satın alma, resmi bir örgüt içindeki bir kişinin örgütten başkalarıyla etkileşim içinde olduğu ve karar verme sürecinin kişiler tarafından gerçekleştiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca satın alma sürecine dahil olan her kişinin ortak amaçlar için toplandığı ve böylelikle de ortaya bir grubun meydana geldiği belirtilmektedir (Balta, 2006: 49-50). Buna da “satın alma merkezi” denilmektedir. Örgüt sırayla çevredeki çeşitli güçler tarafından etkilenmektedir. (Webster ve Wind, 1972: 12-19).

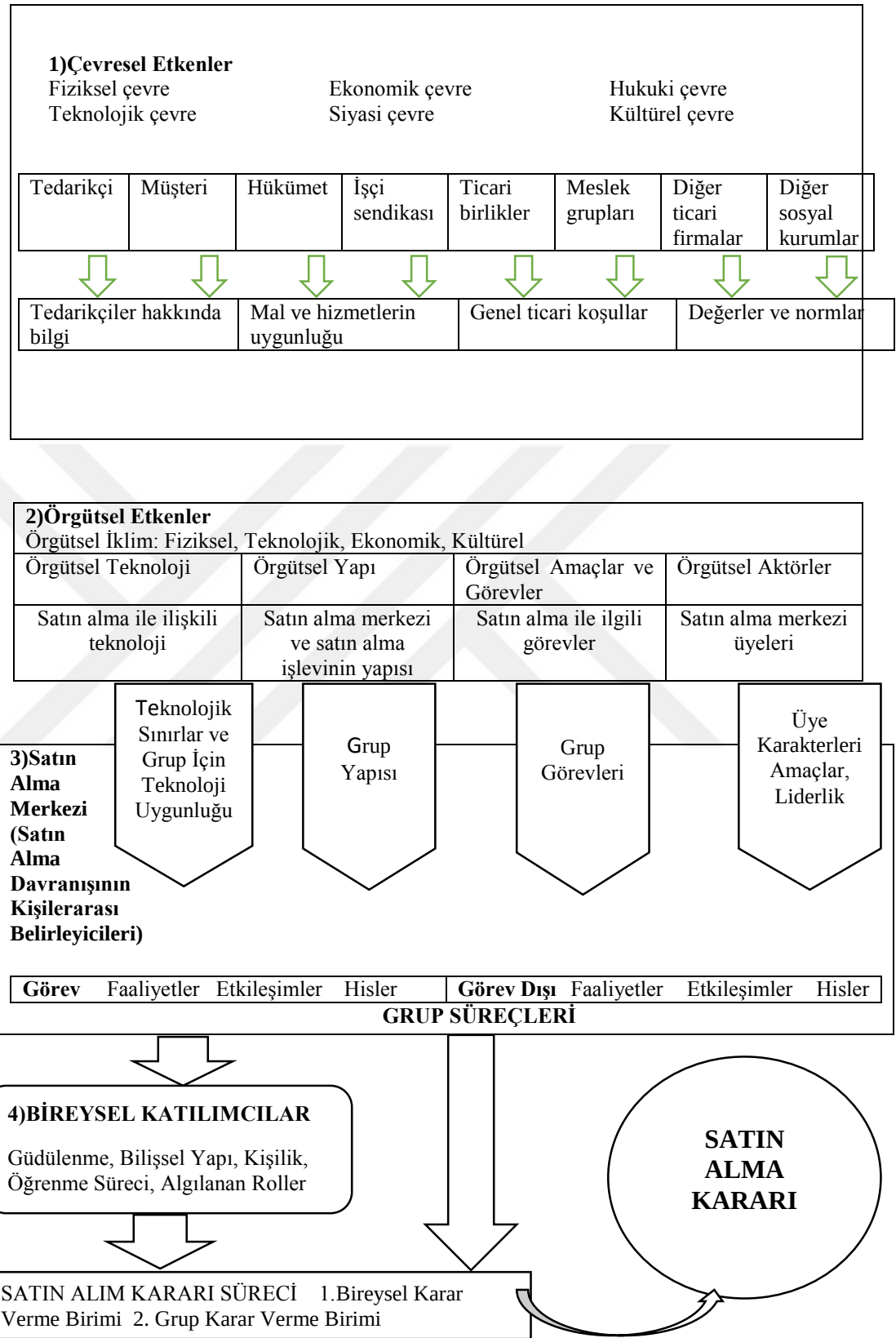
Tablo 5. Örgütsel Satın Alma Kararını Etkileyen Değişkenlerin Sınıflandırılması ve Örnekleri

Değişkenler	Görevle İlgili	Görev Dışı
Bireysel	En düşük fiyatı elde etme arzusu	Kişisel değerler ve ihtiyaçlar
Sosyal	Şartnameleri belirlemek için toplantılar	Resmi olmayan, iş dışı etkileşimler
Örgütsel	Yerel tedarikçi tercihinin politikası	Personel değerlendirme yöntemleri
Çevresel	Fiyatlarda beklenen değişiklikler	Seçim senesindeki politik iklim

Kaynak: Webster ve Wind, 1972: 12-19.

Model, ekonomik, siyasi, hukuki, kültürel, sosyal kurumlar ve güçler gibi bir takım çevresel etkileri içermektedir. Bu çevresel etkenler hem bir bilgi kaynağıdır hem de örgütsel satın alma davranışı üzerinde etkili olan bir baskı kaynağıdır (Kleinaltenkamp vd., 2015: 192). Bu çevresel etkiler, ticari firmaları (tedarikçiler, rakipler ve müşteriler), hükümetleri, ticari birlikleri, ticaret derneklerini, eğitim ve sağlık kurumlarını ve meslek gruplarını içeren çeşitli kurumlar aracılığı ile ortaya çıkmaktadır. Bu kurumsal yapıların doğası ülkeden ülkeye farklılık gösterecek ve böylelikle bu farklılıklar çok uluslu pazarlama stratejilerinin planlaması için kritik öneme sahip olacaktır. Şekil 10'da görüldüğü üzere çevresel etkenlerin etkisi dört farklı yoldan oluşmaktadır. Birincisi mal ve hizmetlerin uygunluğunu tanımlar. Bu işlev, fiziksel, teknolojik ve ekonomik etkenlerin etkisini yansıtır. İkincisi, ekonomik büyüme oranı, gelir seviyesi, faiz oranları ve işsizlik gibi satın alma merkezinin karşılaştığı genel ticari koşulları tanımlıyor. Ekonomik ve siyasi güçler, genel ticari koşullar üzerinde egemen etkilere sahiptir. Üçüncüsü, çevresel etkenler alıcılar, satıcılar ve rakipler arasındaki ve satın alma birimleri ile hükümetler ve ticaret dernekleri gibi diğer kurumlar arasında da örgütsel ve kişiler arası ilişkileri yönlendiren değerleri ve kuralları belirlerler. Kültürel, toplumsal, hukuksal ve politik güçler, değerlerin ve kuralların egemen kaynağıdır. Son olarak çevre güçleri satın alma örgütünün bilgi akışını etkiler (Webster ve Wind, 1972: 14).

Şekil 10. Webster ve Wind'in Örgütsel Satın Alma Davranışı Modeli



Kaynak: Webster ve Wind, 1972: 12-19.

Örgütsel faktörler, bireysel karar vericilerin tek başlarına veya farklı bir örgütte çalıştıklarında göstereceği davranışlardan farklı davranmalarına sebebiyet vermektedir. Örgütsel satın alma davranışı, örgütün amaçları tarafından yönlendirilir ve motive edilir, örgütün finansal, teknolojik ve insan kaynakları tarafından sınırlandırılır. Bu model, “satın alma görevleri, satın alma teknolojisi, örgüt yapısı ve satın alma merkezi” gibi, süreçleri etkilemek için tasarlanmış pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde dikkatli bir şekilde düşünülmesi gereken dört farklı fakat birbirleri ile ilişkili değişken kümesini tanımlamaktadır. Bu alt sistemlerin hepsi birbirleri ile etkileşim halindedir. Etkileşimde olan bu alt sistemler, bireylerin her biri tarafından kullanılan bilgi, beklenti, hedef, tutum ve varsayımları tanımlamaktadır (Webster ve Wind, 1972: 12-19). Bu dört alt sistemi tanımlayalım;

Satın alma görevleri, bir satın alma durumunun tanımından çıkan, örgütsel amaçların ve görevlerin bir alt kümesidir. Satın alma sorununu çözebilmek için yapılması gereken görevler beş aşamada belirtilmiştir: “İhtiyacın tanımlanması, şartnamelerin hazırlanması, alternatiflerin belirlenmesi, alternatiflerin değerlendirilmesi ve tedarikçilerin seçilmesi”. *Resmi örgütsel yapı*, hepsi de önemli görev ve görev dışı boyutlara sahip olan iletişim, yetki, statü, ödüller ve iş akışı alt sistemlerinden oluşur. *Teknoloji*, satın alma karar sürecinde yer alan, “satın al” ya da “kendin üret” analizlerinin yapılmasına olanak sağlayan bilgisayarlar ve yönetim bilimleri yaklaşımları gibi bilgi ve yönetim sistemlerini tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle teknoloji, firmanın tesis ve ekipmanlarını tanımlar ve firma için mevcut olan alternatif satın alma eylemlerine önemli kısıtlamalar getirmektedir. Endüstriyel pazarlamadaki ortak bir başarısızlık ise, özellikle yeni ürün tanıtımları için müşteri organizasyonunda mevcut teknoloji üzerine uyarlanacak talepleri küçümsemektir. *Satın alma merkezi üyelerine*, “kullanıcılar, etkileyenler, karar vericiler, alıcılar ve bekçiler” olmak üzere beş rol tanımlanmıştır. Satın alma üyelerinin davranışları, örgüt yapısı, teknoloji ve satın alma görevlerinin etkilerini yansıtmaktadır (Webster ve Wind, 1972: 12-19).

Sosyal etkenler, örgüt üyeleri arasındaki bireyler arası ilişki ağı ve daha da özel olarak satın alma merkezindeki üyeler arası ilişki ağlarını etkilemektedir. Bu bireylerin farklı sorumlulukları ve farklı rol beklentilerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Satın alma karar sürecine katılımın doğasını anlamak için Webster ve Wind, beklentileri, fiili davranışları ve başkalarıyla olan ilişkileri tarafından ayırt edilen her bireyin rolünün belirlenmesinin önemli olduğunu düşünmektedirler (Kleinaltenkamp vd., 2015: 192).

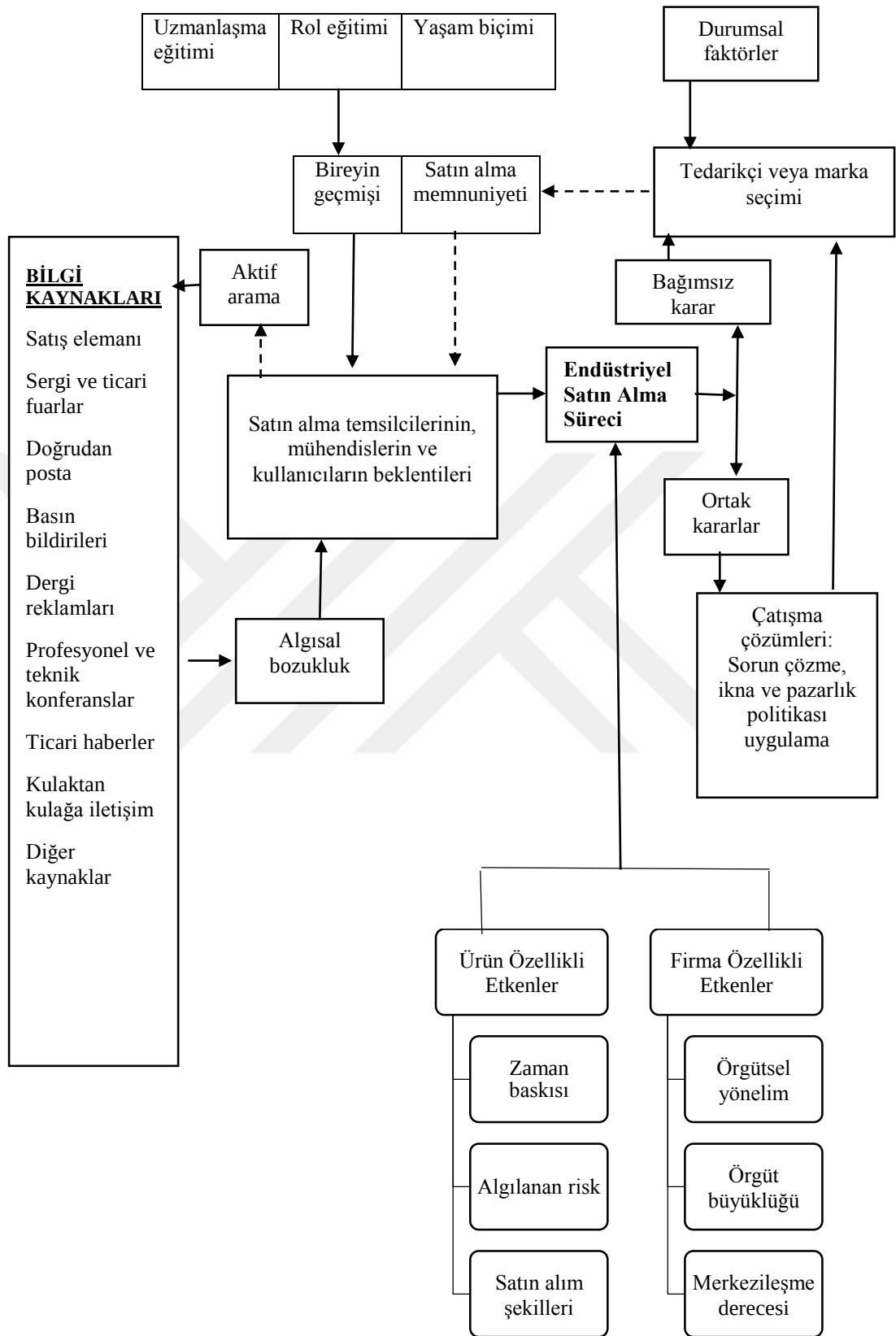
Son olarak Webster ve Wind, örgütsel satın alma davranışının, satın alma sürecinin merkezindeki bireyin bireysel davranışına indirgenebileceğini söylemektedir. Bu nedenle, bir pazarlamacının pazarlama stratejisinin hedefi örgütteki üyelerdir. Webster ve Wind, satın alma merkezi üyelerinin psikolojik özelliklerini anlamak ve belirli ürünlere ve tedarikçilere karşı tutumlarına çalışmak gerektiğini vurgulamaktadır (Kleinaltenkamp vd., 2015: 192).

3.2. Sheth'in Endüstriyel Alıcı Modeli

Endüstriyel alıcı modeli Sheth tarafından 1973'te geliştirilmiştir. Model, her türlü endüstriyel satın alma kararını basitten karmaşığa doğru tanımlama ve açıklama girişimidir. Satın alma üyelerinin ürün nitelikleri ve tedarikçiler konusundaki beklentileri dikkate alındığında üyeler arası farklılıkların varlığını ileri sürmektedir (Kleinaltenkamp vd., 2015: 193). Sheth'in geliştirdiği bu modelde örgütsel alıcı davranışının üç farklı yönü olduğu söylenmektedir. Birincisi, örgütsel satın alma kararlarında bulunan bireylerin psikolojik dünyasıdır. İkincisi, bu bireyler arasında ortak kararları hızlandıran koşullarla ilgilidir. Sonuncusu ise karar vericiler arasındaki kaçınılmaz çatışma ve çeşitli taktiklere başvurarak bu çatışmaları çözme yoluyla ortak karar verme süreci oluşturulmasıdır. Doğası gereği endüstriyel bir ortamda, satın alma sürecinin çeşitli evrelerinde, firmanın en az üç bölümünden satın alma sürecine üyelerin katıldığı tespit edilmiştir. Bu bölümlerden en yaygın olanları üretim, kalite kontrol ve satın alma bölümlerinden gelen çalışanlardır. Bu kişiler modelde sırasıyla “satın alma temsilcisi, mühendisler ve kullanıcılar” olarak tanımlanmaktadır. Modelde, şirket başkanı, müfettiş gibi kişilerin de satın alma sürecine katılabileceği ancak genellikle bu sürece dahil olmadıkları belirtilmiştir. (Sheth, 1973: 52).

Satın alma sürecine sürekli olarak dahil olan bu üç bölümden kişiler arasında önemli etkileşim vardır. Çoğunlukla ortaklaşa karar vermeleri istenmektedir. Bu nedenle bu kişilerin psikolojik dünyalarındaki benzerlik ve farklılıkları incelemek önemlidir (Sheth, 1973: 52).

Şekil 11. Sheth Endüstriyel Alıcı Davranışı Modeli



Kaynak: Kleinaltenkamp vd., 2015: 194.

Örgütsel alıcı davranışlarının bu üç boyutunu incelendiğinde;

a) Bireylerin Psikolojik Dünyası: Tüketici ve sosyal psikolojideki araştırmalara dayanarak karar vericilerin psikolojisinin çeşitli yönleri modele dahil edilmiştir. Bunların başında karar vericilerin tedarikçiler ve markalar hakkındaki beklentileri gelmektedir (Sheth, 1973: 52).

a.a) Beklentiler: Beklentiler, herhangi belirli bir satın alma kararında bir takım açık ve örtük hedefleri gerçekleştirmek için markalar ve alternatif tedarikçilerin algılanan potansiyelini ifade eder. Bu en yaygın açık hedefler göreceli olarak önem sırasına göre ürün kalitesi, teslim süresi, tedarik miktarı, satış sonrası hizmetin uygunluğu ve fiyattır. Bununla birlikte birtakım çalışmalar da tedarikçinin şöhreti, büyüklüğü, tedarikçi ile olan karşılıklı ilişkiler, teknik uzmanlık, satış yeteneği ve hatta satış temsilcisinin yaşam tarzı gibi örtük ölçütlerin önemine dikkat çekmektedir (Sheth, 1973: 52).

Eski araştırmalardan hemen hemen tüm çalışmalar, satın alma temsilcileri, mühendisler ve ürün kullanıcıları arasındaki beklentilerin önemli derecede farklı olacağını göstermektedir. Çünkü her biri, tedarikçiyi veya markayı değerlendirirken dikkat çekmek için farklı ölçütleri göz önünde bulundururlar. Genel olarak ürün kullanıcılarının, hızlı teslimat, uygun kurulum ve verimli hizmet imkanı; satın alma temsilcilerinin sevkiyat ve taşımacılık için maksimum fiyat avantajı ve ucuzluk; mühendislerin ise kalite mükemmelliği, ürün standardizasyonu ve ürün için mühendislik ön testi aradıkları tespit edilmiştir. Hedefler ve beklentilerdeki bu farklılıklar, satın alma sürecine katılan bu üç çeşit birey arasındaki sürekli çatışmanın temel nedenidir (Sheth, 1973: 52).

Mevcut model, satın alma sürecinde yer alan kişiler arasında farklı beklentiler yaratan beş farklı sürecin varlığını belirtmektedir. Bu süreçler; “bireylerin geçmişi, bilgi kaynakları, aktif arama, algısal bozukluk ve geçmiş satın alımlardan duyulan memnuniyet”tir. Bu değişkenler örgütsel alıcıların psikolojik dünyasını tam olarak temsil etmeleri durumunda işlevsel olarak tanımlanmalı ve açıklanmalıdır (Sheth, 1973: 52).

b)Ortak Kararları Hızlandıran Koşullar: Bu modelin ikinci bir odak noktası, karar sürecinde yer alan bireyler arasında ortak karar vermeyi hızlandıran koşullardır. Model, ürüne özgü veya örgüte özgü etkenleri ayırt etmektedir (Kleinaltenkamp vd., 2015: 194).

Ürüne özgü etkenlerin ilki algılanan risktir. Satın alma durumundaki belirsizlik ne kadar büyükse algılanan risk de o kadar büyük olmaktadır. Modelde, doğrudan kanıtların azlığına rağmen belirli bir satın alma kararında algılanan riskin ne kadar büyük olursa, satın alımın ilgili tüm taraflar tarafından ortaklaşa kararlaştırılma olasılığı da o kadar artar varsayımının mantıklı olduğu belirtilmektedir. İkinci etken satın alma şekilleridir. Eğer yapılacak satın alma ilk ise ya da ömür boyu sermaye giderlerinden biri ise ortak karar alınması daha fazla istenmektedir. Eğer ki yapılacak alım rutin veya bakım ürünleri ve hizmetleriyle sınırlı ise satın alma kararı tek bir tarafa devredilebilmektedir. Üçüncü etken ise zaman baskısıdır. Eğer satın alımın acil bir şekilde yapılması gerekiyorsa ortak karar verilmesi beklenmeyip kararın bir tarafa devredilmesi muhtemeldir (Sheth, 1973: 54).

Örgüte özgü etkenler ise üçe ayrılmaktadır. Bunlar, örgüt yönelimi, büyüklüğü ve merkezileşme derecesidir. Eğer firma teknoloji odaklıysa satın alımları mühendisler tarafından yapılacak, benzer şekilde eğer üretim odaklıysa satın alımlar üretim personeli tarafından yapılacaktır. İkinci olarak firma büyük bir firma ise karar vermeler ortak olma eğiliminde olacaktır. Son olarak ise merkezileşme derecesi ne kadar büyük olursa, kararların ortaklaşa alınması o kadar düşük olasılıkta olacaktır (Sheth, 1973: 54).

c)Ortak Karar Verme Süreci: Son olarak, model, endüstriyel satın alma davranışında ortak karar alma sürecini nitelendirir. Sheth, kişiler arası çatışma türleri ve çözüm yöntemlerinden bahsetmektedir (Kleinaltenkamp vd., 2015: 194). Endüstriyel satın alma kararları modelinin ana itici gücü ortak karar verme sürecini araştırmaktır. Bu süreç, satın alma kararının başlangıcı, bilgi toplama, alternatif tedarikçileri değerlendirme ve ortak karar vermesi gereken taraflar arasındaki çatışmayı çözümleme aşamalarını içermektedir (Sheth, 1973: 54).

Şu ana kadar açıkladığımız bu model, örgüt ortamında tedarikçi veya marka seçiminin, sistematik bir karar verme sürecinin bir sonucu olduğunu varsaymaktadır. Bununla birlikte literatürde, endüstriyel satın alma kararlarının en azından bir kısmının sistematik karar verme süreci tarafından değil geçici durumsal etkenler tarafından belirlendiğini gösteren yeterli ampirik kanıt bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, endüstriyel alıcılar tüketici davranışlarına benzer bir şekilde davranarak rasyonel veya gerçekçi ölçütler dışındaki diğer etkenlere göre karar verirler. Bu durumsal etkenler arasında fiyat kontrolleri, durgunluk veya dış ticaret gibi geçici ekonomik koşullar; iç grevler, iş bırakmalar, makine arızaları ve üretimle ilgili diğer olaylar; birleşme veya satın

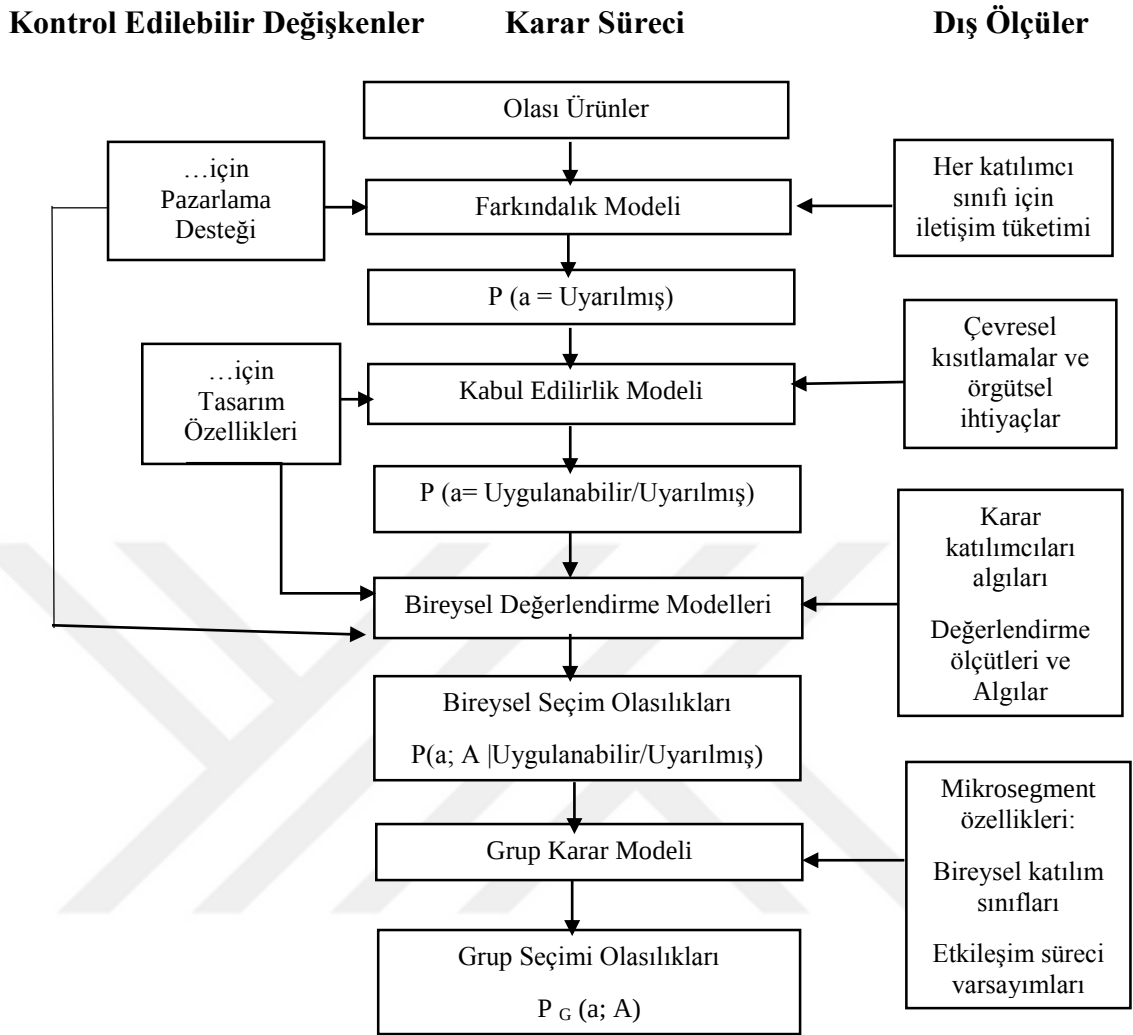
alma gibi örgütsel değişiklikler; tedarikçi piyasasındaki promosyon çabaları, fiyat değişiklikleri, yeni ürün tanıtımı gibi piyasadaki geçici değişiklikler vardır (Sheth, 1973: 55-56).

3.3. Choffray-Lilien Endüstriyel Pazar Davranışı Modeli

Hem pazarlama yöneticilerinin hem de akademisyenlerin mevcut pazarlama modellerinin endüstriyel pazarlama faaliyetlerinin planlanması için nasıl kullanılabileceğinden emin olmaması, Choffray ve Lilien (1978) tarafından bu modelin geliştirilmesine neden olmuştur. Choffray ve Lilien, örgütsel satın alma ile ilgili literatürü kısaca gözden geçirdikten sonra örgütsel satın almayı etkileyen başlıca değişkenleri belirleyip bu değişkenlerin kavramsal olarak örgütsel satın alma karar süreciyle nasıl bağlantılı olabileceğini göstermişlerdir. Örgütsel düzeyde karar sürecini tanımlayan bu kavramsal yapı, operasyonel bu modelin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel satın alma ile ilgili yayınlanan literatürde göz ardı edilen en önemli husus yönetsel (idari) kullanımdır. Mevcut modeller, endüstriyel satın alma davranışlarını incelemede ayrıntılı bir kavramsal yapı sağlamaktadırlar fakat işlevsel değillerdir ve çoğunun yalnızca ampirik olarak sınırlı bir şekilde geçerliliği vardır. En önemlisi bu modeller kontrol edilebilir pazarlama değişkenlerinin endüstriyel pazar davranışı üzerindeki oynadıkları role az önem vermektedir. Şimdiye kadar olan endüstriyel satın alma davranışının ampirik analizleri bir örgütsel satın alma teorisinin geliştirilmesine çok az katkı yapmıştır (Choffray ve Lilien, 1978: 20-31).

Choffray ve Lilien tarafından geliştirilen modelde incelenen durum firmanın yeni ürün alımlarında karar verme sürecinde meydana gelen satın alım merkezidir (Ersoy, 2015: 83).

Şekil 12. Choffray ve Lilien Davranış Model Yapısı



Kaynak: Choffray ve Lilien, 1978: 23.

Burada önerilen model aşağıdaki konuları ele almaktadır (Choffray ve Lilien, 1978: 21):

- 1) Potansiyel müşteri örgütleri, gereksinimlerini farklı boyutlarda tanımlamaktadırlar. Ayrıca, bu boyutlar boyunca spesifik ihtiyaçları farklılık göstermektedir.
- 2) Potansiyel müşteri örgütleri; katılımcıların sayısı, sorumlulukları ve etkileşim şekilleri gibi satın alma merkezi bileşenlerinde farklılık göstermektedir.
- 3) Karar katılımcıları veya satın alma merkezinin bireysel üyeleri, bilgi kaynaklarına göre, ürün alternatiflerini değerlendirmek için kullanılan değerlendirme ölçütlerinin sayısına ve niteliğine göre farklılık göstermektedir.

Bu tür örgütsel heterojenlik kaynaklarının göz önüne alınması, endüstriyel davranış modelinde toplanması, satın alma merkezi üyelerinin anlamlı topluluklar içinde gruplandırılmasını gerektirir. Modelde, örgüt içindeki sorumlulukları temelde benzer olan bir grup birey için “karar katılımcı sınıfı” adı verilmektedir. Bu analizdeki amaç, benzer durumları birlikte analiz ederek kaldıraç kazanmak ve bunun için de bireysel veya örgütsel homojenliğin anlamlı kümelenmeye izin verdiği alanlara odaklanmaktır. Bu nedenle iki varsayım yapılmıştır (Choffray ve Lilien, 1978: 22).

- 1) Potansiyel müşteri örgütü içindeki satın alma merkezi bileşimi, satın alma sürecinde yer alan katılımcı sınıfları ile nitelendirilebilir.
- 2) Aynı sınıfa ait karar katılımcıları, aynı ürün değerlendirme ölçütlerini ve aynı bilgi kaynaklarını paylaşırlar.

Bu son çalışmada Choffray, endüstriyel ürünlerin alımında büyük bir olasılıkla hangi karar katılımcı sınıflarının yer alacağını ölçmek için yöntemler geliştirdi. Bu bilgiden yola çıkarak “mikro segmentleri” özetlemek için yöntem önermiştir. Burada bahsedilen mikro segmentler, satın alma karar sürecinde yer alan katılımcı sınıflarındaki homojen grupları temsil etmektedir. İkinci varsayım ise Sheth’in (1973) ileri sürdüğü eğitim geçmişleri ve görev yönelimi benzer olan bireylerin endüstriyel ürünler ve tedarikçiler hakkındaki ortak beklentilere sahip olduğu görüşü ile tutarlılık göstermektedir. Choffray ve Lilien tarafından yapılan bu son çalışmada çeşitli karar katılımcı sınıfları tarafından kullanılan değerlendirme ölçütlerinin sayısı ve niteliğinde anlamlı farklılıkların olduğu gösterilmektedir (Choffray ve Lilien, 1978: 22). Bu çalışmada, çok sayıda bireyin katıldığı karar verme süreçleri ile ilgili olan, örgütsel tercihleri belirleyen dört alt model sunulmaktadır (Ersay, 2015: 84).

Farkındalık Modeli; reklamcılık, kişisel satış ve teknik hizmet harcamaları gibi birçok açıdan ölçülüp araştırılan endüstriyel bir ürünün firma tarafından verilecek pazarlama destek seviyesini, örgütteki bir bireyin o ürün için farkındalığa sahip olabilmesine bağlamaktadır (Choffray ve Lilien, 1978: 23).

Kabul Edilirlik Modeli; potansiyel endüstriyel ürünler için alıcı firmalar tarafından değerlendirme ölçütlerinin tespit edilip, değerlendirmeye alınmayacak ürünleri belirleme ile ilgilidir (Tektaş, 2009: 33).

Bireysel Değerlendirme Modelleri; her bir karar katılımcı sınıfının tercih edilecek ürünün özelliklerini değerlendirmesi ile ilgilidir (Choffray ve Lilien, 1978: 25).

Grup Karar Modeli ise; grup seçiminin, grubu oluşturan kişilerin tercihleri ile ilgili olduğunu anlatmaktadır (Choffray ve Lilien, 1978: 25).

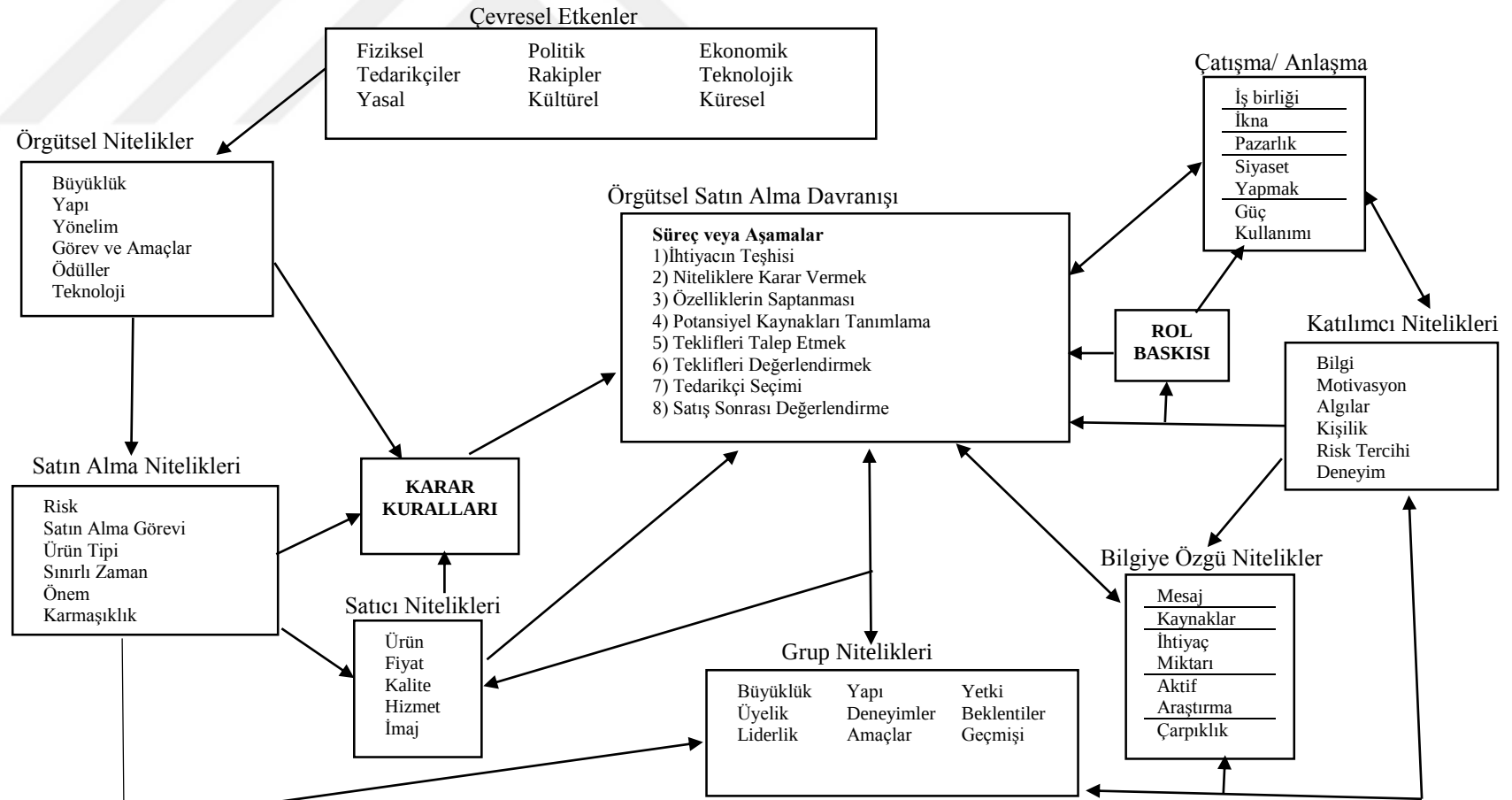
Choffray ve Lilien'in geliştirdiği bu model çoğunlukla, endüstriyel pazardaki alıcı firmaların yeni ürünleri benimseme sürecinde kullanılmaktadır. Bu modeli uygulayabilmek için satın alma merkezinde rollere sahip kişilerin tercihleri hakkında bilgi toplanılması gerekmektedir. Bu yöntem tedarikçiler için ürün tasarım ve tutundurma kararlarında oldukça faydalı bilgiler sağlamaktadır. Ayrıca alıcı firmanın tercihlerinin analiz edilerek yeni ürün planlanması ve pazarlama faaliyetlerinin tasarlanmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle model, endüstriyel pazarlarda satın alma davranışını anlamada kullanılan en yaygın modeldir (Ersoy, 2015: 84-85).

3.4. Johnston ve Lewin Bütünleşik Modeli

Tedarikçi firmaların endüstriyel pazarlarda başarılı olması için alıcı firmaların satın alma davranışlarını anlamaları gerekmektedir. Bu anlayışın elde edilmesi zor olabilir çünkü örgütsel satın alma davranışları sıklıkla çok aşamalı, içinde birden fazla kullanıcı ve karar verici barındıran, bölümler arası iş birliği gerektiren çok nesnel süreçlerdir. Bu dinamik ve karmaşık süreç, satıcılara sıklıkla, alıcı firmanın satın alma davranışını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen karmaşık bir dizi sorun ve durumsal etkenler sunmaktadır (Johnston ve Lewin, 1996: 1).

1960'ların sonlarında örgütsel satın alma davranışını anlamaya çalışan araştırmalar önemli ölçüde artmıştır. Robinson, Faris ve Wind (1967), Webster ve Wind (1972) ve Sheth (1973) tarafından örgütsel satın alma davranışı ile ilgili üç orijinal model yayınlanmıştır. Bu üç çalışma, örgütsel satın alma davranışının incelenmesi için kavramsal bir temel oluşturmuştur. Ancak bu araştırmalardan elde edilen bilgileri ve bulguları düzenlemek ve özetlemek adına çok az şey yapılmıştır. Bu nedenle Johnston ve Lewin'in bu çalışmadaki amacı, bu üç orijinal çalışmadan ortaya çıkan örgütsel satın alma davranışlarındaki araştırma akışını inceleyip bütünleştirmektir (Johnston ve Lewin, 1996: 1).

Şekil 13. Johnston ve Lewin Bütünleşik Modeli



Kaynak: Johnston ve Lewin, 1996: 3.

örgütlerde tedarikçileri seçmek için formüller barındıran bir takım resmi kurallar ve prosedürlerdir. Bazı örgütlerde ise bu kurallar, alıcının deneyimine ve genel kabul görmüş kurallara dayanan resmi olmayan kurallardır. İkinci eklenen yapı olan rol baskısı, çevresel, örgütsel, satın alma, grup ve katılımcı niteliklerinden etkilenmiştir. Bu modelde rol baskısı sıklıkla rol belirsizliği ve/veya rol çatışması olarak kendini gösterir. Rol çatışması, satın alma beklentileri arasındaki uyumsuzluk derecesidir. Rol belirsizliği ise satın alma ile ilişkili beklentiler, bilinen satın alma beklentilerini tatmin etme yöntemleri, rol performans sonuçları gibi konulardaki bilgilerin eksikliğidir (Johnston ve Lewin, 1996: 1-15).

Örgütsel satın alma davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucu bu süreç önemli ölçüde firmalar arası etkileşim gerektiren bir süreç olarak kavramsallaştırılmıştır. Şekil 14'te görüldüğü gibi modele alıcı-satıcı ilişkileri ve iletişim ağları olarak son iki önemli yapı eklenmiştir. Bu önemli iki yapı firmalar arası örgütsel satın alma davranışı durumlarını tartışmak için bir çerçeve sağlamaktadır. Şekil 14'te örgütsel satın alma davranışının hem ikili etkileşim halini hem de ağ görünümünü gösterilmektedir. Burada görüldüğü gibi satın alıcı firmada gerçekleşen örgütsel satın alma davranışı, alıcı- satıcı ilişkilerini etkiler ve aynı zamanda da etkilenmektedir. Bu önermede, örgütsel satın alma davranışını etkileyen tüm bu etkenlerin bir firmanın herhangi bir tedarikçi ile olan ilişkisini etkilemek üzere birleştiği ileri sürülmektedir. Diğer yapılar firma içi ve firmalar arası işlevlik göstermekte diye ayrılırken, son eklenen yapı olan iletişim ağları hem firma içi hem de firmalar arası işlevlik kazanan bir yapıdır. Şekil 14'te gösterilen çift yönlü oklar, satın alıcı firmaların diğer satın alıcı firmalar ile ve çeşitli satış firmaları ile iletişim kurduğunu göstermektedir. Benzer şekil de satış firmaları da bir diğer satış firmaları ile ve çeşitli alıcı firmalar ile iletişim kurmaktadır (Johnston ve Lewin, 1996: 1-15).

Tüm bu teorik incelemeler ışığında, endüstriyel bir pazar olan Türkiye tekstil sektöründe Denizli'nin, ülke ihracatında önemli bir payının olması nedeniyle Denizli'de faaliyet gösteren tekstil firmalarının satın alma davranışlarının belirlenmesi önem hale gelmiştir.

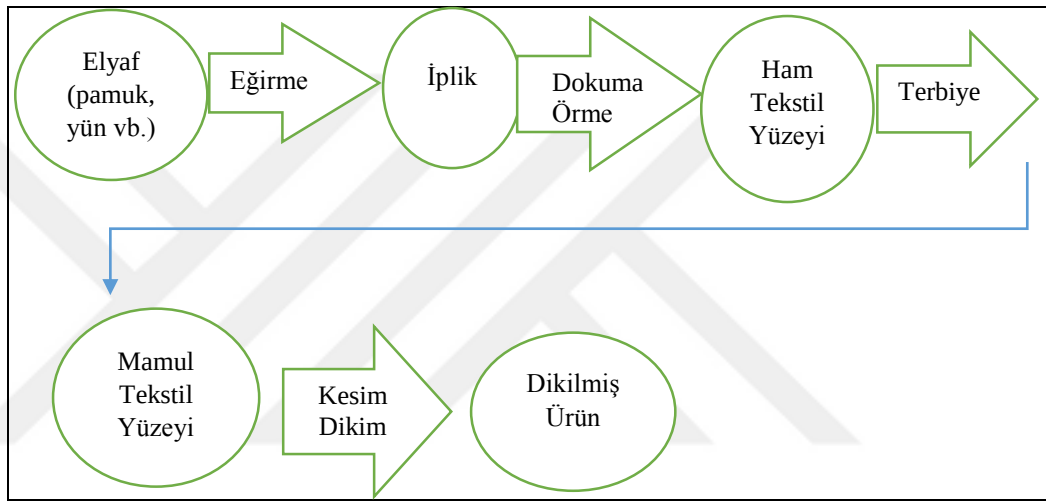
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ TEKSTİL SEKTÖRÜNDE FİRMA SATIN ALMA DAVRANIŞLARINI İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Tekstil Sektörü ve Denizli Tekstil Sektörü Hakkında Genel Bilgiler

Tekstil sektörü; iplik, dokuma, örgü, terbiye (boya, baskı, apre gibi), konfeksiyon (kesim, dikim) aşamalarından oluşan işlemlerle elyaf (pamuk, yün vb.) ve ipliği kullanım eşyasına dönüştürebilen süreçleri içermektedir (GEKA, 2015: 19).

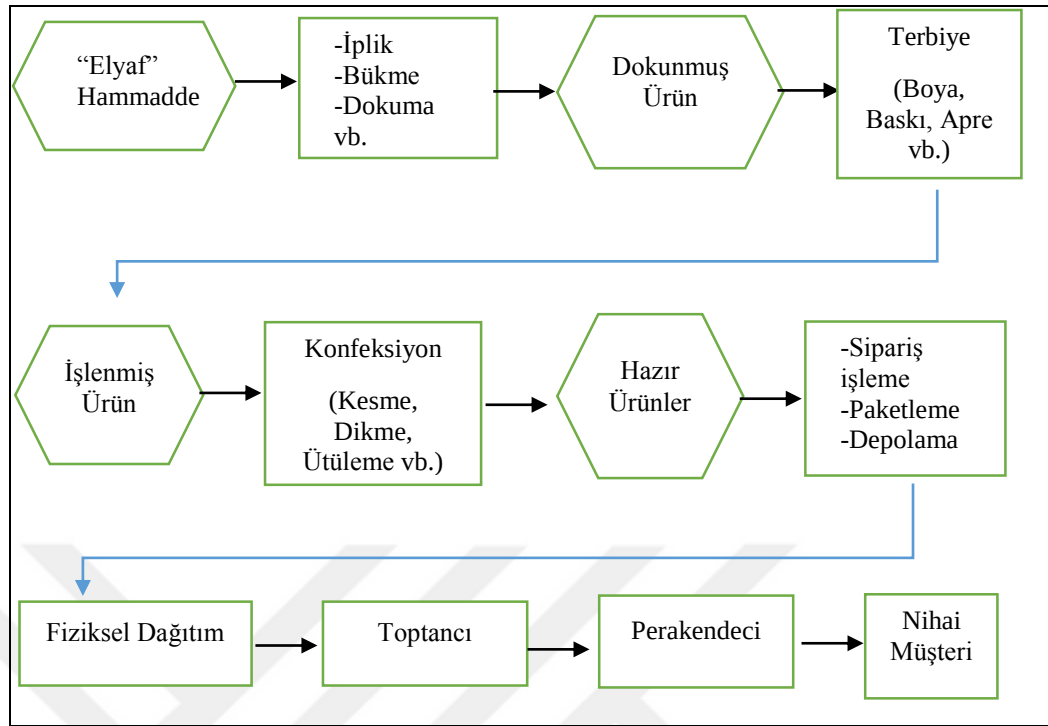
Şekil 15. Tekstil Üretim Zinciri



Kaynak: GEKA, 2015: 19.

Şekil 15’te görüldüğü üzere tekstil sektöründe başlangıç, elyafın (ipek, naylon, yün, pamuk, keten vb.) eğirme işlemiyle iplik oluşturulmasıdır. Sonraki adım ise ipliğin dokunması ve örülmesiyle ham tekstil yüzeyi elde edilir. Buna dokunmuş ürün de denilmektedir. Elde edilen bu ham tekstil yüzeyine terbiye işlemlerinin (ağartma, boyama, baskı, apre gibi) uygulanması sonucunda işlenmiş ürün, diğer adıyla mamul tekstil yüzeyi elde edilir. Daha sonra kalıp çıkarma ve tasarım sonucunda kesim, dikim yapılarak konfeksiyon ürünü elde edilmektedir. Konfeksiyon aşamasına gelen kumaştan giyim eşyası elde etmeye de hazır giyim sektörü denilmektedir (GEKA, 2015: 19). Böylelikle tekstil sektörü tedarik zinciri aşamaları Şekil 16’da olduğu gibi gösterilebilir.

Şekil 16. Tekstil Sektörü Tedarik Zinciri Temel Aşamalar



Kaynak: Barutçu, 2007: 141.

Şekil 16’da anlaşıldığı üzere tekstil sektöründeki tedarik zinciri, birçok işlem, tedarikçi, aracı ve müşterileri kapsamaktadır (Barutçu, 2007: 141). Şekil 16, sadece temel aşamaları göstermektedir. Üretilen ürüne bağlı olarak her bir aşama kendi arasında farklı işlemlere ayrılabilir. Tekstil sektöründe üretim yukarıdaki şekillerden görüldüğü gibi elyafın ipliğe dönüştürülmesi ile başlamaktadır. Elyaf dediğimiz hammadde; pamuk, yün, ipek, keten gibi maddeleri kapsamaktadır. Dolayısıyla tekstil sektöründe satın alımı yapılan temel maddeler elyaf ve ipliklerdir. Sonraki aşamalarda terbiye işlemleri için kimyasal madde, boyar madde alımları yapılmaktadır. Konfeksiyon ve ambalajlama işlemleri için ise aksesuar alımları yapılır. Bunlar ise etiket, naylon, poşet, koli, lastik, fermuar, bant gibi ürünün hazırlanmasına ve ambalajlanmasına yarayan aksesuarlardır. Bunlar genellikle üretim için sürekli olarak alınması gereken malzemelerdir. Dolayısıyla bu malzeme alımları rutin alımlardır. Bunların dışında makine-teçhizat alımları yapılır ve bunlar rutin alımlara göre daha maliyetlidir. Örneğin dokuma tezgahları, yedek parçalar, dijital baskı makineleri ve bunların çalışmasına yardımcı olan rulman, cıvata, hidrolik malzemeler, kayış, tesisat malzemeleri, yağ vb. alımlar da yapılmaktadır.

Büyükşehir belediyesi olan Denizli ilinin en önemli gelir kaynağı tekstil üretimidir ve aynı zamanda Denizli, Türkiye ekonomisinin yurtdışına açıldığı en önemli illerden biridir (GEKA, 2015: 10). Denizli ihracat gelirlerinin yarısı tekstil sektöründen

karşılanmaktadır. TİM ihracat verilerine göre 2017 yılının ilk yarısında (1 Ocak-30 Haziran) Denizli ilinin toplam ihracat geliri 1.436.846.840 Amerikan Doları iken, tekstil ve hammadde sektörü ile hazır giyim ve konfeksiyon sektörü toplam ihracat geliri 762.316.010 Amerikan Dolarıdır (<http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>, e.t. 20.07.2017). Denizli'nin tekstil geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Bunu antik dönemlerde bu yörede yapılan kazılarda bulunan eserler ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, Laodikya'da 7 bin sene evveline dair dokuma tezgahları bulunmuştur (GEKA, 2015: 10). M.Ö II. Yüzyılda Laodikya dokumacılık alanında ilerlemişti. Laodikya'da yetişen koyunların dokumaya elverişli yumuşak yünleri kullanılmaktaydı. Ceket yapımı için kullanılacak kumaşlar, sık dokunmuş ve yağmurdan korunma amaçlı kullanılan kumaşlar bu yünlerden yapılmaktaydı (Gözlükaya, 2005).

Denizli, tekstil sektöründe özellikle ev tekstili alanında yoğunlaşmıştır. Bu sektörde üretilen ürünler banyo havlusu, bornoz, yatak çarşafı, banyo ve ev için üretilen tekstil ürünleridir. Havlu ve bornoz üretiminde önemli bir merkezdir. Türkiye'nin yıllık ihracatının önemli bir kısmını Denizli karşılamaktadır. Pamuklu tekstil alanındaki uzmanlığı ile bu alanda dünyanın merkezi olarak kabul edilmektedir (ABİGEM, 2009: 5-63; GEKA, 2015: 10). Denizli ilinin ihracat gelirlerinin %50'si tekstil sektörü tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca Denizli'de tüm sektörler değerlendirildiğinde ilin istihdamının %30'u da tekstil sektöründedir (Pamukkale Üniversitesi, 2012: 1-115). Daha önceki senelerde bu oranlar daha yüksekti. Örneğin, 2002'de bölge ihracatının %80'i tekstil sektöründen karşılanmaktaydı, 2005 TOBB verilerine göre de istihdamın %75'i tekstil sektöründeydi. Bu düşüşün nedeni, bölgedeki diğer sanayi dallarındaki üretimin yükselişe geçmesine bağlanabilmektedir. Ayrıca istihdamdaki bu düşüş emek odaklı yatırımdan çok teknoloji odaklı yatırımların yapılmasına da bağlıdır. Elde edilen verilen bir düşüş olduğunu gösterse de Denizli bölgesinde devamlı olarak banyo ve ev tekstillerine yoğunlaşma olduğu görülmektedir. Denizli bölgesinde tekstil ve konfeksiyon firmalarının %60'ı dünyanın ünlü markalarına doğrudan ya da dolaylı olarak ihracat yapmaktadır. Ayrıca dünyanın havlu ihracatında Türkiye'nin en büyük üçüncü ülke olduğu ve bu ihracatın %71'inin Denizli'den karşılandığı bilinmektedir (ABİGEM, 2009: 5-63).

4.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Yukarıda belirtildiği gibi Denizli ili tekstil sektöründe, özellikle ev tekstili alanındaki ülke ihracatında önemli bir paya sahiptir. Bu alandaki üretim verimliliğinin

sürdürülebilir olması için firmaların iyi bir tedarik zinciri sistemi oluşturup bunu yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu zincirin en önemli aşaması hammaddenin üreticiye ulaştırılmasında kilit nokta olan “tedarik” aşamasıdır. Diğer bir ifadeyle bu aşama “satın alma” aşamasıdır. O nedenle firmaların satın alma davranışlarını incelemek önem kazanmaktadır. Çünkü satın alma aşamasındaki verimlilik firmalara rekabet avantajı sağlamaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı da tekstil sektöründe gelişmiş olan Denizli’nin tekstil alanında üretim yapan firmalarının satın alma davranışlarını incelemektir. Araştırmaya katılan firmaların tedarikçilerine duydukları güven ve bağlılıkları, tedarik seçimlerinde hangi kriterlere ne derece önem verdikleri, pazardaki alternatif tedarikçilerin çekiciliğini, tedarikçi ile aralarındaki operasyonel iş birliği, stratejik satın alım yapma, tedarikçilerini satın alma süreçlerine dahil etme, satın alma biriminin ürün geliştirme sürecine katılım ve sözleşme yapma durumları, nihai satın alma kararlarındaki pozisyon katılımları analiz etmek ve bu durumların firma büyüklüğüne göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek hedeflenmiştir.

Denizli tekstil sektöründeki firmalardan elde edilen verilere göre aşağıdaki alternatif hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır.

1) Alıcı-satıcı ilişkilerinde güvenin önemli bir rolü vardır. Özellikle büyük hacimlerde alımların yapıldığı ve büyük miktarlarda para ve öge içeren endüstriyel pazarlarda güven ilişkisinin analizi, alıcı firmalar ve tedarikçi firmalar açısından aradaki ilişkinin değerlendirilmesinde geri bildirim özelliği taşımaktadır. Bu nedenle Denizli tekstil sektöründe alıcı-satıcı arasındaki güven boyutu analiz edilmiş ve bu boyutun firma büyüklüğüne göre değişip değişmediği H_1 hipotezi ile test edilmiştir.

H_1 : Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçilerine duydukları güven düzeyleri arasında farklılık vardır.

2) Alıcı- satıcı arasındaki bağlılık, uzun süreli ilişkilerin bir göstergesidir. Endüstriyel pazarlarda tedarikçiler ile ilişkilerin uzun soluklu olması, endüstriyel alıcı firmalar için maliyet düşürme, ihtiyaç olunan ürün tedarikinin aksamaması gibi durumlarda avantaj sağlanmaktadır. Dolayısıyla alıcı-satıcı arasındaki bağlılığın analizi, pazardaki ilişkileri anlamak açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle Denizli tekstil sektöründe alıcı-satıcı firma arasındaki ilişki kalitesinin bağlılık boyutu analiz edilmiş ve bu boyutun firma büyüklüğüne göre değişip değişmediği H_2 hipotezi ile test edilmiştir.

H₂: Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçilerine bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

3) Endüstriyel pazarlarda alıcı firmalar çoğu zaman tedarikçileri ile iş birliği yapmaktadırlar. Buna operasyonel iş birliği denilmektedir. Bu iş birliği sayesinde alıcı firma, satın alma işlemlerinde karşılaştığı zorlukları bertaraf edebilmektedir. Örneğin, uzak bir yerden mal almak istediğinde tedarikçinin sahip olduğu taşıma olanağını (örneğin tır, kamyon vb.) kullanarak yeni bir nakliye şirketi araştırması yapmaması zaman ve maliyet kazancı yaratmaktadır. Bu nedenle Denizli tekstil sektöründe alıcı-satıcı arasındaki operasyonel iş birliği analiz edilmiş ve bu boyutun firma büyüklüğüne göre değişip değişmediği H₃ hipotezi ile test edilmiştir.

H₃: Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçileri ile operasyonel iş birliği yapmaları farklılık gösterir.

4) Stratejik satın alma, endüstriyel alıcı firmaların uzun dönemli satın alma planları yapmaları ve bu planları firmanın ana hedefleri doğrultusunda uygulamalarıdır. Stratejik satın alma uzun vadeli planlardır. Firmalar bu sayede pazarda rekabet avantajı elde etmektedirler. Dolayısıyla Denizli tekstil sektöründeki stratejik satın alma durumu analiz edilmiş ve bu durumun firma büyüklüğüne göre değişip değişmediği H₄ hipotezi ile test edilmiştir.

H₄: Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre stratejik satın alma yapmaları farklılık gösterir.

5) Endüstriyel pazarlarda alıcı firmalar yeni bir ürün geliştirmek, ürünlerinin kalitelerini arttırmak, satın almaya dair masraflarını azaltmak, yenilikçi fikirler geliştirmek için satın alma süreçlerine kilit tedarikçilerini diğer bir ifade ile en önemli tedarikçilerini dahil etmektedirler. Kilit tedarikçilerin satın alma süreçlerine katılımı yenilikçi ürünlerin ve fikirlerin oluşumuna, maliyet azaltımına imkan sağlamaktadır. Bu nedenle Denizli tekstil sektöründeki firmaların tedarikçi katılımı durumu analiz edilmiş ve bu durumun firma büyüklüğüne göre değişip değişmediği H₅ hipotezi ile test edilmiştir.

H₅: Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre kilit tedarikçilerini satın alma sürecine dahil etme durumları farklılık gösterir.

6) Endüstriyel alıcı firmalar yeni bir ürün geliştirmek istediklerinde bu süreç mühendisleri ve üst düzey yöneticileri dahil ederler. Halbuki satın alma biriminin bakış

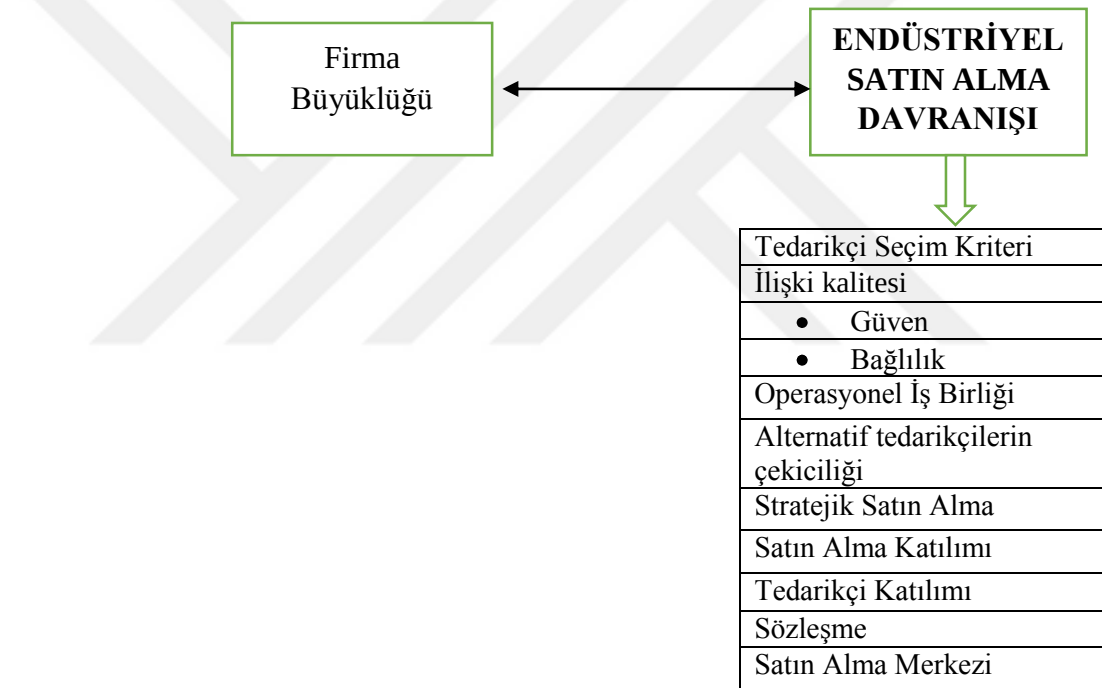
açısı ve tecrübesinden yararlanılarak birtakım avantajlar elde edilebilmektedir. Bu nedenle Denizli tekstil sektöründeki firmaların ürün geliştirme sürecine satın alma birimini dahil etme durumu analiz edilmiş ve bu durumun firma büyüklüğüne göre değişip değişmediği H₆ hipotezi ile test edilmiştir.

H₆: Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre satın alma birimini, ürün geliştirme sürecine dahil etme durumları farklılık gösterir.

4.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada bağımlı değişken olan firma satın alma davranışı, 9 ana boyutta değerlendirilmektedir. Araştırmanın modeli Şekil 17’dedir.

Şekil 17. Araştırma Modeli



Şekilde 17’de görüldüğü gibi toplamda; ilişki kalitesinin 2 boyutu olan güven ve bağlılıkla birlikte “tedarikçi seçimi, ilişki-bağlılık, ilişki-güven, operasyonel iş birliği, alternatif tedarikçilerin çekiciliği, sözleşme, satın alma merkezi, stratejik satın alma, satın alma katılımı ve tedarikçilerin katılımı” olarak 10 alt başlıkta değerlendirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın hem güncelliği açısından hem de Denizli’de daha önce böyle bir çalışma yapılmaması nedeniyle birincil verilerle analiz gerçekleştirilmiştir. Bu veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Hazırlanan anket formundaki sorulara cevaplar e-posta ve yüz

yüze anket yoluyla elde edilmiştir. Anket formunda 6'sı demografik, 33'ü likert ölçekli, 1'i sıralama ölçekli, 1'i açık uçlu ve diğer 1'i de çoklu yanıt soru olmak üzere toplamda 42 soru yer almaktadır. 6 demografik ve 33 Likert ölçek soruları SPSS 21.0 programında analiz edilmiştir. Ölçeklerin ön testleri de yapılmıştır.

4.5. Ana Kütle Seçimi, Örneklem Süreci, Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Çalışmanın ana kütesini Denizli Sanayi Odasına kayıtlı Denizli'de aktif olarak üretim yapan ve üretim faaliyetini Denizli sınırları içinde gerçekleştiren, içinde satın alma departmanı bulunduran ve 50 kişinin üzerinde personel çalıştıran tekstil firmaları oluşturmaktadır. 9 Nisan 2017 tarihinde Denizli Sanayi Odasına kayıtlı olarak firma isminde tekstil kelimesini barındıran 623 tane kayıt tespit edilmiş ve bu kayıtlar Denizli Sanayi Odası'nın web sitesinden alınmıştır. Bu kayıtlara ek olarak bazı tekstil firmalarının ünvanında tekstil kelimesi yerine mensucat, havlu, boya gibi ünvanlar da olabildiği için içinde bu kelimeleri barındıran kayıtlar da ayrıca araştırılmış olup toplam olarak 659 kayıtlı firma ismine ulaşılmıştır. Tekstil sektörü; iplik, dokuma, örgü, terbiye (boya, baskı, apre gibi), konfeksiyon (kesim, dikim) aşamalarından oluşan işlemlerle elyaf (pamuk, yün vb.) ve ipliği kullanım eşyasına dönüştürebilen süreçleri içermektedir (GEKA, 2015: 19). Bu tanıma uygun olarak firmalar listelenip tek tek araştırılmış ve aralarında tekstil ünvanı barındırıp aslında tekstil faaliyeti yapmayanlar kayıtlı faaliyet kollarına bakılarak ayıklanmıştır. Ayrıca aynı fabrikanın ya da firmanın farklı isimlerle kayıtlı olan firmalar, üretim yapmayıp pazarlama, dış ticaret yapan büro tarzı firmalar ve Denizli Sanayi Odası'nda aktif olarak kayıtlı olan ama aslında faaliyetine son vermiş firmalar ayıklanmıştır. Bütün bu işlemlerin sonunda Denizli ili sınırları içinde tekstil alanında üretim faaliyeti gösteren 450 tane firma kaydı tespit edilmiştir.

Bu araştırma için bazı kısıtlar getirilmiştir. Bunlar birincisi; tespit edilen bu 450 firmadan küçük ölçekli firmaları ayıklayıp çalışmanın ana kütesini orta ve büyük ölçekli firmalardan oluşturmak amaçlanmıştır. İkincisi de firmaların içinde satın alma bölümlerinin olması gerekliliğidir. Bunların nedeni ise küçük ölçekli firmalarda pazarlama işlevlerinin çoğunlukla firma sahipleri tarafından gerçekleştiriliyor olmasıdır (Koçak ve Özer, 2005). Bu çalışmada firmaların satın alma davranışlarının satın alma birimleri tarafından gerçekleştiği varsayılmaktadır. Çalışmanın amacına uygun olarak satın alma davranışları içerisinde firmaların satın alma birimlerinin satın alma karar

süreçlerine ve ürün geliştirme süreçlerine firmaların katılıp katılmadığı araştırılmak amaçlandığı için satın alma birimi olan firmalarla bu anket çalışmasının yapılması istenmiştir. Dolayısıyla Denizli'deki tüm tekstil firmaları için bir genelleme yapılamamaktadır.

Geleneksel pazarlama hakkında geliştirilen teoriler, kaynak sorunu olmayan, belirli bir hiyerarşik karar yapısı olan büyük ölçekli firmalara göre geliştirilmektedir (Koçak ve Özer, 2005). Dolayısıyla buradan yola çıkarak bu çalışma için içerisinde satın alma birimi olan orta ve büyük ölçekli firmaları ele almak amaçlanmıştır. Burada firmaların ölçeklerini belirlemek oldukça zor bir durumdur. Bunun için Resmi Gazete'de yayınlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik" maddelerine göre 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirasını aşmayan firmalar küçük ölçekli; aynı şekilde 250 kişiden az yıllık çalışanı olan ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirası'nı aşmayan firmalar orta ölçekli firma olarak kabul edilmektedir (www.resmigazete.gov.tr, e.t. 26.05.2017). Bilindiği üzere firmalar mali tabloları hakkında herhangi bir bilgiyi dışarıya kesinlikle vermemektedirler. Bu bilgiler onlar için gizli bilgilerdir. Dolayısıyla araştırmada firma çalışan sayıları baz alınarak firmaların ölçeklerine karar verilmiştir.

Çalışmada, 51 ile 250 kişi arasında personel çalıştıran firmalar orta ölçekli, 250'den fazla personel çalıştıran firmalar büyük ölçekli firmalar olarak kabul edilmiştir. Yukarıda bahsedilen küçük, orta ve büyük firmaları barından 450 firma, telefon aramaları ile yüz yüze firma ziyaretleri ile araştırılmış ve bu firmalardan 137 tanesinin orta ve büyük ölçekli firmalar olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu firmaların bile hepsinde satın alma biriminin mevcut olmadığı tespit edilmiştir. Bu 137 firmadan sadece 65 firmanın satın alma birimi olduğu tespit edilmiş ve çalışmanın ana kütlesinin ve örnekleminin bu 65 firma olmasına karar verilmiştir.

Denizli'deki bu 65 firmaya anket uygulayabilmek için firmalara ziyaretler yapılmış, mail yoluyla da destek istenmiş, telefonla randevu alınmaya da çalışılmıştır. Ancak bu 65 firmanın 57 tanesi ile anket yapılabilmektedir. Örnek büyüklüğünün hesaplanmasında Anton (1996: 89)'nun çalışmasındaki formül kullanılmıştır. Formül aşağıdaki gibidir (Barutçu, 2002: 172):

$$\text{Örneklem Büyüklüğü} = \frac{2500 * N * (1,96)^2}{[25(N - 1)] + [2500 * (1,96)^2]}$$

Formüldeki “1,96” %95 güven düzeyinde Z tablosunun değeridir. N=65 iken örneklem sayısı 56 çıkmaktadır. Böylelikle anket yapılan 57 firma, örneklem büyüklüğü için yeterli olmaktadır.

Çalışmanın geçerliliği açısından anket sorularının satın alma birimlerindeki yetkili kişilerin veya firma sahibi, müdürü gibi satın alma faaliyetlerine hakim olan yöneticilerin cevaplandırmalarının gerektiği anketin önsözünde belirtilmiştir. Dolayısıyla anket soruları satın alma konusunda deneyimli çalışanlar tarafından cevaplanmıştır. Çalışmadaki değerlendirme genel bir değerlendirmedir. Çalışma, üretimde kullanılan tüm ürünler için genel bir satın alma davranışını ölçmeye yönelik olup, katılımcıların dürüst bir şekilde ve anlayarak cevapladığı varsayılmaktadır.

4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Soru Kağıdının Hazırlanması

Çalışmada kullanılan anket kağıdının hazırlanmasında her bir boyutun ölçülmesi için farklı ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler güvenilirliği kanıtlanmış, değişik makalelerden alınmıştır. Diğer bölümlerde de anlatıldığı üzere satın alma davranışının birçok yönü bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçülmek istenen boyutlar araştırmanın modeli kapsamında verilmiştir.

Sorular oluşturulmadan önce Denizli’deki tekstil firmalarının satın alma davranışları hakkında bilgi edinebilmek ve soruların çerçevesini oluşturabilmek için altı tekstil firması ile satın alma süreçleri hakkında görüşülmüştür. Edinilen bilgiler ışığında anket formunda nelerin sorulması gerektiği, soruların çerçevesi belirlenmiştir. Anket formu oluşturulduktan sonra soruların anlaşılabilir olup olmadığını test etmek için yine bu anket soruları yüz yüze sorularak pilot çalışma yapılmıştır. Böylelikle anlaşılmayan, kafa karıştıran sorular ankettan çıkarılıp ankete son hali verilmiştir. Anket formu Ek-1’de verilmektedir. Ankette ilk 6 soru demografik özelliklerin ölçümüne yönelik olup diğer sorular satın alma davranışlarını belirlemeye yarayan ölçüm sorularıdır. Son soru da satın almaya dair sorunları anlamaya yönelik olan açık uçlu bir sorudur. Bu sorular spesifik bir ürün alımına yönelik olmayıp, genel bir değerlendirme içermektedir. Firmalar üretim için çok çeşitli malzemeler alırlar. Örneğin, bir makine için bakım hizmeti şart iken alınan etiket, fermuar vb. için bu şart değildir. O nedenle katılımcılara bunun genel bir

değerlendirme olduğu belirtilmiştir. Aşağıda bunları ölçmek için kullanılan ölçekler ve soruların nasıl oluşturulduğu açıklanmıştır.

4.6.1. Tedarikçi Seçimi Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması

Satın alma davranışları içerisinde olan tedarikçi seçim kriterleri Tarofder ve Haque (2007)'nin çalışmasından alınarak ölçülmüştür. Anket formundaki yedinci ve sekizinci sorularda sorulan 10 kriterden sadece 1 tanesi tarafımızca geliştirilmiştir. Diğer 1 tanesi de Tarofder ve Haque (2007)'nin çalışmasından uyarlanmıştır. Bunun nedeni ise soruların çerçevesini oluşturabilmek için görüşülen firmalardan edinilen bilgiler doğrultusunda tekstil firmalarının tedarikçi seçim kriterlerinde dikkat ettikleri hususları belirlemiş olmasıdır. Bu geliştirilen kriterler “tedarikçinin coğrafi konumu” ve “tedarikçinin sorunları çözme hızı”dır. Sorular 5’li Likert ölçeğinde ölçmek istenilen durumun amacına göre 1-Hiç önemli değil, 2-Biraz önemli, 3-Orta derecede önemli, 4-Çok önemli ve 5-Son derece önemli şeklinde yapılandırılmıştır. Anket formundaki sekizinci maddedeki soru da yine aynı tedarikçi seçim kriter maddelerini barındıran çoktan seçmeli bir sorudur. Bu kriterlerden en önemli ilk beş kriteri ölçümlemek amaçlı sorulmuştur. Böylelikle yedinci ve sekizinci maddedeki sorular birbirini desteklemek amacıyla sorulmuştur. Pilot çalışmaya konu olan ilk anket formunda bu kriterlere ek olarak Tarofder ve Haque (2007)'nin çalışmasında olan “tedarikçinin örgütsel hedeflerini başarması” kriteri de sorularda sorulmuştur. Ancak, bu soru pek anlaşılmadığı için anket formundan çıkarılmıştır.

4.6.2. İlişki Kalitesi Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması

Endüstriyel pazarlarda endüstriyel alıcılar ile tedarikçiler arasındaki uzun dönemli uyum bu ikisi arasındaki ilişkilerin ana konusu haline almıştır (Walter vd., 2003: 159). Bu nedenle satın alma davranışlarında ilişki kalitesinin önemli bir yeri vardır. Walter ve diğerleri (2003) çalışmalarında ilişki kalitesini güven, bağlılık ve müşteri memnuniyeti olarak boyutlandırmıştır. Bağlılık terimini uzun süreli ilişkileri sürdürme olarak tanımlanmakta iken, güven terimi ise tarafların birbirinin yararına davranacağına dair beklenti ve inanç olarak tanımlanmaktadır. (Walter vd., 2003: 160-161). Bu çalışmada ilişki kalitesinin güven ve bağlılık boyutlarını ele alınmaktadır. Çünkü anket çalışması endüstriyel alıcı firmalarla yapıldığı için burada söz konusu müşteri zaten kendileridir. O nedenle endüstriyel müşteri memnuniyeti boyutu bu çalışmada incelenmemiştir.

Çalışmada ilişki kalitesinin güven ve bağlılık boyutlarını ölçmek için Walter ve diğerlerinin (2003) çalışmasından 6 soru, Yen ve Hung (2017)'in çalışmasından da 1 soru baz alınmıştır. Bu sorulardan bağlılık ölçüm soruları 5'li Likert ölçeğinde 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde; güven ölçüm soruları 5'li Likert ölçeğinde 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Sık sık ve 5-Her zaman şeklinde ölçülmek üzere yapılandırılmıştır.

4.6.3. Alternatif Tedarikçilerin Çekiciliği Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması

Pazardaki alternatif tedarikçilerin varlığı mevcut tedarikçiler için tehdit oluşturmaktadır. Endüstriyel alıcı firmalar rakip bir tedarikçiyi çekici olarak algıarlarsa kendilerine potansiyel katkısından dolayı o tedarikçiye geçiş yapıp, onların ürün ve/veya hizmetlerini satın alabilirler (Yen ve Hung, 2017: 19). Bu nedenle firmaların satın alma davranışlarının analizinde pazarın çekiciliği önem taşımaktadır. Çalışmada alternatif tedarikçilerin çekiciliğine yönelik sorular Yen ve Hung (2017)'in çalışmasından alınmıştır. Sorular 3 tane olup 5'li Likert ölçeğinde 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ölçülmek üzere yapılandırılmıştır.

4.6.4. Operasyonel İş Birliği Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması

Operasyonel iş birliği, satın alma ve satış organizasyonlarının sistemlerini, prosedür ve rutin işlerini kolaylaştırmak için tedarikçi firma ile ne derecede iş birliği yapıldığı hakkında bilgi vermektedir. Operasyonel iş birliği ile firmalar, aralarındaki süreç ve faaliyetlerle malların, hizmetlerin ve bilgilerin akışını kolaylaştırırlar (Cannon ve Perreault, 1999: 442). Bu nedenle alıcı firma ile tedarikçi firmanın aralarındaki iş birliği alıcı firmanın faaliyetlerini kolaylaştıracaktır. Satın alma davranış analizinin operasyonel iş birliği boyutu Cannon ve Perreault (1999)'un çalışmasındaki sorular baz alınarak ölçülmüştür. Sorular 2 tane olup 5'li Likert ölçeğinde 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Sık sık ve 5- Her zaman şeklinde ölçülmek üzere yapılandırılmıştır.

4.6.5. Stratejik Satın Alma Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması

Stratejik satın alma, son derece önemli ve rutin kaynak kullanımı kararlarının planlanması, değerlendirilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Carr ve Pearson (2002) çalışmasında stratejik satın alma planlarının firmanın finansal performansına olumlu etki ettiğini ispatlamışlardır (Carr ve Pearson, 2002: 1033). Dolayısıyla stratejik satın alma planları firmanın satın alma karar süreçlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle çalışmada stratejik satın alma boyutu ölçülmek istenmiştir. Bu boyut için Carr ve Pearson (2002)'nin çalışmasındaki sorular baz alınmıştır. 1 soru da araştırmanın amacına uygun olarak tarafımızdan oluşturulmuştur. Sorular 5 tane olup 5'li Likert ölçeğinde 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4- Sık sık ve 5- Her zaman şeklinde ölçülmek üzere yapılandırılmıştır.

Anket formundaki sorular, soruların hangi çalışmalardan alındığı ve boyutların incelendiği sorular Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6. Anket Formunda Kullanılan Sorular, Ölçülen Boyut ve Alındığı Çalışmalar

Sorular	Ölçülen Boyut	Soruların Alındığı Çalışmalar
Tedarikçi Seçim Kriterleri		
Maliyet		Tarofder ve Haque (2007)
Ürün kalitesi		
Tedarikçinin sertifikaları		
Teslimat zamanı		
Talep edilen miktarı tedarik olanağı		
Nakliye, depolama ve ambalajlama sistemleri		
Tedarikçinin coğrafi konumu		Oluşturuldu.
Tedarikçinin bakım-onarım hizmetleri		Tarofder ve Haque (2007)
Tedarikçinin teknolojik faaliyetleri		Tarofder ve Haque (2007)'nin çalışmasından uyarlandı.
Tedarikçinin sorunları çözme hızı		
İlişki Kalitesi		
Tedarikçilerimizin iyi niyetli ve güvenilir olduğuna inanırız	Güven	Walter ve diğerleri (2003)
Önemli bir ihtiyacımız olduğunda tedarikçilerimizin desteğine güveniriz		
Tedarikçilerimizin sözlerini tuttuğuna inanırız		
Tedarikçilerimizin önemli bilgilerimizi gizlilikle saklayacağına güveniriz		

Tedarikçilerimizle ilişkilerimizin uzun dönemli olmasına özen gösteririz	Bağılılık	Walter ve diğerleri (2003)
Tedarikçilerimizle çalışma devam etmemizin en önemli nedenlerinden biri onlara olan sadakatimizdir.		Yen ve Hung (2017)
Kısa vadede karımızdan çok bu tedarikçilerimizle olan uzun soluklu ilişkilerimiz önemlidir		Walter ve diğerleri (2003)
Alternatif Tedarikçilerin Çekiciliği		
Şu anki tedarikçi pazarında başka bir tedarikçinin mevcut tedarikçimizden daha az maliyetle bize hizmet verme ihtimali vardır		Yen ve Hung (2017)
Şu anki tedarikçi pazarında yeni bir tedarikçinin mevcut tedarikçimizden daha kapsamlı hizmetler sunma ihtimali vardır		Yen ve Hung (2017)
Şu anki tedarikçi pazarında mevcut tedarikçimizin hizmetinden daha fazla memnuniyet verebilecek tedarikçiler mevcuttur		
Operasyonel İş Birliği		
Operasyonlarımız için bu tedarikçimizle yakından iş birliği yaparız		Cannon ve Perreault (1999)
Operasyonlarımızda tedarikçi firmanın sahip olduğu olanakları kullanırız (Laboratuvar, bilgisayar sistemleri gibi)		
Stratejik Satın Alma		
Firmamız hedeflerini gerçekleştirmek için kapsamlı satın alma stratejileri geliştirir.		Carr ve Pearson (2002)
Firmamız formal (belirli bir akışa dayalı) bir iş planlama süreci yapmaktadır.		Oluşturuldu
Firmamız satın alma konusunda uzun vadeli planlar yapar		
Firmamızın satın alma birimi, gelecekte oluşabilecek tedarik ihtiyaçları hakkında üst yönetime bilgi sağlar.		Carr ve Pearson (2002)
Firmamız uzun dönemli satın alma planlarını firmanın stratejik planlarına göre uyarlamaktadır		
Tedarikçi Katılımı		
Bir ürünün özelliklerini belirleyeceğimiz zaman bu sürece kilit tedarikçilerimizi dahil ederiz		Carr ve Pearson (2002)
Kilit tedarikçilerimizi satın alma ile ilgili stratejik planlama sürecimize dahil ederiz		
Satın Alma Katılımı		
Satın alma birimi, ürün geliştirme sürecine destek vermek için yenilikçi stratejiler geliştirmektedir		Carr ve Pearson (2002)’dan uyarlandı.
Satın alma birimi, ürün geliştirme sürecine dahil olmaktadır		
Sözleşme		
Rutin satın almalarda tedarikçilerimizle detaylı sözleşmeler (resmi) yaparız		Cannon ve Perreault (1999) çalışmasından uyarlandı.
Makine-teçhizat alımlarında tedarikçilerimizle resmi sözleşmeler yaparız		

Tablo 6’da görüldüğü üzere anketteki bu sorular çeşitli çalışmalardan derlenerek, araştırmanın tespit etmek istediği amaç doğrultusunda oluşturulmuştur.

4.6.6. Satın Alma/ Tedarikçi Katılım Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması

Yine Carr ve Pearson (2002) çalışmasında firmaların satın alma birimleri ve tedarikçilerinin satın alma süreçlerine katılımı firmanın stratejik satın alma süreçlerine olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle bu çalışmada satın alma davranışlarında kritik öneme sahip satın alma birimi ve tedarikçi katılım boyutunu ölçümlenmektedir. Carr ve Pearson (2002)'nin çalışmasından 4 soru bu boyutu incelemek için baz alınmıştır. Bu 4 sorudan 2 tanesi tedarikçi katılımını incelemek için alınmıştır. Diğer 2 tanesi ise satın alma katılımını incelemek için uyarlanmıştır. Sorular 5'li Likert ölçeğinde 1- Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3- Bazen, 4-Sık sık ve 5- Her zaman şeklinde ölçülmek üzere yapılandırılmıştır.

4.6.7. Sözleşme Boyutunun Ölçülmesine Yönelik Soruların Oluşturulması

Bilindiği üzere her satın alma durumunda fiş, fatura gibi satın almayı belgeleyecek dokümanları kullanılmaktadır. Firmalar da büyük çaplı alımlar yaptığı için satın alım sözleşmeleri yapmak zorundadırlar. Denizli tekstil sektöründe rutin satın alımlar ve daha yüksek maliyetli makine-teçhizat alımlarının hangi şekle bağlı yapıldığını ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Cannon ve Perreault (1999)'un çalışmasından uyarlanan 2 tane soruyla resmi sözleşmelerin hangi durumlarda yapılıp yapılmadığı ölçümlenmiştir. Anket formatının ilk versiyonunda bu kısımla alakalı 2 tane olumlu soru ve tam tersi olan 2 tane olumsuz soru olmak üzere 4 tane soru sorulmuştur. Pilot çalışmadaki zıt sorulmuş soruların cevaplayıcılar tarafından doğru algılanmadıkları görülmüştür. O nedenle zıt sorulan 2 soru anket formundan çıkarılmıştır. Anketin son formunda sorulan bu sorular 3'lü Likert ölçeğinde 1-Hiçbir zaman, 2-Bazen ve 3-Her zaman şeklinde ölçümlenmek üzere yapılandırılmıştır.

4.6.8. Satın Alma Merkezine Yönelik Soruların Oluşturulması

Satın alma merkezinin firmanın farklı bölümlerinden satın alma sürecine dahil olan veya bu süreci etkileyen gruba denildiği (Arslan, 2014: 65) ve bu grubun önemi bu çalışmanın ikinci bölümünde açıklanmıştır. Anket sorularını oluşturmada önce Denizli'de üretim yapan altı tekstil firması ile satın alma süreçleri hakkında bilgi alınmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda Denizli tekstil firmalarındaki en yaygın departmanlar belirlenmiştir. Anketin 12. sorusunda, satın alma karar süreçlerinde etkin

rol oynayan departmanları belirlemek adına katılımcılardan bu departmanları satın alma karar sürecindeki etki düzeylerine göre sıralamaları istenmiştir.

4.7. Verilerin Ön Testleri

Araştırma için kullanılan ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Aşağıdaki tabloda, ankette kullanılan, SPSS programında analize tabi tutulan 33 soru maddesinin güvenilirlik analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 7. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

Crombach's Alpha	Madde sayısı
,803	33

Tablo 7’de çıkan sonuca göre güvenilirlik katsayısı olan Crombach’s Alpha=0,803 çıkmıştır. Bu değer anket sorularının güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Yapılacak bir diğer test ise normal dağılım testidir. Hipotezlerin parametrik testlerle mi yoksa parametrik olmayan testlerle mi test edileceğine karar vermek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmaktadır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için şu hipotezler oluşturulmuştur.

H_0 : Anket verileri normal dağılıma uyar.

H_1 : Anket verileri normal dağılım göstermez.

Örneklem sayısı 50’nin üzerinde olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi ile normal dağılım hipotezleri test edilmiştir (Lorcu, 2015: 102).

Tablo 8. Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	Örneklem	Sig.(p)
Bağlılık	,151	57	,002
Güven	,190	57	,000
Alternatif tedarikçi çekiciliği	,180	57	,000
Operasyonel iş birliği	,156	57	,001
Stratejik satın alma	,174	57	,000
Tedarikçi seçim kriteri	,153	57	,002
Satın alma katılımı	,200	57	,000
Tedarikçi katılımı	,183	57	,000

Tablo 8’e göre tüm boyutların p değerleri<0,05 olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmeyip, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle Tablo 8’e göre veriler normal

dağılım göstermemektedir. Ancak bazı durumlarda, örneğin, örneklem sayısının büyük olduğu durumlarda, verilerde normal dağılımdan ufak bir sapma olsa bile Kolmogorov-Smirnov testi tek başına anlamlı olamamaktadır. Böyle durumlarda normallik testlerinin sonuçları basıklık-yatıklık değerleri, histogramlar gibi grafiklerle birlikte değerlendirilmelidir (İslamoğlu ve Alınacak, 2016: 278).

Tablo 9. Boyutların Basıklık-Çarpıklık Değerleri

	Çarpıklık (İstatistik)	Basıklık (İstatistik)	Standart Hata (Çarpıklık)	Standart Hata (Basıklık)
Bağlılık	-,386	-,737	,316	,623
Güven	-1,314	2,011	,316	,623
Alternatif Tedarikçi Çekiciliği	-,737	,443	,316	,623
Operasyonel İş Birliği	-,281	,044	,316	,623
Stratejik Satın Alma	-1,274	1,359	,316	,623
Tedarikçi Seçim Kriteri	-,741	-0,77	,316	,623
Satın Alma Katılımı	-,630	-,647	,316	,623
Tedarikçi Katılımı	-,286	-,426	,316	,623

Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerini hesaplamak için tablodaki istatistik değerlerin standart hataya bölümüne bakılır (Lorcu, 2015: 103). Boyutların çarpıklık değerleri Tablo 9’da; bağlılık için $-0,386/0,316 = -1,22$; güven için $-1,314/0,316 = -4,16$; alternatif tedarikçi çekiciliği için $-0,737/0,316 = -2,33$; operasyonel bağ için $-0,281/0,316 = -0,89$; stratejik satın alma için $-1,274/0,316 = -4,03$; tedarikçi seçim kriteri için $-0,741/0,316 = -2,34$; satın alma katılımı için $-0,630/0,316 = -1,99$; tedarikçi katılımı için ise $-0,286/0,316 = -0,91$ sayıları çıkmaktadır. Seri normal dağılım gösterdiğinde bu basıklık ve çarpıklık değerleri “0” olmaktadır. Tabloya göre bulunan değerlere baktığımızda güven ve stratejik satın alma boyutlarının çarpıklık değerinin “0”dan çok uzakta olduğu (-4,16 ve -4,03) görülmektedir. Bu da güven ve stratejik satın alma boyutlarının normal dağılıma uymadığını göstermektedir. Normal dağılım olup olmadığına “0”dan ne kadar uzaklaşıldığına göre bakılmaktadır. Çarpıklık sonucunun yüksek çıkması sonucunda basıklık değerini hesaplamaya gerek olmamaktadır. Hem Kolmogorov-Smirnov testi sonucu hem de çarpıklık değeri sonucuna göre verilerimiz bir bütün olarak normal dağılıma uygun değildir.

4.8. Verilerin Analiz Yöntemleri

Demografik değişkenler için frekans analizleri, tüm boyutlar için aritmetik ortalama ve standart sapma analizleri yapılmıştır. Hipotezlerin testi için normal dağılım ve varyans homojenliği testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılmadığı tespit edildiği için hipotez testlerinde parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U Testi'nin yapılması uygun görülmüştür. Ayrıca her bir boyutun varyans homojenlik testi yapılmış ve varyansların eşit olmadığı tespit edilmiştir. SPSS değerlendirmesi dışında kalan sorular için de frekans ve sıralı ölçek analizi yapılmıştır.

4.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın demografik değişkenlerine ait bilgiler aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 10. Ankete Katılanların Pozisyon-Eğitim Dağılımı

Pozisyon	Eğitim durumu				Toplam
	İlköğretim	Lise	Ön lisans-Lisans	Lisans üstü	
Genel Müdür/ İşletme Müdürü	0	1	4	0	5
Satın Alma Müdürü/Sorumlusu	2	20	23	4	49
Üretim Müdürü	0	1	1	0	2
İşletme Sahibi	0	0	1	0	1
Toplam	2	22	29	4	57

Tablo 10'a göre ankete katılanların çoğunluğu (49 kişi) "Satın Alma" yetkilisidir. "Satın Alma" yetkililerinden 20 kişinin "Lise", 23 kişinin "Önlisans-Lisans" ve 4 kişinin ise "Lisansüstü" eğitim aldıkları görülmektedir.

Tablo 11. Ankete Katılanların Pozisyon-Cinsiyet Dağılımı

Pozisyon	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Genel Müdür/ İşletme Müdürü	2	3	5
Satın Alma Müdürü/Sorumlusu	18	31	49
Üretim Müdürü	0	2	2
İşletme Sahibi	0	1	1
Toplam	20	37	57

Tablo 11'de ankete katılan "Satın Alma" yetkililerinden 18'inin "Kadın", 31'inin ise "Erkek" olduğu tespit edilmiştir. Bu tespiti göre Denizli tekstil sektöründe "Satın Alma" yetkililerinin çoğunluğunun "Erkek" olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Katılımcı Firmaların Personel Sayısı Dağılımı

Personel Sayısı	n	%
51-250	33	57,9
250'den fazla	24	42,1
Toplam	57	100

Tablo 12’de, ankete katılan firmalardaki çalışan sayıları gösterilmiştir. Sonuca göre araştırmaya katılan firmaların %57,9’u 51-250 personel, %42,1’i ise 250’den fazla personel çalıştırmaktadır.

Tablo 13. Ankete Katılanların Pozisyon-Yaş Dağılımı

Pozisyon	Yaş				Toplam
	18-24	25-30	31-40	41 veya daha fazlası	
Genel Müdür/İşletme Müdürü	0	2	1	2	5
Satın Alma Müdürü/ Sorumlusu	2	9	24	14	49
Üretim Müdürü	0	0	1	1	2
İşletme Sahibi	1	0	0	0	1
Toplam	3	11	26	17	57

Tablo 13’te her bir pozisyonun yaş dağılımı gösterilmektedir. Sonuca göre ankete katılan “Satın Alma” yetkililerinin 9’u “25-30” yaş, 24’ü “31-40” yaş ve 14’ü ise “41 veya daha büyük” yaş aralığındadır. “Satın Alma” yetkililerinin daha çok “31-40” yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Ankete Katılanların Pozisyon-Çalışma Süresi Dağılımı

Pozisyon	Çalışma süresi			Toplam
	0-5	6-10	11 veya daha fazla	
Genel Müdür/İşletme Müdürü	4	0	1	5
Satın Alma Müdürü/Sorumlusu	22	8	19	49
Üretim Müdürü	1	0	1	2
İşletme Sahibi	0	0	1	1
Toplam	27	8	22	57

Tablo 14’e göre ankete katılan “Satın Alma” yetkililerinden 22’si “0-5” yıl, 8’i “6-10” yıl ve 19’u ise “11 veya daha fazla” yıl aralığında şu anki bulundukları firmada çalışmaktadırlar.

Tablo 15. Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapması

Tedarikçi Seçim Kriteri	n	$\bar{X}$	S.S
Maliyet	57	4,40	,776
Ürün kalitesi	57	4,74	,444
Tedarikçi sertifikaları	57	4,16	,774
Teslimat zamanı	57	4,67	,476
Tedarik olanağı	57	4,35	,668
Nakliye, depolama, ambalajlama sistemleri	57	4,14	,743
Coğrafi konum	57	3,12	1,211
Bakım-onarım hizmetleri	57	3,81	,972
Teknolojik faaliyetler	57	3,74	1,027
Sorun çözme hızı	57	4,77	,464

Tablo 15'te tedarikçi seçim kriterlerinin her birinin aritmetik ortalaması ve standart sapması verilmektedir. Kriterler 5'li Likert ölçeğinde sorulmuştur. Çıkan sonuçlara göre en önemli tedarikçi seçim kriterleri, tedarikçinin sorun çözme hızı ($\bar{X} = 4,77$), ürün kalitesi ($\bar{X} = 4,74$), teslimat zamanı ($\bar{X} = 4,67$) olarak tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan firmalar tedarikçi seçimlerinde sırasıyla en çok tedarikçinin sorun çözme hızını, ürününün kaliteli olmasını ve ürünün teslimatının zamanında yapılması kriterlerine daha çok önem vermektedirler. Bunların ardından 4. sırada maliyet kriteri ($\bar{X} = 4,40$) gelmektedir. 5. sırada talep edilen ürünün tedarik olanağı ($\bar{X} = 4,35$), 6. sırada tedarikçinin sahip olduğu sertifikalar ($\bar{X} = 4,16$), 7. sırada da tedarikçinin sağlamış olduğu nakliye, depolama ve ambalajlama sistemleri ($\bar{X} = 4,14$) yer almaktadır. Tespit edilen bu ortalamalar 5'li ölçekte 4 (çok önemli) 'ün üzerinde olan ortalamalardır ve dolayısıyla bu ilk 7 kriter araştırmaya katılan firmalar için oldukça önemli bir yere sahiptir. 8. ve 9. sırada sırasıyla, tedarikçinin sağladığı bakım-onarım hizmetleri ($\bar{X} = 3,81$) ile tedarikçinin teknolojik faaliyetleri ($\bar{X} = 3,74$) gelmektedir. Bu iki kriterin de önem derecesi orta derecenin üstündedir. Son sırada ise tedarikçinin coğrafi konumu ($\bar{X} = 3,12$) gelmektedir. Coğrafi konumun, araştırmaya katılan firmalar için orta derece bir önem arz ettiği görülmektedir. Tespit edilen bu sonuca göre günümüzde sınırların çok da fazla önemi olmamakta, firmalar uzak yerlerden bile tedarikçi edinebilmektedirler.

Tablo 16. Katılımcı Firmaların Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Frekans Dağılımı

Tedarikçi Seçim Kriteri	Frekans	%
Maliyet	55	96,5
Ürün kalitesi	56	98,25
Tedarikçi sertifikaları	30	52,63
Teslimat zamanı	55	96,5
Tedarik olanağı	43	75,43
Nakliye, depolama, ambalajlama sistemleri	13	22,8
Coğrafi konum	5	8,77
Bakım-onarım hizmetleri	17	29,82
Teknolojik faaliyetler	11	19,3

Anketin sekizinci maddesinde Tablo 16’da olan kriterlerden firmaların tedarikçi seçiminde en çok önem verdikleri beş kriteri işaretlemeleri istenmiştir. Çıkan sonuçlara bakıldığında yine aynı şekilde Tablo 15’teki sıralamalara benzer bir sıralama çıkmaktadır. Firmaların %98’i en çok önem verdikleri tedarikçi kriterlerine ürün kalitesini, %96,5’i maliyet ve teslimat zamanını işaretlemişlerdir. Tablo 15 ile Tablo 16 birlikte değerlendirildiğinde firmalar tedarikçi seçiminde en çok sorun çözme hızı, maliyet, ürün kalitesi, teslimat zamanı, tedarik olanağı kriterlerini dikkate alıyorlar. Coğrafi konum ise bu konuda en az öneme sahip kriter olarak tespit edilmektedir.

Tablo 17. Boyutlara Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma

Boyut	n	$\bar{X}$	S.S
Bağlılık	57	3,62	,827
Güven	57	4,12	,759
Alternatif Tedarikçi Çekiciliği	57	3,60	,908
Operasyonel İş Birliği	57	3,67	,815
Stratejik Satın Alma	57	4,36	,612
Satın Alma Katılımı	57	4,18	,799
Tedarikçi Katılımı	57	4,09	,676

Tablo 17’de araştırmada kullanılan boyutların aritmetik ortalaması ve standart sapmaları verilmiştir. Boyutların hepsi 5’li Likert ölçeğinde sorulmuştur.

Tablo 17’ye göre araştırmalara katılan firmaların tedarikçilerine bağlılık düzeyleri $\bar{X} = 3,62$ aritmetik ortalamaya sahiptir. Bu ortalama 5’li Likert ölçeğinde 4’e daha yakındır. Firmalar tam olarak tedarikçilerine bağlılık göstermemekle beraber düşük bir bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan görüşmelerin hemen hemen hepsinde firma yöneticileri bağlılık seviyesinin ticarete çok fazla olmayacağını ancak tedarikçilerle uzun süreli ilişkilerin sürdürülmesinin kendilerine avantaj sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Tablo 18. Bağlılık Boyutu Sorularının Analizi

Bağlılık	n	$\bar{X}$	S.S
Tedarikçilerimizle ilişkilerimizin uzun dönemli olmasına özen gösteririz.	57	4,37	,879
Tedarikçilerimizle çalışmaya devam etmemizin en önemli nedenlerinden biri onlara olan sadakatimizdir.	57	3,14	1,187
Kısa vadede karımızdan çok bu tedarikçilerimizle olan uzun soluklu ilişkilerimiz önemlidir.	57	3,35	1,302

Tablo 18’de bağlılık boyutunun her bir sorusunun aritmetik ortalaması ve standart sapması verilmiştir. Sonuçlara göre firmalar tedarikçilerine sadık değildir ($\bar{X} = 3,14$). Uzun süreli ilişkileri sürdürmek isteseler de ($\bar{X} = 4,37$), kardan fedakarlık olduğunda ($\bar{X} = 3,35$) bu ilişkiyi devam ettirmedikleri tespit edilmiştir.

Tablo 19. Güven Boyutu Sorularının Analizi

Güven	n	$\bar{X}$	S.S
Tedarikçilerimizin iyi niyetli ve güvenilir olduğuna inanırız	57	4,07	1,083
Önemli bir ihtiyacımız olduğunda tedarikçilerimizin desteğine güveniriz	57	4,35	,744
Tedarikçilerimizin sözlerini tuttuğuna inanırız	57	3,98	,790
Tedarikçilerimizin önemli bilgilerimizi gizlilikle saklayacağına güveniriz	57	4,09	1,090

Tablo 17’de güven boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X} = 4,12$ çıkmıştır. Bu sonuca göre araştırmaya katılan firmaların tedarikçilerine sıklıkla güven duydukları tespit edilmektedir. Tablo 19’da çıkan sonuçlara göre ise güven boyutunda sorulan her bir sorunun ortalamaları birbirine yakındır. Çıkan sonuca göre araştırmaya katılan firmalar tedarikçilerini sıklıkla iyi niyetlerine, acil durumda tedarikçileri tarafından verilecek desteğe, bilgi gizliliklerine ve sözlerin tutulduğuna güvenmektedirler.

Tablo 20. Alternatif Tedarikçi Çekiciliği Boyutu Sorularının Analizi

Alternatif Tedarikçi Çekiciliği	n	$\bar{X}$	S.S
Şu anki tedarikçi pazarında başka bir tedarikçinin mevcut tedarikçimizden daha az maliyetle bize hizmet verme ihtimali vardır.	57	3,58	1,179
Şu anki tedarikçi pazarında başka bir tedarikçinin mevcut tedarikçimizden daha kapsamlı hizmetler sunma ihtimali vardır.	57	3,68	1,003
Şu anki tedarikçi pazarında, mevcut tedarikçilerimizin hizmetinden daha fazla memnuniyet verebilecek tedarikçiler mevcuttur.	57	3,53	,947

Tablo 17’de alternatif tedarikçilerin çekiciliği boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,60$ çıkmıştır. Bu da gösterir ki araştırmaya katılan firmalar için bir başka tedarikçiye gidebilme durumu yüksek olmamakla beraber mümkündür. Burada çıkan sonuç ile yine Tablo 17’de gösterilen bağlılık düzeyinin sonucu birbirini desteklemektedir. İki boyutun da aritmetik ortalamaları hemen hemen birbiri ile aynıdır. Bununla birlikte firma yetkilileri, yüz yüze yapılan görüşmelerde tedarikçileriyle uzun süreli çalışma eğiliminin hemen hemen tüm firmalarda var olduğunu belirtmişlerdir. Tablo 20’de alternatif tedarikçi çekiciliği boyutunun soruları yer almaktadır. Sonuçlara göre araştırmaya katılan firmalar mevcut tedarikçilerinden başka bir tedarikçinin daha az maliyetle, daha kapsamlı hizmet verebilme ihtimalini ve daha fazla tatmin olabilme ihtimallerini yüksek görmemektedirler.

Tablo 21. Operasyonel İş Birliği Boyutu Sorularının Analizi

Operasyonel Bağ	n	$\bar{X}$	S.S
Operasyonlarımız için bu tedarikçilerimizle yakından iş birliği yaparız.	57	4,00	,824
Operasyonlarımızda tedarikçi firmanın sahip olduğu olanakları kullanırız. (Örneğin laboratuvar, bilgisayar sistemleri gibi)	57	3,33	1,091

Tablo 17’de operasyonel iş birliği boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X} = 3,67$ ’ dir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan firmaların operasyonlarında tedarikçileri ile iş birliği yapma durumunun çok sık olmamakla beraber yine de iş birliği yaptığını göstermektedir. Örneğin, firmalar uzak yerlerden mal alışı yaptığında taşımacılık boyutu önem kazanmaktadır. Bu durumlarda tedarikçinin taşıma işlevini üstlenmesi alıcı firma açısından zaman ve maliyet kazancı oluşturmaktadır. Bu şekilde yapılan iş birlikleri alıcı firmalar tarafından çok önemli olabilmektedir. Tablo 21’e göre firmalar operasyonlarında tedarikçilerinden yardım almakla beraber, tedarikçilerinin bünyesinde barınan olanakları kullanmamaktadır.

Tablo 22. Stratejik Satın Alma Boyutu Sorularının Analizi

Stratejik Satın Alma	n	$\bar{X}$	S.S
Firmamız, hedeflerini gerçekleştirmek için kapsamlı satın alma stratejileri geliştirir.	57	4,18	,928
Firmamız, formal (belli bir akışa dayalı) bir iş planlama süreci yapmaktadır.	57	4,49	,630
Firmamız satın alma konusunda uzun vadeli planlar yapar	57	4,25	,969
Firmamızın satın alma birimi, gelecekte oluşabilecek tedarik ihtiyaçları hakkında üst yönetime bilgi sağlar	57	4,56	,732
Firmamız, uzun dönemli satın alma planlarını firmanın stratejik planlarına göre uyarlamaktadır.	57	4,33	,893

Tablo 17’de stratejik satın alma boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X} = 4,36$ çıkmıştır. Sonuca göre araştırmaya katılan firmalar stratejik satın alma planlarını sık sık uygulamaktadır. Stratejik satın alma planlarının yapılması üretimin aksamaması, kaynak sıkıntısı çekilmemesi, maliyetlerde beklenmedik artışlarla karşılanmaması açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu planlar firmanın ne kadar üretim yaptığını ve buna karşılık mal ve hizmet ihtiyaçlarının hem bugün hem de gelecekte neler olabileceğini, bu ihtiyaçların nereden ne şekilde tedarik edileceğini ve çevredeki potansiyel tedarikçilerin listesi gibi tedbirleri içeren planlardır. Tablo 17’de çıkan sonuç da Denizli tekstil firmalarının bu bilince sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 22’ye göre araştırmaya katılan firmaların, stratejik satın alma boyutu için sorulan her bir konuyu sıklıkla yaptıkları görülmektedir.

Tablo 23. Satın Alma Katılımı Boyutu Sorularının Analizi

Satın Alma Katılımı	n	$\bar{X}$	S.S
Satın alma birimi, ürün geliştirme sürecine destek vermek için yenilikçi stratejiler geliştirmektedir.	57	4,32	,805
Satın alma birimi, ürün geliştirme sürecine dahil olmaktadır.	57	4,04	,999

Tablo 17’de satın alma katılımı boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X} = 4,18$ ’dir. Sonuca göre araştırmaya katılan firmalar, satın alma sürecinin bir parçası olan ürün geliştirme sürecinde sıklıkla satın alma birimini dahil etmektedir. Böylelikle firmalar, yeni bir satın almaya ilişkin ürünle ilgili bir karar vereceğinde satın alma biriminin de görüşlerini alarak karar vermektedir. Tablo 23’te satın alma biriminin ürün geliştirme sürecine sıklıkla dahil olduğu ve bunun için de sıklıkla yenilikçi stratejiler geliştirdiği tespit edilmiştir.

Tablo 24. Tedarikçi Katılımı Boyutu Sorularının Analizi

Tedarikçi Katılımı	n	$\bar{X}$	S.S
Bir ürünün özelliklerini belirleyeceğimiz zaman bu sürece kilit tedarikçilerimizi dahil ederiz.	57	4,23	,682
Kilit tedarikçilerimizi satın alma ile ilgili stratejik planlama sürecimize dahil ederiz.	57	3,95	,934

Tablo 17’de tedarikçi katılımı boyutunun ise aritmetik ortalaması $\bar{X} = 4,09$ çıkmıştır. Bu sonuç, araştırmaya katılan firmaların satın alma süreçlerine sıklıkla tedarikçilerini dahil ettiği anlamındadır. Örneğin, firmaya alınacak kimyasalların çevreye zarar vermemesi, üretimde istenilen kalitenin elde edilmesi gibi özellikleri tedarikçilerle tartışılıp belirlenmektedir. Bu duruma başka bir örnek ise farklı bir tasarımla üretilmek istenen ürünler için alınacak makinelerin hangi özellikleri taşıması, sistemlerinin dizaynı gibi konularda tedarikçiler ile fikir alışverişi yapılabilir. Tablo 24’e göre ürün özelliklerini belirlemede ve stratejik satın alma planlama sürecinde kilit tedarikçilerin araştırmaya katılan firmalar tarafından dahil edildikleri belirlenmiştir.

Tablo 25. Araştırmaya Katılan Firmaların Sözleşme Yapma Durumlarının Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapması

	n	$\bar{X}$	S.S
Rutin satın almalarda tedarikçilerimizle detaylı (resmi) sözleşmeler yaparız	57	2,33	,740
Makine-teçhizat alımlarında tedarikçilerimizle resmi sözleşmeler yapmaktayız	57	2,91	,342

Tablo 25’teki sorular 3’lü Likert ölçeğinde sorulmuştur. Bu tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan firmaların, rutin alımlarında resmi sözleşme yapmasının aritmetik ortalaması $\bar{X} = 2,33$ ’tür. Bu değer firmaların rutin malzemeler için satın alımlarında her zaman değil, bazen resmi sözleşme yaptığını göstermektedir. Makine-teçhizat alımlarında ise $\bar{X} = 2,91$ aritmetik ortalama ile firmaların her zaman resmi sözleşmeler yaptığı tespit edilmiştir

Tablo 26. Nihai Satın Alma Kararlarına Etki Eden Firma Pozisyonlarının Sıralama Tablosu

Pozisyon	Cevaplayıcıların Sıralamaları						Toplam
	1	2	3	4	5	6*	
İşletme Sahibi	37	6	2	2	1	9	57
Satın Alma Müdürü/Sorumlusu	4	20	15	4	3	11	57
Genel Müdür/İşletme Müdürü	13	20	4	3	0	17	57
Kalite-Kontrol Müdürü	0	2	0	0	2	53	57
Pazarlama Müdürü	0	2	3	5	2	45	57
Üretim Müdürü	2	3	10	3	6	33	57
Planlama Müdürü	1	0	4	5	3	44	57
Ar-Ge Müdürü	0	0	2	3	1	51	57
Makine-Enerji Müdürü	0	1	4	0	1	51	57
Finansman-Muhasebe Müdürü	0	1	3	1	4	48	57

*Tercih edilmemiş

Anketin 12. maddesinde katılımcılardan nihai satın alma kararlarındaki en etkili 5 yöneticiyi önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Bu bir sıralama ölçeği sorusudur. Tablo 26’da anketi cevaplayanlar nihai satın alma kararında etkili olan en önemli beş yönetici pozisyonunu önem derecesine göre sıralamışlardır. Karar etkisi olmayan yöneticileri sıralamaya sokmamaları istenmiştir. Örneğin Tablo 26’ya bakıldığında 57 firmadan 37’si nihai satın alma kararına en etkili olarak işletme sahibini birinci tercih olarak işaretlediği görülmektedir. Tablodaki altıncı sütun ise sıralamaya katılmayan pozisyonları simgelemektedir. Hiç değerlendirilmeye alınmayanlar altıncı sırada olarak incelemeye alınmıştır. Örneğin, tabloda birinci satıra bakıldığında anketi cevaplayan 57 firmanın 9 tanesi nihai satın alma kararında işletme sahibinin etkisi olmadığını söylemektedir. Diğer bir ifadeyle bu dokuz firma önem sırasında işletme sahibini işaretlememiş, sıralamaya sokmamıştır. Bütün bu pozisyonlar arasında tam bir sıralama yapılabilmesi ve tablonun anlamlandırılıp nihai bir sonuç elde edebilmek için pozisyonların sıralanmış önem dereceleri ile her bir hücredeki frekansları çarparak ağırlıklandırılmış bir skor tablosu oluşturmak gereklidir. Skor tablosunda en düşük puanı alan pozisyon, nihai satın alma kararında en etkili olan pozisyon olacaktır. Skor tablosunda en yüksek puana sahip olan pozisyon ise nihai satın alma kararına etkisi en düşük olan pozisyon olarak belirlenecektir.

Tablo 27. Katılımcı Sıralamalarının Ağırlıklandırılmış Skor Tablosu

	Cevaplayıcının Sıralamaları						
Pozisyon	1	2	3	4	5	6*	Skor
İşletme Sahibi	(37x1)	(6x2)	(2x3)	(2x4)	(1x5)	(9x6)	122
Satın Alma Müdürü/Sorumlusu	(4x1)	(20x2)	(15x3)	(4x4)	(3x5)	(11x6)	186
Genel Müdür/İşletme Müdürü	(13x1)	(20x2)	(4x3)	(3x4)	0	(17x6)	179
Kalite-Kontrol Müdürü	0	(2x2)	0	0	(2x5)	(53x6)	332
Pazarlama Müdürü	0	(2x2)	(3x3)	(5x4)	(2x5)	(45x6)	313
Üretim Müdürü	(2x1)	(3x2)	(10x3)	(3x4)	(6x5)	(33x6)	278
Planlama Müdürü	(1x1)	0	(4x3)	(5x4)	(3x5)	(44x6)	312
Ar-Ge Müdürü	0	0	(2x3)	(3x4)	(1x5)	(51x6)	329
Makine-Enerji Müdürü	0	(1x2)	(4x3)	0	(1x5)	(51x6)	325
Finansman-Muhasebe Müdürü	0	(1x2)	(3x3)	(1x4)	(4x5)	(48x6)	323

*Tercih edilmemiş

Tablo 27’de en düşük skora sahip olan pozisyon 122 puan ile “İşletme Sahibi”dir. Sıralama ölçeğine göre en düşük skora sahip olan pozisyon, nihai karara etki derecesinde birinci sırada yer alıyor demektir. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya katılan firmaların nihai satın alma kararında en etkili mercii “İşletme Sahibi” olarak tespit edilmiştir. İkinci ve üçüncü sırada sırasıyla, 179 puan ile “Genel Müdür/İşletme Müdürü”, 186 puan ile “Satın Alma Müdürü/Sorumlusu” pozisyonları gelmektedir. Tablo 26 ve Tablo 27’ye bakıldığında araştırmaya katılan 57 firmanın hiç sıralamaya sokmadığı bir pozisyon olmamıştır. Nihai satın alma kararlarına etki durumu firmadan firmaya değişmektedir. Örneğin, bir firmada bu kararlara finansman yöneticisi etki ederken başka bir firmada herhangi bir etkisi olmamaktadır. Tablo 27 yorumlandığında nihai satın alma kararına etki eden ilk üç pozisyonun sırasıyla “İşletme Sahibi, Genel Müdür/İşletme Müdürü ve Satın Alma Müdürü/Sorumlusu” olduğu görülmektedir. Ancak, skorlara bakıldığında birinci ile ikinci sıradaki pozisyonlar arasında 57 puanlık (179-122) bir fark tespit edilmiştir. İkinci ile üçüncü arasında ise sadece 7 puanlık (186-179) bir fark bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre firmaların çoğu, nihai satın alma kararına etki derecesinde “İşletme Sahibi” pozisyonunu genellikle en önemli olarak işaretlemişlerdir.

Üçüncü sıranın ardından gelen “Üretim Müdürü” pozisyonun ise skoru 278 olup,” Satın Alma Müdürü/Sorumlusu” ile aralarındaki puan farkı $278-186=92$ ’dir. Beşinci sırada ise “Planlama Müdürü” pozisyonu gelmektedir. Üretim Müdürü ile aralarındaki skor farkı $312-278=34$ ’tür. Altıncı, yedinci, sekizinci, dokuzuncu ve son sıradaki pozisyonlara bakıldığında skorlar arasında fazla bir fark yoktur. O halde genel olarak Tablo 27 yorumlandığında araştırmaya katılan firmaların nihai satın alma kararlarında söz sahibi olan kişi öncelikle “İşletme Sahibi” olarak görülmektedir. Ardından “Genel Müdür/İşletme Müdürü” ve “Satın Alma Müdürü/Sorumlusu” gelmektedir. Bazı firmalarda “Üretim Müdürü” ve “Planlama Müdürü” de bu kararlarda etkilidir. Diğer pozisyonların etkili olduğu firma sayısı oldukça azdır. Sıralama yapıldığında;

Burada dikkat edilecek bir husus vardır. Bu sıramalar rutin satın alımlarda değil, önemli bir alım söz konusu olduğunda gerçekleşmektedir. Ankette bu husus belirtilmiştir.

4.10. Hipotez Testleri

Araştırmadaki hipotezler, verilerin normal dağılmadığı tespit edildiği için Mann-Whitney U Testi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın altı hipotezi olduğu belirtilmiştir. Birinci hipotezdeki amaç firma büyüklükleri ile bağlılık düzeyleri arasında fark olup olmadığını test etmektir. Hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_0 : Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçilerine duydukları güven düzeyleri arasında farklılık yoktur.

H_1 : Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçilerine duydukları güven düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo 28. Güven Boyutuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Personel sayısı	n	$\bar{X}$	S.S	p
Güven	51-250	33	4,0833	,71716	,410
	>250	24	4,1771	,82580	

* 1-Hiçbir zaman; 2-Nadiren; 3-Bazen; 4-Sık Sık; 5- Her zaman

Tablo 28’e göre $p=,410>0,05$ olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmeyip, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçilerine duydukları güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Tablo 28’e bakıldığında orta ölçekli ($\bar{X} = 4,0833$) ve büyük ölçekli ($\bar{X} = 4,1771$) firmaların tedarikçilerine duydukları güvenin aritmetik ortalamaları arasında bir fark

olmadığı görülmekte olup her ikisinde de tedarikçilerine sıklıkla güven duydukları tespit edilmektedir. Test edilen ikinci hipotez:

H_0 : Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçilerine bağlılık düzeyleri arasında farklılık yoktur.

H_2 : Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçilerine bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

Tablo 29. Bağlılık Boyutuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Personel sayısı	n	$\bar{X}$	S.S	p
Bağlılık	51-250	33	3,76	,636	,311
	>250	24	3,43	1,019	

* 1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kararsızım; 4-Katılıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 29'a göre $p=,311>0,05$ çıkmıştır. Bu nedenle H_2 hipotezi kabul edilmeyip, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan orta ve büyük ölçekli firmaların tedarikçilerine bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Aritmetik ortalamalarına bakıldığında da orta ölçekli firmaların bağlılık düzeyi ($\bar{X} = 3,76$) ile büyük ölçekli firmaların bağlılık düzeyi ($\bar{X} = 3,43$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Üçüncü hipotez:

H_0 : Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçileri ile operasyonel iş birliği yapmaları farklılık göstermez.

H_3 : Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçileri ile operasyonel iş birliği yapmaları farklılık gösterir.

Tablo 30. Operasyonel İş Birliği Boyutuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Personel sayısı	n	$\bar{X}$	S.S	p
Operasyonel iş birliği	51-250	33	3,64	,803	,735
	>250	24	3,71	,846	

* 1-Hiçbir zaman; 2-Nadiren; 3-Bazen; 4-Sık Sık; 5- Her zaman

Tablo 30'a göre $p=,735>0,05$ çıktığı için H_3 hipotezi kabul edilmeyip, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılan orta ve büyük ölçekli firmaların tedarikçileri ile operasyonel iş birliği yapmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Dördüncü hipotez:

H₀: Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre stratejik satın alma yapmaları farklılık göstermez.

H₄: Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre stratejik satın alma yapmaları farklılık gösterir.

Tablo 31. Stratejik Satın Alma Boyutuna Ait Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Personel sayısı	n	$\bar{X}$	S.S	p
Stratejik satın alma	51-250	33	4,19	,669	,008
	>250	24	4,60	,433	

* 1-Hiçbir zaman; 2-Nadiren; 3-Bazen; 4-Sık Sık; 5- Her zaman

Tablo 31'e göre $p = ,008 < 0,05$ çıktığı için H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan orta ve büyük ölçekli firmaların stratejik satın alma yapmaları farklılık göstermektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında orta büyüklükte firmaların stratejik satın alma yapması $\bar{X} = 4,19$ düzeyindedir. Büyük ölçekli firmalarda ise $\bar{X} = 4,60$ düzeyindedir. Bu iki ortalama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Orta büyüklükte firmalar stratejik satın almayı sık sık yaparken, büyük ölçekli firmalar sık siktan fazla olarak hemen hemen her zaman yapmaktadır. Beşinci hipotez:

H₀: Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre kilit tedarikçilerini satın alma sürecine dahil etme durumları farklılık göstermez.

H₅: Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre kilit tedarikçilerini satın alma sürecine dahil etme durumları farklılık gösterir.

Tablo 32. Tedarikçi Katılımına Ait Mann-Whitney U Testi sonuçları

	Personel sayısı	n	$\bar{X}$	S.S	p
Tedarikçi Katılımı	51-250	33	4,12	,600	,658
	>250	24	4,04	,779	

* 1-Hiçbir zaman; 2-Nadiren; 3-Bazen; 4-Sık Sık; 5- Her zaman

Tablo 32'ye göre $p = ,658 > 0,05$ çıktığı için H₅ hipotezi kabul edilmeyip, H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Böylelikle araştırmaya katılan orta ve büyük ölçekli firmalar arasında satın alma süreçlerine kilit tedarikçilerini dahil etme durumlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Orta ölçekli firmalar ($\bar{X} = 4,12$) ile büyük ölçekli firmaların ($\bar{X} = 4,04$) kilit tedarikçilerini satın alma süreçlerine sıklıkla dahil ettiği görülmektedir. Altıncı hipotez:

H_0 : Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre satın alma birimini, ürün geliştirme sürecine dahil etme durumları farklılık göstermez.

H_6 : Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre satın alma birimini, ürün geliştirme sürecine dahil etme durumları farklılık gösterir.

Tablo 33. Satın Alma Katılımına Ait Mann-Whitney U Testi sonuçları

	Personel sayısı	n	$\bar{X}$	S.S	p
Satın Alma katılımı	51-250	33	4,12	,781	,443
	>250	24	4,25	,834	

* 1-Hiçbir zaman; 2-Nadiren; 3-Bazen; 4-Sık Sık; 5- Her zaman

Tablo 33'e göre $p = ,443 > 0,05$ çıktığı için H_6 kabul edilmeyip, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan orta ve büyük ölçekli firmalar arasında ürün geliştirme süreçlerine satın alma birimini dahil etme durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Orta ölçekli firmalar ($\bar{X} = 4,12$) ile büyük ölçekli firmalar ($\bar{X} = 4,25$) ürün geliştirme süreçlerine satın alma birimini sıklıkla dahil etmektedirler.

Tablo 34. Hipotez Testleri Özet Tablosu

H	Hipotez	Sonuç
H_1	Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçilerine duydukları güven düzeyleri arasında farklılık vardır.	Kabul edilmedi
H_2	Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçilerine bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	Kabul edilmedi
H_3	Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre tedarikçileri ile operasyonel iş birliği yapmaları farklılık gösterir.	Kabul edilmedi
H_4	Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre stratejik satın alma yapmaları farklılık gösterir.	Kabul edildi
H_5	Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre kilit tedarikçilerini satın alma sürecine dahil etme durumları farklılık gösterir.	Kabul edilmedi
H_6	Araştırmaya katılan firmaların büyüklüklerine göre satın alma birimini, ürün geliştirme sürecine dahil etme durumları farklılık gösterir.	Kabul edilmedi

Araştırmada özetle Tablo 34'e göre H_1, H_2, H_3, H_5, H_6 hipotezleri kabul edilmeyip, H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde artan rekabet koşulları nedeniyle firmaların ürünü kaliteli ve en uygun fiyatta nihai tüketiciye ulaştırması, tedarik zincirini iyi bir şekilde yönetmesine bağlıdır. Tedarik zincirinin iyi yönetilebilmesi için ise zincirin en temel işlevi olan satın almanın doğru bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir. Satın alma, tedarik zincirinin en başında gelen en temel işlevidir. Bir fabrikanın bir ürünü üretebilmesi için hammadde, malzeme, makine ve teçhizat gibi üretimde kullanılacak endüstriyel ürünleri satın alması gerekmektedir. Bunun için de firmalar, ihtiyaç duydukları ürünleri satan potansiyel tedarikçileri ve her bir tedarikçinin satış fiyatını araştırmak zorundadırlar. En uygun fiyatla en kaliteli ürünün üretilmesi, satın almanın başarılı bir şekilde yapılabilmesine bağlıdır. İyi bir satın alma yapabilmek ve bunu devamlı sürdürebilmek için endüstriyel pazar koşullarının etkin bir şekilde analiz edilmesi ve tedarikçi ilişkilerini iyi bir şekilde yönetmesi gereklidir. Bu nedenle firmaların bu ilişkileri yönetebilecek ve satın almanın gerektirdiği araştırmaları yapabilecek satın alma birimlerini oluşturmaları ve alıcı firmalarının satın alma süreçlerindeki beklentilerinin belirlenmesi, satıcı firmaların uygulayabilecekleri pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde önem arz etmektedir.

Çalışmada, Denizli ilinde firmaların satın alma davranış şekilleri analiz edilmiştir. Analiz edilen bu firmalar, bünyesinde satın alma birimi barındıran firmalar olup içinde satın alma birimi bulunmayanlar analize dahil edilmemiştir. Bu nedenle metin içerisinde bahsettiğim Denizli'deki orta ve büyük ölçekli tekstil firmaları Denizli'deki tüm orta ve büyük ölçekli tekstil firmaları değildir. Yine metin içerisinde, yapılan analiz sonuçları için Denizli tekstil firmaları ya da Denizli orta ve büyük ölçekli tekstil firmaları denildiğinde bünyesinde satın alma birimi olan orta ve büyük ölçekli firmaları olarak dikkate alınmalıdır.

Çalışmada, Denizli'deki orta ve büyük ölçekli tekstil firmalarının tedarikçi seçimlerinde hangi kriterlere dikkat ettiği sorgulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Denizli tekstil firmaları tedarikçi seçimlerinde öncelikli olarak ürün kalitesi, tedarikçinin sorun çözme hızı, maliyet, teslimat zamanı, istenilen miktarın tedarik olanağı gibi kriterler en çok öne çıkan kriterlerdir. Coğrafi konum ise önem verilen kriterlerin sonunda gelmektedir. Bunun sebebi de ticaretin küreselleşmesi, dünyanın her yerinden alışverişin yapılabilmesi, ticaret sınırlarının kalkmasıdır.

Bir diğerk ölçülen davranış biçimi ise tedarikçilere olan güven ve bağılıktır. Çıkan sonuçlar Denizli tekstil firmalarının tedarikçilerine bağılıklarının fazla olmadığını göstermektedir. Sadece, uzun süreli ilişkiler kurma eğiliminde oldukları söylenebilir. Güven boyutuna bakıldığında Denizli tekstil firmalarının tedarikçilerine her zaman olmasa da sıklıkla güven duydukları tespit edilmiştir. Hipotez testi sonucuna göre güven ve bağılık düzeylerinin firmanın büyüklüğüne göre değişmediği sonucuna varılmıştır. Tedarikçilere duyulan güvenin sıklıkla olması ilişkilerin uzun dönemli olduğuna işaret olabilmektedir.

Bulunan bir başka tespit ise Denizli tekstil firmaları alternatif tedarikçilerle çalışma eğiliminin mevcut olduğu ancak bunun çok yüksek olmadığıdır. Az evvel bahsedilen uzun dönemli ilişkilerin olması bunu desteklemektedir.

Denizli'deki tekstil firmalarının tedarikçileri ile olan operasyonel iş birliğine bakıldığında bunun sıklıkla olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle alıcı tekstil firmaları kendi operasyonları için tedarikçileri ile iş birliğini bazen yapmaktadırlar. Hipotez testi sonucuna göre firmaların operasyonel iş birliği yapmaları, büyüklüklerine göre değişmemektedir. Tedarikçilerle olan iş birlikleri sıklıkla yapıldığında, hem alıcı firmanın hem de tedarikçi firmanın kendini geliştirmesi sağlanabilir. Böylelikle mal, hizmet ve bilgi akışları daha kolay hale gelebilir. Bu durum da zaman ve maliyet kazancı sağlayacaktır. Alıcı firma, operasyonlarını daha kolay bir şekilde yapabilecektir.

Araştırmada Denizli tekstil firmalarının stratejik satın almayı sıklıkla yaptıkları tespit edilmiştir. Sonuçlara göre firmalar, kapsamlı satın alma stratejileri geliştirmekte, satın alma konusunda uzun vadeli planları sıklıkla yapmaktadırlar. Firma satın alma birimleri de gelecek tedarik ihtiyaçları hakkında üst yönetime sıklıkla bilgi sağlayarak bu sürece destek vermektedir. Yapılan hipotez testinde stratejik satın alma uygulamalarının firmanın büyüklüğüne göre değiştiği tespit edilmiştir. Büyük ölçekli firmaların orta ölçekli firmalara göre stratejik satın alma yapmaları daha sıklıkla olmaktadır.

Bulgulara göre Denizli tekstil firmaları satın alma süreçlerine en önemli tedarikçilerini sıklıkla dahil etmektedir. Ürün özellikleri belirlenmesinde, stratejik satın alma planlarında firmalar en önemli tedarikçilerini bu süreçlere dahil etmektedirler. Aynı şekilde yeni bir ürün geliştirileceğinde yenilikçi stratejilerin gelişimi için satın alma birimlerini bu sürece sıklıkla dahil etmektedirler. Yapılan hipotez testlerine göre tedarikçi

ve satın alma birimlerinin bu süreçlere katılımı firma büyüklüğüne göre değişmemektedir.

Çalışmada, Denizli tekstil firmalarının rutin alımlarda resmi sözleşmeleri her zaman yapmadığı tespit edilmiştir. Rutin alımlarda sözleşmeler bazen yapılmakta iken yüksek maliyet gerektire makine-teçhizat alımlarında her zaman resmi sözleşme yaptıkları görülmüştür.

Son olarak araştırma bulgularında, Denizli tekstil firmalarının satın alma karar süreçlerine en çok işletme sahibinin, ardından genel müdür veya işletme müdürünün, sonra da satın alma müdürü veya sorumlusunun etki ettiği tespit edilmiştir.

Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde Denizli'deki tekstil firmalarının satın almanın önemini pek fazla kavrayamadığı görülmektedir. Denizli tekstil firmalarının büyük bir kısmı, ayrı bir satın alma birimine sahip değildir. Genellikle satın alma görevi ile firma sahipleri ilgilenmektedir. Satın alma sadece, ihtiyaç olan ürün ve/veya hizmeti uygun fiyata almak demek değildir. Satın alma bir süreçtir ve tedarikçilerle uzun soluklu ilişkilerin kurulması firmalar için rekabet avantajı sağlamaktadır. Satın alma sorumlularının birçok görevi bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, firmaya rekabet avantajını elde ettirebilecek potansiyel tedarikçileri bulup, bu tedarikçilerle iyi ve uzun süreli ilişkileri kurmaktır. Firmanın gelecekte ihtiyaç duyabileceği ürün ve/veya hizmetlerin tespitini yaparak üst yönetime sürekli olarak bilgi vermektir. Satın almaya dair oluşabilecek sorunların önceden teşhisini yapabilmektir. Fiyat araştırmaları yapmak ve alternatif tedarikçilerin listesini çıkarmaktır. Yeni bir satın alım söz konusu olduğunda firmanın diğer bölümleri ile iş birliği yaparak ürün özelliklerini geliştirmede yardımcı olmaktır. Bu nedenle satın alma birimi firmanın diğer birimleri ile koordineli çalışmalıdır. Bir diğer görevi de üst yönetimin desteği ile birlikte uzun vadeli satın alma planları yapmak ve uygulamaktır.

Bahsedilen bu nedenlerden dolayı günümüzde tedarikçi ilişki yönetimi önem kazanmıştır. Böylelikle, alıcı ile tedarikçi firma arasında güven önemli hale gelmiştir. Firmalar, güvenmedikleri bir satıcıya (tedarikçi) firma için kritik olan bir konuyu emanet etmek istememektedirler. Gömleklik kumaş üreten bir firma, kumaş boyama işlerini fason olarak yaptırabilmektedir. Fason olarak boyanan kumaş firmaya tekrar gelmekte, gerekli kesim-dikim işlemleri yapıldıktan sonra tüketiciye doğru yola çıkmaktadır. Eğer buradaki boyamada istenilen rengin tutması veya boyanın içinde kanserojen maddelerin bulunması

gibi sıkıntılar yaşanırsa bu durumun üretici firmanın hem maddi hem de manevi (itibar vb.) zararına olacaktır. Bu nedenle üretici- tedarikçi firma arasında güven önemli bir boyut kazanmaktadır. Dolayısıyla günümüz rekabet ortamında tedarikçi ilişkileri yönetimi firmalar için olmazsa olmaz bir durum haline gelmiştir. Bu nedenle Denizli tekstil firmaları bu ilişkileri profesyonel anlamda yürütecek ve geliştirecek bir satın alma biriminin oluşumu gerekmektedir.

Daha profesyonel olarak satın alma süreçlerini yönetmek firmada tek bir birimin görevi olmamalıdır. Firmadaki bütün birimler satın alma süreçlerine dahil olmalıdır. Firmalar bütün birimlerden uzman kişilerin katılımını sağlayarak bir satın alma merkezi oluşturmalıdır. Sorunun teşhisinden başlayarak, ihtiyaçların tanımlanması, ürün özelliklerinin belirlenip tedarikçi araştırmasının yapılması, önerilerin analiz edilmesi, tedarikçi seçimi, riskli alımlara karar verilmesi ve hatta satın alım yapıldıktan sonra bu alımın verimliliğinin ölçülmesi bütün birimlerin iş birliği ile olmalıdır. Çünkü iyi bir satın alım yapma firmanın finansal performansına olumlu katkılarda bulunmaktadır ve bu nedenle firmalar için hayati önem taşımaktadır.

Stratejik satın alım yapan firmaların finansal performanslarında olumlu artışlar olabilmektedir. Günümüz ticaretinin geldiği noktada satın alma işlevi stratejik bir öneme sahiptir. Firmalara rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu avantaj hem kaliteli ürün üretme hem de maliyet liderliği yolu ile sağlanmaktadır. Bu nedenle kaynak kullanımı planlamasının yapılması ve bunun sağlıklı bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu faaliyetler stratejik satın almayı oluşturmaktadır. Denizli, tekstil sektöründe ülke ihracatının önemli bir kısmını karşılamaktadır. Özellikle ev tekstilinde ileridedir. Havlu ve bornoz üretiminde dünyanın merkezi haline gelmiştir. Bu avantajının devam etmesi için Denizli tekstil firmalarının modern satın alma yaklaşımlarını benimsemesi gerekmektedir. Bu yaklaşımlardan biri de stratejik satın alma planlarının yapılmasıdır.

Yapılan stratejik satın alımların verimli olabilmesi için satın alma süreçlerine kilit tedarikçilerin de dahil edilmesi, modern satın alma yaklaşımlarından biridir. Bir firma satın alma başarısıyla rekabetçi yeteneklere sahip olur ve rekabet avantajı yakalar. Bu nedenle firmalar, satın alma süreçlerine iyi ilişkiler kurup uzun soluklu çalıştığı ve güvendiği kilit tedarikçilerini dahil ederek satın alma stratejilerine katkı sağlamalıdır. Önceden de belirtildiği gibi satın alma, birçok birimin iş birliği ile yapılmalıdır. Ancak, Denizli'deki tekstil firmalarında satın alma merkezi kavramı henüz oluşmamıştır.

Genelde bu kararlar üst yönetim ile satın alma birimlerinin görüşleriyle yapılmaktadır. Denizli tekstil firmalarının satın alma süreçlerini rasyonel bir şekilde başarıyla yönetebilmesi için satın alma merkezi oluşumunu gerçekleştirmesi gerekmektedir. Satın alma sadece bir kişinin ya da bir birimin değil, birimler arası katılımcılar ile birlikte yapıldığında stratejik bir boyut kazanmaktadır

Denizli tekstil sektöründe faaliyet göstermek isteyen tedarikçiler, endüstriyel alıcılar ile güven ilişkisini kurmaya çalışmalıdırlar. Bu çalışmada oluşturulan anket sorularından biri, firmaların satın alma konusunda yaşadığı sıkıntılardır. Edinilen bilgilere göre bu sıkıntılar, zamanında yapılmayan teslimatlar, kalitesiz mal gönderimi, fiyatlardaki beklenmedik artışlar vb. sorunlarıydı. Denizli tekstil sektöründe faaliyet göstermek isteyen tedarikçiler bu sorunların yaşanmamasını sağladıklarında aradaki güven ilişkisinin kurulumunu gerçekleştirebilirler.

Genel tabloya bakıldığında Denizli'deki orta ve büyük ölçekli tekstil firmalarının modern satın alma yaklaşımlarını kısmen uyguladıkları söylenebilmektedir. Çünkü satın almada modern yaklaşımlar teknolojiyi de içine almaktadır. Tedarik sisteminin geleceğinde yaşanabilecek en önemli gelişimlerden biri teknolojinin tedarik zincirindeki kullanımının ilerlemesidir. Analize katılan firmalarla yapılan görüşmelerde satın alma faaliyetlerinde teknolojiyi kullanmadıkları tespit edilmiştir. E-ticaret, e-temin, sosyal medya kullanımı gibi teknolojik faaliyetler satın alma sürecini daha verimli kılmaktadır. Alıcı firmaların tedarikçilere ulaşımı sosyal medya üzerinden daha kolay olmaktadır. Ayrıca alıcı ve satıcıları bir araya getiren web siteleri mevcuttur. Alıcı ve satıcılar bu şekilde de birbirinden haberdar olup alışveriş yapabilmektedirler.

Diğer bir yandan tedarikçi firmalar da sosyal medya ve elektronik pazar platformlarını kullanarak endüstriyel alıcılara kendilerini daha kolay ve hızlı şekilde tanıtmalıdırlar. Araştırmada Denizli tekstil firmalarının tedarikçi seçimlerinde en önemli ölçütler, maliyetten önce sorun çözme hızı, teslimat zamanı, ürün kalitesi ve tedarik olanağı olarak tespit edilmiştir. Tedarikçilerin bu ölçütlere dikkat ederek reklam ve pazarlama stratejilerini oluşturmaları gerekmektedir. Tedarikçiler, tanıtımlarında sorun çözme yaklaşımlarını anlatarak, teslimata ve kaliteye verdikleri önemi vurgulamaları gerekmektedir. Tedarikçilerin, firmalara ani fiyat artışlarının yaşanmayacağını taahhüt etmek amacıyla sabit bir fiyat tarifesi oluşturmaları endüstriyel alıcılar için tercih sebebi olacaktır.

Pamuklu tekstilde bir dünya merkezi haline gelmiş Denizli'nin, teknolojiye olanakları kullanarak yurt dışındaki çoğu alıcıya ulaşması sağlanmalıdır. Aksi takdirde var olan potansiyel tam kullanılmamış olmaktadır. Denizli tekstil firmaları, mevcut olan elektronik pazarları kullanarak alternatif tedarikçilere ulaşımı daha kolay bir şekilde sağlamalıdır. Kalite ve fiyat karşılaştırmaları yaparken zamandan tasarruf edebilmelidirler. Bütün bu kolaylıklar firmalara zaman, kolay erişim ve maliyet avantajı sağlayarak günümüz rekabet koşullarında Denizli tekstil sektörünü daha da ileri götürecektir. Ayrıca tedarikçi firmalar da bu gelişmeleri inceleyerek kendilerini elektronik pazarlarda göstermelidirler. Alıcı firmalara karşı pazarlama stratejini bu gelişmeler doğrultusunda kurmalıdır. Sanal ortamlarda hem yurt içi hem de yurt dışı müşteri bulmaları kolaylaşacaktır. Diğer tedarikçilerin fiyat listelerini kendi listeleri ile karşılaştırarak kendilerine avantaj sağlama fırsatı yakalayacaklardır. Tedarikçiler, çalıştıkları müşterileri iyi tanıyarak, onların kişisel ve örgütsel ihtiyaçlarını analiz edip sağlam ilişkiler kurulmasını sağlamalıdır.

Bütün analizler değerlendirildiğinde bu çalışma, ilerideki çalışmalar için de temel oluşturacaktır. Özellikle Denizli tekstil sektörü için yapılacak analizlerde bir kaynak niteliğindedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda endüstriyel alıcıların uyguladıkları satın alma stratejileri ile tedarikçi firmaların uyguladıkları pazarlama stratejileri analiz edilmelidir. Endüstriyel alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkinin tedarik zincirindeki verimliliği, lojistik üzerine etkisi ve bütün bunların firmaların finansal performans üzerindeki etkileri de araştırılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar T.R. (2013, Ocak).” E-Tedarik Sistemleri: Satınalma ve Tedarik Süreçlerinde Zaman ve Maliyet Tasarrufu”, *Satınalma Dergisi*, Sayı:1, 53-54.
- Ahmad R., Buttle F. (2001). “ Retaining Business Customers Through Adaptation and Bonding: A Case Study of HDOX”, *Journal of Business&Industrial Marketing*, 16/7, 553-573.
- Akinboade O.A., Kinfack E.C., Mokwena M.P. (2012). “ An Analysis of Citizen Satisfaction With Public Service Delivery in The Sedibeng Districk Municipality of South Africa”, *International Journal of Social Economics*, 39/3, 182-199.
- Aksoy M. (2013, Şubat). “Satın Alma ve Diğer Departman İlişkileri”, *Satın Alma Dergisi*, Sayı:2, 17-18.
- Aksoy M. (2013, Mart). “Satın Alma ve Tedarikçi İlişkileri”, *Satın Alma Dergisi*, Sayı:3, 24.
- Alniak M.O. (2011). *Tedarik Zinciri ve Satın Alma Yönetimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Altunışık R., Özdemir Ş., Torlak Ö. (2016). *Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Anton J. (1996). *Customer Relationship Management: Making Hard Decision with Soft Numbers*, Prentice Hall, New Jersey.
- Arabacı A. (2010). *Endüstriyel Pazarlarda Satın Alma Davranışları ve Yapı Sektöründe Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arslan F.M. (2014). *Endüstriyel Pazarlama: Rekabetsel Yaklaşım*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Aspers P. (2011). ”Markets, Evaluations and Rankings”, *Historical Social Research*, Vol.36, No:3, 19-33.
- Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi, (2009).” Denizli Ev Tekstil Kümelenmesi Raporu”, *ABİGEM*, Denizli, 5-63.
- Baily P., Farmer D., Jessop D., Jones D. (2005). *Purchasing, Principles and Management*, Prentice Hall, Essex.
- Balta N.F. (2006). *Endüstriyel Pazarlama: Örgütsel Pazarlamanın Tüketim Ürünleri Pazarlamasında Farklı Yönleri*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Barutçu S. (2002). *Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Barutçu S., (2007).” İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetimi (Denizli Tekstil İşletmelerinin İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminden Yararlanma Durumuna Yönelik Bir Araştırma)”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, 133-150.

- Barutçu S., Gürdal S. (2010). "Internet-Based Supply Chain Management: A Pilot Survey for Determining The Challenges in The Internet-Based Textile Supply Chain", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:5, 177-187
- Berry L.L., Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press, New York.
- Bekiroğlu S. (2013, Şubat). "Ürün ve Hizmet Satın Alma Arasındaki Farklar: Üretici İşletmeler İçin Hammadde ve Lojistik Alımları Açısından Bir Değerlendirme", *Satın Alma Dergisi*, Sayı:2, 46-48.
- Bolat E., Kooli K., Wright L.T. (2016). "Businesses and Mobile Social Media Capability", *Journal of Business&Industrial Marketing*, 31/8, 971-981.
- Brennan R., Canning L., McDOWELL R. (2011). *Business to Business Marketing*, Sage Publications, London.
- Brennan R., Canning L., McDowell R. (2017). *Business to Business Marketing Fourth Edition*, Sage Publications, London.
- Boone L.E., Kurtz D.L. (2015). *Contemporary Marketing*, Cengage Learning, USA.
- Burrow J.L. (2012). *Marketing*, South-Western Cengage Learning, USA.
- Cannon J.P, Perreault Jr. W.D. (1999). "Buyer-Seller Relationships in Business Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No:4, 439-460.
- Carr A.S., Pearson J.N. (2002). "The Impact of Purchasing and Supplier Involvement on Strategic Purchasing and Its Impact on Firm's Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.22, Iss.9, 1032-1053.
- Cemalcılar İ. (1999). *Pazarlama: Kavramlar, Kararlar*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Cengiz E. (2013, Ocak). "Endüstriyel Pazarlar", *Satınalma Dergisi*, Sayı:1, 10-12.
- Choffray J.M., Lilien G.L. (1978). "Assessing Response to Industrial Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, 42/2, 20-31.
- Corey E.R. (1991). *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, Prentice Hall College Div, Oxon.
- Dalyan A.M. (2013, Şubat). "Stratejik Satın Alma Uygulama Tavsiyeleri", *Satın Alma Dergisi*, Sayı:2, 14-16.
- Demir M., Tuncay M. (2012). "Türk Gıda Sektörünün Faaliyet ve Karlılık Oranları Açısından Analizi: İMKB Gıda Sektöründe İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma (2000-2008 Dönemi)", *Süleyman Demirel Üniv. İİBF Dergisi*, 17/2, 367-392.
- Donaldson B., O'Toole T. (2000). "Classifying Relationship Structures : Relationship Strength in Industrial Markets", *Journal of Business&Industrial Marketing*, Cilt: 15/7, 491-506.
- Ekici A. (2013). "Temporal Dynamics of Trust in Ongoing Inter-Organizational Relationships", *Industrial Marketing Management*, 42/6, 932-949.

- Ellis N. (2011). *Business to Business Marketing: Relationships, Networks and Strategies*, Oxford University Press, New York.
- Erdal M. (2014). *Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erdal M. (2013, Şubat).” Satınalma Pazarlık Çevresi”, *Satın Alma Dergisi*, Sayı:2, 9-11.
- Ersoy N.F. (2015). *B2B/Endüstriyel Müşteri Davranışları ve Satın Alma Merkezi Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Eser Z., Korkmaz S., Öztürk S.A. (2011). *Pazarlama Kavramlar, İlkeler, Kararlar, Siyasal Kitabevi*, Ankara.
- Essien E.E., Udo-Imeh P.T. (2013). “A Review of Organizational Buyer Behaviour Models and Theories”, *Journal of Research in National Development*, 11/1, 54-58.
- Fisher L. (1970). *Industrial Marketing: An Analytical Approach to Planning and Execution*, Business Book, London.
- Gök O. (2006).” Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Tatmini ve Ölçümü: Bir Kavramsallaştırma Çabası”, *Gazi Üniv. İİBF Dergisi*, 8/3, 77-94.
- Gözlükaya T., (2005). *Denizli İlinde Tekstil Sektörünün Gelişimi ve İl Ekonomisine Katkıları*, (Basılmamış Uzmanlık Tezi), İçişleri Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, 1-90.
- Guercini S., Rocca A.L., Runfola A., Snehota I. (2015).” Heuristics in Customer-Supplier Interaction”, *Industrial Marketing Management*, Vol.48, 26-37.
- Günel T. (2015, Nisan).” Dijital Tedarik Zinciri ve Elektronik İhaleler”, *Satınalma Dergisi*, Sayı:28, 8.
- Güney Ege Kalkınma Ajansı, (2015).” Denizli Ev Tekstil Sektörü Analiz Raporu”, *GEKA*, Denizli, 1-211.
- Ha B-C., Park Y-K., Cho S. (2011).” Suppliers’ Affective Trust and Trust in Competency in Buyers: Its Effect on Collaboration and Logistics Efficiency”, *International Journal of Operations&Production Management*”, 31/1, 56-77.
- Hakansson H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Wiley, Chichester.
- Havaladar K.K. (2005). *Industrial Marketing: Text and Cases*, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Havaladar K.K. (2014). *Business Marketing: Text and Cases 4e*, McGraw Hill Education (India), New Delhi.
- Hougaard S., Bjerre M. (2009). *The Relationship Marketer: Rethinking Strategic Relationship Marketing*, Springer, Denmark.
- Huang Y., Wilkinson I.F. (2013).” The Dynamics and Evolution of Trust in Business Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol.42, 455-465.
- Hutt M.D., Speh T.W. (2012). *Business Marketing Management: B2B 11th Edition*, Cengage Learning, USA.

- İslamoğlu A.H. (2009). *Temel Pazarlama Bilgisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Jack E.P., Powers T.L. (2015).” Managing Strategic Supplier Relationships: Antecedents and Outcomes”, *Journal of Business&Industrial Marketing*, 30/2, 129-138.
- Jarvi P., Munnukka J. (2009). “The Dynamics and Characteristics of Buying Centre Networks: A Qualitative Study on Finnish Firms”, *Marketing Intelligence & Planning*, 27/3, 439-457.
- Johnston W.J., Lewin J.E. (1996).” Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework”, *Journal of Business Research*, Vol.35, 1-15.
- Karafakioğlu M. (2006). *Pazarlama İlkeleri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Karjaluoto H., Mustonen N., Ulkuniemi P. (2015).” The Role of Digital Channels in Industrial Marketing Communications”, *Journal of Business&Industrial Marketing*, 30/6, 703-710.
- Keinanen H., Kuivalainen O. (2015).” Antecedents of Social Media B2B Use in Industrial Marketing Context: Customers’ View”, *Journal of Business&Industrial Marketing*, 30/6, 711-722.
- Kleinaltenkamp M., Plinke W., Wilkinson I., Geiger I. (2015). *Fundamentals of Business to Business Marketing: Mastering Business Markets*, Springer, Switzerland.
- Koçak A., Özer A. (2005).” Küçük İşletmeler Pazarlamanın Neresinde?: Pazar Odaklılık ve İlişkisel Pazarlama”, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Vol.4, Iss.14.
- Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2005). *Fourth European Edition Principles of Marketing*, Pearson Prentice Hall, UK.
- Kotler P., Armstrong G. (2008). *Principles of Marketing*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler P., Armstrong G. (2011). *Principles of Marketing 14E*, Pearson Prentice Hall, USA.
- Kotler P., Keller K.L. (2012). *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Lacoste S., Blois K. (2015).” Suppliers’ Power Relationships With Industrial Key Customers”, *Journal of Business&Industrial Marketing*, 30/5, 562-571.
- Lamb C.W., Hair J.F., McDaniel C. (2011). *Essentials of Marketing 7th Edition*, Cengage Learning, USA.
- Lamb C.W., Hair J.F., McDaniel C. (2016). *MKTG10: Principles of Marketing*, Cengage Learning, Boston.
- Lambert D.M., Schwieterman M.A. (2012).” Supplier Relationship Management As a Macro Business Process”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 17/3, 337-352.
- Leonidou L.C. (2005). “ Industrial Buyers’ Influence Strategies: Buying Situation Differences”, *Journal of Business&Industrial Marketing*, Cilt: 20/1, 33-42.

- Leonidou L.C., Palihawadana D., Theodosiou M. (2006).” An Integrated Model of The Behavioural Dimensions of Industrial Buyer-Seller Relationships”, *European Journal of Marketing*, Vol.40, Iss.1/2, 145-173.
- Lindgreen A., Hingley M.K., Grant D.B., Morgan R.E. (2012).” Value in Business and Industrial Marketing: Past, Present and Future”, *Industrial Marketing Management*, 41/1, 207-214.
- Lorcu F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Madhavaram S., Badrinarayanan V., Granot E. (2011).” Approaching Global Industrial Marketing From a Framework”, *Journal of Business&Industrial Marketing*, Cilt: 26/7, 532-541.
- Michel D., Naude P., Salle R., Valla J.P. (2000). *Business to Business Marketing: Strategies and Implementation*, Palgrave MacMillan, New York.
- Mimrad M.Z. (1987).” Pazar ve Pazarla İlgili Kavramlar”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1, 20-21.
- Mol O. (2013, Ocak). “Kimya Sektöründe Satınalma Operasyonları ve Tedarikçi İlişkileri”, *Satınalma Dergisi*, Sayı:1, 23-24.
- Monczka R.M., Handfield R.B., Guinipero L.C., Patterson J.L., Waters D. (2010).” *Purchasing & Supply Chain Management*”, Cengage Learning EMEA, United Kingdom.
- Monczka R.M., Handfield R.B., Guinipero L.C., Patterson J.L., Waters D. (2011). *Purchasing & Supply Chain Management Fifth Edition*, Cengage Learning, USA.
- Morris M. H. (1992). *Industrial and Organizational Marketing*, McMillan Company, New York.
- Mucuk İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ordoobadi S.M., Wang S. (2011).” A Multiple Perspectives Approach to Supplier Selection”, *Industrial Management& Data Systems*, 111/4, 629-648.
- Otomobil Distribütörleri Derneği, (2016). ”Türkiye Otomotiv Pazarı Raporu Aralık 2016”, *ODD*, İstanbul, 2-35.
- Pamukkale Üniversitesi (2012).” Denizli Tekstil Sanayi Envanteri 2012”, *PAÜ*, Denizli, 1-116.
- Pride W.M., Hughes R.J., Kapoor J.R. (2010). *Business*, South-Western Cengage Learning, USA.
- Pride W.M., Ferrell O.C., Lukas B., Schembri S., Niininen O. (2015). *Marketing Principles*, Cengage Learning, Australia.
- Porter M.E. (2015). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizleri Teknikleri*, (çev: Gülen Ulubilgen), Aura, İstanbul.
- PWC, Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği (2012, Ağustos).” Türkiye İlaç Sektörü Vizyon 2023 Raporu”, *PWC*, 13-157.

- Robinson P.J., Faris C.W., Wind Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn and Bacon, Boston.
- Sarin S. (2013). *Business Marketing: Concepts and Cases*, McGraw Hill, New Delhi.
- Saxena J.P. (2009). *Production and Operations Management*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi.
- Sheth J.N. (1973).” A Model of Industrial Buyer Behavior”, *Journal of Marketing*, Vol.37, 50-56.
- Stanton W.J., Etzel M.J., Walker B.J. (1991). *Fundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, New York.
- Stenroos L.A., Makkonen H.S. (2014). “Industrial Buyers’ Use of References, Word-of-Mouth and Reputation in Complex Buying Situation”, *Journal of Business&Industrial Marketing*, Cilt: 29/4, 344-352.
- Tanyeri M., Barutçu S. (2005).” Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü”, *Selçuk Üniv. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:9, 183-202.
- Tarofder A.K., Haque A. (2007). “Exploring Critical Factors for Supplier Selection in Telecommunication Industry in Malaysia”, *Asian Journal of Marketing*, 1(1), 1-13.
- Tek Ö.B., Özgül E. (2008). *Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetmelik Yaklaşım*, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Tektaş Ö.Ö. (2009). *Endüstriyel Pazarlara İlişkin Satın Alma Modellerinin Müşterinin Algıladığı Değer ve İlişki Kalitesi Bağlamında İncelenmesi ve Tamamlayıcı Bir Model Önerisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2014).” Demir-Çelik Sektörü Raporu (2014/1)”, SGM, Ankara, 4-15.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2014).” Otomotiv Sektörü Raporu (2014/1)”, SGM, Ankara, 5-27.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2014).” Makine Sektörü Raporu (2014/1)”, SGM, Ankara, 4-22.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2015).” Kimya Sektörü Raporu (2015/1)”, SGM, Ankara, 5-28.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2014).” Elektronik Sektörü Raporu (2014/1)”, SGM, Ankara, 4-9.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2015). “İlaç Sektörü Raporu (2015/1)”, SGM, Ankara, 6-23.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2015). “Tekstil, Hazır Giyim ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu (2015/2)”, SGM, Ankara, 5-32.
- T.C. Çukurova Kalkınma Ajansı, (2015).” TR62 Bölgesi Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı Sektörel Analiz Raporu”, T.C.Ç.K.A., Adana, 9-73.

- T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, (2013).” Bilgisayar ve Elektronik Sektörü”, *Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü*, Ankara, 3-31.
- T.C. Merkez Bankası, (2014, Aralık).” İmalat Sanayi Kapasite Kullanım Oranı”, *T.C.M.B.*, Ankara.
- Tikkanen H., Alajoutsijarvi K. (2002).” Customer Satisfaction in Industrial Markets: Opening Up The Concept”, *Journal of Business&Industrial Marketing*, 17/1, 25-42.
- Türkiye Çelik Üreticileri Derneği. (2016, Ocak). “Türkiye Çelik Sektörü Üretimde Son Teknolojiye Odaklandı”, *TÇÜD Dergisi*, www.dcud.org.tr/flip/index.asp?id=93#/DCUD/24 (11.02.2017).
- Ünal A. (2015, Mart).” Tedarikçi İlişkileri Yönetimi”, *Satınalma Dergisi*, 3/27, 32.
- Walter A., Müller T.A., Helfert G., Ritter T. (2003). “ Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality”, *Industrial Marketing Management*, Vol.32, Iss.2, 159-169.
- Wang S., Huff L.C. (2007). ”Explaining Buyers’s Responses to Sellers’ Violation of Trust”, *European Journal of Marketing*, Vol.41, 1033-1052.
- Webster F.E., Keller K.L. (2004). “A Roadmap For Branding in Industrial Markets”, *Journal of Brand Management*, 11/5, 388-402.
- Webster F.E., Wind Y. (1972).” A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior”, *Journal of Marketing*, Vol.36, 12-19.
- Weele A.J.V. (2014). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi: Analiz, Strateji, Planlama ve Uygulama*, (çev: Timuçin Binder), Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yen Y.X., Hung S.W. (2017). “The Influences of Suppliers on Buyer Market Competitiveness: An Opportunism Perspective”, *Journal of Business&Industrial Marketing*, Vol.32, Iss.1, 18-29.
- Yükselen C. (2007). *Pazarlama: İlkeler, Yönetim, Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zimmerman A., Blythe J. (2013). *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*, Routledge, Oxon.
- Web_1. http://www.ekodialog.com/turkiye_ekonomi_index.html (11.02.2017).
- Web_2. <http://sanayipolitikalari.sanayi.gov.tr/Public> (11.02.2017).
- Web_3. <http://www.timakademi2023.org/backup/wp-content/uploads/2014/01/IHRACAT-STRATEJILERI-EKIM.pdf> (10.05.2016).
- Web_4. <http://www.ccst.org.tr/Istatistikler> (10.05.2016).
- Web_5. <http://www.eticaret danismanlari.com/haberler.asp> (07.02.2017).
- Web_6. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm> (26.05.2017)
- Web_7 <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html> (20.07.2017)

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu “**Denizli Tekstil Sektörünün Satın Alma Davranışları**”nı analiz etmek amacıyla bir yüksek lisans tezi için bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Firmanın Satın Alma Müdürü/Yöneticisi veya Genel Müdürü tarafından cevaplandırılması gerekmektedir. İşbirliğiniz bu araştırma için büyük önem taşımaktadır ve verdiğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacaktır. Çalışmamızda firmanızın ismi kesinlikle yer almayacaktır. Lütfen imkanlarınız dahilinde en kısa zaman içerisinde anket formunu cevaplandırınız. Bu çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Pelin KILVAN

Pamukkale Üniversitesi İşletme Bölümü Pazarlama Programı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

ANKET SORULARI

1. **Firma içindeki pozisyonunuz?**
☐ Genel Müdür/ İşletme Müdürü ☐ Satın Alma Müdürü/Sorumlusu ☐ Üretim Müdürü ☐ İşletme Sahibi
2. **Eğitim durumunuz?**
☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans-Lisans ☐ Lisansüstü
3. **Firmanızdaki toplam personel sayısı (Fabrikadaki işçiler de dahil olarak)?**
☐ 1-50 ☐ 51-250 ☐ 250’den fazla
4. **Cinsiyetiniz?**
☐ Kadın ☐ Erkek
5. **Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?**
☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11 veya daha fazla
6. **Yaşınız?**
☐ 18-24 ☐ 25-30 ☐ 31-40 ☐ 41 veya daha fazla
7. **Tedarikçi seçiminizde aşağıdaki faktörlerin etki düzeyini işaretleyiniz.**

	Hiç önemli değil	Biraz önemli	Orta derecede önemli	Çok önemli	Son derece önemli
a. Maliyet					
b. Ürün kalitesi					
c. Tedarikçinin sertifikaları					
d. Teslimat zamanı					
e. Talep edilen miktarı tedarik olanağı					
f. Nakliye, depolama ve ambalajlama sistemleri					

g. Tedarikçinin coğrafi konumu (yakınlık, uzaklık gibi)					
h. Tedarikçinin Bakım-onarım hizmetleri					
i. Tedarikçinin teknolojik faaliyetleri					
j. Tedarikçinin sorunları çözme hızı					

8. Tedarikçi seçiminizde etkili olan EN ÇOK ÖNEM verdiğiniz 5 faktörü işaretleyiniz.

- | | |
|--|---|
| ☐ Maliyet | ☐ Teslimat zamanı |
| ☐ Talep edilen miktarı tedarik olanağı | ☐ Ürün kalitesi |
| ☐ Nakliye, depolama ve ambalajlama sistemleri | ☐ Tedarikçinin sertifikaları |
| ☐ Tedarikçinin coğrafi konumu | ☐ Bakım-onarım hizmetleri |
| ☐ Tedarikçinin teknolojik faaliyetleri | |

9. Aşağıdaki ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı EN ÖNEMLİ TEDARİKÇİLERİNİZİ düşünerek işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
2. Katılmıyorum					
3. Kararsızım					
4. Katılıyorum					
5. Kesinlikle Katılıyorum					
a. Tedarikçilerimizle ilişkilerimizin uzun dönemli olmasına özen gösteririz.					
b. Tedarikçilerimizle çalışmaya devam etmemizin en önemli nedenlerinden biri onlara olan sadakatimizdir.					
c. Kısa vadede karımızdan çok bu tedarikçilerimizle olan uzun soluklu ilişkilerimiz önemlidir.					
d. Şu anki tedarikçi pazarında başka bir tedarikçinin mevcut tedarikçimizden daha az maliyetle bize hizmet verme ihtimali vardır.					
e. Şu anki tedarikçi pazarında yeni bir tedarikçinin mevcut tedarikçimizden daha kapsamlı hizmetler sunma ihtimali vardır.					
f. Şu anki tedarikçi pazarında, mevcut tedarikçimizin hizmetinden daha fazla memnuniyet verebilecek tedarikçiler mevcuttur.					

10. Aşağıdaki soruları EN ÖNEMLİ TEDARİKÇİLERİNİZİ düşünerek cevaplayınız.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
a. Tedarikçilerimizin iyi niyetli ve güvenilir olduğuna inanırız.					
b. Önemli bir ihtiyacımız olduğunda tedarikçilerimizin desteğine güveniriz.					
c. Tedarikçilerimizin sözlerini tuttuğuna inanırız.					
d. Tedarikçilerimizin önemli bilgilerimizi gizlilikle saklayacağına güveniriz.					
e. Operasyonlarımız için bu tedarikçilerimizle yakından işbirliği yaparız.					
f. Operasyonlarımızda tedarikçi firmanın sahip olduğu olanakları kullanırız. (Örneğin laboratuvar, bilgisayar sistemleri gibi)					
g. Firmamız, hedeflerini gerçekleştirmek için kapsamlı satın alma stratejileri geliştirir.					
h. Firmamız, formal (belli bir akışa dayalı) bir iş planlama süreci yapmaktadır.					
i. Firmamız satın alma konusunda uzun vadeli planlar yapar.					
j. Firmamızın satın alma birimi, gelecekte oluşabilecek tedarik ihtiyaçları hakkında üst yönetime bilgi sağlar.					
k. Firmamız, uzun dönemli satın alma planlarını firmanın stratejik planlarına göre uyarlamaktadır					
l. Bir ürünün özelliklerini belirleyeceğimiz zaman bu sürece kilit tedarikçilerimizi dahil ederiz.					
m. Kilit tedarikçilerimizi satın alma ile ilgili stratejik planlama sürecimize dahil ederiz.					
n. Satın alma birimi, ürün geliştirme sürecine destek vermek için yenilikçi stratejiler geliştirmektedir.					
o. Satın alma birimi, ürün geliştirme sürecine dahil olmaktadır.					

11. Aşağıdaki soruları EN ÖNEMLİ tedarikçilerinizi düşünerek cevaplayınız.

	Hiçbir zaman	Bazen	Her zaman
a. Rutin satın almalarda tedarikçilerimizle detaylı sözleşmeler (resmi) yaparız.			
b. Makine-teçhizat alımlarında tedarikçilerimizle resmi sözleşmeler yapmaktayız.			

12. Herhangi bir satın alma söz konusu olduğunda (düşük maliyetli alımlar hariç) aşağıdaki sorumlulardan en fazla 5 tanesinin nihai satın alma kararına etkisini ÖNEM SIRASINA göre 1'den 5'e doğru sıralayınız. (1: en etkili, 5: En az etkili) NOT: Etkisi olmayanları sıralamaya sokmayınız.

- () İşletme sahibi/sahipleri () Satın Alma Müdürü () Genel Müdür/İşletme Müdürü
 () Kalite-Kontrol Müdürü () Pazarlama Müdürü () Üretim Müdürü
 () Planlama Müdürü () Ar-Ge Müdürü () Makine-Enerji Müdürü
 () Finansman-Muhasebe Müdürü

13. Satın alma ile ilgili karşılaştığınız sorunları kısaca açıkla mısınız?

ANKETİMİZ BİTMİŞTİR. ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

ÖZGEÇMİŞ

Pelin KILVAN, 1988 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlköğretim ve lise eğitimlerini Denizli'de tamamladıktan sonra 2007 yılında lisans eğitimi için İstanbul'a gitmiştir. Okan Üniversitesi İşletme bölümünü %100 burslu kazanmıştır. İngilizce hazırlık eğitimini ve lisans 1.dönemini yüksek not ortalamasıyla tamamlayarak 2009 yılında İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümüne yatay geçiş yapmış, lisans eğitimini burada tamamlamıştır. 2012 yılında mezun olduktan sonra lisansüstü eğitimi için tekrar Denizli'ye dönmüştür. 2013 yılında Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Programı'nda tezli yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Halen tezli yüksek lisans eğitimini sürdürmektedir.

