

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÖKME KURU YÜK TAŞIMACILIĞI YAPAN GEMİ İŞLETMELERİNİN
SATIN ALMA DAVRANIŞLARI: TÜRKİYE UYGULAMASI

Oğuzhan ANIŞ

Danışman

YRD. DOÇ. DR. İsmail Bilge ÇETİN

2011

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DÖKME KURU YÜK TAŞIMACILIĞI YAPAN GEMİ İŞLETMELERİNİN
SATIN ALMA DAVRANIŞLARI: TÜRKİYE UYGULAMASI

Oğuzhan ANIŞ

Danışman

YRD. DOÇ. DR. İsmail Bilge ÇETİN

2011

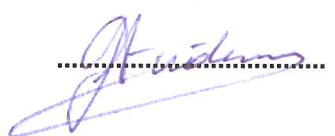
YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2009800329

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Oğuzhan ANIŞ
Tez Başlığı : Dökme Kuru Yük Taşımacılığı Yapan Gemi İşletmelerinin Satın Alma Davranışları: Türkiye Uygulaması

Savunma Tarihi : 21.12.2011
Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.İsmail Bilge ÇETİN

JÜRI ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Yrd.Doç.Dr.İsmail Bilge ÇETİN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Durmuş Ali DEVECİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Ayşe Gül BAYRAKTAROĞLU	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)
Oy Çokluğu ()

Oğuzhan ANIŞ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Dökme Kuru Yük Taşımacılığı Yapan Gemi İşletmelerinin Satın Alma Davranışları: Türkiye Uygulaması" başlıklı Tezi(X) / Projesi() kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Dökme Kuru Yük Taşımacılığı Yapan Gemi İşletmelerinin Satın Alma Davranışları: Türkiye Uygulaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Dökme Kuru Yük Taşımacılığı Yapan Gemi İşletmelerinin Satın Alma Davranışları: Türkiye Uygulaması

Oğuzhan Anış

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

Satın alma fonksiyonu, insanların ihtiyaçlarını karşılamak için para karşılığında mal ya da hizmet aldıkları, takastan sonra ekonomi kavramının temelini oluşturan bir işlemdir. Yirminci yüzyılın başından itibaren teorik araştırmalara konu olan satın alma kavramı, ilk akla gelen anlamında olduğu gibi para karşılığında “mal ya da hizmet edinimi” yaklaşımından çıkmış, satın alma sürecine dâhil araştırmaların yapılması, kaynakların tespit edilmesi, en uygun malzeme ya da hizmetlerin seçilip, tedarik edilmesini kapsayan bir yönetim sürecine dönüşmüştür. Günümüz örgütlerinin kar arttırılmasında maliyetlerin azaltılmasının önemi anlaşıldığından beri, organizasyonel yapıları çerçevesinde satın alma fonksiyonu, çok önemli bir nokta teşkil etmektedir.

Dünya ticaret hacminin 95%'inin deniz yoluyla gerçekleştiği günümüzde, zamanlamanın her şeyden daha önemli olduğu denizcilik sektörü içinde doğru malzeme veya hizmetin doğru yerde ve doğru zamanda doğru tedarikçilerden temin edilmesi çok önemli bir noktada durmaktadır. Bu sebeple çalışmamızda, denizcilik sektöründe hizmet veren dökme kuru yük taşıyıcılarının satın alma davranışları konu edilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde satın alma kavramına genel bir bakış açısı getirilmiş ve satın alma fonksiyonu ile ilgili teoriler ortaya

konmuştur. İkinci bölümde, çalışmamıza konu olan örgütsel satın alma davranışları, örgütsel pazarlar anlatılmış ve genel olarak endüstriyel satın alma sürecinin nasıl gerçekleştiği ifade edilmiştir. Üçüncü bölümde ise denizcilik sektörü dâhilinde satın alma işlemin süreci ve elemanları anlatılmıştır.

Araştırma kısmında ise konumuz çerçevesinde belirlenmiş olan katılımcılarla görüşmeler yapılarak, denizcilik sektöründe hizmet veren dökme kuru yük taşıyıcısı gemi işletmelerinin satın alma davranışları anlaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar frekans analizi yöntemi ile sınıflandırılıp, içerik analizi ile değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Satın Alma Kavramı, Örgütsel Satın Alma Davranışı, Dökme Kuru Yük Taşımacılığı.

ABSTRACT

Organizational Buying Behavior of the Dry Bulk Carriers: The Application in Turkey

Oğuzhan ANIŞ

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Maritime Business Administration Program

Purchasing behavior is the main function of the economy after bartering that mankind uses for to maintain its needs. From the beginning of the twentieth century, purchasing subjected to theoretical researches and has shifted its meaning from “maintaining the needs” to searching and determining for right sources, choosing right materials or services. With this shift, purchasing evolved from a basic function to a managerial concept. Since organizations realized the important role of the minimizing the expenditures on profit maximizing, purchasing has a bigger and more important profile in the organizational structure.

If we think of world trades’ 95% is done by maritime transport, it is crucial for maritime market, where everything is bound with timing, to maintain its needs on right place and on right time from right suppliers. Because of this reason, this study focuses on the organizational buying behavior of the dry bulk carriers who serve on maritime sector in Turkey. First episode of the thesis focuses on purchasing concept as a general point of view and then purchasing theories were stated. Second episode, emphasizes on organizational buying behaviors, industrial markets structures with organizational buying process. Third and last literature

part is embodied to show a glance of the organizational buying process and its elements of Maritime market.

Finally, research episode is executed by interviewing with attendants who are chosen within the subject of the thesis. Research aims to point out organizational buying behaviors of the dry bulk carriers on maritime sector within Turkey. Data that collected from participants, evaluated by content analysis and frequency analysis.

Key Words: Purchasing concept, Organizational Buying Behavior, Dry Bulk Carriers

DÖKME KURU YÜK TAŞIMACILIĞI YAPAN GEMİ İŞLETMELERİNİN SATIN ALMA DAVRANIŞLARI: TÜRKİYE UYGULAMASI

YEMİN METNİ	ii
TÜRKÇE ÖZET	iii
İNGİLİZCE ÖZET	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

SATIN ALMA KAVRAMI VE MODELLERİ

1.1. SATIN ALMA KAVRAMI	1
1.2. SATIN ALMA KAVRAMININ İŞLEVİ VE AMAÇLARI	1
1.3. SATIN ALMA FONKSİYONUNUN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ	3
1.3.1. Satın Alma Fonksiyonunun Diğer Örgüt İşlevleri İle İlişkisi	7
1.3.1.1. Satın Alma ve Mühendislik	7
1.3.1.2. Satın Alma ve Üretim	9
1.3.1.3. Satın Alma ve Pazarlama	10
1.3.1.4. Satın Alma ve Finans	10
1.4. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA DAVRANIŞINDA KAVRAM VE MODELLER	11
1.4.1. Robinson ve Faris Modeli	11
1.4.1.1. Doğrudan Yeniden (Rutin) Satın Alma	13
1.4.1.2. Gözden Geçirilirmiş Satın Alma	14
1.4.1.3. Yeni Satın Alma	14
1.4.1.4. Belirli Satın Alma Kararları	17

1.4.1.5.Sistem Satın Alma ve Satışın Rolü	17
1.4.2. Sheth'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli	17
1.4.2.1. Satın Alma Kararı İle İlgili Kişinin Psikolojik Özelliği	19
1.4.2.2. Ortak Karar Almayı Kolaylaştıran Koşullar	20
1.4.3. Webster ve Wind'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli	23
1.4.3.1. Satın Alma Merkezi	23
1.4.4.Güncel Satın Alma Davranışı Modelleri	27
1.4.4.1. Etkileşim Modeli	27
1.4.4.2. Modellemede İleri Denemeler	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA DAVRANIŞLARI

2.1. ÖRGÜTSEL PAZARLAR VE ÖRGÜTSEL PAZARLAMA	33
2.1.1. Örgütsel Pazar ve Örgütsel Pazarlama Tanımları	33
2.1.2. Örgütsel Pazarlamaya Konu Olan Mal ve Hizmetlerin Sınıflandırılması	34
2.1.3. Örgütsel Alıcılar ve Örgütsel Pazarlar	37
2.1.3.1. Endüstriyel Pazarlar (Sanayi Pazarları)	38
2.1.3.2. Satıcı İşletmeler Pazarı	38
2.1.3.3. Hükümet Pazarları	40
2.1.3.4. Kurumsal Pazarlar	41
2.1.4. Tüketici Pazarları	41
2.1.5. Örgütsel Pazarların Özellikleri ve Tüketici Pazarları İle Arasındaki Farklılıklar	43
2.1.5.1. Satın Alma Biriminin Doğası	44
2.1.5.2. Pazar Yapısı ve Talep	44
2.1.5.3. Karar Tipleri ve Karar Süreci	46
2.1.5.4. Örgütsel Pazarların Diğer Karakteristikleri	46
2.1.6. Örgütsel Pazarlarla Tüketici Pazarları Arasındaki Benzerlikler	48
2.1.7. Örgütsel Pazarların Satın Alma Amaçları ve Kriterleri	49
2.2. ÖRGÜTSEL PAZARLAR	51

2.2.1. Örgütsel Pazarların Özellikleri	52
2.2.2. Örgütsel Alıcıların Satın Alma Yöntemleri	54
2.2.2.1. Muayene Üzerine Satın Alma	56
2.2.2.2. Örnek Üzerine Satın Alma	56
2.2.2.3. Tarif Üzerine Satın Alma	56
2.2.2.4. Pazarlık Yolu İle Satın Alma	56
2.2.2.5. İhale Yönetimi	57
2.2.2.6. İnternet Üzerinden Satın Alma	57
2.2.3. Örgütsel Alıcıları Etkileyen Faktörler	59
2.2.3.1. Çevresel Faktörler	62
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler	63
2.2.3.3. Kişilerarası Faktörler	66
2.2.3.4. Bireysel Faktörler	67
2.2.4. Örgütsel Satın Alma Süreci	68
2.2.4.1. Problemin Ortaya Çıkışı	70
2.2.4.2. Genel İhtiyaçların Tanımlanması	71
2.2.4.2.1. İhtiyaçların Belirlenmesi	71
2.2.4.2.1.1. Standart Satın Alma İşlemi	73
2.2.4.2.1.2. Malzeme İhtiyaç Planlaması	73
2.2.4.3. Ürün Özelliklerini Tanımlama	74
2.2.4.3.1. Değer Analizi	74
2.2.4.3.2. Tanımlama ve Özelliklerin Belirlenmesi	75
2.2.4.3.3. Standartlaşma	76
2.2.4.4. Tedarik Kaynaklarının Aranması	77
2.2.4.4.1. Tek / Birden Çok Kaynakla Çalışma ve Uluslararası Kaynak Kullanımı	78
2.2.4.4.2. Kaynak Seçiminin Önemi	80
2.2.4.4.3. Tedarik Listelerinin Oluşturulması İçin Kullanılabilecek Bilgi Kaynakları	81
2.2.4.4.4. Tedarikçi Yönetimi	83
2.2.4.5. Alternatiflerin Değerlendirilmesi	84

2.2.4.5.1. Teklif Alma ve Tekliflerin Değerlendirilmesi	87
2.2.4.5.2. Tedarikçi İle Görüşme ve Müzakere	88
2.2.4.6. Tedarik Kaynağının Seçimi ve Sipariş	89
2.2.4.6.1. Sipariş Emrinin Düzenlenmesi	93
2.2.4.6.2. Siparişin İzlenmesi	93
2.2.4.6.3. Malların Teslim Alınması ve Kontrolü	93
2.2.4.7. Satın Alma Performansının Değerlendirilmesi	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE SATIN ALMA SİSTEMİ

3.1. SATIN ALMA SÜRECİNİN TANIMLANMASI	97
3.2. SATIN ALMA SÜRECİNİN ELEMANLARI	97
3.3. GEMİ TEDARİKİ SATIN ALMA SÜRECİ	99
3.3.1. Gemi İstek Formlarının Oluşturulması	99
3.3.2. Gemi İstek Formlarının Onaylanması ve Tedarik İşleminin Gerçekleştirilmesi	99
3.4. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME VE SINIFLANDIRMA SÜRECİ	102
3.5. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE HİZMET VEREN ULUSLAR ARASI TEDARİK ÖRGÜTLERİ	104
3.5.1. Uluslararası Denizcilik Tedarik Örgütü (ISSA)	104
3.5.1.1. Amaçlar	104
3.5.1.2. Katılım ve Faaliyet Koşulları	104
3.5.1.3. ISSA'ya Üyelik	105
3.5.1.4. Organizasyonel Yapı	105
3.5.1.5. ISSA Faaliyetleri	105
3.5.2. Uluslararası Deniz Tedariki Örgütü (IMPA)	106
3.5.2.1. Amaçlar	106
3.5.2.2. IMPA'ya Üyelik	106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE DÖKME KURU YÜK
TAŞIMACILIĞI YAPAN İŞLETMELERİN SATIN ALMA
DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI	107
4.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA YAPILAN LİTERATÜR ÇALIŞMASI	108
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	118
4.3.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi	118
4.3.2. Mülakat Sorularının Oluşturulması	119
4.3.3. Veri Toplama Yöntemi	121
4.3.4. Veri Analiz Yöntemi	121
4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI	122
4.4.1. Profil Bulguları	122
4.4.1.1. Katılımcı Profilleri	122
4.4.1.2. Gemi İşletmelerinin Profilleri	124
4.4.2. Mülakat Verilerinin İçerik Analizi İle Elde Edilen Bulguları	126
4.4.2.1. İşletme Organizasyonu İçerisindeki Satın Alma Süreci ve Satın Alma Merkezinin Elemanları	126
4.4.2.2. Tedarik Edilen Malzemenin Gemi İşletmeleri İçinde Planlama Şekli	132
4.4.2.3. Satın Alma Yöntem ve Tedarikçi Teklif Değerlendirme Süreçleri	135
4.4.2.4. Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Tedarik Riskleri	140
4.5. SONUÇ VE ÖNERİLER	144
4.6. KAYNAKLAR	150
4.7. EKLER	156

KISALTMALAR

AR-GE	Araştırma Geliştirme
CEO	Yönetim Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
DIN	Alman Standartlar Enstitüsü (Deutsches Institut für Normung)
DWT	Bir geminin taşıyabileceği en çok ağırlık (Dead weight)
GSMH	Gayri Safi Milli Hâsıla
IMP	Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Örgütü (Industrial Marketin and Purchasing Association)
IMPA	Uluslar arası Deniz Tedarik Örgütü (International Maritime Purchase Association)
ISO	Uluslar arası Standartlar Enstitüsü (International Organization for Standardization)
ISSA	Uluslar arası Deniz Tedarikçileri Örgütü (International Ship Suppliers Association)
ISTOÇ	İstanbul Toptancılar Çarşısı
JIT	Tam Zamanında Üretim (Just In Time)
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
LPG	Sıvılaştırılmış Petrol Gazı (Liquefied petroleum Gas)
MRP	Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirements Planning)
NGO	Sivil Toplum Kuruluşu (Non Governmental Organization)
PERPA	Perakendeciler Çarşısı
TSE	Türk Standartlar Enstitüsü

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	Satın Alma Merkezinde Karar Aşamaları ve Roller	24
Tablo 2.1.	Örgütsel Piyasalar İle Tüketici Piyasaları Arasındaki Farklılıklar	45
Tablo 2.2.	Organizasyonel Satın Alma Davranışlarını Etkileyen Değişkenler	60
Tablo 2.3.	Endüstriyel Satın Alma İçerisinde Üç Temel Satın Alma Durumu	72
Tablo 2.4.	Tek Tedarik Kaynağı ile Çok Tedarik Kaynağının Karşılaştırılması	79
Tablo 2.5.	Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Tedarikçi Seçim Kriterleri	87
Tablo 2.6.	Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri	90
Tablo 4.1.	Literatür Taraması Makale Sonuçları	109
Tablo 4.2.	Mülakat Sorularının Oluşturulması	120
Tablo 4.3.	Kategori Analizi Örnek Tablo	122
Tablo 4.4.	Katılımcı Görev Durumları	123
Tablo 4.5.	Katılımcı Eğitim Durumları	123
Tablo 4.6.	Katılımcı Mezun Olunan Fakülteler	124
Tablo 4.7.	Katılımcı İşletme Profilleri	125
Tablo 4.8.	Satın Alma Süreci Fiziksel Operasyonu	127
Tablo 4.9.	Satın Alma Süreci Fiziksel Operasyonu	128
Tablo 4.10.	Satın Alma Karar Verme Süreci	131
Tablo 4.11.	Tedariki Malzemelerinin Şirket İçi Planlamaları	133
Tablo 4.12.	Stok Takip Sistemleri	134
Tablo 4.13.	Alternatif Tedarik Malzemesinin Seçimi	134
Tablo 4.14.	Satın Alma Yöntemleri	135
Tablo 4.15.	Merkez Ofis Haricinde Satın Alma İşleminin Gerçekleştirilmesi	136
Tablo 4.16.	Tedarikçi Tekliflerinin Değerlendirilmesi	137
Tablo 4.17.	Tedarik Piyasaları Değerlendirme Süreci	138
Tablo 4.18.	Tek Teklifle Çalışma Durumları	139
Tablo 4.19.	Sabit Tedarikçi Kullanımının Risk Algısı	140
Tablo 4.20.	Tedarikçi Değişikliğine Gidilme Sebepleri	141
Tablo 4.21.	Tedarikçi Seçiminde En Önemli Kriterler	142

Tablo 4.22. Tedarikçilerin Tedarik Sürecinde Zamansal Değerlendirilmesi	142
Tablo 4.23. Tedarikçilerin Sürekli Tedarikçi Olabilme Koşulları	143
Tablo 4.24. Mülakat Bulguları Satın Alma Süreci	150

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Satın Almanın İlk Seviyede Olduğu Organizasyonlar	4
Şekil 1.2.	Satın Almanın İkinci Seviyede Olduğu Organizasyonlar	5
Şekil 1.3.	Merkezileştirilmemiş Satın Alma	6
Şekil 1.4.	Merkezileştirilmiş Satın Alma	6
Şekil 1.5.	Satın Alma Ve Diğer Fonksiyonlarla İlişkisi	8
Şekil 1.6.	Üç Değişik Satın Alma Modeli	12
Şekil 1.7.	Sheth'in Endüstriyel Satın Alma Modeli	22
Şekil 2.1.	Örgütsel Satın Alma Davranışını Belirleyen Ekonomik Ve Ekonomik Olmayan Faktörler	62
Şekil 2.2.	Endüstriyel Satın Alma Davranışını Belirleyen Değişkenler	69
Şekil 2.3.	Endüstriyel Satın Alma Süreci	66
Şekil 2.4.	Değer Analizi Sırasında Ortaya Çıkan Sorular	75
Şekil 3.1.	Gemi Personelinin Tedarik Görev Dağılımı	98
Şekil 3.2.	Gemi Tedariki Satın Alma Süreci	101
Şekil 3.3.	Tedarik Değerlendirme Anketi	103

EKLER LİSTESİ

Ek 1	Görüşme Metinleri	1
------	-------------------	---

GİRİŞ

Satın alma işlemi, paranın icadından itibaren insanların tüm ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirdikleri, hayatlarımızın vazgeçilmez bir süreci ifade etmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle kapalı bir çevrede yaşayan insanın bilgi teknolojilerine, fiziksel uzaklığı fazla olan materyallere erişimi artmıştır. Bu gibi sebepler düşünüldüğünde, satın alma işleminin baş aktörü olan insanın algılama biçimi, değerlendirme metotları, seçenekleri zaman içerisinde satın alma kavramını da beraberinde evrimleştirerek değiştirmiştir. Satın alma kavramı yirminci yüzyılın başından itibaren teorik anlamda incelenen bir alandır. Kendi içerisinde temel sınıflandırmasını düşünecek olursak, bireysel – tüketici satın alma işlemi ve organizasyonel – örgütsel satın alma işlemi olarak ayırabilmekteyiz. Bu ayrımın kabaca, kullanım amacı, niceliği ve sürecin gerçekleşme basamakları üzerinden gerçekleştiğini söyleyebilmekteyiz.

Ekonomik anlamda işlerlik gösteren organizasyonlar, kazançlarını arttırmada, maliyetleri azaltmanın önemi keşfettiklerinden beri, satın alma fonksiyonu ve satın alma birimi yapıları çerçevesinde önem kazanmıştır. Günümüzdeki örgütlerin yapılanmaları düşünüldüğünde satın alma merkezleri, organizasyon bünyesinde, en uygun malzemenin en doğru kaynaktan seçilmesi ve tedarik süreçlerin planlanarak gerçekleştirilmesi konusunda diğer tüm departmanlar ile dirsek temasında çalışarak süreçlerini gerçekleştirmektedirler. Örgütlerin yapılanmaları farklı biçimlerde şekillendiği içinde, satın alma davranışları da bu doğrultuda belirlenmektedir.

Dökme Kuru Yük Taşımacılığı Yapan Gemi İşletmelerinin Satın Alma Davranışları: Türkiye Uygulaması isimli bu çalışmada, organizasyonel satın alma davranışları doğrultusunda ne noktada durdukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada satın alma davranışlarının denizcilik sektörü dâhilinde ne şekilde yürütüldüğü, karar verme süreçlerinin nasıl yaşandığı ve organizasyonlar çerçevesinde departmanlar arasında iletişimin ne derecede olduğu sorgulanmış ve satın alma teorileri ile uyumları karşılaştırılmıştır.

Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde genel olarak satın alma kavramını ortaya koymak için, satın alma kavramının anlamı ve zaman içerisinde değişen tanımı, satın alma fonksiyonunun organizasyonel süreç içindeki yeri ve diğer organizasyonel elemanlarla olan iletişimi ve temel satın alma teorileri ifade edilmiştir.

İkinci bölümde ise, kapsam daraltılmış ve organizasyonel satın alma kavramı, satın alma davranışları, satın alma süreçleri, organizasyonel pazarlar üzerinden anlatılmıştır. Üçüncü bölüm, denizcilik sektöründe hizmet veren firmaların satın alma süreçlerinin gösterilebilmesi amacıyla oluşturulmuştur ve sektörde işlerlik gösteren firmaların ISM dokümanları kullanılarak, satın alma işleminin gerçekleştirilmedeki basamakları, sorumlu elemanları ifade edilmiş ve tedarik örgütlerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın araştırma kısmında ise, denizcilik sektöründe hizmet veren kuru dökme yük işletmelerinden oluşan katılımcılarla görüşmeler yapılmış ve satın alma davranışları, satın alma süreçleri, tedarikçileri ile olan ilişkileri, organizasyonel yapıları çerçevesinde satın alma karar verme mekanizmaları irdelenmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler, frekans ve içerik analizleri yoluyla değerlendirilmiş ve satın alma teorileri ile karşılaştırılmaya tutulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SATIN ALMA KAVRAMI VE MODELLERİ

1.1. SATIN ALMA KAVRAMI

Satın alma fonksiyonu, insanlık tarihinde ihtiyaç için değiş tokuş işleminin gerçekleştirilmesi ile başlamıştır. Bu şekilde insanlar kendilerinde olmayan nesneleri elde etmeye başlamış; alıcı, satıcı ve birbirine bağımlılık kavramlarının da temellerini atmıştır. Daha net bir şekilde satın alma fonksiyonunu tanımlayacak olursak; satın alma ürün ve hizmetlerin edinimidir. Doğru ürünün doğru miktarlarda doğru kaynaktan uygun fiyata edinilmesi ve doğru yere doğru zamanda teslim edilmesidir. Satın alma talebin doğuşundan karşılanmasına dek süren sistematik bir süreçtir¹.

Satın alma, işletmelerde işletme faaliyetlerinin devam ettirilmesi için gerekli olan hammadde, malzeme, araç ve gereçlerin satın alınması, tedarik edilmesidir. Ancak günümüz ekonomik koşullarının gerektirdiği biçimde satın alma işlevinin teknikleri de çok gelişmiştir. Bu nedenle satın alma fonksiyonu artık akla ilk gelen anlamı ile tedarik kavramına denk düşmemekte ve başlı başına bir yönetim işlevi olarak değerlendirilmelidir². Satın alma fonksiyonu bir yönetim işlevi olarak bünyesinde araştırma ve geliştirme, planlama ve kontrol gibi fonksiyonları da içermektedir. Bu anlamda bakıldığında tüm satın alma faaliyetlerinden satın alma yönetimi olarak bahsetmek daha doğru olacaktır. ³

1.2. SATIN ALMA KAVRAMININ İŞLEVİ VE AMAÇLARI

Satın alma fonksiyonunun işlevlerine temel olarak bakıldığında, en az maliyetle malzeme sağlanması fikri öne çıkıyor olsa da aslında süreç ve sonuç olarak değerlendirildiğinde çok daha karmaşık ve yönetim içerisindeki diğer fonksiyonları destekler unsurda işlevleri olduğu ortaya çıkmaktadır.

¹ Filiz Atilla;2008;Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları; Birinci Baskı; Sistem Yayıncılık; İstanbul; S:125

² Barış, Gülfidan; Odabaşı, Yavuz; 2005; Tüketici Davranışı; Beşinci Baskı; Mediacat; İstanbul; S: 43

³ Serarslan, Nahit; 2008; Satın Alma Eğitiminin Temelleri; Mess Eğitim Vakfı; İstanbul; S.5

Satın alma işlevlerini dört ana başlıkta toplayacak olursak⁴;

- 1) Satın alma her şeyden önce satın alınacak malların piyasa araştırma işini gerekli kılar. Burada, talep edilen malların satışını yapan yurtiçi ve yurtdışı kaynakları araştırma, bu tedarik kaynakları tarafından arz edilen malların miktar, nitelik ve teknolojik özellikleri ile teslim alma, taşıma ve depolama gibi satın alma ile ilgili diğer koşullar incelenir ve rekabetçi alım yapılır.
- 2) Ne miktar ve kalitede, ne zaman ne tür mallara ihtiyaç duyulduğunun planlaması yapılır. Böylece işletme faaliyetleri kesintisiz bir malzeme ve hizmet akışı ile desteklenir. Bu da düzenli bir satın alma sisteminin kurulması ile gerçekleşir. Düzenli satın alma sisteminin geliştirilmesi ancak satın alma standartlarının kesin ve açıklıkla belirlenmesini de beraberinde getirir.
- 3) Tedarik kaynakları arasında bir seçim ve tercih yapma faaliyetleridir. Burada satın alma yöneticileri, satıcılarla tedarik anlaşması üzerinde çalışırlar ve ortaklaşa oluşturdukları ve benimsedikleri tedarik anlaşmasını geliştirerek yürürlüğe koyarlar. Böylece güvenilir, etkin ve uzun vadeli tedarik kaynakları geliştirilir.
- 4) Dördüncü işlev tedarik anlaşmaları çerçevesinde satın alınan malların işletmeye ve işletme içindeki kullanım yerlerine taşınması ve depolanması ile ilgilidir. Satın alınan yerden işletmeye kadar olan taşıma ve sigortalama işlemleri dış taşıma olarak adlandırılır. İşletmenin ana depolarından kullanım yerlerine ve ambarlarına doğru yapılan işletme içi taşıma işlemlerine iç taşıma ad verilir.

Satın alma fonksiyonunun amaçları olarak, malzemelerin ve hizmetlerin kesintisiz olarak akışını sağlamak, envanteri yönetmek, kaliteyi arttırmak, birim maliyet, teslim süresini ve elde bulundurma maliyetlerini göz önüne alarak en uygun satın almayı gerçekleştirmek ilk akla gelen maddelerdir. Bunlarla birlikte, en iyi hizmet ve en hızlı teslimin tedarikçi tarafından garanti edilmesi gereklidir. Tedarikçilerle uzun

⁴ Akyıldız, Semran;2001;İşletmelerde Satın Alma Yönetimi Ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satın Alma Politikalarının Yeri; (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi); Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler nstitüsü; S. 7.

vadeli ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmek, şirket içindeki diğer birimlerle uyumlu ilişkiler geliştirmek ikincil olarak akla gelen maddelerdir⁵.

Temel amaç olarak ortaya konan üretim veya hizmet için gerekli malzemenin en ucuza tedarik edilmesi kavramı ise, küresel piyasalarda rekabetin en uç noktalarda yaşandığı günümüzde kendi içinde farklılaşmış, ürün kalitesinin, dolayısıyla rakip ürünlere karşı olan üstünlüğün riske atılmak suretiyle ucuz malzeme girdisi ile düşürülmesi, bir amaçtan çok satın alma fonksiyonun kaçınması gereken bir nokta halini almıştır. Bu durumda satın alma fonksiyonu için temel hedef, en ucuzu tedarik etmekten çıkmış; örgüt imajına, ürün kalitesine, maliyet hesabına ve karlılığa en uygun malzemenin tedariki fonksiyonuna dönüşmüştür⁶.

1.3. SATIN ALMA FONKSİYONUNUN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ

Şirketler artık satın almanın rolünü tedarikçi kalitesinde, teslimatta ve ürün geliştirmede rekabetçi bir avantaja sahip olmak için kullanmaktadırlar. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, her üç CEO'dan ikisinin örgüt içinde satın alma departmanının stratejik ve toplam şirket hedeflerini tutturmada çok önemli bir role sahip olduğu fikrini göstermektedir⁷.

Örgütsel yapılar dâhilinde, satın alma fonksiyonlarının departmanlaştığı ve birincil görevleri satın alma işlemi olan kişiler tarafından yürütüldüğü örgütlerin; satın alma fonksiyonunun başka departmanlarca yürütülen örgütlere daha başarılı olduğu kanıtlanmış bir gerçektir. Ama bununla birlikte, özellikle küçük organizasyonlarda, örgüt çalışanlarının satın alma fonksiyonunun işlevlerini üstlenip, yerli tedarikçilerle çalıştığı oldukça sık rastlanan bir örneklemdir. Bu anlamda söyleyebiliriz ki, örgütsel büyüklük arttıkça, uzmanlaşmış satın alma fonksiyonu ihtiyacı da artmaktadır⁸.

⁵ Filiz, Atilla; 2008; a.g.e.; s.126

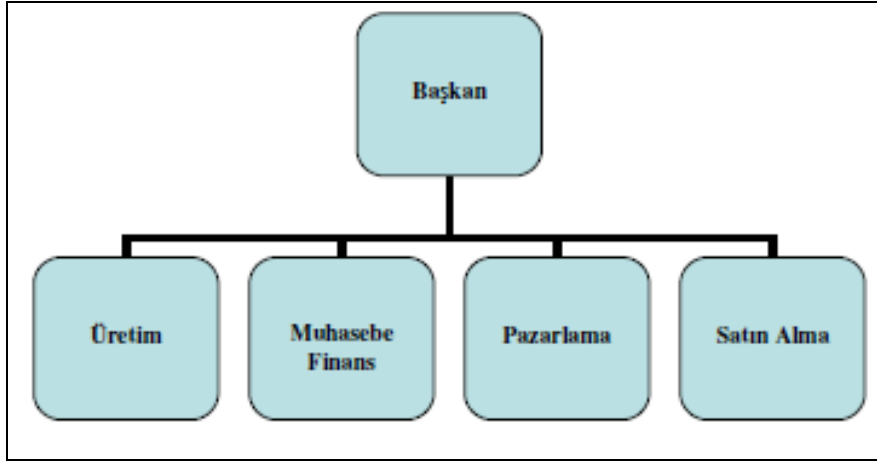
⁶ Barış, Gülfidan, Odabaşı, Yavuz; 2005; a.g.e.; s.68

⁷ Akyıldız;2001; ag.e.; s. 13- 15

⁸ Leenders;Johnson; Flynn;Fearon; 2006; Purchasing And Supply Management With 50 Supply Chain Cases, 13 th Edition, Mcgraw- Hill International Edition; London; s. 32

Satın almanın örgütsel yapıdaki yeri ile ilgili birinci yaklaşım, satın almanın diğer fonksiyonel alanlara eşit düzeyde olmasını temel alır. Buna karşılık satın alma merkezi, satın alınan şeye dayalı olarak değişebilen ve belirli satın almalara dâhil olan bireyleri içerir. Bu yapı küçük ölçekli firmalardan orta ölçekli firmalara kadar ortaktır. Fonksiyonel alanlardaki bu eşitlik, genel müdür (şirket sahibi, ortak) veya başkanın satın alma alanına müdahale isteğini azaltarak, bu alan üzerindeki hâkimiyetinden vazgeçmesine neden olur. Bu yapının bir örneğini şekil. 1.1' de görebiliriz.

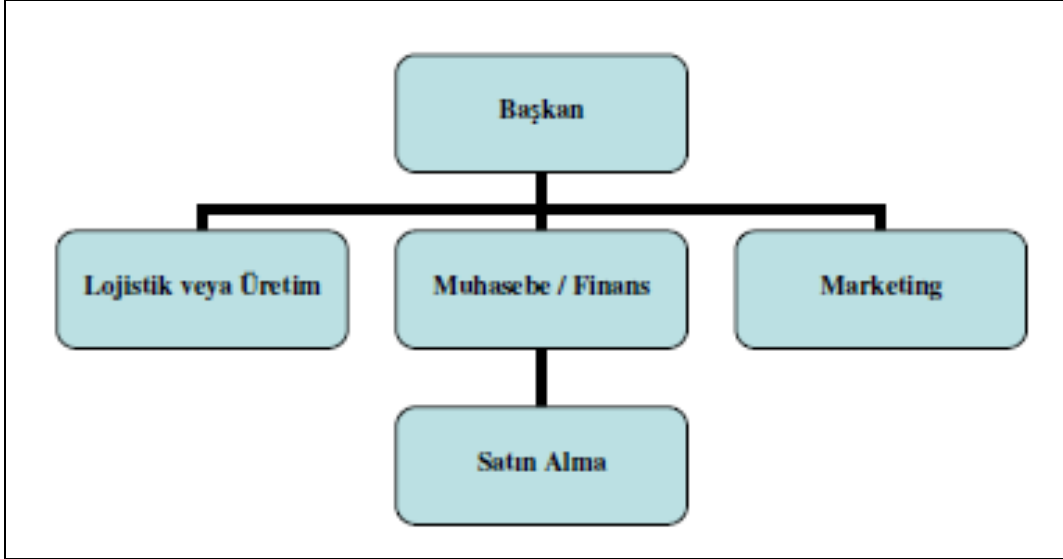
Şekil 1.1. – Satın Almanın İlk Seviyede Olduğu Organizasyonlar



Kaynak: Thomas L. Powers, a.g.e., (1991) s.54.

İkinci tip organizasyon yapısı satın almanın ikinci düzeyde olduğu seklidir. Bu yapıda, satın alma birimi finansa, operasyona veya malzemeye yönetimine rapor edebilir.

Şekil 1.2. – Satın Almanın İkinci Seviyede Olduğu Organizasyonlar



Kaynak: Thomas L. Powers, a.g.e., (1991) s.54.

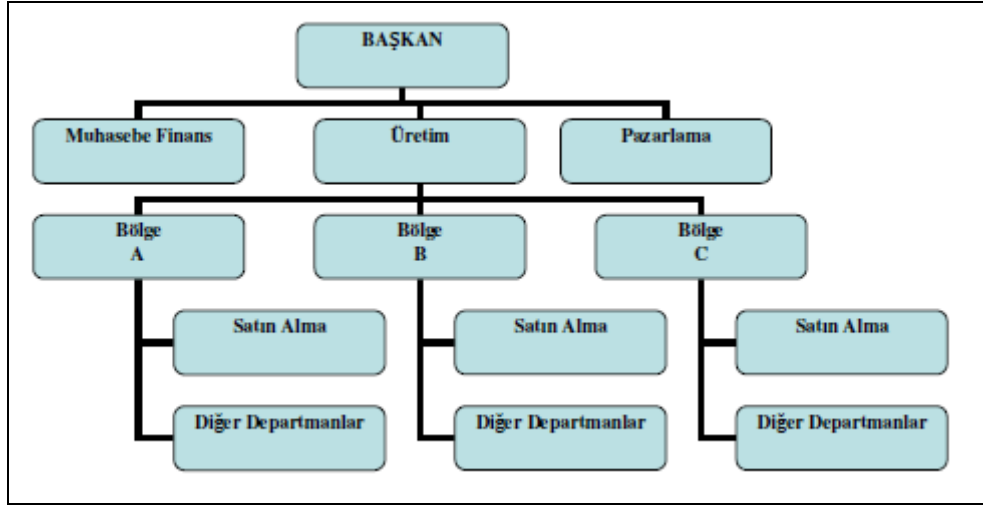
Geçmiş yıllarda satın almanın sahip olduğu finansal etkiler ve firmaların finansal kontrolü daha iyi bir seviyede tutmayı sağlama çabaları, satın alma işlevini finans departmanının altında tutma eğilimini gerekli kılmıştır. Artan oranda, satın almaya şirketin üretim kontrolü veya lojistik bileşenleri içerisinde yer verme trendi bulunmaktadır. Hem birinci hem ikinci düzeyde organizasyonel yapılar tek merkezden operasyona ilişkindir. Günümüzde ise, işletmelerde her bir fonksiyonel bölüm veya departman kendine ait satın alma ihtiyaçları makul ve mantıklı bir şekilde ele almakta olduğu yaklaşımı zamanla yetersiz görülmüştür. İşte bu yüzden satın alma fonksiyonu endüstriyel firmaların çoğunda kullanıcı departmanlar tarafından ihtiyaç duyulan materyaller, makineler ve hizmetler için şirket adına taahhütlerde bulunma sorumluluğu üzerinde taşıyan bir bölüm şeklini almıştır⁹.

Büyük, çok merkezli bir organizasyon düşünüldüğünde çok sayıda ihtimal mevcuttur. Her bir merkez bireysel satın alma alanlarına sahip olabilir veya satın alma,

⁹Akbıyık, Ahmet; 1999; Endüstriyel Pazarlamada Satın Alma Davranışı ve Hazır Yemek Üretim Sektöründe Bir Uygulama; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; S. 13

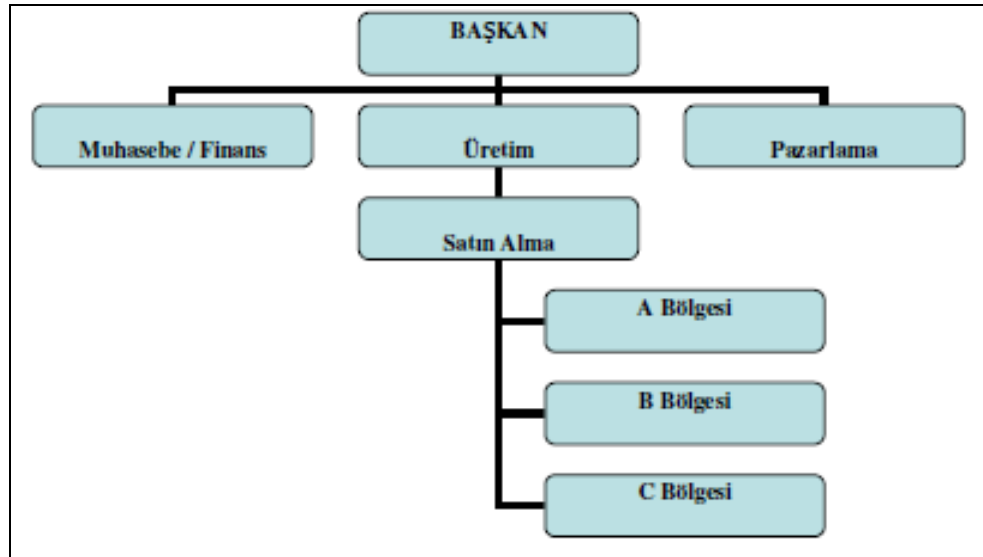
organizasyon içindeki tepe yönetimi tarafından verilen kararlar ile yüksek oranda merkezileştirilebilir.

Şekil 1.3- Merkezileştirilmemiş Satın Alma



Kaynak: Thomas L. Powers, a.g.e., (1991), s.55.

Şekil 1.4 – Merkezileştirilmiş Satın Alma



Kaynak: Thomas L. Powers, a.g.e., (1991), s.55.

Çok merkezli firmaların çoğunda, merkezileştirilmiş ve merkezileştirilmemiş lokasyonların her ikisinden de satın alma bileşenlerinin olduğu yerde, bu yapıların bir kombinasyonu mevcuttur. Bu tip bir düzen içerisinde, merkezileştirilmemiş alanlar rutin satın almaları gerçekleştirebilir ve belli harcama seviyesine kadar işletme özerkliğine sahip olup öncelikli olarak düz satın alma durumları ile ilgilenirler. Merkezileştirilmiş alan ise, belirli parasal büyüklüğün üzerindeki yeni satın alma durumlarına dâhil olup, tam yetkiye sahip hale gelebilecektir.

1.3.1. Satın Alma Fonksiyonunun Diğer Örgüt İşlevleri İle İlişkisi

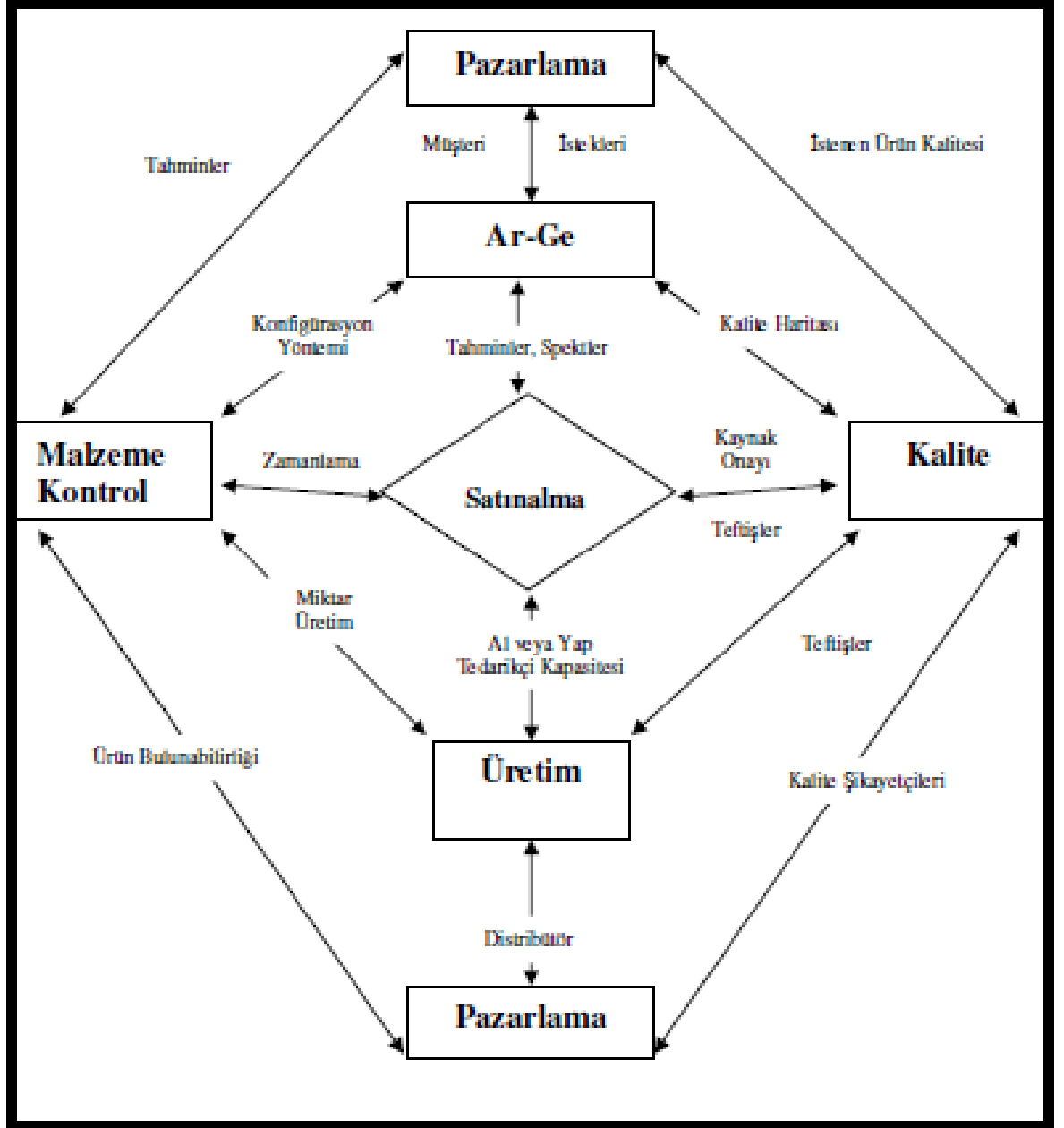
Satın alma fonksiyonu, şirketin büyük bölümünün aktivitelerinin merkezi halindedir. Doğal olarak şirketin tedarikçileri ile olduğu kadar şirket içindeki diğer bölümlerle devamlı ilişkide bulunmaktadır. Satın alma işlemleri şirketteki tüm bölümlerin kesiştiği bir yerdedir.

1.3.1.1. Satın Alma ve Mühendislik

Mühendislik genel olarak mevcut problemi çözecek spesifikasyon ve tasarımlarla ilgilenir. Bu alandaki herhangi bir eksiklik mühendisliği gelişiminden önceki haline dönmesine sebep olacaktır. Sonuç olarak mühendislik, ihtiyaçların ve bu ihtiyaçların sonuçlarının değerlendirilmesinde oldukça özenlidir¹⁰. Satın alma, mühendislik ve üretim karşılıklı olarak pek çok probleme sahiptir. Dizayn mühendisliği, üretim gibi satın almanın tedarikçi ile ilgilenmesi zarfında geçen zamanı büyük ölçüde etkiler. Mühendislik, şirketin ürün ve malzemelerine ait teknik özelliklerin hazırlanmasında birincil olarak sorumluluk taşır. Bu sorumluluğun verimli bir şekilde üstesinden gelebilmek için, mühendislik, satın alma ve üretim arasında daimi bir yardım ağının mevcut olması gereklidir. Bazı firmalar, bu ağa erken bir kademede bütüncül olmalarını sağlamışlardır. Kalite, ürün hammaddesine ödenen fiyat ve ürünün üretilmesi için harcanan para ürünün özellikleri ile yakın ilişkilidir. Bunun gibi özellikler şirketlerin büyümesine ya da küçülmesine neden olabilecek şekilde de oluşturulabilir. Eğer amaç büyümekse, mühendislik tarafından belirlenen hammadde, hem tedarik edilebilmek için hem de üretmek için ekonomik olmalıdır.

¹⁰ Powers, Thomas; 2008; Modern Business Marketing; West Publishing Press; USA; s. 50

Şekil 1.5. – Satın Alma ve Diğer Örgüt İçi Fonksiyonlarla İlişkisi



Kaynak: Donald W. Dobler, David N.Burt; "Purchasing and Supply Chain Management Text and Cases"; The McGraw-Hill Companies Inc.; Sixth Edition; USA, 1996.

Ayrıca bu hammaddeler birden fazla düşük maliyetli üreticiden de elde edilebilir olmalıdır. Tüm bunların yanında malın kalitesi müşteriye tatmin edebilmelidir¹¹.

1.3.1.2. Satın Alma ve Üretim

Üretimin rolü, tipik bir üretim şirketi içindeki diğer rollerden oldukça farklıdır. Üretime rakamsal ve kalitesel olarak çıktı seviyesinin geliştirilmesi ve korunması rolü yüklenmiştir. Bu bağlamda, üretim her zaman yüksek oranda zaman baskısı altındır¹².

Satın alma ve üretim ilişkileri, kullanıcı departmanın üretim programını ve malzeme ihtiyaç listesini satın almaya göndermesi ile başlar, satın alma bu listeyi tedarikçi ile olan ilişkisinde kullanılabilecek bir listeye dönüştürür. Satın almanın zamanlaması bu dönüştürmeyi yapmada en önemli engeli oluşturur. Kullanıcı satın almaya malzemeyi alması için gereken zamanı vermez ise pek çok ihtiyaç duyulmayan ve gereksiz malın şirketin üretim maliyetlerinde yer tutmasından kaçınılamaz. Satın almanın tedarikçiyi belirlemek, rekabet yaratmak, müzakere etmek için gerekli zamanı yoksa malzemelere ekstra para ödenmesi kaçınılmazdır. Maliyeti yüksek olan acil özel üretim ihtiyaçları ve ekstra transport maliyetleri satın almanın zamanını daraltan iki ilave faktördür. Üretimde malzemenin tedariki için yeteli zamanın olmamasından kaynaklanan en ciddi sorun üretimin durmasıdır. Kimyasal, çimento, boya gibi pek çok çeşitli süreçlerde donanım ya tam kapasite ile yeterli olur ya da hiç yeterli olmaz. Sonuçta, malzeme sıkıntısı, bu endüstrilerde üretimin tümünden durması gibi felaketlere yol açabilir¹³.

Bu üretimsel ilişkilerin ötesinde satın alma ve üretim firmanın önemli stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmek için birbirleri ile koordineli bir şekilde çalışmalıdırlar. Örneğin, üretim yönetimi gittikçe daha fazla bir şekilde piyasaya zamanında ürün çıkarabilmek ve ürün değişimi için gerekli süreyi kısaltmak için uğraşmaktadır. Satın alma, bunları gerçekleştirebilmek için ürün yönetimine yardımcı olmalıdır. Bu nedenle

¹¹ Aybatlı, Ayşe;2000; İstanbul Bölgesindeki Halı Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Satın Almanın Yönetimine İlişkin Uygulamaların Araştırılması; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; s. 20.

¹² Powers;2008; a.g.e.; s. 50.

¹³ Aybatlı;2000;a.g.e.;s. 21.

satın alma, tedarikçilerden daha çabuk cevap alabilme, tedarikçilerin kapasitesinin artırılması için beraber çalışma ve bunun gibi konularda çözümler üretir. Bu gibi aktivitelerde satın alma, üretim ve tedarikçi çok iyi bir şekilde çalışabilmektedir¹⁴.

1.3.1.3. Satın Alma ve Pazarlama

Tüm şirketler pazarlama ile kar arasındaki direkt ilişkiyi anlamış bulunmaktadır. Şirketler satışları arttırmak için uğraşırken, eğer satışla ilgili konularda satın alma ve üretimle koordineli bir şekilde çalışmadığı takdirde ortaya çıkabilecek kardaki azalmaları gözden kaçırabilirler. Satın alma-Üretim-Satış, satış tahminlerinde kendi üçgenini oluşturmuştur. Satış tahminleri üretim programlarını, buna bağlı olarak da satın alma programlarının temelini oluşturur. Satış tahminleri ayrıca firmanın sermaye-ekipman bütçesini, reklam kampanyalarını ve diğer satış aktivitelerini de etkiler. Satış tahminlerindeki değişiklikler satın alma ve üretimle girilen vaktinde koordinasyon sayesinde bu departmanların programlarını mümkün olabilecek kadar ekonomik ve karlı bir şekilde değiştirmelerine olanak sağlar. Bunun gibi, üretim programlarındaki değişiklikler de satış elemanlarına hemen haber verilmelidir. Bu durum satışın dağılım programlarını müşterilerini kaybetmeden de değiştirmelerine olanak sağlar. Satın alma, malzeme fiyatlarındaki artışı, hiç vakit geçirmeden satışa ve diğer yönetim departmanlarına iletmelidir. Bu satışın artan malzeme fiyatlarının, fiyat tahminlerine olan etkisini, ürünün gelecekteki piyasa satışını, piyasadaki fiyatını ve ilerideki planları ayarlamasına fırsat verir¹⁵

1.3.1.4. Satın Alma ve Finans

Finansın öncelikli amacı, örgütün sağlıklı bir finansal yapıya sahip olmasını sağlamak ve bunu garanti altına almaktır. Bu, doğal olarak şirketin satın alma süreci bakışını etkiler. Finansın performansı yapmış olduğu yatırımların geri dönüş oranları ile ölçülür. Aynı zamanda finansa yatırımların bütçe sınırları içinde kalmasını sağlamak ve buna bağlı olarak performans değerlendirmesi yapma rolleri yüklenmiştir¹⁶.

¹⁴ Akyıldız; 2001;a.g.e.;s.18 – 19.

¹⁵ Aybathı;2000; a.g.e.;S. 22-23

¹⁶ Powers; a.g.e.; S. 51.

Satın almanın finans ile olan ilişkisi diğer departmanlarla olan ilişkisinden farklıdır. Bu farklılık maliyet belirlemelerinin satın alma-finance ilişkilerinde gizlenemeyecek olmasından kaynaklanır. İyi bir finansal planlamanın önemi şuradan kaynaklanır. Kötü finansal planlama, şirketin işinin başarısız olmasındaki temel nedendir. İyi bir planlama yapılması için organizasyonlara gerekli temel bilgiler arasında doğru satış tahminleri ve doğru satın alma programları vardır. Satın almanın programındaki değişiklikleri satış ve üretime haber vermesi kadar finansı da haberdar etmesi önemlidir. Piyasa durumunun malı satın almak için çok uygun olduğu bir dönem, şirketin finansal açıdan uygun olmadığı bir zamana rastlayabilir. Eğer satın alma finansa danışmadan bu durumda malı satın alırsa, şirketi çok zor bir durumda bırakabilir. Diğer taraftan, piyasa şartlarının çok uygun olduğu durumlarda finans gerekli parayı bulamaz ise bu seferde şirketi aynı malzemeyi piyasa şartlarının uygun olmadığı bir zamandan daha yüksek fiyatlara almak zorunda bırakır¹⁷.

Finans bölümü ile satın alma arasında kurulacak olan doğrudan haberleşme, etkin bir satın alma faaliyetinin gerçekleşmesine katkıda bulunur¹⁸.

1.4. ÖRGÜTSEL SATIN ALMA DAVRANIŞINDA KAVRAM VE MODELLER

Örgütsel alıcılar satın alma sırasında bir dizi kararlar almak zorundadırlar. Bu kararları etkileyen organizasyonel alıcının özellikleri ve satın alma davranışını belirleyebilmek adına çeşitli çalışmalar yapılarak, organizasyonel alıcının davranışı incelenmiştir. Bu çalışmalar farklı modelleri ortaya çıkarmıştır. Bunlar;

- Robinson ve Faris Modeli
- Sheth'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli
- Webster ve Wind'in Organizasyonel Satın alma Davranışı Modeli

1.4.1. Robinson ve Faris Modeli

Bu model endüstriyel alıcının özellikle nasıl bir satın alma sürecine sahip olduğunu inceleyen bir modeldir. Robinson ve Faris, sanayi malı satın alma sürecini

¹⁷ Aybathı;2000; a.g.e.; S. 24

¹⁸ Akyıldız; a.g.e. ; s. 25

sınıflandıran ayrıntılı bir endüstriyel satın alma davranış modeli geliştirmişlerdir. Bu modelde tüketici mallarında olduğu gibi endüstriyel ürünlerin satın alma işleminde üç temel satın alma süreci olduğundan söz edilmektedir. Bunlar; yeni (ilk kez) satın alma, değiştirilmiş (düzeltilmiş, gözden geçirilmiş) satın alma ve doğrudan (rutin) yeniden satın almadır¹⁹. Bir uç durum, sadece rutin satın alma kararlarının verildiği “Doğrudan Satın Alma”, diğer uç durum tam ve eksiksiz bir araştırmayı gerekli kılan “Yeni Satın alma”dır. Ortada ise sadece bazı araştırmaları gerektiren “ Değiştirilmiş Satın alma” yer alır²⁰.

Şekil 1.6 – Üç Değişik Satın Alma Modeli

Doğrudan Satınalma		Değiştirilmiş Satınalma		Yeni Satınalma	
Elektrik, SU Gaz	Ofis İhtiyaçları	Yeni Araba Kamyonlar	Danışmanlık Hizmetleri	Özel Mülk Veya Ofis	Kompleks Yapılar Köprüler Barajlar
Doğrudan				Müzakereye Dayalı	
Kauçuk Sigara	Kimyasal Maddeler	Elektriksel Bileşenler	Bilgisayar Terminaleri	Mekanik Bilgisayar Kurumları	Silah Sistemleri Uzay Araçları

Kaynak: Marketing Principle 3rd ed.by Ben M. Enis Copyright 1980 Scott Foresman and Company. Printed By Permission'dan aktaran Philip Kotler & Garry Armstrong, a.g.e, 7. Edition, s. 174.

¹⁹ Webster Frederick E., Wind Yoram, “A General Model For Understanding Organizational Buying Behaviour” Journal Of Marketing, Vol.36, April 1972, s.12-19'dan aktaran Ahmet Akbıyık, a.g.e., s.27

²⁰ Philip Kotler & Garry Armstrong, Principles Of Marketing, Prentice-Hall International Inc.,7. Baskı, New Jersey, 1996, s. 174

1.4.1.1. Doğrudan Yeniden (Rutin) Satın Alma;

Doğrudan satın almada alıcı herhangi bir değişikliğe yol açmadan daha önceden aldığı şeyler için yeniden sipariş verir. Genellikle satın alma departmanı tarafından rutin olarak gerçekleştirilir. Alıcı geçmiş satın almalarındaki tatmine dayanarak, çeşitli tedarikçilerin yer aldığı listesinden basitçe birini seçer. Tedarikçiler ürün ve hizmet kalitesini arttırmaya çalışırlar ve sık sık satın alma departmanının yeniden sipariş zamanından tasarruf ettirecek otomatik sipariş sistemini önerirler. Ayaklarını kapıdan küçük bir sipariş ile sokarak, sonrasında sipariş miktarını büyötmeye çalışırlar²¹. Doğrudan satın almada düşük seviyede algılanan bir risk, tipik olarak iyi geliştirilmiş seçim kriterlerine sahip, şirketin sıklıkla satın aldığı benzer ürünler vardır. Bu durumda satın almacı bireysel tüketicinin kendisine uygun olan bir ürünü satın alırken ki davranışına benzer hareket eder.

Karar sürecinde satın almacı temel ihtiyaçları karşılayıncaya kadar çok az bir zaman veya çaba sarf eder; çok olağan dışı durumlar dışında tedarikçiyi değıştirmez. Doğrudan satın alma birçok firma tarafından satın alınan geniş çapta ve sayıda ürünü kapsadığından bu yana pazarlamacılar için fırsatları temsil eder. Diğer taraftan ürün tedarik edilecek firmaların sınırlandırılması bu tip satın almanın büyük bir problemidir. Satın almacılar değlendirdikleri alternatifleri her ne ise bunun avantajını göremeyebilirler; bu nedenle bu şekilde bir değlendirme zaman ve çaba kaybı olarak görülür. Örneğin, uzun yıllardır bir firmadan rutin olarak ofis ihtiyaçlarını satın alan bir satın almacı, potansiyel tedarikçilerden gelecek telefonları, direk postaları ve reklamları reddedebilir. Satın almacı bütün ofis malzemelerinin karşılaştırılabilir ve yeni bir üretici ile ayırt edilebilir fiyat farkı olmayacağını düşünebilir. Daha kötüsü kişisel güdüler bu davranışı etkileyebilir. Sonuç olarak potansiyel tedarikçiler sahip oldukları hiç bir gerçek avantajı gösteremezler²².

²¹ Kottler & Garry Armstrong, a.g.e., 7. Baskı, s. 173.

²² Powers; a.g.e.; s. 40-41.

1.4.1.2. Gözden Geçirilmiş Satın Alma;

Değiştirilmiş bir satın almada alıcı ürün spesifikasyonlarını, fiyatlarını, ödeme vadelerini veya tedarikçileri değiştirmek ister. Değiştirilmiş satın alma genellikle daha fazla karar katılımcısını içerir. Tedarikçiler bu duruma tepki gösterebilir ve müşterisini elinde tutabilmek için en uygun adımları atmak zorunda kalır. Öte yandan tedarikçiler değiştirilmiş satın almayı, daha iyi bir teklif sunmak ve yeni bir iş kazanmak için fırsat olarak görür²³.

Değiştirilmiş satın almada, satın almacı sınırlı problem çözme davranışı gösteren bir tüketici gibi hareket eder. Satın almacı algılanmış risk oranını, satın alma sıklığını ve kabul edilebilir miktarda seçim kriterine sahip olan benzer ürünlerin satın almasını seyrekleştirir. Bu durumda satın almacı karşılaştığı problemler için alternatif çözüm arayışı içinde olacaktır. Sıklıkla bu, satın almacının ne istediğini ancak en iyi tedarikçinin hangisi olduğundan emin olmadığı noktadır. Bu durum sistematik olarak aradığı kriterleri bilen ve ürün alternatiflerini bu kriterlerle karşılaştırarak küçük bir alet/gereç almak için araştırma yapan tüketici davranışına yakındır. Böylece satın almacının yeni ürünler araştırma isteğine dayanan piyasa fırsatları elde edilebilir. Ürün araştırması yapan endüstriyel alıcı rekabet eden firmalar tarafından önerilen yeni yaklaşımlara karşı daha açık olabilir. Bu alıcının mevcut tedarikçisinden memnun olmadığı durumlarda kısmen doğrudur²⁴.

1.4.1.3. Yeni (İlk Kez) Satın Alma;

Yeni satın almada alıcı, yeni bir, ihtiyaçla karşı karşıyadır. Daha önce böyle bir malla ilgili herhangi bir satın alma faaliyetine girmediği için her türlü bilgi ve etkiye açıktır²⁵.

Yeni satın alma bir ürün veya hizmeti ilk kez alacağı zaman karşı karşıya kaldığı durumdur. Daha büyük maliyet ve risk, daha fazla sayıda karar katılımcısı ve daha fazla bilgi ihtiyacı demektir. İlk kez satın alma durumunda alıcı, alternatif ürün ve tedarikçiler

²³ Kottler & Garry Armstrong, a.g.e., 7. Baskı, s. 174.

²⁴ Powers; a.g.e.; s. 41.

²⁵ Akbıyık; a.g.e.: s. 27.

hakkında geniş bir bilgiye sahip olmak zorundadır. Alıcı, ürün spesifikasyonlarını, fiyat limitlerini teslim dönemlerini ve zamanlarını, hizmet dönemlerini, sipariş miktarlarını, kabul edilebilir tedarikçileri ve seçilmiş tedarikçileri belirlemek zorundadır. İlk kez satın alma durumu bazen ortaya çıkmaktadır ancak bu durum ileride rutin satın alma ve değiştirilmiş satın almaya dönüşeceği için pazarlamacılar için çok önemlidir. İlk kez satın alma pazarlamacıların en büyük fırsat ve meydan okumasıdır. Pazarlamacılar sadece alıcıların satın almalarını etkilemek için onlara ulaşmazlar; bunun yanı sıra onlara ürün ve ilgili bilgileri sağlamada yardımcı olurlar²⁶.

Yeni satın alma, satın alma kategorisinde herhangi bir tecrübenin olmadığı durumda ortaya çıkar. Bu satın alma durumu tüketicinin yoğun problem çözme davranışı süreci ile meşgul olduğu duruma benzer. Bu noktada eldeki problemi çözmeye yönelik farklı çözümlere ilişkin farklı bilgi kaynaklarını inceler ve değerlendirir. Bu tip satın almanın göreceli olarak seyrek gerçekleşmesinden dolayı, yeni satın alma çevresi içinde olan firmaları tanımak endüstriyel pazarlamacıların karşılaştıkları bir zorluktur. Bunu firma dışından gerçekleştirmek güçtür, fakat oluşması muhtemel yerde meydana gelecek göstergeleri bulmak için iş eğilimlerini gözlemlemek mümkündür. Endüstriyel pazarlamacılar, belirli bir işe ait eğilimleri takip edebilirler ve böylece, bir firma yeni bir satın alma durumuna gireceği zaman bunu öngörmeye muktedir olabilirler²⁷.

Değişik satın alma sınıfına giren alıcılar daha önce ilgili maldan satın almış ya da o ürün ile ilgili bilgi sahibi olmuş durumdadır. Alıcı ile de bir takım yeni bilgi ve belge toplamaya devam eder. Ancak daha önce denediği ürüne karşıda bir eğilimi vardır. Doğrudan satın alma davranışında ise rutin satın alma söz konusudur. Daha önce birçok defalar satın alınmış ürün tekrar satın alınmaktadır. Bu malın satıcısı da daha önceki malları satan kişidir²⁸.

Satın alma aşamalarında farklı satın alma süreçlerine göre karar süreci uzamakta ya da kısalmaktadır. Satın alma aşamalarından biri olan doğrudan satın alma durumunda

²⁶ Kottler & Garry Armstrong, a.g.e., 7. Baskı, s. 174

²⁷ Powers; a.g.e.; s. 4

²⁸ Akbıyık; a.g.e.: s. 27.

hızlı ve rutin bir davranış söz konusu olmaktadır. Değişik satın alma durumunda biraz daha yavaş ve yeni satın alma durumunda ise son derece yavaş düşünülerek hareket edilir. Satın alma işlemi sırasında kat edilen aşamaları düzenlemek ve çeşitli tiplerdeki satın alma durumları ile karşılaştırma yapabilmek amacıyla bir matriks geliştirilmiş ve buna “Buygrid” adı verilmiştir. Bu satış matriksi, pazarlama için oldukça stratejik bir içeriğe sahiptir. Tekrar temeline dayalı satın alınan maddeler için pazarlamacının hedefi, şirketi adına müşterisine doğrudan satın alma durumu yaratabilmesidir²⁹.

İlk olarak, bu gerçekleştirilebilirse, pazarlamacının yeni hedefi satın alma işlemindeki bir sonraki aşama olacaktır. Çünkü alıcılar doğrudan satın alma dışındaki durumlarda istedikleri yeni bilgi ve öneri arayışının örnekselel olmadığını, rutin siparişlerdeki gibi teslimatın olamayacağını bilmelidirler. Bu satın alma tipindeki müşteriye karşı oluşturulacak hedef, alıcı tatminsizliğinin minimuma düşürülmesi gibi zor bir görev olacaktır. Bu anlamda pazarlamacı, satın alma durumunu doğrudan satın alma durumuna dönüştürme çabası içindedir. Satın alma organizasyonlarında, kilit role sahip karar vericilerin tanımlanmasının pazarlamacılar için oldukça önemli olmasından dolayı “Buygrid” gibi bir matriksin oluşturulmasına gerek duyulmuştur. Buygrid, satın alma kararlarında çeşitli noktalardaki bireylerin çeşitleri ve sayılarının anlaşılmasına yardım etmektedir. Örneğin, özellikle yeni tip satın alma durumlarında satın alma işleminin erken safhalarında alınan alım kararına birçok kişi dâhil edilmektedir. Yeni tip ve değişik tip satın alma durumlarında satın alma departmanının daha az bir faktör olduğunu, firma mühendisleri ve imalat müdürlerinin daha büyük role sahip oldukları söylenebilir. Diğer yandan satın alma departmanı, doğrudan satın alma kararı durumlarında anahtar role sahiptir. Oldukça genel bir kanı ise, ürün seçiminde baskın rolün mühendislere, bayi seçiminde ise satın alma ajanlarına ait olduğudur. Endüstriyel alıcıların yukarıda belirtilen bu üç süreçten hangisine uyacakları daha çok yapacakları “Pazar Analizleri”ne bağlı olmaktadır. Sanayi malı alıcısı karar verirken çevresinden, is koşullarından, örgütsel kayıtlardan ve karar verici durumundaki diğer kişilerden etkilenebilmektedir³⁰.

²⁹ Akbıyık; a.g.e.: s. 28.

³⁰ Akbıyık; a.g.e.: s. 29.

1.4.1.4. Belirli Satın Alma Kararları;

Alıcı, çok az kararı rutin satın alma durumunda verir; çoğunlukla ilk kez satın alma kararı verir. İlk kez satın alma durumunda alıcı, ürün spesifikasyonlarını, tedarikçilere, fiyat limitlerine, ödeme vadelerine, sipariş miktarlarına, teslim zamanlarına ve hizmet dönemlerine karar vermek zorundadır. Bu kararların verilmesi her durumda değişiklik gösterir ve her karar katılımcısı her seçimi etkiler³¹.

1.4.1.5. Sistem Satın Alma ve Satışın Rolü;

Birçok alıcı, bir problemi çözmede farklı kararları içeren birden fazla satın alma yerine paket çözüm almayı tercih eder. Sistem satın alma olarak adlandırılan bu yöntem hükümetlerin ana silah ve iletişim sistemlerinin alımları ile başlamıştır. Bütün bileşenleri ayrı ayrı koymak yerine hükümet, paket veya sistemi önerecek tedarikçilerden teklif ister. Kazanan tedarikçi bütün bileşenleri satın almak ve bir araya getirmekten sorumludur.

Satıcılar artan bir şekilde sistem satışını bir pazarlama aracı olarak kullanmaya ve tanımaya başladılar. Sistem satışı iki basamaklı bir süreçtir. İlk olarak satıcı birbiriyle ilişkili olan ürün grubunu satar. Örneğin, tedarikçi sadece tutkal değil bunun yanında aplikatör ve kurucuda satar. İkincisi, tedarikçi alıcının düzgün bir operasyon ihtiyacını karşılamaya yönelik, dağıtım, envanter kontrolü ve üretim sistemi satar. Sistem satışı müşterileri kazanmak ve onları elde tutmak için anahtar bir endüstriyel pazarlama stratejisidir. Kontrat sıklıkla, sistem müşteri beklentilerinin çoğunluğunu karşıladıktan sonra işlemeye başlar³².

1.4.2. Sheth'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli

Endüstriyel satın alma davranışını inceleyen genel modellerden biri de “Sheth'in Endüstriyel Satın alma Davranışı Modeli” dir. Örgütsel satın alma davranışını sürecine davranışsal bir yaklaşım olarak Sheth Modeli, satın alma kararları üzerinde karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen ekonomik faktörler, sosyo-kültürel ve duygusal etkilerin

³¹ Kottler & Garry Armstrong, **a.g.e.**, 7. Baskı, s. 174

³² Kottler & Garry Armstrong, **a.g.e.**, 7. Baskı, s. 174

öğrenilmesi ve tanınması için çalışır. Çok amaçlı bir örgütsel satın alma davranışı modeli olarak Sheth Modeli, ürün ve hizmetlerin elde edilmesinde önemli olduğu düşünülen tüm faktörleri yansıtmaya çalışır. Bu etkiler ürünlerin doğasından ve tarafsız araştırma bulgularına dayanması gereken kişisel bakış açılarından etkilenecektir³³.

Sheth Modeli piyasalar için farklı sayıda uygulanabilen düşünceleri kapsamasına rağmen, tüketici davranışı modeli olan Howard-Sheth Modeline dayanır. Endüstriyel bir alıcının Sheth Modeli, bir organizasyon içerisinde gruplar arasında odaklanılmış kararlara sahiptir. Bireysel karar alıcılar veya etkileyiciler için girdiler, bilgi kaynakları ve piyasa uyarıcılarını içerir. Satın almacı firmalar içerisinde, piyasa belirleyicilerinin bireylerin beklentilerini fazlaca farklı bulması yaygın bir durumdur ki; modelin göz önünde tuttuğu da budur. Karar alma, bireysel ya da ortaklaşa insanlar arasında uygulanmış gibi yansıtılır. Bu süreç satın alınmış ürün, algılanan risk gibi faktörler ve organizasyonun büyüklüğü ve merkezileşmenin derecesi gibi özelleştirilmiş şirket faktörleri yolu ile tanımlanır. Bireysel karar alma durumunda, genellikle risk oranı düşüktür. Daha geniş organizasyonlar içinde veya genelde yüksek riskli kararların bulunduğu grup kararları bu modelde ayrıca açıklanır. Grup kararı içinde hedefler ile ilgili temel anlaşmaların bulunduğu problem çözme ve ikna yeteneği dâhil birçok yöntemden faydalanılabilir. Hedef ile ilgili anlaşmaların yokluğunda, nihai karara ulaşmak için pazarlık veya politik davranma durumundan da yararlanılabilir. Baştan sona bu süreç, tedarikçi veya marka seçimi kararı olan, modelin nihai çıktısı ile sonuçlanır. Ayrıca bu nihai kararı, organizasyonun veya bireysel alıcının ötesinde durumsal faktörlerde etkilemektedir³⁴.

Sheth, bütün endüstriyel satın alma kararlarını içine almaya çalışan bir model geliştirmiştir. Bu model endüstriyel satın almayı iki temel ögeye ayırır³⁵.

³³ Peter, M. Chisnall, (1985) Marketing: A Behavioural Analysis, Mc Grawhill Book Company(UK) Ltd. , Second Edition, London, s. 196

³⁴ Powers; a.g.e.; s. 37.

³⁵ Sheth J.N. , “ Model of Industrial Buyer Behaviour” Journal of Marketing, Vol. 37 October 1973. American Marketing Association, s.50-56’den aktaran Ahmet Akbıyık, a.g.e., s.30

1.4.2.1. Satın Alma Kararı İle İlgili Kişinin Psikolojik Özelliği

Kişinin kendi özelliklerinin yanı sıra, çevre ile olan etkileşimleri onun psikolojik karakterini yani psikolojik çevresini oluşturur. Organizasyonda belirli bir personel endüstriyel satın alma ile uğraşmakta dolayısıyla psikolojik çevreyi bu personelin iç ve dış çevresi oluşturmaktadır. Organizasyonda satın alma ile en ilgili bilinen personel, satın alma, kalite kontrol ve üretim departmanlarıdır³⁶. Endüstriyel satın alma sürecinde bu kişiler karşılıklı ilişkilere girmekte, bilgi alışverişi yapmakta ve sonunda satın alma kararlarını ortak olarak verebilmektedirler. Bu kişilerin her birinin psikolojik dünyası birbirine benzer ya da farklı olabilir. Ama karar aşamasında ortak bir uyum gösterebilmektedirler.

Tüketici ve sosyal psikoloji araştırmalarına dayanarak model içinde yer alan birçok farklı psikolojik bakış açısı vardır. Öncelikle bunlar karar vericilerin tedarikçiler ve markalar hakkındaki beklentileridir. Mevcut model satın alma sürecinde yer alan bireyler arasında farklı beklentiler yaratan beş farklı süreçten açıkça bahseder. 1(a) Bireylerin Geçmişleri, 1(b) Bilgi Kaynakları, 1(c) Aktif Araştırma, 1(d) Algısal Çarpıklık, 1(e) Geçmiş Satın Almalardan Memnuniyet.

Karar verici piyasada satın alacağı malla ilgili olarak çeşitli alternatiflere sahiptir. Bunların içinde firma, amaçlarına en uygun olanı seçmek zorundadır. Bunu yaparken de kalite, fiyat, satış sonrası hizmet, teslim süresi gibi birtakım fonksiyonlara dikkat etmektedir. Genellikle ürünü kullanan kimselerin derhal teslim, uygun mal ve yararlı servis; satın alma ajanının fiyat avantajı, sevk ve nakliyyede ekonomiklik; üretimdeki mühendislerin ise kalitede üstünlük ve standardizasyon testlerine bakarak hareket ettikleri görülmüştür³⁷. Bu üç personel biriminin farklı beklentileri olması mal alımı ile ilgili kararlarda ortak karar almayı zorlaştırmakta ve kargaşa çıkmasına yol açmaktadır.

Bireylerin farklı eğitimler almış olmaları farklı değerler ve amaçlara sahip olmalarına yol açmaktadır. Bunun sonucu bu kişilerin firmadaki görevleri dolayısıyla

³⁶ Sheth a.g.e., s.50'den aktaran Ahmet Akbıyık a.g.e., s.30

³⁷ Sheth a.g.e., s.51'den aktaran Akbıyık a.g.e., s. 31.

mal alımında farklı yaklaşımlara neden olmaktadır. Dolayısıyla birey ile ilgili eğitim, görev, yaşam koşulları, amaçlar ve değerler bireylerin beklentilerini etkilemektedir. Bireyler satın alma kararı verirken ihtiyaç duydukları bilgileri ya bilgi kaynaklarından sağlarlar ya da aktif olarak konu ile ilgili bilgi toplamaya çalışırlar. Bunu yaparken de pazar bilgilerinde, sektörel gazete ve dergilerden v.b. yararlanırlar. Bunun dışında bireylerin farklı amaçları olması, eldeki bilgileri değişik yorumlamalarına neden olmaktadır. Herhangi bir bölüm kendi amaç ve değerlerine uygun bilgiye sahip olmak için bilgilerin algılanmasında değişik yorumlar getirebilmektedir. Bu durum da kararların yönünü değiştirebilmektedir. Bu nedenle bilgi akışı ve araştırmaları kontrol etmek gerekmektedir. Geçmiş deneyimlerde karar alıcılar için önem taşımaktadır. Ancak daha önce bahsi geçen üç ayrı personel bölümü arasında uyumsuzluklar burada da ortaya çıkabilmektedir. Kaliteli bir parti maldan mühendisler ve kullanıcılar memnun kalırken; satın alma bölümü, taşıma masrafları ve fiyatların yüksek olmasından yakınabilir³⁸.

1.4.2.2. Ortak Karar Almayı Kolaylaştıran Koşullar

Her türlü endüstriyel satın alma kararının tüm bölümler tarafından ortaklaşa alınması zorunlu değildir. Bazı hallerde bir tek bölüm bu iş için görevlendirilmektedir. Bu tür kararların bir tek bölüm tarafından mı yoksa ortaklaşa mı verileceği çeşitli faktörler dikkate alınarak belirlenmektedir.

Özel bir satın alma kararının ortaklaşa mı yoksa tek başına mı alınacağını belirleyen altı önemli faktör vardır³⁹. Bu faktörlerden üçü mal veya hizmetin karakteri ile ilgilidir(2a) ve diğer üçü ise alıcı firmanın karakteristiği ile ilgilidir(2b). Bunlar Şekil 1,7 'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Mal veya hizmetin karakteri ile ilgili faktörlerden zaman baskısı (2aa) , satın alma kararının çok kısa bir zamanda alınması gerekiyorsa kararı yetkilendirilmiş bir tek birimin vermesi anlamına gelmektedir. Satın alma şekli (2ab) ne bağlı kalarak eğer alınacak mal rutin olarak alınan bakım onarım malzemeleri gibi ise, bu malın alım kararı tek bir birime bırakılabilir. Oysa firma için belki de bir kez alınacak ve çok pahalıya mal olacak bir mal için satın alma kararının

³⁸ Akbıyık, a.g.e., s.31

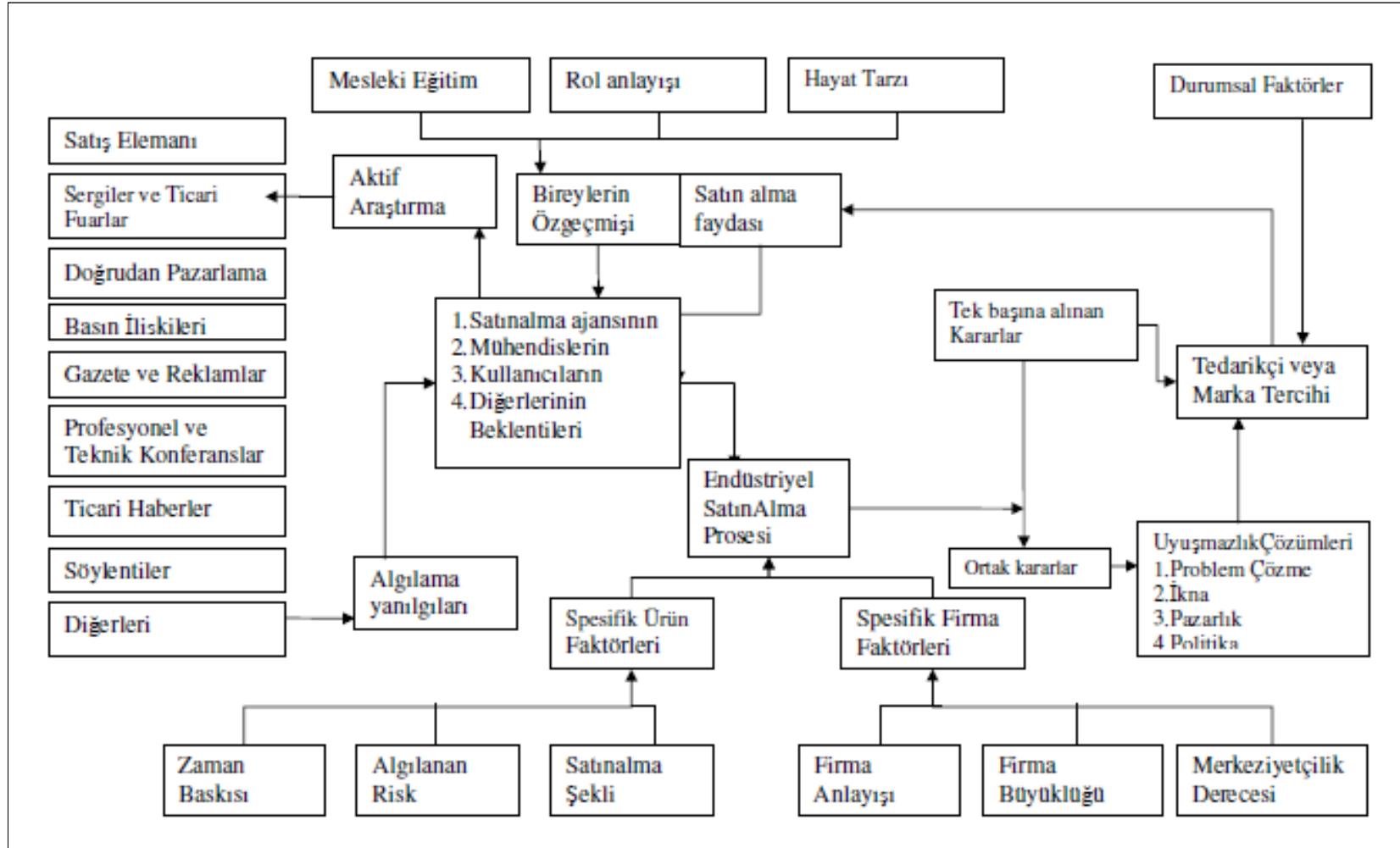
³⁹ Sheth, a.g.e., s.52'den aktaran Akbıyık, a.g.e., s.31.

ortaklaşa verilmesi yerinde olmaktadır. Satın alma kararının alınmasında belirsizlikler ve beklenen risk (2ac) de önemli rol oynar. Belirsizlikler fazlalaştıkça risk de artar. Bu tür durumlarda ise ortaklaşa karar alınması en ideal yoldur. Alıcı firmanın karakteristiği ile ilgili olan faktörlerden olan firma anlayışı (2ba) alıma karar veren firmanın bu kararını profesyonelce veya amatörce yaklaşımı anlamına gelmektedir. Profesyonelce yaklaşımda ürünün basit olması durumunda yetkilendirilmiş bir departman tarafından, komplike olması halinde ortaklaşa alınması düşüncesi hakimdir. Amatör yaklaşımda ise işletme sahibi veya genel müdür alım kararını ya bizzat kendisi verir ya da güvendiği bir kişi ya da departmana bırakır.

Firma büyüklüğü (2bb) nün etkisi ise, eğer firma 20 veya daha az sayıda kişi çalıştıran orta büyüklükte bir işletme ise satın alma kararının ya bu iş için görevlendirilen özel bir kişi tarafından ya da işletme sahibinin bizzat kendisi tarafından alınır. Firmanın merkeziyetçilik derecesi (2bc) ise işletme yönetiminin iyi organize olarak departmanlar içi ve arası bilgi alışverişinin sağlam olması sonucu kararın organizasyonel alınması, tam tersi halinde firmaya alınacak en basit bir ürünün bile patronun onayından geçmesi gerekiyorsa, o zaman bu alımın, uzun ve yorucu bir hale gelmesi anlamına gelmektedir⁴⁰.

⁴⁰ Akbıyık, a.g.e., s.32.

Şekil 1.7 – Sheth’in Endüstriyel Satın Alma Modeli



Kaynak: Sheth J.N. , “ Model of Industrial Buyer Behaviour” Journal of Marketing, Vol. 37 October 1973. American Marketing Association,

1.4.3. Webster ve Wind'in Endüstriyel Satın Alma Davranışı Modeli

Webster ve Wind'in modeli, örgütsel satın alma davranışını açıklamaya çalışan genel kavramsal modellerden biridir. Bu model örgütsel satın alma davranışına, bu davranışa özgün değişkenlerinin uygunluğunun denetlenmesini ve bu suretle endüstriyel satın alma davranışının temel süreçlerini önemli ölçüde anlaşılmasını mümkün kılan bir bakış açısı sunmaktadır⁴¹. Örgütsel satın alma davranışında satın alma kararının verilmesi birçok kişiye bağlı kalmaktadır. Bu kararda işletme içi organlar yani iç çevre ve işletme dışında yer alan dış çevre önemli rol oynamaktadır. Webster ve Wind satın alma kararını veren kişileri içeren bir "Satın Alma Merkezi" anlayışını modele dâhil ederek tarıfsel bir örgütsel satın alma prosesi ileri sürmektedir⁴².

Sheth modeli ve Webster Wind modeli endüstriyel satın almanın süreci ve yapısına yönelik bir bakış getirir. Sheth Modeli, düzenlenmiş bir dizi olay sağlar; hâlbuki Webster Wind modeli, satın alma sürecini etkileyen birçok değişken üzerine odaklanır. Her iki modelde organizasyonel pazarlamacının, karar süreci ve endüstriyel alıcının davranışları üzerindeki etkileycilerin karmaşıklığını tespit etmesini destekleyebilir⁴³.

1.4.3.1. Satın Alma Merkezi

Organizasyonel satın alma kararları nadiren tek bir kişi tarafından verilir. Bunun yerine organizasyonların çoğunda satın alma kararları, satın alma karar sürecine katılan, kullanıcıları, etkileycileri, alıcıları, karar vericileri ve aracıları içeren bir grup bireyden oluşan satın alma merkezi tarafından verilir⁴⁴. Satın alma merkezinin bütün organizasyonun bir parçası olarak görüldüğünden beri satın alma merkezindeki üyelerin davranışları, satın alma görevleri üzerindeki etkileri kadar organizasyonun ve yapısı ve teknolojinin etkisini de yansıtır⁴⁵. Satın alma merkezi içindeki bireyler satın alma

⁴¹ Johnston Wesley J., Bonoma Thomas V., (1981), "The Buying Center: Structure and Interaction Patterns" Journal of Marketing, Summer 1981,

⁴² Webster ., Wind . a.g.e., s.16'dan aktaran Akbıyık, a.g.e., s.34

⁴³ Powers; a.g.e.; s. 38.

⁴⁴ Steven J. Skinner, 1990, Marketing, Houghton Mifflin Company, Boston, s.183

⁴⁵ Manoj K. Agarwall, Philip C. Burger, David A. Reid, 1986, Readings In Industrial Marketing, Prentice-Hall Inc, New Jersey, s.26

kararına ilişkin ortak hedefleri, riskleri ve önemli bilgileri paylaşırlar⁴⁶. Bu etkileşim her bir müşteri organizasyonunda tek bir satın alma davranışına öncülük eder. Organizasyonel satın alma sürecini etkilemek isteyen pazarlama stratejisti bu süreci etkileyemeye çalıştığından dolayı, her bir organizasyondaki görevler, yapı, teknoloji ve roller gibi organizasyonel değişkenlerin operasyonunu anlamak ve tanımlamak zorundadır. Pazarlamacının problemi, müşteri organizasyonu içerisinde satın alma sorumluluğunun yerini, satın alma merkezinin kompozisyonunu, satın alma merkezi içerisindeki rollerin yapı ve yetkisini anlamak ve tanımlamaktır⁴⁷. Bir satın alma merkezi olarak adlandırılan grup içindeki bireyler belirli bir ürün veya hizmetin satın almasına ilişkin şimdiki ve önceki bilgileri birbirleri ile paylaşırlar. Bir alıcı veya satın alma müdürü hemen hemen her zaman satın alma merkezinin bir üyesidir. Bununla birlikte alıcı veya satın alma müdürü dışındaki diğer fonksiyonel birimlerden gelen katılımcılar, satın alınacak olan ürüne bağlı olarak değişir. Satın almanın büyük yeni bir kurulumu gerektirdiği ve tutar olarak da yüksek değerde olduğu durumda, firmanın CEO'su ve Finans Müdürü de nihai karara aktif olarak katılım gösterir. Nihai ürünün üretimi için gerekli anahtar fabrikasyon parçaların satın alması için, Ar-Ge, mühendislik, üretim ve kalite kontrolden insanlarda muhtemelen katılım gösterir. Yeni ofis araçları gibi donanımlar için, sekreter ya da ofis müdürü gibi ürünün deneyimli bir kullanıcısı karar sürecine katılabilir⁴⁸.

Tablo 1.1 – Satın Alma Merkezinde Karar Aşamaları ve Roller

	Kullanıcı	Etkileyici	Alıcı	Karar Verici	Aracı
İhtiyacın Belirlenmesi	x	x			
Ürün Özelliklerinin Belirlenmesi ve Satın Almanın Zamanlanması	x	x	x	x	
Alternatiflerin Belirlenmesi	x	x	x		x
Alternatif Satın Alma Durumlarının Değerlendirilmesi	x	x	x		
Tedarikçilerin Seçilmesi	x	x	x	x	

Kaynak: Frederick E. Webster, JR. Yoram Wind, Organizational Buying Behaviour, (1972), s. 80.

⁴⁶ Eric N. Barkowitz, Steven W. Hartley, Roger A. Kerin, William Rudelius, (1997), Organizational Markets and Buyer Behaviour, Irwin McGrawhill, Boston, Fifth Edition, , s. 189.

⁴⁷ Agarwall, Burger, Reid, a.g.e., s.27

⁴⁸ Harper W. Boyd, Jr., Orville C. Walker, Jr. (1990), Marketing Management,” A Strategic Approach”, Irwin, Boston, , s.150

Satın alma merkezi, satın alma karar süreci içinde yer alan herhangi beş rolden birini üstlenen organizasyonun tüm bireylerini içerir⁴⁹.

Bu merkezdeki roller;

Kullanıcılar; Organizasyonun ürün veya hizmeti kullanacak olan üyeleridir. Birçok durumda kullanıcılar, satın alma önerisini başlatır ve ürün spesifikasyonlarının tanımlanmasına yardımcı olur.

Kullanıcılar sıklıkla satın alma sürecini başlattığı gibi; satın alma için ürün ile ilgili kıstas veya spesifikasyonları belirler ve bu kriterlere uygun şekilde ürünlerin performanslarını değerlendirirler⁵⁰.

Kullanıcılar satın alınan ürün veya hizmeti is basında kullanmak üzere talep etmektedir. Genel olarak satın alma kararlarında küçük otoriteye sahiptir.⁵¹

Etkileyiciler; Satın alma kararını etkileyen kişilerdir. Sıklıkla spesifikasyonların tanımlanmasına ve alternatiflerin değerlendirilmesi için bilgi sağlamaya yardımcı olurlar. Teknik personel özellikle önemli etkileyicilerdir.

Bu rol sahibi kişi veya kişiler özel ürün veya satıcı seçimi yapmaz ama alınan karar tipinde önemli etki sahibidir. Alınacak ürün veya hizmette kalitenin oluşturulması, verimliliği, tasarım özellikleri veya alternatif adetler dâhilinde tanımlanan gereksinimlere uygun ihtiyaç belirleme gibi nitelikleri ile karar verme işleminde etkin bir kimsedir⁵².

Alıcılar; Tedarikçiyi seçme ve satın alma dönemlerini düzenlemede resmi yetkiye sahip kişilerdir. Alıcılar ürün spesifikasyonlarının şekillenmesine yardım edebilir fakat en önemli rollerini üretici seçimi ve pazarlık aşamasında oynarlar. Daha karmaşık satın

⁴⁹ Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wang, (1999) Principles of Marketing, Prentice Hall Europe, Second European Edition, New Jersey, s.284

⁵⁰ Skinner, a.g.e., s.183

⁵¹ Akbıyık, a.g.e., s.35

⁵² Akbıyık, a.g.e., s.35

almalarda alıcılar, pazarlık süreci içinde yer alan yüksek kademe yöneticilerini içerebilir.

Alıcıların sorumlulukları; satıcı değerlendirmesi, fiyat teklifi istemi, satış görüşmesi, sözleşme hazırlığı ve sipariş işlemi ile birlikte bunun hızlandırılmasıdır⁵³.

Karar Vericiler; Nihai tedarikçilerin seçilmesi veya onaylanmasında resmi veya resmi olmayan güce sahip kişilerdir. Rutin satın almalarda alıcılar sıklıkla karar vericilerdir veya en azından onaylayıcılarıdır.

Belirli bir parasal limiti aşan satın almalarda tepe yönetiminden bir personel genellikle karar vericidir⁵⁴.

Aracılar; Satın alma merkezindeki diğer bireyler ile bilgi akısını kontrol eden kişilerdir. Örneğin, satın alma ajanları sıklıkla satışçıların kullanıcı ve karar vericileri görmesini önleme yetkisine sahiptir. Diğer araçlar, teknik personel ve sekreterleri de içerir.

Aracıların sorumlulukları arasında promosyonel ürünleri seçimini tabi tutmak, firma içi ve dışındaki bilgilere ulaşmak ve istenildiği takdirde tedarikçi firmanın satış elemanının satın alma merkezi üyeleri ile kontrollü olarak irtibata geçmesi veya hiç geçmemesini sağlamak olabilir. Buna verilecek en güzel örnek bir firmanın satın alma merkezindeki en etkin rolün x kişi olduğunu keşfeden bir satış elemanı direkt olarak bu kişiyi etkilemeye çalışacaktır. Burada bu kişinin sekreteri satış elemanının tüm görüşme isteklerini ya satın alma bölümüne, ya da istenilen baksa bir bölüme yönlendirmekle görevli olacaktır⁵⁵.

Bazı kaynaklar satın alma merkezi kavramını tanımlamak için *Karar Verme Birim*'i terimini kullanırlar, bazı kaynaklarda buna ek olarak ön ayak olan kimse

⁵³ Akbıyık, a.g.e., s.35

⁵⁴ Skinner, a.g.e., s.183

⁵⁵ Akbıyık, a.g.e., s.36

teriminin varlığını içerir. Ön ayak olan bir kimse bir fikir veya satın almayı başlatan kimsedir⁵⁶.

1.4.4. Güncel Satın Alma Davranışı Modelleri

Küreselleşmenin dünya piyasaları üzerindeki artan kapsayıcı etkisinin artması ile yukarıda detaylarını belirtmiş olduğumuz satın alma davranışı modelleri, günümüz örgütsel satın alma davranış biçimini açıklamakta eksik kalmaya başlamıştır. 70'li yılların modelleri, ideal bir satın alma sürecinde yer alan olayların kavranmasına yönelik bir temel sunmasına karşın, günümüz araştırmalarının üzerinde durduğu zengin ve geniş kitleler arasında kişilerarası iletişim dinamiklerini yakalamakta başarısız kalmaktadır.

1.4.4.1. Etkileşim Modeli

Hem Sheth hem de Webster ve Wind Modelleri satın alma kararını analiz birimi olarak ele almıştır. Pazarlama ve Satın Alma Enstitüsü (IMP) tarafından gerçekleştirilen pek çok araştırma da aynı şekilde, satın alma sürecini daha derinlemesine kavranmasının ancak örgütler arası ilişkileri ilgi odağı haline getirmekle mümkün olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşımın avantajı iki taraflıdır. Birinci olarak tedarikçinin aktif rolünün farkına varılmaktadır. Alıcının pazarlama girdileri pasif bir şekilde işleyicisi olduğu varsayımından uzak bir perspektif içindedir. İkinci olarak, ilişkinin ilgi odağı olmasıyla, her bir satın alma kararı içindeki ve dâhil olan örgütler arasındaki önceki ve sonraki etkileşim kolaylıkla görülebilmektedir⁵⁷.

Etkileşim yaklaşımının önemi izah etme açısından bazı kararların geleneksel satın alma nedenleriyle alındığı kadar, bazı değerli tedarikçilerle ilişkileri yürütmek için de alındığını görmek satın alma tecrübesi olanlar için çok belirgindir. Bu tip bir karar Webster ve Wind veya Sheth modelleri ile yakalanamamıştır. IMP araştırmasını temel alarak, süreci tedarikçi ve müşteri örgüt içindeki bireyler arası etkileşim olarak sunan

⁵⁶ http://www.sykronix.com/tsoc/courses/sales/sls_org.htm (02.08.11)

⁵⁷ Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L.E., Hakansson, H., Naude, P., Ritter, T. ve Snehota, I.; 2002; The Business Marketing Course, Managing in Complex Networks; John Wiley&Sons Ltd; Chichester; UK

bir satın alma davranışı modeli geliştirmiştir. Bu ilişki zamanla iletişmiş ve karşılıklı satın alma transferleri ile karşılıklı bilgi ve sosyalleşme içeren kümülatif değiş tokuş bölümleri vasıtasıyla kurulmuştur.

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

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

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

Son olarak tüm etkileşim süreci modellerde olduğu gibi makro çevresel faktörlerle çevrilidir. Bunun sonunda belirli satın alma kararları uzun vadeli ilişki

kapsamı içinde noktalama işareti gibi düşünülebilir. Bu sebeple her bir karar, bu kararın içinde bulunduğu ve içinden ortaya çıktığı devam eden ilişki göz önüne alınmadıkça tam olarak anlaşılamaz. Bu yaklaşım daha önceden satın alma kararlarını o anda meydana gelen dinamik konular ve atomik olaylar olarak gören eski modellerden çok farklıdır.

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

1.4.4.2. Modellemede İleri Denemeler

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

- Hill ve Hillier (1977) satın alma kararını istenen kullanım, satın alma nedenleri ve satın almanın karmaşıklığı açısından analiz etmiştir.
- Choffray ve Lillien (1978) yeni ürün satın alımı konusunda karar verme sürecini incelemiştir. Paylaşılan tercihler, güç kullanımı fikir birliği ihtiyacı gibi kişilerarası faktörlerin süreci hayati parçaları olduğunu vurgulamışlardır. Bunlar o güne kadarki çalışmalarda yeterince yer almayan modellerdir.
- Barker (1996) hem tüketici hem de örgütler için uygulanabilir bir karmaşık satın alma davranış modeli geliştirmeye çalışmıştır. Satın alma davranışlarının aşağıdaki değişkenlerin bir fonksiyonu olan bir formüsel model olduğunu ileri sürmüştür. Değişkenler: seçici algılama, hızlandırıcı koşullar, bilgi araştırma, beklenen performans faktörleri, beklenen maliyet-kar ve davranışsal cevaptır. Baker bu formüldeki herhangi bir değişkenin bağıl etkisini saptamanın hiçbir zaman mümkün olmayacağını eklemiştir. Bu sıranın en önüne geçici algılamayı koyarak, sonra gelen değişkenlerin, bireylerin değişkenleri algılama şekline bağlı olarak çok değişebileceğini ifade etmiştir. Sonuç satın alma davranışını etkileyen olası faktörlerin kontrol listesinden öteye gitmemesidir. Ama bu yaklaşım

bireysel ve toplu, ortaklaşa satın alma kararları arasındaki benzerlikler belirtebilir.

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

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

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

Birinci akım alıcı-satıcı etkileşimi ve ilişkisiyle ilgilenmektedir.

İkinci tedarikçiyle ortaklık oluşturmayla ilgilenmektedir.

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

70'lerden beri örgütsel satın alma davranışı çok değişmiştir. Bu değişimi sağlayan etmenler;

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

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

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

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

Artan rekabet, teknolojik yenilikler ve toplam kalite bakış açısı ürün kalitesini arttırma zorunluluğu doğurdu ve bu durumda alıcı ve satıcının birbirlerini rakip değil işbirlikçi olarak görmelerini sağladı. Satın alma davranışının eski vizyonu, sadece pazarlık yeteneğine dayanan ve firmaya herhangi bir artı değer katmayan bir fonksiyondur. Alıcı ve satıcı birer rakip idi. Yeni bakış açısında ise iki örgütün çift taraflı olarak kazanç sağladığı bir iş birliği ilişkisidir. Her iki tarafta bu ilişkiyi uzun vadeli olarak görmeli ve ortak bazı hedefleri belirlemelidir çünkü çevre şartları firmaların daha verimli ve efektif çalışmasını zorunlu kılmaktadır⁵⁸.

Yeni satın alma davranış teoremi bir sistemler teorisidir. Satın alma merkezi tüm sistemin bir parçasıdır ve bu merkez çevreyle ilişkisi çok önemlidir. Farklı ilişkilerin varlığı kabul edilmeli ve problemler bir bütün olarak ele alınmalıdır. Geri besleme

⁵⁸ Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L.E., Hakansson, H., Naude, P., Ritter, T. ve Snehota, I., (2002) The Business Marketing Course, Managing In Complex Networks. John Wiley&Sons Ltd. Chichester, UK, s. 56

döngüsü çok önemlidir çünkü özellikle satın alıcılar geri beslemeler sayesinde analiz yapmakta ve davranışlarını geliştirmektedirler.

Artık günümüzde yeni bir örgütsel satın alma modeli ile eski model arasındaki fark belirgindir. Yeni modelde, örgütsel satın alma artı değer katan bir fonksiyondur. Pazarlık yeteneğine gereksinim duyulmaktadır ama yeterli değildir çünkü tedarikçilerle uzun vadeli ilişki kurmak istenmektedir. İlişkinin doğası eskisi gibi bir rekabet ortamı değil her iki tarafında ortaklaşa olarak aynı hedeflere ulaşmaya çalıştığı bir yer olmalıdır. Bugünkü eğilim daha az tedarikçiyle çalışıp satıcı bağlılığı ve tedarikçi ortaklığı kurmaktır. Bu modeldeki bir gelişme de satın alma işlemlerinin bir kişi değil, bir satın alma merkezi tarafından gerçekleştirildiği gerçeğidir. Satın alma merkezi alıcı özelliklerinin bir parçasıdır ve bu yapının işleyişini anlamak buna uyum sağlayabilmek için çok önemlidir⁵⁹.

⁵⁹ Octobre, O., (2004). IBTM Program Trends in Global Marketing Strategies. Organizational Buyers behaviour. The raise of relationships in Organizational Buyers Behaviour.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA DAVRANIŞLARI

2.1. ÖRGÜTSEL PAZARLAR VE ÖRGÜTSEL PAZARLAMA

Çalışmanın bu bölümünde, satın alma davranışlarının daha net olarak ortaya konabilmesi için, örgütsel pazarlar ve bu pazarların arasındaki farklar ve benzerlikler, örgütsel pazarlarda satın alma süreçleri ve satın alma metotları ifade edilecektir.

2.1.1. Örgütsel Pazar ve Örgütsel Pazarlama Tanımları

Çağdaş pazarlamada “işletme” veya “firma” kavramı, yerini “örgüt”, “kurum” ve “kuruluş” gibi kavramlara bırakmıştır. Çünkü artık pazarlama tüm örgüt türlerinde uygulanmaktadır. Örgüt ve kuruluşlara satış yapan işletmeler bu alıcıların gereksinimleri, kaynakları, politikaları ve satın alma yöntem ve formalitelerini iyi değerlendirmeye çalışmalıdırlar. **Örgütsel Satın Alma** da, resmi örgütlerin gereksinim duydukları ürün ve hizmetleri ve bunların marka ve tedarik kaynaklarını belirleyip, değerlendirerek aralarında seçim yapma sürecini ifade eder. Bu amaçla sürdürülen faaliyetlere de “**Örgütsel Pazarlama**” denilmektedir. Örgütler, hammadde, mamul parçalar, aksesuar, ekipman, malzeme, montaj, işletme servisleri gibi endüstriyel, kurumsal vb. ürün ve hizmetler bakımından büyük bir **Pazar** oluştururlar. Örgütsel ya da toplu tüketim pazarlarının başlıca avantajları şunlardır: (1) Bazen Peşin Satış (2) Hazır Para (3) Anlaşmalı (Kişisel ilişkili Satış) (4) Finansman (özellikle faiz yüksek ise)⁶⁰

Örgütsel pazarlama tıpkı nihai tüketicilere pazarlanan mal ve hizmetler gibi ticari şirketlere, hükümetlere ve diğer kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen örgütlere,

⁶⁰ Tek,Ömer Aybars, 2001, Pazarlama İlkeler, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 9 Baskı, İstanbul,, S.228

başka örgütsel firmalara satacakları mal ve hizmetlerin üretiminde kullanımlarına yönelik mal ve hizmetlerin pazarlanmasına denir⁶¹.

Diğer bazı örgütsel satın alma tanımları ise aşağıdaki gibidir: Örgütsel satın alma, resmi örgütlerce yapılan, ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin satın alınması amacıyla, tanımlama, değerlendirme ve alternatif marka ve tedarikçiler arasında yapılan seçim sürecidir. Diğer bir organizasyona satış yapan firmalar, örgütsel satın alma davranışını anlayabilmek için ellerinden gelenin en iyisini yapmak zorundadırlar⁶².

Örgütsel satın alma, şirketler, sağlık ve eğitim kurumları gibi resmi örgütlerin; müşterilerine pazarlayacakları mal ve hizmetleri üretebilmek için gerekli olan bileşenlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve satın alınması için alternatif teklif ve satıcılar arasında seçim yapılması gibi işlemlerin yer aldığı süreç şeklinde tanımlanabilir. Böylece örgütsel satın alma, hane halkı seviyesi dışındaki tüm pazarlama kanalları içindeki bütün hareketleri içerir⁶³.

2.1.2. Örgütsel Pazarlamaya Konu Olan Mal ve Hizmetlerin Sınıflandırılması

Örgütsel alıcıların satın aldıkları şeyler örgütler tarafından doğrudan doğruya veya dolaylı olarak kullanılır veya örgütün amaçlarına erişmek için yeniden satılır. Örneğin Divriği demir madenlerinden çıkarılan demir cevheri, Ereğli Demir Çelik fabrikalarına getirilmekte, burada teneke, soğuk, sıcak, çekilmiş sac, levha, boru bandı, ingot, pik, blum kütük vb. ürünlere dönüştürülmekte, bunlar da çeşitli endüstrilere girdi olarak satılmaktadır. Firmaların güvenlik, ulaşım, temizlik ve hatta lojistik gibi başka uzmanlaşmış firmalardan satın almaları veya bazen üretimi bile onlara yaptırmalarına, başka deyişle taşeron kullanmalarına **işletme dışı kaynaklardan yararlanma (outsourcing-outsourcing) (contracting out)** denilmektedir. Örneğin Avrupa'da

⁶¹ Berkowitz ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 180.

⁶² Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Fifth Edition, s. 168.

⁶³ Howard, **a.g.e.**, s. 201.

satışları zirvede olan ünlü Spor malzemeleri üreticisi Nike ürünlerini ABD’de tasarımılamakta ama uzak doğuda üretirmektedir⁶⁴.

Endüstriyel ürün, işletmelerin üretim süreçlerinde kullandıkları, ara mal, hammadde, makine teçhizat, donanım büro malzemeleri, bakım-onarım, satıcı firmanın sunduğu satış hizmetleri gibi her türlü mal ve hizmettir⁶⁵. Örgütsel piyasalarda satılan birçok mal ve hizmet çeşidi yedi genel kategoride sınıflandırılabilir⁶⁶. Bunlar; İş Hizmetleri, Ağır Sanayi Malzemeleri, Hafif Aksesuar Malzemeleri, Levazım(Günlük Kullanılan Araç Gereçler), Ürün Bileşenleri, Hammaddeler, Sarf Malzemelerdir.

- **İş Hizmetleri**

Örgütsel pazarlarda firmalar tarafından satın alınan tüm hizmetler iş hizmetleri kategorisine girer. Bu hizmetler hukuksal hizmetler ve muhasebe hizmetlerini içerebilir. Büyük ölçekli firmalar firma içerisinde gerek duyulan hizmetleri sağlamak için sıklıkla personel işe alırlar. Örneğin, Arkas Denizcilik Şirketi hukuksal ve finansal ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli bütün departmanlara sahiptir. Bununla beraber daha küçük firmalar genellikle ihtiyaç duydukları hizmeti dışarıdaki tedarikçilerden satın almayı daha basit ve az maliyetli bulurlar.

- **Ağır Teçhizat**

Ağır teçhizat diğer ürünlerin üretiminde direkt olarak kullanılan ürünleri içerir. Bu kategori tipik olarak büyük kapital gerektiren; şişeleme donanımları, baskı makineleri veya yüksek dereceli pişirme fırınlarından oluşur. Ağır teçhizatlar tamamen satın alınabilir; ancak bazen kiralanırlar. Örneğin gazete yayınlayan bir firma, kağıtlarını bastığı baskı makinelerini kiralayabilir. Kiralama tipik olarak büyük kapital ihtiyacı duyulan ağır teçhizat alımında tam satın almadan daha uygun maliyetli olabilir.

⁶⁴ Tek, a.g.e., s. 228.

⁶⁵ Bahtışen Kavak, (2003) Küçük İşletmelerin Endüstriyel Ürün Satın Alma Sürecinde, Algılanan Riskin Satın Alma Kriterleri Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 2(6), Ekim 2003, s. 12.

⁶⁶ Thomas Kinneer & Kenneth Bernhardt & Kathleen A. Krentler, Principles Of Marketing, Harper Collins College Publisher, 4.Baskı, New York, 1995, s. 215–216

- **Hafif ve Aksesuar Malzemeler**

Hafif veya aksesuar malzemeler firma içinde işi iyi yapmak için bireysel olarak ihtiyaç duyulan ancak fiziksel olarak fabrika ile ilişkili olmayan mallardır. Örneğin, güç aletleri, fotokopi makineleri, kişisel bilgisayarlar, faks makineleri ve otomobillerdir. Hafif malzemeler tam satın alınabilir veya kiralanabilir ve ağır teçhizatlardan oldukça ucuzdur. Bir ilaç şirketi satış gücü için bir filo kiralayabilir. Ürünlerin düzenli olarak kullanıcıları, sıklıkla neyin alınması konusunda yapılan seçime dâhil olan kişilerdir.

- **Levazım (Günlük Kullanılan Araç ve Gereçleri)**

Levazım, günlük operasyonlarda firma tarafından tüketilen ürünlerdir. Temizlik malzemeleri, matkap uçları, kalemler, dolma kalemler, kırtasiye malzemeleri, formlar ve bilgisayar disklerini içerir. Levazım bazen bakım, onarım ve operasyon ürünlerini de içerir. Bütün işi diğer firmalara araç gereç sağlamaktan oluşan birçok firma vardır.

- **Ürün Bileşenleri**

Tipik olarak, diğer ürünlerle bir değişiklik olmadan veya çok az bir değişiklik ile birleştirilen ve orijinal malzeme üreticilerine pazarlanan ürünlerdir. Transistorlar, küçük elektrik motorları, anahtarlar ve bilgisayar modemleri ürün bileşenlerine örnektir. Ürün bileşenleri sıklıkla levazım olarak görülebilen onarım faaliyetleri içerisinde satılır. Örneğin, General Motors tedarikçilerden elektrik sistemleri veya cam satın alabilir ve bunları otomobil üretiminde kullanır. Aynı tedarikçi böyle ürün bileşenlerini otomobil tamirhanelerine de satabilir.

- **Hammaddeler**

Hammaddeler, yeraltından çıkarılan veya maden işleme şirketlerinde üretilen, çok az değişikliğe uğrayarak veya hiç değişikliğe uğramadan diğer ürünlerin üretiminde kullanılan ürünlerdir. Kömür, ham petrol, bakır, kereste ve tahıllar hammaddelere örnektir. Bu ürünler tipik olarak orijinal malzeme üreticileri ve diğer üreticiler tarafından satın alınır. Bir çelik üreticisi örneğin kömürü yüksek ateşli fırınlarında çeliği işlemek için, bir ekmek şirketi de buğdayı fırında ekmek pişirmek için satın alabilir.

- **İşlenebilir Malzemeler**

İşlenebilir malzemeler orijinal malzeme üreticileri ve diğer üreticiler tarafından üretimde kullanılmak üzere üretilen ürünlerdir. Genellikle müşterinin istediği özelliklere göre üretilir. Kimyasallar, metal sac, plastik ve uzmanlık isteyen çelik işlenebilir malzemelere örnektir. Örneğin endüstriyel temizlik malzemeleri üreten bir üretici kendi temizlik maddesinin üretiminde kullanmak için özellikli bir kimyasal formül satın alabilir.

- **Yeniden Satış İçin Ürünler**

Şimdiye kadar listelenen örgütsel piyasalardaki ürün kategorilerine ek olarak yeniden satılmak için birçok ürün vardır. Bu ürünler hiçbir değişikliğe uğramadan toptancılara, perakendecilere ve son kullanıcılara satış yapacak diğer toptancılar ve perakendeciler tarafından satın alınabilir. YKM mağaza departmanı nihai tüketiciye yeniden satmak için birçok firma tarafından üretilen giysileri satın alır.

2.1.3. Örgütsel Alıcılar ve Örgütsel Pazarlar

Örgütsel piyasalar, yeniden satmak, şirket içi günlük operasyonlarda veya diğer ürün ve hizmetlerin üretimi için kullanmak üzere, gerekli ürün ve hizmetleri satın alan, örgütler, bireyler ve şirketlerden oluşur. Diğer bir deyişle örgütsel piyasalar, nihai tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan ürün ve hizmetleri sağlamak veya üretmek amacıyla gerekli olan yardımcı ürün ve hizmetleri satın alan müşterilerden oluşur. Üreticiler, toptancılar ve perakendeciler örgütsel piyasalara örnek olarak gösterilebilir. Bu doğrultuda, örgütsel piyasalara yönelik pazarlamayı, nihai tüketicilerden ziyade herhangi bir tüketici grubunu hedef alan pazarlama çabaları olarak da düşünebiliriz⁶⁷.

Örgütsel alıcılar kendi kullanımları için veya satmak amacıyla ürünleri alan; üreticiler, satıcı işletmeler ve hükümet ajanslarıdır. Örneğin, bütün bu örgütler kendi

⁶⁷ Kinnear, Bernhardt ve Krentler, **a.g.e.**, s. 211.

kullanımları için bilgisayar ve telefon hizmetleri satın alırlar. Örgütsel alıcılar, nihai tüketiciler hariç diğer bütün alıcıları içerir. Bu örgütsel alıcılar muazzam büyüklükte parasal donanım, hammadde, bileşen parçalar, araç gereç ve iş hizmeti satın alır veya kiralarlar. Gerçekte örgütsel alıcı sıklıkla hammadde veya bileşen parçaları, nihai ürün örgütsel bir alıcı veya son kullanıcı tarafından satın alınmadan önce üretmek ve geliştirmek amacıyla satın alır, bir örgütün bir yıl içindeki toplam satın alması son kullanıcıların satın almalarından çok çok fazladır⁶⁸. Endüstriyel, satıcı işletme ve hükümet pazarları aynı zamanda küresel bir ölçekte de mevcuttur. Uluslararası ticaret istatistikleri Birleşik devletlerde en büyük 10 ihracat endüstrisinin 9'unun nihai tüketicilere değil örgütsel piyasalara odaklandığını göstermektedir⁶⁹.

Başlıca örgütsel alıcılar ve ya örgütsel pazarlar şunlardır;⁷⁰

2.1.3.1. Endüstriyel Pazarlar (Sanayi Pazarları)

Endüstriyel bir pazar; diğer ürünlerin üretiminde veya kendi günlük operasyonlarında kullanmak üzere kar elde etmek amacıyla ürünler satın alan bireyleri ve işletmeleri kapsar.⁷¹

Örneğin, Hilton oteller zinciri tekstil üreticilerinden vb. yüz binlerce battaniye, çarşaf vb. satın alır. Bu servis firmaları ayrıca muhasebe, istişare, hukuk, v.d. hizmetleri de başka servis firmalarından satın alırlar. Endüstriyel alıcılar mal ve hizmet üretmek amacıyla üretimde gerekli olan malları ve hizmetleri satın alırlar. Satıcılar ürün ve hizmetleri kar elde etmek için alırlar. Hükümet piyasaları ürün ve hizmetleri hükümet fonksiyonlarını yerine getirebilmek amacıyla satın alırlar⁷².

2.1.3.2. Satıcı İşletmeler Pazarı

Satıcı bir pazar, bitmiş ürünleri satın alan ve bunları kar elde etmek amacıyla yeniden satan toptancılar ve perakendeciler gibi aracıları kapsar. Toptancılar, ürünleri

⁶⁸ Barkowitz ve diğerleri, a.g.e., s. 180.

⁶⁹ Barkowitz ve diğerleri, a.g.e., s. 182

⁷⁰ Tek, a.g.e. , s. 228–229.

⁷¹ ⁸¹ Skinner, a.g.e., s. 179.

⁷² Tek, a.g.e. , s. 228–229.

Üreticiden alır ve bunları diğ er satıcılara, üreticilere, hükümetlere ve kuruluşlara yeniden satarlar⁷³. Dar anlamda aracı olan toptancı ve perakendeciler, ticaretini yaptıkları mallarda bazen küçük değişiklikler yapsalar da onların fiziksel niteliklerini değiştirm ezler. Üreticilerin nihai t keticideye direk sattığı mallar dışında bütün mallar önce satıcı pazarında satılır.

Toptancı ve perakendeciler de üreticiler gibi profesyonel müşterilerdir. Yurdumuzda da tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi pazarda değişimi kolaylaştıran irili ufaklı çok sayıda toptancı ve perakendeci vardır. Sokakta su satan seyyar satıcı, işportacı, k se basındaki bakkal, Tansaş, değişik büyüklükte, uğraşları farklı perakendecilerdir. Bunların tümü yeniden satmak için satın alırlar ve neyi alıp satacaklarına tüketiciden gelen talebe göre karar verirler. Dolayısı ile toptancı ve perakendecinin karar verme sürecinde gereksinmenin kaynağı yörede yasayanların istekleridir. Gelir düzeyi yüksek semtlerdeki bakkal d kk nlarında ithal peynir, konserve, i ki ve benzeri ürünler satılırken, düşük gelirli ailelerin yaşadığı yörelerde bunlara hiç rastlanmaz. Perakendecilerde üreticiler gibi sürekli sattıkları ürünleri otomatik olarak satın alabilirler. Ancak farklı bir ürünün alımı söz konusu olduğuunda değişik kaynaklara başvurarak bunlardan fiyat ve numuneler istenebilir. Doğru ürünü ve doğru fiyatı belirlemek perakendeciler için çok  nemlidir⁷⁴.

Satıcı işletmeler satın alma kararı verirken birçok faktörü göz önünde bulundururlar. Bir malı hangi fiyattan ne kadar satabileceğini kestirmek için o malla ilgili talep durumunu değerlendirmek zorundadırlar. Mal için d kk n veya deposundaki yer durumunu, kendisine sürekli mal sağlayanların sürekli mal verip veremeyeceğini, gerektiği hallerde üreticiden teknik yardım alıp alamayacağını, yeni bir malı da alıp satmayı planlıyorsa, onun mevcut malların satısını nasıl etkileyeceğini (ikame ya da tamamlayıcı mal olabilir) göz önünde tutmalıdır.

⁷³ Skinner, a.g.e., s.180.

⁷⁴ Karafakioğlu, Mehmet,(2005) Pazarlama  lkeleri, Literatür Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul, s. 107.

2.1.3.3. Hükümet Pazarları

Hükümet pazarı, bir federasyonu, bir devleti, bir vilayeti ya da yerel bir hükümeti ifade eder. Hükümetler dâhili operasyonları desteklemek ve vatandaşlara eğitim, yollar ve otobanlar, milli savunma, polis ve yangın güvenliği, temiz su, enerji ve sosyal ihtiyaçları karşılayacak diğer ürünleri sağlamak üzere çeşitli ürün ve hizmetler için yıllık milyonlarca dolar harcarlar⁷⁵.

Türkiye’de ise merkezi devlet teşkilatı, ordu, belediye ve özel idare seklindeki yerel yönetimler ile Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT’ler), bunlara bağlı müesseseler ve devlet teşkilatına bağlı çeşitli kuruluşlar hükümet pazarlarını oluştururlar. Her yıl ülkenin yıllık gelirinin veya GSMH’ nin önemli bir kısmı devlet teşkilatlarına harcanır. Bu yüzden hükümet pazarları çok büyük is hacmine sahiptirler, zira devlet pek çok mal ve hizmeti çoğu sürekli olmak üzere satın alma yoluna gider. Hükümet pazarlarında talep edilen mal ve hizmetlerin cins ve miktarları çeşitli devlet kuruluşlarının yerine getirdiği toplumsal görev ve hizmetlerle bağlantılı, olduğundan onların bu özelliklerini yansıtır. Çok sayıda üretici ve satıcı işletme devlete bin bir çeşit mal veya hizmet arz eder.

Bu pazarlarda alımlar genellikle ihale usulü ile verilir; ülkemizde yasa gereği ihale ile alım yapılır. Kapalı zarf usulü ile verilen tekliflerden en uygun olanı Devlet ihale Kanunu’na göre seçilir. Bazen de isler, müteahhit işletmelere, pazarlık usulü ile gerçekleştirilen kontratlara verilir. Yasa, tüzük ve yönetmeliklerle devlet harcamaları belirli esas ve prosedürlere (usüllere) bağlandığından, hükümet birimleri ile is yaparken bürokrasiden ve ödemelerde gecikmelerden şikâyet edilir. Ancak devlet teşkilatının savunmaya yönelik olarak ordunun alımları işletmeler için büyük satış imkânları yaratır⁷⁶.

Hükümet alımlarında kamu harcamalarını ve bütçe açıklarını azaltmak için kaliteden ziyade fiyata önem verilir. Ancak gerektiğinde bir isin yüksek fiyat önerenlerden birine de verilmesi mümkündür. Başbakanlık, bakanlıklar, yerel idareler

⁷⁵ Mucuk, İsmet, (2001) Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitapevi, 13. Baskı, İstanbul, s. 85.

⁷⁶ Mucuk, a.g.e., s. 83-84.

ve üniversiteler, vakıf hastaneleri gibi kurumlardan oluşan hükümet pazarının özelliği ve potansiyeli birçok işletmeyi bu pazar için özel bir örgütlenmeye yöneltmiştir⁷⁷.

Ekonomik olmayan kriterler aynı zamanda hükümet alımlarında büyüyen bir rol oynamaktadır. Hükümet alıcıları favori yapmak için alımlarında sanayisi gelişmemiş firmaları ve alanları, küçük işletmeleri, azınlıkların sahip olduğu şirketleri, yarıştan, yas ve cinsiyet ayırımından kaçınan firmaları davet ederler. Satıcılar hükümet piyasalarına girme kararı alırken bu faktörleri göz önünde bulundurmak zorundadır.

Hükümetlere satış yapan birçok firma bir dizi sebepten dolayı pazarlama odaklı olmamışlardır. Toplam hükümet harcamaları bu piyasayı geliştirmek için yapılan pazarlama çabalarından ziyade seçilmiş devlet memurlarınca belirlenmektedir. Hükümet alımı fiyata ve maliyetleri düşürmek için tedarikçilerin teknolojiye yatırım yapmalarına dikkat çeker. Ürün karakteristiklerinin dikkatlice açıkça belirtildiği durumlarda ürün ayırımı bir pazarlama faktörü değildir. Ne reklâm nede kişisel satış çabaları bir açık indirim tipi ihalede kazanan teklif içindedir⁷⁸.

2.1.3.4. Kurumsal Pazarlar

Kar, pazar payı veya yatırımın getiri oranı gibi, normal olarak iş dünyasının ulaşmak istediği ve peşinden koştuğu amaçlarla ilgisi olmayan örgütler, kurumsal pazarları oluştururlar. Kısaca kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar bu pazarın satın alma karar birimleri veya alıcılarıdır. Kızılay, vakıflar idaresi, müzeler, yardım kuruluşları, çeşitli vakıflar, sendikalar, dernekler vb. örnek olarak sayılabilir⁷⁹.

2.1.4. Tüketici Pazarları

Tüketici pazarları, kendi tüketim ihtiyaçları için meta ve hizmet alan tüm bireylerin ve hane halkının oluşturduğu piyasalara verilen isimdir. Bir ülkede yaşayan her birey,

⁷⁷ Karafakioğlu, **a.g.e.**, s. 108.

⁷⁸ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Tenth Editions. s. 231.

⁷⁹ Mucuk, **a.g.e.**, s. 84.

hayatını idame ettirmek için mal ve hizmet talep eden kişi konumunda olduğu için, tüketici pazarının da doğal birer üyesidir. Bu sebepten ötürü her bir bireyin tüketici davranışı, piyasanın yapısını anlamak için önemlidir.

Tüketici davranışı, tüketicinin satın alma kararını verirken kullandığı yöntemleri, mal veya hizmetlere karşı içsel veya dışsal faktörlerle oluşturduğu tutumları, mal veya hizmeti seçme ve kullanma özelliklerini kapsamaktadır. Tanım içinde belirtildiği gibi, tüketici faaliyetleri zihinsel, duygusal ve fiziksel niteliklerde olabilir. Tüketici davranışı, tüketicilerin zaman, enerji ve para gibi kısıtlı kaynaklarını tüketime yönelik olarak nasıl kullandığını incelemeye çalışır⁸⁰.

Tüketiciler, birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen bilinçli ve bilinçaltı güçlerle hareket ederler. Tüketicilerin karar verme ve satın alma davranışları, bilinçli düşünceler her ne kadar aynı derecede önemli olsa da bilinçaltı duyguları ve düşünceleri tarafından yönetilir. Bu bilinçaltı güçler; sürekli değişen anımsamaları, metaforları, imgeleri, hisleri, karar ve davranışları karmaşık biçimlerde şekillendirerek birbirleriyle etkileşen hikâyeleri kapsar.”⁸¹

Tüketici davranışların açıklamak için öne sürülen bütün modellerin ve yaklaşımların ortak noktası, tüketicilere etki eden değişkenlerin gruplandırılmasıdır. Bu değişkenler ya da etmenler;

- **İç değişkenler ya da psikolojik etkiler olarak tanımlanan etmenler:** Bu grupta davranışın temelini oluşturan öğrenme, güdülenme, algılama, kişilik, tutum gibi konular yer almaktadır.
- **Dış değişkenler ya da sosyo-kültürel belirleyiciler denilen etmenler:** Toplumsal gruplar, aile, sosyal sınırlar, kültür, alt kültür, kişisel etkiler gibi konuları içerir.

⁸⁰ Barış, Gülfidan, Odabaşı, Yavuz; 2005; a.g.e.; s.29

⁸¹ Zaltman, Gerald, 2003, Tüketici Nasıl Düşünür?, Türkçesi: A. Semih Koç, İstanbul: MediaCat Kitapları, s.42.

- **Demografik değişkenler:** Bu gruba yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir, eğitim, meslek ve coğrafik yerleşim gibi unsurlar dâhildir. “Bir ülkenin nüfusu; tüketiciler, pazarın hacmi ve büyüklüğü hakkında genel bir bilgi verir.”⁸² Nüfusun toplam miktarı, dağılımı, kentleşme, cinsiyet, gelir gibi unsurlar tüketiciler tarafından tüketilecek toplam ürün ya da hizmet düzeyinin belirlenmesine olanak sağlamaktadır.
- **Pazarlama çabalarının etkileri olarak tanımlanan etmenler:** Satın alma karar sürecinin kendisi bu gruptaki çabaları doğrudan etkilemektedir. Genelde, bu etkiler pazarlama yöneticilerinin kontrolü altındadır.
- **Durumsal etkiler olarak adlandırılan etmenler:** Fiziksel ortam, zaman, satın alma nedeni, duygusal ve finansal durum bu etkilere örnek olarak verilebilir

“Gruplandırılan bu beş değişken, tüketicinin satın alma karar sürecine etki eder ve onun belirli bir davranış biçimi göstermesine neden olur. İşletmeler için ise, bu değişkenler, pazarlarını bölümlendirme, bölümler arasından hedef pazar bölümlerini seçme ve seçilen pazarlar için uygun pazarlama karması geliştirme eylemlerini planlamak ve yürütmek için bilgi sağlayıcı kaynaklardır”⁸³.

2.1.5. Örgütsel Pazarların Özellikleri ve Tüketici Pazarları ile Arasındaki Farklılıklar

Örgütsel Pazarlar (sıklıkla endüstriyel pazarlar veya üretici pazarları olarak adlandırılan pazarlar) toplamda tüketici piyasalarının iki katı büyüklüktedir. Bu piyasalar hane halkının satın aldığı otomobil, bilgisayar, ofis malzemesi, kırtasiye, ulaştırma hizmetleri, yiyecek ve mobilya gibi mal ve hizmetleri satın alır. Dolayısıyla bu tip piyasalara yapılan pazarlama faaliyetleri sadece satın almaya konu olan mala göre değil aynı zamanda müşteriye ve kullanılan satın alma süreçlerine göre de değişebilmektedir⁸⁴.

⁸²Durmaz, Mustafa, Tüketici Davranışları, 2007, İzmir, Ege Üniversitesi Fakültesi Yayınları, No:4 , s.44.

⁸³ Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, a.g.e., s.48-49.

⁸⁴ Boyd Jr., Walker Jr., a.g.e., s. 146.

Örgütsel alıcılar, kişisel veya ailevi ihtiyaçları için alım yapan nihai tüketicilerden farklı oldukları gibi, kısmen ve değişik düzeylerde olmak üzere birbirlerinden de farklıdırlar. Doğal olarak bunların hayli organize olmuş, örgütlenmiş tüketim birimleri veya alıcılar olarak nihai tüketicilerden farklılıkları çok daha büyük boyutlardadır⁸⁵.

2.1.5.1. Satın Alma Biriminin Doğası

Tüketici pazarları ile karşılaştıracak olursak, bir örgütsel satın alma daha fazla alıcıyı ve daha profesyonel satın almayı içerir. Örgütsel satın alma sıklıkla, iş hayatını daha iyi nasıl satın alınır öğrenerek geçiren eğitilmiş satın alma ajanları tarafından yapılır. Daha karmaşık olan bu satın almada karar verme sürecine birkaç uygun insanın katılım göstermesidir. Satın alma komiteleri teknik uzmanlar ve büyük(ana) ürünlerin alımında yer alan tepe yöneticilerinden oluşur. Organizasyonun piyasa oyuncularları bu yüzden, iyi eğitilmiş satın almacılarla diyalogda olacak iyi eğitilmiş satış personeli olmalıdır.

2.1.5.2. Pazar Yapısı ve Talep

Örgütsel satıcılar normal olarak tüketici piyasası satıcılarından daha az ancak daha geniş bir alıcı kitlesi ile uğraşır. Örneğin, Good Year son kullanıcıya yenileme lastiği satmak istediği zaman mevcut 112 milyon Amerikan araba kullanıcısı onun potansiyel piyasasını oluşturur ama Good Year'ın kaderi, otomotiv üretici olan bir ya da iki firmadan alacağı siparişlere bağlıdır. Çok büyük örgütsel piyasalarda bile birkaç alıcı satın almanın büyük bölümünü yapmaktadır.

Örgütsel talep türev taleptir. Tüketici ürünlerine olan talepten ileri gelir. General Motors çelik alır, çünkü tüketiciler araba satın alırlar. Eğer arabaya olan tüketici talebi düşerse çeliğe ve araba üretiminde kullanılan diğer malzemelere duyulan talepte bu yüzden azalabilir. Bu nedenle endüstriyel satıcılar, endüstriyel talebi arttırmak için ürünlerini zaman zaman direkt olarak sunarlar. Birçok örgütsel piyasa esnek olmayan talebe sahiptir. Bunun anlamı birçok endüstriyel ürünün toplam talebinin, özellikle kısa

⁸⁵ Mucuk, a.g.e., s. 81.

zamanlı fiyat değışikliklerinden etkilenmeyeceğidir. Deri fiyatlarındaki bir düşüş, tüketicilerin ayakkabıya olan talepleri artmadıkça üreticileri daha fazla deri almaya yöneltmez.

Sonuç olarak, örgütsel pazarlar daha fazla dalgalı talebe sahiptir. Birçok endüstriyel ürüne ve hizmete olan talep, tüketim ürünlerine olan talepten daha fazla, daha çabuk değışme eğilimindedir. Tüketici talebinde meydana gelen küçük bir yüzde artışı, endüstriyel talepte büyük miktarda bir artışa neden olabilir. Bazen tüketici talebindeki %10'luk bir artış bir sonraki dönem endüstriyel talepte %200 kadar bir artışa neden olabilir.

Tablo 2.1. – Örgütsel Pazarlar ve Tüketici Piyasaları Arasındaki Farklılıklar

Talep Karakteristikleri

Endüstriyel ürün ve hizmetlere olan talep;

1. Tüketici ürün ve hizmetlerine olan talebin bir türevidir
2. Esnek olmayan bir talep yapısına sahiptir. Kısa vadedeki fiyat değışiklikleri talebi güçlü bir şekilde etkilemez
3. Düzensiz bir talep söz konusudur. Tüketici talebindeki küçük artışları üretim için gerekli ürünün talebini güçlü oranda etkileyebilir.
4. Konjüktürelidir.

Piyasa Demografisi

Örgütsel ve tüketici piyasasındaki alıcıları karşılaştırsak;

1. Sayıca daha azdır.
2. Daha büyüktür.
3. Coğrafik olarak yoğunlaşmışlardır.
4. Spesifikasyonlara göre almaya daha yatkındırlar.

Alıcı Satıcı İlişkileri

Örgütsel piyasalar tüketici piyasaları ile karşılaştırıldığında aşağıdakilere göre karakterize edilmektedir.

1. Yazılı prosedürleri takip eden profesyonel satın alma uzmanları kullanır.
2. Daha yakın ve sıcak alıcı-satıcı ilişkileri söz konusudur.
3. Satın almaya etki eden birden çok faktörün varlığı söz konusudur.

Kaynak: Harper W. Boyd Jr., Orville C. Walker Jr., Marketing Management, "A Strategic Approach", Irwin, Boston, 1990, s. 147.

2.1.5.3. Karar Tipleri ve Karar Süreci

Örgütsel satın almacılar genelde nihai tüketicilere göre daha karmaşık satın alma kararları ile karşı karşıya kalırlar. Satın almalar sıklıkla büyük toplamli paraları, karmaşık, teknik ve ekonomik bakış açılarını ve satın alma organizasyonu içindeki farklı seviyelerde bulunan birçok insan arasındaki etkileşimi içerir. Çünkü satın almalar daha karmaşık olduğundan örgütsel alıcıların karar vermeleri daha uzunca zaman alabilir. Bu yüzden büyük bilgisayar sistemlerinin satın almaları milyonlarca doları, binlerce teknik detayı, alt kademedan tepe yönetimine kadar düzinelerce insanı ve birkaç ayı veya bir yıldan daha fazla bir zamanı içermektedir.

Örgütsel satın alma, tüketicilerin satın alma süreçlerine nazaran daha resmi olma eğilimindedir. Büyük örgütsel satın almalar genellikle detaylı ürün spesifikasyonları, yazılı sipariş emirleri, dikkatli yapılan tedarikçi araştırmaları ve resmi onaylar ister. Belki de satın alma süreci detaylı olarak okunmalıdır. Sonuç olarak örgütsel satın alma süreci içinde satıcılar ve alıcılar sıklıkla birbirlerine daha bağlıdır. Tüketici piyasalarındaki satıcılar müşterilerine uzak mesafede dururlar ama örgütsel piyasalardaki satıcılar, müşterilerinin problemlerini tanımlamada, satın alma sürecinin her aşamasında, satış sonrası operasyonlarda destek olmak ve çözüm bulmak amacıyla müşterileri ile yakın çalışırlar. Tekliflerini bireysel müşteri ihtiyaçlarına uyarlarlar. Yakın gelecekte satış, alıcıların mal ve hizmet ihtiyacını anında karşılayabilecek tedarikçilere kayacaktır. Ancak örgütsel satıcılar müşterileri ile uzun süreli yakın ilişkiler kurmak zorundadır. Uzun zamanda satış, müşterinin gelecekte doğacak ihtiyaçlarını karşılamayı düşünen ve mevcut ihtiyaçları karşılayan ve onlarla bitmeyen ilişkiler kuran firmalarda kalacaktır⁸⁶.

2.1.5.4. Örgütsel Pazarların Diğer Özellikleri

Doğrudan Satın Alma;

Endüstriyel pazarları oluşturan işletmeler gereksinme duydukları girdileri çoğu zaman “doğrudan satın alma yöntemi” (otomatik sipariş yöntemi de denilir) ile satın alırlar. Örneğin Renault ürettiği otomobillerde kullanacağı jantları belirli bir imalatçıdan

⁸⁶ Kottler, Armstrong, a.g.e., Seventh Edition, s. 169-172

satın alıyorsa ve bu firmadan da kalite, fiyat, ödeme koşulları gibi konularda memnun ise, stoktaki jantların sayısı azalınca yeni bir firma aramaz, hemen bu işletmeyi arayarak siparişini verir⁸⁷.

Direkt satın almanın diğer bir boyutu da örgütsel alıcıların özellikle teknik olarak karmaşık ve pahalı olan ürünlerin satın alımında aracılardan ziyade üreticilerden direkt almalarıdır. Örneğin, Ryder her yıl farklı şekil ve büyüklükte binlerce kamyon satın alır. Bunların bazılarını kendi yüklerini taşımak için bazılarını da farklı firmalara kendi taşımacılık işlerini yapabilecekleri filoları kurmaları için kiralarlar. Ryder GMC kamyon alacağı zaman bunları bir GMC kamyon bayisinden satın almaktan ziyade, GMC' den direkt satın alır. Benzer olarak Amerikan Havayolları uçakları Boeing' ten; Kroger, paketleme ürünlerini Procter and Gamble'dan, Amerikan Hükümeti kişisel bilgisayarları direkt IBM' den alırlar.

Karşılıklılık;

Örgütsel alıcılar sıklıkla kendi ürünlerinden satın alan (kendi müşterisi olan) tedarikçileri seçerler. Kendi kâğıtlarını kullanan bir kimyasal firmadan ürün alıyor olmak, kâğıt üretimi yapan bir şirket için karşılıklılığa bir örnek olabilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde Federal Ticaret Komisyonu ve Adalet departmanı adil olmayan rekabetin söz konusu olduğu durumlarda karşılıklılığı yasaklar. Bir alıcı bir şey sattığı tedarikçiyi seçebilir ancak, bu tedarikçiden alınan fiyatların rekabetçi aynı zamanda da ürün ve hizmetlerin kalitesi olduğunu gösterebilmelidir.

Kiralama;

Örgütsel alıcılar artan bir şekilde tamamıyla satın alma yerine kiralama yapmaktadır. Amerikan şirketlerinin her yıl baskı malzemelerinden helikoptere, ofis malzemelerinden offshore donanımlarına kadar 122 milyar doları aşan malzemeyi kiralama yolunu seçerler. Kiralama yapanın bazı vergi kazançları, en iyi hizmeti elde etme, satıcıların en son ürünlerini elde etme ve daha fazla mevcut kapital imkânı

⁸⁷ Karafakioğlu, a.g.e., s. 105.

sağlaması gibi birçok avantajı vardır. Kiralayan sıklıkla daha fazla net gelir ve tam satın alma imkânı olmayan müşterisine satış yapma sansı ile kiralama işlemini sonlandırır⁸⁸.

2.1.6. Örgütsel Pazarlarla Tüketici Pazarları Arasındaki Benzerlikler

A) Örgütsel pazarlama ve tüketici pazarlaması aşağıdaki ortak amaçları kapsamaktadır.

- Karlı bir faaliyette bulunmak
- Piyasa payını arttırmak veya en azından mevcut piyasa payını korumak
- Faaliyetlerinde harcadıkları tüm giderlerden etkinlik sağlamak
- Mevcut müşterileri korumak ve yeni müşteriler kazanmak amacıyla tutundurma faaliyetlerini ve reklâm programlarını geliştirmek
- Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine uygun malların pazarlanmasını sağlamak
- Pazarlama faaliyetlerini etkileyecek benzer veya aynı türdeki malların geliştirilmesine hazırlıklı olmak
- İyi bir üretici olarak marka imajını korumaktır.

B) Mal farklılıklarının olmadığı yerde pazarda benzer satın alma güdülleri ve satın almayı teşvik eden unsurlar bulunmaktadır,

- Alışkanlıklar ve satın alma alışkanlıklarının değişimini engelleyen genel kabul görmüş faktörler hem örgütsel hem tüketici pazarlarında eşit öneme sahip olmaktadır.
- Her iki pazarda satıcının karakteri önemli sayılmaktadır

C) Hem örgütsel hem tüketici pazarında sözleşme yapılması belirgin bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır,

D) İyi organize edilmiş ve iyi yetişmiş satın alma grupları hem tüketici pazarındaki müşteriler hem de örgütsel pazardaki müşteriler arasında bulunmaktadır,

E) Hem örgütsel hem de tüketici pazarının incelenmesinde üreticiler gerekli bilgileri satış ve üretim kayıtlarından sağlayabilmektedir⁸⁹.

⁸⁸ Kottler, Armstrong, **a.g.e.** , Seventh Edition, s. 172.

⁸⁹ R. Holloway, R. Hancock; The Environment of Marketing Behavior; John, Willey and Sons Inc; New York; 1967; s .176-179'dan aktaran Hüseyin Sabri Kurtuldu (1994) Örgütsel Satın Alma Süreci ve Aracı İşletmelerin Satın Almada Göz Önünde Bulundurdıkları Faktörler :Trabzon Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 10-11.

2.1.7. Örgütsel Pazarların Satın Alma Amaçları ve Kriterleri

Bir tüketici, mal ya da markanın fiyatı, işlevi ve biçimine karşı kayıtsız kalarak başka özelliklerine önem verebilir. Ama örgütsel pazarda yer alan üretici bir işletme alıcısı, maldan beklenen temel yararları bir kenara iterek, kendi sübjektif tercihlerine göre hareket edemez. Alıcı belirli bir maliyet karşılığında en iyi işi görecektir ya da en büyük faydayı sağlayacak malı satın almak isteyecektir. Bundan ötürü de üretici pazarındaki mallar, belirli kişilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak için değil, üretim sürecine en büyük yararı sağlamak ve üretim sorununu çözmek için yapıp satılmaktadırlar⁹⁰.

Örgütler ürün ve hizmetleri bir ana sebepten ötürü satın alır ki bu da firma amaçlarına ulaşmada yardımcı olmaktır. İşletmeler için satın alma amacı genellikle maliyetleri düşürürken veya geliri artırırken karı da arttırmaktır. Southland şirketinin yeni bir envanter yönetimi sistemi satın alması, Seven-Eleven mağazalarında satılan ürünlerinin taze kalmasını ve talep edilen zamanda rafta olmasını sağlamak amacıyladır. Ayrıca Nissan şirketinin de reklam ajansını değiştirmesi, kendisine daha fazla otomobil satışı getirecek ve dolayısıyla karlılığını arttıracak reklam kampanyaları yapmak istemesindedir. Yönetim kararlarındaki etkinliğini arttırmak isteyen bir şirket ise verileri işlemek için kullanmak üzere gelişmiş bilgisayarlar satın alabilir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve hükümet kuruluşlarının satın alma amaçları ise; hizmet ettikleri grubun ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu yüzden bir hastane, hastalarına daha iyi hizmet vermek için ileri teknoloji bir tanı cihazını satın alır⁹¹.

Örgütsel müşterinin olağan satın alma davranışı ve modeli, fiyatı minimize edicidir. Özellikle homojen ve farklılaştırılmamış mallarda, arz problem teşkil etmiyorsa bu modelin tatbiki mümkün olabilir. Diğer şartların veri olması halinde fiyat objektif bir kriterdir. Bununla beraber, fiyat-kalite eşitlikleri halinde uygun kaynaklar arasından kaliteli hizmet(zamanında teslim, iyi bir servis ve garantisi, otomatik sipariş, eğitici hizmetler, ihtiyaca uyum esnekliği, çok amaçlılık, başka mal ve hizmetler ile

⁹⁰ İslamoğlu, A. Hamdi (2002), Pazarlama İlkeleri, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, s. 135.

⁹¹ Berkowitz ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 185.

kullanılabilirliği ve uyumu v.b. satıcı kaynağının seçimini ve örgütsel müşterinin satın alma politikasını nispeten etkileyebilecektir. Nitekim Japonya’da otomotiv endüstrisinin, yan sanayi ile minimum(1-2 günlük) stok seviyesi ile çalıştığı bilinmektedir. Böylesi bir durum çalışma sermayesi ve stoklama ihtiyacını azaltmakta ve her iki taraf için geleceği güvenli bir tablo yaratmaktadır⁹².

Bir satın alma süreci içerisinde satın alan örgüt potansiyel tedarikçiyi ve sattığı ürünü temel satın alma kriterlerine göre ağırlıklandırmalıdır. Örgütsel satın alma kriterleri tedarikçinin ürün ve hizmetlerinin objektif öznitelikleri ve tedarikçinin kendi yeterliliğidir. Genel olarak en çok kullanılan 7 kriter şöyledir⁹³.

- Fiyat
- Üründe beklenen kalite ve spesifikasyonları karşılayabilme
- İstenen teslim zamanını karşılayabilme
- Teknik yeterlilik
- Garanti ve zayıf performans durumlarında hak iddia edebilme
- Geçmiş kontratlardaki performans
- Üretim faaliyetleri ve kapasite

Bu kriterleri karşılayan veya aşan tedarikçiler müşteriye değer yaratır. Birçok örgütsel alıcı satın alma kriterlerini muhtemel tedarikçileri ile haberleşerek belirlediği spesifikasyonlarla değiştirmektedir. Tersine Pazarlama adı verilen bu uygulama örgütsel alıcıların ve müşterilerinin ihtiyaçlarına uyan mal, hizmet ve tedarikçilerin yeterliliklerini şekillendiren ilişkiler kurmaya yönelik örgütsel alıcılarca yapılan maksatlı çabaları içerir. Dünyada devam eden tersine pazarlama modeline bir örnek Harley Davidson modelidir. Harley Davidson, uzun zamanlı ilişkilerinin olduğu tedarikçilerinden bile üretim kalitelerini arttırıcı çabalarına yönelik yazılı bir plan ister; bu planı tedarikçilerinin hedeflerine erişip erişemediğini gözlemlemek için kullanır.

⁹² Karabulut, Muhittin,(1989) Tüketici Davranışları Pazarlama Yeniliklerinin Kabulü ve Yayılışı, Dizgi Baskı, 3. Baskı, İstanbul, s. 239.

⁹³ Berkowitz ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 186.

2.2. ÖRGÜTSEL PAZARLAR

“Endüstriyel” ya da “Üretici veya İş Pazarı”, “Sanayi Pazarı”, “Sanayi Satışları Pazarı”, “Toplu Pazarlar” başkalarına satılan, kiralanan veya tedarik edilen ürün ve hizmetlerin üretim süreci içine giren ürün ve hizmetleri (endüstriyel mal veya üretici malları) alan tüm birey ve örgütlerdir.

Tüketicilere yapılan satışlarla karşılaştırıldığında, endüstriyel alıcılara yapılan satışlarda daha çok sayıda madde ve büyük parasal işlemler söz konusudur. Endüstriyel üretim ve dağıtım sürecindeki her üye son tüketim malının üretim ve dağıtımını gerçekleştirmek için ayrı ayrı birçok mal ve hizmet satın alma durumundadır. Örneğin, hurda malzemelerinden sıvı çelik üreten elektrikli ark ocakları, bu üretim için hurda, sünger, demir, ön redüklenmiş cevher alırlar. Bu hammaddeleri yine satın aldıkları veya ürettikleri elektrik ile eritirler. Bunlardan kütük, yuvarlak demir, hafif profil, tel, çelik ürün v.b. mamulleri üretirler. Bu ürünlerin büyük çoğunluğunu inşaat sektörüne, makine, imalat ve taşıt araçları endüstrisine satarlar. Gerek ark ocaklarının gerekse diğer entegre demir çelik tesislerinin üretimleri, örneğin, hadde ve çelikhane tesisleri yapan, kreyn, sondaj kulesi, metalürji, hidrolik, termik santral, su arıtma, çelik konstrüksiyon tesisleri ve otomotiv sanayilerine satılır. Taşıt araçları endüstrisi ve işletmeleri, örneğin, TOFAŞ otomobil üretiminde bu girdiler yanında yüzlerce başka girdiden yararlanır. Aynı işlem yoğunluğu ve satın alımlar, derisi için hayvan alımdan-hatta onların yemlerinden v.b.- başlayarak bir çift ayakkabının üretimi için de geçerlidir. Yine, örneğin, ipragaz firması LPG satışlarında büyük sanayi tüplerini toplu işyerlerine, lokantalara, fabrikalara, sanayilere, vb. özel sanayi satış araçları ile satmaktadır. Digitürk açısından toplu şekilde maç seyredilen yerlerin aboneliği de bir endüstriyel pazarı ifade eder.⁹⁴

⁹⁴ Tek, a.g.e., s. 229.

2.2.1. Örgütsel Pazarların Özellikleri

Endüstriyel pazarların, alımların ve alıcıların aşağıda açıklanan özellikleri tüketim malları pazarlarının özelliklerinin tersidir.

1. Endüstriyel ürün pazarlamacıları tüketim malı pazarlayanlara göre daha az sayıda alıcı ile muhatap olurlar. Az sayıda alıcı, alımların büyük bir bölümünü gerçekleştirir.

2. Endüstriyel alıcıların (fabrikalar, toptancılar, vb.) büyük bir bölümü az sayıda coğrafi bir bölge ve şehirde yığılmışlardır. Üreticilerin böyle yoğunlaşması, ziyaretleri, temasları kolaylaştırır ve dolayısıyla onlara yapılan satışların maliyetini düşürür. Bunlar endüstriyel pazarlama için önemli hedeflerdir. Türkiye son on yılda büyük perakendecilik ve mağazacılık atağına girince, aracı kesiminde, özellikle toptancılarda, yatay bütünleşmeler fiziksel olarak da kendini göstermiş ve birçok yeni tesisler kurulmuştur. Örneğin, toptancı çarşıları **İSTOÇ**, (İstanbul Toptancılar Çarşısı), perakendeci çarşıları (**PERPA**) siteleri, **Organize Sanayi Siteleri**, toplu çarşılar v.b.

3. Endüstriyel ürünlere olan talep, tüketim mallarına olan son talepten türetilmiş olup, “**Türetilmiş**”, “**Müstak**” veya “**Derive**” talep denilir. Örneğin, teneke kutu konserve yiyecekler; yuvarlak demir-konut; yassı demir/çelik ürünleri makine imalat, otomotiv, ev ve büro eşyaları, boru ve profil sanayi, teneke üreticileri, elektrikli üretim araçları v.b. Ambalaj basan matbaaya olan talep de türetilmiş taleptir. Örgütler müşterinin talebini karşılamak için ürün ve hizmetlerin üretiminde doğrudan ya da dolaylı olarak kullanmak üzere ürünleri satın alırlar. Bu nedenle örgütsel ürün talebi, tüketici ürün talebinden türetilmiştir. Örneğin, tüketiciler kursun kalem satın almaya devam ettiği sürece, kalem üretmek üzere grafit ve ahşap için endüstriyel bir talep olacaktır. Eğer kalemler için tüketici talebi olmazsa, kalem üretmek için grafit ve ahşap talebi de olmayacaktır⁹⁵. Pazarlamacılar özel bir pazarlama çabasının başarısının sadece kendi çalışmalarına bağlı olmadığını, aynı zamanda bunun müşterilerinin; müşterilerinden de etkilenebileceğinin farkında olmalıdır. Böylece, eğer bir

⁹⁵ Skinner, a.g.e., s. 195.

pazarlamacı, tüketicilerin talep göstermeyeceği bir ürün olduğunu belirlerse farklı bir Pazar hedeflemek isteyebilir⁹⁶.

4. Birçok endüstriyel ürün ve hizmet için toplam talebin fiyat esnekliği, tüketim mallarının tersine, düşüktür. Başka bir deyişle, toplam talep, fiyat değişikliklerinden özellikle artısından etkilenmez. Üreticiler, imalat yöntemlerinde değişiklik yapamayacakları için kısa dönemde talep esnekliği daha da serttir. Örneğin, bir oto firması 1997 yılı için 100.000 adet otomobil üretim planlamışsa **Ereğli Demir Çelik**'ten alınan çeliğe zam olsa bile bir anda üretimi kısımaz, çünkü bağlantılarını kurmuştur. Üretimi kesmeye kalkışması işsizlik ve başka sorunlar doğurur. Ayrıca, söz konusu ürünün toplam maliyeti içinde düşük bir yüzdesi olan endüstriyel ürünlerin talebi de serttir. Örneğin, bir otomobilin iç lamba ünitesinin (ampul, düğme, v.b.) veya sinyal ampullerinin fiyatının artması bunların talep düzeyini zor etkiler. Buna karşın, imalatçılar hangi tedarik kaynağından alacakları konusunda “Fiyat” değişkeninden yararlanırlar.

5. Endüstriyel ürün ve hizmetlere olan talep genellikle tüketim mallarına olan talepten daha oynak veya dalgalıdır. Özellikle yeni tesis ve ekipman talebi çok dalgalıdır. Bu durum ekonomideki harcamalardaki bir artışın denge milli gelirinde daha büyük bir artış meydana getirmesi olarak tanımlanan “**Çarpan (Multiplier)**” etkisi gibidir. Buna karşılık “**Hızlandırıcı**” (Accelerator) da aynı etkiyi yapmaktadır. Hızlandırıcı, toplam tüketim malları talebindeki değişmelerin, yatırım (sermaye, teçhizat v.b.) malları üzerindeki etkisidir. Yani belli bir tüketim malındaki değişimin yatırım malı talebini, hangi yönle ve oranla etkileyeceğini ifade eder. Bazı dönemlerde, tüketiciler gelecekte fiyatların daha da yükselebileceği endişesine kapılabilirler. Üreticiler de gelecekte kredilerin kısıtlanabileceği haberini duyabilirler. Bütün bunlar yatırımları uyatarak kümülâtif etkilere yol açan başlıca faktörlerdir. Üreticiler artan yeni talebi karşılayabilmek için üretim kapasitelerini genişletmek isteyeceklerdir. Bu tür yatırımlara “**Uyarılmış Yatırımlar**” denilmektedir.

⁹⁶ Kinnear, Bernhardt ve Krentler, a.g.e., s. 219.

6. Endüstriyel ürünler profesyonel olarak yetiştirilmiş satın alma görevlileri tarafından satın alınırlar. Alım konusu ne kadar karışıkça, alım kararına katılanların sayısı da o kadar çok olur. Özellikle önemli ürünler için teknik uzmanlar(mühendisler v.b.) ve yüksek yöneticilerden oluşan satın alma komiteleri oluşturulur. Dolayısıyla endüstriyel ürün pazarlamacıları iyi yetiştirilmiş satış temsilcileri kullanmak durumundadırlar. Endüstriyel tutundurma faaliyetlerinin temeli kişisel satışa dayanır.

7. Endüstriyel alımlar doğrudandır. Bu alıcılarda özellikle pahalı ve teknik bakımdan karmaşık ürünleri doğrudan üreticisinden satın almaya çalışırlar. Kuskusuz karmaşık olmayanları da aracısız almayı tercih ederler.

8. Endüstriyel pazarlarda “**Karşılıklı Alışveriş**” yani ”sen benden sunu al, bende senden onu alayım” ilkesi vardır.

9. Endüstriyel pazarlamada Leasing (Kiralama) yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle, bilgisayar, ambalaj, ağır inşaat makineleri, kamyonlar, is makineleri, takım tezgâhları, satış gücünün kullanacağı otomobiller, v.b. Bu tür oto alımlarına “**Filo Alımı**” denilmektedir.

10. Endüstriyel mal alımları tüketim mallarına oranla daha az sıklıkla yapılmaktadır⁹⁷.

2.2.2. Örgütsel Alıcıların Satın Alma Yöntemleri

Bireysel tüketiciler gibi örgütsel alıcılar da satın alma kararlarını verirken birçok aşamadan geçer ve çeşitli psikolojik süreçlerden etkilenirler. Bununla birlikte örgütler, satın almaya ilişkin kararlarını verirken daha resmi analitik ve sistematiktirler.

Örgütsel satın alma davranışı ürün ve hizmetler için bir satın alma grubu tarafından ihtiyacın oluşturulduğu, belirlendiği, değerlendirildiği ve alternatif ürün ve tedarikçiler

⁹⁷ Tek, a.g.e., s. 230-231.

arasından seçim yapıldığı bir karar alma sürecidir. Elbette iki tüketici aynı olmadığı gibi aynı örgüt ve endüstriler benzer uygulama ve prosedürlere sahip değildirler. Bazı örgütler daha fazla aşama oluşturmalarına ve diğerleri daha basit süreçler kullanmalarına rağmen, bir örgüte hizmet eden pazarlamacılar sadece satın alma sürecini değil, müşterilerinin satın almalarını nasıl yaptıklarını da anlamalıdır⁹⁸.

Muhtelif cins satın alma yöntemlerini birbirinden şu şekilde ayırmak mümkündür.⁹⁹

1. Piyasa durumuna göre satın alma: Bu yöntemde göre satın almada esas, işletmenin saptanan ihtiyaçları olmakla beraber, piyasa devamlı bir şekilde araştırılır ve fiyatların uygun bulunduğu zamanlarda satın almalar yapılır. Yani işletme ihtiyacı olduğu anda satın almayacak, örneğin yıllık ihtiyaçlar saptandıktan sonra satın almalar piyasa durumuna göre yapılacaktır.

2. İhtiyaca göre satın alma: Her cins madde ve malzeme ihtiyaç hissedildiği zaman az miktarda satın alınır ve hiç stok bulundurulmaz.

3. Spekülatif satın alma: Bu yöntemde fiyatların düşük bulunduğu tahmin edilen zamanlarda ihtiyaçtan fazla satın alınıp, ileride bunların bir kısmının satılması söz konusudur

4. Önceden saptanan zamanlarda satın alma: Bu yöntemde, satın almaların zamanları önceden saptanarak fiyatlara bakılmaksızın saptanan zamanlarda satın almaları yapılır. Endüstriyel alıcıların satın alma metod veya usulleri nihai tüketicilerden farklılık gösterir. Nihai tüketiciler malları tek tek inceleyerek muayene ile satın alma yoluna giderken, endüstriyel alıcılar başlıca şu dört usulden bir veya bir kaçını kullanırlar:

- Muayene ile satın alma
- Örnek üzerine satın alma
- Tarif üzerine satın alma
- Pazarlık yolu ile satın alma¹⁰⁰

⁹⁸ Bennett, **a.g.e.**, s. 133.

⁹⁹ Hatipoğlu, Zeyyat, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejisi**, 1986, Temel Araştırma Yayınları, No 8, İstanbul, s. 40.

¹⁰⁰ W.M. Pride, O.C.Ferrell, **Marketing: Concept and Strategies**, Sixth Edition, Houghton-Mifflin, Boston, 1989, s. 158-160'dan aktaran Mucuk, **a.g.e.**, 86-87

2.2.2.1. Muayene Üzerine Satın Alma

Muayene ile satın alma standart olmayan mallarda uygulanır. Her birimi farklı olan mallar, alıcılar tarafından muayene edilerek satın alınır.(Sanat eserleri, sebze ve meyveler v.b.)

2.2.2.2. Örnek Üzerine Satın Alma

Örnek üzerine satın alma malların standartlaşması üzerine uygulanır; Malların tamamı yerine, alınan küçük bir örneğin kalite özellikleri muayene ile belirlenir. Endüstride üretilen çeşitli mamullerle, bazı işlenmiş madde ve parçaların; ayrıca buğday ve pamuk türü malların alımında kullanılır. Bu usulde, kabul örnekleme yolu ile istatistiksel kalite kontrolünden de yararlanılır.

2.2.2.3. Tarif Üzerine Satın Alma

Tarif üzerine satın alma da, yine standartlaşmış malların alımında kullanılır. Malın tamamı veya örneğini, alıcının görmesine gerek olmadığı hallerde satıcı şartları tarif ile garanti eder ve buna dayanılarak alım yapılır. Bu usulde satın alma masrafları çok az olur.

2.2.2.4. Pazarlık Üzerine Satın Alma

Pazarlık yolu ile satın alma ise, alıcının tam olarak neye ihtiyacı olduğunu açıklaması ve satıcılardan tekliflerini bildirmelerini istemesi yoluyla başlayan pazarlık usulüdür. Satıcılar tekliflerini verirler. Alıcı uygun bulduğu teklifleri ele alıp bunların sahipleri ile pazarlığa girer. Böylece pazarlıklı kontratlarla sonuca ulaşılabilir.

Pazarlık profesyonel satın almada en çok ilgilenilen konulardan biridir. Pazarlıklar genellikle tamamen nesnel, mantıklı ve gerçeklere dayalı analizlere göre sonuçlanmazlar. İşin içine iki önemli öznel faktör karışır: Etkileme ve ikna etme. Etkileme, tartışmaya katılan her bir kişinin geçmişteki ve şu andaki iş ilişkilerinin ve her bir katılımcının söylenmeyen istek ve korkularının da dâhil olduğu geniş bir kavramdır. İkna etmek ise kişinin karşısındakinin onayını alabilmek için tüm tartışma becerisini ortaya koyabilmesidir. Pazarlıklar genellikle fiyat üzerinde yoğunlaşsa da belirlenmiş kaliteyi sağlamak, tedarikçinin anlaşmanın şartlarına zamanında uymasını

sağlamak ta pazarlık yapılırken göz ardı edilmemesi gereken ayrıntılardır. Bunlara ek olarak, genellikle aşağıda yer alan konularda pazarlıkların içeriğine dâhil edilebilirler.

- Anlaşmada belirlenen şartların üzerinde bazı kontroller yaratmak,
- Tedarikçiyi firma ile maksimum işbirliği sağlaması konusunda ikna etmek,
- Yetenekli tedarikçilerle güvenilir ve sürekli bir ilişki geliştirmek,
- En iyi ve kaliteli bir tedarikçi ile uzun dönemli bir ortaklık yaratmak

Pazarlık görüşmeleri genellikle satın alma elemanı tarafından yapıldıktan sonra son karar aşamasında yöneticiden onay alınarak pazarlıkta bir karara varılır¹⁰¹.

2.2.2.5. İhale Yöntemi

İhale yöntemi genellikle satın alma tutarlarının yüksek seviyelere ulaştığında kullanılan bir yöntemdir. Bu, özel sektörde satın alma tutarlarına göre değişebildiği gibi bazı devlet kuruluşlarında yapılan tüm satın almalar ihale yöntemi ile gerçekleşmektedir. Bazı durumlarda ise, firmalar yapılacak satın almaya tedarikçilerden gelen arz talebinin çok fazla olmasından dolayı adil bir değerlendirme yapabilmek amacıyla ihale yöntemine başvurabilmektedir. Bunun nedenini ise rekabete dayalı tekliflerden kaçınma büyük kontratlarla gizlice favori tedarikçilerle bağlama gibi durumlarla karşılaşmamak olarak değerlendirebiliriz. İhale yapılacağı genellikle yazılı bildirilerek ve ilanlar aracılığı ile tedarikçilere duyurulur. Yapılan tekliflerin ise yazılı olarak belgelendirilmesi istenmektedir. İhalenin sonuçlandırılması firmalarda oluşturulan ihale komisyonu tarafından yapılmaktadır. Bu komisyonda genellikle, satın alma yöneticisi, satın alma talebinin sahibi, genel müdür ve/veya yönetim kurulu başkanı bulunmaktadır¹⁰².

2.2.2.6. İnternet Üzerinden Satın Alma

İnternette ticaret, geleneksele göre yapı ve işleyiş bakımından çok değişmiştir. Eski yöntemlerle yürütülen tedarik, müşteri ilişkileri yönetimi ve malzeme planlaması çalışmaları tamamen elektronik ortamda yürütülmeye başlanmıştır. Bu gelişme

¹⁰¹ Akyıldız, a.g.e., s. 96.

¹⁰² Akyıldız, a.g.e., s. 96-97

işletmeler arası rekabete yeni boyutlar getirmiş, fiyat ve maliyetler konusuna odaklanan işletmelerin elektronik ortamın yarattığı avantajı rekabet güçlerine yansıtmasını sağlamıştır.¹⁰³

Geçen birkaç yılda bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, organizasyonel pazarlama süreçlerinin çehresini değiştirdi. Sıklıkla e- satın alma olarak adlandırılan çevrimiçi satın alma hızla büyüyor. Firmalar internetteki web sitelerine ek olarak kendilerinden düzenli olarak ürün alan dağıtıcı ve bayileri ile olan iletişimleri için bir ağ oluşturmuşlardır. Online satın almaların çoğu halka açık ve özel online ticaret borsalarında gerçekleşir veya satıcıların ürünlerini müzayedeye yolu ile satışa koyduğu ve alıcıları davet ettiği alanlarda gerçekleşmektedir.

E-satın alma alıcılara yeni tedarikçilere erişim, satın alma maliyetlerini düşürme, teslim ve sipariş prosedürlerini hızlandırma imkânı verir. Sonra pazarlamacılar Pazar bilgilerini paylaşmak, mal ve hizmetlerini satmak, müşteri destek hizmetleri sağlamak ve devam eden müşteri ilişkilerini düzeltmek için müşterileri ile bağlantıya geçebilirler. Dünyanın en büyük satın almacılarından olan General Electric gelecek birkaç yıl içinde alınacak bütün genel işletim ve endüstriyel malzemelerinin planlamasını online olarak yapar. Beş yıl önce GE bütün birimlerinin satın almalarını merkezi bir internet adresinden yapabileceği Küresel Değişim Hizmeti ağını kurmuştur. Bu internet sitesi o kadar başarılı oldu ki, GE bunu çok geniş online elektronik satın almalarının gerçekleşeceği bir takas odası yaratmak için diğer firmalara açtı. Organizasyonel e-satın alma birçok faydayı beraberinde getirir. İlk olarak, işlem maliyetlerini düşürür ve hem alıcı hem de satıcı için daha etkin satın almalarla sonuçlanır. İnternet tabanlı bir satın alma geleneksel satın alma ve sipariş süreçlerini yol açtığı dokümantasyonu ortadan kaldırır. Ortalamada firmalar satın alınan ürünlerin maliyetlerinde yalnızca %15-%20 tasarruf yaparlar. E- satın alma aynı zamanda sipariş süreci maliyetlerini de düşürmektedir. Daha verimli merkezileştirilmiş bir satın alma platformu aynı zamanda paradan ve zamandan tasarruf sağlar. GE'nin çevrimiçi satın almaya geçmedeki büyük

¹⁰³ Demet Nimet Esat, 2004, "Elektronik Ticaret ve İşletmeler Arası Elektronik Ticaret Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kocaeli, s. 129.

hareketi için bir anahtar motivasyon, bir çok biriminin üst üste binen satın alma sistemlerinden kurtulma arzusuydu.

E-satın alma sipariş ve teslimat arasındaki zamanı da düşürür. Zaman tasarrufu şirketler ve deniz aşırı tedarikçiler için özellikle çarpıcıdır. Bilgisayar depolama ünitelerinde lider bir tedarikçi olan Adaptec, bir çeşit sanal aile gibi tüm Taiwan'lı çip tedarikçilerine bağlanmak için bir iç ağ kullanır. Artık Adaptec'in mesajları genel merkezinden saniyeler içinde Asya'daki is ortağına ulaşır ve Adaptec 16 hafta olan sipariştten teslimata olan süreyi sadece 55 güne düşürür. Bu süre kendi çipini üreten firmaların sahip olduğu süre ile aynıdır.

Son olarak zaman ve para tasarrufunun ötesinde e- satın alma, satın alma personeli daha stratejik konulara odaklanmaları için özgür bırakır. Bir çok satın alma profesyoneli için online satın alma, ağır ve sıkıcı birer iş yükü olan, dokümantasyon ve zaman alıcı envanter yönetiminin yerine tedarikçilerle daha yaratıcı şekilde çalışmak anlamına gelir. Kullanımı hızla artan e-satın alma bazı problemleri de beraberinde getirir. Örneğin, müşteriler ve tedarikçilerin is bilgilerini hatta ürün tasarımlarını bile birlikte hazırlayabilmesini mümkün kılan internet, eski tedarikçi-müşteri ilişkilerini yıpratır. Birçok firma interneti daha iyi tedarikçileri bulmak için araştırma yapmak amacıyla kullanıyor. Japon Havayolları interneti plastik kaplar gibi uçak içi malzemelerin siparişlerini ilan etmek için kullanırdı. Sadece genel Japon tedarikçilerinden ürün sağlamaktan ziyade, internet sitesinde diğer tedarikçilerden gelecek teklifleri etkilemek için kapların sekil ve özelliklerini de ilan eder.

2.2.3. Örgütsel Alıcıları Etkileyen Faktörler

Tüketici piyasalarında olduğu gibi birçok faktör aynı yönlerden örgütsel alıcıları da etkiler. Son birkaç yılda bu çevresel değişkenler hızlı ve dramatik şekilde değişmiştir. Teknoloji, hükümet düzenlemeleri ve enflasyon rakamları değişti. Buna ek olarak enerji ve hammadde kaynaklarındaki darboğaz, firmanın başarısının devam ettirmede örgütsel

alıcılarının işini daha karmaşık ve daha hayati bir hale getirmiştir¹⁰⁴. Bazı pazarlamacılar en büyük etkilerin ekonomik olduğunu varsayarlar. Alıcıların en düşük fiyatı, en iyi ürünü ve hizmeti veren tedarikçiyi seçeceklerini düşünürler. Alıcılara sunulan güçlü ekonomik faydalara yoğunlaşırlar. Ancak endüstriyel alıcılar kişisel faktörlere karşı da duyarlıdır. Tedarikçiler çok benzer ürünleri önerdiği zaman, alıcılar rasyonel bir seçim yapmak için çok küçük esaslara sahiptir. Rekabetteki ürünler arasındaki fark çok büyük ise; endüstriyel alıcılar yaptıkları seçimlerden daha fazla sorumludur ve ekonomik faktörlere daha fazla dikkat ederler¹⁰⁵.

Örgütsel satın alma kararları aynı zamanda birbirlerinden de etkilenen dört faktörden etkilenmektedir. Bunlar; Çevresel, Örgütsel, Kişilerarası ve Bireysel Faktörlerdir¹⁰⁶. Bu faktörler ya satın alma kararı ile direkt ilgili olabilir ki bunlara “Görev Değişkenleri” de denilmektedir. Ya da satın alma problemlerinin dışında gelişen ancak, satın alma kararının verilmesinde etkisi olan değişkenler vardır ki bunlara da “Görev Dışı Değişkenleri” denilmektedir.

Tablo 2.2 – Organizasyonel Satın Alma Kararını Etkileyen Değişkenler ve Sınıflandırmaları

	Görev	Görev Dışı
Bireysel	Görev Tanımı	Kişisel değerler ve ihtiyaçlar
Kişilerarası	Ürün özellikleri oluşturma toplantıları	Gayri resmi ve mesleki olmayan etkileşimler
Organizasyonel	Yerel tedarikçi tercihlerine hitap eden politika	Personel değerlendirme metotları
Çevresel	Fiyatlardaki beklenmedik değişiklikler	Bir seçim yılı içindeki politik hava

Kaynak: Frederic E. Webster, Jr. Yoram Wind, a.g.e., s. 33

¹⁰⁴ Boyd Jr., Walker Jr., a.g.e., s. 162.

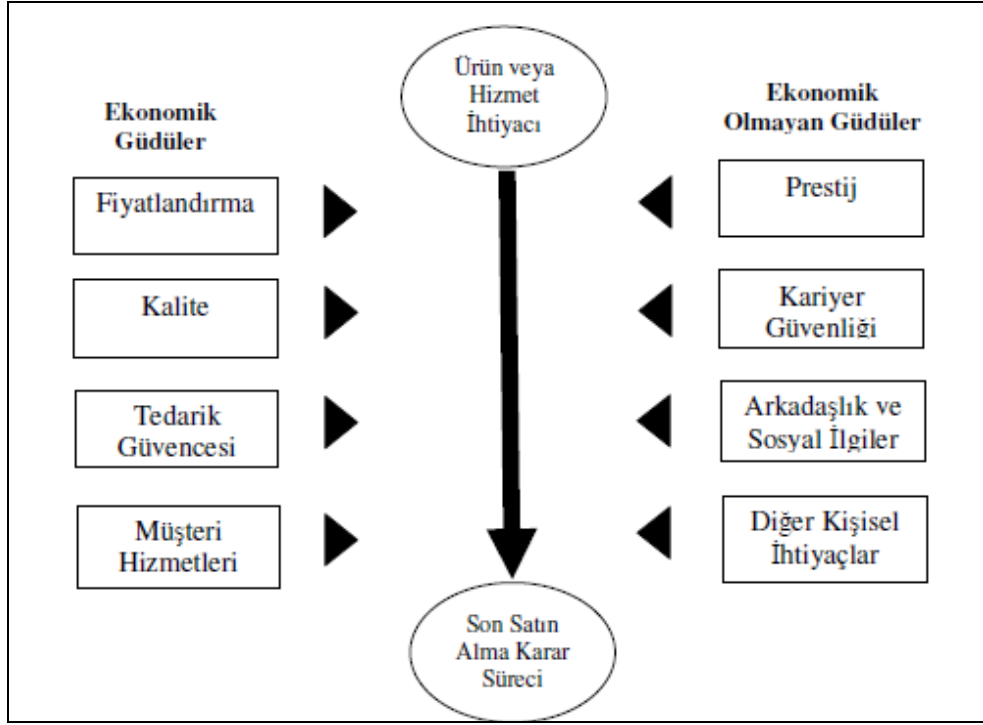
¹⁰⁵ Kottler, Armstrong, a.g.e., Seventh Edition, s. 176.

¹⁰⁶ Frederic E. Webster, Jr. Yoram Wind, Organizational Buying Behavior, 1973, Prentice Hall, New Jersey, s. 33.

Bunun yanı sıra endüstriyel satın alma davranışını etkileyen ekonomik ve ekonomik olmayan güdülerinde varlığından söz edebiliriz. Ekonomik faktörler sadece en ucuz fiyatı vermekten ziyade güvenilirliğe, müşteri hizmetlerine ve verimliliğe doğru artan bir eğilim olmasına rağmen, firmadan firmaya değişir. Bu ekonomik güdüler; Uygun Fiyat, Ürün ve Hizmet Kalitesi, Tedarik Güvencesi ve Müşteri Hizmetleri gibidir. Ekonomik olmayan faktörler ise endüstriyel alıcılar açısından ekonomik faktörler kadar önemli olup, endüstriyel pazarlamacılar tarafından iyice anlaşılmalıdır. Bu faktörler gözle görülmesi ve miktarının hesaplanması oldukça güç olgulardır. Birçok satın almada ekonomik faktörlerle eşit oranda veya daha fazla oranda alıcıyı etkileyebilmektedir. Ekonomik olmayan güdüler; Prestij, Kariyer Güvenliği, Arkadaşlık ve Sosyal İlgiler ve Diğer Kişisel ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Satın alma sorumlusu, yaptığı işlemlerde algıladığı risk faktörü ile ilişkili olarak gelecekteki kariyerini de etkilemektedir. Şirketi için yaptığı satın almalar sadece şirketinin refahını değil, dolaylı olarak kendi refahının da belirleyicisidir¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Powers, a.g.e., s. 47.

Şekil 2.1 – Örgütsel Satın Alma Davranışını Etkileyen Ekonomik ve Ekonomik Olmayan Faktörler



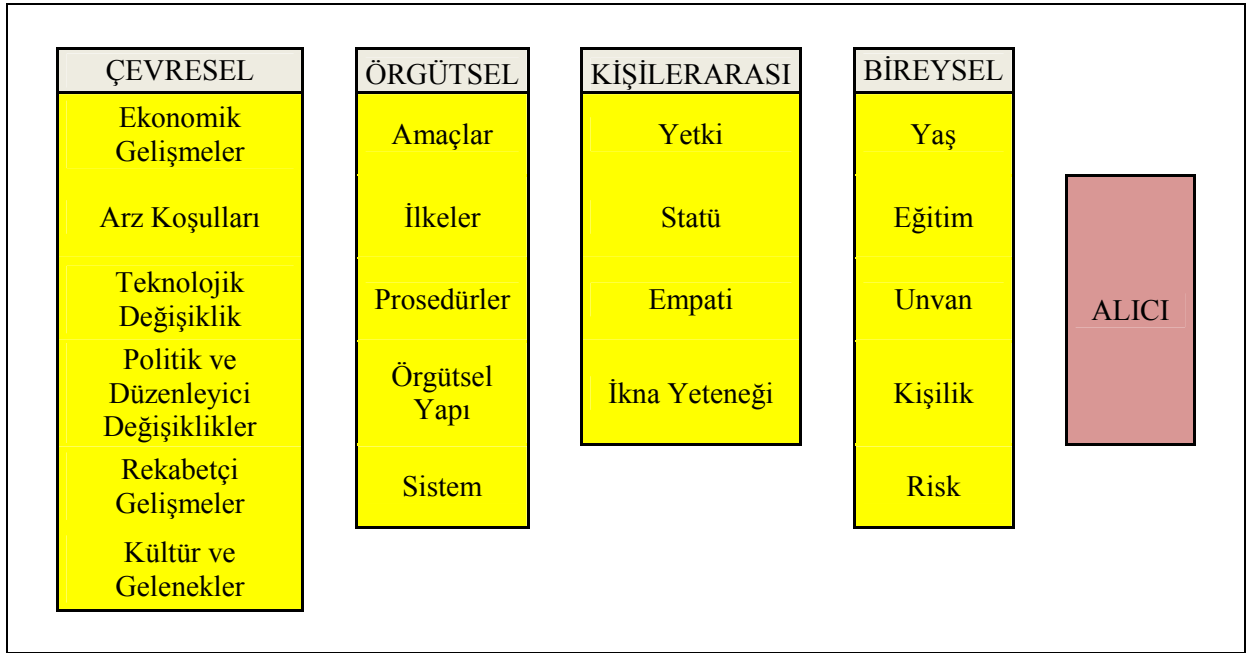
Kaynak: Powers,a.g.e.,(1991), s. 47.

2.2.3.1. Çevresel Faktörler

Endüstriyel alıcılar ağırlıklı olarak birincil talebin seviyesi, ekonomik durum ve paranın maliyeti gibi beklenen ve mevcut faktörlerden etkilenirler. Endüstriyel alıcılar, ekonomik şüphelerin artması ile yeni yatırımlarını keser ve yatırımlarını düşürmeye çalışır. Artan şekilde önemli bir çevresel faktör, temel maddelerdeki kıtlıktır. Birçok şirket şimdi kıt olan maddelerden almak ve stok tutmak arzusundadırlar. Endüstriyel alıcılar ayrıca teknolojik, politik ve çevredeki rekabetçi gelişmelerden etkilenirler. Endüstriyel pazarlamacılar bu faktörleri gözlemlemek, alıcıları nasıl etkileyeceklerini belirlemek ve bu problemleri fırsata dönüştürmeye çalışmalıdırlar¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Kottler, Armstrong, a.g.e., Seventh Edition, s. 177.

Şekil 2.2 – Endüstriyel Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Pearson-Prentice Hall, Eleventh Edition, New Jersey, 1973, s. 222.

Endüstriyel satın alma davranışlarını en çok etkileyen faktörler (1) Yoğun Rekabet, (2) Alıcının endüstrisine yönelik olan teknolojik gelişmeler, (3) Ekonominin durumu ve (4) Yasal ve Düzenleyici Faktörler' dir¹⁰⁹.

2.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Her satın alan organizasyonun kendi amaçları, politikaları, süreçleri, yapısı ve sistemi vardır. Endüstriyel pazarlamacılar bu organizasyonel faktörleri mümkün olduğunca bilmek zorundadır. Su sorular ortaya çıkacaktır; Satın alma kararına kaç kişi dâhildir? Bunlar kimlerdir? Değerlendirme kriterleri nelerdir? Şirketin alıcıları üzerindeki limitleri ve politikaları nelerdir? Endüstriyel pazarlamacılar satın alma sahasında aşağıdaki organizasyonel trendlerden haberdar olmalıdır.

¹⁰⁹ Henry Assael, (2002) Marketing Principles and Strategy, The Dryden Pres, Second Edition, USA, s. 305.

Diğer taraftan, örgütsel kültür, örgütün finansal durumu, örgütte uygulanan kontrol sistemi, performansa dayalı ödüllendirme/ücretlendirme sisteminin varlığı endüstriyel satın alma davranışını etkileyen örgütsel faktörler olarak sayılabilir¹¹⁰.

Kalitesi Yükseltilmiş Satın Alma;

Satın alma departmanları sıklıkla şirketin maliyetlerinin yarısından fazlasını kontrol etmelerine rağmen, yönetim hiyerarşisinde sıklıkla düşük pozisyonlarda yer alır. Bununla beraber birçok şirket son zamanlarda satın alma departmanlarının kalitesini arttırmaktadır. Bazı büyük şirketler satın alma biriminin tepe yöneticisini başkan yardımcılığına yükseltmiştir. Bazı şirketler satın alma, envanter kontrolü, üretim zamanlama ve akısı gibi bir kaç fonksiyonu, stratejik malzeme yönetimi adı verilen bir üst seviye fonksiyon içinde birleştirmiştir. Birçok uluslararası firmada satın alma departmanı, dünya genelinde kaynak bulmak ve stratejik iş ortakları ile çalışmak için araştırma yapmaktan sorumludur. Yeni akım, malzeme yöneticilerinin aktif olarak yeni tedarik kaynakları yapıyor olmasıdır. Birçok şirket yüksek yeteneğe sahip yüksek eğitilmiş kişileri istihdam etmek istemekte ve yüksek karşılıklar önermektedir. Bu endüstriyel pazarlamacıların satışçıları, bu nitelikteki alıcılarla eşleştirebilmek için geliştirmesi gerektiği anlamına gelir.

Merkezi Satın Alma;

Çok bölümlü şirketlerin içinde birçok satın alma bölümlerin ihtiyaçlarının farklı olmasından ötürü o bölümlerce yapılır. Son zamanlarda bazı şirketler bazı satın almalarını yeniden merkezileştirmişlerdir. Merkez farklı birimler tarafından satın alınan malzemeleri merkezi satın alınacak gibi tanımlar. Endüstriyel pazarlamacılar için bu gelişme, tepe yönetimi seviyesinde bir kaç alıcı ile uğraşmak anlamına gelir. Satıcıların bölgesel satış güçlerinin ayrı müşterilerle uğraşması yerine satıcının ulusal bir satış gücü müşteri ile ilgilenebilir. Örneğin Xerox'un 250'den fazla ulusal satış yöneticisinin her biri kendilerine dağıtılmış olan bölgelerdeki 1-5 arasındaki büyük müşteri ile ilgilenirler. Ulusal satış yöneticileri önemli müşterilere mal ve hizmet satmak için

¹¹⁰ Kavak ve diğerleri, a.g.e., s. 13.

uzmanlar, analistler ve bireysel ürünler satış temsilcilerinden oluşan tüm Xerox takımının çabalarını koordine eder. Ulusal satış, yüksek seviye bir satış gücü ve pazarlama çabası gerektirir.

Uzun Dönemli Anlaşmalar;

Endüstriyel alıcılar artan oranda tedarikçilerle yapılan uzun dönemli anlaşmalar aramaya başladılar. Örneğin, General Motors yüksek kalitedeki bileşenleri üreten ve fabrikasına yakın bir bölgede ikamet etmeye istekli, az sayıda tedarikçiden satın almak ister. Diğer bir bakış açısı şirketlerin müşterilerine sunduğu *elektronik sipariş değişim sistemi*'ni içerir. Satıcı firma müşterisinin ofisine kendi uygulamalarının çalıştığı bir bilgisayar yerleştirir. Müşteri bilgisayar üzerinde sadece istediği ürünü yazarak anında sipariş verebilir.

Satın alma Performansını Değerlendirme;

Bazı şirketler, aynı satış personeline özellikle iyi bir satış performansının ardından verilen bonuslar gibi, satın almacılara da iyi bir satın alma performansının ödüllendiren bir sistem uyguladılar. Bu sistemler satın almacıların en iyi koşulları sağlamak için satıcılar üzerindeki baskılarını arttırmalarına yol açacaktır¹¹¹.

Tam Zamanlı Üretim Sistemi;

Just in Time (JIT) üretimi ve verimliliği artırmak için geliştirilen envanter stratejisidir. Yapılan tüm üretim işlemleri (in-progress cost) ve buna bağlı alt maliyetleri en aza indirmek amacıyla zaman kriterlerini de göz önünde tutan üretim türü Japon Kanban sisteminin türevlerindendir. Üretim esnasında bir sonraki işlemin üretimini de göz önünde tutarak is sırasını belirler. Depolama işleminde sipariş verme seviyesine (reorder point) gelindiğini ve bu noktadan sonra siparişin karşılanması gerektiğini bildiren bu strateji sayesinde, en verimli depo hacmi ve üretim devamlılığı sağlanmaktadır. Kısaca just in time(JIT) ihtiyaç kadar talebi, mükemmel kalite ile artıksız olarak bir an önce üretmek ve istendiği zamanda doğru yere nakletmektir.

¹¹¹ Kottler, Armstrong, a.g.e., Seventh Edition, s. 178.

Yalın üretim sistemlerine (Just In Time) artan ilgiden dolayı bazı yazarlar ilgilerini JIT süreçlerine çevirmişlerdir. Guinipero ve O'Neal JIT satın alma sistemini uygulamanın önünde duran 6 büyük engeli ortaya koymuştur.

- Üretim sürecinin tipi(Sipariş üzerine, sürekli üretim)
- Üretim zamanlamalarındaki değişimlerin sıklığı
- Tedarikçilerden faydalanmadaki eksiklik
- Tedarikçilere olan uzaklık
- Fiyata ve maliyete odaklanmak
- Üretim takibinde kullanılan modellerdeki eksiklik

Guinipero ve O'Neal aynı zamanda pazarlamacılara bu engellere karşı koyabilecekleri önerilerde de bulunmuşlardır. Tedarikçilerin pazarlama merkezlerini dönüştürmeleri gereken olguları ifade eden bu altı hipotez şunlardır¹¹².

- Hizmet etmek istedikleri müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirmek
- Hizmet etmek istedikleri endüstriyel müşterilerin seçiminde daha fazla özenli olmak
- Çok fazla fonksiyonel birimden oluşan daha yoğun bir pazarlama merkezi geliştirmek
- Müşterilerin satın alma departmanı ve firmanın pazarlama merkezi ile daha yüksek seviyede bir iletişim kuruyor olmak
- Müşterilerin satın alma departmanı ile iletişimde açık olmada daha fazla tecrübeli olmak
- Hizmet verilen orijinal parça üreticisi müşterilerine yüksek seviyede bir destek hizmeti veriyor olmak

2.2.3.3. Kişilerarası Faktörler

Resmi bir örgütün satın alma süreci genellikle birkaç kişiyi içerir. Bu kişiler satın alma süreci içerisinde birbirlerinin rollerini etkiler. Satın alma merkezi kavramı resmi bir örgütün satın alma davranışlarını araştıran çalışmalarda en önemli konu olmuştur. Satın alma merkezi, is performansı ile ilişkili sosyal aktivite içinde bir parça olarak

¹¹² Wilson, a.g.e., s. 143.

tanımlanır. Benzer olarak satın alma merkezi içindeki roller, satın alma görevi kavramları içinde tanımlanır. Bu yüzden bu grup içerisindeki üyeler arasındaki etkileşim, birbirlerinin rollerini de büyük oranda etkilemektedir¹¹³.

Satın alma merkezi katılımcılarından en yüksek mevkiye sahip olan her zaman en büyük etkiye sahiptir. Katılımcılar satın alma kararında etki sahibi olabilir, çünkü ödül ve cezaları kontrol ederler, popülerdirler, özel uzmanlıklara sahiplerdir veya şirket başkanları ile evli veya akrabadır. Kişilerarası faktörler sıklıkla çok hassas olurlar. Endüstriyel pazarlamacılar bu faktörleri anlamaya çalışmalı ve müşteriyi kazanmak için gerekli stratejileri buna göre düzenlemelidirler¹¹⁴.

2.2.3.4. Bireysel Faktörler

Örgütsel satın alma örgütsel karar almanın bir sonucu olmasına rağmen bu karar sürecini bireysel davranışlar belirlemektedir. Satın alma sürecine dâhil olan her birey bir dizi ihtiyaç, hedef, alışkanlık, geçmiş deneyim, bilgi, tavır tutum ve bunlar gibi satın alma sürecinde uyguladığı olguları beraberinde getirir. Bu faktörlerden bazıları görev odaklı olarak sınıflandırılabilir. Kayınbiraderinin firmasını tedarikçi olarak seçmek isteyen bir şirket başkanının hareketi, görev dışı bir değişken kabul edilebilir. Resmi örgütler içindeki bireylerin davranışı, kişisel ve grup etkileşimli karmaşık bir örgütsel amaca ulaşmak için yapılan davranışlardır. Bütün davranışlar bireylerin kişisel tatmin arayışları ve kişisel ihtiyaçları tarafından güdülenirse de, örgüt üyeleri aynı zamanda içinde bulundukları organizasyonun hedef ve amaçlarını kabul eder ve bunlar için çabalarlar.

Bir birey resmi bir örgüt içerisinde bir pozisyonu doldurduğunda, üstü kapalı olarak kendisinin ve örgütünün belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışması gerektiğini kabul eder. Böylelikle bu kabulleniş örgütün hedef ve tatminlerini tıpkı kendisinin sahip oldukları gibi benimsemesine neden olur. Örgütsel satın alma içinde bireysel faktörlerin önemi bireylerin yaşı, geliri, eğitim seviyesi, profesyonel kimlik, kişilik ve diğer sosyo-ekonomik karakteristikleri içerir. Spesifik tedarikçilere ve ürünlerine karşı olan

¹¹³ Webster, Wind, **a.g.e.**, s.33.

¹¹⁴ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 178-180.

yatkınlık, farkında olma, tutum ve tercihler belki de daha önemli bir bireysel faktör setini oluşturur¹¹⁵.

Bunların yanında katılımcıların sayısı, birbirlerini tanımaları, takım olarak çalışabilmeleri de karar vermelerini etkileyen değişkenlerdir¹¹⁶. Bireysel faktörlerin etkisiyle satın alma yetkilileri değişik satın alma tarzlarına sahip olmaktadır. Bazı genç ve yüksek eğitilmiş alıcılar, bir tedarikçiyi seçmeden önce rekabetçi önerilerin derinlemesine analizini yapan bilgisayar çılgınları iken, diğer alıcılar ise en iyi teklifi almak için satıcıları birbirine kırdırmada uzman olan eski okullu sert mizaca sahip yetkililerdir¹¹⁷.

2.2.4 Örgütsel Satın Alma Süreci

Endüstriyel satın alma sürecinin sekiz aşaması Şekil 2.3.' de listelenmiştir. Tablo, yeni satın alma ile karşı karşıya olan alıcıların genellikle satın alma sürecinin bütün aşamalarını gözden geçirir. Değiştirilmiş ve rutin satın alma yapan alıcılar bazı aşamaları pas geçecektir.¹¹⁸ Bu araştırmada ise, besinci basamak olarak görülen “Fiyat Teklifi İsteme” aşaması “Alternatifleri Değerlendirme Aşaması’nın” bir alt başlığı olarak incelenecektir.

¹¹⁵ Webster, Wind, **a.g.e.**, s. 36.

¹¹⁶ Kavak ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 13.

¹¹⁷ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 180.

¹¹⁸ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 180.

Şekil 2.3 – Endüstriyel Satın Alma Süreci



Kaynak: Philip Kotler, Gary Armstrong, Principles of Marketing, Pearson-Prentice Hall, Eleventh Edition, New Jersey, 2008, s. 222.

Örgütsel satın alma karar aşamaları, satın alma öncesi, satın alma anı ve satın alma sonrası şeklinde ele alınabilir¹¹⁹.

Satın Alma Öncesi;

- Problemin Ortaya Çıkması
- Genel İhtiyaç Tanımlaması

¹¹⁹ Hüseyin Sabri Kurtuldu , 1994, Örgütsel Satın Alma Süreci ve Aracı İşletmelerin Satın Almada Göz Önünde Bulundurdıkları Faktörler (Trabzon Örneği)” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.14–15.

- Ürün Spesifikasyonlarının Tanımlanması

Satın Alma Anı;

- Tedarik Kaynaklarının Aranması
- Alternatiflerin Değerlendirilmesi
- Tedarik Kaynağının Seçimi ve Sipariş

Satın Alma Sonrası;

- Satın Alma Performansının Değerlendirilmesi

2.2.4.1.Problemin Ortaya Çıkışı

Satın alma süreci, şirket içinde birisinin özelleştirilmiş bir ürün veya bir hizmet ile karşılanabilecek bir problemi veya ihtiyacı ortaya koyması ile başlar. Problem tanıma içsel veya dışsal bir etkiden sonuçlanır. İçsel olarak, yeni bir ürün piyasaya çıkarmaya karar verebilir ve bunu üretmek için yeni ekipman ve malzemeye ihtiyaç duyar. Veya bir makine bozulabilir ve yeni parçalara ihtiyaç duyar. Satın alınan bazı malzemeler tatminsizliğe yol açabilir ve şirketin yeni tedarikçileri araştırmasına neden olabilir. Veya satın alma müdürü, daha iyi fiyat ve kaliteyi almak için bir şans görebilir. Dışsal olarak da, alıcı bir ticari bir fuarda bazı yeni fikirlere sahip olabilir, yeni bir reklâm görebilir veya daha iyi bir ürün veya daha iyi bir fiyat öneren satışıdan bir telefonda alabilir¹²⁰.

Gerçekte, endüstriyel pazarlamacılar sık sık potansiyel problemlere karşı müşterileri uyarır ve sonrada kendi ürünlerinin nasıl çözüm sağladığını gösterir¹²¹. Kullanıcılar, etkileyiciler, alıcılar ve satın alma merkezinin diğer üyeleri problemin ortaya çıkışı sürecinde yer alabilir veya satış gücünün üyeleri gibi dış kaynaklar yoluyla da dâhil olabilirler¹²².

¹²⁰ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s.180.

¹²¹ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s.181.

¹²² Skinner, **a.g.e.**, s. 183.

2.2.4.2. Genel İhtiyaçların Tanımlanması

Tanımlı bir ihtiyaca sahip olduktan sonra alıcı, ihtiyaç duyulan ürün hakkında miktar ve genel karakteristikleri açıklayan genel bir ihtiyaç tanımlaması yapar. Standart ürünler için bu süreç ciddi bir sorun değildir. Daha karmaşık ürünler için bununla beraber alıcı öğeleri tanımlamak için diğerleri(mühendisler, kullanıcılar, danışmanlar) ile çalışacaktır. Takım, güvenilirliğin, dayanıklılığın, fiyatın ve istenen diğer niteliklerin önemini sıraya koymak isteyeceklerdir.

Endüstriyel pazarlamacılar bu aşamada satın alan şirketlere yardım edebilir. Alıcılar sıklıkla farklı ürünlerin sahip oldukları değerlerin farkında değildir. Pazarlamacılar şirket ihtiyaçlarını belirlemede endüstriyel alıcılara yardım edebilir¹²³.

2.2.4.2.1. İhtiyaçların Belirlenmesi

Bir satın alma ihtiyacı genellikle firmanın üretim departmanı veya bu departman içinde stok kontrol ünitesi tarafından belirlenir. Satın alma departmanı bu ihtiyacı iki şekilde öğrenebilir: 1) Standart Bir Satın Alma Talebi ile 2) Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) ile. Eğer ihtiyaç ilk kez satın alınıyor ise, o zaman malzemelerin tespitinde mühendislik devreye girebilir¹²⁴.

¹²³ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 181.

¹²⁴ Aybatlı, **a.g.e.**, s. 52.

Tablo 2.3. Endüstriyel Satın Alma Süreci İçerisinde Üç Temel Satın Alma Durumu

		SATIN ALMA DURUMU		
	Satın Alma Sürecinin Aşamaları	Yeni Satın Alma	Değiştirilmiş Satın Alma	Rutin Satın Alma
1	Problem Tanımlama	EVET	BELKİ	HAYIR
2	Genel İhtiyaç Tanımlaması	EVET	BELKİ	HAYIR
3	Ürün Spesifikasyonlarını Belirleme	EVET	EVET	EVET
4	Tedarikçi Araştırması	EVET	BELKİ	HAYIR
5	Teklif İsteğinin Yapılması	EVET	BELKİ	HAYIR
6	Tedarikçi Seçimi	EVET	BELKİ	HAYIR
7	Rutin Sipariş Spesifikasyonları	EVET	BELKİ	HAYIR
8	Performans Değerlendirme	EVET	EVET	EVET

Kaynak: Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, Industrial Buying and Creative Marketing (Boston: Allyn & Bacon, 1967), s.14.'dan aktaran Philip Kottler, Gary Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s.180.

2.2.4.2.1.1. Standart Satın Alma İsteği

Satın alma istek formu bir dâhili doküman olmasına karşın, sipariş emri bir harici dokümandır. Birçok firma üretimin gereksinim duyduğu ihtiyaçlar için standart, sıralı satın alma istek belgelerini kullanırlar. Kullanıcı bu formu genellikle iki kopya yapar. Bir kopya satın almaya gönderilir, diğer kopya ise kullanıcının dosyasında kalır. Bazı firmalar diğer ilgili departmanları haberdar edebilmek için 9 kadar fazla kopya kullanabilirler. Satın Alma İstek Belgeleri, her firmanın kendi iletişim meselelerini kolaylaştırmak istemeleri yüzünden çok değişik formatlarda olabilir. Buna karşılık, her satın alma istek belgesi gerekli belgeleri içermekle birlikte belgede malzemenin cinsi, miktarı ve istek tarihi, tahmini birim fiyatı, masraf yeri, tarihi ve yetkili imza bulunmalıdır.

Bugün ise gelişmiş bazı firmalar en çok kullanılan malzemelerin fiyatları ve gerekli bilgilerini mainframe (ana bilgisayar) veya dâhili network sistemine yüklerler. O zaman satın almacı, adımları ve talepleri bilgisayar terminallerinden elektronik olarak gözden geçirebilir. Elektronik istekler direkt olarak satın alma elemanına ulaşır ve satın alma süreci kontrol altına alınır.

2.2.4.2.1.2. Malzeme İhtiyaç Planlaması

Malzeme ihtiyaç planlaması, yatırımların minimize etmek, üretimini ve etkenliğini arttırmak ve alıcıya yapılan hizmeti geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim çizelgeleme ve kontrol tekniğidir. Geçtiğimiz son 10 yıl içinde endüstriyel uygulayıcılar, geleneksel envanter yöntemlerini (örneğin ABC analizi) bir kenara bırakarak malzeme ihtiyaç planlaması envanter sistemlerine ağırlık vermişlerdir. Günümüzde bilgisayar konusundaki gelişmeler ve büyük hafızalı bilgisayarların yaygın olarak kullanımları, büyük boyutlu üretim planlama ve kontrol sistemlerinin kullanımını ekonomik kılmıştır. Malzeme ihtiyaç planlaması sisteminde ana kural şöyledir: Malzeme, parça ve yarı mamullere olan talep, nihai ürüne olan talebe bağlıdır. “Bağımlı talep” kavramı ilk kez 1965 yılında Orlicky tarafından önerilmiştir. Nihai ürün için talep bir kere belirlendiği zaman (tahmin yöntemleri veya müşteri siparişleri yoluyla) üretim sırasında gereken alt montaj parçaları ve bileşen parçaları, bağımlı talep öğelerine örnek olarak verilebilir. Nihai ürüne olan talep ise imalatla kullanılan parça, malzeme ve yarı mamullere olan talepten tamamen bağımsızdır¹²⁵.

Malzeme İhtiyaç Planlamasının ihtiyaç duyduğu sıkı kontrol, eksiksiz satın alma kayıtları gibi depolama ve daha merkezileştirilmiş satın alma fonksiyonlarını gerekli kılar. Malzeme İhtiyaç Planlaması’nın gerektirdiği zamanında teslim, tedarikçi firmalardan yüksek seviyede bir işbirliğini bekler. Endüstriyel alıcılar, tedarikçilerini eğitmeye ve yüksek dalgalı talep eğrisi altındaki teslim kabiliyetine dayanan tedarikçi sistemlerini değerlendirmeye başlamıştır¹²⁶.

¹²⁵ Aybatlı, **a.g.e.**, s. 54.

¹²⁶ Haas, Robert W. ,1992, Business Marketing Management (An Organizational Approach), Pws-Kent Publishing Company, Boston, s. 155.

2.2.4.3. Ürün Özelliklerini Tanımlama

Hiçbir satın almacıdan ihtiyaç sahibinin tam olarak ne istediğini bilmeden alım yapması beklenemez. Bu nedenle ihtiyacın, malzemenin ya da hizmetin doğru olarak tanımlanması esastır. Bu işte satın alma ve kullanıcı, ihtiyacın tam ve doğru olarak tanımlanması sorumluluğunu paylaşırlar. Yanlış bir tanımlama, zaman kaybına, ciddi finansal sorunlara ve tedarikte karışıklığa, ürün veya hizmet geliştirme fırsatının yitirilmesine, tedarikçinin güveni ve saygısının kaybedilmesine yol açar. Satın alma özelleştirilmesi tedarikçiye gönderilmeden son gören olduğundan dolayı, son bir kontrol yapılmalıdır¹²⁷.

2.2.4.3.1. Değer Analizi

Satın alan organizasyon daha sonra teknik ürün özelliklerini geliştirir. Sıklıkla bir değer analizi mühendisliği takımı bu problem üzerine çalışacaklardır. Değer analizi, eğer bileşenler ucuz üretim metotları ile üretilmiş veya standardize edilmiş veya yeniden tasarlanabilir ise bunları belirleme çabalarında bir maliyet düşürme yaklaşımıdır. Şekil 2.4.'te değer analizi sırasında ortaya çıkan soruların listesidir. Takım en iyi ürün özelliklerinde karar kılacaklar ve sonrada bunları belirtecektir. Satıcılarda değer analizini yeni bir müşteriye bağlamak için kullanabilir¹²⁸.

Değer analizi satın alınan malların model ve fonksiyonlarının maliyet ile olan ilişkilerinin tespitinde kullanılan şekilci, analitik işlemleri olarak da tanımlanır. Bu tanımlamada hâkim olan görüş; model ve özellik değişikliği, çeşitli imalat metotlarının tatbiki, ikmal kaynaklarının değiştirilmesi, listede mevcut bir mal cinsinin listeden çıkarılması veya yeni bir çeşidin ilavesi suretiyle maliyeti mümkün olduğu kadar azaltmak amacı idi. Değer analizi satın alma metotlarından iki bakımdan ayrılabilir. Birincisi, satın alınan malların tekrar satılması ile ilgili bütün şubelerini içine alan çok geniş faaliyet sahasına sahip olusu, ikincisi ise sarf edilecek paradan mümkün olabilecek en yüksek değerin sağlanmasında kullanılan dikkatlice planlanmış, metotlu

¹²⁷ Akyıldız, **a.g.e.**, s. 83.

¹²⁸ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 181.

bir yaklaşım olmasıdır. Değer analizi, dikkati, satın alınan bir maddenin net maliyeti üzerinden ayrılıp, fiili toplam maliyeti üzerine çevirmek yönelimini gösterir¹²⁹.

Basit bir anlatımla ise değer analizi, mantığın teknik problemlere uygulanmasıdır. Belli para karşılığında daha fazla değer sağlanması için bir yoldur. Bir elektrik motoru üzerindeki gereksiz toprak kablolarını çıkartan elektrik mühendisi değer analizi pratiği uygulamaktadır. İyi bir gıda maddeleri şirketinin satın almaması da, aynı şekilde hareket eder ve birinci kalite patates almaz, ihtiyacını daha düşük maliyetli fakat aynı derecede yararlı ikinci kalite patatesle giderir¹³⁰

Şekil 2.4. Değer Analizi Sırasında Ortaya Çıkan Sorular

- Ürünün kullanımı değer katar mı?
- Maliyeti faydası ile orantılı mıdır?
- Bütün özelliklerine ihtiyaç duyulmakta mıdır?
- Planlanan kullanımı için daha iyisi var mıdır?
- Kullanılabilir bir parça daha düşük maliyetli bir yöntem ile yapılabilir mi?
- Kullanılabilecek standart bir ürün bulunabilir mi?
- Ürün, kullanılan miktarlar hesaplanarak uygun üretim metotları ile üretilmiş midir?
- Malzeme, emek, genel gider ve kar maliyeti karşılıyor mu?
- Başka güvenilir bir tedarikçi daha ucuza sağlayacak mı?
- Bir başkası bu ürünü daha ucuza alabilir mi?

2.2.4.3.2. Tanımlama ve Özelliklerinin Belirlenmesi

Satın almada istenen malları tanımlamanın yararları aşağıda sıralanmıştır.

- Satın alma departmanındaki satın alma elemanının ne alacağı konusunda bilgilendirilmesini sağlar
- Tedarikçilere tam olarak ne istendiğinin aktarılmasını sağlar
- Sipariş emrinin düzenlenmesine yardımcı olur
- Kalite kontrolünün, testlerin ve incelemelerin yapılmasında bir standardın oluşturulmasını sağlar.

¹²⁹ Aşıcı, Ömer, **Pazarlama**, Üçel Yayıncılık, 4. Baskı, İzmir, 1984, s. 179.

¹³⁰ Akyıldız, a.g.e., s. 31.

Spesifikasyonları oluşturma ihtiyaç duyulan malları tanımanın en detaylı yoludur. Malzemelerin, yedek parçaların veya üretimde kullanılan pek çok bileşenin farklı tiplerdeki tasarım özellikleri belirtilir. Bu durum mühendislik, üretim, satın alma aktivitelerini etkiler ve firmanın başarısında büyük rol oynar. Üretim yapan bir firmada spesifikasyonlar belirlendiğinde, ürünün son tasarımı da belirlenmiş olur. Ürünün son tasarımı belirlendiğinde ise, ürünlerin rekabet edebilirliğı ve potansiyel karları da belirlenir. Önlenebilir toplam maliyetin %75- 85'inin tasarım konusu ile kontrol altına alınabileceğı tahmin edilmektedir. Uygun zelliklerin geliştirilmesi yönetimin önemli bir görevidir. Tasarım spesifikasyonları ve üretim süreçlerinde geliştirilen spesifikasyonların dışında bir de ticari standartlar vardır ki bunlar da ilgili endüstri kolu ve hükümet tarafından belirlenir ve geliştirilir. Örneğın, tüm cıvatalar, somunlar, borular ve elektrik malzemeleri tüm standartlara uyması açısından kimin ürettiğine bakılmaksızın standart bir takım spesifikasyonlarla üretilirler. Bu tür malzemeler, belirlenen özellikleri ile sipariş edilir. Bu standart malzemelerden pek çok malın üretiminde faydalanılır. Tüm bu belirtilenlerin yanı sıra ihtiyaç duyulan malzemeleri tanımlamanın başka yolları da mevcuttur. Bunlar performans spesifikasyonları, malın markası veya ticari ismi, numune, kalitesi onaylı ürünler, piyasa özellikleri ve bu metotların birleştirilmiş bir şeklidir.

2.2.4.3.3 Standartlaşma

Standartlaşma kavramı işletmede iki farklı şekilde açıklanır. Bunlardan ilki malzemelerin standartlaşması anlamındadır. (Ölçüleri, biçimleri, renkleri, fiziksel uygunları, kimyasal uygunlukları, performans karakteristikleri v.b.) Bu standartlaşmaya endüstriyel standartlaşma denir. İkincisi ise, isteki aktiviteleri yönetsel açıdan aktarmaktır.(Operasyonel işleri, süreçler ve sistemleri standartlaştırmak v.b) Bu tip standartlaşma genellikle yönetsel(idari) standartlaşma olarak ifade edilir.

Pratikte küçük farklılıklar bulunmasına karşın, endüstriyel standartlaşma, kalitenin, tasarımın, performansın, miktarın ve servisin belirli özellikleri için tek bir tanımlamada mutabık kalınacak süreçlerin kurulması olarak tanımlanabilir¹³¹.

¹³¹ Aybatlı, a.g.e., s. 61-62.

Bazı üretici işletmeler, satın alacakları mallarda bulunması gereken özellikleri satın alma ve teslim koşullarını satıcı işletmelere adeta dikte ettirirler. Bu konuda McDonalds mağazaları örnek gösterilebilir. Bu mağazalardaki satın almalarda her ürünün standartları en ince ayrıntılarına kadar belirlenmiştir. Bu standartlara uymayan işletmeler cezalandırılmaktadır¹³².

2.2.4.4 Tedarik Kaynaklarının Aranması

İhtiyacın belirlenmesi ve tam olarak tanımlanmasından sonra, satın almacı pazarda yer alan potansiyel tedarik kaynaklarının araştırılmasına baslar. İyi bir tedarikçi kaynağı bulabilmek için mevcut tedarikçiler ile geliştirilen ilişkilerin yanında yeni görüşmelerin yapılması da gerekebilir. Yeni veya yüksek değerli bir satın almada potansiyel tedarikçilerle daha uzun süreli bir görüşme yapılabilir. Satın alma işleminin karmaşık veya çok fazla teknik olması durumunda, firmanın çeşitli fonksiyonlarının katılması ile oluşan bir araştırma ekibi kurma veya kalifikasyonu yüksek tedarikçileri bulma yoluna gidilebilir. Bunlara ilave olarak, en fazla uygun olan tedarikçiler içinden karar verebilmek için bir ekip oluşturulabilir.

Uygun tedarikçilere karar verebilmek amacıyla bir sonraki adımda, aday tedarikçinin yönetimsel, finansal ve teknik kapasiteleri/yeterliliği detaylı olarak ele alınır. Burada;

- Yönetimsel Kapasite İçin;
 - Organizasyon Yapısı
 - İstihdam edilen çalışanların niteliği ve deneyimi
 - İş referansları
 - Kalite Yönetimi
 - Güvenlik Yönetimi
 - Çevre Yönetimi
- Finansal Kapasite İçin;

¹³² İslamoğlu, a.g.e., s. 135.

- Kesin finansal durum raporları
 - Hesap Özetleri
 - Tamamlanmış proje bilgileri
 - Yürürlükteki proje ve sözleşmelere ilişkin bilgiler
 - Başka bir firma garantisi
 - Fon Kaynakları bilgisi
 - Muhtemel taahhütler bilgisi
 - Kredi Puan durumu
 - Yasal yükümlülükler
- Teknik Kapasite İçin;
- Teknik yapıyı gösterir organizasyon şeması
 - Teknik çalışmalar için istihdam edilmiş personelin toplam personele oranı, nitelikleri ve deneyimleri
 - Son yıllara ait tamamlanmış işler ile ilgili bilgiler
 - Daha öncede değerlendirmeyi yapan firmanın tedarikçisi olarak çalışılmış ise bu konuda bilgiler
 - Kalite yönetimi hakkında teknik bilgiler
 - Güvenlik yönetimi hakkında teknik bilgiler
 - Çevre yönetimi hakkında teknik bilgiler
 - Kalite, güvenlik ve çevre yönetimi entegrasyonu hakkında bilgiler¹³³

2.2.4.4.1. Tek/Birden Çok Kaynak İle Çalışma ve Uluslararası Kaynak Kullanımı

Bir endüstriyel malın tedarikinde tek tedarikçi ile çalışmak veya birden çok tedarikçi ile çalışıyor olmak, her zaman satın alma departmanlarının karşı karşıya kaldığı bir durum olmuştur. Tedarik kaynağındaki başarısızlığın stratejik akıbetinin ölçek ekonomilerinden ve tek kaynaklı tedarik yapısının uygunluğundan daha önemli olduğu durumlarda, birden çok tedarikçi ile çalışmak geleneksel olarak ideal satın alma

¹³³ Öz, Erçetin, Baykoç, Ömer Faruk, “Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi, Cilt 19, No 3, (2004), s. 281.

sürecinin bu şekilde olması gerektiğini göstermiştir. Birden çok tedarik kaynağını kullanmak örgütsel alıcıların pazarlık güçlerini geliştirmiştir¹³⁴.

Satın alınacak malların tek veya çok az sayıda satıcı firmadan alma politikasına alım kaynaklarının birleştirilmesi denir. Gerçi çoğunlukla kalite amacıyla dağınık alımlar yapılırsa da çeşitli avantajlar göz önünde tutularak tedarik kaynaklarının birleştirilmesine doğru bir politika izlenir¹³⁵.

Tablo 2.4. Tek Tedarik Kaynağı ve Birden Çok Tedarik Kaynağı İle Çalışmanın Karşılaştırılması

Tek Tedarik Kaynağının Avantajları	Çok Tedarik Kaynağının Avantajları
a)Yönetilecek tek ilişki	a) Sigorta (Bozulan tedarik yapısına karşın)
b) Zamanlamadaki kolaylık	b) Tedarikçi bağımlılığından kurtulmak
c)Daha kolay tedarikçi eğitimi	c) Yedek ürün kapasitesini tedarikçiler arasında optimize edebilmek
d) Açık sorumluluklar	d) Daha düşük fiyatlar alabilmek için pazarlık gücüne sahip olmak
e) Yapılan düzenlemeleri daha kolay gözlemleyebilme	e) Tek tedarikçinin kapasitesi ile sınırlı kalınmaz
f) Tedarikçi üzerinde daha fazla hakimiyet	f) Yeniliklere daha fazla açık olmak
g) Muhtemel taşıma avantajları	g) Daha fazla tedarikçi verisine erişebilmek
h) Sık yapılan teslimatlarda daha pratik uygulamalar	h) Yeni bir tedarikçi ile daha kolay çalışabilmek fırsatı
i) Daha ucuz şekillendirme maliyetleri	i) Monopolün sakıncalarını ortadan kaldırır
j) Taahhütlerde durma konusunda daha sıkı bir tutum	

Kaynak: Dominic Wilson, Organizational Marketing, International Thomson Business Pres, London, 2008, s. 49-50.

Uluslararası Kaynak Kullanımı;

Bütünlemesine bir tedarikçi alternatifi değerlendirmesi yapıldığında ulusal sınırlar uluslar arası tedarikçilere doğru genişletilmelidir. Uluslar arası tedarik kaynağı kullanımının fayda ve maliyetleri şu şekildedir¹³⁶;

¹³⁴ Wilson, a.g.e., s. 49.

¹³⁵ Asıcı, a.g.e., s. 178.

¹³⁶ Wilson, a.g.e., s. 49

Faydaları;

- Tedarikçilerden daha ucuz üretim faktörlerinin kullanılması ile sağlanan maliyet tasarrufları
- Artan piyasa bilgisi sayesinde denizaşırı piyasalara erişimi geliştirmek, yerel taahhütleri ve yatırımları gösterebilme fırsatı, minimum ulusal mutluluk için gerekli olan yerel isteklere karşılık verebilme yeteneğinde artış
- Tek bir ekonomik senaryo ve para birimine karşı olan yükümlülüğü azaltarak gelişmiş bir maliyet kontrolü elde etmek

Maliyetleri;

- Azalan kontrol(coğrafi ve fiziksel uzaklık)
- Yönetim karmaşası, yönetsel uygunsuzluk ve alışık olunmayan uzak yerlerdeki kültürler ile iletişimde yaşanan zorluklar
- Risk (ekonomik, politik, sosyal, kültürel)
- Artan maliyetler (Taşıma, döviz kuru, sigorta, acenteler, vergiler)
- Artan taleplere ya da arz kesilmelerine geç yanıt verme

2.2.4.4.2. Kaynak Seçiminin Önemi

İyi bir tedarikçi, bir işletmenin ürün ve hizmetleri için paha biçilemez bir kaynak anlamındadır. Bazı tedarikçiler ürün geliştirme, değer analizi ve istenen miktardaki malzemeyi istenen zamanda temin ederek şirketin başarısına direkt olarak katkıda bulunurlar. İyi bir alıcı-satıcı ilişkisi ile alıcıya yüksek performans sağlama, ekstra hizmet, maliyet düşürme çalışmalarında birçok kolaylıklar sağlar. Doğru tedarikçi seçimi ve yönetimi ile istenen seviyede kalite, zamanında ve doğru fiyata alım, gereken düzeyde teknik destek ve istenen seviyede hizmet için temel teşkil eder¹³⁷. Bu amaçla satın almacılar sırasıyla aşağıdaki belirtilen tedarikçiler ile ilgili 6 önemli çalışmayı yapmalıdırlar¹³⁸.

- Uygulanabilir bir tedarikçi veri bankası oluşturmak ve bunu geliştirmek
- Stratejik ve taktiksel konuları belirlemek

¹³⁷ Akyıldız, a.g.e., s. 85.

¹³⁸ Aybatlı, a.g.e., s. 69.

- Dikkatli bir şekilde değerlendirilmiş potansiyel tedarikçilerin listesini oluşturmak
- Kaynak seçimi için teklif alma veya anlaşma yapılıp yapılmayacağına karar verme
- Uygun kaynakları seçmek ve bu konudan sorumlu bir ekip oluşturmak
- Seçilmiş tedarikçilerin zamanında teslim, kalite ve doğru fiyat kriterlerine uymalarını sağlamak

Bu doğrultuda tedarikçi seçim kararını verirken göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalar şunlardır¹³⁹;

- Birçok ürünün esasını, satın alınan materyaller (hammadde ve malzemeler) oluşturur
- Tedarikçilerden kaliteli malzemeler alınması önemlidir.
- Tedarikçi seçimi kritiktir
- İşletmeler çoğu kes tedarikçilerine büyük miktarda yatırım yapar
- Rekabetçi indirimlerden yararlanmaya çalışmak yerine akılcı tedarikçi seçimi tercih edilmelidir

2.2.4.4.3. Tedarik Listelerinin Oluşturulması İçin Kullanılabilecek Bilgi Kaynakları

İyi bir tedarikçi veritabanı, firmanın ekonomik gücü için gereklidir. Bu veritabanı yüksek teknolojiyi kullanan ve malzemenin bulunamaması gibi bir durumun mümkün olduğu endüstrilerde özellikle önemli bir durum arz eder. Tedarikçi veri tabanı oluşturulduğunda bu veri tabanını sürekli geliştirme zorunluluğu, aynı zamanda tedarikçi veri tabanı planı ile su andaki ve gelecekteki ihtiyaçların temin edilebilmesini sağlar. Ayrıca bu plan pazarlama ve ürün geliştirmenin koordinasyonu neticesinde ürün hattındaki ve ürün teknolojisindeki değişikliklerden haberdar olunmasını sağlar.

¹³⁹ Öz, Baykoç, a.g.e., s. 279.

Daha yeni, daha karmaşık ve maliyetli satın alma görevi, tedarikçi araştırması sürecinde daha büyük miktarda zamanın harcanması anlamına gelir. Tedarikçilerin görevi büyük ticaret rehberlerinin listesinde yer almak ve pazar payı bakımından iyi bir ün yapmaktadır. Satışçılar tedarikçi araştırması içinde olan firmaları seyretmeli ve firmalarının değerlendirmeye alındığından emin olmalıdır¹⁴⁰. Potansiyel bir tedarikçi listesini oluşturmada yardımcı olan bilgi kaynakları aşağıdaki gibidir¹⁴¹.

- **Tedarikçilere İlişkin Bilgi Dosyaları**

Bu kayıtlar tedarikçi adını, bu tedarikçiden temin edilen malzemeleri, tedarikçilerin teslim ve kalite açısından geçmiş performansını, kendisinden talep edilen tüm istekleri ve üretim ve idari açıdan genel bilgilerini içermelidir.

- **Tedarikçi Katalogları**

Kataloglar genel olarak tedarikçi bilgi kaynağı olarak kullanılır ve pek çok satın alma departmanı bir katalog bölümü oluşturur. Daha sonra kullanıcılar satın alınacak malzemeler için bu kataloglardan yararlanırlar.

- **Ticari Kayıtlar**

Bu kayıtlar firmaların adres bilgilerini, şube sayılarını ve bütün büyük üreticilerin ticari ilişkilerini içerir. Ayrıca kayıtlar, mala, üreticiye ve ticari ad veya markaya göre sınıflandırılmıştır.

- **Ticari Yayınlar**

Ticari yayınlarda yer alan ilanlar uygun tedarikçi ve ürünlere ulaşmada ilk başlangıç noktasıdır. Ayrıca bu yayınlar daha özelleştirilmiş endüstrilere ilişkin bilgiler verebilir.

- **Sarı Sayfalar**

Genellikle bu bilgi kaynağı yerel telefon listesinin elde bulunması ve burada da o bölgedeki satıcıların yer alması açısından sınırlı bir kullanım özelliği gösterir.

- **Posta Yolu İle Gelen Bilgiler ve Bunların Dosyalanması**

Pek çok posta ilanı biriktirilir. Bunlarda bir dosya numarası, tarih, isme göre sıralama ve her bir ilanın numarası bulunmalıdır. Satın almacı yeni bir kaynak araştırdığında indekse başvurabilir, uygun broşüre veya kitapçığa göz atabilir.

¹⁴⁰ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 181.

¹⁴¹ Aybatlı, **a.g.e.**, s. 69-72

- **Satış Personeli**

Satış personeli, tedarikçiler ve malzemeleri hakkında bilgi toplamada mükemmel bir kaynaktır. Sadece kendi kapasiteleri ve ürünleri değil rakip ürünler hakkında da bilgi sahibidirler.

- **Ticari Fuarlar**

Bölgesel ve ulusal ticari fuarlar satın almacıların tedarik kaynağı bulmasında kullanılan bir yöntem. Fuarın kullanım şekli satışın sunumu şeklindedir. Gösteriler satın almacılar için yeni ürünleri ve eski ürünlerdeki değişiklikleri izleme açısından iyi bir fırsattır. Ayrıca satın almacıya ürün ve üreticilerini kıyaslama imkânı da sağlar.

- **Şirket Personeli**

Malzeme ve hizmetler konusunda tecrübeli bilimsel, teknik ve araştırma personeli genellikle uygun tedarik kaynağının bulunması için öneride bulunurlar.

- **Diğer Satın Alma Departmanları**

Departmanlar arası bilgi alışverişi tüm şirket için yararlı olur ve tedarik kaynağı açısından bilgi kaynağının öğrenilmesini sağlar. Bunların dışında son yıllarda internet teknolojilerinin gelişmesi ile de alıcılar çeşitli yollarla (arama motorları yardımı ile) üretici firmalara ve onların ürettikleri ürünlerin özelliklerine, kısa zamanda ve ucuz maliyetle ulaşabilmektedir.

2.2.4.4.4 Tedarikçi Yönetimi

Günümüzde firmalarda satın almacılar tedarikçilerini yönetmekle sorumludurlar. Bu sorumluluk tedarikçilerden istenenlerin yerine getirilmesini veya uygun, doğru davranışların arttırılmasını, yanlışların ve hataların azaltılmasını sağlar. Bunlara ek olarak tedarik yönetimi periyodik olarak tedarikçilerini firmanın uzun dönem ihtiyaçlarını karşılaması açısından değerlendirilmelidir. Değerlendirmede, tedarikçinin genel büyüme hedefleri, ilgi alanındaki konularda gelişme kapasitesi, tedarikçi strateji planlarındaki yeri ve önemi, gelecekteki ürün kapasitesi açısından performansı ve finansal yeterliliği göz önüne alınmalıdır¹⁴².

¹⁴² Aybatlı, a.g.e., s. 73.

Tedarikçi yönetimi; toplam maliyetin minimizasyonu için tedarikçilerin yönetimi çalışmalarının bütünüdür. Tedarikçiler alımın bir kereye mahsus ya da sürekli yapılmasını söz konusu olmasına göre ve tedarikçi ile kurulması düşünülen stratejik ilişkiden mesafeli ilişki biçimlerine kadar genişleyen bir yelpazede bir ayrıma tabi tutulmalıdır. Tedarikçi yönetimi aynı zamanda tedarik merkezi sayısında indirimin sağlanmasını da içermektedir. Çünkü birçok işletme gereğinden fazla sayıda tedarikçi firma ile ilgilenmek durumunda kalmaktadır. Bir işletme, tedarik merkezi sayısını azaltarak, daha az sayıda tedarikçi ile harcamalarında düzenlemeye, böylece de daha düşük toplam maliyete ulaşabilir. Daha az tedarikçi aynı zamanda, kilit tedarikçilerle daha iyi ilişkilerin geliştirilebilmesi anlamına da gelmektedir¹⁴³.

2.2.4.5. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Satıcıların değerlendirilmesi önceden sadece bir iki faktöre dayanır, faktörlerden en fazla ucuz fiyat, sonrada malın kalite ve tesliminde gösterilen kolaylık ve itimada önem verilirdi. Bugün ise birçok işyerleri mal aldıkları satıcı firmaların alternatiflerini değerlendirmek için 30-50 çeşit kriterden faydalanmaktadırlar. Bu kriterlerin dayanağı satıcı firmanın her bakımdan yaptığı hizmetin bütünüdür değerlendirilmesidir. Nasıl ki, değer analizi bir malın fiziksel özellikleri en geniş çapta göz önünde bulunduruyorsa, satıcıların analizi bu faktörlerinde ötesine geçer; satıcının sahip olduğu diğer değerleri de dikkate alır. Bu bakımdan verimli bir satın almanın en önemli tarafını teşkil eder¹⁴⁴.

Potansiyel tedarikçiler listesinden seçim yapmak için sistematik bir yaklaşım gerekir. Tedarikçinin yeterliliğinin hem genel hem de teknik bir takım kriterlerin esas olarak ölçebilmesi gerekecektir. Ayrıca mevcut tedarikçiler potansiyel tedarikçilerle belirli bir bazda karşılaştırılmalıdır.

Tedarikçi seçimden dikkat edilmesi gereken önemli kriterler aşağıda ayrı başlıklar halinde incelenmiştir¹⁴⁵.

- Tedarikçinin tecrübesi, tanınmışlığı ve sertifikaları; istenilen hizmet performansını sağlayabilmek için tecrübe önemlidir. Tedarikçi veya personelinin bu hizmeti sağlayabilecek kadar deneyim sahibi olması gerekir,

¹⁴³ Öz, Baykoç, **a.g.e.**, s. 279.

¹⁴⁴ Asıcı, **a.g.e.**, s. 180.

¹⁴⁵ Şen, Esin, Kobilerin Uluslararası Rekabet Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, 2.Baskı, Ankara, Basbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayınları, Ekim 2006, s. 40-42

bunun için, bütün finalist tedarikçilerin işyerleri ziyaret edilmeli, tedarikçilerin referans listesinde olmayan diğer işletmelerle de görüşülmelidir. Çünkü bu işletmeler tedarikçi hakkında muhtemelen daha objektif bilgi vereceklerdir. Ayrıca aday tedarikçilerin endüstrinin kabul ettiği standartta sertifikalarının (ISO9000, DIN, TSE, vb)olup olmadığı da tedarikçinin seçimi açısından önemli bir kriterdir.

- Fiyat düzeyi; işletme temel hizmetler için tedarikçilerin teklif ettiği fiyatları karşılaştırmada dikkatli olmalıdır. Tedarikçi vereceği hizmetlerde ilgili sınıflandırmaya gitmeli, fiyat indirimlerini belirtmelidir. Eğer temel maliyetler karşılaştırmaya elverişli değil ise, işletme ya yeni fiyatlar talep etmeli ya da her bir tedarikçinin kabul ettiği farklı fiyatlandırma yapılarına bağlı olarak toplam maliyetleri hesaplama yoluna gitmelidir. Ayrıca bu konuda diğer işletmelerin aynı hizmetler için ne ödediği ile ilgili bilgiler de elde edilmelidir.
- Tedarikçinin işlem stili ve kültürü; başarılı bir iş ilişkisi için, hem işletmenin hem de tedarikçinin kültürü ve işlem stili birbiri ile uyumlu olmak zorundadır. Bunun için işletmenin proje takımı mümkünse tedarikçi personeli ile konuşma, tedarikçinin işyerini ziyaret etme işlemleri için bütün aday tedarikçi yönetimine geniş bir zaman ayırarak inceleme yapmalıdır. Kapasitenin etkin olarak işletilebilmesi için işletmenin kültürü ve amacıyla tedarikçinin kültürü ve amacı aynı olmak zorundadır. Tedarikçinin özgün teknik bilgi ve kabiliyetleri; bazı tedarikçiler diğer tedarikçiler ile karşılaştırılmaz oranda yüksek eğitim seviyesi, patent vb. alanlarda uzmanlıklar geliştirirler.
- Tedarikçinin sahip olduğu uzmanlık ile işletme ihtiyaçlarının aynı olup olmadığı önemli bir seçim kriteridir. Bunun için tedarikçilerin müşterileri ile direkt bağlantıya geçilmeli ve bu müşterilerin aldıkları hizmetlerin işletmeye uygun olup olmadığı karşılaştırılmalıdır.
- Tedarikçinin finansal durumu ve bunun işletmeye uygun olması önemli bir faktördür. Tedarikçinin mali durumu sağlam, fiyatları hem alıcı hem de kendisi yönünden makul olmalıdır. Finansal durumu zayıf olan tedarikçiler istenen performansı karşılayamazlar.

- Esneklik ve teknik yeterlilik; esneklik, tedarikçinin tasarım şartları, teslimat tarihleri ve teslim miktarındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi açısından değerlendirilir. Teknik yeterlilik ise, is süreçlerindeki ve tasarımlardaki iyileştirmeler açısından dikkate alınır.

Tedarikçi değerlemesi ve seçimi, günümüzün rekabetçi is dünyasında en kritik faaliyetlerden biridir. Yanlış tedarikçi seçimi alıcı işletmeler için önemli finansal ve işlemsel kayıplara neden olacaktır. Tedarikçi değerlendirme sürecinde, tedarikçinin finansal statüsünün önemli olduğu unutulmamalıdır. Tedarikçi sadece bir faaliyeti yapmada tecrübe ve beceriye sahip olmakla kalmamalı aynı zamanda işletmenin amaçlarını, hedeflerini, misyon ve kültürünü de anlayabilmelidir. Bu niteliklere ilave olarak tedarikçi teknolojik yenilikleri, müşteri tatmini ve kaliteyi geliştirmeyi sağlayacak taahhütlerde bulunmalı, başarılarını kanıtlamak için müşteri referanslarını da sunmalıdır. Bir tedarikçiyi ortalama diğer bir tedarikçiden üstün ve farklı kılan, tedarikçinin essiz hizmet kabiliyetine sahip olmasıdır. İlave olarak tedarikçinin tüm hizmet portföyünü sağlama kabiliyeti işletme açısından önem arz eder¹⁴⁶. Satın alma biriminin görevi uygun nitelikte ve miktardaki malı uygun fiyattan, istenen yer ve zamanda satıcıdan satın almaktır. Bu nedenle hangi nitelikte ve miktarda malın hangi fiyattan satılmasının önerildiğinin, ne zaman ve nerede teslim edilmesinin planlandığının ve ödeme koşullarının neler olabileceğinin belirtildiği teklifler çeşitli firmalardan alındıktan sonra bunların analizine ve değerlendirilmesine, böylece en iyi teklifin belirlenmesine çalışılır.

¹⁴⁶ Şen, a.g.e., s. 42.

Tablo 2.5. Tedarikçi Seçiminde Kullanılan Tedarikçi Seçim Kriterleri

Tedarikçi Seçim Kriterleri			
Fiyat	Tazminat	Kalite Sistemi	Esneklik
Finansal Uygunluk	Zamanında Teslimler	İşletme Geçmişi	Bağımlılık Oluşturabilme
Tavırlar	Ürün Çıkış Doğruluğu	Garantiler	Sipariş Çevrim Zamanı
Eğitim Kaynakları	Stok Dışı Kalma Sıklığı	Maliyet Hesaplama Prosedürleri	Gecikme Zamanı
Tesislerin Konumu	Sipariş Süreç Uyumluluğu	Bilgi Paylaşımı	Elverişlilik
Bilgi Teknolojileri Kaynakları	Ürün Bulunabilirliği	Şirket Ünü	Faturalandırma Hataları
Kapasite	Güvenilirlik	Paketleme Olanakları	Kalite Kontrol
Hız	Hak Talebi	Nakliye Yetenekleri	
Teslimat Performansı	İş Gücü İle İlişkiler	Çevrim Süresi	

Kaynak: Erçetin Öz, Ömer Faruk Baykoç, “Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi, Cilt 19, No 3, (2009), s. 280

2.2.4.5.1. Teklif Alma ve Tekliflerin İncelenmesi

Endüstriyel satın alma sürecinin fiyat teklifi isteme aşaması içinde alıcı kaliteli tedarikçileri fiyat tekliflerini göndermeye davet eder. Bazı tedarikçiler sadece bir katalog veya bir satış temsilcisi gönderir. Ürün karmaşık veya pahalı olduğunda, alıcı her potansiyel tedarikçiden detayların yazılı olarak yer aldığı bir teklife ihtiyaç duyacaktır. Alıcı tedarikçileri, resmi sunumlarını yaptıktan sonra yeniden gözden geçirecektir.

Bu yüzden endüstriyel pazarlamacılar, araştırmada, teklif yazma ve sunum yapmada yetenekli olmak zorundadır. Teklifleri sadece teknik doküman değil aynı zamanda pazarlama dokümanı olmalıdır. Sunumları güven vermeli. Şirketlerini rekabette göze çarpan bir hale getirmelidir¹⁴⁷.

¹⁴⁷ Kottler, Armstrong, a.g.e., Seventh Edition, s. 181.

Tedarikçi firmalarca verilen tekliflerin incelenmesi aşamasında en çok bakılan ölçütlerden birisi en güvenilir olan firmanın en düşük fiyatı verip vermediğidir. Ancak her zaman da en düşük fiyatı veren firmanın teklifi seçilmeyebilir. Teklif veren firmalar arasından seçim yapılırken bazı noktalara dikkat edilir. Bu noktaların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Teklif edilen satış fiyatı
- Teslim etme süresi
- Taşıma, navlun, sigorta giderlerinin kime ait olduğu ve miktarları
- Müşteriye sunulan ek hizmet ve kolaylıkları
- Malın teslim yeri ve tarihi
- Mal bedelinin ödenmesine ilişkin koşullar¹⁴⁸

2.2.4.5.2. Tedarikçi İle Görüşme ve Müzakere

Teklif alma çalışmalarında tedarikçilere başvuru için yapılacak hazırlıklar şu şekilde olmalıdır;

- Notlar, eğer telefon kullanılacaksa ya da
- Mektup
- Fiyat teklif isteği

Bu üçünden hangisi kullanılırsa kullanılsın içerikler aynı olmalıdır ve aşağıdaki ayrıntılar belirtilmelidir.

1. **Açık Bir Başlık;** Potansiyel tedarikçinin bu yazının sipariş değil bilgi isteği olduğunu anlaması önemlidir. Bu nedenle başlığın “fiyat teklif isteği” ya da “bilgi isteği” olması gerekir.
2. **Giriş yazma (ya da telefon etme) nedeni;** Potansiyel tedarikçinin belirli bir grup ürününün satın alınmasının düşünülmesi tedarikçiye bildirme işlemidir.
3. **Olası ihtiyaçlar üzerinde daha fazla ayrıntılı bilgi;** Örneğin, miktar (ne gibi bir süre içinde), sipariş büyüklüğü, sipariş sıklığı, mal ya da hizmetlere ilişkin ayrıntılı açıklama, yanıtın istenildiği tarih olabilir.
4. **İstenilecek ayrıntılı bilgi şunları da içerebilir;** Fiyat miktara göre iskonto, olağan indirim, normal kredi imkânları, kredi için referans gerekli mi, minimum

¹⁴⁸ Akyıldız, a.g.e., s. 90.

sipariş miktarı söz konusu mu, sipariştten teslimata kadar geçecek süre ve bunun farklı ürün ve hizmetlere göre değişip değişmediği, parasını ödeyerek malı hemen alma imkânı, teslimat zamanlaması tahminleri, genel anlaşma imkânı, sipariş işlemleri, sipariş servisinde görevli elemanların isimleri, telefon fax, telex numaraları, e-mail adresleri, ayrı bir yerde iseler adresleri, sipariş verilebilecek gün ve zamanlar, telesekreter olup olmadığı, satış elemanları var mı, ürünlerin kullanımı veya ayarlanması sırasında gerekli olduğunda teknik destek imkanı¹⁴⁹.

Müzakere ise profesyonel satın almada en çok ilgilenilen konulardan biridir. Endüstride ve devlet işlerinin birçok kademesinde müzakere terimi yanlış anlaşılmaktadır. Endüstride bazen tartışma ve fiyat pazarlığı ile karıştırılır. Müzakere, bir kişinin yalnız basına halledemeyeceği bir konu ortaya çıktığında söz konusu olur. Nasıl hareket edeceklerine ilişkin farklı görüşleri olan ya da yapılacak isten farklı sonuçlar bekleyen iki (ya da daha fazla) kişi bir araya geldiğinde müzakere ortamı doğar. Müzakere bir top oyunundan bir savaştan farklıdır. Çünkü bu aktivitelerde bir taraf kazanır ve diğer taraf ise kaybeder. Başarılı bir müzakerede ise her iki tarafta kazanır¹⁵⁰. Genel olarak tüm satın alma-satış müzakerelerinin pek çok amacı vardır. Bu amaçlar aşağıdaki ana başlıklar altında toplanabilir.

- Kalite
- Uygun ve Makul Fiyat
- Tam Zamanında Teslim
- Kontrol
- İşbirliği
- İlişkileri Sürdürme¹⁵¹

2.2.4.6.Tedarik Kaynağının Seçimi ve Sipariş

Satın alma merkezinin üyeleri şimdi teklifleri yeniden gözden geçirir ve bir tedarikçi veya tedarikçileri seçer. Tedarikçi seçimi sırasında sadece çeşitli üreticilerin

¹⁴⁹ Aybatlı, a.g.e, s. 77-79.

¹⁵⁰ Pavlova, Madelene; **Negotiation Skills**; Maastricht University Press, First Edition, Maastricht, 2008, s. 21

¹⁵¹ Akyıldız, a.g.e., s. 90.

teknik yeterliliklerini değil, aynı zamanda onların zamanında teslimat ve ihtiyaç duyulacak servisi verebilme yeteneklerini de hesaba katarlar. Satın alma merkezi sıklıkla istenilen tedarikçilerin özelliklerini ve göreceli önemlerinin bir listesini yapacaktır. Bir ankette satın alma yöneticileri, tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkiyi etkileyen en önemli özelliklerin; kaliteli ürün ve hizmet, zamanında teslim, iş ahlakı, dürüst iletişim ve rekabetçi fiyatlar olduğu listelenmiştir. Diğer önemli faktörler ise tamir ve hizmet kapasitesi, teknik yardım ve öneriler, coğrafi konum, geçmiş performans ve üdür. Eğer malın cinsi, kalitesi, miktarı tespit edilmiş olup satın alma kararı tamamen objektif ve gayri şahsi ise bu takdirde malın alınacağı firmaları seçmekte göz önünde tutulması gereken tek faktör ucuzluk olmalıdır¹⁵².

Satın alma merkezinin üyeleri tedarikçileri en sık kullanılan ve en etkili tedarikçi değerlendirme metodu ile puanlandırır. Çeşitli tedarikçi özelliklerinin önemi alıcının karşı karşıya olduğu satın alma durumuna bağlıdır. 220 satın alma müdürünün bir araştırması, standart ürünlerin rutin satın alma durumları içinde ekonomik kriterlerin en önemli faktör olduğunu göstermiştir. Performans kriterleri standart olmayan daha karmaşık ürünlerin satın almasında önemli hale geldi. Tedarikçinin, alıcının değişen ihtiyaçlarına uyum sağlama yeteneği hemen hemen tüm satın alma durumlarında en önemli olgu olmuştur.

Tablo 2.6. Tedarikçi Değerlendirme Kriterleri

Özellikler	Kabul Edilemez	Zayıf	Orta	İyi	Mükemmel
Teknik ve üretim Kapasitesi					
Rekabetçi Fiyat					
Teslim Güvenilirliği					
Hizmet Yeteneği					

Kaynak: Philip Kotler Gary Armstrong, a.g.e., Seventh Edition, s. 182.

Alicılar tercih edilen tedarikçiler ile son seçimi yapmadan önce daha iyi fiyatlar ve şartlar için pazarlık yapmaya çalışırlar. Sonunda tek bir tedarikçi veya birkaç tedarikçiyi

¹⁵² Aşıcı, a.g.e., s. 175.

seçerler. Birçok alıcı çok kaynaklı arzı tercih eder. Böylece isler kötü gittiğinde tamamen bir tedarikçiye bağımlı kalmaz ve birkaç tedarikçinin fiyat ve performansını kar ıla tırabilecek durumda olurlar¹⁵³.

Tedarikçilerin seçiminde, değerlendirme yaparken, tek bir mükemmel yol olduğu önyargısı kesinlikle yanlıştır. Seçim metodu, birçok türde faktöre dayanmaktadır. Bunlar,¹⁵⁴

- Sözleşme tek bir kaynağı mı yoksa birden fazla tedarikçiyi mi içermektedir?
- Fiyat ve kalitenin bağıl önemi nedir?
- Tedarikçi ile uzun vadeli bir ilişki istenmekte midir?
- İşletmenin ve tedarikçilerin birlikte olmalarından oluşacak bağıl g   nedir?
- Tedarikçi tasarıma destek verecek midir, yoksa sadece tedarik mi edecektir?
- Hepsinin üstünde, işletme tedarikçilerin riskini minimize etmek ve diğerlerini ise maksimize etmek amacındadır.

Satıcıların seçilmesine etki eden faktörler arasında karşılıklı alı veri i de sayabiliriz. Buna özellikle bir tek muamele ile çok büyük miktarlarda mal alı veri i yapılan endüstri malzemelerinde rastlanır. Her ne kadar bu  ekil bir tercih alım kaynağının seçilmesine amil olan bilimsel faktörler arasına girmiyorsa da, genellikle “benden mal alandan alırım” politikasına dayanır. Yoksa ihtiyacımızın temininde sırf falanca tüccar benden mal alıyor, su halde ihtiyacımı ondan kar ılayayım se linde bir düşünce ile hareket etmek hiçbir zaman en uygun tedarik kaynağının bulunmasını garanti edici bir neden olamaz¹⁵⁵.

Satın alınacak mal, malzeme, makine, donanım için seçilen imalatçı veya tedarikçiye sipariş verilir. Ticari işlemler ticaret yasalarına diğer hususlar ise ulusal veya genel gelenek ve göreneklere göre yürütülür. Satıcı ile alıcı arasındaki anlaşmazlıklar, yapılacak kontratlardaki hükümler ve koşullara göre çözüme kavu turulur. Bundan

¹⁵³ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 182.

¹⁵⁴  z, Baykoç, **a.g.e.**, s. 279.

¹⁵⁵ A ıcı, **a.g.e.**, s. 177.

dolayı satın alma departmanı tarafından sipariş koşullarının açık olarak belirtilmesi ve sözleşmelere yazılması büyük önem taşır. Satıcı bu koşulları ya aynen benimser ya da alternatif koşullar teklif eder. En sonunda üzerinde karşılıklı olarak görüş birliğine varılan koşullar sözleşmeye yazılı olarak aktarılır. Sipariş emri biçimi ile verilen sözleşmenin satıcı tarafından teslim alındığının ve aynen teyit ve kabul edildiğinin saptanması da son derece önemlidir¹⁵⁶.

2.2.4.6.1. Sipariş Emrinin Düzenlenmesi

Bir tedarikçinin seçilmesinin ardından satın alma departmanı sipariş emrini hazırlar. Pek çok kez sipariş emri yasal bir kontrat niteliği taşır. Bu nedenle satın almacı sipariş emrini düzenlerken çok dikkatli olmalıdır. Kapsamlı bir kontrat, tedarikçilerin müşterinin ihtiyaç duyduğu ürünleri aynı fiyattan ve aynı teslim zamanlarında yeniden sağlamaya söz verdiği uzun dönemli bir ilişki yaratır. Stoklar satıcı ve alıcıların bilgisayarlarında tutulur ve ihtiyaç duyulduğu durumda otomatik olarak sipariş bir çıktı şeklinde alınır. Kapsamlı bir kontrat daha çok tek kaynaktan daha fazla ürünün alınmasına yol açar. Bu uygulama, alıcının fiyat ve hizmetten memnun olduğu sürece alıcı ve satıcı arasındaki kapıyı diğer tedarikçilerin kıramayacağı bir hale getirir¹⁵⁷.

Sipariş emrinde istenen malzemenin kalitesine ilişkin özellikler belirtilmelidir. Eğer teknik resim veya diğer ilgili dokümanlar siparişin bir parçası ise sipariş emri ile ilişkilendirilmelidir. Miktar, fiyat, teslim ve yükleme ile ilgili istenenle açıkça belirtilmelidir. Sipariş emri anlaşmada yer alan tüm isteklere siparişte cevap verecek şekilde düzenlenmeli ve yanlış anlamaları engelleyebilmek için de güzel bir dille hazırlanmalıdır. Sipariş emri formunda aşağıdaki hususlara mutlaka uyulmalıdır¹⁵⁸.

- Şirket ismi yasal hali ile basılı olmalıdır. Böylece tedarikçi firmanın faturası doğru düzenlenebilir.
- Firmanın vergi sicil numarası

¹⁵⁶ Akyıldız, **a.g.e.**, s. 90-91.

¹⁵⁷ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s. 182.

¹⁵⁸ Donald W. Dobler, David N. Burt, **a.g.e.**, s. 67-68'den aktaran Ayşe Aybatlı **a.g.e.**, s. 84.

- Sipariş Numarası, bu numara önceden basılı olabileceği gibi form hazırlanırken de konulabilir ve teslimat ya da faturalama ile ilgili olabilecek yanlışlıkların denetimini kolaylaştırır.
- Fatura adresi, eğer farklı ise
- Teslimat adresi koyu harfler ile yazılmalıdır.
- Tarih
- Miktar
- Ürün Tanımlaması
- Fiyat
- Önceden üzerinde anlaşılmış iskonto ya da primin teyidi
- Toplam Satış Miktarı¹⁵⁹

2.2.4.6.2. Siparişin İzlenmesi

Sipariş edilen malların öngörülen tarihte teslimini sağlamak amacı ile satıcı üzerinde telefon, fax, e-mail, posta ya da bizzat görüşerek baskı yapılması gerekebilir. Etkin bir üretim için malzemenin temin zamanlaması çok önemlidir. Bu nedenle üretimde ve hizmet etkinliklerinde sorunlarla karşı karşıya gelmemek için satın alma biriminin siparişlerini izleme sorumluluğunu mutlak suretle yerine getirmesi gerekir. Satıcının üretim planındaki aksamalar ya da satıcıların başka bir alıcı firmaya veya rakip firmaya öncelik vermesi yüzünden doğabilecek kaçınılmaz gecikmeler ve mali yetersizlikler bir satın almacı tarafından önceden tahmin edilmek durumundadır. Satın almacı, sipariş edilen malların öngörülen tarihte teslim edilmesi herhangi bir gecikmeye meydan verilmemesi için her türlü tedbiri almakla yükümlüdür¹⁶⁰.

2.2.4.6.3. Malların Teslim Alınması ve Kontrolü

İşletmedeki mal teslim alma birimi gelen malları teslim alır ve geliş tarihleri hakkında ilgili birimlere bilgi aktarır. Teslim alma sırasında sipariş emrinde yazılı olan satıcının, sipariş numarasının, tanımlanmış mal ve hizmetlerin doğru ve tam olarak teslim edilip edilmediğinin, teslim tarihinin v.b. gibi konuların doğrulanması gerekir.

¹⁵⁹ Gammon, John S., Çeviri; Doğan Kaplan, "Satın Alma ve Satış Yönetimi", Epsilon Yayıncılık, 2.

Baskı, Subat 1997, s. 48-50'den aktaran Ayşe Aybatlı, a.g.e, s. 84.

¹⁶⁰ Akyıldız, a.g.e, s. 92.

Bu kayıtlar hem satın alma birimine, depolara, ihtiyaç sahibi birimlere ve taşıma birimine hemen dağıtılır. Noksan çıkan mallar, çalınmalar ve/veya taşıma sırasında oluşan kırılmalar, bozulmalar v.b. zararlar hemen satın alma birimine bildirilmelidir. Gelen mallar teslim alınırken, sipariş emrinde belirtilen yöntemlere uyularak sayılır, tartılır ve muayene edilir. Gelen mallarda noksanlık varsa bu durum hemen satıcıya bildirilir. Satıcı, noksanları ya hemen gönderir ya da faturadaki tutardan noksan malların değeri düşülür. Geriye gönderilen kusurlu veya bozulmuş malların taşıma giderleri gecikmeden doğan diğer zararlar satıcı tarafından ödenmek durumundadır¹⁶¹.

2.2.4.7. Satın Alma Performansının Değerlendirilmesi

Satın alma sürecinin son aşaması satın alma performansının değerlendirilmesidir. Satın alma performansının değerlendirilmesi aşamasına geçilmesi, malların satıcı firma tarafından teslimatının ve alıcı firma tarafından kabulünün tamamlanmasından sonra başlar.

Alıcı fatura ve irsaliye üzerindeki ürünleri inceleyerek istenilen spesifikasyonları karşılayıp karşılamadığını belirler. Sonra kullanıcı departman ürünlerin beklentileri karşılayıp karşılamadığını karar verir. Benzer olarak da alıcı, satıcının teslimattaki hızı, ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetlerdeki performansını değerlendirir. Birçok örgütte bu süreç satın alma sürecine katılan kişiler ve kullanıcı departmanları tarafından gönderilen yazılı raporlar aracılığı ile resmi bir şekilde yapılır. Bu bilgiler bir sonraki alımlarda tedarikçi ve ürün değerlendirmesinde de kullanılır. Bu resmi değerlendirme, satın almadaki hatalardan veya başarılarından firmanın sağlıklı bir satın alma yapması için gerekli çıkarımları yapmasına imkân sağlayacaktır¹⁶².

Bu aşamada alıcı tedarikçinin performansını gözden geçirir. Alıcı, kullanıcılar ile irtibata geçebilir ve memnuniyetlerini değerlendirmelerini isteyebilir. Performans değerlendirme alıcının siparişini devam ettirmesine, gözden geçirmesine veya durdurmasına kılavuzluk eder. Satıcının görevi beklenen tatmini verdiğiinden emin olmak için alıcı tarafından kullanılan aynı faktörleri gözlemlemektir.

¹⁶¹ Serarslan, **a.g.e.**, s. 15'den aktaran Akyıldız, **a.g.e.**, s. 93.

¹⁶² Boyd Jr., Walker Jr., **a.g.e.**, s. 162.

Bir Yeni/İlk Kez satın alma durumunda tipik olarak meydana gelebilecek aşamaları tanımlamıştık. Sekiz aşamalı, model organizasyonel satın alma karar sürecine basit bir bakış açısı getirir. Gerçek süreç genellikle daha karmaşıktır. Gözden geçirilmiş veya rutin satın alma durumlarında bu aşamalardan bazıları atlanabilir. Her organizasyon kendi yöntemleri ile satın alır ve her satın alma durumu kendine özgü gerekliliklere sahiptir. Farklı satın alma merkezi katılımcıları sürecin farklı aşamalarında dâhil olabilirler. Belirli satın alma süreci basamakları genellikle ortaya çıksa da alıcılar aynı siparişte her zaman bu aşamaları takip etmezler, diğer basamakları ekleyebilirler. Alıcılar sık sık, sürecin belirli basamaklarını tekrar ederler. Son olarak, bir müşteri ilişkileri yönetimi belirli bir zamanda devam eden birçok farklı satın alma tipine bütün farklı aşamalarında ve süreçlerinde dâhil olabilir. Satıcı sadece bireysel satın almaları değil, tüm müşteri ilişkilerini yönetmek zorundadır¹⁶³.

¹⁶³ Kottler, Armstrong, **a.g.e.**, Seventh Edition, s.226-227

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE SATIN ALMA SİSTEMİ

Denizcilik sektöründe tedarik; geminin ve gemide çalışan personelin ihtiyaçlarından meydana gelmektedir. Bu ihtiyaçlar genel olarak, teknik, sosyal ve tüketim odaklı ihtiyaçlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Deniz Ticaret Odası tarafından belirlenmiş olan tedarik servisi kalemleri aşağıda belirtilmektedir¹⁶⁴.

- 1) Yiyecek ve içecek servisi
- 2) Yakıt ve motor yağı tedariki servisi
- 3) Güverte, makine, seyir amaçlı ihtiyaçlar ve kamara ihtiyaçları
- 4) Yedek Parça tedarik servisi
- 5) Gemi tamir ve bakım tedarik servisi
- 6) Uluslar arası anlaşmalar ve sertifikalar gereğince özel olarak gereksinimi olan tedarikler
- 7) Kullanma ve içme amaçlı su tedarik servisi
- 8) Gümrük vergisi haricinde sigara ve içki tedarik servisi
- 9) Çamaşırhane servisi
- 10) Oksijen, Karbondioksit ve yangın söndürme tedarik servisi
- 11) Tüp dolum tedarik servisi
- 12) Çöp toplama servisi
- 13) Temizlik tedarik servisi
- 14) Tıbbi malzeme tedarik servisi

Denizcilik sektörü dâhilinde hizmet veren örgütlerin organizasyonel yapıları birbirlerinden farklı olduğu için, satın alma süreçleri, tedarik kalemlerinin sınıflandırılması, gemi ve ofis personellerinin görevlendirilmeleri de değişiklik göstermektedir. Bu sebeple çalışmamızın bu bölümü denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ISM Kod çerçevesinde düzenlenmiş oldukları satın alma, kalite kontrol ve bakım tutum ve onarım belgeleri ile oluşturulmuştur.

¹⁶⁴ www.denizticaretodasi.org (Erişim Tarihi: 13.09.2011)

3.1. SATIN ALMA SÜRECİNİN TANIMLANMASI

Satın alma işlemi, geminin ve gemi personelinin ihtiyaçlarının belirlenip sınıflandırıldıktan sonra en uygun malzemelerin ya da hizmetlerin seçilip gemiye yine en uygun şekilde iletilmesi sürecinin tamamını oluşturmaktadır¹⁶⁵.

3.2. SATIN ALMA SÜRECİNİN ELEMANLARI

Satın alma sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için örgüt içerisindeki elemanların arasında görev tanımlanmaları yapılmaktadır. Aşağıda satın alma süreci dâhilindeki tüm elemanların görev tanımları ve sorumlulukları görülebilir¹⁶⁶.

1) Tedarikçi Listeleri Sorumlulukları;

- Finansal uzman tedarikçi listelerinin en güncel halini bulundurmakla yükümlüdür.
- Tedarik ve satın alma departman müdürleri, tedarikçi listelerinin anlaşma yapılmış tedarikçilerden oluşmasından sorumludur.
- Örgüt içerisindeki tüm diğer yönetici ve müdürler, finans departmanına tedarikçilerle ilgili görüşlerini, tedarikçi listelerinin güncel kalabilmesi için aktarmakla sorumludurlar.

2) Satın alma departmanı gemiden gelen talep formlarının alınıp, gemiye teslim edilmesine kadar ki tüm süreçten sorumludur.

3) Gemi kaptanı ve başmühendisi Sorumlulukları;

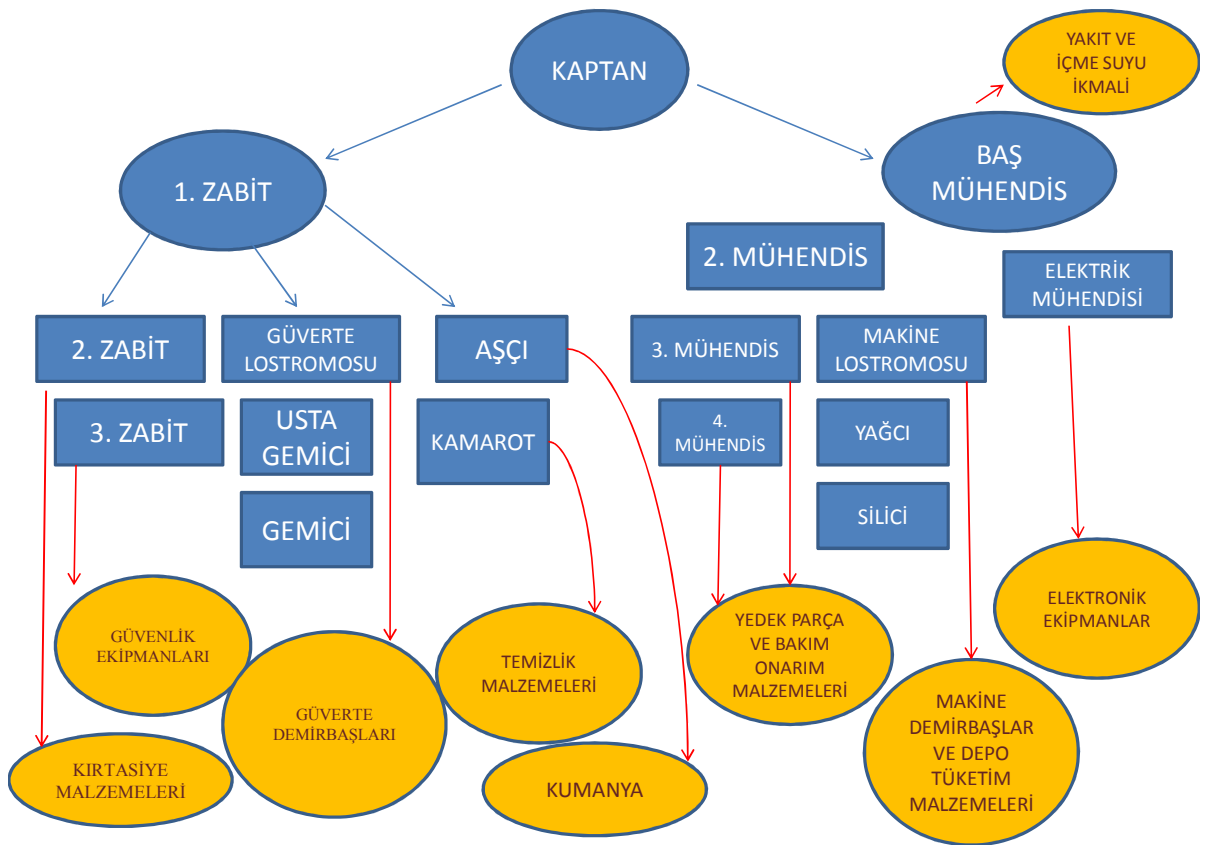
- Gemi talep formlarının oluşturulması
- Gemiye alınan malzeme ve hizmetlerin kontrolü ve değerlendirilmesi
- Alınan hizmet ya da malzemede eksiklik ya da sıkıntı tespit edildiğinde gemi ve makine enspektörüne bildirilmesi

¹⁶⁵ Beşiktaş Denizcilik, Ism Code Manuel Title: Purchasing, Bölüm:7, Beşiktaş Denizcilik Sanayi ve Ticaret A.Ş., 2001, s. 1

¹⁶⁶ Zodiac Maritime Agencies, Ism Code Manuel Title: Quality Procedures Manual; Zodiac Maritime Agencies, 2001, Issue:3; s.1

- Malzeme ya da hizmet satın alınırken, konu işlem için hazırlanmış faturanın, kontratın ya da teslim belgesinin, alınan malzeme ya da hizmet ile örtüşüp örtüşmediğinin kontrol edilmesi
- 4) Ofis yöneticisi, ofis malzeme ve hizmetlerinin tedarik edilmesinden sorumludur.
- 5) Bilgi işlem uzmanları, tüm bilgisayar ekipman ve hizmetlerinin alınmasından sorumludur.

Şekil 3.1. Gemi Personelinin Malzeme Tedariki Görev Dağılımı



Kaynak: Çetin, İsmail Bilge; Yayımlanmamış Ders Notları; 2011

3.3. GEMİ TEDARİKİ SATIN ALMA SÜRECİ

Çalışmanın bu kısmında denizcilik sektöründe hizmet veren firmaların işlemsel notları göz önüne alınarak, satın alma süreçleri özetlenmiştir.

3.3.1. Gemi İstek Formunun Oluşturulması

Gemi üzerinde herhangi bir satın alma talebi söz konusu olduğunda, şirket düzenlemeleri çerçevesinde, kaptan ve başmühendis tarafından gemi istek formu oluşturulur. Gemi istek formu hazırlanırken, başmühendis ve kaptanın temel görevi, geminin stokları doğrultusunda, ekonomik şartları ve tedariki gerçekleştirilecek malzemenin ya da hizmetin uygunluğunu göz önünde bulundurarak, şirket politikası çerçevesinde hareket etmektir. Gemi kaptanı ya da başmühendisi formu oluştururken istenen malzeme/hizmetin tüm detaylarının ve teknik özelliklerinin formda belirtilmiş olmasına özen göstermelidir. Gemi istek formu oluşturulduktan sonra, kaptan ya da başmühendis formu gemi denetçisine iletir ve gemi denetçisi istek formunu nitelik, nicelik ve aciliyet anlamında inceleyip, gerekli değişiklikleri yapar ve ofise onaylanması için iletir¹⁶⁷.

3.3.2. Gemi İstek Formunun Onaylanması ve Tedarik İşleminin Gerçekleştirilmesi

Gemi istek talebi, ofise ulaştıktan sonra, satın alma ve teknik departman uzmanları tarafından talebin bütçelendirme işlemi gerçekleştirilir ve bu doğrultuda firmanın tedarikçi listesindeki tedarikçilerinden teklifler alınır. Tedariki sağlanacak malzeme ya da hizmetin, tedarik için uygunluğu, firma standartları, kalitesi, satış sonrası destek hizmeti ve fiyatına göre değerlendirilmesi yapılır. Gemi istek talebi, teknik ekipman ve yedek parça içeriyorsa, teknik denetçi, teknik departmanla birlikte, tedariki gerçekleştirilecek malzemelerin uygunluk ve güvenlik denetimini gerçekleştirir.

¹⁶⁷ Zodiac Maritime Agencies, Ism Code Manuel Title: Quality Procedures Manual; Zodiac Maritime Agencies, 2001, Issue:3; s.1

Ayrıca malzemenin kullanımı, durumu, ne zaman kontrol edilmesi ve değişmesi gerektiğine ait denetimleri de sürdürür. Tedariki gerçekleştirilecek malzemelere ait teklifler geldikten sonra ilgili denetçilere değerlendirme ve fikir bildirimi için iletilir. Sonrasında uygun bulunan teklif satın alma departmanına iletilir. Orijinal tedarik siparişi tedarikçiye iletilir, bir kopyası da takip için saklanır.

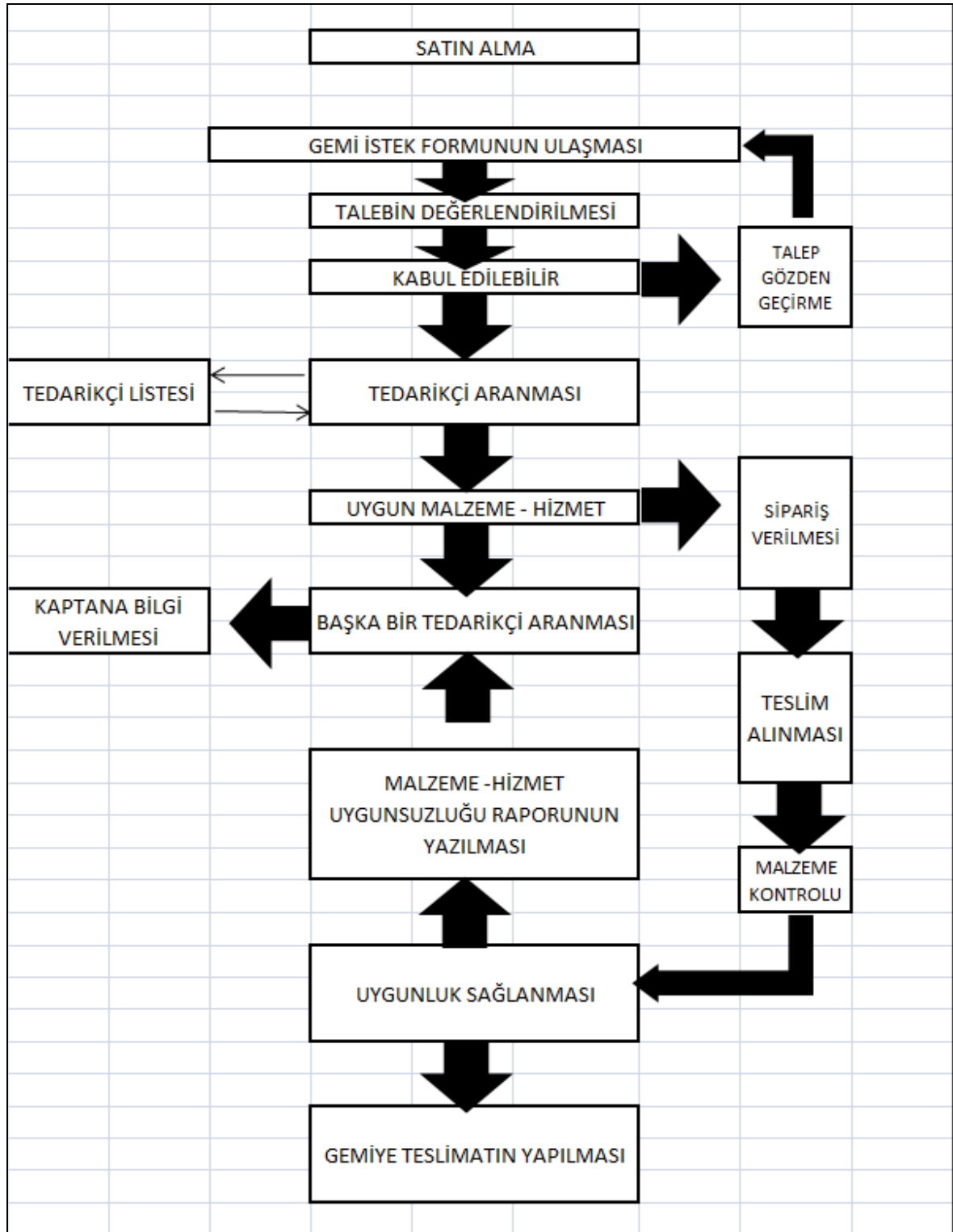
Tedarik siparişinde belirtilmesi gerekenler;

- Tedariki gerçekleştirilecek malzemenin tam tanımı ve üretici
- Part numarası
- Miktarı
- Materyal açıklaması
- Teslim alınması istenen tarih
- Alınacak hizmetin detayları
- Teslim yeri
- Özel bildirimler
- Gerekli sertifikalar
- Öncelik bildirimi

Gemi kaptanları malzemenin teslimi gerçekleştikten sonra malzemelerin muhteviyatı, sayısı, özellikleri ve yeterliliğine kendi görüşlerini de katarak ilgili departman müdürüne ya da gemi denetçisine iletir. Finans departmanı da malzemelerin ödemelerini, şirketin tedarikçi ile anlaşmış olduğu ödeme koşulları doğrultusunda sağlamakla yükümlüdür¹⁶⁸. Tablo 3.2. de satın alma süreci özetlenmektedir.

¹⁶⁸ Moliva Shipping Inc, Ism Code Manuel Title: Quality and Safety Management Procedures; Moliva Shipping Inc. 1999 Document No: MSI- 110; s.2-3

Şekil 3.2. Gemi Tedariki Satın Alma Süreci



Kaynak: Zodiac Maritime Agencies, ISM CODE MANUEL TITLE: QUALITY PROCEDURES MANUAL; Zodiac Maritime Agencies, 2001, Issue:3; s.6

3.4. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME VE SINIFLANDIRMA SÜRECİ

Geminin bağlı bulunduğu firma, üst yönetim tarafından onaylanmış bir tedarikçi listesini oluşturmakla yükümlüdür. Tedarikçi listesi; *Tedarikçinin iletişim ve adres detayları, Tedarik faaliyet alanı, tedarik performans notunu* içermelidir. A sınıfı tedarikçiler sürekli tercih edilen tedarikçilerden oluşur. B sınıf tedarikçiler, yalnız acil durumlarda kullanılan tedarikçilerdir. V sınıf tedarikçiler ise hiçbir koşulda kullanılmaması gereken tedarikçilerden oluşur.

Tedarikçilerin değerlendirilmesinin temel amacı, tedarik hizmeti alan firmaların kalite ve güvenlik standartlarına uyup uymadıklarını anlamak olarak nitelendirilmektedir. Değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibi görülebilir.

- Firmanın kalite ve güvenlik sistemine uygunluk oranı (25%)
- Teslim süresi ve teslim şekli (25%)
- Ödeme koşulları(25%)
- Fiyat (15%)
- Hizmet Kalitesi(10%)

Yukarıda belirtilmiş kıstaslar doğrultusunda ilgili departman yöneticileri tedarikçilerden değerlendirmesini yüzdesel puanlarla gerçekleştirir. Eğer toplam yüzde 70%'in üzerinde olursa, tedarikçi A sınıfı olarak kabul edilir. Eğer yüzde 40% - 70% arasında ise, tedarikçi B sınıfı olarak kabul edilir, Eğer yüzdesi 40% altında ise X sınıfı olarak kabul edilir.

Sınıflandırması tamamlanan tedarikçileri, firmanın tedarik listesine eklenir. A sınıfı tüm tedarikçiler, ilgili departman müdürü tarafından onaylanmış olmalıdır. Tedarikçi listelerindeki tedarikçilerin sınıflandırmasında, gemiden gelen geridönüşler ya da ilgili departmanların görüş bildirmesi yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. A sınıfı bir tedarikçinin performansında düşüş kaydedilmesi durumunda, tedarikçiye uyarı verilir ve sözleşmeli bir tedarikçi ise ilgili departmanla toplantı gerçekleştirilmesi sağlanır¹⁶⁹. Tablo 3.2 de değerlendirmeye ait bir anket formu görülebilir.

¹⁶⁹ Moliva Shipping Inc.; a.g.e.; s.5-6

Şekil 3.3. Tedarikçi Değerlendirme Anketi

TEDARİKÇİ ANKETİ		
Şirketin Adı /		
Adresi.....		
.....		
Posta Kodu.....		
Telefon No.		Fax No.
Verilen Hizmet / Servis.....		
Kontak Kişisi		
Kontak Kişisinin Firmadaki Görevi:		
Üçüncü Taraf Değerlendirmesi		
1. Şirketinizin herhangi bir kalite onay sertifikası var mıdır? EVET/HAYIR		
Eğer varsa, lütfen kayıt numarasını ve sertifikasyon tipini aşağıdaki kısma yazınız.		
.....		
2. Şirketiniz herhangi bir kalite onay sertifikası alma sürecinde midir? EVET/HAYIR		
Evetse ne zaman sertifikanızı alacaksınız?		
.....		
İkinci Taraf Değerlendirmesi		
3. Şirketinizin ikinci taraf onayı bulunmakta mıdır? EVET/HAYIR		
Cevabınız evetse lütfen detayları bildiriniz.		
.....		
4. Kalite kontrol sisteminiz var mıdır? EVET/HAYIR		
5. Sisteminiz incelenmek için uygun mudur? EVET/HAYIR		
6. Kalite süreciniz için kılavuzunuz var mıdır? EVET/HAYIR		
If YES, may we see a copy?		
.....		
İmza :		Tarih :
Unvan :		

Kaynak: Zodiac Maritime Agencies, ISM CODE MANUEL TITLE: QUALITY PROCEDURES MANUAL; Zodiac Maritime Agencies, 2001, Issue:3; s.6

3.5. DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE HİZMET VEREN ULUSLAR ARASI TEDARİK ÖRGÜTLERİ

Çalışmanın bu kısmında denizcilik sektöründe hizmet veren uluslar arası tedarik firmalarının yapıları konu edilmiştir. Örgütlerin yapıları, faaliyetleri, üyelik sistemleri aşağıda görülebilir.

3.5.1. Uluslararası Denizcilik Tedarik Örgütü (ISSA)

ISSA, dünya çapında hemen hemen 2000 deniz tedarikçisini temsil eden uluslar arası bir örgüttür. 43 ülkede milli temsilcilik bazında, 52 ülkede ise temsilcilik bazında; 500 farklı noktada hizmet vermektedir. ISSA, NGO seviyesinde kabul görmektedir.

Denizcilik Tedarik Örgütü 1955 yılında Belçika, Finlandiya, Almanya ve Hollanda arasında Kopenhag'da kurulmuştur.

3.5.1.1. Amaçlar

- Deniz tedarikçilerinin ekonomik çıkarlarının geliştirilmesi
- Deniz tedarikçileri arasındaki diyalogun geliştirilmesi
- Uluslar arası seviyede deniz tedarikçilerin temsil edilebilmesi ve gemi sahiplerinin örgütleri ile eşit seviyede görüşülebilmesi

3.5.1.2. Katılım ve Faaliyet Koşulları

ISSA bünyesindeki gemi tedarikçilerinin ve gemi sahiplerinin hak ve yükümlülüklerinin belirlenmesi amacıyla 1956 yılında kurallar bütünü benimsenmiştir. Bu koşullar 12 Aralık 1978 yılında Uluslar arası Adalet Divanına tevdi edilmiştir. Kurallar bütünü ile en son değişiklik 1995 yılında Lahey toplantısında gerçekleştirilmiştir. Kurallar bütünü; tanımlamalar, genel kaideler, teklif ve teslimatlar, ücretlendirme, kalite ve paketleme, ödemeler, force majeure durumlar ve hukuksal yaptırımları kapsamaktadır.

3.5.1.3. ISSA'ya Üyelik

İsteyen tüm tedarikçiler, ISSA koşullarını sağlamak koşulu ile üyelik başvurusunda bulunabilmektedirler. Üye olmak isteyen adayın başvurusu, Yönetim kurulunda, ISSA standartları çerçevesince değerlendirilip; uygunluğuna karar verilir.

3.5.1.4. Organizasyonel Yapı

Başkanlık kurulu, ISSA üyesi tüm devletlerin temsilcilerin meydana gelen bir kuruldur. Tüm üye devletler, başkanlık kuruluna bir temsilci gönderebilirler ve başkan bu temsilciler arasında seçilir. Kurulun ana görevi örgütün genel politikaları belirlemek ve uygulamasının kontrol edilmesini sağlamaktır.

Yönetim Kurulu, ISSA başkanlık kurulunun dokuz üyesinin seçim yoluyla atanmasından meydana gelmektedir ve ana görevi ISSA'nın yönetsel kararlarını faaliyete geçirmektir.

Uzmanlar Kurulu, münferit olaylar çerçevesinde sorunların çözümlenebilmesi için kurulmuş direkt başkanlar kuruluna bağlı bir örgütlenmedir.

Finans Kurulu, Örgütün finansal ayağını oluşturan ve projelerin bütçelendirilmesinden sorumlu kuruldur.

3.5.1.5. ISSA Faaliyetleri

Uluslararası bir örgüt olan ISSA'nın denizcilik sektörüne en büyük katkısı, tedarik uygunluğunu standardize etmek amacıyla oluşturmuş olduğu kodlama sistemidir. Tedarikçilerin örgüte katılımları her geçen gün artmasıyla da ISSA katalogu 2000 tedarik kaleminden günümüzde 35.000 kaleme ulaşmıştır. Böylece gemi sahibi firmalar hem daha güvenli hem de daha çok seçenekli tedarik işlemlerini gerçekleştirebilmektedirler¹⁷⁰.

¹⁷⁰ www.shipsupply.org (Erişim Tarihi: 08.10.2010)

3.5.2. IMPA (ULUSLARARASI DENİZ TEDARİK ÖRGÜTÜ)

IMPA(International Marine Purchasing Association) 1978 yılında denizcilik sektöründe faaliyet gösteren büyük satın alma yöneticileri tarafında, tedarikçiler ve satın almacılar arasındaki işbirliğini ve anlaşmayı genişletmek amacıyla kurulmuştur.

3.5.2.1. Amaçlar

- Örgüt üyelerinin profesyonel statülerini arttırmak
- Üyelerin satın alma yönetimi faaliyetlerinde yardımcı olmak
- Denizcilik sektöründe tedarikçi ve satın alma departmanları arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmek
- Satın alma uzmanlarının ve tedarikçilerinin ortak çıkarlarını temsil etmek
- Sisteme faydası olduğunu düşündükleri sistemlerin geliştirmesi ve yayılmasını sağlamak

3.5.2.2. IMPA’ya Üyelik

Üye olmak isteyen tüm tedarikçiler ve gemi sahibi firmalar, başvurularını internet üzerinden iletir ve genel değerlendirme sonucunda kabul edilirler¹⁷¹.

¹⁷¹ www.impa.net (Erişim Tarihi:08.10.2011)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE DÖKME KURU YÜK TAŞIMACILIĞI YAPAN İŞLETMELERİN SATIN ALMA DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

Çalışmanın ilk iki bölümünde satın alma kavramına genel bir bakış çerçevesinde, bazı temel satın alma davranış modellerinin yanı sıra satın alma fonksiyonunun örgütlerdeki yeri ve önemi ile örgütsel pazarlardaki satın alma davranışları ve satın alma süreçleri incelenmiştir. Üçüncü bölümünde ise denizcilik sektörü dâhilinde satın alma süreçlerinin ne şekilde izlendiğine ait kısa bilgiler verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise dökme yük taşımacılığı yapan armatör firmaların satın alma süreçlerinin araştırılması ve analiz edilmesi konu edilmektedir. Sırasıyla araştırmanın amaçları, hedefleri, yöntemi ve bulgular incelenecektir.

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırmamızın amacı, dökme kuru yük taşımacılığı yapan işletmelerin satın alma davranışlarının tespit edilmesi şeklinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışmamızın hedefleri aşağıdaki şekilde ortaya konmuştur.

- Dökme kuru yük taşımacılığı yapan işletmelerde satın alma departmanlarının karar verme sürecindeki etkinliklerinin ve diğer departmanlarla olan iletişimlerinin tespit edilmesi
- Kullanılan tedarik yöntemlerinin ortaya konması
- Konu firmaların tedarikçileri ile satın alma süreci doğrultusunda hangi prensiplerde çalıştıklarının açıklanması
- Satın alma departmanlarının tedarikçi seçim kriterlerinin ifade edilmesi

Araştırmamızın kısıtları olarak ise Uygulamaya yönelik olarak 30 işletmeden randevu talep edilmiştir, ancak 21 işletmeden olumlu geri dönüş sağlanabilmiştir. İşletmelerin yoğun bir programda çalışıyor olmaları sebebi ile yeterli zamanı ayıramamaları ve çalışmanın yalnız İstanbul ve İzmir şehirlerinde yapılmış olması ve bununla birlikte çalışmanın gemi operasyonlarının sürdürülmesi için gerekli olan malzemelerin satın alınması sürecine odaklanmış olması araştırmanın kısıtları olarak gösterilebilir.

4.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA YAPILAN LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Çalışmamız kapsamında literatür çalışmasını üç grup halinde ifade etmemiz mümkündür. Öncelikli olarak çalışmamızın teorik kısımlarını oluşturmak amacıyla, satın alma kavramı, satın alma teorileri, örgütsel satın alma davranışlarına yönelik kaynak kitaplar ve çalışmalar incelenmiştir. İkinci olarak denizcilik sektöründe satın alma işleminin ne şekilde gerçekleştirildiğine istinaden kaynak taramaları yapılmış ve çalışmamızda da tanımlayıcı bir ön bilgi olması amacıyla denizcilik sektöründe satın alma süreci ve elemanlarına yer verilmiştir. Literatür taramasının üçüncü kısmında ise, örgütsel satın alma davranışlarının tespit edilmesinde kullanılan değişkenlerin ortaya konulması amacıyla, 25 adet yerli ve yabancı makale ve araştırma incelenmiştir. Çalışmaların değişkenleri tespit edildikten sonra, değişkenler önce araştırma bazında listelenmiş ve diğer araştırmalardaki değişkenlerle olan benzerliklerine ve satın alma davranışını ele aldıkları kapsamlar çerçevesine göre on iki tema altında tarafımızdan sınıflandırılmıştır.

Tablo 4.1. Literatür Taraması Makale Sonuçları ve Değişkenleri (I – III)

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ TESPİT EDİLEN DEĞİŞKENLER											
		Örgütün İşlevsel Yapısı	Tedarik Operasyonu	Malzeme ve Stok Yönetimi	Malzeme Kontrolü	Tedarik Takibi	Tedarik Yöntemleri	Piyasa Kontrolü	Tedarikçi Sınıflandırma	Tedarikçi İlişkileri	Tedarik Hizmetleri	Tedarik Riskleri	Tedarikçi Değerlendirme
Tural, 1997	Anket	Firmanın teknik kullanımı	Malzeme teslim edilmesi	Malzeme ayrımları				Malzeme fiyat seviye tespiti		Aynı müşterilerin tekrardan hizmet talep etme oranı	Hizmet çeşitleri Servis verilen gemi tipleri		Tedarik karşılama oranı
Emiroğlu, 2002	Vaka Çalışması	Şirket içi görev dağılımı	Operasyon süresi Tedarikçi ile ortak yazılım kullanımı	Malzeme sınıflandırması	Malzeme kontrolü	Malzeme takibi Malzeme raporlama				Alıcı tedarikçi takibi			
Akbıyık, 1999	Vaka Çalışması	Departman görevlendirme		Malzeme sınıflandırma	Malzeme kalite kontrolü			Teklif ve malzeme karşılaştırma	Tedarikçi gruplama			Malzeme uyumsuzluğu	

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ TESPİT EDİLEN DEĞİŞKENLER											
		Örgütün işlevsel Yapısı	Tedarik Operasyonu	Malzeme ve Stok Yönetimi	Malzeme Kontrolü	Tedarik Takibi	Tedarik Yöntemleri	Piyasa Kontrolü	Tedarikçi Sınıflandırma	Tedarikçi İlişkileri	Tedarik Hizmetleri	Tedarik Riskleri	Tedarikçi Değerlendirme
Taşova, 2007	Vaka Çalışması	Satın Alma Merkez yapısı Satın alma Elemanlarının seçimi	Malzeme teslim planlaması	Malzeme sınıflandırma			Satın alma yöntemi		Tedarikçi listesi oluşturma	Tedarik sipariş yönetimi		Alternatif tedarik planlama	Tedarikçi Çalışma prensipleri
Akyıldız, 2001	Literatür Taraması	Organizasyonel yapı	Malzeme teslimatı		Malzeme uygunluğu kontrolü					Tedarikçi takibi		Alternatif malzeme ve tedarikçi seçimi	
Aybatlı, 2000	Anket		Tedarikçi ile ortak stok kontrolü	Malzeme standardizasyonu	Tedarik kontrolü			Tedarikçi Kontrolü				Olumsuz durumlar	Performans değerlendirme analizi

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ TESPİT EDİLEN DEĞİŞKENLER											
		Örgütün İşlevsel Yapısı	Tedarik Operasyonu	Malzeme ve Stok Yönetimi	Malzeme Kontrolü	Tedarik Takibi	Tedarik Yöntemleri	Piyasa Kontrolü	Tedarikçi Sınıflandırma	Tedarikçi İlişkileri	Tedarik Hizmetleri	Tedarik Riskleri	Tedarikçi Değerlendirme
Kurtuldu, 1994	Anket	Örgüt içi satın alma merkezi	Satın alma akış takibi						Tedarikçi listesi oluşturma	Tedarikçi alıcı entegrasyonu		Alternatif tedarik yaratımı	
Baykoç, 2004	Literatür Taraması		Malzeme teslimat süreleri analizi						Hizmetlere göre tedarikçi sınıflandırma	Tedarikçi – alıcı ortak program kullanımı			Tedarikçi operasyon başarı analizi
Esedoğlu, 2006	Mülakat	BT departmanı örgüt içi konumu ve satın alma rolü	Fiziksel malzeme dağıtımı	Maliyet satın alma orantısı			Çoklu ya da tekli tedarikçi seçimi			Tedarikçi takibi			

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ TESPİT EDİLEN DEĞİŞKENLER											
		Örgütün İşlevsel Yapısı	Tedarik Operasyonu	Malzeme ve Stok Yönetimi	Malzeme Kontrolü	Tedarik Takibi	Tedarik Yöntemleri	Piyasa Kontrolü	Tedarikçi Sınıflandırma	Tedarikçi İlişkileri	Tedarik Hizmetleri	Tedarik Riskleri	Tedarikçi Değerlendirme
Altıok, 2009	Vaka Çalışması	Satın alma merkezi eleman tanımlamaları	Malzeme teslim planlaması	Malzemelerin kullanım alanlarına göre ayırma		Tedarikçi – alıcı ortak takip sistemi	Aynı Tedarikçiyi kullanma sıklıkları						
Arıcı, 2010	Anket	Kurumsal Faktörler		Malzemeye ilişkin faktörler			Fiyat alma yöntemleri			Satış elemanı faktörleri	Satış sonrası hizmetler		
Arabacı, 2010	Mülakat	satın alma merkezi	Endüstriyel Satın Alma Aşamaları				Tedarikçi seçimi faktörleri		Ürün seçimi faktörleri	Tedarikçi ilişkileri yönetimi			

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ TESPİT EDİLEN DEĞİŞKENLER											
		Örgütün işlevsel Yapısı	Tedarik Operasyonu	Malzeme ve Stok Yönetimi	Malzeme Kontrolü	Tedarik Takibi	Tedarik Yöntemleri	Piyasa Kontrolü	Tedarikçi Sınıflandırma	Tedarikçi ilişkileri	Tedarik Hizmetleri	Tedarik Riskleri	Tedarikçi Değerlendirme
Başyazıcı, 2010	Literatür Çalışması	Örgüt içi görev dağılımı		Stoklama ve sınıflandırma yöntemleri			Malzemeye göre tedarikçi seçimi oluşturma						
Gökçener, 2011	Vaka Çalışması		Fiziksel dağıtım kanalı		Tedarikçi ve malzeme optimizasyon				Tedarikçi ve malzeme optimizasyonu	Tedarikçi seçimi oluşturma			Tedarikçi kontrol mekanizması
Kavak; Tektaş, 2010	Mülakat		Satın alma fiziksel döngüsü				Bağılılık			Tedarikçi ilişki kalitesi	Hizmet tatmini		

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ TESPİT EDİLEN DEĞİŞKENLER											
		Örgütün işlevsel Yapısı	Tedarik Operasyonu	Malzeme ve Stok Yönetimi	Malzeme Kontrolü	Tedarik Takibi	Tedarik Yöntemleri	Piyasa Kontrolü	Tedarikçi Sınıflandırma	Tedarikçi İlişkileri	Tedarik Hizmetleri	Tedarik Riskleri	Tedarikçi Değerlendirme
Webster, 1972	Literatür Taraması	Satın alma merkezi görev dağılımı	Satın alma süreci fiziksel oluşumu	Malzemeye göre tedarikçi seçimi			Malzemeye göre tedarikçi seçimi						
Stankovic, 2001	Literatür Taraması	Satın alma karar süreci Organizasyonel elemanlar arasındaki iletişim	Fiziksel teslimat optimizasyonu	Malzeme sınıflandırma süreci			Tedarikçi seçim tercihleri			Örgütsel alıcı ile tedarikçi arasındaki bağ		Alternatif tedarik kanalları	
Hutt, 2011	Anket	Satın Alma Merkezinin resmi olmayan yapısı	Satın alma süreci iş akışı	Malzeme optimizasyonu						Örgütsel alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişki			

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ TESPİT EDİLEN DEĞİŞKENLER											
		Örgütün İşlevsel Yapısı	Tedarik Operasyonu	Malzeme ve Stok Yönetimi	Malzeme Kontrolü	Tedarik Takibi	Tedarik Yöntemleri	Piyasa Kontrolü	Tedarikçi Sınıflandırma	Tedarikçi İlişkileri	Tedarik Hizmetleri	Tedarik Riskleri	Tedarikçi Değerlendirme
Chambers, 2002	Literatür Taraması	Satın alma merkezi eleman yapıları	Satın merkezi elemanlarının iş akışında konumlanmaları				Tedarikçi seçim kriterleri						
Katrishis, 1998	Literatür Taraması	Satın alma merkezi elemanların arasındaki iletişim	Satın alma elemanlarının tedarik hizmetlerine göre ayrımı										
Petroni, 2006	Literatür Taraması						Karar verme yöntemleri			Tedarikçi seçimi	Tedarikçi seçimine yaklaşımlar		Tedarikçi performans değerlendirim

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ TESPİT EDİLEN DEĞİŞKENLER											
		Örgütün İşlevsel Yapısı	Tedarik Operasyonu	Malzeme ve Stok Yönetimi	Malzeme Kontrolü	Tedarik Takibi	Tedarik Yöntemleri	Piyasa Kontrolü	Tedarikçi Sınıflandırma	Tedarikçi İlişkileri	Tedarik Hizmetleri	Tedarik Riskleri	Tedarikçi Değerlendirme
Degraeve, 2000	Literatür Taraması	Satın alma merkezi karar verme aşamaları					Tedarikçi seçim yöntemleri			Tedarik ile ortak yöntemi süreci			
Ford, 2001	Vaka Çalışması	Satın alma merkezinin yapısı		Hizmet sınıflandırma					Tedarikçilerin hizmetlerine göre değerlendirilmesi	Tedarikçi iletişim seviyeleri			
Haiju, 2000	Mülakat	Satın alma merkezinin yapısı	Satın alma süreci	Malzemelerin değerlendirilmesi		Tedarikçi seçim yöntemleri	Tedarikçi ve teklif seçimi		Tedarikçi ilişki yönetimi		Satın alma riskleri		

ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	ÖRGÜTSEL SATIN ALMA İLE İLGİLİ TESPİT EDİLEN DEĞİŞKENLER											
		Örgütün işlevsel Yapısı	Tedarik Operasyonu	Malzeme ve Stok Yönetimi	Malzeme Kontrolü	Tedarik Takibi	Tedarik Yöntemleri	Piyasa Kontrolü	Tedarikçi Sınıflandırma	Tedarikçi İlişkileri	Tedarik Hizmetleri	Tedarik Riskleri	Tedarikçi Değerlendirme
Levin, 2005	Mülakat	Satın alma merkezisin örgütsel yapısı	Fiziksel malzeme teslimi						Tedarikçi örgütsel alıcı iletişim faktörleri	Tedarikçi hizmetlerinin sınıflandırılması			

Kaynak: Yazar

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmamızın bu kısmında, araştırmanın kısıtları, ana kütle ve örnekleme oluşturulması, literatür taraması, soruların oluşturulması, veri toplama ve veri analiz yöntemlerinin nasıl ortaya konduğu ifade edilecektir.

4.3.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örnekleme

Uygulama Anakütlesi, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur. Belirli sınırlamalar getirerek her türlü grup anakütleye dönüştürebilir. Uygulamanın örnekleme ise, bir çalışma için seçildikleri büyük grubu (anakütleyi) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan oluşan, bir alt elemanlar oluşturma sürecidir. Örneklem oluşturma amacını, araştırmayı anakütle hakkında genellemeler yapabileceği bilgiyi, anakütlenin bütününe tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktır¹⁷².

Uygulamanın anakütlesini Deniz Ticaret Odası Meslek Gruplarına kayıtlı dökme yük taşımacılığı yapan gemi sahibi firmalar oluşturmaktadır. Bu anlamda meslek grubuna kayıtlı firma sayısı 384 firmalara ait 608 kuru yük ve dökme yük gemisi bulunmaktadır. Bu gemilerin DWT cinsinden toplam tonajı da Denizcilik Müsteşarlığı tarafından 5.401.149 ton olarak tespit edilmiştir¹⁷³. Çalışmanın örneklemini ise 21 dökme yük taşıyıcı gemisi sahibi firmaya ait olmak üzere milli sicile kayıtlı 62 gemi (DWT 3.156.475 ton) oluşturmaktadır. Bu anlamda bakıldığında tonaj açısından milli filonun 58% 'si, gemi sayısı açısından 12%'si araştırma kapsamında incelenmiştir.

Uygulama örnekleminin oluşturulması sürecinde öncelikle İzmir ilinde kuru dökme yük taşımacılığı yapan gemi sahibi ya da gemi işletmecisi 10 firma tespit edilmiş ve işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda tamamı araştırmaya dâhil olmayı kabul etmiştir. İstanbul'daki firmalar ise Deniz Ticaret Odasının meslek grupları altından firma bilinirliklerine ve filo büyüklüklerine göre 20 firma olarak belirlenmiştir. Görüşme yapılması istenen tüm işletmelerle irtibata geçilmiş, 11

¹⁷² Altunışık, Remzi; 2005; Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı; Sakarya Kitabevi; İstanbul; s.124.

¹⁷³ <http://www.denizcilik.gov.tr/dm/istatistikler/kitaplar/> (Erişim Tarihi:06.10.2010)

tanısından olumlu yönde cevap alınıp, görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylelikle 21 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu noktadan bakıldığında ise örneklem oluşturma yöntemi olarak “*Araştırmacının kişisel bilgi ve görüşlerine göre bazı alt birimlerin toplum temsil edebilecekleri düşünülür ve örneklem olarak kullanılır*”¹⁷⁴ şeklinde tanımlanan yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4.3.2. Mülakat Sorularının Oluşturulması

Mülakat sorularının oluşturulması sürecinde, öncelikli olarak örgütsel satın alma davranışlarını konu alan yirmi beş tez ve makale incelenmiş ve bu çalışmaların satın alma davranışlarını hangi açıdan ele aldıkları ve hangi değişkenlerle satın alma davranışını ortaya koydukları tespit edilmiştir. Sonrasında tespit edilen bu değişkenler ortak noktalarına göre on iki başlık altında sınıflandırılmış ve bu ana değişkenler çerçevesinde on sekiz soru oluşturulmuştur.

Soruların içeriğinden bahsedecek olursak, öncelikli katılımcıların kendilerini tanımlamalarına yönelik iki adet profil sorusu sorulmuş, sonrasında mülakat sorularına geçilmiştir. Sorular, 4 kısımdan oluşmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü, dördüncü ve beşinci sorular örgüt içerisindeki satın alma sürecine ve satın alma merkezinin diğer departmanlarla olan ilişkisine odaklanmaktadır. Altı, yedi ve sekizinci sorular tedarik edilen malzeme veya hizmetin şirketin içindeki planlama şekillerini öğrenmek amacıyla sorulmuştur. Dokuzuncu, Onuncu, on birinci, on ikinci ve on üçüncü sorular satın alma metotları ve tedarikçi teklif değerlendirme süreçleri yönelik sorular olarak ortaya konmuştur. On dört, on beş, on altı, on yedi ve on sekizinci sorular ile de tedarikçi seçim kriterleri ve tedarik risklerine karşı tavırları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Soruların oluşturulmasından sonra, soruların doğru şekilde anlaşılıp anlaşılmadığının anlaşılması için, bir katılımcı ile ön görüşme yapılmıştır. Bu yolla soruların içeriği düzeltilmiş, satın alma işleminin başlangıç noktası ile ilgili soru çalışmadan çıkartılmıştır.

¹⁷⁴ Altunışık, Remzi; 2005; Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı; Sakarya Kitabevi; İstanbul; s. 82.

Tablo 4.2. Mülakat Sorularının Oluşturulması

KURU DÖKME YÜK TAŞIYICISI GEMİ İŞLETMELERİNİN SATIN ALMA DAVRANIŞLARINI BELİRLİYEN ETMENLER	Örgüt içerisindeki satın alma süreci ve satın alma merkezinin elemanları	1) Şirketinizin satın alma sistemini kısaca nasıl tanımlarsınız?
		2) Satın alma sürecinde hangi malzemenin satın alınacağına kim karar vermektedir?
		3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?
		4) Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?
		5) Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?
	Tedarik edilen malzemenin şirket içinde planlama şekli	6) Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?
		7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?
		8) Kullanılan bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?
	Satın alma yöntem ve tedarikçi teklif değerlendirme süreçleri	9) Ürün gruplarına göre tedarik metodlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?
		10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?
		11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?
		12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?
		13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet, ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?
	Tedarikçi seçim kriterleri ve tedarik risklerine karşı tavırları	14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?
		15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?
		16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?
		17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?
		18) Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?

4.3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakat, iki veya daha fazla sayıda insan arasında belirli bir amaç etrafında yapılan tartışmalardır. Araştırmacı, araştırmanın niteliğine bağlı olarak anket yerine mülakat tekniği ile veri toplamayı uygun görebilir¹⁷⁵. Mülakat türleri ile ilgili olarak pek çok farklı sınıflandırma yöntemleri mevcut olsa da temel sınıflandırma yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakat şeklindedir¹⁷⁶. Bu çalışmada soruların önceden belirlenip katılımcılara yöneltildiği *yapılandırılmış mülakat* yöntemi kullanılmıştır.

Uygulama için gerekli bilgileri direkt olarak birincil kaynaklardan toplama gerekliliği nedeniyle araştırmanın kimlerle yapılacağı belirlendikten sonra, yargısal örnekleme ile tespit edilmiş otuz işletmeden görüşme için randevu talep edilmiş ve kabul eden yirmi bir katılımcı işletmeye satın alma davranışlarının belirlenmesinde kullanılan değişkenlere yönelik oluşturulmuş on sekiz soru yöneltmiştir. Uygulama sürecinde bilgi ve gerekli verilerin toplanmasında yüz yüze görüşmenin seçilme nedeni, soruların cevaplanmama oranını azaltmak, sorulan sorular hakkında detaylı bilgi elde edebilmek ve görüşmenin yapıldığı satın alma uzmanı ile daha fazla işbirliği sağlayabilmektir.

4.3.4. Veri Analiz Yöntemi

Mülakat verilerinin değerlendirilmesinde *içerik analizi* uygulanmıştır. Verilerin içeriğinin anlaşılması ve metinlerdeki kelimelerin ve cümlelerin niteliğinin belirlenmesi amacıyla içerik analizi uygulanır. Araştırmamızda içerik analizi türlerinden '*kategorisel analiz*' kullanılmıştır. Kategorisel analiz, genel olarak belirli bir mesajın önce kavramlara bölünmesi ve ardından bu kavramların önceden saptanmış ölçütlere göre kodlar halinde gruplandırılmasıdır¹⁷⁷.

¹⁷⁵ Altunışık, Remzi; 2005; Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı; Sakarya Kitabevi; İstanbul; s. 82.

¹⁷⁶ Altunışık, Remzi; 2005; a.g.e.; s. 84.

¹⁷⁷ Tavşancıl, E., & Aslan, E. (2001). Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller İçin İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri; Epsilon Yayınevi; İstanbul; s. 24.

Bizim çalışmamızda da *örgütsel satın alma davranışlarını belirleyen etmenler* “ana mesaj”; literatür taraması sonucunda tespit edilmiş olan, *örgütsel satın alma davranışını tespitinde kullanılan değişkenler* “kavramlar”; bu kavramlar çerçevesinde oluşturulmuş mülakat sorularına *katılımcıların cevapları* ise “kodlar” olarak belirlenmiştir. Daha öncede belirttiğimiz gibi çalışmamızın mülakat soruları yukarıda ifade edilen kavramların tamamını kapsayacak şekilde, kodların gruplandırılması düşünülerek oluşturulmuştur. Çalışmamızda kategorisel analiz çerçevesinde, katılımcıların cevapları, örgütsel satın alma davranışı değişkenlerine göre sınıflandırılarak ifade edilmiştir. Kategori analiz yöntemine ait uygulanan tablo, tablo 4.3’te görülebilir.

Tablo 4.3. Kategori Analizi Örnek Tablo

KAVRAM: Değişkenler	n (Katılımcı sayısal dağılımı)	Yüzde
KOD: Katılımcı Cevabı	x	
KOD: Katılımcı Cevabı	x	
TOPLAM	21	%100

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, katılımcıların profillerinin incelenmesi ve mülakat verilerinin analizi sonucu elde edilen bulgular ifade edilecektir.

4.4.1. Profil Bulguları

Bu bölümde araştırmaya dâhil olan katılımcıların ve firmaların nicel bilgileri iki ana bölüm dâhilinde belirtilmektedir.

4.4.1.1 Katılımcı Profilleri

Araştırma için firmalarla irtibata geçildiği süreçte firmalardan satın alma sürecinde etkin rolü olan kimselerle görüşme yapılmak istendiğine istinaden bilgi verilmiş ve bu doğrultuda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda 21 katılımcı; 8 satın alma müdür, 2 teknik müdür, 5 satın alma uzmanı, 1 filo müdürü, 1 genel müdür yardımcısı, 3 operasyon müdürü ve 1 operasyon müdür yardımcısından

oluşmaktadır. Tablo 4.4. de katılımcıların firma içindeki unvanları, tablo 4.5. de eğitim durumları ve tablo 4.6. de mezun oldukları fakülteler görülebilir.

Tablo 4.4. Katılımcı Görev Durumları

Unvan	(n)	Yüzde
Satın Alma Müdürü	8	38.5%
Teknik Müdür	2	9.4%
Satın Alma Uzmanı	5	23.8%
Filo Müdürü	1	4.7%
Genel Müdür Yardımcısı	1	4.7%
Operasyon Müdürü	3	14.2%
Operasyon Müdür Yardımcısı	1	4.7%
Toplam	21	100%

Katılımcıların eğitim durumları ele alındığında ise tamamının üniversite mezunu olduğunu söyleyebilmekteyiz. Yüksek lisans ya da doktora yapmış olmaları ile ilgili olarak herhangi bir soru yöneltilmemiştir.

Tablo 4.5. Katılımcı Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	(n)	Yüzde
Üniversite	21	100%
Lise	-	
Toplam	21	100%

Katılımcıların mezun oldukları bölümleri çerçevesinde sınıflandırma yapıldığında denizcilik fakültesi mezunlarının çoğunlukta olduğunu söylememiz mümkündür. Tablo 4.6. de mezun olan fakültelere göre sınıflandırma görülebilir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Mezun Oldukları Fakülteler

Üniversite	(n)	Yüzde
DEÜ Denizcilik Fakültesi	2	9.5%
İTÜ Denizcilik Fakültesi	10	47.6%
DEÜ İşletme Fakültesi	4	19%
İÜ İşletme Fakültesi	4	19%
KTÜ İşletme Fakültesi	1	4.9%
Toplam	21	100%

4.4.1.2. Gemi İşletmelerinin Profilleri

Araştırmaya katılan tüm işletmeler denizcilik sektöründe dökme kuru yük taşımacılığı yapan işletmelerdir. İzmir ilinden 8 gemi sahibi ve 2 gemi işletmecisi işletme ile İstanbul ilinden, 9 gemi sahibi ve 2 gemi işletmecisi firma araştırmaya katılmıştır. İşletmeler seçilirken, filo büyüklükleri, filo yaş ortalamaları, kurumsal bilinirlikleri göz önünde bulundurulmuştur.

İşletmelerin filo büyüklüklerini ele aldığımızda, gemi sayısı yirmi ile yirmi beş arasında olan bir katılımcı, gemi sayısı on ile on beş arasında iki katılımcı, gemi sayısı beş ile on arasında yedi katılımcı, gemi sayısı bir ile beş arasında on bir katılımcı söz konusudur. Katılımcı işletmelerin gemi yaş ortalamaları ise, bir ile beş arasında olan iki katılımcı, beş ile on arasında altı katılımcı, on ile on beş arasında bir katılımcı, on beş ile yirmi arasında dört katılımcı, yirmi ile yirmi beş arasında iki katılımcı, yirmi beş ile otuz arasında iki katılımcı, otuz ile otuz beş arasında iki katılımcı, otuz ve kırk arasında iki katılımcı şeklindedir. Firmalara ait detaylandırılmış bilgiler Tablo 4.6. de görülebilir.

Tablo 4.7. Katılımcı İşletme Profilleri

İŞLETME	GEMİ SAHİBİ	GEMİ İŞLETMECİSİ	GEMİLER		FİLO YAŞ ORTALAMASI	FİLO KAPASİTESİ		BAYRAK / TONAJ	
			GENEL YÜK	DÖKME		GENEL YÜK	DÖKME	TC	YABANCI
BATINAK DENİZCİLİK	x			4	21		107223	107223	
KONVOY DENİZCİLİK		x		5	36		154961		154961
KERMAN TRANS	x		4		35	14034		3564	10470
UĞURSAN	x			1	27		17136	17136	
KARYA DENİZCİLİK	x			2	33		64244		64244
NEMTAŞ DENİZCİLİK	x			5	8		252959	252959	
İDÇ DENİZCİLİK	x			4	7		210007	210007	
METEOR DENİZCİLİK	x		1		31	1090			1090
ATADURU DENİZCİLİK	x			2	19		62.375	62.375	
STEINWEG		x		2	17		104.325		104.325
GENEL DENİZCİLİK	x			13	2,5		1.324.131		1.324.131
HORIZON DENİZCİLİK	x			9	18		380.000	201.000	179.000
AKMAR DENİZCİLİK	x			9	8		515.300		515.300
YASA DENİZCİLİK	x			14	6		1.138.131	1.138.131	
UMAR DENİZCİLİK		x		5	27		23.313		23.313
KAPTANOĞLU DENİZCİLİK	x			7	9		328.500	197.500	131.000
ÇEBİ DENİZCİLİK	x			4	9		150.564	133.830	16.734
KIRAN HOLDİNG	x			25	5		900.750	400.750	500.000
DENİZCİLİK NAKLİYAT	x			4	21		198.000	198.000	
MARDAŞ	x			5	17		234.000	234.000	
VERA SHIPPING		x		3	13		91.000		91.000
TOPLAM	18	21	5	123		15124	6256919	3156475	3115568

4.4.2. Mülakat Verilerinin İçerik Analizi İle Elde Edilen Bulguları

4.4.2.1. Örgüt İçerisindeki Satın Alma Süreci ve Satın Alma Merkezinin Elemanları

Bu bölümde katılımcılardan firmalarının satın alma sürecinden kısaca bahsetmeleri, satın alma işleminde tedariki gerçekleştirilen malzemenin seçimi ve çalışılacak tedarikçilerin belirlenmesinin örgütsel yapı çerçevesinde kim ya da kimler tarafından belirlendiğinin anlatılması ve tedarik sürecindeki bilgi sistemleri kullanma seviyelerinin belirtilmesi istenmiştir. Bu verilerle anlaşılması amaçlanan, firmalar dâhilindeki satın alma iş akış sürecinin tanımlanması, geliştirmiş oldukları sistemin işleyişin öğrenilmesi ve satın alma merkezindeki görev dağılımlarının ortaya konması olarak ifade edilebilmektedir.

Katılımcıların iş akışı ile ilgili cevaplarının genel olarak ele alındığında satın alma talebinin gemiden doğduktan sonra firma bünyesinde değerlendirmeye alındığı; değerlendirme sürecinde tedarikçilerden fiyat alımı sonrasında tedarikçiler arasında karşılaştırma yapıp, hangi tedarikçi ile çalışmaya karar verildiği ve siparişin verilerek tedarik işleminin fiziksel teslimatının takibi yönünde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.8. Satın Alma Süreci Fiziksel Operasyonu

Kavramlar ve Kodlar		
Gemi istek taleplerinin iletilmesi	(n)	Yüzde
Gemiden gelen istek formları firmaya özel formatlarla satın alma departmanlarına değerlendirildikten sonra da tedarikçilere iletilir.	16	76%
Gemiden gelen istek formları satın alma departmanı tarafından tedarikçilere sadece iletilir.	4	19%
Gemi istek formları ve gemi inspektörlerinin raporları özel formatlarla satın alma departmanına iletilir.	1	5%
TOPLAM	21	100%
Tedarikçilerden teklif alma sayısı	(n)	Yüzde
En az üç tedarikçiden teklif alınır.	14	67%
En az iki tedarikçiden teklif alınır.	2	10%
Yabancı bir noktada tedarik işlemi gerçekleştirilecekse birden fazla teklif alınır.	5	23%
TOPLAM	21	100%

Tablo 4.9. Satın Alma Süreci Fiziksel Operasyonu (Devam)

Kavramlar ve Kodlar		
Malzeme Uygunluğu Kontrolü	(n)	Yüzde
Siparişler ISSA katalogu kodları ile verilir, gemi personeli teslim esnasında malzeme uygunluğu kontrollerini gerçekleştirir.	9	42.8%
Gemi istek formlarına göre sipariş verildiği için malzeme uygunluğu sağlanır, ayrıca teslim esnasında gemi personeli malzeme uygunluğu kontrollerini gerçekleştirir.	2	9.7%
Sürekli aynı malzemeler tedarik edildiği için malzeme uygunluğunda sıkıntı olmaz, malzemelerin teslimi esnasında gemi personeli ilgili uygunluk kontrollerini gerçekleştirir	1	4.7%
Onaylı tedarikçilerle yapılan sözleşmelerde, malzeme uygunluğu ifade edilir, ayrıca malzemelerin teslimi esnasında uygunluk kontrolü sağlanır.	1	4.7%
Tedarik işlemi Türkiye’de ise satın alma departmanının bir kişi gemi personeli ile birlikte teslim sürecinde malzeme uygunluğun kontrolünü sağlar, tedarik işlemi yurtdışında ise yalnızca gemi personeli kontrolleri yapar	3	14.2%
Gemi personeli malzeme uygunluğu kontrollerini gerçekleştirir.	5	23.8%
TOPLAM	21	100%
Tedarikçilerle Ortak Yazılım Kullanma Durumu	(n)	Yüzde
Herhangi bir yazılım kullanılmamaktadır.	19	90.5%
Shipservnet isimli program gemi stoklarının takip edilebilmesi için kullanılmaktadır.	1	4.5%
SAP isimli programın satın alma modülü kullanılmaktadır.	1	4.5%
TOPLAM	21	100%

Ancak süreç dâhilinde her firmanın kendine ait geliştirmiş olduğu sistemler söz konusu olduğu için, iş akışı sürecinde kullanılan formatlar ayrıştırıcı bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Öncelikle gemiden gelen talep, katılımcı yirmi bir firmanın on altısında, firmalarına özel formatlarla satın alma ve teknik departmanlara

iletilmekte ve değerlendirmeden sonra yine firmaya ait özel formatlarla tedarikçilere iletilmektedir. Dört firma özel bir iletim formatı kullanmadığını belirtirken, bir firmada taleplerin gemiden gelen taleplerle birlikte satın alma ve teknik enspektörlerin raporlarının vasıtası ile oluşturulup ana merkeze iletildiğini ve değerlendirmeden sonra tedarikçilere talep geçildiğini belirtmiştir.

Ayrıca tedarikçilerden talep alınması sürecinde on üç firma standart olarak en az üç tedarikçiden teklif aldıklarını belirtirken üç firma en az iki firmadan; beş firma da yabancı oldukları bir noktada tedarik işlemi gerçekleştireceklerse ancak o zaman teklif aldıklarını belirtmişlerdir.

Satın alma sürecinin son aşaması olarak ise katılımcıları malzeme uygunluğunun kontrolünün ne şekilde yapıldığı sorulmuştur. Konu ile ilgili olarak yapılan kaynak taramasında malzeme uygunluğu kontrolü, malzemelerin gemiye teslim edilmesi esnasında kaptan ve ikinci zabitanın denetiminde, malzemelerin siparişi verilen ürünle örtüşüp örtüşmediğine ve listelerdeki sipariş sayısı ile teslim alınan malzemenin miktarlarının tutup tutmadığına bakılması olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların soruya olan cevaplarına bakıldığında her satın alma işlemi için gemi personelinin teslim esnasında kontrolleri gerçekleştirdiğini söylememiz mümkündür. Ancak katılımcıların bir kısmı soruyu hem malzemelerin siparişinin verilmesi hem de malzemelerin teslim alınması olarak ele aldıkları için, cevaplarının farklılaştığını söyleyebiliriz.

Dokuz katılımcı siparişlerin verilirken uygunluklarının ISSA katalog kodları ile ifade edilerek verildiğini, tesliminde de gemi personelinin ilgili kontrolleri gerçekleştirerek teslimatı kabul ettiklerini, iki katılımcı ise gemi istek formlarını referans alarak satın alma işlemlerini gerçekleştirdikleri için malzeme uygunluklarını sağladıklarını ve malzemelerin teslimi esnasında gemi personelinin uygunluk kontrolü yaparak teslim aldıklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcı sürekli aynı malzemeleri tedarik ettikleri için malzeme uygunluğunda sıkıntı yaşamadıklarını ancak teslim esnasında gemi personelinin kontrolleri gerçekleştirdiklerini, bir katılımcı da sabit tedarikçilerle çalıştıkları için malzeme uygunluklarının tedarikçileri

ile yaptıkları yıllık sözleşmelerde ortaya konduğunu ancak gemi personelinin teslim esnasında uygunluk kontrollerini gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Bu bakış açısından farklı olarak üç katılımcı ise, tedarik Türkiye’de gerçekleşiyorsa satın alma departmanının bir kişinin gemiye giderek teslim sürecinden gemi personeli ile beraber kontrolleri gerçekleştirdiklerini, yurt dışında bir limanda tedarik söz konusu ise yalnızca gemi personelinin kontrolleri sağladıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan beş katılımcı malzeme uygunluğunun kontrolünün yalnızca gemi personeli tarafından sağlandığını belirtmiştir.

Fiziksel takip süreci ile ilgili son olarak katılımcılara tedarikçileri ile ortak kullandıkları herhangi bir ortak yazılım olup olmadığı sorulmuştur. Bu soru ile hedeflenen katılımcıların bilgi yönetim programlarını iş akışı içerisinde ne kadar kullandıklarını anlamak; aynı zamanda dolaylı olarak tedarikçileri ile ne yoğunlukta ilişkiler geliştirdiklerine ait bir fikir edinmektir.

Bir katılımcı stok takibini gerçekleştirmek amacıyla shipservnet programını kullandığını belirtmiş, bu program ile gemi taleplerinin daha rahat oluşturulup, daha rahat takip edilebildiğini belirtmiştir. Yalnızca bir firmada SAP yazılımının satın alma modülünü kullandıklarını belirtmiştir

Satın alma işleminde karar verme süreci ile ilgili olarak, satın alma sürecinde tedarik edilecek malzemenin seçiminin kim ya da kimler tarafından onaylandığı sorulmuştur. Malzemenin tedariki ile ilgili olarak yöneltilmiş bu soruya, şirketlerin organizasyonel yapıları doğrultusunda özgünleşmektedir.

Katılımcı yirmi bir firmanın yedisinde katılımcı malzemenin niteliğine göre teknik departman görüşü alınıp satın alma departmanı tarafından alınacak kalemin onaylandığını belirtmiştir. Dört katılımcı ise tedarik kalemlerine göre departmanlar arasında iş bölümü olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda tedarik edilecek malzeme teknik bir kalem ise teknik departman tarafından, müstehlik malzeme olarak

sınıflandırılan sarf kalemi ise satın alma departmanı tarafından alınacak malzeme onaylanmaktadır.

Tablo 4.10. Satın Alma Karar Verme Süreci

Kavramlar ve Kodlar		
Tedariki gerçekleştirilecek malzemenin onaylanması	(n)	Yüzde
Satın alınacak malzemenin cinsine göre teknik departmanın görüşü alınır, satın alma departmanı tarafından onaylanır.	7	33%
Tedarik edilecek malzemenin cinsine göre departmanlar kendileri onaylar.	4	19%
Teknik ve satın alma enspektörleri tarafından onaylanır.	6	29%
Teknik müdür tarafından karar verilir.	2	9.5%
Malzemenin maliyetine göre teknik, satın alma ve finans departmanları ortak karar verir.	2	9.5%
TOPLAM	21	100%
Tedariki Gerçekleştirecek Tedarikçinin Seçilmesi	(n)	Yüzde
Satın alma ve teknik departmanların ortak kararı sonucu verilir	6	29%
Satın alma, teknik departman, filo müdürleri, operasyon müdürleri ve yönetim kurulunun ortak kararı ile verilir.	5	24%
Satın alma departmanı, teknik departmandan görüş alarak kendi karar verir	5	24%
Teknik departman kendi karar verir	3	14.5%
Genel müdür ve genel müdür yardımcılarının ortak kararı ile verilir.	2	9.5%
TOPLAM	21	100%

Altı katılımcı geminin bir önceki tedarikleri doğrultusunda satın alma ya da teknik enspektörler tarafından onaylanıp, satın alma departmanlarına takip için iletildiğini bildirmiştir. Bunun dışında iki firma en son onayın teknik müdür tarafından verildiğini, iki firmada malzemenin maliyetine göre finans, teknik ve satın alma departmanları ile ortak karar sonucunda belirtmiştir.

İkinci olarak katılımcılara hangi tedarikçi ile çalışılacağına şirketi içerisinde nasıl ve kim tarafından karar verildiği sorulmuştur. Katılımcılardan altısı, tedarikçi seçiminin satın alma ve teknik departmanların ortak kararı ile gerçekleştirildiğini, beş tanesi ise bu karar verme sürecine operasyon müdürleri, filo müdürleri ve yönetim kurulunun da dâhil olduğunu belirtmişlerdir.

Satın alma ve teknik departmanların ortak kararı yönünde cevap veren altı firmanın iki tanesi bu süreçte gemi enspektörlerinin en etkili isimleri olduğunu belirtirken, iki tanesi ise gemiden gelen geri bildirimlerin daha ziyade belirleyici olduğunu belirtmiştir. Beş firma satın alma departmanının kendi içinde teknik departmandan fikir alarak seçimi gerçekleştirdiğini belirtirken; üç firma tedarik seçiminin teknik departman tarafından seçildiğini belirtmiştir. Diğer iki katılımcı ise, genel müdürleri ve genel müdür yardımcıları yoluyla bu kararı verdiklerini belirtmişlerdir.

4.4.2.2. Tedarik Edilen Malzemenin Şirket İçinde Planlama Şekli

Bu bölümde katılımcılara tedarik malzemelerinin sınıflandırmalarını nasıl gerçekleştirdikleri, stok takip sistemleri ve kullandıkları malzemeler yerine alternatif malzeme tercih edip etmedikleri sorulmuştur. Bu verilerle öğrenilmesi hedeflenen, katılımcıların kendilerine özel bir sınıflandırma metotları olup olmadığını anlamak ve satın alma sürecinde tedarik kalemlerinin seçeneklerini oluşturmada katılımcıların davranışlarının tespit edilmesidir.

Katılımcılar malzeme sınıflandırılması ile ilgili soruya temel olarak iki farklı sınıflandırma metodu ile cevaplamışlardır. Katılımcılardan on tanesi temel ayrımın makine (*engine*) ve güverte (*deck*) şeklinde olduğunu belirtmiştir. Tedarik kalemleri de bu iki grup altında toplanmaktadır.

Tablo 4.11. Tedarik Malzemelerinin Şirket İçi Planlamaları

Kavramlar ve Kodlar		
Tedarik Kalemleri Sınıflandırma Biçimleri	(n)	Yüzde
Makine ve güverte şeklinde sınıflandırılmaktadır	10	48%
Erzak, güverte, kabin, emniyet, tıbbi malzeme, neşriyat ve teknik malzeme şeklinde sınıflandırılmaktadır.	7	33%
Herhangi bir sınıflandırma metodu kullanılmamaktadır	4	19%
TOPLAM	21	100%

Katılımcılardan yedi tanesi yedi kalemden oluşan, erzak (*Provision*), güverte (*deck*), kamara (*cabin*), güvenlik (*safety*), tıbbi malzeme (*medical*), neşriyat (*publication*), teknik (*technical*) şeklinde sınıflandırma metodu kullanırken, dört tanesi herhangi bir sınıflandırma metodu kullanmadıklarını belirtmiştir.

Katılımcılara stok takiplerini ne şekilde sürdürdüklerini sorulduğunda ise, on katılımcı geminin aylık olarak stok durumlarını ofislere bildirdiklerini ve ofiste stokların takiplerinin gerçekleştiği, altı katılımcı özel yazılımlar kullandıklarını, yazılımlar dahilinde tedarik işlemi gerçekleştikçe, satın alma departmanın veri tabanına tedarik edilen malzemelere ait verileri girdiklerini, gemide malzemeler kullandıkça stoktan düşüldüğünü belirtmişlerdir. Ayrıca iki katılımcı her gemi seferi sonunda gemiden stoklara istinaden rapor istediklerini ve stok takibini bu şekilde sağladıkları şeklinde bilgi verirken, üç katılımcı ise filoları küçük olduğu için stok takibi yapmadıklarını bildirmişlerdir.

Tablo 4.12. Stok Takip Sistemleri

Kavramlar ve Kodlar		
Stok Tutma Yöntemleri	(n)	Yüzde
Özel yazılımlar kullanılmaktadır.	6	28.5%
Aylık olarak gemiden ofise raporlar gelmektedir.	10	47.6%
Her sefer sonunda gemiden ofise rapor gelmektedir.	2	9.5%
Filoları küçük olduğu için stok takibi yapılmamaktadır.	3	14.4%
TOPLAM	21	100%

Alternatif tedarik malzemesi seçimi ile ilgili soruya ise katılımcıların büyük bir kısmı, daha önce kullanılan ürünlerin tedarik edilmesini her zaman tercih ettiklerini belirterek cevap vermişlerdir. On yedi katılımcı, kullanılan ürünlerin her zaman tercih sebebi olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte on yedi katılımcının on tanesi acil bir durum yaşandığında alternatif ürün tedarikinin gerçekleştirilebileceğini, bir tanesi alternatif seçiminin ancak ilgili enspektörün onayı ile kullanılabileceğini, iki tanesi ise alternatifin seçilmesinde ürünün hangi sınıflandırmaya dâhil olduğunun önemli etken olduğunu bildirmişlerdir.

Tablo 4.13. Alternatif Tedarik Malzemesinin Seçimi

Kavramlar ve Kodlar		
Daha Önce Kullanılan Tedarik Malzemesinin Yerine Alternatif Malzemenin Tercih Edilmesi	(n)	Yüzde
Her zaman kullanılan ürünümüzü tedarik etmeyi tercih ederiz.	4	19%
İlgili departmanlarca değerlendirmeye tabip tutulup uygun bulunursa tercih edilebilir.	2	9.6%
Fiyat, kullanma maliyeti ve verimlilik uygunsa tercih edilebilir.	2	9.6%
Acil bir durum söz konusu olursa tercih edilebilir.	10	47.6%
İlgili enspektör onaylarsa tercih edilebilir.	1	4.4%
Malzemenin cinsine göre belki tercih edilebilir tercih edilebilir.	2	9.6%
TOPLAM	21	100%

Bununla beraber, iki katılımcı alternatif ürünlerin tercihi öncesinde ilgili departmanlarca prosedür olarak değerlendirmeye alındığını uygun bulunursa, listelere eklendiğini bildirmiştir. İki katılımcı ise fiyat, kullanma maliyeti ve verimlilikle ilgili olarak alternatif tedarik malzemelerinin uygunluğu sağlanırsa tercih edilebileceğini belirtmişlerdir.

4.4.2.3. Satın Alma Yöntem ve Tedarikçi Teklif Değerlendirme Süreçleri

Bu bölümde, katılımcılara belirtmiş oldukları tedarik malzemeleri sınıflandırma şekillerine göre tedarik yöntemlerinde farklılık olup olmadığı, tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırdıkları ve teklif alma süreçleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Edinilen verilerle katılımcıların kullandıkları tedarik metotları ve tedarikçilerine ne derecede bağımlı oldukları, katılımcıların tedarikçileri ile çalışma prensipleri ve teklif değerlendirme metotları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Öncelikle, malzeme sınıflandırması ve satın alma yöntemi arasındaki ilişkiyi irdeleyen soruya katılımcıların cevapları iki farklı eğilim göstermektedir. Birinci ana eğilim ilk soruda belirtmiş oldukları satın alma sürecinin tamamen bu noktada işlediği ve tedarikçilerden çoklu teklif alma usulü ile işlemin gerçekleştiği yönündedir. Bu anlamda bakıldığında yedi katılımcı için ürün sınıflandırma metotları ile satın alma yöntemi arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. İkinci ana eğilim ise malzemelerin tedarik yöntemlerinin sarf malzemesi ya da teknik malzeme olmasına göre değişkenlik göstermektedir.

Tablo 4.14. Satın Alma Yöntemleri

Kavramlar ve Kodlar		
Farklı Tedarik Yöntemlerinin Kullanılma Durumu	(n)	Yüzde
Malzeme cinsine göre herhangi bir farklı yöntem kullanma durumu söz konusu değildir.	7	33.3%
Teknik malzemelerin tedariki farklı, sarf malzemeleri için farklı tedarik yöntemi kullanılır.	14	66.7%
TOPLAM	21	100%

On dört katılımcının tümü teknik malzemeler için orijinal üreticiler ya da bayileri yoluyla orijinal parça tedariki sağladıklarını belirtmişlerdir. Sarf malzemeleri içinse standart süreçlerini işlettiklerini çoklu teklif alma metodunun yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca üç katılımcı, tedarik metotlarının geminin bulunduğu bölgeye göre de değişkenlik gösterdiğini, operasyon olarak tedariki bekletmeyi ya da ana ofisten sağlanıp kargo ile gerekli tedarikin gönderilebileceğini belirtmişlerdir.

İkinci olarak katılımcılara ofisin haricinde kaptan ya da geminin bulunduğu limandaki acentelerin yetkilendirilerek satın alma işlemlerini gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri sorulmuştur. Katılımcılarının nerdeyse tamamı ancak tedariki gerçekleştirilmesi gereken malzemenin aciliyet teşkil ettiği bir durum olduğunda kaptanın yetkilendirilebileceği yönünde bilgi vermişlerdir. Beş katılımcı sürecin nasıl olduğunu ifade etmek amacıyla, acil bir tedarik olması koşuluyla kaptanı yetkilendirerek bölgedeki tedarikçilerden tekliflerin toplandığını, kaptandan alınan bilgiler doğrultusunda değerlendirme yapıp onay verildiğini belirtmiştir. Bir katılımcı tedarikçilerinin gemilerinin gittikleri tüm bölgelerde bir partneri olduğu için böyle bir sıkıntı yaşamadıklarını ve bu sebeple tüm işlemlerin ofisten yürütüldüğünü ifade ederken on beş katılımcı ise ancak acil bir durumda kaptanın yetkilendirilerek tedarik işleminin gerçekleştirilebileceği yönünde bilgi vermişlerdir.

Tablo 4.15. Merkez Ofis Haricinde Satın Alma İşleminin Gerçekleştirilmesi

Kavramlar ve Kodlar		
Kaptan veya Acentelerin Satın Alma İşlemi İçin Yetkilendirilmesi	(n)	Yüzde
Ancak acil bir durumda kaptan yetkilendirir ve tedarik işlemini gerçekleştirir.	15	71.4%
Ancak acil bir durumda kaptan fiyat alıp, ofisin onayı ile tedariki gerçekleştirir.	5	23.8%
Tüm yetki ana ofistedir. Onaylı tedarikçinin geminin gittiği tüm bölgelerde partnerleri mevcuttur.	1	4.8%
TOPLAM	21	100%

Üçüncü olarak katılımcılara tedarikçilerinin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırdıkları sorulmuştur. Bu soru ile öğrenilmesi hedeflenen katılımcıların tedarikçileri ile çalışma prensiplerini ortaya koymak ve teklifleri değerlendirme metotlarını anlamaktır.

Katılımcıların on iki tanesi, bir önceki soruya olan cevaplarını referans göstererek tedarikçi tekliflerinin karşılaştırma sürecinin teknik malzemeler için geçerli olmadığını, belirtmiş diğer firmalara da cevapları hatırlatılınca iki katılımcı daha bu fikre dâhil olmuştur. Genel olarak bakıldığında tüm katılımcılar çoklu tedarik metodu ile teklif aldıkları satın alma işlemleri için gelen teklifleri kendi aralarında karşılaştırdıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.16. Tedarikçi Tekliflerinin Değerlendirilmesi

Kavramlar ve Kodlar		
Malzeme Sınıflandırmasına Göre,	(n)	Yüzde
Teknik malzemeler orijinal üreticiden tedarik edilir ve karşılaştırma yapılmaz	14	66.6%
Tüm malzemeler için, her tedarik işleminde karşılaştırma yapılır	7	33.4%
TOPLAM	21	100%
Tedarikçi Çalışma Prensiplerine Göre, (Teknik malzeme tedarik edilmesi hariç)	(n)	Yüzde
Sabit tedarikçilerle çalışanlar, belirli aralıklarla karşılaştırma yapıyor	5	24%
Teknik malzemeler hariç tüm tedarik işlemleri için çoklu teklif alınarak karşılaştırma yapılıyor	16	76%
TOPLAM	21	100%

Bunun dışında firmalardan beş tanesi sabit tedarikçilerle çalışmaya özen gösterdiklerini ve bu tedarikçilerden yıllık bazda fiyat aldıklarını ancak belirli aralıklarla fiyatların başka tedarikçilerden fiyat isteme yoluyla kontrol ettiklerini belirtmişlerdir. Üç katılımcıda çalıştıkları destinasyonlar sebebi ile belirli bölgelerde

karşılaştırma yapamadıklarını, istemeyerek de olsa tek tedarikçiden teklif alarak işlemlerini sürdürdüklerini belirtmişlerdir.

Üçüncü olarak katılımcılara tedarik piyasalarını kontrol edip etmedikleri sorulmuştur. Katılımcıların on beş tanesi farklı aralık ve sebepler piyasa kontrolü gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 4.17. Tedarik Piyasaları Değerlendirme Süreci

Kavramlar ve Kodlar		
Tedarik Piyasaları Kontrol Edilme Durumu	(n)	Yüzde
Farklı aralık ve sebeplerle piyasa kontrolü yapılıyor.	15	71%
Piyasa kontrolü yapılmıyor.	6	29%
TOPLAM	21	100%
Kontrol Etme Sebepleri	(n)	Yüzde
Daha önce çalışmadıkları bir liman söz konusu ise yapılıyor	5	33%
Yeni bir tedarikçi ile çalışmaya başlanıyorsa yapılıyor	2	13%
Üç aylık dönemlerde değerlendirme için yapılıyor	5	33%
Altı aylık dönemlerde değerlendirme için yapılıyor	2	13%
Fuar Dönemlerinde (yıllık değerlendirme) yapılıyor	1	8%
TOPLAM	15	100%
Kontrol Etmeme Sebepleri	(n)	Yüzde
İş yoğunluğu sebebiyle kontrol edilmemektedir	2	33%
Satın alma sürecinde karşılaştırma yeterli olduğu için yapılmıyor.	3	50%
Satın alma süreci çok yoğun olmadığı için yapılmıyor.	1	17%
TOPLAM	6	100%

Beş katılımcı eğer daha önce çalışmadıkları bir liman ise bölgenin piyasa kontrolünü gerçekleştirdiklerini, iki katılımcı ise yeni bir tedarikçi ile çalışmaya başladıklarında piyasa analizi yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan beşi üç aylık dönemlerde piyasa kontrollerini gerçekleştirdiklerini belirtirken, iki tanesi altı aylık dönemlerde, bir tanesi ise yıllık fuar dönemlerinde yaptıklarını belirtmiştir.

Altı katılımcı ise piyasa kontrolü yapmadıklarını bildirmiştir. Piyasa kontrolü yapmayan katılımcıların ikisi iş yoğunluğu sebebiyle yapılmadığını, üç tanesi satın alma sürecindeki karşılaştırmanın yeterli olduğunu, bir tanesi ise çok yoğun bir satın alma süreci olmadığı için gerek duymadığını belirtmişlerdir.

Dördüncü olarak katılımcılara tek bir teklif ile satın alma sürecini tamamlayıp tamamlamadıkları, sebepleri ile birlikte sorulmuştur.

Katılımcıların on sekizi tek bir teklif ile satın alma işlemlerini gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Ancak, tedarikin tek teklifle gerçekleşmesindeki sebepleri birbirlerinden farklılaşmaktadır.

Tablo 4.18. Tek Teklifle Çalışma Durumları

Kavramlar ve Kodlar		
Tek Bir Teklifle Satın Alma Sürecinin Gerçekleştirilmesi	(n)	Yüzde
Tek teklifle satın alma süreci tamamlanabilir.	18	86%
Asla tek teklifle satın alma süreci tamamlanmaz.	3	14%
TOPLAM	21	100%
Tek teklifle satın alma işleminin gerçekleşme durumları	(n)	Yüzde
Acil bir durum söz konusu olursa	4	22%
Gidecekleri limanda başka bir alternatif yoksa	7	39%
Zaman kısıtı varsa	1	5.5%
Tedarikçi Güvenilirse	6	33.5%
TOPLAM	18	100%

Katılımcılardan dört tanesi, acil bir durum söz konusu olduğu zaman tercih edebileceklerini, yedi tanesi geminin seyri doğrultusunda tedarik gerçekleşmesi gereken limanda başka bir alternatif yoksa ya da piyasa tekel durumundaysa tercih edebileceklerini belirtmişlerdir. Ek olarak altı katılımcı tedarikçilerinin hali hazırda sürekli çalıştıkları ve güvenilir olduğunu bildikleri koşuluyla tercih edebileceklerini, bir katılımcı ise zaman kısıtı sebebiyle bu durumun söz konusu olabileceğini

belirtmişlerdir. Üç katılımcı ise asla tek bir teklif ile tedarik işlemini gerçekleştirmeyeceklerini belirtmişlerdir.

4.4.2.4. Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Tedarik Riskleri

Bu bölümde katılımcılara tedarik riskleri ve tedarikçi seçim kriterleri ile ilgili olarak sorular yöneltilmiştir. Edindiğimiz verilerle katılımcılarımızın tedarikçi seçiminde dikkat ettikleri unsurları ve tedarik risklerine karşı olan tavırlarını anlamaya çalışacağız.

Öncelikle, sabit tedarikçilerle çalışmaya yönelik soruya ise katılımcıların on üçü risk olarak görmediklerini, sekizi ise bir risk teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.19. Sabit Tedarikçi Kullanımının Risk Algısı

Kavramlar ve Kodlar		
Katılımcıların Sabit Tedarikçilerle Çalışmaya Bakış Açısı	(n)	Yüzde
Sabit tedarikçilerle çalışmayı risk olarak görüyorum	8	38%
Sabit tedarikçilerle çalışmayı risk olarak görmüyorum	2	9.5%
Tedarikçi teklifleri karşılaştırılarak bu risk ortadan kaldırabilir.	6	28.5%
Tedarikçiler liste fiyatı verdiği için risk yoktur.	5	25%
TOPLAM	21	100%

Risk olarak görmeyen katılımcıların altısı tedarikçi tekliflerini karşılaştırarak oluşabilecek sıkıntıların ortadan kaldırılabileceğini, beşi ise sözleşmeli çalıştıkları için tedarikçilerin liste fiyatı verdiklerini belirtmişlerdir.

İkinci olarak katılımcılara hangi sebeplerle tedarikçilerini değiştirebilecekleri sorulmuştur. Bu soru ile satın alma süreci içerisindeki hizmetin önemli noktaları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların bu soruya olan cevapları önemli buldukları niteliklerin tekrar sayılarına bakılarak değerlendirilmiştir. Tekrar sayılarını işaret eden tablo aşağıda görülebilir.

Tablo 4.20. Tedarikçi Değişikliğine Gidilme Sebepleri

DEĞİŞKENLER	TEKRAR SAYISI
Dürüst Değilse	5
Zamanlaması Kötüyse	11
Şeffaf Değilse	3
Hizmet Kalitesi Düşükse	7
Gemi Geri Bildirimleri Kötüyse	3
Hizmet Uygunluğu Yetersizse	5
Satış Sonrası Servis Zayıfsa	2
Teklif Kötüyse	1
Fiyat Uygunluğu Sağlanamazsa	6
Malzeme Kalitesi Düşükse	7
İletişim Eksikliği Varsa	1
Ödeme Esnekliği Sağlayamıyorsa	3

İlgili sorunun devamında katılımcılar sayılan değişkenlerden en çok hangisinin önemli olduğu sorulmuştur.

Katılımcıların dokuzu zamanında malzemenin teslim edilmesini, gemi için zamanlamanın ve zamanlama maliyetleri çok yüksek olduğu için en önemli etmen olduğunu belirtmişlerdir. En doğru malzemenin tedarik edilebilmesi anlamıyla ürün uygunluğu beş katılımcı tarafından belirtilmiştir. Dört katılımcı ise hizmet kalitesinin tedarikçi ile çalışmaların sürdürülebilmesi adına en önemli etmen olduğunu, üç firma ekonomik şartlar sebebi ile fiyat uygunluğu ve ödeme kolaylığını belirtmiştir.

Tablo 4.21. Tedarikçi Seçiminde En Önemli Kriterler

Kavramlar ve Kodlar		
Tedarikçi Değerlendirmede En Önemli Kriterler	(n)	Yüzde
Zamanlama başarısızsa,	9	42%
Malzeme uygunluğu sağlanamazsa,	5	28%
Fiyat ve ödeme kolaylığı sağlanamazsa	3	14%
Hizmet kalitesi düşükse,	4	16%
TOPLAM	21	100%

Üçüncü olarak, katılımcılara bir tedarikçi ile sürekli tedarikçiniz olabilmesi için ne kadar süre çalışmanız gereklidir sorusu sorulmuştur. Bu soru ile katılımcıların tedarikçileriyle sürekli çalışmaları için ne kadarlık bir zaman diliminde değerlendirme yaptıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların bu soruya karşı ortak bir yaklaşımı söz konusu olmamıştır. İki katılımcı hiçbir tedarikçi ile sürekli satın alma işlemini gerçekleştirmediklerini belirtirken, dört katılımcı bir tedarikçi ile sözleşme yapma koşullarının en az bir yıl çalışmak olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.22. Tedarikçilerle Sürekli Çalışma İçin Geçmesi Gereken Süre Değerlendirmesi

Kavramlar ve Kodlar		
Tedarikçinin Sürekli Olabilmesi İçin Yeterli Zaman	(n)	Yüzde
Sürekli aynı tedarikçi asla kullanılmaz	2	10%
Sözleşme yapılabilmesi için bir yıl yoğun tedarik sürecinin yaşanması gerekir	5	24%
Beş aylık süreçte hizmet kalitesinde değişiklik yoksa	3	14%
Görüş Bildirilmedi	11	52%
TOPLAM	21	100%

Bununla birlikte Üç katılımcı beş aylık süreçte hizmet kalitesinde değişiklik olmayan firmalarla çalışmayı sürdürdüğünü belirtmiştir. Diğer katılımcılar ise zamansal bir değerlendirmenin kendileri için söz konusu olmadığı için fikir beyan etmemişlerdir.

Son olarak katılımcılara tedarikçileri hangi şartları sağlarsa onlarla sürekli çalışabilecekleri yöneltmiştir. Bu soru ile katılımcıların en önemli buldukları etmenlerin ortaya konması hedeflenmiştir.

Katılımcıların bu soruya olan cevapları önemli buldukları niteliklerin tekrar sayılarına bakılarak on birinci soruda olduğu gibi değerlendirmiştir. Tekrar sayılarını işaret eden tablo aşağıda görülebilir.

Tablo 4.23. Tedarikçilerin Sürekli Tedarikçi Olabilme Koşulları

DEĞİŞKENLER	TEKRAR SAYISI
Dürüst	7
Şeffaf	3
Zamanlamada Başarılı	14
Alternatif Oluşturabilme	2
Çözüm Odaklı	5
Hizmet Kalitesi Yüksek	9
Malzeme Kalitesi Yüksek	10
Ödeme Esnekliği Sağlayabilme	7
Lojistik Ağı Gelişmiş	5
İletişimi Yüksek	2
Fiyat Uygunluğu Sağlama	7

4.6. SONUÇ VE ÖNERİLERİ

Bu bölümde araştırmanın genel bir değerlendirilmesi yapılarak; araştırma, amacı ve hedefleri doğrultusunda yorumlanarak tartışılmış ve ileriki araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

Satın alma departmanlarını ve satın alma departmanı çalışanlarını araştırmamız doğrultusunda ifade etmemiz gerekirse, öncelikli olarak görüşme yapılan katılımcıların on sekizinde satın alma departmanı ayrı bir bölüm olarak bulunmaktadır. Diğer üç katılımcı, filoları küçük olduğu için ayrı bir yapılanmaya gitmelerinin gerekli olmadığını belirtmiştir. Satın alma departmanı olmayan bu üç katılımcı işletme bünyesindeki diğer elemanlar, satın alma sürecinin görev paylaşımını kendi aralarında gerçekleştirmektedirler. Ayrıca görüşme yapılan katılımcıların on sekizi ve satın alma işleminin onaylayıcısı konumunda olan örgüt elemanlarının büyük bir kısmı denizcilik fakültesi mezunu bireylerdir. Bu konu ile ilgili bizim görüşümüz, satın alma sürecinin hatasız ve optimum bir şekilde tamamlanabilmesi için denizcilik sektörünü yakından tanıyan, gemide çalışmış olan bireyler satın alma pozisyonları için tercih edildikleri yönündedir. Görüşme yapılan firmalarda satın alma departmanları, en üst düzey yönetici ve ya ofis süreçlerinin yönetilmesinden sorumlu müdürlere bağlıdır. Bu anlamda bakıldığında satın alma departmanlarının örgüt içerisindeki konumlanmaları, basit organizasyon modelindeki konuma benzemektedir.

Satın alma departmanlarının diğer departmanlarla olan ilişkisi ele alındığında, bu ilişki satın alma fonksiyonu ile ilgili ortaya konmuş çalışmalardan tamamen farklılaşmış durumdadır. Satın alma fonksiyonunu inceleyen çalışmalara genel olarak bakıldığında, satın alma departmanı; pazarlama, üretim, kalite kontrol, ar-ge ve finans departmanları ile birlikte satın alma sürecini gerçekleştirirken, denizcilik sektörü için satın alma fonksiyonu, talebin yalnızca gemiden doğması ve kesin olması sebebiyle teknik departman, operasyon departmanı ve kısmen finans departmanı ile iletişim halindedir. Ek olarak denizcilik sektöründe dökme kuru yük taşımacılığı yapan gemi işletmelerinin organizasyonel yapılarında bahsedilen departmanlar ya bulunmamaktadır ya da farklı işlevleri mevcuttur. Dolayısıyla satın

alma işlemi gerçekleştirilirken, tedariki gerçekleştirilecek malzemenin teknik ya da müstehlik olmasına göre departmanlar arasındaki ilişki de şekillenmektedir. Katılımcıların cevapları düşünüldüğünde satın alma işlemi gerçekleştirilen malzemeler kumanya, sarf ve müstehlik malzemeleri ise satın alma departmanları süreci en başından sonuna kadar yürütmektedir. Tedarik edilecek malzemeler teknik veya bakım onarım malzemeleri ise teknik departman tarafından hangi şekilde ve nereden tedariki sağlanacağı belirlendikten sonra sürecin takip edilmesi için satın alma departmanlarına aktarılmaktadır.

Satın alma fonksiyonun karar verme sürecinde ise, verilen kararın ortak bir karar olduğu gözlemlenmektedir. Hangi malzemelerin tedarik edileceğinin ve satın alma işleminin hangi tedarikçilerle gerçekleştirileceğinin karar süreci, teknik departmanların görüş bildirmesi, gemiden gelen tedarik istek formları ve tedarik memnuniyet formları, gemi enspektörlerinin raporları, planlı bakım faaliyetleri ve üst yönetim kararları vasıtasıyla oluşturulmaktadır. Bu noktadan bakıldığında satın alma departmanları, karar verici bir merkezden çok, süreç takibini ve organizasyonunu sağlayan, malzemelerin teslimatından sorumlu bir departman olarak anlaşılmaktadır. Katılımcıların cevaplarından, tedarikçilerin seçiminin yapılması sürecinin de yine aynı şekilde ortak bir karar sonucu verildiği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların satın alma süreci içerisinde malzeme planlama şekilleri ve stok tutma yöntemlerine bakıldığında ise farklı eğilimlerin söz konusu olduğunu söylememiz mümkündür. Malzeme planlama şekilleri makine ve güverte şeklinde sınıflandırılabilirdiği gibi, malzemeler, kumanya, güverte, kamara, güvenlik, tıbbi malzeme, neşriyat, teknik şeklinde yedi kalemden oluşan ikinci bir sınıflandırma yöntemiyle de karşımıza çıkabilmektedir. Stok kayıtları tutma yöntemlerinde ise, geminin tedarik durumunun an be an kontrol edilebildiği yazılım sistemlerinin kullanımının yanı sıra, aylık olarak ya da geminin her seferi için tedarik raporlarını toplayarak kayıt tutma yöntemleri de tercih edilmektedir.

Kullanılan tedarik metotlarına baktığımızda ise, katılımcıların cevapları iki ana eksen etrafında toplanmaktadır. Birinci eksen de yine malzemelerin niteliğine

göre bir ayırım yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Tedarik edilen malzemeler, teknik malzemelerden ya da bakım onarım malzemelerinden meydana geliyorsa, var olan malzemenin aynısı ana üreticilerinden tedarik edilmektedir. Bu malzemelerin dışında kalan tüm malzemelerin tedarik işlemleri ise geminin bulunduğu ya da varacağı en yakın bölgenin tedarikçilerinden en az iki ya da üç fiyat teklifi alarak gerçekleştirilmektedir. Katılımcıların tamamı bu noktada daha önce çalışılmış tedarikçilere öncelik verildiğini ancak teklifin gerçekliğinin ve uygunluğunun kontrol edilebilmesi için, mutlaka çoklu teklif alınmasının tercih edildiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların ikinci ana eksende verdikleri cevap ise, malzemelerin niteliğine bakılmaksızın çoklu tedarik metodunun tercih edilmesi durumudur. Orijinal malzeme tedariki göz önünde bulundurulmadan, tüm ihtiyaçlar tedarikçilerden birden fazla teklif alınarak gerçekleştirilmektedir.

Katılımcıların ofisin haricinde kaptan ya da gemi acenteleri vasıtasıyla satın alma işlemi gerçekleştirmelerine baktığımızda ise, katılımcıların ancak acil durumlarda kaptanı yetkilendirerek satın alma işlemini gerçekleştirdiklerini, kaptanın ana ofisteki satın alma departmanı gibi çalışıp fiyat tekliflerini satın alma sürecindeki karar vericilere ileterek bir köprü gibi hizmet verdiğini söylememiz mümkündür.

Malzemelerin tedarik sürecinde, gemi istek formları çerçevesinde belirlenmiş malzemelerin alternatif ürünlerle değiştirilmesi ya da alternatif ürünlerin seçilmesi ise katılımcıların çoğunluğu tarafından istenmeyen ve tercih edilmeyen bir durum olarak ifade edilmiştir. Bu durum yine katılımcıların cevapları ile farklılaşmış bir satın alma işlemi özelliği olarak öne çıkmaktadır. Standart satın alma fonksiyonlarında alternatif malzemeler her zaman göz önünde bulundurulurken, gemi malzeme tedariki sürecinde alternatif ürünlerin ancak acil durumlarda tercih edildiği gözlemlenmektedir. Katılımcıların cevaplarının bu yönde olmasındaki kanaatimiz, gemi istek formlarında belirtilen tedarik kalemlerinin gerekliliği ve uygunluğunun katılımcı firmalar tarafından belirlenmiş olduğu ve bu sebeple alternatiflerin tercih edilmediği yönündedir.

Katılımcıların bilgi işlem teknolojilerini kullanım tercihleri incelendiğinde ise, tedarikçileri ile ortak herhangi özel bir yazılım kullanmadıkları tespit edilmiştir. Bu noktada çoğunluk kendi doküman formatını geliştirmiş durumdadır. Bu duruma, sürekli aynı tedarikçilerle çalışan işletme sayısının azlığının ve ortak yazılım kurmanın yüksek maliyetli olmasının bu duruma sebep olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların tedarik sürecindeki teklif isteme alışkanlıkları değerlendirildiğinde ise, teknik malzemeler haricindeki diğer malzemeler için de tek bir teklifle satın alma işlemini gerçekleştirebildikleri ortaya çıkmaktadır. Ancak bu durumun gerçekleşmesi için genel olarak tedarikin aciliyeti, tedarik piyasasının durumu ya da tedarikçi ile olan iyi ilişkilerin sürmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu noktada katılımcıların kendi aralarında ikiye ayrıldıkları söylenebilir. Sabit tedarikçilerle hali hazırda kontrat esasına dayalı çalışan katılımcılar, tek teklifle hareket etmekte bir sakınca görmezken, bu alışkanlığa sahip olmayan firmalar, ancak acil durumlarda ya da tedarik gerçekleştirilecek bölgede başka bir tedarikçi yoksa tek teklifle hareket edebilecekleri yönünde bilgi vermektedirler.

Katılımcıların tedarikçi ilişkileri göz önüne alındığında, tamamının tedarikçilerini kontrol etmek için yöntemler geliştirdikleri söylenebilmektedir. Sabit tedarikçi kullanmayan katılımcılar, her tedarik yöntemi için çoklu teklif yöntemi ile teklif toplayarak, sabit tedarikçi kullanan katılımcılar ise çeşitli aralıklarla ve sebeplerle tedarikçilerini başka tedarikçilerden teklif alma yoluyla kontrol ederek ve eski teklifleri karşılaştırarak değerlendirme yoluna gitmektedirler. Ayrıca gemilerden tedarik edilen malzemelere ait gemiden görüş alma ve sektörde faaliyet gösteren diğer firmalardan tedarikçi için referans almak iki grup içinde ortak bir yöntem olarak öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte bulgulardan, katılımcıların tedarik piyasalarını da çoğunlukla kontrol ettikleri anlaşılmaktadır. Hem sabit hem de değişken tedarikçi kullanan katılımcıların tedarikçilerden satın alma işlemi için fiyat almanın haricinde, piyasanın gidişatını görebilmek ve tedarikçilerini değerlendirmek için belli aralıklarla piyasaları da takip ettikleri gözlenmiştir. Bu sebeplere ek olarak tedarik

kalemlerinin maliyetlerinin, coğrafi ve mevsimsel faktörlere bağılı olarak çok değışkenlik göstermesi de tedarik piyasalarının kontrol edilmesinde başka bir neden olarak ifade edilebilir.

Katılımcıların sabit tedarikçilerle çalışma olgusuna olan bakışları ise verdikleri bilgilerle çelişki göstermektedir. Çalışma esnasında görüşme yapılan 21 katılımcının yalnızca beşinin sabit tedarikçilerle çalıştığı ve sözleşme yaptığı gözlemlenmiştir. Fakat görüşme yapılan on üç firmanın sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görmediğı anlaşılmaktadır. Bu noktada katılımcılara görüş bildirmeleri istendiğinde ise olumlu yönde cevap veren katılımcıların bu durumun bir risk olmadığını ancak sabit bir şekilde çalışıldığında, tedarikçilerin tekelleşebilecekleri, piyasa kontrolünü ele alabilecekleri ve eşitsizlik yaratacakları sebebiyle pazarlık şanslarının azalacağı yönünde bilgi vermişlerdir.

Katılımcılara tedarikçi seçim kriterlerine yönelik sorulmuş farklı sorulara verilen cevaplara bakıldığında ise cevapların kendi içlerinde tutarlı olduğu gözlemlenmektedir. Tedarikçinin hangi şartlarda değıştirilebileceğı sorusuna da nasıl bir tedarikçi ile sürekli çalışabilecekleri sorusuna da aynı yönde cevaplar vermişlerdir. Bu anlamda bakıldığında zamanlama, malzeme kalitesi, hizmet kalitesi, dürüstlük, fiyat ve ödeme kolaylıkları öne çıkan nitelikler olmuştur. Bununla birlikte katılımcıların çoğunluğunda tedarikçi ilişkilerinin devamlığında sürenin bir değıerlendirme kıstası olmadığı anlaşılmaktadır.

Denizcilik sektöründeki satın alma davranışları ile ilgili yapılacak diğerk çalışmalara öneriler olarak ise, çalışmamızın kapsamı düşünöldüğünde, katılımcılarımızın dökme kuru yük taşıyıcısı gemi işletmelerinden seçildiğini belirtmemiz gerekmektedir. Dolayısıyla çalışmanın sonuçları da dökme kuru yük gemi işletmeciliğı üzerinden düşünölmelidir. Konteynır, tanker veya yolcu taşımacılığı yapan gemi sahibi işletmelerle yapılacak olan bir çalışmadan çok daha farklı sonuçlar elde edileceğı kanaatindeyiz.

Bununla birlikte, çalışmanın odak noktasında gemi malzemelerinin satın alma süreci bulunmaktadır. Ancak gemilerin günlük operasyonlarını sürdürebilmeleri için

malzeme tedarikinin haricinde, hizmet tedariki de bulunmaktadır. Bu anlamda hizmet satın alma sürecindeki satın alma davranışlarının da farklılık gösterebileceği kanaatindeyiz.

Denizcilik sektöründe dökme kuru yük taşımacılığı yapan katılımcılarımızın verdiği cevaplar doğrultusunda satın alma süreçlerini özetlememiz gerekirse, gemiden doğan ihtiyaçların, gemi istek formları vasıtası ile ofislere iletildiğini, ofislerde ihtiyaçların tedarik kalemleri çerçevesinde sınıflandırılıp, departmanlara görev dağıtımlarının yapıldığını, gemi inspektörlerinin raporları, stok analizleri ve gemilerin standart bakım onarım takvimleri çerçevesinde teknik ve satın alma departmanları tarafından ilgili tedarikçilerden teklif alarak, tekliflerin değerlendirildiğini, onaylama aşamasında ise ilgili departman müdürlerince tedarik malzemelerinin ve tedarikçilerin onaylandığını ve seçildiğini, sonrasında ise gemi personelinin malzeme uygunluklarını kontrol ederek teslim aldıklarını söyleyebilmekteyiz. Mülakat bulguları sonucunda elde ettiğimiz satın alma süreci tablo 4.24’ te görülebilir.

Tablo 4.24. Mülakat Bulguları Satın Alma Süreci



Son olarak, çalışmamıza konu olan katılımcılarımızın genel eğilimlerini düşündüğümüzde ise, büyük bir kısmının denizcilik fakültesi mezunu olduğunu, her ne kadar sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görmeseler bile, her tedarik için farklı tedarikçilerle çalışma eğiliminde olduklarını, özel durumlar haricinde birden fazla teklif alarak tedarik işlemlerinde ilerlediklerini, hemen hemen her tedarik işlemi için en ideal satın alma işlemini gerçekleştirebilmek adına hem tedarik piyasalarını, hem de tedarikçilerini kontrol ettiklerini, sürekli tedarik ettikleri ürünleri, alternatifleri ile değiştirme eğiliminde olmadıklarını ve tedarikçi niteliklerinde en çok zamanlama ve malzeme uygunluğunu sağlayabilen tedarikçileri tercih ettiklerini söyleyebiliriz.

KAYNAKLAR

Akbıyık, Ahmet, (1999) Endüstriyel Pazarlamada Satın Alma Davranışı ve Hazır Yemek Üretim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyıldız, Semran, (2001) İşletmelerde Satın Alma Yönetimi Ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satın Alma Politikalarının Yeri; Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Altıok, Hizmet; (2009), Satın Alma Sürecine Katılım ve Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler: İnşaat Sektöründe Yalıtım Malzemeleri, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Altunışık, Remzi, (2005) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı; Sakarya Kitabevi; İstanbul; s.124.

Arabacı, Ayhan; (2010), Endüstriyel Pazarlarda Satın Alma Davranışları ve Yapı Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Arıcı, Serim; (2010), Endüstriyel Satın Alma ve Endüstriyel Satın Alma Kararını Etkileyen Faktörler – Veteriner Sağlık Pazarı Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aşıcı, Ömer, (1984) Pazarlama, Üçel Yayıncılık, Dördüncü Baskı, İzmir

Aybatlı, Ayşe, (2000) İstanbul Bölgesindeki Halı Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Satın Almanın Yönetimine İlişkin Uygulamaların Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kavak, Bahtışen; (2003) Küçük İşletmelerin Endüstriyel Ürün Satın Alma Sürecinde, Algılanan Riskin Satın Alma Kriterleri Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 2(6) İstanbul, s. 12.

Barış, Gülfidan; Odabaşı, Yavuz; (2005) Tüketici Davranışı, Mediacat, Beşinci Baskı, İstanbul

Beşiktaş Denizcilik, (2001) Ism Code Manuel Title: Purchasing, Bölüm:7, Beşiktaş Denizcilik Sanayi ve Ticaret A.Ş., s. 1

Chambers, Terry M.; (2002), A Reward Measurement Model of Organizational Buying Behavior, The Journal of Marketing 80 (2), s. 7 – 23

Çetin, İsmail Bilge;(2011) Yayımlanmamış Ders Notları, İzmir

Esat, Demet Nimet; (2004) Elektronik Ticaret ve İşletmeler Arası Elektronik Ticaret Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Durmaz, Mustafa; (2007) Tüketici Davranışları, Ege Üniversitesi Fakültesi Yayınları No:16, İzmir, s.44.

Emiroğlu, Ahmet Alp; (2002), Satın Alma Yönetimi ve Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Bir İnşaat Firmasında Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Barkowitz, Eric N.; Hartley, Steven W.; Kerin, Roger A.; Rudelius,William; (1997) Organizational Markets and Buyer Behaviour, Irwin McGrawhill, Boston, Fifth Editions. 189.

Esedoğlu, Erdem; (2006), Teknolojik Ürünler ve Örgütsel Satın Alma Süreci, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Filiz, Atilla, (2008) Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul,

Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L.E., Hakansson, H., Naude, P., Ritter, T. ve Snehoto, I.; (2002) The Business Marketing Course, Managing in Complex Networks; John Wiley&Sons Ltd; Chicester; UK

Haas, Robert W. (1992) , Business Marketing Management (An Organizatioanal Approach), Pws-Kenr Publishing Company, Boston, s. 155.

Harper W. Boyd, Jr., Orville C. Walker, Jr. (1990) Marketing Management, “A Strategic Approach”, Irwin Publishing, Boston , s.150

Hatipoğlu, Zeyyat, (1986) Pazarlama Yönetimi ve Stratejisi, Temel Araştırma Yayınları, No 8, İstanbul

Assael, Henry; (2002), Marketing Principles and Strategy, The Dryden Pres, Second Edition, USA, 2002, s. 305

Hutt, Micheal D.; (2001), Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems, The Journal of Marketing 78 (4), s. 51 – 62

Kurtuldu, Hüseyin Sabri; (1994) Örgütsel Satın Alma Süreci ve Aracı İşletmelerin Satın Almada Göz Önünde Bulundurdıkları Faktörler (Trabzon Örneği) ,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İslamoğlu, A. Hamdi,(2002) Pazarlama İlkeleri, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, Johston Wesley J., Bonoma Thomas V., (1981), “The Buying Center: Structure and Interaction Patterns” Journal of Marketing, 48 (3), s. 54 – 67.

Karabulut, Muhittin, (1989) Tüketici Davranışları Pazarlama Yeniliklerinin Kabulü ve Yayılışı, Dizgi Baskı, 3. Baskı, İstanbul

Karafakioğlu, Mehmet, (2005) Pazarlama İlkeleri, Literatür Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul, s. 107.

Kotler, P., Amstrong, G., (1996) Principles Of Marketing, Prentice-Hall International Inc.,7. Baskı, New Jersey

Leenders, Johnson, Flynn, Fearon, (2006) Purchasing And Supply Management With 50 Supply Chain Cases, 13 th Edition, Mcgraw- Hill International Edition, London,

Stankovic, Ljiljana; Suzana Djukic; (2001), Research Industrial Buying Behaviour Key Factor of Strategic Positioning, Journal of Economics and Organization 1(3), s. 17 – 25

Manoj K. Agarwall, Philip C. Burger, David A. Reid, (1986) Readings In Industrial Marketing, Prentice-Hall Inc, New Jersey

Moliva Shipping Inc, (1999) Ism Code Manuel Title: Quality and Safety Management Procedures; Moliva Shipping Inc. Document No: MSI- 110; s.2-3

Octobre, O., (2004) IBTM Program Trends in Global Marketing Strategies Organizational Buyers behaviour The raise of relationships in Organizational Buyers Behaviour. The Journal of Marketing, 98(2), s. 14 – 38.

Öz, Erçetin; Baykoç, Ömer Faruk,(2004) ,Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi,19(3), s. 281.

Pavlova, Madelene, (2008) Negotiation Skills, Maastricht University Press, First Edition, Maastricht,

Chisnall, Peter M.; (1985) Marketing: A Behavioural Analysis, Mc Grawhill Book Company Ltd. , Second Edition, London

Powers, Thomas, (2008) Modern Business Marketing, West Publishing Press, USA
Serarslan, Nahit, (2008) Satın Alma Eğitiminin Temelleri, Mess Eğitim Vakfı, İstanbul,

Skinner, Steven J.; (1990) Marketing, Houghton Mifflin Company, Boston,
Şen, Esin (2006) Kobilerin Uluslararası Rekabet Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi, Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayınları, 2.Baskı, Ankara,

Tavşancıl, E., Aslan, E. (2001). Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller İçin İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri; Epsilon Yayınevi; İstanbul; s. 24.

Tek,Ömer Aybars, (2001) Pazarlama İlkeleri, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 9 Baskı, İstanbul, S.228

Kinney, Thomas; (1995) Principles Of Marketing, Harper Collins College Publisher, 4.Baskı, New York, s. 215–216

Tural, Ali; (1997), Türk Deniz Taşımacılığı Sektöründe Tedarik Hizmeti Veren İşletmelerin Rolü ve Gelecek İçin Öneriler, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

W.M. Pride, O.C.Ferrell, (1989) Marketing: Concept and Strategies, Sixth Edition, Houghton-Mifflin, Boston.

Zaltman,Gerald, 2003, Tüketici Nasıl Düşünür?, Türkçesi: A. Semih Koç, İstanbul: MediaCat Kitapları, s.42.

Zodiac Maritime Agencies, (2001) Ism Code Manuel Title: Quality Procedures Manuel; Zodiac Maritime Agencies, Issue:3; s.1

İNTERNET KAYNAKLARI

www.denizcilik.gov.tr/dm/istatistikler/kitaplar/ (Erişim Tarihi:06.10.2010)

www.sykronix.com/tsoc/courses/sales/sls_org.htm Erişim Tarihi: 02.08.11)

www.denizticaretodası.org (Erişim Tarihi:13.09.2011)

www.impa.net (Erişim Tarihi:08.10.2011)

www.shipsupply.org (Erişim Tarihi: 08.10.2010)

EKLER

Ek .1 Görüşme Metinleri

1. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
<i>1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Satın alma süreci geminin limana varışından yaklaşık on beş gün önce gemiden gelen request formun bize iletilmesi yolu ile başlıyor. Bu form ile birlikte gemi ihtiyaçlarını bize iletmış oluyor. Bizde hangi liman ise onun doğrultusunda tedarikçi firmalara tekliflerimizi kendi formatımızla iletiyoruz. 2 3 iş günü içerisinde de bize geri dönüş yapıyorlar. Bizlerde fiyatı uygun ve referansı iyi olan firmaları onlar arasından seçiyoruz. Tabi seçimimizde öne çıkan daha önce çalışmış olduğumuz ve memnun kaldığımız firmalar oluyor. Bundan sonra ikmali gerçekleştiriliyoruz ve faturaları muhasebe departmanlarına yönlendirip işlemin takibini gerçekleştiriyoruz.
<i>2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Gemiden gelen istek formları en başında listeye eklenmiş olduğu için o ürünler, o malzemelerin tedarikinin sağlanmasına özen gösteriyoruz. Bunun dışında gemide geminin inspectorleri seyirler doğrultusunda geminin incelemelerini gerçekleştirdikleri için o yöntemle request formlar bir kere kontrol edilmiş oluyor. Filo müdürümüzle beraber

	bizlerde satın alınacak malzemenin miktarında çeşitli oynamalar yapabiliyoruz.
3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?	Inspectorler gemi feedbackları satın alma departmanı ve teknik departman olarak ortak karar veriyoruz. Provision deck cabin safety medical publicaton technical şeklinde ilerleyen standart metodu kullanıyoruz.
4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?	Gemi personeli tarafından uygunluğu kontrol edilir. Numune alınır ve kontrol edilip onay verilmektedir.
5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Excel formatı üzerinden çalışıyoruz. Özel bir yazılım kullanmıyoruz. Bunu da pazarlık yapabilmek adına açıkçası tercih etmiyoruz.
6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Provision deck cabin safety medical publicaton technical şeklinde ilerleyen standart metodu kullanıyoruz.
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Gemi sayım yapar aylık olarak tarafımıza bildirir.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	İşimiz gereği istenen parçayı bulmak durumundayız. Alternatif bu anlamda bizim için çok geçerli değildir.
9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Teknik malzemeler haricindeki tüm malzemeler için standart satın alma metodu geçerlidir. Teknik malzemeler için ise malzemenin orijinal üreticilerinin tedarikçileri ile işlemi direk gerçekleştiriyoruz.

10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Ulaşamadığımız limanlarda Nijerya ya da Arabistan gibi, kaptan veya acenteleri kullanabiliyoruz. Ancak bu durum acil durumlar için geçerlidir
11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşıladığınızı ne sıklıkta karşıladığınızı?	Her ikmal işlemi için karşılaştırma yapıyoruz. Bunun haricinde tabii ki tedarikçiler arasında cross check yapıyoruz. Ama şurada var ki Türkiye de çalıştığımız belirli tedarikçiler var ve onların tekliflerini ikili ilişkilerimiz çok kuvvetli olduğu için tekliflerini karşılaştırma ihtiyacı duymuyoruz
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Piyasalar Türkiye de her ne kadar dövizle endeksli olsa da malzemelerin fiyatı çok değişmedi. Bunu takip edebiliyoruz. Ama onu haricindeki malzeme kalemleri çok kalabalık olduğu için kalem kalem piyasaları kontrol edebilmemiz çok mümkün değil.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Bazı limanlarda bu duruma mecbur kalabiliyoruz. Geminin vermek durumunda kaldığımızda, tek bir teklifle acil bir surette gerçekleştirdiğimizde oluyor. Ama belirtmek gerekir ki tamamen mecburiyetten bu durum yaşanıyor. Ama tabii bu durumun önünü alabilmek için; inspectorlerimiz gemilerin rutin kontrollerini sıkı tutup sorun yaşanmadan engellemiş oluyor.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Sabit tedarikçilerle çalışma konusunda ise yurt dışında çok tercih etmediğimiz bir durum mutlaka birden fazla firmadan

	teklif almak sureti ile çalışıyoruz. Yerli piyasada ise bu durumu bir risk olarak görmüyoruz.
15)Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Dürüst davranmaması, şeffaf olmaması, zamanlamasının kötü olması, hizmet kalitesinin düşüklüğü söylenebilir.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Dürüst olması bizce en önemli kısımdır. Aldığımız malzemenin bizim istediğimiz malzeme olması bu anlamda en önemli kısımdır.
17)Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	En az on tedarik işleminden sonra buna karar verebiliyoruz.
18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Dürüst, zamanlaması yerinde, alternatifler oluşturabilen, çözüm odaklı, kaliteli ürün veren, fiyat anlamında esnek, kaliteli hizmet veren firmalarla çalışmayı tercih ederiz

2. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
<i>1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemi talebini bildirir buna istinaden biz yurt içi ya da yurt dışı araştırması yaparız. İlk defa satın alma gerçekleştireceğimiz bir liman söz konusu ise referanslar alıp gerekli tedarikçilerden tekliflerini isteriz. Şirket politikası olarak en az üç tedarikçiden teklif alarak hareket ederiz.
<i>2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Teknik departman ve DPA bir önceki ikmal ve gemi ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak bizimle teyitleşerek karar veriyor.
<i>3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Teknik departman ve satın alma departmanları ile ortak karar veriyoruz.
<i>4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	Gemi personeli tarafından uygunluğu kontrol edilir. Liste üzerinden kontrol ederek teslim alıyorlar.
<i>5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?</i>	ISSA katalogundaki uluslar arası kod bu anlamda bizim için yeterlidir. Daha fazla detaylandırmaya gerek duymuyoruz.
<i>6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?</i>	Standart sınıflandırma kullanıyoruz. Engine ve deck temel olmak üzere kalemler dallandırılmaktadır
<i>7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?</i>	Gemi sayım yapar aylık olarak tarafımıza bildirir.
<i>8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?</i>	Gemi o an için ihtiyacı tolere edebilir bir durumda değil ise tabii ki gerçekleştirdiğimiz durumlar oluyor.
<i>9)Ürün gruplarına göre tedarik</i>	Yedek parçalarla ilgili olarak üretici

<i>metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?</i>	firmalarla direk çalışıyoruz. Sarf malzemeleri ise geminin bulunduğu bölgeye, ihtiyacın önemine göre satın almayı tedarikçilerle görüşerek gerçekleştiriyoruz.
<i>10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?</i>	Acil durumlarda kaptanı yetkilendirmek sureti ile böyle bir uygulama gerçekleştirebiliyoruz.
<i>11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılamaktasınız?</i>	Her ikmal için birden fazla tedarikçiden fiyat aldığımız için sürekli karşılaştırma da yapmış oluyoruz.
<i>12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?</i>	Çok fazla tanımadığımız tedarikçilerle ikmalimizi gerçekleştirdikten sonra; cross check yapmak amaçlı bölgenin tedarik piyasalarını overall olarak değerlendiriyoruz.
<i>13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?</i>	Eğer ürün hakkında yeterli bilgimiz var ise veya tedarikçi o bölge için tekel durumdaysa bununla karşılaşabiliyoruz.
<i>14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?</i>	Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak algılıyoruz tabi. Ancak bazı bölgelerde başka bir tercih şansımız olmadığı için kullanıyoruz.
<i>15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?</i>	Dürüst değilse, hizmet kalitesi düşükse, doğru yerde doğru zamanda doğru tedariki sağlayamıyorsa değiştirebiliriz.
<i>16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?</i>	En önemlisi zamanlama olarak söylenebilir.
<i>17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?</i>	Belirli bir sayı söylemek çok mümkün değil ama tramp çalıştığımız için limanlarımız dolayısıyla tedarikçilerimizde değişken olabiliyor.

	Ama genel olarak 2 ya da 3 tedarik sonrasında tedarikçinin güvenilir olup olmaması konusunda bize fikir veriyor.
18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Zamanında kaliteli doğru ve şeffaf tedarikçilerle çalışmayı tercih ediyoruz.

3. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?	Gemiden talepler tarafımıza geldikten sonra gemi enspektörlerinin raporları ve gemilerin stok analizleri ile karşılaştırılıp öncelik sırasına göre konumlandırılır. Sonrasında ise anlaşmalı olduğumuz tedarikçilerin hizmet alanlarına ve bölgelerine göre tedarik istek formları geçilir. Onaylama aşamasından sonrada satın alma işlemi gerçekleştirilir.
2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?	Satın alma departman müdürü teknik departman görüşü ile karar vermektedir
3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?	Satın alma müdürü teknik departman görüşü ile karar vermektedir
4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?	ISSA koduna göre satın alma işlemi gerçekleştirilmektedir. Uygunlukları ise, gemi personeli tarafından teslimatı esnasında sağlanmaktadır.
5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Excel formatını kullanıyoruz.
6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Güverte ve makine olmak üzere önce ikiye ayırıyoruz. Sonrasında kendi içlerinden ayrı bir sınıflandırma daha yapıyor.
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Özel bir yazılım sistemi kullanıyoruz. Tedarik işlemi gerçekleştikçe, biz sisteme tedarik kalemlerini ve miktarlarını giriyoruz, gemide tedarik kalemlerini kullandıkça listeden düşüyor. Böylece geminin tedarik durumunu

	sürekli takip edebiliyoruz.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Her zaman gemi istek formlarında belirtilmiş malzemeler bizim için tedarik edilmesi gerekenlerdir. O malzemeler uzun araştırmalar ve deneme yanılmalar sonucunda belirlenmişlerdir. Ancak çok acil bir durumda standart kullandığımız malzeme yerine alternatifini tedarik edebiliriz.
9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Teknik malzemeler için orijinal tedarik sağlıyoruz. Diğer malzemelerin bir kısmı sözleşmeli tedarikçilerle yapılıyor. Ancak tedarikçilerin hizmet veremediği noktalarda, çoklu talep formatı ile ikmal başına işlem gerçekleştiriyoruz
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Kontrol tamamen bizdedir. Ancak acil bir durum olursa kaptan yetkilendirilebilir. Kaptan ilgili limandan teklifleri alır bize bildirir, bizde buradan değerlendirmeyi gerçekleştirip kaptana bildirerek onay veririz.
11)Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her teklifi mutlaka karşılaştırıyoruz. Daha doğrusu her ikmal işlemi için bir karşılaştırma hem nitelik hem de nicelik olarak değerlendirme yapıyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Tedarikçilerimizi değerlendiren ve en az on tedarik işlemini birlikte gerçekleştirdikten sonra sözleşme yapıyoruz, yani onları tanıyor oluyoruz. Tedarikçi piyasalarını da üç aylık periyotlarda ne durumda olduğumuz

	anlamak için kontrol ediyoruz.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Sözleşme usulü çalıştığımız için büyük bir kısım malzemelerimiz zaten tek teklifle tedarik ediliyor. Senelik bazda dolara endeksli tedarik fiyat listelerimiz vardır. Çok uç durumlarda bu listeler üzerinden güncellemeler yapılabilir.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görmüyoruz.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Hizmet kalitesinde düşme olursa veya bize verilen taahhütler yerine getirilmezse değişikliğe gitmeyi düşünebiliriz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Zamanlama bu noktada öne çıkmaktadır.
17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	Daha öncede belirttiğimiz gibi, on tedarik işlemi bizim için belirleyici olmaktadır.
18) Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Nerede ne zaman tedarikin gerçekleştireceğini doğru takip eden, fiyat ve ödeme esnekliği sağlayabilen firmalar.

4. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?	Geminin talebine istinaden malzemenin niteliğine göre firmamız araştırmalarını yapar. Uygun bulunan tedarikçilere tedarik istekleri geçilir. Bu anlamda belirleyici olan nokta geminin bulunduğu noktadır. Bazı noktalarda iki bazı noktalarda üç farklı tedarikçiden teklif isteriz.
2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?	Satın alma ve teknik departmanlar bu noktada belirleyicidir. Teknik departmanın satın alma departmanına görüş bildirmesi ile satın alma departmanı süreç takibini gerçekleştirir.
3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?	Satın alma müdürümüz, gemi feedbackları, enspektör raporları bu anlamda bize yol gösterici oluyor. Satın alma müdürümüz nihai kararı bildiriyor.
4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?	Gemi personeli tarafından uygunluğu kontrol edilir. Liste üzerinden kontrol ederek teslim alıyorlar.
5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Excel formatını kullanıyoruz.
6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Engine ve deck temel olmak üzere kalemler dallandırılmaktadır
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Gemi sayım yapar aylık olarak tarafımıza bildirir.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Ancak acil bir durum söz konusu ise ya da bölgede başka bir tedarikçi yoksa bu durumu tercih ediyoruz.

9) <i>Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?</i>	Teknik ekipmanları ana üreticilerinden sağlamaya çalışıyoruz. Bazı parçalar zaten hali hazırda garanti altında. Bununla birlikte sarf malzemeleri için geminin pozisyonuna göre tek teklifle ilerlemek zorunda kalıyoruz.
10) <i>Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?</i>	Gemi personeli tarafından uygunluğu kontrol edilir. Liste üzerinden kontrol ederek teslim alıyorlar.
11) <i>Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?</i>	Teknik malzemeler dışındaki malzemeler için birden fazla teklif aldığımız için her ikmali karşılaştırıyor oluyoruz.
12) <i>Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?</i>	Tanımadığımız bir bölgede tedarik yapıyorsak mutlaka yapıyoruz. Onun dışında üç aylık dönemlerde tedariklerimizin nasıl gittiğini anlamak için kontrol işlemini gerçekleştiriyoruz.
13) <i>Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?</i>	Biraz öncede belirttiğimiz gibi bazı bölgelerde, bir tedarikçiye ancak ulaşabiliyoruz.
14) <i>Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?</i>	Çok tercih etmeksek de, bu durum olabiliyor.
15) <i>Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?</i>	Dürüst değilse, hizmet kalitesi düşükse, doğru yerde doğru zamanda doğru tedariki sağlayamıyorsa değiştirebiliriz.
16) <i>Sayıdığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?</i>	En önemlisi zamanlama olarak söylenebilir.
17) <i>Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?</i>	Belirli bir zaman dilimi vermemiz çok mümkün değil, uzun süre iyi hizmet veren bir tedarikçi bir anda kalitesini düşürebiliyor ya da daha önce hiç çalışmadığımız bir tedarikçiden üst üste

	birkaç kez yüksek kalitede hizmet alabiliyoruz.
<i>18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?</i>	Malzeme uygunluğunu en sağlıklı şekilde sağlayabilen, zamanlaması iyi, gemi ile pozitif ilişkiler kurabilen firmalarla çalışmayı her zaman tercih ederiz.

5. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?	Malzemelerin niteliğine göre satın alma işlemimiz farklılaşmaktadır. Teknik malzemeler olarak nitelendirilen, makine malzemelerin tedariklerini, ana üreticilerin sağlıyoruz. Müstehlik malzemelerin tedarik edilmesinde ise, gemiden gelen taleplerin, ofiste değerlendirilmesi sonucunda; ihtiyaç belirlenir ve geminin lokasyonuna göre iki ya da üç tedarikçiden teklif istenir. Bu teklif biz geldikten sonra kendi aralarında karşılaştırır ve nihai kararı veririz.
2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?	Teknik ve satın alma departmanlarının ortak kararı ile malzeme tedariki sağlanmaktadır.
3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?	Satın alma ve teknik departman müdürlerimiz bu kararı vermektedir.
4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?	Türkiye de olduğu zaman teslimat esnasında biz orada oluyoruz. Gemi başka bir destinasyonda ise, gemi kaptanı ve ikinci mühendis kontrol ederek malzeme uygunluğuna onay verir.
5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Excel formatını kullanıyoruz.
6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Güverte ve makine şeklinde ilk ayrıma gidiyoruz. Tüm tedarik sınıflandırmalarını iki ana kol üzerine yapılandırıyoruz.

7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Her sefer dönüşünde gemi personeli bilgi vermektedir. Bizde ona göre stok takip listelerini oluştururuz.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Alternatif bir ürünü seçmemeye çalışıyoruz. Gemi istek formlarında bizden ne istendiyse onu tedarik etmeye çalışırız. Ancak acil bir durum varsa, tedarikin kısa süreli olarak idareten yapılması gerekiyorsa, alternatifi geçici olarak seçebiliriz.
9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Bahsettiğimiz gibi, yedek parçaları orijinal tedarikçilerden sağlıyoruz. Müstehlik malzemeler kısmında ise oynama yapabiliyoruz. Bazen bir sonraki limanda tedarikin gerçekleştirilmesini sağlıyoruz, acilse o limandan tek bir teklifle çözümlemeye çalışıyoruz. Tamamen geminin planlamasına göre hareket ediyoruz.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Kontrol tamamen bizdedir. Ancak acil bir durum olursa kaptan yetkilendirilebilir.
11)Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her ikmal işleminde, birden fazla teklif almaya özen gösterdiğimiz için, teklifleri de karşılaştırmış oluyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Her ikmal işlemi için malzemenin cinsine göre bir kontrol gerçekleştiriyoruz. Bu yolla tedarik işlemlerimizin ne kadar başarılı olduklarını anlıyoruz. Eğer ki daha önce çalıştığımız güvenilir bir tedarikçi söz konusu ise sabit tedarikçimiz olabilirler,

	ancak her ne kadar sabit tedarikçi kullansak da fiyat kontrolü için mutlaka cross check yaparız.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Zaten teknik malzemelerin tedarikini tek teklifle gerçekleştiriyoruz. Müstehlik malzemelerin satın alma işlemlerini de çoklu teklif ile yapıyoruz. Eğer ki tedarik işleminin gerçekleşeceği bölgede başka bir tedarikçi yoksa ve malzemenin o an için tedariki gerçekleştirilmesi gerekiyorsa, tek bir teklifle hareket edebiliyoruz.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görmüyoruz.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Hizmet kalitesi düşük bir tedarikçiyi derhal değiştiririz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Hizmet kalitesi ve fiyat bizim için en önemlisidir.
17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	Bu anlamda bir süre vermemiz mümkün değildir. Ancak hizmet kalitesi bizim için kıstas oluşturmaktadır. Bu kalite oranı düşmediği sürece biz tedarik etmeye devam ederiz.
18) Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Dürüst, teklifleri gerçekçi ve hizmet kalitesi yüksek firmaları her zaman kullanırız.

6. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) <i>Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemiden istek formlarımız doğrultusunda malzeme cinsilerine göre departmanla enspektörlerimiz tarafından ihtiyaç doğrulaması yapılır, sonrasında geminin pozisyonuna göre, o bölge anlaşmalı olduğumuz tedarikçiden fiyat istenir ve işlem gerçekleştirilir.
2) <i>Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Teknik ve satın alma departmanlarındaki enspektörlerin ortak kararı ile malzeme tedariki sağlanmaktadır.
3) <i>Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alma ve teknik departman müdürlerimiz bu kararı vermektedir.
4) <i>Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	Gemi personel bu anlamda yetkilidir. Uygunluğun kontrolü teslimat esnasında yapılmaktadır.
5) <i>Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?</i>	Direk satın alma anlamında olmasa bile gemi üzerinde shipservnet programını kullanmaya başladık. Bu program ile stok takipleri daha kolay gerçekleştiriliyor, dolayısıyla gemi üstü elemanlarının gemi istek formlarını hazırlamaları daha kısa süre alıyor.
6) <i>Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?</i>	Güverte ve makine şeklinde ilk ayrıma gidiyoruz. Tüm tedarik sınıflandırmalarını iki ana kol üzerine yapılandırıyoruz.
7) <i>Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?</i>	Gemi ile aramızda shipservnet isimli bir takip programı ile stok takibini gerçekleştiriyoruz

8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Alternatif bir ürünü seçmemeye çalışıyoruz. Gemi istek formlarında bizden ne istendiyse onu tedarik etmeye çalışırız. Ancak acil bir durum varsa, tedarikin kısa süreli olarak idareten yapılması gerekiyorsa, alternatifi geçici olarak seçebiliriz.
9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Geminin teknik donanım ekipmanları ve kimyasallar orijinal üretici her kimse onun dağıtıcısı vasıtası ile satın alma işlemini gerçekleştiriyoruz. Sarf malzemelerinde sürekli çalıştığımız tedarikçilerden teklif alarak gerçekleştiriyoruz.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Onaylı tedarikçilerimizin hemen hemen her yerde bir partneri olduğu için, sadece biz yetkili konumdayız.
11)Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her ikmal işlemi için tekliflerler karşılaştırılmaktadır. Onun haricinde ayrıca bir karşılaştırmaya gitmiyoruz. Bununla bitlikte teknik malzemelerin satın alma sürecinde yıllık bazda ne kadar indirim kazanıldığını anlayabilmek için, ayrıca senede bir kez teknik malzeme karşılaştırılması yapılmaktadır.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Yeni bir tedarikçi ile çalışma durumumuz söz konusu olduğunda ya da yeni bir bölgede tedarik işlemi gerçekleştireceksek ancak tedarik piyasasını kontrol ediyoruz. Onun haricinde ayrıca bir kontrol işlemi gerçekleştirmiyoruz.

13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Talep formu çok yoğun değilse, tedarikçi güvenilir ise, zaman kısıtı varsa tekbir teklifle hareket edebiliyoruz. Sabit tedarikçilerle de hali hazırda çalıştığımız için bu durumu bir risk olarak görmüyoruz.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Hayır risk olarak görmüyoruz.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Malzeme kalitesi düşükse, teslimatlarda sorun yaşıyorsa, dürüst değilse değişikliğe gidilir.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	En önemlisi zamanlama ve şeffaflıktır diyebiliriz.
17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	Belirli bir zaman dilimi üzerinden ne yazık ki hareket etmiyoruz bu anlamda. Çalışma sürecinden çok hizmet kalitesi ve iletişim belirleyici oluyor.
18) Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Lojistik ağı gelişmiş, hizmet kalitesi yüksek, dürüst, iletişimi kuvvetli firmalarla her zaman çalışmak isteriz.

7. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
<i>1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemiden gelen talep doğrultusunda, tabi gelen talep teknik bir talep ise öncelikle teknik departman tarafından kontrol ediliyor. Onaylanan talepler satın alma departmanına geçer, satın alma departmanı da gerekli tedarikçilere en az üç farklı firma olacak şekilde teklif ister ve sürecin takibini gerçekleştirir.
<i>2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alınacak malzeme öncelikle teknik departmanı ilgilendiren bir konu ise teknik departman ya da gemi enspektörü karar verir. Satın alınacak malzemenin niceliğine de yine aynı şekilde karar verilir. Bu anlamda enspektörler, satın alma departmanı, teknik departman ve finans departmanının ortak kararı ile hangi malın alınacağına karar verilmektedir.
<i>3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alma departmanının kararıdır.
<i>4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	ISSA koduna göre satın alma işlemi gerçekleştirilmektedir. Uygunlukları ise, gemi personeli tarafından teslimatı esnasında sağlanmaktadır.
<i>5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?</i>	Bu çok mümkün değil ama formatları en azından bir tabana standardize ederek kullanıyoruz (Excel)
<i>6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?</i>	Kumanya, makine storu, güverte storu, kimyasallar, bakım malzemeleri, yedek parçaları şeklinde bir sınıflandırmamız

	vardır. Bunlarda kendi için sınıflandırılmaktadır
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Özel bir yazılım kullanmaktayız. Online olarak hangi malzemelerin ne kadar kullanıldığını görebilmekteyiz.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Bu durum şartlar sebebi ile gerçekleşiyor, bizim çok tercih ettiğimiz bir durum değildir. Şöyle ki özellikle uzak doğu ikmallerinde orijinaler yerine teknik departman enspektörlerinden onay alınarak işlemi gerçekleştirebiliyoruz.
9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Ana makine ve jeneratör için direk orijinal üreticilerinden tedarik işlemi gerçekleştiriliyor. Onun dışında kalan boya ve teknik malzemeler anlaşmalı tedarikçilerle yoluyla geriye kalanlar için birkaç farklı firma ile temel ikmalcilerimiz mevcuttur.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Çok acil durumlarda kaptanı yetkilendirerek tedarik işlemini gerçekleştirebiliyoruz.
11)Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her ne kadar anlaşmalı usul ile çalışıyor olsak da ana tedarikçilerimizden fiyat alırken mutlaka başka tedarikçilerden kontrol amaçlı teklif alırız. Bunun haricinde third party assessment isimli ikmalci denetleme programımız mevcuttur. Bunun kapsamında gemiye alınan tedarik malzemeleri gemi adamları tarafından

	değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda 70 in altında kalan firmalarla çalışmamayı tercih ediyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyormusunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Fuarlarda her şeyden önce bir piyasa analizi yapma fırsatımız oluyor. Bunun yanı sıra her ikmal için 3 farklı firmadan teklif aldığımız için ayrıca kontrol etmiş oluyoruz.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Eğer uzun süredir iş ilişkimizin sürdüğü bir tedarikçi söz konusu ise ve ihtiyacımızın en kısa sürede karşılanması gerekiyorsa bunu yapabiliyoruz. Bunun haricinde zaten gemilerin destinasyonları doğrultusunda liman uğraklarını ve oradaki masraf kalemlerini bildiğiniz için çok da büyük bir risk teşkil etmiyor. Ayrıca zaten bize gemiden konu ile ilgili feedback geldiği için bir sonraki alımlarımızda bunları dikkate alıyoruz.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Evet bu durumu bir risk olarak görüyoruz.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Bizim için en önemlisi hizmettir. Hizmet kalitesinde bir düşme yaşanır; bize söylemiş olduğu malzemenin teslimi istediğimiz şekilde gerçekleşmez; gemiden gelen feedback olumsuz yönde ise değişikliğe gideriz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	En önemlisi bizim için feedbacklerdir.
17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	Aslında bizim için sorun çıkmayan firma ile çalışmaya sürekli devam ederiz. Ama genelde 3 4 ikmalle firmanın profili

	ortaya çıkıyor.
18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Öncelikle geminin geri dönüşü önceliklidir. Ayrıca dürüstlük önemlidir; zamamlama çok önemlidir. Ayrıca sorun yaşandığında çözüm önerisi getirebilen firmalar bizim için yine önceliklidir.

8. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) <i>Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemiden gelen isteklerle sistem başlıyor. Gelen talebin müstehlik malzeme ya da teknik malzeme olmasına göre kendi içinde sistemde ikiye ayrılıyor. Müstehlik malzeme ise gemi hangi limana yakınsa ya da hangi limanda ikmal işlemini sağlamak daha uygunsa ona göre fiyat araştırması sürecine başlıyoruz. Gelen talepleri kendi formatımızla tedarikçilere teklif oluşturabilmeleri için gönderiyoruz. Genelde bizim uygun gördüğümüz limanlarda daha önceden çalıştığımız kalite sorunu olmayan tedarikçiler bulunuyor. Bizde gemiden gelen talepleri bu tedarikçilere geçiyoruz ve fiyatlandırılmış listeleri kontrol etmesi için teknik müdürümüze veriyoruz. Hangisinin uygun olacağına kendisi karar veriyor. Genelde istek formu 2 ya da 3 tedarikçiye geçiyoruz.
2) <i>Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Teknik müdürümüz bu anlamda karar merciidir.
3) <i>Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Teknik müdürümüz karar vermektedir.
4) <i>Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	ISSA koduna göre satın alma işlemi gerçekleştirilmektedir. Uygunlukları ise, gemi personeli tarafından teslimatı esnasında sağlanmaktadır.

5) Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Özel bir yazılım kullanmıyoruz. Tüm yazışmalarımız Excel formatında, e mail ortamında gerçekleştiriyoruz.
6) Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Güverte ve makine ihtiyaçları şeklinde standart sınıflandırma metodunu kullanıyoruz.
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Stok takibi planlı bakım sistemine göre yapılmaktadır. Satın alınan malzemeler bizim tarafımızdan sisteme girilir, gemide kullanımına göre stoktan düşmeler yapar.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Çok tercih etmediğimiz bir durum olmakla birlikte, gemiden gelen bir isteğin dengini orijinalinin konu limanda bulunmaması sebebi ile tercih etme durumda kalabiliyoruz
9) Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Müstehlik malzemeler için daha önce bahsettiğimiz şekilde tedarikçilerimizden teklif almak usulü ile tedarik işlemini gerçekleştiriyoruz. Ancak yedek parça tedariki daha farklı bir süreç işliyor. Tedarikin bir bölümünü planlı bakım programı çerçevesinde teknik departmanın belirlediği zaman dilimlerinde orijinal tedarikçilerden sipariş vermek sureti ile gerçekleştiriyoruz. Bu noktada siparişin doğru zamanda verilmiş olması çok önemli bir durum teşkil etmektedir. Bazı malzemeler hazırda olmadığı için üretim süreci dört ila 5 ay civarında

	sürebilmektedir. Bazı malzemeleri de yine teknik departmanın onayı ile ikinci el olarak teklif alma yoluyla tedarik ediyoruz.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Çok acil durumlarda kaptanı yetkilendirerek tedarik işlemini gerçekleştirebiliyoruz.
11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her ikmal işlemi için birden fazla tedarikçiden teklif aldığımız için karşılaştırmayı yapıyoruz. Aslında genelde aynı tedarikçilerden ikmal işlemlerimi hallediyor olsak da, yine de fiyat aralığını anlamak adına böyle bir karşılaştırma yapmış oluyoruz. Ancak tedarikçinin tekel olduğu durumlarda, ya da tedarikçilerden yalnızca birinin size geri dönüş yaptığı durumlarda tek bir teklif aldığımız için karşılaştırmada yapamıyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Açıkçası çok fazla kontrol etme imkânımız olmuyor. Ancak firmaların tekliflerini sürekli karşılaştırdığımız için buna çok da ihtiyaç kaldığını düşünüyorum.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Tabi teklif bir teklifle de süreci sonuçlandırdığımız oluyor. O da ancak limanda yalnızca tek bir tedarikçi olması durumunda ya da tedarikçi ile çok uzun süredir çalışmamızın getirdiği bir karşılık güven bağı ile söz konusu olabiliyor.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Sabit tedarikçilerle eğer karşılıklı anlayış ve güven sistemi kurulmuşsa

	kontrollerimizi sıkı bir şekilde sürdürerek çalışmayı bir risk olarak görmüyorum.
15)Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Almadığımız ürünler, faturada alınmış gibi gösterilirse; tedarik edilen malzeme kalitesiz ise değişikliğe gideriz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Zamanında ve doğru noktada teslimatın gerçekleştirilmesi en önemlidir.
17)Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	5 ila 7 arasında ikmal sonrasında sürekli olup olmayacağı konusu netleşmiş oluyor.
18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Zamanlama anlamında sıkıntısı olmayan, iyi ilişkiler kurabilen, iletişim ağı kuvvetli, çözüm odaklı yaklaşabilen, kaliteli tedarik sağlayan firmalarla çalışmayı tercih ediyoruz.

9. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
<i>1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemiden talepler tarafımıza geldikten sonra gemi enspektörlerinin raporları ve gemilerin stok analizleri ile karşılaştırılıp öncelik sırasına göre konumlandırılır. Sonrasında ise anlaşmalı olduğumuz tedarikçilerin hizmet alanlarına ve bölgelerine göre tedarik istek formları geçilir. Onaylama aşamasından sonrada satın alma işlemi gerçekleştirilir.
<i>2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alma departman müdürü teknik departman görüşü ile karar vermektedir
<i>3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alma müdürü teknik departman görüşü ile karar vermektedir
<i>4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	ISSA koduna göre satın alma işlemi gerçekleştirilmektedir. Uygunlukları ise, gemi personeli tarafından teslimatı esnasında sağlanmaktadır.
<i>5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?</i>	SAP yazılımının satın alma modülünü kullanıyoruz.
<i>6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?</i>	Güverte ve makine olmak üzere önce ikiye ayırıyoruz. Sonrasında kendi içlerinden ayrı bir sınıflandırma daha yapıyor.
<i>7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?</i>	SAP programı kullanılmaktadır. Satın alınan malzemeler bizim tarafımızdan sisteme girilir, gemide kullanımına göre stoktan düşmeler yapar.

8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Her zaman gemi istek formlarında belirtilmiş malzemeler bizim için tedarik edilmesi gerekenlerdir. O malzemeler uzun araştırmalar ve deneme yanılmalar sonucunda belirlenmişlerdir. Ancak çok acil bir durumda standart kullandığımız malzeme yerine alternatifini tedarik edebiliriz.
9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Teknik malzemeler için orijinal tedarik sağlıyoruz. Diğer malzemelerin bir kısmı sözleşmeli tedarikçilerle yapılıyor. Ancak tedarikçilerin hizmet veremediği noktalarda, çoklu talep formatı ile ikmal başına işlem gerçekleştiriyoruz.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Kontrol tamamen bizdedir. Ancak acil bir durum olursa kaptan yetkilendirilebilir.
11)Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her teklifi mutlaka karşılaştırıyoruz. Daha doğrusu her ikmal işlemi için bir karşılaştırma hem nitelik hem de nicelik olarak değerlendirme yapıyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Tedarikçilerimizi değerlendiren ve en az on tedarik işlemini birlikte gerçekleştirdikten sonra sözleşme yapıyoruz, yani onları tanıyor oluyoruz. Tedarikçi piyasalarını da üç aylık periyotlarda ne durumda olduğumuz anlamak için kontrol ediyoruz.
13)Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Sözleşme usulü çalıştığımız için büyük bir kısım malzemelerimiz zaten tek teklifle tedarik ediliyor. Senelik bazda dolara endeksli tedarik fiyat listelerimiz

	vardır. Çok uç durumlarda bu listeler üzerinden güncellemeler yapılabilir.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Hayır görmüyoruz.
15)Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Hizmet kalitesinde düşme olursa veya bize verilen taahhütler yerine getirilmezse değişikliğe gitmeyi düşünebiliriz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Zamanlama bu noktada öne çıkmaktadır.
17)Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	Daha öncede belirttiğimiz gibi, on tedarik işlemi bizim için belirleyici olmaktadır.
18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Zamanlaması yerinde, hızlı geri dönüş yapan, malzeme doğruluğunu tedarikçiler

10. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
<i>1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemilerin yaş ortalaması düşük olduğu için orijinal parça kullanmayı tercih ediyoruz. Ama bazı aksamaları yan sanayi almak durumunda kalıyoruz. Mesela bazı parçaların üretici firmaları artık kapandığı için onlardan tedarik gerçekleştiremiyoruz. Müstehlik malzemelerin tedarikinde ise geminin gideceği sefere göre teklifler alıyoruz. Singapur gibi büyük bir limansa 3 4 teklif alıp değerlendiriyoruz ama küçük limanlarda tek bir teklifle ilerlemek durumunda kalabiliyoruz. Gemi istek formlarını kendi formatımız ile tedarikçilere iletiyoruz.
<i>2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Geminin talebi doğrultusunda biz en optimumunu sağlıyoruz. Nitelikleri zaten talep formunda belli oluyor, biz nicelik kısmı ile ilgileniyoruz. Bu anlamda satın alma ve teknik departmanların karar verdiğini söyleyebiliriz.
<i>3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Biz bu anlamda tedarikçilerden hangisi ile çalışılacağı konusunda karar veriyoruz.
<i>4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	Türkiye de olduğu zaman teslimat esnasında biz orada oluyoruz. Gemi başka bir destinasyonda ise, gemi

	kaptanı ve ikinci mühendis kontrol ederek malzeme uygunluğuna onay verir
5) Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Excel formatını yeterli görüyoruz.
6) Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Güverte ve makine şeklinde ayrıma gidiyoruz.
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Her sefer dönüşünde gemi personeli bilgi vermektedir. Bizde ona göre stok takip listelerini oluştururuz.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Her zaman gemiden gelen talep formu neyse onu gerçekleştiriyoruz.
9) Ürün gruplarına göre tedarik metodlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Bahsettiğimiz gibi, yedek parçaları orijinal tedarikçilerden sağlıyoruz. Müstehlik malzemeler kısmında ise oynama yapabiliyoruz. Bazen bir sonraki limanda tedarikin gerçekleştirilmesini sağlıyoruz, acilse o limandan tek bir teklifle çözümlemeye çalışıyoruz. Tamamen geminin planlamasına göre hareket ediyoruz.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Kontrol tamamen bizdedir. Ancak acil bir durum olursa kaptan yetkilendirilebilir.
11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her ikmal için karşılaştırma yapıyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyormusunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Her ikmal işlemi için kontrol ediyoruz. Bilgilerimizi böylece güncel tutuyoruz.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini	Ana makine ile ilgiliyse zaten direk

<i>gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?</i>	üreticiden alıyoruz. Ama müstehlik malzemeler söz konusu ise birden fazla firma ile görüşerek işlemi gerçekleştiriyoruz. Eğer ki seçeneksiz kalıyorsak buradan tedarik gönderiyoruz.
<i>14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?</i>	Sabit tedarikçilerle de eğer ki uzun süren bir ilişkimiz var ise bir risk teşkil etmiyor. Ancak yinede başka tedarikçilerden fiyat alarak cross check yapıyoruz.
<i>15)Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?</i>	Teklifi kötü olursa, hizmet kalitesi düşük ise değişikliğe gidiyoruz. Hizmet kalitesi ve fiyat bizim için en önemlisidir.
<i>16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?</i>	Hizmet kalitesi ve fiyat bizim için en önemlisidir.
<i>17)Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?</i>	Süreç kendi belirler. Hizmet kalitesi belirleyici oluyor. Ama gemilerimizin seyirleri Uzakdoğu da Çine yönelik olduğu için biz tedarikçi az olduğu için aynı tedarikçilerle çalışıyor oluyoruz.
<i>18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?</i>	Dürüst firmalar, hizmet kalitesi yüksek firmalarla çalışmayı tercih ediyoruz.

11. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
<i>1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemiden gelen istek maillerine istinaden, en az üç tedarikçiden fiyat talebinde bulunuyorum, onların geri dönüşleri doğrultusunda fiyat karşılaştırması yapıyorum, vade ve ürün kalitesine göre seçimi gerçekleştiriyoruz.
<i>2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	İşlemin operasyon kısmıyla da ben ilgilendiğim için tedarikçileri de tanıyorum ve gemi istek taleplerine göre kendim karar veriyorum
<i>3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alma departmanı ve gemi inspektörlerinin kararları doğrultunda seçim gerçekleşir.
<i>4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	ISSA koduna göre satın alma işlemi gerçekleştirilmektedir. Uygunlukları ise, gemi personeli tarafından teslimatı esnasında sağlanmaktadır.
<i>5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?</i>	Herhangi bir yazılım kullanmıyoruz, Excel ortamı bizim için yeterlidir.
<i>6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?</i>	Kumanya kabin, hırdavat, mutfak, boya, teknik malzemeler ikramlık tamir bakım malzemeleri
<i>7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?</i>	Gemi sayım yapar aylık olarak tarafımıza bildirir.
<i>8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?</i>	Yeni bir ürün çıkması durumunda, tabii ki maliyetinin daha uygun olması koşulu ile alternatif ürünlere yöneldiğimiz oluyor. Eğer ki ihtiyaçlarımızı karşılayacak

	durumda ise o ürünle devam ediyoruz.
9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Tüm malzemeler için çoklu tedarik teklifi metodu ile hareket ediyoruz.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Özel koşullarda kaptana yetki vermek sureti ile satın alma işlemini gerçekleştirebiliyoruz.
11)Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılamaktasınız?	Her ikmal işlemi için karşılaştırma yapıyoruz. Fiyatlar bizim için önemli olduğu için bu anlamda karşılaştırma yapmak bizim için önemlidir.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Her ürün kaleminin kontrolünü tek tek gerçekleştiriyoruz. Bu anlamda her ikmal için kontrol ediyoruz diyebiliriz.
13)Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Çok ekstra acil durumlar haricinde tek teklifle hareket etmiyoruz. Bazı firmaların sözleşme yoluyla işlem yaptığını biliyorum fakat bunu biz tercih etmiyoruz.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Evet görüyoruz, çalışmamaya özen gösteriyoruz.
15)Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Yavaş hareket ederse, iletişim anlamında sorun olursa, yanıltıcı fiyatlar söz konusu ise değişikliğe gidiyoruz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Bizi aldatma eğilimine sahip firmaları değiştirmek benim için en önemlisidir.
17)Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	Alternatifim olduğu süreci sabit tedarikçilerle çalışmayı uygun bulmuyorum. Ancak belirli bir süre vermem söz konusu değil.

<i>18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?</i>	Kaliteli malzeme sunan, lojistiğinde başarılı, fiyatsal anlamında uygun firmalar
--	--

12. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
<i>1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemiden gelen istek formları çerçevesinde talepler tedarikçilere geçilir, gelen teklifler tarafımızca değerlendirildikten sonra, onaya sunulur ve işlem gerçekleştirilir.
<i>2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Genel müdürümüz tarafından, bizim değerlendirmemiz, teknik müdür görüşüyle onaylanır.
<i>3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Genel müdür ve genel müdür yardımcısı karar vermektedir.
<i>4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	Teknik malzemelerin tedariki orijinal gerçekleştirildiği için uygunluk sorunu yaşamıyoruz. Müstehlik malzemelerde kontrol ise, gemi kaptanı tarafından yapılmaktadır.
<i>5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?</i>	Hayır, Excel formatı bizim için yeterlidir.
<i>6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?</i>	Güverte ve Makine olmak üzere ikili sınıflandırmaya gidiyoruz.
<i>7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?</i>	Tek gemi olduğu için yapmıyoruz.
<i>8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?</i>	Gemi istek formlarında istenen kalemleri tedarik etmek durumundayız. Çok acil bir durum olmazsa listeye bağlı kalırız.
<i>9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?</i>	Tüm malzemelerin tedariki için en az üç tedarikçiden teklif alarak hareket ederiz. Çok bir fark olduğu söylenemez.
<i>10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?</i>	Özel bir durum olduğunda teknik malzeme hariç kalemler için kaptanı yetkilendirebiliyoruz

11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her ikmal için birden fazla teklif aldığımız için karşılaştırmış oluyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Kontrol etmiyoruz bir tane gemimiz olduğu için gerekli görmüyoruz.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Eğer tedarikin gerçekleşeceği bölgede tedarikçi yalnızca bir tanesi ise ancak o zaman tek bir tedarikçi ile tedarik işlemini gerçekleştirebiliriz.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Hayır görmüyoruz.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Birincisi piyasa göre çok farklı fiyat uygularsa değiştirebiliriz. İkincisi alınan malın kalitesinde istemediğimiz durumları görürsek değiştirebiliriz. Birde ödemeler konusunda nefes aldırmadığı takdirde yine vazgeçeriz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Ödeme esnekliği bu anlamda bizim için en önemli olan etmendir.
17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	3 ay içerisinde bizimle olan ilişkilerini çalışmalarını değerlendirebilecek bir duruma gelebiliyoruz.
18) Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Zamanında ve acil durumlar etkin hareket edebilmesi gereklidir, tedarikçinin hızlı olması gereklidir. Kalite seviyesinin yüksek olması gereklidir ve daha öncede bahsettiğimiz üzere fiyat esnekliği sağlayabiliyor olması gereklidir.

13. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) <i>Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemiden gelen istek formları çerçevesinde talepler tedarikçilere geçilir, gelen teklifler tarafımızca değerlendirildikten sonra, onaya sunulur ve işlem gerçekleştirilir.
2) <i>Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Genel müdürümüz tarafından, bizim değerlendirmemiz, teknik müdür görüşüyle onaylanır.
3) <i>Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Genel müdür ve genel müdür yardımcısı karar vermektedir.
4) <i>Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	Teknik malzemelerin tedariki orijinal gerçekleştirildiği için uygunluk sorunu yaşamıyoruz. Müstehlik malzemelerde kontrol ise, gemi kaptanı tarafından yapılmaktadır.
5) <i>Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?</i>	Hayır, Excel formatı bizim için yeterlidir.
6) <i>Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?</i>	Güverte ve Makine olmak üzere ikili sınıflandırmaya gidiyoruz.
7) <i>Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?</i>	Tek gemi olduğu için yapmıyoruz.
8) <i>Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?</i>	Gemi istek formlarında istenen kalemleri tedarik etmek durumundayız. Çok acil bir durum olmazsa listeye bağlı kalırız.
9) <i>Ürün gruplarına göre tedarik metodlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?</i>	Tüm malzemelerin tedariki için en az üç tedarikçiden teklif alarak hareket ederiz. Çok bir fark olduğu söylenemez.
10) <i>Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?</i>	Özel bir durum olduğunda teknik malzeme hariç kalemler için kaptanı yetkilendirebiliyoruz

11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her ikmal için birden fazla teklif aldığımız için karşılaştırmış oluyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Kontrol etmiyoruz bir tane gemimiz olduğu için gerekli görmüyoruz.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Eğer tedarikin gerçekleşeceği bölgede tedarikçi yalnızca bir tanesi ise ancak o zaman tek bir tedarikçi ile tedarik işlemini gerçekleştirebiliriz.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Hayır görmüyoruz.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Birincisi piyasa göre çok farklı fiyat uygularsa değiştirebiliriz. İkincisi alınan malın kalitesinde istemediğimiz durumları görürsek değiştirebiliriz. Birde ödemeler konusunda nefes aldırmadığı takdirde yine vazgeçeriz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Ödeme esnekliği bu anlamda bizim için en önemli olan etmendir.
17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	3 ay içerisinde bizimle olan ilişkilerini çalışmalarını değerlendirebilecek bir duruma gelebiliyoruz.
18) Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Zamanında ve acil durumlar etkin hareket edebilmesi gereklidir, tedarikçinin hızlı olması gereklidir. Kalite seviyesinin yüksek olması gereklidir ve daha öncede bahsettiğimiz üzere fiyat esnekliği sağlayabiliyor olması gereklidir.

14. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) <i>Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Şirketimizin bünyesinde satın alma departmanı vardır. Gemilerden gelen talepler doğrultusunda gerekli araştırmaları yapıyor ve satın alma faaliyetini gerçekleştiriyor. Bizim devamlı çalıştığımız tedarikçilerde var ama onlarda olmayan bir ekipman söz konusu ise dışarıdan da araştırma yoluyla satın alma yoluna da gidebiliyoruz.
2) <i>Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alma departmanı standart tedariki sağlarken herhangi bir onay almadan, kendi yetkileri çerçevesinde, sadece nihai kontrol onayına sunarak gerçekleştirebiliyor. Yalnız konuya özgü malzemeler için teknik departmandan görüş alırlar; teknik departman malzemenin alınması ve uygunluğu ile ilgili görüş verir; bu görüşle birlikte bana gelirler bende onaylarım ve bunun çerçevesinde satın alma işlemi gerçekleştirilir.
3) <i>Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alma departmanı ve teknik departman önerileri ile yönetim kurulu seçer.
4) <i>Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	İkmal işlemi Türkiye’de gerçekleşiyor ise satın alma departmanından bir kişi gemi üzerinde teslim esnasından malzeme uygunluğunu denetliyor. Yurt dışında ise ilgili gemi personeli (malzemenin cinsine göre) kontrolü

	sağlıyor
5) Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Hayır, böyle bir sistem söz konusu değildir. Denizcilikte kullanılan ISSA ve IMPA olmak üzere iki katalog var, biliyorsunuzdur. Bu formlarda kullanılan standart numaralandırma ile bizi tedarik ile ilgili bilgilendiriyorlar, biz de buna istinaden işlemi gerçekleştiriyoruz. Bu da bizim işlemi yanlış gerçekleştirmemizin önüne geçiyor. Ama ikmal anlamında bu sektörde iş yapan herhangi bir firmanın online satış yapabilme ya da destek verme gibi özelliği yok
6) Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Biz kumanya, sarf olunan malzemeler, bakım onarım için kullanılan malzemeler, yedek parçalar ve makine parçaları olmak üzere tedarik kalemlerini sınıflandırmaktayız.
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	ISM kodu çerçevesinde aylık olarak malzemelerin durumları gemi personeli tarafından ana ofise raporlanıyor.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Oluyor tabi. Fiyat ve kalite etkilidir. Bazen fiyatı daha kaliteli olanı tercih ettiğimiz oluyor.
9) Ürün gruplarına göre tedarik metodlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Soruya daha önceki soruların içerisinde 60% 'a 40% oranında tedarik kalemlerini sınıflandırarak tedarik edildiği yönünde cevap verildi. Bunun haricinde kapalı ihale yöntemi kullanıldığı bilgisi de verildi.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi	Acil bir durum söz konusu olursa, kaptanın böyle bir yetkisi vardır. Ama

<i>acentelerini kullanıyor musunuz?</i>	genellikle bizim buradan belirttiğimiz tedarikçilerle çalışılır.
11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Şöyle, bizim her konuyla ilgili 2 3 ana tedarikçimiz vardır. Bu tedarikçiler bizlere sene başında verdiği fiyatlar, seneyi kapsayan fiyatlardır. Bizlerde belirli dönemlerde 4. 5. Firmalarla fiyat üzerinden cross check yapıyoruz. Cross check sonucunda herhangi bir farklılık görülmez ise satın alma işlemi devam ediyor. 5 aylık 6 aylık periodlarda bu işlem yineleniyor.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Hayır etmiyoruz.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Y.N.: Firma hali hazırda standart tedarikçilerle anlaşma yoluyla çalıştığı için bu sorunun cevabını daha önceden vermiş durumdadır. Yalnızca güvenlik amacıyla yukarıda belirtildiği gibi, Cross check yapma ihtiyacı hissediyorlar.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Tedarikçisine bağlı olarak değişen bir durumdur bu, İsim yapmış firmalarla çalışmakta bir sakınca görmüyorum. O ikili ilişkilerde, siz ödemenizi zamanında yapıyorsanız ve fiyat kalite dengesi tedarikçi ile tutturulduysa bir sıkıntı olacağını sanmıyorum veya tam kurumsallaşmamış firmalarla bu durum zor. Mesela boya tedarikğinde kurumsal olamayan firmalardan güzel teklifler alabilirsiniz ilk etapta, fakat sonrasında

	hizmet anlamında firma yeterince kurumsallaşmamışsa size yetersiz kalıyor. O anlamda bilinen, kurumsallaşmış firmalarla tekel olarak çalışabiliriz.
15)Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Hizmet ve fahiş fiyat diyebiliriz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Aslında bu bir denklem fiyatı yukarı çektiğinizde hizmet kalitesi de doğru orantılı artar; Fiyatı düşürdüğünüzde de bu sefer hizmet eş zamanlı azalacaktır. Burada en önemli nokta, optimum noktada kalabilmektedir. Bazı kalemlerde malzemenin fiyatı daha önemli olabilir. Sarf olunan malzemelerde özellikle kalite çok önemli değildir. Toz bezi ipek olsa da fark etmez; pamuklu olsa da fark etmez. Ama yedek parça alıyorsanız, orijinal yedek parça almak zorundasınızdır, eğer almazsanız malzeme sıkıntısından kaynaklı bir takım komplikasyonlardan çok daha büyük zararlarla karşılaşabilirsiniz.
17)Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	1 seneyi genelde aşıyor.
18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Hizmet kalitesi bu anlamda en önemli etmendir.

15. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
<i>1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Sistemimizde bu anlamda farklı bir yapılanma söz konusudur. Satın alma ve teknik departmanlar arasında bir görev dağılımımız bulunmaktadır. Teknik departman yedek parçalar kısacası makine satın alımları ve bakım malzemeleri teknik departman tarafından tedarikçilerle iletişime geçilip, değerlendirilip işleme geçilmektedir. Diğer satın alma işlemleri ise, kumanya malzemeleri örneğin, satın alma departmanı tarafından aynı prosedürle gerçekleştirilmektedir. Tabi ama prosedür dahilinde öncelikli olarak talep gemiden gelmektedir. Sonrasında öncesinde bahsettiğimiz prosedür gerçekleşiyor. Bunun haricinde satın alma işlemini aciliyetine göre de organize ediyoruz. Ayrıca standart prosedürlerde en az üç tedarikçiden teklif almaya dikkat ediyoruz. Teklifler geldikten sonra sıralanıp teklifleri değerlendiriliyor.
<i>2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alma işleminde malzemenin teknik malzeme ya da standart malzeme olmasına göre, teknik inspector ya da satın alma inspectoru tarafından alımına karar verilmektedir.

3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?	Bu seçim fiyatlar gelip değerlendirme yapıldıktan sonra inspector ben ve operasyon müdürü ile ortak karar verilmektedir.
4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?	Kaptan ve ya ikinci kaptan bu anlamda sorumlu kişiler olarak öne çıkar. Malzemelerin tedarik listeleri oluşturulurken onların istekleri ile yapıldığı için teslimatı esnasında da aynı şekilde kendileri ilgilenmektedir.
5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Yok, özel bir yazılım kullanmıyoruz. Ama tedarikçilerden Excel formatında tedarik kalemlerinin belirtmelerini istiyoruz.
6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Daha öncede bahsettiğimiz gibi standart grup ve teknik şeklinde iki ana başlık halinde öncelikli olarak sınıflandırıyoruz. Ondan sonrasında ise kalemler yine kendi aralarında sınıflandırılmaktadırlar.
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Stok takibi yalnız kaptan ikramları ve kuru gıdalar üzerinden gerçekleştiriyoruz diğer kalemler için stok takibimiz yoktur.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Eğer standart ürün bulunuyorsa böyle bir durum söz konusu olmuyor. Ama özellikle teknik ihtiyaçlarda aciliyetine göre alternatif ürünleri kısa süreli tercih edebiliyoruz.
9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Tabi ki bu anlamda değişiklik söz konusudur. Teknik malzemelerin tedarikinde ana üretici kim ise malzemenin tedarik operasyonunu da direk üreticiden veya onun

	dağıtıcılarından teklif alarak gerçekleştiriyoruz. Diğer malzemelerin tedarikini ise öncelikle gerekliliklerine göre değerlendiriyoruz. Eğer tedarik kaleminin gerekliliği inspector tarafından onaylanıyorsa, tedarikçilerden teklif alma sürecine giriyoruz.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Tamamı ofisi üzerinden yürümektedir. Ancak çok acil bir durum söz konusu olursa kaptan yetkilendirilir ve teklifleri alıp tarafımıza bildirir. Biz de son kararı ofisten veririz.
11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her satın alma işleminde mutlaka karşılaştırıyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Bulunduğumuz limandaki tedarikçilere göre kontrol ediyoruz. Şayet daha önce bulunduğumuz ve tanıdığımız bir liman ise hali hazırda iş yaptığımız tedarikçilerimizle çalışıyoruz. Ama ilk kez girdiğimiz bir liman ise mutlaka piyasa araştırmasını da öncesinde mutlaka gerçekleştiriyoruz.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Bu durum tedarikçi bulamadığımız zamanlarda istek dışı olarak gerçekleşebilmektedir.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Evet görüyoruz.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Verilen malzemenin söylenen malzeme ile uyumsuzluğu kalitesizlik kısacası, belirtilen tarihlerde teslimatın gerçekleştirilmemesi, fiyat esnekliğinin

	sağlanmaması sayılabilir.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	En önemlisi tabii ki de zamanlamadır.
17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	Sürekli olabilmesi için aslında net bir zaman yoktur. Tedarik alışkanlıklarında bazen şu durumla karşılaşabiliyoruz. Bu durum tabii ki karşılıklı güvene dayalıdır. Bizim tutarlılığımız devam ederken, aynı tavrı karşımızdan da bekliyoruz. Bu tutarlılık sürdüğü sürece bizde devam ediyoruz. Ama bunun haricinde tramp çalıştığımız için sürekli tedarikçimiz olması zor gerçekleşmektedir.
18) Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Doğru yerde doğru zamanda doğru malzemenin tedarikini sağlayabilen, fiyat esnekliği ve ödeme kolaylığı gösteren firmalarla sürekli çalışabiliriz.

16. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) <i>Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Satın alma sistemi bizim şirketimizde biraz farklı bir yöntemle işlerliğini sürdürüyor. İki gemimizden bir tanesi düzenli olarak on günde bir Türkiye'ye geliyor. Bu geminin alımlarını bağlı bulunduğumuz gruptaki satın alma departmanındaki bir satın alma uzmanı gerçekleştiriyor. Biz gemiden aldığımız talepleri kendisine iletiyoruz. Tedarik seçeneklerini satın alma departmanı fiyatlandırmayı da belirterek tarafımıza iletiyor, bizde tedarik talebini son kez kontrol edip onay veriyoruz. Diğer gemimiz ise daha uzak destinasyonlarda servis vermektedir. Onların tedariki de satın alma departmanının önceden anlaşmış olduğu tedarikçiler tarafından karşılanmaktadır. Şirket politikası gereği olarak her kalem mal için 3 farklı tedarikçi ile görüşme yapılır ve teklif istenir.
2) <i>Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alma işlemi en son onay amacıyla tarafıma gelmektedir; bizde malzemelerin uygunluğunu teknik departmanla teyitleştikten sonra onay verip, işlemin gerçekleştiririz. Ancak şirketimizdeki elemanların hepsinin teknik elemanları olması sebebiyle tarafımın yoğun olması durumunda şirket içerisindeki diğer arkadaşlarımızda

	benim yerime onay verebilmektedirler.
3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?	Eğer daha önceden çalıştığımız bir tedarikçi ise vermiş olduğu hizmet kalitesine bağlı olarak ya da yeni bir tedarikçi ise referanslarına dayanarak tarafımdan seçim yapılmaktadır.
4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?	ISSA katalogu bu anlamda uygunluğu kontrol ettiğimiz noktadır. Gemi üstü personelde teslimatı esnasında kontrolleri yapar
5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Hayır kullanmıyoruz.
6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Bunker yağ ayrı bir grup, sarf malzemeleri, yedek parçalar, bakım malzemeleri olmak üzere sınıflandırma metodumuz mevcuttur.
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Aylık olarak gemiden rapor alıyoruz.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Acil bir durum yaşandığında, tedarik edilmesi gereken optimum malzeme bulunamıyorsa, ona en yakın malzeme ile tedarik işlemi gerçekleştirilebilir. Bu anlamda bir boru parçası değişmediği takdirde bize olan maliyeti yüksek olacak ise daha pahalı başka bir versiyonunu tercih edebileceğimiz gibi, daha ucuzu kısa süreli tedarik edip, ilk planlı bakımda konu ihtiyacı optimumu ile karşılayabiliyoruz.
9)Ürün gruplarına göre tedarik	Standart satın alma işlemi daha öncede

<i>metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?</i>	bahsettiğimiz şekilde gerçekleşmektedir. Ayrıca farklı olarak tedarik işlemi yedek parça tedariki olarak öne çıkmaktadır. Yedek parça sağlanırken, fiyat önemli değildir; önemli olan nokta orijinal yedek parçanın tedarikinin sağlanmasıdır
<i>10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?</i>	Acil durumlarda gemi kaptanlarına böyle bir yetki verebiliyoruz.
<i>11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşıladığınızı?</i>	Belirttiğimiz üzere tüm tedarik kalemleri için üçer adet teklif alıyoruz. Bu anlamda zaten her tedarik işlemi için bir karşılaştırma gerçekleştirmiş oluyoruz. Bununla birlikte geminin acil bir tedarik ihtiyacı söz konusu olduğunda, geminin ilk varacağı limandaki en kurumsal tedarikçi hangisi ise onunla görüşüp tedarikin karşılanmasını sağlıyoruz.
<i>12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?</i>	Daha öncede bahsettiğimiz maliyet sebeplerinden ötürü piyasayı sürekli kontrol ediyoruz.
<i>13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?</i>	Bu durum bizim için çok geçerli değildir. Filoları daha büyük olan gemi sahibi firmalar, sektörün büyük tedarikçileri ile sözleşme yaparak yıllık rakamlar belirleyebilir ve tedarik işlemlerini daha ekonomik olarak gerçekleştirebilirler. Fakat biz, gerek filomuz küçük olduğu gerek de filo yaşı yüksek olduğu için, kaliteden ziyade maliyete önem vermekteyiz ve bu sebeple tek bir teklif hareket etmeyiz.

14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Evet görüyoruz.
15)Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Malın zamanında teslim edilmemesi, hizmet kalitesi, piyasa segmentinden çok farklı bir fiyat seviyesi olması sebepler olarak sayılabilir.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Bizim için 1 ile 1,5 yıl arasında hizmet kalitesinin doğru ilerliyor olması; aynı tedarikçi ile devam etmemiz için yeterli bir koşuldur.
17)Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	Zamanın istenen şekilde teslimatın gerçekleşmesi, fiyat seviyesinin kabul edilebilir seviyede olması benim için yeterlidir.
18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	En önemlisi malın zamanında teslim edilmesi olarak öne çıkmaktadır.

17. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) <i>Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemiden talep gelir, bizde bunun doğrultusunda fiyat araştırması yaparız; Fiyat araştırmasını sürekli çalıştığımız bir tedarikçinin fiyatlarını karşılaştırmak sureti ile yaparız ve geminin pozisyonuna göre en müsait yerde tedarik işleminin gerçekleştirilmesini sağlarız.
2) <i>Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Satın alma müdürümüz bu anlamda etkili isimdir; en uygun malzemenin seçimi tarafınca yapılmaktadır.
3) <i>Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Yönetim kurulumuzun kararı ile tedarikçi seçimi gerçekleşmektedir.
4) <i>Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	ISSA katalogu yoluyla siparişler kontrol edilir ayrıca gemi personeli malzemelere göre teslimat esnasında malzeme uygunluğunu denetlemekle yükümlüdür
5) <i>Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?</i>	Hayır, yoktur; bu tarz yazılımların süreci yavaşlattığını düşünmekteyim.
6) <i>Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?</i>	Özel bir sınıflandırma metodumuz bulunmamaktadır. Yakıt müstehlik malzemeler şeklinde standart sınıflandırma metodumuz vardır.
7) <i>Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?</i>	Aylık olarak kuru gıda ve ikramlıkların stok raporları bize iletilmektedir.
8) <i>Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?</i>	Hayır, alternatifin olmaması için çaba gösteriyoruz; ancak tüm tedarik kalemleri için geçerli bir durum değildir bu. Örneğin bir müstehlik malzemenin alternatifi kullanılabilir; bu sorun teşkil

	etmez, ya da yağ seçiminde a markası yoksa b markası seçilebilir. Fakat yedek parça söz konusu ise orijinalini tedarik ederiz.
9) Ürün gruplarına göre tedarik metodlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Satın alma sürecimiz genel olarak standarttır; farklılık gösterdiğiniz söyleyemem.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Özel durumlarda yetkilendirme yapmamız mümkündür. Onun haricinde süreci biz buradan kontrol ve takip ediyoruz.
11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşıladığınız?	Hemen hemen tüm ikmal işlemlerinde karşılaştırıyoruz. Zaten temelde çalıştığımız dört beş tane tedarikçimiz var tüm ürün gruplarımız için tüm ikmallerde onlardan teklif isteyip karşılaştırıyoruz taleplerini.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Tüm tedarik işlemlerinden önce piyasa mutlaka kontrol edilir;
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Hayır mutlaka birden fazla teklif alırsınız ve değerlendirme yaparsınız.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Sabit tedarikçiler tabii ki bir risktir.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Tedarikin sağlanmasında gecikme yaşıyorsa, zamanlama sorunu varsa, ürün uygunluğu sağlanamıyorsa, ödeme esnekliği ve fiyat seviyesinden memnun değilsek tedarikçiyi değiştiririz.
16) Saydığınız sebepler arasında size	Bunların arasında en önemlisi ürün

<i>göre en önemlisi hangidir? Neden?</i>	uygunluğudur. İstemiş olduğumuz malzemenin bulunması önceliklidir.
<i>17)Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?</i>	Bizde sürekli tedarikçi çok olmamakla beraber; genelde birkaç tedarik işleminden sonra tedarikçilerle ilişki kurmaya başlarız. Ama 6 ay tanımak için yeterli bir süredir.
<i>18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?</i>	En hızlı gerçi dönüş yapan; fiyat politikası esnek olabilen, hizmet kalitesi yüksek tedarikçiyi sürekli tercih ederiz.

18. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?	Talep doğrudan gemiden gelir, ihtiyaç önemine göre talep değerlendirilir. Akabinde uygun liman ve uygun tedarikçi firma arayışına girilir, ona göre ikmal noktası belirlenir. Sonrasında bölgede hizmet veren tedarikçi firmalardan teklif istenir. En az üç teklif alınır.
2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?	Gemiden gelen talep aslında bizimde beraber teknik ekibe, inspectorlerimize de iletiliyor. Onların yaptıkları ihtiyaç doğrulaması ve malzeme uygunluğu tespiti işlemi gerçekleştikten sonra satın alma departmanına onaylanıyor. Satın alma departmanı son kalemde onaylıyor ve talebin takibini gerçekleştiriyor.
3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?	Daha önceden gelen bilgiler doğrultusunda aslında referanslar yoluyla tedarikçileri tanıyoruz. Bu anlamda yetkili bizleriz ancak en ince ayrıntısına kadar tedarikçi firmayı inceledikten sonra seçim işlemi gerçekleştiriyoruz.
4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?	Tedarik gerçekleştirilecek malzemelerin uygunluğunu gemi istek formları çerçevesinde biz ilk etapta kontrol ediyoruz. Teslimatı esnasında ise gemi personeli uygunlarını malzemenin cinsine göre kontrol ederek sağlıyor.
5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Hayır kullanmıyoruz.

6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Belli başlı ISM formlarımız var. Bu istek talep formları da tedarik kalemlerine göre sınıflandırılmış durumdadır. Bizde talepleri bu doğrultuda sınıflandırılmış olarak kabul ediyoruz.
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Aylık raporlar halinde gemiden stok durumlarını istiyoruz.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Her malzeme için çok geçerli bir durum değil. Malzemenin ne maksatla ve nerede kullanılacağı ile ilgili bir durumdur bu.
9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Temel olarak aynı sistemi takip ediyoruz. Herhangi bir farklılık göstermiyor.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Tamamen ofisin ilgilendiği bir durumdur ancak çok özel durumlarda kaptanın yetkilendirilmesi söz konusu olabilmektedir.
11)Satin alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Aylık ve üç aylık dönemlerde genel tedarik kalemlerinin maliyetlerini raporlandırıyoruz. Bunun haricinde her ikmal işlemi içinde ayrıca yeniden fiyat araştırılması ve değerlendirilmesi yapılıyor ve bir önceki tedarik maliyetleri ile karşılaştırıyoruz. Bu anlamda hem daha önce ne kadar mal ettiğimizi görebiliyoruz, hem de tedarikçiler arasında maliyet karşılaştırması yapmış oluyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Y.N. Sekizinci soruda buna cevap verilmiştir

13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Bu durumda geminin tedarike ihtiyaç duyduğu lokasyonla alakalı bir durumdur. Örneğin Singapur da ikmal gerçekleştirilecekse 20 30 tane tedarikçi alternatifi yaratmanız mümkündür ancak Gana’da bir tane bile bulmanız nerdeyse çok zordur. Bu tercih edilmeyen bir durum tabii ki ancak sorunlu olan bölgelerde bu tarz ikmaller ne yazık ki gerçekleştirilmek zorunda olabiliyor.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Evet görüyoruz.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Son zamanlardaki ekonomik koşullar altında firmayı daha çok destekleyen ödeme kolaylığı sağlamayan, zamanında teslim edemeyen, malzeme uygunluğunu sağlayamayan firmaların alternatiflerini değerlendirmeye başlıyoruz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Ödeme kolaylığı ve fiyat en önemlisidir.
17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	En az 10 ikmal işleminden sonra feedbacklerin değerlendirilmesi ile mümkün olabilir
18) Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Fiyatlandırma, hızlı cevap verme, ödeme kolaylığı, itirazlarımıza ve karşılaştırmamıza olumlu geri dönüş yapması, esneklik, malzeme uygunluğu sağlayan firmalarla sürekli çalışabiliriz.

19. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
<i>1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Öncelikle bizim kendi takip ettiğimiz bir ürün söz konusu ise düzenli değişecek parçaları zamanı geldiğinde tedarikini gerçekleştiriyoruz. Onun haricinde gemiden gelen talepleri Kaptan aquasation list yoluyla bize iletiyor. Bizde talepleri kontrol edip sürekli çalıştığımız tedarikçilerden teklif isteriz. Ama karşımıza yeni bir tedarik kalemi çıkarsa, en az üç firmada fiyat teklifi alarak kendi aramızda karar veriyoruz.
<i>2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Buna ortak karar veriyoruz. Ama tabii ki son kararı genel müdürümüz veriyor. Aslında bu birazda tedarik edilecek ürünün önemine ve maliyetine göre değişkenlik gösteriyor. Standart tedariki gerçekleştirilirken kararı en son ben veriyorum. Ama daha yük maliyetli bir malzeme ise belirttiğim gibi, genel müdürümüz kararı veriyor.
<i>3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Tedarik kaleminin seçimi gibi genelde ben ya da satın alma uzmanımız karar veriyor. Onun haricinde genel müdür yardımcımız karar vermektedir.
<i>4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	Daha önce tedarikini gerçekleştirilmiş malzemeleri yeniden tedarik ettiğimiz için uygunlukta sorun yaşamıyoruz. Ayrıca teslimi esnasında gemi personeli kontrolleri yapmaktadır

5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Hayır kullanmıyoruz.
6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Ana olarak makine ve güverte olarak sınıflandırıyoruz. Makine de sarfiyat malzemeleri, bakım malzemeleri ve yedek parça olarak kendi içinde sınıflandırılmaktadır
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Belirli aralıklarla genellikle aylık, gemiden malzeme cinsine göre raporlar alıp ofisimizde kendi stok programlarımıza işleyerek stok takibini gerçekleştiriyoruz.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Bulduğumuz sürece orijinal tedarikimizi almayı sürdürüyoruz. Ama acil bir durum söz konusu ise alternatifini seçtiğimiz oluyor. Ama tabi bu durum sarf malzemeleri için geçerli değildir; Sarf malzemelerinde maliyet daha önemlidir.
9)Ürün gruplarına göre tedarik metodlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Yok ayrı bir tedarik metodumuz söz konusu değildir, Standart tedarikçilerimizden teklif alma yoluyla tedarik işlemimizi gerçekleştiriyoruz.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Acil bir durum olması durumunda kaptana böyle bir yetki verebiliyoruz. Kaptan acenteden teklif ister sonrasında fiyatlandırmayı bize bildirir, bizde onay veriyoruz.
11)Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Standart tedarikçilerimizi senede bir kez değerlendirmeye alıyoruz. Onun haricinde her tedarik işleminde sürekli

	kullandığımız tedarikçilerimizin tekliflerini birbirleri ile karşılaştırıyoruz.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Piyasa olarak kontrol etmiyoruz. Talep geldikçe ancak kontrol ediyoruz. Navlun piyasası gibi kontrol etme ihtiyacımızda yok. Çünkü tek bir gemimiz var. Sabit tedarikçilerle çalışmayı ise bir risk olarak görmüyoruz. Sürekli çalıştığımız için ikili ilişkilerimizde gelişmiş oluyor.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Güvenilir, piyasada bilinirliği yüksek bir firma ise bu durum söz konusu olabilir. Ayrıca tekel bir piyasadan bahsediyorsak da yine aynı şekilde bu durum istemesek de söz konusu olabiliyor. Onun dışında tek bir teklifle tedarik işlemini gerçekleştirmeyi tercih etmiyoruz.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Evet bunu bir risk olarak görüyoruz.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Bizim istediğimiz malzeme dışında malzeme göndermesi, piyasa fiyatının üzerinde çıkartması, aynı malzemeyi daha ucuza bulabiliyorsak ve tekrar eden bir durumsa tedarikçi değişikliğine gideriz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Öncelikli olarak kalite sonrasında fiyat bu anlamda söylenebilir.
17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	En azından bir sene diyebiliriz. Tabi alım sıklığı bu anlamda belirleyicidir. Yıl içerisinde 10 ila 12 arasında tedarik işlemi de gerçekleşmiş olmalıdır.
18) Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Bizim istediğimiz malzemeyi istediğimiz kalitede ve en düşük maliyetle

	istediğimiz zaman istediğimiz yere tedarik edebilen tedarikçiyi sürekli kullanırız.
--	---

20. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?	Gemilerden gelen istek formları geliyor. Bu noktada taleplerin ne derecede gerekli olduğu değerlendiriliyor ve istek formları doğrultusunda en az üç firmaya fiyat talebi geçiliyor. Tekliflerin arasından hangi tedarikçi daha cazipse onunla yeniden irtibata geçilip pazarlığa oturuluyor. Hangi yer daha uygunsa ikmal işlemi için orada gerçekleştiriliyor.
2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?	Son kalemde satın alma işleminde hangi malın alınacağına Satın Alma Müdürü karar veriyor. Kendisi de zaten kaptan zaten gelen istekler gemi istekleri olduğu için o departmanın başında bir kaptan bulunuyor. Hangi sarf malzemelerin ne kadar kullanılabileceğini ya da tüm malzemelerin destinasyonlara göre stok seviyelerinin ne olması gerektiğini bildiği için bu kararı satın alma müdürünün kendisi veriyor.
3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?	Departman müdürleri ile yönetim kurulun ortak kararı ile tedarikçi seçimi gerçekleşmektedir.
4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?	Onaylı tedarikçilerle çalıştığımız için malzeme uygunluğunda ofiste ayrı bir kontrol sağlamıyoruz. Ancak gemi personeli teslimatı esnasında malzemeleri tekrardan kontrol edip, uygunsuzluk var ise teslimatı kabul etmezler

5) Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?	Hayır kullanmıyoruz.
6) Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?	Kimyasallar, yakıt, melbusat, sarf malzemeleri, tamir giderleri, yedek parçalar, bakım malzemeleri şeklindedir.
7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?	Gemilerimizle ortak kullandığımız bir software vasıtası ile stok takibini gerçekleştirmekteyiz. Malzemeler kullanıldıkça biz buradan takip edip, onlar istek formunda belirtme bile tedariki gerçekleştirebiliyoruz.
8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?	Genelde olmuyor. Bunun olmaması için alternatiflere yönlendirilmeyecek firmalarla çalışıyoruz. Bu konuda mutlaka sözleşmelerde yer buluyor.
9) Ürün gruplarına göre tedarik metodlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	En önemlisi yağ alımıdır. Belirli limanlarda belirli indirimler söz konusudur. Standart satın alma işleminde olduğu gibi 3 farklı firmadan teklif alınmaz; bir firma ile çalışılır. Bir firma ile sene başında sözleşme yapılır; hangi limanda ne kadar indirim yapılacağı bu sözleşmede belirtilir. Yakıt için yine 3 firmadan fiyat alıyoruz. Ama o da her liman için değişiklik gösterdiğinden standardize edemiyoruz. Örnek verecek olursak; Çin limanlarında yakıt yalnızca hükümet tarafından tedarik ediliyor. Biz herhangi bir tedarikçiden fiyat istesek de onlar yine dönüp Çin hükümetinden fiyat alıyorlar. Bu sebeple birden fazla

	tedarikçiden teklif almıyoruz. Kimyasalda da aynı şekilde, belirli markaları kullanıyoruz. Dolayısıyla bahsettiğimiz belirli markaların hangi ülkede tedarik gerçekleşecekse bölge distribütöründen teklif alıyoruz. Yedek parçada aynı şekilde orijinal üreticilerden tedariki sağlanıyor. Geriye kalanlar için standart satın alma prosedürünü gerçekleştiriyoruz.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Çok özel durumlarda kaptanı yetkilendirebiliyoruz. Acil durumlarda ancak bu durum mümkündür.
11) Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Standart satın alma işlemi dâhilinde, gelen teklifler öncelikli olarak kendi aralarında karşılaştırılıyor. Onun haricinde sürekli çalıştığımız kimyasalların ve yedek parçaların bayilere göre değişmeyen sabit bir fiyatı vardır. Ama şu da var ki küresel bir ekonomide var olduğumuz için biz sadece üç tedarikçiden aldığımız fiyatları karşılaştırmıyoruz. Onun haricinde kendi araştırmalarımızla piyasalardaki tedarik edilecek malzemenin fiyatını da kolaylıkla bulabiliyoruz. Bu yolla tedarikçilerle masaya oturmadan önce en üst ve en alt seviyemiz belli oluyor.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Her tedarik işlemi için her şeyden önce bir kez kontrol ediyoruz. Ama tabii ki bu bir risktir. Kontrol edebildiğimiz noktaya kadar cross check yoluyla çözümlüyoruz.

	Ama monopol bir piyasa söz konusu ise bizimde yapabileceğimiz bir durum olmuyor.
13) Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Evet gerçekleştiriyoruz. Bunun iki sebebi olabiliyor. Birincisi monopol bir piyasadan tedarik işlemi gerçekleştirebiliyoruz. Bu anlamda başka bir alternatifimiz olmuyor. İkincisinde ise kimyasal ve yedek parça tedariki için ana üreticileri tercih ediyoruz ve bu sebeple tek teklifle ilerliyoruz. Bu noktada zaten kalite öncelikli hareket etmiş oluyoruz. Bunun haricindeki tüm tedarik kalemleri için birden çok teklif alıyoruz.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Hayır bu durumu bir risk olarak görmüyoruz.
15) Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Senelik sözleşme yapıyorsam, sözleşme şartlarını ikiden fazla ihlal edildiğinde değiştiriyoruz. Zamanla sıkıntısı, istediğimiz ürünün verilmemesi örnek verilebilir. En önemlisi de zamanlamadır. Geminin zamanlaması çok önemli olduğu için tedarikçinin buna uyum sağlaması gereklidir.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Zamanlama en önemlisidir bizim için.
17) Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	Her sene tüm sözleşmeler revize olmaktadır. Bu anlamda kesin bir zaman dilimi vermemiz çok mümkün olmuyor.
18) Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Doğru yerde doğru zamanda istediğimiz tedarikin sağlanması önemli. Fiyatlama

	çok önemli değil, çünkü tüm fiyatlar piyasalarda üç aşağı beş yukarı aynıdır. Bu anlamda hizmet kalitesi en önemlidir.
--	---

21. KATILIMCI	
SORULAR	CEVAPLAR
<i>1) Şirketinizin satın alma sürecini kısaca anlatabilir misiniz?</i>	Gemiden gelen istek formları doğrultusunda tedarikçilerden fiyat isteyip, tekliflerinin özellikleri doğrultusunda değerlendirip tedarikçi seçimine gidiyoruz. Genellikle üç teklif alıp karşılaştırıyoruz.
<i>2) Satın alma sürecinde hangi malın satın alınacağına kim karar vermektedir?</i>	Gemi enspektörleri ve satın alma uzmanı olarak ben karar veriyorum.
<i>3) Hangi tedarikçi ile çalışılacağına kim karar vermektedir?</i>	Yine aynı şekilde ben ve gemi enspektörlerinin ortak kararı sonucunda belli oluyor.
<i>4)Malzeme uygunluğu kontrolü ne şekilde yapılıyor?</i>	ISSA katalogu vasıtası ile kontrol işlemini gerçekleştiriyoruz. Teslimat esnasında da gemi personeli malzemelerin kontrolünü sağlayıp, uygunluğuna onay vermektedir.
<i>5)Satın alma sürecinde tedarikçiniz ile ortak kullandığınız yazılım var mıdır?</i>	Hayır kullanmıyoruz. Excel yeterlidir
<i>6)Tedarik kalemlerini nasıl sınıflandırıyorsunuz?</i>	Güverte ve makine olarak ilk sınıflandırmayı yapıyoruz. Sonrasında bu iki ana kalem kendi içerisinde sınıflandırılıyor.
<i>7) Stok takibini ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?</i>	Stok takibi yapmamaktayız.
<i>8) Standart bir ürün yerine alternatif seçtiğiniz oluyor mu? Oluyorsa hangi sebeplerle?</i>	Hayır, gemi talep formları bizim için belirleyicidir. Onların üzerinden hareket ederiz. Çok acil bir durum olursa ancak düşünebiliriz.

9)Ürün gruplarına göre tedarik metotlarınız farklılık göstermekte midir? Göstermekteyse nasıl?	Tüm malzemeler için çoklu tedarik teklifi metodu ile hareket ediyoruz.
10) Gemi malzemelerinin tedarikinde ofisin haricinde kaptan ya da gemi acentelerini kullanıyor musunuz?	Acil durumlarda kaptanı yetkilendirmek sureti ile böyle bir uygulama gerçekleştirebiliyoruz.
11)Satın alma sürecinde tedarikçilerin tekliflerini ne sıklıkta karşılaştırmaktasınız?	Her ikmal işlemi için karşılaştırma yapıyoruz. Fiyat ve maliyetlendirme bizim için çok önemlidir.
12) Tedarikçi piyasasını kontrol ediyor musunuz? Ediyorsanız hangi sebeplerle?	Her ikmal için kontrol ediyoruz mutlaka. Sabit tedarikçilerle çalışmayı da tercih etmiyoruz.
13)Tek bir teklif ile satın alma sürecini gerçekleştirdiğiniz oluyor mu? Evet ise neden başka bir teklif almıyorsunuz?	Çok enderde olsa yaşadığımız bir durumdur. Başka bir tedarikçi bulunamıyorsa ancak bu durum yaşanabilir.
14) Sabit tedarikçilerle çalışmayı bir risk olarak görüyor musunuz?	Elbette görüyoruz. Sürekli aynı tedarikçi ile çalışma durumunda kar oranı azalabiliyor.
15)Tedarikçinizi hangi sebeplerle değiştirebilirsiniz?	Hızlı geri dönüş yapması, ödeme ve fiyat esnekliği sağlayabilmesi ve tedariki hızlı bir şekilde gerçekleştirmesi olmazsa değiştiririz.
16) Saydığınız sebepler arasında size göre en önemlisi hangidir? Neden?	Zamanlama en önemlisidir.
17)Bir tedarikçinin sizin sürekli tedarikçiniz olması için ne kadar zaman geçmesi gereklidir?	Sürekli aynı tedarikçilerle çalışmayı tercih etmiyoruz diyebilirim. Ancak üç ay sonunda hizmet seviyesini anlayabiliyoruz.
18)Hangi sebeplerle bir tedarikçiyi sürekli kullanırsınız?	Kaliteli tedarik malzemesi sağlayan, bizi anlayan, hızlı tedarikçilerle hep çalışabiliriz.