

**ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA
SATIN ALMA DAVRANIŞLARI
VE YAPI SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Ayhan ARABACI
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir - 2010**

**ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA SATIN ALMA DAVRANIŞLARI VE
YAPI SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Ayhan ARABACI

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Nisan 2010**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ENDÜSTRİYEL PAZARLARDA SATIN ALMA DAVRANIŞLARI VE YAPI SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Ayhan ARABACI

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2010

Danışman: Prof. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk

Ekonominin sürükleyici sektörleri arasında olan inşaat ve özelde konut sektörüne yönelik inşaat malzemeleri pazarı, 1999 Gölcük Depreminden sonra inşaat taahhüt işlerinde profesyonellerin ağırlığının artması ile birlikte özellikle büyük kentlerde ağırlıklı olarak endüstriyel pazar haline dönüşmeye başlamıştır.

Bu gelişimle birlikte yapı malzemesi üreten firmaların pazarlamacı ve satışçıları için genel olarak tüketicilerin tipi ve büyüklüğü, satın alma süreci ve satın alma kriterleri değişmiş, bireysel tüketicilerin yerini kurumsal inşaat firmaları almaya başlamıştır.

Bu araştırmada, satın alma merkezi işleyişine sahip inşaat firmalarında satın alma karar süreçlerinin nasıl işlediği ve hangi faktörlerden etkilendiği incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Endüstriyel Pazar ve Endüstriyel Tüketiciler hakkında bilgiler verilmiş, ikinci bölümde Endüstriyel Tüketicilerin Satın Alma Davranışları irdelenmiş, son bölümde ise inşaat firmalarında yapı malzemesi satın alma süreçleri aktarılmış ve karar süreçlerini etkileyen faktörler incelenmiştir.

ABSTRACT

Construction, one of fascinating sectors of economy and building supplies market which is related to housing sector has started to become industrial market especially in big cities with the increase of importance of the professionals in construction sector after 1999 Gölcük earthquake.

Generally, the developments in the sector and the importance of the consumer, purchasing process and buying criteria has changed for the marketers that are producing construction material, and also corporate construction firms started to take retail consumers' place

In this research how purchasing decision process in construction firms that has purchasing process work and from which factors that is influenced is analysed. This study has consisted of three parts. In the first section there is information about Industrial Market and Industrial Consumers, in the second section Purchasing Behaviour of industrial consumer is explicated, and in the final section construction material purchasing process in construction sector is explained and factors that are affecting the decision process are analyzed.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ayhan ARABACI'nın “Endüstriyel Pazarlarda Satın Alma Davranışları ve Yapı Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı tezi 14 Nisan 2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK

Üye : Prof. Dr. Leman BİLGİN

Üye : Doç. Dr. Mine OYMAN

**Prof. Dr. Ramazan Geylan
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

ÖNSÖZ

Yoğun akademik görevleri arasında bu çalışmaya anlayış ve özveri ile yön veren, değerli tez danışmanım sayın Prof. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk'e, şirketlerindeki satın alma süreçlerini sabırla ve açıkça anlatan Cihan İnşaat Mimari Projeler Şefi sayın Özcan Çetin'e, Kiptaş Ar-Ge ve Kalite Yönetim Müdürü sayın Mücahit Hayır'a ve Neo Yapı Projeler Müdürü sayın Andaç Karacan'a, bugünlere gelmemde bana her türlü maddi manevi desteği sağlayan anneme, babama, kardeşime ve bu çalışma boyunca kendilerine yeterli zamanı ayıramadığım sevgili eşime ve minik kızıma sabır ve anlayışlarından dolayı yürekten teşekkür ederim.

Ayhan ARABACI

İstanbul 2010

ÖZGEÇMİŞ

Ayhan ARABACI
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans 2000 Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İktisat Bölümü (Bölüm Birincisi)

İş

2005 - Bestel AŞ, Kılıçoğlu Kiremit & Çatı Malzemeleri
K.Marmara Bölgesi Satış Müdürü

2004 - 2005 Ülker – Atlas Gıda, Ticari Pazarlama Yöneticisi (TMM)

2004 - 2004 Ülker - Atlas Gıda, Adapazarı Bölgesi Satış Müfettişi

2000 - 2004 Bestel AŞ, Kılıçoğlu Kiremit & Çatı Malzemeleri
Marmara Bölge Sorumlusu

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Bulgaristan, 21.07.1977

Yabancı Dil: İngilizce, Bulgarca, Rusça, Makedonca

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA

1. ENDÜSTRİYEL PAZAR ve ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA KAVRAMLARI.....	3
2. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMAnın ÖNEMİ.....	5
3. ENDÜSTRİYEL PAZARLARIN YAPISAL ÖZELLİKLERİ.....	7
3.1. Endüstriyel Müşteri Türleri (Örgütsel Pazarlar).....	8
3.1.1. Sanayi ve Hizmet İşletmeleri (Üretici İşletmeler Pazarı).....	9
3.1.1.1. Orijinal Ürün ve Ekipman Üreticileri (OEM).....	10
3.1.1.2. Kullanıcılar (İşletmeler Pazarı).....	10
3.1.1.3. Hizmet Kurumları.....	11
3.1.2. Kamu Kurum ve Kuruluşları (Kamusal Pazarlar).....	11
3.1.3. Kar Amacı Gütmeyen Hizmet Kurumları (Kar Amacı Gütmeyen Kurumlar Pazarı).....	12

3.1.4.	Satıcı İşletmeler / Endüstriyel Distribütörler (Aracılar Pazarı).....	13
3.2.	Endüstriyel Ürün Türleri.....	15
3.3.	Endüstriyel Tüketicilerin Büyüklüğü , Sayısı ve Bölgesel Yerleşimleri.....	20
3.4.	Satın Alma Standartları ve Satın Alma Süreçleri.....	24
3.4.1.	Satın Alma Standartlarının ve Satın Alınacak Ürün ve Hizmet Özelliklerinin Belirgin Olması.....	24
3.4.2.	Satın Alma Süreci.....	24
3.5.	Alıcı-Satıcı İlişkileri.....	26
3.5.1.	Uzun Süreli ve Kalıcı İlişki.....	26
3.5.2.	Karşılıklı Bağımlılık İlişkisi.....	27
3.6.	Talebin Yapısı.....	27
3.5.1.	Talebin Türetilmiş Olması.....	27
3.5.2.	Talebin Dalgalı Olması.....	29
3.5.3.	Talebin Fiyat Esnekliği.....	30
3.5.4.	Talebin Tamamlayıcı Talep Niteliğinde Olması.....	32
4.	ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA İLE TÜKETİM ÜRÜNLERİ PAZARLAMASI ARASINDAKİ FARKLAR.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA DAVRANIŞLARI

1.	ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA.....	43
2.	ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA KARA SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	44
3.	ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	47
3.1.	Dış Kaynaklı Faktörler.....	47
3.1.1.	Çevresel Faktörler.....	47
3.1.2.	Örgütsel Faktörler.....	49
3.1.3.	Kişiler Arası Etkileşim Faktörleri.....	50
3.2.	İç Faktörler.....	51

3.2.1.	Bireysel Faktörler.....	51
3.2.1.1.	Kişilik Tipleri.....	52
4.	ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA KARARINDA ROL OYNAYAN KİŞİLER ve SATIN ALMA MERKEZİ (Buying Center) OLGUSU.....	53
4.1.	Satın Alma Sürecinde Görev Alan Kişilerin Roller (SAM'deki Roller).....	55
4.1.1.	Satın Alma Sürecini Başlatanlar.....	55
4.1.2.	Kararı Etkileyenler.....	55
4.1.3.	Satın Alma Görevlileri.....	56
4.1.4.	Karar Verenler.....	58
4.1.5.	Yardımcı Personel.....	59
4.1.6.	Onaylayanlar (Denetçi, Kontrolör).....	60
4.2.	Fonksiyonel İşletme Departmanlarının Satın Alma Merkezindeki Roller.....	60
5.	ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA DURUMLARI.....	62
5.1.	Tekrar Durumuna Göre Satın Alma Tipleri.....	63
5.1.1.	Doğrudan Tekrar Satın Alma.....	63
5.1.2.	Gözden Geçirilmiş Tekrar Satın Alma/Değiştirilmiş Satın Alma.....	63
5.1.3.	İlk Satın Alma.....	64
6.2.	Kapsam Bakımından Satın Alma Tipleri.....	64
6.1.1.	Malzeme ve Hizmeti Ayrı Satın Alma.....	64
6.2.2.	Paket Olarak Satın Alma.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNŞAAT/YAPI SEKTÖRÜNDE SATIN ALMA DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1.	İNŞAAT/YAPI SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	65
1.1.	Türkiye'de İnşaat Sektörü.....	66
1.2.	Türkiye'de İnşaat Malzemeleri Sektörü.....	66
2.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	67

3.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	70
4.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	70
4.1.	Araştırmanın Sınırlamaları ve Kapsamı.....	70
4.2.	Araştırmanın Modeli ve Türü.....	72
4.3.	Veri Toplama ve Soru Sorma Yöntemi.....	72
5.	ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ.....	73
5.1.	Araştırmaya Konu Olan Firmaların Durum Analizleri.....	73
5.2.	İnşaat Firmalarının Satın Alma Süreci ve Aşamalarına İlişkin Bulgular.....	76
5.2.1.	İnşaat Firmalarında Proje Gelişim Aşamaları.....	76
5.2.2.	İhtiyaçların Belirlenmesi.....	79
5.2.3.	Ürün Özelliklerinin Belirlenmesi.....	80
5.2.4.	Ürünlerin ve Tedarikçilerin Bulunması/ Tekliflerin Toplanması.....	82
5.2.5.	Tekliflerin Değerlendirilmesi.....	85
5.2.6.	Ürün ve Tedarikçinin Seçimi.....	86
5.2.7.	Performansın Değerlendirilmesi.....	88
5.3.	Satın Alma Sürecinde Görev Alan Birimler / SAM Üyeleri.....	89
5.3.1.	Satın Alma Aşamalarında Görev Alan SAM Üyeleri ve Etki Düzeleri.....	91
5.3.2.	SAM Tarafından Gerçekleştirilen ve SAM'nin Dışında Gerçekleşen Alımlar.....	98
5.4.	Satın Alma Sürecinde Çeşitli Faktörlerin Etkisi.....	100
5.4.1.	Ürün ve Tedarikçi Seçiminde Referansların Önemi.....	100
5.4.2.	Ürün ve Tedarikçinin Bir Projedeki Performansının Bir Sonraki Projede Seçilme Olasılığı Üzerindeki Etkisi.....	101
5.4.3.	Satış Elemanının Satın Alma Sürecindeki Etkisi.....	102
5.4.4.	Ekonomik Krizin Satın Alma Üzerindeki Etkisi.....	103
5.4.5.	Satın Almada Tecrübenin Etkisi.....	103
5.4.6.	Markanın ve Nihai Müşteri Tutumlarının Satın Alma Kararı Üzerindeki Etkisi.....	104

5.4.7.	Karşılıklı Satın Alma Durumunun Satın Alma Kararı Üzerindeki Etkisi.....	105
5.4.8.	Kaynak Bağımlılığının Durumu ve Buna Karşı Alınan Önlemler.....	106
5.5.	Satın Alma Durumları.....	107
5.5.1.	Tekrar Satın Alma Süreci.....	107
5.5.2.	Değiştirilmiş Tekrar Satın Alma Süreci.....	107
5.5.2.1.	Ürün ve Tedarikçilerin Değiştirilme Nedenleri.....	109
SONUÇ.....		110
KAYNAKÇA.....		119

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Türkiye'nin İhracat ve İthalat Rakamları.....	6
Tablo 2.	Endüstriyel Pazarlama İle Tüketim Ürünleri Pazarlaması Arasındaki Farklar.....	39
Tablo 3.	Görüşülen İnşaat Şirketlerine Ait Bilgiler.....	75
Tablo 4.	Bir Konut Projesinin Gelişim Süreci.....	77
Tablo 5.	Araştırma Yapılan Firmalarda Teklif Değerlendirme Aşamaları Varlığı..	85
Tablo 6.	Araştırma Kapsamındaki İnşaat Firmalarında Performans Değerlendirme Uygulamaları.....	88
Tablo 7.	SAM'deki Rollerini Üstlenen İşletme Çalışanları.....	90
Tablo 8.	Satın Alma Karar Sürecinde Görev Alan SAM Üyeleri ve Etki Düzeyleri.....	93

Tablo 9. Fonksiyonel Departmanların SAM'deki İşlevleri.....	95
Tablo 10. Satın Alma Konuları Göre SAM Üyeleri.....	98
Tablo 11. İnşaat Firmalarında Referansların Önemi.....	100
Tablo 12. Barter'lı Ödemeyi Kullanan Araştırma Kapsamındaki Firmalar.....	105
Tablo 13. Ürün veya Tedarikçinin Değiştirilme Nedenlerinden Bazıları.....	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bir İnşaat Projesinin Gelişim Süreci.....	77
Şekil 2. Satın Alma Karar Süreçlerinin Yer Aldığı Proje Gelişim Aşamaları.....	78
Şekil 3. İhtiyaç Tespitinin Yapıldığı Aşamalar.....	79
Şekil 4. Ürün Özelliklerinin Belirlendiği Proje Gelişim Aşamaları.....	81
Şekil 5. Tekliflerin Alındığı Proje Aşamaları.....	83

GİRİŞ

Endüstriyel pazarlar, mal ve hizmetleri üretim sürecinde kullanmak veya tekrar satmak üzere devasa ticaret ve satın alma hacimlerinin gerçekleştiği, satanların ve satın alanların gerçek kişilerce yönetilen örgütlerden oluştuğu piyasalardır. Bu pazarlarda tüketim pazarlarına göre çok daha büyük ekonomik değerler değişime konu olmaktadır.¹ Bütün üretilen malların %50'sinin, tarımsal ürünlerin %80'inin, madenlerin, deniz ve orman ürünlerinin neredeyse tamamına yakınının bu pazarlarda işlenmek üzere satıldığı ileri sürülmektedir². Tüketim ürünlerinin toptancılara ve perakendecilere veya diğer kurum ve işletmelere satılması da endüstriyel satış kapsamına girmektedir.

Bütün tüketim mamullerinin piyasaya çıkmadan önceki üretim süreçlerine yönelik iş hacmini oluşturan, aysbergin görünmeyen tarafı olan endüstriyel pazarlama alıcıyı tanımakla, müşterinin ne istediğini ve nasıl karar verdiğini çözümlemekle başlamaktadır³. Endüstriyel pazarda talep edilen mallar ve hizmetlerin talep ediliş amacı tüketim ürünleri pazarından farklıdır. Nihai tüketiciler kişisel tüketim için satın alırken, örgütler genelde mal veya hizmet üretmek, kurumsal ihtiyaçlarını karşılamak ve önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için satın almaktadırlar. Bu nedenle, satın alma biriminin yapısı ve satın alma karar sürecinin işleyişi tüketim ürünleri pazarından önemli farklılıklar göstermektedir⁴. Endüstriyel pazarlamada, örgütsel satın almanın yeri ve önemi çok büyüktür, bu nedenle örgütlerde satın alma faaliyetleri profesyonelce yönetilen Satın Alma Merkezi (buying center) işleyişi içinde gerçekleşmektedir. Ancak, endüstriyel pazarda her ne kadar görünüşte insanlar değil tüzel kişilikler tüketici konumunda olsa da, dikkat çekici olan nokta tüzel kişiler adına karar verenlerin yine insanlar olduğudur.

Bu araştırma, satın alma merkezi oluşumuna sahip inşaat firmalarına mal tedarik eden satış örgütleri bakımından önemlidir. Malzeme alım karar süreçlerinin nasıl

¹ Şuayip Özdemir, **Endüstriyel Ürün Pazarlaması: Analitik Bir Yaklaşım** (Ankara: Seçkin Yayınevi, 2006),s.24

² İsmet Mucuk, **Temel İşletme Bilgileri** (İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001), s.82

³ F. Robert Dwyer, John F. Tanner, **Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning** (Second Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2002), s.24

⁴ Özdemir, a.g.e., s.23

geliştiğini ve hangi faktörlerden etkilendiğini, satın alma sürecinde kimlerin görev aldığını ve hangi rolleri üstlendikleri, etkili olan rollerin kimlere ait olduğunu ortaya koymak araştırmanın amaçları arasındadır. Bu konuların bilinmesi, satış faaliyetlerinin planlanması ve başarı ile gerçekleşmesi açısından oldukça önemlidir.

Araştırma, inşaat piyasasında tedarikçi firmaların müşterilerle olan ilişkilerini sadece kişisel iletişim ve uygun fiyat sunma bakımından değerlendirmemeleri gerektiğini, onlara kurumsal prosedürler ve biçimsel satın alma süreçlerinin gerekleri yönünden de yaklaşımları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yönü ile araştırma, geleneksel yöntemlerle satış yapan malzeme tedarikçilerine yeni ufuklar açacaktır.

Bu etkileri oluşturabilmek amacıyla çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, endüstriyel pazar ve endüstriyel pazarlama kavramları, endüstriyel pazarın müşteriler, ürünler ve çeşitli değişkenler açısından özellikleri incelenirken tüketiciler pazarı ile kıyaslamalar yapılmıştır.

İkinci bölümde, endüstriyel satın alma süreci ve aşamalar ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, satın alma sürecini gerçekleştiren Satın Alma Merkezi (SAM) ve SAM'deki roller ortaya konulmuş ve bölümün sonunda da farklı satın alma durumlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, ilk iki bölümde anlatılan kuramsal bilgilerin inşaat firmalarında nasıl uygulandığı ortaya konulmuş ve elde edilen bulgular neticesinde bazı tespitler yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA

1. ENDÜSTRİYEL PAZAR ve ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA KAVRAMLARI

Endüstriyel pazar, sanayi pazarları, iş pazarları, üretici pazarları, aracılar pazarı, kurumlar pazarı, örgütsel alıcılar pazarı gibi farklı isimlerle bilinmektedir.

Endüstriyel pazar, mal ve hizmetleri üretim sürecinde kullanmak veya tekrar satmak üzere satın alan endüstriyel ya da örgütsel tüketicilerden oluşmaktadır⁵.

Hayli genel ve geniş kapsamlı olan endüstriyel alıcı terimi nihai tüketicilerin dışında kalan tüm tüketicileri kapsar ve “örgütsel alıcı”, “endüstriyel tüketici”, “endüstriyel alıcı” vb. terimlerle ifade edilir. Başlıca endüstriyel alıcılar; mal ve hizmet üreticileri (sınai işletmeleri, lokantalar, oteller vb.), tekrar satmak üzere satın alanlar (toptancı ve perakendeciler), devlet birimleri (askeriye, okullar, hastaneler, belediyeler vb.) ve kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlardır (vakıflar, dernekler).

Buna göre endüstriyel (örgütsel, ticari) pazarlama, ürün ve hizmetlerin işletmeler tarafından diğer üretici işletmelere, devlet birimlerine, hizmet kurumlarına, kar amacı gütmeyen organizasyonlara ve aracı işletmelere pazarlanması faaliyetidir⁶. Bir başka ifadeyle, endüstriyel pazarlama örgütsel tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin üretilmesi, dağıtılması, fiyatlandırılması ve tutundurulması süreçlerinin planlanması ve uygulanmasıdır⁷.

⁵ Robert W. Haas, **Business Marketing Management An Organizational Approach** (Boston: PWS Kent Publishing, 1992), s.9

⁶ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.6

⁷ Özdemir, a.g.e., s.15

Bazı yazarlara göre ise endüstriyel pazarlama, başka mal ve hizmet işleri meydana getirmek üzere, üretim gayesiyle satın alınan mal ve hizmetlerin pazarlanmasını kapsar⁸.

İşletmelerin operasyonlarını yerine getirmelerine yardımcı olan ürün ve hizmetlerin pazarlanması da endüstriyel pazarlama faaliyeti kapsamına girmektedir. Örneğin, Mc Donald's ürünlerinin servisinde kullandığı baskılı ambalajları için tonlarca kağıt sipariş etmektedir. Mc Donald's ve benzeri firmaların bu devasa kullanımları büyük bir endüstriyel pazar oluşturmaktadır.

Morton Salt, Mc Donald's, General Foods ve diğer şirketlere ürünlerinde kullanmak üzere tuz satmaktadır. Ancak bu tuz işinin sadece bir kanalıdır. Morton Salt aynı zamanda, bize tuzu satan bayilere veya marketlere de satış yapmaktadır. Görüldüğü üzere sadece yemeklik tuz satışı bile ciddi bir endüstriyel pazar büyüklüğü oluşturmaktadır⁹.

Türkiye'den örnek verecek olursak; ÜLKER Gıda , üretmiş olduğu dondurma ürünlerini bir taraftan nihai tüketicilere sunulmak üzere distribütörlerine, bakkal ve marketlere satarak, diğer taraftan aynı ürünleri büyük ambalajlarda pastanelere, kafelere, otellere, vb. yerlere de vererek büyük bir endüstriyel satış gerçekleştirmektedir¹⁰.

Aynı şekilde kamu birimleri ve diğer hizmet işletmelerine yönelik pazarlama faaliyetleri de endüstriyel pazarlama kapsamına girmektedir. Örneğin, askeri kışlaların, üniversitelerin, okul vb. birimlerin kafeteryalarında tuz ve yağ kullanımları için gerçekleştirdikleri satın alımlar birer endüstriyel alım niteliği taşımaktadırlar.

⁸ Robert R. Reeder, Edward G. Brierty, Betty H. Reeder, **Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control** (Third Edition. USA: Prentice Hall, 1998), s.4

⁹ Dwyer, Tanner, ag.e., s.6

¹⁰ “Ülker Venexia ile halka lüks dondurma yedirecek”, **Radikal Gazetesi** (27.05.2009 tarihli haber)

2. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMANIN ÖNEMİ

Bir çok kişinin pazarlama denince akıllarına nihai tüketicilerin satın alımlarını etkileyen pazarlama faaliyetleri gelmektedir. Ancak tüketicilerin satın alımları işletmelerin kendi aralarındaki iş hacminden daha düşük bir tutarı teşkil etmektedir. Tüketicilere yönelik pazarlama etkinlikleri daha görünür olsa da bir çok mezun olan öğrenci esasında endüstriyel pazarlama alanında kendine daha çok iş imkanı bulmaktadır¹¹.

Pazarlama literatürü ve akademisyenler temelde tüketici pazarları ile daha çok ilgilenmekte, endüstriyel ürünler pazarı üzerinde yeteri kadar durmamaktadırlar. Halbuki bu pazarlarda tüketim pazarlarına göre çok daha büyük ekonomik değerler değişime konu olmaktadır¹². Bütün üretilen malların %50'sinin, tarımsal ürünlerin %80'inin, madenlerin, deniz ve orman ürünlerinin neredeyse tamamına yakınının bu pazarlarda işlenmek üzere satıldığı ileri sürülmektedir¹³.

Tüketim ürünleri toptan satıldığında endüstriyel ürün niteliği kazanmaktadır. Bu nedenle tüketim ürünlerinin toptancılara ve perakendecilere veya diğer kurum ve işletmelere satılması endüstriyel satış kapsamına girmektedir.

İthalat ve ihracat işlemi olarak adlandırılan ve yabancı ülkeden ürün satın almak ve yabancı ülkeye ürün satmak olarak tanımlanabilecek ilişkide endüstriyel ürünler işlem görmektedir¹⁴. Burada esas olan ürünün tüketim malı olup olmaması değil üretimde kullanılması veya tekrar satış işlemine tabi olmasıdır. Çünkü her iki ülkede de ithalatçı işletmeler satın aldıkları ürünleri ya bir üretim sürecinde kullanmakta ya da tekrar satmaktadırlar. Tablo 1'de görüldüğü gibi Türkiye'nin dış ticaret hacmi sektörlere göre bölünmeksizin makro bir bakış açısıyla 2005 yılından itibaren 200 milyar doların üzerinde seyretmektedir.

¹¹ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.6

¹² Özdemir, a.g.e.,s.24

¹³ Mucuk, a.g.e., s.82

¹⁴ Özdemir, a.g.e., s.16

Tablo 1. Türkiye'nin İhracat ve İthalat Rakamları

Yıllar	İhracat (Milyon \$)	İthalat (Milyon \$)
1999	26.587	40.671
2000	27.775	54.503
2001	31.334	41.399
2002	36.059	51.554
2003	47.253	69.340
2004	63.167	97.540
2005	73.476	116.774
2006	85.535	139.576
2007	107.154	170.063
2008	132.003	201.823
2009	102.165	140.775

Kaynak: TÜİK, İGEME

Dünya pazarı hızla globalleşirken ürünlerini bu pazarda başarıyla satan firmalar arasında rekabet hat safhadadır. Dünyanın ekonomik alandaki dev firmaları (Microsoft, DOW Chemical, BASF, Shell, BP, Siemens, Bosh, Arçelik, GE) globalleşen dünya pazarında üstün pazarlama faaliyetleri sayesinde bu rekabette ön sıralara geçmektedirler. Bununla birlikte bu firmalar için dünya pazarlarına açılmak bir mecburiyettir¹⁵.

Endüstriyel pazarın büyüklüğünü belirlemek için üretimden satış büyüklüklerine, çeşitli yatırım harcamalarının tutarlarına ve kamu sektörünün mal ve hizmet harcamalarına bakmak gerekmektedir¹⁶.

¹⁵ Michael H. Morris, **Industrial and Organizational Marketing** (Second Edition, New York: Macmillan Publishing Company, 1992), s.54-59

¹⁶ A.S. Bhamhra, A.K. Chaudhary, **Industrial Marketing** (New Delphi: Anmol Publications Pvt Ltd: 1999), s.14

Böylesine büyük ve önemli pazarlarda yer alan işletmeler her şeyden bağımsız hareket etme lüksüne sahip değildirler. İşletmeleri, rakiplerini ve müşterilerini de içine alan pazarı tek tek ya da bir bütün olarak etkileyen faktörler söz konusudur. Bu faktörleri yönetmek ve kontrol etmek için ciddi pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç vardır.

Endüstriyel pazarlama alıcıyı tanımakla, müşterinin ne istediğini ve nasıl karar verdiğini çözümlemekle başlamaktadır¹⁷. Ülkemizde bir çok firmanın hala pazarlama aşamalarının başlangıcında olup müşteri tatmininin önemini ancak kavramaya başladığı söylenebilir.

Daha önceleri üretimin az olduğu dönemlerde endüstriyel ürünlerde pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç olmadığı inancı hakimdi. Bu ürünlerde özellikle reklam ve satış geliştirme faaliyetleri gerekli görülüyordu. Günümüzde teknolojik gelişmeler ve endüstriyel ürün üreticilerinin sayısının artması, rekabetin atmasına ve üreticilerin pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç duymalarına yol açmıştır. Bu durum, geniş endüstriyel ürün çeşidine sahip firmalar için nihai kullanıcıya ulaşma gereksinimini zorunlu kılmaktadır. Bu da müşterilerin ilgisini çekmeye yönelik çeşitli pazarlama faaliyetlerini beraberinde getirmiştir.

Müşteriyi elde tutma ve ilişki tesisi bugünkü endüstriyel pazarlamanın önemli konularındandır. İlişkilerin güçlü olabilmesi için şirketlerin iç organizasyonlarını her bir endüstriyel müşterinin taleplerinin tatminine ve probleminin-işinin çözümüne adanması gerekir. Stratejik ilişki tesisi için örgütlerin kendi içinde çok dikkatli bir entegrasyon ve koordinasyon sistemi kurmaları gerekir.¹⁸

3. ENDÜSTRİYEL PAZARLARIN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Endüstriyel pazarlarda satın alma karar süreci, doğal çevre ilişkileri, ürün ve pazarın özellikleri tüketiciler pazarından farklıdır. Tam rekabet piyasasının aksine endüstriyel pazarlarda işletmeler fiyatlar genel düzeyini etkileyemeseler bile ürünün fiyatını

¹⁷ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.24

¹⁸ Aynı, s.25

değiştirebilmektedirler. Pazarda yer alan işletmeler birbirlerinden alışveriş yapmaya ve kazanç elde etmeye çalışmaktadırlar¹⁹.

Endüstriyel pazarda görünüşte insanlar değil tüzel kişilikler tüketici konumundadır. Ancak dikkat çekici olan nokta tüzel kişiler adına karar verenlerin yine insanlar olduğudur (Demir ve Şahin, 2001). Endüstriyel pazarda talep edilen mallar ve hizmetlerin talep ediliş amacı tüketim ürünleri pazarından farklıdır. Ayrıca satın alma biriminin yapısı ve satın alma karar sürecinin işleyişi tüketim ürünleri pazarından önemli farklılıklar göstermektedir²⁰.

Tüketicilerin satın alması ile örgütlerin satın alması arasında bir çok farklılık vardır. Nihai tüketiciler kişisel tüketim için satın alırken, örgütler genelde mal veya hizmet üretmek, kurumsal ihtiyaçlarını karşılamak ve önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için satın almaktadırlar. Diğer özellikler de aynı şekilde örgütsel satın almanın doğasını etkilemekte ve endüstriyel satın almayı nihai tüketicilerden farklılaştırmaktadır. *Ticari pazarlamacıların* bir çok rekabet durumuyla karşı karşıya kaldıkları düşünülürse endüstriyel satın almanın farklılıklarının bilinmesi önem arz etmektedir. Bu özellikleri, *i-müşterilerin türleri*, *ii-satın alınan ürünlerin türleri*, *iii-müşterilerin büyüklükleri ve lokasyonları*, *vi-karmaşık ve katı satın alma süreçleri*, *v-müşteri ilişkilerinin yapısı ve vi-talebin yapısı* başlıkları altında inceleyebiliriz²¹.

3.1. Endüstriyel / Örgütsel Müşteri Türleri (Örgütsel Pazar Türleri)

Endüstriyel ürünler, en sonunda kişi ve ailelerin kullanımları için sunulacak ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılan araç ve gereçleri, büro malzemelerini, hammadde ve yarı mamul maddelerini kapsar²².

¹⁹ Özdemir, a.g.e.,s.25

²⁰ Aynı, a.g.e., s.23

²¹ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.11

²² İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri** (Onbirinci Baskı. İstanbul : Detay Yayıncılık, 1999), s.74

Ticari müşteriler, kendi operasyonlarında direkt veya endirekt kullanmak üzere ürün ve hizmet satın alan tüm örgütlerdir²³.

Örgütsel pazarlar birbirinden farklı özellikler gösterirler. Örneğin, kar amacı güden işletmelerin satın alma davranışları ile kar amacı gütmeyen kurumların ve devlet birimlerinin satın alma davranışları birbirinden çok farklıdır. Bu nedenle tüketiciler pazarı dışında kalan örgütsel pazarları tek bir pazar olarak görmek doğru değildir.

Endüstriyel pazar kendi içinde ürün türlerine ya da satın alma amaçlarına göre alt bölümlere ayrılır:

Endüstriyel ürünün niteliğine göre ortaya çıkan sınıflama; hammaddeler pazarı, yarı bitmiş ürün (montaj ürünü) pazarı, işletme gereçleri pazarı, toptan eşya pazarı vb. alt pazar türleridir²⁴.

Endüstriyel pazarda faaliyet gösteren işletmeler satın alma amaçlarına göre; *i-üretici işletmeler, ii-yerel ya da merkezi kamu kuruluşları, iii-hizmet endüstrisi, finans ve sigorta işletmeleri, iv-vakıflar gibi kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve v-aracılardan oluşur*. Bu açıdan endüstriyel pazarı dört temel kategoride toplamak mümkündür²⁵.

3.1.1. Sanayi ve Hizmet İşletmeleri (Üretici İşletmeler Pazarı)

Kar amacı güderek mal veya hizmet üreten tüm işletmelerin alımları ile oluşturduğu pazar bu grupta yer alabilir. Buradaki satın alma, üretim eylemlerini yürütmek veya başka ürünlerin üretiminde kullanmak için yapılır. En geniş ve en fazla çeşitlilik gösteren endüstriyel pazar türüdür ve genelde endüstriyel pazar denilince bu pazar türü anlaşılır. Üretici pazarları olarak da adlandırılan bu pazardaki işletmeleri de kendi içinde sınıflandırmak mümkündür:

²³ Haas, a.g.e., s.9

²⁴ Nezihe Figen Balta, **Endüstriyel Pazarlama** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), s.36

²⁵ Haas, a.g.e., s.9-16 ; Dwyer, Tanner, a.g.e., s.11

3.1.1.1. Orijinal Ürün ve Ekipman Üreticileri

İngilizce’de *Original Equipment Manufacturer* (OEM) da denilen, kendi nihai çıktılarının (ürünlerinin) imalatında kullanmak üzere satın alma yapan firmalar bu gruba girer. Bir başka ifadeyle diğer üreticilerin ürettikleri ile kendi çıktılarını birleştirerek donanım üretenler bu pazarı oluşturur²⁶. Örneğin ürünlerinde kullanmak üzere Arçelik, Vestel, Bosch gibi firmalar bir Eskişehir firması olan Endel AŞ’den büyük miktarda kablo grupları satın almaktadırlar. Ana ürün üreten bu firmalar dışarıdan temin ettikleri kablo ürünlerini kendi nihai ürünlerinin bir parçası haline getirmektedirler, yani Arçelik, Vestel, Bosch gibi ana mamul üreten firmalar kablo üreticileri için OEM pazarını teşkil etmektedir. Bu gruba giren üreticilerin oluşturduğu pazara “Orijinal Ürün ve Ekipman Üreticileri Pazarı” denir.

3.1.1.2. Kullanıcılar (İşletmeler Pazarı)

Kullanıcılar, nihai tüketicilerin örgütsel müşteri türlerindeki karşılığıdır. İşletmelerin nihai ürünlerinin bir parçası haline getirmedikleri tüm ürün ve hizmet alımları bu pazarı oluşturur. Diğer bir deyişle bu pazarda alınıp satılan ürünler, üretim dışında kalan günlük işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi sırasında kullanılır²⁷. Bu pazarlarda genelde yardımcı işletme malzemelerinin alınıp satıldığı söylenebilir.

OEM pazarından ayrılan yönü, ürün ve hizmetlerin kullanım yerleri ve satın alma amaçlarıdır. Bir işletme hem OEM, hem Kullanıcı olabilir, ancak bir tedarikçi için hem OEM hem kullanıcı olamaz²⁸. Örneğin, Türkiye’nin en büyük arazi geliştirme ve konut üretim şirketlerinden biri olan Sinpaş GYO firması saha mühendislerinin kullanımı için arazi araçları kiralamaktadır. Araçlar Sinpaş’ın sattığı konutların bir parçası değildir, fakat konut üreticisi firma inşaat faaliyetlerinde elemanlarının operasyonel verimliliklerini artırmak için araç gibi çeşitli ürün ve hizmet türlerinin birer kullanıcısıdır. Aynı şekilde bu firmanın mimari büro çalışanlarına işlerinde kullanmaları için alınan bilgisayarlar, çeşitli

²⁶ Balta, a.g.e., s.37

²⁷ Aynı, s.37

²⁸ Haas, a.g.e., s.11

çizim programları ve ozalit kağıtları da aynı şekilde birer endüstriyel alım niteliği taşımaktadır. İlgili ürünlerin tedarikçiler için Sinpaş bir kullanıcısıdır. Ancak bu firmanın daire duvarlarında kullanmak üzere duvar kağıdı satın alması OEM'in satın alma kapsamına girmektedir. Ciddi inşaat firmalarının bir bölgede yeni bir konut projesine başlamadan önce araştırma şirketlerine bölge ve bölgede oturanların sosyoekonomik statüleri ile ilgili yaptıkları çeşitli pazar araştırmaları söz konusudur. Bu araştırma hizmeti, nihai ürün olan konutun bir parçası değildir. Bu hizmeti satın alan inşaat firmaları araştırma hizmetini sunan veya satan araştırma şirketleri için kullanıcı pazarını teşkil etmektedir.

3.1.1.3. Hizmet Kurumları

Yukarıdaki başlıkta bahsi geçen bir araştırma firması tüm işlerini kendi ekibiyle yapmayabilir. Örneğin sahada çalışma gerektiren yüz yüze anket çalışmaları için başka firmalardan hizmet veya hazır veri tabanları satın alabilir. Aynı şekilde, özel hastaneler, özel okullar, özel üniversiteler de bu gruba girmektedir. Bu kurumlardan bir kısmı kamu kurumlarının kullandığı satın alma prosedürlerini, bir kısmı ise daha esnek ve pratik davranarak üretici işletmelerin izlediği satın alma süreçlerini kullanmaktadır. Örneğin, özel hastaneler, özel psikiyatri ve bağımlılık tedavi merkezleri medikal firmalardan satın almada bulunurken üretici işletmelerin kullandığı satın alma süreçlerini kullanmaktadırlar²⁹.

3.1.2. Kamu Kurum ve Kuruluşları (Kamusal Pazarlar)

Kamu kurumları denilince merkezi hükümete bağlı kurumlar ile yerel yönetimler ve kurumları kastedilmektedir. Kamu çok büyük miktarda ürün alımı ve tüketimi yapmaktadır, hatta bazı ürünlerin tek kullanıcısı konumundadır. Örneğin tüm ülkelerde devletler tank, savaş uçağı, obüs vb. ağır silahların tek alıcısı konumundadır. Bir çok ülkenin GSYİH'sının önemli bir oranı devlet birimlerince harcanmaktadır. Bazı ülkelerde

²⁹ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.15

bu oran 1996 yılında %60'lara kadar çıkmıştır³⁰. 2009 yılında *T.C. kamu kesimi mal ve hizmet alımı merkezi yönetim harcamaları* III. çeyrek itibariyle 22.312 milyon TL olarak gerçekleşmiş ve ilgili dönemdeki *toplam faiz dış kamu harcamalarının* %12'sini oluşturmuştur³¹. 2010 yılında *T.C. bütçesinde, toplam kamu sektörü sabit sermaye yatırımlarının* ise 44.477 Milyon TL olması öngörülmektedir³².

Kamunun satın alma süreci özellikle sosyal hedefleri gerçekleştirme amacını taşıdığı için zor ve karmaşık bir süreçtir. Talep edilen mal ve hizmetlerin cins ve miktarları çeşitli devlet kuruluşlarının yerine getirdiği toplumsal görev ve hizmetlerle bağlantılıdır. Bu pazarlarda alımlar genellikle ihale usulü ile yapılır. Ülkemizde alımların usulü Devlet İhale Kanunu ile belirlenmiş olup Kapalı Zarf Usulü İle İhale, Açık Artırma İle İhale, Davet Usulü İle Pazarlık vb. yöntemler kullanılmaktadır. Yasa, tüzük ve yönetmeliklerle devlet harcamaları belirli esas ve prosedürlere bağlandığından devletle iş yapmak her ne kadar çok bürokratik işlem gerektirse de işletmeler için çok büyük satış imkanları yaratır³³.

Kamu kurumları idari işlerinde kullanmak üzere kırtasiye malzemeleri, binalar vb., karayolları için tuz solüsyonları, park ve bahçe yapımlarında kullanmak üzere yapı malzemeleri, çalışanları için giysi-üniformalar satın alabildikleri gibi kafeteryalarda, hapishanelerde veya askeri tesislerde kullanılan tuz,un, su gibi tüketim malzemelerini satın alarak ciddi bir pazar büyüklüğü oluşturmaktadırlar.

3.1.3. Kar Amacı Gütmeyen Hizmet Kurumları (Kar Amacı Gütmeyen Kurumlar Pazarı)

Bu pazar türü ticari işletmelerin dışında kalan ve kar amacı gütmeyen örgütlerden oluşur. Vakıflar, dernekler, sendikalar, ibadethaneler, partiler, yardım

³⁰ Nispet Uzun, "Kamu Büyüklüğü ve Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği (1970-1999)," **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 19: ss.151-172, (Temmuz-Aralık 2002), s.154, http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/08_Uzun.pdf (Erişim Tarihi: 05.01.2010)

³¹ "Ekonomik Gelişmeler Raporu," **DPT** (Aralık 2009)

³² "Temel Ekonomik Göstergeler," **DPT** (Kasım-Aralık 2009)

³³ 2886 Sayılı **Devlet İhale Kanunu** (3.Bölüm, İhale Usulleri, Madde 35)

kuruluşları vb. kar amacı gütmeyen fakat çeşitli toplumsal eylemleri yürütmek için mal satın alan tüm örgütler bu gruba girmektedir. Bu kurumlar her ne kadar ticari amaç gütmeseler de bir kısmı kamu kurumlarının kullandığı satın alma prosedürlerini, bir kısmı ise daha esnek prosedürler kullanabilmektedir³⁴.

Bu pazarın alıcıları kar amacı gütmeyen Kızılay Derneği, Diyanet Vakfı, Mehmetçik Vakfı gibi yarı resmi yardım kurumları olabileceği gibi, Kanarya Sevenler Derneği, AKUT, Çağdaş Eğitimi Destekleme Vakfı, TOÇEV gibi devlete bağlı olmayan ancak çeşitli sosyal hizmetleri-hedefleri yerine getirmek için kurulmuş olan özel dernek ve vakıflar da olabilir.

Bu kurumlara yapılacak olan satışlar firmalar için önemli bir meblağ teşkil edebilmekte ve her birinin farklı satın alma gereksinimleri ve prosedürleri olduğundan dolayı bir çok satıcı-tedarikçi firma kurumlara özel satış örgütleri oluşturmaktadır.

3.1.4. Satıcı İşletmeler / Endüstriyel Distribütörler (Aracılar Pazarı)

Üreticilerin mallarını başka üreticilere veya kurumlara tedarik eden firmalara *endüstriyel dağıtıcılar* denilmektedir. Başka bir ifadeyle aracılar pazarı, tekrar satarak kar sağlamak amacıyla satın alan işletmelerden oluşur³⁵. Örneğin, Kılıçoğlu markalı ürünleri satan ana dağıtıcılar, medikal malzeme satan firmalar, oto tamirhanelerine çeşitli motor yağları satan vb. firmalar birer endüstriyel distribütördür.

Bu tür tedarikçiler tüketim malı dağıtan ve hizmet sağlayan toptancı ve perakendecilerle benzer hizmet sunarlar. Aradaki fark satılan ürünün kullanım amacıdır. *Endüstriyel dağıtıcılar*, büyük miktarda satın alımda bulunurlar sonra da bu ürünleri daha küçük miktarlarda endüstriyel kullanıcılara satarlar³⁶. Aracılar, ticaretini yaptıkları mallarda bazen küçük değişiklikler yapsalar da onların fiziksel niteliklerini değiştirmezler. Örneğin, Ülker Gıda'nın ev dışı tüketim ürünlerini satan distribütörler yağ, şeker gibi

³⁴ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.15

³⁵ Balta, a.g.e., s.38; Özdemir, a.g.e., s.27

³⁶ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.15

ürünleri tankerlerle büyük miktarlarda satın aldıktan sonra pastane, lokanta, restoran gibi işletmelere daha küçük ambalajlara bölerek satmaktadırlar.

Aslında üreticilerin direkt nihai tüketiciye sattığı malların dışında kalan bütün mallar önce aracılar pazarında satılır. Dolayısıyla, hem endüstriyel ürün aracıları hem de tüketim ürünleri aracıları bu pazarın birer üyesidir veya her iki gruptaki aracılar birer endüstriyel müşteridir denilebilir.

Aracı işletmeler satın alma kararı verirken bir çok faktörü göz önünde bulundururlar. Satın alacağı mal için depolarında veya dükkanlarındaki fiziksel yer durumu, o malı hangi fiyattan ne kadar satabileceği, kendisine mal tedarik edenlerin bu malı istikrarlı olarak sağlayıp sağlayamayacakları, malın kalitesinde bir problem olduğunda tedarikçinin malın arkasında durup durmayacağı, gerektiği hallerde üretici veya ana tedarikçiden teknik destek alıp alamayacağı, yeni bir ürünün satın alımında söz konusu malın kendi dağıtım kanalına uygun olup olmadığı, talep görüp görmeyeceği gibi konuları etraflıca değerlendirir ve ondan sonra alımla ilgili kararını verirler.

Bu pazarda üreticilerin aracı işletmelere yönelik satışlarında kampanyalı ya da promosyonlu satışlar olarak da adlandırılabilir satış tutundurma faaliyetleri önemli yer tutmaktadır. Örneğin, konut çatısı malzemelerinde Türkiye’de pazar lideri olarak görülen Kılıçoğlu Kiremit, ürün satışlarının önemli bir oranını distribütörlerine yönelik düzenlediği çeşitli ön ödemeli bağlantı kampanyaları ile gerçekleştirmektedir.

Ancak büyük ölçekli ve teknik olarak karmaşık endüstriyel ürün satışlarında kullanıcılar aracıları atlayarak direkt üreticilerden satın alma eğilimindedirler. Nitekim Türk Hava Yolları, filosuna uçak satın alacağı zaman direkt üreticilerle temasa geçer. Fakat, bu tarz teknik ürünlerin satış sonrası bakım ve servis hizmetleri bazen aracı şirketler tarafından sağlanmaktadır. Örneğin, cam sanayiinde cam üreticisi firmalar makine parklarını direkt üreticilerden satın alırken, makinelerinin tamir ve bakım hizmetini üretici adına faaliyet gösteren servis bayilerinden satın almaktadırlar.

3.2. Endüstriyel Ürün Türleri

Endüstriyel ürünü tüketim ürününden ayıran en belirgin özellik ürünün kullanım esnasındaki fiziksel yapısı değil ürünün kullanım amacıdır. Bir bireyin veya ailenin bireysel kullanım amacıyla aldığı bir bilgisayar veya cep telefonu bir tüketim ürünüdür. Fakat aynı ürün bir şirket çalışanına iş yaparken kullanması için alınırsa bu bir endüstriyel amaç taşıdığı için ürün de endüstriyel ürün sayılır.

Endüstriyel pazarda satılan ürünler hammaddeler, yüksek düzeyde teknik ve karmaşık ürünler veya tüketim ürünleri olabilir. Bir kısım endüstriyel ürün tüketim ürünleri ile benzerlik taşısa da çok miktarda ve yüksek parasal değerlerde satın alınmaları tüketim ürünlerinden ayrılmasına neden olmaktadır. Genellikle endüstriyel pazarda ürünler, tüketim ürünleri pazarına göre çok daha fazla miktarlarda satın alınırlar. Dolayısıyla satın almanın maliyeti yükselmektedir³⁷.

Firmalar, endüstriler halinde gruplanmakta ve sektörler halini almaktadır. Endüstrilerin sektörlere ayrılmasında kullanılan kriterlerden birisi yapılan işin yöntemi, başka bir deyişle *üretim teknolojisi ve üretim miktarıdır*. Örneğin madencilik, doğal kaynaklardan faydalanarak ürünü çıkarmayı; turizm, misafirlere hizmet götürmeyi, tarım ise belirli zaman aralıkları ile hasat etmeyi gerektirmektedir.

Sektörleri diğerlerinden ayırmada kullanılan bir başka kriter ise *kullanılan temel maddedir*. Petrol ürünleri, süt ürünleri, deniz ürünleri, doğal taş gibi üretim sürecine giren hammadde daha sonra hangi isimle anılırsa anılsın belirli sektörleri ifade etmektedir.

Endüstrileri sektörler olarak ifade etmede kullanılan son kriter *üretilen ürünlerdir*. Örneğin hazır giyim, tahıl, turunçgiller, iş makineleri ayrı ayrı birer sektör olarak tanımlanmaktadır³⁸.

³⁷ Balta, a.g.e., s.35

³⁸ Özdemir, a.g.e., s.25

Endüstriyel ürünler genellikle örgütlerin ürünleri *satın alma tipleri* ve *satın alma amaçları* temelinde sınıflandırılmaktadır. *Örgütlerin nihai mamullerinin bir parçası olması veya örgütlerin faaliyetlerini kolaylaştırıcı olması ürün tiplerinin belirlenmesinde temel ayrımdır.* Endüstriyel ürün satın alan örgütlerin büyük çoğunluğunun kendi ürünleri nihai tüketici pazarlarında satıldığı için, ürünlerinin bir parçası olan endüstriyel ürünlerle ilgili iyi bir satın alma yapmaları kendileri için rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle endüstriyel pazarlarda alınıp-satılan ürün türlerini iyi tanımak oldukça önemlidir³⁹. Sınıflamadaki temel amaç her ürün kategorisindeki satın alma dinamiklerinin farklılığını görerek pazarlama stratejilerinin de her kategori için değişik olabileceğini ortaya koymaktır⁴⁰. Endüstriyel ürünler şu alt başlıklarda sınıflanmaktadır;

i- Hammadde:

Hammadde olarak sınıflanan ticari ürünler, çok az değiştirilerek veya hiç değiştirilmeden ana endüstriler tarafından üretilip satılan tüm ürünleri kapsamaktadır⁴¹.

1-Ekonomik işlem veya dağıtım için gerekli olan, 2-Orijinal parça üreticilerine nihai ürünlerinin üretiminde kullanmaları için satılan hammaddeler olarak sınıflayabiliriz. Örneğin çip üreticileri ürünlerinde kullanmak üzere gümüş maddesi satın alırlar. Gümüş, sanayide kullanılabilir bir girdi mamul haline gelmeden önce ise maden yataklarından çıkartılarak işlenmek üzere büyük eritme ocaklarına satılır.

Bazen hammaddeler çeşitli işlemlerden geçirilerek fabrikasyon ürünü halini alır ve bir başka endüstriyel ürünün temel hammadde girdisi olarak kullanılabilir. Bu tür işlemde geçirilerek başka bir ürünün hammaddesi olarak kullanılan ürünlere *işlenmiş hammadde* adı verilir. Örneğin araç jantı üreticilerinin temel hammadde olarak kullandıkları yassı metaller birer fabrikasyon hammaddesidir ve bu şekle gelmeden önce demir cevheri bir fabrikasyon işleminden sonra sac haline getirilir. Sonra sac plakalar uygun büyüklükte kesilerek preslerde şekillendirilir ve araç lastiklerinde kullanılan jantlar üretilir. Demir

³⁹ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.15

⁴⁰ Haas, a.g.e., s.17

⁴¹ Aynı, a.g.e., s.20

cevheri aynı zamanda demir çelik üreticilerinin temel girdisidir, işlenerek inşaatlık demir haline getirilir ve inşaat firmalarının konut imalatlarında kullandıkları esaslı bir ürün olarak satılır.

Hammaddelerin katma değerleri genelde düşüktür. Ham petrol, mineraller, kömür madeni, ekinler, şeker pancarı vb. tarım ürünleri işlenip nihai tüketim ürünü halini aldıklarında ilk çıkış fiyatlarına göre 5-10 kat daha fazla değerlendirilir.

Hammadde pazarında tutundurma politikası olarak reklam genelde etkisizdir, önemli olan müşteriye düzgün hizmet sunmak, tam zamanında teslimat yapmak ve ürünün devamlılığını sağlamaktır. Örgütsel müşterilerin tedarikçi seçiminde, ürün kalitesi ve standardı, zamanında teslimat kabiliyeti, üretim veya tedarik miktarı kapasitesi ve fiyat en önemli faktörlerdir. Ürünün büyük ve ağır olması durumunda nakliye avantajları da seçim kararında önemli rol oynayabilmektedir⁴².

ii- Donanım Malzemesi:

Orijinal Donanım Parçaları denilen bu malzemeler nihai ürünlerin içerisinde herhangi bir işlemten geçirilmeden kullanılmaktadır . Üreticiler bir firmanın ürününü başka bir firmanın ürünü ile birleştirerek nihai mamullerini meydana getirebilmektedirler. Bu ürünlere *montaj malzemesi* veya *üst montaj malzemesi* de denilmektedir⁴³. Örneğin, Beyaz eşyalarda kullanılan kablo grupları tamamen dış tedarikçilerden-yan sanayi üreticilerinden temin edilerek nihai ürünün bir parçası haline getirilmektedir. Konut üreticilerinin tamamına yakını, sattıkları dairelerin içindeki mutfak dolaplarını, vitrifiyeleri, armatürleri vb. ürünleri montajı ile birlikte hazır satın alarak dairelerin birer parçası haline getirmektedirler. Elektrik şalterleri, elektrik motorları, vidalar, vida somunları, civatalar vb. ürünler birer donanım malzemesidir. Donanım ürünleri OEM'lere satılmak üzere önce *endüstriyel araçlar* tarafından satın alınsa da nihayetinde başka bir ürünün içinde bir parça olarak kullanıldıkları için bunlara OEM ürünleri de denilmektedir⁴⁴.

⁴² Haas, a.g.e., s.112

⁴³ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.16

⁴⁴ Haas, a.g.e., s.20

iii- Yardımcı İşletme Malzemesi:

Bu ürünler işletmelerin esas faaliyetlerini yerine getirirken kullandıkları yardımcı malzemelerdir. Ancak bu malzemeler nihai ürünlerin bir parçası veya girdisi değildir, kolay taşınabilirler. Aksesuar ekipmanları da denilen bu ürünler çok büyük sermaye yatırımı gerektirmez, ancak iş verimliliğini arttırdıkları için olmazsa olmazların içindedirler. Örneğin, keser, metre, bıçkı, nivo gibi inşaat üretiminde kullanılan el aletleri ile şantiye yönetim ofislerinde kullanılan ofis bilgisayarları, yazıcılar, telefonlar vb. ofis cihazları gibi ürünler bu gruba girmektedir.

Genellikle çok sayıda alıcı olması ve alıcıların da çok geniş bir alana yayılmasından dolayı bu ürünlerin satışında araçlar kullanılır. Fakat bu durum malzeme türüne göre değişebilir. Bir fork-lift satıcısı aracı kullanmayı düşünmeyebilir, ancak bilgisayar satışları için bu şarttır. Burada dağıtım şeklinde ayırt edici kriter bir ürünün çok sık sipariş edilip edilmemesi ve çok yaygın kullanılıp kullanılmamasıdır. Genelde çok sık sipariş edilen ve tüm işletmeler tarafından kullanılan ürünler araçlar vasıtasıyla satılır. Çünkü üreticilerin tek başına çok geniş alana yayılmış fazla sayıdaki müşterilere tek başına ulaşması zordur.

Bu ürünler genellikle teknik olarak fazla karmaşık olmayan standart bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle bunların tutundurulmasında kişisel satıştan çok satış artırıcı faaliyetler daha ön plandadır.

Bu ürün gruplarının seçiminde ürün özellikleri, fiyat ve teslimat koşulları belirleyici öneme sahiptir⁴⁵.

iv- Yatırım Ekipmanları:

Tesisin ve üretim sisteminin bir parçası olan bu ürünler için ciddi finansman gerekmektedir. Vinçler, maden eritme ocakları, endüstriyel fırınlar, üretim bandı, forklift,

⁴⁵ Haas, a.g.e., s.109

kepçe vb. ağır makine parkları bu gruba girmektedir. Bu ürünler üretim fonksiyonun temel araçlarıdır, oldukça pahalıdır ve satın alma süreçlerinde bir çok departmandan uzmanlar katılmaktadır. Dolayısıyla bu ürünlerin pazarlanması ve satışı da diğer endüstriyel ürünlerin pazarlanmasından farklılık arz etmektedir. Satın alma sürecine bir çok kişi katıldığı için tanıtım materyallerinde, ürün sunumlarında veya reklam mesaj stratejilerinde tüm bu kişilere veya kişilerin beklentilerine ulaşmak ve hitap etmek gerekir. Bu gruptaki ürünlerin satışı için mutlaka teknik olarak iyi donanımlı satış elemanları, satış sonrası teknik destek ve servis hizmetleri son derece yüksek önem arz etmektedir. Bu ürün grubunda kurulum-montaj desteği, işletmeye alma ve çalıştırma desteği, hizmet kalitesi ve ödeme seçenekleri (leasing, uzun vadeli kredi vb.) müşterilerin ürün tercihlerinde temel etkili faktörlerdir⁴⁶. Ürünler teknik ve pahalı oldukları için tutundurma yöntemi olarak ise kişisel satış ağırlıkta kullanılmaktadır.

Müşteri ile malzeme özellikleri ve satış şartları hakkında uzun görüşmeler yapılmaktadır. Alıcılar yukarıda saydığımız ürün özellikleri nedeniyle aracılardan ziyade direkt üreticiden satın alma eğilimindedirler. Yüksek meblağlar döndüğü için kullanıcılar sürprizlerle karşılaşmak istemezler, teknik desteği her an yanlarında hissetmek, doğru ürün satın aldıklarından emin olmak isterler. Bu nedenle direkt satın alma ve üretici ile ilk elden muhatap olma eğilimi ağır basmaktadır.

v- Bakım, Tamirat ve Operasyon Malzemeleri

Şirketlerin operasyonlarında kullanılmak üzere satılan ürünlere *TBÜ (tamir, bakım ve operasyon ürünleri)* denir. Bunlar nihai ürünle hiç bir alakası olmayan, başka bir deyişle imalat için kullanılmayan, ancak operasyonların yürütülmesinde kolaylaştırıcı etkisi olan ürünlerdir. Kullanımı kolaydır, çok teknik değildirler ve genelde ambalajlarının içerisinde kullanımlarını açıklayan kılavuzlar yer almaktadır⁴⁷. Kağıt, kalem, CD, ofis temizlik malzemeleri, çay-kahve gibi servis malzemeleri, tuvalet kağıtları, kağıt havlular vb. bu ürünler arasındadır. Diğer endüstriyel ürünlere göre çok ucuzdurlar, hızlı tüketilirler ve belli standartlara sahip oldukları için rutin olarak satın alınırlar. Oldukça

⁴⁶ Haas, a.g.e., s.109

⁴⁷ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.16

fazla sayıda tedarikçileri vardır ve çoğunlukla araçlar tarafından tedarik edilirler. Firmalar bu ürünleri satın alırken çok fazla irdelemezler, o nedenle bu ürünlerin pazarlanmasında belli kalite standardını tutturup eksiksiz ve sorunsuz teslimat yapılması ve satın almacılarla iyi ilişki kurulması önemlidir. Satın almacılar bu ürünleri alırken fazla uğraşmayı sevmezler, pratik ve hızlı servis isterler.

Tesis bakım ürün ve hizmetleri olarak; kapıcılık, boyacılık, sıhhi tesisatçılık, ısıtma ve havalandırma hizmetleri sayılabilir.

Tamirat ürünü ve hizmetleri denilince, üretim tesisinin tamirinde kullanılan ürün veya hizmetlerden ziyade, üretim ekipmanı ve cihazlarının tamirinde kullanılan ürünler kastedilmektedir.

vi- Kolaylaştırıcı Araç ve Hizmetler:

Bu ürünler veya hizmetler nihai ürünün içerisinde yer almaz, fakat işletmelerin esas çalışmalarını düzgün yapmalarına yardımcı olan destek eylemleridir. Bankacılık hizmetleri, pazarlama araştırması hizmetleri, reklam ve ulaştırma hizmetleri, personel yemeği ve personel servisi hizmetleri bu kategorinin içerisinde yer alabilir.

Endüstriyel hizmetler anlaşma veya kiralama yoluyla dışarıdan temin edilebileceği gibi firmalar kendi bünyelerinde de bu tür işleri yürütebilmektedirler⁴⁸.

3.3. Endüstriyel Tüketicilerin Büyüklüğü , Sayısı ve Bölgesel Yerleşimleri

Endüstriyel tüketicilerin büyüklüğü ve yerleşim yerleri endüstriyel pazarlamacılar için tüketim ürünlerinde karşı karşıya olmadıkları kadar farklı ve benzersiz bir durum meydana getirmektedir⁴⁹. Endüstriyel tüketicilerin özelliklerinden bazıları şunlardır:

⁴⁸ Joel R. Evans, Barry Berman, **Marketing**, (Fourth Edition. Singapore: Mcmillan Publishing Company, 1990), s. 267

⁴⁹ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.16

i- Endüstriyel tüketici sayısı nihai tüketicilere göre daha azdır⁵⁰. Örneğin kereste kesmede kullanılan hızar makineleri, maden ocaklarında kullanılan iş makineleri, beton karma ve pompalama makineleri, gemiler, uçaklar, elektronik yedek parçası gibi ürünleri alacak işletme sayısı çok değildir⁵¹.

Endüstriyel pazarda alıcı sayısının az olması, alıcı ve satıcıların birbirlerini daha yakından tanımalarını da mümkün kılmaktadır. Alıcı ile satıcı arasında ticari olarak başlayan ve bazen iş ilişkisinin de ötesinde dostluklara kadar uzanan ilişki şekli endüstriyel pazarlarda oldukça sık rastlanan bir durumdur. Pazarlama literatürüne “*ilişkisel pazarlama*” olarak geçmiş bu durum, müşteri ile ilişkiyi alım döneminin dışında da sürdürerek müşteri bağlılığını arttırmayı hedeflemektedir.

ii- Endüstriyel alıcılar büyük oranda belli bölgelerde toplanmaktadır. Satın alıcıların hükümet politikaları, teşvikler, yasal zorunluluklar, doğal kaynaklara yakın olma, ulaşım imkanları ve işgücü arzına yakınlık gibi nedenlerle bir araya toplandıkları görülmektedir. Ayrıca belli bölgede önceden kurulmuş olan işletmeler bir pazar oluşturdukları veya söz konusu bölgeyle ilgili bir bilinirlik olduğu için yeni kurulacak firmalar da o bölgede üretim yapmayı tercih etmektedir. Örneğin, Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) , Uzman OSB, İSTOÇ-İstanbul Toptancılar Çarşısı, MODOKO Mobilyacılar Çarşısı gibi bölgelerde sadece ilgili konuda üretim veya satış yapan işletmeler yer almaktadır. Tüketiciler de ihtiyaçlarını karşılarken öncelikle ismi bilinen bu bölgelerden alış-veriş yapmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle ilgili faaliyet kolunda yeni açılan bir firma tüketicinin kendisine ulaşımını kolaylaştırmak amacıyla öncelikle bu bölgelerde yer almayı tercih etmektedir.

iii- Endüstriler genelde kilit kaynakların etrafında oluşmaktadır⁵². Örneğin, Balıkesir’in Dursunbey ilçesinde kereste bıçkı işletmeleri hep aynı bölgede kurulmuştur ve yeni açılan keresteciler de gerek ürün satın almaya gelen kereste tüccarlarının kendilerine kolay ulaşmasını sağlamak ve gerekse hammaddeye (orman arazilerine) yakın olmak

⁵⁰ C. Yükselen, **Pazarlama: İlkeler-Yönetim**, (Dördüncü Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2003), s.110

⁵¹ Özdemir, a.g.e., s.25

⁵² Dwyer, Tanner, a.g.e., s.17

için yine eskiden beri bilindik olan bu bölgede kurulmaya devam etmektedir. Aynı şekilde kiremit endüstrisi genel olarak kil hammaddesinin bulunduğu bölgelerde gelişmiştir. Eskişehir, Çorum, Tokat, Bartın, Turgutlu ve Salihli kiremit ve tuğla sanayisinin yoğunlaştığı bölgelerdir. Bu bölgelerde kiremit üretimine uygun zengin hammadde yatakları bulunmaktadır⁵³. Hammaddenin çok uzak mesafelere taşınmasının getireceği yüksek nakliye maliyetlerinin önüne geçebilmek için fabrikalar bu bölgelerde kurulmuştur. Çünkü ocaklardan alınan hammadde yüzde yüz olarak nihai mamule dönüştürülememekte, bir kısmı taşıma ve stoklama esnasında, bir kısmı da imalat esnasında zayi olmaktadır. Dolayısıyla hammaddenin yüksek nakliye maliyetine katlanmak rekabetçi avantajları yok etmektedir. Bunun yerine üretimi hammadde yataklarının yakınında gerçekleştirip pazara sadece kaliteli olarak imal edilmiş birinci sınıf nihai mamullerin taşınması gereksiz hammadde maliyetlerinin oluşmasını engeller.

Teknoloji şirketleri için ise esas hammadde insan gücüdür. Bu nedenle bu tür şirketler genelde kalifiye insan gücünün fazla olduğu şehir veya semtlerde konumlanırlar. Örneğin, Türkiye’de bir çok teknoloji şirketinin merkezi İstanbul’dadır. Çünkü İstanbul, kalifiye insan gücü bakımından ve yaşam koşulları bakımından diğer illere göre daha iyi konumdadır.

İşletmelere yönelik pazarlama stratejilerinde coğrafik konum önemli bir etkindir. Buralardaki endüstriyel müşterilere ürün veya hizmet tedarik eden firmalar dağıtım ve satış masraflarını düşürmek için bu bölgelere yerleşirler veya en azından bu bölgelerde yerleşik birer temsilcilik oluştururlar. Bu sayede müşteri ziyaretleri ve temasları kolaylaşır. Örneğin, Arçelik firmasına parça üreten yan sanayi tesisleri Arçelik fabrikalarının bulunduğu şehirlerde kurulmuştur. Beyaz eşya ürünleri için bir donanım parçası olan çeşitli kablo gruplarının üretimini yapan Eskişehir merkezli Endel AŞ firması beyaz eşya üreticilerinin en büyük tedarikçileri arasındadır. Bu firma, Türkiye’deki beyaz eşya üreticilerinin tesislerinin bulunduğu bölgelerde fabrikalar kurmuş ve bölgedeki nihai mamul üreticisinin ihtiyacını aynı bölgedeki fabrikasından

⁵³ Kavas, Taner, **Tuğla ve Kiremit Üretimi** (2008), www.tukder.org.tr (erişim: 10.12.2009); “**Tuğla-Kiremit Sektörü ve Eskişehir’in Sektördeki Yeri**”, <http://caticephe.arkitera.com> (erişim:10.12.2009) ; Çopuroğlu, Buket, **Tuğla ve Kiremit Sektörü ve Sektör Değerlendirmesi** (Standard Dergisi: Temmuz 2009); http://www.yapi.com.tr/HaberDosyalari/Detay_kadir-basoglu-yuksel-toprak-sanayi-ticaret-a-s_459.html?HaberID=49686 (erişim: 10.12.2009);

karşılarmaktadır. Örneğın, Eskişehir Arçelik fabrikasının ihtiyacını Eskişehir'deki tesisinden, Ankara'daki Arçelik fabrikasının ihtiyacını Ankara'daki tesisinden, İstanbul Arçelik fabrikalarının ihtiyacını Gebze tesisinden⁵⁴. Aynı şekilde, Gebze'deki tesisinden Gebze ve İstanbul'da üretim yapan Siemens beyaz eşya fabrikalarının da ihtiyacını karşılamakta, Manisa Vestel fabrikasının kablo ihtiyacını ise Manisa'da kurduğı tesisinden tedarik etmektedir. Burada hammaddeye yakınlıktan ziyade pazara yakınlıktan söz edilebilir, çünkü hızlı servis ve sürekli iletişim donanım malzemesi üretiminde önem arz etmektedir. Aynı şekilde, büyük bir inşaat projesine beton üreten bir firma üretim tesisini inşaat sahasının yakınına taşımaktadır, çünkü hızlı servis ve anında üretim (JIT) rekabet açısından son derece önem arz etmektedir.

iv- Coğrafiik toplanmanın önemi aslında tüm endüstriyel ürünler için geçerli değildir⁵⁵. Daha geniş pazarlara veya endüstriyel tüketicilere hitap eden bazı ürünler için coğrafiik yakınlık çok önemli bir kısıt veya zorunluluk değildir. Örneğın, Xerox fotokopi makinelerini tüm endüstriyel tüketicilere satmaktadır, dolayısıyla onun için coğrafiik yerleşimden ziyade global bakış açısı (global uyum) daha önemlidir. Xerox, dünyanın en ücra köşesindeki bir müşterisine de şehir merkezindeki bir müşterisine sağladığı servis kalitesini sunmak zorundadır. Bugün Xerox fotokopi makinesini bir çiftlikte, bir dershane, bir üretim tesisinde veya bir maden ocağında bulabiliriz. Aynı şekilde New York'ta bir çok Xerox kullanıcısı örgütler olduğu gibi Gaziantep'te, Yeni Delhi'de de bir çok kullanıcı mevcuttur. Bu nedenle Xerox gibi firmalar tüketim ürünleri üreten bir firmaya göre çok daha fazla sayıda dağıtım şekli ve pazarlama olayı ile karşı karşıya kalmaktadır. Burada Xerox'un üretiminin belli coğrafyalara yakın yerlerde gerçekleşmesinin önemi az iken, satış sonrası servis ağının endüstrilere yakın bölgelerde bulunması hayati önem taşımaktadır, denilebilir.

⁵⁴ www.endel.com.tr/ sektörler/ beyazgrup

⁵⁵ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.18

3.4. Satın Alma Standartları ve Satın Alma Süreçleri

3.4.1. Satın Alma Standartlarının ve Satın Alınacak Ürün veya Hizmetin Özelliklerinin Belirgin Olması

Endüstriyel alıcılar satın alımlarında katı performans standartları oluştururlar. Profesyonel satın almacıların veya geniş satın alma takımlarının ürün ve tedarikçi değerlemeleri için önceden belirlenmiş standart sorumlulukları vardır. Satın alınan ürünler çoğunlukla teknik şartnameye, maliyet kısıtlarına, teslimat şartlarına vb. standartlara uymak zorundadır. Örgütsel mekanizma bu tür standart uygulamaları gerektirmektedir⁵⁶.

Bazı örgütler bu özellikleri “*şartname*” denilen yazılı bir format haline getirir. Örneğin, inşaat faaliyetlerinde kurumsal firmalar satın alacakları ürün ve hizmetlerle ilgili genelde önceden geniş bir teknik şartname yayımlarlar ve tekliflerin bu yazılı belgeye göre oluşmasını isterler. Burada satın alınacak ürün veya hizmetin tanımı yapılır, ürünlerin fiziksel özellikleri, kalite standartları, miktarları ve uygulama detayları ayrıntılı bir şekilde belirtilir. Malzeme alım kararı ile birlikte tedarikçi firma ile imzalanan sözleşmede teknik şartname, ekleri ile birlikte en önemli bölüm başlığını oluşturmaktadır.

3.4.2. Satın Alma Süreci

Örgütü için satın alma yapan bir çok insan evi için yaptığı satın alma faaliyeti ile belirgin bir şekilde çelişir. Aile içinde satın alma rolleri değişkendir, rollerin belirlenmesinde genelde ifade edilmeden anlaşılan işi bilme veya alışkanlıklar etkili olur. Her iki satın alma biriminde de (örgüt veya aile) herhangi biri bir diğerinin kullanacağı ürünü satın alabilmektedir.

Örgütün dikey genişliği, karmaşıklığı ve zorlu satın alma sürecini yönetecek insan sayısının fazlalığı hane halkından farklılığını oluşturmaktadır. Endüstriyel ürünlerin satın

⁵⁶ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.18

alınmasında, profesyonel olarak yetiştirilmiş satın alma görevlileri yer alır. Alım konusu ne kadar karmaşık ve yüksek tutarlı ise, satın alma kararına katılanların sayısı da o kadar çok olur, uzun araştırmalar ve ciddi pazarlıklar yapılır. Özellikle önemli ürünler için (yatırım malları, donanım malları gibi) teknik uzmanlar (mühendisler, mimarlar vb.) ve üst düzey yöneticilerden oluşan satın alma komiteleri oluşturulmaktadır. Satın alınacak ürün, devamlı alınan bir sarf malzemesi vb. ise satın alma departmanı tek başına yetkili olup önceden belirlenmiş satın alma prosedürlerine göre rutin satın alma işlemi yapmaktadır.

Örgütlerde profesyonel satın almacılara yardımcı olmak ve onları değerlendirmek için bir çok denetim mekanizması vardır. Kapsamlı tedarikçi ölçme sistemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Ürünün orijinalliğine yönelik kalite denetimleri, *Maliyet Hesaplama Sistemi* ve *Nakit Akışı Yönetimi* örgütler tarafından en yaygın kullanılan sistemlerdir⁵⁷. Halbuki aileler depolama alanlarının maliyeti, paranın fırsat maliyeti, stok maliyeti gibi hesaplamaları hiç yapmazlar. Bu da örgütsel satın almayı hane halkı satın almasından ayıran en önemli özelliklerden birisidir.

Siparişin büyük miktarda olmasından dolayı, endüstriyel (örgütsel) satın almalar daha az sıklıkta yapılma eğilimindedir. Buna ilave olarak, satın alma planlaması daha uzun sürelidir. Yeni bir tost makinesi satın almaya karar veren bir tüketici basit olarak bir satış mağazasına gider ve bir tane satın alır, ancak makine parçaları gereksinimi olan örgütsel alıcı genel olarak farklı bölümlerden veri alır, hem ürünü hem de arz edeni seçer, dağıtıcılarla görüşür, bir satın alma siparişi verir, teslimatı düzenler ve bu doğrultuda süreç devam eder⁵⁸.

Tüketimsel ve endüstriyel satın almaların arkasındaki güdüler pek çok açıdan farklılık gösterir. Genel olarak, endüstriyel satın almalar fayda (tatmin)/maliyet odaklı ekonomik güdüler tarafından yönlendirilirken tüketime yönelik satın almalar, kişisel tatmin için duyulan istek tarafından yönlendirilir⁵⁹.

⁵⁷ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.19

⁵⁸ Balta, a.g.e., s.36

⁵⁹ Aynı, a.g.e., s.36

Endüstriyel satın almalar, tüketime yönelik satın almalardan daha büyük riskler taşımaktadır. Yanlış donanım ya da tedarikçi seçmek işletmeyi zarara sokabilir⁶⁰. Stratejik satın alma kararları büyük miktarda harcamaları gerektirir, dolayısıyla bu tür alımlarda meydana gelen sorunlar işletmenin günlük faaliyetlerini etkilemesinin ötesinde işletmenin uzun dönemli karlılığı ile devamlılığını bile tehlikeye sürükleyebilir.

3.5. Alıcı-Satıcı İlişkileri

3.5.1. Uzun Süreli ve Kalıcı İlişki

Tüketiciler normal olarak satın almadan sonra satıcılarla çok fazla ilişki kurmazlar, ancak işletmeler sıklıkla tedarikçilerin satın alma sonrası hizmetlerine güvenirlir. Ağır endüstriyel donanımların, telekomünikasyon sistemlerinin, bilgisayarların vb. ürünlerin alıcıları söz konusu donanımları tesis etmeleri ve kullanmaları için teknik yardım isterler ve tedarikçilerden düzenli bakım ve onarım beklerler. Bu ve benzer nedenlerden dolayı endüstriyel (örgütsel) alıcılar ile onların tedarikçileri arasında kurulan ilişkiler uzun süreli ve kalıcı olma eğilimlidir⁶¹.

Bununla birlikte bir çok alıcı sık satın alınan ürünler için iki ya da üç tedarikçi seçer. Bu yönde alıcı aşırı bağımlılığı önlerken, düzenli tedarigi ve fiyat rekabetini sağlar. Ancak daha önceki alımlarda denenmiş ve memnun kalınmış tedarikçilerle bağlılık da tercih edilebilmektedir. *Kaynak bağımlılığı*, özellikle alıcı tesis donanımları ile ilgili çalışanları eğiterek ya da diğer riskleri üstlenerek önemli bir bağlantı kurmuşsa, yeni riskleri üstlenmek korkusundan ya da yeni kaynakları işletmeye uyumlu hale getirmek için gerekli çabayı gösterme isteğinin eksikliğinden ileri gelebilir.

⁶⁰ Balta, s.36

⁶¹ Aynı,a.g.e., s.36

3.5.2. Karşılıklı Bağlılık İlişkisi

Karşılıklı ticari ilişki, alıcı ve satıcı olan firmalar arasında genelde satın alma seçeneklerinin bir uygulaması olarak ortaya çıkmaktadır. Birbirinin ürünlerine ihtiyaçları olan firmalar arasında bazen karşılıklı mal alışverişi için çeşitli anlaşmalar yapılabilmektedir⁶².

Endüstriyel alıcılar genelde kendi müşterilerinden satın alma eğilimi içerisindedirler. General Motors ile Borg-Warner arasındaki karşılıklılık ilişkisi bu uygulamaya örnek olarak gösterilebilir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Borg-Warner ürettiği transmisyonları General Motors'a satar, kendi çalışanları için gerekli olan tüm araçları (otomobil ve kamyonları) da General Motors'tan satın alır. Dolayısıyla bir üretim gereci imal firma bunu satın alan müşterisinin bitmiş ürününü satın alarak alıcı ve satıcı rollerini birbiriyle değiştirebilir⁶³.

Karşılıklılık anlaşması iki şekilde uygulama bulmaktadır. Birincisi ticaret tutarının birebir olarak aynı değerde tutulması, diğeri ise daha rasgele bir ticaret hacmi olup herhangi bir kurala bağlı olmamasıdır.⁶⁴

3.6. Talebin Yapısı

3.6.1. Talebin Türetilmiş Olması

Endüstriyel ürün ve hizmetlerin talebi, nihai tüketicilerin ve kamunun alımlarından türetilir veya oluşturulur. Bu alım-satım işlemleri, sadece tüketilen ürünleri üreten firmalar için değil aynı zamanda bu firmaların sayısız tedarikçileri için de çeşitli pazarlama aktiviteleri oluşturmaktadır⁶⁵.

⁶² Bhamhra, Chaudhary, a.g.e., s.29

⁶³ Balta, a.g.e., s.34

⁶⁴ Bhamhra, Chaudhary, a.g.e., s.29

⁶⁵ Aynı, a.g.e., s.15

Örgütsel müşterilerin satın alma eylemlerini kendi bireysel ihtiyaç ve arzuları için değil, müşterilerine (nihai tüketici) ürün üretebilmek için gerçekleştirmektedirler. Buna bağlı olarak da örgütsel kullanıcıların satın aldıkları ürün ve hizmetlerin talep miktarı büyük oranda kendi ürünleri için oluşan tüketicilerin talep miktarından etkilenmektedir. Örneğin, inşaat sektörüne yönelik ağaç hammaddesinden elde edilen OSB, Plywood, Softwood gibi ahşap paneller üreten bir firma ürünlerini genelde konut üreticisi inşaat firmalarına satmaktadır. Müteahhitler bu ürünleri doğal olarak kendi bireysel tüketimi için değil müşterilerine konut inşaa ederken kullanmak için satın almaktadırlar. Bu durumda ABD’de 1980’lerde olduğu gibi konut talebinde bir durgunluk olduğu zaman OSB tarzı yapı malzemelerinin talebinde de bir durgunluk yaşanmaktadır. Yani, ahşap yapı panellerinin talebi esas olarak yeni konut satışlarının trendine bağlı olup buna “türetilmiş talep” denilmektedir. Konut talebi ise borç verme faiz oranlarından, kredi kullanım imkanlarından ve fon yatırım şirketlerinin politikalarından etkilenmektedir⁶⁶.

Ekonomistler ve iş dünyasının analizcileri ülke ekonomisinin durumunu izlerken genelde tüketici tasarruf ve tüketici güven endekslerine bakarlar. Ülke ekonomisini temelde tüketici ve kamu tasarrufları ayakta tutmaktadır. Tedarikçi konumundaki örgütlerin ürün ve hizmetlerine olan talep aslında mal sattıkları nihai ürün üreticisi firmaların ürünlerine olan tüketici talebinden türemektedir⁶⁷. Bu talep türüne *Türetilmiş Talep* denir. Örneğin, beyaz eşya üreticilerine kablo grupları üreten bir firma gelecekteki yatırım kararlarına ileri gösterge olarak konut üretim endekslerine, evlilik oranlarına, turizm yatırımlarına vb. endekslere bakarak yön verebilir. Çünkü konut satışları ve evlilikler yeni beyaz eşya talebini arttırmaktadır. Beyaz eşya talebinin artması otomatik olarak donanım ürünlerinin kullanımının da artması demektir. Bunun yanında sadece kamunun ihtiyaçları için kullanılan (silah, baraj ekipmanları vb. gibi) ürünlerin talebi ise nihai tüketicilerin talebinden bağımsız parametrelerden etkilenmektedir. Savaşlar, güvenlik ihtiyaçları, yatırım programları vb. bu ürünlerin talebini etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir.

Tüketim malı üreticilerinin tedarikçileri için türev talep her zaman geçerli olmayabilir. Normal şartlarda her bir tüketim malı satın alımı ile o malın herhangi bir parçasının

⁶⁶ Haas, a.g.e., s.113-115

⁶⁷ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.20

tedarikçisi arasında birebir ilişki vardır. Ancak üretici firmanın ambalaj veya üretim teknolojisindeki değişimi tedarikçi firmanın üretimine olan talebi etkileyebilmektedir. Örneğin Coca-Cola kullanımı arttığında bu ürünün tüm donanım parçalarının talebinin de aynı oranda atması beklenir. Ancak Coca Cola firmasına cam şişe kapağı satan bir firmanın karşılaşacağı kapak talebi sadece cam şişeli kola satışlarına eşit olacaktır. Eğer, Coca Cola firması ambalajını cam şişeden plastik şişeye kaydırırsa nihai tüketici talebi yüksek olsa da cam şişe kapağı üreticisi firmanın kapak talebi aynı oranda artmayacaktır. Yine aynı şekilde, bir markanın gömleklerine olan talep artsa bile, o gömleklerde kullanılan düğmelerin talebinin de aynı oranda artması anlamına gelir. Ancak, nihai mamul sahibi firma düğmeleri değiştirmeye karar verirse, gömlek talebinin artması düğme talebini arttırmayacaktır.

3.6.2. Talebin Dalgalı Olması

Endüstriyel pazar tüketici pazarından ne kadar farklı olursa olsun, türetilmiş talep olgusu endüstriyel talebi dalgalandıran (etkileyen) önemli bir neden olabilir. Bu duruma *dalgalanma (volatilité)* denir⁶⁸. Örneğin, sofr tuzu üreten bir makine üreticisinin ürününe olan talep piyasanın toplam tuz talebine bağlıdır. Çünkü, üreticiler tuz talebi projeksiyonlarına göre yeni tuz makinesi siparişlerini oluştururlar.

Türemiş talebin dalgalanması, üreticilerin nihai tüketim mamullerinin talebinde meydana gelen ufak dalgalanmaların bu üreticilerin endüstriyel ürün ve hizmet taleplerinde daha büyük oranda geniş çaplı dalgalanmalar meydana getirmektedir. Örneğin, 1929-1932 dünya çapında yaşanan *büyük ekonomik buhran* döneminde, tüketim ürünü üretimi %20 düşerken, bu sektörlere girdi sağlayan sanayi dallarında üretim %65 düşmüştür⁶⁹.

Tüketim ürünlerinde girdi ya da yardımcı malzeme olarak kullanılan endüstriyel ürünlerin talebi nihai tüketici talebine bağlı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Mevsimsel etkiler, çevresel etkileyiciler ve moda gibi faktörlerin etkisiyle de talep

⁶⁸ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.21

⁶⁹ Haas, a.g.e., s.116

dalgalanması yaşanmaktadır. Bu dalgalanma iktisat biliminde önemli ölçüde çarpan ve hızlandıran katsayıları ile açıklanmaktadır. Tüketim, yatırım ve kamu harcamalarında bir artış olduğunda milli gelirde bir artış olmaktadır. Milli gelirdeki artış da tekrar tüketimi belli oranlarda tetikleyerek alış veriş hacminin artmasına neden olmaktadır. İşte bu iki artış arasındaki ilişkiyi açıklayan katsayıya *Çarpan Katsayısı* denilmektedir. Çarpan katsayısı yükseldikçe bu harcamaların milli gelire etkisi daha yüksek olmaktadır. Milli gelirdeki değişim tüketim harcamalarında bir artış getirmekte, tüketim harcamaları ise bir sonraki dönemde yatırım harcamalarının artmasına sebep olmaktadır. Tüketim harcamalarının bir sonraki dönemde yatırım harcamaları üzerindeki etkisini açıklayan katsayıya ise *Hızlandıran Katsayısı* denilmektedir. Tüketim ürünlerine olan talep dolaylı olarak üretici işletmeleri etkilemektedir. Tüketim ürünlerine olan talep ve yapılan harcamalar, çarpan katsayısı ve ondan etkilenen hızlandıran katsayısı ile birbirini etkilemektedir⁷⁰.

3.6.3. Talebin Fiyat Esnekliği

Türev talep olgusu endüstriyel talebin esnekliğini etkilemektedir⁷¹. Talep esnekliği, ürünün fiyatında meydana gelen değişimlerin satışlarında, dolayısıyla talebinde meydana getirdiği yüzde dalgalanmalardır. İktisatçılar fiyatla talep arasındaki bu ilişkiyi *Talebin Fiyat Esnekliği* olarak adlandırmaktadırlar⁷². Tüketiciler pazarında talebin fiyat esnekliğinin yüksek olması denince, bir ürünün fiyatı yükseldiğinde tüketicilerin ya o ürünün alternatiflerine yönelmesi veya hiç tüketmemesi nedeniyle ürün satışlarının düşmesi anlaşılmaktadır. Ancak bir çok endüstriyel pazarda bir ürünün hiç kullanılmaması veya tüketilmemesi gibi durumlar çok yaygın değildir. Bunun temel sebepleri, girdi olarak kullanılan ürünün çok fazla alternatifinin olmaması veya girdi maliyetinin toplam mamul maliyeti içinde çok düşük bir orana sahip olmasıdır. Örneğin tuz hammaddesinin pahalılaşması durumunda tuz üreticilerinin yüksek fiyattan hammadde almaya devam etmekten başka seçenekleri yoktur. Yani, ikamesi olmayan

⁷⁰ “Erdoğan Alkin , *İktisat* (İstanbul, 1977, s.570” Özdemir, a.g.e., s.26’deki alıntı

⁷¹ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.21

⁷² Ergül Han, *İktisada Giriş* (6. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), s. 208;

<http://www.aofsitesi.com/iktisadagiris4.htm> (Erişi Tarihi: 08.10. 2009);

http://www.ekodialog.com/Acik_ogretim_iktisat/talep_analizi_esnekligi.html (Erişim Tarihi: 08.10.2009)

ürünler için talebin fiyat esnekliği yoktur, bu talebe *Esnek Olmayan Talep* denir. Burada temel hammadde girdisinin talebi fiyatının yükselmesinden çok fazla etkilenmez. Yine aynı şekilde endüstriyel ürünün fiyatının düşmesi daha fazla tüketilmesi sonucunu doğurmaz. Örneğin, deri fiyatlarındaki düşüş, ayakkabı üreticilerinin daha fazla deri satın almasına yol açmaz, ancak bir miktar stok yapabilirler, bunun da kapasitesi stok maliyetleri ve fiziki imkanlar nedeniyle sınırlıdır⁷³. Fakat bir firmanın deri fiyatlarını düşürmesine karşılık rakip firmalar aynı yola başvurmazsa toplam deri talebinde bir artış olmasa da doğal olarak indirim yapan firmanın ürününe olan talepte bir artış olacaktır.

Öte yandan, ikamesi çok olan bir çok endüstriyel ürün de vardır. Örneğin, bir ürünün donanım parçalarının montajı yapılırken, parçaların birbirine birleştirilmesini sağlamak üzere perçin, somun, civata, zambak gibi bir çok ürün arasından herhangi biri kullanılabilir. Çok fazla sayıda ikame mal olması durumunda, bu mallardan herhangi birisinin tercih edilmesi nihai ürün üzerinde çok fazla görünür bir etkiye sahip değilse, bu malların talebi fiyatlardan çok etkilenir, yani bu malların talebinin fiyat esnekliği yüksektir.

Bir endüstriyel ürün talebinin fiyat esnekliği üzerinde nihai ürünün talebinin de etkisi vardır. Tüketici talebi esnek değilse, ürünün içindeki bileşimin (endüstriyel ürünün) talebi fiyat değişiminden pek fazla etkilenmez. Tersine nihai tüketici talebi fiyatlara çok hassas ise, ürünün içindeki bir bileşenin talebi de fiyat baskısı altında olacaktır. Türetilmiş talebin bu yapısı ve açık etkisi nedeniyle endüstriyel pazarlamacılar daima tüketici talebi tahminlerine ve raporlarına yakın ilgi göstermektedirler⁷⁴.

Genelde tüketim talebini kestirmek veya gidişatını anlamak için piyasadaki araç ve yeni ev satışlarına bakmak gerekir. Çünkü bu iki gösterge ülke ekonomisinin gidişatını yansıtan öncü göstergelerdendir⁷⁵. Türkiye’de bu konuda TCMB düzenli olarak “Öncü Göstergeler” adı altında çeşitli endeksler yayımlamaktadır. Bu temel endekslere ve

⁷³ Phillip Kotler, **Pazarlama Yönetimi** . Çeviren: N. Muallimoğlu (İstanbul: Beta Yayınları, 2000) s.193

⁷⁴ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.21

⁷⁵ Türkan Ercan, “Özel Tüketim Talebinin İzlenmesinde Kartlı alışveriş: Yeni bir tüketim endeksi önerisi-e.t.t.e,” **TCMB** (Haziran 2008); <http://orhankaraca.blogspot.com/2009/05/dipten-donus-uzerine.html> (Erişim Tarihi: 12.12.2009); “Güzel Günler Ne Zaman,” **Capital Dergisi**, (Mayıs 2009)

bunun yanında çeşitli sektörel endekslere de bakarak nihai tüketici talebinin gelecekte nasıl bir seyir izleyeceğini kestirmek mümkün olabilmektedir⁷⁶.

3.6.4. Talebin Birleşik Talep Niteliğinde Olması

Birleşik (Tamamlayıcı) Talep, türetilmiş talepten farklı olarak bir ürünün kullanımının başka bir ürünün kullanımını zorunlu kılması durumundaki talebi ifade eder⁷⁷. Palm Pilot bilgisayarı sadece kendisine ait Palm Pilot yazılımı ile birlikte çalışır. Biri diğeri olmadan çalışmaz. Bir ERP programını tek başına alıp çalıştırmak mümkün değildir, birlikte mutlaka danışmanlık ve eğitim hizmetinin de satın alınması gerekir. Aynı şekilde ERP programına yeni bir modül ilave etmek istendiğinde yine aynı markanın yazılımı kullanılmak zorundadır. Görüldüğü gibi bir yazılım diğeri yazılımın talebini belirlemekte veya yazılıma bağlı hizmetin talebini oluşturmaktadır. Ne yazılım kendi başına bir anlam ifade eder ne de eğitim tek başına bir anlam ifade eder. Her ikisinin de aynı anda kullanılması gerekmektedir .

Bir ürünün kullanımı diğeri bir ürünün kullanımına bağlı olduğu durumlarda birleşik talepten söz edilmektedir. Örneğin, bir ütü tabanı üretmek için kok kömürü ve demir cevherine ihtiyaç vardır. Herhangi bir sebeple üreticiler kok kömürünü elde edemezlerse, üretim aksayacağı için demir cevherinin talebini de kısmak zorunda kalacaklardır. Böylece her iki temel girdinin talebinin nihai mamul tüketiminin yanında birbirinin kullanımına da bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Birleşik talep özellikle OEM müşterilerinde söz konusu olmaktadır. Bir OEM üreticisi bir mamulü meydana getirebilmek için 200-300 kalem girdi parçası kullanmaktadır. Bu ürünlerden herhangi birinin tedarikinde sorun yaşanması montaj üretimini aksatacağı için diğeri tüm donanım girdilerinin talebinde kısa süreliğine de olsa bir azalmaya neden olabilecektir. Burada

⁷⁶ “Ekonomik Faaliyet İçin Bileşik Öncü Göstergeler Endeksi’ne İlişkin Yöntemsel Açıklama”, TCMB, http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/ocnu_gos/Metodoloji.pdf; <http://www.tumgazeteler.com> (15.12.2006 tarihli haber); “Krizin Bittiğini İlan Edecek 6 Gösterge”, <http://www.duzcede.com/krizbittigiiilaneden6gosterge.html> (Erişim Tarihi: 01.12.2009)

⁷⁷ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.22

birleşik talep söz konusudur, tüm girdiler aynı anda kullanılmak ve talep edilmek mecburiyetindedir⁷⁸.

Aynı şekilde, birleşik talebin etkisi kullanıcı tipi endüstriyel müşterilerde de görülebilir. Örneğin, üretim hattını değiştiren bir fabrika yeni makinelerinin üretiminde farklı yardımcı işletme ve bakım malzemeleri kullanmak durumunda kalabilir. Bu da doğal olarak birbiri ile uyumlu olan tüm ekipmanların talebini etkilemektedir. Yine benzer olarak, kullanıcıların bir ürün grubunu tüm paketi ile birlikte aynı üreticiden kullanmak istemeleri, yani sistem şeklinde satın alma yapmaları otomatik olarak bu ürün gamındaki diğer ürünlerin talebini de aynı oranda etkilemektedir⁷⁹.

Türetilmiş taleple birleşik talep arasındaki fark, birleşik talepte her iki ürünün veya hizmetin talebi aynı anda oluşmakta ve her ikisi de endüstriyel ürüne ait taleptir. Türetilmiş talepte ise endüstriyel ürünün talebi nihai ürünün talebinden birkaç aşama önce oluşmakta, yani burada endüstriyel ürünün talebi nihai ürünün talebinin gelecekteki tahmininden hareketle oluşmaktadır. Nihai ürün ise çok daha sonra tüketilmektedir⁸⁰.

4. ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA İLE TÜKETİM ÜRÜNLERİ PAZARLAMASI ARASINDAKİ FARKLAR

Endüstriyel tüketicilere yönelik pazarlama faaliyetleri nihai tüketicilere yönelik pazarlamadan bir takım farklılıklar arz etmektedir⁸¹. Bunlar;

i – Alıcı Satıcı İlişkileri

Endüstriyel pazarlamada alıcı ile satıcı arasında güçlü kişisel ve ticari ilişkiler mevcuttur. Bu pazarlarda müşteri satın alacağı ürünlerin ve hizmetlerin tam olarak

⁷⁸ Haas, a.g.e., s.121

⁷⁹ Aynı, s.122

⁸⁰ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.10

⁸¹ Aynı, a.g.e., s.8

ihtiyacını karşıladığını ve uygun maliyetle erişilebilir olduğundan emin olmak ister. Bu durumda alıcılar yıllar boyu aynı tedarikçilerden alış-veriş yapmaya devam edebilmektedirler. Bu nedenle bir çok firma ortak stratejik planların yapılmasına olanak veren uzun süreli ilişkilerin oluşmasını sağlayan kontratlar yapmaktadır. Kaynak ve tedarikçi bağımlılığı daha önceki alımlardan memnun kalınması, yeni riskleri üstlenmek korkusu ya da yeni kaynakları işletmeye uyumlu hale getirmek için çaba gösterme isteğinin eksikliğinden de ileri gelebilmektedir. Bununla birlikte, sık satın alınan ürünler için birden fazla tedarikçi ile çalışılarak aşırı bağımlılığın önüne geçilmekte, düzenli tedarik ve fiyat rekabeti sağlanmaktadır⁸².

Örneğin, dünyanın en büyük kimya devlerinden BASF halı ipliği üretimi konusunda da dünyada bir numaradır. BASF ve dünya otomotiv devlerinden birisi olan GM, araç koltuklarına halı üreten bir İngiliz firması olan Gaskell plc. ile birlikte araç içi döşemelerin ömrünü uzatmak için ortak çalışmalar yürütmektedirler. Görüldüğü gibi endüstriyel pazarda işletmeler arasında bu tarz derin ilişki organizasyonları oluşturmak mümkün olabilmektedir. Burada BASF Gaskell'in müşterisi olan GM ile ortak çalışmalar yaparak Gaskell ile çok güçlü bir ilişki ve işbirliği tesis etmekte ve çözüm ortağı olduğunu hissettirmektedir.

Endüstriyel satıcı ürününü çok iyi tanıtmaya, üstünlüklerini sergilemeye ve satışı olumlu kapatmaya çalışmaktadır. Endüstriyel alıcı ise, ihtiyaç duyulan ürünü en kısa zamanda en ekonomik şartlarda alımını gerçekleştirebilmek için çalışmaktadır. Nihai tüketicilere oranla marka imajı yönünden daha az etki altında kalmakla beraber daha önce ürünü almış veya halen kullanmakta olan örgütlerden topladığı referanslar onun için bir marka imajı ortaya çıkarma amacı taşımaktadır. Olumlu referanslar diğer tüm şartların eşit olması halinde referansı olan ürünü tercih etme eğilimi doğurmaktadır.

⁸² Balta, a.g.e., s.34

ii – Kısa Dağıtım Kanalları

Kullanıcı veya alıcılar genellikle üretici ile aralarına başka bir aracının girmesini istemezler. Bir çok üretici özellikle teknik olarak karmaşık ve meblağ olarak pahalı ürünlerde direkt satış yapmaktadır. Bu özellik aslında endüstriyel pazarlamayı tüketici pazarlamasından ayıran en önemli faktördür. Ancak bazı durumlarda *alıcı* ile *üretici* arasına *Endüstriyel Distribütör* veya *Bayi* olarak adlandırılan araçlar girmektedir. Burada esas olan nokta şudur ki, satışa konu olan ürün ne kadar karmaşık ve yüksek değere sahipse üretici ile kullanıcı arasında o kadar az aracı girmektedir. Örneğin bir uçak satışında üretici ile alıcı direkt karşı karşıya oturmaktadır. Çünkü uçak oldukça teknik bir ürün olup üstün nitelikli satış gücü ve birebir üreticinin teknik desteğini gerektirmektedir. Uçak yüksek katma değerli bir endüstriyel ürün olduğundan bu tür satış maliyetlerini rahatlıkla tolere edebilmektedir.

Kısa dağıtım kanalları aynı zamanda alıcı ile satıcı arasında daha yakın ilişkilerin kurulmasında olanak verir. Bu sayede alıcılar kendi üretim planlamaları için daha kısa yoldan veri elde edebilirler. BASF-Gaskell ve GM üçlüsünün çeşitli departmanları arasındaki ortak proje çalışmaları örneğinde olduğu gibi.

iii – Kişisel Satışın Önemi

Alıcı ile *satıcı* işletmeler arasında güçlü ilişki ve kısa dağıtım kanallarının oluşması satış temsilcisinin önemini artırmaktadır. *Alıcı-satıcı* arasında direkt iletişim kurulması ciddi bir iletişim yönetim gerektirmektedir. Bu iletişim sürecinde satış temsilcileri üretici işletmelerin müşterilerini tatmin edecek çabaları yönlendiren ve pazarlama aktivitelerini uygulayan kişiler konumundadırlar.

Ayrıca, alıcı işletmelerdeki karmaşık satın alma proseslerinin varlığı da mal satışı için becerikli, iyi yetişmiş ve eğitilmiş satış elemanları gerektirmektedir⁸³.

⁸³ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.9

Müşterilerin büyüklüğü ve direkt satış sisteminin tercih edilmesi müzakere faaliyetlerinin önemini artırmaktadır. Rekabetin yoğun ve dinamik olması duruma göre her an yeni stratejik pozisyonların alınmasını gerektirmektedir. Bu sürecin iyi takip edilebilmesi için zeki ve inisiyatif sahibi satış temsilcilerine ihtiyaç olduğu muhakkaktır.

iv – Yaygın Web Uygulamaları

İnternet, tedarikçi-müşteri iletişiminin belkemiğini oluşturur. Teslimat bilgileri, ödeme bilgileri, stok bilgileri, fiyat bilgileri vb. bilgilere kolay ulaşım ilişkileri daha verimli yönetmeyi sağlar. Örneğin, Türkiye'nin çatı malzemeleri lideri olarak görülen Eskişehir merkezli Kılıçoğlu Kiremit firması internet sayfasında distribütörleri için özel bir arayüz kurmuştur. Distribütörler belli güvenlik önlemleri ile siparişlerini fabrikaya buradan iletmekte, sevkıyatlarını, ödemelerini ve satış performanslarını buradan takip etmektedir. Üretici firma, ayrıca halka açık web arayüzünden de endüstriyel kullanıcıları (profesyoneller) için çeşitli teknik çizim uygulamaları sağlamaktadır.

v – Çok Yönlü Tanıtım Stratejileri

Karmaşık satın alma süreci ve sürece farklı departmanlardan birçok kişinin katılması pazarlama tanıtım stratejilerini etkilemektedir. Örneğin, aile içinde bütçeye karar veren kişi büyük olasılıkla neye ihtiyaç olduğuna ve bunu satın almaya kendisi karar vermektedir. Buna karşın, bir örgütteki satın alma sürecinde ihtiyacın ne olduğuna farklı departmanlardaki insanlar birlikte karar vermektedirler⁸⁴. Dolayısıyla, her departmanın ayrı ihtiyaç paketi ve ilgi alanlarının olması pazarlamacıların ürün tanıtımlarını her hedef kitleye özel düzenlemelerine neden olmaktadır. Örneğin, BASF ürettiği iplikleri halı üreticilerinin finans departmanlarına düşük maliyetli ürün olarak tanıtılmaktadır. Fakat aynı iplikler, halıcılarının pazarlama departmanlarına yönelik tanıtımlarda ise BASF'ın iplikleri ile imal edilmiş halıların tüketiciler tarafından daha uzun ömürlü olarak algılanacağı mesajı ön plana çıkartılmaktadır.

⁸⁴ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.11

Tüketiciler ihtiyaçlarını karşılayacak satın alımları için bir çok alışveriş mağazasına gidebilmektedir, endüstriyel alıcılar için ise bu tip mekanlar daha sınırlı sayıdadır. Ancak, buna karşılık endüstriyel müşteriler için yılın belirli dönemlerinde kısa süreli ticari sergiler ve fuarlar kurulmaktadır. Bu fuarlar sayesinde dünyanın bir çok köşesinden alıcılarla satıcılar bir araya gelmekte ve önemli ticari bağlantılara imza atabilmektedirler.

Görüldüğü üzere endüstriyel pazarlamacılar tüketicilere yönelik pazarlamadan farklı olarak bir çok değişik tutundurma aktivitesi ile uğraşmak zorundadır.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, endüstriyel pazarlama alıcı-satıcı ilişkileri, dağıtım kanalı, kişisel satış, web hizmetleri, tanıtım stratejileri ve alıcı tipleri bakımından tüketicilere yönelik pazarlamadan ayrılmaktadır⁸⁵.

vi – Alıcıların Büyüklüğü

Endüstriyel tüketicilerin sayısı az, ancak bireysel tüketicilerden çok daha büyüktür. Bu nedenle endüstriyel tüketiciler, pazarlamacıların finansal başarıları açısından bireysel tüketicilere göre çok daha önemlidir. Örneğin, yeni araç imalatında kullanılan parçalar satan bir firmanın satış yapabileceği müşteriler sadece birkaç otomobil üreticisi ile sınırlıdır. O nedenle bu gibi sektörlerde tatmin olmamış bir müşterinin endüstriyel üretici üzerinde önemli yıkıcı etkisi olmaktadır. Buna karşılık, örneğin GM, yılda 50 milyar dolarlık ürün ve hizmet satın almaktadır. Bu büyüklükte satın alma gücüne sahip bir bireysel tüketici yoktur.

vii – Modanın Etkisi

Endüstriyel ürün tüketicileri genelde rasyonel ihtiyaç ve amaçlarını karşılamak için alım yapmaktadırlar. Alımlarında maliyet minimizasyonu ilkesini, ürün ve hizmet

⁸⁵ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.12

kalitesini ön planda tuttıkları için moda ve prestijin etkisi ikinci planda kalmaktadır. Ancak, her ne kadar firmalar alımlarında rasyonel davransalar da nihayetinde satın alma kararını verenler de birer tüketicidir aslında. Onların da tutum ve davranışları satıcı faaliyetlerinden etkilenebilmekte ve bazen de rasyonel kararların dışına çıkabilmektedirler. Bununla birlikte bazı durumlarda tüketici algılarına hitap eden konularda parasal avantajlara rağmen modanın etkisi daha ön planda tutulabilmektedir. Örneğin, prestiji ön planda tutan sosyoekonomik statü grubuna yönelik ev satışı yapan inşaat firmaları dairelerin iç dekorasyonunda veya binanın dış cephesinde kullanacakları malzemelere özellikle dikkat ederler, tercihlerini herkes tarafından bilinen prestijli ve marka değeri yüksek ürünlerden yana kullanırlar. Çünkü, binanın görünen yerlerinde kullanılan prestijli marka değerine sahip son moda donanım ürünleri (kapı, pencere, mutfak dolapları, fayans vb. ürünler) alıcılarda daire ile ilgili kalite algısını olumlu yönde etkilemekte ve güven uyandırmaktadır. En azından, dairenin görünen yerlerinde kullanılan markalı yapı elemanları nihai tüketiciler tarafından da bilindiği için, inşaat kalitesi ile ilgili şüpheleri bir nevi ortadan kaldırmakta ve satışın daha rahat yapılmasına yardımcı olmaktadır.

vii – Tüketici Talebine Bağlı Pazar Yapısı ve Esnekliği

Endüstriyel ürün üreticilerinin büyük çoğunluğu genelde tedarikte bulundukları müşterilerinin tüketici pazarını önemli bir gösterge olarak izlerler ve yatırımlarını da buna göre yönlendirirler.

Michael Morris ve Robert W. Haas ise eserlerinde, endüstriyel (örgütsel) ürünler ile tüketim ürünleri pazarlaması arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki tabloda şöyle ele almışlardır⁸⁶:

⁸⁶ “Morris, a.g.e., s.2” Balta, a.g.e., s.25-27’deki alıntı

Tablo 2. Endüstriyel Pazarlama ile Tüketim Ürünleri Pazarlaması Arasındaki Farklar

<i>Temel Farklılıklar</i>	<i>Endüstriyel (Örgütsel) Pazarlama Açısından Anlamı</i>
Ürünle İlgili Teknik Farklılıklar	• Müşteri gereksinimleri açıkça anlaşılmalı ve yakından incelenmelidir. • Bu ürünlerin pazarlanmasında müşterinin ürünü elde etmesi sırasında karşılaştığı tüm görünür ve görünmez maliyetler dikkate alınmalıdır. • Endüstriyel ürünlerde ürün yaşam eğrisi, teknolojik gelişmelerden ve ürün yeniliklerinden ötürü tüketim ürünlerine göre daha kısadır. • Ürün kalitesi kritik seviyede önemlidir. • Daha kısa veya <i>doğrudan dağıtım kanalı</i> söz konusudur. • Teknik açıdan donanımlı satış personeline ve bilgili, uzman araçlara ihtiyaç vardır. • Satış sonrası hizmetler, ürün montajı, eğitim ve teknik destek tüketim ürünlerine göre daha önemlidir.

Endüstriyel (örgütsel) ürünlerin, kullanıcıların faaliyetleri ve ekonomik refahı üzerindeki etkileri	• Alıcı-satıcı müzakere becerileri çok önemlidir. • Alışverişte yazılı sözleşmeler yapılır. • Endüstriyel pazarda güçlü bir bayilik-satıcılık sadakati vardır, bu nedenle uzun süreli ilişkiler tesis edilmeye çalışılmalıdır. • Satın alma kararının verilmesinde müşteri işletmenin “kesin, geçmişten gelen ve değişmeyen” tutumları çok etkilidir. Bu durumda endüstriyel pazarlamayla uğraşanların müşterilerin algıladığı riskleri en aza çekmeleri gerekir. • Biçimsel ürün ve tedarikçi değerlendirmeleri söz konusudur. • Satın almalar sadece kullanım için değil, aynı zamanda stok için de yapılmaktadır. • Siparişin teslim güvenirliliği, endüstriyel ürün pazarlamasında kritik öneme sahiptir. • Endüstriyel pazarlamada fiziksel dağıtım oldukça önemlidir. Geç teslimat, sipariş reddi, stoksuzluk vb. sorunlar endüstriyel müşterilerin ticari işlem hacimlerini düşürebilir⁸⁷. • Endüstriyel talep esnek değildir.
--	--

	• Tüketim ürünü ve hizmetinin talebi direkt taleptir, oysa endüstriyel talep türev talep niteliği taşımaktadır⁸⁸. • Satın alma miktarı ve maliyeti oldukça yüksektir.
Tüketici kitlesinin özellikleri.	• Genellikle teklif usulü fiyatlandırma geçerlidir. • Fiyat indirimleri yaygındır. • Fiyat, tüketim ürünlerinde olduğundan daha farklı dinamiklerden etkilenir. Örneğin, endüstriyel müşteriler teslimatlarını garantiye almak ve ürün kalitesini sağlamak için daha fazla fiyat ödemeye razıdırlar. Nihai fiyatlar genelde alıcı ile satıcının pazarlıkları sonucu oluşur⁸⁹. • Belli coğrafik bölgelerde toplanmış az sayıda müşteri vardır. • Satın alma kararında birden fazla kişi etkili olmaktadır. • Daha uzun ve karmaşık bir satın alma süreci vardır. • Tüketim ürünleri pazarlamasında reklam ve pazar araştırması temel düzeydeki aktiviteler iken, endüstriyel pazarlamada aynı aktiviteler daha düşük öneme sahiptir⁹⁰. Burada, farklı tutundurma karması

⁸⁸ Haas, a.g.e., s.31

⁸⁹ Aynı, s.31

⁹⁰ Aynı, s.31

	elemanlarına önem verilir, tanıtımda birebir satış daha ön plandadır. • Pazarlama araştırması yapmak daha zordur. • Önemli müşterilerin yüksek bir pazarlık güçleri vardır. • Üret ya da satın al stratejisi söz konusudur. • Karşılıklı bağıllık ilişkisi kurulur (karşılıklı alış veriş yaygındır). • Ürünlere ilişkin vergi ve muhasebe uygulamaları satın almayı etkiler. • Tüketim pazarında müşteriler kendi bireysel ihtiyaçları için satın alırlar, buna karşılık endüstriyel müşteriler ürün ve hizmet üretmek için satın alırlar⁹¹. • <i>Ticari müşterilerin</i>, belli satın alma politikaları ve prosedürleri çerçevesinde belirlenmiş biçimsel bir yapıları vardır⁹². • Endüstriyel pazarlamacılar örgütlere satış yaparken, tüketim ürünleri pazarlayanların hedef kitlesi kişiler veya hane halkıdır⁹³.
--	---

⁹¹ Aynı, s.31

⁹² Aynı, a.g.e., s.31

⁹³ Aynı, s.31

İKİNCİ BÖLÜM

ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA DAVRANIŞLARI

1. ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA

Endüstriyel pazarda alıcıların satın alma işlemi, gereksinim duyulan mal veya hizmetin satıcıları ile ilişki kurmak suretiyle karşılıklı değiş tokuş işlemleri sonucu istek ve gereksinimin tatmin edilmesini içerir. Genelde değişime konu olan bir taraftan ürün iken diğer taraftan ise paradır, bazen “*takas*” veya “*barter*” denilen ürünle ürün değişimi de söz konusu olabilmektedir. Satın alınan ürünler çeşitli özelliklere sahip nitelikli ürünler olabileceği gibi hızlı tüketim ürün de olabilir. Ancak alım miktarları ve meblağları çok büyük olduğundan ve nakit dışında çeşitli ödeme türlerinin (açık hesap, çekle vadeli ödeme, akreditifle ödeme, senetle ödeme, bankalardan doğrudan borçlandırma sistemi ile ödeme vb.) olmasından dolayı değişim sırasında yazılı bir takım emirlere ve işlemlere gereksinim duyulmaktadır (proforma fatura, yazılı teklif, sipariş fişi, sipariş onayı, risk onayı vb.).

Endüstriyel pazarda alıcılar nihai tüketicilere göre daha bilgilidir, satın almayı daha profesyonel yaparlar ve mantıksal nedenlere dayandırır. Satın alma işlemlerini genelde işletmelerin bünyesinde kurulmuş profesyonel satın alma departmanları yapar, büyük çaplı alımlarda ise satın alma komiteleri (satın alma merkezleri) önemli rol oynamaktadır. Alım yaparken çeşitli ekonomik faktörleri göz önünde bulundururlar . Kalite, performans, fiyat ve satış sonrası servis düzeyi en önemli mantıksal güdülerdir. Endüstriyel satın alma, karmaşık ve risk düzeyi yüksek olduğu için tüketicilerin satın almasına göre daha uzun sürmektedir.

Endüstriyel alıcılar satın almada her ne kadar ekonomik faktörleri göz önünde tutsalar da karşılıklı birbirleri ile ticaret yapmayı tercih etmektedirler. İlişkilerinin devam etmesi için bu yöntem çok ekonomik olmasa da endüstriyel pazarda sık rastlanan bir uygulamadır.

2. ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA KARAR SÜRECİNİN AŞAMALARI

Satın alma kararı sadece bir netice değil, organizasyonel karar alma sürecidir ve yapılan bir sözleşmenin sonucudur.⁹⁴ *Endüstriyel Satın Alma Karar Sürecinin Aşamaları* şöyle sıralanabilir:⁹⁵

i. İhtiyacın Farkına Varılması veya Belirlenmesi

Bir satın alma eyleminin birinci aşaması olan problem veya ihtiyaç, kullanıcılar veya alımla ilgili kişiler tarafından ortaya konabileceği gibi satış temsilcileri, reklamlar, fuarlar ve diğer kullanıcılar gibi örgüt dışındaki kaynakların uyarıcı etkisiyle de ortaya çıkabilir.

ii. Ürün Spesifikasyonunun Belirlenmesi veya Geliştirilmesi

Bu aşamada kullanıcılar veya teknik personel gibi ilgililer ihtiyacı karşılayacak ürün veya hizmet için spesifikasyonun (teknik özellik şartnamesi) geliştirilmesine yönelik bilgi sağlar ve tavsiyede bulunurlar. Daha sonra yine bu kişiler satın alma kararının diğer aşamalarında da önemli rol oynamaktadırlar.

İhtiyacı karşılayacak ürün veya hizmetle ilgili miktar, fiyat, kalite, satış sonrası servis, teslimat gibi kriterler bu aşamada belirlenir. Eğer satın alma konusu bir hizmet ise çalışma şartları, işin yapılış şekli, teslim süresi, ödeme şekilleri gibi konuları da içeren geniş bir ihale şartnamesi hazırlanır.⁹⁶

⁹⁴ F. E. Webster, **Industrial Marketing Strategy**, (Third Edition, New York: Wiley, 1991), s.28

⁹⁵ Steven J. Skinner, **Marketing**, (Second Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 1994), s. 263-267; Charles W. Lamb, Joseph F. Hair Jr. ve Carl McDaniel. **Marketing**, (3rd Edition. USA: Prentice Hall, 1996), s. 169-171

⁹⁶ http://e-imo.imo.org.tr/dosyadizin/wpx/portal/arsiv/ihale_sartnamesi1.doc (Erişim Tarihi: 15.11.2009); http://bilimap.istanbul.edu.tr/Bapdok/teknik_sartname.doc (Erişim Tarihi: 15.11.2009); “Hamitabat Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş. Doğalgaz Kombine Çevrim Santralı Teknik Şartnamesi, www.heas.gov.tr (Erişim Tarihi: 15.01.2009); http://www.adiyaman.saglik.gov.tr/pages/ihale_dosyalar/dis_11_11_2009/disteknik.doc (Erişim Tarihi: 15.01.2009)

iii- Ürünlerin ve Satıcıların Bulunması / Tekliflerin Toplanması

Üçüncü aşamada, ihtiyacın giderilmesi için belirlenmiş olan ürünler ve bunların kimlerden tedarik edileceği araştırılır. Şirket dosyalarının incelenmesi, ticari katalog ve yayınların takibi, internetten araştırma yapılması, diğer kullanıcılarla veya satıcılarla temas kurulması, ihale açılması ve teklif istenmesi süreçleri başlar. Satın alma işlemi ne kadar yeni, karmaşık ve pahalı ise, tedarik kaynağını arama süresi de o kadar çok zaman alır.

iv- Tekliflerin Değerlendirilmesi

Önceki aşamada belirlenen malların ve gelen tekliflerin ikinci aşamada belirlenen ürün spesifikasyonuna veya ihale şartnamesine uygun olup olmadığı değerlendirilir. Şartnameleri sağlayan satıcılar, fiyatlarının yanında genellikle ürün kaliteleri, geçmişteki performansları, uygulama referansları, satış sonrası hizmetlerinin kapsamı, eğer ihale büyük bir iş ise finansal güçleri bakımından geniş bir değerlendirmeye tabi tutulurlar. Teklifleri toplamakla sorumlu olan birim çeşitli firmaların ürünleri ile ilgili karşılaştırma tabloları hazırlar ve ilgililere rapor olarak sunar.

v- Ürünlerin ve Tedarikçilerin Seçimi / Siparişin Verilmesi

Bu aşamada, dördüncü aşamadaki değerlendirmelere göre ürün veya hizmet seçimi yapılarak kimlerden tedarik edileceğine karar verilir. Alım şartları, kredi durumu, teslimat şartları, satış sonrası servis konuları ayrıntılı bir şekilde tedarikçilerle pazarlık edilir ve alım kararı verilir. Genellikle bu aşama satın alma departmanı tarafından yürütülür.

Günümüzün rekabete dayalı ortamında, tatminkar kaliteyi sağlayan tedarikçiler olmadan düşük maliyeti yakalamak ve kaliteli ürün üretmek imkansızdır. Bu durumda en önemli satın alma başarısı rekabet edilebilir bir tedarikçi grubunun seçimi ve ilişkisinin

sürdürülmesidir. Bu nedenle müşteri işletme tek bir kaynak yerine birden fazla kaynaktan satın almaya karar verebilir.

Yeterli tedarikçilerin seçimi, satınalma departmanı tarafından gerçekleştirilen en önemli işlemlerden birisi olarak kabul edilir. John Gammon bu konuda “iyi bir tedarikçi, iyi bir müşteri kadar değer taşır ve çok kazanç elde etmenizi kolaylaştırabilir” diyerek tedarikçi seçiminin önemini vurgulamaktadır.⁹⁷

Tedarikçi seçimi yapıldıktan sonra bu aşamanın sonunda sözleşmeler imzalanır ve alıma geçilir.

vi- Performansın Değerlendirilmesi

Ürünün veya hizmetin kullanılmasından sonraki performansı, önceden belirlenmiş spesifikasyonlarla karşılaştırılarak değerlendirilir. Bazen ürün önceden belirlenmiş standardı karşılamasına rağmen ihtiyacı yeterince karşılayamayabilir. Bu durumda spesifikasyonun düzeltilmesine gidilir. Ayrıca, bu aşamada tedarikçinin de performansı değerlendirilir ve yetersiz bulunursa durumunun düzeltilmesi istenir veya yeni bir tedarikçi arayışına gidilir. Tedarikçi değerlendirme sistemleri, seçim kararları üzerinde bir kontrol sağlar. Değerlendirme sistemleri her satın almanın gereksinimlerine göre genelde dört ana etkeni içerir: kalite, teslimat, servis ve fiyat. Ancak son zamanlarda tedarikçi değerlendirmelerine tedarikçi geliştirme sistemleri de eklenmiş durumdadır.⁹⁸

Bu aşamadaki değerlendirme aslında gelecekteki alımların karar aşamaları için bir geribildirim kaynağı olur. Değerlendirme sonuçları olumsuz ise ürün veya tedarikçi yeniden belirlenir ve tekrar yeni bir satın alma yapılır.

Satın alma safhaları genel olarak bu şekilde belirlenmekle beraber bazı işletmelerde safhalar atılarak daha detaylı satın alma süreçleri oluşturulur. Bu sebeple bazı

⁹⁷ John S. Gammon, **Satınalma ve Satış Yönetimi**, (2.Basım: Epsilon Yayıncılık, 1997), s.20

⁹⁸ L.C. Giunipero, Daniel J. Brewer, “Performance Based Evaluation Systems Under Total Quality Management,” **International Journal of Purchasing and Materials Management**. Vol:29, No:1,(Winter 1993), s.35-41

kaynaklarda daha fazla aşama sayısı olduğu ifade edilmektedir. Örneğin Webster, 1991 baskılı “Industrial Marketing Strategy” kitabının 30.sayfasında bu aşamaları 8 maddede incelemektedir.

3. ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Endüstriyel satın alma kararlarında rol oynayan kişiler hem dış faktörlerden hem örgüt içi faktörlerden etkilenmekte, ayrıca hayata bakış açıları ve beklentileri de kararlarında etkili olabilmektedir. Satıcılar faktörlerin ürünleri ile ilgili alım kararlarında ne yönde etkiler oluşturduğunu belirleyip hesaba katmak zorundadırlar. Bunları iki grupta inceleyebiliriz.⁹⁹

3.1. Dış Kaynaklı Faktörler

Satın alma merkezinde rol alan kişilerin dışındaki faktörlerden kaynaklanan olgular satın alma sürecini çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Bunları aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür.

3.1.1. Çevresel Faktörler

Enflasyonist bekleyişler, talep düzeyi vb. ekonomik görünüme yönelik göstergeler endüstriyel alıcıları büyük ölçüde etkiler. Örneğin, enflasyon beklentilerinin yüksek seyrettiği dönemlerde örgütler-işletmeler fiyat artışlarından korunmak için yüksek miktarda hammadde ve donanım malzemesi stoklayabilirler. Veya faizlerin çok yüksek olduğu dönemlerde paranın maliyeti yükseldiği için işletmeler stok maliyetlerini düşürmek maksadıyla stoklarını azaltabilirler. 1980’lerdeki petrol krizinde buna benzer durumlar yaşanmıştır, petrol fiyatları dramatik bir şekilde artmış ve stok yapmak

⁹⁹ Richard P. Bagozzi ve diğerleri, **Marketing Management**, (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall,1998), s.236-237; Tek, a.g.e., s.233

avantajlı hale gelmişti.¹⁰⁰ Ekonomide belirsizlikler arttıkça endüstriyel alıcılar nakitte kalabilmek için yeni tesis ve ekipman alımını durdurmuşlardı. Özellikle dünya çapında finansal krizin yaşandığı 2008 ve 2009'un ilk yarısında piyasada talep yönünde dramatik daralmalar ve finansal ortamdaki ciddi belirsizlikler meydana geldiği için işletmeler minimum stok seviyelerine düşerek ve harcamalarını kısarak nakitte kalmayı tercih etmişlerdir. Endüstriyel talebin türemiş talep olması nedeniyle işletmeler kendi daralan satışlarına karşılık ve belirsizlik ortamının uzun süre devam etmesi nedeniyle alımlarını ciddi oranda kısmışlar ve stok seviyelerini oldukça düşük düzeylere indirmişlerdir. Örneğin Türkiye'deki ciddi inşaat firmaları projelerini yarıda bekletmiş veya ertelemişlerdir. Çünkü daire satışları tamamen durmuş, müteahhitler önlerini göremediklerinden dolayı stoğa üretim yapmamak için imalatlarını durdurmuşlardır, dolayısıyla hiçbir şekilde mecbur kalmadıkça malzeme alımları yapmamışlardır. Bir çoğunun sermayesi olmasına rağmen nakitte kalmayı tercih etmiş, çünkü bu dönem paranın kral olduğu dönem olmuştur.¹⁰¹ Ancak girdi maliyetlerinin ucuzlamasıyla birlikte sermayesi olan firmaların ise üretim yapmaya devam ettikleri de olmuştur.¹⁰²

Ekonomik koşullar aynı zamanda nihai tüketim talebinin miktarını da belirler. Bu faktörlerin müşterilerin satın alma davranışları üzerindeki etkisi incelenirken türev talep ve talep dalgalanmaları konularından faydalanılır. Tüketim ürünleri pazarında görülen talep dalgalanmaları aynı şekilde endüstriyel ürünlere de yansımaktadır¹⁰³.

Kamu kuruluşlarının en büyük endüstriyel tüketici olmaları endüstriyel satıcılarla aralarında *alıcı-satıcı ilişkilerinin* oluşması anlamına gelmektedir. Kamunun bir çok kararının da politik olgulardan etkilenmekte olduğu söylenebilir.¹⁰⁴

Hükümetlerin antitröst ve fiyat düzenleme doktrinleri ile satın alma kararları arasında doğrudan ya da dolaylı ilişkiler olabilmektedir. Endüstriyel üreticiler ölçek

¹⁰⁰ Bagozzi, a.g.e., s.237

¹⁰¹ Arman Kırım, **Liderlerden Kobilere Dersler**, (Global Kobi Yayınları-3, Capital Eylül 2009 Dergisi'nin Ek'i), s.9; Ege Cansen, "Krizde Şirket Yönetimi", **Hürriyet Gazetesi** (23.07.1998); "Krizde İnşaatın Payına Düşen "0" Büyüme", **Milliyet Gazetesi** (9 Kasım 2008 tarihli ekonomi haberi)

¹⁰² "Kriz Topa Vurduğunda İnşaat Sektörü Tek Ayak Üstünde Yakalandı", **Akşam Gazetesi** (15 Şubat 2009 tarihli ekonomi haberi)

¹⁰³ Balta, a.g.e., s.59

¹⁰⁴ Bhamhra, Chaudhary, a.g.e., s.31

ekonomilerini yakalamak için birleşmelere gitmektedirler. Ancak bugün bu kararların onayı bile ekonomik mantıktan uzak mahkemeler tarafından verilmektedir.

Hükümetlerin dış ticaret politikaları, vergi ve amortisman düzenlemeleri ve teşvik politikaları işletmelerin satın alma operasyonlarını çeşitli düzeylerde etkileyebilmektedir.¹⁰⁵

Teknolojik gelişmeler, demografik yapı, sosyo-kültürel ortam, yasal çevre, iklim değişiklikleri, rakiplerin faaliyetleri ve politik gelişmeler endüstriyel alıcıları etkileyen diğer önemli dış çevre faktörleridir. Endüstriyel pazarlamacılar bu faktörleri iyi takip etmeli, gelişim ve değişimlerden doğacak fırsatları avantaja çevirmeyi başarmalıdır¹⁰⁶.

3.1.2. Örgütsel Faktörler

Satın almacılar kendi örgütlerinin içindeki faktörlerden de etkilenmektedirler. Her satın alma örgütünün kendine özgü amaçları, politikaları, prosedürleri, kriterleri ve sistemleri vardır¹⁰⁷.

Endüstriyel satıcıların dikkate alması gereken diğer örgütsel faktörler; uzun süreli sözleşmeler, tek tedarikçi anlaşmaları, çok şubeli mağazaların alımlarını tek merkezde toplamaları gibi benzer örgüt yapıları, satın alma personeline uygulanan teşvik sistemlerinin varlığı, alıcıların stok seviyesi bilgilerini tedarikçileri ile elektronik ortamda paylaşmaları ve otomatik sipariş sistemleri gibi gelişmelerdir. Endüstriyel pazarlamacılar yeni müşteri elde etmek için bunlar gibi ve benzeri gelişen fikir ve trendleri iyi takip etmeli ve ön plana çıkacak faktörleri önceden sezinleyip uygun satış stratejileri geliştirmelidirler¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Bhamhra, Chaudhary, a.g.e., s.32

¹⁰⁶ Ö. Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri; Türkiye Uygulamaları, Global Yönetimsel Yaklaşım**, (Sekizinci Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1999), s.233

¹⁰⁷ Bagozzi, a.g.e., s.239-240

¹⁰⁸ Bagozzi, a.g.e., s.240

İşletmelerin büyüklüğü de satın alma davranışı üzerinde etkili olan bir başka faktördür. İşletmelerin büyüklüğü satın alma kararına işletme içinden katılanların sayısını ve niteliğini belirler¹⁰⁹.

İşletme çalışanlarının ve özellikle satın alma faaliyetlerinde rol alanların çalışkanlıkları, araştırma ve çözümleme yetenekleri, iş disiplinleri, kurumsal çalışma temposu, işletme içinde oluşturulan bilgi sisteminin yeterliliği ve kullanılabilirliği, sadece satın alma davranışlarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda satın alma kararı üzerinde rol oynayanların da davranışlarını değiştirir¹¹⁰.

3.1.3. Kişiler Arası Etkileşim Faktörleri

Endüstriyel satın alma kararlarının çoğu örgütlerin içindeki kişiler tarafından etkilenir. Bir tek kişinin diğerlerine danışmadan karar verdiği durumlar çok nadirdir.¹¹¹

Satın alma karar sürecinde birden fazla kişinin etkili olduğu durumlarda pazarlamacılar, kişiler arası etkileşim faktörlerinin satın alma süreci üzerindeki etkilerini dikkate almak zorundadırlar. Gruptaki her üyenin çıkarı, ilgili olduğu alanlar, statüsü, otoritesi, ürün veya hizmetle ilgili bilgisi ve ikna kabiliyeti farklıdır. Çok kişinin katıldığı ürün tanıtım ve pazarlık toplantılarında satış temsilcisi, karar sürecinin ilerleyen aşamalarında karşısına çıkması muhtemel üyeler arası ittifak veya çelişkileri önceden tespit etmek için örgüt içindeki ilişkileri ve ipuçlarını iyi gözlemlemelidir. Satın alma sürecinde kişiler arasında ortaya çıkan etkileşimin ya da grup dinamiğinin satın almayı nereye sürükleyeceği belli olmaz. En iyi durum, satın alma merkezinde pozitif havanın hakim ve herkesin birbirine saygılı olduğu, güç ve pozisyon gösterisinin arka planda olup tüm üyelerin tamamen örgütün amaçları ve hedefleri üzerinde odaklandığı durumdur. Fakat satın alma komitesindeki kişiler arası ilişkilerin negatif ve aralarında çeşitli problemlerin olduğu, ortak karar alınamadığı durumlar da söz konusu

¹⁰⁹ Balta, a.g.e., s.58-59

¹¹⁰ Aynı, s.59

¹¹¹ Bhamhra, Chaudhary, a.g.e., s.29-30

olmaktadır. Böyle durumlarda, satışı çok problemli olan bazı kurul üyelerini atlamalı veya en azından bunlara yönelik aktif pazarlama yapmamalıdır¹¹².

3.2. İç Faktörler

Webster ve Wind satıcı firmaların pazarlama stratejilerini belirlerken kişilerin satın alma yatkinlıklarını belirlemeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar¹¹³. Netice itibariyle alım kararını verenler her insan gibi etrafında olanlardan, kişilik yapılarından ve hatta cinsiyetlerden etkilenebilen birer insandır. Kişilerin davranışları üzerinde etkili olan bu faktörlere “bireysel faktörler” denilmektedir.

3.2.1. Bireysel Faktörler

Örgütlerin amaçlarını yerine getirebilmesi için bile olsa satın alma sürecinde nihai kararı verenler insanlardır. Her insanın kişisel ilgileri, fikirleri, korkuları, hayat görüşü, algıları ve ön yargıları vardır, dolayısıyla kişilerin satın alma davranışı üzerinde bunların mutlaka bir etkisi söz konusu olmaktadır. Satıcılar asla bu gerçeği, yani bireysel faktörlerin satın alma kararını etkilediğini kafalarından çıkarmamalıdırlar¹¹⁴. Yaşlılık, evlilik, boşanma, bireysel trajediler, iş tecrübesi, hayat tecrübesi, eğitim seviyesi, bir hayat görüşüne yakın olma, bir spor kulübünün sempaticanı olma, promosyon-prim kazanma arzusu, risk alma eğilimi vb. bireysel faktörler kişilerin tutum ve davranışları üzerinde mutlaka değişik etkilere sahiptir. Dolayısıyla kişisel tutum ve davranışların örgüt içindeki satın alma davranışını da etkilediği söylenebilir. Örneğin, Fransa'nın Türkiye'ye karşı *Ermeni Soykırımı* konusunu zaman zaman gündeme taşıdığı dönemlerde, Fransız markalarına karşı Türkiye'de çeşitli *sivil toplum kuruluşları* tarafından ciddi boykot gösterileri düzenlenmiştir. Bu siyasi konjonktürün bir

¹¹² Bagozzi, a.g.e., s.240

¹¹³ Aynı, s.240

¹¹⁴ Aynı, s.241

çok satın almanın tutum ve davranışlarını etkilediği ve Fransız menşe'li mallara karşı tepkisel bir tutum geliştirdiği söylenebilir¹¹⁵.

İnsanların risk alma toleransları farklıdır. Bazıları riske karşıdırlar ve daima minimize etmeye çalışırlar. Bazıları ise risklere karşı daha toleranslıdır. Alıcı davranışlarında satın alma mesleğindeki tecrübenin de önemli etkisi olduğu söylenir. Çünkü tecrübeyle birlikte belirsizlikler daha net ölçülebilir. Bu durum da satın alma merkezinden ziyade bireylerin tek başlarına satın aldıkları tezini güçlendirmektedir.¹¹⁶

Diğer bir iç faktör de bireylerin kişisel seçim davranışlarıdır. Son yıllarda insanlar çeşitli mecralarda çok sayıda mesaj bombardımanına maruz kalmaktadır ve internet en son popüleritesi parlayan mecradır. Her birey seçicilik süreçleri sayesinde bir şekilde bu mesaj bombardımanı ile baş etmeyi öğrenmek zorundadır. Seçicilik süreçleri insanların bütün bu bilgi yığınıını yönetmek için kullandıkları zihinsel süreçlerdir. Bunlar; keşfedici seçicilik, seçici dikkat ve seçici algı'dır.

Kişilerin satın alma davranışlarını etkileyen daha pek çok faktör sayılabilir. Pazarlamacılar etkili bir pazarlama planı ortaya koymak için hedef kitlelerini çok iyi tanımalı ve ticaret yaptıkları kişilerin profillerini iyi belirlemelidirler.

3.2.1.1. Kişilik Tipleri

Kişilik Referans Tablosu, satıcılara insanların karar verirken takip ettikleri aşamaları ve önemli gördükleri davranışları belirlemelerine rehberlik eden mantıksal bir modeldir. İnsanlar tecrübeleri ile bazı mantıksal modeller geliştirmektedirler. Genellikle

¹¹⁵ “ÇETKODER'den Fransız Mallarına Boykot Çağrısı”, (<http://www.tumgazeteler.com/?a=1737792>, 13.10.2006 tarihli haber); “Fransaya Boykot Çağrısı”, **Milliyet Gazetesi** spor sayfası haberi (20 Kasım 2009); “Çin’de Fransa’ya Karşı Gösteri Dalgası”, **Radikal Gazetesi** dış haberler sayfası (20 Nisan 2008); “İlk Boykot İşadamlarından”, <http://www.yenibursa.com/ilk-boykot-isadamlarindan-6409.html>, (Erişim tarihi: 12.12.2009)

¹¹⁶ Robert Dwyer, Tanner, a.g.e., s.116

bu modeller hem insanlar hem de örgütler için geçerlidir. Temel olarak dört tür kişilik tipinden bahsedilmektedir¹¹⁷: Girişimci, Bürokratik, Profesyonel ve Politik.

Bir insanın hangi kişilik tipine yatkın olduğu tespit edilmesi, bu kişinin tutum ve davranışlarının de tahmin edilmesine olanak vermektedir. Örneğin, tecrübeli ve güçlü insanların genelde “girişimci” kişilik tipine uymaktadırlar, yeni bir ürünü veya servisi değerlendirirken kişisel tecrübe ve ön sezilere itimat ederler. Teknik uzman dibi hareket eden ve hiçbir güçlü role sahip olmayan kişilerin ise “profesyoneller” gibi davranış göstermeleri olasıdır. Bu kişiler daha çok objektif bilgilere ve test sonuçlarına güvenmektedirler ve örgütlerce açıkça ilan edilen ve ölçülebilen genel bilgi raporlarına itibar etmektedirler. Bu ve benzeri kişilik tipleri ile ilgili bilgilerin yer aldığı çeşitli tablolar hazırlanabilmektedir. Bu tablolar iletişim problemlerinin çözümünde hangi faktörlerin daha etkili olduğunu belirterek endüstriyel satın almacıların davranışlarını önceden kestirmek için önemli bir şablon niteliği oluşturmaktadır.

4. ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA KARARINDA ROL OYNAYAN KİŞİLER VE SATIN ALMA MERKEZİ (Buying Center) OLGUSU

Endüstriyel müşteriler tarafından gereksinim duyulan ürün ve hizmetlerin alımına kimlerin karar verdiğini bilmek satıcı için oldukça önemli bir noktadır¹¹⁸. Endüstriyel ürünlerin satışıyla uğraşan satış temsilcileri genellikle satış başarısına ulaşabilmek için müşterilerle nasıl, nerede ve ne zaman iletişim kurmaları gerektiğini bulmaya çalışırlar. Endüstriyel satın almanın, sürece formal (biçimsel) ya da informal (biçimsel olmayan) şekilde katılan pek çok işletme çalışanının ortak kararı ve karar üzerindeki etkileri sonucunda gerçekleştiğinin farkına varıp, endüstriyel pazarlamayla uğraşanların karşılaştıkları güç durumu ortadan kaldırmak için öncelikle bu kişileri tespit etmeleri gerekmektedir.

¹¹⁷ “Paul Shrivastava and Ian Mitroff, “Frames of Reference Managers Use,” in Robert Lamb, *Advances in Strategic Management*, vol 1, (Greenwich:, Conn.: JAI Press, 1983, s. 161-182” (Bagozzi, a.g.e., s. 242-243’teki alıntı).

¹¹⁸ Tek, s .232

Endüstriyel pazarlarda satın alma, formal bir örgütsel yapı içinde ve pek çok kısıtlayıcı faktör altında gerçekleştirilir. Bundan dolayı, endüstriyel satın alma farklı etkileşim düzeylerinde olan ancak benzer örgütsel amaçlara sahip pek çok kişinin katıldığı karmaşık bir karar verme sürecidir¹¹⁹. Endüstriyel satın alma kararı çok ender olarak tek kişi tarafından verilir, böyle bir sürece “*bağımsız satın alma kararı*” (autonomus) denilir.¹²⁰ Ancak çoğunlukla bu iş, örgütlerde alım karar sürecine katılan çeşitli kişilerden oluşan *satın alma merkezi* veya *karar oluşturma birimi* tarafından gerçekleştirilir. Satın alma merkezi, satın alma bölümünden farklı, ancak işletme içinde satın alma bölümünü de kapsar. Tanımlamak gerekirse, işletmeler ve diğer kurumlar içinde formal ya da informal biçimde var olan, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacak tüm ürünlerin satın alınmasına ilişkin kararları veren bu birimlere “satın alma merkezi” adı verilir. Başka bir tanıma göre de, satın alma sürecinde yer alan, ortak amaçları olan ve ortak riski paylaşan tüm bireylere ve gruplara satın alma merkezi denir¹²¹. Satın alma komitesini daimi formal bir departman olarak görmekten ziyade satın alma sürecinde görev alan veya bu sürece katılarak karara bir şekilde etki eden kişiler olarak anlamak mümkündür. Başka bir ifadeyle satın alma merkezi, gerçekte örgüt şeması içinde yer almayan ancak iletişim ve iş akışlarıyla fark edilen, açıkça tanımlanmamış bir hayalet yapıdır. Varlığı bilinir, ancak çoğu kez kolaylıkla fark edilemez¹²². Genelde büyük tutarlı satın almalarda, ilk defa satın almalarda veya karmaşık teknik konularla ilgili olan satın almalarda farklı alanlarda uzmanlaşmış birden fazla kişi süreçte rol alır.

İşletmelerin başarıya ulaşabilmesi için uyguladıkları pazarlama iletişim stratejilerinin satın alma karar sürecine katılan bireylerin gereksinimlerini karşılayacak ve algılarına hitap edecek düzeyde olması gerekir. Bazen, satın alma sürecindeki pek çok rol ya da rollerin tamamı bir ya da iki kişi tarafından yerine getirilir. Bu özellikle doğrudan tekrar satın alma ya da rutin satın alma durumlarında görülür¹²³.

¹¹⁹ Balta, a.g.e., s.38

¹²⁰ Dwyer, Tanner, a.g.e., s. 106-107

¹²¹ Morris a.g.e., s.125 (Balta, a.g.e., s.39’deki alıntı)

¹²² Balta, a.g.e., s.38

¹²³ Aynı, s.44

4.1. Satın Alma Sürecinde Yer Alan Kişilerin Roller (SAM'deki Roller)

Satın alma merkezinde görev alan veya satın alma sürecine etki eden bu kişileri şöyle gruplandırabiliriz¹²⁴:

4.1.1. Satın Alma Sürecini Başlatanlar

Başlatanlar, gereksinimi ilk kez fark eden, sorunu tanımlayan, ürünü bizzat kullanacak kişiler veya stoktan sorumlu personel olabileceği gibi bir pazarlamacı da olabilir.

4.1.2. Kararı Etkileyenler

Ürün spesifikasyonlarını oluştururken veya ürün seçimi yapılırken kendisinden yardım alınan teknik düzeydeki personel bu grubu oluşturmaktadır. Etkileyiciler, herhangi bir bölümden hatta işletme dışındaki bir danışmanlık firmasından bile olabilir. Her bir aşamada karşılaşılan farklı tür bilgi gereksinimleri yönlendiricilik rolünün farklı kişilere geçebileceğini göstermektedir¹²⁵. Ancak genelde ürünü kullanan veya kullanacak olan kişiler, ürün veya tedarikçi seçiminde en fazla etkiye sahip olanlardır. Kullanıcılar, ürünün spesifikasyonlarını ve kriterlerini oluştururlar, kullanım sonrasında da ürünün performansının buna uygun olup olmadığını değerlendirirler. Örneğin, bir inşaat firmasında çatı malzemesi alınacağı zaman önce projeyi tasarlayan mimarın (proje müellifi) görüşleri, sahada çalışan mühendis, mimar ve kalfalardan çeşitli seviyelerde bilgi ve tavsiye alınır. Gerek teknik şartnamenin oluşturulması ve gerekse de şartnameyi sağlayan tedarikçiler arasında seçim yapılması aşamasında bu kişilerin veya malzemeyi kullanan diğer şantiyelerin referansı kararın şekillenmesinde önemli derecede etkin rol oynamaktadır. Fakat buradaki kişilerin ağırlığı inşaat firmasının kurumsallığı oranında değişmektedir. Kurumsallaşma arttıkça kararı etkileyen kişiler alt düzeydeki uygulayıcı teknik kadrodan ziyade daha çok yönetici mühendislerden,

¹²⁴ Skinner, a.g.e., s. 262-263; Dwyer, Tanner, a.g.e., s.107; Balta, a.g.e., s.42-44

¹²⁵ Balta, a.g.e., s.42, s.44

mimarlardan, birikmiş tecrübe ve kayıtlardan faydalanılmaktadır. Profesyonel inşaat firmalarında projeyi tasarlayan mimarlar (proje müellifi) bazen proje üzerindeki detay çözümlerinde marka ismi belirterek satın alma karar sürecinde çok etkili hale gelmektedirler.

Bir alım sürecinin ilk safhalarında kararı etkileyenleri tam olarak belirlemek kolay olmamaktadır. Ancak genelde satın alma kararına karşı çıkmaları durumunda etkili olmaktadır. Son dakika itirazlarından olumsuz etkilenmemek için satıcıların daha ilk başta alıcı kurumu iyi çözümlmeleri, kişilerin süreçteki ağırlığını iyi tespit ederek kararda etkili olabilecek olası bütün tarafları önceden belirlemeleri gerekmektedir¹²⁶.

4.1.3. Satın Alma Görevlileri

Teknik şartnameler belirlendikten sonra bu doğrultuda satıcı firmalarla görüşmeleri yapan, teklifleri toplayan, ticari şartların pazarlığını yapan, sözleşmeleri hazırlayan ve fiili satın almayı gerçekleştiren (siparişi veren ve sevkiyatı sağlayan) kişilerdir. Satın alma merkezi üyeleri tarafından verilen karar üzerinde herhangi bir etkileri yoktur. Ancak satın alma merkezi bir ürüne karar verdikten sonra tedarikçilerle ilk görüşmeleri yürüten kişiler oldukları için SAM'e istedikleri tedarikçileri yönlendirme gücüne sahiptirler¹²⁷. Bu fonksiyonları ile tedarikçi seçiminde ön eleme gücüne sahip oldukları söylenebilir. Düşük tutarlı işletme malzemesi gibi rutin satın almalarda ise tedarikçi seçiminde kesinlikle en önemli hatta en yetkili kişilerdir, denilebilir¹²⁸.

Bazen birkaç kişiden oluşan bir satın alma departmanı, bazen de sadece bir satın alma sorumlusu bu görevi yürütmektedir. Genelde büyük firmalarda bu departmanlara özel önem verilir ve muhasebe bölümü gibi şirketlerin yatak odaları olarak görülür. Küçük işletmelerde sipariş işlemi muhasebeci, sekreter veya herhangi bir teknik

¹²⁶ Bagozzi, a.g.e., s.253

¹²⁷ Aynı, s.253

¹²⁸ Aynı, s.254

personel gibi işi sadece satın alma olmayan herhangi biri tarafından gerçekleştirilebilmektedir¹²⁹.

Son dönemlerde satın alma departmanları salt satın almadan ziyade tedarikçi ilişkileri yönetiminden sorumlu bölüm haline gelmektedir¹³⁰. Örneğin Kılıçoğlu firmasının satın alma fonksiyonları grubun içindeki iki farklı firmanın satın alma departmanları tarafından yürütülmektedir. Birincisi, sadece kiremit üreten firma olan Endel AŞ için yardımcı işletme malzemesi, bakım-onarım malzemesi gibi üretime yönelik malzeme satın alan birimdir. Diğer ise grubun pazarlama firması olan ve Kılıçoğlu markalı geniş ürün portföyünü yöneten Bestel AŞ için dış tedarikçilerden oluk sistemleri, çatı pencere sistemleri gibi hazır mamulleri ve bir çok donanım malzemesini satın alan “Satın Alma ve Ürün Yönetimi” departmanıdır. Bu departman aynı zamanda tedarikçilerin yönetimi ve stok yönetimi gibi iki önemli fonksiyonu da yerine getirmektedir. Çatı sisteminin temel elemanı olan kiremitin satış performansı, tamamlayıcı ürün niteliğinde olan oluk sistemi, çatı penceresi, kiremit altı su ve ısı yalıtım ürünleri gibi detay çözüm ürünlerinin kiremitle birlikte aynı anda bir paket olarak müşteriye eksiksiz bir şekilde sunulmasına bağlıdır. Örneğin, bir ürünün stok seviyesinin iyi takip edilmemesi, tedarikçilerle ilişkilerin iyi yürütülmemesi veya tek tedarikçiye bağımlılık nedeniyle fason üretilen ürünün zamanında temin edilememesi, firmayı müşterisine karşı zor duruma sokabilmektedir. Bu ürün firmanın sattığı diğer ürünleri tamamlayıcı bir nitelik taşıdığı için tedarikteki bu aksama çok daha büyük satış kayıplarına neden olabilir. Örneğin mahya kiremitlerinin su sızdırmazlığını sağlayan mahya altı havalandırma bandının olmaması çatının su almasına neden olacağı için, firmanın esas ana ürün olan kiremitlerin tercih dışında kalmasına neden olabilir. Dolayısıyla bu durum ciddi satış ve pazar kayıpları getirebilir. Bu nedenle bu gibi firmalarda satın alma sipariş fonksiyonundan çok daha ileri bir boyut kazanmıştır.

Genelde kurumsal alıcılarda satın alma işlemi, 20 ve daha az kişi çalıştıran küçük ölçekli işletmelerde bu işle görevlendirilen bir kişinin sorumluluğundadır. Biraz daha büyük işletmelerde ise bu fonksiyon başında bir yöneticinin bulunduğu bir iki kişilik bir departman tarafından yürütülür. Şirketin satın aldığı ürün çeşitliliğine ve gerçekleştirdiği

¹²⁹ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.107

¹³⁰ Bagozzi, a.g.e., s.254

iş hacmine bağlı olarak bu departmandaki çalışanların sayısı da artabilmektedir. Satın alma takımının büyük bir departman şeklini almış şirketlerde ise, başında genel müdüre direkt bağlı olan bir satın alma müdürü bulunmaktadır¹³¹. Türkiye'nin en bilinen konut üreticisi inşaat firmalarından biri olan Ağaoğlu Gurubu'nun satın alma departmanında satın alma müdürü ile birlikte toplam 9 kişi çalışmaktadır. Yine aynı şekilde Dumankaya İnşaat Grubunun toplam 7 kişi satın alma pozisyonlarında çalışmaktadır. Bu gibi firmalardaki satın alma departmanı sırf ürünlerin ve hizmetlerin satın alınmasından ziyade tedarikçilerin, malzeme üreticisi firmaların ve taşeronların tedarik performanslarının takibi ve yönetimi ile de ilgilenmektedirler. Ayrıca özellikle bazı inşaat firmaları merkezi satın alma departmanları dışında proje bazlı yöneticiler ve kontrolörler aracılığıyla tedarikçilerle ilişkileri yürütmekte, tedarikçileri teşvik amacıyla çeşitli ödül sistemleri uygulamaktadır¹³². Pazarlama literatüründe "*Tedarik Zinciri Yönetimi*" adı altında bu fonksiyon verimlilik ve değer analizleri, ödül sistemleri, ilişki yönetimi gibi alt başlıklarla daha ayrıntılı incelenmektedir¹³³.

4.1.4. Karar Verenler

Bir satın alma sürecinde en son kararı veren kişilerdir. Hazırlık safhasındaki bilgilere göre, satın alma komitesindeki diğer üyelerin değerlendirmelerini aldıktan sonra hangi ürünün hangi satıcıdan alınacağına karar verirler¹³⁴. Profesyonelleşme düzeyi daha az olan şirketlerde bu kişiler genelde patronlar olurken daha kurumsal örgütlerde satın alma müdürü, proje müdürü veya satın alma komitesi başkanı olmaktadır.

Bu kişiler tedarikçiler için önemlidir ve genellikle satış sürecinde bütün pazarlama çabalarının temel odağı olmaktadır. Pazarlamacılar bu kişi ya da kişileri erkenden tespit etmeli ve onların ilgilendikleri konulara hitap etmelidirler¹³⁵.

¹³¹ Morris, a.g.e., s.75

¹³² "Bizden Size," **DUMANKAYA İnşaat** (Sonbahar 2009 sayısı), s.24-25, www.dumankaya.com

¹³³ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.33-82

¹³⁴ Bagozzi, a.g.e., s.253

¹³⁵ Aynı, s.253

4.1.5. Yardımcı Personel

Eşik tutucu veya ingilizce tabiri ile *Gatekeeper* da denilen bu kişiler satın alma gurubuna veya gruptaki kişiler arasında bilgi akışını sağlayan personeldir¹³⁶. Bu görevi genelde sekreter, teknik düzeydeki alt personel veya satın alma görevlisi yerine getirmektedir. Satın alma merkezine ulaştırılacak bilgilerin gerekliliğine karar veren konumundaki kişiler oldukları için bazen karar üzerinde çok ciddi etkiye sahip olabilmektedirler. Bu görevliler isterlerse, satış elemanının satın alma komitesindeki kişilere ulaşmasını engelleyebilmektedirler. Orta ve küçük ölçekli işletmelerde teklifler ilk önce bu kişiler tarafından toplanır, bazen karar aşamasına yaklaşıp kadar tüm görüşmeler bu kişiler tarafından kabul edilir. Dolayısıyla hangi teklifin veya satış elemanının satın alma merkezine ulaştırılacağı konusu bazen sadece bu elemanın insafına kalmaktadır.

Ancak bu kişiler üstlendikleri önemli pozisyon sayesinde satın alma merkezinin performansını da koruyabilmektedirler. Satın alma görevindeki kişiler talep etmedikleri halde alım sürecini etkilemeye dönük örgüt dışından pek çok yönlendirme veya satış temsilcilerinin görüşme baskısı ile karşılaşmaktadırlar. Hatta bazen örgüt içindeki diğer departmanlardan bile çeşitli yönlendirme ve imalarla karşılaşabilmektedirler. İşte yardımcı personel, içteki bir çok bilgiyi ve gelen teklifi gizli tutarak, karar verme merkezini istenmeyen satış baskılarından veya yönlendirmelerinden uzak tutarak, onlara sağlıklı karar vermelerine imkan verecek atmosferi korumaktadır. Bu personel diğer departmanlarla sadece kendisine satın alma komitesinden verilen bilgileri paylaşmaktadır.

Özellikle, çok yüksek meblağlı alımların yapıldığı durumlarda bu tarz personelin görevleri daha da önemli hale gelmektedir. Görevlerinin kritik seviyede olması nedeniyle bu kişilerin zaman zaman para, tatil, hediye gibi tedarikçi firmaların etik olmayan çeşitli teklifleri ile karşılaşabilecekleri de unutulmamalıdır.

¹³⁶ Bagozzi, a.g.e., s.252; Dwyer, Tanner, a.g.e., s.107

4.1.6. Onaylayanlar (Denetçi, Kontrolör)

Satın almaların bütçelerini oluşturan veya denetleyen görevlilerdir¹³⁷. Denetçiler orta ve büyük ölçekli işletmelerde oldukça önemli bir sorumluluğa sahiptirler. Bazı firmalarda bütçe denetim birimleri ayrı bir üst düzey yaptırım ve güce sahiptirler. Bu bölümler satın alma işlemlerinin örgütün amaçlarını karşılar nitelikte olup olmadığını denetlerler. Genelde planlama fonksiyonunu yerine getiren çalışanlar bu rolü üstelenebildiği gibi, diğer bölümlerdeki yöneticiler de bu görevlerde yer alabilirler. Onaylama mekanizması bazen sadece belli alanlardaki veya belli miktarlardaki satın almalarla ilgili olabilir. Örneğin 100.000 \$'ın üzerindeki alımlarda finansın onayı, önemli ve tehlikeli kimyasalların alımında ise üretimden sorumlu mühendislerin onayı gerekebilir. Özellikle yeni müşterilerle iş yapılırken, satıcılar böyle bir birimin varlığını ancak alım sürecinin sonlarında farkına varmaktadırlar¹³⁸.

4.2. Fonksiyonel İşletme Bölümlerinin Satın Alma Merkezindeki Roller

İşletme içindeki satın alma merkezinin rollerini fonksiyonel alanlara göre standart hale getirmek güçtür. Satın alma merkezi üyeliği, satın alınması düşünülen ürün türüne ve işletmenin yapısına göre değişebilir. Satın alma merkezi içinde yer alması gereken fonksiyonel işletme bölümleri şunlardır¹³⁹.

i-Pazarlama: Bir ürünün üretiminde kullanılan materyalleri, ambalajlama biçimini ya da fiyatını değiştirmek gibi bir satın alma kararı firmanın ürününün pazarlanabilirliği üzerinde etkili olduğundan örgüt içindeki pazarlama departmanı satın alma karar süreci içinde etkin rol oynar. Endüstriyel ürünler bitmiş ürünlerin satılabilirliğini doğrudan etkilediğinden bu tür ürünlerin satın alınmasında pazarlama bölümünün görüşleri karar sürecinde önemlidir. Yine inşaat sektöründen örnek vermek gerekirse, konut firmalarının pazarlama departmanları uygulamadan sorumlu olan şantiye şeflerinden veya satın alma bölümlerinden, özellikle ön planda olan veya güvenlik açısından önemli olan yapı

¹³⁷ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.107; Bagozzi, a.g.e., s.253

¹³⁸ Bagozzi, a.g.e., s.253

¹³⁹ Balta, a.g.e., s.40-44

elemanlarının marka değeri yüksek olanların arasından seçilmesini isterler. Çünkü pazarlamacılar gerek iletişim faaliyetlerinde ve gerekse satış temsilcilerinin sunumlarında konutun inşaatında kalitesi yüksek ve güvenilir yapı elemanlarının kullanıldığını markaları ile ön plana çıkararak alıcıda güven ve prestij algısı oluşturmaya çalışırlar. Örneğin, iyi bir markanın çatı sistemlerini kullanan projeler tanıtım dökümanlarında mutlaka bundan bahsetmekte veya ofislerinde ufak bir gerçek çatı kesiti ile bunu müşterilerine göstermektedirler. Bu sayede, iyi bilinen çatı malzemeleri uzmanı bir marka ile kendilerini yan yana getirerek çatı katlarını daha kolay satabilmektedirler.

ii-Üretim: Üretim bölümü, bitmiş ürünlerin üretimine ilişkin ekonomik ve teknik koşullar ile yapılabiliirlikten sorumludur. Yeni ürünler ve modeller geliştirilirken üretim önemli rol oynar. Niteliklere, parçalara ve materyallere ilişkin mühendislik kararları bu departmanda belirlenir. Tedarikçilerin veya ürünlerin performansına ilişkin satın alma bölümüne verilen sürekli geri bildirim, seçim sürecinde tedarikçilerin hatırlanması ve bunlar arasından miktarların tahsis edilmesinde, üretim bölümünü önemli bir etkileyici haline dönüştürür.

iii-Araştırma ve Geliştirme: Ar-Ge bölümü, satın alma sürecinin ilk aşamasında, çeşitli ürünlere ön yeterlilik vererek, satın alma kararına katılır. Bir konut projesinin müellifi, yani tasarımını yapan bölüm, inşaat şirketinin kendi içindeki proje departmanı veya dışarıdan tasarım hizmeti alınan mimarlık büroları, proje çiziminde belli markaları yazarak son derece önemli hale gelmektedirler. Bu durumda imalatı yapan saha yönetiminin bile malzeme seçiminde etkisi son derece zayıflamaktadır. Aslında inşaat şirketlerindeki bu departmanlar bir nevi araştırma ve geliştirme faaliyeti yapmaktadırlar. Yapı ürünleri pazarlamacıları için bir projede yer alabilmenin en önemli anahtarı proje daha tasarım aşamasındayken ürün ve detay çözüm şartnamesine girebilmektir.

iv-Genel Yönetim: İşletmenin günlük faaliyetleri dışında beklenmedik özel bir durumla karşılaşıldığında ya da satın alma kararları işletmenin faaliyetleri üzerinde çok fazla etkili olduğunda, üst yönetim ya satın alma kararını bizzat vererek veya daha alt düzeylerden talep ettiği bilgilerle kararı bir şekilde etkileyerek satın alma karar sürecine

katılır. Genelde daha az profesyonel şirketlerde üst yönetim hemen hemen tüm satın alma kararlarını bizzat belirlemektedir.

v-Satın Alma: Fiili satın almayı yapan işletme çalışanları uzmanlarla yaptıkları görüşmelerden, satın alınan ürüne ilişkin sahip oldukları bilgiden, her bir tedarikçiyle kurdukları yakın ilişkiden ve birer uzman olmalarından dolayı tekrarlı satın alımlarda birer karar verici ya da önemli etkileyici durumundadırlar. Özellikle orta düzeyli inşaat şirketlerinde satın alma departmanı kilit rol oynamaktadır, ancak profesyonelleşme düzeyi arttıkça satın alma birimine gelene kadar malzemenin türüne ve hatta markasına bile proje müellifleri veya proje müdürleri tarafından karar verilmektedir. Ancak bu tip firmalarda satın alma departmanı malzeme alımını gerçekleştireceği tedarikçileri belirlemede oldukça önemli rol oynamaktadır. Genelde ticari konular satın alma departmanlarına bırakılır.

vi-Finans: Satın alınan ürünün ödeme vadelerini genel olarak belirleyen birimdir. Satın alma meblağının veya ödeme takviminin işletmenin mali yapısı ile uyuşup uyuşmadığına, bazen ise ihale ile satın alınacak ürün veya hizmetin hangi ödeme koşulları ile satın alınacağına karar vermektedir.

5. ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA DURUMLARI

Endüstriyel alıcılar satın alma sırasında bir çok kararlar almak durumundadır. Bu karar durumları, aynı ürünle ilgili olsa bile her işletme için farklı zamanlarda değişik şekillerde olabilir. Alınacak kararların sayısı satın alma tipine göre değişir¹⁴⁰. Endüstriyel satın alma durumları iki açıdan incelenmektedir. Bunlardan ilki, satın almanın tekrar durumuna göre; diğeri ise satın almanın içeriğine göre yapılan ayırmadır.

¹⁴⁰ Tek, a.g.e., s.231

5.1. Tekrar Durumuna Göre Satın Alma Tipleri

Robinson, Fairs ve Wind, endüstriyel kullanıcıların satın alma davranışlarını satın alma tiplerine göre üçe ayırmaktadırlar¹⁴¹.

5.1.1. Doğrudan Tekrar Satın Alma

Daha önce çeşitli kerelerdir tekrarlanmış alımlardır. Alıcı herhangi bir şey değiştirmeksizin ürün veya hizmetin siparişini yeniden verir. Endüstriyel kullanıcılar bu tür satın alma davranışını, daha önceki satın almalarda elde ettikleri tatmine bağlı olarak rutin bir şekilde kullandıkları ürünler için gösterirler. Bu ürünler için çoğu zaman ek bilgiye ihtiyaç duymazlar¹⁴². Örneğin, elektrik, su, gaz, sigara, bazı gıda maddeleri, bazı kimyasal maddeler vb. gibi¹⁴³.

5.1.2. Gözden Geçirilmiş / Değiştirilmiş Satın Alma Durumu

Bu tür alımlar eski alımların ve/veya tedarik kaynaklarının tekrar gözden geçirilmesine dayanır. Bu durum alıcının listesinde olmayan tedarik kaynakları için bir fırsattır¹⁴⁴. Bu sayede yeni tedarikçiler örgütlerin rutin hale getirdikleri bazı alımlarını da gözden geçirmeye ikna edebilirler. Örneğin, makinelerin veya elektronik aletlerin parçaları, araç, bilgisayar vb. alımı bu tür satın alma davranışına uyan mallardır. Özellikle talebin durgunluğa girdiği ve fiyat hassasiyetlerinin yoğun yaşanmaya başladığı ekonomik kriz dönemlerinde firmalar maliyetlerini kısmak için alternatif ürün ve/veya tedarik kaynakları araştırmakta ve yıllarca malzeme aldıkları tedarikçilerini ve çözüm ürünlerini değiştirip daha uygun fiyatlı olanlarına kayabilmektedirler¹⁴⁵.

¹⁴¹ Yükselen, a.g.e., s.87

¹⁴² Yükselen, a.g.e., s.87

¹⁴³ Tek, a.g.e., s.232

¹⁴⁴ Aynı, s.232

¹⁴⁵ “Deloitte Ekonomide Yaşanacak Fırtınaya Hazırlanmak raporunu hazırladı,” **SubCorn Türkiye Yan Sanayi Ürünleri Gazetesi** (Ocak 2009); “CEO’lara krizi aşmak için 8 altın öğüt,” **Milliyet Kobi Gazetesi** (30 Nisan 2009)

5.1.3. İlk Satın Alma

Yeni İş Tipi Satın Alma veya *Görev Tipi Satın Alma* da denir¹⁴⁶. İlk kez mal alımında ortaya çıkan satın alma davranışıdır. İlk kez satın alma sürecinde ürünlerin maliyeti arttıkça verilecek kararların riski yükselir, bu durumda endüstriyel kullanıcılar daha fazla bilgi toplama ihtiyacı duymakta ve karara katılanların sayısı da o kadar fazla olmaktadır¹⁴⁷.

5.2. Kapsam Bakımından Satın Alma Tipleri

5.2.1. Malzeme ve Hizmeti Ayrı Satın Alma

Malzeme ve hizmeti tek tedarikçiden ve aynı anda satın almak yerine her ikisini de ayrı ayrı tedarikçilerden satın alınması durumudur. Bu tip alım ilk başta fiyat olarak daha cazip imkanlar sunsa da, malzemenin uygulayıcısının farklı bir tedarikçi olması uygulamadan kaynaklanan riskleri de beraberinde getirmektedir.

5.2.2. Paket Olarak Satın Alma

Bir çok alıcı tek tek ayrıntıyla uğraşacağı yerde, önlerindeki sorunu her yönüyle komple çözen bir ürün ve hizmetler demetini tercih eder¹⁴⁸. Bu yöntem *“sistem satınalma”*, *“paket satınalma”* veya *“anahtar teslim satın alma”* denilir. Sistem alımları zaman tasarrufu sağlar. Örneğin bir işletme, makine parkının tüm işlerini bir işletmeye verebilir ve böylece satıcı işletme, makineleri fabrikaya getirir, kurar, çalıştırır ve alıcıya teslim eder. Son dönemlerde pek çok inşaat işleri kalemindeki satın alımlar uygulamalı anahtar teslim şeklinde gerçekleşmektedir.

¹⁴⁶ Tek, a.g.e., s.232

¹⁴⁷ Yükselen, a.g.e., s.87

¹⁴⁸ Tek, a.g.e., s.232

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE SATIN ALMA DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. İNŞAAT SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Yüzlerce çeşit mal ve hizmet üretimi ile doğrudan bağlantısı, yoğun işgücü kullanımı ve sosyoekonomik refah düzeyine olan katkısı nedeniyle ekonomik yapı içerisinde ayrı bir yere ve öneme sahip olan inşaat sektörü, yarattığı katma değer ve istihdam açısından ülke ekonomilerinin de lokomotifidir. Zira günümüzde “inşaat” yalnızca çevrenin inşa edilmesini değil, bakım, onarım ve işletilmesine katkıda bulunan faaliyetlerin tümünü içerecek biçimde değerlendirilmektedir. *Her ne kadar inşaat kelimesi yapı ile eş anlamlı* olarak kullanılsa da artık, inşaat üretimi yalnızca yapının üretimi olarak algılanmamakta; çevreyle dost, sosyal sorumluluk taşıyan, sosyal yaşama, toplumsal yapıya doğrudan etki eden, saydam ve sürdürülebilir üretim anlamına gelmektedir.

Büyük ölçüde ulusal sermayeye dayanan Türkiye inşaat sektörü de yüzlerce meslek dalını ilgilendirmesi ile istihdam ve üretim sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Ulusal ve uluslararası alanda büyük bir deneyime ve potansiyele sahip olan sektör, kendisine bağlı 200’den fazla alt sektörü harekete geçirme özelliğiyle “lokomotif sektör” ve büyük istihdam kaynağı olması özelliğiyle de “sünger sektör” olarak adlandırılmaktadır.

İnşaat sektörünün hemen hemen bütün üretimi yatırım malı sayılmaktadır. Sektöre girdi sağlayan ve faaliyetlerini bu sektördeki gelişmelere bağlı olarak devam ettiren öteki sektörlerin katkısı da dikkate alındığında inşaat sektörünün GSMH içindeki payının yaklaşık %30 seviyesinde olduğu görülmektedir¹⁴⁹.

¹⁴⁹ “Türk Yapı Sektörü Raporu,” YEM (2008), s.31

İnşaat sektörü, konut başta olmak üzere, okul, fabrika, işyeri, hastane gibi her türlü bina inşaatını, yol, köprü, baraj yapımı gibi her türlü altyapı faaliyetlerini, elektrik, su, sıhhi tesisat, ısıtma, havalandırma gibi tüm donanım işlerini kapsamaktadır.

1.1. Türkiye’de İnşaat Sektörü

İnşaat, gerek yurtiçi üretim gerekse ihracat açısından önemli bir hizmet sektörüdür. Türkiye ekonomisi inşaat taahhüt hizmetlerinde sadece ihracat yapmakta bu nedenle dış ticaret hacmi net ihracatına eşit olmaktadır. 1998 yılına kadar düzenli biçimde artan inşaat hizmetleri ihracatı 1998 yılında 2.3 milyar dolar ile zirveye ulaşmış ve bu tarihten itibaren gerilemiştir. Böylece 1990-2000 yılları arasında ortalama ihracatı 1.4 milyar dolar olan inşaat hizmetleri sektörü 2006 yılını 879 milyon dolarlık ihracatla kapamıştır. Söz konusu gerilemede 2001 yılında ülkemizde yaşanan politik krizin ekonomik krize dönüşmesi 2001, 2002 ve 2003 yıllarında inşaat sanayideki üretim hacminin sırasıyla %5.5, %5.6 ve %9 daralmasına sebep olmuştur. Ancak, son yıllarda politik ortamın ve akabinde ekonominin düzelmesi ile birlikte sektördeki üretim artışı önemli boyutlara ulaşmış ve 2004, 2005 ve 2006 yıllarında sektör sırasıyla %4.7, %21.5 ve %19.4 büyümeye kaydetmiştir¹⁵⁰.

2007 yılının 2.çeyreğinden itibaren Kuzey Amerika’da emlak piyasasında “sub-prime mortgage” krizinin patlak vermesi dolayısıyla dünyayı etkisi altına alan küresel ekonomik kriz nedeniyle sektör yine olumsuz etkilenmiş ve 2007 yılını son yılların en düşük büyümeye rakamı %5,7 ile tamamlamıştır. Ardından, 2008 ve 2009 yıllarında sırasıyla -%7,6 ve -%19,8 küçülmüştür.

1.2. Türkiye’de İnşaat Malzemeleri Sektörü

İnşaat malzemeleri üretimi, toplam sanayi içerisinde yüzde 10, imalat sanayisi içerisinde yüzde 12-13 ve ara malı üretimi içerisinde yüzde 30 paya sahiptir. Sektördeki

¹⁵⁰ “Küreselleşme Sürecinde Dünya ve Türkiye Ekonomisinde Sektörel Yapıdaki Dönüşüm Üzerine Bir İnceleme,” Türkiye Vakıflar Bankası (Eylül 2007), s.53-54

her ürün grubunda 5-6 adet büyük üretici şirket bulunmaktadır. Bu şirketler, iç pazarın yaklaşık yüzde 80'ine sahiptir. Sektörde 100.000 dolayında şirket faaliyet göstermektedir. Bu şirketlerden 76'sı, İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği (İMSAD) adı altında toplanmıştır¹⁵¹. Bununla birlikte, her ürün grubundaki üreticiler, üretici dernekleri çatısı altında toplanmış durumdadır¹⁵².

Türkiye, inşaat malzemeleri sanayisinin temel alt kollarında önemli üretim kapasitelerine ve buna bağlı olarak önemli üretim büyüklüklerine sahiptir. Özellikle çimento, inşaat demiri, demir-çelik inşaat aksamı ve ürünleri, plastik ve alüminyum inşaat malzemeleri, seramik, cam, boya, mermer gibi ürünler yüksek üretim miktarıyla iç talebi karşılamakla kalmayıp, kaliteleri ile uluslararası pazarlarda rekabet avantajı elde etmektedir¹⁵³.

2009 yılı ilk 6 ayı itibariyle, bina inşaat maliyetlerinde genel inşaat malzemelerinin girdi payı %64,5, tesisat malzemelerinin payı %14,2, işçiliklerin payı ise %21,3'tür¹⁵⁴.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Özellikle konut inşaatı sektörünün önceden ağırlıklı olarak direkt tüketici pazarı özelliği göstermesi nedeniyle bu alanda endüstriyel satın alma davranışlarının tahlili anlamında şimdiye kadar yeterli sayıda çalışma yapılmamıştır. Ancak ekonominin sürükleyici sektörleri arasında olan inşaat sektörü artık neredeyse tamamen endüstriyel pazar özelliği taşımaktadır. İnşaat faaliyetleri, nihai tüketicilerin pek bilmediği teknik bir alandır. 1999 Marmara Depreminden önce, insanlar kendi inşaatlarını bireysel kalfalar marifetiyle yapabilmekteydiler, ancak depremden sonra konut inşaat izinleri tamamen inşaat firmalarına devredilmiş ve artık insanlar kendi evlerini ancak profesyonel inşaat firmaları aracılığıyla ve yapı denetim şirketlerinin gözetiminde yapabilmektedirler¹⁵⁵.

¹⁵¹ İMSAD, www.imsad.org.tr (erişim: 16.12.2009)

¹⁵² "İnşaat Malzemeleri Raporu," İGEME (2009), s.2, <http://www.igeme.gov.tr/> (erişim tarihi: 29.11.2009)

¹⁵³ "Türkiye Yapı Sektörü Raporu," YEM (3.Bülten: Ekim 2009)

¹⁵⁴ "Türkiye Yapı Sektörü," YEM (2008), s. 37

¹⁵⁵ 3194 sayılı İmar Yasası, 4. Bölüm: Yapı ve Yapı İle İlgili Esaslar; <http://www.gosb.com.tr/filem/Y1-3194SayiliImarKanunu.doc/> (Erişim Tarihi: 03.02.2010); <http://www.haberler.com/imar-kanununda-degisiklik-haberi/> (Erişim Tarihi: 03.02.2010)

Bunun yanında özellikle büyük kentlerde arsa maliyetlerinin ve ruhsat harçlarının yüksek olması, güvenlik ihtiyacı, toplu sitelerdeki sosyal imkanlar ve bunun gibi sebeplerden dolayı insanlar toplu yaşam alanlarından ev sahibi olmayı tercih etmektedirler. Bu ve bunun gibi faktörlerin etkisi konut üretiminde profesyonel inşaat firmalarının önemini arttırmıştır. Dolayısıyla son 10 yılda inşaatlara malzeme üreten firmalar için konut inşaatına yönelik malzeme pazarı, tüketici pazarı olmaktan çıkmış endüstriyel pazar haline gelmiştir. Bu gelişimle birlikte tüketicilerin tipi ve büyüklüğü, satın alma süreci ve satın alma kriterleri değişmiş, bireysel tüketicilerin yerini kurumsal inşaat firmaları almıştır. Tüketim ağırlığının genel olarak inşaat firmalarına kayması nedeniyle profesyonel satın alma olgusu gelişmiş, böylece malzeme satışında tamamen farklı süreçler ve kriterler ön plana çıkmıştır.

Üretici ve satıcı firmalar için bu süreçleri ve kriterleri bilmek pazarlama ve satış çabalarının şekillenmesi açısından son derece yüksek önem arz etmektedir. Önceleri endüstriyel ürün denilince akıllara sadece fabrikaların kullandığı çeşitli girdi ürünleri veya otoyol, köprü, baraj vb. kamusal yatırımlarda ve fabrika inşaatları gibi çeşitli endüstriyel inşaatların yapımında kullanılan malzemeler akıllara gelmekteydi. Dolayısıyla, özellikle inşaat açısından endüstriyel sektör ve endüstriyel kullanım belli kamu yatırımları ve fabrika inşaatları ile sınırlıydı. Ancak, önceleri ağırlıklı olarak bir tüketici pazarı özelliğine sahip konut inşaatları pazarı şu anda tamamen endüstriyel pazar haline dönüşmüş ve kişisel satışın önemli olduğu bir çalışma sahası haline gelmiştir.

Her ne kadar insanlar çoğunlukta sadece tüketim ürünleri ile iç içe olsalar ve gündem bu pazarla ilgili haberlerle dolu olsa da aslında, tüm tüketim ürünlerinin üretiminde kullanılan girdilerin birer endüstriyel ürün olduğunu ve onlardan elde edilen tüketim ürünlerinin de tüketicilerle yüz yüze gelmeden önce örgütsel pazarlarda işlem gördüğünü bilmek gerekir. Dolayısıyla endüstriyel pazarlar aslında, istihdamın büyük çoğunluğunu barındırmaktadır.

Şimdiye kadar daha çok tüketici merkezli çalışmış olan yapı malzemesi üreticileri ve satıcıları için bu araştırma, profesyonel müşterilerinin satın alma mekanizmalarını tanımları açısından önemli bir ışık tutacaktır.

Bu araştırma, satın alma merkezi oluşumuna sahip sektördeki firmalara mal tedarik eden satış örgütleri bakımından önem taşımaktadır. Endüstriyel bir ürünün alım kararlarının alındığı mekanizmanın nasıl işlediğinin ve içlerindeki kişilerin hangi rolleri üstlendikleri, etkili olan rolün kime ait olduğunun bilinmesi, satışın planlanması ve gerçekleşmesi açısından önemlidir. Araştırma bu rolleri tanımlayarak özelliklerini belirtmesi sonucunda, tedarikçi firmalar alıcı örgütlerin nihai alım kararını veren ve kilit role sahip kişileri belirginleştirerek satış stratejilerini bu kişiler üzerinde yoğunlaştırabileceklerdir. Bu ise satış işleminin başarısını arttıracaktır.

Tüketici davranışları endüstriyel pazarlarda tüketici pazarlarına göre daha önemlidir. Endüstriyel pazarda tüketicilerin davranışları çözümlenebilirse etkilemek ve anında tercih yönünü değiştirebilmek mümkün olabilmektedir. Bunun için çok uzun zamana ve kapsamlı araştırmalar yapmaya gerek yoktur. Çünkü tüketici sayısı daha az, onlara ulaşmak daha kolay ve daha az maliyetli. Tek bilinmesi gereken sayıca az olan hedef kitlenin ne tür satın alma davranışlarına sahip olduğudur. Bu araştırma bu konuya dikkat çekmesi açısından önemli bir adımdır. Araştırma tedarikçi firmaların müşterilerini sadece ilişkiler bakımından değerlendirmemeleri gerektiğini, onlara kurumsal prosedürler ve formal satın alma süreçlerinin gerekleri yönünden de yaklaşımları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Firmaların müşterilere yansıyan yüzü olarak iyi bir satıcı, doğal iletişim becerisi, ürünle ilgili teknik bilgi ve satış tekniği bilgisine hakim olandır. Bu üç özelliğin de aynı derecede önem arzettiği pazar türü ise, *endüstriyel pazar*'dır.

Bu çalışma endüstriyel pazarlarda özellikle hedef kitle olarak konut üreticisi inşaat firmalarını seçmiş olan yapı malzemeleri üreticilerine ve satış elemanlarına müşterilerinin satın alma süreçlerini daha iyi tanımlarına, daha etkin satış teknikleri ve satış süreçleri kurgulamalarına, müşteri ilişkileri yönetim modellerini satış süreçlerine

katkı sağlayacak şekilde oluşturmalarına ışık tutacak bir takım ipuçları vermesi açısından önem arz etmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, inşaat firmalarının satın alma sürecinin nasıl işlediğini ve hangi faktörler tarafından etkilendiğini ortaya çıkartabilmektir. Bu kapsamda;

- Satın alma sürecinde hangi aşamaların olduğu,
- Kimlerin hangi aşamalarda ne şekilde görev aldığı (satın alma merkezi üyelerinin kimlerden oluştuğu ve hangi rolleri üstlendikleri),
- Farklı satın alma durumlarının varlığı ve süreçleri,
- Satın almayı ve ürün seçimini etkileyen faktörlerin neler olduğu hakkında bilgiler toplanmaya çalışılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Sınırları ve Kapsamı

Araştırmada, inşaat sektöründeki müteahhit firmaların satın alma süreçlerinin aşamaları, aşamaların işleyişi ve süreçte yer alan kişilerin rolleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İnşaat sektöründe esas faaliyetlere dönük satın alma süreçlerinin yapı projeleri bazında gerçekleştiği için satın alma aşamalarına birden fazla kişinin katılması ve aynı anda farklı roller üstlenme durumları yeterince mevcuttur.

Burada, firmaların sadece yatırımcı olarak yer aldıkları veya hem yatırımcısı hem de müteahhidi oldukları konut projeleri için çatı, cephe ve seramik malzemelerinin seçim

sürecindeki uygulamaları araştırılmıştır. Firmaların dışarıya müteahhit firma olarak yaptıkları işlerde gerçekleştirdikleri satın alma faaliyetleri ise bu araştırmanın kapsamına dahil edilmemiştir. Bunun sebebi, bu tip konut projelerinde müteahhit firmanın, satın alma sürecinde teknik şartnameye uygun fiili satın almayı gerçekleştirme ve uygulama faaliyetinin dışında başka bir fonksiyonunun olmamasıdır. Dışarıya yaptıkları işlerde satın alma sürecinin bir çok aşaması müteahhit firmanın dışında, yani yatırımcı firma bünyesinde gerçekleşmektedir.

Araştırmada, ürettikleri konutları reklamlarla tanıtan 3 tane İstanbul merkezli inşaat firması incelenmiştir. Bu firmalar, bireysel müteahhit olmaktan çıkmış ve işlerini profesyonel ekiplerle yürüten ve yöneten şirketlerdir. Özellikle reklam veren firmaların seçilmesi, bu firmaların üretmiş oldukları konutların katma değerlerinin reklam bütçesini kaldırarak kadar yüksek olduğu, dolayısıyla gerek üretim ve gerekse de satın alma faaliyetlerinin gelişmiş ve profesyonel olabileceği varsayımı ile ilgilidir.

Araştırma kapsamında görüşülen firmalardaki yetkili kişiler, yöneltilen sorulara yeterli yanıt verebilecek seviyede bilgi sahibi olan ve bir konut projesinin başından sonuna kadar koordinasyonunu yürüten veya bu süreci yakından tanıyan görevlilerdir. Firmalar ve mülakatı veren isimler şöyledir:

- 1-Cihan İnşaat: Özcan Çetin (Mimari Bölüm Şefi),
- 2-Kiptaş: Mücahit Hayır (Ar-Ge ve Kalite Yönetim Müdürü),
- 3-Neo Yapı: Andaç Karacan (Projeler Koordinatörü)'dür.

Bu firmalar villa ve çok katlı konut üretimlerinin yanında endüstriyel yapı, okul, kamu binaları, alışveriş merkezleri gibi yapıları üreten ve çok geniş bir müşteri kitlesine yönelik belli büyüklüğün üzerinde üretim yaptıkları için önemli miktarlarda satın alma yapan operasyonlara sahiptirler.

Türkiye inşaat taahhüt sektöründe kurumsal yapının çok yaygın olmadığı düşünülürse endüstriyel satın alma uygulamalarının bir satın alma merkezi işleyişinin gerektirdiği profesyonellikte görülebileceği ve incelenebileceği firmaların bunlar gibi

yüksek miktarda markalı yapı imalatı yapan, gerek pazarlamaya ve gerekse de satın alma süreçlerine yeterli ve bilinçli önemi veren firmalar olduğu rahatlıkla anlaşılabılır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Türü

Araştırmada yöneltilen sorulara yeterli yanıt verebilecek seviyede bilgi sahibi olan ve bir konut projesinin başından sonuna kadar koordinasyonunu yürüten pozisyonundaki kişilerle derinlemesine mülakat yapılmıştır.

Derinlemesine mülakat kalitatif bir araştırma türü olup, keşifsel araştırmaya da örnek oluşturur. Keşifsel araştırmada esas amaç, araştırılacak pazarlama probleminin tanınması veya keşfedilmesi, problemin kesin olarak saptanması, problemin geçerli değişkenlerinin ve bunlar ile ilişkilerinin belirlenmesidir¹⁵⁶.

4.3. Veri Toplama ve Soru Sorma Yöntemi

Bu araştırmada, birincil veri toplama yöntemlerinden yarı biçimsel derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Bu mülakat biçiminde mülakatçı kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir. Ancak cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorularak konunun değişik boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bazı soruların adı geçen organizasyon için sorulmasının uygun olmadığı veya anlamsız olduğu anlaşılırsa o sorulardan vazgeçilir¹⁵⁷.

Mülakat öncesinde firma yetkililerine mülakatla ilgili kısa bir açıklama yapılmış ve randevu talep edilmiştir. Böylece mülakat konusu ile ilgili önceden fikir sahibi olmaları ve hazırlanmaları sağlanmıştır.

¹⁵⁶ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, (Altıncı Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1998), s.308

¹⁵⁷ R. Altınışık, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, (Dördüncü Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005), s.84

Mülakata başlarken, araştırmanın konusu ve amacından kısaca bahsedilmiş ve mülakatçılardan izin alınmadan hiçbir şekilde isimlerinin kullanılmayacağı veya görüşlerinin başka pozisyondaki kişilerle asla paylaşılmayacağı ifade edilmiş ve güven sağlanmıştır.

Ön hazırlık olarak endüstriyel satın alma aşamaları, satın alma merkezi ve ürün seçimini etkileyen faktörlerle ilgili kapsamlı teorik bilgiler ışığında toplam 30 soru hazırlanmıştır. Sohbetin akışı içerisinde bazı sorular kendiliğinden cevap bulduğu için önceden tasarlanmış olan bu soruların bir kısmı yöneltilmemiştir. Mülakatlar 2009 yılının son bahar aylarında yapılmıştır. Görüşmelerde ses kaydedici cihaz kullanılmış, her bir mülakat yaklaşık 2,0-2,5 saat arası sürmüştür ve her bir kişi ile birden fazla görüşme yapılmıştır.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

5.1. Araştırmaya Konu Olan Firmaların Durum Analizleri

Araştırmada, farklı illerde geniş çaplı faaliyet gösteren üç inşaat firmasının satın alma süreçlerinde yer alan çeşitli düzeylerdeki yetkilileri ile görüşülmüştür.

Firmaların tamamı İstanbul merkezli olmalarına rağmen İstanbul dışındaki illerde de faaliyet göstermektedirler. Firmalardan birsinin ise yurt içi ile birlikte, yurt dışında da çeşitli iştirakleri ve faaliyetleri vardır. Ağırlıklı olarak, konut ve endüstriyel yapılar inşa etmektedirler.

Firmaların üçü de bireysel müteahhit olarak adlandırılan, sadece patron merkezli iş yapan klasik müteahhit görünümünden uzak, organizasyon dahilinde faaliyet gösteren profesyonel inşaat firmalardır.

Görüşme yapılan firmalardan birisi olan Kiptaş, İstanbul Büyükşehir Belediyesine ait bir kuruluş olup oldukça kurumsal bir yapıya sahiptir ve çalışanlarının tamamı profesyonellerden oluşmaktadır. Süreçlerinde ISO kalite yönetim standartlarını oturtmuş ve tedarikçilerinde de bu yönetim sisteminin varlığını arayan, onları periyodik olarak denetleyen bir inşaat şirketidir. Kurulduğu günden bugüne kadar 50.000 adet inşaat üzerinde konut üreterek Türkiye'nin sayılı inşaat şirketleri arasında yer almaktadır.

Diğer bir firma olan Cihan İnşaat, kurumsallaşma yolunda önemli mesafeler katetmiş ve hızla uluslararası inşaat firması olma yolunda ilerlemektedir. Kurulduğu günden bugüne her türlü konut, villa, endüstriyel tesis, okul, hastane, alışveriş merkezi, altyapı tesisleri vb. projeleri inşaatın başlangıcından iş teslimine kadar geçen tüm evreleri planlayıp hayata geçirerek 1.000.000 m²'nin üzerinde kapalı alan inşaatı gerçekleştirmiştir. ISO belgelerine sahip olan firma, ileri iş yönetim teknikleri konularında çeşitli danışmanlık hizmetleri alarak sektörün en iyi oyuncularına girmeye aday bir inşaat şirketidir.

2000 yılında faaliyete başlayan Neo Yapı, 45 yıllık bilgi birikimi ve tecrübeye sahip Akan Mühendislik, Akan Mimarlık ve Uzunyol Holding ortakları tarafından kurulmuş, operasyonlarını profesyoneller aracılığıyla yürüten, önemli entellektüel sermayeye sahip, kurumsallaşma yolunda mesafe almaya devam eden yeni bir inşaat şirketidir. Neo Yapı, İstanbul'da Neo-Vista , Neo-Garden, Neo-Park, Neo-Studio gibi ve kendi sınıfında en büyük projelerden biri olan Göl-Park projelerini başarıyla tamamlamıştır. Firmada, proje süreçlerindeki birden fazla görevi beceri düzeyi yüksek aynı kişi veya kişiler tarafından yerine getirilmekte, fakat bir kısım proje süreçleri diğer kardeş firmalar aracılığıyla yürütülmektedir.

Üç firmanın da çeşitli düzeylerde profesyonel ve kurumsal yapıya sahip olmaları nedeniyle satın alma faaliyetlerini tam olarak bir satın alma merkezi yapısı ve işleyişi içinde yürüttükleri söylenebilir.

Firmaların çeşitli değişkenler açısından durumları Tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3. Görüşülen İnşaat Şirketlerine Ait Bilgiler

DEĞİŞKEN	İNŞAAT TİPİ	CİHAN İNŞ.	KİPTAŞ	NEO YAPI
FAALİYET SAHASI	Konut (apartman)	1.533 ad.	51.080 adet	535 ad.
	Villa	244 ad.	884 ad.	125 ad.
	Okul, Cami, Spor Salonu vb. Kamu Binaları	4 ad.	76 ad.	-
	Çok Katlı Kapalı Alış Veriş Merkezi (AVM)	-	1 ad.	-
	Az Katlı Açık AVM-Çarşı	-	27 ad.	1 ad.
	Sanayi Yapısı	30 ad.	-	-
	İş Merkezi	3 ad.	1 ad.	1 ad.
	Hastane	3 ad.	-	-
KURUMSAL BİLGİLER	Kuruluş Yılı	1994	1995	2000
	Faaliyet Gösterdiği İller	-İstanbul -Kocaeli -Antalya -Düzce -Kayseri -Ankara -Kocaeli -Yurt Dışı	-İstanbul -Yalova	-İstanbul
	Çalışan Sayısı	200 kişi (60 Teknik)	250 kişi (180 Teknik)	20 kişi (10 Teknik)

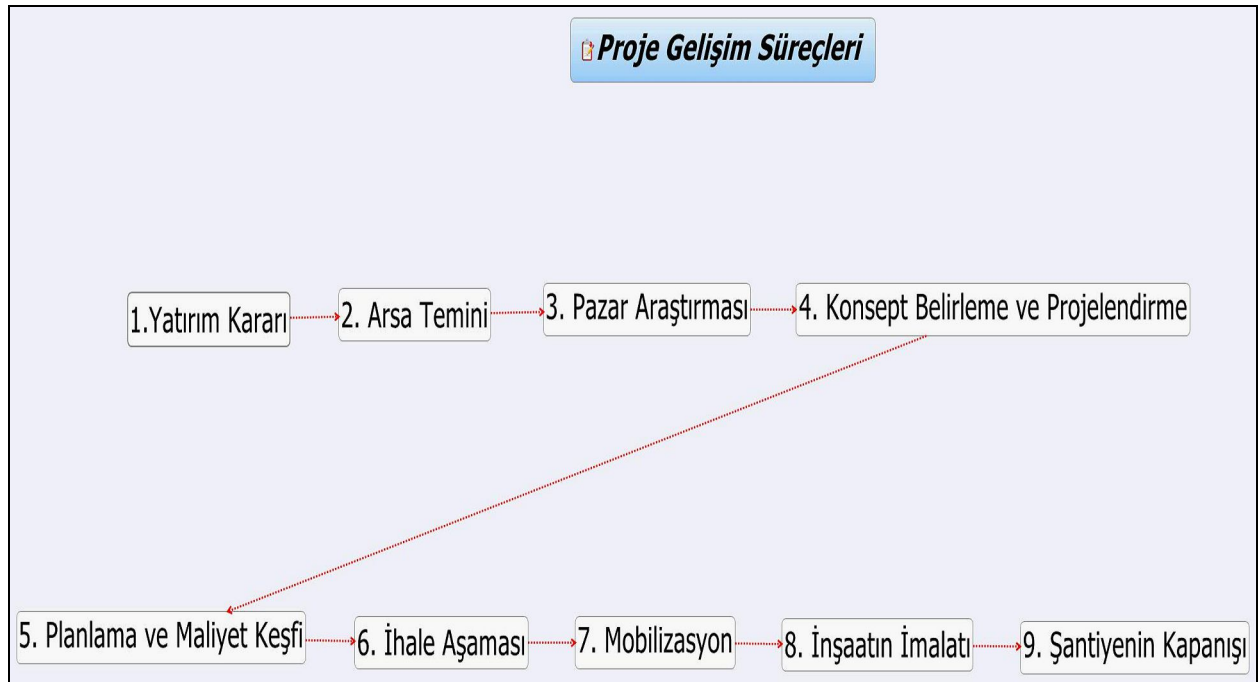
- Tablodaki veriler sadece şirketlerin kendilerine ait olan verilerdir. Ortak oldukları kardeş şirketlerinin verileri bu rakamların içine dahil edilmemiştir.

5.2. İnşaat Firmalarının Satın Alma Süreci ve Aşamalarına İlişkin Bulgular

5.2.1. İnşaat Firmalarında Proje Gelişim Aşamaları

Araştırma kapsamında görüşme yapılan inşaat firması yetkililerinden elde edilen bulgulara göre malzeme belirleme ve satın alımıyla ilgili her üç firmanın oluşturduğu ve takip ettiği süreçlerin aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir. Ancak, daha önce de bahsedildiği gibi, inşaat firmalarında satın alma süreçleri *Yapı Projesinin İşleyiş Planı* çerçevesinde yürüdüğünden, satın alma sürecinin nasıl yaşandığını daha iyi kavrayabilmek için görüşmecilere araştırma kapsamındaki sorular bir inşaat projenin süreçleri ile bağlantılı olarak sorulmuş ve geniş bilgiler alınmıştır.

Firmalardan elde edilen bulgulara göre, bir inşaat projesinin başlayabilmesi için önce üst yönetim tarafından yatırım kararı verilmekte ve akabinde arsa temin edilmektedir. Sonraki aşamada, pazarlama departmanı tarafından bir araştırma yapılarak bölgedeki başarılı olmuş rakip konutlar incelenmektedir. Bu araştırma ile aynı zamanda bölgede yaşayan veya çalışan insanların sosyoekonomik statü grupları tespit edilmekte ve bunların arasından hedef müşteri kitlesi belirlenmektedir. Böylece, konutun tipine yani, lüks konut mu yoksa daha orta düzeye hitap edecek bir yapı mı, çok katlı mı yoksa villa tarzı bir yapı mı yapılacağına, sosyal donatıların ne olacağına, peyzajın konseptine vb. özelliklere karar verilmektedir. Genel olarak geliştirilecek projenin hangi hedef kitleye hitap edeceğine ve kabaca konseptine karar verilmesi ile birlikte proje tasarım ve satın alma süreci başlamaktadır.



Şekil 1. Bir İnşaat Projesinin Gelişim Süreci

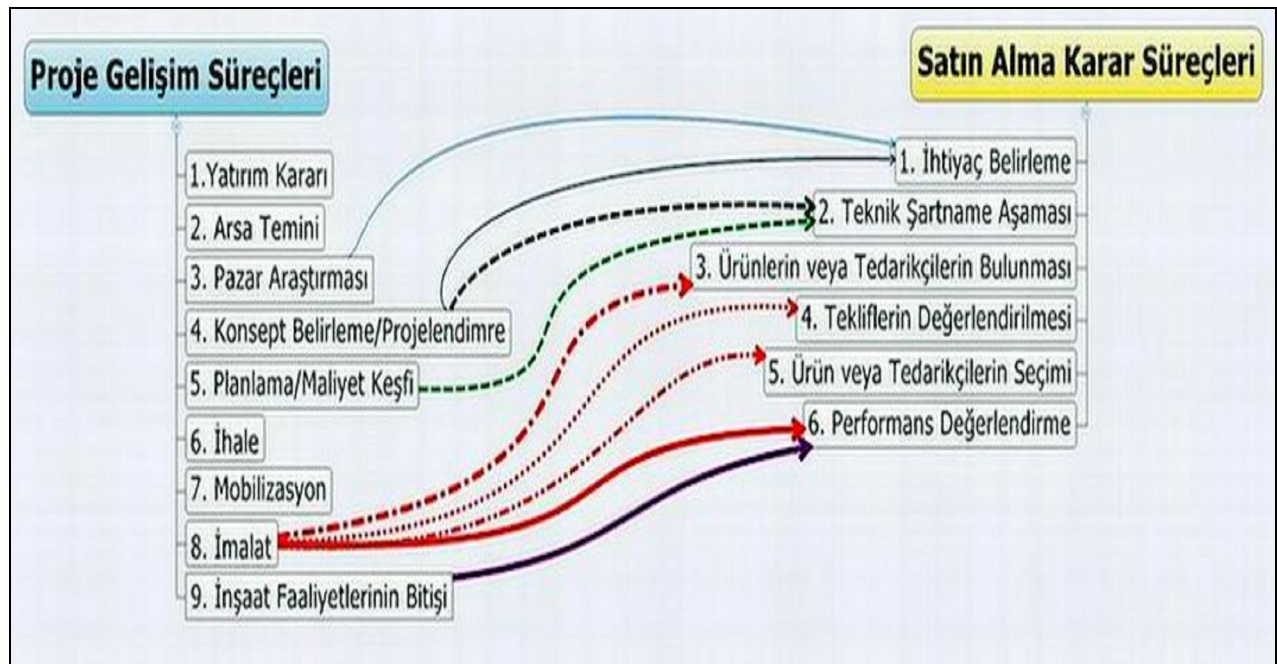
Şekil 1’de görülen proje gelişim süreçleri Tablo 4’te açıklanmaktadır. Tablodan da görüleceği üzere bir projenin başından sonuna kadar geçen iş süreçlerini 9 ana grupta toplamak mümkündür.

Tablo 4. Bir Konut Projesinin Gelişim Süreci

AŞAMALAR	SÜREÇTE YAPILAN İŞLEMLER
Yatırım Kararı	-Şirket üst yönetiminin bir bölgede yatırıma karar vermesi.
1.Arsa Temini	-Üzerinde konut üretimi yapılacak arsa temin edilmesi.
2.Pazar Araştırması	-Temin edilen arsa bölgesinde hangi sosyoekonomik statüdeki müşteri kitlesine yönelik konut satılabileceğinin, bölgedeki rakip konut konseptlerinin neler olduğunun araştırılması.
3.Konsept ve Projelendirme	-Proje müellifi tarafından yapıların niteliği oluşturulmakta, binalar ve ortak kullanım alanları tasarlanmaktadır.
4.Planlama ve Keşif	-Projenin maliyet diyagramlarının belirlenmesi, imalat planı ve programının oluşturulmasıdır.

5.İhale ve Sözleşme	-Kiptaş'ta bu aşama inşaat üretiminin daire anahtar teslimine kadarki sürecin tamamının bir ana müteahhide ihale edilmesidir. Diğer iki firmada ise sadece kaba inşaat işlerinin ihale edilmesi aşamasıdır.
6.Mobilizasyon-Şantiye Faaliyetlerine Geçiş	Arsa üzerinde şantiye yönetim ofislerinin ve işçi koğuşlarının kurulumu ile başlayıp imalatın başlamasına kadar şantiyede yürütülen işlemlerdir.
7.İnşaat İmalat Faaliyetlerinin Başlaması	Temellerin kazılması ile başlayıp dairelerin anahtar teslimine kadar geçen süreçtir. Hem mühendislik hem de malzeme uygulama süreçlerini kapsamaktadır.
8.Şantiyenin Kapanışı	İnşaat işlerinin tamamlanması ve şantiye yönetim ofislerinin demobilizasyonu

Şekil 2'de, proje gelişim safhalarında gerçekleşen satın alma karar süreçleri verilmektedir. Buna göre, satın alma karar süreçleri Pazar Araştırma aşaması ile başlamakta ve Şantiyenin Kapanışından sonra da devam etmektedir.

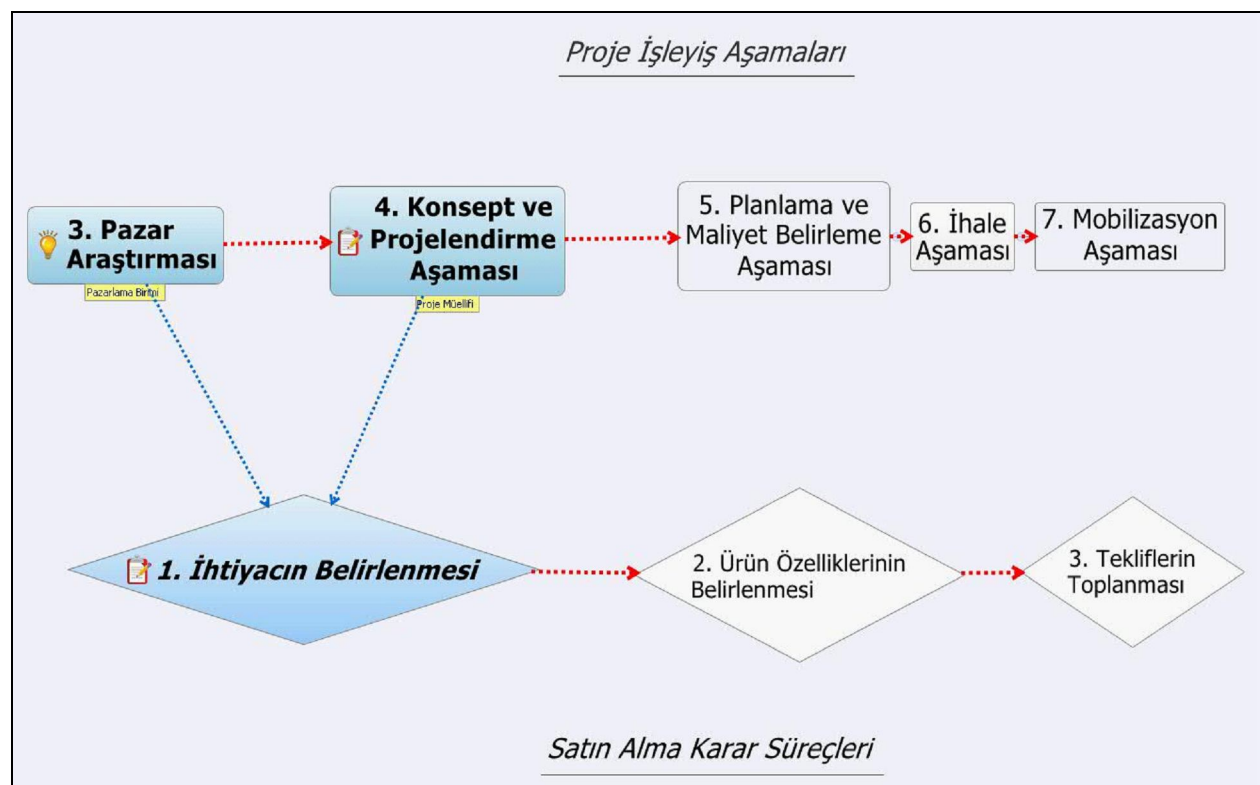


Şekil 2. Satın Alma Karar Süreçlerinin Yer Aldığı Proje Gelişim Aşamaları

Şekil 2’de görülen inşaat projesinin gelişim aşamaları ile satın alma karar süreçleri arasındaki ilişkiler takip eden alt başlıklarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

5.2.2. İhtiyacın Belirlenmesi

Araştırma kapsamında görüşülen firma yetkililerinden alınan bilgilere göre, yapıda kullanılacak malzeme türü ile ilgili ilk yaklaşımların *Pazar Araştırma* safhasında ortaya çıkmaya başladığını, daha sonra ise *Konsept Oluşturma* ve *Projelendirme* aşamasında malzemelerin cinsinin genel hatlarının daha da belirginleştiği tespit edilmiştir.



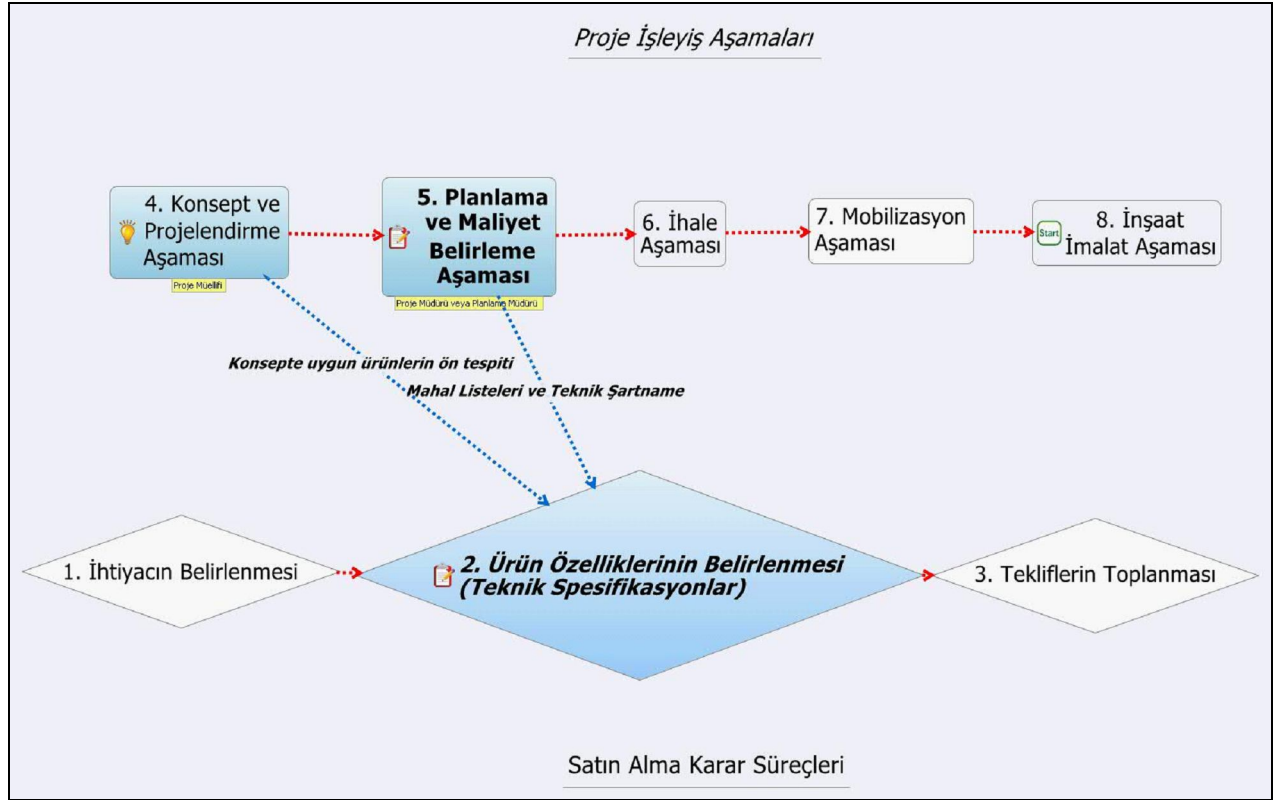
Şekil 3. İhtiyaç Tespitinin Yapıldığı Aşamalar

İnşaat projelerinde, *Konsept Oluşturma* ve *Projelendirme* çalışmalarını *Proje Müellifi* olarak adlandırılan mimarlar yapmaktadır. Bu görevliler şirket içindeki çalışanlar

olabileceği gibi tamamen bağımsız, şirket dışındaki mimari bürolar veya kardeş mimari bürolar da olabilmektedir. Bu aşamada, yapıda kullanılacak malzemenin cinsi, boyutu ve desenleri gibi genel özellikler ortaya konmaktadır. Ürünlerin detaylı özellikleri ise proje bittikten sonra ihale ve planlama aşamasında belirlenmektedir. Bu safhadaki malzeme tanımlarında genelde marka belirtilmemekle beraber bazen imalatın kalitesini garanti altına almak için ürün isimleri de yer alabilmektedir.

5.2.3. Ürün Özelliklerinin Belirlenmesi

Ürün özelliklerinin (Ürün Spesifikasyonlarının) belirlenmesi genel olarak tasarım ve projelendirme sürecinde başlamakta ve planlama aşamasına kadar devam etmektedir. Şekil 4'te de görüldüğü gibi projelendirme etabında detayların çözümünde ürünlerin genel özellikleri belirlenmektedir. Bununla birlikte, görüşülen tüm firmaların yetkililerine göre, proje çizimleri inşaat firmasının *Mimari Projeler Departmanına* ulaştıktan sonra planlama ve maliyet keşfi (fizibilite) safhasında, önce Mahal Listeleri denilen, inşaatta kullanılacak ürünlerin ve sosyal donatıların genel tariflerini belirten listeler oluşturulmakta. Bunun altında da *Mahal Listelerinde* yer alan ürünlerin teknik özellikleri belirlenerek ihale sözleşmesi ve akabinde daire satış sözleşmelerinin ekine konulmaktadır.



Şekil 4. Ürün Özelliklerinin Belirlendiği Proje Gelişim Aşamaları

Bazı durumlarda ise, henüz projelendirme safhasında Proje Müellifi tarafından çizimlerin üzerine proje konseptini etkileyecek bir kısım kritik ürün için açık olarak marka ismi yazılabilmektedir. Normal koşullarda bu markalar, otomatik olarak *mahal listelerine* ve *teknik spesifikasyon şartnamesine* girmektedir. Fakat görüşmecilerden alınan bilgilere göre, mimari konsept çizimlerinde marka isminin belirtilmiş olması onun yüzde yüz kullanılacağı anlamına gelmemektedir. Gerek planlama aşamasında, ki mahal listeleri bu safhada oluşturulmakta, gerekse de ürün seçimi ve tedarikçilerle pazarlık aşamalarında *teknik spesifikasyon* listesinde yazılı olan marka nadiren de olsa değişebilmektedir.

Ürün spesifikasyonlarının belirlenmesinde genelde *Mimari Projeler Şefi* veya *Projeler Müdürü*, *Ar-Ge Müdürü* ve bazen de *Proje Müellifinin* etkisi olmaktadır. Görüşmeciler, çok nadir de olsa bu aşamada bazen *üst yönetimin* de çeşitli yönlendirmelerinin olabildiğini ifade etmektedirler.

Görüşmecilerin belirttiğine göre, projedeki detayların tasarım maliyetini tam olarak belirleyebilmek maksadıyla projelendirme safhasında referans markalardan ön fiyatlar toplanabilmektedir. Eğer, *proje müellifi* konseptinde maliyetini henüz bilmediği yeni bir ürün kullanmayı düşünüyorsa, ürünü üreten firmaların sadece bir kaçından ürünün kullanımının maliyeti hakkında bir ön fikir olması adına fiyat toplayabilmektedir. Gelen fiyatların çok yüksek çıkması durumunda ise henüz proje tasarım aşamasındayken, kullanılması düşünülen üründen vazgeçilebilmekte ve konseptte hanel getirmeyecek tarzda farklı ürünlere geçiş yapılabilmektedir. Ancak, fiyatların makul olması durumunda bu ürünlerin özellikleri, projenin *teknik şartnamesine* taşınabilmekte ve yüksek olasılıkla uygulama aşamasında da kullanılmaktadır.

5.2.4. Ürünlerin ve Tedarikçilerin Bulunması / Tekliflerin Toplanması

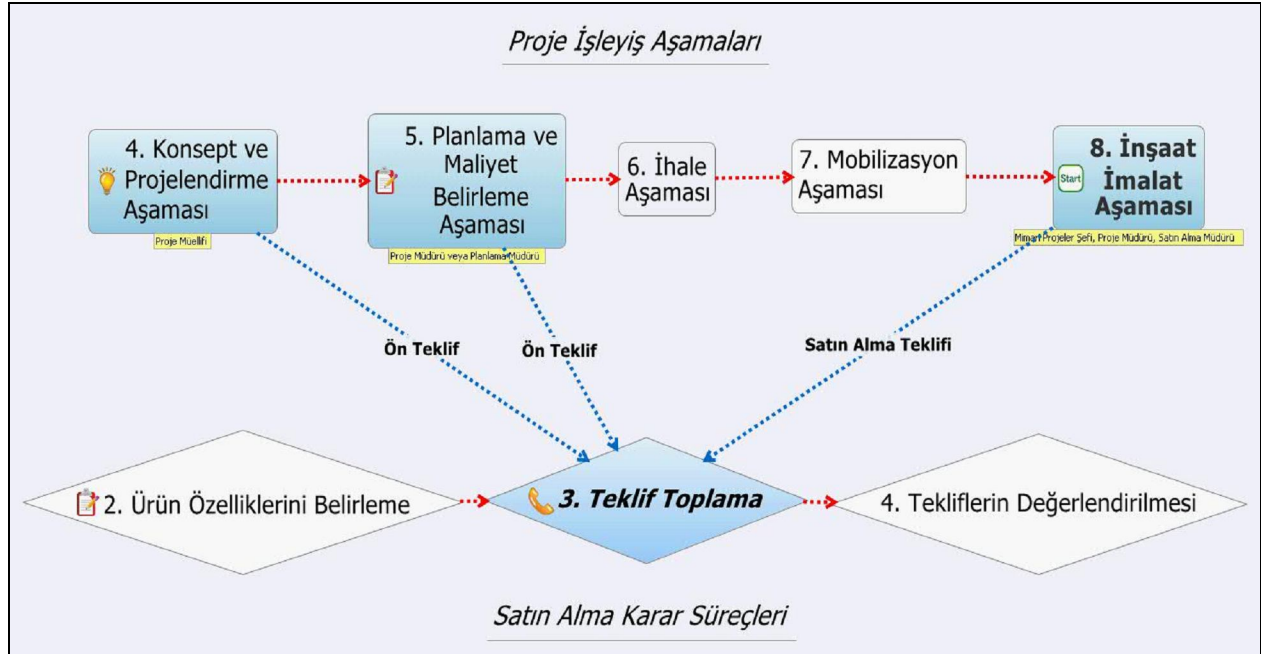
Şekil 5'te de görüldüğü gibi, projenin gelişim sürecindeki üç aşamada farklı amaçlarla teklifler alınabilmektedir.

Konsept belirleme aşamasında, eğer yeni bir ürün kullanılacaksa konseptin maliyetini kabaca görmek için, proje müellifi bilindik firmalardan birim fiyat teklifleri alabilmektedir. Bir önceki başlıkta da açıklandığı gibi, bu aşamada alınan teklifler sadece konseptte genel bir maliyet bakışı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Daha sonra uygulama aşamasında bu firmalardan tekrar analizli teklifler alınmakta ve muadili rakip firmaların teklifleri ile karşılaştırılmaktadır.

Benzer bir durum, *planlama ve maliyet tespiti* aşamasında da yaşanmaktadır. Projenin toplam maliyetini veya ihale bedelini tespit edebilmek için bütün iş kalemleri ile ilgili piyasadaki referans markalardan ön fiyatlar toplanmaktadır. Ancak bu fiyatlar, belirleyici olmayıp sadece projenin maliyeti ile ilgili genel bir görünüm elde etmek içindir.

Malzeme kullanımında esas tercih sebebi olabilen fiyat teklifleri ise ilgili iş kalemlerinin uygulanmasına başlandığı aşamada alınan ayrıntılı ve analizli tekliflerdir.

Bu aşamada, *teknik şartnameye* uygun malzeme ve tedarikçi taraması yaygın bir şekilde yapılmakta ve en az üçten fazla sayıda teklif toplanmaktadır.



Şekil 5. Tekliflerin Alındığı Proje Aşamaları

Görüşme yapılan firmalardan Cihan İnşaat ve Neo Yapı'nın yetkililerinden alınan bilgilere göre, Teknik Şartnameler belirlendikten sonra kaba yapı imalatlarının ihalesi yapılmakta ve projenin inşaat imalat aşaması başlamaktadır. Planlamada belirtilen takvime göre öncelikle *Satın Alma Birimi* ve *Mimari Proje Departmanı* tedarikçilere ulaşarak sıradaki uygulama kalemleri ile ilgili üretici ve tedarikçilerden teklif taleplerinde bulunmaktadır. Bu birimler, kendi arşivlerindeki kayıtlara göre, fuarlardan topladıkları broşür ve dökümanlara veya sektörden tanıdıkları meslektaşlarının tavsiyelerine göre ilgili tedarikçilere ulaşarak projelerinin detaylarının çözümünde kullanılacak ürün özelliklerini aktararak ilgili iş kalemlerinin ayrıntılı ve analizli tekliflerini talep etmektedirler.

Firma yetkililerinin ifadelerine göre, en az yedi sekiz farklı firmadan teklif toplanmakta, ancak çok yüksek veya teknik olarak yetersiz teklifler *Proje Müdürü* veya *Mimari Projeler Şefi* tarafından elenerek *Satın Alma Merkezine* sadece iki-üç tanesi götürülmektedir.

Görüşme yapılan bu iki firmanın doğrudan yatırımcısı olmadıkları ve sadece müteahhitliğini üstlendikleri bir projede, firmalardan gelen teklifler direkt olarak şantiye yönetimlerinde (şantiye şefinde veya proje müdüründe) toplanmaktadır. *Mimari Projeler Ofisinin* bu tarz taahhüt işlerinde herhangi bir etkisi olmamaktadır.

Kiptaş'ta ise teklif toplama aşaması biraz farklı cereyan etmektedir. Şöyle ki, Kiptaş direkt imalatçı olmadığı için, teklif toplama işlemleri projenin müteahhitliğini yapan inşaat firması tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak, gerek Kiptaş Ar-Ge birimi ve gerekse de *Şantiye Yönetim Birimi (Kontrol Amiri ve Kontrol Mühendisleri)* müteahhit firmadan, üründe kaliteyi yakalamak adına bir markanın ismini belirterek kullanımını talep edebilmektedirler. Böyle bir talep halinde, müteahhit firma bu ürünü, fiyatının fahiş yüksekliği nedeniyle kullanmayı reddetmesi durumunda Kiptaş yetkilileri söz konusu markanın ve alternatif markaların üreticilerinden, genel bilgi olması ve müteahhidin ilgili iş kalemindeki gerçek maliyetini tam olarak tespit etmek amacıyla, teklif isteyebilmektedirler.

Tedarikçilere ulaşma ve teklif toplama konusuna araştırmamızın sınırlamaları içinde olan ürün grupları açısından baktığımızda ise şöyle bir durum söz konusudur:

-Çatı ve cephe grubu işlerinde genelde malzemenin uygulamasını da içeren “anahtar teslimi” şeklinde olan teklifler toplanmaktadır. Ancak, malzemenin fiyat pazarlığı direkt üretici firmalarla yapılmakta ve genelde uygulayıcı bayiler konusunda üreticilerden tavsiye ve güvence istenmektedir. Daha sonra ise uygulayıcı bayiden önceden belirlenmiş ürün fiyatları ile birlikte anahtar teslim teklif alınmaktadır.

-Seraimkte ise durum biraz farklıdır, üretici firmalardan sadece ürün fiyatları istenmektedir. Seramiğin uygulaması çatı ve cepheye göre çok büyük teknik beceri gerektirmediği için uygulayıcı taşeron teklifleri üreticiden bağımsız, farklı firmalardan toplanmaktadır.

5.2.5. Tekliflerin Değerlendirilmesi

Tablo 5'ten de görüleceği üzere, bu aşama sadece Cihan İnşaat ve Neo Yapı'da yaşanmaktadır. Kiptaş, kontrol ve yönetim firması olduğu için, tedarikçilerin teklifleri müteahhitler düzeyinde değerlendirildikten sonra teklifleri uygun bulunan firmalar için *Malzeme Onay Dosyaları* hazırlanmakta ve Kiptaş'a onay için sunulmaktadır.

Tablo 5. Araştırma Yapılan Firmalarda Teklif Değerlendirme Aşamaları

Firma Adı	Teklif Değerlendirilme Aşaması
CİHAN İNŞAAT	Var, kendi bünyesinde
KİPTAŞ	Yok, Alt Müteahhit bünyesinde
NEO YAPI	Var, kendi bünyesinde

Diğer iki firmada ise, teklifler üst yönetime gitmeden önce Neo Yapı'da *Proje Müdürü*, Cihan İnşaat'ta ise *Mimari Ofis Şefi* tarafından bir ön değerlendirme ve seçim sürecine tabi tutulmaktadır. Bu seviyede, proje yönetimi tarafından beyan edilen kriterlere uygun teklif veren firmalarla ön görüşmeler yapılmakta ve üst yönetime karara götürülmek üzere sadece bir-iki teklif bırakılmaktadır.

Cihan İnşaat yetkilisi ile yapılan görüşmede, *Mimari Projeler Ofisi* biriminde sadece firmanın kendi yatırımı olan projeler için alınan tekliflerin değerlendirildiği, taahhüt projeleri için alınan tekliflerin ise *Teklif ve Planlama* bölümünde toplandığı tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, her iki inşaat firması da kullanmaya yakın oldukları markaların ürünlerini, özellikle de yeni bir ürün ise uygulandığı yapıları *Mimari Projeler Şefi* veya *Projeler Müdürü* bizzat yerinde ziyaret

ederek ürünün performansını ve diğer malzemelerle uyumunu yerinde incelemektedirler. Bazen, satın almaya konu ürün çok kritik veya büyük miktarl原因 bir tutarı teşkil ediyorsa, ilgili üreticinin üretim kapasitesini ve üretim olanaklarını incelemek üzere üretim tesisleri yerinde ziyaret edilmektedir.

5.2.6. Ürün ve Tedarikçinin Seçimi

Görüşülen firmalardan biri olan Kiptaş'ta müteahhit firmanın ürün ve tedarikçisinin seçilebilmesi için üretici firma ve ürününün Kiptaş tarafından onaylı olması şarttır. Burada iki türlü onay mekanizması söz konusudur. Birincisi, müteahhit firmanın şartnameye uygun malzemeyi seçmesinden sonra ürünü şantiye yönetiminin onayına sunmasıdır. Fakat bunun yapılabilmesi için, malzeme üreticisinin ve ürünün Kiptaş Ar-Ge birimi tarafından önceden onaylı olması gerekir. Ar-Ge'deki ön onay sürecinde, ürünün TSE standartlarına uygunluğu ve üretim tesislerinin kalite sürekliliğini temin edecek düzeyde olması aranmaktadır. Bu süreçte, üretici yeter sayıda ürün numunesini, TSE belgeleri, Referans Listesi, varsa Uluslararası Ürün Kalite Belgeleri ve varsa ISO Kalite Yönetim Belgeleri ile birlikte Kiptaş'ın Ar-Ge bölümüne sunmaktadır. Ar-Ge, ürünleri mümkünse kendi laboratuvarlarında, mümkün değilse devlet kurumlarının laboratuvarlarında (TSE, Üniversiteler ve TÜBİTAK), bazen de yurt dışındaki laboratuvarlarda test ettirilmektedir. Ürünlerle ilgili yapılan bu ön testlerden geçer seviyede rapor gelirse, onayın ikinci adımı olan üretim tesislerinin denetimi yapılmaktadır. Bu denetim, Ar-Ge'nin öncülüğünde ve katılımı ile Üniversitelerde görev yapan öğretim üyeleri tarafından gerçekleştirilmekte ve tesisin Ar-Ge biriminden imalat hattına kadar, hammadde hazırlamadan sevk ve lojistik hizmetlerine, sipariş takipten müşteri şikayetlerine kadar tüm birimler denetlenmekte ve puanlanmaktadır. Denetim sırasında, stoklardan ürün numuneleri alınmakta ve üreticinin kendi laboratuvarında test edilmektedir. Denetim sonunda düzenlenen raporlar doğrultusunda üreticiler ve ürünler *Onaylı Tedarikçiler Listesinde* çeşitli sınıflara ayrılmaktadır. Bu sınıflama, daha sonraki şantiyelerde uygulanan *Malzeme Onay Sürecini* etkilemektedir. Örneğin, denetlemede yüksek puan almış olan üreticiler, büyük ve prestijli projelerde öncelikli hale gelmektedirler.

Onaylı ürünlerin yüklenici müteahhit tarafından kullanılacağı zaman uygulanan Malzeme Onay Süreci şöyle işlemektedir:

1- Müteahhit'in satın alma istediği ürün ile ilgili bir *Malzeme Onay Dosyası* hazırlanmaktadır.

2- Dosyanın içine TSE belgeleri, varsa uluslararası standart belgeleri, varsa ISO Kalite Yönetim belgeleri, Referans Listesi, İş Bitirme Belgeleri, Güncel Test Raporları ve ilgili projede kullanılacak ürün örnekleri eklenmektedir.

3- Malzeme Onay Dosyası Kiptaş'ın şantiye yönetimine sunulmaktadır. Dosya, Kontrol Mühendisi, Kontrol Amiri ve Genel Müdür Yardımcısının imzaları ile onaylanmaktadır.

4- Dosya üç nüsha olarak tanzim edilmektedir. Bir tanesi genel merkezde kalmakta, bir tanesi Kiptaş'ın şantiye yönetimine gönderilmekte ve bir nüsha da müteahhit firmaya verilmektedir.

Görüşülen diğer iki firmada ise (Cihan İnş. Ve Neo Yapı) teklifler, proje müdürü veya mimari ofis şefi düzeyinde ön eleme yapıldıktan sonra satın alma merkezinin toplantısında tartışılmaktadır. Orada bir eleme daha yapıldıktan sonra bir veya iki firma şirket sahibi ile son görüşme için davet edilmektedir. Bu aşamada görüşülen üretici firmaların kendileri ile birlikte ikinci bir firma ile görüşüldüğünü öğrenebilmeleri son derece kritik öneme sahiptir. Ancak, bazen inşaat firmaları pazarlık masasında ikinci bir firmanın varlığını karşı tarafa kendileri direkt söyleyerek pazarlık güçlerini arttırmayı amaçlamaktadırlar. Bu görüşmelerin neticesinde esas üzerinde yoğunlaşan firmanın fiyatı ile diğer firmanın fiyatı arasında kabul edilebilir düzeyin üstünde bir fark yoksa hemen görüşme esnasında patron kararını olumlu yönde verebilmektedir. Fakat, birinci tercihteki üreticinin fiyatı rakibinin fiyatından çok yukarıda kalırsa, Satın Alma Merkezi Üyeleri kendi aralarında son bir kez daha toplanarak durumu tartışmaktadırlar. Ancak kararda son sözü, tüm üyelere gerekli yorumları aldıktan sonra şirket sahipleri söylemektedir.

5.2.7. Performansın Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında görüşülen inşaat firmalarına tedarikçilerin performanslarının değerlendirildiği Performans Değerlendirme Sistemlerini bünyelerinde kullanıp kullanmadıkları sorulmuş, alınan cevaplar Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6. Araştırma Kapsamındaki İnşaat Firmalarının Performans Değerlendirme Uygulamaları

FİRMA İSMİ	PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI
CİHAN İNŞAAT	-İnşaat işlerinin bitiminde, Şantiye Yönetimi malzeme ve taşeronlarla ilgili “Performans Raporu” hazırlamakta ve üst yönetime sunmaktadır. -Mimari Projeler Şefi, yeni bir projeye başlamadan önce bir önceki projede kullanılan malzemelerin performansını bizzat yerinde incelemektedir.
KİPTAŞ	-Ar-Ge departmanı, şantiyelerde kullanılan malzemelerden rutin olarak örnekler alarak kalite testleri yapmaktadır. -Malzeme üreticisi Tedarikçilerin üretim tesislerini yıllık olarak denetlemekte ve kalite yönetim süreçlerinin uygulamasını çeşitli düzeylerde puanlamaktadır. -Her iki denetim sonuçlarına göre “Onaylı Tedarikçiler” ve “Yasaklı Tedarikçiler” listeleri oluşturmaktadır.
NEO YAPI	-Şantiye Şefi tedarikçilerle ilgili yaşanan sıkıntıları üstleri ile rutin olarak paylaşmaktadır.

Tablo’da da görüldüğü üzere, Kiptaş Ar-Ge birimi *onaylı tedarikçilerin* ürünlerini dahi periyodik olarak ve *Kontrol Mühendislerinin* veya *Kontrol Amirlerinin* talebi doğrultusunda şantiyelerde kullanılan malzemelerden numuneler alarak test etmektedir.

Böylece, Kiptaş'ın şantiyelerinde kullanılan onaylı ürünlerin uygulama aşamalarında kalite standartlarını koruyup korumadıkları takip edilmektedir. Kullanılan bir ürünün sürekli kalite problemi yaşaması durumunda ilgili ürünün üreticisi firma *yasaklı tedarikçiler* listesine alınmakta ve ürünün kalitesini düzelttiğini ispatlayana kadar Kiptaş'ın hiçbir inşaatında kullanılmamaktadır.

Kiptaş'ta performans değerlendirme sürecinin diğer bir uygulaması ise bir önceki başlıkta tanıtılan, malzemenin üretim tesislerinin denetimidir. Uzmanların katılımıyla gerçekleşen bu denetimin neticesinde tedarikçilere belirli puanlar verilerek sınıflamalar yapılmaktadır. En yüksek puanı alan *A Sınıfı Tedarikçiler*, her projede çalışılabilecek üretici konumuna gelerek, yeni projelerde rakiplerine göre daha avantajlı konuma geçmektedirler.

Görüşme yapılan diğer iki firmada ise, sadece malzemenin performansı ile ilgili olarak saha ekibi yaşanan sorunları üstleri ile rutin bir şekilde paylaşmaktadır. Bununla birlikte, proje bitiminde *Şantiye Şefi* şantiyedeki ürünler ve tedarikçiler konusunda üst yönetime bir rapor hazırlamakta ve bu rapor şirketin arşivinde kayıt altına alınmaktadır. Bununla birlikte Mimari Projeler Şefi veya Projeler Müdürü, aynı ürünü farklı bir projede kullanmadan önce eski projedeki performansını, üzerinden zaman geçse bile, bizzat kullanılan şantiyeye giderek ürün yerinde inceleyebilmektedir.

Kiptaş'taki *Performans Değerlendirme ve Yönetim Sistemine* benzer şekilde Cihan İnşaat firmasının yetkilisi, kurumlarında *Tedarikçi Yönetim Sistemlerinin* üzerinde çalışmakta olduğunu ve ileriki tarihlerde bu sistemin uygulamaya alınacağını ifade etmiştir.

5.3. Satın Alma Sürecinde Görev Alan Birimler / Satın Alma Merkezi Üyeleri

Araştırma kapsamında görüşülen firma yetkilileri ile yapılan görüşmelerde bir inşaat projesinin satın alma merkezi üyeleri ve rolleri belirlenmiş ve Tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 7. SAM'deki Rollerini Üstelenen İşletme Çalışanları

SAM ROLLERİ	SAM ÜYELERİ		
	CİHAN İNŞ.	KIPTAŞ	NEO YAPI
Süreci başlatanlar	Proje Müellifi	Proje Müellifi	Projeler Müdürü Proje Müellifi
Kararı etkileyenler	Mimari Projeler Şefi Projeler Müdürü	Proje Müellifi Kontrol Amirleri Ar-Ge Müdürü	Proje Müellifi Projeler Müdürü
Satın alma görevlileri	Satın Alma Müdürü Satın Alma Elemanı	YOK	YOK
Kararı verenler	Şirket Sahibi Projeler Müdürü	Müteahhit Firma	Şirket Sahibi Projeler Müdürü
Yardımcı personel	Satın Alma Müdürü	YOK	YOK
Onaylayanlar	YOK	Kontrol Amirleri Genel Md. Yard. Kontrol Mühendisi	YOK

İnşaat sektöründe satın alma süreci somut bir inşaat projesi kapsamında gerçekleşmektedir. Projenin niteliğine göre her bir projenin bir koordinatörü vardır ve tüm faaliyetler bu kişinin öncülüğünde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bir inşaat firmasının birden fazla projesi varsa tüm projelerde ortak görev alan kişiler olduğu gibi sadece ilgili projede görev alan satın alma merkezi üyeleri de söz konusu olmaktadır. Buna göre satın alma faaliyetlerinde bir şekilde görev alan kişiler şirketten şirkete bazen değişebilse de genelde Tablo7'de belirtildiği gibidir.

Süreci Başlatanlar'ın genelde tüm firmalarda projeyi tasarlayan kişiler olan proje müelliflerinin olduğunu görmekteyiz. Aslında, pazar araştırması aşamasında pazarlamacıların projenin konseptine vizyon vermeleri ve projeler müdürünün icranın başı olarak malzemelerin belirlenmesinde çeşitli tavsiyelerinin olabildiği söylenbilir.

Proje müellifinin tüm firmalarda en önemli *Karar Etkileyici* olduğunu, ancak firmanın kendi iş organizasyonu nedeniyle diğer pozisyonlardaki kişilerin de (Kiptaş'ta ar-ge müdürü ve kontrol amirleri) karar üzerinde önemli etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır.

Satın Alma Görevlileri'nin sadece Cihan İnşaat'ta etkin olduğunu, diğer iki firmada ise bu pozisyonların yer almadığını görmekteyiz. Kiptaş'ta, inşaat işlerinin tamamını müteahhit firmalara ihale edildiği için herhangi bir satın alma ve sipariş işlemi söz konusu değildir. Neo Yapı'da ise, bu görevi projeler müdürü ve şantiye şefi birlikte yürütmektedirler.

Malzeme alım kararı, Cihan İnşaat ve Neo Yapı'nın kendi bünyelerinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu iki firmada da kararı verici kişilerin aynı olduğu görülmektedir. Şirket sahipleri bir numaralı karar vericidir, ancak bazı durumlarda (satın alım tutarının belli seviyenin altında olması durumunda) alım kararının projeler müdürü tarafından da verebildiği görülmektedir. Kiptaş'ta ise malzeme alım kararını veren müteahhit firmadır. Ancak kararının geçerli olabilmesi için Kiptaş tarafından malzemenin onaylanması gerekmektedir.

Tablo 7'den, *Yardımcı Personel* olarak sadece Cihan İnşaat'da satın alma müdürünün görev yaptığı, diğer firmalarda ise bu rolü yerine getiren ayrı kişilerin olmadığı görülmektedir.

5.3.1. Satın Alma Aşamalarında Görev Alan Satın Alma Merkezi (SAM) Üyeleri ve Etki Düzeyleri

Görüşme yapılan yetkililere, satın alma merkezi üyelerinin hangi aşamalarda ne derece etkili oldukları sorulmuştur. Alınan cevaplar tablo 8'de özetlenmiştir. Tablo'da her bir firmadaki uygulama isminin baş harfi ile gösterilmiş ve karşısına ilgili SAM üyesinin satın alma aşamasındaki etki düzeyi 0, 1 ve 2 olarak numaralandırılmıştır.

Buna göre Tablo'da yer alan kısaltmaların anlamı şöyledir;

- Cihan İnşaat için C,
- Kiptaş için K ve
- Neo Yapı için N harfi kullanılmış ve

satın alma aşamalarındaki etki düzeyleri,

- 0-hiç etkili değil,
- 1-az etkili,
- 2-çok etkili, şeklinde gösterilmiştir.

Herhangi bir satın alma aşamasında SAM üyesinin hiçbir firmada etkisi yoksa satın alma aşamasının hücresi boş bırakılarak gri renkle doldurulmuştur.

Satın alma karar aşamalarında rol alan SAM üyelerinin bir kısmı, firmalarda bazen farklı bir pozisyon adı altında karşılık bulmaktadır. Sadece bir firmaya ait olan pozisyonun etki düzeyi puanlanırken yalnızca o firma adının baş harfi yer almaktadır. Örneğin, Satın Alma Müdürü ve Mimari Projeler Şefi sadece Cihan İnşaat'ta olan pozisyonlardır. Aynı şekilde, Kontrol Mühendisi, Kontrol Amiri ve Ar-Ge Müdürü ise sadece Kiptaş'ta var olan pozisyonlardır. Bu pozisyonların satın alma merkezindeki rolleri bir önceki alt başlıkta açıklanmıştır.

Tablo 8'in son sütununda ise, ilgili pozisyonun karar aşamalarının tamamındaki genel etki düzeyi, 1'den 5'e kadar puanlanmıştır. 1- en zayıf etki iken 5-en güçlü etki puanı'dır. Tablo'da Kontrol Amiri ve Kontrol Mühendisi pozisyonları sadece Kiptaş'ta var olan pozisyonlardır. Proje Müellifi ise sadece Neo Yapı ve Kiptaş'ta söz konusudur. Cihan İnşaat'ta Mimari Projeler Şefi aynı zamanda kendi projelerinin tasarımını da yaptığı için bu pozisyon Proje Müellifi olarak da görülebilir. Ancak, firmanın kendi bünyesinde bulunduğu için normal Proje Müellifi'nin etkisinden daha güçlü bir etki düzeyine sahiptir. Yine, Proje Müdürü ve Şantiye Şefi de Kiptaş'ın dışındaki firmalarda bulunmaktadır. Kiptaş'ta bu pozisyonlar taşeron müteahhitler bünyesinde bulunmaktadır.

Tablo 8. Satın Alma Karar Süreçlerinde Görev Alan SAM Üyeleri ve Etki Düzeyleri

SAM Üyeleri	İhtiyaç Tespiti	Ürün Özelliklerinin Belirlenmesi	Tekliflerin Toplanması ve Ön Seçim	Tedarikçilerle Ön Pazarlık	Ürün ve Tedarikçinin Seçimi	Son Pazarlıklar ve Sözleşmenin İmzalanması	Ürün ve Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesi	Satın Alma Merkezi Üyesinin Karar Sürecindeki Genel Etki Düzeyi (1-Çok zayıf - 5-Çok güçlü)
Proje Müellifi	C-2 K-2 N-2	C-1 K-2 N-1					C-0 K-0 N-1	3
Mimari Projeler Şefi	C-2	C-2	C-2	C-2	C-2	C-1	C-2	5
Projeler Müdürü	C-0 N-1	C-0 N-2	C-0 N-2	C-1 N-2	C-1 N-2	C-1 N-1	C-2 N-2	5
Satın Alma Müdürü			C-1	C-1				2
Planlama Md.								
Satış ve Pazarlama Md.	C-2 K-1							
Şantiye Şefi							C-2 N-2	
Kontrol Mühendisi			K-1		K-1		K-1	1
Kontrol Amiri			K-1		K-2		K-1	3
Ar-Ge Md.		K-2	K-1		K-1		K-2	2
Finans Müd.						C-0 N-1		
Şirket Sahibi / Yön. Kur. Bşk.	C-1 K-1 N-1					C-2 N-2		5

0=hiç etkili değil, 1-az etkili, 2-çok etkili

Tablo 8’de görüldüğü gibi Planlama Müdürü projenin planlama aşamasında SAM üyeleri ile çok yakın çalışmasına rağmen araştırma kapsamındaki hiçbir firmanın satın alma karar aşamaları üzerinde açık bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş ve her aşamada etki düzeyi tüm firmalar için “hiç etkili değil” anlamına gelen gri renkli hücrelerle gösterilmiştir.

Tablo 9’da ise fonksiyonel departmanların Satın Alma Merkezindeki işlevleri açıklanmıştır. Burada da bir önceki tabloda olduğu gibi, bazı birimler her firmada karşılık bulmamaktadır. Örneğin, Planlama Departmanı Cihan İnşaat’ta “Teklif-Planlama Departmanı” olarak yer alırken, Kiptaş’ta “İhale ve Planlama Departmanı” olarak yer almaktadır. Bunun temel sebebi, Kiptaş’ın esas olarak kendi projelerinde sadece Yatırımcı olarak yer alması ve projenin inşaat işlerini Alt Müteahhitlere ihale etmesidir. Ancak, Cihan İnşaat kendi projelerinde Yatırımcı olarak yer almakla birlikte dış projelerde Müteahhit olarak da hizmet vermektedir. Dolayısıyla, Cihan İnşaat bünyesindeki Planlama birimi hem kendi projelerinin planlamasını yapmaktadır, hem de dış projelere teklif hazırlamaktadır. Bundan dolayı bu departmanın adı, “Teklif-Planlama Departmanı” olarak adlandırılmaktadır.

Tablo 9. Fonksiyonel Departmanların SAM'deki İşlevleri

SAM Üyeleri/ Fonksiyonel Departmanlar	CİHAN İNŞAAT	KİPTAŞ	NEO YAPI
Pazarlama	Projenin daha ilk aşamasında projenin kurulum alanındaki başarılı olmuş rakip firmaların yapıları ile ilgili istihbari bilgiler toplayarak proje sahiplerini ve proje müellifini yönlendirmektedir.	Önemli bir etkisi yoktur.	- Projede daire satışı dışında çok fazla bir etkisi yoktur. - İlk başta projenin piyasaya nasıl tanıtılıp satıldıysa aynı konsept'te ve görüntüde ilerlemesini talep etmektedir.
Ar-Ge	Böyle bir bölümleri yok, ancak Mimari Bölüm Şefi gerek kullanım öncesi ve gerekse de kullanım sonrası kısmen de olsa bu departmanın işlevini yerine getirmektedir.	Kiptaş projelerinde yer almak isteyen malzeme üreticileri hem ürünleri hem de üretim prosesleri için bu bölümden ön kabul/onay almak zorundadırlar.	Böyle bir birim yoktur, ancak Projeler Müdürü gerek kullanım öncesi ve gerekse de kullanım sonrası tecrübelerine göre bu departmanın işlevini kısmen de olsa yerine getirmektedir.
Üretim (Saha Ekibi)	- Şantiye Şefi, proje koordinasyonu toplantılarında yer alarak ürün hakkında yorumda bulunabilmekte, geçmiş tecrübelerini aktarabilmektedir. - Uygulama esnasında ürünün performansı hakkında Mimari Bölüm Şefine ve	- Kontrol Amiri tecrübeleri doğrultusunda, ana yüklenici müteahhit firmayı kullanılacak ürün konusunda bazen yönlendirebilmektedir. - Ürünü uygulayan şantiye ekibinin başındaki kişiler olarak, kontrol mühendisi ve kontrol	- Şantiye Şefi, proje koordinasyonu toplantılarında yer alarak ürün hakkında yorumda bulunabilmekte, geçmiş tecrübelerini aktarabilmektedir. - Uygulama esnasında ürünün performansı hakkında Projeler Müdürüne bilgi

	Projeler Müdürüne bilgi aktarmaktadır. Karar verilmiş bazı malzemeler uygulama safhasında öngörül-meyen bazı teknik nedenlerle Şantiye Şefinin devreye girmesi ile değişebilmektedir.	amiri ürünün performansı ile ilgili yaşanan sıkıntıları Ar-Ge birimine geri bildirim yapmaktadır.	aktarmaktadır.
Üst Yönetim (Patronlar veya Yönetim Kurulu Üyeleri, Genel Müdür ve Gn. Md. Yardımcıları)	- Patron, Projenin tasarımı esnasında yapıda kullanılacak ürün tipi belirlenirken ve son pazarlık ile karar verme aşamasında sürece dahil olmaktadır. - Patron, büyük tutarlı alımlarda son kararı veren kişi olmaktadır.	Büyük projelerde tasarım esnasında yapıda kullanılacak kritik ürünler belirlenirken ve bazen de yüksek tutarlı kritik ürün gruplarının seçiminde müteahhitleri yönlendirebilmektedir.	- Projenin tasarımı esnasında yapıda kullanılacak ürün tipi belirlenirken, tedarikçi seçimi ve son pazarlık ile karar verme aşamalarında sürece dahil olmaktadır. - Patron, son kararı veren kişi olmaktadır.
Mimari Ofis	- Yatırım Projelerinde mimari görünüşü ilgilendiren işlerin satın alma karar sürecini, başından karar aşamasına kadar yöneten kişi Mimari Bölüm Şefi'dir. - Projenin Müellifliğini üstleniyorsa, ürünlerin tasarımının belirlenmesinden markanın belirlenmesine kadarki tüm süreçlere aktif olarak katılmaktadır.	- Mimari Bölüm, projenin ilk tasarım aşamasında müellifi yönlendiren veya direkt müellif olarak çok önemli bir rol oynamaktadır. - Uygulama başladıktan sonra dahi malzeme seçiminde firma ürünlerini proje konseptine uyum açısından değerlendirebilmektedir.	- Mimari ofis, sürece sadece tasarım aşamasında dahil olmaktadır. - Projelerin tasarımını firmanın iştiraki olan başka bir Mimarlık Ofisi yapmaktadır.

Projeler Müdürü	Süreci, şantiye kurulumundan inşaat teslimine kadar yöneten kişi Projeler Müdürü'dür.	Kiptaş direkt imalatçı firma olmadığı için böyle bir birim yoktur.	Çok yüksek tutarlı ve kritik ürünlerin dışındaki alımların son kararını Projeler Müdürü vermektedir.
Satın Alma	Tedarikçilerden Teknik Şartnameye uygun ürün teklifleri toplamaktadır.	Fiili satın alma yapılmadığı için böyle bir departman oluşmamıştır.	Teklifleri direkt Proje Müdürü toplamaktadır.
Finans	Sadece Planlama aşamasında Planlama Müdürü ile ortak çalışmaktadır, ancak satın almaya açık bir etkisi yoktur.	Sadece Planlama aşamasında Planlama Müdürü ile ortak çalışmaktadır, ancak satın almaya açık bir etkisi yoktur.	Finans bölümü son pazarlık aşamasında ticari koşulların netleştirilmesinde Patronu yönlendirebilmektedir. Ancak etkisi çok büyük değildir.
Teklif / Planlama	Bu birim mahal listeleri oluştuğundan sonra finans akışı ile imalat akışını planlamakta ve projenin yaklaşık maliyeti ve takvimini belirlemektedir.	Firma kendi projelerinin dışındaki projelerin inşaat işlerine teklif vermediği için bu bölüm yoktur.	Firmada bu görevi Projeler Müdürü kendisi yürütmektedir.
İhale / Planlama	Firma kendi projelerinin inşaat işlerini kendisi yürütmekte olduğu için bu bölüm yoktur.	Projenin maliyet keşfini ve imalat planını hazırlayarak ihale sürecini yürüten birimdir.	Firma kendi projelerinin inşaat işlerini kendisi yürütmekte olduğu için bu bölüm yoktur.

5.3.2. SAM Tarafından Gerçekleştirilen ve SAM'nin Dışında Gerçekleşen Alımlar

Şantiye Şefleri üç-beş torba çimento, çivi, iş eldiveni, temizlik malzemeleri vb. ufak tutarlı ama rutin olmayan alımları için kendilerine tahsis edilen bütçeden direkt satın alma yapabilmektedirler. Bunların dışındaki tüm alımlar, gerek yatırım malzemeleri ve gerekse de imalatla kullanılan işletme malzemeleri merkezdeki satın alma departmanı veya Satın Alma Merkezi tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, satın almanın konusuna göre Satın Alma Merkezi üyelerinin değiştiği ifade edilmiştir. Örneğin, işletmeye bir iş makinesi alınacağı zaman veya şirket çalışanlarına otomobil alınacağı zaman SAM'nin sadece satın alma müdürü ve şirket sahibi tarafından oluşmaktadır. Görüşmecilerden elde edilen bulgulara göre, alım konusuna göre Satın Alma Merkezi üyelerinin oluşumu ile ilgili Tablo 10'daki gibi ayırım yapmak mümkündür:

Tablo 10. Satın Alma Konularına Göre SAM Üyeleri

Satın Alma Konusu	Proje Müellifi	Projeler Müdürü	Mimari Bölüm Şefi	Satın Alma Md.	Şirket Sahibi	Şantiye Şefi	Konunun Uzmanı
Mimari Konsepti ilgilendiren bir alım	X	X	X	X	X		
Mühendisliği ilgilendiren bir alım		X		X	X		X
Teknik bilgi gerektirmeyen yüksek tutarlı bir ürün alımı				X	X		
İmalat dışı yüksek tutarlı malzeme alımı				X	X		
İmalat dışı ufak tutarlı malzeme alımı				X			
İmalatla ilgili ufak tutarlı sarf malzemesi alımı						X	

İlgili satın alma konusunda SAM'ne dahil olan üyelerin karşısına "X" işareti konulmuştur. Buna göre;

-Satın alma konusu, mimari olarak yapının ve projenin konseptini, iç ve dış görünüşünü ilgilendiriyorsa SAM'in içinde mutlaka Proje Müellifi, Mimari Bölüm Şefi, Proje Müdürü, Satın Alma Müdürü ve Şirket Sahibi yer almaktadır.

-Satın alma konusu, yapının konseptinden ziyade imalatın performansını ve mühendisliği konularını ilgilendiriyorsa, SAM'de mutlaka Proje Müdürü, Satın Alma Müdürü, Şirket Sahibi ve ilgili konunun uzmanı yer almaktadır. Örneğin, betonarme yapılar için kalıp malzemesi alımı, taşıyıcı sistemler için çelik profil alımları, mekanik tesisat alımları bu grup ürünlere girmektedir.

-Satın Alma konusu ne mühendislik ne de mimari bir bilgi gerektirmiyorsa, yani ürün jenerik bir özellik kazandıysa ve sadece ticari bilgi yeterli ise, SAM sadece Satın Alma Müdürü ve Şirket Sahibi tarafından oluşmaktadır. Bazen, Proje Müdürü de bunlara dahil olabilmektedir. Örneğin, demir, tuğla, hazır beton vb. bu ürün gruplarını teşkil etmektedir.

-Satın alma konusu inşaat imalatını ilgilendirmemesine rağmen yüksek bir tutar teşkil ediyorsa, satın alma sürecine sadece Satın Alma Müdürü ve Şirket Sahibi katılmaktadır. Otomobil, bilgisayar vb. araç-gereç alımları örnek gösterilebilir.

-İmalat dışı ufak tutarlı malzeme alımlarını Satın Alma Müdürü direkt kendisi gerçekleştirmektedir. Kırtasiye malzemeleri, iş aletleri alımı vb.

- Şantiyede imalatla ilgili ufak tutarlı sarf malzemesi alımında ise Şantiye Şefinin kendi bütçesi vardır ve satın alma kararını tek başına vermektedir. Örneğin, iş eldiveni, baret, bot, üç beş torba çimento veya kireç, çivi, şantiye için temizlik malzemeleri alımı gibi.

5.4. Satın Alma Sürecinde Çeşitli Faktörlerin Etkisi

5.4.1. Ürün ve Tedarikçi Seçiminde Referansların Önemi

Kiptaş'ta fiili satın alma işlemlerini doğal olarak müteahhitler yapmaktadır. Yüklenici olan müteahhit firmalar, taahhüdündeki inşaat işlerinde ancak Kiptaş bünyesindeki *Ar-Ge ve Kalite Yönetim Departmanı* tarafından onaylı olan firmaların malzemelerini kullanabilmektedir. Bununla birlikte, her ne kadar bir firma Ar-Ge tarafından onaylı olsa bile inşaatın imalatı safhasında müteahhit firma tarafından kullanılmak istenen tüm malzemeler Kiptaş'ın şantiye yönetiminden başlayarak bölge amirleri ve genel müdür yardımcısına kadar uzanan ayrı bir resmi onay sürecinden geçmek zorundadır. *Malzeme Onay Dosyasına* ürünün kullanıldığı projelerin listesinin (Referans Listesi) eklenmesi onay sürecini kolaylaştırmaktadır.

Araştırmaya katılan tüm firmalar, gerek gördüklerinde özellikle de kullanacakları ürün piyasaya yeni çıkmış bir ürün ise mutlaka kullanıldığı yerleri ziyaret ederek, ürünün performansını ve diğer yapı malzemeleri ile teknik ve görsel açıdan uyumunu incelemektedirler. Görüşmecilerden elde edilen ortak kanı, bir ürünün bilindik ve güçlü proje referanslarına sahip olması, o ürünün kalitesinin piyasa tarafından kabul gördüğü ve ürünün kullanılması durumunda sürpriz bir problemin oluşmayacağı yönündedir. Ancak referansların ürün tercihinde tek başına çok büyük bir anlam ifade etmediğini de belirtmek gerekir.

Görüşmecilere referansların önemi sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. İnşaat Firmalarında Referansların Önemi

	CİHAN İNŞAAT	KİPTAŞ	NEO YAPI
Önem Derecesi	Çok Önemli	Önemli	Çok Önemli
Kontrol ediliyor mu	Genelde	Ara Sıra	Ara Sıra

5.4.2. Ürünlerin ve Tedarikçilerin Bir Projedeki Performansının Bir Sonraki Projede Seçilme Olasılığı Üzerindeki Etkisi

Araştırmada görüşmecilere, bir ürünün bir projedeki performansının gelecekteki projelerde tekrar kullanılma olasılığını etkileyip etkilemediği sorulmuş ve bu soruyu Çatı, Cephe ve Seramik Malzemeleri bağlamında cevaplandırmaları istenmiştir.

Tüm görüşmeciler, çatı ve cephe malzemelerini sadece ürün olarak değil bir paket olarak, uygulaması ile birlikte (anahtar teslim) aldıklarını beyan etmişlerdir. İnşaat firmaları, bir tedarikçinin performansını değerlendirirken sadece malzemenin kendisini değil uygulama performansını da değerlendirmektedirler. Tedarikçinin, üreticinin kendisi olmasa da tavsiye ettiği ve arkasında durduğu bir yetkili uygulama bayii olması önemsenmektedir. İnşaat firmaları malzemeyi fabrikanın garantörlüğünde, üreticinin bir yetkili bayisinden uygulama hizmeti ile birlikte anahtar teslimi olarak satın almayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla, malzemenin performansı uygulayıcı bayi ile birlikte bir bütün olarak değerlendirilmektedir.

Seramikte ise durum çatı ve cepheden biraz farklıdır. Burada ürün değerlendirilirken sadece malzemenin performansına bakılmaktadır. Çünkü, inşaat firmaları ürünleri ayrı uygulama hizmetlerini ayrı satın almaktadırlar. Özellikle ürün deseni seçiminin ev sahiplerine bırakıldığı inşaatlarda, ki bunlar daha çok villa tarzı yapılardır, seramik serileri tam olarak daha ilk uygulama başlangıcında belli olmadığından dolayı, toplam seramik iş kaleminin maliyeti tam anlamıyla belirlenememektedir. Çünkü, seramik desenleri ve markaları arasında fiyat farkları söz konusudur. Bu durum, seramik işinin anahtar teslimi verilmesinin önündeki engellerden biri olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte, seramik uygulaması çok yüksek bir nitelik ve mühendislik bilgisi gerektirmediği için uygulayıcı sayısı oldukça fazladır ve sermaye yapıları zayıf kişi ve firmalardan oluşmaktadır. Bu nedenle bu tarzda uygulayıcılara yüksek tutarlı mal verilmesi üreticiler ve satıcı bayiler açısından oldukça risklidir.

Ayrıca, bu irili ufaklı taşeronların üreticiler karşısında pazarlık güçleri zayıf kalmaktadır. Dolayısıyla, inşaat firmaları seramik ürünlerini direkt üretici veya ana

dağıtıcılardan, uygulama hizmetini ise uygulama harçları ile birlikte ayrı bir taşerondan satın almaktadırlar.

Görüşülen tüm yetkililer, ürün grubu farketmeksizin eski projelerinde başarılı olmuş ve kendini kanıtlamış bir ürünün kesinlikle bir sonraki projelerinde rakiplerine göre bir adım önde olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırma kapsamına görüşülen inşaat firmalarında, hem çatı ve cephe hem de seramik uygulamalarındaki başarısızlık durumunda, temelde başarısızlığın üründen mi yoksa uygulamadan mı kaynaklandığı irdelenmektedir. Eğer üründe uygulamacıdan bağımsız çeşitli problemler yaşandıysa, bir sonraki projelerde ilgili ürünün yasaklanma durumuna kadar gidilebilmektedir. Sorun uygulayıcı kaynaklı ise, ürüne karşı çok ciddi bir tepki oluşmamasına rağmen yine de malzemenin bir sorunla yan yana gelmiş olması nedeniyle o ürün hakkında hafızalarda kötü bir çağrışım oluşmaktadır. Bu nedenle anahtar teslimi olarak yapılan işlerde uygulamayla ilgili bir sorun yaşanması halinde bir sonraki projede üreticinin uygulayıcı bayi olarak getirdiği yeni taşeronun uygulama performansı konusunda, yetkilileri çok ciddi seviyede ikna etmesi gerekmektedir.

5.4.3. Satış Elemanının Satın Alma Sürecindeki Etkisi

Görüşülen firmaların tamamı, tüm ürün gruplarında satış elemanlarının etkisinin ve ilgisinin çok önemli olduğunu, ancak çatı ve cephe grubunda satış temsilcisinin teknik açıdan bilgili olması seramik grubuna göre daha ön planda olduğunu ifade etmektedirler. Satış elemanının güven veren, sonuç odaklı ve sorun çözebilen, ilgili ve enerjik biri olması gelecekteki olası lojistik sorunlar, ürün şikayeti vb. problemleri çözme kabiliyeti anlamında ürüne ilave bir güven sağlamaktadır.

5.4.4. Ekonomik Krizin Satın Alma Üzerindeki Etkisi

Araştırma kapsamında görüşülen firmalardan Kiptaş ve Neo Yapı'da son ekonomik kriz döneminde daire satışlarının yavaşlaması dolayısıyla yeni proje yatırımları ertelenmiş, Cihan İnşaat'ta ise bu dönemde yeni projeler tasarım aşamasında olduğu için tasarım süreci normal seyri içinde aksamadan devam etmiştir. Ancak, her üç firma yetkilisi de kriz dolayısıyla mevcut projelerinde kullanılan ürün kalitesinden kesinlikle taviz verilmediğini ve asla daha uygun fiyatlı ürün kullanma yönünde bir değişiklik konusunun gündeme gelmediğini ifade etmişlerdir.

5.4.5. Satın Almada Tecrübenin Etkisi

Görüşmecilere, Satın Alma Görevlilerinin tecrübeli olmasının sürece ne gibi katkı sağladığı sorulmuştur. Mülakatlardan elde edilen izlenimlere göre, satın alma biriminin projeyi yöneten (koordine eden) kişiye teklif toplama ve tedarikçilere ulaşma aşamasında oldukça yardımcı olan, hatta bu aşamada en fazla etkisi olan kişi olduğu söylenebilir.

Hem satın alma departmanı olan Cihan İnşaat'taki yetkili kişi hem de Neo Yapı'daki projenin başından sonuna kadar içinde yer alan ve satın alma departmanının teklif toplama işlevini bizzat kendisi yerine getiren görüşmeci, bu departmandaki kişi veya kişilerin hem tecrübeli hem de sistem adamı olmalarının son derece önemli olduğunu vurgulamışlardır. Tecrübeli bir satın alma görevlisinin, bir ürünün muadillerini iyi tanıdığını ve satın alma sürecinin tedarikçi yelpazesini genişletebilme özelliğine sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak, bu çalışmaları yaparken süreci gereksiz meşgul etmemek için ürün seçeneklerini mutlaka teknik şartlara uygun olarak genişletmesi ve bunu *Projeler Müdürü veya Mimari Projeler Şefi* ile koordinasyon halinde yürütmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

5.4.6. Markanın ve Nihai Müşteri Tutumlarının Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Etkisi

Görüşmelerde, *çatı ve cephe malzemelerinde* markanın öneminin çok önde olmadığı, nihai tüketicilerin cephede markadan ziyade sadece ne tür bir malzeme kullanıldığına baktıkları ifade edilmiştir. Ürünün teknik özelliklerinin ne olduğu müşterinin ilgisini pek çekmemektedir.

Bu ürün grubundaki markanın tüketiciye bir anlam ifade etmekten ziyade müteahhit firma için önem arz etmektedir. Markalı ürün geçmiş performansları nedeniyle, şantiye yönetimince problem çıkartmayacak bir ürün olarak algılanmakta ve bu nedenle markanın bilinirliği ve tedarikçinin oluşturduğu güven, ürünün ön plana çıkmasına katkı sağlamaktadır. Bu gruptaki bir ürünün geçmiş performansı ve referanslarının önemli bir tercih nedeni olabildiği belirtilmektedir. Görüşmeciler, bu sınıftaki bir ürünün gerek uygulama esnasında ve gerekse de uygulama sonrasında kendilerinin başını ağrıtmayacak olmasını birinci öncelik olarak belirtmektedirler. Bununla beraber görüşülen yetkililer, projelerinin üst sosyoekonomik statü grubuna hitap etmesi durumunda, yani müşteri profillerinin markanın önemini anlayan kitle olması nedeniyle imalatla mutlaka markası tanınan ürün kullanmaya mecbur olduklarını ifade etmişlerdir.

Görüşülen inşaat firmalarının yetkilileri, seramik malzemesinde ise durumun farklı olduğunu ifade etmektedirler. Bu ürün grubunda hem desen hem de markanın öneminin çok yüksek olduğu belirtilmektedir. Özellikle villa projelerinde, seramikte birkaç marka arasından desen seçimi müşterilere bırakılmaktadır. Ancak, dekorasyon ofislerinde müşterilerin önüne asla bilinmedik markalar getirilmemektedir. Çünkü, inşaat firmaları yüksek fiyata ev satıp marka değeri yüksek olmayan seramikleri müşterilerin önüne getirmenin prestijlerini düşüreceğini ve yeni ev satışları için bu hareketin tehlikeli olacağını düşünmektedirler.

İnşaat firmaları, dekorasyonda kullanılacak markalara karar verdiklerinde, müşterinin bu markalardaki desen ve çeşitleri beğenmemesi halinde bile mümkün olduğunca marka değişikliğine gitmediklerini ve sözleşmenin dışına çıkmadıklarını ifade

etmektedirler. Bu durumda sözleşme kapsamındaki ürünler müşteriye teslim edilerek uygulaması yapılmamaktadır. Ancak çok nadir de olsa bu iş kaleminin fiyatı sözleşme bedelinden düşülerek müşteriye iade edilebilmektedir.

5.4.7. Karşılıklı Satın Alma Durumunun Satın Alma Kararı Üzerindeki Etkisi

Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, inşaat sektöründe en sık rastlanılan karşılıklı satın alma durumu olarak görülebilecek “*takas*” veya “*barter*” denilen daire karşılığı malzeme veya iş alım uygulamasıdır. Özellikle son ekonomik kriz döneminden bu yana müteahhitler, yatırımlarını bankalara başvurmadan finanse edebilmek için satın alımlarının ödemelerine karşılık tedarikçilere ürettikleri dairelerini vererek malzeme veya hizmet alımı yapmaktadırlar. Piyasada daha çok *barter* olarak ifade edilen bu takas yönteminde malzeme alım bedelinin belli bir oranına karşılık ödeme yapılmakta ve geri kalan tutar (%30’dan başlayarak %100’ kadar) daire bedeline mahsup edilmek üzere içeride bırakılmaktadır.

Yapılan görüşmelerde, son dönemlerde bir nevi *karşılıklı ticaret* olarak görülen daire alım koşulunu kabul eden tedarikçilerin tercih edilme noktasında rakiplerine göre bir adım önde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kalite farklarının çok açık olmadığı durumlarda, *takasın* malzeme seçiminde kalitenin bile önüne geçebileceği görülmüştür.

Firmalara *karşılıklı ticareti* tercih edip etmedikleri sorulmuş ve alınan yanıtlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Takas’la Ödemeyi Kullanan Araştırma Kapsamındaki Firmalar

	CİHAN İNŞAAT	KİPTAŞ	NEO YAPI
Takas’ı öneriyor mu	Evet	-	Evet
Tedarikçinin <i>karşılıklı ticareti</i> kabul etmesi önemli bir avantaj mı	Genellikle	-	Genellikle

* Kiptaş, direkt malzeme alımı yapmadığı için cevabı boş bırakılmıştır. Ancak, bazen projelerinin müteahhitliğini daire karşılığı olarak verebilmektedir.

Araştırma dahilindeki inşaat şirketleri, takası bir finans kaynağı olarak görmekle beraber, tedarikçilerin bir müşteri olarak eğer yatırım amaçlı bir daire alacaklarsa bunu karşılıklı ticaretin gereği olarak öncelikle kendilerinden almaları gerektiğini düşünmektedirler.

5.4.8. Kaynak Bağımlılığının Durumu ve Buna Karşı Alınan Önlemler

Görüşülen tüm yetkililer, kaynak bağımlılığına karşı önlem almış durumdadırlar. Tüm firmalar, her projede bir çok tedarikçi ile görüşmektedir, hatta bazen örnek binanın uygulamasını yaptırdıkları tedarikçilerini bile esas toplu alıma geçtiklerinde finansal şartlarda zorlandıkları durumlarda tedarikçisini değiştirebilmektedirler.

Bununla birlikte, bazı firmalar birden fazla projesi olması durumunda kaynak bağımlılığının önüne geçebilmek amacıyla her projede farklı tedarikçilerle çalışabilmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuca göre, bu sektörde proje bazlı tek seferliğe mahsus büyük miktartlı alımlar yapıldığı için malzeme üreticileri arasındaki rekabet oldukça fazladır. Dolayısıyla, her projeye kesinlikle birden fazla malzemeci teklif vermektedir. Bu durum, sürekli aynı firma ile uzun süreli çalışmanın getirebileceği fiyat dezavantajını veya teknolojik yeniliklerin arkasında kalma gibi riskleri ortadan kaldırmaktadır. Yani, pazar oldukça dinamik bir yapıya sahiptir.

5.5. Satın Alma Durumları

5.5.1. Tekrar Satın Alma Süreci

Araştırma kapsamındaki inşaat firmaları, projedeki bir malzemenin alımını tek seferde yapılabildikleri gibi birkaç etapta da yapabilmektedirler. Olağandışı problemler olmazsa etaplar arasında genellikle malzeme değişimi yapılmamaktadır. İnşaat firması yetkilileri, bu tip kademeli satın alma durumlarında kullanılmakta olan ürünün tedarikçileri ile devam eden etapların alımlarında sadece fiyat ve vaade konuştuklarını ve bu şartlarda aşırı bir bozulma olmadıkça başka bir firma ile görüşmediklerini ifade etmişlerdir.

5.5.2 Değiştirilmiş Tekrar Satın Alma Süreci

Araştırmada, bir ürünün proje bitene kadar kullanılıp kullanılmadığı ve ürünü değiştirmek zorunluluğu doğduğunda nasıl bir süreç izlendiği, ayrıca bir ürünün performansından memnun kalındıysa bir sonraki projede de aynı konsept söz konusu ise nasıl bir satın alma süreci yaşandığı sorulmuştur. Alınan cevaplara göre, görüşmecilerin tamamı projenin aynı etabı içerisinde olağandışı sorunlar olmazsa kesinlikle ürün değişimine gidilmediğini, hatta etaplar arasında bile zorunluluk olmadıkça bu yola başvurulmadığını ifade etmişlerdir.

Yeni projelerde ise satın alma sürecinin tekrar sıfırdan başladığı, geçmiş projelerden ayrı ve koşullara bağlı olarak farklı markaların da tercih edilebildiği söylenmiştir. Fakat, görüşme kapsamında elde edilen bulgulara göre, bir önceki projede kullanılan malzemenin performansından memnun kalınması durumunda mevcut teknik şartnamenin aynen korunduğu veya yeni projeye aynen taşındığı tespit edilmiştir. Bu durumda, satın alma süreci etaplar arasındaki tekrar satın alma sürecine benzer şekilde cereyan etmektedir. Ticari koşullarda önemli değişikliklerin olması durumunda ise, teknik şartname belirleme dışındaki tüm süreçler aynen ilk projedeki, dolayısıyla ilk defa satın almadaki gibi tekrar yaşanmakta ve aynı seviyede zorlu geçmektedir.

Aynı projenin devam eden etapları arasında ürün değişimi söz konusu olduğunda ise, yeni satın alma sürecindeki tüm etaplar birebir yaşanmasa da sürecin ilk başlarına dönülmektedir. Görüşmeciler bu tür durumlarda, projenin ilk başında belirlenmiş olan ürün tipinin değişimine gidilmediğini (örneğin proje konseptinde çatıda kiremit kullanıldıysa, devam eden etaplarda üründe değişiklik yapılacak olsa bile yine kiremit kullanılmaya devam edildiğini) ve ürün spesifikasyonunun değiştirilmediğini ifade etmişlerdir. Öncelikli olarak, ilk alım görüşmesinde belli aşamalara kadar görüşme yapılan tedarikçilerden veya tamamen yeni tedarikçilerden teklifler alınmakta ve tekrar değerlendirmeler yapılmaktadır. Eğer sürecin yenilenmesi, ürünün teknik şartnamesinden kaynaklı değilse, satın alma aşamaları direkt teklif alma, ön seçim, pazarlıklar ve akabinde doğal olarak yeni tedarikçi ile sözleşme imzalanması şeklinde devam etmekte, akabinde uygulama sırasında ve uygulama sonrasında performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Etaplar arasındaki değiştirilmiş satın alma süreci yeni satın alma sürecine göre daha kısa sürmektedir. Proje konsepti değişmediği için, proje müellifinin aşaması ve ürün özelliklerinin belirlenmesi aşamaları tekrar edilmemektedir. Ancak, ürünün performansı nedeniyle bir değişiklik ve marka değişimi yapılacaksa mutlaka teknik şartnamede revizyona gidilmektedir.

İnşaat firmaları, yeni bir projede ilk defa satın alma sürecindeki aşamaların aynısının yaşandığını, önce projenin mimari konseptinin belirlendiğini ve burada ne tip bir malzeme kullanılacağına karar verildiğini, sonra teknik şartnamelerin oluştuğunu ve sırasıyla tekliflerin toplandığını, pazarlıkların yapıldığını ve son olarak da karar verilip sözleşme yapıldığını ifade etmektedirler.

5.5.2. Ürün veya Tedarikçinin Değiştirilme Nedenleri

İnşaat firmalarına, mevcut projelerinde çalıştıkları bir ürünü bir sonraki projelerinde hangi nedenlerden dolayı değiştirebilecekleri sorulmuştur. Alınan cevaplar Tablo 13'te özetlenmiştir.

Tablo 13. Ürün veya Tedarikçinin Değiştirilme Nedenlerinden Bazıları

Değiştirme Nedenleri	CİHAN İNŞ.	KIPTAŞ	NEO YAPI
Finansal	X	X	Rakibe göre %20'den daha pahalı ise
Proje Konseptinin değişmesi	X	X	X
Bir önceki projede ürünün kötü performans sergilemesi	X	X	X
Tedarikçisinin sözleşme şartlarına uymaması	X	X	X
Modanın ve reklamların etkisi			*Çatı ve cephede çok etkili değil *Seraimikte etkili

SONUÇ

Tüketicileri hedefleyen görünürdeki ticari hayatın arkasında büyük bir endüstriyel pazar hareketliliği söz konusudur. Her ne kadar perakendecilerin raflarında sadece tüketim ürünleri satılsa da, bu ürünlerin üretiminde kullanılan girdiler büyük bir endüstriyel pazarın ürünlerini oluşturmaktadır. Aslında, hemen hemen bütün tüketim ürünleri piyasaya çıkarken, önce bir endüstriyel pazar türü olan *aracılar pazarında* işlem görmektedir. Özetle, alıcısı örgütler olan tüm ürün ve hizmetlerin alınıp satıldığı pazarlar endüstriyel pazarları oluşturmakta ve örgütlere yönelik yapılan tüm pazarlama faaliyetleri de endüstriyel pazarlamanın alanına girmektedir.

Çalışmamızda daha çok ticari işletmelerin satın alma davranışları üzerine durulmuştur. Hiç şüphesiz ki büyük miktartlı alımların gerçekleştiği bu pazarlarda işletmelerin satın alma süreci belli kurallara ve standartlara göre gerçekleşmektedir. Günümüzde teknolojik gelişmeler ve rekabet nedeniyle tüm işletmeler karlılık hedeflerine, satın alma maliyetlerini düşürerek ve operasyonlarını daha verimli yürüterek ulaşmayı hedeflemektedirler. Bununla birlikte, endüstriyel ürün üreticilerinin sayısının artması, rekabetin atmasına , firmaların ve üreticilerin pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç duymalarına yol açmıştır. Bu durum, daha etkin satış ve pazarlama planlamaları için endüstriyel alıcıların satın alma davranışlarının çok iyi tahlil edilmesi gereğini ortaya koymaktadır.

Tüketicilerin satın alması ile örgütlerin satın alması arasında bir çok farklılık vardır. Nihai tüketiciler kişisel tüketim için satın alırken, örgütler genelde mal veya hizmet üretmek, kurumsal ihtiyaçlarını karşılamak ve önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için satın almaktadırlar. Endüstriyel malların alınmasını etkileyen faktörler tüketicilerin alımlarına göre çok daha mantıksal nedenlere dayanmaktadır. Endüstriyel pazarda, malın ve hizmetin performansı birincil derecede önemlidir. Endüstriyel alımlarda hazırlık ve araştırma aşaması tüketicilere göre oldukça uzun sürmektedir.

Müşteriyi elde tutma ve ilişki tesisi bugünkü endüstriyel pazarlamanın önemli konularındandır. Ancak, yapı malzemesi tedarikçilerince bu kavram ne yazık ki farklı algılanmaktadır. Öteden beri devam eden kişisel ilişki ağırlıklı satış stratejisi artık tek başına geçerliliğini yitirmiştir. Bunun yanında alıcının satın alma sürecindeki aşamalarda gösterdiği davranış biçimleri iyi tahlil edilerek nitelikli satış uygulamaları gerekmektedir. İlişkilerin güçlü olabilmesi için şirketlerin iç organizasyonları her bir endüstriyel partnerin isteklerinin tatminine ve işinin çözümüne adanması gerekmektedir. Stratejik ilişki tesisi için örgütlerin kendi içinde müşteri merkezli bir yapılanma ve çalışma sistemi kurmaları gerekmektedir¹⁵⁸. Malzeme üreticisi veya satıcısı firmalarda satış örgütlenmeleri mutlaka müşterilerin satın alma davranışları gözetilerek tekrar yapılandırılması gerekmektedir. Unutulmaması gerekir ki, endüstriyel pazarlarda pazarlama faaliyetlerinin başarısı satış yapılanmasının performansına bağlıdır. Tedarikçi firmaların alıcılara yönelik pazarlama faaliyetleri, satış yapılanması ve uygun IT uygulamaları alıcıların satın alma sürecine uygun olarak ne kadar uyumlu harmanlanırsa satış başarısı da o kadar fazla olmaktadır. Bu üçlü uyum yakalanamazsa, günümüz rekabet koşullarında bir adım öne geçmek imkansızdır.

Bu araştırma, satın alma merkezi oluşumuna sahip inşaat firmalarına mal tedarik eden satış örgütleri bakımından önem taşımaktadır. İnşaat firmalarında endüstriyel bir ürünün alım kararlarının verildiği sürecin nasıl işlediği, bu süreçte kimlerin hangi rolleri üstlendikleri, etkili olan rollerin kimlere ait olduğunun bilinmesi, satış ve pazarlama planlamasının başarı ile gerçekleşmesi açısından oldukça önemlidir. Araştırma ile tespit edilen bulgular, malzeme tedarikçisi firmaların profesyonel müteahhit müşterilerle olan ilişkilerini sadece kişisel iletişimler bakımından değerlendirmemeleri gerektiğini, onlara kurumsal prosedürler ve biçimsel satın alma süreçlerinin gerekleri yönünden de yaklaşımları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma endüstriyel pazarlarda özellikle hedef kitle olarak konut üreticisi inşaat firmalarını seçmiş olan yapı malzemeleri üreticilerine ve satış elemanlarına

¹⁵⁸ Dwyer, Tanner, a.g.e., s.25

müşterilerinin satın alma süreçlerini daha iyi tanımlarına, daha etkin satış teknikleri ve satış süreçleri kurgulamalarına, müşteri ilişkileri yönetim modellerini satış süreçlerine katkı sağlayacak şekilde oluşturmalarına ışık tutacak bir takım ipuçları vermesi açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçların sadece üç firmayı kapsadığını ve inşaat firmalarının geneli için kesin bir sonuç çıkartılamayacağını vurgulamak gerekmektedir. Çalışmanın bulgularına göre profesyonel inşaat firmalarının satın alma faaliyetleri ile ilgili şu sonuçlara varmak mümkündür:

İnşaat firmalarında satın alma süreci bir projenin yatırım kararı verilip arsa temini yapıldıktan sonra pazar araştırma safhasında başlamaktadır. Bu aşamada, arsanın bulunduğu bölgede başarılı olmuş rakip firmaların proje konseptleri, binaların en ince ayrıntısına kadar araştırılmaktadır. Bu araştırma neticesinde elde edilen veriler, binalarda kullanılacak malzeme tipinin belirlendiği *proje konseptinin geliştirilmesine* ya da *projelendirme çalışmalarına* ışık tutmaktadır. Dolayısıyla, pazar araştırma verilerinin projenin ve malzeme türünün genel özelliklerinin belirlendiği *konsept oluşturma* aşamasının önemli girdileri arasında olduğu söylenebilir. Daha bu aşamada binaların iç ve dış görünüş mimarisinde ne tür malzemeler kullanılacağı üç aşağı beş yukarı belli olmaktadır.

Başarılı rakiplerin konutlarında kullanılan ürün mimarisinin bu etkisinden hareketle, binaların dış cephelerine ürünün projede kullanıldığına dair farkındalık yaratma amaçlı ürün afişlerinin, diğer inşaat firmalarının pazarlama departmanlarının veya malzeme seçiminde etkisi olan kişilerin dikkatini çekerek söz konusu markanın diğer projeler tarafından kullanılmasının önünü açtığı söylenebilir.

Yapıda kullanılacak ürünlerin kaba hatlarının belirlendiği projelendirme safhasında Proje Müellifi olarak adlandırılan projeyi tasarlayan mimar, konseptindeki görsel detayın uygulama esnasında tam olarak ortaya çıkmasını garanti altına almak için çizimlerinin üstüne kullanılacak malzemelerin cinsini, hatta markasını bile yazabilmektedir. Böyle bir durumda, söz konusu ürün anormal gelişmeler yaşanmadıkça uygulama safhasında

öncelikli tercih edilen ürün olmaktadır. Hatta bazen bu ürünü değiştirmek neredeyse imkansız olmaktadır.

Projelendirme bittikten sonra *planlama ve maliyet keşfi* aşamasında, ihale şartnamesinin ve daire satış sözleşmelerinin ekine konulmak üzere projede yer alacak donatıların ve binalarda kullanılacak ürünlerin genel tariflerinin yer aldığı *Mahal Listeleri* oluşturulmaktadır. Bu listeler oluşturulurken ürünlerle ilgili ayrıntılı teknik özelliklerin yer aldığı *Teknik Şartname* ya da diğer adıyla *Teknik Spesifikasyonlar Listesi* de belirlenmektedir. Teknik şartname oluşturulurken Proje Müellifinin çizimler üzerindeki atıfları referans olarak alınmaktadır. Genelde, Proje Müellifleri çizim üzerinde sadece malzemenin cinsini belirterek çok fazla ayrıntıya girmemektedirler. Böyle bir durumda Proje Müdürü veya Mimari Projeler Şefi, Teknik Şartnameyi sadece kendi tecrübesine ve ürün bilgisine dayanarak oluşturmaktadır, ancak her durumda proje konseptine sadık kalınmaktadır.

Projelendirme ve Teknik Şartname Belirleme aşamalarında, malzeme tedarikçisi firmaların satış elemanları Proje Müellifine ve Proje Müdürüne kendi ürünlerin teknik üstünlüklerini ve mimari detayın çözümüne yönelik sahip oldukları ürün paketlerini numunelerle ve etkileyici bir sunumla anlatmaları halinde Teknik Şartnameyi etkileyebilecekleri hatta şartnameye kendi çözüm paketlerini yazdırabilecekleri söylenebilir.

Bir projede Yatırım Kararı, Arsa Temini, Projelendirme, Planlama ve İhale Aşamalarından sonra Uygulama Aşaması ya da diğer adıyla İnşaat İmalat Aşaması başlamaktadır. İnşaat imalatlarının başlaması ile birlikte malzeme tedarikçisi firmalardan teklif alınmaya başlamaktadır. Ancak, projelendirme aşamasında Proje Müellifi detay çözümünün genel maliyetini tespit edebilmek amacıyla, yine aynı şekilde planlama ve ihale aşamasında Planlama Müdürü, projenin genel maliyetini belirleyebilmek maksadıyla ön teklifler alınmaktadır. Fakat bu aşamalarda alınmış olan teklifler belirleyici olmayıp esas uygulama safhasında Proje Müdürü veya Mimari Projeler Şefi tarafından alınan ve değerlendirilen teklifler pazarlık ve fiili satın almaya konu olmaktadır.

Tekliflerin içeriği sadece malzeme ile ilgili olabildiği gibi, hem malzeme hem de uygulama hizmetini kapsayan *anahtar teslimi* şeklinde de olabilmektedir. Araştırmamıza konu olan çatı ve cephe işleri genellikle anahtar teslimi şeklinde verilmekte, seramik işi ise malzeme ayrı ve işçilik ayrı olarak ihale edilmektedir.

Teklif değerlendirme aşaması genelde iki kademeli olarak gerçekleşmektedir. Alınan teklifler bir üst kurula ve nihai kara vericinin önüne gitmeden önce Proje Müdürü veya Mimari Projeler Şefi düzeyinde bir ön elemeye tabi tutulmaktadır. Çok yüksek ve çok düşük, tutarsız teklifler bu aşamada elenmektedir. Ancak, favori olan veya ilgili malzeme konusunda ilk akla gelen firmaların teklifleri çok yüksek olsa da bu ön değerlendirme aşamasında elenmemekte ve diğer rekabetçi tekliflerle birlikte Proje Müdürü tarafından satın alma merkezinin üst kuruluna taşınmaktadır. Proje Müdürünün, Proje Müellifi ya da Mimari Projeler Şefinin ve *karar vericinin* bulunduğu bu toplantıda teklifler tekrar bir değerlendirmeye tabi tutularak son pazarlık görüşmelerine sadece bir iki teklif bırakılmaktadır.

Ön elemeyi geçip son pazarlık aşamasına kalan tedarikçilerle karar verici olan şirket sahibi tek tek görüşerek yeni bir pazarlık süreci başlatmaktadır. Pazarlık gücü elde etmek için karar aşamasındaki bu süreçte esas çalışılmak istenen tedarikçi ile birlikte ikinci bir firma ile de pazarlık görüşmeleri yapılmaktadır. Bazen bu durum esas tedarikçi adayının pazarlık gücünü kırmak için kasti olarak hissettirilmektedir.

Son karar aşamasında görüşmelerin iki tedarikçi ile devam ettirilmesinin bir diğer nedeni de olası bir anlaşmazlık durumunda inşaat firmasının elinin altında hemen devreye alabileceği ikinci bir tedarikçinin hazır olmasını sağlayarak tedarikte bağımlılığın negatif etkilerinden korunma düşüncesidir.

Tedarikçi ile fiyat ve ödeme koşullarında anlaşılması halinde bile, sözleşme şartlarının görüşülmesi sırasında sözleşmenin içindeki maddelerde gizli olan bazı koşulların oluşturacağı negatif duruma tedarikçinin itiraz etmesine karşılık alıcı firma bu olumsuz durumu ortadan kaldırmasına karşılık son dakika pazarlık hamlesiyle tedarikçiden bir

taviz daha koparmaya çalışabilmektedir. Genelde tedarikçiler bu beklenmedik talebe iş bu aşamaya gelmişken bozulmasın diye taviz vermek zorunda kalmaktadırlar. Ancak, alıcının son bir jest talebine karşılık tedarikçi firma çok katı davranır ve hiçbir şey vermeye yanaşmazsa, bazen görüşmeler negatif sonuçlanabilmektedir. O nedenle tedarikçilerin karar vericilerin, genelde bu kişiler inşaat firması sahipleri olmaktadır, son dakika sürprizlerine karşılık ufak jest mahiyetinde ceplerinde mutlaka yedek bir şeyler tutmaları gerekmektedir. Ancak, gelen taleplerin hangisinin son olduğunu kestirebilmek satışçının altıncı hissine kalmaktadır.

Satışçıların bu yıpratıcı ve uzun süren pazarlık sürecinde kaybeden taraf olmaması için müzakere becerisi ve müzakere tekniklerine sahip olması ve daima kontrollü olması gerekmektedir. Bu nedenle, bu tarz inşaat firmaları ile uzun süren pazarlık görüşmelerinde tecrübeli ve üst düzey satışçılardan destek alınması gerekmektedir.

Alıcı firmalar hem uygulama aşamasında hem de uygulama sonrasında malzemelerin performansı düzenli takip etmektedirler. Görüşme yapılan firmalardan birisi, tedarikçilerinin performansını düzenli ve sistemli bir şekilde takip ederek belirli tedarikçi sınıfları oluşturmaktadır. Böylece, tedarikçinin kendisinin gücünü aşan projelerde yer alarak inşaat firmasını zor duruma sokmasının önüne geçilmektedir. İnşaat firması bu uygulamayla, projelerindeki uygulama kalitesini istikrarlı bir şekilde korumaktadır.

İnşaat firmalarında satın alma sürecini başlatan rolünde genelde Proje Müellifi veya Mimari Projeler Şefi olmaktadır. Kararı etkileyenler olarak da yine Proje Müellifi veya Mimari Projeler Şefinin yanında Projeler Müdürü veya Kontrol Amirlerini de sayabiliriz.

Satın alma görevlilerinin mimari konsepti ilgilendiren alımlarda, satın alma merkezinde karar üzerinde belirleyici görevleri yoktur. Sadece, teklif toplama aşamasında tedarikçilere ulaşip teklif talebinde bulunarak Proje Müdürü veya Mimari Projeler Şefine tedarikçilerle irtibat sağlama açısından destek olmaktadır. Bu yönü ile satın almada çalışan kişiler İrtibatçı veya Yardımcı Personel görevini yerine getirmektedirler. Dolayısıyla, araştırma kapsamındaki firmalarda, mimari konsepti

ilgilendiren malzeme alımlarında satın alma merkezindeki Satın Alma Görevlisi ve Yardımcı Personel rolleri tam anlamıyla karşılık bulamamıştır.

Ancak, mimariyi ilgilendirmeyen malzeme alımlarında (demir, çimento, kum vb.) Satın Alma Müdürü, Şirket Sahibi ile birlikte satın alma merkezinde en önemli kilit rollerden birisini üstlenmektedir.

Satın alma karar sürecinde en etkili kişilerin Projeler Müdürü veya Mimari Projeler Şefi, Proje Müellifi ve Kontrol Amiri gibi kişiler olsa da genelde belli büyüklüğün üstündeki alımların nihai kararlarını şirket sahipleri vermektedir. Şirket sahibi, bazen satın alma karar sürecinin konsept belirleme aşamasında yönlendirici olsa da satın alma merkezinde genelde son kararı veren kişi olarak rol almaktadır.

Satın alma sürecini etkileyen faktörlere gelince; ön eleme safhalarında tedarikçi firmanın sahip olduğu referanslar, firmanın teklifinin masada pazarlık sürecine kalmasına önemli katkı sağlamaktadır. Bazen, referanslar Proje Müdürü veya Mimari Projeler Şefi tarafından yerinde incelenmektedir.

Bir malzemenin, inşaat firmasının herhangi bir projesindeki performansının bir sonraki projede tekrar kullanılma olasılığı üzerinde en fazla etkiye sahip parametre olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamındaki ürünlerden çatı ve cephe malzemeleri genelde uygulaması ile birlikte, paket halinde satın alındıkları için malzemelerin performansı uygulama hizmeti ile birlikte değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, uygulamadan kaynaklı bir sıkıntı, malzemeyle ilgili kesinlikle negatif bir intiba bırakmakta ve bu durum bir sonraki alımlara eksi yönde tesir etmektedir. Ancak, hem malzeme hem de uygulama performansının iyi olması halinde, gerek projenin devam eden etaplarında ve gerekse bir sonraki projenin alım sürecinde söz konusu marka rakiplerine göre yarışa bir adım önde başlamaktadır.

Bir malzemenin seçilme olasılığının üzerinde malzemenin performansı ve referanslarının önemi olduğu kadar, bunları etkili bir şekilde sunacak ve satın alma sürecinde etkili olan kişilere her türlü hazırlık çalışmasının özveri ile ve akıllıca yapacak

iyi bir satış elemanına ihtiyaç vardır. Araştırma kapsamındaki firmalara göre, satış elemanı malzemenin üreticisini temsil etmektedir, dolayısıyla gelecekte olası her türlü problemin çözümleyecek olan muhatap kişi olarak görülmektedir. Satış elemanının müşteri tarafından kendisine atfedilen bu misyona karşılık güven uyandırması gerekmektedir.

Araştırmadan görülmüştür ki, firmalar ekonomik kriz sebebiyle daire satışlarının azalmasından dolayı projelerini yavaşlatmalarına, yatırımlarını ertelemelerine rağmen malzeme kalitelerinden ve başladıkları projelerin mimari konseptlerinden kesinlikle taviz vermemişlerdir. Dolayısıyla krizin satın alma sürecinde ancak projelerin ötelenmesi noktasında etkili olduğu, fakat malzeme seçiminde asla etkileyici bir kriter olarak yer almadığı söylenebilir.

Satın alma sürecinde özellikle teklif toplama ve tedarikçi araştırma aşamasında tecrübeli bir satın alma görevlisinin projeyi yürütenlere, şartnamelere uygun geniş bir ürün ve tedarikçi yelpazesi sağlayarak firmanın pazarlık imkanlarını genişlettiğine dikkat çekilmiştir. Ancak, sürecin gereksiz yere meşgul edilmemesi için satın alma görevlisinin ürün ve tedarikçi taramasını mutlaka proje yönetimi ile koordinasyon halinde ve bir sistem dahilinde yapması gerektiği vurgulanmıştır.

Son zamanlarda, karşılıklı satın alma olarak görülen daire karşılığı malzeme alımı, diğer bir ifadeyle *takas*/barter uygulaması oldukça fazla yaygınlık kazanmıştır. Hatta, bu şartı kabul ederek teklif veren tedarikçiler rakiplerine göre daha avantajlı konuma geçmektedirler. Günümüz ekonomik koşullarında *takas/barter* çoğu zaman mal alımının ön koşulu bile olabilmektedir.

İstisnasız mülakata katılan tüm firmalar, satın alma sürecinde bir çok tedarikçi ile görüştükleri için kaynak bağımlılığının getireceği negatif etkilere karşı kendilerini koruma altına almaktadırlar. Hatta bazen, her projede bilinçli olarak farklı tedarikçilerle bile çalışabilmektedirler.

Firmalar satın alımlarını genelde projenin tamamı için tek seferde yapmaktadırlar. Ancak, büyük projelerde alımlar inşaat imalat aşamalarına uygun olarak birkaç etap halinde yapılmaktadır. Etaplar arasında büyük sorunlar yaşanmadıkça genelde malzeme ve tedarikçi değişimi yapılmamaktadır. Etaplar içindeki farklı satın alım süreçlerinde sadece mevcut tedarikçiden fiyat revizyon teklifi alınmakta, pazarlık sadece fiyatlarda beklenenin üzerinde bir artış varsa yapılmaktadır. Bu durumda, aynı proje içerisinde birden fazla tipik bir tekrar satın alma süreci yaşandığı söylenebilir.

Ancak, etaplar arasında ürün veya tedarikçinin değiştirilme durumu ile karşı karşıya kalınması halinde ise, proje konseptinin tekrar tasarlanmasının dışındaki tüm aşamalar tekrar yenilenmektedir. Eğer belirlenen teknik şartname imalatın gereklerini karşılamıyorsa yeni bir teknik şartname düzenlenmekte ve yeni maliyet keşfi yapılmaktadır. Teklif Toplama, Ön Değerlendirme ve Pazarlık aşamaları tipik yeni bir satın alma süreci gibi tekrar sil baştan ele alınmaktadır.

İnşaat firmalarının yeni projeleri için satın alma süreci Pazar Araştırmasından başlayarak Performans Değerlendirme aşamasına kadar tüm aşamalar en ince ayrıntısına kadar tekrar sıfırdan başlamaktadır. Dolayısıyla, her yeni proje için satın alma süreci Yeni Satın Alma durumuna uygun bir tarzda yürüdüğü söylenebilir. Satış ekipleri mevcut müşterilerinin her yeni projesine sanki ilk defa çalışacaklarmış gibi yaklaşımları ve işi ciddiye almaları gerekmektedir. Çünkü, günümüzün dinamik rekabet ortamında hiçbir durum kalıcı değildir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Alkin, Erdoğan. **İktisat**. İstanbul: 1977.

Altınışik, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Dördüncü Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005.

Bagozzi, Richard P., Jose Antonio Rosa, Kirti Sawhney Celly, Francisco Coronel. **Marketing Management**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998.

Balta, Nezihe Figen. **Endüstriyel Pazarlama: Endüstriyel Pazarlamanın Tüketim Ürünleri Pazarlamasından Farklı Yönleri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Bhamhra, A.S., A.K. Chaudhary. **Industrial Marketing**. New Delphi: Anmol Publications Pvt Ltd, 1999.

Dwyer, F. Robert, John F. Tanner. **Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning**. Second Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2002.

Evans, Joel R., Barry Berman. **Marketing**. Fourth Edition. Singapore: Mcmillan Publishing Company, 1990.

Haas, Robert W. **Business Marketing Management An Organizational Approach**. Boston: PWS Kent Publishing, 1992.

Han, Ergül. **İktisada Giriş**. 6. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Gammon, John S. **Satınalma ve Satış Yönetimi**. İkinci Baskı. Epsilon Yayıncılık, 1997.

- Kotler, Phillip. **Pazarlama Yönetimi**. İngilizceden çeviren: N. Muallimoğlu. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Kırım, Arman. **Liderlerden Kobilere Dersler**. Global Kobi Yayınları-3: Capital Dergisinin Ek'i, Eylül 2003)
- Kurtuluş, Kemal. **Pazarlama Araştırmaları**. Altıncı Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1998
- Lamb, Charles W., Joseph F. Hair Jr. Ve Carl McDaniel. **Marketing**. 3rd Edition. USA: Prentice Hall, 1996
- Morris, Michael H. **Industrial Organizational Marketing**. Second Edition. New York: Mac Millan Publishing Company, 1992
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. 11. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999
- Mucuk, İsmet . **Temel İşletme Bilgileri**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001
- Özdemir, Şuayip. **Endüstriyel Ürün Pazarlaması**. Ankara: Seçkin, 2006.
- Reeder, Robert R., Edward G. Brierty, Betty H. Reeder. **Industrial Marketing: Analysis, Planning and Kontrol**. Third Edition. USA: Prentice Hall, 1998.
- Skinner, Steven J. **Marketing**. Second Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 1994
- Shrivastava, Paul and Ian Mitroff, **Advances in Strategic Management. Vol 1**. Greenwich Conn: JAI Press, 1983
- Tek, Ö. Baybars. **Pazarlama İlkeleri: Türkiye Uygulamaları, Global Yönetimsel Yaklaşım**. Sekizinci Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1999

Webster Jr., Frederick E. **Industrial Marketing Strategy**. Third Edition. New York: Wiley, 1991

Yükselen, C. **Pazarlama: İlkeler-Yönetim**. Üçüncü Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 1998

MAKALELER, RAPORLAR, KURUM YAZARLI VE YAZARI BELLİ OLMAYAN KAYNAKLAR

“Bizden Size,” **Dumankaya İnşaat Periyodik Dergi Yayını**. Sonbahar sayısı, 2009

Cansen, Ege. “Krizde Şirket Yönetimi,” **Hürriyet Gazetesi**. 23 Temmuz 1998

“CIO'lara krizi aşmak için 8 altın öğüt,” **Milliyet Kobi Gazetesi**. 30 Nisan 2009

“ÇETKODER'den Fransız Mallarına Boykot Çağrısı,”
<http://www.tumgazeteler.com/?a=1737792>. 13.10.2006 tarihli haber

“Çin'de Fransa'ya Karşı Gösteri Dalgası,” **Radikal Gazetesi**. 20 Nisan 2008 tarihli dış haber

Çopuroğlu, Buket. “Tuğla ve Kiremit Sektörü ve Sektör Değerlendirmesi,” **Standard Dergisi**, Temmuz 2009

“Deloitte Ekonomide Yaşanacak Fırtınaya Hazırlanmak raporunu hazırladı,” **SubCorn Türkiye Yan Sanayi Ürünleri Gazetesi**. Ocak 2009 sayısı

“Ekonomik Faaliyet İçin Bileşik Öncü Göstergeler Endeksi'ne İlişkin Yöntemsel Açıklama.” **TCMB-Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası**.
http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/oncu_gos/Metodoloji.pdf

“Ekonomik Gelişmeler.” **DPT-Devlet Planlama Teşkilatı**. Kasım 2009. www.dpt.gov.tr

“Fransaya Boykot Çağrısı,” **Milliyet**. 20 Kasım 2009 tarihli spor sayfası haberi

“Hamitabat Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş. Doğalgaz Kombine Çevrim Santrali Teknik Şartnamesi, www.heas.gov.tr. Erişim tarihi: 15.01.2009

Giunipero, L.C., Daniel J. Brewer. “Performance Based Evaluation Systems Under Total Quality Management”. **International Journal of Purchasing and Materials Management**. Vol:29, No:1, Winter 1993

“Güzel Günler Ne Zaman.” **Capital Dergisi**. Mayıs 2009

“İlk Boykot İşadamlarından,” <http://www.yenibursa.com/ilk-boykot-isadamlarindan-6409.html>. Erişim tarihi: 12.12.2009

“İnşaat Malzemeleri Raporu.” **İGEME-İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi** . 2009. <http://www.igeme.gov.tr>, 29.11.2009

İMSAD-İnşaat Malzemecileri Derneği, www.imsad.org.tr. Erişim tarihi: 16.12.2009

Kavas, Taner. **Tuğla ve Kiremit Üretimi** (2008),(www.tukder.org.tr, erişim tarihi: 10.12.2009)

“Krizin Bittiğini İlan Edecek 6 Gösterge,”
<http://www.duzcede.com/krizbittigiilaneden6gosterge.html>. Erişim tarihi:01.12.2009

“Krizde İnşaatın Payına Düşen “0” Büyüme,” **Milliyet Gazetesi**. 9 Kasım 2008, ekonomi haberi

“Kriz Topa Vurduğunda İnşaat Sektörü Tek Ayak Üstünde Yakalandı,” **Akşam Gazetesi**. 15 Şubat 2009 tarihli ekonomi haberi

“Küreselleşme Sürecinde Dünya ve Türkiye Ekonomisinde Sektörel Yapıdaki Dönüşüm Üzerine Bir İnceleme.” **Türkiye Vakıflar Bankası Sektör Araştırmaları**, Eylül 2007

“Temel Ekonomik Göstergeler,” **DPT** (Kasım-Aralık 2009)

TÜİK-Türkiye İstatistik Kurumu, www.tuik.gov.tr

Türkan, Ercan. “Özel Tüketim Talebinin İzlenmesinde Kartlı Alışveriş: Yeni bir tüketim endeksi önerisi-“e.t.t.e.” **TCMB**, Haziran 2008

“Türk Yapı Sektörü Raporu.” **YEM-Yapı Endüstri Merkezi**. 2008.

“Türkiye Yapı Sektörü Raporu.” **YEM-Yapı Endüstri Merkezi**. 3. Bülten: Ekim 2009.

“Tuğla-Kiremit Sektörü ve Eskişehir’in Sektördeki Yeri.”

<http://caticephe.arkitera.com>. Erişim tarihi:10.12.2009

Uzay, Nisfet. “Kamu Büyüklüğü ve Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği (1970-1999),” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 19, ss.151-172, Temmuz-Aralık 2002

“Ülker Venexia ile halka lüks dondurma yedirecek”, **Radikal Gazetesi**. 27.05.2009 tarihli haber. www.radikal.com.tr

İmar Yasası (3194 S.K.). 4. Bölüm: Yapı ve Yapı İle İlgili Esaslar

Devlet İhale Kanunu (2886 S.K.). 3.Bölüm: İhale Usulleri

http://www.yapi.com.tr/HaberDosyalari/Detay_kadir-basoglu-yuksel-toprak-sanayi-ticaret-a-s_459.html?HaberID=49686. Erişim tarihi: 10.12.2009

www.endel.com.tr/ sektörler/ beyazgrup

<http://www.tumgazeteler.com> (15.12.2006 tarihli haber);

http://e-imo.imo.org.tr/dosyadizin/wpx/portal/arsiv/ihale_sartnamesi1.doc.

Erişim tarihi: 15.11.2009

http://bilimap.istanbul.edu.tr/Bapdok/teknik_sartname.doc. Erişim tarihi: 15.11.2009

http://www.adiyaman.saglik.gov.tr/pages/ihale_dosyalar/dis_11_11_2009/disteknik.doc.

Erişim tarihi: 15.01.2009

<http://www.aofsitesi.com/iktisadagiris4.htm>. Erişim tarihi: 08.10. 2009

http://www.ekodialog.com/Acik_ogretim_iktisat/talep_analizi_esnekligi.html.

Erişim tarihi: 08.10.2009

<http://www.gosb.com.tr/filem/Y1-3194SayiliImarKanunu.doc> /

(Erişim Tarihi: 03.02.2010)

<http://www.haberler.com/imar-kanununda-degisiklik-haberi/> (Erişim Tarihi: 03.02.2010)