

Endüstriyel İşletmelerde Satın Almanın Stratejik Önemi

The Strategic Importance of Purchasing in Industrial Enterprises

Hüseyin KOÇARSLAN

Doç.Dr., Selçuk Üniversitesi
Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi
hkocarslam@selcuk.edu.tr
Orcid No: 0000-0002-6681-538X

Mahmut MUTLU

Yüksek Lisans Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
mahmut.mutlu@outlook.com
Orcid No: 0009-0000-3169-7494

Makale Başvuru Tarihi: 24.11.2025

Makale Kabul Tarihi: 27.12.2025

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi

ÖZET

Günümüz dünyasında küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak rekabet daha da yoğunlaşmıştır. Bu süreçte endüstriyel işletmeler hayatlarını sürdürebilmek için yoğun çaba sarf etmektedirler. Söz konusu işletmeler bir taraftan müşteri memnuniyetini sağlarken diğer taraftan hem maliyetleri düşürmeyi hem de sürdürülebilirliği sağlamak zorundadırlar. Bu süreci başarı ile yönetmek isteyen işletmelerin önem vermesi gereken konuların başında endüstriyel satın alma kararları gelmektedir. Endüstriyel satın alma, işletmelerin hammadde, yarı mamul, mamul, malzeme, hizmet ile bilgi ve yetenekleri, uygun koşullarda temin ederek üretim süreçlerini sürdürebilmesini sağlayan stratejik bir yönetim fonksiyonudur. Bu süreç, yalnızca maliyet odaklı tedarik değil; kalite, güvenilirlik, rekabet avantajı ve sürdürülebilir iş ilişkilerini de kapsamaktadır. Satın alma kararları, ürün ve hizmetin niteliği, tedarikçi seçimi, teslim süresi, fiyat ve kalite gibi çok boyutlu kriterler doğrultusunda şekillenir. Basit ve rutin ürünlerde standart prosedürler uygulanırken yüksek teknoloji ve karmaşıklık gerektiren ürünlerde teknik departmanlarla iş birliği zorunludur. Tedarik araştırması ve değerlendirilmesi, potansiyel tedarikçilerin üretim kapasitesi, teknolojik yeterliliği, finansal durumu ve kurumsal uyumları dikkate alınarak gerçekleştirilir. Sistem anlaşmaları ve Sürekli Tedarik Zinciri (STZ) yönetimi gibi uygulamalar, tedarik zincirinde verimlilik, uzun vadeli iş birliği ve sürdürülebilirliği desteklemektedir. Etkin endüstriyel satın alma süreçleri, işletmenin rekabet gücünü artırmakta, maliyetleri düşürmekte, kaynak kullanımını optimize etmekte ve yenilikçi çözümler geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Böylece, satın alma yalnızca operasyonel bir işlem değil, çok boyutlu ve stratejik bir yönetim süreci olarak önem kazanmaktadır. Bu çalışma endüstriyel satın almanın işletmelerin performansı ve sürdürülebilirliklerini sağlamada önemli bir süreç olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Endüstriyel İşletmeler, Satın Alma, Üretim

ABSTRACT

In today's world, competition has intensified as a result of globalization and technological advancements. Industrial enterprises are striving to survive in this process. These businesses must simultaneously ensure customer satisfaction, reduce costs, and maintain sustainability. Industrial purchasing decisions are among the most important issues for businesses wishing to successfully manage this process. Industrial purchasing is a strategic management function that enables businesses to procure raw materials, semi-finished products, finished products, materials, services, information, and skills under appropriate conditions, thus allowing them to continue their production processes. This process encompasses not only cost-focused procurement but also quality, reliability, competitive advantage, and sustainable business relationships. Purchasing decisions are shaped by multi-dimensional criteria such as product and service quality, supplier selection, delivery time, price, and quality. While standard procedures are applied to simple and routine products, collaboration with technical departments is essential for products requiring high technology and complexity. Supplier research and evaluation are carried out considering the production capacity, technological competence, financial status, and corporate alignment of potential suppliers. Practices such as system agreements and Continuous Supply Chain (CSC) management support efficiency, long-term cooperation, and sustainability in the supply chain. Effective industrial procurement processes increase the competitiveness of the business, reduce costs, optimize resource utilization, and contribute to the development of innovative solutions. Thus, procurement gains importance not only as an operational transaction but also as a multi-dimensional and strategic management process. This study has shown that industrial procurement is a crucial process in ensuring the performance and sustainability of businesses.

Keywords: Industrial Enterprises, Purchasing, Production

GİRİŞ

Satın alma, tekrar satmak veya üretimde kullanmak üzere yönetsel ve stratejik amaçları gerçekleştirmek için araç gereçlerin, esas parçaların elde edilmesidir. Satın alma, maliyetleri azaltmada ve operasyonel verimliliği sağlamada etkin bir araç olmasından dolayı önemli bir fonksiyondur. Satın almada hem firma ihtiyaçlarının en etkin biçimde karşılanması hem de tedarikçilerle ilişkilerin etkin bir biçimde yürütülmesi esastır. Satın alma fonksiyonunun bu iki yönlü rolü, fonksiyonun diğer firma fonksiyonlarıyla daha bütünleştirilmesini gerektirmiştir (Akturan, 2009:103).

Üretim işletmeleri, pazar ihtiyaçlarına, rekabete ve inovasyona cevap vermeye çalışan karmaşık sistemlerdir. Bu durumu etkin yönetmek, pazar taleplerine ve istikrara göre rekabet gücünü sağlamak için bir kuruluşun organize edilmesi temel bir yönetim sorumluluğudur. Bu gelişmeler işletmelerin maliyetlerini düşürmek amacı ile ittifaklar kurmaya ve verimliliklerini arttırmaya yönelik bir sistem oluşturmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu maliyet minimizasyonu hipotezi, satın alma işlevinin temelini oluşturur ve hem bir kuruluşun sınırlarını tanımlamada hem de dış kaynak kullanımının faydalarını anlamada önemli bir konudur (McCarthy & Anagnostou, 2004:62).

Artan rekabet baskıları, şirketleri maliyetleri düşürmeye zorluyor. Günümüzde maliyetin en önemli bileşenlerinden biri, bir firmanın satış hacminin %70'ine kadar çıkabilen satın alma harcamalarıdır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmada endüstriyel işletmelerde satılan her 1 dolarlık mamul için satın alma harcamaları 0.6-0.84 dolar arasında değiştiği tespit edilmiştir. Maliyetlerin toplam kârdaki bu yüksek oranı nedeniyle, satın alma fonksiyonu şirketlerde önemli bir ilgi görmektedir (Prester, 2013:1, Kobu, 2013:239).

Rekabet ortamı, firmaları rakiplerinden farklılaşmaya zorlar. Bu misyonu gerçekleştirmek için farklı çalışma fonksiyonlarında çeşitli yöntemler ararlar. Satın alma bunlardan sadece biridir. (Ghodsypour & O'Brien, 1998:199). Kötü yönetilen satın alma faaliyetleri, tedarik zinciri boyunca olumsuz bir etkiye neden olur. Örneğin, tüketicilerin belirli bir üründen duyduğu memnuniyet, kalite, maliyet, teslimat, hizmet ve miktar gibi farklı faktörler tarafından belirlenir. Ürün yüksek kaliteli bir ürün olsa bile, hedeflenen müşteri satın alamıyorsa, o ürünün kalitesi anlamsız olacaktır. Bu durumlarda dengeyi sağlamak için farklı tedarikçi seçim yöntemleri analiz edilmelidir (Daldır & Yavuz, 2014). Tedarikçi kalitesinin yönetimi de önemlidir. Tedarikçilerin kalitesini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi, satın alma firmasının satın alma sürecini planlama, uygulama ve kontrol etmedeki etkinliğine bağlıdır. Satın alma uzmanı, kalite maliyetlerinin satın alma sürecinin bileşenlerinden nasıl etkilendiğini belirleyebilmeli ve anlayabilmelidir (Novack, 1991:4).

Giderek artan bir şekilde firmalar, satın alma fonksiyonunun yalnızca günlük operasyonlara odaklanan taktiksel bir fonksiyondan ziyade, daha stratejik satın alma uygulamaları benimseyerek firmaların rekabet avantajı elde etmelerine de yardımcı olduğunu fark ediyorlar (Aksoy, Akın, 2019:124). Bulgular göstermektedir ki, tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler otellerin pazar performansını ve finansal performansını olumlu yönde etkilemektedir.

İşletmelerin giderek daha fazla stratejik satın alma konusuna önem verdikleri görülse de stratejik satın almanın önemi ile işletme performansını nasıl etkilediğini inceleyen araştırmaların sayısı azdır. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, endüstriyel satın alma süreci için bir çerçeve sunmak olup ayrıca stratejik ve etkin bir satın alma gücünün işletme performansına olan etkisi hakkında literatüre ve ilgili çevrelere katkı sağlamaktır. Bu çerçevede araştırma aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalışacaktır:

1. Stratejik satın alma kararlarının işletmeler açısından önemi nedir?
2. Stratejik satın alma kararları işletme performanslarını nasıl etkilemektedir?
3. Stratejik satın alma sürecinin aşamalarının neler olduğu,

hususları ile ilgili olarak literatür taraması yapılarak konu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulacaktır. Ayrıca bu çalışma, ayrıntılı bir literatür taraması yapılarak derleme bir makale niteliğinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın satın alma ile ilgili kişiler ile akademik literatüre rehber niteliğinde bir katkı sağlayacaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Satın almanın stratejik önemi son yıllarda kabul edilmiş olsa da işletme performansına katkısını inceleyen çok az çalışma bulunmaktadır. Satın alma fonksiyonunun işletme stratejisiyle uyumlu olması esastır, ancak önceki çalışmalar daha iyi performanslı belirli satın alma uygulamalarının uygulanmasıyla ilişkilendirmektedir (González-Benito, 2007:901).

Ates, Wynstra ve van Raaij (2018) yaptıkları araştırmalarında, Endonezya'nın petrol ve doğalgaz sektöründe satın alma performansının envanter ve sürdürülebilir finansal performans üzerinde önemli etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. González-Benito (2007) tarafından yapılan araştırmada, satın alma etkinliğinin iş performansına önemli katkılarda bulunduğunu ortaya koymuştur.

Yasmin (2024)'nin Bangladeşli imalat firmalarında stratejik tedarikin maliyet düşürme üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışma, önemli olumlu sonuçlar ortaya koymuştur. Çalışma stratejik tedarikin tedarik maliyetlerinde önemli düşüşlere, tedarikçi yönetimi, müzakere ve risk azaltma stratejilerinde iyileşmelere yol açtığını göstermiştir. Bulgular, sektörde sürdürülebilir maliyet düşüşleri ve rekabet avantajları için tedarik stratejilerinin kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilmesinin önemini vurgulamıştır.

Pleschenko (2012) yaptığı çalışmasında tedarik döngülerinin üst üste gelmesi durumunda artan maliyetleri ortaya koymakta ve geçişin yalnızca maliyetle değil, aynı zamanda zaman rakamlarıyla da karakterize edildiğini belirtmektedir. Çalışmasında geçiş süresinin en aza indirilmesinin maliyet tasarrufuna yol açtığı sonucuna varmıştır. Maliyet tasarrufu, endüstriyel işletmenin sürdürülebilirliği için en önemli faktörlerden biridir. Şirket, tedarik sürecini optimize etmeli, piyasa fiyatlarını izlemeli ve tahmin etmeli, alternatifler aramalı ve sunmalı, gelecekteki ortakları dikkatlice seçmeli ve en uygun prosedürleri uygulamalıdır.

Mwangi (2021) yaptığı çalışmasında tedarik maliyeti optimizasyonunun üretim firmalarının performansında önemli bir rol oynadığı sonucuna varmıştır. Çalışma, üretim firmalarının performanslarını artırmak için tedarik maliyeti optimizasyonuna yatırım yapmalarını önermektedir.

Üretim maliyeti, işletmenin kârını etkileyen temel bir faktör olarak kabul edilir ve endüstriyel işletme kaynaklarının kullanımındaki verimliliği yansıtır. Bu da işletmecilerin daha yüksek üretim maliyetleri nedeniyle dezavantajlı duruma düşmesine ve fiyat rekabeti yeteneğinin azalmasına neden olur. Bu nedenle, birçok girişimci tedarik fonksiyonunu işletmelerini yönlendirmek için dikkate almıştır. Örneğin, Tayland inşaat sektöründeki işletmeciler, inşaat öncesi, inşaat ve inşaat sonrası aşamalarda maliyet kontrolü ve performans arayışındadır (Chinda, 2020, Sukhawatthanakun ve diğerleri, 2023). Kârlılığı korumak için her şirket, envanter seviyelerini kontrol etmeyi de içeren doğru stratejiyi uygulayabilmelidir. Üretim maliyetleri, hammadde maliyetleri, doğrudan işçilik maliyetleri ve genel üretim giderleri olarak ayrılır ve bunların tümü gelir tablosunda yer alır ve dolayısıyla net geliri etkileyebilir (Prihatnia & Ulupuia, 2025:149). Satın alma ile ilgili olarak literatürdeki çalışmalarda etkin satın alma faaliyetinin işletmenin performansını olumlu etkilemesine ilaveten işletmelerin üretim maliyetlerinin de düşmesine katkı sağladığı görülmektedir.

Satın alma kavramı, insanlık tarihi ile başlamaktadır. İlk defa, insanın ihtiyacı doğrultusunda kendi elinde bulunan bir eşyayı bir başkasına ait eşya ile değiştirmesiyle başlamıştır. İnsan ister kişisel ihtiyaçlar ya da ister organize edilmiş faaliyetler için olsun, insan faaliyet ve mutluluğu için önem taşıyan satın alma, daima temel bir unsur olmuştur. Satın alma durumunu, herhangi bir araç ve amaç için elde etmek olarak da tanımlayabiliriz (Akyıldız, 2001:4).

2. ENDÜSTRİYEL SATIN ALMA FONKSİYONUNUN TANIMI VE KAPSAMI

Endüstriyel satın alma, bir firmanın günlük faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için gerekli mal, bilgi, hizmet ve becerilerin en uygun koşullarda tedarik edilmesini amaçlayan bir dış kaynak yönetimi sürecidir (Weele, 2014: 8). İşletme yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan bu süreç, yalnızca düşük maliyetli ürün teminini değil, aynı zamanda kalite, güvenilirlik ve rekabet avantajı sağlayan bir satın alma politikasını da kapsamaktadır. Bu bağlamda, tedarikçilerden sürekli olarak hizmet ve ürün kalitelerini artırmaları beklenmektedir.

Endüstriyel satın alma faaliyetlerinde arz ve talep dengesinin doğru kurulması kritik bir öneme sahiptir. Erken yapılan tedarikler gereksiz maliyet artışına yol açarken, gecikmiş tedarikler üretim süreçlerinde aksamalara neden olabilmektedir (Baştuğ & Deveci, 2013:87). Satın alma sürecinin iyi yönetilebilmesi için tedarikçiler (satıcılar) ve müşterilerle iyi ilişkiler kurulması oldukça önemlidir. Satın alma görevini icra edenler, iş yapacakları satıcı firmaları (tedarikçi) seçerken ürün kalitesi, verdiği hizmet düzeyi ve fiyat avantajı gibi kriterlere göre karar verirken tedarikçiler de uzun vadeli, güvenilir ve düzenli ödeme yapan müşterilerle çalışmayı tercih etmektedir. Bu nedenle, endüstriyel satın almada güvene dayalı bir ilişkinin varlığı sürdürülebilir iş birliği açısından önem arz etmektedir.

Endüstriyel satın almanın temel amacı; üretilen malların kalitesini istenilen düzeylerde tutmak, hammadde ve malzeme sürekliliğini güvence altına almak, rekabet avantajı elde etmek, yaratıcılığı

teşvik etmek ve karşılıklı faydaya dayalı iş ilişkileri kurmaktır. Firmalar, kaliteli ürünleri düşük maliyetle tedarik ederek hem maliyet avantajı sağlamakta hem de pazarda rekabet güçlerini artırmaktadırlar. Ayrıca yenilikçi tedarikçilerle iş birliği yaparak üretim süreçlerinde verimlilik ve yaratıcılığı artırılmasını amaçlamışlardır. Endüstriyel satın almada yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri de sistem alımlarıdır. Bu sistem alımları sayesinde müşteriler, sözleşme süresi boyunca fiyat artışlarından korunurken, tedarikçiler de sabit talep ve azalan operasyonel maliyetlerden yararlanmaktadırlar (Bilgili & Dinç, 2022:67). Bu tür sistematik satın alma yaklaşımları hem tedarik zincirinde verimliliği artırmakta hem de uzun vadeli iş ortaklıklarının gelişmesini destekler.

2.1. Endüstriyel Satın Alma Fonksiyonunda Ürün ve Hizmet

Satın alma faaliyetlerinin verimliliği, temin edilecek ürün kalitesi ve hizmetlerin niteliğiyle doğrudan ilişkili durumdadır. Ürünün karmaşıklık düzeyi, satın alma sürecinin kapsamını ve niteliğini belirlemektedir. Basit yapıya sahip, sürekli satın alınan ve genellikle satış sonrası hizmet gerektirmeyen ürünler, rutin satın alımlar kapsamında değerlendirilir. Bu tür ürünlerin kurulumu ve kullanımı kolaydır. Buna karşılık, yüksek teknoloji gerektiren ve kullanım zorluğu bulunan karmaşık ürünler, firmalar açısından özel uzmanlık gerektiren alımlar olarak görülmektedir. Bu tür durumlarda, satın alma birimi ile teknik bilgiye sahip departmanların iş birliği yapması zorunludur. Karar sürecinde bu bölümler, ürünün teknik özelliklerinin doğru belirlenmesi açısından kritik rol oynar (Erdal, 2014:13).

Satın alma sürecinin ilk adımı, alınacak mal veya hizmetin tam olarak tanımlanmasıdır. Her sektörde geçerli yedi temel satın alma ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkeler doğru ürün veya hizmet, doğru miktar, doğru tedarikçi, doğru kalite, doğru fiyat, doğru zaman ve doğru yerde teslim ile doğru müşteriye ulaştırma ilkesidir. Buradaki “doğru” kavramı, firmaların ihtiyaçlarına ve faaliyet alanlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firma için en temel kriter kumaşın istenen niteliklerde ve kriterde olmasıdır. Firma, tedarikçinin üretim süreçlerine değil, ürünün kalite standartlarına odaklanır. Ancak taşımacılık hizmeti alırken, firmanın araç filosu, dağıtım ağı ve teslimat kapasitesi gibi unsurlar ön plana çıkar (Uysal, 2010:5). Bu durum, satın alma sürecinde “doğru” kavramının sektörden sektöre değişeceğini göstermektedir.

Satın alınan ürünler; hammaddeler, yardımcı ve yarı mamuller, parçalar, tamamlanmış ürünler, yatırım malları, sermaye araçları, bakım-onarım malzemeleri ve hizmetler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Firmalar, farklı niteliklerdeki bu ihtiyaçları karşılamak için en uygun satın alma stratejileri geliştirmek zorundadır. Ürünün somutluk düzeyi, raf ömrü, bulunabilirliği, stok maliyeti ve parasal değeri gibi unsurlar, satın alma biriminin karar sürecini etkileyen temel etkenlerdir (Weele, 2014: 16). Ürünün elle tutulabilirlik düzeyi azaldıkça, hizmet niteliği de artmaktadır. Bu durum, ürün-hizmet ayrımının kişi ya da işletmelerde göreceli olduğunu göstermektedir. Örneğin, bir firmanın bilgisayar satın almak yerine yazılım hizmeti alması, soyut bir ürün tedarikine örnek olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler hem somut mallara hem de soyut hizmetlere yönelik ihtiyaçlarını karşılayacak dengeli bir satın alma politikası belirleyerek geliştirmeleri gerekir.

2.2. Tedarikçi Araştırması

Firmanın ihtiyaç duyduğu ürünü tanımlamasının ardından, bu ürünü hangi tedarikçiden temin edebileceği sorusuna ve araştırmasına odaklanması gereklidir. Özellikle, işletme performansını doğrudan etkileyebilecek ürünlerde uygun tedarikçiyi bulmak için kapsamlı bir araştırma süreci yürütülmektedir. Bu aşamada endüstriyel alıcı, belirlenen özelliklere sahip ürünü hangi tedarikçilerin sağlayabileceğini değerlendirir ve teklif alınacak firmaları belirleyerek seçmeye çalışır. Genellikle mümkün olduğunca fazla sayıda potansiyel tedarikçi belirlenerek alternatifler artırılır ve işletme için en uygun tedarikçi seçimi hedeflenir. Tedarikçiler ise, genellikle sektörle ilgili medya kanallarında reklamlar yaparak ya da fuarlarda tanıtım faaliyetlerinde bulunarak görünürlüklerini artırır. Bunun yanında firmalar, internet kaynakları, ticaret danışmanları ve iş ilişkileri aracılığıyla da potansiyel tedarikçilere ulaşabilir. Ayrıca, daha önce iş birliği yapılmış ve memnuniyet sağlanmış tedarikçiler de değerlendirmeye alınır (Koçoğlu ve Avcı, 2014:41-43).

Endüstriyel alıcılar, potansiyel tedarikçileri belirlerken üretim kapasiteleri, ürün çeşitliliği, fiyat politikaları, rekabet düzeyi, sermaye gücü, teknolojik yeterlilik, süreç yönetimi ve organizasyon yapısı gibi faktörleri dikkate alırlar. Bu değerlendirmeler, firmanın sürekliliğini ve üretim taleplerini zamanında karşılayabilmesi açısından kritik öneme sahip olmaktadır. Ayrıca, tedarikçinin teknolojik altyapısı, esneklik düzeyi, iş birliğine açıklığı ve kurumsallaşma potansiyeli de satın alma sürecinin başarısını etkileyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Koçoğlu ve Avcı, 2014:41-43).

2.3. Endüstriyel Satın Alma Süreçlerinde Tedarikçi Değerlendirme

İşletmelerin satın alma faaliyetlerinde en kritik aşamalardan biri, doğru tedarikçinin seçimi ve bu sürecin etkin bir şekilde yönetimidir. Tedarik zinciri yönetiminin temel kavramlarından biri olan doğru tedarikçi seçimi, işletmenin rekabet gücü, verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından stratejik bir öneme sahip olmasıdır. Tedarikçi seçiminde işletmelerin objektif değerlendirme kriterlerine sahip olmalıdır. Bu kriterler genellikle fiyat, kalite, lojistik performans ve tedarikçi-firma arasındaki organizasyonel uyum gibi unsurları da içerir (Feldsine, 2019:3).

Tedarikçi değerlendirme süreci, üretim işletmelerinde verimliliği belirleyen önemli faktörlerden biridir. Günümüz tedarik zincirlerinde alıcı ve tedarikçi arasındaki performans farklılıkları daha belirgin bir hal almıştır. Bu durum, ticari ilişkilerin hem nitelik hem de nicelik açısından gelişmesini katkı sağlamıştır. Tedarikçiler, tedarik zinciri yönetiminin en önemli aktörleri arasında yer alırlar. Teslimat gecikmeleri, ürünün istenilen niteliklerde olmaması veya miktar eksiklikleri tedarikçi performansını olumsuz etkilerken, işletmenin memnuniyet düzeyini de düşürmektedir. Bu nedenle başarılı bir tedarik ilişkisi, uzun vadeli ve karşılıklı güvene dayalı bir iş birliğini gerektirir. Alıcı işletmeler doğru tedarikçiyi seçerken, talebin eksiksiz karşılanması, finansal konularda uzlaşmacı yaklaşım, profesyonellik, çözüm odaklılık, fiyat değişimlerinin şeffaf biçimde iletilmesi ve inovatif çözümler sunma gibi faktörleri dikkate alması gerekir (Mady, 2014:420).

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüz piyasalarında, işletmeler maliyetleri düşürmek, kaliteyi artırmak ve tedarik süreçlerini iyileştirmek zorunlu bir hal almıştır. Teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve küresel piyasa dinamikleri, işletmeleri daha etkin tedarik zinciri yönetimi belirlemelerine yöneltmiştir. Bu doğrultuda işletmeler, tedarikçileriyle stratejik ilişkiler kurarak katma değerli ürün ve hizmetler sunmayı hedeflemiştir. Tedarikçi değerlendirme süreçlerinde işletmeler genellikle üç temel kriter üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunlar teslim süresi, ürün kalitesi ve fiyat unsurudur. Ancak günümüzde bu kriterlerin ötesine geçilerek, tedarik zinciri yönetimi yaklaşımıyla analitik ve çok boyutlu değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir. Tedarikçi performansının ölçümünde objektif, sürdürülebilir ve ölçülebilir göstergelere dayanmak gereklidir. Verimlilik, belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini ifade eder ve yalnızca kısa vadeli maliyet avantajlarıyla sınırlı olmamıştır. Bu bağlamda, “Sürekli Tedarik Zinciri (STZ) Yönetimi” kavramı literatürde giderek önem kazanmaktadır. STZ, tedarikçi performans değerlendirmelerinde ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin dikkate alınarak geleneksel tedarik zinciri anlayışına sürdürülebilirlik boyutunun entegre edilmesini ifade etmektedir (Sen, Datta & Mahapatra, 2018:551). Böylece işletmeler, yalnızca kâr odaklı değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal sorumluluklarını da gözeten bütüncül bir tedarik zinciri yönetimi anlayışına geliştirmişlerdir.

2.4. Endüstriyel İşletmelerde Satın Almanın Stratejik Önemi

Satın almanın önemi hakkındaki ana düşünce, işletmelerin üretim faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli araç, gereç ve malzemelerin temin edilmesini sağlayan temel bir süreçtir. Bu nedenle satın alma birimleri, firmalar arası bağlantıyı kuran ve işletmenin sürekliliğini sağlayan stratejik bir role sahip olmuşlardır.

Stratejik satın alma, günümüz işletmeleri için hayati bir fonksiyon hâline gelmiştir. Bunun en önemli nedeni, stratejik satın almanın doğrudan ve dolaylı etkilerinin işletmenin kârlılığı ve rekabet avantajı üzerinde belirleyici olmasıdır. Stratejik satın almada, satın alma faaliyetleri işletmenin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olacak şekilde stratejik yönetim süreciyle ilişkili olarak planlanmakta ve yürütülmektedir. Satın alma faaliyetlerinin stratejik planla uyumlu hâle getirilmesi, işletmenin ortaya

çıkabilecek iç ve dış değişimlere daha hızlı ve esnek bir biçimde tepki vermesini sağlamaktadır (Akturan, 2009:107).

Etkin satın alma uygulamaları, kuruluşların başarılı işleyişinde kritik bir rol oynar ve genel performanslarını doğrudan etkiler. Bununla birlikte, birçok kuruluş, istenen performans sonuçlarına ulaşmak için tedarik süreçlerini optimize etmekte zorlanmaktadır. Etkin bir satın alma süreci, yalnızca malzeme tedarikini değil, aynı zamanda örgütsel performansı ve rekabet gücünü de doğrudan etkiler. Satın alma faaliyetlerinde gecikme, yanlış ürün temini, düşük kalite, yüksek fiyat veya yetersiz hizmet gibi hatalar, işletme performansını olumsuz olarak etkiler (Jama & Mohamud, 2024:119).

Tedarik uygulamaları, girdilerin kalitesini ve güvenilirliğini etkileyerek nihai ürün veya hizmetlerin performansını doğrudan etkileyebilir. Yüksek kaliteli tedarikçileri seçerek ve onlarla iş birliği yaparak, kuruluşlar sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini artırabilir, marka itibarlarını güçlendirebilir ve nihayetinde müşteri memnuniyetini artırabilirler. Sürdürülebilirliği, etik kaynak kullanımını ve sorumlu tedarikçi uygulamalarını vurgulayan tedarik uygulamaları, gelişen toplumsal beklentilerle uyum sağlayarak ve çevresel kaygıları ele alarak kurumsal performansı iyileştirmeye katkıda bulunur (Jama & Mohamud, 2024:129).

Doğru tedarikçi seçimi ve zamanında alım süreçleri, firmaya önemli rekabet avantajı kazandıracaktır. Ürün standardizasyonu, alternatif malzeme arayışları ve az sayıda güvenilir tedarikçiyle çalışmak, maliyetleri azaltarak satış marjını ve kârlılığı artırır. Başarılı bir satın alma, firmanın nakit akışını güçlendirir, kaynak kullanımını iyileştirir ve yenilikçi çözümler geliştirmesine de katkı sağlar. Ayrıca, malzeme akışının sürekliliği, stok yönetiminde esneklik, tedarikçi ilişkilerinin güçlendirilmesi ve maliyetlerin azaltılması gibi ek faydalar sunacaktır. Sonuç olarak, etkin satın alma yönetimi, işletmenin verimliliğini artıran, müşteri memnuniyetini destekleyen ve rekabet avantajı yaratan kritik bir süreç olmuştur.

3. Endüstriyel Satın Alma Sürecini Etkileyen Faktörler

Endüstriyel satın alma süreçlerinin temel amacı, işletme maliyetlerinin düşürülerek kârlılığın yüksek düzeye çıkarılmasıdır. Satın alma bölümü çalışanları bu amaca uygun olarak işletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını ve rekabet avantajının sürdürülmesini hedef almıştır. Endüstriyel satın alım sürecinde finansal ve bireysel etkilene unsurları rol oynamaktadır. Profesyonel açıdan bakıldığında, işletmeler genellikle en uygun fiyatı sunan tedarikçilerle çalışmak istemektedirler. Ancak bireysel düzeyde satın alma sorumluları, kurumsal kültüre ve kişisel iş değerlerine en yakın gördükleri tedarikçileri tercih etme eğilimindedirler.

Endüstriyel satın alma, işletmenin gereksinimlerini karşılamak için bir süreçler bütünüdür ve tedarik zinciri yönetiminin önemli bir bileşeni olmuştur. Bu süreç, ürün ve tedarikçi seçiminde belirli ölçütlere dayanır. Endüstriyel alıcılar genellikle kalite, hizmet ve fiyat unsurlarını temel değerlendirme kriterleri olarak kullanır. Kalite, ürünün veya hizmetin teknik uygunluğunu ifade eder ve üretim sürecindeki başarının yanı sıra, ambalajlama ve satış sonrası kabul oranlarını da etkilemektedir. Ayrıca, satış temsilcilerinin profesyonelliği ve tedarikçilerin mali güvenilirliği de kalite kapsamında değerlendirilir. Endüstriyel alıcılar, satış öncesi ve satış sonrası hizmetlerin kalitesine de büyük önem gösterirler. Satış öncesi hizmetler, tedarikçinin alıcının ihtiyaçlarına yönelik araştırmalarını; satış sonrası hizmetler ise ürünün kurulumu, bakım ve onarım faaliyetlerini kapsar. Alıcılar bu hizmetleri mümkün olan en uygun maliyetle elde etmek istemektedirler (Arslan, 1999:28-29).

Satın alma sürecini etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Ürünün özellikleri, satın almanın stratejik önemi, piyasa koşulları, harcanan bütçe, risk düzeyi, satın alma biriminin organizasyondaki rolü ve alınan ürünün işletme içi süreçlere etkisi gibi faktörler, satın alma kararlarını doğrudan şekillendirir. Dolayısıyla, endüstriyel satın alma yalnızca fiyat odaklı bir işlem değil, stratejik yönetim anlayışıyla ele alınması gereken çok boyutlu bir süreç olmuştur.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma endüstriyel işletmeler açısından önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Çalışma, endüstriyel satın alma süreçlerinin işletmelerin stratejik iş performansı üzerindeki kritik etkisi ile ilgili temel bilgiler vermektedir. Buna göre iş performansını yüksek düzeylerde tutmak isteyen endüstriyel işletmelerin stratejik satın alma politikaları üretmesi gereklidir. Satın alma fonksiyonunun kapsamı sadece mal ve hizmet alımı ile sınırlı değildir. Satın alma üretilmesi planlanan ürünlerin maliyetini, kalitesini, teslim süresini, tedarikçi ve müşteri ilişkisini ve sürdürülebilirliği etkileyen önemli bir yönetim işletme fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir.

Çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer sonuç ise stratejik satın alma sürecinin işletmeler açısından oldukça önemli bir fonksiyon olduğu gerçeğidir. İşletmelerin üretim süreçlerinin aksamadan faaliyetlerini sürdürebilmesi, maliyetlerin düşmesi ve hepsinden önemlisi müşteri memnuniyetini sağlamak isteyen işletmelerin etkin satın alma sistem ve prosedür geliştirmeleri gerekmektedir. Satın alma sürecinde “neden, ne zaman ve kim tarafından nasıl satın alınır, tedarikçi nasıl seçilir, hangi ürün neden tercih edilir” gibi sorular, sürecin daha iyi anlaşılabilirlik ile ilerlemesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, endüstriyel satın alma yalnızca karar vericinin kim olduğunu belirlemekten ibaret değildir. Bu süreçte satın alma merkezindeki paydaşların rollerini, çıkar ilişkilerini ve karar sürecindeki etkileşim dinamiklerini anlamayı da gerektirir. Satın alma merkezi elemanlarıyla çalışabilmek, onlar üzerinde etki oluşturabilmek önemlidir. Bu durumu yapabilmek için kimlerin katılımcı olduğunu belirlemenin ötesinde hangi katılımcıların ortak çıkarları olduğunu ve hangilerinin verilen bir çıktı için ortak hareket edebileceğini belirlemeyi kapsamaktadır (Arıcı, 2010:7-8).

Satın alma uzmanlarının satın alma sürecini yönetebilmeleri için, süreçte hangi faaliyetlerin yer aldığını bilmeleri gerekir. Satın alma sürecini yönetmek, aksaklıkların en aza indirilmesi veya ortadan kaldırılması yoluyla kullanıcı gereksinimlerini karşılamak anlamına gelir. Bunu yapmak için satın alma uzmanları, aksakları önlemek ve tespit etmek üzere tasarlanmış sistemlere hem zaman hem de bilgi yatırımı yapmalıdır. Satın alma sürecinin ve bunun sonucunda ortaya çıkan faydaların etkili yönetimi, tedarikçi kalitesinin yönetiminin ve satın alma firması için lojistik kalitesinin en üst düzeye çıkarılmasının temelini ve gerekçesini oluşturur (Novack, 1991:12)

Bu bulgular doğrultusunda, işletmelere aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Stratejik Yaklaşımın Benimsenmesi: Satın alma birimleri, yalnızca maliyet minimizasyonu değil, kalite, teslim süresi, güven ve sürdürülebilirlik gibi kriterleri dikkate alan çok boyutlu bir stratejik yönetim anlayışı benimsemelidir.
- Tedarikçi Araştırma ve Değerlendirme: Potansiyel tedarikçilerin teknik yeterlilik, üretim kapasitesi, kurumsal uyum, finansal güvenilirlik ve inovasyon kapasiteleri detaylı analiz edilmelidir. Analitik ve ölçülebilir performans kriterleri ile tedarikçi değerlendirme süreçleri standardize edilmelidir.
- Teknik İşbirliğinin Güçlendirilmesi: Karmaşık ve yüksek teknoloji gerektiren ürünlerde, teknik departmanlarla yakın iş birliği sağlanarak ürünün doğru tanımı ve uygunluğunun temini garanti altına alınmalıdır.
- Uzun Vadeli ve Güvene Dayalı İlişkiler: Tedarikçilerle uzun dönemli ve karşılıklı güvene dayalı iş birlikleri kurulmalı; sistem anlaşmaları ve STZ yönetimi gibi yöntemlerle tedarik zincirinde süreklilik ve maliyet optimizasyonu sağlanmalıdır.
- Sürdürülebilirlik ve Yenilikçilik: Ekonomik verimliliğin yanı sıra çevresel ve sosyal sorumluluk boyutları da satın alma süreçlerine entegre edilmelidir. Bu, hem kurumsal imajı güçlendirecek hem de rekabet avantajı yaratacaktır.
- Sürekli Performans Takibi: Tedarikçi performansı, sadece kısa dönemli maliyet avantajlarına değil; uzun vadeli verimlilik, kalite standartları ve inovatif katkılara göre izlenmeli ve değerlendirilmeli; süreçler düzenli olarak optimize edilmelidir.

Sonuç olarak, etkin endüstriyel satın alma yönetimi, işletmelerin rekabet gücünü artıran, kaynak kullanımını optimize eden, yenilikçi çözümler geliştirmesini destekleyen ve sürdürülebilir bir tedarik zinciri oluşturan stratejik bir süreç olmuştur. Bu nedenle, işletmelerin satın alma fonksiyonunu operasyonel bir görev olarak değil, stratejik bir yönetim aracı olarak ele almaları kritik öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, O., Akın, M. (2019), “The Effects Of Strategic Purchasing Practices On Performance: An Analysis İn The Turkish Hospitality Sector”, *Beykoz Akademi Dergisi, Special Issue*, 123–135. <https://doi.org/10.14514/byk.m.26515393.2019.sp/123-135>
- Akturan, U. (2009), “Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Alma Fonksiyonunun Değişen Karakteri: Stratejik Satın Alma”. *Öneri Dergisi*, 8(31), 103–111.
- Akyıldız, S. (2001), *İşletmelerde Satın Alma Yönetimi Ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satın Alma Politikalarının Yeri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Arıcı, S. (2010), *Endüstriyel Satın Alma Ve Endüstriyel Satın Alma Kararını Etkileyen Faktörler: Veteriner Sağlık Ürünleri Pazarında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.
- Arslan, M. (1999), *Endüstriyel satın alma davranışında risk ile tedarik kaynağı bağımlılığı arasındaki ilişki ve bir uygulama (Doktora tezi)*. Marmara Üniversitesi.
- Ateş Akın, M., Wynstra, F., Van Raaij, E. (2018), “The Impact Of Purchasing Strategy-Structure (Mis)Fit On Purchasing Cost And Innovation Performance”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 68–82. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.05.002>
- Baştuğ, S., Ali Deveci, D. A. (2013), “Endüstriyel Satın Alma Davranışı: Gemi Kiralama Çarter Hizmetlerine Özgü Bir Endüstriyel Satın Alma Modeli Önerisi”, *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(2), 77-102.
- Bilgili, B., Dinç, M. (2022), “A Research on the Determination of Industrial Purchase Decision Process Factors”, *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS)*, 6(1), 65–74.
- Chinda, T. (2020), “Factors Affecting Construction Costs in Thailand: A Structural Equation Modelling Approach”, *International Journal of Construction Supply Chain Management*, 10(3), 115–140. <https://doi.org/10.14424/ijcscm100320-115-140>
- Daldır, I., Yavuz, B. (2014), *Purchasing Strategies and an Implementation in Manufacturing Company*, İstanbul, Türkiye.
- Erdal, M. (2011), *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi*, Beta Yayınları.
- Feldsine, C. (2019), “5 Key Factors to Consider When Conducting a Supplier Evaluation”, <https://www.thomasnet.com/insights/5-key-factors-to-consider-when-conducting-a-supplier-evaluation/>
- Ghodsypur, S. H., O’Brien, C. (1998), “A Decision Support System for Supplier Selection Using an Integrated Analytic Hierarchy Process and Linear Programming”, *International Journal of Production Economics*, 56–57, 199–212.
- Benito, J. G. (2007), “A Theory of Purchasing's Contribution to Business Performance”, *Journal of Operations Management*, 25(4), 901–917.
- Jama, L. A., Mohamud, I. H. (2024), “The Impact of Procurement Practices on Organizational Performance: A Literature Review”, *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(1), 119–135. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0108>
- Kobu, B. (2013), *Üretim Yönetimi* (16. Baskı), Beta Yayınları.
- Koçoğlu, C. M., Avcı, M. (2014), “Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3), 33–45.

- Mady, T. (2014), "Procurement Performance and Manufacturer-Supplier Relationships: A Multivariate Analysis in Kuwaiti Manufacturing Companies", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(5), 417–426.
- Mccarthy, I., Anagnostou, A. (2004), "The Impact of Outsourcing on the Transaction Costs and Boundaries of Manufacturing", *International Journal of Production Economics*, 88(1), 61–71. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00183-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00183-X)
- Mwangi, N. W. (2021), "Influence of Procurement Cost Optimization on Performance of Manufacturing Firms in Kenya", *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management*, 3(2), 193–214.
- Novack, R. A. (1991), "Industrial Purchasing: A Managerial Model of Background Corporate Quality Planning, Management and Control", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(1), 3–12.
- Pleshchenko, V. (2012), "Efficient Cost Savings in the Procurement Procedures of Industrial Enterprises", 2(1), 17–30.
- Prester, J. (2013), "Purchasing Practices of Companies with High Material Costs", 24th Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Denver, CO.
- Prihatnia, R., Ulupua, I., Gusti, K. A.(2025), "The Effect of Raw Material Supply and Production Costs on the Profit of Manufacturing Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange", *Accounting*, 11, 145–150.
- Sen, D., Datta, S., M, S. S. (2018), "Sustainable Supplier Selection in Intuitionistic Fuzzy Environment: A Decision-Making Perspective", *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 545–574.
- Sukhawattanakun, K., Roopsing, T., Silpcharu, T. (2023), "Industrial Procurement Management Efficiency Guidelines: Perform Excellence Through Organisational Change Strategies", *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1–29.
- Mady, T., Mady, T., Mady, S. (2014), "Procurement Performance and Manufacturer-Supplier Relationships: A Multivariate Analysis in Kuwaiti Manufacturing Companies", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(5), 417–426.
- Uysal, S. (2010), *Endüstriyel Firmalarda Stratejik Satın Alma Yönetiminin Yapısı, İşleyişi ve Uluslararası Bir Firma Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi.*
- Van Weele, A. J. (2014), *Procurement and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Implementation, Literatür Yayıncılık.*
- Yasmin, L. (2024), "Effects of Strategic Sourcing on Cost Reduction: A Case Study of Manufacturing Companies in Bangladesh", *Global Journal of Purchasing and Procurement Management*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.47604/gjppm.2464>.