

148080

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEDARİK STRATEJİLERİ ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN
FAKTÖRLER VE BİR UYGULAMA**

**HAVVA AVCI
00713004**

SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programında Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

148080

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İsmail DUYMAZ

İSTANBUL, 2004

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KISALTMA LİSTESİ	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM TEDARİK STRATEJİLERİ VE TEDARİK	
KONSEPTLERİ HAKKINDA TEORİK ÇERÇEVE	3
I. Tedarik Stratejileri	3
1. Strateji ve Stratejik Planlama Kavramları	3
2. Tedarik Stratejisi Geliştirmeye Neden Olan İç ve Dış Faktörler.....	10
3. Tedarik Stratejisi Geliştirme Süreci ve Aşamaları	16
II. Tedarik Konseptleri.....	21
1. Tedarik Konseptlerini Etkileyen Faktörler	21
1.1. Tedarik Kaynaklarının Sayısı	21
1.2. Elde Malzeme Bulundurma Şekli	23
1.3. Piyasanın Büyüklüğü	34
2. Çağdaş Tedarikte Uygulanan Sourcing Konseptleri.....	35
2.1. Tedarikçi Konseptleri	36
2.2. Tedarik Edilen Input Faktörlerinin Özelliklerine Göre Geliştirilen	
Konseptler	44
2.3. Zamanlama Konseptleri.....	45
2.4. Tekil ve Kollektif Tedarik Konsepti	45
2.5. Bölgesel Kapsama Göre Konseptler	45
3. Porter'in Değer Zinciri Yaklaşımı	49
III. Tedarik Stratejilerini Etkileyen İç ve Dış Çevresel Faktörler	52
1. Strateji Geliştirmede Dikkate Alınan Konular.....	52
1.1. Tedarik Planlaması	52
1.2. Tedarikçi Seçimi ve Seçime Konu Olan Faktörler	54
a. Tedarik Kaynakları	55

b. Tedarik Kaynak Analizi.....	56
c. Alternatiflerin Karşılaştırılması ve Tedarikçi Tercihi.....	61
2. Tedarikte Uygulanabilecek Stratejiler	63
2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	64
a. JIT Prensibi	71
2.2. Farklılaştırma Stratejisi	76
3. Portföy Analizine Dayanan Tedarik Stratejileri	79
3.1. Peter Kraljic'in Araştırması: "Satınalma Portföy Matrisi".....	79
3.2. Olsen ve Ellram'ın Araştırması: "Tedarikçilerle İlişkilerde Portföy Yaklaşımı	84
İKİNCİ BÖLÜM SIEMENS TİC. VE SAN. A.Ş.'DE YAPILAN UYGULAMA VE UYGULAMA BULGULARI.....	87
I. Siemens Tic.ve San. A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler	87
II. Siemens'in Tedarikçi Seçim Prosesi	88
1. Standart Tedarikçi Seçim Prosesi	89
2. Sourcing Tipleri	92
3. Tedarikçi değerlendirme	100
III. Uygulama Bulguları	101
SONUÇ	102
KAYNAKÇA.....	104
EKLER	107
Ek 1 ToCO Örneği	107

KISALTIMA LİSTESİ

JIT	Just In Time (Tam Zamanında Üretim)
MRP	Materials Requirement Planning (Malzeme Gereksinim Planlaması)
PuC	Purchasing Committee (Satınalma Komitesi)
SES	Supply Evaluation System (Tedarikçi Değerlendirme Sistemi)
SİB	Stratejik İş Birimleri
SPLS	Siemens Procurement Logistics Service (Siemens Tedarik Lojistik Servisi)
SWOT	Strength (Güçlü taraflar), Weaknesses (Zayıf taraflar), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler)
ToCO	Total Cost of Ownership (Sahip Olmanın Toplam Maliyeti)
TZ	Tam Zamanında



TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Firma Seçimi - Puan Tablosu	62
Tablo 2. Geleneksel Satınalma ile JIT Satınalma Arasındaki Farklar	72
Tablo 3. TZ Satınalma Sisteminin Uygulanması Sırasında Karşılaşılan Başlıca Problemler ve Öneriler.....	75
Tablo 4. Satın alma Portföy Konumlandırmasında Faaliyetler	83



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreçleri	10
Şekil 2. Sabit Sipariş Dönemi Yöntemine Göre Stok Kontrolünün Elemanları	30
Şekil 3. Sabit Sipariş Miktarı Sistemine Göre Stok Kontrolünün Elemanları.....	31
Şekil 4. Sabit Aralıklı ve Sabit Miktarlı Sipariş Tekniğine Göre Stok Kontrolü Elemanları	32
Şekil 5. Değer Zinciri Faaliyetleri	50
Şekil 6. Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler.....	59
Şekil 7. Satınalma Portföy Matrisi.....	81
Şekil 8. Portföy Modeli.....	84
Şekil 9. Tedarikçi ilişkilerinin Analizi.....	85



ÖZET

Tedarik "üretim sisteminin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin en uygun fiyat ve kalite ile güvenilir kaynaklardan temin edilmesi" şeklinde tanımlanır. Satınalma herhangi bir işletmenin, amaç ve organizasyon yapısı ne olursa olsun, temel fonksiyonlarından biridir. Geleneksel anlayışa göre satınalma sıradan bir fonksiyondur ve kurumun rekabet stratejisi için satınalma anlamında yapılacak çok az şey vardır. Günümüzde firmalar global rekabet edebilirliğe karşı çalıştığından dolayı, malzeme tedarikinin etkili yönetimi çok önemli ve ilgilenilen bir bilim alanı oldu. Artık yeni yaklaşım erken katılım ile stratejik yönetimdir.

"Stratejik satın alma" firmaların uzun dönem hedeflerini başarma yetenekleri ile tutarlı olan fırsatlar yoluyla satın alma fonksiyonunun bütün faaliyetlerini yönetmek için stratejik ve operasyonel satın alma kararlarının planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrolü sürecidir. Stratejik satınalma tedarik stratejilerinin planlanmasını, değerlendirilmesini, uygulanmasını ve kontrolünü içerir. Rekabette avantaj sağlamanın anahtarı doğru stratejileri belirlemektir. Tedarik pazarı, piyasanın büyüklüğü, tedarik kaynaklarının sayısı, tedarikçiler, tedarikçilerin coğrafi konumu, firmanın izlediği strateji, elde malzeme bulundurma şekli, tedarik edilen input faktörlerinin karmaşıklık derecesi, tedarikçi seçim prosesi gibi iç ve dış faktörler tedarik stratejileri üzerinde etkilidir. Tedarik stratejileri üzerinde etkili olan faktörler SWOT analizine tabi tutulur ve firma için en uygun stratejiler belirlenir.

Çalışmada, tedarik stratejisi geliştirmeye neden olan faktörler, strateji geliştirme süreci ve tedarik stratejileri üzerinde etkili olan iç ve dış faktörler hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir. Ayrıca konu ile ilgili gerçekleştirilen bir örnek uygulama tanıtılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Stratejileri, Tedarik Konseptleri, Tedarikçi Seçimi

ABSTRACT

Supply is defined as "provision of the products and services required by the manufacturing system at the best prices and quality from reliable resources. Purchase is among the primary functions of a business whatever its purpose and organizational structure is. According to the traditional concept, purchase is an ordinary function and there is not very much to do with purchasing from the point of competitive strategy of the business. Because the companies today work for global competitiveness, effective management of material supply has become a very important and attractive science. Today, new approach is strategic management with an early participation.

"Strategic purchasing" is the process of planning, application and assessment of the strategic and operational purchasing decisions of companies for the purpose of managing the entire operations of the purchasing function making use of the opportunities which are consistent with their long term target achievement capabilities. Strategic purchasing includes planning, assessment, application and control of the supply strategies. The key for a success in competition is applying right strategy. Supply market, size of the market, number of the supply resources, suppliers, geographical location of the suppliers, the strategy followed by the company, inventory format, the degree of complexity of the supply input factors, supplier selection process or such other internal and external factors are somehow effective on the supply strategies. The influential factors on the supply strategies are subjected to SWOT analysis and the best strategy for the company is determined.

In this study the factors that cause development of supply strategies, strategy development process and the internal and external factors that are influential on the supply strategies were defined in detail. Furthermore, a sample application on the issue was presented.

Key Words: Supply Strategies, Supply Concept, Supplier Selection

GİRİŞ

Bir üretim firmasının sürekliliği için ürünlerinin satılabilir hale getirilmesi, ürünlerinin satışa hazır hale getirilebilmesi için de gerekli malzeme ve bileşenlerin temin edilmesi gereklidir. Bu gerçek, ortalama bir üretim firmasının gelirinin yarısından fazlasını malzeme ve hizmet satın alınmasına harcadığı gerçeği ile birleşince satınalma yönetiminin firmanın tepe yönetiminin dikkatini çekecek kadar önemli bir fonksiyon olduğu ortaya çıkmaktadır. Eğer satınalma işi stratejik fonksiyon olarak görülür ve ona göre davranılırsa satınalmanın yapabileceği etki gerçekten çok büyük olabilir. Etkili tedarik stratejileri geliştirmeye başlatılan rekabetle çok büyük tasarruflar sağlanabilir. Sağlanan herhangi bir tasarruf, işte rekabet şansını artırır.

Stratejik satınalma, bütün satınalma faaliyetlerini firmanın kapasitesi doğrultusunda uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için yönetmektir. Çevre araştırması, strateji geliştirme, stratejiyi uygulama ve değerlendirme gibi stratejik yönetim sürecindeki tüm aşamalar bugünkü satınalmanın içindedir. Doğru tedarik stratejileri geliştirmek için sürekli ve etkili olarak çevre ve işletme analizlerinin yapılması gerekmektedir. Küreselleşme, teknolojideki gelişmeler, kısalan ürün yaşam dönemi, artan outsourcing, kalite programlarının başlatılması ve JIT felsefeler, pazar yerindeki yenilikler organizasyonun rekabet edebilme yollarını değiştirmektedir. Bu çalışmada tedarik stratejileri üzerinde etkili olan faktörler ve konu ile ilgili bir uygulama anlatılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde tedarik stratejileri ve tedarik konseptleri hakkında teorik çerçeve ele alınmıştır. Birinci bölüm tedarik stratejileri, tedarik konseptleri ve tedarik stratejilerini etkileyen iç ve dış çevresel faktörler olarak üç ana başlık altında incelenmiştir.

Tedarik konseptlerinde tedarik konseptlerini etkileyen faktörler ve çağdaş tedarikte uygulanan sourcing konseptleri hakkında bilgiler yer almaktadır. Tedarik kaynaklarının sayısı, elde malzeme bulundurma şekli ve piyasanın büyüklüğü tedarik konseptlerini etkileyen faktörler olarak incelenmiştir. Tedarikçiler, input faktörlerinin

karmaşıklık derecesi, tedarik zamanı, tedarik bölgesi, tedarik eden aktörler ve yaratılan değer tedarik konseptlerinin sınıflandırılmasında birer kriter olarak ele alınmıştır.

Şirketin rekabet edebilirliğini geliştirdiği ve satınalma maliyetlerini azalttığı için satınalma departmanının önemli bir aktivitesi de doğru tedarikçi seçimidir. Tedarikçi seçimi ve seçime konu olan faktörler, tedarik stratejilerini etkileyen iç ve dış çevresel faktörler başlığı altında irdelenmiştir. Aynı başlık altında tedarikte uygulanabilecek stratejiler hakkında bilgi verilmiştir. İşletmelere rekabette avantaj sağlayacak iki ana strateji vardır. Bunlar maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileridir.

İkinci bölümde konu ile ilgili uygulamaya yer verilmiştir. Siemens Tic. ve San. A.Ş.'de uygulanmakta olan tedarikçi seçim prosesi ve bu prosesin derinliğini belirleyen, tedarik stratejileri üzerinde etkili olan faktörler tarafıntan belirlenmiş sourcing tipleri anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK STRATEJİLERİ VE TEDARİK KONSEPTLERİ HAKKINDA TEORİK ÇERÇEVE

I. Tedarik Stratejileri

1. Strateji ve Stratejik Planlama Kavramları

Strateji, yöneticilerin dünyasına 1980'lerde giren bir kavramdır. Strateji, çatışmanın yönetiminde kullanılan siyasetlerin bir bütünüdür. Çatışan iki ordu veya şirket, rekabet eden sistemler olduğundan ve rakibe karşı bir üstünlük sağlamayı amaçladıklarından çatışmaya göre yönlendirilmişlerdir. Burada strateji, rakibe bir saldırı planlarken politik bir araç olarak kullanılır. Orduların ve şirketlerin yegane amacı, çatışma sırasında düşmanlarını saf dışı bırakmak, savaş alanında ya da pazarda daha iyi ve daha üstün bir konum elde etmektir.¹

Stratejiyi askeri anlamda alırsak, strateji, düşman kuvvetlerinin niyetleri ve araçlarının bir kısmının bilindiği farz edilerek savaşın cereyan edeceği arazinin durumunu dikkate alıp, askeri birliklerin ve araçların genel kullanım ve görev planını belirlemek, yapılacak hareketleri ve manevraları zaman içinde düzenlemekten ibaret savaş sanatıdır.²

Toplumun dinamik bir parçası olan işletmeler, kendilerine ait bir çevre içinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bu karşılıklı ilişki ve etkileşim, işletme ile çevresi arasında bir bağımlılık oluşturmaktadır.

Günümüzde dış çevre, giderek artan bir hızla değişmektedir. Mevcut teknolojiler hem geliyor, hem karmaşıklaşıyor, pazarlar uluslararası bir nitelik kazanıyor, işletmelerin kapsamı ve etki alanı artarak genişliyor ve hayatın her alanına ve safhasına

¹ Semran Akyıldız, İşletmelerde Satınalma Yönetimi ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satınalma Politikalarının Yeri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 33.

² Erol Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002, s.2.

yayılarak, toplumu örgütler toplumu haline getiriyor, haberleşme alanındaki gelişmeler dünyaya küçük bir toplum görüntüsü kazandırıyor.

Bütün bu değişiklikler işletmelerin amaç, yapı ve süreçlerini uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kılmaktadır. Çünkü stratejinin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyumunun sağlanmasıdır.

Strateji, sürekli değişen, belirsiz dolayısıyla oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandıracaktır.³

Stratejinin her yerde kabul gören tek bir tanımı yoktur.

İşletme açısından stratejiyi Andrews "işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır" diye tanımlamıştır.

Hofer ve Schende ise stratejiyi "işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevresinin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler" olarak ele almaktadır.⁴

Michael Porter'a göre strateji ise "Porter Analizi" adıyla da bilinen strateji modeli ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu model, strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırıyor. Porter'e göre, bir firmanın kârlılığını etkileyen temelde beş faktör var. Bunlar;

- Rekabetin şiddeti,
- Alıcıların gücü,
- Tedarikçilerin gücü,

³ Gülümser Tozan, Etkin Bir Stratejik Planlama Aracı Olarak Kıyaslama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s. 2.

⁴ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, s.17.

- İkame ürünler
- Piyasaya yeni girenler

Bu beş güç bir arada hem firmanın kârlılığını etkiliyorlar, hem de endüstrinin yapısını oluşturuyorlar. Porter'e göre, firmalar öncelikle kârlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde kârlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalıdır.⁵

Stratejiyi "işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi" şeklinde tanımlayabiliriz.⁶

Bir stratejinin sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

* Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme olanağı verir. Stratejik çalışma yapmayan bir işletme, çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecektir.

* İşletmeye kendi kendini değerlendirme fırsatı verir. Strateji, işletmeye "ne tür bir işletme olduğu" ve "ne durumda bulunduğu" hakkında bilgi sağlar. Bu soruların cevabını verebilmek, bir bütün olarak işletmenin, onun alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini öğrenme fırsatı verecektir.

* Strateji, işletme içinde ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar.

* Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir hedefe yönlendirir ve planlar için bir çevre oluşturur.

* Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir. Strateji, işletmeyi ve iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar.

⁵Arman Kırım, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Temmuz 1998, ss. 18-20.

⁶Dinçer, a.g.e., s. 7.

* Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikelerde zamanında farkedilemeyecektir.

Stratejinin bütün bu faydaları yanında, özellikle planlama safhasının önemli bir zaman, insan ve para gerektirdiği de unutulmamalıdır.⁷

Şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur.

Stratejik Planlama

İşletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibarettir. Bu nedenle stratejik planlama firmaya yön verici (orientant) kaideleri kapsamına almaktadır. Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır.⁸

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran dört ana özellik şöyle sıralanmaktadır:

- a) Zaman süresi veya ufku
- b) Verilerin yapısı (niteliği)
- c) Verilerin sayısı
- d) Organizasyon seviyesi

a) Zaman süresi veya ufku açısından stratejik planlama en uzun süreli bir planlama türüdür.

b) Stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibarıyla birçok işletme fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla da heterojen (ayrı cinsten) verilerden oluşmuşlardır.

⁷ Tozan, a.g.e., ss. 2-3.

⁸ Eren, a.g.e., ss. 44-45.

c) Stratejik planlama, sayı itibariyle diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir.

d) Stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehberdir. İşletmenin gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluğu gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır.⁹

Tek başına planlama, yöneticilerin karşılaşmakta oldukları temel problemlerini çözümlenmede kullanacakları tek süreç değildir. Planlamanın kendisinden beklenen yüksek nitelikli stratejik düşünce üretimiyle, sermaye ve insan kaynaklarının bu stratejiler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayabilmesi; yönetim kontrol, iletişim ve enformasyon ile motivasyon ve ödüllendirme gibi diğer önemli yönetim sistemleriyle bütünleştirilmesine bağlıdır. Yani organizasyonun yapısıyla firma kültürü, stratejik planlamayla bütünleştirilmeli, dengelenmelidir. İşte stratejik planlı işletme yönteminin ulaştığı bu son aşamaya stratejik yönetim denmektedir.¹⁰

Stratejik Yönetim

Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.¹¹

Stratejik yönetim bir süreçtir. Şirket ulaşmak istediği hedefleri, amaçları belirler, onlara ne ölçüde ulaşmak istediğini, ne zaman ulaşmak istediğini belirler ve bunu başarmak için kullanması gereken araçları belirler. Nasıl davranması gerektiğine karar verir. Daha sonra ise bu verdiği kararları uygulamaya başlar. Uygulama aşamasından sonra ise kontrol ve geliştirme süreci başlar. Yapılan uygulamaların sonuçları incelenir ve amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken değişiklikler planlanır ve uygulamaya

⁹ Eren, a.g.e., ss. 49-53.

¹⁰ Erhan Yıldırım, Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 9.

¹¹ Eren, a.g.e., s. 18.

geçilir. Daha sonra bu uygulamalar da kontrole tabii tutulur ve çember bu şekilde dönmeye devam eder.¹²

Stratejik Yönetim Süreci

İşletme stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değerlendirilmesi olmak üzere başlıca üç ana aşamadan oluşmaktadır.

1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması

Stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlamadır.

Burada işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, planlama yöneticisi ile işletmenin diğer danışmanlarından oluşan ve adına stratejistler dediğimiz bir grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejisini seçimi üzerinde çalışmaktadırlar.

Bu aşamada üst yönetim tarafından iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır; organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. En önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

Stratejik planlama basit olarak, ulaşılması istenilen yere neyle ve nasıl varılacağı ile ilgilidir.

Stratejik planlamayla;

Neredeyiz ?

Nerede olmak istiyoruz?

İstedığımız yere nasıl varırız?

sorularına cevaplar aranır. Unutulmaması gereken konu, planlamanın gelecekte ne yapılacağı ile ilgili değil, gelecekte istediğimiz yerde olabilmek için şimdi ne yapılacağı ile ilgili olduğudur.

¹² Yıldırım, a.g.e., s.13.

2. Stratejilerin Uygulanması

Stratejik yönetimin ikinci safhası, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır.

Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

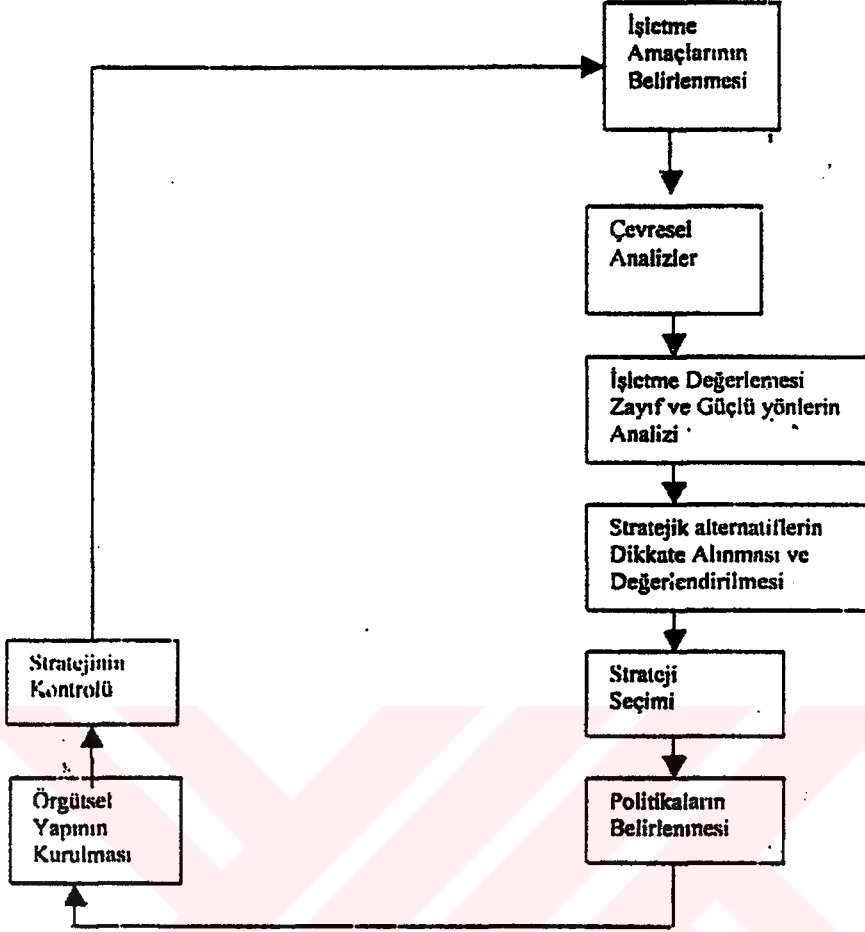
İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda, orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere yayılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu safhası ise karşılaştırma, kontrolüdür. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkin olmaktadır.

Yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.¹³

¹³ Akyıldız, a.g.e., ss. 39-42.



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreçleri

Kaynak: Akyıldız, a.g.e., s. 42.

2. Tedarik Stratejisi Geliştirmeye Neden Olan İç ve Dış Faktörler

Tedarik "üretim sisteminin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin en uygun fiyat ve kalite ile güvenilir kaynaklardan temin edilmesi" şeklinde tanımlanır.¹⁴ Satınalma herhangi bir işletmenin, amaç ve organizasyon yapısı ne olursa olsun, temel fonksiyonlarından biridir. Bu temel fonksiyon gerçekleştirilmeden, bir organizasyonun değer üretebilmesi ve yapmak istediği işi gerçekleştirmesi mümkün değildir.¹⁵ Eğer bir firma rekabet ortamında devamlılığını korumak istiyor ve tatmin edici kârlar elde etmek

¹⁴ Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:01, 1996, s. 208.

¹⁵ Bayram Evin, *Maliyet Liderliği Stratejisinde Satınalmanın Yeri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü), s. 33.

istiyorsa malzemeleri kalite ve hizmet gereksinimleri ile uyumlu en düşük fiyatla satın alınmalıdır. Bu düşünce bütün satınalma fonksiyonunun ve endüstriyel satınalmanın temelidir.

Satınalma Fonksiyonu;

* Satın alınması gereken mal ve hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesi (istenen kalite ve miktar bakımından)

- * En uygun tedarikçinin belirlenmesi
- * Anlaşma yapmak için tedarikçi ile müzakereler yapılması
- * Seçilen tedarikçiye sipariş verilmesi
- * Siparişin gözlemlenmesi ve kontrol edilmesi
- * Satınalma sürecinin izlenmesi ve değerlendirilmesi

görevlerini amaçlayan faaliyetleri içerir.

Bir üretim firması için satınalmanın amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Üretim programını aksatmayacak malzeme sürekliliğini sağlamak
2. Bu amacı güvenlik ve ekonomikliği de göz önünde bulundurarak minimum yatırımla sağlamak
3. Malzemenin iki kez alımını, ziyanını ve kullanım süresinin dolmasını önlemek
4. Kullanıma uygun olmasını baz olarak malzemenin kalite standartlarına uymasını sağlamak
5. İstenen kalite ve hizmet ile tutarlı olan en düşük fiyatta satınalma yapmak
6. Firmanın sektördeki rekabetçi konumunu dikkate alarak çalışmak, malzeme maliyetleri ile ilgilenerak kârını muhafaza etmek.¹⁶

¹⁶ Saadet Ayça Şahin, Satınalma ve Risk Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ocak 2004), ss. 3-5.

Satınalmanın;

- Düşük fiyattan satın almalar
- Yüksek envanter geri dönüşü
- İkmalin devamlılığı
- Kalitenin devamlılığı
- Sipariş masraflarının azaltılması,
- Ticari ilişkilerin geliştirilmesi,
- Taşıma masraflarının azaltılması

gibi amaçlarını gerçekleştirmesiyle hayati önemi belirginleşmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda yönetilen bir satınalma bölümü, firmanın kârlılığı ve verimliliğine büyük ölçüde katkıda bulunabilir.¹⁷ Bu bakımdan hammadde ve malzeme tedariginde uygunluğun sağlanmasına büyük özen gösterilmelidir. Bu uygunluk miktar, kalite, zaman, kaynak ve fiyat olmak üzere beş açıdan ele alınabilir.

Firmalar global rekabet edebilirliğe karşı çalıştığından dolayı, malzeme tedarikinin etkili yönetimi çok önemli ve ilgilenilen bilim alanı oldu. Maliyet, kalite ve teslimat üretim operasyonunda slogan oldu. Rakiplerle yarışmak ve geçmek için endüstriler satınalmayı yalnızca gerekli bir fonksiyon olarak değil bir de onların stratejik cephanelikleri içinde bir silah olarak düşünmeye başladılar.¹⁸

Büyük rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında hayatta kalabilmek için satınalma mesleğinin geçmişteki çalışma alışkanlıklarından vazgeçmesi gerekmektedir. Yeni yaklaşım erken katılım ile stratejik yönetim olmalıdır.

Bir çok faktör tedarik stratejisi geliştirmeye neden olmaktadır. Bunlardan en önemlileri;

*** Yüksek ve Artan Malzeme Maliyetleri;**Girdi maliyetlerinin ve dolayısıyla da toplam üretim maliyetlerinin çok büyük bir kısmı hammadde ve malzemelerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de satınalma fonksiyonunun üretim yönetimi içindeki

¹⁷ Gönül Yenersoy, **Malzeme Yönetimi Sistemleri**, İstanbul: MA-PA Yayınları No:1, 1990, s. 98.

¹⁸ Joseph R. Carter, **Purchasing Continued Improvement Through Integration**, College Of Business Arizona Univesity, Business One Irwin, Homewood Illinois, s. 2.

rolü her geçen gün artmaktadır.¹⁹ Malzemelerin maliyeti bitmiş ürün maliyetinin yaklaşık %55'ini temsil etmektedir. Satın alınan parçanın önemli masrafından dolayı, satınalma organizasyonunun başarısı için kritiktir. Satınalma ürün maliyeti üzerinde önemli etkiye sahip olduğundan dolayı, organizasyonun rekabet edebilme yetenekleri üzerinde önemli etkiye sahiptir.²⁰ Eğer satınalma işi stratejik fonksiyon olarak görülür ve ona göre davranılırsa satınalmanın yapabileceği etki gerçekten çok büyük olabilir. Etkili satınalma taktikleri ve yeni kaynaklar yolu ile başlatılan rekabetle %30-%40'lara kadar tasarruf sağlanabilir.²¹ Sağlanan mal ve hizmetlerin maliyetinde yapılan herhangi bir tasarruf, işte rekabet şansını artırır.

*** Yeni Ürün Piyasaya Sürme Süresi;** Rekabette önemi en çok artan unsur yeni ürünü en kısa sürede piyasaya sürebilmektir. Buna ek olarak tedarik zinciri içindeki süreçte devir sürelerinin azaltılması bir şirketin rekabet pozisyonunu etkilemektedir. Ürün ve malzeme teminindeki süreyi düşürmek için satınalmanın yeni stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmesi gerekmektedir.²² Günümüz dünyasında, teknolojik gelişmeler ve birçok rekabetçi firmanın olması sebebiyle, ürün hayat çevrimleri çok kısa olmaktadır. Dolayısıyla yeni ürün geliştirme ve bunun üretimi için hazırlık yapma zamanı oldukça azdır. Bu durumda satınalmanın tedarikçilerle sıkı işbirliği içinde olması değişikliklere karşı çabuk tepki alabilmesi üretim bölümünün içini oldukça kolaylaştırmaktadır.²³

Yeni ürün geliştirme prosesine satın almanın erken katılımı çoğu firmaya en düşük maliyet ve en az hata ile yeni dizaynın pazara en hızlı getirme avantajı sağlar.²⁴

*** Yüksek Kaliteli Malzemeler Üretebilme;** Rekabet ortamında işletmelerin iç ve dış pazarlardaki başarılarında gitgide önemi artarak adeta kilit rol üstlenen bir konu

¹⁹ Velat Önen, Malzeme Yönerimi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 1989), s. 34.

²⁰ Mark A. Vonderemse and Gregory P. White, **Operation Management: Concept, Methods and Strategies**, USA: West Publishing Company, 1991, ss. 608-609.

²¹ İ. Murat Gürpınar, Strategic Management In Purchasing, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), ss. 10-11.

²² Akyıldız, a.g.e., s.25.

²³ Donald W. Dobler and David N. Burt, **Purchasing and Supply Management Text and Case**, McGraw-Hill Companies, 1996, s.32.

²⁴ A. Bettül Özparlak, Supplier Evaluation and an Application at a Manufacturing Firm, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2004), s. 18.

da kalite olmuştur. Günümüzde işletmeler tüketici tatminini sağlayacak üstün kaliteli mal ve hizmetler sunmaya çaba sarfetmektedirler.²⁵ Kalite programları başlatılmaktadır. Kalite, çok temel bir şekilde malzemenin amacına uygunluğudur satınalmanın hedefi ise malzemeleri mümkün olan en yüksek kalite yerine "en uygun kalitede" temin etmektir. Ürün kalitesine ek olarak, tedarikçiler tarafından sunulan hizmetlerin kalitesi de organizasyonun ihtiyaçlarına göre değerlendirilmelidir.²⁶ İyi hammadde kullanımı üretim kalitesini yükseltir. Uzmanlarca son yıllarda ortaya atılan kalite kontrolün üründe değil, o ürünü meydana getirmek için alınan ham madde veya yarı mamülde yapılması gerektiği görüşü gittikçe anlam kazanmaktadır.²⁷

*** Tam-Zamanlı Üretim (JIT) Sisteminin Yaygınlaşması;** JIT bir kurumda tüm zaman ve kaynak kaybına son verecek verimliliği sürekli iyileştirilmesini amaçlayan bir stratejidir.²⁸ JIT temel amacı sıfır stoktur. Buna göre, satınalma yoluyla başlayıp imalatla devam eden ve nihai olarak müşteriye ulaşan zincirin her noktasının aynı amaç etrafında bütünleştirilmesi gerekir.²⁹ Tam zamanında üretim (JIT) sistemi için ise geleneksel satınalmadan farklı bir satınalma sistemi geliştirilmiş ve bu sisteme JIT satınalma sistemi denmektedir. JIT satınalmada malzemeler gerektiğinde minimum miktarda satın alınmaktadır. Bu ise dağıtım maliyetlerini arttırmaktadır. Dağıtım sıklığı sonucu artan maliyetler tedarikçiler ile yapılan taşıma birlik programları ile azaltılmaktadır. Az sayıda tedarikçi seçilmekte ve bölgesel tedarikçiler teşvik edilmektedir.³⁰

*** Satınalma Aktivitelirindeki Çevresel Düzenlemeler ve Satınalma Maliyetleride Hükümet Yasalarının Etkisi;** Çevredeki ekonomik, kanuni, hükümet uygulamalarını takip ederek değişimleri sezmek ve önceden fark ederek işletme için bu değişimleri uzun vadede avantaja dönüştürebilmek gerekmektedir. Belirlenecek bir satınalma stratejisinin tüm organizasyonun amacına ve stratejisine, bunun yanında

²⁵ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2001, s. 191.

²⁶ Şahin, a.g.e., s. 4.

²⁷ M. Kamil Yazgıç, *Satınalma Sistemi Yönetimi ve Otomobil Sanayiine Uygulanması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü), s. 9.

²⁸ M. Hulusi Demir ve Şevkinaz Güntüoğlu, *Üretim/İşlemler Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994, s. 661.

²⁹ H. Melih İter, *Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)*, İstanbul: İTO Yayın No:2002-31, 2002, s.60.

³⁰ Feray Odman Çelikçapa, *Üretim Yönetimi ve Teknikleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Ekim 2000, ss. 161-162.

şimdiki ve gelecekteki pazar şartlarına uygun olması gerekmektedir. Hükümet düzenlemeleri ve kontroller satın alınan ürünlerin durumu, çevresel konumu nedeniyle bazı politikalar takip etmeyi gerektirir. Örneğin, hükümetin uyguladığı gümrük tarife ve uygulamalar her hükümet değişiminde farklılık gösterebilir. Satınalma bölümü kanunlarını ve uygulamaların değişim ihtimalini gözden geçirmelidir.³¹ Ekonomik çevre organizasyonun iş dönemi, enflasyon, faiz oranları, döviz kurunu vb gösterir, bunların hepsi tedarik pazarını etkiler. Sosyal ve psikolojik güçler değer sistemleri, insan tutumları ve davranış modellerini gösterir. Bu güçler tedarikçi ilişkilerinin kurulması ve kurulmuş modelleri değiştirmek ya da yeni birleşmeleri yapma kabiliyet ve isteklilik üzerinde önemli etkiye sahiptir.

* **Teknolojideki Gelişmeler;** Değişen teknoloji tüm fonksiyonlar üzerinde etkiye sahiptir ve tedarik yönetimi de kesinlikle dışarıda bırakılamaz. Teknoloji işlemlerinde ve üretimdeki gelişmeler satınalma stratejileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hızla değişen teknoloji, endüstrinin yeniden yapılanmasını, alım kararlarının belirgin bir şekilde değiştirilmesini gerektirebilir.

* **Rakipler;** Rakiplerin gelişme ve değişiklikleri hakkında zamana uygun kalmak satınalma için önemlidir. Eğer satın alınan firma pozisyonunu belli bir konumda tutmak istiyorsa rakiplerin ürün yenilikleri ve yeni teknolojik gelişmelerine denk olmalı ya da geçilmelidir. Bu dış güç tedarik amaçlarını belirlemede etkili olduğundan kabul edilen stratejileri de etkiler.³²

* **Global Rekabetin ve Global Sourcing Artması;** Global rekabetin artması, üreticileri, üretim maliyetlerini düşürmeye zorlamıştır. Bu çaba çerçevesinde en önemli kazanç şüphesiz, malzeme maliyetlerini düşürmek olmuştur. İşletmenin kendisi her açıdan global anlamda dünyaya açılırken, malzeme tedariği de dünya geneline kaymış ve ürünler, dünya genelindeki pazarlarda satılmaya başlanmıştır.³³

Dünya'da globalleşme etkisini gittikçe artırarak hissettirmektedir. Bu kapsamda global satınalma vazgeçilmez bir enstrüman olarak karşımıza çıkmaktadır. Global

³¹ Akyıldız, a.g.e., s. 76.

³² Tom Chadwick and Shan Rajagopol, *Strategic Supply Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998, s. 12.

³³ Sinem Biçel, *Sanayi İşletmelerinde Stratejik Üretim Lojistiği ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 18.

sourcing rekabete dayanan maliyet, kalite ve fiyatta kalmak için çoğu iş sektöründe gerekli oluyor.³⁴

* **Firma İçinden Sağlanan Hizmetlerin Dışarıdan Satın alınması;** Rekabetçi avantaj yaratmanın günümüzdeki temel noktalarından birinin üretim sistemini yalınlaştırmak olduğu bilinmektedir. Bu ise dışsal tedarik kavramının firma açısından önemini gittikçe artması, daha basit bir deyimle, firmaların gittikçe daha az üretmesi ve daha çok satınalmalarıdır.³⁵ Artan outsourcing tedarikçi yönetiminin önemini arttırdı. Sonuç olarak, satınalma çoğu organizasyonda yönetim seviyesinde bu konuları temsil etmeye başladı.

3.Tedarik Stratejisi Geliştirme Süreci ve Aşamaları

Tedarik Bölümü, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşması açısından oldukça önemli bir göreve sahiptir ve ürün ya da hizmetin hızlı bir şekilde ve tam zamanında işletmeye ulaşmasından, üretim maliyetlerine ya da ürün/hizmet kalitesine kadar birçok unsuru etkileyebilir.³⁶

Stratejik satın almanın üç göstergesi vardır. Bunlar, satın alma fonksiyonunun uzun dönemli resmi bir plan olması, bu planın şirketin stratejik planlarındaki değişiklikler doğrultusunda revize edilmesi ve bu planların tedarik edilecek malzeme ve servisleri içermesidir. Buna göre stratejik satın alma, bütün satın alma faaliyetlerini firmanın kapasitesi doğrultusunda uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için yönetmektir.

Stratejik satın alma 1980'lerde değer kazanmaya başlamıştır. Üst yönetim geçmişte, satın almanın iş organizasyonunda pasif bir rolü olduğunu düşünmüştür. Fakat 1980'lerde şirketin stratejik planlamasında ağırlığını hissettirmeye başlamıştır.

Klasik aşamada satın almanın görüş açısı çok düşüktür ve üst yönetimle ilişkiler daha çok raporlara dayanmaktadır. Buna göre klasik satın alma fonksiyonu temel satın alma aktiviteleri gibi rutin işlemleri içerir. Temel aktiviteler arasında siparişlerin verilmesi, siparişlerin takibi ve fiyat temelinde tedarikçi seçimini sayılabilir. Satın alma

³⁴ Chadwick and Rajagopol, a.g.e., s.5.

³⁵ İter, a.g.e.,s.57.

³⁶ Biçel, a.g.e., s. 18.

performansı verimlilik ölçeklerine göre belirlenir. Dar görüş açısı olduğu için satın almanın diğer kurumlarla etkileşimi çok azdır. Satın almanın görevi yapılan tedarikle birlikte üretimin devamlılığını sağlamaktır.

Stratejik aşamada ise aktiviteler bütünleştirici olmaktadır. Stratejik satın alma aktif ve uzun dönemlidir. Bu aşamada diğer fonksiyonel alanlarla iletişim kurulur ve satın alma şirketin stratejilerinin belirlenmesine katkıda bulunur. Satın almanın performansı firmanın başarısına bulunduğu katkıya göre değerlendirilir. Stratejik satın almanın katkıları şöyle değerlendirilebilir:

Stratejik satın almanın en önemli katkısı tedarikçilerle geliştirilen pozitif ilişkilerdir. Günümüz koşullarında tedarikçilerle ilişkiler, iki rakip gibi değil de iki ortak gibi olmalıdır. Stratejik satın almaya bunu sağlamada oldukça başarılıdır. Burada temel amaç iki tarafın birden kazançlı çıkabileceği ortak noktalar oluşturabilmektir.

İkinci olarak, tedarikçinin tepki hızı stratejik satın almaya ilişkilidir. Stratejik satın almaya uygulayan firmalar, ilk kademe tedarikçileriyle beraber ikinci kademe tedarikçileriyle de sıkı ilişkiler geliştirip, ihtiyaçlara cevap süresini azaltmaktadır. Ürünlerin markete kısa zamanda ulaştırılmasının rekabet avantajı sağladığı günümüz dünyasında tedarikçilerin cevap hızını artırmak, firmalara avantaj sağlamaktadır. Bunun için sadece ilk kademe tedarikçileri ile değil ikinci ve üçüncü kademe tedarikçileriyle de ilişkiler geliştirilmelidir.

Üçüncü olarak, stratejik satın alma tedarik stratejilerinin planlanmasını, değerlendirilmesini, uygulanmasını ve kontrolünü içerir. Potansiyel tedarikçi seçimleri ve alternatif malzeme araştırılması stratejik satın alma sayesinde daha etkin yapılmaktadır. Kısacası stratejik satın alma, tedarikçi ilişkileri ve etkileşimiyle, tedarik pazarlarındaki değişimlerle ve firmanın performansı ile yakından ilişkilidir.³⁷

“Stratejik satın alma” firmaların uzun dönem hedeflerini başarma yetenekleri ile tutarlı olan fırsatlar yoluyla satın alma fonksiyonunun bütün faaliyetlerini yönetmek için

³⁷ Carr A. S. and L. R. Smeltzer, “The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1999, 5(1):43-51.

stratejik ve operasyonel satın alma kararlarının planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrolü sürecidir.³⁸

Stratejik tedarik yöntemi işletme plânlama sürecinin hayati bir parçasıdır. Stratejik yönetim sürecindeki çevre araştırması, strateji geliştirme, stratejiyi gerçekleştirme ve değerlendirme gibi tüm aşamalar bugünkü satın almanın içindedir.³⁹

Tedarik fonksiyonunun misyonu, firmanın rekabet gücünü arttıracak öncelikleri her ürün / hizmet için algılamak (düşük üretim maliyetleri, hızlı ve tam zamanında siparişler, yüksek kalitede ürün/hizmet ve esneklik) ve her ürün / hizmet için operasyonel stratejilere uygun satın alma plânları geliştirmektir. Örneğin, bir malzeme çeşidi, yüksek miktarlarda üretilecek, düşük üretim maliyetli ve stoklanacak bir ürün için kullanılacak iken, diğer bir malzeme çeşidi düşük miktarda üretilecek, yüksek kaliteli ve müşteriye hemen teslim edilmesi gereken bir ürün üretiminde kullanılacak olabilir. Bu durumlar için, tedarik fonksiyonunun izlemesi gereken politikalar birbirinden tamamen farklı olacaktır, ilk durum için, satın alma bölümünün düşük maliyetli ve yüksek miktarda üretim yapan bir tedarikçi bulması gerekirken, ikinci durum için, yüksek kalitede üretim yapan ve ürettiği ürünü kısa sürede teslim edebilen bir tedarikçiye ihtiyacı olacaktır.⁴⁰

Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların hazırlanması safhasında, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışılmaktadır.⁴¹

Dış Çevrenin Analizi: işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar. çevrenin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek, işletme üzerine yapacağı etkiler öngörülür.⁴²

Örgütsel alıcılar kararlarını izole edilmiş ortamda almazlar; dış çevreden büyük ölçüde etkilenirler. İş koşullarında projelendirilmiş değişimler, teknolojik gelişmeler,

³⁸ Şahin, a.g.e.,s. 37.

³⁹ Chadwick and Rajagopol, a.g.e., s. 4.

⁴⁰ Biçel, a.g.e., s. 19.

⁴¹ Akyıldız, a.g.e., s. 40.

⁴² Dinçer, a.g.e., s. 51.

yeni mevzuatlar; örgütlerin satın alma planlarına zorlayıcı değişimler getirebilir. Bu tip çevresel etkiler de örgütsel alıcılarla, satıcıların etkileşim halinde olacakları ortamın sınırlarını belirler.⁴³

Tedarik Stratejisi geliştirmeyi etkileyen dış güçler Devlet, Tedarikçiler, Müşteriler, Rakipler, Teknoloji, Ekonomik, Sosyal ve Psikolojik çevredir.

İşletme Analizi: İşletme stratejisini geliştirmede önemli bir hazırlık ögesi de işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin incelenmesidir. Dış çevrenin analiziyle belirlenen amaçların, yöneticilerin hayal gücünün ötesinde gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenin içine yönelik bir analizin yapılmasıyla mümkündür.⁴⁴ İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yönetimin işletmenin amaçlarına uygun stratejiyi seçmesini kolaylaştıracaktır.⁴⁵

İşletme içinde tedarik stratejisi geliştirmede etkili olan iç güçler; bölümler arası ilişkiler, organizasyon yapısı, organizasyon stratejisi, organizasyon politika ve prosedürleri, şirket kültürü, proses işleyişi ve yönetici görevleridir.⁴⁶

Tedarik Faktörlerinin analizinde işletmenin kendine soracağı sorular işletmenin hangi yönlerden güçlü hangi yönlerden zayıf olduğu konusunda önemli ip uçları verebilecektir. Rakiplerin elde edemediği ham madde ve yarı mamülleri temin etme yeteneğine sahip miyiz? Bu amaçla satıcılarla iyi ilişkiler kurabiliyor muyuz? Bu soruya cevap evet ise, işletme rakiplerine nazaran tedarik faaliyetlerin de avantajlara sahiptir. Ayrıca aşağıda ki hususlarında stratejik avantajların belirlenmesinde önemli yeri vardır.

1. Toplam faaliyet masraflarının durumu,
2. Kaynak sağlama imkânları ve satın alma örgütünün etkinliği,
3. Stoklama kapasitesi ve imkânları,
4. Hammadde ve yarı mamüllerin maliyetleri,
5. Elde edilen hammadde ve yarı mamüller ile fason siparişlerin kalitesi,

⁴³Serdar Emre Göçener, Örgütsel Satınalma Davranışı ve Etkili Faktörler-İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2001), s. 38.

⁴⁴Dinçer, a.g.e., s. 209.

⁴⁵Dinçer, a.g.e., s. 201.

⁴⁶Chadwick and Rajagopol, a.g.e., s. 12.

6. Hammadde, yarı mamül temin edilen ve fason iş yaptırılan işletmelerle ilişkiler,
7. Kuruluş yeri, bina yerleşim düzeni ve fabrika organizasyonu,
8. Envanter kontrol sistemlerinin etkinliği ve verimliliği,
9. Eğer varsa, dikey entegrasyon sisteminin etkinliği.⁴⁷

Alternatif Stratejilerin Oluşturulması ve Uygun Stratejinin Seçimi: Stratejik analizlerden sağlanan bilgi birikimi desteğinde, mevcut durum çerçevesinde anlamlı/olanaklı stratejiler oluşturulur. Böylece prensip olarak “düşünebilir” stratejiler kabaca ortaya konmuş olur. Alternatifler, belli bir değerlendirmeye tabi tutulur; işletmenin güçlü ve zayıf tarafları ile çevreden beklenen tehdit ve fırsatlara bakarak, oluşturulan alternatifler arasında başarı şansı en yüksek görülen bir strateji seçilir.⁴⁸

Doğru satın alma stratejisi diğer fonksiyon alanlarının ve şirketin rekabete dayanan amaç ve hedefleri ile tutarlı olmak zorundadır. Fonksiyonel alan stratejisi rekabete dayanan amaç ve hedefleri desteklemiyorsa, şirket şirket seviyesinde stratejisinin başarısını beklemelidir.⁴⁹

Stratejinin Uygulanması: Uygulama süreci, seçilen stratejilere uygun olarak hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir.⁵⁰

Stratejik Sonuçların Değerlendirilmesi ve Kontrol: Stratejik yönetim sürecinin son safhası, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılması safhasıdır. Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Aynı zamanda, bu safha, yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturur. Çünkü, sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi; aynen veya düzeltilerek eski stratejilerin mi kullanılacağı yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda tepe yöneticilerine geribesleme (feedback) sağlayacaktır.⁵¹

⁴⁷ Eren, a.g.e., ss. 204-205.

⁴⁸ İsmail Duymaz, Stratejik İşletme Yönetimi, YTÜ İİBF Yüksek Lisans Ders Notları, Nisan 2003, s. 17.

⁴⁹ Müjdelen İpek Yener, Critical Managerial Attributes in the Success of Supply Chain Management: Base on the Strategic Evaluation of Supply Chain Management, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.16.

⁵⁰ Dinçer, a.g.e., s. 309.

⁵¹ Dinçer, a.g.e., s. 361.

II. Tedarik Konseptleri

1. Tedarik Konseptlerini Etkileyen Faktörler

1.1. Tedarik Kaynaklarının Sayısı

Malzemenin uygun kaynaklardan sağlanabilmesi için öncelikle pazarın yapısı ve pazardaki satıcılarla ilgili güvenilir bilgilerin elde edilmesi gerekir.⁵² Bazı malzemeler için kaynak tek olmakla birlikte genellikle malzemeler bir veya birkaç kaynaktan elde edilebilirler.⁵³ Markalı ve patentli maddeler için tek bir kaynak vardır. Özel likidite ve gazların da bir veya iki tedarikçileri mevcuttur.⁵⁴

Satın alma politikalarının belirlenmesinde satıcıların sayısı ve piyasa hakimiyeti, girdi maliyetleri ve kalitesinin belirlenmesinde ikmal işlerinin devamlılığında çok önemlidir. Bu nedenle, tek satıcıya bağlı kalmak yerine alım kaynaklarının artırılması yoluna gitmek girdi temininde devamlılık, kalite ve maliyet endişelerinin giderilmesi, darboğazların aşılması açısından önemlidir. Ancak bu takdirde, büyüme ve gelişme stratejilerinin gerektirdiği üretim düzeyleri gerçekleştirilebilir.

Kaynak bulma, darboğazlar ve satıcıların sayısının az olması ve piyasaya hakimiyetleri, işletmenin durgun büyüme, hatta bazen tasarruf veya tasfiye stratejileri izlemesine neden olmaktadır. O halde, stratejik seçimler de satın alma politikalarından etkilenebilmektedir.

Satıcıların sayılarının az, üretim kapasitelerinin yetersiz olduğu ya da piyasaya hakim oldukları durumlarda işletme iki politika izleyebilir. Bunlardan biri, aynı işleri görecek yeni malzeme araştırmak, malzeme bilgi ve teknolojisini geliştirmek, ikame hammaddelere yönelmek, ikincisi ise, satın alma yerine bu hammadde ve doğal kaynakları üretmek için yatırımlar yapmak, diğer bir ifade ile, dikey entegrasyona gitmektir.

⁵² Önen, a.g.e., s. 37.

⁵³ Ahu Çetin, Süreç Geliştirme Siparişten Sevkiyata Makro Süreç Uygulaması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 2000), s. 32.

⁵⁴ Ted Barker, *Essentials of Materials Management*, London: McGraw-Hill Book Company, 1989, s. 82.

Bu politika işletme daha ucuza ve daha kaliteli hammaddeyi kendi üreterek dışsal tasarruflar sağlar ve rekabet gücü ve avantajlarına sahip olabilir. Böyle bir politikayı izleyebilmek için işletmenin büyük üretim kapasitesinde olması ve güçlü bir finansal kaynak yapısına sahip bulunması zorunludur. Çünkü, işletme asıl amacı dışına çıkıp kaynaklarını bölerek yeni bir alana yönelmektedir.

İşletme hammadde ve malzeme İkmalini değişik kaynaklardan temin ediyorsa, bunların üretilen ürünler üzerinde olumsuzluk ya da farklılık yaratan etkilerini ortadan kaldırmak için hammaddelerin kalite kontrol ve kabul edilebilirlik açısından güvenilirliğine daha çok önem vermek zorunda kalabilir. Çünkü değişik kaynaklardan alınan hammaddelerin ve yan mamullerin standartları genellikle değişik olabilmektedir.

Bazı işletmeler seçtikleri dikey entegrasyon ya da bütünleşme stratejileri gereği hammadde ve malzemelerini kendileri üreterek o sektör içinde hem kendi ihtiyaçlarını ve hem de piyasada diğer işletmelerin hatta rakiplerinin ihtiyaçlarını karşılayacak çabalarda bulunurlar. Böylece, işletme ürettiği yeni ürünlerle farklı ürün hatlarına kavuşabilir, ya da bunları birbirinden ayrı birer firma halinde farklı stratejik işletme birimleri olarak çalıştırır. Örneğin, Sabancı Holding lastik sektöründe dikey entegrasyona böyle farklı stratejik iş birimleri kurarak girmiştir. Brisa, Beksa, Kordsa, Dusa birbirinden farklı ama lastik üretiminde dikey entegrasyon için kurulmuş farklı stratejik iş birimlerini (SİB) oluştururlar.

İşletmeler dikey entegrasyona gitme kararlarını verirken satın almanın mı yoksa imal etmenin mi kendileri için yararlı olacağını politik bir karar olarak çok iyi analiz etmelidirler. Daha sonra kurulacak tesislerin en uygun kapasitesinin ne olacağını, kurulacak tesislerde çalıştırılacak personel, miktar ve kalitesinin belirlenmesini, ve yatırımın yapılması için gerekli finansal kaynak ve koşullarının bulunmasını sağlamak gereklidir.

Satın alma ve ikmal politikaları bazen işletmeler için o kadar yaşamsal ve hatta bazen karlı bir durum arz edebilir ki, işletme büyüme ve gelişme ile ilgili stratejik seçimlerini aşağıya doğru (kaynaklara doğru) bir dikey bütünleşmeye yönelme şeklinde yapmakta, diğer yatırım alternatif ve stratejilerinden vazgeçmektedir. Satın alma yerine imal etme politikası fonksiyonel politika çıkmazının işletme stratejisi üzerine etki edip

işletmenin dikey bütünleşmeye giderek yeni yatırımlarını (yeni SİB'lerini) hammaddelere doğru yönlendirmesine neden olmaktadır. Bu da politik sorun ve sıkıntıların stratejik alternatiflerin seçiminde etkili bulunmasının en güzel örneklerinden birini oluşturur.⁵⁵

1.2. Elde Malzeme Bulundurma Şekli

Envanter (stok), kullanılmayı veya satılmayı bekleyerek, belirli bir süre atıl durumda tutulan, ekonomik değere sahip malzeme ve mallar olarak tanımlanabilir. Stok edilen malzemeler arasında cins, değer, kullanım yeri, stoklama biçimi gibi faktörler açısından farklılıklar vardır. Ancak stokların sınıflandırılmasında en çok kullanılan sınıflandırma amaca uygun sınıflandırmadır.

- **Hammadde stokları:** İşletmede imalata giren ve üzerinde işlem yapılarak değer kazandırılan stoklardır.
- **Yarı mamül veya yan ürün stokları:** Üzerinde yapılması gereken işlemler henüz tamamlanmamış bulunan ve ara depolarda biriktirilen depolardır.
- **Mamul veya ürün stokları:** Fabrika içinde yapılması düşünülen işlemlerin tümü tamamlandıktan sonra, müşteriye teslim edilmek üzere ambara konulan stoklardır.
- **Hazır parçalar:** Ürünün bir kısmını oluşturan ve genellikle dışarıdan tedarik edilen stoklardır.
- **Yardımcı malzemeler:** Üründe doğrudan kullanılmayan veya yer almayan malzemelerdir.
- **Emniyet stokları:** Talepteki belirsizliği ve tedarik süresindeki gecikmeleri karşılamak amacıyla elde bulundurulmuş stoklardır.
- **İşlem Stokları:** Üretim süreci sırasında işlemler arasında oluşan stoklardır.⁵⁶

⁵⁵ Eren, a.g.e., ss. 364-366.

⁵⁶ Josep G. Monks, *Operation Management Theory and Problems*, McGraw-Hill Inc. 1987, s. 366.

Envanter maliyetleri genel olarak aşağıdaki gibi tanımlanabilir;

- Tedarik Maliyeti (Satın alma Maliyeti/ Üretim Maliyeti)
- Hazırlık Maliyeti (Sipariş Maliyeti)
- Elde Bulundurma Maliyeti
- Elde Bulundurmama Maliyeti

Tedarik Maliyeti: Bir ürünün satın alınması ya da üretilmesi için katlanılan ücreti anlatır. Bir ticaret işletmesinde, söz konusu ürünün dışarıdan satın alınması durumunda, bu Satın alma Maliyeti söz konusu iken, üretim işletmesi durumunda bu, Birim Üretim Maliyeti olarak yorumlanmalıdır.

Hazırlık Maliyeti: Satın alınan ya da üretilen mamullerin direkt olmayan maliyetleri ile ilgilidir. Şöyle ki, eğer söz konusu ürünün dışarıdan satın alınması durumu geçerliyse, sipariş için yapılan tüm sabit giderler bu kapsam içinde değerlendirilecektir. Örnek olarak bu amaçla yapılan iletişim harcamaları, seyahat harcamaları, gözetim giderleri, taşıma giderleri, Hazırlık Maliyeti'ni oluşturacaktır. Eğer ürünün imalat yoluyla elde edilmesi durumu tartışılıyorsa, imalat hatlarının bu ürün için değişikliklerinde vuku bulan kayıplar, takım ve tertibat hazırlıkları Hazırlık Maliyeti bünyesinde değerlendirilmelidir.

Elde Bulundurma Maliyeti: Bahse konu ürünün stoklanması durumunu etüt etmektedir. Buna göre, bu ürünün stoklanmaması durumu ile mevcut durum karşılaştırılmaktadır. Böylece, stoklar için harcanan maliyetin başka kaynaklarda değerlendirilmesi söz konusu olacaktır, işte alternatif bu değerlendirme, söz konusu ürünleri stoklamanın da bir maliyettir. Diğer yandan, ürünün depolama sırasında bozulması, modasının geçmesi, çalınması, değerini kaybetmesi, depolama yerinin maliyetleri, sigorta giderleri ve benzeri tüm maliyetler Elde Bulundurma Maliyeti kapsamı içindedir.

Elde Bulundurmama Maliyeti ise, ürünün olmaması nedeniyle ortaya çıkan durumu incelemektedir. Buna göre öncelikle bir kar kaybı söz konusu olacaktır. Bunun yanında, anlık bu maliyet unsurunun yanı sıra, daha uzun vadeli bir başka maliyet

unsuru da imaj kaybıdır. Tüm bunlar Elde Bulundurmama Maliyeti çatısı mütalea edilmektedir.⁵⁷

Envanter bulundurmak hiçbir zaman amaç değildir. Ve işletmeler mümkün olan en düşük stok seviyesi ile çalışmak isterler. Buna rağmen çeşitli nedenlerle stok bulundurmak zorundadırlar. Bu sebeplerden birkaçı şöyle sıralanabilir:

- Talepteki belirsizlikler,
- Sistemdeki verimsizlikler,
- Satın alma,
- Taşıma,
- Üretimde ölçek tasarrufları sağlama,
- Arz ve talepteki mevsimsel değişikliklerden etkilenmeme çabası,
- Fiyat artışlarından ve kıtlıklardan korunma,
- Müşteri hizmet düzeyim iyileştirme,
- Maliyetten azaltma,
- Dağıtım kanalı üyeleri arasındaki ilişkilerde tampon görevi görme.⁵⁸

Firmanın envanter tutmadaki başlıca amacı, satış fırsatlarını kaçırmayarak satış fiyatı ile maliyet arasındaki olumlu farktan yararlanarak kâr sağlamaktır. Stoklar, firmaya gelir sağlayan başlıca aktif değerlerdir. Bunun yanı sıra firmalar, fiyat artışları nedeni ile, stok tutma nedeni ile vurgunsal (spekülatif) kazançlar da sağlayabilir.⁵⁹

Ancak girişimin elinde envanter bulundurmanın yararları yanı sıra, hiç kuşku yok ki bir takım sakıncaları da vardır. Sakınca olarak şunlar sayılabilir:

- i. Envanterlerin fazla yer kaplama durumu ve yüksek depo kirası,
- ii. Gereğinden çok depo iş göreni (personel) çalıştırma durumu,
- iii. Envanterin bozulma, değer kaybetme, aşınma ve eskime durumları,
- iv. Sigorta giderlerinin yüksek olması durumu.⁶⁰

⁵⁷ İter, a.g.e., ss. 66-67.

⁵⁸ Hikmet Erkan, Siparişe Göre Üretimde Envanter Yönetimi ve Stok Kontrolü, Tekstil Uygulaması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s. 36.

⁵⁹ Erkan, a.g.e., s. 39.

⁶⁰ Demir ve Gümüüşoğlu, a.g.e., ss. 566-567.

Envanter günümüzde gerekliliğine rağmen en düşük seviyelere çekilmeye çalışılmaktadır. Envanterlerin istenmeyen maliyet oldukları bir gerçektir, işçilik, makine ve genel maliyetlerden farklı değildir. Envanter planlaması ve kontrolün amacı uygun bir envanter politikası belirleyerek birbirleriyle ilişkili olan bu masrafları minimize etmektir.⁶¹

Stoklarla ilgili talepler işletme içinde ve dışında düzensizlikler gösterir. Üretim bölümü fazla üretimi gerçekleştirmek için fazla hammadde stok etmek ister. Satımına bölümü de ucuz olan hammadde ve malzemeyi alabilmek için fazla miktarda stok bulundurmak ister Finansman bölümü ise gerek nakit çıkışını önlemek,gerekse sipariş giderlerini azaltmak için fazla stoktan kaçını. Bu bakımdan işletme departmanları arasındaki stoklarla ilgili düzensizlikleri giderebilmek için iyi bir stok politikasına ihtiyaç vardır.

İşletme yönetiminin stok politikasının gerçekleştirilmesinde göz önüne alacağı faktörler ise şunlardır:

a.Mevsimsel dalgalanmaları dikkate alarak satış taleplerini karşılayabilecek yeteri stok miktarının belirlenmesi

b.Stoklanan madde ve malzemenin çürüme veya bozulma durumu

c.Üretim süresi

d.Depolama şartları

e.Stok yatırımlarının finansal kaynaklanması

f.Stok masrafları

1.İşgücü,sigorta,vergi,kira,amortisman ve nakliye

2.Ekstra taşıma masrafları

g.Hammadde yetersizliğine karşı alınacak tedbirler

⁶¹ Erkan, a.g.e., s. 35.

h.İşgücü eksikliğine karşı alınacak tedbirler

1.Fiyat artışlarına karşı stoklama

j.Stok riskleri

1. Fiyatların düşmesi

2. Stokların yıpranması

3. Stokta meydana gelebilecek kayıp ve hazırlıklar

4. Talep yetersizliği

Envanter politikasının temel amacı envanteri kullananlara en uygun yararlı hizmeti sağlamak veya bir anlamda istenen hizmet düzeyi için en düşük maliyeti gerçekleştirmektir.⁶²

Bu, birbirlerine bağımlı olan, satın alma, üretim ve dağıtım işlevlerinin başarılı olmasını sağlar. Cari kullanım için gerekenden fazla alım ya da üretim yapılması fazla bir stokun oluşmasına neden olur. Bu işlev, alınan fazla malın daha az mala göre toplam maliyetin düşmesini ya da iskonto yapılmasını sağlar. Bir mal için oluşan talebin değişken olduğu ya da mevsimsel farklılıklar gösterdiği biliniyorsa, bir firma için üretim düzeyinin gerektireceği miktarın üzerinde bir envanter daha ekonomik olabilir. İşletmenin temel yaklaşımı operasyon maliyetlerini en aza indiren politikaları geliştirmektir. Bu nedenle envanter düzeylerini ilgilendiren iki önemli karar alınmalıdır.

1- Sipariş zamanları sabit olmalı ve sipariş miktarı belirlenebilir olmalıdır.

2- Hem sipariş miktarı hem de sipariş zamanı belirlenebilmelidir.

Bu iki karar için bir çözüm, büyük miktarda sipariş verme maliyetlerini düşük tutmaktır. Bu iki uğraş arasında orta noktayı bulabilmek en iyi çözümdür.⁶³

⁶² Zafer Çelik, Envanter ve Stok kontrol Modellerinden MRP'nin Tanımlanması ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin Bir Hudut Karakolunda Uygulanması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), ss. 14-15.

⁶³ Çelik, a.g.e., s.12.

Envanter planlama kararları genel olarak satın alınan mallar, üretilen mallar ve üretim sürecindeki envanter için söz konusudur. Satın alınacak mallar için temel envanter planlaması kararı kullanılacak olan envanter kontrol ve sipariş sisteminin tipinin seçilmesidir. (ne kadar sipariş vereceğimizi, ne zaman sipariş vereceğimizi tespit etmektir.) Üretilen mallar için üretim planlamasında üretilecek kesin miktarın ve üretim zamanının belirlenmesi gibi ayrıntılar envanter bölümünce verilir. Teslim süresinde oluşacak bir gecikme emniyet stoku oluşturulmasını gerekli kılacaktır. Üretim sürecinde oluşacak stoklar için ardarda gelen istasyonlardaki iş yükü ara depo kapasitesine göre envanter planlama kararı ile belirlenebilecektir. Ayrıca envanter planlaması kontrolünde hacim kısıtları ve parasal kısıtlar en önemli sınırlamalardandır ve çözümde bunlara da yer verilmelidir.

Envanter kontrolü kararları ise sistemin çalışması ile ilgilidir. Sipariş şekli (satın alma siparişi mi yoksa üretim siparişi mi ?), sipariş miktarı, ek sipariş verme (şu durumlarda oluşabilir: satıcı veya üretim bölümünün malları uzun zamanda teslim etmesi, bir üretim döneminde aşırı talep veya kullanım, yüksek miktarda hatalı malın gelmesi), alışılmadık piyasa ve üretim koşulları ile ilgili kararları kapsamaktadır.⁶⁴

Stok kontrolü; mal ve hizmet üreten işletmelerin üretim planlarının desteklenmesi, malzeme giriş çıkışlarının devamlı olarak düzenlenmesi ve malzeme akışının sağlanması fonksiyonudur.

Malzeme yönetiminde en kritik fonksiyon stok kontrolüdür. Böylece işletme malzeme ihtiyaçlarının; ne zaman, ne kadar tedarik edilmesi gerektiği tespit edebilir. Bu maksatla;

a. Malzeme hareketlerinin izlenmesi lüzumlu istatistiksel bilgilerin derlenmesi imkanını veren kayıt işlemlerinin yürütülmesi.

b. Kaydedilen bilgilerin değerlendirilmesi işlemleriyle stok kontrolünden beklenen sonuçlar sağlanır.

⁶⁴ Erkan, a.g.e., ss. 40-41.

Hangi malzemenin ne kadar stoklanacağı, stok kayıtlarından elde edilen istatistiki bilgilerin yardımıyla olur. Bir işletmenin kuruluş konusu bellidir; dolayısıyla halen işletmede kullanılan ve gelecekte lüzumlu olan malzemeler tespit edilebilir.

Düzenli çalışan stok kontrolü, döner sermayenin etkenliğini artırır, tedarik faaliyetlerinde dükasyonları önler ve üretimde, malzeme ikmalinin yetersizliğinden dolayı duraklama, normal sınırlar içinde kalır.⁶⁵

Stok kontrol sistemi çerçevesinde çeşitli yöntemler ve teknikler kullanılır:

1. Klasik Teknikler
 2. Sabit Sipariş Dönemi Yöntemi
 3. Sabit Sipariş Miktarı Sistemi
 4. Sabit Aralıklı ve Sabit Miktarlı Sipariş Tekniği
 5. ABC Analizi
 6. XYZ Analiz
- 1. Klasik Teknikler**

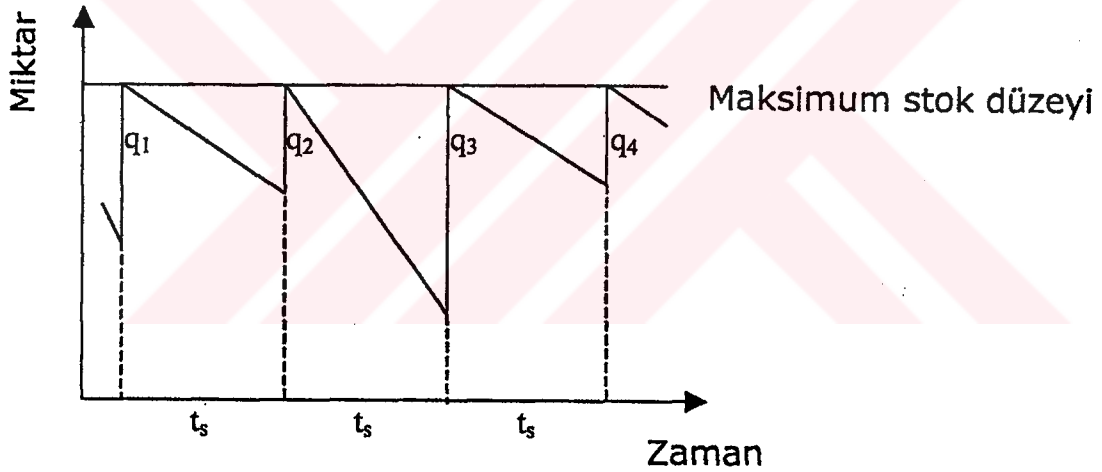
Gözle kontrol yöntemi; tecrübeli elemanlar tarafından gerçekleştirilir. Bir malın stok miktarının, sipariş verme düzeyine inip inmediğini, konusunda tecrübeli ve bilgili bir ambar memuru periyodik olarak kontrol eder. Oldukça düşük maliyetli bu sistemin önemli dezavantajları vardır. Firmanın stok kontrolü sadece bir elemana ve onun inisiyatifine bırakılmaktadır. Diğer taraftan düzenli bir ambar yerleşimi olmayan işletmelerde, kontrol edilecek malzemeler kimi zaman başkalarıyla karışmakta, kimi zaman da hiç bulunamamaktadır. Talebin ani artışı durumunda hızla tükenen bir malın stok kontrolünün yapılması oldukça güç olmaktadır. Ayrıca stok kontrolü, konusunda yetişmiş kişiler tarafından yapılmadığından verilecek sipariş miktarı rasyonel olarak hesaplanmamış olacaktır.

⁶⁵ Çelik, a.g.e., ss. 16-17.

Çift kutu yöntemi; burada stoklanan malzemeler kabaca iki kısma ayrılır ve kutu, bölme, ambar ve benzeri bir yerde toplanır. Birinci kutu veya bölmedeki malzeme veya parçalar tükenmeye başladığında, ilgili kişi, gerekli girişimlerde bulunarak iki bölmenin toplamının alacağı kadar malzeme siparişi verir. Bu sipariş karşılanıncaya kadar kullanım ikinci bölmeden yapılır. Bu teknik daha çok basit ve uzuc stok kalemleri kullanan işletmelerde uygulanır.⁶⁶

2. Sabit Sipariş Dönemi Yöntemi

Bu yöntem periyodik olarak kendini tekrarlayan bir sipariş verme tekniğidir. Her stok kaleminin miktarı, önceden saptanmış bir süre sonunda tespit edilir. Bu miktarı belirli bir stok düzeyine tamamlayacak sipariş verilir. Şekil 2.'de görüleceği üzere, t_1 sipariş periyodu sabittir. Tüketim hızı her periyotta farklı olabilir. Dolayısıyla verilecek sipariş miktarı q_1, q_2, q_3, \dots gibi değişik değerler alabilir.



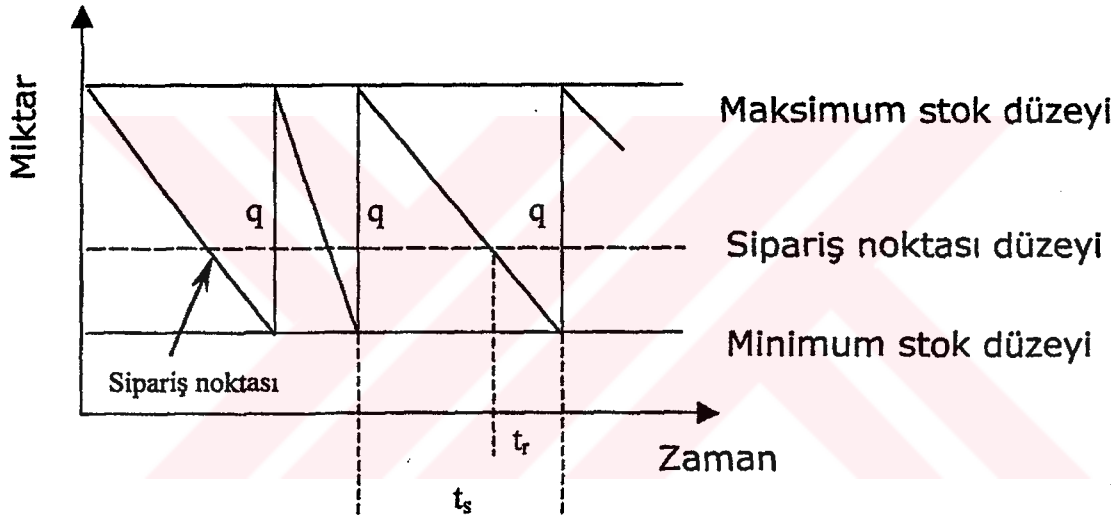
Şekil 2. Sabit Sipariş Dönemi Yöntemine Göre Stok Kontrolünün Elemanları

Kaynak:Uğur, a.g.e., s. 14.

⁶⁶ H. Ercan Kocacıkhoğlu, İşletmelerde En Uygun Stok Kontrol Düzeyinin belirlenmesi ve Kimya Sanayiinde Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s. 65.

3. Sabit Sipariş Miktarı Sistemi

Stok belirli bir düzeye indiğinde toplam stok maliyetini minimum yapacak şekilde önceden saptanmış sabit bir miktar sipariş edilir. Şekil 3.'de görüleceği üzere, bu modelde her stok kalemi için toplam stok kontrol maliyetini minimum yapan bir sipariş miktarı (q), sipariş noktası düzeyi ve emniyet stoğunun hesaplanması gerekir. Sipariş süresi (t_s) her periyot için farklıdır. Sipariş noktası düzeyi sabit olduğundan her periyottaki tedarik süresi (t_r) de farklıdır. Halbuki belirli bir stok kaleminin tedarik süresinin uzunca bir dönem içinde aynı kalması normaldir. Dolayısıyla, değişen t_r lerin en küçüğünün en az gerçek tedarik süresi kadar olmasına dikkat edilmelidir.



Şekil 3. Sabit Sipariş Miktarı Sistemine Göre Stok Kontrolünün Elemanları

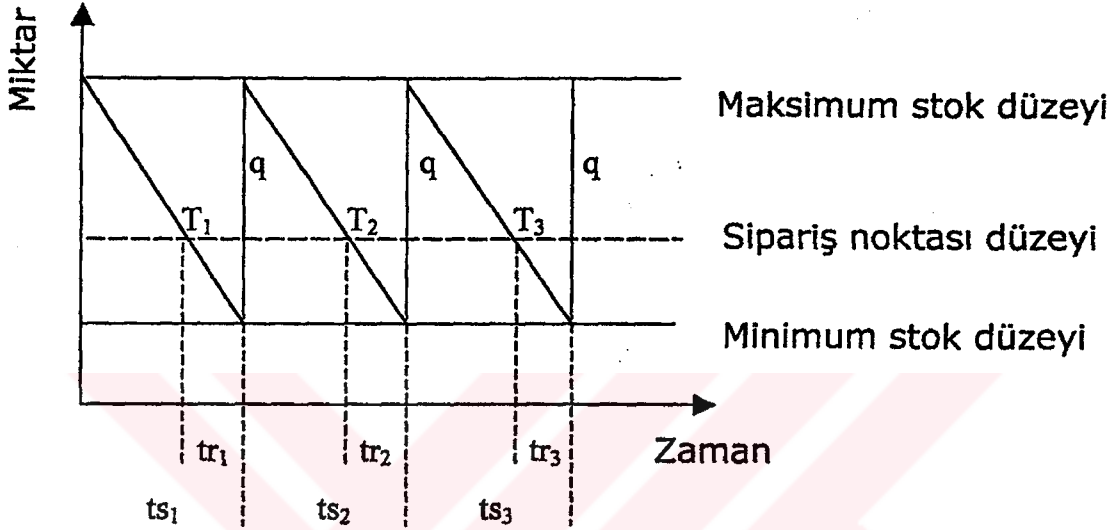
Kaynak: Uğur, a.g.e., s. 14.

4. Sabit Aralıklı ve Sabit Miktarlı Sipariş Tekniği

Sabit sipariş dönemi ve sabit sipariş miktarı yöntemleri, teorik olarak birbiriyle bağdaştırılarak bir arada da uygulanabilir. Şekil 4. için şu varsayımlar geçerlidir: Üretim temposu sabittir; dolayısıyla stok seviyesinin sarf hızı da sabittir. Malzeme stok miktarı zaman içinde doğrusal olarak azalmaktadır. Malzeme maksimum stok seviyesi, sipariş miktarı $-q-$ ile emniyet stok miktarının (minimum stok düzeyi) toplamı kadardır.

Malzeme stok düzeyi, minimum stok seviyesine kadar inmeden, her defasında sipariş noktası düzeyinde yeniden sipariş verilmesi gerekmektedir.

Şekil 4.'te: T_1 , T_2 , ve T_3 sipariş verme noktalarıdır; tr_1 , tr_2 , ve tr_3 aralıkları sipariş süreleri olup, sabit ve birbirine eşittirler; ts_1 , ts_2 , ve ts_3 aralıkları da sabit tedarik süreleridir.



Şekil 4. Sabit Aralıklı ve Sabit Miktarlı Sipariş Tekniğine Göre Stok Kontrolü Elemanları

Kaynak: Uğur, a.g.e., s. 15.

5. ABC Analizi

Tedarik ve stoklama faaliyetleri, işletme için ağır bir maliyet yükü getirdikleri için, ciddi bir planlama gereği doğar. Burada ekonomik ve işlevsel bir tedarik düzeni kurulurken, malzemeleri bir üretim dönemindeki kümülatif sarf değerleri ve sarf miktarları itibarıyla gruplandırıp sınıflandırmak yararlı olur.

ABC analizi, malzeme sınıflandırmasında uygulanan bir stok kontrol yöntemidir ve 3 temel varsayımdan hareket eder:

- Stoktaki her bir maddeyi izlemek (yönetmek) ekonomik değildir.

- Stoklara yapılan yatırımın büyük bir bölümü genellikle birkaç önemli malzeme üzerinde toplanmıştır.

- Stoktaki malzemeler değerlerine göre gruplara ayrılabilir ve tek tek malzemelerden çok belirli grupların kontrolüne daha çok ağırlık verilebilir.

ABC analizi için önce, kullanılan malzemelerin periyodik sarf değerleri (miktar x fiyat) ayrı ayrı hesaplanır, ardından her bir malzeme sarf miktarına ve sarf değerlerine göre sınıflandırılıp A, B, C şeklinde 3 grupta toplanır:

A grubu Malzemeler: Sarf miktarı, toplam miktarın % 15-20 si, sarf değeri ise toplam değer % 70-80 i kadardır.

B Grubu Malzemeler: Toplam miktarın % 30-40 ını, toplam değer % 10-15 ini oluştururlar.

C Grubu Malzemeler: Miktar olarak % 40-50, değer olarak sadece % 5-10 luk bir paya sahiptirler.

Üretimde çok sarf edilen, ama sarf değeri oransal olarak düşük olan malzemelerin (C Grubu) stokta tutulmaları, buna karşın sarf miktarı nispeten az, ama değeri yüksek olan malzemelerin (A Grubu) stok miktarlarının düşük tutulup sıkça tedarik edilmeleri rasyonel olacaktır.

6. XYZ Analizi

Üretimde kullanılan malzemelerin sarf akış düzeni (sarf seyri) de, girdi tedarik şeklini ve aynı anda stok ihtiyacını belirleyen bir faktördür. Uygulamada, malzeme ihtiyaç (sarf) seyrine göre, X, Y ve Z girdi grupları arasında ayırım yapılır:

X malzemeleri sarfi düzenli, Y malzemeleri sarfi dalgalanmalı, Z de malzemeleri sarfi düzensiz olan girdilerdir. X malzemelerine ihtiyaç düzenli olduğundan, bu ihtiyaç nispeten basit ve kesin olarak hesaplanabilir: dolayısıyla, bunların üretimle senkronize edilmiş bir düzen içinde tedarik edilmeleri hem mümkün, hem de uygun olur. Y grubundaki malzemelerin sarfında tren veya sezan dalgalanmaları geçerlidir; sarf seyir düzeni kesin belli olmadığı için, her ihtimale karşı

stoklanmalarında yarar vardır. Z grubundaki malzemeler ise, tesadüfi bir sarf akış düzenine sahiptirler; bu malzemelere olan ihtiyaç önceden belirlenemediği için ihtiyaç doğunca tedarik edilirler, ya da stoklanarak üretime hazır tutulurlar.⁶⁷

Envanter yönetimi, satın alma için gerekli olan çalışma karakteristiklerini ve parametrelerini hazırlar, satın alma bu bilgilere göre üretim için gerekli olan her çeşit malzemeyi pazardan temin eder.⁶⁸

Satmalına ve stok kontrol departmanları iki ayrı bölüm olarak faaliyet gösteriyorsa bu ikisinin ilişkisi diğer bütün departmanlarla olan ilişkilerden daha yakın ve sürekli. Stoklanacak malzemelerin satın alma talepleri stok kontrol bölümü tarafından başlatılır. Satın alma bölümü de eldeki stok miktarını, malzemenin beklenen kullanımını ve kullanım trendini dikkate alarak satmalına kararını verir. Satın alma, stoklan en uygun seviyede tutmak için stok kontrol ile temin süreleri, minimum stok seviyesi, tekrar sipariş verme noktası bilgilerini paylaşmalıdır.⁶⁹

1.3. Piyasanın Büyüklüğü

Etkili stratejistler işletmeye mal, enerji veya hizmet satanlarla ilgili olarak çevrede meydana gelen değişimlerle de yakından ilgilenirler. İşletmede halihazırda kullanılan tüm üretim faktörlerinin bulunabilir olması ile maliyetleri önemlidir. Ayrıca mevcut ürün ve hizmetlerimize ikame olabilecek yeni ürün ve hizmetlerin üretim faktörlerindeki ve teknolojilerindeki değişikliklerle de ilgilenecektir. Hammadde, yardımcı malzeme, yarı-mamül temini ve tedarik imkanları ile maliyeti işletme ile satıcılar arasındaki güç ilişkilerine bağlıdır.

Burada analizcinin araştıracağı hususlar, satıcılar piyasasının ne ölçüde serbest rekabet halinde oldukları veya bu rekabetten uzaklaşıp oligopol veya monopol durumunda bulduklarıdır. Birinci durumda, piyasa kontrol gücü alıcı olan firmalarda, ikinci durumda ise, piyasa kontrol gücü satıcı firmaların elindedir. Endüstride alıcı firmaların sayıları azalmakta, serbest rekabet biçiminden uzaklaşarak oligopol veya

⁶⁷ Pınar Uğur, Sanayi İşletmelerinin Stok Yönetiminde Barkod Teknolojilerine Dayanan Bilgi Sistemlerinin Kullanım Olanakları, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), ss. 13-17.

⁶⁸ Yenersoy, a.g.e., s. 97.

⁶⁹ Şahin, a.g.e., s. 14.

monopole doğru yaklaşmakta ise, bu durum, onlara satıcılar karşısında piyasa kontrol gücü vermektedir. Eğer, alıcılar serbest rekabet biçiminde bulunuyorlar ve sayılan da fazla ise, bu kez, satıcı armalar piyasa kontrolünü ellerine geçireceklerdir. Satıcı firmalar yukarıya doğru dikey entegrasyona gidiyorlar ise, piyasayı kontrol güçleri artıyor demektir. Aksine, alıcı firmalar geriye doğru dikey entegrasyona giderlerse, bu takdirde, piyasa kontrol gücü onların eline geçebilecektir. Bu nedenle, strateji uzmanları satıcılar piyasasındaki gelişmeler ile gelecekte muhtemel gelişmeleri analiz ederek işletmenin stratejik avantajlarını dikkatle belirlemelidir.

Alıcının gücü arttıkça tedarik maliyetleri düşmektedir. Bu nedenle, alıcı endüstrilerin kendi arasında anlaşıp birlik kurmaları halinde ya da önemli bazı alıcıların geriye doğru entegrasyona gitmesi durumunda alış maliyetleri önemli oranda azalacaktır. Alıcıların endüstrisi çok rekabetli bir ortamda ve ikame bir alana geçme çok maliyetliyse, satıcının malı üretim sürecinin temel önemli maddelerinden biri ise ve hatta satıcı için yukarıya doğru entegrasyon cazipse ve dilediği zamanda dikey entegrasyona geçebilecek imkanlara sahipse alıcıların gücü çok zayıftır. Alım maliyetleri, bu takdirde oldukça yükselebilecektir.

Hammadde maliyetleri ve tedarik koşulları bakımından satıcılarla pazarlık etme kararı vermeden önce, strateji uzmanları maliyetler ve tedarik koşullarını uzun süreli bir trend analizine tabi tutarak bu konudaki çevresel gelişmeleri ve ihtimalleri incelemelidirler.⁷⁰

2. Çağdaş Tedarikte Uygulanan Sourcing Konseptleri

Tedarik edilecek malzemeler/parçaların tedariği için belirli bir strateji seçildikten sonra, sıra uygun tedarik konseptinin hazırlanmasına gelir. Bu aşamada tedarik stratejisinin ya da her bir malzeme için düşünülmüş spesifik stratejinin operatif eylemlere dönüştürülür ve ilgili birimler bu iş ile görevlendirilir. Tedarik edilecek malzemelerin veya yarı mamullerin farklı özelliklerine ve bunlara ilişkin olarak geliştirilmiş olan farklı stratejilere göre, çeşitli stratejik tedarik programlarının yapılmaktadır. Tedarik konseptlerinin sınıflandırılmasında çeşitli kriterlere göre hareket

⁷⁰ Eren, a.g.e., ss. 145-146.

edilebilir: Burada tedarikçiler, tedarik objeleri, tedarik zamanı, tedarik bölgesi, tedarik eden aktörler ve yaratılan değer birer kriter olarak dikkate alınabilir.⁷¹

2.1. Tedarikçi Konseptleri

İşletmelerin gereksinim duyduğu malzemelerin neler olduğu ve bunlardan ne kadar tedarik edilmesi gerektiği belirlendikten sonra bu gereksinimin nasıl karşılanacağı sorusunda bir kararın alınması gerekmektedir. Bu aşamada yöneticinin önünde iki seçenek bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bu malzemelerin dışarıdan satın alınması (outsourcing), ikincisi ise işletme içinde üretilmesidir (insourcing)⁷². Bu iki seçenekten yola çıkarak karma bir çözüm de düşünülebilir.

Yani, malzemelerin bir kısmının dışarıdan alınması, bir kısmının da işletme içinde üretilmesi kararı olabilir. Özellikle malzeme çeşidi fazla olan imalat dallarında işletmenin gerekli malzemelerin hepsini kendi bünyesinde üretmesi olanaksız olduğundan, olanaklar dahilinde karma bir çözüme gidilmesi oldukça makuldür.

Malzemenin satın alınması veya işletme içinde üretilmesi kararı başlangıçta üretim planlama ve kontrol birimi yönetimi tarafından alınacaktır. Ancak bu kararın alınması sırasıyla tedarik bölümü ile yakın işbirliği kurulması kaçınılmazdır. Bazı işletmeler bu kanda genel bir politika izlerken, bazı işletmeler de böyle bir kararın alınmasını gerektiren her sorunu ayrı ayrı ele alarak değerlendirmektedir. Her sorunun tek başına kendi özel koşulları içinde çözümlenmesi daha akılcı bir yöntemdir. Böylelikle satın alma veya üretme kararının söz konusu malzeme için sağlayacağı yararlar ve doğuracağı sakıncalar daha gerçekçi bir biçimde görülebilecektir.⁷³

Outsourcing, stratejik "buy" kararıdır; parça, yarı-mamul ve mamullerin başkasına ürettirilip satın alınmasıdır. Insourcing ise, "make" kararıdır. Buradaki make-or-buy tercihi, her üretim ve input için geçerli değildir. İşletmedeki "çekirdek üretim", müşterinin gözünde özel bir fark/ ayrıcalık yaratan kalitedir ve bizzat işletme tarafından üretilir (insourcing).⁷⁴

⁷¹ <http://einkauf.oesterreich.com/bm2/Strat-BM/BeschKon.htm> (20.11.2003).

⁷² Ümit Akın, Metal Sanayiinde Tedarik Fonksiyonu Yönetimi ve Otomotiv Sanayiinden Bir Uygulama, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 133.

⁷³ Önen, a.g.e., ss. 37-38.

⁷⁴ İsmail Duymaz, Üretim Yönetimi, YTÜ İİBF Yüksek Lisans Ders Notları, s. 35.

Ana yetkinlik bir firmanın üzerinde uzmanlaştığı, rakiplerinden kendisini ayıran, kısa bir sürede taklit edilemeyecek, sürdürülebilir yetkinliklerine verilen isimdir. Honda'nın motor üretimindeki uzmanlığı, Sony'nin her şeyin küçüğünü yapma becerisi, Nike'ın tasarım gücü ana yetkinliklere örnek olarak verilebilir.

Firmalar tüm süreçlerini ve hedeflerini ana yetkinliklerini destekleyici ve geliştirici yönde tasarlamalıdır ki daha odaklı ve etkin çalışabilsinler. Bir yoldaşıma göre firmanın ana iş ile doğrudan ilişkili olmayan, ana yetkinliğini kaybetme ya da bununla ilgili gücünü azaltmasına neden olmayacak tüm iş süreçleri dışarıdan sağlanabilir.

Make or buy (insourcing veya outsourcing) kararlarını etkileyen faktörler:

Yap veya satın al karar verilirken göze çarpan iki ana faktör vardır. Bunlar maliyet ve üretim kapasitesi ile ilgilidir, iyi bir yap veya satın al kararında bu iki ana faktörden daha az etkili faktörlerinde göz önünde bulundurulması gerekir. Bu faktörler şunlardır:

Yapma Lehine Olan Durumlar:

- 1- Maliyet ile ilgili hususlar (parçayı yapmanın daha az pahalı olduğu durumlar)
- 2- Fabrika operasyonlarını entegre etme arzusu
- 3- Sabit maliyetleri düşürmek için fabrika kapasitesini üretken kullama isteği
- 4- Üretim veya kalite üzerine direkt kontrol ihtiyacı
- 5- Tasarımda ihtiyaç duyulan gizlilik
- 6- Güvensiz tedarikçiler
- 7- Düzgün bir iş gücü sağlama arzusu (satışların azaldığı periyotlarda)

Satılma Lehine Olan Durumlar:

- 1- Tedarikçi araştırmaları ve özel "Know how" durumları
- 2- Maliyet ile ilgili hususlar (parçayı satın almanın daha az pahalı olduğu durumlar)
- 3- Küçük hacimli malzeme ihtiyacı
- 4- Kısıtlı üretim araçları

- 5- Düzgün bir iş gücü sağlama arzusu (satışların arttığı periyotlarda)
- 6- Çok kaynaktan tedarik politikası
- 7- Endirekt yönetsel kontrol durumlarında
- 8- Malzeme tedarik ve envanteri ile ilgili durumlar

Yap veya satın al kararı verilirken, malzemelerin işletme içinde üretilmesi veya satın alınması durumlarında oluşacak maliyetlerin karşılaştırılması gerekir. Bunun içinde malzemenin satılmasını ve yapımı ile oluşacak maliyetlerin bileşiminin neler olduğunu bilmesi gerekir. Bunlar şunlardır:

Malzemenin işletme içinde yapımı ile oluşacak maliyetlerin bileşenleri:

- 1- Malzeme imalinde kullanılacak malzemelerin maliyeti
- 2- Direkt işçilik maliyeti
- 3- Artan işletme sabit giderleri
- 4- Artan yönetsel giderler
- 5- Artan satın alma giderleri
- 6- Artan envanter bulundurma maliyetleri
- 7- Artan sermaye maliyetleri

Malzemenin satılmasını ile oluşacak maliyetlerinin bileşenleri:

- 1- Satın alınan parçanın fiyatı
- 2- Ulaşım ve taşıma maliyeti
- 3- Malzeme kabul ve kontrol maliyeti
- 4- Artan satın alma maliyeti.⁷⁵

“Yap veya satın al” kararları nasıl ortaya çıkmaktadır?

Günümüzde işletmelerde çeşitli gelişmeler doğrultusunda yap veya satın al kararlarının alınması zorunluluğu doğmaktadır. Yap veya satın al kararlarının alınmasını gerektiren durumlardan bazıları şunlardır:

⁷⁵ Dobler and Burt, a.g.e., ss. 193-194.

Yeni Ürünler: Yeni ürün geliştirilmesi veya mevcut üründe büyük bir modifikasyon yapılması, yap veya satın al kararlarının alınmasını gerektirir. Bu çalışmalar sonucu oluşturulan her önemli parça için, bu parçaların üretilmesi veya dışarıdan tedarik edilmesi kararlarından hangisinin daha avantajlı olacağını iyice tetkik edilmesi gerekir. Bu analizlerin daha tasarımı aşamasında yapılması, daha sonraki aşamalarda yapılmasından çok daha etkili olacaktır. Bu sebepten dolayı, gelişmiş firmalar, stratejik planlama prosesinin bir parçası olarak, yap veya satın al analizini, yeni ürün geliştirme prosedürünün bütünleşik bir parçası olarak bu çalışmalarına dahil ederler.

Yetersiz Tedarikçi Performansı: Yetersiz tedarikçi performansı, satın alınan parça veya komponentler için yap veya satın al analizlerinin yapılması için bir tetikleyici olabilir. Tedarikçilerden beklenen performansın alınamamasının çeşitli sebepleri vardır. Tedarikçiden istenilen performansın elde edilememesi genellikle, tedarikçilerin kompleks üretim operasyonlarını gerçekleştirmek için gerekli Özelliklere sahip olmaması veya düzgün bir kalite performansı sağlayamamasından ileri gelir. Bunlar genellikle, düşük servis düzeyi veya sebepsiz fiyat yükselmesi şeklinde sonuçlanır. Böyle bir durumda, bu tip parçalar için mevcut tedarikçinin performansını yükseltmek veya etkin bir tedarikçi bulmaya çalışmak kadar bu parçaların işletme içinde yapılabilirliği olasılığı da araştırılmalıdır.

Değişen Satış Talebi: Satışların arttığı ve azaldığı periyotlar satın al veya yap analizlerini başlatan durumlardır. Azalan satışlar doğal olarak üretim aktivitelerinin azalmasıyla sonuçlanır. Böyle bir durumda yönetim, doğal olarak tedarikçileri tarafından yapılan işleri kendi üretim alanlarında gerçekleştirmeye doğru yöneltir. Satışların arttığı dönemlerde ise yönetim kendi kısıtlı kapasitesi dolayısıyla bir takım işleri dışarıda yaptırmak sureti ile talebi karşılamaya çalışacaktır. Bu iki durumda da her parça üzerinde yapılan yap veya satın al analizleri, firmanın en karlı şekilde parça tedarikini gerçekleştirmesini sağlayacak ve firmanın üretim çalışmalarının nasıl yönlendirmesi gerektiğini belirleyen bir araç olacaktır.⁷⁶

⁷⁶ Evin, a.g.e., ss. 58-59.

Kaynak konusunda diğer önemli bir nokta ise, belirli bir hammadde veya malzeme gereksiniminin tek bir satıcıdan mı yoksa değişik satıcıdan mı karşılanması sorunudur.⁷⁷ Bu her iki stratejinin de hem avantajları hem de dezavantajları vardır. Bu çeşit kararları vermede tek doğru yaklaşım yoktur. Her bir durum geçerli şartlar altında değerlendirilmeli ve incelenmelidir. Tedarik edilen malzemenin/parçanın temin edildiği tedarikçilerin sayısına göre;

a-multiple sourcing

b-single sourcing

c-sole sourcing

d-dual sourcing

arasında bir ayırım yapılmaktadır.⁷⁸

Single, soul, dual ya da multiple source kararı aşığıdaki noktaların düşünülmesini gerektirir.⁷⁹

Sole Sourcing: Tedarikçi monopolisttir, başka bir tedarik alternatifi yoktur; bağımlılık yüksektir; zorunlu bir yöneliş vardır.⁸⁰ Sole- source tedarikçi durumunda karar dış faktörlerin bir sonucu olarak çoktan verilmiştir. Bu nedenle, bir ya da daha fazla tedarikçi ile iş yapmanın avantaj ve dezavantajları değerlendirilemeyebilir. Gereksinim duyulan sipariş miktarını tümü özel bir tedarikçiye verilmelidir.⁸¹ Sole sourcing, single sourcing'in özel bir uygulama biçimidir. İnternet kullanımı, yeni tedarikçilerin bulunması ve tedarik düzeni çerçevesinde yeni işbirliklerinin örgütlenmesi konusunda etkin bir destek potansiyeli sağlamaktadır.

Single Sourcing: Karmaşık sistemlerin tedarik edilmesinde tedarikçilerin belirli bir tedarik düzeni içine entegre edilmesi gerekli olur. Burada tedarik düzeni İnternet kullanımıyla desteklenmek suretiyle, bütünsel bir SCM sistemi kurmak mümkündür. Ancak belli bir üründe yoğun bir işbirliği yapmak, genel olarak sadece bir tedarikçi ile çalışılmak suretiyle mümkün olabilir. Tedarikteki genel trend, single sourcing yönünde gelişmektedir. Tedarik alanındaki işbirlikleri günümüzün en yaygın ve uygun

⁷⁷ Önen, a.g.e., s. 37.

⁷⁸ <http://einkauf.oesterreich.com/bm2/Strat-BM/BeschKon.htm> (20.11.2003).

⁷⁹ Barker, a.g.e., s. 81.

⁸⁰ Duymaz, a.g.e., s. 35.

⁸¹ Barker, a.g.e., s. 82.

uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır (“best practices”). İşbirliklerinin örgütlenip çalıştırılması için işletmeler son yıllarda giderek artan ölçüde kaynak ayırmakta ve kullanılmaktadırlar. İşletmelerin tedarikçilerini kendi malzeme ve stoklama düzeni içinde entegre etmeleri, Internet kullanımını da yeni ve ilginç görevlerle karşı karşıya getirmektedir.⁸²

İşletme isteyerek belli bir tedarikçiyle çalışmaktadır. Toplam parça gereksinimi bir tedarikçiye sipariş verilir ve pazardaki diğer mevcut tedarikçilerle paylaşılmaz. Bu durum aşağıdaki koşullarda meydana gelir.

1- Gereken miktar küçüktür, gereksinimleri iki ya da daha fazla tedarikçi arasında bölmek masrafi olduğu zaman,

2- Nakil maliyetleri iki tedarikçi ile çalışmayla pahalı olduğu zaman,

3- Birbirinin yerine geçebilme ve benzerliğin gerekli standardı iki tedarikçiyle çalışma ile yapılamadığında. Renk uyumu bunun bir örneğidir.

4- Torna gibi makine parçaları satın alındığı zaman, alıcı bir tedarikçi ile çalışmak ve tamamen onun kabiliyet, kapasite ve taahhütüne bağlı kalmak zorundadır.

5- Geliştirme çabaları seçilen bir tedarikçiyle yapılan ortaklıkla üstlenebilmek zorunda olduğu zaman,

Anahtar tedarikçiden satın alma ile ilgili yukarıdaki durumların her birinde, alıcı single-source tedarikçiye kendini bağlamanın anlamını dikkatli düşünmelidir, özellikle taahhütler çok uzun bir periyodun üzerinde sürecektir.⁸³

Dual Sourcing: İki tedarikçiyle birlikte çalışılmasıdır. Burada tedarik edilen parçalar, kompleks (modüler) veya basit birer parça (unit sourcing) olabilir.

Multiple Sourcing (MS): Basit parçalar için birbirinin yerine ikame edilebilecek çok sayıda tedarikçi ile çalışılması uygun olabilir. MS işletmenin tedarik

⁸² <http://einkauf.oesterreich.com/bm2/Strat-BM/BeschKon.htm> (20.11.2003).

⁸³ Barker, a.g.e., ss. 84-85.

esnekliğini artırır. Ayrıca tedarikçiler arasındaki rekabeti de uyarır. Özellikle A ve B grubu parçalar için birden fazla tedarikçi ile çalışmak avantajlı olabilir.⁸⁴

Single, Dual ya da Multiple Sourcing Seçimi

Alıcılar bir ya da daha fazla tedarikçiye iş verme seçimine sahiptirler. Böyle seçimler değer biçilen olası avantaj ve dezavantajlara bağlıdır. Sourcing politikasını etkileyen faktörleri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

En Güçlü Fiyat: Single- Sourcing miktar indiriminde fiyat indirimini başarmada daha fazla hareket serbestliği verir. Bu bütçe ya da tasarruf hedeflerine ulaşmayı isteyen alıcı için caziptir. Fakat tedarikçi kontrat şartları içinde fiyat arttırma fırsatına sahipse., ilk fiyat avantajı sonardan kaybedilir. Ya da anlaşma periyodu sırasında diğer tedarikçiler önemli ölçüde ucuz piyasa fiyatı verirlerse, alıcı toplam gereksinimlerinin karşılandığı anlaşmada görüşüldüğü sabit fiyatta dezavantajlı olur.

Kalite: tek kaynaktan elde edilen parça başlangıçta açıkça belirtilen kalitedir. Sonradan, tedarikçi üretim problemleri yaşar ya da halinden memnun olur. kalite standartlarını azaltır, alıcı için ciddi problemler yaratır ve düzeltici önlem talebine hemen ya da etkili olarak yanıt vermez. Her zaman kısa sürede alternatif tedarikçi bulmak mümkün olmaz.

Teknolojik Gelişmeler: Tek kaynak politikası tedarik pazarında olan teknik gelişmelerden yararlanma fırsatlarını sınırlandırır. Fakat ve etkili olarak kalite problemlerinin incelenmesini sağlayan faaliyetlerin koordinasyonu ve yakın işbirliği geliştirilebilir. Eğer alıcı iki tedarikçi ile çalışıyorsa, her biri onun tedarik ihtiyaç ve problemlerini daha fazla anlamayı başarır. Ayrıca alıcı acil durumlarda yardım için görüşeceği iki tedarikçiye sahip olduğundan dolayı, bu ona yüksek derecede geleceğin teminatını verir.

Tedarikçinin Sürekliliği: Tedarik sürekliliğinin daha fazla önemli olduğu yerde, dual ya da multiple source gerekli olabilir. Tedarikçi kalite problemlerine sahipse ya da zamanında teslimde başarısızlığa uğruyorsa, tedarik diğer tedarikçi(ler)den bulunabilir.

⁸⁴ <http://einkauf.oesterreich.com/bm2/Strat-BM/BeschKon.htm> (20.11.2003).

Üretim fabrikasında arızalanma grevler, yangın, sel, fırtına, zararları gibi felaketler, tedarikçinin malzeme akışında kesilme, nakil problemleri ya da kötü planlama ya da tahminden sonuçlanan dağıtım kesilmeleri meydana gelebilir. Bu problemlere rağmen, tek kaynak politikası sık sık başarılıdır. bu tedarik başarısızlıklarından korunmak için yüksek stok taşıyan alıcı ya da satıcıyı gerektirir. İlave maliyete irme miktar indiriminden sağlanan tasarrufa karşı değerlendirilmelidir. Fakat, sağlıklı rekabet desteği alıcı için her zaman en iyi avantajdır. Rekabette iki ya da daha fazla tedarikçi, alıcının gereksinimlerinin belli miktarını paylaştıklarından, alıcıya daha iyi hizmet sağlamak için teşvik edilirler.

Olağan Üstü Durumlarda Esneklik: Yapılan anlaşma ne kadar geniş olursa o kadar büyük fırsatlar olur. Tedarikçi alıcının gereksinimlerinden daha fazla bilgilendirilmiş olmak zorundadır. Bu durumda tedarikçi bazı olağanüstü durumları sezmeyi ve önceden eyleme geçmeyi öğrenecek ve kısa zamanda onları kontrol altına alacaktır, daha fazla esnek olacaktır. Kendini adanmış tek kaynak tedarikçi alıcı için büyük bir servettir.

Yönetim Maliyetleri: Single Sourcing'de yalnızca bir satın alma siparişi için bir dökümantasyon hazırlanmasından ötürü yönetim maliyetleri azaltılabilir. Fakat, single- source tedarikçinin iki ya da daha fazla tedarikçinin aynı anda başarısız olmasından başarısız olması daha olasıdır. Alıcı yeterli olmayan single- source tedarikçiyle iş yapmaya daha fazla zaman veriyorsa, yönetim maliyetleriyle edinilen tasarruf azalır.

Prestij: Belirli bir tedarikçi kendi alanında pazarda lider olarak tanındığında, satın alan organizasyonun ürününe onun ürününü birleştirme sonraki satışların prestijini artırır. Bu durumda single sourcing avantaj sağlar.

Gizlilik: Gizlilik tasarlama ve çizim bilgilerinin yayılmasında kısıtlama gerektiğinde yüksek öneme sahiptir. Tek kaynağın şirketin menfaatlerini korumak için gerekli olduğu düşünülebilir.

Single, dual ya da multiple source final kararı almada, bütün hususlar sağlıklı rekabet geliştirmeye yardımcı olacak şekilde göz önüne alınmalıdır.⁸⁵

Tek bir satıcı ile anlaşma yapılması halinde fiyatta indirim, kalitede kararlılık, malzeme temininde öncelik, süreklilik ve güvenilirlik sağlanabilir. Ancak bu durum tek bir firmaya bağımlılık, pazarlık gücünün ve esnekliğin yitirilmesi ve satıcıya tekel güç kazandırılması gibi sakıncalar doğuracaktır. Bu sakıncaların giderilmesi amacıyla birden fazla satıcı firma ile çalışılması ise tek firmanın sağlayabileceği üstünlüklerin yitirilmesi anlamına gelecektir. Dolayısıyla bu konuda karma bir sistemin izlenmesi ve belirli bir malzeme gereksiniminin büyük kısmının tek bir satıcı firmadan, geri kalan kısmının ise değişik satıcı firmalardan rekabet koşulları içinde sağlanması en uygun yöntem olacaktır.⁸⁶

2.2. Tedarik Edilen Input Faktörlerinin Özelliklerine Göre Geliştirilen Konseptler

Tedarik edilen parçaların (input faktörlerinin) karmaşıklık derecesine bakarak da bir farklılaştırma yapılabilir. Bu kritere göre ‘modular sourcing’ ve ‘unit sourcing’ arasında bir ayırım yapılmaktadır.

‘Modular sourcing’ yoluyla imalat süreçleri tedarikçilere göçerilmektedir. Sonuçta da karmaşık tedarik objelerinin (yarı mamul ya da mamullerin) temin edilmesi söz konusu olmaktadır. Bu durumda tedarikçilerin işletmenin tedarik sürecine sıkı şekilde entegre edilmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

‘Unit sourcing’, geleneksel olan yöntem olup, tedarik edilen basit malzeme veya basit parçalardan her biri değer zinciri sürecinin son aşamasında bir araya getirilerek, işlevselliği olan bir mamule dönüştürülmektedir.

⁸⁵ Barker, a.g.e., ss. 85-88.

⁸⁶ Önen, a.g.e., s. 37.

2.3. Zamanlama Konseptleri

Tedarik zamanlaması kriterine göre, stoklama amaçlı (Stock sourcing), talep durumuna bağlı (demand tailored sourcing) ve ihtiyaç doğduğu zaman, çoğu zaman da imalat ile senkronize edilmiş tekil tedarik arasında bir ayırım yapılmaktadır.

Birinci durumda, temin-tedarik güvenliğini emniyet altına almak amacıyla yüksek stok seviyelerinin ortaya çıkmasına katlanılmaktadır. Bu yöntemin daha çok C grubu malzemeler için anlamlı olacağı açıktır. İkinci durumda, tedarikçi işletme ile müşteri işletme arasında malzeme ihtiyaç zamanı ve miktarı konusunda bir anlaşma ve uyumlaştırma çabası gösterilmektedir. Son durumda ise, yine ihtiyaç halinde, genellikle imalatla senkronize edilmiş bir malzeme/parça akış düzeni organize edilmektedir.

2.4. Tekil ve Kolektif Tedarik Konsepti

İşletmenin malzeme veya parçaları tedarikleme şekline göre, tekil ve kolektif tedarik konseptleri arasında ayırım yapılmaktadır. Birinci durumda, işletme ihtiyaç duyduğu malzeme veya yarı-mamulleri bizzat kendisi tek başına tedarikçilerinden temin etmektedir. Kolektif tedarikte ise, tedarik düzeni aynı sektörde çalışan ve aynı malzemelere/parçalara ihtiyaç duyan diğer işletmeler ile işbirliği yapılarak, kolektif temin-tedarik yoluna gidilmektedir. Özellikle küçük ve orta boy işletmelerin tedarikte işbirliği yapmaları sayesinde kalıcı ve önemli maliyet tasarrufları sağladıkları görülmektedir.

2.5. Bölgesel Kapsama Göre Konseptler

Tedarik edilen malzeme ve/veya parçaların tedarik edildikleri bölgenin kapsamına göre, yerel, ulusal ve global sourcing konseptleri arasında ayırım yapılabilir. Yerel tedarikte, tedarikçiye (örneğin yan sanayiye) olan coğrafi yakınlık önemli avantajlar sağlar. Ulusal ölçekte sadece yurt içi tedarikçiler ile çalışılırken, global ölçekte, sınır aşan küresel ve sistematik şekilde organize edilmiş bir tedarik düzeni kurulmaktadır.

Üretim için input faktörlerini büyük ölçüde diğer işletmelerden tedarik eden işletmeler, mümkün olduğunca tedarikçilerine yakın olma ve bu şekilde iletişim ve taşıma maliyetlerinde tasarruf sağlama ihtiyacını duyarlar. Sanayi bölgeleri bu bakımdan önemli avantajlar sağlamaktadır.⁸⁷

Yurtiçi Tedarik

Lokal tedarikçiler genellikle yurtdışındaki tedarikçilerden elde edilebileceğinden daha iyi fiyatlarla malzeme üretimi gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca buna ek olarak yurtiçinden satın alma çok daha az efor sarfederek gerçekleştirilebilir. Bu da sadece satın alma fiyatı üzerinden değil, buna ek adımlarda da tasarruflar elde edilmesini sağlar. Yurtiçi satın almanın avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1- Jeolojik yakınlıktan dolayı tedarikçi ile müşteri arasında daha yakın ilişki kurulur ve beraber çalışma imkanları artar.

2- Malzemenin ulaşım ve taşıma işlemleri daha kısa sürdüğü için malzemenin teslim zamanı hakkında daha kesin bilgi sahibi olunabilir.

3- Birden fazla tedarikçiye yapılan siparişlerin ulaşım işlemleri birleştirilerek, ulaşım ve taşıma giderleri üzerinden tasarruflar sağlanabilir.

4- Kısa tedarik süresinden dolayı envanter maliyetleri düşer.

5- Tedarikçi ile olan anlaşmazlıklar çok daha kolay çözümlenir.

6- Tedarikçinin daha üst seviyedeki teknik desteği çok daha kolay sağlanabilir.

7- Malzemenin temin edilememesi problemleri daha aza iner.

8- Tedarikçilerden daha iyi servis hizmetleri temin edilebilir.

Tüm bunlar ve mevcut şartlar göz önünde bulundurularak işletmelerin malzeme teminini yurt dışından mı yoksa yurt içinden mi yapacağına karar vermesi gerekir. Eğer bir işletme yukarıda saydığımız avantajları elde edebiliyorsa yurt içi satın almayı tercih

⁸⁷ <http://einkauf.oesterreich.com/bm2/Strat-BM/BeschKon.htm> (20.11.2003).

etmelidir. Bunun dışındaki durumlarda ise firma uluslararası malzeme teinini (sourcing) çalışmaları yapmalıdır.

Yurt Dışından Malzeme Tedariğinin Yararları Ve Riskleri

Yurt dışından malzeme tedarigi yurt içinden malzeme tedarigi ile karşılaştırıldığında bir takım ek çalışmaları ve eforu gerektirir. Fakat bunun yanında bazı yararları da beraberinde getirmektedir. Yurt dışından malzeme tedariginin dört sebebi olabilir. Bunlar:

Kalite: Bir firmanın yurt dışından malzeme tedarik etmesinin en önemli sebeplerinden biri kalitedir. Çoğu kez işletmeler istenilen kalite düzeyinde malzemeyi yurt içinden temin edememekte ve bu sebepten dolayı kalite ile ilgili beklentilerini karşılayabilmek için yurt dışındaki tedarikçilerle çalışmak zorunda kalmaktadır.

Zamanında Teslim: Yurt dışındaki tedarikçilerle çalışmanın ikinci ana sebebi ise, yurt içindeki tedarikçilerin istenilen zamanda malzeme teslimini gerçekleştirememesidir. Bu da işletmelerde önemli problemlere ve birtakım maliyet sorunlarına sebep olmaktadır. Bu sebepten dolayı da yurt dışındaki tedarikçilerle çalışma yoluna gidilebilmektedir.

Maliyet: Yurt dışından tedarik daha evvel belirttiğimiz gibi yurt içinden tedarige göre birtakım ek harcamaları da gerektirmektedir. Mesela daha fazla iletişim, ulaşım taşıma harcamaları, potansiyel tedarikçilerin bulunması için yapılan harcamalar ve gümrük harcamaları gibi ek unsurlar devreye girmektedir. Bu da satın alıcının toplam maliyetini etkilemektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı yurt dışından alınan teklifin yurt içinden alınan tekliften en az %20 düşük olması durumunda yurt dışından malzeme tedarigi yoluna gidilebilir.

Teknoloji: Bazı ülkeler bir takım teknolojik üstünlüğe sahiptir ve bu sebepten dolayı bazı parçalar için bu ülkelere malzeme tedarigi işletmelere kalite, servis ve fiyat konularında avantajlar sağlamaktadır. Hatta bazı durumlarda buralardan malzeme tedariginin yapılması zorunlu olabilmektedir.

Yurt Dışından Malzeme Tedariği İle İlgili Problemler

Kültür ve İletişim: Yabancı tedarik kaynaklarıyla kurulan ilişkilerde en önemli sorunlardan biri kültür ve iletişimidir. Çünkü ülkelerin etik değerleri birbirinden farklılık göstermektedir. Mesela yapılan bir anlaşmadan sonra karşı tarafa hediye vermek bazı kültürlerde hoş karşılanırken bazı kültürlerde rüşvet olarak aklanabilmektedir. Diğer bir sorun da dil alanında olmaktadır. Yani sonuç olarak yurt dışından yapılan malzeme tedariği sırasında kültür, dil, terminoloji farklılıklarından dolayı iletişim problemleri yaşanabilmektedir. Bu da malzeme tedarikinin etkinliğini düşürebilmektedir.

Ödeme Dönemleri ve Şartları: özellikle yurt dışından yapılan tedarikte, ödeme dönemleri üzerinde anlaşma zorlukları ve kâr değişikliklerinden dolayı yapılan ödemelerdeki dalgalanmalar işletmeler için belirsizlikler ve sorunlar yaratmaktadır.

Uzun Tedarik Süreleri: Yurt dışından satmalı mi arda temin süresinin uzun olmasından dolayı daha fazla miktarda malzeme stoğunun tutulması zorunlu olmaktadır. Bu sebepten dolayı işletmenin envanter taşıma maliyetleri artmakta ve malzemenin toplam maliyeti artmaktadır.

Satın alma Faaliyetlerinin Daha Yüksek Maliyetle Gerçekleştirilmesi: Böyle bir alışverişte çevirmen ihtiyacı, daha uzak firma ziyaretleri, iletişim için kullanılan telefon, faks ve teleks gibi araçlardan kaynaklanan maliyetler de artmaktadır.

Yurt dışından satın alma yaparken karşılaşılan diğer bir sorun da bu işlemin nasıl yapılacağıdır. Bu satın alma işleminin gerçekleştirilmesi için 3 ayrı alternatif vardır. Bunlar:

- 1- Yabancı aracı kuruluşların kullanılması
- 2- Direkt satın almanın yapılması
- 3- Uluslararası tedarik ofislerinin kullanılmasıdır.⁸⁸

⁸⁸ Dobler and Burt, a.g.e., ss. 225-227.

3. Porter'in Değer Zinciri Yaklaşımı

İşletmenin belirli bir piyasada rakipleriyle karşılaştırmalı üstünlüğü geniş bir çevresel sistemin dikkate alınması sonucu belirlenebilmektedir. İşletmenin çevresel bağlılığı satıcılarla başlamakta tüketicilerle sona ermektedir. İşletme bir değer yaratıyorsa bu ya işletme içi süreçlerden ya da çevresel bağlılık zincirinden ortaya çıkmaktadır.

Satıcılar → Firma → Dağıtıcılar → Tüketiciler

İşletme bir taraftan kendi içsel faaliyetlerini geliştirmenin yollarını ararken, diğer taraftan da değer zincirindeki işletmelerle çevresel bağlarını geliştirmeye çalışarak ortaya çıkacak fırsatlarla durumunu güçlendirmelidir.⁸⁹ Bir şirketin değeri ürettiği mal ve hizmeti satın almak isteyen müşterilerin miktarıyla ölçülür. Eğer bir şirketin yarattığı değer, onun tedarik, üretim ve pazarlama gibi değer yaratan fonksiyonlarının maliyetini aşarsa, kâr oluşur. Bu sebeple, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, işletme hem değer yaratan bölümlerinin maliyetini rakiplerinkinden daha aşağıda tutmalı, hem de ayırdedici bir içerik kazandırmaya çaba sarfetmelidir.

Porter tarafından geliştirilen değer zinciri faaliyetleri Şekil ***'de görüldüğü gibi temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki gruba ayrılır. Bu faaliyetlerden her biri mamule değer katar.⁹⁰

Değer zincirinin temel faaliyetleri;

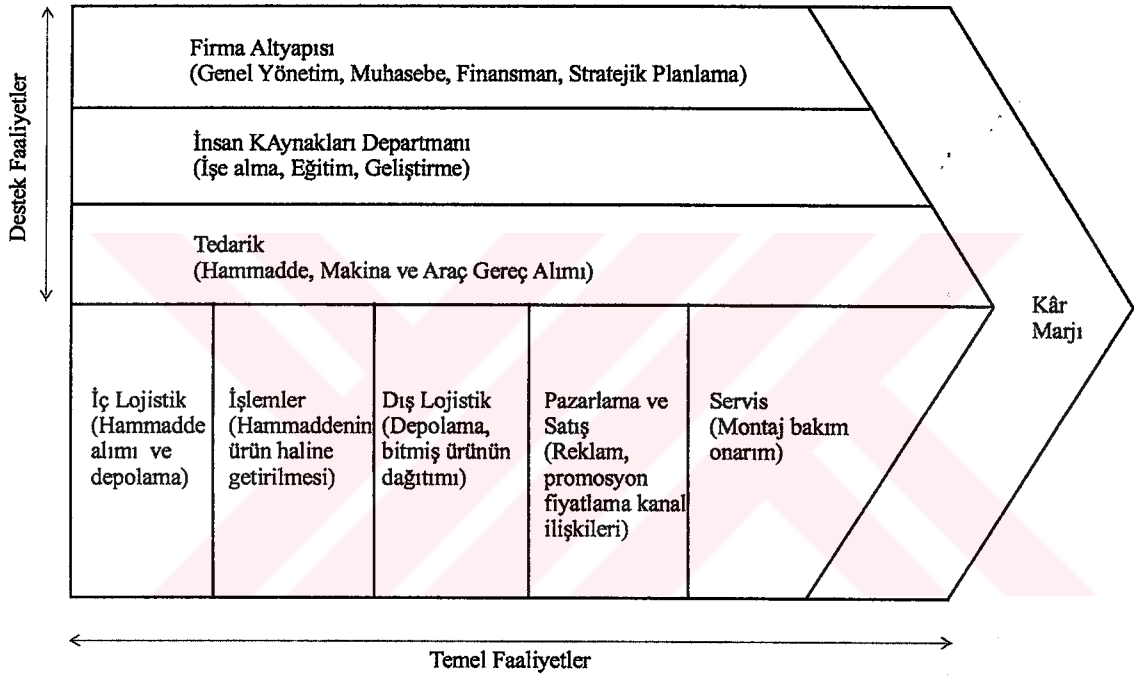
1. İç Lojistik
2. İşlemler
3. Dış Lojistik
4. Pazarlama ve Satış
5. Satış Sonrası Hizmetler

⁸⁹ Eren, a.g.e., s.182.

⁹⁰ Dinçer, a.g.e., s.212.

Değer zincirinde destek faaliyetleri, temel faaliyetlerin sıhhatli biçimde yürütülmesi için girdi sağlayan faaliyetlerdir. Bunlar;

1. Teknolojiyi Geliştirme
2. Tedarik,
3. Firmanın Alt Yapısı
4. İnsan Kaynakları Yönetimi



Şekil 5. Değer Zinciri Faaliyetleri

Kaynak: Eren, a.g.e., s. 183.

Tedarik; Değer zincirindeki kullanılan herhangi bir girdinin satın alınması ile ilgilidir. Tedarik önceden belirlenmiş belirli politika, ilke ve kurallar içerisinde yapılabilir. Üretim yöneticileri ve mühendisler de bu süreçte etkili olan kişilerdir. İyi yürütülen tedarik sistemi, hataların yakından izlenmesi vb. hususlar kaliteli üretim ve düşük maliyet elde edilmesine vesile olur.⁹¹

⁹¹ Eren, a.g.e., ss. 183-184.

Satınalmanın sorumluluğu sadece söz konusu girdiyi sağlamakla sınırlı değildir. Bunun ötesinde müşteriye kadar uzanan bir zincirde katma değer işlevi söz konusudur.⁹²

Satınalmanın değer katmaya olan yararları;

Eskiden birçok satınalma yöneticisinin ve organizasyonların performansları malzemelerin satınalma fiyatlarındaki değişime, üretimi devam ettirebilme kabiliyetlerine ve bölümlerin operasyon maliyetlerine göre ölçer ve değerlendirilirdi. Bugün, dünya genelinde olan birçok organizasyon satınalma yönetiminin aşağıda belirtilen beş değer katan çıktıya odaklanmalarını bekliyorlar.

* **Kalite;** Satınalınan mal ve hizmetin kalitesinin sıfır hatalı olması (bazı durumlarda milyonda 10 ya da daha az hata).

* **Maliyet;** Satınalma yönetimi stratejik maliyet yönetimine odaklanmalıdır. Bu da tüm tedarik zinciri içinde bulunan tedarik etme, taşıma, bekleme, dönüştürme, satınalınan ürünün kullanıldığı üretimi destekleme süreçlerindeki toplam maliyeti düşürmeyi hedefler.

* **Zaman;** Satınalma yönetimi ve onun dış tedarikçileri yeni ürünü piyasaya sürmek için gerekli olan zamanı düşürmede aktif rol oynamalıdır.

Satınalma, tasarım ve üretimde bulunan birçok profesyonel dünya standartlarında oluşturulmuş bir stratejik satınalma yönetimi ile yeni bir ürünün piyasaya sunulma süresinde % 20 ile % 40 arasında bir düşüş olabileceğini tahmin edebiliyorlar.

* **Teknoloji;** Satınalma yönetimi teknoloji alanında iki önemli sorumluluk taşımaktadır.

1) Şirketin tedarik atabanının zamana uygun olan bir teknoloji sağladığından emin olmak.

⁹² İter, a.g.e., s. 41.

2) Dış tedarikçilerle görüşülürken, şirketin özü olan yetenek ve becerisini (bu şirketin varolmasının yegane nedenidir) etkileyen teknolojinin dikkatlice kontrol edildiğinden emin olmalıdır.

* **Tedarikte Devamlılık;** Satınalma yönetimi, tedarik trendlerini izlemeli, uygun tedarikçi anlaşmaları geliştirilmeli ve tedarikte oluşabilecek engellere karşılık çeşitli önlemler alınmalıdır.⁹³

III. Tedarik Stratejilerini Etkileyen İç ve Dış Çevresel Faktörler

1.Strateji Geliştirmede Dikkate Alınan Konular

1.1. Tedarik Planlaması

Hammadde planlamasının üç soruyu yanıtlaması gerekir. Birinci olarak, üretim programında belirlenmiş üretim düzeylerini desteklemek için gerekli somut hammadde miktarlarının saptanması gerekir. Firmanın ayrıca bu hammaddelerin her birinin ortalama birim fiyatlarını ya da maliyetlerini ve bu miktarlar, temin etmek için gerekli süreleri bilmesi gerekir.

Bu sorular, yanıtlayabilmek için de her bir ürünün üç aylık üretim miktarlarını, her ürünün üretimindeki çeşitli hammaddelerin kullanım oranları ve malzeme fiyatları, indirim oranları ve teslimat planları açısından satıcılarla olan ilişkileri bilmek zorunludur.

Bu enformasyonlar durum teşhisinin iç ve dış analizlerinden sağlanır. Bir firmanın geçmişteki eğilimlere büyük önem vermesi gerekir, özellikle satıcı pazarlarındaki rekabet gelişmelerini ve daha etkili ve verimli üretim yöntemlerinin uygulanmasını hiçbir şekilde gözden kaçırmamak gerekir.⁹⁴

İhtiyaç miktarlarının saptanması firmadan firmaya değişim gösteren bir olaydır. bu miktarlar saptanırken fiyata, üretimin cinsine, yıllık kapasiteye, yan sanayi

⁹³ Dobler and Burt, a.g.e., s. 10.

⁹⁴ Edwin T. Crego, Jr, Peter D. Schiffin, Ronald A. Gunn, James C. Kauss, Laventhan and Horwath, *İş Planlaması*, çev. Vedat Üner, İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:3, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993, ss. 139-140.

ilişkilerine, yan sanayi ilişkilerine, yan sanayinin kendi sorunlarına ve özellikle firmanın finans yapısına dikkat edilir.⁹⁵

Hammadde ve malzeme tedarikinde en uygun miktar yıllık toplam tedarik masraflarını en aza indiren stok düzeyleridir. Günümüzde işletmeler, tablolar, grafikler, matematiksel çözümler veya bilgi işlem programları gibi bilimsel yöntemlerden yararlanarak yıllık toplam tedarik masraflarını (yıllık sipariş masrafları + yıllık depolama masrafları + amortisman, faiz, sigorta, fire vb. masrafları) en alt düzeye indiren sipariş miktarını belirlerler. Uygun olmayan tedarik miktarı ya depolama masraflarını ve depolanan malzemenin amortisman, faiz, sigorta ve fire gibi masrafları arttıracak ya da sipariş, satın alma ve taşıma masraflarını arttıracaktır. Diğer taraftan, tedarik miktarının gerekenden az olması durumunda da üretimin aksaması sorunu ile karşılaşılacaktır.

Tedarik faaliyetlerinde zamanlamanın büyük önemi bulunmaktadır. Gereken zamandan önce sat mal man malzemeler işletme sermayesinin stoklara bağlanarak atıl kalmasına, geciken satın almalar ise üretimin aksamasına ve hatta Dazı durumlarda tamamen durmasına yol açacaktır Zaman açısından uygunluk ayrıca malzemenin kolay, düşük maliyetle ve kaliteli olarak saklanabildiği dönemlerde satın alınması olarak düşünülebilir.⁹⁶

Tedarik faaliyetlerinin sıklığı ve tedarik edilen miktar birbiriyle yakın ilişkilidir. Bir kerede çok büyük miktarlar tedarik edilmişse, yıl boyu ve sonraki dönemler boyunca daha az satın almaya gereksinim duyulur. Yani büyük ölçekli tedarik siparişleri, tedarik faaliyetlerinin sıklığını azaltır. Böyle bir yaklaşım, kırtasiye giderlerini azaltabilir, ancak taşıma maliyetleri, büyük miktardaki tedarik nedeniyle muhtemelen artar.

Tedarik için "doğru" zamanın belirlenmesi genellikle iki yolla elde edilebilir. Şayet mal türü üretim programlama faaliyetinin denetimi altındaysa, tedarik sipariş istekleri; talep, arz, tedarik süresi ve minimum sipariş miktarlarının analizinde dikkatle zamanlanabilir. Bununla birlikte, ihtiyaçları planlamaya yalnızca üretim programındaki

⁹⁵ Yazgıç, a.g.e., s. 11.

⁹⁶ Önen, a.g.e., s. 36.

malların sayısını sınırlandırmada başvurulur. üretim için daha az kritik malların ana bölümü, üretim ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade stokların tekrar doldurulması için tedarik edilir. Tedarik siparişleri stok kontrol yöntemiyle gösterilerek serbest bırakılır. Tedarik; sipariş işleme hızı, bir taşıma hizmetinin secini ve arz kaynaklarının ikna edilmesiyle malzeme teslimleri için gerekli sürenin uzunluğunu etkileyebilir.

Hammadde planlamasındaki son adım üretim sürecinde kullanılan hammaddelerin maliyetini tahmin etmektir. Hammadde stokları tutan firmalar için, bu adım bizzat bu stokların planlanmasını gerektirir. Bu durumda mamul ürün stoklarının planlanmasındaki aynı temel değişkenler söz konusudur. Satıcı fiyatlarına, indirimlere ve teslimat sürelerine ilişkin enformasyona dayanarak firmanın, belli hammaddeleri değişik stok düzeylerinde tutmanın maliyetleri, toptan alım indiriminden yararlanmamanın maliyetleri ve kilit hammaddelerin tükenmesi sonucunda üretimde meydana gelebilecek ek maliyetler arasında bir tercih kararı alması gerekir. Mamul ürün stoğunda olduğu gibi, hammadde; stoğunda da karar asgari ve azami stok düzeylerini içermelidir.

Hammadde fiyatları zamanla değiştiği için, firmanın hammadde stoklarının dolar değerini bilmesi ve plan dönemi içinde olabilecek fiyat değişikliklerini planlaması önemlidir. Stoklara değer biçmenin çeşitli yöntemleri olmakla birlikte, maliyet yönetimi açısından en rasyonel yöntem ilk giren ilk çıkar (İGİÇ) yaklaşımıdır. Buna göre stoklara ilk giren madde üretimde kullanılmak için ilk çıkacak maddedir. Bu yaklaşım her üç aylık dönemin başlangıcında ve sonunda stok değerini oluşturmanın en kolay yöntemidir. Herhangi bir dönemde üretim ihtiyaçları genellikle dönem başı stoğunun üzerinde olduğu için, dönem sonu stoğunun birim fiyatı dönem içinde yapılan alımların birim fiyatıdır.⁹⁷

1.2. Tedarikçi Seçimi ve Seçime Konu Olan Faktörler

Firmanın uzun dönem stratejisi ve rekabet edebilen pozisyonunu destekleyebilen tedarikçi seçimi ve geliştirme nedeniyle işletme stratejisinin başarısında satın almanın rolü üzerinde durulur.⁹⁸

⁹⁷ Crego, Schiffrin, Gunn, Kausss, Laventhan and Horwath, a.g.e., ss. 141-142.

⁹⁸ Özparlak, a.g.e., s. 20.

Doğru tedarikçi seçimi şirketin rekabet edebilirliğini geliştirdiği ve satın alma maliyetlerini azalttığından dolayı satın alma departmanının önemli bir aktivitesidir. Gittikçe artarak çoğu firmanın toplam kalite yönetimi ve JIT konseptlerini kullanması tedarikçi seçim sorusunu son derece önemli yaptı.⁹⁹

İyi bir tedarikçi bir işletmenin ürün ve hizmetleri için paha biçilemez bir kaynak anlamındadır. Bazı tedarikçiler ürün geliştirme, değer analizi ve istene miktardaki malzemeyi istenen zamanda temin ederek şirketin başarısına direkt olarak katkıda bulunurlar. İyi bir alıcı- satıcı ilişkisiyle alıcıya yüksek performans sağlama, ekstra hizmet, maliyet düşürme çalışmalarında işbirliği gibi birçok kolaylıklar sağlar.

Doğru tedarikçi seçimi ve yönetimi ile istenen seviyede kalite, zamanında ve doğru fiyata alım, gereken düzeyde teknik destek, ve istenen seviyede hizmet için temel teşkil eder.¹⁰⁰

Satın alma birimi, kendisine iletilen nitelik ve nicelikteki malı hangi kaynaktan satın alacağına, tedarik kaynaklarını iyice araştırılması, satıcıların bulunması ve bunların içinde en uygun kaynağın seçilmesi ile karar verir.

a. Tedarik Kaynakları

Uygun tedarikçilerin seçilmesi ve yönetilmesi için her işletmenin tedarikçi tabanını oluşturması gerekir. Tedarikçi tabanı, mevcut tedarikçiler ile birlikte, potansiyel tedarikçileri de içermelidir. Tedarikçi tabanlarının oluşturulmasında satmalına departmanları sorumludur. Tedarikçi tabanları oluşturulurken işletmeler birbirinden farklı yöntemler ve kaynaklar kullanabilmektedir. Bazıları sadece kendi hafızaları ve tedarik kaynakları bilgileri doğrultusunda tedarikçi tabanları oluşturmaktadır. Fakat tedarikçi tabanları oluşturulurken doğru olan, departmanların kendi kayıtları, kişisel temaslar ve yayınlardan yararlanılmasıdır. Tedarikçilerle ilgili diğer bilgi kaynaklarını kullanmak suretiyle, tedarikçi tabanı çok daha genişletilip, satmalına departmanına çok daha yararlı hale getirilebilir. Tedarikçi bilgi kaynaklarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

⁹⁹ Özparlak, a.g.e., s. 18.

¹⁰⁰ Dobler and Burt, a.g.e., ss. 212-214.

- 1- Tedarikçi satın alma bilgi dosyaları
- 2- Tedarikçi katalogları
- 3- Ticari kayıt büroları
- 4- Ticari mecmualar
- 5- San sayfalar
- 6- Satış personelleri
- 7- Ticari fuarlar
- 8- İşletme personeli
- 9- Başka işletmelerin satın alma departmanları
- 10- Uluslararası tedarik (sourcing) firmaları.¹⁰¹

Çeşitli bilgi kaynaklarından, alıcı gerekli parçaları elde edebilecekleri mevcut tedarikçilerin bir listesini hazırlayabilir. Sonraki adım yalnızca en olası tedarik kaynaklarını tutma, bu listeyi pratik uzunluğa azaltmaktır. Bu kısa listeden, en iyi kaynak (ya da kaynaklar eğer daha fazlası kullanılacaksa) seçilir.¹⁰²

b. Tedarik Kaynak Analizi

Aynı işi yapabilecek firmalar çeşitli yöntemler ile listelendikten sonra her üreticiyi çeşitli kıstaslar altında değerlendirerek bu sayıyı yeter miktara indirmek gerekir. Tedarikçi değerlendirmedeki ana kriter;

- Kalite
- Tam zamanında teslim
- Alıcı ihtiyaçlarını karşılamada işbirliği ve destek (yardım), ve
- Fiyattır.

Tedarikçi değerlendirmede ana faktör tedarikçinin iyi geliştirilmiş kalite kontrol programlarına sahip olup olmadığıdır. Kalite kontrol programları alıcıya sürekli, yüksek kaliteli ürünün teslim edileceğini garanti eder.¹⁰³

¹⁰¹ Evin, a.g.e., ss. 60-61.

¹⁰² Korhan Kaptanoğlu, Supplier Selection Process for Furniture Manufacturing Companies in İstanbul, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 17.

¹⁰³ Vonderembse and White, a.g.e., s. 612.

Satın alan firma tarafından düşünölen ürün kalitesi, tasarlanan amaç için ürünün en ekonomik olarak faydalı ömür ile sonuçlandırarak kalite derecesidir. Mükemmelliğinden ziyade, ürünün istenen karakteristiklerinin ölçüsüdür; bundan dolayı satın alanın ihtiyaçları için uygunluğun ışığında karar verilmelidir. Aşağıdaki noktaların dikkatli incelenmesi gerekir;

1) Spesifikasyonlar ve/veya dizayn (tasarı); Teklif listeleri ve benzer kontrol (check) listeler bu amaç için en faydalı araçlardır. Karşılaştırmalı (göreceli) kalitenin tam anlaşılması için satış temsilcileri ile özelliklerin ve dizayn özelliklerinin çok dikkatli tartışma ve tedarikçinin kataloglarını ve broşürlerini çalışma gerekli adımlardır.

2)Gösterme ya da örnekler; Görsel kontrol ve kıyaslama ürün değerlendirme aracı olabilir.

3)Diğer kullanıcıların deneyimleri; ürünün kullanıcıları genellikle ürün hakkında deneyimlerini muhtemel alıcılara söylemeye hazırđırlar.

4)Ün; Pazarda ürünün hakim olduğu itibarın derecesi istenen amaç için güvenilirliğin ve kalitenin göstergesidir.¹⁰⁴

Belirlenen kalite ve miktar için teslim programını karşılama yetersizliğı tek en büyük satın alma operasyonu içinde karşılaşılan tedarikçi başarısızlıklardır.¹⁰⁵ Sipariş verme zamanı ve ürün teslim teslim süresi arasındaki fark temin süresidir (lead time). eğer temin süresi kısaysa ve siparişler söz verilen zamanlarda teslim ediliyorsa, teslim tam zamanındadır. Organizasyon JIT, MRP... vb. kullanmasa da, geç teslimat hoş görülmemektedir. Ayrıca, erken teslimat yalnızca bazı zorda kalınan nedenler olduğu zaman kabul edilebilir. Ekstra envanter depolama problemlerine ve depolama maliyetlerine girmeye neden olur.¹⁰⁶ Alıcıların, satın almanın diğer gereksinimlerini tehlikeye sokmaksızın, gerçeğe uygun olarak ihtiyaçları karşılayabilen tedarikçilere tedarik programını görüşmesi önemlidir, çünkü gerçeğe uygun olmayan teslim programı rekabeti azaltır, fiyatları artırır ve kaliteyi tehlikeye sokar.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Kaptanoğlu, a.g.e., ss. 31-32.

¹⁰⁵ Kaptanoğlu, a.g.e, s. 33.

¹⁰⁶ Vonderembse and White, a.g.e., s. 612.

¹⁰⁷ Kaptanoğlu, a.g.e., s. 33.

Tedarikçiler alıcılar ile onların ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaya istekli (hazır) olmalıdır. Problem çözmede yardım ve işbirliği başarılı tedarikçinin işaretidir.¹⁰⁸

Her satın almada ilk ve son düşünülen konu fiyattır. Fiyat nadiren tek başına kaynakları belirleyebilse bile, diğer tüm faktörler fiyata gelinceye kadar değerlendirilmelidir.¹⁰⁹ Satın alma departmanının amacı istenilen miktarda doğru yerden, doğru zamanda uygun fiyatla almaktır.¹¹⁰

Satın alma departmanı için en iyi fiyat en düşük fiyat değildir. Çünkü en düşük fiyata alınan bir mal istediğimiz kalitede olamaz veya gerekli servisi sağlayamaz. Bu nedenle en iyi fiyat istediğimiz malı uygun evsafa alabildiğimiz fiyattır. Fakat bazen teklif edilen fiyat gerçekten normal satış fiyatının altında olabilir. Bunun sebebi satıcının ileriye dönük stratejik kararlar almasıdır. Fiyatların düşük olmasına rağmen kalite ve serviste istenilen şekilde olabilir. Fakat bazen bir firma devamlı kendisine mal sağlayamayacağı bir kaynağın biraz düşük olan fiyatına aldırış etmeden devamlı çalışabileceği yüksek fiyatlı bir yerden de alışveriş yapabilir.¹¹¹

Satın almacı fiyatı saptarken kendi şirketi yönünden çok yönlü ve objektif düşünmek zorundadır. Tüm firmaların fiyatlarını istenilen kalite ve özellikleri de birlikte göz önüne alarak analiz etmelidir.¹¹²

Kaynak değerlendirmede kalite, tam zamanında teslim, alıcı ihtiyaçlarını karşılamada işbirliği destek ve fiyat ana faktörlerin dışında ana hatları ile kaynakların değerlendirilmesinde rol oynayan faktörler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

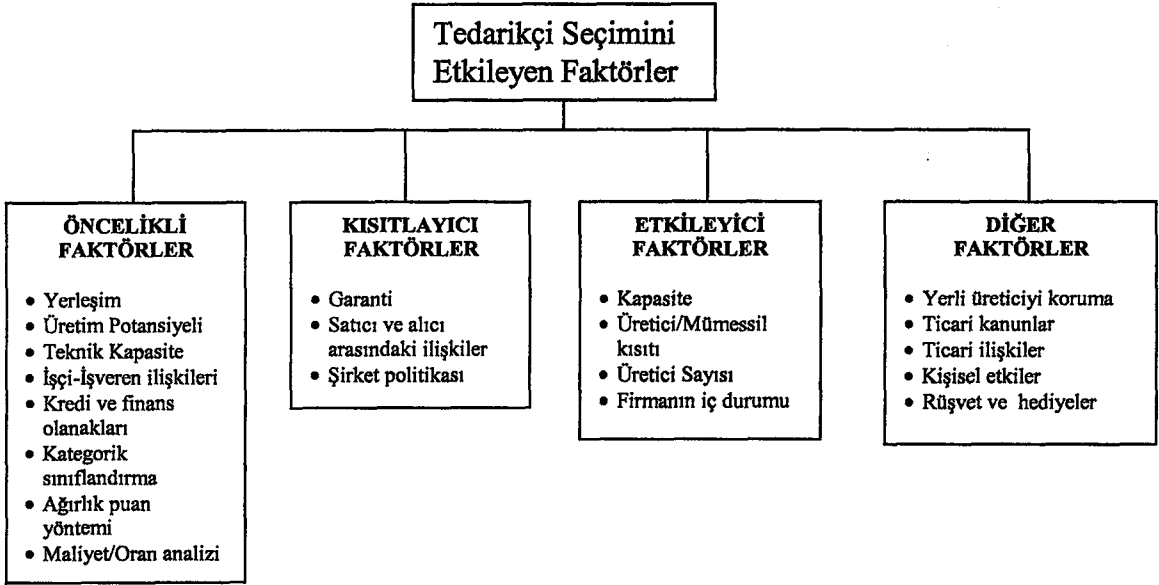
¹⁰⁸ Vonderembse and White, a.g.e., s. 612.

¹⁰⁹ Kaptanoğlu, a.g.e., s. 30.

¹¹⁰ Yazgıç, a.g.e., s. 12.

¹¹¹ Mehmet Balyaş, Satınalma ve İkmal Yönetimi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 1988), s.14.

¹¹² Yazgıç, a.g.e., s. 12.



Şekil 6. Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Yazgıç, a.g.e., s. 9.

Yerleşim: Tedarikçinin coğrafi konumu hizmet değerlendirmede önemli bir konudur. Alıcıya en yakın mesafedeki tedarikçi daha uzak potansiyel tedarikçiden daha fazla nakil ve hizmet avantajlarına sahip olması muhtemeldir. Eğer tam rekabeti garanti edecek yakınında yeterli sayıda kabul edilebilir. kaynak varsa, alıcı listesinin uzak tedarikçileri içermesi gerekli değildir. Eğer uygun kaynaklar bir kaç tane ve dağınık ise, yer daha az kesin bir faktördür.¹¹³

Üretim Potansiyeli: Mümkün tedarikçilerin üretim kabiliyetlerini düşünmek çok açık bir ihtiyaçtır. En iyi tedarikçi geçerli zamanda gereksinim miktarını karşılamak için yeterli, modern ve uygun ekipmana sahip olacaktır. Ayrıca, bu gibi ekipmanlar alıcının ve çoktan planlanmış diğer işleri üretmek için mevcut olmalıdır. Tedarikçi gerçeğe uygun program sağlam ve üretim kontrolünü yapabilir olmalıdır. Verimli atölye operasyonları maliyetleri düşük tutmalı ve teslimat hakkında hoş olmayan sürprizleri önlemelidir. Tedarikçi doğru becerilerle yeterli personele sahip olmalıdır. Ve tutarlılık sağlayabilen kalite güvence sistemi istenen kalitede malzeme üretebilir olmalıdır.¹¹⁴

¹¹³ Kaptanoğlu, a.g.e., s. 25.

¹¹⁴ Kaptanoğlu, a.g.e., s. 35.

Teknik Kapasite: satın alınan ana amacı belirli alan içinde uzmanlık olduğu zaman teknik kapasite bir faktördür. Bu tedarikçinin firmasında bir kaç kişinin gösterdiği bilimsel bilgi kadar spesifik olabilir ya da üretici uzmanlık alanının genel uzmanlığı kadar geniş olabilir. Alıcının ürününün dizaynına katkı amaç olabilir. Araç dizaynı ya da parçanın değer mühendisliği çekici olabilir. Alıcı organizasyonu için amaç alıcının mühendislik olanaklarının geniş ölçüde tedarikçinin teknik kapasitesini içermesidir.¹¹⁵

İşçi- İşveren İlişkisi: Satın alması çalışacağı firmadaki işçi-yönetim ilişkisinin durumunu bilmek ister. Kötü ilişkiler teslim zamanının aksamasına ve kalitenin düşmesine sebep olabilir, iyi ilişkiler ise, satın almaya düşük fiyattan alım yapma, kalite ve erken teslimat olanağı sağlar.¹¹⁶

Kredi ve Finans Olanakları: Potansiyel tedarikçinin finansal koşullarının ön incelemesi sıklıkla daha fazla çalışma masrafına meydan verebilir. Bu incelemeler finans departmanından profesyoneller ya da nitelikli alıcılar tarafından idare edilir. Finansal durum ve kredi derecesinin incelenmesi tedarikçinin memnun edici şekilde yerine getirme yeteneksizliğinin olup olmadığını açıkça ortaya çıkartabilir. Finansal sağlamlık ürün kalitesinin güvenilirliği ve tedarikçinin sürekliliğini garanti etmede tedarikçi için gereklidir. Mali bakımdan güçlü firmalar genellikle yönetsel olarak da güçlüdürler; bundan dolayı onlar genellikle iyi tedarikçiyi meydana getirirler. Firmanın bilanço ve operasyon hesap özeti analiz bir çok durumda faydalıdır. Örneğin; finansal koşulların bozulmaya başladığını ortaya çıkarma gibi. Kar marjındaki artış profesyonel alıcıyı fiyat indirimini ele geçirme konusunda uyarır. Kar marjında düşüş fiyat farkının muhtemel olacağı gösterilebilir. Firmalar sağlam çalışma sermayesi ile istenen malzemeleri satın almak, çalışanların ücretlerini ödemek, müşteriler için gerekli olduğunda kredi süresini uzatmak için yeterli nakte sahip olurlar- özellikle çekici tedarikçi olabilirler. Diğer taraftan, firmalar zayıf çalışma sermayesi durumu ile yalnızca işleri iyi olduğu zaman hoşnut edici tedarikçiler olabilirler.¹¹⁷

¹¹⁵ Kaptanoğlu, a.g.e., s. 36.

¹¹⁶ Fatih Menet, Konfeksiyon İşletmesinde Satınalma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 1991), s. 58.

¹¹⁷ Dobler and Burt, a.g.e., s. 241.

c- Alternatiflerin Karşılaştırılması ve Tedarikçi Tercihi

Genelde satın almacılar tedarikçilerin kalite, teslimat, fiyat ve hizmet konularında tatmin edici bir sonuç verip veremeyeceğini sezerler ve alım kararlarını bu yönde oluştururlar.

Bazen bu temel satın alma hedeflerinin yanında, geçmişte yapılan işler, imkanlar ve teknik olarak kuvvetlilik, finansal durum, organizasyon ve yönetim, tüm prosedürlere uyma, iletişim, çalışan ilişkileri ve yerleşim durumu da bu kararın verilmesine dahil edilebilir.¹¹⁸

İyi tedarikçi, vaatlerini ve başarısını kanıtlayarak, alıcı gereksinimlerini karşılayan, teslim edilen malzemenin talimatını da içeren dökümantasyon sağlayan, tedarik problemlerini minimuma indiren ve problem ortaya çıktığı zaman hızlı bir şekilde uğraşan, esnek olabilen, derinden etkileyen arz ve talep değişikliklerinin olacağını önceden anlamaya çalışan tedarikçidir. İyi tedarikçi yalnızca bir ürün üretmeye konsantre olduğu takdirde, genellikle alanında uzmandır. İyi tedarikçiler pramidin en üstüne yerleştirilir.¹¹⁹

Tedarikçi seçimi her zaman çok açık değildir. Bu durumda, seçim projesini kolaylaştıracak çeşitli yöntemler kullanılır.

a-Baskın Faktör Yöntemi

Değerlendirmek için, en çok önem verilen tek bir faktör kullanılır, örneğin,

* En Düşük Fiyat

* En Yüksek Kalite

* En Güvenilir Teslim Programı

gibi faktörlere göre firma seçimi yapılabilir. Diğer faktörlerin ihmal edilmesi bir sakıncadır.

¹¹⁸ Akyıldız, a.g.e., ss. 85-86.

¹¹⁹ Barker, a.g.e., s. 99.

b- Faktör-Puanlama Yöntemi

Satıcı Firma seçiminde kullanılan faktörlerin çoğu subjektif ölçülerdir. Çeşitli firmaları bu ölçülere göre karşılaştırmak ve bir sıralama yapmak oldukça zordur. Bu nedenle benzer alanlarda kullanılan {örneğin, mamul seçimi, iş yeri seçimi v.b.}, Faktör puanlama yöntemlerini veya benzeri yaklaşımları bu amaçla kullanmak mümkündür. Bu yöntemlerin dayandığı temel, subjektif ölçüleri ölçülebilir hale getirmektir. Örneğin bu amaçla aşağıda açıklanacak olan yol izlenebilir: Önce firmanın seçimine etki yapacak faktörler belirlenir. Daha sonra bu faktörlere önem derecelerini gösteren ağırlıklar verilir. Ağırlıkların tesbiti yöneticilerden seçilen bir grubun ortalama kanaati olarak alınabilir. Ağırlık faktörlerinin toplamı (1)'e eşit olacak şekilde tanımlanmalıdır. En büyük ağırlıklı faktör birinci sırada olmak üzere aşağıdaki gibi bir tablo hazırlanır.

Tablo 1. Firma Seçimi - Puan Tablosu

Faktörler	(A) Ağırlık	(B) Seviyeleme					(A)x(B) Faktör Skoru
		Çok iyi	İyi	Orta	Zayıf	Çok zayıf	
		40	30	20	10	0	
1. Fiyat	0,20	X					8.00
2.	0,05		X				1.50
3.	0,03						
.							
.							
.							
n	0,00						
Toplam	1,00						$\Sigma(AxB)$

Kaynak: Yenersoy, a.g.e., s. 100.

Her bir firma için ayrı ayrı bu tablo üzerinde bir değerlendirme yapılır. Bu amaçla faktörlerin; Çok iyi, iyi, orta, zayıf, çok zayıf, şeklinde tanımlanan seviyelerden hangisine yerleşeceğine karar verilir ve bir (X) işareti koyulur. Bu seviyeler de tabloda görüldüğü gibi (40, 30, 20, 10, 0) şeklinde ağırlıklandırılmıştır.

Örneğin firma fiyat açısından en iyi teklifi veriyorsa bu faktörün puanı $0,20 \times 40 = 8$ olacaktır. Bu şekilde değerlendirilen bütün faktörlerin I (A)X(B) toplam değeri, o firmanın "Toplam Skoru" olarak belirlenir. Toplam Skoru en büyük olan firma seçilir

c- Maliyet Esaslı Yaklaşım

Bir satıcı firmayı seçmenin getireceği toplam maliyeti hesaplamaya dayanır. Başlıca Maliyet kalemleri, taşıma maliyeti ve fiyattır. Bu maliyetlere ek olarak, diğer faktörlerin gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesi durumunda söz konusu olabilecek muhtemel maliyetler de değerlendirmeye katılabilir. En düşük muhtemel maliyeti veren firma seçilir. Satıcı firmaların iyi tanınması, bilgilerin yeterli ve doğru olması gerekir.¹²⁰

d- Satıcı Değerlendirmesi

Her ele alınan satıcı, kalite, fiyat ve servis üzerinde değerlendirilir. Kalite değerlendirilmesi satıcının kayıtlarından rahatça alınabilir. Bu da yüklenip de geriye gelen toplam malzeme yüzdesiyle ölçülür. Fakat değerlendirilmesi ise satıcıların teklif ettikleri fiyatların mukayesesi ile kolayca yapılır. Servis değerlendirilmesi ise teslim etme performansı, özel servis sağlanabilmesi ve diğerleri ile ölçülebilir.

e- Kategorik Plan

Bu sistemde tüm satılmalına personeli satıcılar konusunda kendi düşüncelerini saklar ve listeler. Aylık toplantılarda her bir satıcı gözden geçirilir. Her bir satıcıya eksi-artı veya ikna edici gibi notlar konur. Bu plan kolay ve etkilidir.¹²¹

2. Tedarikte Uygulanabilecek Stratejiler

İşletmelerin izleyebileceği stratejilerle ilgili en çok bilinen gruplandırma Michael Porter'in jenerik stratejileridir. Jenerik stratejilerinin temelini rekabetçi stratejiler oluşturmaktadır. Diğer bir deyimle, rekabetçi strateji işletmenin çalıştığı sektörde rakiplerine göre bulunduğu durumu ve rekabet gücünü ifade eder. Burada rakiplerle mukayese yaparken işletmenin çeşitli kârlılık durumları, pazar payı, maliyetleri, sektör ortalamasına göre ne durumdadır. Önce ona bakılır. Daha sonra sektör ortalamasının üzerinde ise, en büyük rakiplerine göre işletmenin durumu ya da rekabetçi durumu tayin edilmektedir.¹²² Rekabetçi stratejiler, firmanın herhangi bir

¹²⁰ Yenersoy, a.g.e., ss. 99-100.

¹²¹ Menet, a.g.e., ss. 61-62.

¹²² Eren, a.g.e., s.249.

endüstride rekabetçi avantaj kurup geliştirmesi için, içinden seçimde bulunabileceği dört sınıftan oluşur. Bunlar;

- Maliyet liderliği,
- Farklılaşma,
- Odaklaşmış Düşük Maliyet,
- Odaklanmış Farklılaşma

stratejileridir. Fakat ana rekabetçi stratejileri maliyet liderliği ve farklılaşma olarak tanımlayabiliriz.¹²³

2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisini uygularken firmalar, kabul edilebilir özellikteki ürünlerini müşteriye en düşük ve rekabetçi fiyatla sunar. Bundan dolayı bu stratejinin uygulanmasında müşteriye sağlanan temel değer ürünün düşük maliyetidir. Maliyet liderliği stratejisi ile rekabetçi avantaj arayan firmalar endüstrideki en tipik müşteriye standart ürünler satar. Maliyet liderliği stratejisinin başarı ile uygulanması rakiplere oranla maliyetlerin devamlı aşağıya çekilmesine odaklanmayı gerektirir. Maliyet liderliğini uygularken firmalar, müşterilerin önem verdiği farklılaşma kaynaklarını (devrimsel dizayn, satış sonrası servis, ürün kalitesi vb) tamamı ile gözardı etmemeye dikkat etmelidir. Genel olarak müşteriler bir maliyet liderinin ürünlerini kabul edebilir ve rakiplerine yakın veya daha iyi özelliklere sahip olduğu sürece satın alırlar.¹²⁴

Maliyet liderliği, deneyimle maliyetlerin düşürülmesi, genel masrafların kontrolü, çok düşük müşteri hesapları, araştırma ve geliştirme, satış, reklam gibi alanlarda maliyetleri en aza düşürme konusunda agresif bir yapıyı gerektirir.

Bir şirketin maliyet durumu rakiplerine karşı bir savunma aracıdır. Çünkü rekabette bulunduğu firmalar kârlarını rekabet etme amacıyla kaybettiklerinde düşük maliyete sahip firma hala bir kazanca sahiptir. Düşük maliyet, firmayı güçlü alıcılara karşı savunur, çünkü alıcılar fiyatları, en etkili rakip firmanın fiyatının seviyesine

¹²³ Evin, a.g.e., s.12.

¹²⁴ Evin, a.g.e., ss. 13-15.

düşürmeye çalışır. Düşük maliyet sayesinde girdi maliyetlerindeki artışla baş edebilecek esnekliğe sahip olan firma, güçlü satıcılara karşı da savunma sağlar.

Bu stratejinin uygulanabilmesi, mamulün standart olmasına, işletmenin ekonomik ölçeğine ve öğrenme eğrisinin düşmesine ve pazarın yüksek fiyat elastikiyetine bağlıdır. Masrafların kısılması ve satış arttırıcı çabalara da önem verilmesi gerekecektir.¹²⁵

Maliyet Liderliğinin Yarar ve Sakıncaları;

Maliyet lideri işletmeler, düşük maliyetlerinden dolayı olan rakiplerden korunmuş durumdadırlar. Güçlü toptancılardan da az etkileneceklerdir. Düşük maliyet daha fazla pazar payı demek olduğu için daha fazla sayıda mal alacaklar ve toptancıların önünde pazarlık güçlerini arttıracaklardır. Maliyet avantajı diğer firmaların pazara girmesini engelleyecek, kısaca pazara giriş engeli oluşturacaktır. Maliyet liderliğinin en büyük sorunlarından biri, rakiplerin maliyet lideri işletmeden ürünlerini daha ucuza mal etmenin yollarını bulmalarıdır. Rakip işletmelerin fason olarak bazı işlerini başka firmalara daha kaliteli ve ucuz yaptırmaları ve maliyetlerini bu yolla düşürebilmeleridir. Rakiplerini maliye lideri işletmenin üretim süreç yöntemlerini öğrenmeleri ve bunları uygulamaya geçirmeleri diğer bir dezavantajı oluşturur. Maliyet lideri işletme, devamlı biçimde maliyetleri düşürmenin yollarını ararken, sürekli değişen müşteri isteklerini kolaylıkla göz ardı edebilecektir.¹²⁶

Maliye liderliği stratejisini benimsemiş bir işletme doğal olarak maliyetlerini düşürmeye çalışacaktır. Bunun için maliyetlerin nasıl oluştuğunu, maliyet yapısı, hangi alanlarda maliyet düşürme çalışmalarının yapılabileceğinin araştırılması ve anlaşılması gerekir. Böyle bir strateji işletmenin bir takım fonksiyonlarına ayrı ayrı yükler getirecektir. Bu da fonksiyonların işi yapış şekillerini değiştirilmesini ve her faaliyette maliyet odaklı düşünerek hareket edilmesini gerektirir.

Böyle bir stratejiden etkilenecek fonksiyonlardan biri de satınalma fonksiyonudur. Satınalma, maliyeti oluşturan en önemli kalemlerden biri olan malzeme teminini gerçekleştirdiği için, belki de maliyetleri azaltmada en etkin ve önemli rol

¹²⁵ Akyıldız, a.g.e., s. 49.

¹²⁶ Eren a.g.e., ss. 253-254.

oynayacak fonksiyonların başında gelmektedir. Bunun için satınalma fonksiyonunun maliyetleri düşürmede oynayacağı rolün ve bu rol oynanırken neler yapılması gerektiğinin araştırılması ve belirlenmesi gerekir.¹²⁷

Çevrede ve teknolojiye oluşan değişikliklerle meydana gelen çeşitli alternatifler malzeme, kaynak, satınalma metodu ve satıcı-alıcı ilişkileri yoluyla işletmenin tüm maliyetleri düşünülebilir.¹²⁸

*** Tedarik Kaynaklarının Toplam Malzeme ve Hizmet Maliyetini Düşürmek Amacıyla Yönetilmesi**

Hammadde maliyetlerini mümkün olduğu kadar düşürme amacındaki üreticiler, tedarikçilerle olan ilişkilerini bu temel üzerine kurmuşlardır.

Son ürün fiyatlarının düşürülmesi ancak satınalma sırasında tüm maliyetlerin asgari düzeye indirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu prensibin doğal sonucu, satınalma içinde kâra katkıda bulunan herkesin bu kârdan payını almasıdır.

Fakat pek çok şirket henüz bu uygulamaya geçmeye uygun değildir. Çünkü bu uygulama, hammadde, bakım, onarım ve seyahat gibi her türlü maliyetin yapısının detaylı olarak bilinmesini gerektirmektedir. Bu bilgiler ne yazık ki henüz birçok şirketin sağlıklı olarak izleyemediği verilerdir.

Bu konudaki en iyi uygulamalara örnek olarak indeksli fiyatlandırmayı gösterebiliriz. Uygulamada önce tedarikçi sayısı azaltılarak şirket için ortaklar yaratılmaktadır. Bu şekilde kalite kontrol gibi katma değer sağlamayan aktiviteler de azalacaktır. İkinci aşamada tedarikçilerin aynı üreticiye sevkiyatları konsolide edilerek nakliye giderleri düşürülmektedir.

Son nokta olarak ise satınalma fiyatının, maliyet üzerine sabit bir kâr marjı konularak oluşturulmasıdır. Bu şekilde maliyet dalgalanmalarından her iki şirkette eşit olarak etkilenmektedir.

¹²⁷ Evin, a.g.e., s.1.

¹²⁸ Akyıldız, a.g.e., s. 67.

*** Tedarikçilerle Olan Pazarlık Güçlerinin Zenginleştirilmesi**

- Satınalmada kaynak eşyasını etkin bir miktarda tutmak fakat aynı zamanda her bir kaynak için önemli bir alıcı olmayı sürdürmek için bu kaynak sayısını azaltmakta fayda bulunmaktadır. Böylece kaynaklar arasındaki rekabet korunur hem de her bir kaynaktan belirli ölçüde alım yapıldığı için etkinlik de korunur.

- Çoğunlukla birbirleriyle rekabette olan tedarikçiler seçilir ve satınalmalar bunlar arasında paylaşılır.

- Tedarikçilerle yapılan işlerdeki oranlar farklılaştırılmalı böylece her alımda tedarikçi kendisini yetkin sayamaz. Eğer bir konuda tedarikçiden oluşan sorun varsa bunu tedarikçiyi bir nevi cezalandırmak için kullanabiliriz.

- Yeni tedarikçilerden de zaman zaman fiyat teklifleri alınmalıdır. Böylece hem pazarın nabzını tutarız hem de yeni teknolojik yeniliklerden haberdar oluruz.

- Satınalmalarımızı küçük miktarda ve sık sık yapmak yerine yıllık kontratlarla çalışmak da tedarikçiler karşısında fiyat, teslimat ve hizmetler açısından kolaylıklar sağlanmasına neden olacaktır.

- Eğer şirketin bir kardeş kuruluşu varsa satınalmaları birleştirerek yapmayı tercih etmek gerekir.

- Satınalma bölümünde kaliteli ve işini bilen kişilerle çalışmak çok daha etkili satınalmalar yapılmasına olanak sağlar.

- Tedarikçimizin maliyetlerini ve pazar satışlarını daha iyi anlayabilmek için bilgiye yatırım yapmak şarttır.

- Teknolojik gelişmeler takip edilerek pahalı malzemelere olan ihtiyaç azaltılabilir ya da ortadan kaldırılır.

Satınalma ayrıca tedarikçilerine maliyet düşürme çalışmalarına yardımcı olmak, tedarikçilerine yeni teknolojik gelişmelerde gerektiğinde destek olmak böylece bağlantılarla şirketin maliyetini düşürmekle yükümlüdür.

Bunu başarabilmek için şirketin kendi değer zincirini incelediği gibi tedarikçisinin de değer zincirini incelemeli bu da tedarikçiler üzerindeki pazarlık gücü kadar etkin olmaktadır.¹²⁹

* Standartlaşma ile Maliyet Düşürme

Çalışma hayatında, standardizasyon kavramı iki farklı alanda uygulanır. Bunlardan birincisi malzemelerin büyüklüğü, şekli, fiziksel özellikleri, kimyasal özellikleri, performans karakteristikleri ve benzeri alanlarda yapılan standardizasyondur. Bu tip standardizasyona endüstriyel standardizasyon denir. İkinci tip standardizasyon ise iletişim uygulamaları, prosedürler ve sistemler alanlarında yapılan standardizasyondur. Bu tip standardizasyon ise yönetsel standardizasyon olarak adlandırılmaktadır.

İşletmede kullanılan malzemelerin standartlaştırılması bir firmanın daha az kalem malzemeyi, daha yüksek miktarlarda ve daha düşük fiyat ile satınmasına olanak tanır. Böylece daha az kalem malzeme için satınalma çalışması yapılır. Bu da satınalma, malzeme kabul, malzeme kontrol ve ödeme maliyetlerini düşürür. Ayrıca onaylı standartlaştırılmış malzemelerin kullanımı fire oranlarını ve dolayısı ile bundan gelen kalitesizlik maliyetlerini de düşürür. Netice olarak standart malzemelerin satınalımında 4 çeşit tasarruf sağlanır. Bunlar; düşük fiyat, düşük satınalma aktiviteleri maliyeti, daha az envanter bulundurma maliyeti ve daha az kalite problemleri. Bunlara ek olarak standardizasyon daha az ulaşım ve taşıma ile malzemenin temin edilmesini de sağlar. Böylece bu alanda da standardizasyon ile ek tasarruflar sağlanabilir.

Standardizasyonun maliyetlerin düşürülmesini sağlayan bir diğer getirisi de standart malzemelerin üretiminde kullanılması esnasında gerçekleşir. Standart malzeme kullanımı, üretimde işçilik sürelerini azaltır ve böylece işçilik maliyetlerinde de düşme yaşanmasını ve bu alanda tasarruf elde edilmesini sağlar.¹³⁰

¹²⁹ Akyıldız, a.g.e., ss. 56-57.

¹³⁰ Evin, a.g.e., ss. 55-56.

*** Nakliye Masrafları ile Tasarruf Sağlama**

Satınalmada çok büyük önem taşıyan fakat genellikle kolayca göz ardı edilen satın alınan malzemenin taşıma masraflarıdır. Mal satın alınırken tüm pazarlık birim fiyat üstüne yapılır ve yükleme detayları atlanırsa malımız elimize ulaştığında bazı durumlarda mal değerini kat kat aşan yükleme ve gümrük masrafları ile karşı karşıya kalınır.

Böyle bir durumla karşılaşmamak için tedarikçimizle sürekli irtibatta olup yükleme tarihleri birbirine yakın malzemelerin birlikte yükletmeyi sağlamak gerekmektedir. Ayrıca satınalma nakliye firmaları ile de irtibatta olup en iyi navlun tekliflerini almalı ve maliyete büyük yarar sağlayan taşıma maliyetini en düşük seviyeye çekebilmelidir.

Nakliye, satıcıdan alıcıya herhangi bir malın maliyetinde başlıca etkidir. Büyük şirketlerde, trafik bölümü, sevkiyatı kontrol eder ve en ekonomik yöntemleri ve yolları seçer. Küçük şirketler ise bu konuda, bu işi kendi işine ek olarak yapılan satınalma yöneticisine dayanır. Nakliye masraflarının, uzaklık, ağırlık, hacim ve şekilden etkilenmeleri nedeniyle, satınalmacıların tasarruf etme olanakları mevcuttur. Çok basit fikirler büyük tasarruflar sağlayabilir.

Şirketinin sevkiyatını dikkatle inceleyen bir satınalmacı, masrafların azaltılmasında bazı yöntemler bulabilir. Her sevkiyatın hacmi, ambalaj ve sandık sistemi, konteynerlerin ağırlık ve biçimleri, kara somut katkılarda bulunabilecek birer tasarruf potansiyelleridir.¹³¹

*** Satınalmanın Merkezileştirilmesi (Sentralizasyon) ile Tasarruf Sağlama**

Satın alma fonksiyonunun desentralizasyonu gereksiz bir şekilde firmanın kâr potansiyelinin bir kısmından vazgeçmek ya da bunu inkâr etmek anlamına gelmektedir. Satınalma fonksiyonunun sentralizasyonu, hem optimum faaliyet etkinliğinin sağlanması hem de maksimum kâr elde etmek için önemlidir.

¹³¹ Akyıldız, a.g.e., ss. 69-71.

Satınalmada sentralizasyon, tüm satınalma fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinin sorumluluğu bir tek departman veya bir tek kişinin yetkisi altında olduğu durumlarda söz konusudur. Satınalmanın desentralizasyonu ise tedarik kaynaklarının neler olacağına kararının verilmesi, tedarikçilerle görüşme ve pazarlıkların yapılması veya bunların dışındaki, herhangi bir satınalma fonksiyonunun, satınalma departmanı dışındaki, üretimi, mühendislik, pazarlama, finans vb. departmanların elemanları tarafından gerçekleştirilmesi durumunda söz konusu olmaktadır.

Günümüzde çoğu işletmede satınalmanın sentralizasyonu Taylor'un işte uzmanlaşma prensibinin bir uygulaması olarak görmektedir. Böyle bir uzmanlaşma için yetkiler satınalma departmanına delege edilmelidir. Satınalma sentralizasyonu neticesinde bir takım yararlar elde edilebilir.¹³² Merkezi satınalma yönetiminin doğuracağı yararlar şunlardır:

- Merkezi bir eşgüdüm ile satınalma için gösterilen farklı çabaların birleştirilmesi böylece tekrarların önlenmesi,
- Yapılacak yüksek miktartlı alımlarda miktarsal indirimlerden yararlanabilmek,
- Taşama giderlerinde azalma,
- Satınalma uzmanlarının yetişmesi,
- Tedarikçilerin daha az müşteri ile çalışmalarından dolayı elde ettikleri kazanç ve bunun satış fiyatına yansması
- Daha etkin stok kontrol,
- Departmanların ayrı ayrı satınalma için zaman harcamamaları,
- Daha az sayıda sipariş sonucunda teslimat, muayene, alacak, muhasebe vb. giderlerinde azalma,

¹³² Evin, a.g.e., ss. 44-45.

- Yönetim kontrolünde etkinlik.¹³³

İşletme maliyetlerini düşürmede satınalmanın etkili olduğu diğer bir konuda tam zamanında teslimat ile maliyet düşürmezdir.

a. JIT Prensibi

Tam zamanında (TZ) kavramı, Japon endüstri yönetiminin son yıllarda Yönetim Bilimine kazandırdığı en önemli yaklaşımlardan birisidir. Son yıllarda gelişen rekabet ortamında, firmaların yeniden yüksek verimlilik, düşük maliyet ve yüksek kalite arayışları içerisinde başvurulan ve uygulanan yaklaşımlar içinde en çok dikkati çeken bir yönetim felsefesidir.¹³⁴

Stoksuz üretim veya sıfır envanter gibi isimlerle de bilinen JIT tüm üretim kaynaklarının optimum kullanımı ile yersiz kaynak kullanımına son vermeyi amaçlar. Bu amaçla müşterinin kalite ve teslimat gereksinimlerini karşılayacak biçimde fiziksel kaynakların optimum bileşimi sağlanarak, en düşük üretim maliyeti ile sistemin geliştirilmesine çalışılır. Bunun için sıfır envanter, sıfır hatta ve sıfır temin süresini gerçekleştirecek biçimde yan sanayi ilişkilerinden teslimata kadar üretimle ilgili her aşamada yeni kavram ve davranışları gerektiren bir sistem ortaya konulur.¹³⁵

JIT bir kurumda tüm zaman ve kaynak kaybına son vererek verimliliği sürekli iyileştirilmesini amaçlayan bir stratejidir. JIT'in temel felsefesi kurumdaki tüm birimlerin katılımı ile en az maliyet ve en yüksek müşteri memnuniyetini sağlayacak sürekli gelişimin gerçekleştirilmesi için müşteri isteklerinin belirlenmesi, bu sistemi en kısa zamanda yerine ulaştırılması için çaba harcanmasıdır.¹³⁶

TZ'nin nihai amacı sıfır (en az) stoktur. Bu amaçla satınalma yoluyla balayıp, imalat süreciyle şekil değiştiren ve mamul hale geldikten sonra da müşteriye dağıtılan mamulün oluşturduğu çevrim üzerindeki her noktada, gerekli materyal tam zamanında ve gerekli miktarlarda ihtiyaç veya kullanım noktasında bulunmalıdır.¹³⁷

¹³³ Akyıldız, a.g.e., s. 74.

¹³⁴ Akyıldız, a.g.e., s. 71.

¹³⁵ Demir ve Gümüšoğlu, a.g.e., s. 660.

¹³⁶ Demir ve Gümüšoğlu, a.g.e., s. 661.

¹³⁷ İlter, a.g.e, s. 60.

Tam zamanında üretim sistemi için geleneksel satınalmadan farklı bir satınalma sistemi geliştirilmiş ve bu sisteme JIT satınalma sistemi denmektedir. JIT satınalmada malzemeler gerektiğinde minimum miktarda satın alınmaktadır.¹³⁸ JIT satınalma tüm JIT programları içinde önemli bir elemandır. JIT satınalma şirketin envanter kontrolüne yardımcı olmada yer ihtiyacını, israfı, malzeme nakliyesini, stokları azaltmada etkilidir. JIT satınalma ve geleneksel satınalma arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 2.'de özetlenebilir.¹³⁹

Tablo 2. Geleneksel Satınalma ile JIT Satınalma Arasındaki Farklar

Satınalma Faaliyetleri	Geleneksel Satınalma	JIT Satınalma
Tedarikçi Seçimi	Tek kriter, genellikle rekabetçi fiyat teklifi yolu ile fiyat. %2 ya da %3 red oranı kabul edilebilir.	Yüksek kaliteli hizmet, fiyat ve teslimatı içeren birçok kriter; hiçbir hata kabul edilemez.
Tedarikçi Özellikleri	Çoğu parça için çok sayıda firma ile çalışılır; Alıcıdan uzaklık önemli değildir.	Çoğu parça için tek bir firma ile çalışılır; Alıcı ve tedarikçi arasındaki uzaklık çok kısadır.
Tedarikçi / Alıcı İlişkileri	Rakip (Düşman) ilişkiler	Ortalık; ortak amaçlar yönünde grup çalışmaları ile
Ürün Spesifikasyonları	Alıcı firma ürünün performansından çok tasarım konusu ile ilgilidir. Tedarikçiyi ürün performansını geliştirebilecek değişik önerilerden engelleyen "sıkı" spesifikasyonlar.	Tedarikçiye ürün tasarlamak serbestliğe ve yeniliğe teşvik eden (serbest) 'sıkı olmayan' spesifikasyonlar.
Parti Büyüklüğü	Büyük partiler halinde daha az sıklıkla alımlar	Küçük partiler halinde sık alımlar
Gelen Parçanın Kontrolü	Alıcı firma gelen bütün parçaların sayımı ve kontrolünden sorumludur.	Sayım ve kontrol alıcıdan kurtarılır; bundan tedarikçi sorumludur.

¹³⁸ Çelikçapa, a.g.e., s. 161.

¹³⁹ Vonderembse and White, a.g.e., s. 622.

Görüşme ve Fiyat Teklifi	Temel amaç, mümkün olan en düşük fiyatın elde edilmesidir.	Temel amaç, kaliteli malzeme sağlanması ve iki taraf için olan fiyatlandırma ile uzun vadeli anlaşma yapılması.
Taşıma Biçiminin Belirlenmesi	Amaç, daha düşük taşıma maliyetinin sağlanmasıdır. Sevkiyat planlama tedarikçi firmaya aittir.	Zamanında teslimat çok önemlidir. Sevkiyatın planlanması alıcıya aittir.

Kaynak: Vonderembse and White, a.g.e., s. 622.

TZ uygulamalarında başarıya ulaşabilmek için, en çok üzerinde durulması gereken hususlardan biri de satınalma yönetiminde, satıcı firmalar ile kurulan ilişkilere kazandırılması gereken yaklaşımdır. Satıcı firmalar, pazarda başlayıp yine pazarda biten üretim sürecinin ilk halkasıdır. Satıcı firmalar ile alıcı firmaların ortak bir amaç etrafında (ki bu ortak amaç nihali mamulu kullanacak olan müşterinin tatmini olarak ifade edilebilir), toplanmaları maliyetlerin azalması ve kalitenin yükselmesi sonucunu yaratır. Tedarikçilerle YAŞA-YAŞAT ilkesi etrafında ve uzun vadeli, karşılıklı güven içinde yaşamayı temel ilke edinmelidirler. Bu amacı gerçekleştirmek için, üzerinde durulması gereken diğer prensipler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Alıcı ve satıcı firmalar mamul tasarımı, kalite kontrol sistemleri için işbirliği içinde olmalıdır.

- Sürekli teklif alma ve sipariş verme işlemini azaltmak, tedarikçilerin alanlarında uzmanlaşmasını teşvik etmek, miktar ekonomisinin getirdiği maliyet indiriminden yararlanabilmek için, çalışılan firma sayısı azaltılmalıdır. Rekabeti ortadan kaldırmamak için tek firmaya bağlanılmamalıdır.

- Tedarikçilere teknik yardım yapılmalıdır.

- Tedarikçi firmanın kalitesini geliştirmesi, teslimi hızlandırması, maliyetlerini azaltması, kendini geliştirmesi için cesaret verici, teşvik edici bir yaklaşım benimsenmelidir.

- Haberleşme güçlendirilmeli, her iki tarafta karşılıklı ilişkilerini tam olarak sürdürebilmek için, istek ve ihtiyaçlarını, programlarını, program değişikliklerini zamanında ve eksiksiz olarak birbirlerine bildirmelidir.

- Mümkün ise tedarikçi firmaların, alıcı firma yakınlarına yerleşmesi sağlanarak, teslim zamanlarını kısaltma, sipariş miktarını azaltma sipariş sıklığını artırma imkanları aranmalıdır. Sık sipariş ve teslim, hataların daha sık keşfedilmesini ve daha sık düzeltme yapılmasını ve giderek satın alınan malzemelerdeki kalite düzeyinin artması sonucunu doğuracak, neticede de muayene ihtiyacı azalacaktır.

- Standart hacimli konteynerler kullanarak veya bunun gibi yöntemlerle gelen parçaların sayılması işlemi azaltılmalıdır.

- Taraflar ilişkileriyle ilgili her türlü ayrıntıyı, kontratlarında belirtmeli ve anlaşma sağlanmalıdır.¹⁴⁰

Tam zamanında satınalma sisteminin faydaları şunlardır:

- * Stok devir hızında artış
- * Zamanında sevkiyat oranında artış
- * Malzeme teslim süresinde azalma
- * Hurda maliyetinde azalma
- * Tedarikçi firmanın değişikliklere cevap verme süresinde azalma
- * Alıcının işlemleri çabuklaştırmak için harcadığı sürede azalma.

Tam zamanında satınalma sisteminin ölçülemeyen faydaları şunlardır:

- * Ürün kalitesinin artması
- * Verimlilik artışı
- * Tedarikçi firmanın kalite ihtiyaçlarına cevap verir hale getirilmesi
- * Fabrika etkinliğinin artırılması
- * Daha iyi üretim planlama
- * Tedarikçi firma ile daha yakın ilişki

¹⁴⁰ Akyıldız, a.g.e., ss. 72-73.

- * Gelen parçaları kontrol etme ihtiyacının azalması
- * Rekabet gücünün artması
- * Üretimde moralin yükselmesi
- * Ürün tasarımının gelişmesi
- * Satınalma yazışmalarında azalma¹⁴¹

Tablo 3.'te TZ satınalma sisteminin uygulanması sırasında karşılaşılan başlıca problemler ve öneriler özetlenmektedir:

Tablo 3. TZ Satınalma Sisteminin Uygulanması Sırasında Karşılaşılan Başlıca Problemler ve Öneriler

Başlıca Problemler	Öneriler
Tedarikçi Desteğinin Eksikliği	Tedarikçi firmalarının TZ satınalma sistemi hakkında eğitilmesi. Bu firmalarla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi.
Üst Yönetim Desteğinin Eksikliği	Elde edilen gerçek sonuçlar ve öğrenim yoluyla üst yönetimin motive edilmesi.
Düşük Ürün Kalitesi	Kalite yönetimi programı kurularak malzemelerin tedarik işleminin, mühendislik, tasarım ve üretim aşamalarında kritik kalite özelliklerinin belirlenmesi.
Çalışanların Desteğinin Eksikliği ve İsteksiz Olmaları	Çalışanların TZ satınalma sistemi konusunda sürekli olarak eğitilmelerine önem verilmesi. Çalışanlara firmanın temel amaçlarının ve sistemin uygulanmasının arkasındaki felsefenin anlatılması.
Nakliye Firmalarının Desteğinin Eksikliği	Nakliye firma sayısında önemli indirimler yapılması. Nakliyecilerle antlaşmalar yapılmak yoluyla çalıştırılmaları.
Mühendislik Desteğinin Eksikliği	Mühendislik, üretim ve satınalma departmanları arasında sürekli uyum ve işbirliğinin sağlanması.

¹⁴¹ Seda Yetişen, Tam Zamanında Satınalma Felsefesi ve Bir Simülasyon Uygulaması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü Haziran 1993), s. 63.

Malzeme Teslim Süresi	Bekleme süresinin kısaltılması için alıcı ve tedarikçi firmalarının birlikte hareket etmeleri ve fikir alışverişinde bulunmaları.
İletişim Eksikliği	Satınalma, üretim, mühendislik ve nakliye ile ilgili departmanlar arasında yüksek seviyeli bütünleşme ve çalışmalara daha ilk aşamalarından itibaren katılımın sağlanması.

Kaynak: Yetişen, a.g.e., ss. 118-119.

Her sistemde olduğu gibi TZ satınalma sisteminin işleyişinde de bazı problemlerle karşılaşmaktadır. Olası problemlerin bilincinde olmak ve zamanında gerekli müdahaleleri yapmak, problemleri büyümeden ortadan kaldırmakta ve sistemin işleyişi kolaylaştırmaktadır.¹⁴²

2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma satın alıcıya ürün kalitesi, üst düzeydeki ürün özellikleri ve satış sonra servis gibi alanlarda üst düzeyde ve üstün değerler sunma kabiliyetidir. Eğer satın alıcı sektördeki diğer firmalardan, ihtiyaçlarını karşılayan özellikteki ürün veya servisi elde edemezse, farklılaşmanın önemi artar.¹⁴³

Farklılaşma stratejisi uygulanırken maliyetten ziyade ürünün bileşik özellikleri müşteriye değer katar. Farklılaşmış ürün müşterilerin bileşik ihtiyaçlarını karşıladığı için firma ek fiyat talep edebilir. Firmanın büyük karlar elde edip rakiplerini geride bırakmasını sağlayan farklılaşmış ürünün onu yaratmak için harcadığı paradan fazlaya satma kabiliyetidir.¹⁴⁴

Müşterilerin markaya olan sadakati ve fiyata daha az hassasiyet göstermeleriyle farklılaşma rekabette izolasyonu sağlar. Tüketicide marka bağımlılığı sağlanmış olur. Farklılaşma bazen pazar payının büyük kısmını kazanmaya engel olabilir.

¹⁴² Yetişen, a.g.e., ss. 118-119.

¹⁴³ Evin, a.g.e., s. 5.

¹⁴⁴ Evin, a.g.e., s. 12.

Genel olarak, farklılaşmayı sağlamak için gerekli olan aktiviteler çok maliyetli ise örneğin, geniş çaplı bir araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler gibi, düşük maliyet göz ardı edilebilir.

Müşteriler sanayi genelinde firmanın üstünlüğünden haberdar olduğu halde tüm müşterilerin istenen yüksek fiyatları ödemesi beklenemez. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin mallarının fiyatı da yüksektir.¹⁴⁵

Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında dört boyut ya da yol vardır.

1- Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,

2- Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma,

3- Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli, vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma,

4- Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma.

Rakiplerine nazaran ayrıcalık üstünlük kazandırılmak istenen işletme, bu ayrıcalık üstünlüğü ilgilendiren işletme fonksiyonu üzerinde daha fazla durmaktadır. Örneğin teknolojik üstünlük arayan işletme AR-GE fonksiyonu, destek hizmetleri arttırabilir.¹⁴⁶

Tedarik Fonksiyonunun farklılaştırma stratejisine katkısı, isim yapmış markalardan parça ve ürün olarak nihai ürünlerin imzasını arttırmak, tedarik pazarındaki yenilikleri araştırmak ve en son teknoloji ve en son kalitede çalışan tedarikçileri bulmak, yeni ürün tasarım ve geliştirme çabalarına katılmak şeklinde olabilir.

Farklılaştırma stratejisi izleyen bir işletme, düşük maliyet stratejisi ve maliyet liderliği stratejisine de önem vererek farklılaştırmanın getirdiği maliyet dışındaki temel

¹⁴⁵ Akyıldız, a.g.e., ss. 49-50.

¹⁴⁶ Eren, a.g.e., ss. 255-256.

maliyetlerini maliyet lideri durumdaki işletmelerin düzeyine indirme çabalarını da sürdürmektedir. Ancak, farklılaştırma nedeniyle toplam maliyeti yüksek olmaktadır.¹⁴⁷

Farklılaştırma Stratejisinin Yarar ve Sakıncaları

Bu strateji, alıcılar üzerinde bir firma ve marka bağımlılığı oluşturur. Bu oluşturulan cazibe ve prestij kolay kolay da silinmez. Rakiplerin bu işletmelerin pazarına girmeleri ancak yapılacak güven sarsıcı hatalardan kaynaklanmaktadır. Farklılaştırma stratejisi izleyen bir işletme bunu tüm gücü ve her yönü ile koruma gayreti içinde olmalıdır.

Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerde müşteriler fiyat farklılığını kolayca tolere edebildikleri için maliyetleri etkileyen girdi fiyatlarındaki değişiklikleri fiyatlara yansıtmak daha kolaydır. Fakat bu avantaj maliyet lideri olan işletmeler bakımından tam bir sakınca oluşturmaktadır. Girdi fiyatlarında bir değişikliğin maliyetleri yükseltmesi, bu işletmelerin maliyet avantajını ortadan kaldırmaktadır.

Üçüncü bir avantaj, marka bağımlılığının ve müşteriler nezninde sahip olunan ayrıcalıklı üstünlüğün piyasaya yeni girmeye çalışan rakipler için önemli bir engel niteliğinde olmasıdır. O halde, giriş engeli oluşturma açısından da önemli bir yarar taşımaktadır.

Üretilen mal ve hizmete ikame olabilecek ürün ve hizmetleri üreten işletmelerin yapabilecekleri tehditler, müşterinin ihtiyaçlarına aynı prestij ve ayrıcalıkla cevap verebilme özelliğine bağlıdır. Müşteri bağımlılığı ancak bu takdirde sarsılabilir.

Farklılaştırma stratejisinin yararları yanında bir takım sakıncalarının da olduğunu unutmamak gerekir. Örneğin, son yıllarda taklit malların çıkması ve bunları gerçeğinden de ayırt edilememesi müşterilerin göz önünde farklı olmanın yarattığı rantları azaltıcı bir etki yapmaktadır. Bu nedenle prestijli marka sahibi firmalar, son yıllarda sıkıntılı durumlarla karşılaşmaktadırlar. Örneğin, Cartier ve Rolex saatleri, IBM ve ev elektroniği hatta otomotiv endüstrisinde üstün ayrıcalığı sağlayan hususlar önemli ölçüde taklit edilmektedir.

¹⁴⁷ Eren, a.g.e., s. 256.

Diğer bir sakınca ise, müşteri veya alıcıların zevkleri ile hizmet ve maldan beklentilerinde meydana gelen hızlı değişimleri prestijli firmaların karşılayamama korkusudur. Bu nedenle, artık prestijli ve ayrıcalıklı konumu korumak zorlaşmakta piyasaya yeni ayrıcalıklı firmalar girebilmektedir. Bulunduğu üstün mevkiyi koruyabilmek için işletmeler sürekli SWOT analizleri yaparak, imkan ve fırsatları tehdit ve güçlükleri savuşturacak ürün ve süreç yeniliklerini hızlandırmak zorundadırlar.

Farklılaştırma stratejisinin başarılı şekilde uygulanması ve sürdürülmesi için aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması zorunludur.

1- Ürün veya hizmetlerde ayrıcalık veya üstünlük sağlayabilmek için sadece bir tek yol, yöntem ya da boyut yoktur. Çok yönlü farklılık yapmaya ve alıcıların dikkatini çekecek ve onlara üstünlük sağlayacak hususları göz önünde bulundurmalı,

2- Alıcıların ihtiyaçları aynı değildir. Farklılık belirli bir müşteri kesimini muhtemelen maddi gücü yüksek olan kimseleri hedef almalı ve yapılan ürün ve hizmetlerin kullanımları klasik bilinen ürünlerden farklılık göstermeli,

3- Bu mallar ve hizmetlerin cazibesini sürekli kılmak için devamlı geliştirme ve yenilik çabalarını sürdürmeli,

4- Rakip işletmeler bu stratejiyi izlemiyorlarsa, firma yöneticileri fiyat ayarlamaları ile uzun vadede daha geniş müşteri kesimine hitap etmeli ve uzun vadeli karlılıklarını artırmalıdır.¹⁴⁸

3. Portföy Analizine Dayanan Tedarik Stratejileri

3.1. Peter Kraljic'in Araştırması: "Satınalma Portföy Matrisi"

Kraljic'in 1987 yılında yayınlanan araştırmasında satınalma yöneticilerinin malzeme kusurları veya kesintileri işle baş edebilmeleri için ne gibi tedarik stratejileri oluşturmaları gerektiği anlatılmıştır. Mevcut gelişmeleri sadece izlemenin yerine, yönetimin değişimleri kendi avantajına dönüştürebilmesi, bunun da satın almadan (operasyonel bir fonksiyon) tedarik yönetimine (stratejik bir fonksiyon) geçiş ile

¹⁴⁸ Eren, a.g.e., ss. 157-158.

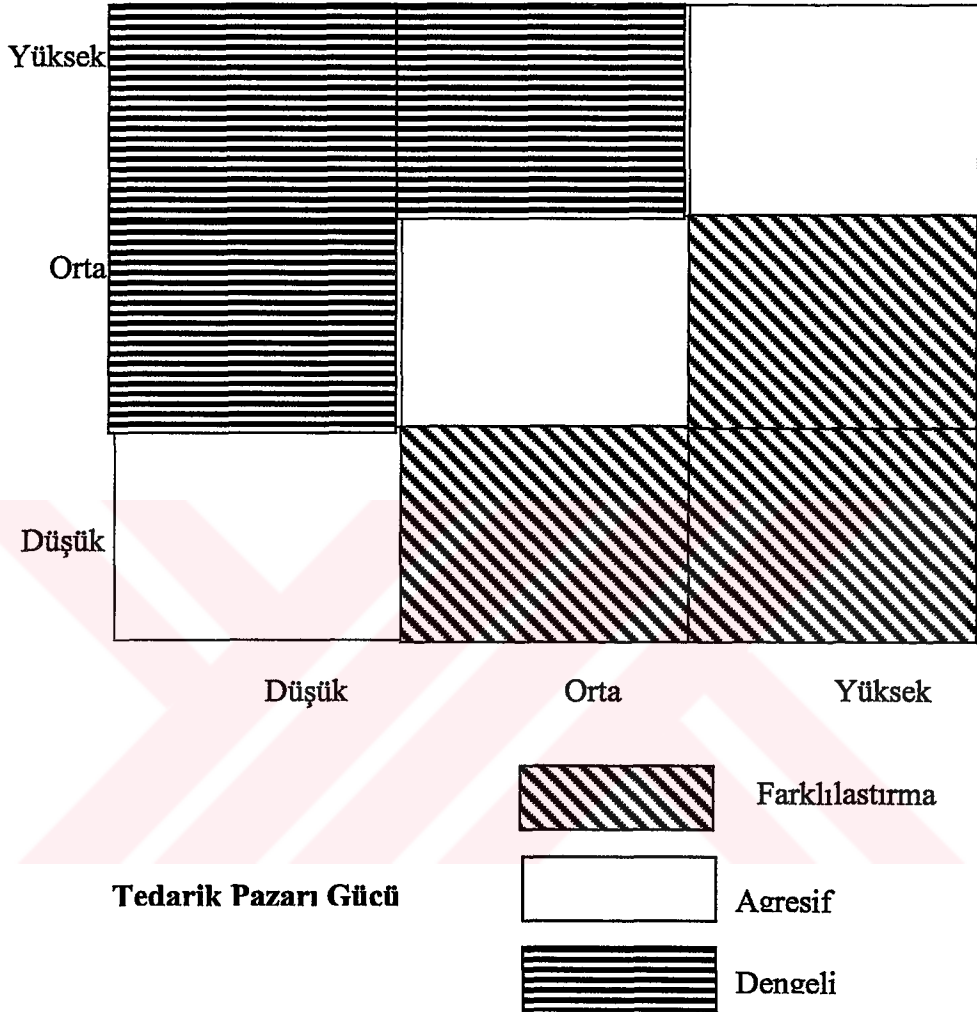
mümkün olduğu vurgulanmıştır. Tedarikçilerle ilişkilerde, teknolojik gelişmelerde ve/veya malzeme elde edebilirliğinde belirsizlik arttıkça tedarik yönetiminin öneminin arttığı belirtilmiştir.

Kraljic'e göre, tedarik sürecine gelebilecek zararları minimize edebilmek ve firmanın satmalına gücünü artırabilmek için firmalar şu sistematik yolu izlemelidir: öncelikle, satın alınan malzemeleri ve parçaları kara etkisine ve tedarik riskine göre sınıflandırmak, sonra bu malzemeler için pazarın durumu analiz edilmeli ve buna göre stratejik tedarik pozisyonu belirlenmelidir. Son olarak firma, malzeme stratejileri ve faaliyet planları geliştirmelidir.

Malzemelerin Sınıflandırılması Aşaması: Bir malzemenin kara etkisi belirlenirken satın alınan miktar, toplam satın alma maliyeti içindeki yüzdesi, ve ürün kalitesine etkisi dikkate alınmalıdır. Tedarik riski ise elde edilebilirlik, tedarikçi sayısı, talep, üret ya da satın al fırsatları, stoklama riskleri ve ikame edilebilirlik gibi konular açısından değerlendirilmelidir. Bu kriterlere göre firma, bütün satın alınan malzemelerini stratejik (kara etkisi yüksek, tedarik riski yüksek), darboğaz (kara etkisi düşük, tedarik riski yüksek), kaldıraç (kara etkisi yüksek, tedarik riski düşük), ve kritik olmayan (kara etkisi düşük, tedarik riski düşük) olmak üzere dört gruba ayırır. Her dört kategori farklı satın alma yaklaşımı gerektirmektedir, örneğin stratejik malzemeler için satın alma kararları almak için pazar analizi, risk analizi, simülasyon, optimizasyon modelleri, fiyat tahminleri gibi analitik teknikler gerekirken, kritik olmayan malzemeler için basit pazar araştırmaları, stok optimizasyon modelleri, karar politikaları yeterli olacaktır.

Pazar Analizi Aşaması: Bu aşamada firma, tedarikçilere göre kendi pazarlık gücünü değerlendirir. Tedarikçinin kapasite kullanımı, tedarikçinin mali durumu, tedarikçinin sağladığı malzemenin nadir bulunması, satın alınan malzeme miktarı ve talepte beklenen büyüme, belirli ürünlerin üretiminde olabilecek dalgalanmalar, kalite bozuklukları veya geç teslimat nedeniyle ortaya çıkan maliyetler açısından firmalar tedarikçileri ve bunlara karşı kendi konumlarını değerlendirmelidir. Örneğin, eğer firma bir ürün için agresif bir satış kampanyasına girişmeyi düşünmekte ve tedarikçinin kapasitesi bunun için yeterli değil ise, ekstra bir ücret ödemek ya da farklı bir tedarikçi arayışına girmek gerekebilir.

Her sektör için farklı kriterlerin önemi farklılık gösterebilir. Hem tedarikçinin hem de firmanın gücü ile ilgili kriterlerin dikkatlice tanımlanması hassas bir pazar ara için en önemli olan noktadır.



Şekil 7. Satınalma Portföy Matrisi

Kaynak: Şahin, a.g.e., s. 41.

Stratejik Konumlandırma Aşaması: Bu aşamada firma, birinci aşamada sınıflandırdığı malzemeleri satınalma portföy matrisinde (Şekil 7.) konumlandırır. Satınalma Portföy Matrisi firmanın satın alma gücünü tedarikçi pazarının gücüne karşı konumlandırır ve buna göre stratejiler geliştirilmesini sağlar.

Satınalma Portföy Matrisindeki hücreler üç temel risk kategorisine ve bunlarla ilişkili üç farklı stratejik davranışa karşılık gelmektedir. Firmanın pazarda baskın bir rol

oyunadığı tedarikçilerin gücünün ise daha düşük olduğu malzemelerde agresif bir strateji izlenmelidir. Firma, tedarik riskinin az olması nedeniyle ortaya çıkan pazarlık gücü sayesinde uygun fiyat ve anlaşma şartları koyabilir. Tedarikçilerin firmaya göre daha güçlü olduğu malzemelerde ise firma savunmacı bir strateji izleyerek, malzemelerin ikamelerini bulmalı veya yeni tedarikçi arayışına girmelidir (farklılaştırma stratejisi). Genellikle firmalar farklı malzemeler ve farklı tedarikçilere göre farklı roller alırlar.

Faaliyet Planları Oluşturma Aşaması: Satın alma Portföy Matrisindeki üç farklı konuma göre farklı faaliyet planlarının oluşturulduğu aşamadır. Kısa vadede stratejik ürünler için pazarın gücünün firmanın gücünü aştığı durumlardaki strateji, farklılaştırma stratejisidir ve bu stratejiye göre firma, satın alınacak malzemeleri birleştirip bir tedarikçiden alma yüksek fiyatları kabul etme ve anlaşmada yazan bütün miktar düzenlemelerine uymak durumundadır. Uzun dönemde bir tedarikçiye bağlı kalma riskini azaltmak için de farklı tedarikçiler aramalı veya dikey bütünleşme yapmayı düşünmelidir, öte yandan, firmanın tedarikçilere göre güçlü olduğu durumlarda ise firma, satın alınacak malzemeleri farklı tedarikçilere yayarak, fiyat avantajını kullanabilir, stok seviyelerini düşürebilir.

Bu aşamada, firmanın uzun dönem tedarik yeteneğini koruyabilme ve kısa dönemde fırsatlardan yararlanabilmesi için gerekli faaliyet planları oluşturulmaktadır. Farklı konumlara göre ortaya çıkabilecek farklı faaliyet planları Tablo 4.'te görülmektedir.

Rekabetçi piyasada önemli zararlar verebilecek geleneksel satmalına anlayışından sıyrılıp etkin bir tedarik yönetimi geliştirebilmek, firmalara tedarik pazarında girişimci düşünceye sahip olma yeteneği ve esneklik kazandırıp tedarik risklerini minimize etme ve maliyetleri azaltma gibi faydalar sağlayacaktır.

Tablo 4. Satın alma Portföy Konumlandırmasında Faaliyetler

KONU	Agresif	Dengeli	Farklaştırma
Miktar	Yayılmış	Sabit veya dikkatli şekilde yayma	Merkezi
Fiyat	Fiyat indirimi için baskı yapma	Fiyat müzakereleri yapma	Tedarikçinin fiyatını kabul etme
Anlaşmanın Kapsamı	Spot alımlar yapma	Spot ve anlaşmalı alımları dengeleme	Anlaşmalar doğrultusunda alım yapma
Yeni Tedarikçiler	Temas halinde bulunma	Seçilen tedarikçilerle	Etkin bir şekilde yeni tedarikçiler arama
Stoklar	Düşük tutma	Stokları tampon olarak kullanma	Yüksek tutma
Üretim	Düşürme ve yeni üretime geçememe	Dikkatli karar verme	Geliştirme ve yeni üretime geçme
İkame Etme	Temas halinde bulunma	İyi fırsatları araştırmak	Aktif olarak araştırmak
Değer Mühendisliği	Tedarikçinin yapmasını sağlamak	Dikkatlice yapmak	Kendi programını yapmak
Lojistik	Maliyetleri minimize etmek	Optimize etmek	Yeterli miktarda stok tutmak

Kaynak: Şahin, a.g.e., s. 42.

3.2. Olsen ve Ellram'ın Araştırması: "Tedarikçilerle İlişkilerde Portföy Yaklaşımı"

Kraljic (1987)'in satın alma yönetimine getirdiği portföy analizi yaklaşımının tedarikçilerle olan ilişkilere uygulanmasını öneren bir araştırmadır. Firmanın tedarikçileriyle olan ilişkilerini üç aşamalı bir yaklaşımla analiz etmek önerilmiştir: İlk aşamada önemli satın almalar için ideal ilişkiler geliştirebilmek için satın alınacak malzemelerin sınıflandırılması gerekmektedir; Sonraki aşamada firmanın varolan tedarikçi ilişkilerinin belirlenmesi en son aşamada ise tedarikçilerle var olan ilişkilerin adaptasyonu ve ideal duruma getirilebilmesi için faaliyet planlarının geliştirilmesi gelmektedir.

Satın alınan malzemenin stratejik öneminin belirlenmesi için, malzemenin firmanın yetkinlikleri içindeki yeri ve önemi, kara olan etkisi, tedarikçiler ve müşterilerin gözünde firmanın imajı dikkate alınmıştır. Satın alma yönetiminin zorluğunu etkileyen faktörler olarak da ürünün özellikleri, tedarikçilerin gücü ve teknolojik ve ticari yetkinlikleri, ve çevredeki risk ve belirsizlik dikkate alınmıştır.

Satınalmayı Yönetebilme Zorluğu	Yüksek	Darboğaz	Stratejik
	Düşük	Kritik Olmayan	Kaldıraç
		Düşük	Yüksek

Satın alınan Malzemenin Stratejik Önemi

Şekil 8. Portföy Modeli

Kaynak: Şahin, a.g.e., s. 43.

Satın alınan malzemenin önemi belirlendikten sonra tedarikçilerin görelî çekiciliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Tedarikçilerin çekicilikleri finansal ve ekonomik durumlarına, kalite, maliyet ve teslimat performanslarına, teknolojik gelişmelere cevap verebilme yeteneklerine, organizasyonel özelliklerine göre belirlenmektedir. Firma ve tedarikçi arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler ise satın alınan malzemenin dolar olarak büyüklüğü, tedarikçilerle olan uyum, tedarikçilerle olan coğrafi, kültürel, teknolojik vb. uzaklık olarak değerlendirmeye alınmalıdır. Bu faktörlere göre, firma ile tedarikçileri arasındaki ilişkiler Şekil 8.'den hareketle şu şekilde değerlendirilebilir.

Tedarikçinin Çekiciliği	Yüksek	1	2	3
	Orta	4	5	6
	Düşük	7	8	9
		Düşük	Orta	Yüksek

İlişkinin Gücü

Şekil 9. Tedarikçi ilişkilerinin Analizi

Kaynak: Şahin, a.g.e., s. 43.

Şekil 8.'de hücre 1, 2 ve 4 tedarikçinin cazip olduğu ve firmanın tedarik risklerini minimize edebilmesi için stratejik olarak önemli olan ürünler için bu tedarikçilerle ilişkileri çok iyi düzeyde koruması gerekmektedir. 7, 8 ve 9. hücreler ise ilişkinin önemli olduğu ve mevcut tedarikçinin yetersiz olduğu durumları

göstermektedir. Bu durumda firma ya farklı tedarikçilerle çalışmalı ya da daha az maliyetli olan varolan tedarikçileri geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. 3, 5 ve 6. konular ise firmaların varolan tedarikçilerle ilişkileri sürdürmeleri fakat bu ilişkilere harcadığı kaynakların kullanımını minimize etmesi gereken konulardır.

Olsen ve Ellram'ın bu çalışması tedarikçilerden kaynaklanan riskler dolayısıyla firmaların görebileceği zararları minimize etmek veya riskleri vaktinde fark edebilmek için tedarikçilerle ilişkilerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda satın almadaki risk yönetimi konusuna katkıda bulunmaktadır.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Şahin, a.g.e., ss. 38-44.

İKİNCİ BÖLÜM

SIEMENS TİC. VE SAN. A.Ş.'DE YAPILAN UYGULAMA VE UYGULAMA BULGULARI

I. Siemens Tic. ve San. A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler

1950' lerde Siemens teknolojisi, Türkiye' de açılan çeşitli temsilcilikler aracılığıyla tekrar ağırlık kazanmıştır. Ancak birbirinden farklı alanlardaki faaliyetlerin çok sayıda Siemens temsilciliği aracılığıyla yapılması, işleyişte bazı sorunlara yol açmıştır. 1958'de Siemens ve Koç ortaklığıyla kurulan SİMKO, bu karışıklığa son vermiştir. Aynı yıl Arnold Hornfeld tarafından kurulan Ankara temsilciliği de, SİMKO'nun tüm Türkiye'de yaygınlaşmasında son derece etkili olmuştur.

Bugün, Türk elektrik ve elektronik sektöründe önemli bir yeri olan Simko Kartal Fabrikası, 1961 yılında küçük bir atölye şeklinde açılmıştır. Zaman içinde hızla büyüyen ve gelişen fabrikada halen, yaklaşık 100 dönümlük bir alanda 1700 kişi çalışmaktadır.

Sayısal şehir telefon santrallerinden kesintisiz güç kaynaklarına, enerji iletim ve dağıtım sistemlerinden otomasyona yönelik makinalara kadar değişik birçok alanda hizmet veren fabrika, kendi ürününü yüksek teknolojiyle geliştirip üretmektedir. Fabrikanın ürünü yalnız Türkiye'de değil, Türkiye dışında da alıcı bulmaktadır.

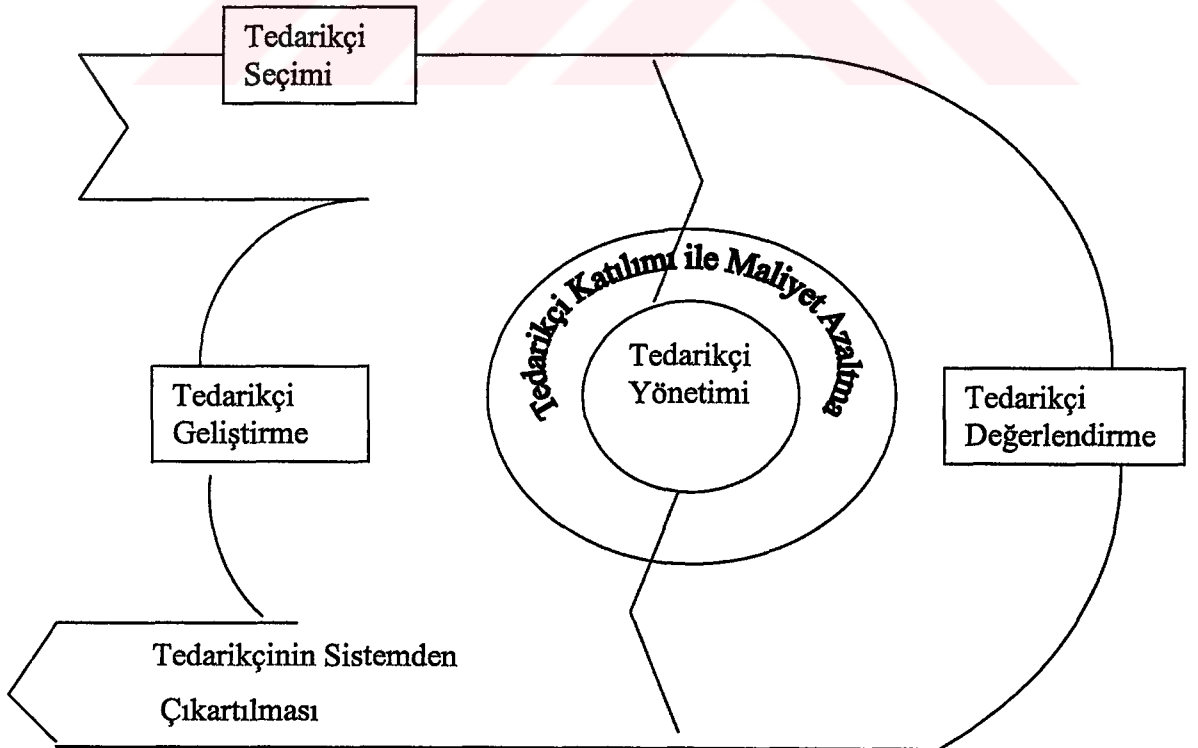
SİMKO'yla birlikte Siemens, Türkiye'nin sanayileşmesinin, özellikle de elektrik sektörünün lideri olmuştur. Şehir, kasaba, köy elektrifikasyonları, telekomünikasyon, proje, mühendislik, montaj konuları ve elektrikli ev aletleri alanlarında faaliyet gösteren Siemens, termik ve hidroelektrik santraller, şeker fabrikaları için türbin jeneratör santrfüj, fabrikaların elektrik donanımı, çimento fabrikaları donanımı gibi önemli tesislerin yapımına da öncülük etmiştir.

1958 yılından bu yana Siemens'in Türkiye temsilciliğini yürüten Siemens Tic. ve San. A.Ş (2000 yılında SIMKO ismi Siemens olarak değiştirilmiştir.), şu alanlarda faaliyet göstermektedir:

- Enerji
- Kominikasyon
- Endüstri
- Tıp tekniği
- Devre elemanları
- Ulaşım sistemleri
- Otomasyon
- Enstallaston tekniği
- Bilgi işlem tekniği
- Emniyet sistemleri.

II. Siemens'in Tedarikçi Seçimi Prosesi

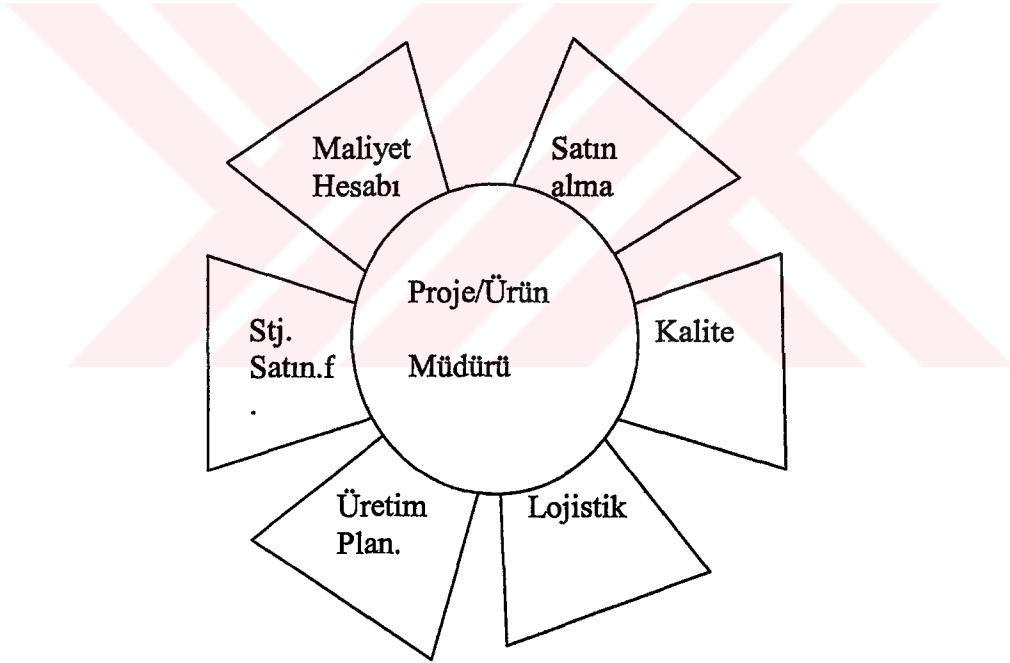
Tedarikçi seçim prosesi tedarikçi yönetim sisteminin parçasıdır. Tedarikçi yönetim sisteminin kapsamlı görüntüsü aşağıdaki gibidir.



1. Standart Tedarikçi Seçim Prosesi



Seçim Prosesine Sourcing komitesindeki tüm üyeler iştirak ederler ve ortak karara varırlar. Sourcing komitesi; Kalite, Lojistik, Üretim Planlama, Maliyet hesaplama, Satınalma, Stratejik satınalma fonksiyonlarından oluşur. Tüm kararlar oybirliği ile alınmak zorundadır.



Stratejik Satınalma Fonksiyonu; Sourcing kararı (Satınalma yönteminin seçimi)

İhtiyaçların yönetimi

Maliyet Hesabı;	Hedef fiyat belirleme Sourcing kararı
Üretim Planlama;	Sourcing kararı İhtiyaçların yönetimi
Lojistik;	Sourcing kararı İhtiyaçların yönetimi
Kalite;	Nitelendirme/ Seçim Sourcing kararı Ayrıntılı tedarikçi değerlendirme
Satınalma;	Pazar araştırması Önseçim Ayrıntılı tedarikçi değerlendirme Seçim / Temel anlaşma / Nitelendirme Sourcing kararı

Sourcing komitesindeki tüm fonksiyonlar, tüm seçim prosesi satınalma tarafından koordine edilir.

Standart tedarikçi seçim prosesi aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

a) Talep Analizi

- Malzemenin ayrıntılı tanımlanması
- Gelecekteki gereksinimlerin saptanması
- Görüşülmüş anlaşmaların var olup olmadığının kontrolü (PuC (Purchasing Committee), SPLS (Siemens Procurement Logistics Service), kataloglar...v.b.); varsa, onların kullanılması

Sonuç; Hizmet ya da malzemelerin ayrıntılı tarifi

b) Pazar Analizi

- Tedarik Pazar analizinin yürütülmesi
- Analiz sonuçlarının yapısal olarak gösterilmesi ve bilgilerin değerlendirilmesi

Sonuç; Yapılandırılmış pazar bilgileri

c) Tedarikçi Analizi

- Tedarikçinin fiyat/performansının analizi
- Tedarikçi analizi için kriterlerin tanımlanması (lojistik görüşler, artan miktar durumunda kapasiteler gibi)
- Tedarikçi profillerinin analizi ve karşılaştırılması
- Fiyat/performans ve kriterlere dayandırılan tedarikçileri son elemeyi yapmak üzere listeye alma

Sonuç; Potansiyel tedarikçilerin kısa listesi

d) Teklif Talebi

- Teklif talebinin şekline ek olarak fiyat ve ürün tanımı konusunda teklif talebinin yapı ve içeriğinin tanımlanması
- Tekliflere değer biçmek için kriter ve ağırlıkların tanımlanması
- Teklifleri sıraya koyma
- Tekliflerin karşılaştırılması
- Görüşme için tedarikçilerin seçimi
- Reddedilen tekliflerin açıklanması

Sonuç; Uygun tedarikçilerin listesi

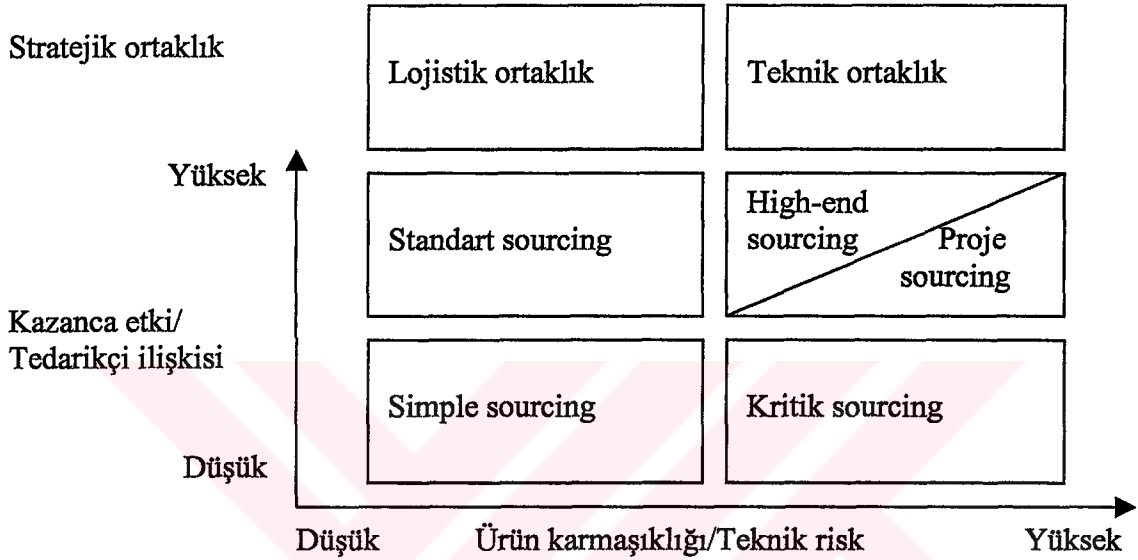
e) Anlaşma Yapma

- Görüşmenin tipini içeren görüşme stratejisi (açık arttırma, v.b.)
- Temel kuralların açıklamalarını içeren hazırlık görüşmesi
- Anlaşma şartlarını içeren teklifleri görüşme
- İşlemleri takip etme görüşmeleri
- En uygun tedarikçinin final seçimi

Sonuç; Sonuçlandırılmış anlaşma

Standart tedarikçi seçim prosesinin proses adımlarındaki ayrıntının azalma ya da artma derecesi sourcing tiplerine göre değişmektedir. Sourcing tiplerine göre proses adımlarının derinliği farklılık gösterir.

2. Sourcing Tipleri



Sourcing tipleri, malzemenin temin edilebilirlik zorluğu/teknik risk ve kazanca etki/tedarikçi ilişkisine göre yapılan sınıflandırma ile belirlenmektedir.

Ürün Karmaşıklığı / Teknik Risk (Malzeme grubunun temin edilebilirlik zorluğu)

Malzeme grubu için kaynak belirleme amaçlı kriterler aşağıdaki gibidir.

Parça/hizmet için Kriterler						Puan	Toplam Puan
Parça/hizmetin gerekli kalite standartları - kontrol maliyetleri	düşük	Pazar standardı	Siemens'in gereksinimi	ortalama-ortalama üstü			0
	1	3	5	7	8		
Parça/hizmet için teknik gereksinimler (Kantitatif)	düşük	Pazar standardı	Siemens'in gereksinimi	ortalama-ortalama üstü			0
	1	3	5	7	8		
Parça/hizmetin karmaşıklığı	düşük	Pazar standardı	Siemens'in gereksinimi	ortalama-ortalama üstü			0
	1	3	5	7	8		
Parça/hizmetin standardizasyon derecesi	düşük	Pazar standardı	Siemens'in gereksinimi	ortalama-ortalama üstü			0
	1	3	5	7	8		

Tedarikçi/Pazar için Kriterler						Puan	Toplam Puan
Teknik yeterlilik için gereksinimler (tedarikçi know-how'u)	düşük	orta	yüksek	çok yüksek			0
	1	3	4	5	6	7	8
Tedarikçi değiştirme fırsatı	mümkün	orta-yüksek zorluk ile mümkün		imkansız			0
	1	3	4	5	6	7	8
Uygun bulunan tedarikçi sayısı	>10	dört-on		üç	iki	bir	0
	1	3	4	5	6	7	8
Tedarikçi değiştirme masrafları (hizmet maliyetleri)	düşük (<20%)	orta (>20%)	yüksek (>50%)	çok yüksek (>100%)			0
	1	3	4	5	6	7	8

Toplam miktar: 0

- 12-47 puan arası sınıflandırma: ‘Düşük’
- 48-60 arası sınıflandırma: ‘Düşük’ ya da ‘Yüksek’ sınıflandırma subjektif olarak yapılır. Aşağıdaki iki soru cevaplandırılır.

1. Eğer proses çalışmaları düşük tutulursa, meydana gelebilecek en şiddetli problemler (kalite, lojistik, teknoloji) nelerdir?

Eğer hiçbiri beklenmiyorsa, sınıflandırma ‘Düşük’ tür. Aksi takdirde sınıflandırma ‘Yüksek’ tir.

2. Proses sonucunda ortaya çıkan kalite, güvenlik ve ürün kalitesine göre savunulan ‘Yüksek’ sınıflandırmaya yüksek proses çalışmaları ortak olabiliyor mu?

Eğer öyleyse sınıflandırma ‘Yüksek’, aksi takdirde sınıflandırma ‘Düşük’ tür.

- 61-96 puan arasında sınıflandırma: ‘Yüksek’ tir.

Kazanca Etki / Tedarikçi İlişkileri

Parametreler tedarikçilerle birlikte çalışma tiplerine ek olarak tedarik edilen malzeme/hizmetleri tanımlar.

Parametreler	Kazanca etki/ Tedarikçi ilişkisi Düşük	Kazanca etki/ Tedarikçi ilişkisi Yüksek	Stratejik ortaklık
Satınalma miktarı (PVO)	Düşük	Orta	Yüksek
Üründe bulunma	1 üründe	1-birkaç üründe	1-birkaç üründe
Toplam değer eklemeye malzemenin katkısı	Düşük	Orta	Yüksek
Malzeme/hizmet nedeniyle sağlanan stratejik rekabet üstünlüğü	Önemli değil	Göreceli önemli	Çok önemli
Tedarikçi ilişkisinin süresi	Kısa	Orta	Uzun
Tedarikçi entegrasyonu	Düşük	Orta	Yoğun
Etkilenen kullanıcı sayısı	1-birkaç	Birkaç kişi	Birçok kişi

- Kolondaki 5-7 parametre yerine gelmişse, bu kolonun sınıflandırması 'Yüksek' ya da 'Düşük' olarak kesindir.
- Kolondaki yalnızca 3-4 parametre yerine gelmişse, sınıflandırma artan proses çalışmalarının yüksek sınıflandırmayla doğruluğunun kanıtlanıp kanıtlanmadığıyla ilgili soru göz önünde bulundurularak subjektif olarak yapılır.
- Kolondaki yalnızca 0-2 parametre yerine gelmişse, bu kolon değerlendirme sırasında uzun süre hesaba katılmaz.

Malzeme/hizmetin temin edilebilirlik zorluğu/teknik risk ve kazançta etki/tedarikçi ilişkisine göre sınıflandırılmasıyla oluşan, işletmenin izleyeceği sourcing tipleri aşağıda özetlenmiştir:

a-Simple Sourcing

Hedef: Simple sourcing prosesinde amaç mümkün olduğu kadar hızla maliyet etkinliği en fazla olan tedarikçileri seçmektir. Malzeme düşük satınalma miktarı/ düşük kazanç etkisine ek olarak düşük ürün karmaşıklığı/ düşük teknik riske sahiptir. Bundan dolayı hedef mümkün olduğu kadar verimlilik düzeyi arttırılmış biçimde seçim prosesini tasarlamaktır.

Output: Hız temeldir, bu yüzden malzeme diğer fonksiyonlara kısa başvurudan sonra tedarik edilir.

İnput: Proseste anahtar input alıcıların kendileri ve malzemenin tanımıdır.

Yardımcı Araçlar: Kataloglar, sarı sayfalar, internet/intranet...v.b.

Çabalar: Çalışmalar herşeyden önce proses hızı yönünde sürdürülür.

b-Standart Sourcing

Hedef: Düşük risk ve ürün karmaşıklığı, kazançta yüksek etkili parça ya da hizmeti mümkün olduğu kadar maliyet etkili olarak tedarik edebilmektir. Malzeme maliyetlerini azaltma potansiyeli mümkün olan her yerde çıkarlar doğrultusunda kullanılır.

Output: Birleştirilen sinerji kullanımı ile başarıya şartlanmış performans tarzında ve en fazla maliyet etkinliğinde malzemenin tedariki.

İnput: Çapraz fonksiyonel ortakların entegrasyonu ve oluşturulan muhtemel komiteler, gelecekteki muhtemel stratejik ortaklıklar için malzemenin gelişme hacminin izlenmesi.

Yardımcı Araçlar: Siemens Satınalma Konseyi (Tedarik ağı), kataloglar, internet/intranet, sarı sayfalar, SES (Supply Evaluation System)*

Çabalar: Çalışmalar herşeyden önce optimum tedarikçi ilişkisi yönünde sürdürülür, artan miktar durumunda teklif talep aşaması daha önemli olur.

c-Kritik Sourcing

Hedef: Amaç yalnızca en iyi kaliteli tedarikçileri seçmektir. Anahtar konu kısa orta dönem tedarikçi ilişkileridir. Hedef standardın altında parçalar yüzünden ürünün tam kabul edilmemesini önlemektir.

Output: Ana output optimum kaliteli tedarikçidir.

İnput: Temel input faktörü bilginin çapraz- fonksiyonel tedarikiğidir, özellikle talep analizi ve teklif talepleri aşamalarında. Seçim kararına özellikle kalite departmanı ile ortaklaşa varılır.

Yardımcı Araçlar: Yalnızca kısmi destek araçları.

Çabalar: Çalışmalar gerekli kalite yoğunluğuna gelince belirlenir, temel çalışmalar risk azaltmanın içinde yer alır. (örneğin tedarikçi analizi ve tedarikçilerden teklif alma gibi).

* SES:Satınalma, lojistik, kalite ve teknoloji fonksiyonları tarafından her yıl önemli mevcut tedarikçilerin geniş kapsamlı değerlendirilmesi

d-Proje Sourcing

Hedef: Amaç kompleks malzeme alanı için en iyi tedarikçiyi seçmektir. Anahtar konu proje süresi üzerine kurulmuş tedarikçi ilişkisidir. (özellikle iş anlaşması durumunda), uzun dönem , ortaklık ilişkisine genellikle girilmez.

Output: Ana output yüksek kaliteli, düşük riskli tedarikçidir.

İnput: Temel input faktörü bilginin çapraz-fonksiyonel tedarikiğidir. Seçim kararına ilgili departmanlar ve en sonunda satış/pazarlama ve müşterilerle ortaklaşa varılır.

Yardımcı Araçlar: Bazı destek araçları (ör. ToCO (Total Cost of Ownership)).*

Çabalar: Temel çalışmalar risk azaltmanın içinde yer alır, (tedarikçi analizi ve tedarikçiden teklif alma da).

e-High-End Sourcing (İleri Seviye Tedarik)

Hedef: Amaç tekrarlanan satınalmalar ile (özellikle seri iş ve üretimle) potansiyel teknik riski azaltmak için yalnızca en iyi tedarikçileri seçmektir. Anahtar konu en azından orta dönem tedarikçi ilişkileridir. Oluşturulan potansiyeller göz önünde bulundurulur. Diğer bir amaçta satınalma miktarında gelecekteki olası artışları güvence altına almaktır.

Output: Ana output optimum maliyet/fayda oranlı tedarikçidir.

İnput: Temel input faktörü bilginin çapraz-fonksiyonel tedarikiğidir, özellikle teklif talebi aşamasında. Seçim kararına ilgili tüm departmanlar ile ortaklaşa varılır.

Yardımcı Araçlar: Bazı destek araçları (ToCO).

Çabalar: Prosesin ana ilgi odağı gelecekteki tedarikçi ilişkilerini güvence altına almaktır, ör. Teklif talebi ve kontrat aşamasında.

* ToCO: Malzemeye sahip olmanın tüm maliyetlerinin ayrıntılı incelendiği risk analizidir. Toplam maliyet karşılaştırma aracıdır. ToCO örneği ek 1'de verilmiştir.

f-Lojistik Ortaklık

Hedef: Amaç yüksek miktar ya da uygun ortakların seçimi mevcut olmadığında, yüksek PVO (satınalma miktarı) fakat düşük teknik risk ve ürün karmaşıklığına sahip parçalar için Siemens'e hizmet sağlayan mevcut tedarikçileri kullanmaktır ve uzun dönemde Siemens içindeki diğer kullanıcılar için onları geçerli yapmaktır. Anahtar konu mümkün olduğu kadar düşük olarak C parçaları için sahip olmanın toplam maliyetini koruma amacıyla lojistik prosesini basitleştirmektir.

Output: Şirketin iç prosesine entegre olmuş C parçaları için genel tedarikçiler. (örneğin seri imalat bandı - > Kanban tedarik)

İnput: Bilinen C parçası tedarikçilerine göre Siemens genelinde yayınlanmış değerlendirmeler için SES'in kontrolü, çerçeve anlaşmaları, Siemens komitesi ve tedarik hizmeti sağlayan tedarikçilerin kullanımı.

Yardımcı Araçlar: Kataloglar, SPLS (Siemens Procurement Logistics System), satınalma komitesi, lider alıcı, ToCO.

Çabalar: Çalışmalar var olan tedarikçi ilişkisine bağlı olarak değişir; ör. Bir çerçeve anlaşmasının mevcut olması durumunda, simple sourcing ya da standart sourcing prosesine direkt olarak ulaşabildiğinden dolayı çalışmalar azdır, yeni anlaşma durumunda çalışmalar daha fazla yoğunur.

g-Teknik Ortaklık

Hedef: Teknik ortaklıkta amaç uzun dönem stratejik ortaklık içinde tedarikçilerle verimli olarak işbirliği yapacak biçimde yalnızca en iyi tedarikçileri kullanarak teknik riski azaltmaktır. Seçim kararlarında tedarikçi ilişkisinin tüm maliyetleri göz önünde bulundurulur. Seçim prosesi hem dahili olarak hem de dış olarak nettir ve eksiksiz bilgi üzerine kurulur.





























Output: Ana output gelecekteki ve bugünkü iş ilişkilerinin gerekli görüşlerinin tümünde en iyi hizmeti veren tedarikçidir.

İnput: Temel input faktörü bilginin çapraz-fonksiyonel ve yoğun tedarigiğidir. Seçim kararına işletme yönetimi ya da ilgili tüm fonksiyonların katılımı ile varılır.

Yardımcı Araçlar: Bazı destek araçları (ör. ToCO, SES).

Çabalar: Çalışmalar entegre olabilmek için önemli görüş sayısından dolayı yüksektir ve özellikle planlanan iş birlik seviyesine bağlıdır.

Çeşitli sourcing tiplerinin süreçleri temel gereksinim özelliklerine tabidir.

Süreç gereksinimleri	İşlem hızı	İşlem maliyetleri	Araçlar	Tedari know-how'u	Hazırlık
Simple sourcing			Kataloglar		
Standart sourcing					
Kritik sourcing			Araçlar		
Proje sourcing			Araçlar		
High-end sourcing			Araçlar		
Lojistik ortaklık					
Teknik ortaklık			Araçlar		

İşlem hızı: Sonuçların ne kadar hızla başarıldığıyla ilgili beklenti

Sonuçların kalitesi: Sonuçların tam olarak ne kadar amaçları karşıladığıyla ilgili beklenti.

Tedarik know-how'u: Sonuçlar üzerinde kaç kişinin çalıştığı ve çalışanların know-how seviyelerini ne kadar geliştirdikleriyle ilgili beklenti.

İşlem maliyetleri: Kabul edilen işlem maliyetleri.

Araçlar: Operasyonel: proses çoğunlukla araçlara dayandırılır,

Araçlar: proses belirli noktalarda araçlar tarafından desteklenir.

Hazırlık: Ön ölçümlerle ilgili olarak kabul edilen çalışmalar.



3. Tedarikçi Değerlendirme

Tüm anahtar tedarikçiler değerlendirmeye tabi tutulurlar. Değerlendirme sonuçları tedarikçiler ile gelecekteki işbirliğinin yapısını belirler.

- Tüm anahtar tedarikçiler tedarikçi değerlendirme çatisı içerisinde her yıl değerlendirilirler.
- Tedarikçiler, satınalma, kalite, lojistik ve teknik bu dört kategoride değerlendirilirler.
- Tüm değerlendirmeler bu amaç için verilen tedarikçi değerlendirme araçları içindeki ilgili satınalma birimi tarafından kaydedilir ve bildirilir.
- Değerlendirmeler her zaman sonuçlara sahiptir ve değerlendirme sonuçları tedarikçilerle gelecekte yapılacak işbirliğinin yapısını belirler.
- Dört geliştirme yaklaşımı mevcuttur:
 1. Tedarikçinin aktif geliştirilmesi
 2. Tedarikçinin kendisi tarafından üstlenilen otonom optimizasyon
 3. Tedarikçi ile haberleşme planı
 4. Tedarikçinin sistemden çıkartılması

III. Uygulama Bulguları

Siemens Tic. ve San. A.Ş.'de tedarikçi seçim prosesi tedarikçi yönetim sisteminin bir parçasıdır. Tedarikçi yönetim sistemi tedarikçi seçimi, tedarikçi değerlendirme, yapılan değerlendirme sonuçlarına göre tedarikçilerin geliştirilmesi ya da sistemden çıkartılması aşamalarından oluşmaktadır. Tedarikçi seçim prosesine kalite, lojistik, üretim planlama, maliyet hesaplama, satınalma ve stratejik satınalma fonksiyonları iştirak eder ve ortak karara varırlar. Standart tedarikçi seçim prosesi talep analizi, pazar analizi, tedarikçi analizi, teklif talebi ve anlaşma aşamalarından oluşmaktadır. Seçim prosesindeki ayrıntının azalma veya artma derecesi, tedarikçilerle yapılacak işbirlik seviyesi, oluşabilecek riskler sourcing tiplerine göre değişim göstermektedir. Firma gereksimin duyduğu malzemeleri belli kriterlere tabi tutarak "düşük" ya da "yüksek" olarak sınıflandırmaktadır. Malzemenin kalite standardı, malzeme için teknik gereksinimler, malzemenin karmaşıklığı, standardizasyon derecesi, uygun bulunan tedarikçi sayısı, tedarikçi değiştirme fırsatı, tedarikçi değiştirme masrafları ve tedarikçinin know-how'u malzemenin temin edilebilirlik zorluğu ve teknik riski belirlemektedir. Malzemenin satınalma miktarı, kaç üründe bulunduğu, etkilenen kullanıcı sayısı, toplam değer eklemeye katkısı ve malzeme nedeniyle sağlanan stratejik rekabet üstünlüğü malzemenin kazanca etkisi ve tedarikçi ilişkilerini belirler. Tüm bu kriterler firmanın uygulayacağı sourcing konseptlerini etkilemektedir. Kriterlere göre belirlenen sourcing tipleri simple sourcing, standart sourcing, kritik sourcing, high-end sourcing, proje sourcing, stratejik ortaklıklar lojistik ortaklık ve teknik ortaklıktır.

SONUÇ

Tedarik Bölümü, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşması açısından oldukça önemli bir göreve sahiptir ve ürün ya da hizmetin hızlı bir şekilde ve tam zamanında işletmeye ulaşmasından, üretim maliyetlerine ya da ürün/hizmet kalitesine kadar birçok unsuru etkileyebilir. Stratejik tedarik yöntemi işletme plânlama sürecinin hayatî bir parçasıdır. Stratejik yönetim sürecindeki çevre araştırması, strateji geliştirme, stratejiyi gerçekleştirme ve değerlendirme gibi tüm aşamalar bugünkü satın almanın içindedir.

İşletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler ile dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler tedarik stratejilerini etkiler. Satın alma politikalarının belirlenmesinde satıcıların sayısı ve piyasa hakimiyeti, girdi maliyetleri ve kalitesinin belirlenmesinde ikmal işlerinin devamlılığında çok önemlidir. Envanter yönetimi, satın alma için gerekli olan çalışma karakteristiklerini ve parametrelerini hazırlar, satın alma bu bilgilere göre üretim için gerekli olan her çeşit malzemeyi pazardan temin eder. İşletmede halihazırda kullanılan tüm üretim faktörlerinin bulunabilir olması ile maliyetleri önemlidir. Ayrıca mevcut ürün ve hizmetlerimize ikame olabilecek yeni ürün ve hizmetlerin üretim faktörlerindeki ve teknolojilerindeki değişiklikler de tedarik stratejilerini etkileyecektir. Hammadde, yardımcı malzeme, yarı-mamül temini ve tedarik imkanları ile maliyeti işletme ile satıcılar arasındaki güç ilişkilerine bağlıdır. Burada analizcinin araştıracağı hususlar, satıcılar piyasasının ne ölçüde serbest rekabet halinde oldukları veya bu rekabetten uzaklaşıp oligopol veya monopol durumunda bulduklarıdır. Birinci durumda, piyasa kontrol gücü alıcı olan firmalarda, ikinci durumda ise, piyasa kontrol gücü satıcı firmaların elindedir. Bu nedenle, strateji uzmanları satıcılar piyasasındaki gelişmeler ile gelecekte muhtemel gelişmeleri analiz ederek işletmenin stratejik avantajlarını dikkatle belirlemelidir.

Tedarik edilecek malzemelerin veya yarı mamullerin farklı özelliklerine ve bunlara ilişkin olarak geliştirilmiş olan farklı stratejilere göre, çeşitli stratejik tedarik programları yapılmaktadır. Tedarik konseptlerinin sınıflandırılmasında çeşitli kriterlere göre hareket edilebilir: Burada tedarikçiler, tedarik objeleri, tedarik zamanı, tedarik bölgesi, tedarik eden aktörler ve yaratılan değer birer kriter olarak dikkate alınabilir.

İşletmelerin değer zinciri içinde satınalmanın maliyet liderliğinde ve farklılaştırmada avantaj kazanabilmesi için tedarikçilerle olan ilişkileri büyük önem

kazanmaktadır. Tedarikçilerle yapılacak ortak çalışmalar sayesinde istenen kalitede malzemeyi, istenen miktarda ve zamanda ve uygun olan fiyata alarak büyük kazançlar sağlanmaktadır. Firmanın uzun dönem stratejisi ve rekabet edebilen pozisyonunu destekleyebilen tedarikçi seçimi ve geliştirme nedeniyle işletme stratejisinin başarısında satın almanın rolü üzerinde durulur. Doğru tedarikçi seçimi şirketin rekabet edebilirliğini geliştirdiği ve satın alma maliyetlerini azalttığından dolayı satın alma departmanının önemli bir aktivitesidir. Gittikçe artarak çoğu firmanın toplam kalite yönetimi ve JIT konseptlerini kullanması tedarikçi seçim sorusunu son derece önemli yapmıştır.

Rekabette avantaj sağlamanın anahtarı doğru stratejileri belirlemektir. Tedarik pazarı, piyasanın büyüklüğü, tedarik kaynaklarının sayısı, tedarikçiler, tedarikçilerin coğrafi konumu, firmanın izlediği strateji, elde malzeme bulundurma şekli, tedarik edilen input faktörlerinin karmaşıklık derecesi, tedarikçi seçim prosesi gibi iç ve dış faktörler tedarik stratejileri üzerinde etkilidir. Tedarik stratejileri üzerinde etkili olan faktörler SWOT analizine tabi tutulur ve firma için en uygun stratejiler belirlenir.

KAYNAKÇA

- Akın, Ümit, Metal Sanayiinde Tedarik Fonksiyonu Yönetimi ve Otomotiv Sanayiinden Bir Uygulama, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996).
- Akyıldız, Semran, İşletmelerde Satınalma Yönetimi ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satınalma Politikalarının Yeri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).
- Balyaş, Mehmet, Satınalma ve İkmal Yönetimi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 1988).
- Barker, Ted, **Essentials of Materials Management**, London: McGraw-Hill Book Company, 1989.
- Biçel, Sinem, Sanayi İşletmelerinde Stratejik Üretim Lojistiği ve Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).
- Carr A. S. and L. R. Smeltzer, "The Relationship of Strategic Purchasing to Supply Chain Management". *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1999, 5(1):43-51.
- Carter, Joseph R, **Purchasing Continued Improvement Through Integration**, College Of Business Arizona University, Business One Irwin, Homewood Illinois.
- Chadwick, Tom and Shan Rajagopol, **Strategic Supply Management**, Butterworth-Heinemann. Oxford, 1998.
- Çelik, Zafer, Envanter ve Stok kontrol Modellerinden MRP'nin Tanımlanması ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin Bir Hudut Karakolunda Uygulanması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).
- Çelikçapa, Feray Odman, **Üretim Yönetimi ve Teknikleri**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Ekim 2000.
- Çetin, Ahu, Süreç Geliştirme Siparişten Sevkiyata Makro Süreç Uygulaması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 2000).
- Demir, M. Hulusi ve Şevkinaz Gümüşoğlu, **Üretim/İşlemler Yönetimi**, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994.
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

- Dobler, Donald W. and David N. Burt, **Purchasing and Supply Management Text and Case**, McGraw-Hill Companies, 1996.
- Duymaz, İsmail, **Stratejik İşletme Yönetimi Ders Notları**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Nisan 2003.
- Duymaz, İsmail, **Üretim Yönetimi Ders Notları**, Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.
- Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002.
- Erkan, Hikmet, **Siparişe Göre Üretimde Envanter Yönetimi ve Stok Kontrolü**, Tekstil Uygulaması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998).
- Evin, Bayram, **Maliyet Liderliği Stratejisinde Satınalmanın Yeri**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Göçener , Serdar Emre, **Örgütsel Satınalma Davranışı ve Etkili Faktörler-İnşaat Sektöründe Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2001).
- Crego, Edwin T. Jr, Peter D. Schiffrin, Ronald A. Gunn, James C. Kausss, Laventhan and Horwath, çev: Vedat Üner, **İş Planlaması**, İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:3, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993.
- Gürpınar, İ. Murat, **Strategic Management in Purchasing**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).
- İter, H. Melih, **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, İstanbul: İTO Yayın No:2002-31, 2002.
- Kobu, Bülent, **Üretim Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:01, 1996.
- Kaptanoğlu, Korhan, **Supplier Selection Process for Furniture Manufacturing Companies in İstanbul**, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002).
- Kırım, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul:Sistem Yayıncılık, Temmuz 1998.
- Kocacıkhoğlu, H. Ercan, **İşletmelerde En Uygun Stok Kontrol Düzeyinin Belirlenmesi ve Kimya Sanayiinde Bir Uygulama**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994).
- Menet, Fatih, **Konfeksiyon İşletmesinde Satınalma**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 1991).

Monks, Josep G, **Operation Management Theory and Problems**, McGraw-Hill Inc. 1987.

Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, İstanbul:Türkmen Kitapevi, 2001.

Önen, Velat, Malzeme Yönerimi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Haziran 1989).

Özparlak, A. Betül, Supplier Evaluation and an Application at a Manufacturing Firm, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,2004).

Şahin, Saadet Ayça, Satınalma ve Risk Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Tozan, Gülümser, Etkin Bir Stratejik Planlama Aracı Olarak Kıyaslama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,1999).

Uğur, Pınar, Sanayi İşletmelerinin Stok Yönetiminde Barkod Teknolojilerine Dayanan Bilgi Sistemlerinin Kullanım Olanakları, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

Vonderemse, Mark A. and Gregory P. White, **Operation Management:Concept, Methods and Strategies**, USA:West Publishing Campany, 1991.

Yazgıç, M. Kamil, Satınalma Sistemi Yönetimi ve Otomobil Sanayiine Uygulanması. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü).

Yener, Müjdelen İpek, Critical Managerial Attributes in the Success of Supply Chain Management:Base on the Strategic Evaluation of Supply Chain Management, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,2003).

Yenersoy, Gönül, **Malzeme Yönetimi Sistemleri**, İstanbul: MA-PA Yayınları No:1,1990.

Yetişen, Seda, Tam Zamanında Satınalma Felsefesi ve Bir Simülasyon Uygulaması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü Haziran 1993).

Yıldırım, Erhan, Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002).

<http://einkauf.oesterreich.com/bm2/Strat-BM/BeschKon.htm> (20.11.2003).

EKLER

Ek 1. ToCO Örneği

Proje bilgileri		Tarih
Projenin tanımı :	Daimler Chrysler, Şube 3012	28.06.2004
Teklif-No.:		Order
Sipariş-No.:	P-001234	
Teknik proje yöneticisi:	By. Mühendis	
İş Ünitesi:	PTD M xx	
Telefon:	+49 (9131) 7-xxxx	Hesaplanan değer (İç)
Ticari proje yöneticisi:	By. Tüccar	22.500,00
İş Ünitesi:	PTD M xx	Hesaplanan değer (Müş)
Telefon:	+49 (9131) 7-xxxx	
Alıcı:	By. Alıcı	
İş Ünitesi:	PTD M xx	
Telefon:	+49 (9131) 7-xxxx	
Tedarik/hizmetin teknik özelliği:	DC Tedarik	Miktar
		1

Müşteri /Proje şartları			
Teslimatın yeri:	Abu Dhabi	Teslimat tarihi:	01.09.2004
Kabul edilen kısa teslimat:	no	Fiyatın geçerli olduğu tarih:	30.09.2004
Fiyat koyma/ Teslimat şartları:	FOB Alman Ilman kent	Muhasebe:	fiat rate
Ceza:	yes	Cezanın boyutu:	0,5
		% per begun calender da	
Garanti (aylık):	24	Toplam fiyatın max. %:	10,0
Başlama tarihi:	Müşteri kabul testi ile	Garantinin genişliği:	
Süre:		Terminatlar, garanti:	
Ödeme şartları:	no		
14 gün: %3, 30 g. %2, 90 g. Net			
Ya da:	30 gün net, hatasız teslimden sonra %100		
Erection / commissioning:		Fabrikada kabul testi:	no
Yönetmelik, nomlar:		Sorumluluk:	
		Tedarikçi dokümantasyonu:	1 A4 kagıtı, 1 veri ortamı AUTOCAD
		Uygun olarak tasfiye:	ISO 9001

Satınalma hedefleri	
Son teslim tarihi:	
Fiyat düzeyi:	
Yorumlar:	

Proje No:

Tedarik/hizmetin teknik özelliği

Miktar

Proje yöneticisi T

Proje yöneticisi G

Daimler chrysler, şube 3012

P-001234

DC Tedarik

1

By. Mühendis

PTD M xx

adını:

By. Alıcı

By. Tüccar

PTD M xx

isim ve adresi:

PTD M xx

Örnek:

DC supplies

Temel ihtiyaç kriterlerinin tanımı

Öncelik		Görüşler
1	Price	
2	Delivery time	
3		
4		
5		

İhtiyaç kriterlerinin ayrıntılı tanımı

Tedarikçi şartları		Alıcı şartları	Sipariş değer hes.
Fiyat			(C) 22.500,00
Ek teslim maliyetleri	Nakliye Paketleme Sigorta diğer uygulama maliyetleri Tutar		
Diğer maliyetler	Nitelik maliyetleri Dökümantasyon maliyetleri Diğerleri Tutar		
Diğer maliyetler ve ek teslim maliyetlerini içeren teklif fiyatı			
Sabit fiyat			
Teslimat koşulları	FOB/Alman liman kenti	FOB Alman liman kenti	
Kabul testi	Dahil değil	Dahil değil	
Paketleme	Dahil	Dahil	
Nakliye	Dahil	Dahil	
Sigorta	Dahil	Dahil	
Tesisat	Dahil değil	Dahil değil	
Kurma	Dahil değil	Dahil değil	
Ödeme şartları	Hayır	Hayır	
14 gün 3 %, 30 gün 2%, 90 gün net			
Diğerleri	30 gün net, hatasız teslimden sonra %100.	30 gün net, hatasız teslimden sonra %100.	
Dökümantasyon	1:A4 kağıdı, 1 veri ortamı AUTOCAD	1:A4 kağıdı, 1 veri ortamı AUTOCAD	
Son teslim tarihi	Plan: 01.08.2004 Test: x Kabul testi: x Son bitirme tarihi: x Teslimat: 01.09.2004 Kurma-başlangıcı: x Kurma-bitiş: x	01.08.2004 x x x 01.09.2004 x x	
Ceza	Başlayan takvim gününde % 0,5 Toplam fiyatın max. %... 10,0 Diğer anlaşmalar: x	0,5 10,0 x	
Garanti (aylık)	24 başlama: Müşteri kabul testi ile En son tarih: Yıl içindeki yedek parça tedariki: 10	24 Müşteri kabul testi ile 10	
Müşteri kamu alıcısı mı?	Hayır	Hayır	
Kalite yönetimi?	Hangi QM sistemi: ISO 9001	ISO 9001	
Görüşler			

Attachment part list for

Proje : Dairifler Ghyseler, Şube 3012

Sipariş-No : P-001234

Tarih : 05.09.2004

İmza : Teklif No. : 01.06.2004

Firma : Munich

Yer : Berlin

Teklif tarihi : 02.06.2004

Tedarikçi A

Tedarikçi B

Tedarikçi C

Teklif No. : 1251556

Teklif tarihi : 02.06.2004

Yer : Berlin

Yer : Berlin

Teklif tarihi : 02.06.2004

Miktar	Ünite m, pcs., kg t	Konu Kalite Hizmet	ESN	Boyut ya da Plan-No.	Tedarikçi A		Tedarikçi B		Tedarikçi C	
					Tek parçanın fiyatı	görülmüşeden önceki toplam fiyat	Tek parçanın fiyatı	görülmüşeden önceki toplam fiyat	Tek parçanın fiyatı	görülmüşeden önceki toplam fiyat
2,00	pc.	Charger			4.500,00	9.000,00	4.700,00	9.400,00	4.650,00	9.300,00
2,00	pc.	Battery			5.210,00	10.420,00	5.100,00	10.200,00	5.000,00	10.040,00
2,00	pc.	Cabinet for charger			800,00	1.600,00	750,00	1.500,00	715,00	1.430,00
1,00	pc.	Batteryrack			480,00	480,00	500,00	500,00	425,00	425,00
1,00		Nakliye			1.800,00	1.800,00	950,00	950,00	1.400,00	1.400,00
1,00		Paketleme			120,00	120,00	210,00	210,00	150,00	150,00
1,00		Stüdyo			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1,00		Diğer hizmetler/maliyetler			0,00	0,00	900,00	900,00	0,00	0,00
		Qualification costs			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Doğumansasyon maliyetleri			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		Malzeme bedanfi sipariş için toplam fiyat			21.480,00	21.680,00	21.680,00	21.680,00	21.195,00	21.195,00
		(lave maliyet bilan			1.920,00	1.920,00	2.080,00	2.080,00	1.550,00	1.550,00
		toplam fiyat			23.400,00	23.720,00	23.720,00	23.720,00	22.745,00	22.745,00
		Görüşler								

	8,1 %	1.900,00	tasarruf %	4,3 %	1.020,00	tasarruf %	7,7 %	1.745,00
--	-------	----------	------------	-------	----------	------------	-------	----------

Proje-No.:	Daimler,Chrysler, Şube 3012		P-001234
Tedarik/hizmetin teknik öelliği	DC.Tedarik		
Miktar			
İşlemci T	By: Mühendis	RTD: Mxx	
İşlemci C	By: Uccar	RTD: Mxx	
Alıcı	By: Alıcı	RTD: Mxx	Ürün DC.Tedarik

Tedarikçi	Tedarikçi A	Tedarikçi B	Tedarikçi C	En İyi ToCO	Hedef
	Tedarikçi A	Tedarikçi B	Tedarikçi C	En İyi ToCO	Hedef
Görüşmeden önceki fiyat	21.480,00	21.680,00	21.185,00	21.195,00	
İlave teslim maliyetleri					
Nakliye	1.800,00	950,00	1.400,00	950,00	
Paketleme	120,00	210,00	160,00	120,00	
Sigorta					
diğer uygulama maliyetleri					
İlave teslim maliyetlerinin tutarı	1.920,00	1.160,00	1.560,00	1.160,00	
Tekrar meydana gelmeyen maliyetler					
İhtiyaç duyulan teknik özellikler	no	no	no		
Teknik özellik maliyetleri		900,00			
Dökümantasyon maliyetleri					
Toplam maliyet		900,00			

Kalite kriterleri+bıçılın değeri	Ağırlık				
Teslim şartları	Kategori	medium	under average	average	under average
Ödeme şartları	Kategori	medium	over average	average	under average
Bonus toplama	Kategori				
Elden çıkarma	Kategori				
Teslim tarihi	Kategori	high	average	average	under average
Garanti	Kategori				

Tedarikçi değerlendirme	Ağırlık	Kategori	Kategori	Kategori	Kategori
Satılma	high	average	average	under average	
Kalite	high	average	average	under average	
Lojistik	high	under average	average	average	
Teknoloji	high	over average	average	average	

İlişkilerinde risk	Ağırlık				
Kur riski	medium	low	low	low	

Özet	Tedarikçi A	Tedarikçi B	Tedarikçi C	En İyi ToCO
En düşük toplam maliyet	23.400,00	23.720,00	22.745,00	22.745,00
En iyi kalite kriteri	16,4	15,8	7,8	16,4
En iyi tedarikçi değerlendirilmesi	25,0	24,0	16,0	25,0
En düşük risk	0,8	0,8	0,8	0,8

Ele geçen görüşme sonuçları	başarı			Görüşmeden sonraki en iyi
Görüşme sonuçları	1.900,00	1.020,00	1.745,00	1.900,00
Görüşülen fiyat	21.500,00	22.700,00	21.000,00	21.000,00

Sipariş verme			
---------------	--	--	--

ProjeYönetimi

Satılma

Proje No:	Deimler, Chrysler, Suba: 3012			P-001234
Tedarik/hizmetin teknik belliiği	DC Tedarik			
Miktar				
İşlemci T	By: Mühendis	PTD Max		
İşlemci C	By: Müccar	PTD Max		
Alıcı	By: Alıcı	PTD Max	Orn	DC Tedarik
ToCO dan tedarikçi A		ToCO dan tedarikçi B		ToCO dan tedarikçi C
Tedarikçi	Tedarikçi A	Lieferant / Anbietet	Tedarikçi B	Tedarikçi C
Tedarikçi teklif No:	1261588	Tedarikçi teklif No:	5174343	781122123
Teklif tarihi	01.08.2004	Teklif tarihi	02.08.2004	02.08.2004
Katılan tedarikçi 1	Mr. Müller	Katılan tedarikçi 1	Mr. Schmidt	Mr. Johnson
Fonksiyon		Fonksiyon		
Katılan tedarikçi 2		Katılan tedarikçi 2		
Fonksiyon		Fonksiyon		
Katılan tedarikçi 3		Katılan tedarikçi 3		
Fonksiyon		Fonksiyon		
Katılan diğer tedarikçiler		Katılan diğer tedarikçiler		
ToCO dan tedarikçi A		ToCO dan tedarikçi B		ToCO dan tedarikçi C
Görüşme hedeflerinin tanımı	Görüşme sonucu	Hedef	En iyi	GAP
mail olarak	ToCO dan tedarikçi A	Hazırlıktan	ToCO dan	Sonuç/hedef
Görüşme sonucu	ToCO dan tedarikçi B	Görüşme sonucu	Görüşme sonucu	Görüşme sonucu
ToCO dan tedarikçi A	ToCO dan tedarikçi B	ToCO dan tedarikçi B	ToCO dan tedarikçi B	ToCO dan tedarikçi B
Teklif fiyat	21.480,00	0,00	21.185,00	21.480,00
İlave teslim maliyetleri				
Nakliye	1.800,00	0,00	980,00	1.800,00
Paketleme	120,00		120,00	
Sigorta				
Diğer uygulama maliyetleri				
Tutar	1.920,00	0,00	1.070,00	1.920,00
Tekrar meydana gelmeyen maliyetler				
Teknik özellik maliyetleri		0,00		
Dokümantasyon maliyetleri		0,00		
Diğer maliyetler		0,00		
Tutar	0,00	0,00	0,00	0,00
İlave teslim maliyetlerini ve diğer maliyetleri içeren teklif fiyat	23.400,00	0,00	22.285,00	23.400,00
Görüşme sonucu	1.900,00			1.020,00
Son fiyat	21.500,00			22.700,00
Sabit fiyat				
Testim koşulları	FOB Alman İliman kenti	FOB Alman İliman kenti		FOB Alman İliman kenti
Kabul testi	Dahil değil	Dahil değil		Dahil değil
Paketleme	Dahil	Dahil		Dahil
Nakliye	Dahil	Dahil		Dahil
Sigorta	Dahil	Dahil		Dahil
Telesat	Dahil değil	Dahil değil		Dahil değil
Kurma	Dahil değil	Dahil değil		Dahil değil
Diğerleri	Dahil değil	Dahil değil		Dahil değil
Ödeme şartları	14 gün 3 %, 30 gün 2 %, 60 gün net	Hayır	Hayır	Hayır
Diğerleri	30 gün net, hatasız teslimden sonra %100	30 gün net, hatasız teslimden sonra %100		30 gün net, hatasız teslimden sonra %100
Dokümantasyon	1 A4 kağıdı, 1 veri ortamı, AUTOCAD	1 A4 kağıdı, 1 veri ortamı, AUTOCAD		1 A4 kağıdı, 1 veri ortamı, AUTOCAD
Son teslim tarihi	Plan	01.08.2004	01.08.2004	01.08.2004
Test	x	x		x
Kabul testi	x	x		x
Son bitirme tarihi	x	x		x
Testimat	01.09.2004	01.09.2004		01.09.2004
Kurma-başlangıcı	x	x		x
Kurma-bitisi	x	x		x
Ceza	Başlangıç takvim gününde %	0,5	0,5	0,5
Toplam fiyatın max. %...	10,0	10,0		10,0
Diğer anlaşmalar	x	x		x
Garanti (aylık)	24	24		24
başlama:	Müşteri kabul testi ile	Müşteri kabul testi ile		Müşteri kabul testi ile
En geç:				
Yıl içindeki yedek parça tedariki:	10,0	10		10,0
Müşteri kamu alıcısı mı?	Hayır	Hayır		Hayır
Kalite yönetimi	Hangi QM sistemi	ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001
Görüşme protokolünün geçerliliği	30.09.2004			30.09.2004

S Görüşme protokolu

PTD M GSP 1

Konu: Daimler Chrysler, Şube 3012 DC Tedarik	Siemens proje yöneticisi By. Mühendis PTD M xx
Tedarikçi: Tedarikçi A	Tedarikçi referansı: 1251666 01.06.2004
Katılanlar: Tedarikçiden Siemens'den Tedarikçi A PTD M xx By/ Bn. By/ Bn. Mr. Miller By. Alıcı By/ Bn. By/ Bn. By/ Bn. By/ Bn.	Siemens referansı: P-001234
Sözü edilen parçalar teslim edildi:	
1. Fiyat 23.400,00 € İndirim 1.900,00 € son fiyat 21.500,00 €	6. Son teslim tarihi 6.1 Plan 01.08.2004 6.2 Test x 6.3 Kabul testi x 6.4 Son bitirme tarihi x 6.5 Teslimat 01.09.2004 6.6 Kurma-başlangıcı x 6.7 Kurma-Bitişi x
2. Sabit fiyat	7. Ceza Eğer tedarikçi son teslim tarihine uymada başarısız olursa, aşağıdaki cezalar geçerlidir. başlayan takvim gününde % 0,5 toplam maliyetin max. %10,0 diğer cezalar x
3. Kararlaştırılan fiyatlar içerir 3.1 Kabul test Dahil değil 3.2 Paketleme Dahil 3.3 Nakliye Dahil 3.4 Sigorta Dahil 3.5 Tesisat Dahil değil 3.6 Kurma Dahil değil 3.7 diğerleri	8. Garanti 24 Ay Başlama: Müşteri kabul testi ile En son tarih:
4. Ödeme şartları 14 gün 3%, 30 gün 2%, 90 gün net Hayır 30 gün net, hatasız teslimden sonra diğerleri %100	9. Müşteri kamu alıcısı mı? Hayır
5. Dökümantasyon 1 A4 kagıtı, 1 veri ortamı AUTOCAD	10. Tedarikçi en az 10 yıllık zaman periyodu için yedek parçaları uygun fiyatta Siemens AG'ye teslim etmeyi üstlenir. 11. Kalite yönetimi Tedarikçi kalite yönetim sistemlerinden ISO 9001'den sonra bertaraf eder ISO 9001
6. Teminat, Garanti Koruyucu geçerli banka teminatı <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	12. Görüşme protokolunun geçerliliği 30.09.2004 Erlangen 06.09.2004 (Tedarikçinin imzası) (Satış departmanının imzası) (Satınalma departmanının imzası)

S		Görüşme protokolu		PTD M GSP 1
Konu Daimler Chrysler, Şube 3012 DC Tedarik		Siemens proje yöneticisi	By. Mühendis PTD M xx	
Tedarikçi: Tedarikçi B		Tedarikçi referansı	5174343 02.06.2004	
		Siemens referansı	P-001234	
Katılanlar: Tedarikçiden Tedarikçi B By./ Bn. Mr. Schmitt By./ Bn. By./ Bn.		Siemens'den PTD M xx By./ Bn. By. Alıcı By./ Bn. By./ Bn.		
Sözü edilen parçalar teslim edildi:		6. Son teslim tarihi		
1. Fiyat		6.1 Plan	01.08.2004	
İndirim		6.2 Test	x	
son fiyat		6.3 Kabul testi	x	
23.720,00 €		6.4 Son bitirme tarihi	x	
1.020,00 €		6.5 Teslimat	01.09.2004	
22.700,00 €		6.6 Kurma-başlangıcı	x	
2. Sabit fiyat		6.7 Kurma-Bitişi	x	
3. Kararlaştırılan fiyatlar içerir		7. Ceza		
3.1 Kabul test		Eğer tedarikçi son teslim tarihine uymada başarısız olursa, aşağıdaki cezalar geçerlidir. başlayan takvim gününde % 0,5 toplam maliyetin max. %10,0 diğer cezalar x		
3.2 Paketleme		8. Garanti		
3.3 Nakliye		24 Ay		
3.4 Sigorta		Başlama: Müşteri kabul testi ile		
3.5 Tesisat		En son tarih:		
3.6 Kurma		9. Müşteri kamu alıcısı mı?		
3.7 diğerleri		Hayır		
4. Ödeme şartları		10. Tedarikçi en az 10 yıllık zaman periyodu için yedek parçaları uygun fiyatla Siemens AG'ye teslim etmeyi üstlenir.		
14 gün 3%, 30 gün 2%, 90 gün net		11. Kalite yönetimi		
Hayır		Tedarikçi kalite yönetim sistemlerinden ISO 9001'den sonra bertaraf eder		
30 gün net, hatasız teslimden sonra		ISO 9001		
diğerleri %100		12. Görüşme protokolunun geçerliliği		
Teminat, Garanti		30.09.2004		
Koruyucu geçerli banka teminatı		Erlangen	06.09.2004	
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
5. Dökümantasyon		(Tedarikçinin imzası)		
1 A4 kagıdı, 1 veri ortamı AUTOCAD		(Satış departmanının imzası)		
		(Satınalma departmanının imzası)		

S**Görüşme protokolu****PTD M GSP 1**

Konu: Daimler Chrysler, Şube 3012 DC Tedarik		Siemens proje yöneticisi	By. Mühendis PTD M xx
Tedarikçi: Tedarikçi C		Tedarikçi referansı	781122123 02.09.2004
		Siemens referansı	P-001234
Katılanlar: Tedarikçiden Tedarikçi C By./ Bn. Mr. Johnson By./ Bn. By./ Bn.		Siemens'den PTD M xx By./ Bn. By. Alıcı By./ Bn. By./ Bn.	8. Son teslim tarihi 6.1 Plan 01.08.2004 6.2 Test x 6.3 Kabul testi x 6.4 Son bitirme tarihi x 6.5 Teslimat 01.09.2004 6.6 Kurma-başlangıcı x 6.7 Kurma-Bitişi x
Sözli edilen parçalar teslim edildi:			
1. Fiyat	22.745,00 €		
İndirim	1.745,00 €		
son fiyat	21.000,00 €		
2. sabit fiyat		7. Ceza Eğer tedarikçi son teslim tarihine uymada başarısız olursa, aşağıdaki cezalar geçerlidir. başlayan takvim gününde % 0,5 toplam maliyetin max. %10,0 diğer cezalar x	
		8. Garanti 24 Ay Başlama: Müşteri kabul testi ile En son tarih:	
3. Kararlaştırılan fiyatlar içerir		9. Müşteri kamu alıcısı mı? Hayır	
3.1 Kabul test	Dahil değil		
3.2 Paketleme	Dahil		
3.3 Nakliye	Dahil		
3.4 Sigorta	Dahil		
3.5 Tesisat	Dahil değil		
3.6 Kurma	Dahil değil		
3.7 diğerleri			
4. Ödeme şartları		10. Tedarikçi en az 10 yıllık zaman periyodu için yedek parçaları uygun fiyatla Siemens AG'ye teslim etmeyi üstlenir.	
14 gün 3%, 30 gün 2%, 90 gün net	Hayır		
	30 gün net, hatasız teslimden sonra diğerleri %100	11. Kalite yönetimi Tedarikçi kalite yönetim sistemlerinden ISO 9001'den sonra bertaraf eder ISO 9001	
Teminat, Garanti		12. Görüşme protokolunun geçerliliği 30.09.2004	
Koruyucu geçerli banka teminatı		Eriangen 06.09.2004	
<input type="checkbox"/>	 (Tedarikçinin imzası)	
<input type="checkbox"/>	 (Satış departmanının imzası)	
5. Dökümantasyon	1 A4 kagıdı, 1 veri ortamı AUTOCAD (Satınalma departmanının imzası)	

Tekliflerin kapsamlı karşılaştırılması

Teklif-No. / Sipariş-No.

Müşteri/proje

Tedarik/hizmetin teknik özelliği

Ayrıntılı sipariş verme kriterleri:

- 1 Fiyat
- 2 Teslim zamanı
- 3
- 4
- 5

P-001234

Daimler Chrysler, Şube 3012

DC Tedarik

Miktar 1

teknik özellikler/kalite özellikleri

Karar/yorum

Araştırılan tedarikçiler, sonuç

No Tedarikçinin ismi

Teslim maliyetleri EURO

No	Tedarikçi	Ek fiyat (çindeki puanların dönüşümü karşılığı)	Kategori (puanlar)		Risk	ToCo hesaplama		İlave fiyatları içeren karşılaştırma
			Qual	Tedarikçi değerlendirme		Q-kriteri	Tedarikçi değeri	
1	Tedarikçi A	21.500,00	16,4	25,0	0,8	181,96	113,73	21.500,00
2	Tedarikçi B	22.700,00	15,6	24,0	0,8	1956,07	796,08	22.995,69
3	Tedarikçi C	21.000,00	7,8	18,0	0,8	3730,18	2843,13	23.752,15
4						3730,18	2843,13	
5						3730,18	2843,13	
6						3730,18	2843,13	
7						3730,18	2843,13	
8						3730,18	2843,13	
9	En İyi ToCo	22.745,00	16,4	25,0	0,8			21.500,00
10	Görüşme sonrası en iyi değer hedef	21.000,00						
Teslim maliyetlerinin ... % desinde ki ilave fiyat						1,00	0,50	1,00
						227,45	113,73	227,45

Tedarikçiye sipariş verme:

şağıdaki nedenlerle ile

- Fiyat ve şartlar
- Teslim zamanı
- Tekn. gerçekleştirme/kalite/tealebi
- Benzer teknolojide bn teslim
- Monopol tedarikçi
- Müşteri emri
- Diğer nedenler, açıklamalar.

Hesaplanan değer (iç)

Hesaplanan değer (müş.)

22.500,00

Alıcı

İmza

Ticaret müdürü

Tarih

Tarih