



SATIN ALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNE GİRİŞ

İÇİNDEKİLER

SATIN ALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Satın Alma Yöneticileri, Alıcılar ve Satın Alma Temsilcileri

Satın Alma ve Tedarik Yönetimi Fonksiyonunun Evrimi

Tedarik Zinciri Yönetim Süreçleri

Satın Almanın Dolar (Döviz) Sorumluluğu

Kâr Potansiyeli

Birleşik Malzeme Yönetimi

Yıllık Envanter -Sipariş- Taşıma Maliyetleri

Satın Alma İçin Organizasyon

Merkezî ve Merkezî Olmayan Satın Alma

Gelecek Planlama Konsepti

Verileri Raporlama Görevi

Tedarik Yönetim Konsepti

Profesyonellik, Satın Alma ve Tedarik Yönetimi

Tedarik Yönetimi Mükemmellik Ödülü Enstitüsü

BÖLÜM 1

SATIN ALMA VE

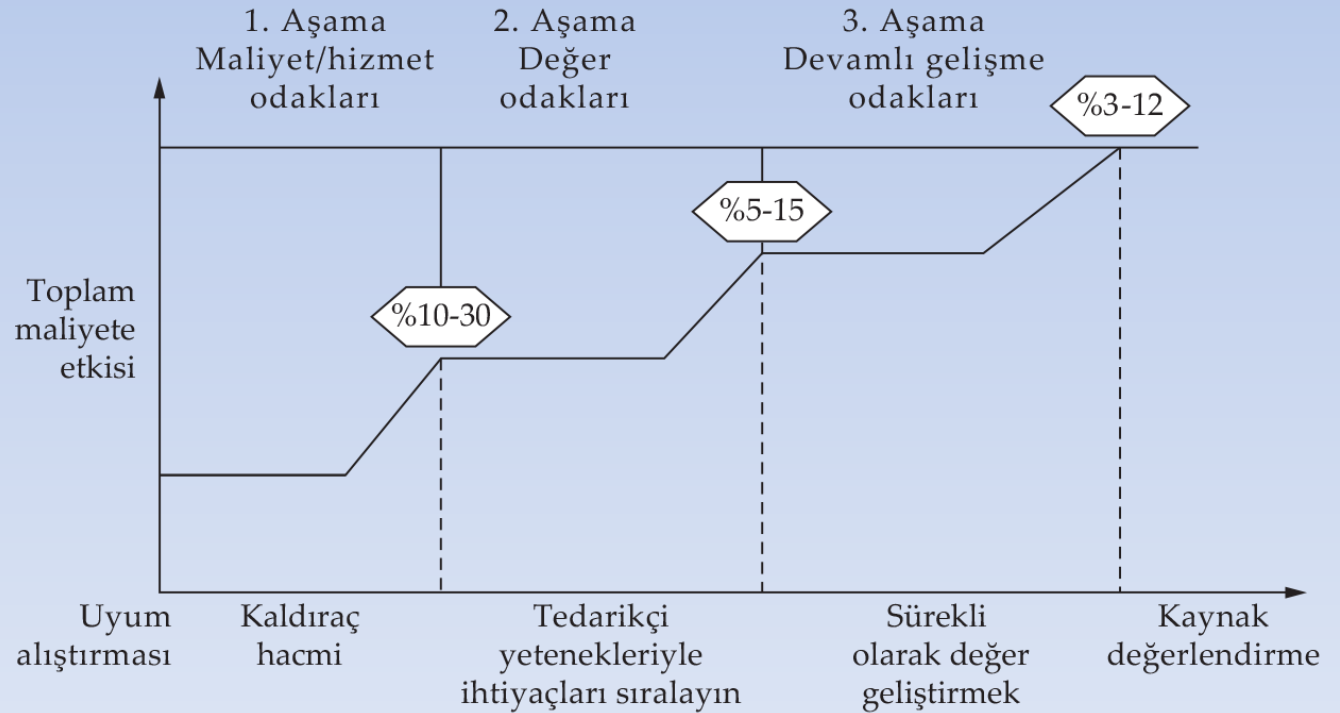
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Satın Alma Yöneticileri, Alıcılar ve Satın Alma Temsilcileri

Tedarik yöneticileri, satın alma ve satın almacılar, çalışanları için yüksek kaliteli malı mümkün olan en düşük satın alma maliyeti ile elde etmeye uğraşırlar. Genellikle satın almacılar, onların iş organizasyonları tarafından kullanılması için mal ve hizmet satın alır. Diğer taraftan, alıcılar, perakende satışlarda tipik ürünler satın almaktadırlar.

Satın Alma ve Tedarik Yönetimi Fonksiyonunun Evrimi

ŞEKİL 1.1
Kaynak Değeri Açma



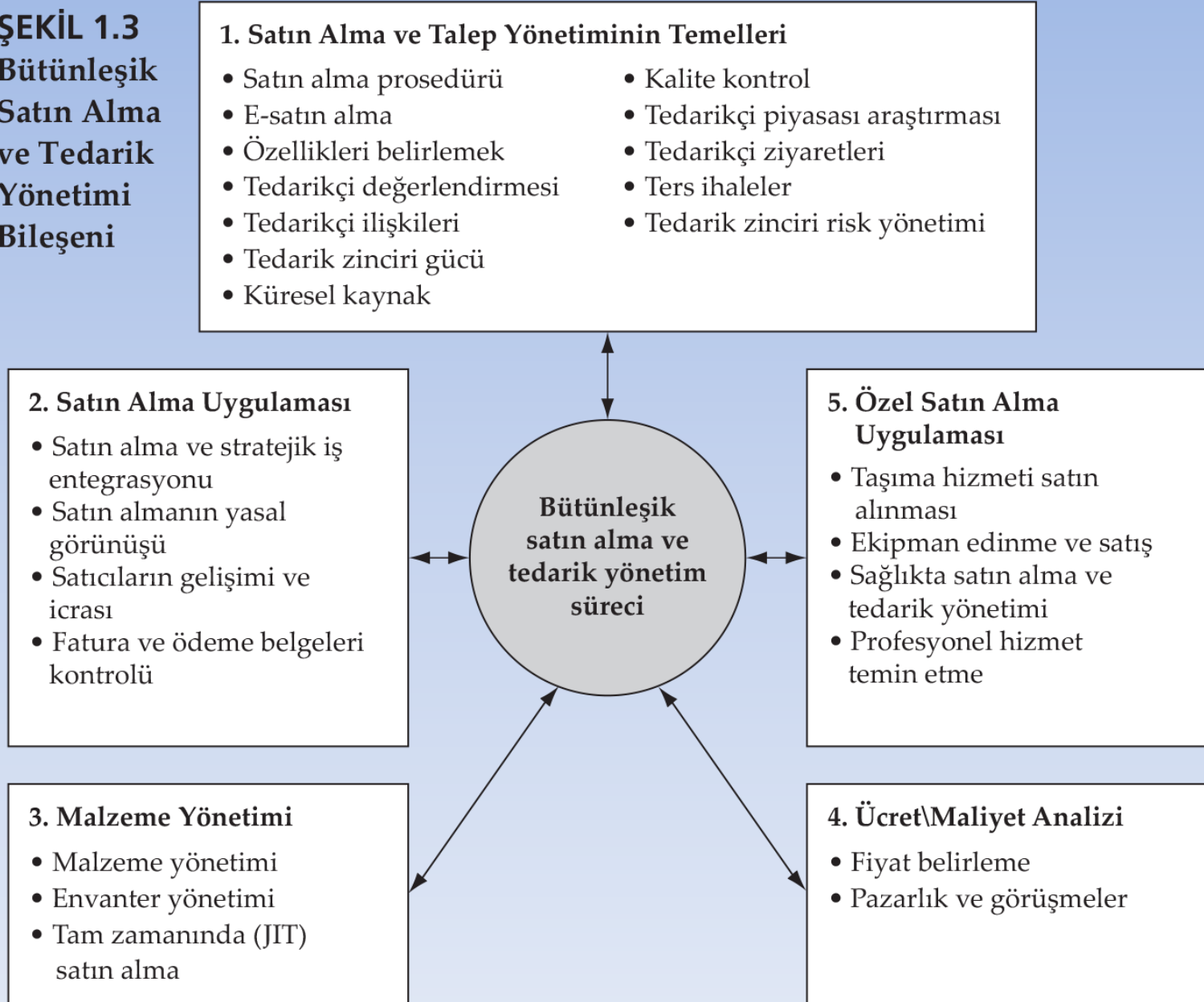
ŞEKİL 1.2

Tedarik Fonksiyonunun Evrimi

Geleneksel Uyum Alıştırmaları	Mevcut Düşünce
1. Fiyat odaklı	1. Değer odaklı
2. Mülkiyetin toplam maliyeti	2. Mülkiyetin toplam değeri
3. Süreç-sürücü tedarik yaklaşımı	3. Stratejik niyet-sürücü tedarik yaklaşımı
4. Uygunluk hedefleri	4. Farklılaştırma hedefleri
5. Şartname tanımı aşamasına müdahale	5. Stratejik kararlara müdahale edebilme
6. Satın alma yetenekleri	6. İş yetenekleri
7. Çekişmeli sıfır toplamli işlemlerde tedarik	7. Özünde iş paydaşlarıyla bağlantılı ve onlara yönlendirilmiş tedarik

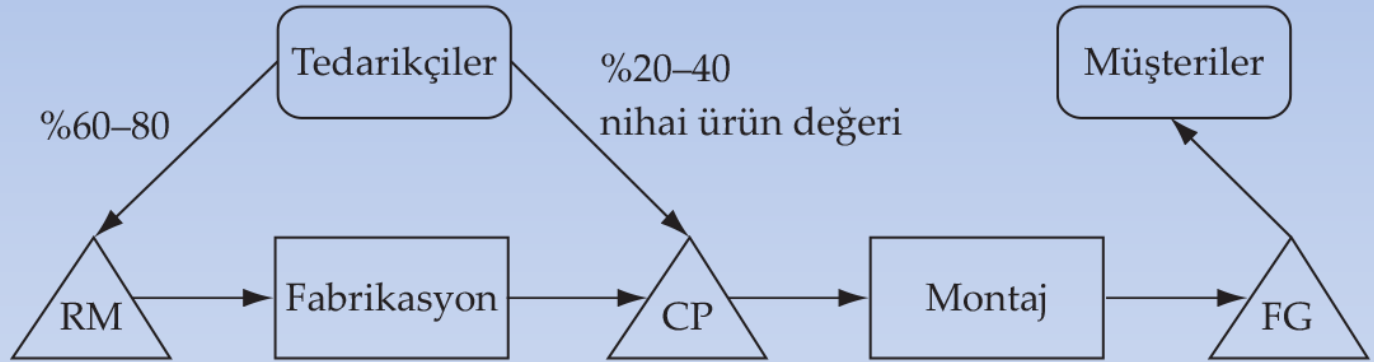
Tedarik Zinciri Yönetim Süreçleri

ŞEKİL 1.3 Bütünleşik Satın Alma ve Tedarik Yönetimi Bileşeni



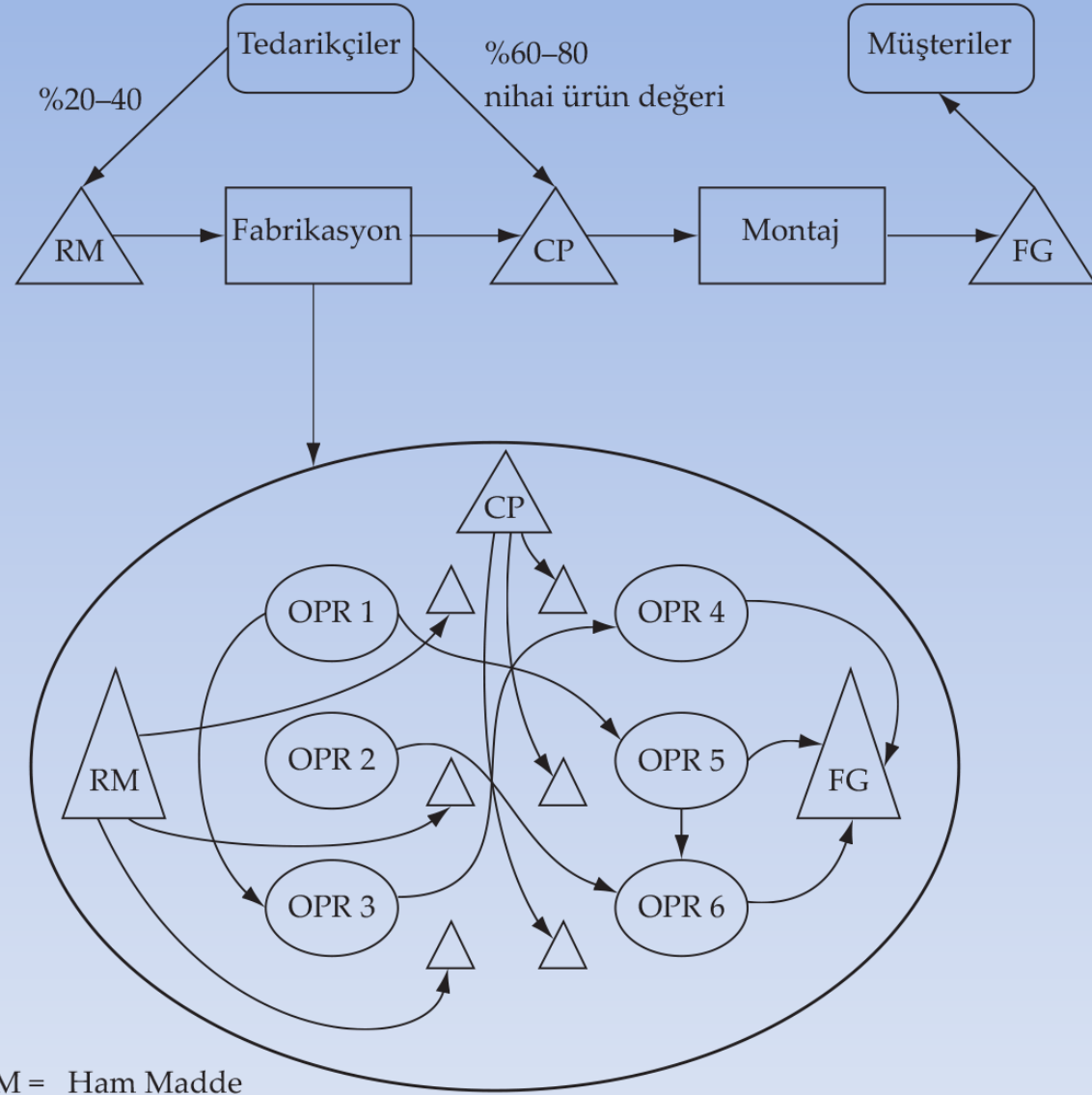
ŞEKİL 1.4 Üretim Süreci (1960-1980)

Kaynak: Srivastava and
Benton (1998).



ŞEKİL 1.5
Üretim Süreci
(1980'den bugüne)

Kaynak: Srivastava and Benton (1998).



RM = Ham Madde
OPR = Operasyon
FG = Son Mal
CP = Bileşen Parçalar
△ = Envanter Depolama

Satın Almanın Dolar (Döviz) Sorumluluğu

Bir şeyi satın alma, depolama ve transfer etme, ürünlerin satış fiyatlarına nazaran çok daha hızlı yükselişte olan bir sektördür. Bu konuda General Motors'un satın alma bilgilerini yakından inceleyelim:

1. Parça ve malzemeler = Eleman'ın dolar üzerinden maliyetinin 10 katı.
2. Yönetim toplam giderleri = 100 milyar dolar.
3. Taşıma giderleri = 3 milyar dolar.
4. Satın alınanlar tüm parçaların yüzde doksan yedisi.

Kâr Potansiyeli

Tüm tedarik yöneticileri, satın alma fiyatını düşürerek, kârı arttırmayı amaçlar. Ham madde tedariki, eskiden kâr dengeleyici olarak bilinirdi. Fakat daha sonradan depolama maliyetlerinin artmasıyla eski potansiyelini kaybetti. Satın almada fiyat düşürücü birçok fırsat vardır. Satışlar sabit kaldığı sürece, alış fiyatındaki her bir kuruşluk indirim, direkt olarak kâra yansiyacaktır.

ŞEKİL 1.6
Gelir Dağılımı
Örnek 1

Satışlar (000s)	1,000\$
Kullanılan malzemeler	500
Doğrudan işgücü (emek)	<u>200</u>
Brüt kâr	<u>300\$</u>
Satış ve idari giderler	<u>250</u>
Net kâr	50\$

ŞEKİL 1.7
Gelir Dağılımı
Örnek 2

Satışlar (000s)	1,000\$
Kullanılan malzemeler	490 (Satışın %49'u)
Doğrudan işgücü (emek)	<u>200</u>
Brüt kâr	310\$
Satış ve idari giderler	<u>250</u>
Net kâr	60\$

Birleşik Malzeme Yönetimi

Birleşik malzeme yönetimi ile ilgili verilen sözler ne olursa olsun, bu sözlerin tutulması çok emek isteyen bir konudur. Şirketlerde organize edilen alt fonksiyonlar, ürün yönetimi yöneticilerinin birincil amaçları olarak öncelikle kendilerini tatmin eden bir sonuç ortaya koymaktır.

ŞEKİL 1.8 Ticari Bütünleştirme Örneği

	Satın Alma Maliyeti	Sipariş Miktarı	Ortalama Envanter	Sipariş/Yıl
Satın Alma	100\$	200,000	100,000\$	1
PIC	5,000\$	4,000	2,000\$	50
Dağıtım	400\$	50,000	25,000\$	4

biçiminde göstermek gerekirse, 200.000, 4.000 ve 50.000 adet siparişlerin yıllık maliyetleri Tablo 1.8’de gösterilmiştir.

Yıllık Envanter -Sipariş- Taşıma Maliyetleri

Yaklaşık bir hesaplama yapıldığında birim başına düşen taşıma maliyetinin en düşük olması için yaklaşık 50.000 ünite ürünün bir anda sipariş edilmesi, yıllık taşıma maliyetini en aza indirir. Dikkat edilmesi gereken bir konu şudur ki henüz tespit edilemeyen birçok maliyet vardır. Bu nedenle “yıllık maliyet” adı altında net bir “toplam yıllık maliyet” oluşturulamamaktadır.

Satın Alma İçin Organizasyon

Satın alma koordinasyonu, hem yapıyı hem de dizaynı içine alır. Satın alma konusunda yapı demek bütün yolları tasarlayarak bunları yapı içerisine dâhil etmek demektir. Organizasyonel dizayn aynı amaç için toplanan bir grubu bir araya toplamakla başlar. Fakat bu yapı kendi başına verimli değildir.

Merkezî ve Merkezî Olmayan Satın Alma

Merkezî Satın Almanın Avantajları



Birim başına düşen malzeme fiyatının geçmişini görme,	Farklı satıcılar arasında seçim yapabilme,	Satın almada sorumlu üyelerin eğitimidir.
---	--	---

Merkezî Satın Almanın Dezavantajları



1. Merkezî satın almanın yüksek mühendislik gerektirdiği,

2. Merkezî satın almanın koordinasyon eksikliği yaratması,

3. Yakın mesafedeki satıcıların varlığı.

TABLO 1.1 Merkezîleştirme Derecesinin Satın Alma Başarısı Üzerindeki Etkisi

	Tamamen Merkezî Olmayan Satın Alma Sistemi	(Karma) Hibrid Satın Alma Sistemi	Merkezî Satın Alma Sistemi
Avantajlar	Ticari sorumluluk	Ticari sorumluluk, artan kaldıraç, bazı süreçler	Artan maliyet tasarrufları, gelişmiş yetenek yönetimi, istikrarlı süreçler
Dezavantajlar	Eğilim kaybı, istikrarlı satın alma süreci eksikliği	Ticari gereksinimlere verilen öncelikler, faaliyetleri kontrol ve koordine etmede yaşanan zorluk	Maliyet tasarrufu üzerine belirgin odaklanma, ticari gereksinimlere daha az odaklanma
Örnek Kurumlar	Ağır sanayi otoyol yapımı	Üniversiteler	Başlıca perakendeciler, otomobil üreticileri ve teknoloji

Gelecek Planlama Konsepti

TABLO 1.2 Merkezî Satın Alma Örnekleri

Fortune 500 cihaz şirketi, coğrafi temelli merkezî satın almada büyük zorluklara sahip bir şirketin iyi bir örneğidir. Şirket, ülke genelinde birçok tesise sahiptir. Her tesiste elektrik üretmesine rağmen, ürün çizgileri farklıdır. Bunun sonucu olarak, şirket, nispeten az sayıda ortak tedarikçiye sahiptir ve bu yaygın bir coğrafyaya yayılmıştır.

Bazı durumlarda, ulusal fiyatlandırma sözleşmesinde uygun görülenler gibi bireysel firmalar tarafından da kullanılmaktadır. Özellikle tedarikçi, ülke çapında birçok tesise sahiptir ve yeterli hizmeti sağlayabilir. Bu tür ürünler aslında nispeten az sayıda olan ve tedarik yerine bir üretim niteliğindedir. Hiçbir durumda Cincinnati bölgesi içinde merkezî bir konuma yerleştirilen alım siparişi bulunmamaktadır. Yine de beklenmedik bir anda makine araçları bölge için satın alınmıştır. Bazen yapılan bu uygulama daha sonra üreticiler tarafından yapılan itirazlar sonucu terk edilmiştir

Çeşitli tesisler, aynı coğrafi bölgede olsa bile, tüm taleplerine karşılık genellikle kendi satın almalarını tercih ederler ve bu nedenle uzmanlaşmış olabilirler.

Öte yandan Columbus, Ohio tesis operasyonları merkezî satın alma departmanı idaresi ham maddenin, fabrikasyon bileşen parçalarının ve ana parçaların satışı ve 4 ürün çizgisi için ürün (MRO) operasyonu şunları içermektedir:

- Buzdolabı ve derin dondurucu,
- Odada klima cihazları,
- Özel ürün (bulaşık makinesi),
- Kompresör.

Her bölümün genel müdür raporları, satış departmanı, mühendisi, kendi üreticisi vardır. Üretim kontrolü her durumda üretim yöneticisine rapor edilir. Satın alma, genel müdüre bu konuda sürekli bilgi verir.

Verileri Raporlama Görevi

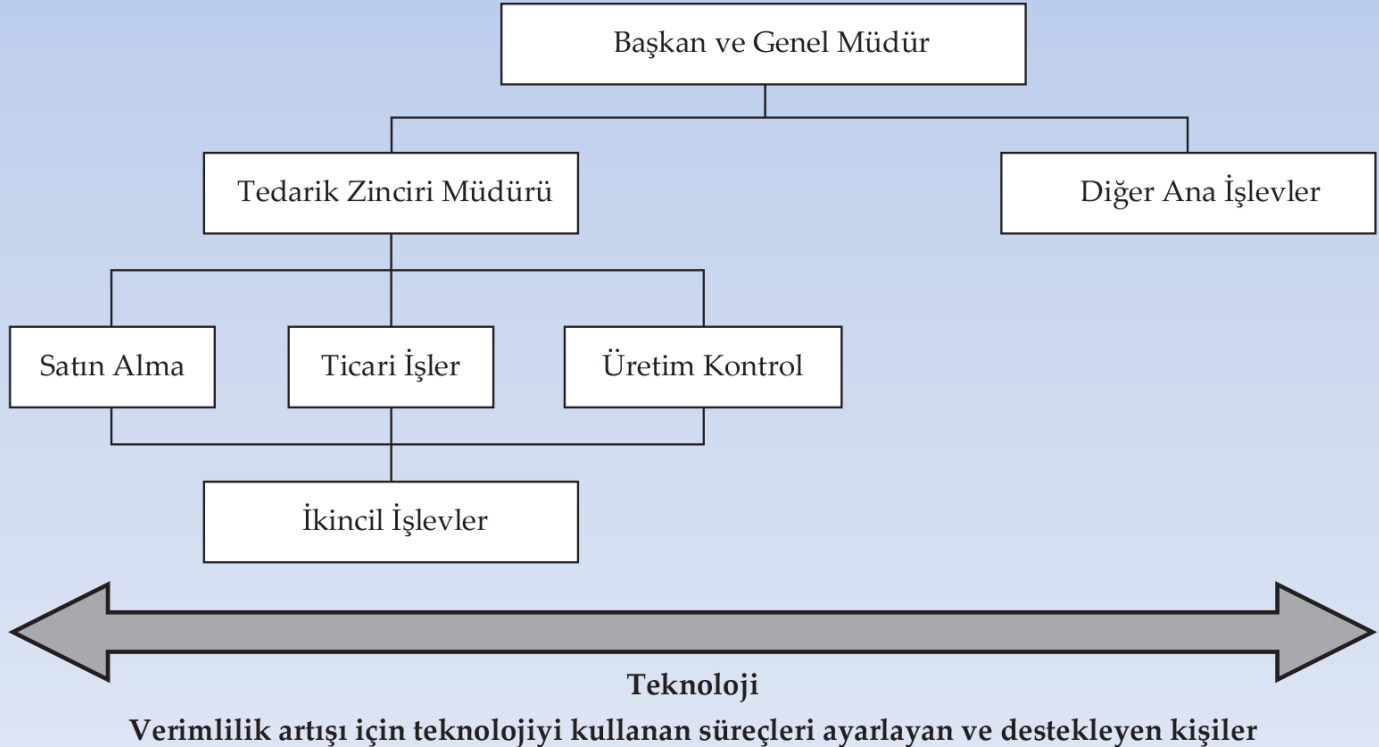
Profesyonel satın alma organizasyonu, bu yapının büyüklüğü tarafından belirlenir. Fortune 500'e göre esas olan, satın alma müdürünün direkt olarak üretim sorumlusuna rapor vermesidir. Bu, aynı zamanda orta büyüklükte şirketler için de geçerlidir. Daha etkileyici olmak için satın alma komisyonunda bulunan kişi başka hiçbir ana işi üstlenmemelidir.

Tedarik Yönetim Konsepti

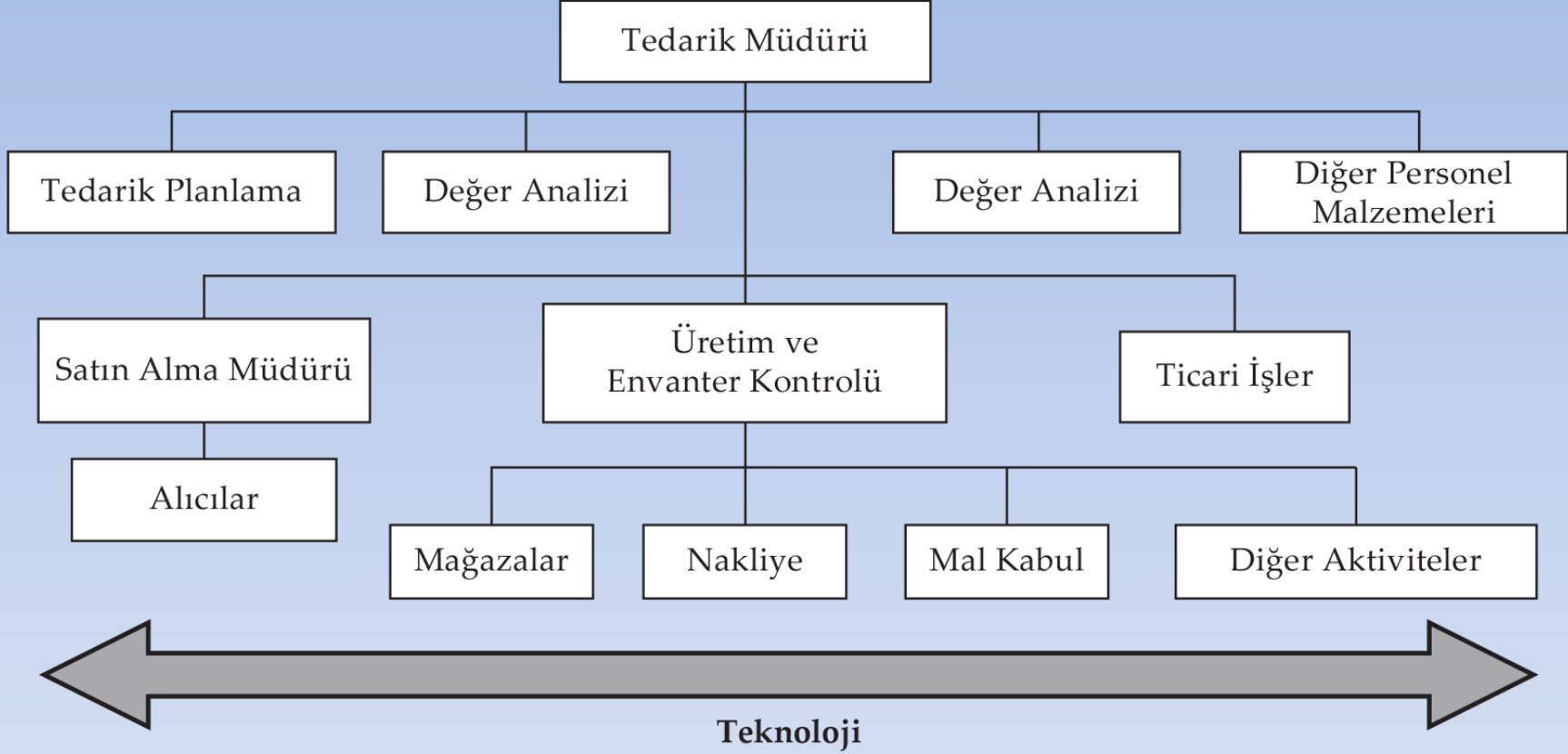
Tedarik yönetimi konseptine ait bazı gelişmekte olan organizasyonel fonksiyonel alan örnekleri şekilde gösterildiği gibi oluşur.

ŞEKİL 1.9 Organizasyonel Örnekler

I. Temel Tedarik Yönetimi Organizasyonu

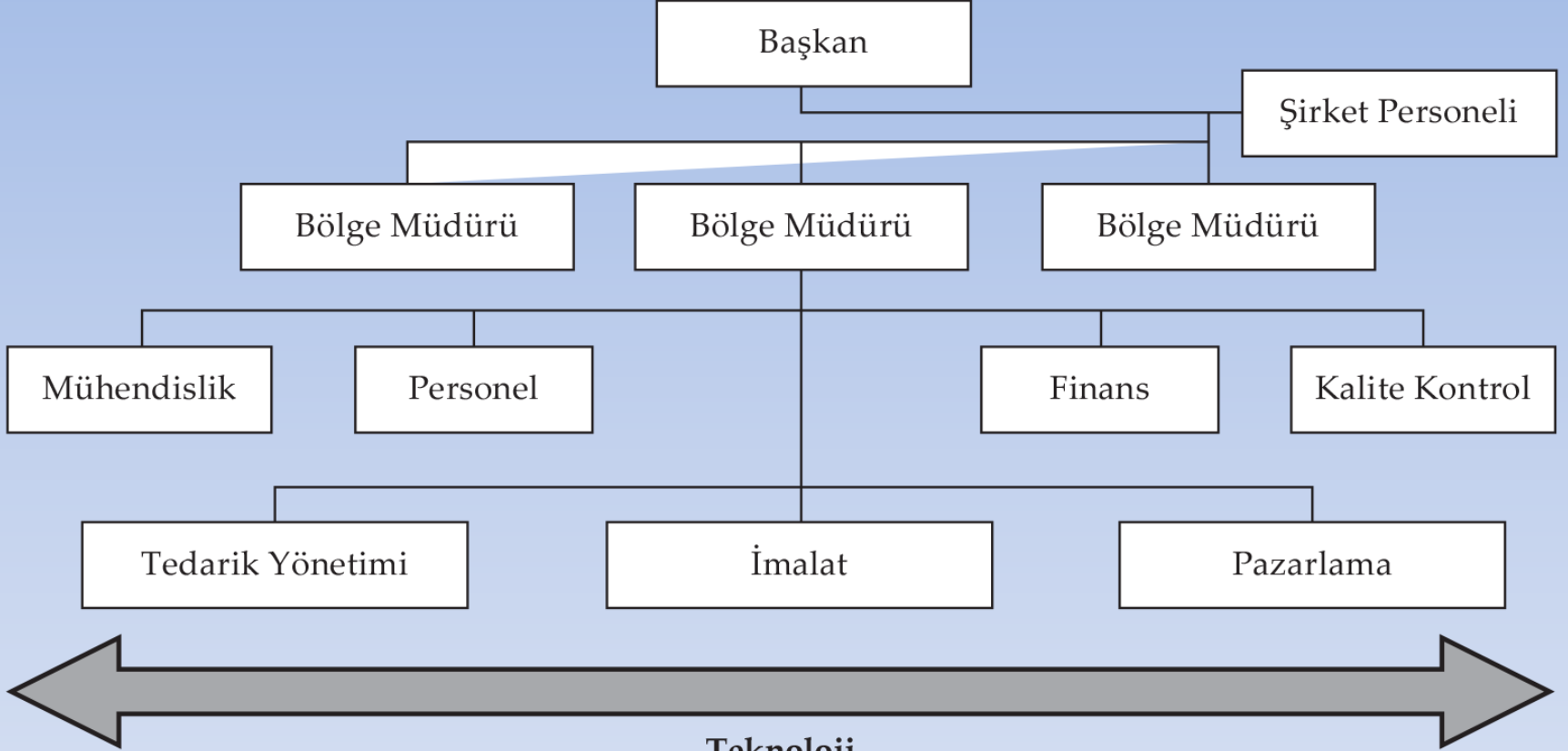


II. Kadrolu Operasyon ile Tedarik Yönetimi



Verimlilik artışı için teknolojiyi kullanan süreçleri ayarlayan ve destekleyen kişiler

III. Bölgesel Tedarik Yönetimi



Teknoloji
Verimlilik artışı için teknolojiyi kullanan süreçleri ayarlayan ve destekleyen kişiler

Profesyonellik, Satın Alma ve Tedarik Yönetimi

Tedarik Yönetimi Enstitüsü üç farklı uzmanlık sertifikası sunmaktadır:

- Tedarik Yönetimi Uzman Sertifikası (TYUS),
- Tedarik Yönetimi Sertifikası (TYS),
- Tedarik Farklılığı Uzmanlık Sertifikası (TFUS).
- TYUS ve YYS aynı seviyede teknik ve yönetim bilgisi gerektirdiği için benzerdir.

ŞEKİL 1.10 ISM Profesyonelliğini Kanıtlayan Belgeler İçin Yapılan İsteklere Genel Bir Bakış

	CPSM®	CSM™		CPSD™	
Eğitim Gereksinimi	Bölgesel akredite bir kurumdan veya uluslararası denklikteki bir kurumdan alınan lisans diploması	Lisans gereksinimi yok	Bölgesel akredite bir kurumdan veya uluslar arası denklikteki bir kurumdan alınan ön lisans diploması	Lisans gereksinimi yok	Bölgesel akredite bir kurumdan veya uluslar arası denklikteki bir kurumdan alınan lisans diploması
Deneyim Gereksinimi	3 yıl tam zamanlı profesyonel tedarik yönetimi deneyimi	5 yıl tam zamanlı profesyonel tedarik yönetimi deneyimi	5 yıl tam zamanlı profesyonel tedarik yönetimi deneyimi, ön lisans diploması ile	3 yıl profesyonel tedarikçi farklılığı veya tedarik yönetimi deneyimi	3 yıl profesyonel tedarikçi farklılığı veya tedarik yönetimi deneyimi
Sınav Gereksinimleri	CPSM'nin üç sınavını da geçmek veya iyi dereceli bir CPM iseniz, "Bridge Exam"i geçmek	CPSM'nin üç sınavını da geçmek veya iyi dereceli bir CPM iseniz, "Bridge Exam"i geçmek		CPSD ve CPSM sınavlarını veya CSM sınav bir'i geçmek.	

Kaynak: *Tedarik Zinciri Yönetimi, Nisan 2012.*

Tedarik Yönetimi Mükemmellik Ödülü Enstitüsü

Her yıl ISM, tedarik yönetimi uzmanlığında yüksek başarı sergileyen kurumları belirler. Kazanan kurumlar, dört kategoride belirlenir:

