



SATIN ALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNE GİRİŞ

İÇİNDEKİLER

Bölüm 2

SATIN ALMA KARARLARI VE İŞLETME STRATEJİSİ

Rekabetçi Strateji

Rekabetçi Öncelikler

Satın Alma Kriterleri

Tedarik Zinciri Stratejisi

Tedarik Zinciri İlişki Kalitesi

Bütünleşik Satın Alma Modeli

Stratejik Kaynak Planlaması

Satın Alma Stratejisi Yönelimleri

2. BÖLÜM

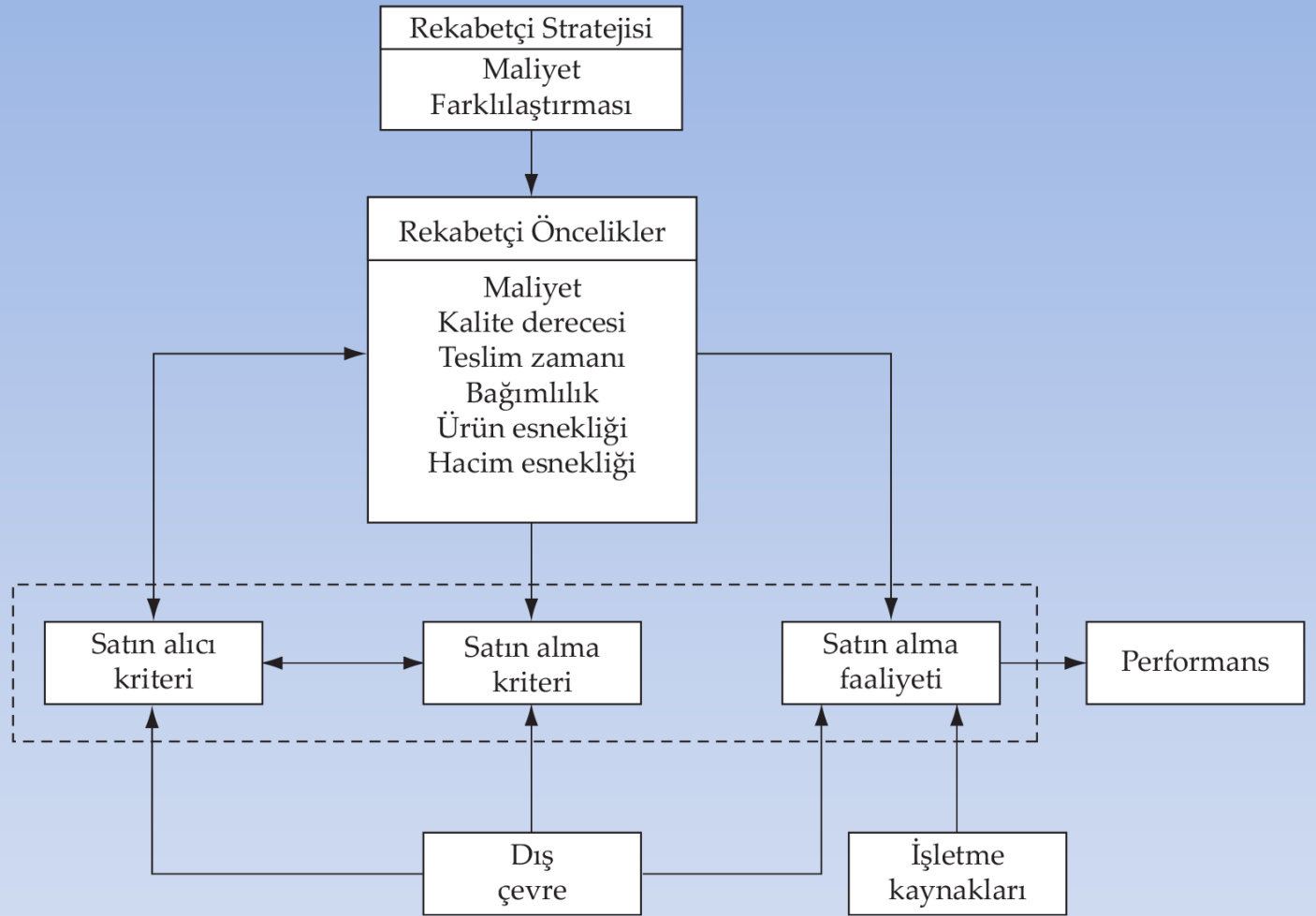
BÖLÜM 2

SATIN ALMA KARARLARI VE İŞLETME STRATEJİSİ

ŞEKİL 2.1 Satın Alma Strateji Çerçevesi

Karar Alanı	Kararlar	Alternatifler
Tedarik yönetimi	Yer sayısı	Tek veya çoklu kaynak sağlama, kapalı veya coğrafi olarak dağılmış
	Büüklük	Küçük ya da büyük
	Yönetmel uzmanlık	Yüksek veya düşük
	Finansal durum	Yüksek veya düşük
	Satın alma hacmi	Tedarikçi çıktısının belirli bir yüzdesinin sınırlandırılması veya sınırlandırmanın olmaması
	Mühendislik	Gelişmeye yönelik veya deneyimli tedarikçi
	Sözleşme uzunluğu	Uzun dönemli (yıllık veya daha uzun) veya kısa dönemli
	İlişki	Stratejik veya mal odaklı
Satın alma	Bilgisayarlaşmanın yayılımı	Elle ya da bilgi sistemleri
	İletişim (bütünleşme)	Üretim paylaşım planı veya paylaşmama
	Değer mühendisliği	Aktif program veya program olmaması
	Kriter	Maliyet, kalite, teslim veya tedarik süresi, algılanan teslim güvenilirliği veya itibarı
Tedarikçi gelişimi	Satın alma ölçeği	Ölçek ekonomileri (maliyet/hacim) ve faaliyet alanı ekonomisi (ortak yenileme)
	Sipariş verme politikası	Tedarikçi bilgi sistemi ile bütünleşme ya da bütünleşmeme
Üretim faaliyeti alanı	Yeni ürün veya ikame ürün gelişimi	Tedarikçi gelişimi veya yeni kaynaklar arama
	Bütünleşme derecesi	Yapmak veya satın almak, dış kaynak sağlama

ŞEKİL 2.2 Satın Alma Stratejisi Bileşenleri



alma kararları ve faaliyetleri firmanın rekabetçi öncelikleri, kaynak yeterlikleri ve çevresi tarafından belirlenir. Satın alma stratejisinin formülasyonunda, organizasyonun rekabetçi öncelikleri, organizasyonun zayıf ve güçlü yönleri ve rekabetçi çevre düşünülmelidir.

Rekabetçi Strateji

Bir firma, iki geniş alternatif yolla rekabet edebilir. Hem maliyet üzerindeki avantajları hem de ürününü pazarladığı yolları veya pazarladığı ürünün özelliklerinde rakiplerinden farklılaşma yollarını araştırabilir.

ŞEKİL 2.3
Satın Alma
Stratejisi ve
Stok Yatırımı

Strateji	Stok Sınıflandırması			
	Ham Madde ve Parçalar	Devam Eden Çalışma	Bitmiş Ürün	Yedek Parçalar
Düşük maliyet - stok yapma	Düşük	Düşük	Orta	Düşük
Dar ürün hattı - stok yapma	Düşük	Düşük	Orta	Orta
Geniş ürün hattı - stok yapma	Orta/yüksek	Orta	Orta	
Özelleştirilmiş ürünle hızlı tüketici talep karşılama	Yüksek	Düşük	Hiçbiri	Düşük
Sezonsal talep için düşük üretim	Düşük	Düşük	Yüksek/düşük	Yüksek/düşük
Talep karşılama	Düşük	Düşük	-	Yüksek

Rekabetçi Öncelikler

Rekabetçi öncelikler firmanın rekabet stratejisini çalışır hâle getirir. İki önemli rekabetçi avantaj -teslim ve dayanıklılık- maliyet, kalite uygunluğu, ürün esnekliği, hacim esnekliği ve müşteri hizmetleri kavramları ile kullanılabilir. Öncelikleri bu boyutlara atayarak, firma, stratejisini çalışır hâle getirir.

TABLO 2.1

Maliyet ve Farklılaştırma Stratejileri

	Maliyet	Farklılaştırma
Satın alma kriteri	Düşük maliyet/birim Uygun kalite Kısa tedarik süresi Bağımlı teslim	Yüksek kalite Kısa tedarik süresi Bağımlı teslim Navlun oranları üzerinden hesaplanan birim maliyet
Pazarlık temelleri	Ölçek ekonomisi	Faaliyet alanı ekonomisi
Tedarikçi	Çoklu tedarikçi	Bir ya da birkaç tedarikçi
Tedarikçi büyüklüğü	Ortalama/büyük kapasiteli tedarikçiler	Ortalama/küçük kapasitelerle tedarikçiler

TABLO 2.2

Çevresel Faktörler

1. Enflasyon oranı
2. Para politikası
3. Mali politikalar
4. Teknolojik gelişme
5. Endüstri kapasitesi
6. Pazar büyümesi
7. Küresel istikrar

Satın Alma Kriterleri

Malzeme satın almadaki kriterler, firmanın rekabetçi önceliklerini yansıtabilmelidir. Firmanın maliyet rekabeti, satın alma maliyetlerine yüksek öncelik vermelidir. Firmanın esneklik rekabeti, malzeme satın almada, zamana yüksek öncelik vermelidir.

Tedarik Zinciri Stratejisi

Rekabetçi güçler arttıkça, müşteriler; daha iyi ürünler, hızlı teslim, artan hizmet ve azaltılmış maliyet talep edeceklerdir. Firmalar daha rekabetçi oldukça, dalgalanma etkisi tedarikçiler tarafından tecrübe edilecektir.

ŞEKİL 2.4 Endüstriyel Satın Alıcı/Satıcı İlişkilerinin Önemli Özellikleri

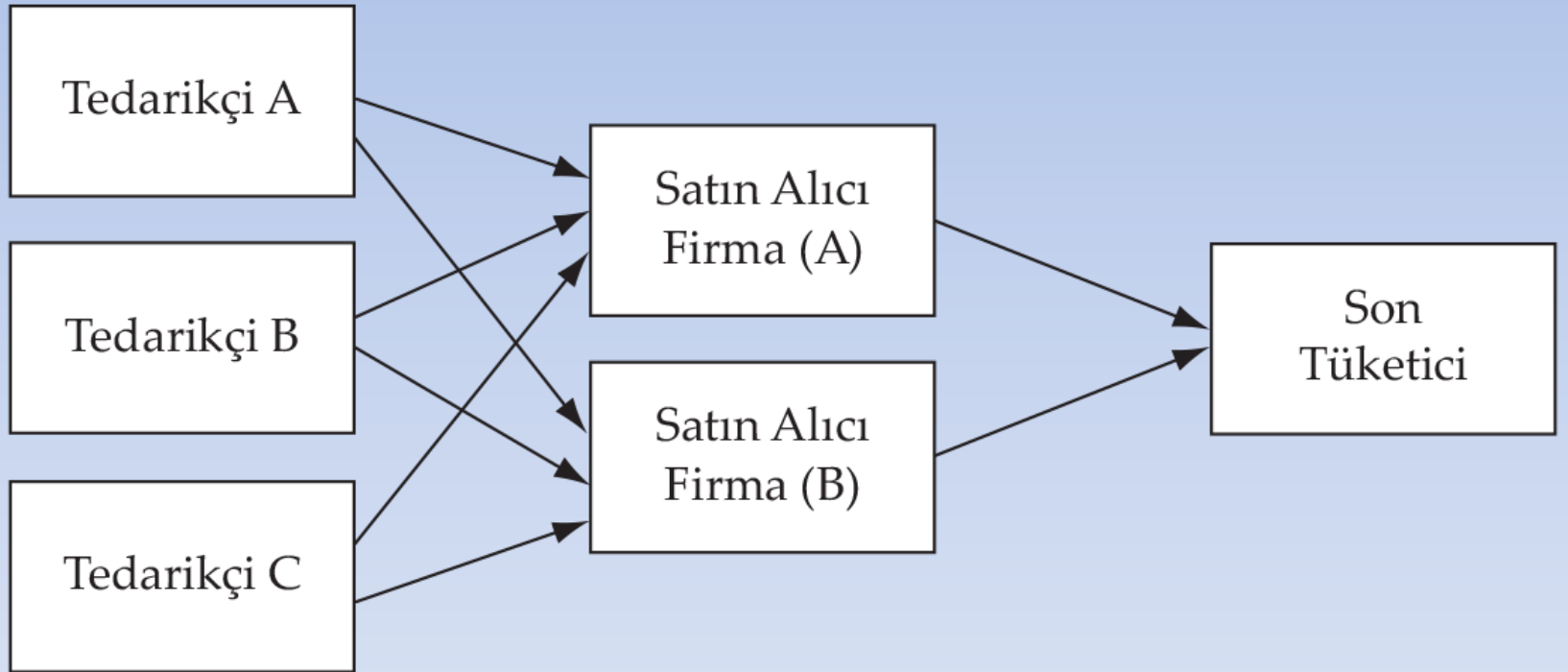
Faktör	Açık Pazar	Dikey Bütünleşme	Dikey Bütünleşme
Risk/ödül derecesi	Riski minimize, ödülü maksimize etme	Risk ve ödülü yönetme/paylaşma	Riski özümseme veya yönetme, içten ödüllendirme
İlişki	Firmalar arasında tek anlaşma	Çoklu anlaşmalar/seviyeler	Çoklu anlaşmalar/seviyeler
Bilgi	Sınırlı - sadece işlem için ihtiyaç duyulduğu kadar	Teknoloji, süreçler, çıktı, planlama için ihtiyaç duyulduğu kadar	Tam entegre
Planlama	Kısa süreli - işlem	Uzun dönemli - devamlı	Uzun dönemli - devamlı
Özsermaye mülkiyeti	Tamamen bölünmüş	Paylaşılabilir veya bazı finansal taahütler	Tamamen sahiplik

Tedarik Zinciri İlişki Kalitesi

Dinamik B2B çevrelerinde rekabetçi avantajı yönetmek, varlığı sürdürülebilirlik faktörüdür. Tedarik zinciri yönetiminin varlığı, daha karmaşık üretim sistemlerinin varlığına yol açmıştır. Bireysel firmalar sadece rekabetçi üstünlüklerini sürdürmek zorunda değildirler, tüm tedarik yönetiminde de rekabetçi olmalıdırlar.

ŞEKİL 2.6

Tipik Tedarik Zinciri Ağı



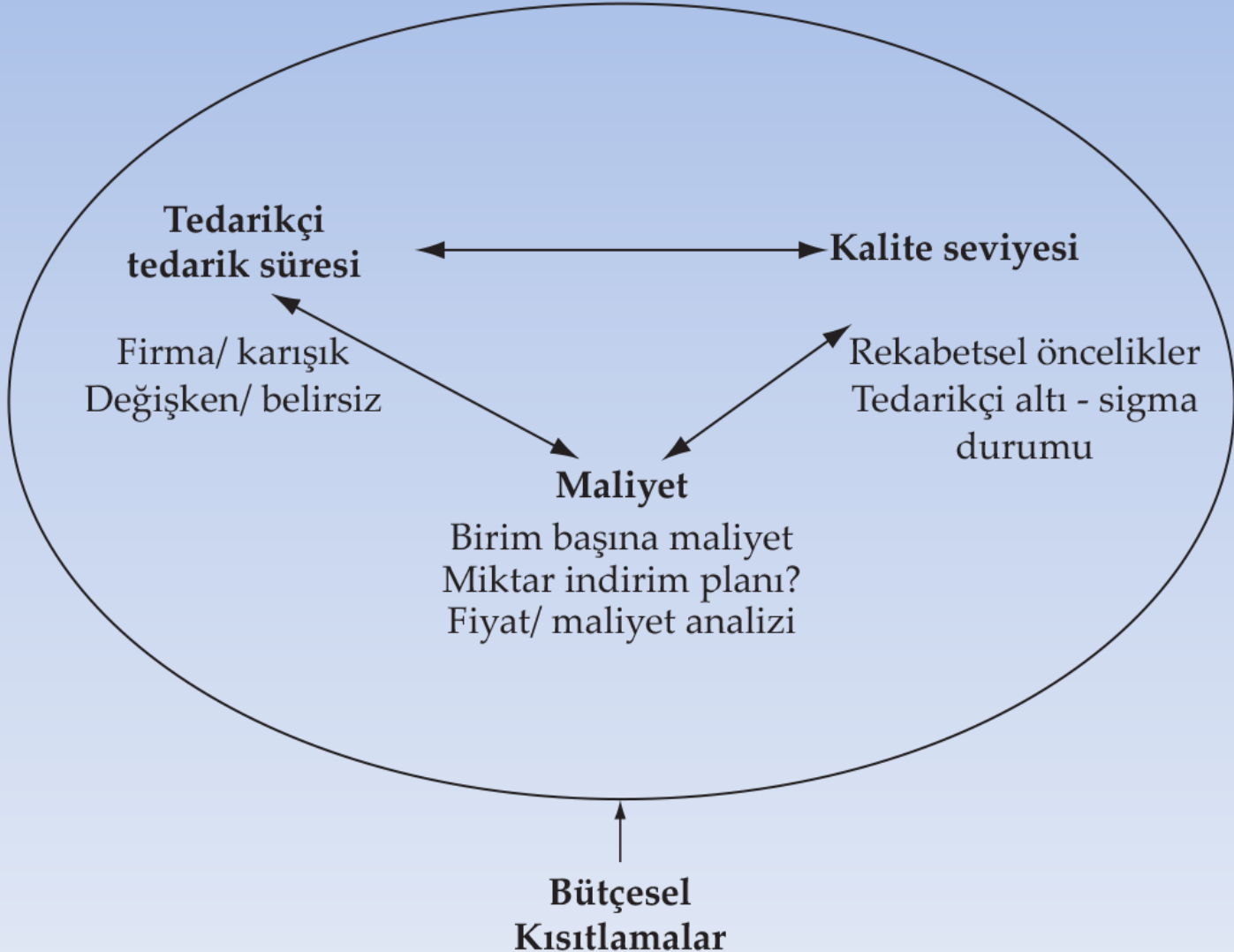
TABLO 2.3
2012'deki
Toplam Pazar
Payı

Kaynak: *The Wall*
Street Journal,
August 4, 2012.

Üretici	ABD Pazarında Satılan Araç Sayısı	Toplamdaki Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
GM	1,757,470	18.7	18.7
Ford	1,510,614	15.3	34
Toyota	1,399,514	14.7	48.7
Chrysler	1,108,629	11.6	60.3
Honda	949,347	10.2	70.5
Nissan	774,577	7.7	78.2
Hyundai	479,789	4.8	83
VW	286,751	3.2	86.2
Mazda	185,349	1.7	87.9
Audi	75,256	0.9	88.8
Mitsubishi	41,316	0.3	89.1
Diğer	1,142,432	10.9	100
Toplam	9,711,044	100	100

Bütünleşik Satın Alma Modeli

Bütünleşmiş Satın Alma Modeli



Stratejik Kaynak Planlaması

Stratejik kaynak planlamasının dört aşaması aşağıda verilmiştir.

Aşama 1. Kaynak Denetimi

Aşama 2. Organizasyonel Gelişim

Aşama 3. Uygulama ve Değerlendirme

Aşama 4. İşletme İçi Eğitim Oturumları

Satın Alma Stratejisi Yönelimleri

