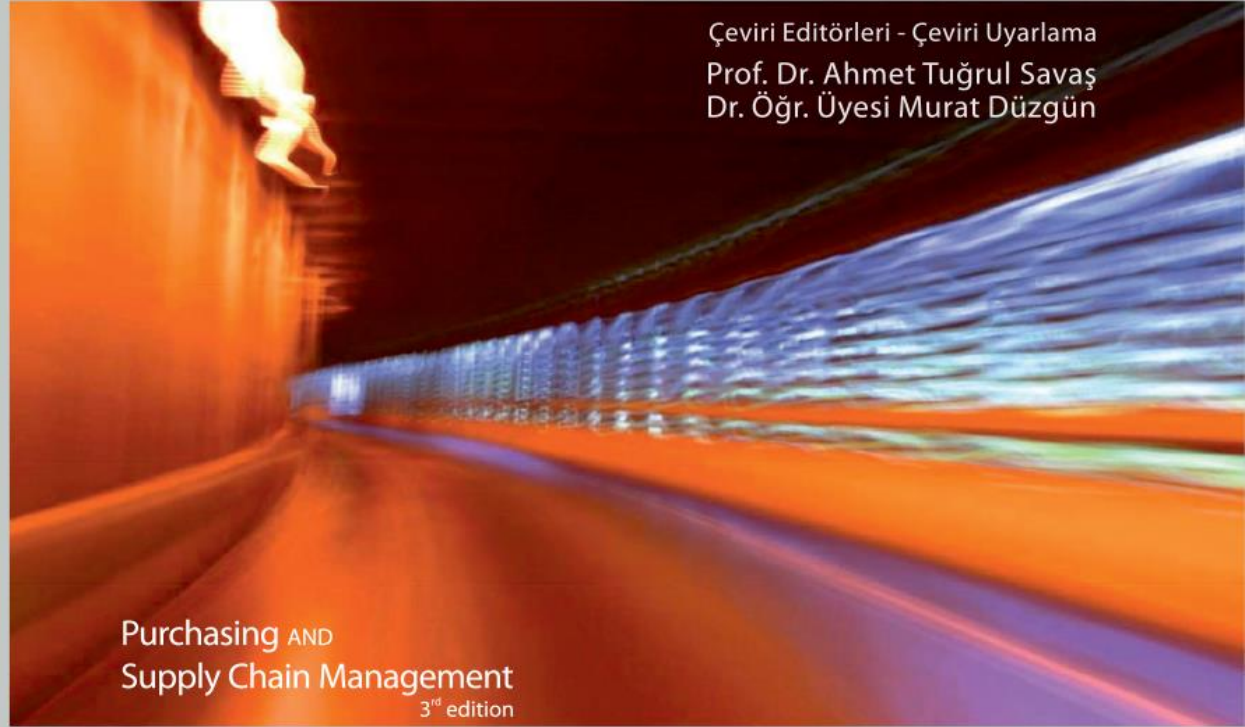


Satın Alma VE

Tedarik Zinciri Yönetimi

W. C. Benton, Jr.





SATIN ALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

7. BÖLÜM

İÇİNDEKİLER

SATIN ALMA PROSEDÜRLERİ, E-SATIN ALMA VE SÖZLEŞMELİ SİSTEMLER

Satın Alma Prosedürleri

Sistemler Sözleşmesi

E-Tedarikler

Açık Arttırmalar

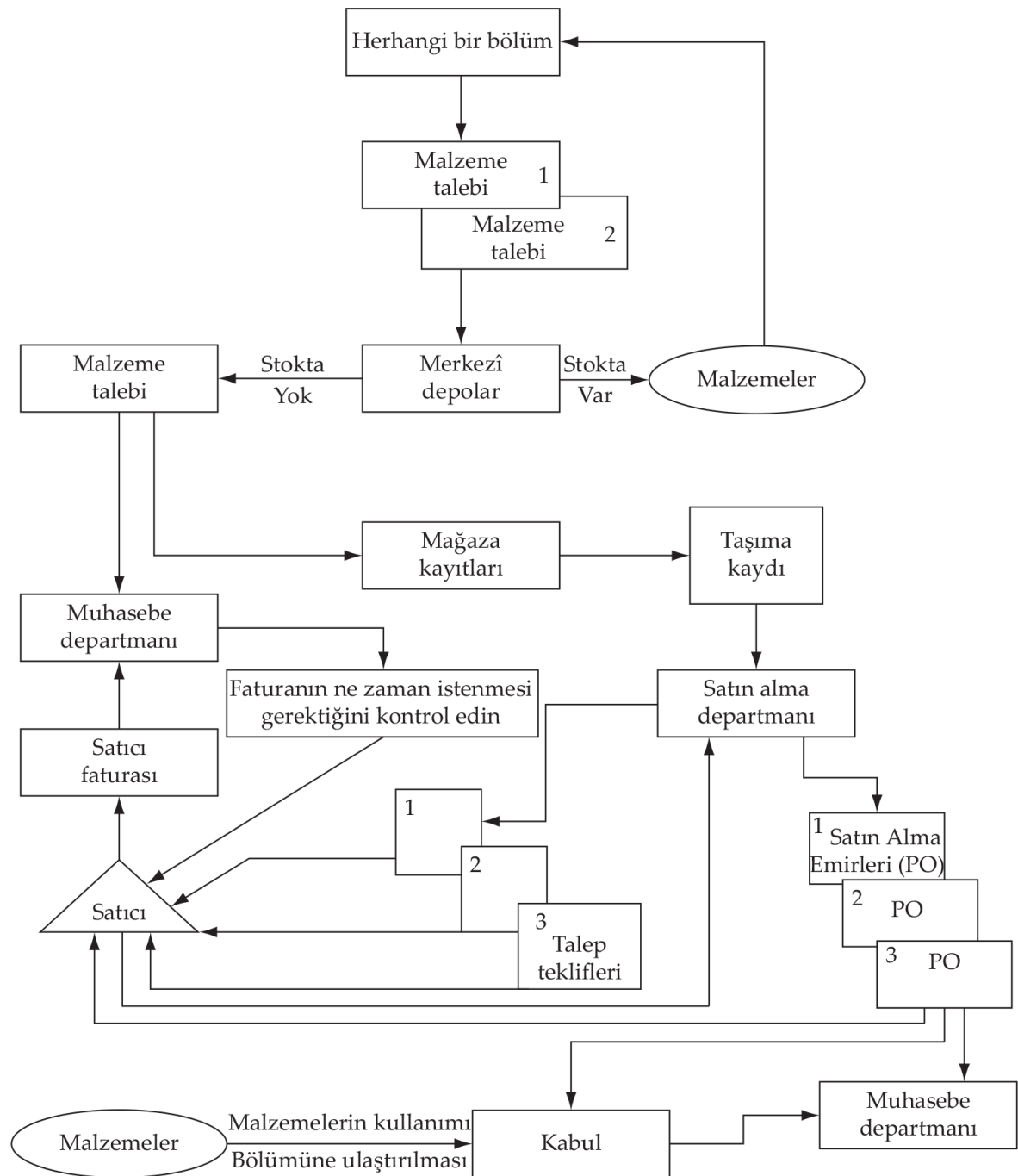
Elektronik Verilerin Değişimi (Edi) ve Satın Alma

Radyo Frekanslı Tanıma Sistemi (RFID)

BÖLÜM 7

SATIN ALMA PROSEDÜRLERİ, E-SATIN ALMA VE SÖZLEŞMELİ SİSTEMLER

ŞEKİL 7.1a
Satın Alma
Sipariş
Döngüsü
(Standart
Satın Alma
Döngüsü
Dokümantas-
yonu)



Satın Alma Prosedürleri

Şekil 7.1b Standart Satın Alma Sipariş Döngüsü Prosedürü (Dökümantasyon)

1. Talep edilen malzeme.
 - a. Depo talepleri.
 - b. Satın alma talebi.
 - c. Nakliye talebi-ayrı satın alma taleplerini ortadan kaldırır.
2. Satıcıyı belirleyin.
 - a. Fiyat kartı.
 - b. Nakliye talebi-fiyat kartındaki bilgilerin aynısı.
 - c. SAL (son hâli).
 - d. Potansiyel tedarikçilerin sorgusu-telefon veya e-posta (teklif talebi).
 - e. Teklifleri değerlendirip satıcıyı belirleyin. Fiyat, kalite ve teslimat sağlayın.
3. Bir satın alma siparişi verin.
 - a. Teklifleri Dağıtın (birden çok tedarikçiye).
4. Teslimatı takip edin ve hızlandırın.
 - a. Sipariş dosyalarını açma ve kapama.
5. Malzeme belgesinin alınması.
 - a. Birden fazla teklif gerekiyor.
6. Depoya (veya kullanım noktasına) taşınması.
7. Faturayı alın ve ilgili bölüme ulaştırın.
 - a. Satın alma.
 - b. Faturayı ödeme işlemine geçin.
8. Ödeme yapma.

Ürünler, bir depoda stoklanacak kadar tekrarlanmamasına rağmen, fiyat kartları ve seyahat talepleri genellikle malzemeler için muhafaza edilir.

Seyahat talebi ayrıca, stok kontrolü amacıyla sipariş noktası ve ekonomik sipariş miktarı hakkında bilgi içerebilir.

Sistemler Sözleşmesi

Sistemler Sözleşmesi Nedir?

Sistemler sözleşmesi, MRO ve ilgili öğeleri sipariş etmek ve stoklamak için stoksuz bir stoklama yöntemidir.

Sistemler sözleşmesinin kullanılması firmanın sipariş verme ve stok maliyetlerini azaltmasında yardımcı olacaktır. Sistemler sözleşmesi süreci, alıcılar ve satıcılar arasında müzakere edilmiş bir anlaşmanın kullanılmasını gerektirir.

E-Tedarikler

TABLO 7.2
E-Tedarik Tipi
Tanımları

E-tedarik modeli

E-satın alma yazılımı

İnternet üzerinden
piyasa alışverişi

İşletmeler arası (B2B) İnternet
üzerinden açık artırmalar

İnternet Üzerinden
satın alma konsorsiyumu

Açıklama

Çalışanların şirket satın alma kurallarına uygun olarak onaylanmış elektronik kataloglardan mal satın almalarını ve süreçte gerekli satın alma verilerini almalarını sağlayan İnternet tabanlı herhangi bir yazılım uygulaması. Çalışanın bir tedarikçi kataloğundan bir malın satın alınması için seçimi, gerekli onay süreçleri ve protokolleri aracılığıyla otomatik olarak yönlendirilir. E-tedarik yazılımı yatırımı, bir üçüncü taraf teknoloji sağlayıcısından (ör., Ariba, CommerceOne) bir yazılım paketinin satın alınması, İnternet pazar değişiminde yer alan bir e-tedarik sisteminin kullanılması, e-tedarik aboneliği bir uygulama hizmet sağlayıcısı (ASP) tarafından barındırılan ve desteklenen bir yazılım veya tescilli bir şirket içi sistemin geliştirilmesi

Birden fazla alıcı ve satıcıyı tek bir merkezî sanal piyasa alanında bir araya getiren ve alışveriş merkezlerinin kurallarına uygun olarak belirlenen dinamik bir fiyattan birbirlerine alış ve satış yapmalarını sağlayan web siteleri takas kurallarına uygun olarak belirlenir.

Burada, bir İnternet sitesinde, birden fazla müşterinin mal veya hizmet satın almak için teklif vermesi olayları. Çeşitli e-açık artırma biçimleri vardır. En popüler iki açık artırma biçimi Hollanda açık artırması (satıcıların minimum teklifi kontrol ettiği ve fiyatların minimum tekliften yukarı taşındığı) ve ters açık artırmadır (alıcılar teklif taleplerini sunar satıcılar fiyatı aşağı teklif eder). Açık artırmaların önemli yararı, organizasyonel alıcıların, dünyanın dört bir yanından potansiyel tedarikçilerin genişletilmiş bir tabanından en iyi teklifi tanımlamalarına olanak tanımlar. Tedarikçiler, kişisel ilişkiler ağlarına dayalı iş elde etmeye çalışmak yerine, basit bir oyun sahasında iş tekliflerine erişerek yararlanırlar. Açık artırmalar aynı zamanda satıcının aşırı stokunun anonim satışı için hazır bir piyasa sunar. Freemarkets.com, purchasepro.com, fastparts.com ve sorcity.com gibi web siteleri, diğerlerinin yanı sıra e-açık artırma sürecini de etkinleştirebilir.

Birçok alıcıya daha agresif fiyat indirimleri yapmak için satın alma gücünü toplayan İnternet hizmeti. Bazı kuruluşlar imalat girdileri için satın alma gücünü (FOB.com gibi) toplarken diğerleri dolaylı mallar için benzer işlevleri yerine getirir (BizBuyer.com gibi).

ŞEKİL 7.3 E-Tedarik Teknolojilerinin Kullanımı İçin En Sık Karşılaşılan Üç Engel

Kaynak: Devila et al.
(2003).

E-Tedarik Yazılımı

- Mevcut sistemlerle entegrasyon problemleri
- E-ticaret yazılım geliştirme için ortak standartların eksikliği
- Kurumun e-tedarik sistemi ve/veya tedarikçinin katalog geliştirmede bulunmaması yoluyla tedarikçilerin eksikliği

İnternet Değişimleri

- Saydam bir pazar oluşturmak için yeterli tedarikçinin olmaması
- Tedarikçilerin, fiyatın önemli odak olduğu satış ortamlarına katılmayı kabul etmemesi
- Tedarikçilerin, marka adı ve ürün özelliklerinin sunumu üzerinde kontrolün kaybolması nedeniyle katılmayı kabul etmemeleri

E-Açık Artırma

- Tedarikçi ortaklığı ve konsolidasyon taahhütlerini yerine getirmekten ziyade açık artırmalarla örgütsel rahatsızlık
- Satıcıların üzerinde oluşan fiyat baskısı, müşteri hizmeti veya kalitenin düşmesine neden olur
- Açık artırma için potansiyel öğeleri tanımlayamama

Satın Alma Konsorsiyumu

- Konsorsiyumsuz mevcut olanlardan önemli ölçüde daha iyi olmayan fiyatlandırma
- Sürece yeterli sayıda satıcı sağlanması
- İhale sürecini gerektiren yasalara ve mevzuata uygunluğun sağlanması

Açık Arttırmalar

ŞEKİL 7.4 Açık Artırma Adımları

1. Pazar özelliklerini tanımlayın.
2. Tedarikçileri tanımlayın.
3. Ön inceleme yapın.
4. Tedarikçilerin listelenmesine onay verin.
5. Belirli hüküm ve koşulları belirleyin.
6. Tedarikçileri davet edin.
7. Açık artırmayı kurun.
8. Müzayede yapın.
9. Sözleşme yazın.

Elektronik Verilerin Değişimi (Edi) ve Satın Alma

EDI Nedir?

EDI, siparişlerin ve diğer işlem bilgilerinin doğrudan bilgisayara aktarımıdır. Satın alma işleminde, EDI genellikle emirlerin, faturaların ve alıcı ile satıcı arasındaki ödemenin elektronik olarak iletilmesi için kullanılır.

Uygulamada EDI

Walmart, satın almak için yeni bilgisayar teknolojisinin ve EDI'nın en büyük kullanıcılarından biri olabilir. Walmart, Satış Noktası (POS) bilgi sistemi kullanılarak Satıcı Yönetimli Envanter (VMI) kavramına da öncülük etmiştir. Tahminde yardımcı olmak için, Walmart "her mağazanın ortamının 2.500 özelliğini analiz eden" bir sistem geliştirmiştir. Bu sistemi kullanarak Walmart, hangi ürünlerin ve hangi mağazada stoklanması gerektiğini doğru bir şekilde öngörebilmektedir.

Radyo Frekanslı Tanıma Sistemi (RFID)

RFID Nedir?

Radyo frekanslı tanıma sistemi veya RFID, ögeleri tanımlamak ve izlemek için radyo dalgalarını kullanan herhangi bir teknolojiye verilen evrensel bir terimdir.

RFID'nin Avantajları

- İşçilik masraflarının azaltılması,
- Basitleştirilmiş iş süreçleri,
- Geliştirilmiş stok kontrolü,
- Artan satışlar,
- Fire oranlarında düşüş



SATIN ALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

8. BÖLÜM

İÇİNDEKİLER

TEDARİKÇİ SEÇME VE DEĞERLENDİRME

Üret ya da Satın Al

Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Tedarikçi Bilgi Kaynakları

Stratejik Seçim

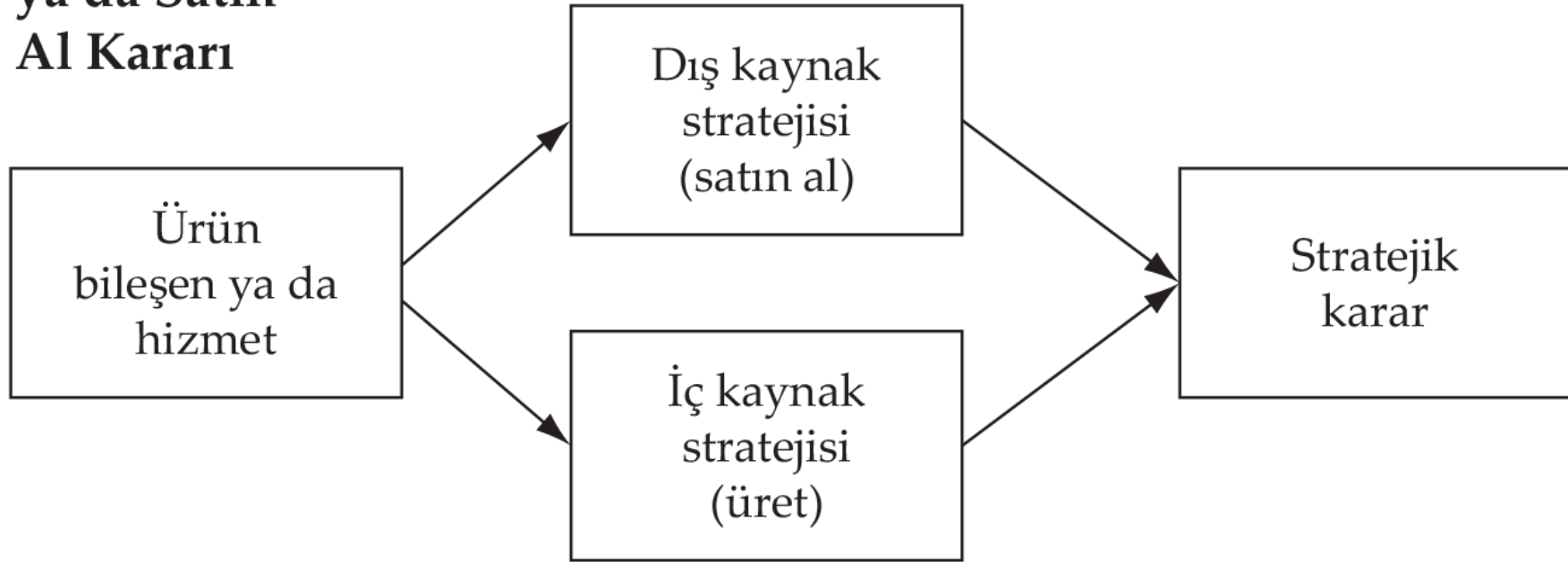
Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Sektör Örnekleri

BÖLÜM 8

TEDARİKÇİ SEÇME VE DEĞERLENDİRME

ŞEKİL 8.1 Stratejik Üret ya da Satın Al Kararı



Üret ya da Satın Al

“Üret ya da Satın Al” Karar Sürecinde Yapılan Temel Hatalar

- Çoğu durumda, işletmeler temel yetenekleri belirleme konusunda yeterli değildir.
- Danışmanların ve stratejik ortakların değerini ölçmek için çok beklemektedirler.
- Ürün ya da hizmetin olgunluk evresine girdiğinin farkına varamamaktadırlar. Yeni teknoloji ile pazara saldıran her zaman yeni rakipler mevcuttur.

Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Dış kaynak kullanımı kendi bünyesinde parça üreten bir işletmeye birçok avantaj sağlamaktadır. Alt montaj ve parçaların işletme içindeki üretimi, geriye dönük bir dikey entegrasyon politikasıdır. Dikey entegrasyon, bir işletmeye söz konusu parçalarla ilgili daha fazla kontrol imkânı sağlar. Bununla birlikte, bir montaj işletmesi tarafından üretilen iç parça oranı ne kadar yüksekse ilgili alanların her birinde yeterliliğe sahip olma ihtiyacı da o kadar artmaktadır.

Tedarikçi Bilgi Kaynakları

Belli bir malzeme ya da bileşen parçası için uygun tedarikçinin aranması kendi başına stratejik bir konudur. Yeni, hızlı ve değişken satın alma ortamlarında, satın alma firması her bir parçayı nerede arayacağını bilmelidir. Alıcılar, sektörde ve belirli ham madde veya bileşen parçalarında uzman olmalıdır. Potansiyel tedarikçileri ararken alıcı için birçok kaynak bulunmaktadır.

Stratejik Seçim

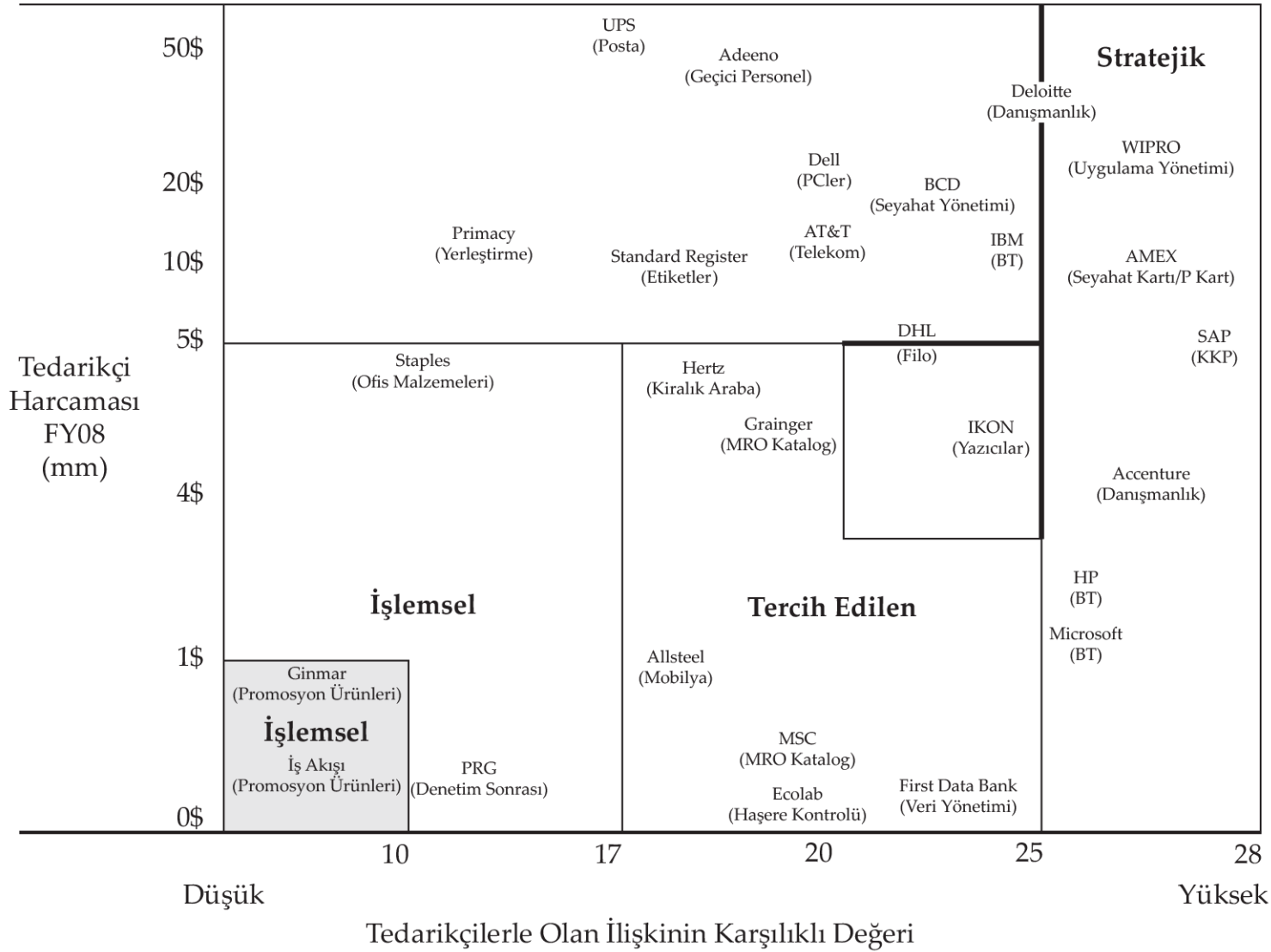
Her bir iş birimi ve departmanı, firmanın stratejisini net bir şekilde anlamlı ve firmanın genel strateji uygulamasını tamamlayan ve destekleyen bir departman stratejisine sahip olmalıdır. Satın alma, lojistik, stok yönetimi ve üretim kontrolü, malzeme yönetimi şemsiyesi altında birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu işlevler, her birinin diğerini tamamladığı uyumlu bir stratejik birim olarak çalışmalıdır. Bu bakış açısıyla tedarikçi seçimi ve tedarikçi sayısının azaltılması gerçekleşmelidir.

Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Dört Kuramsal Tedarik Yönetimi İlişkisi

- Ters etkili ilişkiler,
- İşlemsel veya rekabetçi ilişkiler,
- İş birlikçi ilişkiler,
- Bir karşılaştırma yapılacak olursa, birlikte çalışma ilişkileri, iş birlikçi ilişkiler içinde eksik olan takım bileşinini içeren, genellikle satın alma firmasının stratejik/birincil tedarikçileriyle kurulan ilişkilerdir.

ŞEKİL 8.2 Tedarikçi Segmentasyon Modeli



Sektör Örnekleri

- Hazır Giyim Sektörü
- Kimya Sektörü
- Elektronik Sektörü
- İnşaat Sektörü



SATIN ALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

9. BÖLÜM

İÇİNDEKİLER

STRATEJİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Kurumlar Neden İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanır?

Dış Kaynak Kullanımının Gizli Maliyetleri

Temel Yetkinlikler

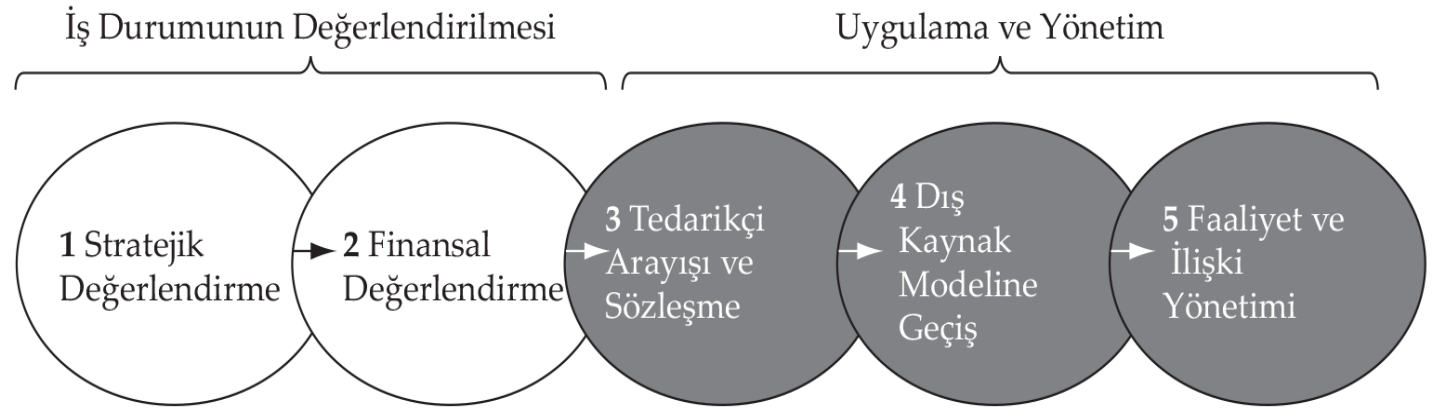
Stratejik Dış Kaynak Kullanım Unsurları

BÖLÜM 9

STRATEJİK

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

ŞEKİL 9.1 Dış Kaynak Kullanım Süreci



TABLO 9.1
Raporlanan
Dış Kaynak
Kullanılan
Faaliyet
Kategorileri

Kaynak: Handley
(2008).

Dış Kaynak Kullanılan Faaliyet Kategorisi	Sıklık	Yüzde
İş süreci-bilgi teknolojisi veya sistemleri	51	25.7
Diğer-iş süreci	38	19.2
Nihai ürünlerin üretimi	33	16.7
Parçaların üretimi	24	12.1
Diğer-üretim	13	6.6
İş süreci-insan kaynakları	11	5.6
Lojistik hizmetler	11	5.6
Çağrı merkezi veya müşteri hizmet merkezi	9	4.5
İş süreci-muhasebe veya finans	<u>8</u>	<u>4.0</u>
Toplam	198	100.0

Kurumlar Neden İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanır?

Dış kaynak kullanımına ilişkin stratejik faydaların bazıları aşağıda listelenmiştir:

1. *Maliyet minimizasyonu,*
2. *Kurumun kendi yetkinliklerine tekrar odaklanması,*
3. *İşletme performansının iyileştirilmesi,*
4. *Pazar payı ve gelirin artırılması.*

Dış Kaynak Kullanımının Gizli Maliyetleri

- Kalite Maliyetleri
- Tedarikçi veya Satıcı İlişki Yönetimi
- Dâhili Koordinasyon
- Dış Kaynak Kullanım Modelinin Uygulanması
- Ürün/Hizmet Tasarım ve Geliştirme
- Hükûmete Ait ve Siyasal Giderler
- Tedarik Zinciri Risk Yönetimi
- Çeşitli Finansal Konular

Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlikler, firmanın kaynak temelli görüşüne çok benzeyen bir kavramdır. Temel yetkinlikler, organizasyon içindeki kolektif öğrenmedir. Temel yetkinlik kavramı özellikle farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve çoklu teknoloji akışlarının nasıl entegre edileceği ile ilgilidir.

Stratejik Dış Kaynak Kullanım Unsurları

Aşağıdakiler, başarılı dış kaynak kullanımı için önerilen adımlardır:

1. Stratejik değerlendirme,
2. Finansal değerlendirme,
3. Tedarikçi seçimi ve sözleşme,
4. Dış kaynak modeline geçiş,
5. İlişkilerin yönetimi.



SATIN ALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

10. BÖLÜM

İÇİNDEKİLER

KÜRESEL SATIN ALMA

Küresel Satın Almanın Maliyeti

Kur Farkı Oranları

Örgütsel ve Davranışsal Konular

Stratejik Satın Alma Yolu Olarak Küresel Satın Alma

Küresel Satın Alma

Küresel Tedarikçi Fırsatçılığı

Abd İhracat İdaresi Mevzuatı

Yabancı Ticaret Alanları

BÖLÜM 10

KÜRESEL SATIN ALMA

Küresel Satın Almanın Maliyeti

Küresel satın alma, aynı yerel satın alma uygulamalarındaki gibi bazı maliyetlere sahipken bazı maliyetlerde de tamamen farklılık göstermektedir. Bu maliyetleri üç ana başlıkta incelemek daha kolay olacaktır: İdari, yabancı ve ortak.













Kur Farkı Oranları

Bu noktada en önemli değişkenlerden birisi döviz kurlarındaki kur farkı oranlarıdır. Kurların ne şekilde oynama yapacaklarının öngörülebilmesi çok güç olduğu için yabancı satın almalarda anlaşmanın süresine bağlı olarak beklenenin altında veya üstünde satın alma faaliyetleri ortaya çıkabilir.

Kur Farkı Oranları

31 Temmuz 2012 yılı için verilen efektif döviz kuru listesi Tablo 10.2'de gösterilmektedir.

TABLO 10.2 Döviz Kuru Endeksi

XE hızlı çaprazlama oranları		Para birimi giriniz ...							
Otomatik yenileme 15x 0 : 47	 USD	 EUR	 GBP	 INR	 AUD	 CAD	 ZAR	 NZD	 JPY
 1 USD	1.00000	0.81289	0.63786	55.5551	0.95093	1.00205	8.25343	1.23373	78.1575
Inverse:	1.00000	1.23019	1.56773	0.01800	1.05160	0.99795	0.12116	0.81055	0.01279
 1 EUR	1.23019	1.00000	0.78469	68.3431	1.16982	1.23271	10.1532	1.51772	96.1482
Inverse:	0.81289	1.00000	1.27439	0.01463	0.85483	0.81122	0.09849	0.65888	0.01040
 1 GBP	1.56773	1.27439	1.00000	87.0954	1.49080	1.57095	12.9391	1.93416	122.529
Inverse:	0.63786	0.78469	1.00000	0.01148	0.67078	0.63656	0.07728	0.51702	0.00816

Orta pazar oranları: 2012-07-31 18:33 UTC

Örgütsel ve Davranışsal Konular

Şirketler, küresel satın alma faaliyetleri, işletmelerine girdiği zaman bazı sorunlar yaşayabilmektedirler. Şirketlerin müşterileri pek çok sorunun kaynağının küresel kaynak kullanımı olduğunu düşünerek bir direnç oluştururlar. Buradan (ABD) alınamıyorsa başka bir yerden de alınamaz şeklindeki bir tavır, bazı satın alma departmanları tarafından sıklıkla uygulanmaktadır.

Stratejik Satın Alma Yolu Olarak Küresel Satın Alma

TABLO 10.3 Kaynak Bulma Yaklaşımları

	Klasik Satın Alma Firmasının Karşılaştıkları Alternatifler			
	Uzak Ülke Opsiyonu 1	Uzak Ülke Opsiyonu 2	Yerel Opsiyon	Meksika Maquiladora Opsiyonu
Pozitif yaklaşımlar	<ul style="list-style-type: none">• Politik istikrarlı• İşletme yanlısı hükûmet• Güvenilir tedarikçi• Devamlı kaynak temini kolaylığı• Donanım kullanım maliyetleri yok• Yerel opsiyona göre çok daha ucuz	<ul style="list-style-type: none">• Politik istikrarlı• İşletme yanlısı hükûmet• Yüksek kalite• Ucuz kaynak	<ul style="list-style-type: none">• Politik istikrar• Doğrudan yönetsel kontrol• İşletme içi yetenek kontrolü• Döviz kuru dalgalanması yok• Düşük transfer maliyetleri• Vergi yok	<ul style="list-style-type: none">• Düşük işgücü maliyeti• Artan döviz kuru avantajı• Tayvan'dan daha düşük transfer maliyeti• Düşük vergi maliyeti• Daha az boru hattı envanteri
Negatif yaklaşımlar	<ul style="list-style-type: none">• ABD ile ticaret kısıtlaması• Eşit kalite sahibi olmayan tedarikçiler• Menfi döviz kurları• Yüksek boru hattı seviyeleri• Uzun işlem zamanı• İşlem maliyetleri• Vergi maliyetleri• ABD ekonomisine etki	<ul style="list-style-type: none">• ABD ile ticaret kısıtlaması• Bilinmeyen tedarikçi güvenilirliği• Ekipman maliyetleri gerekliliği• Menfi döviz kurları• Yüksek transfer maliyetleri• İşlem maliyetleri• Vergi maliyetleri• ABD ekonomisine etki	<ul style="list-style-type: none">• Daha kısa seviye zamanı• Daha az boru hattı envanteri	<ul style="list-style-type: none">• Bilinmeyen politik istikrar• İşletmelere karşı belirsiz hükûmet tavrı• Yüksek ekipman maliyetleri• Bilinmeyen güvenilirlik• Deneyimsiz işgücü• İşlem maliyetleri• ABD ekonomisine etkisi

Stratejik Satın Alma Yolu Olarak Küresel Satın Alma

TABLO 10.4
Fiyat
Geliştirme

X BİLEŞENİ

Var olan fiyat	2,000\$	ürün başına
Yıllık kullanım	1,000	birimler
Uzak ülke fiyatı	1,500\$	ürün başına

Analiz

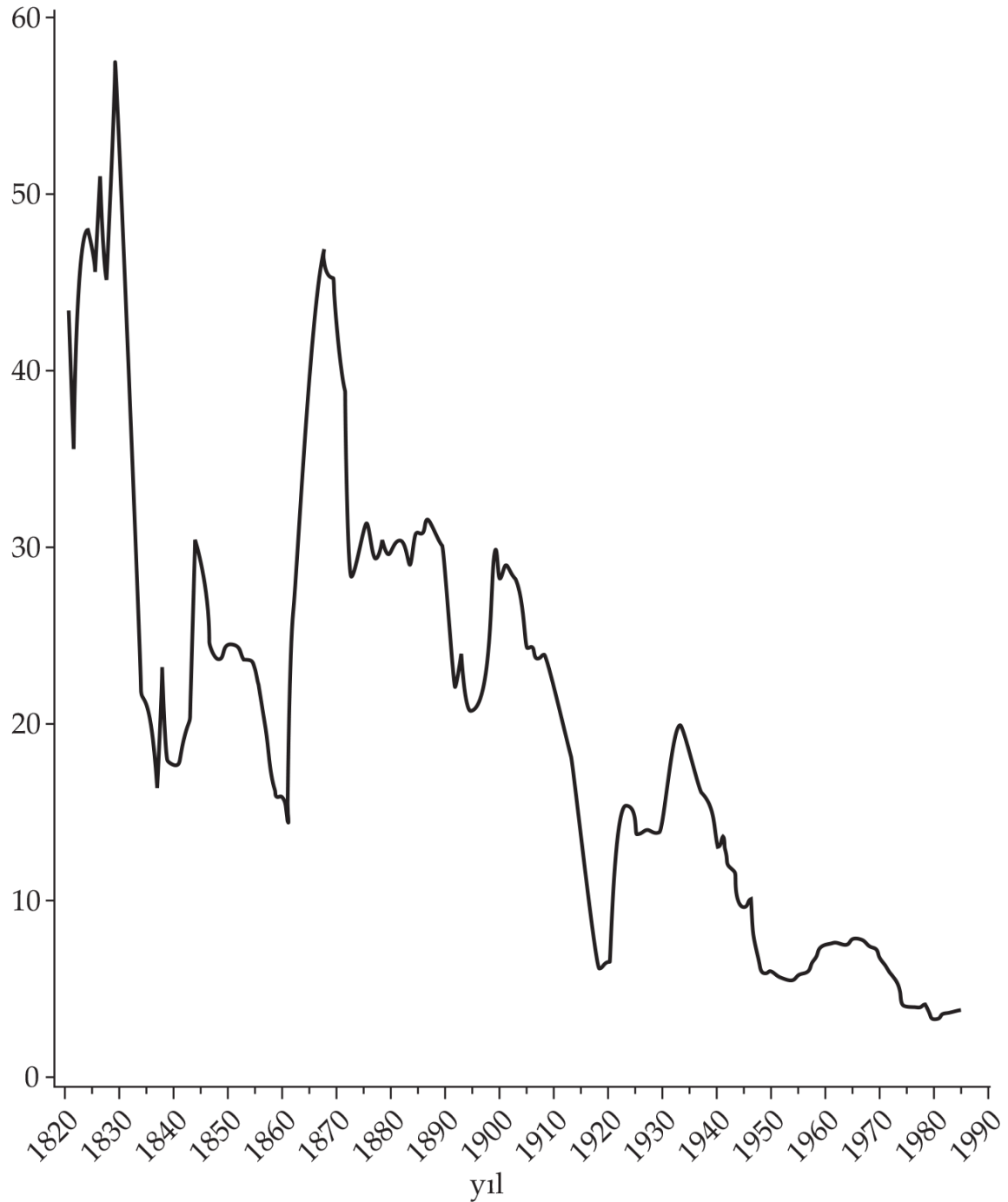
Tahmini yıllık alım maliyeti	1,500,000\$	
Tahmini taşıma ilaveleri	150,000	%10 düşüş
Tahmini vergi	75,000	%5
Toplam maliyet	1,725,000\$	
Malın maliyet düşüşü	%13.75	

Küresel Satın Alma

Bugünün rekabetçi tedarik zinciri anlayışı ile yönetilen dünya, her konuda güvenilebilir ve ekonomik olan kaynaklara ulaşma becerisi ile ön plana çıkmaktadır. Pek çok ülke, tüm dünyanın hizmet ve ürün merkezi olma rolü için savaşımaktadır fakat korumacılık seviyesi ve müzakere stilleri açısından bazı ülkeler üstünde durmak gerekmektedir.

ŞEKİL 10.1 Ortalama ABD Tarife Oranları 1821-1985

Kaynak: U.S.
Department of
Commerce, Bureau
of Economic
Analysis, Industry
Economic
Accounts, March
1989; *American
Economic Review*,
March 1989.



TABLO 10.5
G-20 Ülkeleri
ve Seçilmiş
Eşik Değer
Ülkelerindeki
Ortalama
Tarife Oranları
(2007)

Ülke/Bölge	Ortalama Tarife Oranları (%)	Ülke/Bölge	Ortalama Tarife Oranları (%)
Arjantin	12.0	Malavi	13.5
Avustralya	3.5	Meksika	12.6
Brezilya	12.2	Fas	23.0
Kanada	5.5	Norveç	8.1
Şili	6.0	Pakistan	14.7
Çin	9.9	Rusya federasyonu	11.0
Avrupa Birliği	5.2	Suudi arabistan	5.0
Endonezya	6.9	Singapur	0.0
Hindistan	14.5	Güney Afrika	7.8
Japonya	5.1	ABD	3.5
Türkiye	10.0	Birleşik Arap Emirlikleri	5.0
Kore Cumhuriyeti	12.2	Vietnam	16.8

Küresel Tedarikçi Fırsatçılığı

Dış kaynak kullanımı ile ilişkili iki çeşit fırsatçılık söz konusudur; bunlar, kaçmak ve kaçak avlanmaktır. Kaçmak dendiği zaman, beklenen performansın altında kalarak kaynak teminini geciktirmek ya da kaynakları satın alan şirket fark etmeden yetersiz seviyede temin ederek süreyi uzatmak kast edilmektedir.

Abd İhracat İdaresi Mevzuatı

1. Ürünün, başka bir federal idarenin denetim alanında olup olmadığının araştırılması.
2. Teknoloji ya da yazılımın topluma açık olup olmadığına bakılması.
3. Yabancı bir ülkeden gelen bir ürünün menşeyinin belirlenmesi.
4. Yabancı bir ülkede üretilmiş bir ürünün ABD'de kontrol altına alınan bir ürün olup olmadığına bakılması.
5. Getirilen ürünün yasaklı kapsamada olup olmadığının araştırılması.

Yabancı Ticaret Alanları

TABLO 10.7 Yabancı Ticaret Mer- kezlerindeki Ticaretin Sınıflandırıl- ması

Kaynak: Ferguson
(1985).

İzinli yabancı mal

İthalat vergisi, en avantajlı 1. grup gümrük vergisi grubundadır. En çok tercih edilen ülkeler statüsündeki ülkelere gelen mallar için kullanılır. ABD Hükûmeti'nin öncelikli listesinde yer alan malların menşesine bakılmaz.

İzinli yerli mal

Yerli mallar ABD gümrüksüz alanlarına tekrar girebilir. Gümrüğü ve vergileri ödenmiş yabancı kökenli ürünlerde yanı sınıflandırmaya tabii tutulurlar.

Müsaadesiz yabancı mal

İthal gümrük 2. sınıf daha az avantajlı gümrük oranlarında yer alır. Bu grupta izni olmayan ya da bölge kısıtlamalı mallar sınıflandırılır.

Müsaadesiz yerli mal

Bu sınıflandırmaya rağbet gösterilmez, bu grup izinli yerli malların ticaret bölgesinde niteliğini kaybederek tekrar sınıflandırması sonucu çıkmıştır.

Bölge sınırlı mal

Bu sınıflandırma ABD gümrük bölgelerinde stoklama, ihraç etme veya bertaraf etmek için kabul edilen malları kapsar. Kısıtlama burada manipülasyon yapmama, imalat yapmama ya da tekrar ABD gümrük bölgesine girmeme anlamına gelir.



SATIN ALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

11. BÖLÜM

İÇİNDEKİLER

TEDARİK ORTAKLIKLARI VE TEDARİK ZİNCİRİ GÜCÜ

Referans Tedarikçi Ortaklıkları: Chrysler Şirketi

Tedarik Zinciri Ortaklığı Bilincinin Önemi

Ortaklıklar: Tanım ve Genel Bakış

İlişki Yoğunluğu

Geleneksel Kaynak Kullanımı

Sadeleştirilmiş Tedarikçi Tabanları

Tedarik Zinciri Ortaklıkları

Tedarik Zinciri İlişkileri Üzerindeki Güç Etkileri

BÖLÜM 11

TEDARİK ORTAKLIKLARI VE TEDARİK ZİNCİRİ GÜCÜ

Referans Tedarikçi Ortaklıkları: Chrysler Şirketi

Tedarik zinciri ortaklıklarına örnek olarak, Chrysler (önceki adıyla DaimlerChrysler) Şirketi tedarikçileri ile yakın ilişkiler geliştirme konusunda bir öncüdür. Chrysler'in ekibi LH serisini (Dodge Intrepid, Eagle Vision, Chrysler Concorde) ve kompakt sedan otomobilleri (Neon) tasarladığında, Chrysler, parçaların yüzde 70'inden fazlasını sınırlı sayıda tedarikçiden temin etmiştir.

Tedarik Zinciri Ortaklığı Bilincinin Önemi

Tıpkı tedarik zinciri yönetimi gibi, endüstride ortaklık kurma sıklığı da artmaktadır ancak uygulama hâlen zorlu bir süreç olarak kalmaya devam etmektedir. Yine tedarik zinciri yönetimi gibi, alıcı-tedarikçi ortaklığı basit bir şirketler arası ilişkinin ötesine geçerek strateji oluşturma, planlama, bilgi akışı ve operasyonlar gibi gizli ve hayati süreçlerin entegrasyonunu kapsayacak şekilde genişlemektedir.

Ortaklıklar: Tanım ve Genel Bakış

ŞEKİL 11.1 Şirketler Arası İlişkilerin Sürekliliği

Münferit emsallere uygun işlem	Özel nüfuz işlemi	I	Ortaklık II	III	Ortak girişim	Dikey entegrasyon
--------------------------------------	-------------------------	---	----------------	-----	------------------	----------------------

İlişki yoğunluğu

İlişki Yoğunluğu

Ortaklıklar, işlevsel faaliyetleri koordine etmek için her iki şirketin çabalarını dâhil ederek özel nüfuz işlemlerinin ötesine geçmektedir. Şekil 11.1'de, ortaklıkların liderliğin yoğunluğuna ve süresine bağlı olarak nasıl üç katmana ayrılabileceği gösterilmektedir.

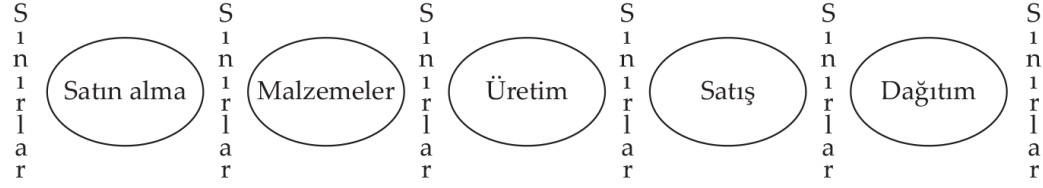
Geleneksel Kaynak Kullanımı

Şirketler, belirsizliği gidermek ve tedarik ve dağıtım kanallarının kontrolünü iyileştirmek amacıyla hem şirket içi hem de şirketler arası bariyerleri yıkmak için cesur adımlar atmışlardır (bk. Şekil 11.2).

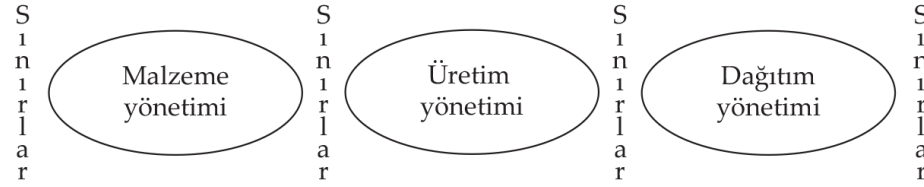
ŞEKİL 11.2 Şirket İçi ve Şirketler Arası Bütünleşmenin Aşamaları

Kaynak: Stevens
(1989).

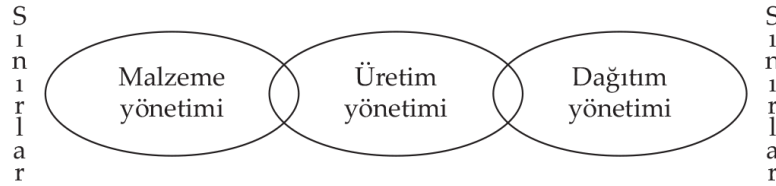
İşlevsel Bağımsızlık



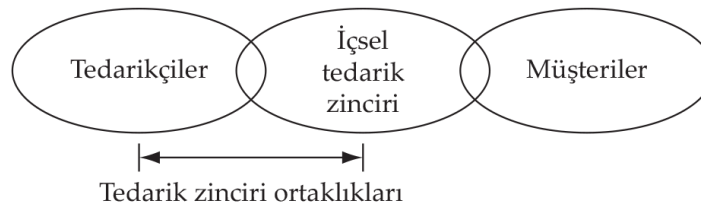
İşlevsel Entegrasyon



İçsel Bütünleşme



Dışsal Bütünleşme



Sadeleştirilmiş Tedarikçi Tabanları

Bazı tedarik yöneticileri, birçok yeni üretim tekniği uygulanmasının tedarikçilerin sayısında bir azaltmaya gidilmesini gerektirdiğini öne sürmektedir. Asya üretim tekniklerinin başlıca iki etkeni, sadeleştirilmiş tedarikçi sipariş miktarları ve tek kaynaktan tedariktir. Diğer tedarik yöneticileri, tek kaynaktan tedarikin Japonya'da inanıldığı kadar yaygın olmadığını ve birçok Doğu Asyalı üreticinin aslında melez bir tek/çift yaklaşımı uyguladığını beyan etmektedir.

Tedarik Zinciri Ortaklıkları

ŞEKİL 11.3 Münferite Karşılık İlişkisel İş Stratejileri

Sözleşmeden Doğan Unsur	Münferit Yönelim →	İlişkisel Yönelim
Süre	Bir sefer	Uzun vadeli
Aktarılabilirlik (tarafların değiştirilmesi)	Tamamen aktarılabilir	Aktarılması son derece zor
Tutum	Bağımsız, şüpheli	Açık, güvenen, iş birliğine yatkın
İletişim	Çok az	Karmaşık
Bilgi	Şirkete ait	Paylaşılan
Planlama ve hedefler	Bireysel, kısa vadeli	Ortak, uzun vadeli
Faydalar ve riskler	Bireysel	Paylaşılan
Problem çözme	Güç güdümlü	Karşılıklı, akla uygun

ŞEKİL 11.4 Geleneksele Karşılık Ortaklık Tedarik Stratejileri

Geleneksel Tedarik İlişkileri	Tedarik Zinciri Ortaklıkları
<ul style="list-style-type: none">• Tedarikçi seçimi için fiyat üzerinde durma• Tedarikçiler için kısa vadeli sözleşmeler• Teklif değerlendirme• Geniş tedarikçi tabanı• Şirkete ait bilgiler• Güç güdümlü problem çözme• Zorlayıcı ilişkiler	<ul style="list-style-type: none">• Tedarikçi seçimi için birden fazla kriter• Tedarikçiler için uzun vadeli sözleşmeler• Tedarikçi katma değerinin yoğun biçimde değerlendirilmesi• Az sayıda tedarikçi• Paylaşılan bilgiler• Karşılıklı problem çözme• İyileştirme• Başarının paylaşılması

Tedarik Zinciri İlişkileri Üzerindeki Güç Etkileri

Son derece karmaşık tabiatlı olan güç, birçok şeffaf ve gizli yollarla hem hedefi hem de kaynağı etkileyen kompozit bir ilişki-odaklı değişkendir.

- *Güç ve Bağımlılık*
- *Güç, Bağıllık ve Güven*
- *Güç, İş Birliği ve İtaat*
- *Güç ve Çatışma*
- *Güç ve Memnuniyet*
- *Güç, Performans ve Kârlılık*



SATIN ALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

İÇİNDEKİLER

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TQM) VE SATIN ALMA

Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi

TQM Uygulamasındaki Sorunlar

Tedarikçiler İçin Kalite Gereklilikleri

Kalite Ödülleri

ISO 9000

Mühendislik ve Tasarım

BÖLÜM 12

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TQM) VE SATIN ALMA

Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi

Tablo 12.1 Geleneksel TKY Örgütlenmesinin Kıyaslanması

Durum	Geleneksel	Toplam Kalite Yönetimi
Toplam misyon	Yatırımın dönüşünü maksimize etmek	Müşteri beklentilerine cevap verir
Hedefler Yönetim	Kısa dönemde vurgulama Her zaman açık olmayan bazen belirsiz hedefler	Kısa ve uzun vadede denge Açık, işçi cesaretlendirir, girdi, düzenli hedefler
Yöneticinin rolü	İtaat amiri; zorlayıcı	Koç, bariyerleri kaldırır, güven oluşturur
Müşteri şartları	Çok önemli değil açık olmaya bilir	Yüksek önemde, tanımak ve anlamak için önemli
Sorunlar	Suçlu atama; cezalandırmak	Kimlik ve çözüm
Sorun çözme	Sistematik değil, bireysel	Sistematik, takımlar
Gelişme	Düzensiz	Sürekli
Tedarikçiler	Çelişkili	Ortaklar
İşler	Dar, özelleşmiş; bireysel çaba ister	Geniş, genel, çok fazla takım çabası
Odak	Süreç merkezli	Süreç merkezli

TQM Uygulamasındaki Sorunlar

- Tedarik zincirinde kalite odaklanmasının olmaması.
- Alıcı firma tarafından değişim için gerekli olan aceleciliğin hissedilmemesi.
- Alıcı ya da tedarikçi odaklanmış değildir.
- Alıcı ve tedarikçi arasında uzun vadede çalışma öngörüsünün olmaması.
- Tedarik zincirinin uzun vadeli planlanmamış olması.

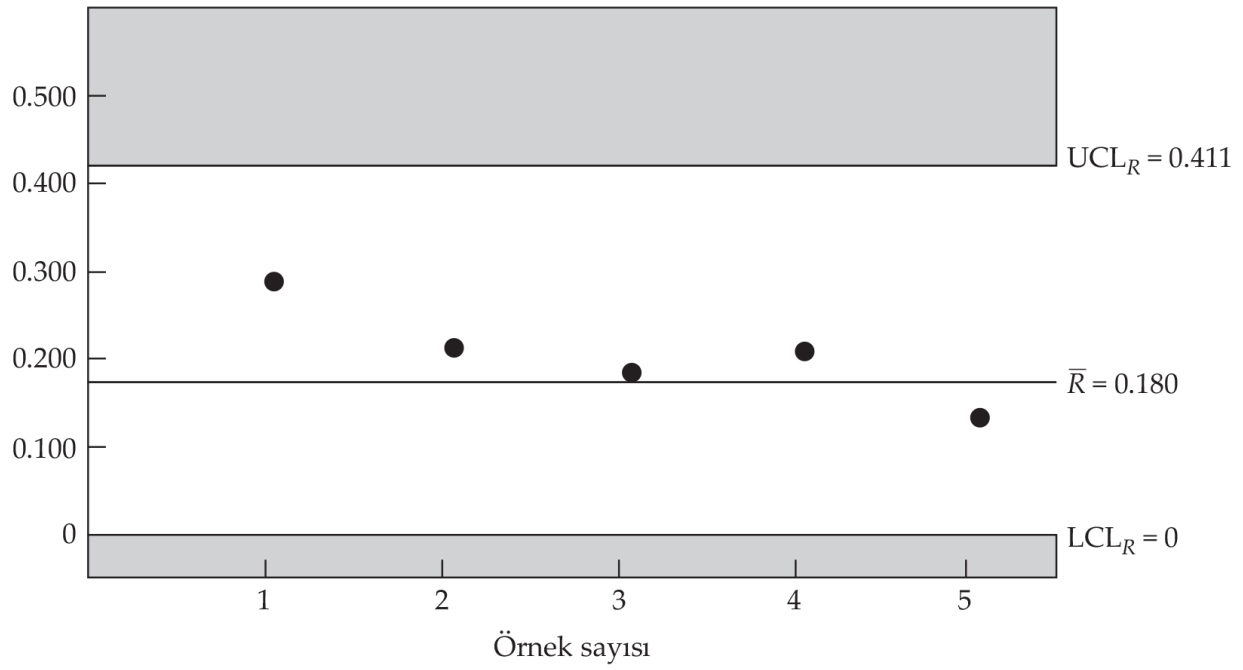
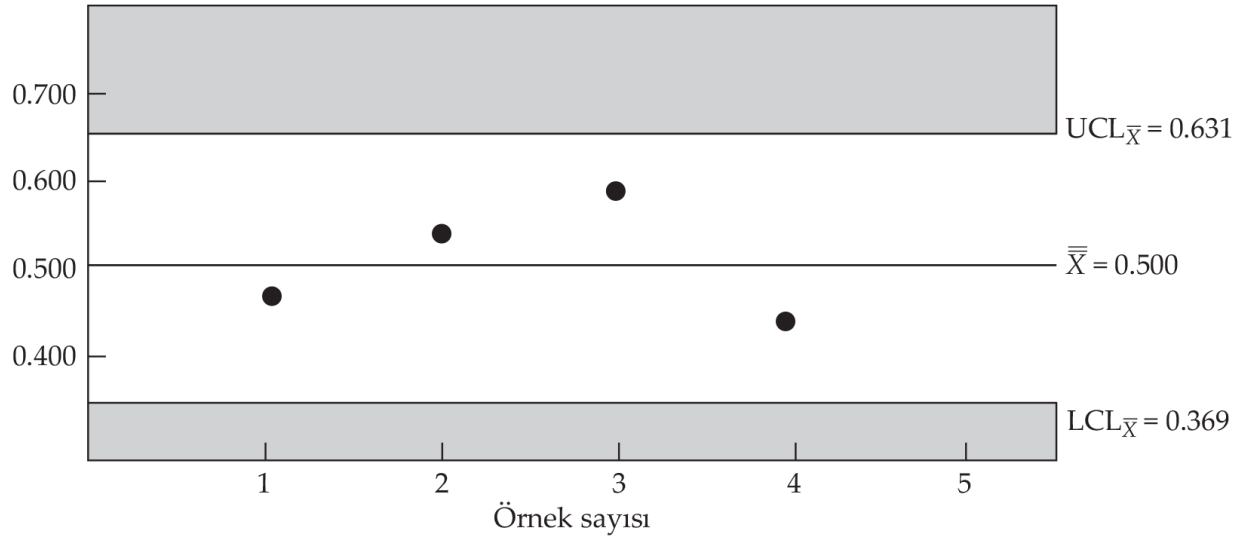
Tedarikçiler İçin Kalite Gereklilikleri

Kalite Hedefi Görevi

Her satın almacı firma üzerinde anlaşılmış kalite hedeflerini açıkça belirtmelidir. Örnek olarak minimum seviyede aşağıda bahsi geçen dört konu her sözleşmede kesinlikle bulunmalıdır.

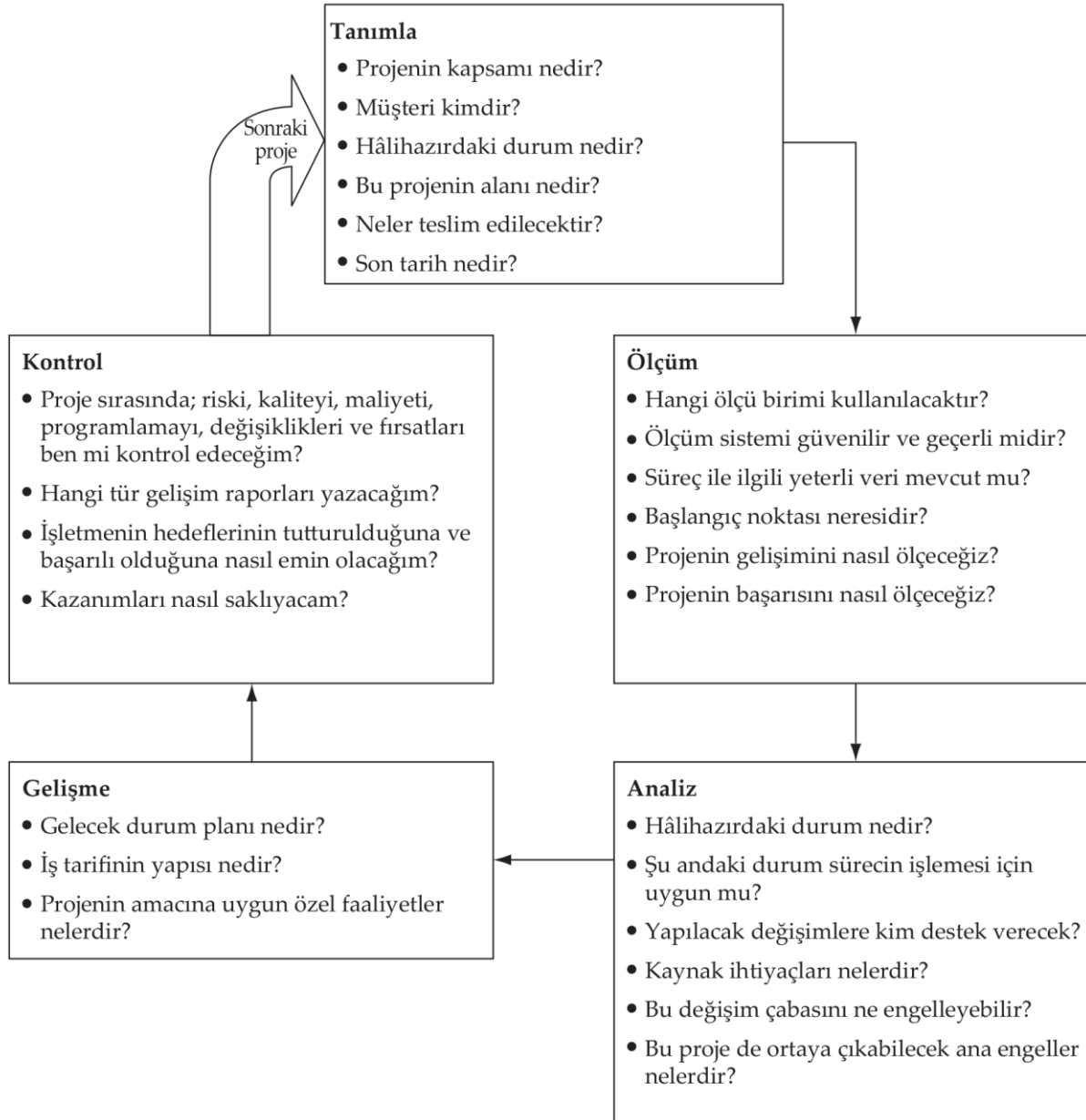
1. *PPM (parts per million) hedefi anlaşması*
2. *Saha hataları ve güvenilirlik gereklilikleri*
3. *Garanti sözleşmesi*
4. *Sorunları çözmeye hızlilik*

ŞEKİL 12.1 Temel Kalite Kontrol Grafiği

(a) *R* grafiği(b) *X*-ekseni grafiği

ŞEKİL 12.6 Altı Sigma Problem Çözme Yaklaşımı

Altı Sigma DMAIC Çemberi Soruları*



Kalite Ödülleri

Bazı ana kalite ödülleri ile tedarikçilerin TQM konusundaki etkileri güvence altına alınabilir. Uluslararası bazda bilinen en önemli ödüller, Deming Ödülü ve Malcolm Balridge Ulusal Kalite Ödülüdür (Deming 1987).

ISO 9000

ISO standartları imalat işletmelerinden çıkmıştır. ISO 9001'de bulunanlar:

- Bir işletmedeki tüm anahtar süreçleri kapsayacak prosedürler,
- Süreçlerin etkinliğini güven altına almak için izlemeler,
- Gerekli kayıtların saklanması,
- Hataların çıktılarını saklamak, uygun ve yapılması gereken düzeltmeler hakkında bilgi toplamak,
- Sürekli gelişme için ortam sağlamak.

Mühendislik ve Tasarım

Ürün fiyatının yalnızca %5'ine karşılık gelen mühendislik ve tasarım maliyetleri, ürün geliştirme sürecinde verilen kararlar ile toplam sabit maliyetin %75'ine karşılık gelmektedir. Mühendislik ve tasarım faaliyetleri tamamlandıktan sonra kalite kontrol de %30'dan daha az bir şekilde üretim maliyetine yansır. Ön çalışmalara göre montaj zamanı montaj edilen parçaların sayısı ile kabaca orantılıdır.