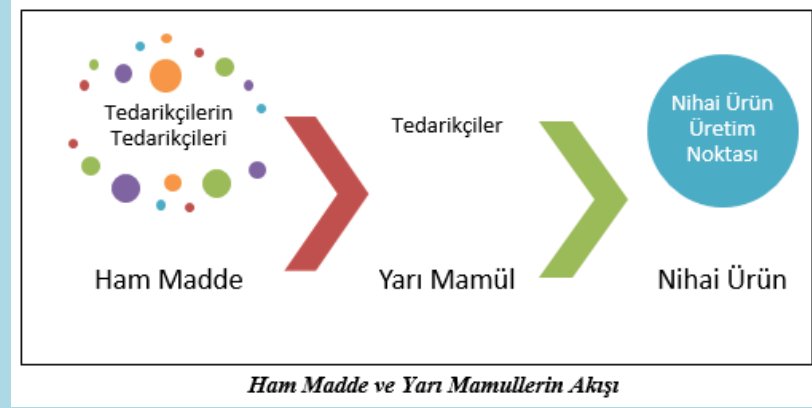


Satın Alma



Dr. Öğr. Üyesi Emre İpekçi

Ders İçeriği

- Lojistik
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- TZY'nin İlgilendiği Ana Konular
- Satın alma
-

Lojistik Kavramı

Temel Başlıklar

- ✓ Lojistik kavramının ortaya çıkışı
 - ✓ Lojistik kavramının içerdikleri
 - ✓ Lojistiğe konu olan hizmetler
 - ✓ Tedarik zinciri ve lojistik ilişkisi
-
- ✓ Tedarik Zincirini Yönetimi Profesyonelleri Konseyinin lojistik tanımı;

Müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla; malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin üretim noktasından tüketim noktasına, etkin, verimli akışı ve depolanmasını planlayan, yürüten ve kontrol eden, tedarik zinciri sürecinin bir aşaması.

Lojistik Kavramı

- ✓ Lojistik sektöründe verilen en temel iki hizmet **taşımacılık** ve **depolama** hizmetidir.
- ✓ Taşıma hizmeti uluslararası alanda yapılacağı zaman ayrıca **gümrükleme** hizmeti ihtiyacı da ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Bu hizmeti lojistik sektörü altında verilen hizmetlerden biri olarak değerlendirmek mümkündür.
- ✓ Kısacası; taşımacılık, depolama ve gümrükleme hizmetleri lojistiğin 3'lü sacayağını oluşturmaktadır.
- ✓ Bu hizmetler maliyet açısından incelendiğinde de en maliyetli kısmın taşımacılık olduğu belirtilmektedir.
- ✓ Taşımacılığın oluşabilmesi için de hareketlilik talebinin olması gerekir.
- ✓ Bu talep temelde son tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ilgili sektörler tarafından gerçekleştirilir
- ✓ Bu nedenle tüketimin devamlılığı oldukça taşımacılık işine olan talebin de hiç tükenmeyeceğini söylemek mümkündür.
- ✓ Kısacası başta taşımacılık olmak üzere lojistik sektöründe her tür talebin oluşmasında ekonomik faaliyetlerin önemli bir yeri vardır.

Lojistik Kavramının İçeriği

Taşıma

- Havayolu Taşımacılığı
- Karayolu Taşımacılığı
- Denizyolu Taşımacılığı
- Demiryolu Taşımacılığı
- Özel Taşımacılık Uygulamaları

Depolama

- Barkodlama
- Gümrüklü- Gümrüksüz Depolama
- rn Değerlendirme

Gümrükleme

Stok Yönetimi

Sipariş Yönetimi

Sigorta

Paketleme, ambalajlama,
elleçleme ve katma
değerli hizmetler

Lojistik Kavramı

- ✓ Lojistik temelde bu 3 başlık altında verilen hizmetlerden oluşuyor olsa da daha geniş bir bakış açısıyla ele alındığında üretim yapan işletmeler açısından başka süreçleri de içerebilir.
- ✓ Bunların arasında aşağıdaki diğer hizmetlerde sayılmaktadır.

Temel Lojistik Faaliyetler	
Müşteri hizmetleri	Talep tahmini
Tesis yeri kararları	Uluslararası lojistik
Envanter yönetimi	Malzeme yönetimi
Sipariş yönetimi	Paketleme
Satın alma	Tersine lojistik
Ulaştırma yönetimi	Depo yönetimi

- ~~Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri~~ Konseyinin lojistik tanımı;

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken ilk orijinal çıkış noktasından son tüketim noktasına kadar olan ürünlerin, hizmetlerin ve ilgili bilgi akışının verimli ve etkin olarak ileriye veya geriye akışını ve stoklanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden süreçler bütünüdür.

Lojistik Kavramı

- ✓ Lojistiğin temel faaliyetlerinin farklı değerlendirilmesinin altında yatan temel neden, lojistiğe hangi açıdan, daha doğrusu, ne tür bir işletme gözüyle bakıldığıdır.
- ✓ **Lojistik hizmeti sunan işletme** açısından lojistik; değerlendirildiğinde müşterilerin temel beklentileri; ürünlerin istenilen zamanda ve yerde hazır edilmesi, taşımanın zamanında yapılması, gümrük işlemlerinin gecikmesiz gerçekleşmesi ve ürünlerin arzu edilen tarihte perakende noktalarında ya da depoda hazır edilmesidir.
- ✓ Kısacası bir lojistik işletmesinin ana amacı önceden varılan anlaşmaya göre süreci yönetmektir.
- ✓ **Lojistik, bir dış ticaret işletmesi ya da bir işletmenin lojistik bölümü açısından değerlendirildiğinde ise;** satın alma, envanter yönetimi, stok kontrolü gibi farklı birimler devreye girmektedir.
- ✓ Lojistiği bir işletmenin içerisindeki süreçler olarak ele aldığımızda ise; tedarik lojistiği, üretim lojistiği ve dağıtım lojistiği olarak üç farklı alan ile karşılaşılmaktadır

Lojistiğin Tedarik Zincirine Doğru Evrimi

- Lojistik sektörü ürünlerin bir noktadan başka bir noktaya farklı modlar ve taşıma araçları kullanılarak ulaştırılması sürecidir.
- Bu süreçte gerçekleşen; depolama, gümrükleme, iç dağıtım ve sigortalama gibi katma değerli hizmetler lojistiği oluşturmaktadır.
- Konu tedarik zincirine geldiğinde ise firmaların tedarikçileri ve müşterileri ile ilgili olan bütün süreçlerinin yönetildiği ve *lojistiğin bu süreçler içerisinde bir parça* olarak ele alındığı başka bir boyuta geçilmektedir.
- Tedarik zincirinde asıl olan, bütün paydaşların sistematik bir düzene oturtulup her süreçteki maliyetlerin kontrol edilebilir ve optimum düzeyde tutulması için uygulamalar geliştirerek bunları devamlı olarak denetlemektir.
- Başka bir ifadeyle *lojistik hizmet sağlayıcının görevi ürün hareketi esnasında gerçekleşmektedir.*
- Tedarik zinciri bölümünün temel işlevi ise *firmanın bütün paydaşlarıyla koordineli hareket ederek en temel ham maddenin tedarikçisinden başlayarak nihai ürünün son kullanıcıya ulaşana kadar geçtiği bütün aşamalardan sorumlu olmaktır.*

Lojistiğin Tedarik Zincirine Doğru Evrimi

- Tedarik zincirinin **üretim öncesinde ilgilendiği konular** genellikle; *talep tahmini*, bu tahminlere yönelik; *satın almalar*, *ihtiyaç planlanması* ve *envanter yönetimi* iken,
- **Üretimi tamamlanmış ürünler içinse**; başta *depolama* olmak üzere yine bu aşamada gerçekleşen; *elleçleme*, *ambalajlama*, *sipariş süreç takibi*, *siparişlerin ve dağıtımın planlanması* ve genel anlamda *müşteri memnuniyetinin* gözetilmesi olarak sayılabilir.
- **İyi yönetilmeyen bir tedarik zinciri müşteri memnuniyetinin azalmasına neden olacaktır.**

Tedarik Zinciri Kavramı

Temel Başlıklar

- ✓ Küresel çaptaki mal hareketleri (akışları)
- ✓ Lojistik ve tedarik zinciri ilişkisi
- ✓ Tedarik zincirine doğru evrilen lojistik olgusu
- ✓ Şirketlerin lojistik sektöründen beklentileri
- ✓ Tedarik Zincirini Yönetimi Profesyonelleri Konseyi'nin tanımı;

Tedarik zinciri yönetimi; tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan tüm şirketlerin, uzun dönemli performanslarını artırmak amacıyla söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ait faaliyet planlarının, zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde stratejik ve sistematik koordinasyonudur.

Tedarik Zinciri Kavramı

- ✓ Bir ürünün üretim noktasından; tüketim noktasına ulaştırılması sürecinde verilen hizmetlere lojistik hizmetler denilmektedir.
- ✓ Fakat ürünün son halini alması için ihtiyaç duyulan ham maddelerin hepsi son üretim noktasında hazır edilemeyebilir.
- ✓ Bu durumda üretim için gerekli olan ham maddeler/yarı mamuller başka tedarikçilerden elde edilebilir.
- ✓ İşte bir ürünün üretilebilmesi için tedarikçilerin tedarikçilerinden başlanarak ürünün üretilmesi ve sonrasında raflarda hazır edilmesine kadar geçen tüm aşamalar tedarik zincirinin birer halkalarıdır.

Tedarik Zinciri Kavramı

- ✓ Tedarik zincirinde asıl olan ürünün ulaştırılmasına ek olarak tüm sürecin sağlıklı bir şekilde yönetilmesidir.
- ✓ Özellikle dünya çapında faaliyet gösteren şirketler için tüm tedarikçiler devamlı olarak kontrol edilmelidir.
- ✓ Halkaların herhangi birinde ortaya çıkabilecek bir değişim son ürünün kalitesini etkileyebileceğinden ötürü süreç bütünlüklü bir yaklaşımla ele alınmalıdır.
- ✓ Tedarik zincirinin üretim öncesinde ilgilendiği konular genellikle; *talep tahmini*, bu tahminlere yönelik; *satın almalar*, *ihtiyaç planlanması* ve *envanter yönetimi* olurken, üretimi tamamlanmış ürünler içinse; başta *depolama* olmak üzere yine bu aşamada gerçekleşen; *elleçleme*, *ambalajlama*, *sipariş süreç takibi*, *siparişlerin ve dağıtımın planlanması* ve genel anlamda *müşteri memnuniyetinin* gözetilmesi olarak sayılmaktadır.

Tedarik Zinciri Kavramı

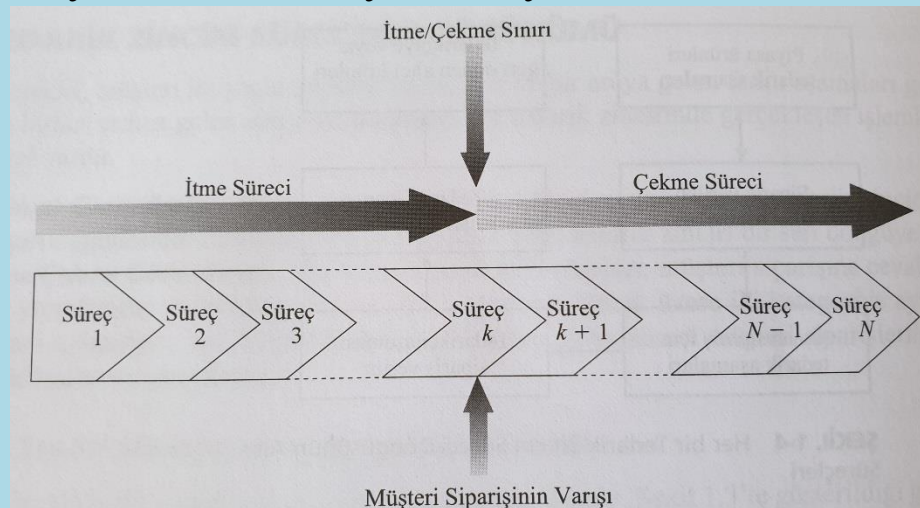
- ✓ Tüm bu konular tedarik zincirini oluşturan ana etmenlerdir.
- ✓ Fakat şirketlerin bu fonksiyonlardan hangilerine ihtiyaç duyacağı konusu ise şirketlerin ölçekleriyle ve faaliyet gösterdikleri iş kolu ile ilgilidir.
- ✓ Örneğin küçük ya da orta ölçekli bir firmanın iç piyasadaki tedarikçilerinden satın alma yapıp yine iç piyasaya bir ürünü sunmasındaki karmaşıklık düzeyi azdır.
- ✓ Fakat ulusal ölçekte bir market zincirinin hem ülkesinin içindeki hem de dünyanın dört bir yanındaki tedarikçilerinden binlerce farklı ürününün satın almasını yaptıktan sonra lojistik süreçleri yönetip ülke içindeki yüzlerce şubesine ulaştırması ve bu şubelerdeki stok kontrolünü de aynı zamanda takip etmesi daha karmaşık ve zor bir süreçtir.
- ✓ Temelde gerçekleştirilen işlem ürün hareketi olsa da bu süreçte ulusal bir market zincirinin ihtiyaç duyduğu sistem, bir KOBİ'nin duyacağından çok daha karmaşıktır.
- ✓ Bu örnekte görüldüğü gibi firmaların ölçekleri büyüdükçe ihtiyaç duyacakları sistemler ve işler daha da fazla karmaşıklaşmaktadır.
- ✓ İşte tedarik zinciri tüm sürecin sadece lojistik kavramı ile ifade edilmesinin yeterli olmadığı bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Tedarik Zinciri Kavramının İÇerdiği Temel Konular



Tedarik Zinciri Planlama Süreci

- ✓ Bir tedarik zincirindeki tüm süreçler; son müşterinin talebi ve süreçlerin uygulanmasının zamanlamasına bağlı olarak 2 kategoriden birine girer.
- ✓ Bunlar itme ve çekme görünümüdür.
- ✓ Çekme süreçleri ile uygulama müşterinin siparişine karşılık olarak başlatılır.
- ✓ İtme süreçleri ile uygulamada ise tahmine dayalı müşteri siparişlerini öngörerek süreç başlatılır.
- ✓ Bir tedarik zincirinin itme ve çekme aşaması sektörden sektöre ve şirketten şirkete farklılık gösterir.
- ✓ Kişiyeye özel mobilya üretimi, boya sanayi örnekleri bu noktada verilebilir.



ŞEKİL 1-5 Tedarik Zincirinin İtme/Çekme Görünümü

Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Talep Tahmini

- ✓ Talep tahmini bir işletmenin tedarik zinciri planlamasının temelini oluşturur.
- ✓ İşletmenin yapacağı üretim, üretim için elinde bulunduracağı kapasite ve stok gibi kritik konularda planlaması yapabilmek için ilk etapta müşteri/müşterilerin talebini tahmin etmelidir.
- ✓ Klasik yaklaşımda işletmeler geçmiş dönem verileri, piyasa koşullar gibi temel girdilerle tahminlerini planlasalar da; talep tahminin çok daha karmaşık ve değişken yöntemleri de mevcuttur.
- ✓ Talep tahminin kolay olabileceği sektörler olduğu gibi zor olduğu sektörler vardır.
- ✓ Örneğin; süt ve kağıt havlu gibi belirli satış oranı olan sektörlerde tahmin kolay olabilir.
- ✓ Tekstil ve ileri teknoloji gibi sektörler de ise talep tahmini yapmak daha zor olacaktır.

Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Kaynak ve Tedarikçilerin Seçimi ve Yönetilmesi

- Üretimde kullanılan her türlü kaynak nihai ürünün ortaya çıkmasını ve kalitesini doğrudan etkilemektedir.
- Ham maddenin dışında kalan üretim tesisi, üretim için gerekli olan ekipmanlar, sahip olduğu teknolojiler (yazılım ve donanım), fikirler, patentler ve şirketin insan kaynağını şirketin kaynakları olarak sayabiliriz.
- Fakat TZY açısından değerlendirdiğimizde tedarikçilerin seçimi bizi asıl ilgilendiren konudur.
- Şirketler üretim için gerekli olan girdilerini seçerken her bir ham madde için birden fazla tedarikçi ile çalışmalıdır. Bunun nedenleri olarak;
 - Olası talep artışlarında üretim hattına olan ham madde akışının kesilmemesi
 - Tedarikçilerin karşılaşılabilecekleri her türlü olumsuzlukların (iflas, afet, üretimin kesintiye uğraması vs.) önüne geçilmesi,
 - Tek bir tedarikçi ile kurulacak uzun soluklu ilişkinin o ürün gamında meydana gelen güncel gelişmeleri kaçırmamıza sebep olabileceği gerçeği,
 - Tek bir tedarikçi ile sağlanan ham madde alımlarında; fiyatların küresel piyasa da düşmesi halinde işletmeye bu durumun yansıtılmaması ihtimali,
 - Bu durumun farkında olan tedarikçilerin ürünlerindeki standartları korumaya devam etmesi sayılabilir.

Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Kaynak ve Tedarikçilerin Seçimi ve Yönetilmesi

- Ayrıca tedarikçiler seçilirken üretimde kalitenin düşmeyeceği belirli standartlara sahip olan tedarikçiler tercih edilmelidir.
- Seçilen tüm tedarikçilerin performansları uzun süreli olarak izlenmeli ve gelen ham maddeler belirli aralıklarla fiziksel ve kimyasal muayeneye tabi tutulmalıdır.
- Ayrıca bir diğer önemli husus; üretimin kalitesini sadece girdilerin etkilemediği gerçeğidir.
- **Üretimde kullanılan ekipmanlar, üretim hatları, sistemler ve yazılımlar** devamlı olarak kontrol edilmeli; üretime giren ham maddelerin ve üretimden çıkan ürünlerin doğru miktar ve şekillerde olup olmadığı da izlenmelidir.



Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Satın Alma

- ✓ Talep tahmini geçildikten sonra işletmenin ihtiyaç duyduğu ürünlerin tedarik edilmesi de TZ'nin önemli bir aşamasıdır.
- ✓ İlk etapta şirketin üretim için ihtiyaç duyduğu girdilerin ürününün kalitesine uygun nitelikteki üreticilerden seçilmesi gerekir.
- ✓ İşletmeler bu aşamada ürünlerindeki kalite düzeyinin kötü etkilenmemesi için tedarikçilerini doğru seçmeli ve tedarik zinciri içerisindeki tüm planlamalarını doğru bir şekilde yapmalıdır.
- ✓ Yine bu aşamada tedarikçilerle ödeme planlarının yapılması da işletmelerin ilgili departmanlarının sorumluluğunda olan ayrı bir süreçtir.

Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Üretim-İhtiyaç Planlama

- ✓ Üretim ham maddenin ürüne dönüştürülmesi ve böylece bir değer yaratılmasıdır.
- ✓ TZY içerisinde işletmeler belirli dönemler için üretecekleri ürünler için ihtiyaç duyacakları girdileri (ham madde-yarı mamul) üretim planına göre önceden hazır ederler.
- ✓ İşletmeler bu üretimlerini planlarken 2 aşamalı olarak hareket ederler.
- ✓ İlki önceden yapılan talep tahminine, ikincisi ise müşterilerden gelen sipariş talepleridir.
- ✓ Burada önemli olan husus tedarikçilerden elde edilecek olan ürünlerin üretim noktasında doğru zamanda doğru miktarda doğru şekillerde hazır edilmesidir.

Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Stok Yönetimi

- ✓ İşletmeler için stok temelde 3 yönlü değerlendirilir.
- ✓ İlki üretime girmeden önce satın alınan stoklar, ikicisi ara stoklar, üçüncüsü ise son üründür. üretim sonrası ortaya çıkan ürünlerdir.
- ✓ Bir işletmenin deposunda bekleyen her stok kalemi işletmeye bir yük getirir. Bu nedenle işletmeler stoklarını en asgari düzeyde tutmaya çalışırlar.
- ✓ İşletmeler için fazla stok bulundurmanın bir maliyeti olduğu gibi, stok bulundurmamanın da maliyeti vardır.
- ✓ Bu nedenle daha önce bahsi geçen TZ'nin diğer unsurları oldukça iyi yönetilmelidir.

Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Malzeme Elleçleme

- ✓ Elleçleme; bir ürünün yapısı değiştirmeden ürüne yapılan her türlü değişikliği ifade eder.
- ✓ Bir ürünün depo içerisinde yerinin değiştirilmesi, kaplar arası aktarılması, havalandırılması gibi işlemler de elleçleme olarak ifade edilebilir.
- ✓ Belirli bir anda girdilerin üretim hattında hazır edilebilmesi için bir araya getirilmesi ve üretim noktasına taşınması, üretimi tamamlanan ürünlerin üzerinde yapılan işlemler bu başlık altına yer alır.

Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Bitmiş Ürün Stoğu

- ✓ Üretim sürecinden çıkmış ürünlerin işletmenin envanterinde bulunan ürünler bitmiş ürünlerdir.
- ✓ Depolamanın maliyetli bir iş olmasından ötürü işletmeler bu tür stoklarını minimum düzeyde tutmak isterler.
- ✓ Bu noktada bazı işletmeler üretimini tamamladıkları ürünleri kendi bünyelerinde bulundurmanın dışında; bir lojistik firmadan dış kaynak kullanmayı tercih ederek o firmanın deposunda da tutabilir.

Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Dağıtım Planlama

- ✓ Üretimi tamamlanmış ürünler dağıtım kanalı içerisinde yer alan organizasyonlar tarafından tüketiciye ulaştırılır.
- ✓ İşletmeler için lojistik faaliyetler içerisinde maliyetin en fazla olduğu alan taşımacılıktır.
- ✓ Bu nedenle ürünlerin müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen süreçte; başta taşımacılık modu olmak üzere bir çok noktada iyi bir planlama gerekir.
- ✓ Günümüzde her ne kadar lojistik işletmeler taşıma işini üstleniyor olsalar da TZ'nin bu aşamadaki asıl görevi; doğru taşıyıcıları seçmek, sevkiyatları doğru planlamak, ürüne uygun bir araç ve güzergah planlamasını göz önünde bulundurmadır.
- ✓ İşletmeler yapılan bu operasyonları devamlı olarak kontrol altında tutmalı ve birlikte çalıştıkları partnerlerin performanslarını da ölçmelidir.

Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Sipariş Süreci

- ✓ Bu aşama da müşteriler tarafından işletmeye gelen ürün talepleri karşılanır.
- ✓ Özellikle büyük çaplı işletmeler de müşteri siparişleri kullanılan ortak sistemler sayesinde gerçekleşir.
- ✓ Böylelikle siparişlerin işletmeye ulaşmasında bir eksiklik yaşanmaması amaçlanır.
- ✓ Ayrıca franchise veya distribütörlerine ürün dağıtımını yapan işletmeler de sipariş takibi yine aynı mantıkla yapılır.

Tedarik Zinciri Kavramının İçerdiği Temel Konular

Müşteri İlişkileri Yönetimi

- ✓ TZY içinde müşteri hizmetleri son tüketicinin memnuniyetini amaçlar.
- ✓ Son tüketicinin memnuniyetinin sağlanması da ürününün sunulmasına kadar geçen tüm süreçlerin ancak doğru olarak yönetilmesiyle mümkün olur.
- ✓ Bura da ayrıca dağıtım kanalı içerisinde yer alan ve ürününün müşteriye sunulmasını gerçekleştirilen **aracılarında tatmini de** önemlidir.
- ✓ Ürün veya hizmetin müşteriye sunulmasından sonra müşterinin tatminsizliği farklı boyutlarda devam edebilir. Bunlar;
- ✓ Ürünü beğenmeme veya ürünün tüketiciyi tatmin etmemesi,
- ✓ Ürün sunumunun müşteriye memnun etmemesi,
- ✓ Satış sonrası hizmetlerin yetersiz kalması,
- ✓ Ürünün ulaştırılması aşamasında zincirde meydana gelen hataların ürünün kalite düzeyini etkilemesi,
- ✓ Son tüketiciden üretim merkezine kadar ulaşamayan tüketici geri dönüşleri...
- ✓ Bu başlık altında her ne kadar ürünün sunumundan sonraki süreçteki son tüketicinin memnuniyeti inceleniyor olsa da dağıtım kanalındaki diğer yardımcı araçlarında memnuniyeti oldukça önemlidir.

Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedârik Zinciri (Big Picture)



BÖLÜM 1

SATIN ALMA VE

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

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

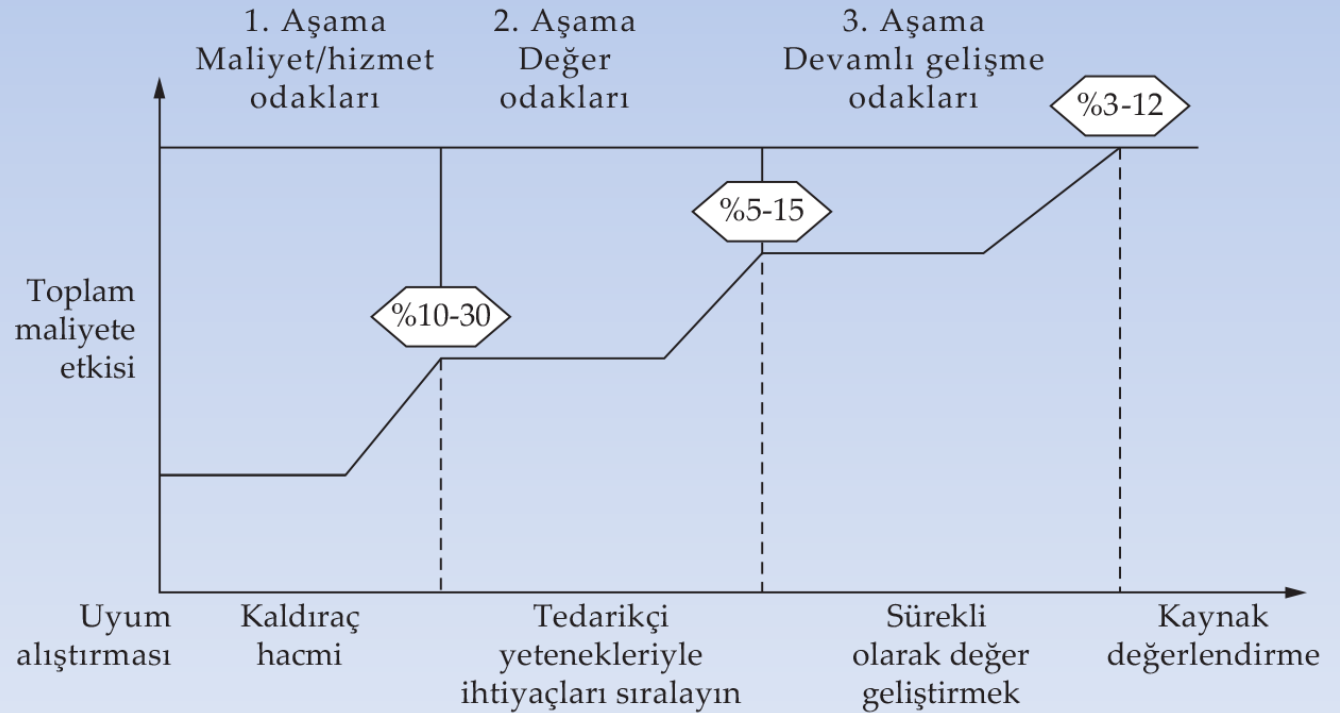
Tedarik Yönetimi Mükemmellik Ödülü Enstitüsü

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



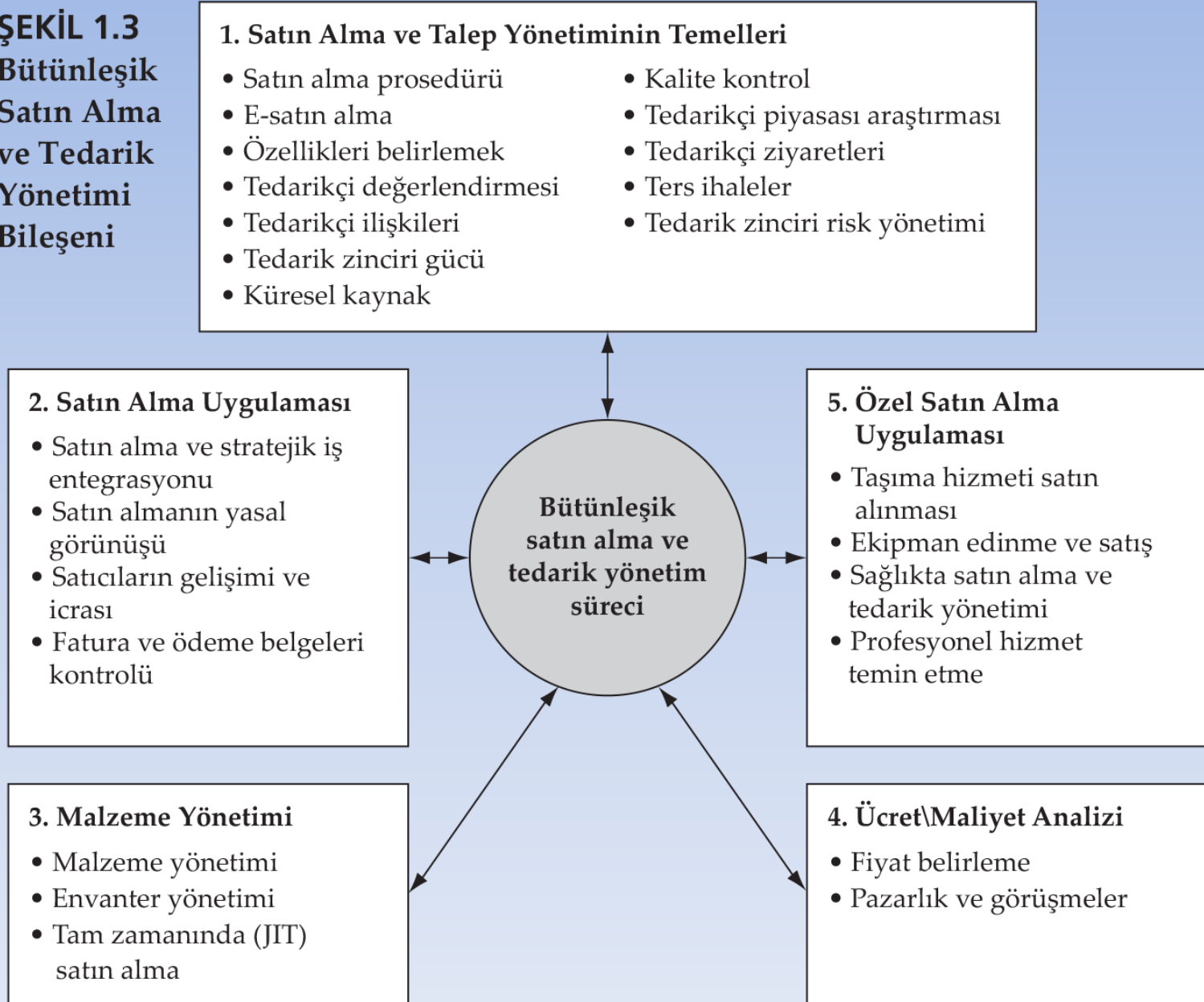
ŞEKİL 1.2

Tedarik Fonksiyonunun Evrimi

Geleneksel Uyum Alıştırması	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 toplamı işlemlerde tedarik	7. Özünde iş paydaşlarıyla bağlantılı ve onlara yönlendirilmiş tedarik

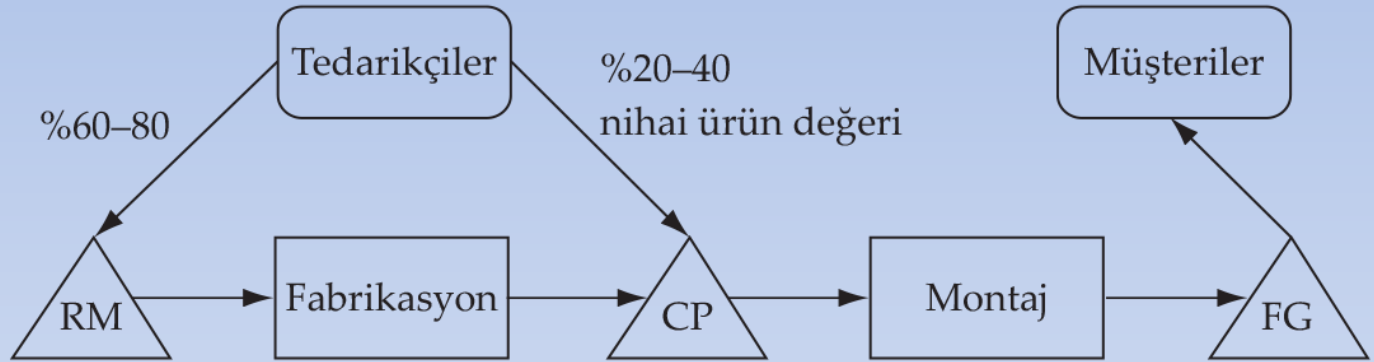
Tedarik Zinciri Yönetim Süreçleri

ŞEKİL 1.3 Bütünleşik Satın Alma ve Tedarik Yönetimi Bileşeni



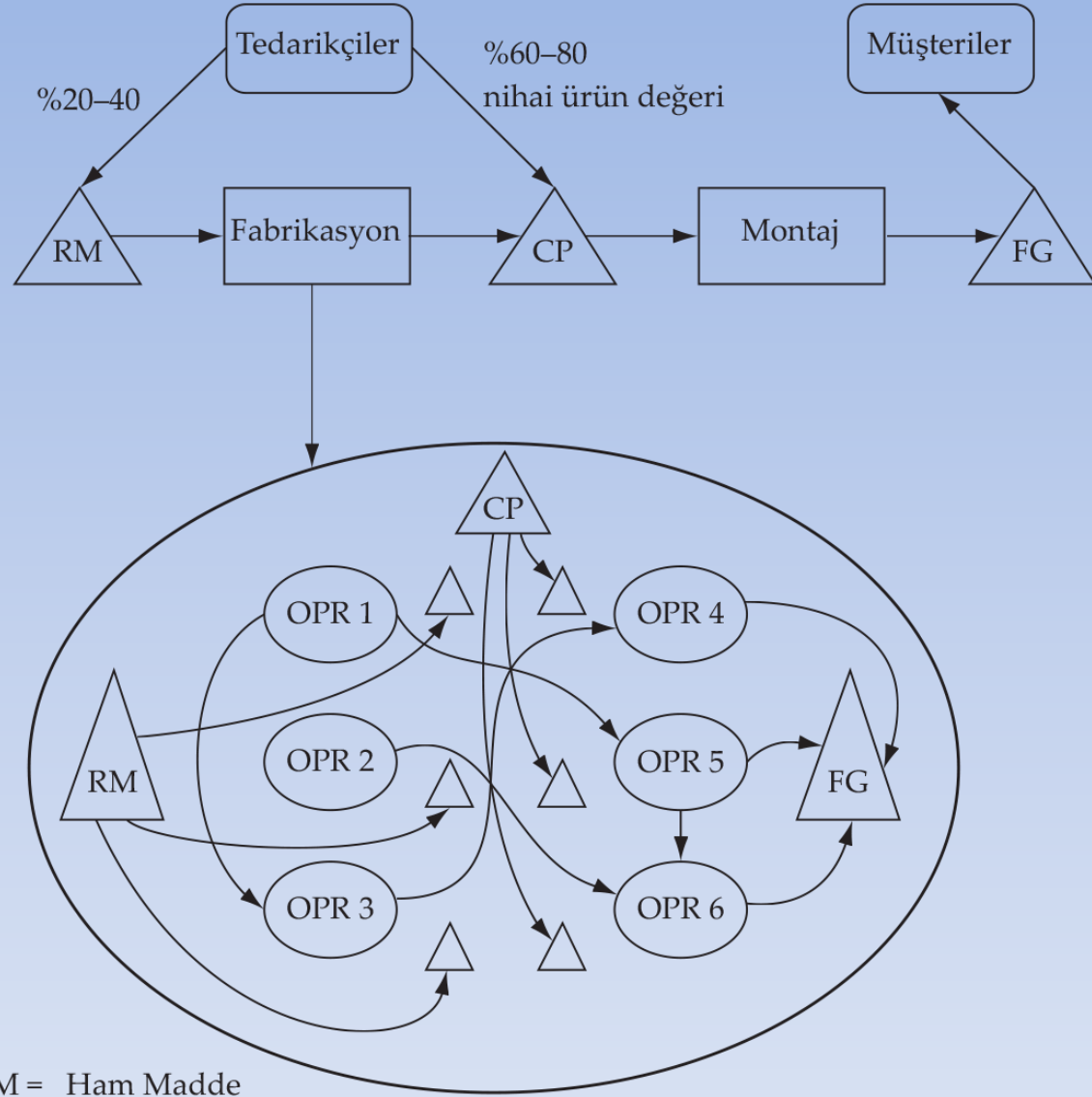
ŞEKİL 1.4 Üretim Süreci (1960-1980)

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

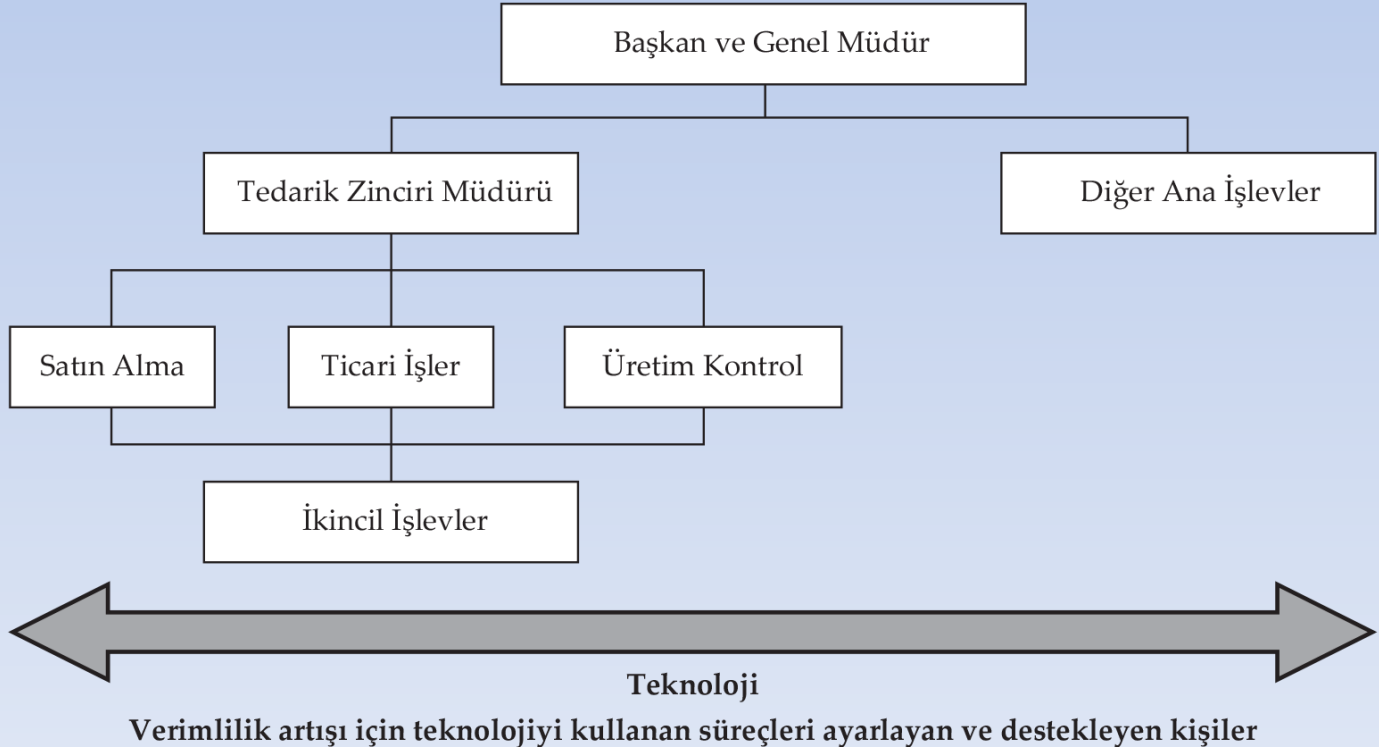
Profesyonel satın alma organizasyonu, bu yapının büyüklüğü tarafından belirlenir. Fortune 500'e göre esas olan, satın alma müdürünün direkt olarak üretim sorumlusuna rapor vermesidir. Bu, aynı zamanda orta büyüklükte şirketler için de geçerlidir. Daha etkileyici olmak için satın alma komisyonunda bulunan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

Tedarik Yönetim Konsepti

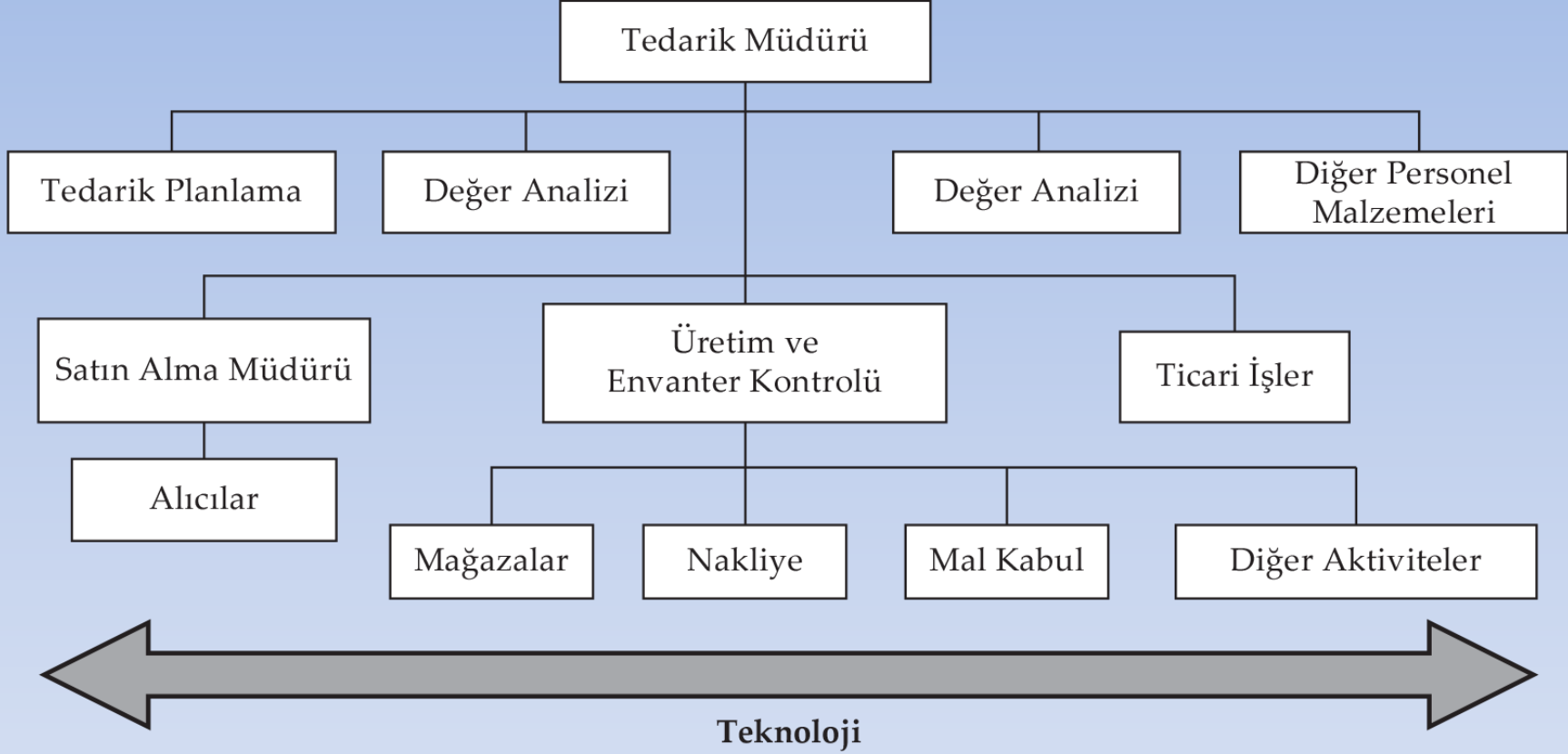
Tedarik yönetimi konseptine ait bazı gelişmekte olan organizasyonel fonksiyonel alan örnekleri şekilde gösterildiği gibi oluşur.

ŞEKİL 1.9 Organizasyonel Örnekler

I. Temel Tedarik Yönetimi Organizasyonu

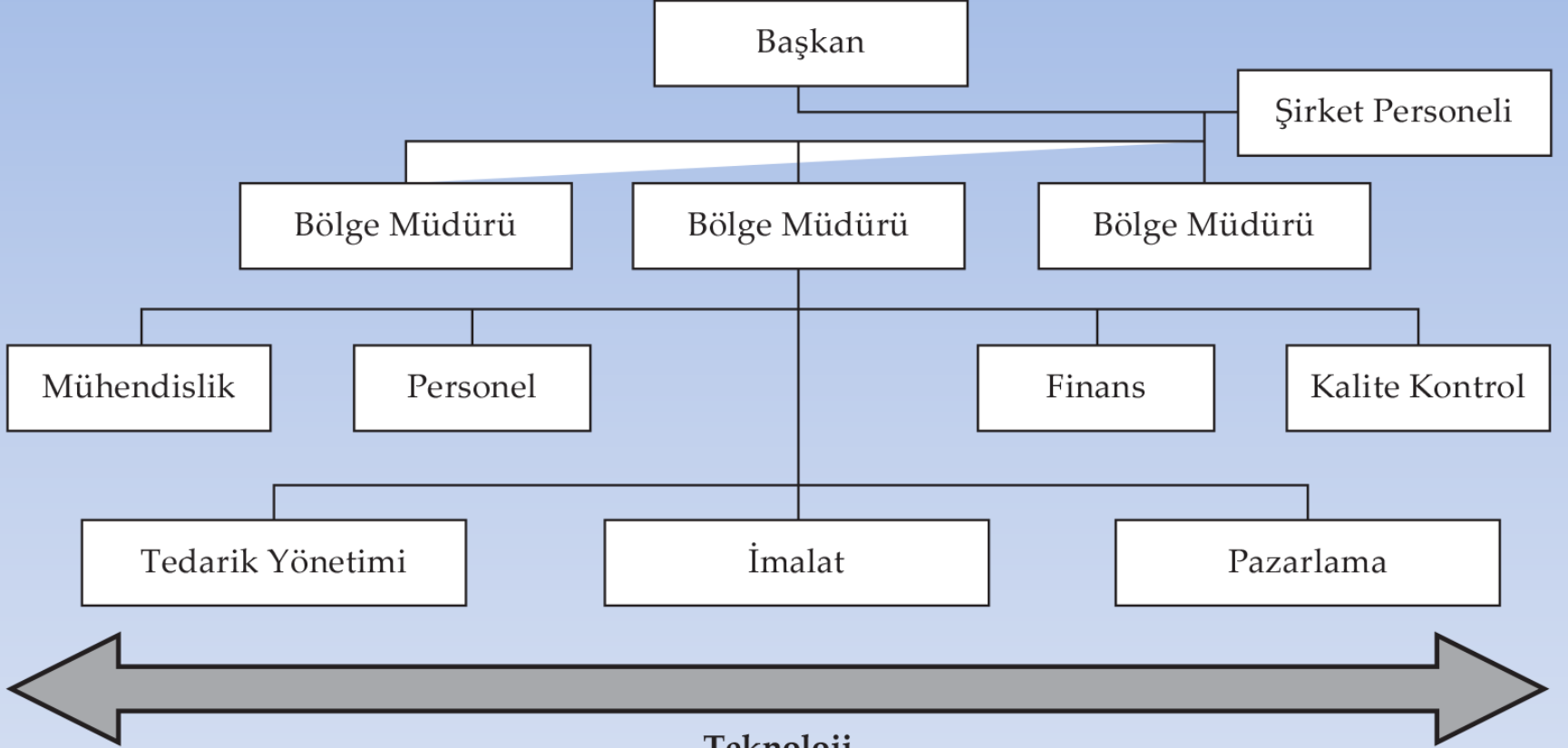


II. Kadrolu Operasyon ile Tedarik Yönetimi



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.

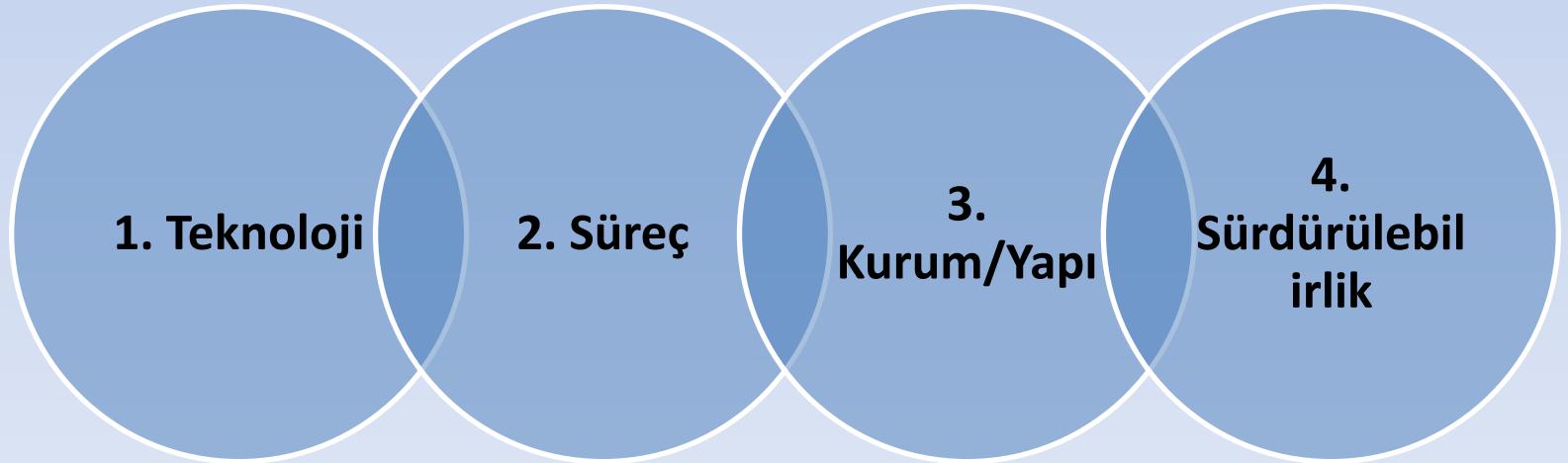
ŞEKİL 1.10 ISM Profesyonelliğini Kanıtlayan Belgeler İçin Yapılan İsteklere Genel Bir Bakış

	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:



BÖLÜM 2

SATIN ALMA KARARLARI VE İŞLETME STRATEJİSİ

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

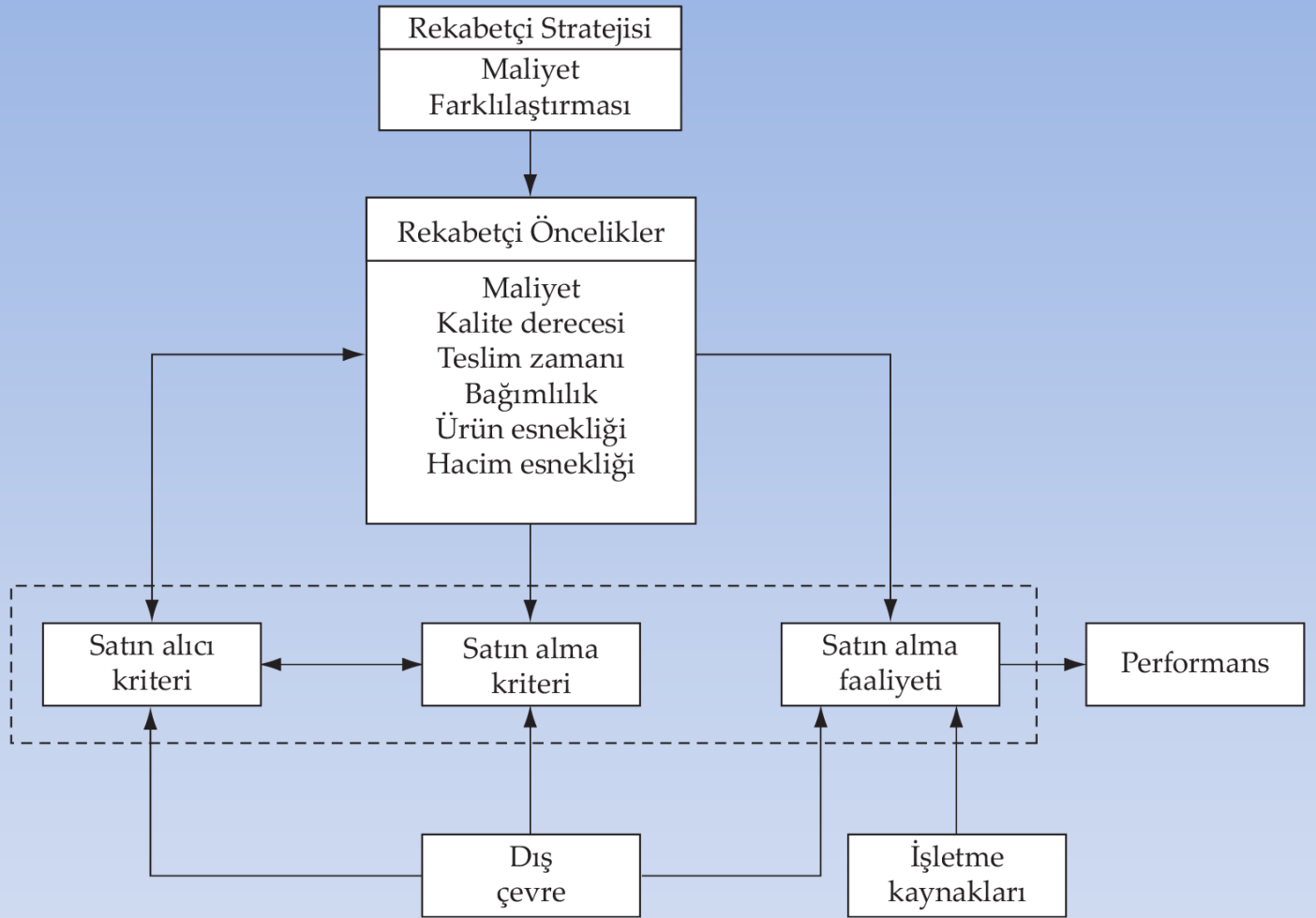
Stratejik Kaynak Planlaması

Satın Alma Stratejisi Yönelimleri

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
	Büyüklik	Küçük ya da büyük
	Yönetimsel 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	Tedarikçi gelişimi veya yeni kaynaklar arama	Tedarikçi gelişimi veya yeni kaynaklar arama
	Yeni ürün veya ikame ürün gelişimi	Yapmak veya satın almak, dış kaynak sağlama
	Bütünleşme derecesi	

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	Farklılaşma
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

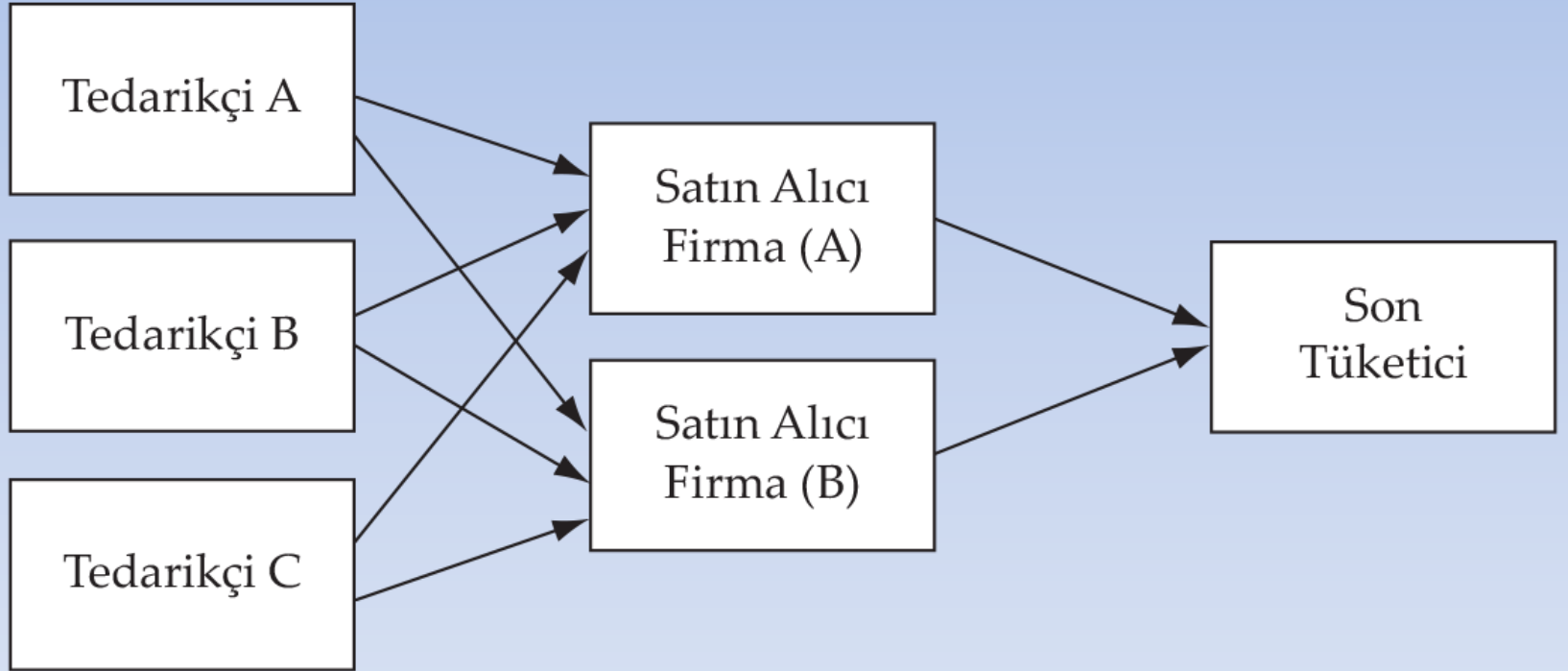
Faktör	Açık Pazar	Dikey Bütünleşme	Dikey Bütünleşme
Risk/ödül derecesi	Riski minimize, ödülü maksimize etme	Risk ve ödülü yönetme/paylaşma	Riski özümseme veya yönetme, içten ödüllendirme
İlişki	Firmalar arasında tek anlaşma	Çoklu anlaşmalar/seviyeler	Çoklu anlaşmalar/seviyeler
Bilgi	Sınırlı - sadece 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



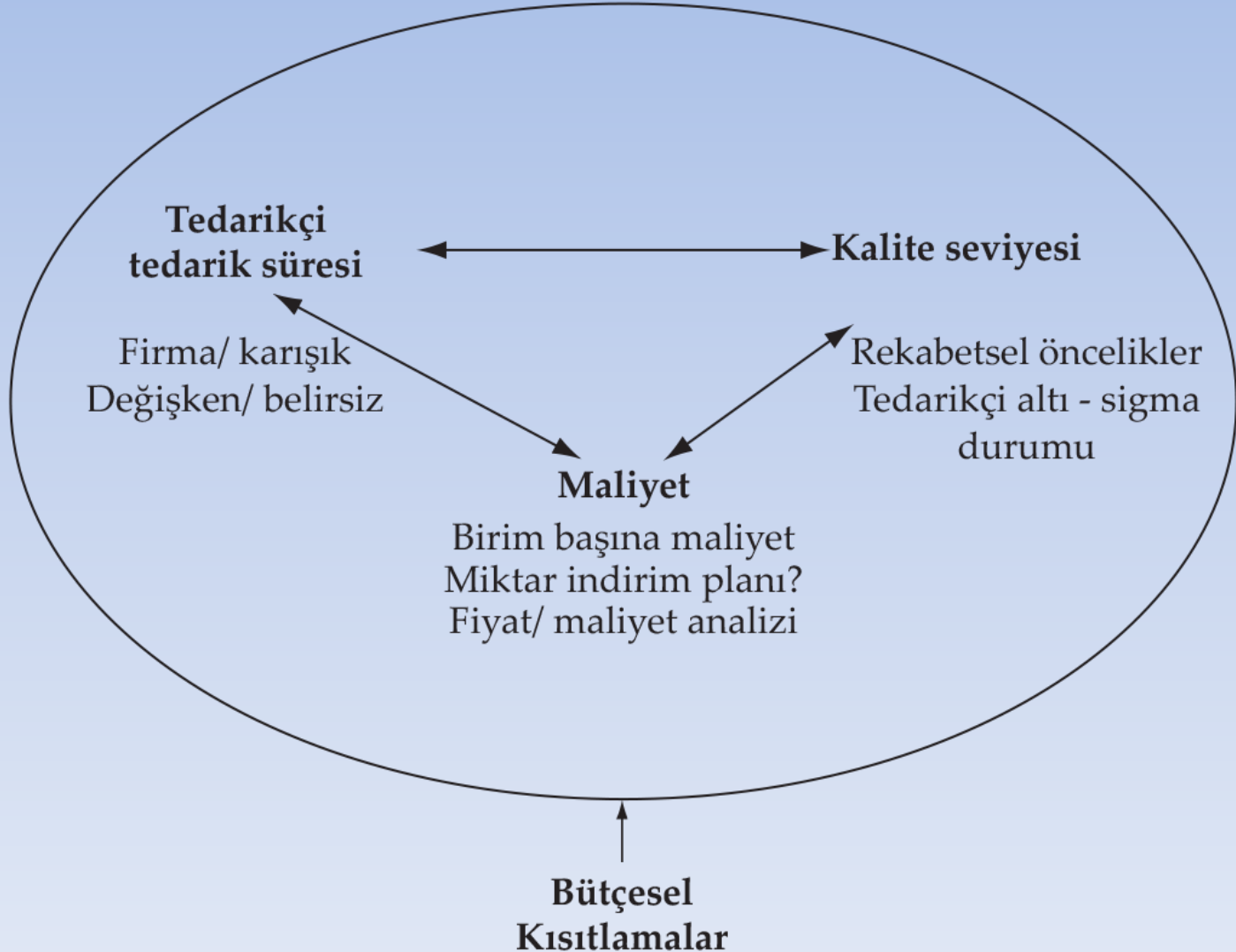
TABLO 2.3
2012'deki
Toplam Pazar
Payı

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.

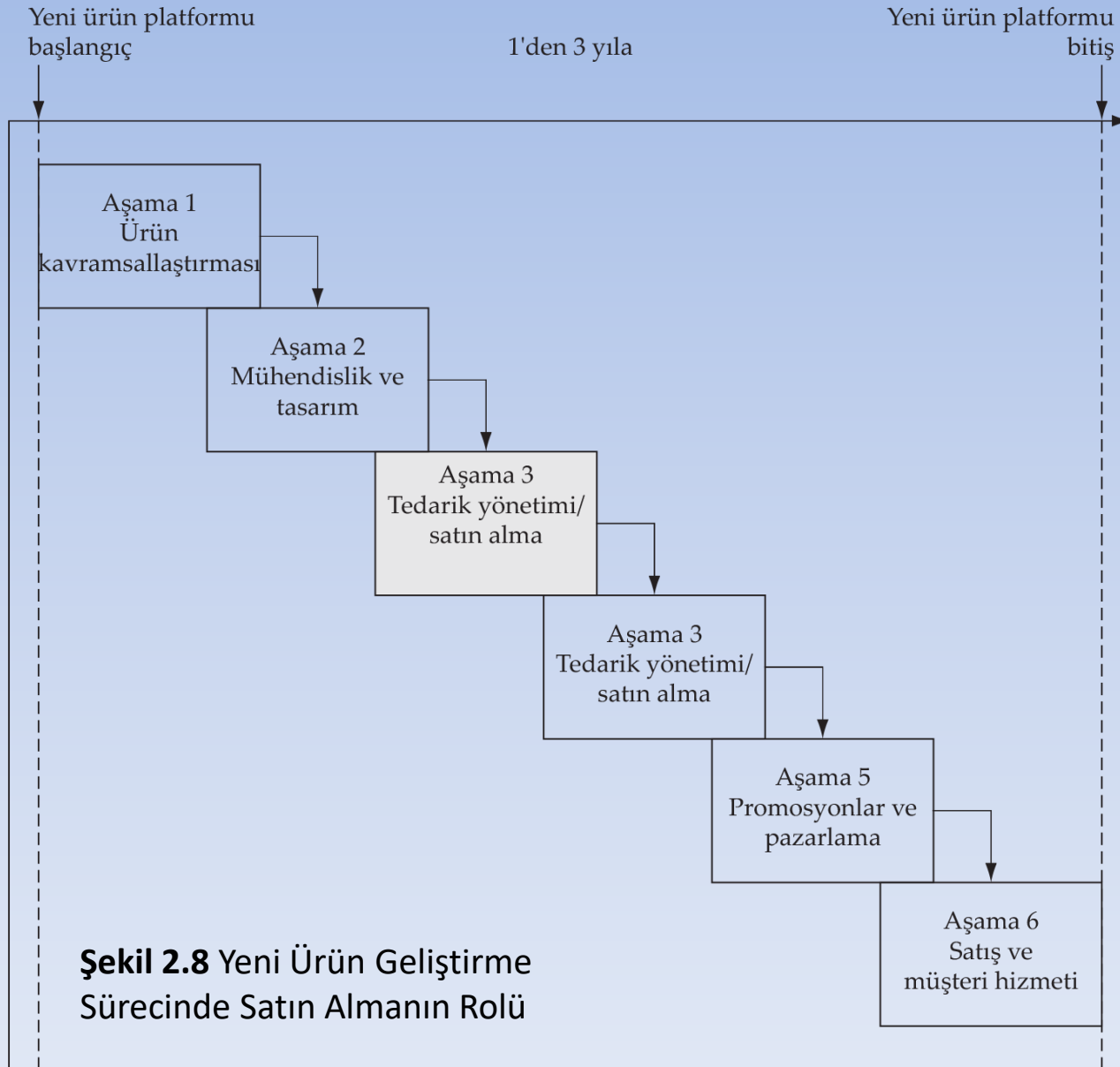
Aşama 1. Kaynak Denetimi

Aşama 2. Organizasyonel Gelişim

Aşama 3. Uygulama ve Değerlendirme

Aşama 4. İşletme İçi Eğitim Oturumları

Satın Alma Stratejisi Yönelimleri



BÖLÜM 7

SATIN ALMA PROSEDÜRLERİ, E-SATIN ALMA VE SÖZLEŞMELİ SİSTEMLER

7. BÖLÜM

İÇİNDEKİLER

SATIN ALMA PROSEDÜRLERİ, E-SATIN ALMA VE SÖZLEŞMELİ SİSTEMLER

Satın Alma Prosedürleri

Sistemler Sözleşmesi

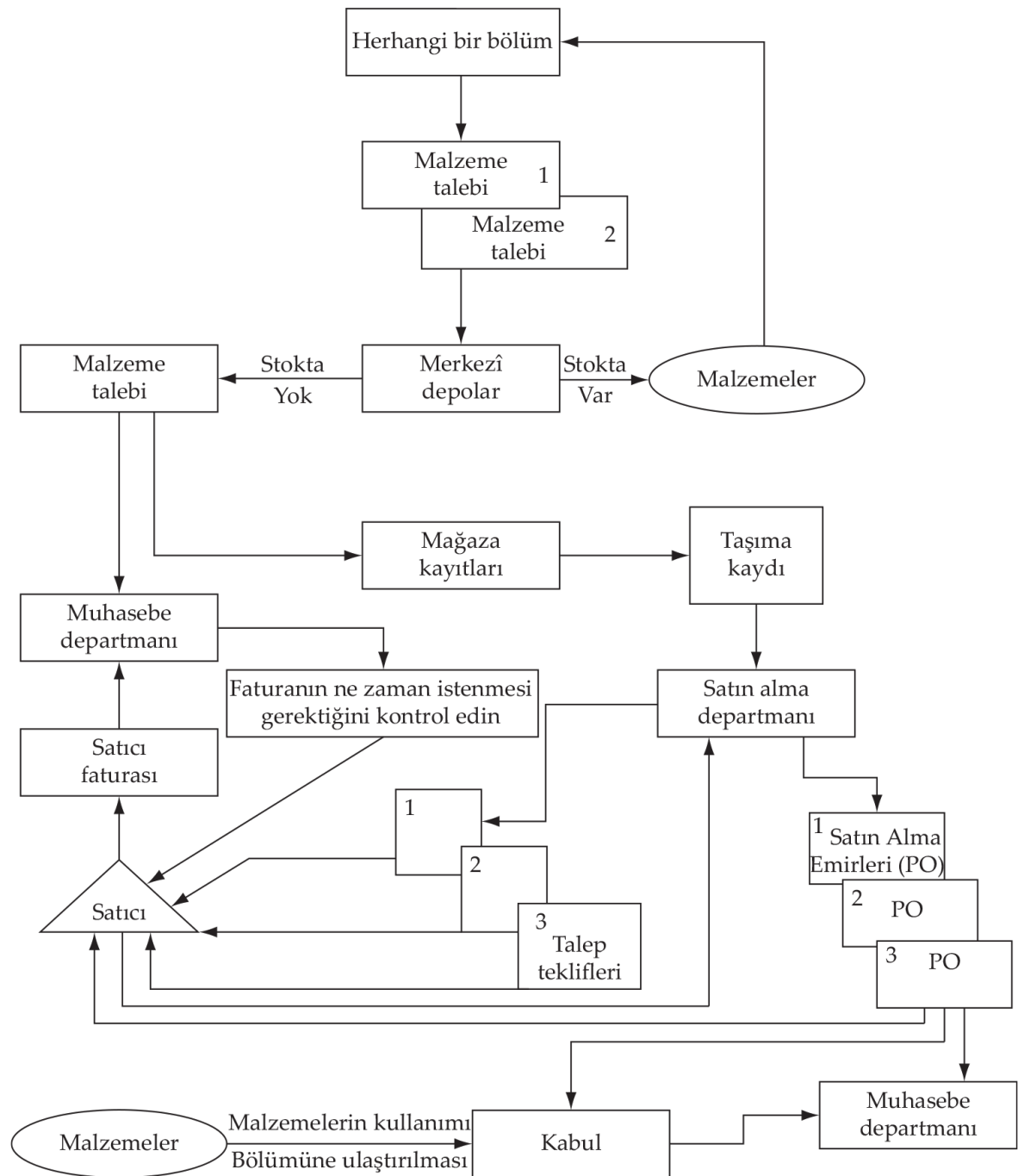
E-Tedarikler

Açık Arttırmalar

Elektronik Verilerin Değişimi (Edi) ve Satın Alma

Radyo Frekanslı Tanıma Sistemi (RFID)

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 artırmaları (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 tanımlamalarıdır. 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 artırımlarla 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, öğeleri 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

BÖLÜM 8

TEDARİKÇİ SEÇME VE DEĞERLENDİRME

8. BÖLÜM

İÇİNDEKİLER

TEDARİKÇİ SEÇME VE DEĞERLENDİRME

Üret ya da Satın Al

Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

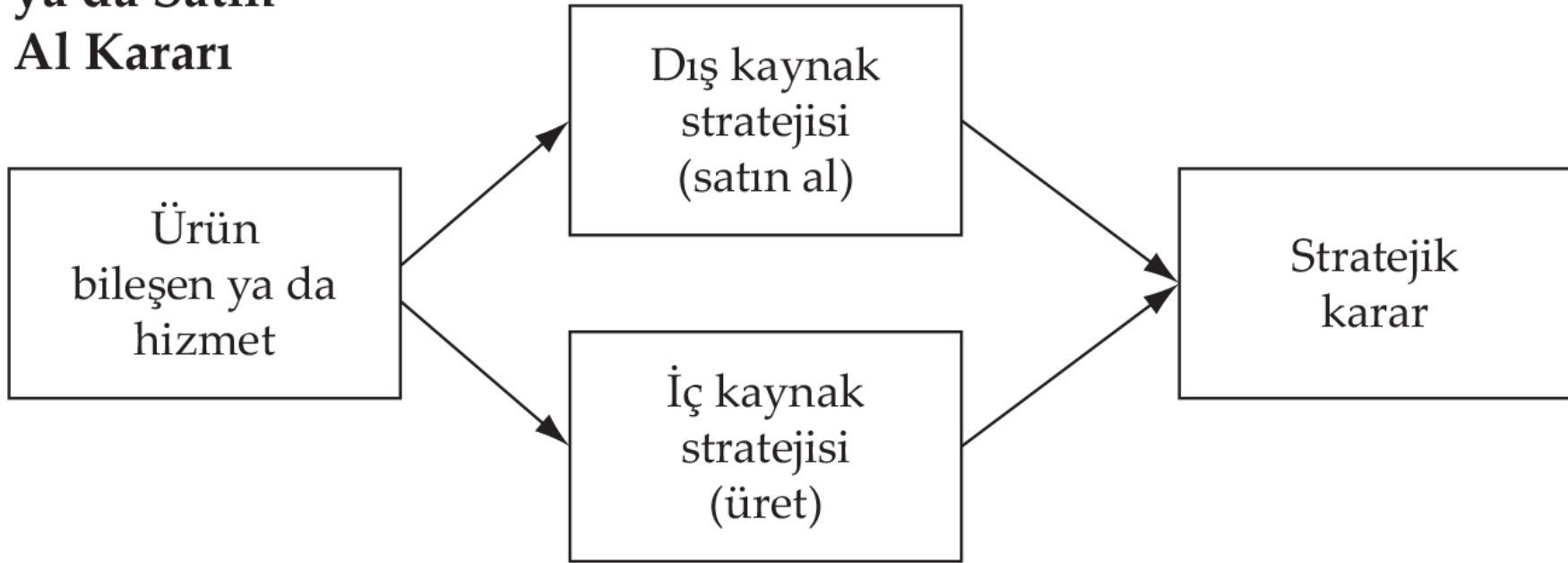
Tedarikçi Bilgi Kaynakları

Stratejik Seçim

Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

Sektör Örnekleri

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

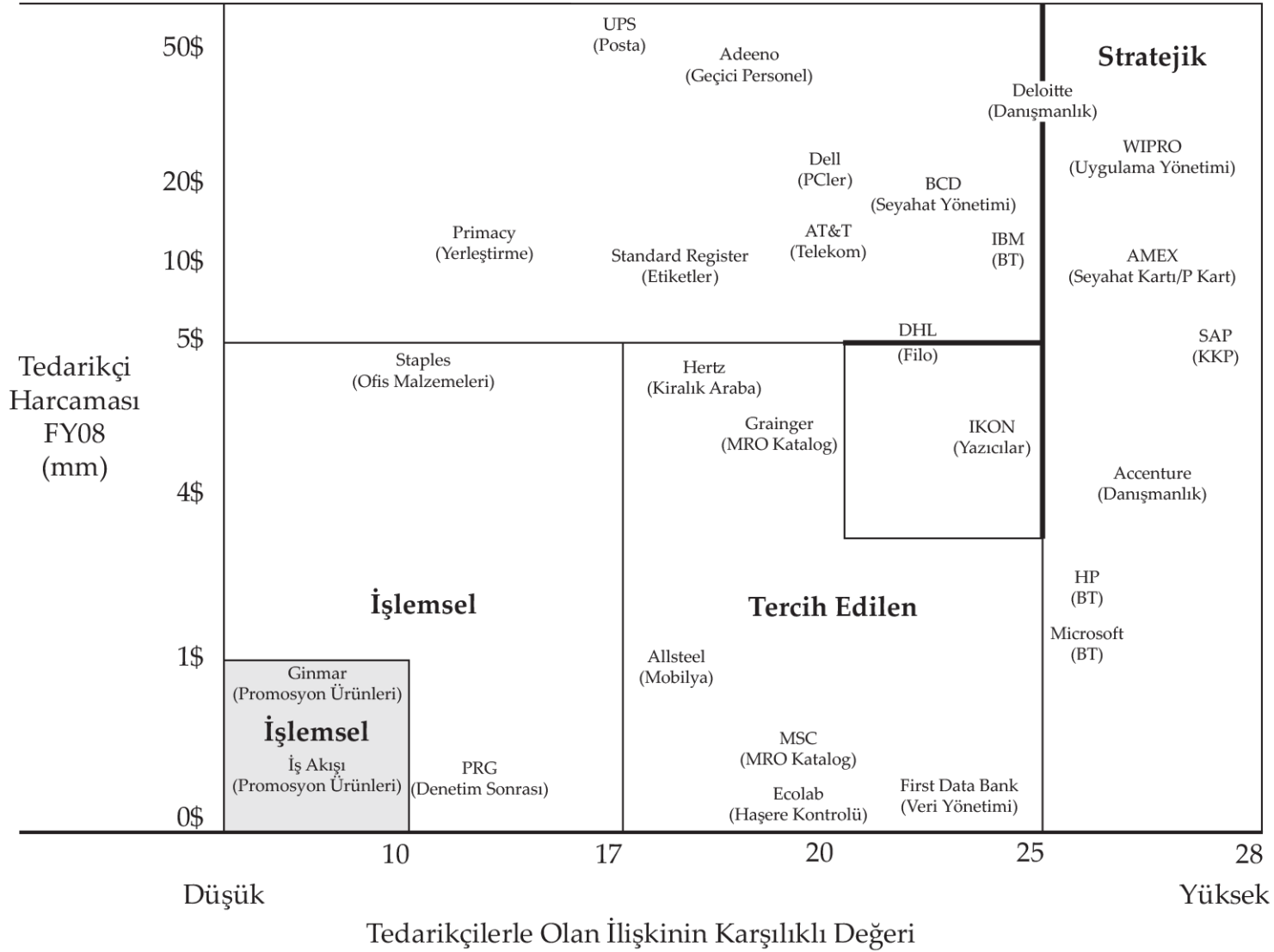
Her bir iş birimi ve departmanı, firmanın stratejisini net bir şekilde anlamlı ve firmanın genel strateji uygulamasını tamamlayan ve destekleyen bir departman stratejisine sahip olmalıdır. Satın alma, lojistik, stok yönetimi ve üretim kontrolü, malzeme yönetimi şemsiyesi altında birbirine sıkı sıkıya 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



BÖLÜM 10

KÜRESEL SATIN ALMA

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

Sektör Örnekleri

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

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

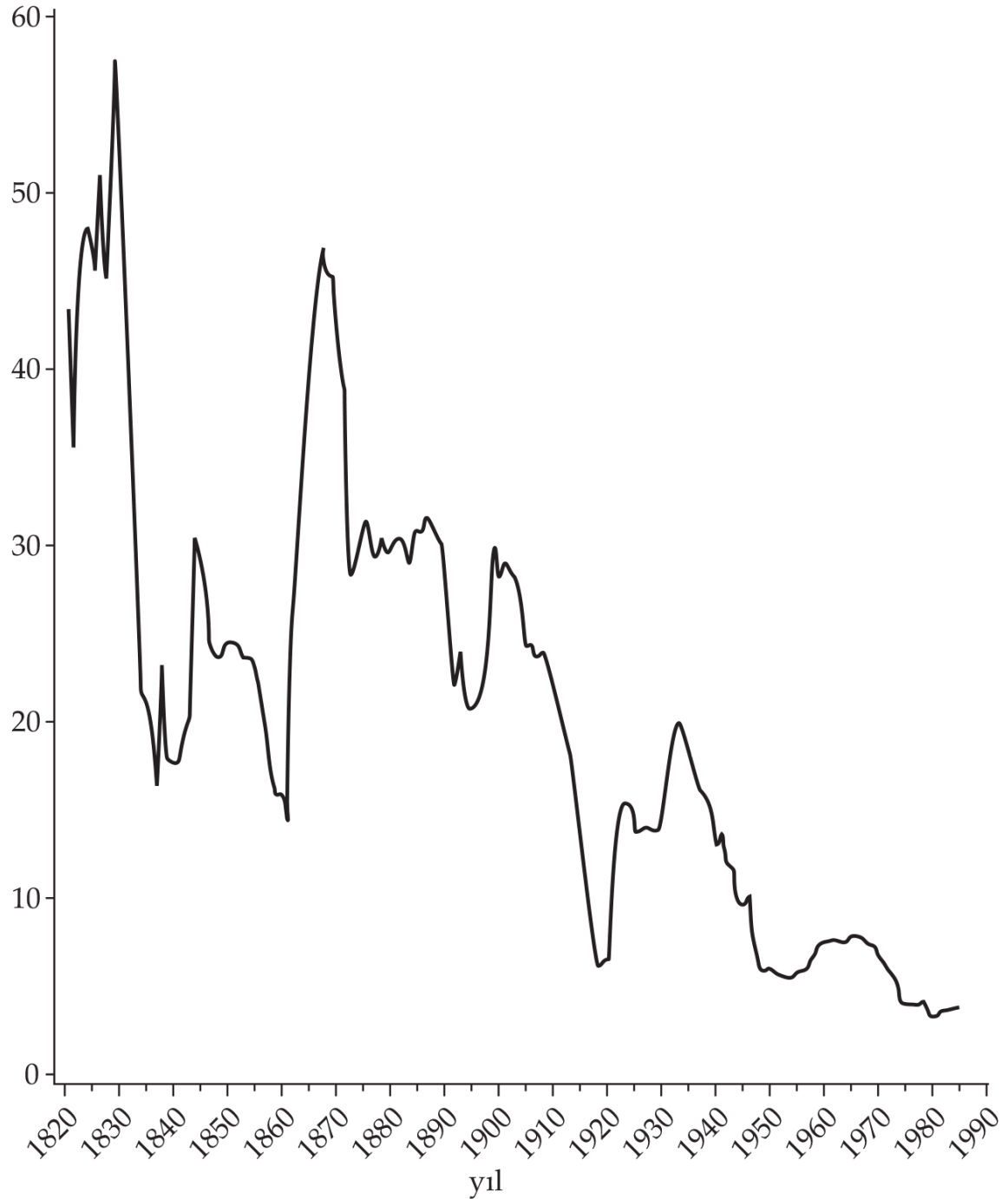
Tahmini yıllık alım maliyeti	1,500,000\$	
Tahmini taşıma ilaveleri	150,000	%10 düşüş
Tahmini vergi	75,000	%5
Toplam maliyet	1,725,000\$	
Malın maliyet düşüşü	%13.75	

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 savaşılmaktadır 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 kapsamda 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.

BÖLÜM 12

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TQM) VE SATIN ALMA

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

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

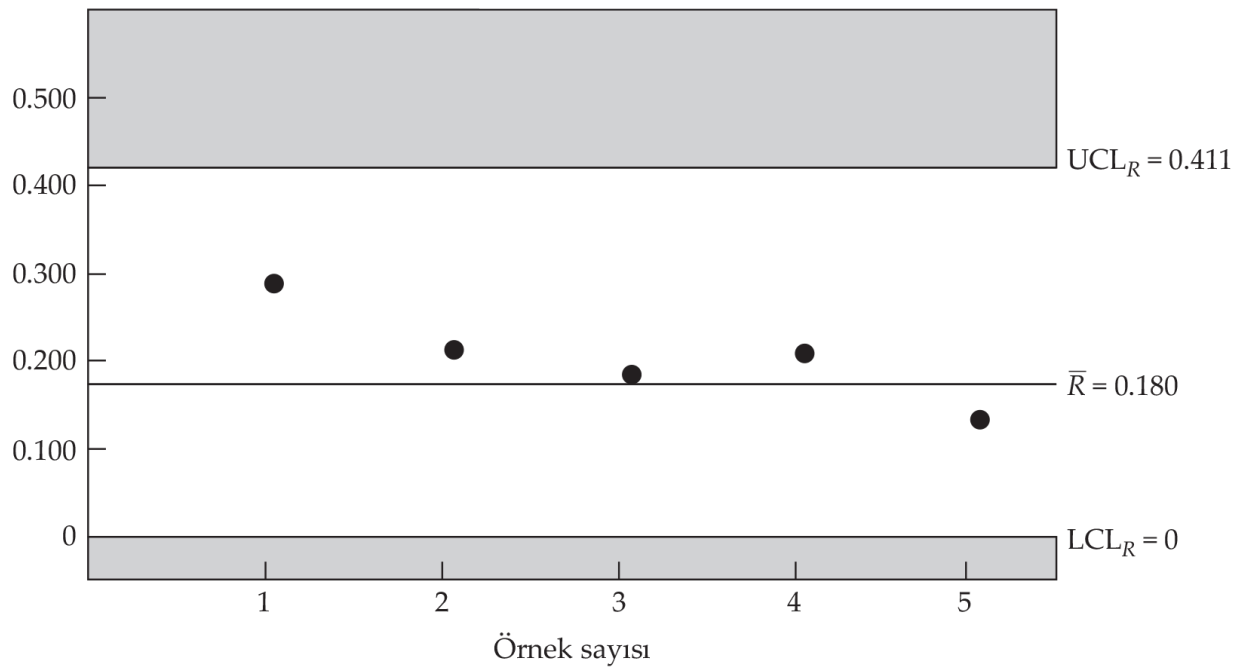
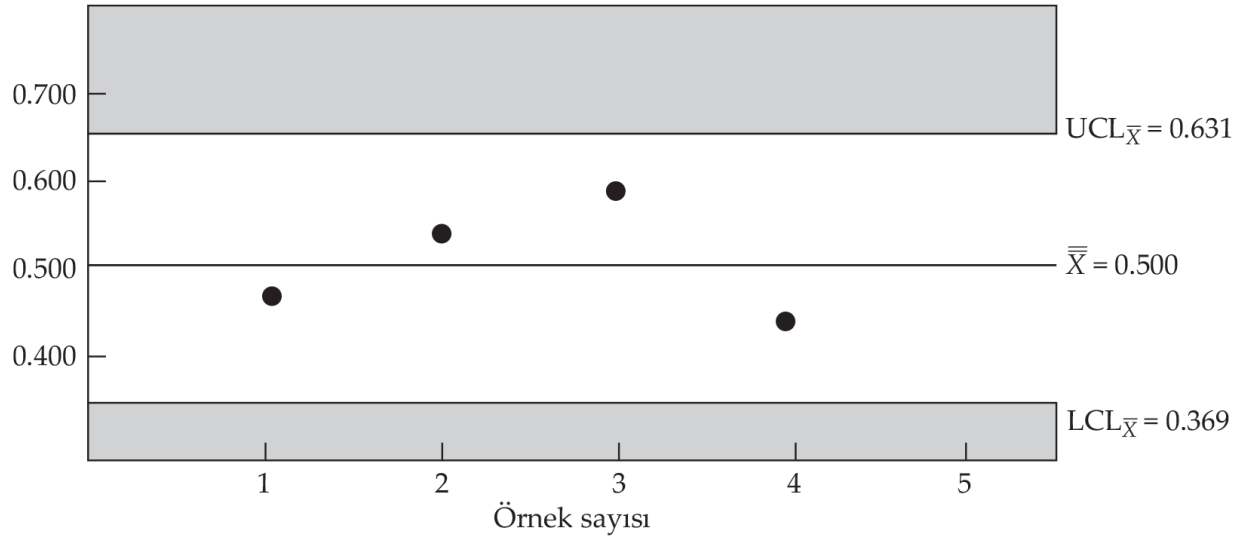
- Tedarik zincirinde kalite odaklanmasının olmaması.
- Alıcı firma tarafından değişim için gerekli olan aceleciliğin hissedilmemesi.
- Alıcı ya da tedarikçi odaklanmış değildir.
- Alıcı ve tedarikçi arasında uzun vadede çalışma öngörüsünün olmaması.
- Tedarik zincirinin uzun vadeli planlanmamış olması.

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 çözümede hızlılık*

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.

BÖLÜM 13

FİYAT BELİRLEME

13. BÖLÜM

İÇİNDEKİLER

FİYAT BELİRLEME

Satın Alma Kararı

Fiyat Belirleme Stratejisi (Ekonomik)

Fiyat Oluşturma Stratejisi (Psikolojik)

İndirimler

Fiyat ve Hukuk

Fiyat

Maliyetler

Öğrenme Eğrisi

Fiyatlandırma Stratejisi

Fiyat/Maliyet Analiz Süreci

Satın Alma Kararı

Satın alma bölümünün amacı; doğru malzemeleri, doğru tedarikçiden, doğru zamanda ve doğru fiyatla satın almaktır. İlk bakışta bu basit bir satın alma hedefi gibi görünmektedir. Oysa hedef basit görünse de çeşitli değişkenler arasındaki etkileşimi değerlendirmede başarısızdır. Satın alma kararıyla ilişkili olan belki de en önemli faktör, iş çevresi ve satın alma ile tedarik firmaları arasındaki güç dengesizliğidir.

Fiyat Belirleme Stratejisi (Ekonomik)

Fiyatlandırmada pazarlama yaklaşımı oldukça düzensizdir çünkü fiyatın nereye konumlandırılması gerektiğinin belirlenmesinde tedarikçi rakiplerinden ve kendi müşterilerinden pazar araştırması aracılığıyla bilgi toplar. Pazar fiyatlarının belirlenmesinde müşterinin kalite ve hizmet algısı da önemlidir.

Fiyat Oluşturma Stratejisi (Psikolojik)

Etkili bir alıcı olabilmek için, satın alma uzmanı endüstride gerçekleşen değişimleri tahmin etme girişiminde bulunmak zorundadır. Bir alıcı-tedarikçi ilişkisindeki başlıca psikolojik etki, güçtür. Güçlü bir alıcının bir tedarikçiyi masrafları nihai fiyattan düşmeye zorlayabileceği düşünülebilir.

İndirimler

- Nakit İndirimleri
- Ticari İndirimler
- Miktar İndirimleri

Fiyat ve Hukuk

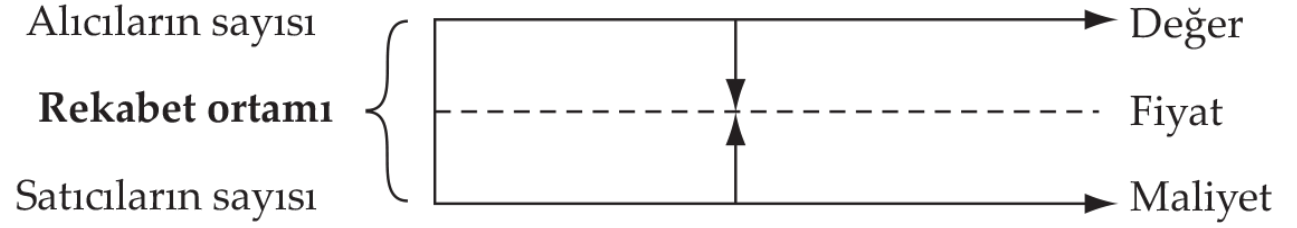
Robinson-Patman Yasası'nın yürürlüğe konması için izlenecek yol haritasını açıklamaktadır.

1. *Satıcıyı bilgilendirme*
2. *Federal Ticaret Komisyonu'na (FTK) raporlama*
3. *Adalet Bakanlığı'na raporlama*
4. *Özel dava açma*

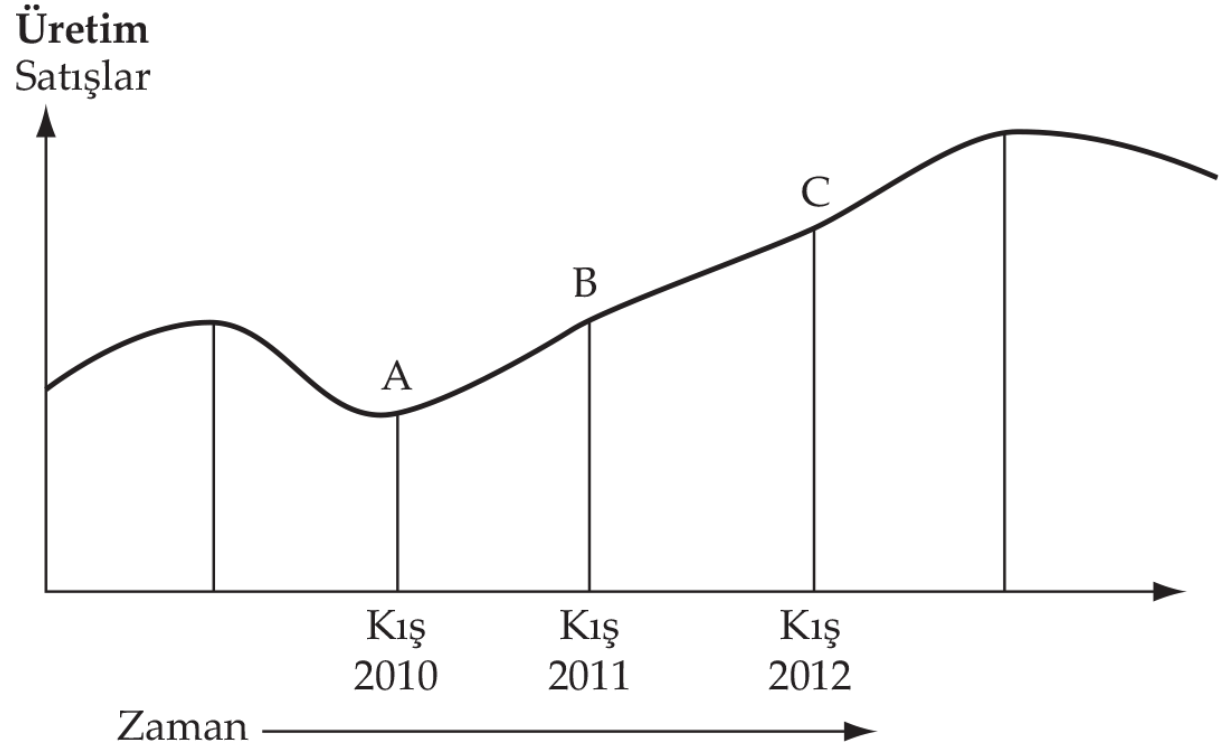
Fiyat

Fiyat belirleme, günümüzün rekabetçi ortamında hayatta kalmayı sağlamak için gerekli en önemli rekabetçi silah hâline gelmektedir. Şirketler, gelirlerinin giderek daha büyük bir yüzdesini mal ve hizmet alımları için harcamaktadırlar. 10 yıl önce, imalat firmaları tamamlayıcı parçaların %60'ını kendileri üretmekteydi.

ŞEKİL 13.1 Rekabet Baskısı



ŞEKİL 13.2 İş Döngüsü



Maliyetler

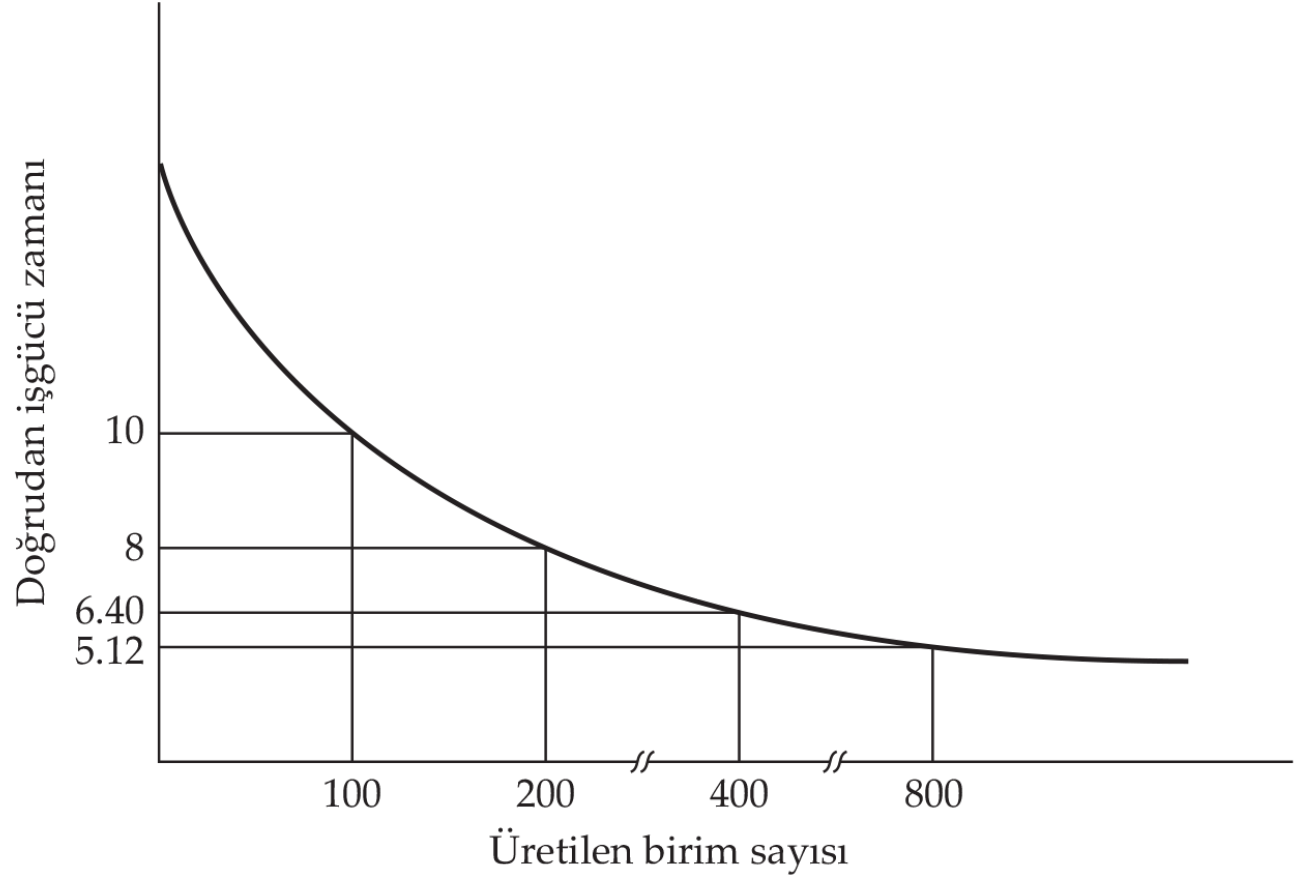
Fiyat belirlemedeki maliyet bileşenleri doğrudan ve dolaylı maliyetler olarak ayrılabilir. Doğrudan maliyetler, gerçek üretim birimleri ile ilgilidir. Doğrudan işgücü ve doğrudan malzeme maliyetleri, doğrudan maliyetler olarak sınıflandırılır. Birim üretilmezse, doğrudan maliyetler oluşmaz.

Öğrenme Eğrisi

Öğrenme eğrileri, çeşitli problematik durumlara, doğru veya yanlış uygulanmıştır. Öğrenme eğrisi teknikleri; maliyet tahmini, fiyatlandırma, müzakere sözleşmeleri ve tasarım değişikliklerinin ana etkilerinin tahmininde yaygın olarak kullanılmıştır.

ŞEKİL 13.3a

Yüzde
Seksen
Öğrenme
Eğrisi



Fiyatlandırma Stratejisi

Rekabetçi bir firmanın satın alma hedefleri şunları içermelidir:

1. Doğru ürün (kalite),
2. Doğru miktar,
3. Doğru kaynak,
4. Doğru zamanlama,
5. Doğru fiyat.

Fiyat/Maliyet Analiz Süreci

Alıcı firma, yüksek bedelli ürünleri satın alırken, çeşitli tasarım özellikleri ve ilgili maliyetlerini anlamak için satın almanın doğasında var olan fiyat değişimini dikkate almalıdır. Ayrıca, alıcı benzer ekipmanların geçmiş verilerine ve içinde bulunduğu sektörün koşulları ile kendi deneyimlerine dayanarak makul maliyet karşılaştırmaları yapmalıdır. Diğer bir deyişle, firma ilgili endüstride uzman olmalıdır. Olası maliyetin dikkatli bir şekilde hesaplanması iyi bir uygulamadır.

TABLO 13.3 Fiyat/Maliyet Analizi Örnek Problemi

	Firma A	Firma B
Doğrudan işgücü saati (DİS) (ortalama)	6 saat	7 saat
Saatlik oran	5\$/saat	4.50\$/saat
Doğrudan işgücü maliyeti (DİM)	$6 \times 5\$ = 30.00\$$	$7 \times 4.50\$ = 31.50\$$
Doğrudan malzeme maliyeti (DMM)	10.00\$	10.00\$
Teçhizat maliyeti (TM)	2.00\$	3.00\$
Üretim giderleri (ÜG)	$\%50 \times DİM = 15.00\$$	$\%75 \times DİS = 23.62\$$
Genel ve idari gider	$\%5 \times (DİM + DMM + TM + ÜG) = 2.85\$$	$\%7 \times (DİS + DMM + TM + ÜG) = 4.78\$$
Toplam maliyet	59.85\$	72.90\$
Kâr	$\%7 \times \text{Toplam maliyet} = 4.19\$$	$\%5 \times \text{Toplam maliyet} = 3.64\$$
Satış fiyatı	64.03\$	76.54\$

BÖLÜM 15

ULAŞTIRMA HİZMETLERİNİ SATIN ALMA

İÇİNDEKİLER

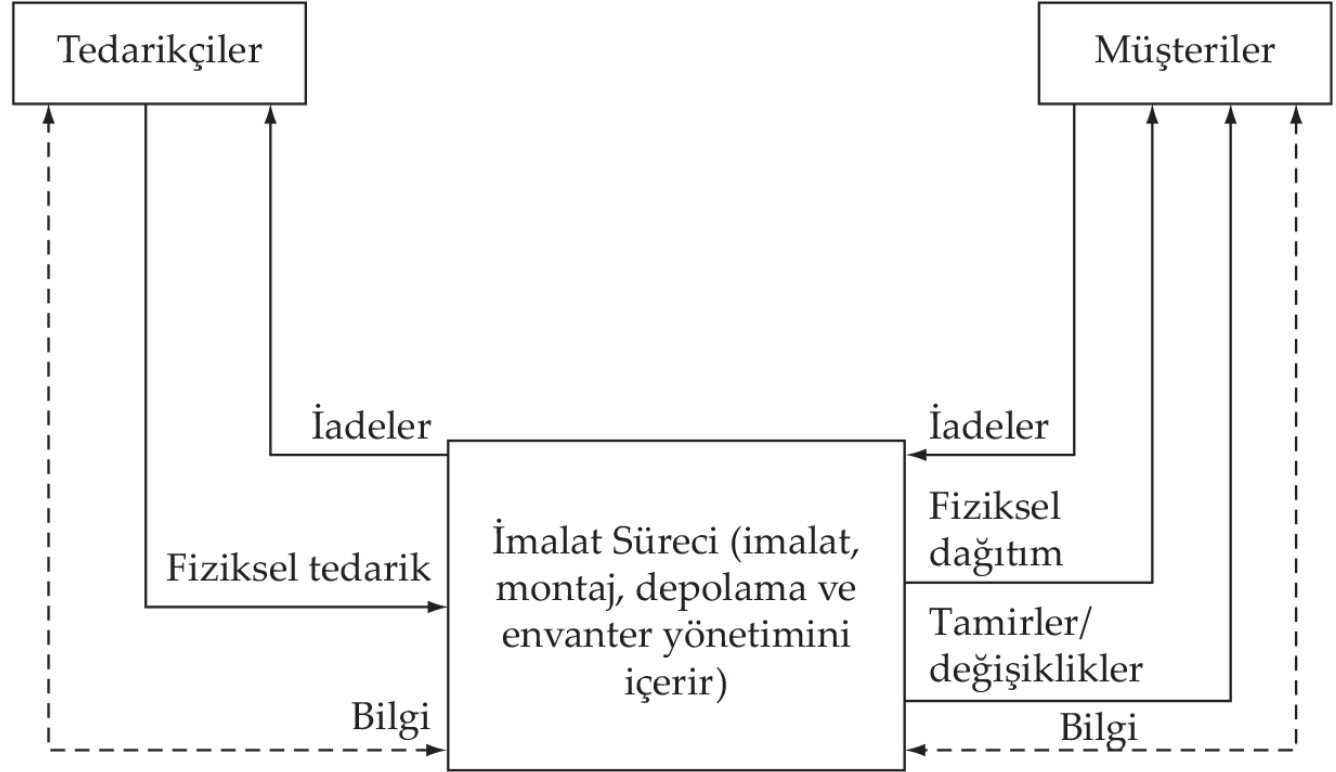
ULAŞTIRMA HİZMETLERİNİ SATIN ALMA

Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması'nın (Nafta) İç Ulaştırma Üzerindeki Etkisi

Satın Almada Ulaştırmanın Rolü

Üç Ulaştırma Satın Alma Örneği

ŞEKİL 15.1 Ulaştırma Ağının Satın Alınması



Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması'nın (Nafta) İç Ulaştırma Üzerindeki Etkisi

Kanada ve Meksika, Çin'in ardından ABD ile ticaretleri açısından ikinci ve üçüncü sıradadır. İki ülke ve ABD arasındaki yüzeysel taşıma önemli bir düzeye ulaşmıştır. ABD ve onun Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) ortakları Kanada ve Meksika arasındaki yüzeysel taşıma Temmuz 2011'e kıyasla Temmuz 2012'de %4,6 artarak 75,7 milyar dolara yükselmiştir.

ŞEKİL 15.2 Temmuz 2012'de Taşıma Biçimlerine Göre Kuzey Amerika Yük Taşımacılığı



TABLO 15.1
ABD'nin
Kanada ile
Yüzeysel
Taşıma
Ticareti
(milyon dolar
cinsinden)

Taşıma Biçimi		Temmuz 2011	Haziran 2012	Temmuz 2012	Yüzdesel Değişim	
					Haziran 2012 Temmuz 2012	Yüzdesel Değişim Temmuz 2011 Temmuz 2012
Tüm yüzey modları	İthalat	22,374	24,764	22,155	-10.5	-1.0
	İhracat	20,138	23,630	20,792	-12.0	3.2
	Toplam	42,512	48,394	42,946	-11.3	1.0
Kamyon	İthalat	10,422	12,049	10,625	-11.8	1.9
	İhracat	15,304	18,080	15,558	-13.9	1.7
Demiryolu	İthalat	4,806	6,039	4,967	-17.8	3.3
	İhracat	2,335	3,008	2,728	-9.3	16.8
Boru hattı	İthalat	6,318	5,523	5,430	-1.7	-14.0
	İhracat	563	455	510	12.1	-9.3

Kaynak: BTS Sınır Ötesi Yük Taşıma Verisi.

Satın Almada Ulaştırmanın Rolü

Ulaştırma, çoğu kez satın alma yönetimin en maliyetli ve zaman alıcı bileşenidir. Onun planlanması da imalat ve müşteri teslimatı çizelgeleme gereksinimlerini karşılamak için önemlidir. Ulaştırma, ham madde ve bileşen parçaların, tedarikçiden firmanın imalat sürecine, oradan da nihai müşterilere taşınmasını kolaylaştırmayı kapsar.

Satın Almada Ulaştırmanın Rolü

Ulaştırma Biçiminin Seçimi

- Demiryolu
- Kamyon Taşımacılığı
- Havayolu
- Su Yolu Taşımacılığı
- Boru Hatları

TABLO 15.5 Ulaştırma Biçimlerinin Karakteristikleri

	Motorlu Araçlar	Demiryolu	Havayolu	Su Yolu	Boru Hattı
Ekonomik Karakteristikler					
Maliyet	Orta	Düşük	Yüksek	Düşük	Düşük
Pazar kapsamı	Noktadan noktaya	Terminalden terminale	Terminalden terminale	Terminalden terminale	Terminalden terminale
Rekabet derecesi	Çok	Az	Orta	Az	Az
Ağırlıklı trafik	Tüm biçimler	Düşükten orta dereceye, ortadan yüksek yoğunluğa	Yüksek düzeyli, düşükten orta yoğunluğa	Düşük değer, yüksek yoğunluk	Düşük değer, yüksek yoğunluk
Ortalama taşıma mesafesi (mil olarak)	515	617	885	376-1,367	276-343
Donanım kapasitesi (ton)	10-25	50-12,000	5-125	1,000-60,000	30,000-2,500,000
Hizmet Karakteristikleri					
Hız (ulaşım süresi)	Ortadan hızlıya	Orta	Hızlı	Yavaş	Yavaş
Kullanılabilirlik	Yüksek	Orta	Orta	Düşük	Düşük
Tutarlılık	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşükten ortaya	Yüksek
Kayıp ve hasar	Düşük	Orta	Düşük	Düşükten ortaya	Düşük
Esneklik	Yüksek	Orta	Ortadan yükseğe	Düşükten ortaya	Düşük

TABLO 15.7**Ulaştırma
Sevkiyat
Biçimleri
(2007)**

Ulaştırma Biçimi	2007 Değeri (milyon dolar)	2007 Ton (bin)	2007 Ton-mil^c (milyon)
TOPLAM, tüm biçimler	11,831,503	13,016,610	3,490,806
Tek biçimler, toplam	9,554,880	12,087,756	2,953,076
Kamyon ^a	8,363,657	8,957,687	1,390,102
Kiralık kamyon	4,764,442	4,029,016	1,011,018
Özel kamyon	3,599,215	4,928,670	379,084
Demiryolu	387,567	1,928,530	1,294,921
Suyolu	106,905	423,282	175,973
Sığ akış	95,420	381,566	163,571
Büyük göller	705	13,261	4,830
Derin akış	10,779	28,455	S
Havayolu (kamyon ve havayolu dâhil)	209,611	3,525	4,014
Boru hattı ^b	487,140	774,732	S
Çoklu biçimler	1,938,884	626,539	489,767
Kargo, ABD Posta Hizmeti veya kurye	1,597,931	36,029	29,535
Kamyon ve demiryolu	197,748	213,411	188,547
Kamyon ve suyolu	31,112	74,421	48,870
Demiryolu ve suyolu	7,744	44,979	30,444
Diğer çoklu biçimler	104,350	257,698	192,372
Diğer ve bilinmeyen biçimler	337,739	302,315	47,964

Anahtar: P = Hazırlık; S = Yüksek örnekleme değişkenliği veya diğer nedenlerle veri basılamamaktadır.

^a"Kamyon", yalnızca özel kamyon, yalnızca kiralık kamyon veya ikisinin bir kombinasyonu ile yapılan sevkiyatları içerir.

^bÇoğu ham petrol sevkiyatlarını hariç tutar.

^cTon-mil tahminleri modellenen ulaştırma ağı üzerinde yapılan tahmini seyahatlere dayanır.

Kaynak: ABD Ulaştırma Bakanlığı İstatistik Bürosu ve ABD Ticaret Bakanlığı İstatistik Bürosu, 2008 Ticari Mal Akışı Anketi: Amerika Birleşik Devletleri (Washington DC: Aralık 2008).

Üç Ulaştırma Satın Alma Örneği

Ekonominin üç özgün katmanının ulaştırma hizmetlerinin satın alımını nasıl gerçekleştirdiğini görmek için, üç şirketin (Ross Labs, Consolidated Stores ve Copeland Inc.) ulaştırma yöneticileri ile mülakat yapılmıştır.

BÖLÜM 16

DONANIM SATIN ALMA VE ELDEN ÇIKARMA

16. BÖLÜM

İÇİNDEKİLER

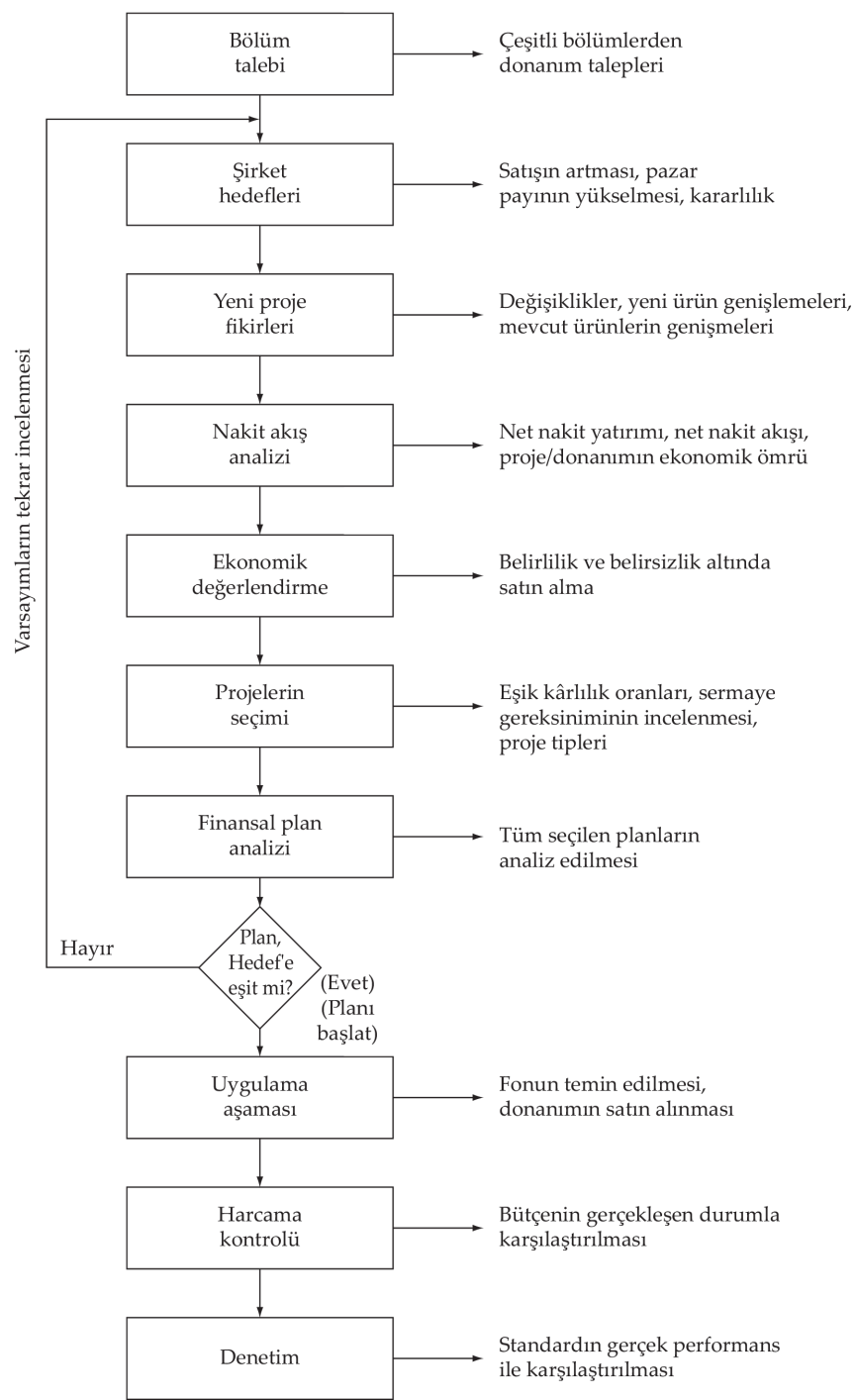
DONANIM SATIN ALMA VE ELDEN ÇIKARMA

Sermaye Donanımı Satın Alma Süreci

Yeni Donanım Yerine Kullanılmış Donanım Satın Alma

Sermaye Donanımı Satın Alma Süreci

ŞEKİL 16.1
Donanım
Satin Alma
Süreci



Yeni Donanım Yerine Kullanılmış Donanım Satın Alma

Bugünkü rekabetçi pazarlara karşın, yeni donanım satın almak ekonomik olmayabilir. Satın alınacak donanımın amaç ve beklenen kullanımına dayalı olarak kullanılmış donanım satın almak daha ekonomik olabilir. Bu kısımda, yeni bir donanım yerine eski donanım satın almanın ilkeleri açıklanacaktır.

Yeni Donanım Satın Alma

Bir şirket yeni donanım satın aldığında tanımlanan özelliklere uyumu ile ilgili hiçbir belirsizlik yoktur. Satın alıcı firma ilk olarak donanımın yılda kaç saat kullanılacağını belirlemelidir. Satın alıcı belli donanımın teorik kullanım düzeyleri ile ilgili olarak dikkatli olmalıdır.