

**ENDÜSTRİYEL FİRMALARDA
STRATEJİK SATINALMA YÖNETİMİNİN YAPISI,
İŞLEYİŞİ VE ULUSLARARASI BİR FİRMA UYGULAMASI**

**Sezgi UYSAL
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2010**

**ENDÜSTRİYEL FİRMALARDA STRATEJİK SATINALMA YÖNETİMİNİN
YAPISI, İŞLEYİŞİ VE ULUSLARARASI BİR FİRMA UYGULAMASI**

Sezgi UYSAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. N.Figen ERSOY

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım 2010

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

ENDÜSTRİYEL FİRMALARDA STRATEJİK SATINALMA YÖNETİMİNİN YAPISI, İŞLEYİŞİ VE ULUSLARARASI BİR FİRMA UYGULAMASI

Sezgi UYSAL
İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2010
Danışman: Doç. Dr. N.Figen ERSOY

Satın alma yönetimi, malzeme ve hizmetlerin doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyatla, doğru kaynaktan sağlanması için çalışır.

Bu tez çalışmasında, satın alma yönetimi ve satın alma uygulamaları araştırılmıştır. Araştırma sürecinde satın alma yönetiminin teorik gelişimi, önemi, fonksiyonları irdelenmiş ve işletme uygulamalarına bakılmıştır. Yapılan uygulama çalışması sonucunda bir örnek işletmenin satın alma fonksiyonları ortaya konulmuş ve satın alma uygulamaları incelenmiştir.

İlk bölümde genel olarak, satın alma fonksiyonu, işleyişi ve tedarik kavramı açıklanmıştır. Yine bu bölümde satın almanın önemi, işletme içindeki yeri, satın alma işleyişi, tedarik yönetimi ve satın almanın geçmişten günümüze gelişimi ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Uygulama bölümünde ise örnek işletme olarak uluslararası alanda faaliyet gösteren bir firmanın stratejik satın alma fonksiyonları ve uygulamaları araştırılmıştır. Mevcut satın alma yönetimi, satın alma akışı, satın alma organizasyonunda yaşanan değişiklikler üzerinde durulmuş ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Yapılan bu çalışma ile satın alma süreçlerinin iyi yönetilmesinin, günümüz işletmeleri için çok önemli olan maliyet optimizasyonunu sağlayan en önemli süreçlerden biri olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Satınalma, Stratejik Satınalma Yönetimi, Tedarik

ABSTRACT**THE STRUCTURE AND WORKING OF STRATEGIC PURCHASING
MANAGEMENT AND AN INTERNATIONAL COMPANY APPLICATION****Sezgi UYSAL****Department of Business Administration (Marketing)
Anadolu University Social Science Institute, September 2010****Advisor: Assoc. Prof. Dr. N. Figen ERSOY**

Purchasing function deals with obtaining the materials and services with the right quality, in the right quantity, at the right price, from the right source and at the right time.

In this thesis, purchasing management and purchasing applications were studied. The theoretical development of the concept and examples in business enterprises were explained.

In the first section of the thesis study, purchasing and supplying functions, its importance to the companies, the development of purchasing and its usage as a main tool to reduce enterprise costs were explained.

After these theoretical sections, an example of a global company in automotive and white goods industry was selected and Purchasing and Supply management, purchasing process, the development of the application, the changes in purchasing organization currently existing in company and the effects on the overall process was evaluated.

For conclusion, with the data obtained from literature, previous studies and company applications, it is observed that purchasing is one of the most important function for reducing the cost of companies.

Key Words: Purchasing, Strategic Purchasing Management, Supplying

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sezgi UYSAL'ın "Endüstriyel Firmalarda Stratejik Satınalma Yönetiminin Yapısı, İşleyişi ve Uluslararası Bir Firma Uygulaması" başlıklı tezi 12 Kasım 2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.N.Figen ERSOY
Üye : Prof.Dr.Yılmaz ÜRPER
Üye : Doç.Dr.Metin ARGAN

İmza




Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Sezgi UYSAL

İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

- Lisans** : 2005 Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari
Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü
- Lise** : 1999 Eskişehir Fatih Fen Lisesi
- Lise** : 1996 Bilecik Anadolu Lisesi

İş

- Aralık 2006-** Malzeme Planlama ve Tedarik Uzmanı, Rehau Polimeri
Kimya Sanayi A.Ş., İstanbul
- Mayıs 2005 – Aralık 2006** Dış Satınalma Uzman Yrd., Sarar A.Ş, Eskişehir

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı:Bilecik/20.06.1981 Cinsiyet: Kadın Yabancı dil: İngilizce, Almanca

ÖNSÖZ

“Endüstriyel Firmalarda Stratejik Satınalma Yönetiminin Yapısı, İşleyişi ve Uluslararası Bir Firma Uygulaması” başlıklı tez konusunda bana araştırma olanağı sağlayan ve çalışmamın her aşamasında önerileri ile beni yönlendiren danışman hocam, Sayın Doç. Dr. N.Figen ERSOY’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Rehau Polimeri Kimya Sanayi işletmesinde, bana tezimin uygulama bölümünü tamamlama fırsatını veren, yardımlarını esirgemeyerek, zaman ayıran başta fabrika müdürümüz Sayın Selahattin Erbil’e ve tüm çalışanlara teşekkürü bir borç bilirim.

İyi bir eğitim almamı sağlayan aileme ve tüm tez süreci boyunca desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Özgür Ceylan, Aycan Günay, Nuray Aker, Yavuz Selim Şahintürk, Zeynep Özgan, Başak Ezer, Kerem İlhan ve Sinan Canbolat’a ayrıca teşekkür ederim.

Sezgi Uysal

Eskişehir 2010

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SATIN ALMA FONKSİYONU

1.	SATIN ALMA KAVRAMI VE MODERN İŞLETMELERDE SATIN ALMANIN YERİ.....	3
	1.1. Satın Alma Kavramı.....	3
	1.2. Satın Alma Amaç ve Sorumlulukları.....	5
2.	ORGANİZASYON İÇİNDE SATIN ALMANIN YERİ.....	11
	2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Almanın Yeri.....	11
	2.2. Satın Alma Departmanının Diğer Departmanlarla İlişkisi.....	13
	2.2.1. Satın Alma Departmanı ve Üretim Departmanı.....	13
	2.2.2. Satın Alma ve Kalite Kontrol Departmanı.....	15
	2.2.3. Satın Alma ve Lojistik Departmanları.....	15
	2.2.4. Satın Alma Departmanı ve Satış/Pazarlama Departmanı.....	16
	2.2.5. Satın Alma Departmanı ve Finans Departmanı.....	16
	2.2.6. Satın Alma Departmanı ve Araştırma-Geliştirme Departmanı.....	17
	2.3. Satın Alma Merkezi ve Satın Alma Merkezindeki Roller.....	17
	2.4. Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi.....	18
	2.4.1. Satın Alma Departmanının İç Örgütlenmesi.....	19

2.4.1.1. Küçük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi	19
2.4.1.2. Büyük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi	21
2.5. Satın Alma Süreci	23
2.5.1. İhtiyacın Saptanması, Doğru Miktarın Belirlenmesi	26
2.5.2. Tedarikçi Seçimi	28
2.5.2.1. Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirme Kriterleri	29
2.5.2.2. Satın Alma Sözleşmesi	31
2.5.3. Sipariş Verme, Teslimat ve Kontrol	32
2.5.4. Satın alma Sürecinin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	33
3. SATIN ALMA FONKSİYONUNUN ÖNEMİ	33
4. STRATEJİK SATIN ALMA FONKSİYONLARI	38
4.1. Doğru Kalite	38
4.1.1. Kalitenin Belirlenmesi	39
4.1.2. Kalitenin Açıklanması	40
4.1.3. Kalitenin Kontrolü	41
4.2. Doğru Tedarikçi	42
4.2.1. Tek Tedarikçi ya da Çok Tedarikçi ile Çalışma	43
4.2.2. İmalatçı ya da Distribütör Kanalı ile Satın Alma	44
4.2.3. Kaynakların Coğrafi Yeri	44
4.2.4. Tedarikçi Geliştirme	45
4.2.4.1. Tedarikçinin Güçlendirilmesi	45
4.2.4.2. Tedarikçi Geliştirmeye Engeller	46
4.3. Doğru Miktar	46
4.3.1. Doğru Stok	47
4.3.2. Acil Siparişler	48
4.3.3. Ani Yokluk	49
4.3.4. ABC Yöntemi	49
4.4. Doğru Fiyat	51
4.4.1. Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler	52
4.4.1.1. Ürün Maliyeti	52

4.4.1.2. Algılanan Değer ve Fiyat.....	52
4.4.1.3. Rekabet ve Piyasa Şartları.....	53
4.4.2. Satın Alma Tipleri.....	53
4.4.2.1. Hammaddeler.....	53
4.4.2.2. Standart Üretim Maddeleri.....	54
4.4.2.3. Küçük Değerli Maddeler.....	54
4.4.2.4. Özel Maddeler.....	54
4.4.3. İskontolar.....	55
4.4.3.1. Miktar İskontoları.....	55
4.4.3.2. Mevsimlik İskontolar.....	56
4.4.3.3. Peşin İskontoları.....	56
4.4.3.4. Ticari İskontolar.....	56
4.5 Doğru Zaman.....	57
5. SATIN ALMANIN GELİŞİMİ.....	57

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI BİR ŞİRKET OLAN REHAU'DA STRATEJİK SATINALMA FONKSİYONLARININ TANIMLANMASI VE SATINALMA UYGULAMALARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA SORUSU.....	67
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	67
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	68
4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ KAYNAKLARI.....	68
4.1. 1. Elden Veri Kaynakları.....	68
4.2. 2. Elden Veri Kaynakları.....	69
5. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ, GÜVENİLİRLİĞİ, KISITLARI.....	69
6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	70
7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	70
7.1. REHAU Şirket Tanımı.....	70
7.2. REHAU Süreç Haritası.....	72

7.2.1. Ana Süreçler	73
7.2.1.1. Pazar Etkinliği	73
7.2.1.2. Ürün Geliştirme	74
7.2.1.3. Tedarik Zinciri	74
7.2.2. Yönetim Süreçleri	75
7.2.2.1. Yönetim	75
7.2.2.2. İnovasyon (Yenilikçilik) Yönetimi	75
7.2.2.3. Çevre Yönetimi	75
7.2.2.4. Kalite Yönetimi	76
7.2.2.5. Sürekli İyileştirme Süreçleri	76
7.2.3. Destek Süreçleri	77
7.2.3.1. Personel	77
7.2.3.2. Muhasebe ve Finans	77
7.2.3.3. Hukuk	77
7.2.3.4. Organizasyon ve IT/IS	77
8. REHAU SATINALMA YÖNETİMİ	78
8.1. Rehau Satın Alma Örgütlenmesi	78
8.2. Satın Alma Görev ve Sorumlulukları	78
8.2.1. Satın Alma Sorumluları	79
8.2.1.1. Satın Alma Sürecinin Aksatılmadan Yürütülmesi	79
8.2.1.2. Maliyet Azaltma Çalışmaları	79
8.2.1.3. Tedarikçilerin Fiyat Artış Taleplerinin Değerlendirilmesi	80
8.2.1.4. Satın alma Sürecinin Geliştirilmesi, İyileştirilmesi, Sistematik Hale Getirilmesi	80
8.2.2. Stratejik Satın Alma Sorumluları	81
8.2.3. Rehau Fabrikaları	81
8.2.4. Teknik Departmanlar	81
8.2.5. Ana Satın Almacı(Malzeme Grup Koordinatörü-Satın Alma), Ana Mühendis (Malzeme Grup Koordinatörü-Teknik)	82
8.2.6. Kalite Departmanları	82
8.3. Rehau Stratejik Satın Alma Yönetimi	82

8.3.1. Malzeme Grup Yönetimi.....	83
8.3.2. Tedarikçi Yönetimi.....	84
8.3.2.1. Tedarikçi Seçim Süreci.....	84
8.3.2.1.1. Yeni Bir Tedarikçinin Tedarikçi Havuzuna Seçilmesi.....	85
8.3.2.1.2. Mevcut Tedarikçi Havuzundan Tedarikçinin Seçilmesi.....	86
8.3.2.1.3. Nakliyeciler Firma Seçim Süreci.....	86
8.3.2.2. Tedarikçi Değerlendirme.....	88
8.3.2.3. Tedarikçilerin Geliştirilmesi.....	92
8.3.2.4. Tedarikçilerin Raporlanması.....	93
8.3.3. Tedarik Süreci.....	93
8.3.3.1. Malzeme Grupları.....	93
8.3.3.1.1. Hammaddeler.....	94
8.3.3.1.2. Ambalaj.....	94
8.3.3.1.3. Üretim Harici Kullanılan Malzemeler.....	94
8.3.3.1.4. Nakliye.....	94
8.3.3.1.5. Hizmet.....	94
8.3.3.2. Malzeme İhtiyaç Planlama.....	94
8.3.3.3. Satın Alma Akışı.....	96
8.3.3.3.1. Merkez Satın Almaya Geçilen Siparişler.....	99
8.3.3.3.2. Fabrikalar Arası Alım.....	100
8.3.3.3.3. Yerel Tedarikçilerden Sipariş Geçilmesi.....	101
8.3.3.4. Ürün Denetimleri, Şikâyetleri ve İadeleri.....	101
8.3.3.5. Garanti ve Garanti Hizmetleri.....	102
8.3.3.6. Üretim Araçları, Çizimler.....	103
8.3.3.7. Gizli Tutma Hakları.....	103
9. ARAŞTIRMA BULGULARININ (VERİLERİNİN) YORUMLANMASI VE ÇALIŞMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	104

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
EKLER.....	113
KAYNAKÇA.....	117

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Satın Alma Departmanının Fonksiyonları.....	7
Tablo 2. Satın Alma Merkezindeki Roller ve Karar Aşamaları.....	18
Tablo 3. Satın Alma Süreci.....	24
Tablo 4. Ticari Tedarikçi Değerlendirme Formu (LBU-C).....	89
Tablo 5. Teknik Tedarikçi Değerlendirme Formu (LBU-T).....	90
Tablo 6. Merkez Satınalma Malzeme Listesi.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1. Tedarik Zincirinin 4 Ana Bileşeni.....	11
Şekil 2. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	12
Şekil 3. Küçük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi Örneği.....	20
Şekil 4. Büyük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi Örneği.....	21
Şekil 5. Maliyet İndiriminin Satışa Göre Oranı.....	35
Şekil 6. Satın Alınan Mal ve Hizmetlerin Satılan Malın Maliyeti İçindeki Yüzdesi.....	36
Şekil 7. Du Pont Analizi: Satın Alınan Malzeme ve Hizmetlerin Maliyetinde %2'lik Düşüşün RONA'yı %12.1 Artırması.....	37
Şekil 8. Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler.....	52
Şekil 9. Bütünleşik Satın alma Sistemi ve Departmanlar Arası İlişkiler.....	64
Şekil 10. Dünya Üzerinde Rehau Çalışma Sahaları.....	70
Şekil 11. Rehau Türkiye.....	71
Şekil 12. Rehau Süreç Haritası.....	72
Şekil 13. Rehau Stratejik Satın Alma Yönetimi.....	82
Şekil 14. Rehau Tedarikçi Değerlendirme Akışı.....	91
Şekil 15. MRP Sisteminin Diğer Sistemlerle İlişkisi.....	94

GİRİŞ

Satın alma işlevi insanlık tarihi kadar eskidir. Bu konu, ilk defa insanın kendi elinde olan bir şeyi hemcinsinde bulunan bir başka şeyle değiştirdiği zaman başlamıştır. İster kişisel ihtiyaçları olsun, ister organize edilmiş faaliyetleri için olsun, insan faaliyet ve refahı yönünden önem arz eden satın alma insanlar ve işletmeler için daima temel fonksiyon olagelmıştır.¹

Bir üretim firmasının sürekliliği için ürünlerinin satılabilir hale getirilmesi, ürünlerinin satışa hazır hale getirilebilmesi için de gerekli malzeme ve bileşenlerin temin edilmesi gereklidir. Bu gerçek, ortalama bir üretim firmasının gelirinin yarısından fazlasını malzeme ve hizmet satın almasına harcadığı gerçeği ile birleşince satın alma yönetiminin firmanın tepe yönetiminin dikkatini çekecek kadar önemli bir fonksiyon olduğu ortaya çıkmaktadır.² Etkin satın alma uygulamalarıyla sağlanan tasarrufların çok yüksek olduğunun anlaşılması, satın alma fonksiyonunun önemini giderek artırmıştır. Karmaşık pazarların, hızla değişen fiyatların ve sabit kalmayan para değerlerinin zorluklar yarattığı günümüzde, bu önemli işlemleri öğrenme ihtiyacı artmıştır. Bu da satın almanın önemini ve dolayısıyla gelişimini hızlandırmıştır.³ Satın alma anlayışı, zamanla satın alma sürecini, ilişkileri, performansı ve satın alma verimliliğini kapsayan stratejik satın alma yönetimi haline gelmiştir.

Satın alma fonksiyonu ve süreci, firmaların karlılığını sürdürmelerinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Satın alma sürecinde beklenmeyen bazı durumların ortaya çıkması tüm tedarik zinciri yoluyla firmalara önemli zararlar verebilmektedir. Satın alma fonksiyonu hayata geçirilmeden, bir organizasyonun değer üretebilmesi ve yapmak istediği işi yapabilmesi mümkün olamaz.

Bu tezin amacı firmalarda satın almanın yeri, önemi, gelişimi, firmaları başarıya götürecek satın alma ve tedarik stratejilerinin ortaya koyulması, doğru ürünün, zamanında, doğru miktarda ve uygun fiyata satın alma felsefesini belirlemek olacaktır. Tezin amacı doğrultusunda yapılan literatür çalışmasında satın almanın genel tanımı yapılmış, satın almanın amaç ve sorumlulukları belirtilmiş, satın alma fonksiyonları

¹ N. Cesur, "Toplam Kalite Yönetimi İçinde Satın Almanın Rolü ve Önemi."(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi,1998),s.10.

² P. Baily and D. Farmer, **Purchasing Principles and Management** (Sixth edition, London: Pitman Publishing, 1990),s.118.

³ Rihard M.Singer, **Modern Satınalma Uygulamaları** (İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1988), s.9.

ayrıntılı olarak araştırılmış, satın almanın önemi ve satın almanın gelişimi geçmişten günümüze kadar incelenmiştir. Tezin ikinci bölümünde literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında, nitel araştırma tekniğiyle uluslararası bir firmada stratejik satın alma fonksiyonları tanımlanmış ve satın alma uygulamalarına yönelik araştırma ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

SATIN ALMA FONKSİYONU

1. SATIN ALMA KAVRAMI VE MODERN İŞLETMELERDE SATIN ALMANIN YERİ

1.1. Satın Alma Kavramı

Günümüz rekabet şartlarında, bir firma devamlılığını korumak ve tatmin edici karlar elde etmek istiyorsa, malzemeleri kalite ve hizmet gereksinimleri ile uyumlu en düşük fiyatla satın almalıdır. Bu düşünce bütün satın alma fonksiyonunun ve endüstriyel satın almanın temelidir.⁴

Satın alma, ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetin güvenilir kaynaklardan optimum maliyet ile edinimidir. Doğru ürünün, doğru miktarlarda, doğru kaynaktan, doğru zamanda, doğru kalitede, uygun fiyatla sağlanmasıdır.⁵

Malzeme olmadan üretimin başlaması mümkün değildir ve malzeme ihtiyacının ve programının devamlılığı sağlanmadan üretim devamlılığı söz konusu olamaz. Malzeme ihtiyacı üretim ihtiyacını karşılamaya yetmelidir, malzemenin kalitesi üretilmesi amaçlanan ürüne uygun olmalıdır, malzemenin tedarikğinde yaşanan gecikmeler üretimin aksamasına hatta durmasına bu da verimsiz üretime, zamanında yapılamayan teslimata ve müşteri memnuniyetsizliğine sebep olur. Bu yüzden küresel rekabet ortamında satın alma faaliyetleri işletmeler için stratejik bir önem taşımaktadır.

Satın alma yönetimi ise yurtiçi ve yurtdışı pazar araştırmaları ile doğru tedarikçilerin bulunmasından başlayarak doğru kaynaktan teknik nitelikleri tanımlanmış doğru kalitedeki malzemelerin (ürün, makine vs.) doğru planlama ile zamanında ve uygun olan en doğru maliyetlerle temin edilmesinin koordineli bir şekilde yürütülmesidir.

Birçok endüstriyel lider satın almanın önemini vurgulamışlardır⁶: Onlara göre;

⁴ S.F. Heinritz and P.V. Farrel, **Purchasing Principles and Applications** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1971), s.20.

⁵ R. Monczka, R. Trent ve R. Handfield, **Purchasing and Supply Chain Management** (Second edition, Ohio: Thomson Learning, 2002), s.77.

⁶ “İşletmelerde Satınalma Yönetiminin Önemi Üzerine Bir Rapor,” (New York: Purchasing, (tarihsiz)), pp.7-10.

“Satın alma, bizim operasyon zincirimizdeki en güçlü halkadır. Bu halkanın zayıflaması tüm yapımızın verimsizleşmesi, etkinliğimizin azalması ve tabiki uzun vadede karlılığımızın düşmesi demektir.” (K.C Towe President, American Cyanamid Company).

“Biz 54000 tedarikçiden 40000 farklı ürün alırız. Bu ürünler ve hizmetler tüm dünyadan alınır ve değeri 1 milyar doları aşar. Doğal olarak, biz, bu muhteşem satın alma işini yönetimin en önemli fonksiyonu olarak görürüz.” (Benjamin Fairless Chairman, United States Steel Corporation)

İşletmeler için çok önemli olan bu fonksiyona ilişkin hem ulusal hem uluslararası literatürde birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bir kısmı şunlardır:

“Satın alma fonksiyonu, uygun ekipman, malzeme, teçhizat ve hizmeti doğru kalite, doğru miktarda, doğru fiyatla doğru kaynaktan sağlamaktır.”⁷

“Firmanın temel ve destek faaliyetlerini en iyi şartlarda yapabilmesi, sürdürebilmesi ve yönetebilmesi için bütün gerekli malzeme, hizmet, yetenek ve bilginin dış kaynaklardan sağlanmasıdır.”⁸

Teoride ya da uygulamada, satın alma için varılan sonuç aslında aynıdır. Bu yönde, satın alma dinamiktir, önemlidir ve işletmeler içinde gün geçtikçe daha da artan stratejik öneme sahiptir.

Bu tanımlardan yola çıkarak satın alma faaliyetinin işleyişi genel olarak:⁹

- Satın alınması gereken mal ve hizmetlerin kalitesinin, özelliklerinin ve miktarının belirlenmesi.
- Uygun tedarikçilerin bulunması.
- Anlaşma yapmak için tedarikçi ile müzakereler yapmak
- Seçilen tedarikçiye sipariş vermek
- Siparişi gözlemek ve kontrol etmek
- Satın alma sürecini izleme ve değerlendirme (şikayetleri çözme, ürün ve tedarikçi dosyalarını güncel tutma, tedarikçileri değerlendirme) görevlerini amaçlayan faaliyetleri içerir.

⁷ Aljian, G.W. **Purchasing Handbook**(New York: McGraw Hill Inc., 1973), s.18

⁸ Van Weele, A.J. **Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice**. (London: Thomson Learning, 2002), s.7

⁹ Saader Ayça Şahin, “Satın Alma ve Risk Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, 2003), s.3-4.

1.2. Satın Alma Amaç ve Sorumlulukları

Satın alma ile ilgili tanımlardan yola çıkarak satın almanın amaç ve sorumlulukları, “Malzemeleri doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyatta, doğru kaynaktan sağlamak” olarak belirlenebilir. Bu yönde yapılan bir açıklama, satın alma fonksiyonlarının kapsamanın yanı sıra, amaç ve sorumluluklarını da özetleyen bir yaklaşımdır.¹⁰

Burada önemli olan, doğru miktarda amaçlanan üretimi aksatmadan ve kesintiye uğratmadan yeterli miktarın belirlenmesidir. Bu belirleme yapılırken stok maliyetleri, stok devir hızı, minimum sipariş miktarı, tedarik süresi, ürünlerin raf ömrü, ileriye dönük satın alma yapmanın maliyetleri, ürünlerin gelecek fiyatlarında olan dalgalanma gibi faktörler göz önüne alınmalıdır. Bu faktörler arasında kurulacak denge doğru miktarı belirlemede büyük öneme sahiptir ve bu riskleri azaltmak için her satın alma için uzun vadeli planlar yapılmalıdır.¹¹

Satın almada önemli hususlardan biri doğru fiyattır. Doğru fiyatta amaçlanan düşük fiyat olmamalıdır. İhtiyaçlara cevap verecek özelliklerin belirlenmesi sonucu oluşan, en yüksek kaliteyi değil, en uygun kaliteyi en iyi fiyattan temin etmeyi amaçlamalıdır.

Satın almada olası en iyi hizmet ve en hızlı teslimin, tedarikçi tarafından garanti edilmesi gerekir. Ürünlerin maliyetleri karşılaştırılırken, tedarikçilerin hizmeti göz önüne alınmalıdır. Günümüz rekabet koşullarında kimi zaman alınan hizmet tedarikçi seçiminde, ürünün maliyetinden önce gelmektedir ve tedarikçiler arasında tercih sebebi olmaktadır.

Tedarikçilerle uzun vadeli ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmek, yeni tedarikçiler oluşturmak ve şirket içinde diğer bölümlerle uyumlu bir ilişki sağlamak, yenilikçi ve esnek olmak da satın almanın amaçları içinde sayılabilir.

Satın almacı, üretimin devamlılığını aksatmamak adına, riskleri minimuma indirmek için mevcut üretimde kullanılan ürün ve hizmetler için alternatifler oluşturmak, ikame malzemeler bulmak durumundadır. Böylece, bir malzemenin tedarikçisinde, kalitesinde ya da dış faktörlerden dolayı oluşacak sorunlar minimuma indirilmiş olmaktadır.

¹⁰ Monczka, Trent ve Handfield, **a.g.e.**, s.78.

¹¹ H. Demir, **Üretim Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003), s.819.

Tedarikçilerle birebir iletişim halinde oldukları için satın alma çalışanları, firma imajını en iyi şekilde yansıtmak durumundadır. İyi bir imaj, satın almanın ileride iyi teknik servis alarak maliyetleri düşürüp performansı artırmasına, fiyat müzakerelerinde avantaj sağlamasına, malzeme kısıtı olduğu durumlarda daha kolay malzeme sağlamasına olanak tanıyacaktır.

Satın alınacak ürünleri çok iyi tanımak, nakliyyeyi organize etmek ve planlama yapmak, gerektiğinde dış kaynaklardan yararlanarak dıştan tedarik ve taşerondan hizmet almak, satın almanın sorumlulukları içindedir.

Aynı şekilde yasaları, vergi düzeylerini ve sözleşme hukukunu bilmek ve bunlara ilave olarak satın alma ahlakına uygun hareket etmek de bir satın alma sorumluluğudur.¹²

Bir üretim firması için satın almanın amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir¹³:

1. Planlı ürün ve servis akışı ile üretimin devamlılığını sağlamak.
2. En iyi fiyat, kalite ve hizmet kombinasyonunu elde etmek.
3. Stoğa bağlı olarak oluşan kayıpları minimize etmek.
4. Tedarikçilerle sürdürülebilir ilişkiler elde etmek.
5. Güvenilir alternatif kaynaklar bulmak.
6. Ürün ve hizmetlerde standartlaşma ve basitleştirme sağlamak.
7. Firmanın sektördeki rekabetçi konumunu dikkate alarak çalışmak, rekabetçi pozisyonunu sürdürmek, maliyetleri ile ilgilenerek karını muhafaza etmek.
8. Diğer departmanlarla koordineli çalışmak, iyi ilişkiler kurmak.
9. Satın alma faaliyetlerini etik, etkin ve verimli yürütmek.
10. Personeli en iyi şekilde eğitmek, geliştirmek ve motive etmek, böylece yapacakları iyileştirmeler ile firmaya değer katmalarını sağlamak.

Satın alma bölümünün bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için birçok görevle ilgilenmesi gerekmektedir.

The National Industrial Conferance Board, İşletmelerde satın alma departmanının görevlerini belirlemek için 280 satın alma departmanı üzerinde araştırma yapmıştır¹⁴. Bu çalışmanın özeti Tablo 1’de gösterilmektedir.

¹² Atilla Filiz, “Satınalma Süreçleri Yönetimi,” **Kaynak Elektrik Dergisi**, Sayı:224, (Ocak 2008), s.102.

¹³ Eberhard E. Scheuing, **Purchasing Management** (New Jersey: Prentice Hall, 1988), p.12.

¹⁴ Scheuing, **a.g.e.**, p.20,21.

Tablo 1. Satınalma Departmanının Fonksiyonları

Görevi	Satınalma Departmanının Yüzdesi		
	Öncelikli Sorumluluk	İkincil Sorumluluk	İçermeyenler
1. Sipariş Oluşturma	99	-	1
2. Tedarikçilerle Görüşme	98	1	1
3. Tedarikçilerle Pazarlık	98	1	1
4. Tedarikçi Seçimi	98	1	1
5. Fiyat Analizi Yapmak	96	2	2
6. Tedarikçi Uyumunu Sağlamak	95	4	1
7. Tedarikçi Kayıtlarını Güncel Tutma	95	3	2
8. Yeni Tedarik Kaynakları Bulmak	95	3	2
9. Sipariş Takibi Yapmak	91	7	2
10. Katalog Dosyalarını Tutmak	90	6	4
11. Hurda Malzemelerin Satışı	83	16	1
12. Faturaların Doğruluğunu Kontrol Etmek	76	22	2
13. Satın Alma ve Teslimatları Düzenlemek	76	21	3
14. Satın Alma Zamanını Belirlemek	73	24	3
15. Pazar Araştırması ve Maliyet Analizi Yapmak	73	19	8
16. Talepleri Kontrol Etmek	65	29	6
17. Sözleşme Yapmak	63	16	21
18. Tedarik Miktarını Belirlemek	58	39	3

19. Alternatif Malzeme Bulmak	50	48	2
20. Spesifikasyon Dosyaları Tutmak	49	46	5
21. Stok Kontrolü Yapmak	43	53	4
22. Üretim İçin Gerekli Araç, Gereç, Yapı Satın Almalarını Yönetmek	35	62	3
23. Depo Yönetimi	32	64	4
24. Standardizasyonu Sağlamak	28	56	16
25. Nakliye Şikayetlerini Takip Etmek	25	71	4
26. Mal Kabul	22	72	6
27. Gümrük İşlemlerini Takip Etmek	20	44	36
28. Malzeme Test ve Kontrolünü Yapmak	14	80	6
29. Sigorta Yaptırmak	5	90	5

Kaynak: Eberhard E. Scheuing, **Purchasing Management** (New Jersey: Prentice Hall, 1988), s.8

Bu tablodan da görüldüğü gibi, ilk 10 görev satın almanın temel fonksiyonları olarak nitelendirilmektedir. Fakat kimi görevler “öncelikli satın alma fonksiyonlarının” içinde olmasa da, satın alma bölümü amaç ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için önemli görevlerdir. Her firmada bu görevlerin tümü satın alma departmanında görevli farklı uzmanlar tarafından yerine getirileceği gibi, söz konusu görevler işletmedeki farklı departmanlar tarafından da yerine getirilebilmektedir. (Örn. Malzeme Yönetimi, Depo yönetimi gibi). Bu yüzden işletmelerde satın alma fonksiyonunun kapsamının anlaşılmasında bu işlevlerin sınıflandırılması firmalar açısından çok önemlidir.

Bu sınıflandırma alttaki şekilde yapılabilir¹⁵:

Kayıtlar, Veri ve Temel Enformasyon

- Genel Satın Alma Kayıtlarını Tutmak
- Fiyat Bilgilerini Kaydetmek
- Stok ve Tüketim Bilgilerini Kaydetmek
- Tedarikçi Kayıtlarını Tutmak (Finansal ve Performans Dahil)

¹⁵ P. Baily and D. Farmer, **Purchasing Principles and Management** (Sixth edition. London:Pitman Publishing, 1990), s.184.

- Spesifikasyon Dosyaları Tutmak
- Standardizasyon Bilgilerinin Dosyalarını Tutmak
- Katalog Dosyalarını Tutmak

Satın Alma Araştırması, Analizleri ve Çalışmaları:

- Pazar Araştırması Yapmak ve Trendleri Belirlemek
- Malzeme Araştırması Yapmak
- Fiyat/Maliyet Analizi Araştırması Yapmak
- Tedarik Kaynaklarını Araştırmak
- Tedarikçilerin Tesislerini Denetlemek
- Yeni Tedarik Kaynakları Geliştirmek
- Alternatif Malzeme ve Kaynak Geliştirmek
- Değer Analizi Çalışmalarına Katılmak

Satın Alma (Tedarik)

- İsteklerin Gözden Geçirilmesi
- Fiyat Teklif Taleplerini İşleme Almak
- Fiyat Teklifi Yapan Tedarikçilerin Listesini Tutmak
- Fiyat Tekliflerini(Piyasa Değerlerini) Analiz Etmek
- Tedarikçileri Değerlendirmek
- Tedarikçileri Seçmek
- Satın Alınacak Miktarı Belirlemek
- Satın Almaları ve Teslimatları Çizelgelemek
- Taşıma ve Nakliye Şekli Belirlemek
- Satın Alma Anlaşmaları İçin Müzakereler Yapmak
- Anlaşmaları Hazırlamak ve İşleme Sokmak(Satın Alma Siparişi, Dış Kaynak, Leasing Anlaşmaları vb.)
- Anlaşmaların Yasal Koşullarını Belirlemek
- Teslimatı İzlemek
- Malzeme Alındı Makbuzlarını Kontrol Etmek
- Faturaların Doğruluğunu Kontrol Etmek
- Tedarikçilerle Yazışmak ve Yeni Düzenlemeler Yapmak
- Anlaşma Değişiklikleri İçin Müzakereler Yapmak

Malzeme Yönetimi

- Minimum Stok Tutmak
- Envanter Dengesini Sağlamak
- Stok Devir Oranını İyileştirmek
- Malzeme Transferini Sağlamak
- Gereksinimleri Birleştirmek
- Ekstra Stoku ve Malzemelerin Kullanılmaz Hale Gelmesini Engellemek
- Ambalaj ve Kutuların Standardizasyonunu Sağlamak
- Teslimatların Periyodik Raporlarını Yapmak

Diğer

- Maliyet Tahminleri Yapmak
- Hurda, Kullanım Zamanı Dolmuş ve Artık Malzemeleri Sevk Etmek
- Karşılıklı Ticari İlişkileri Yürütmek

Tamamen satın alma fonksiyonunun sorumluluğunda olan faaliyetlerin yanı sıra, satın almanın diğer fonksiyonlarla beraber yürüttüğü faaliyetler de vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

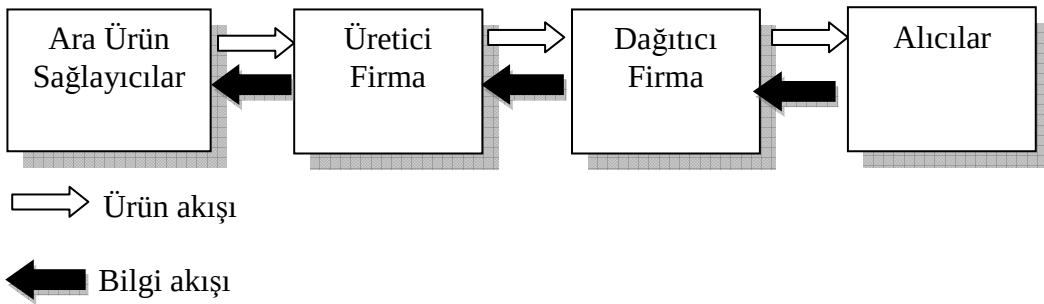
- Üret ya da Satın Al Kararlarının Verilmesi
- Standartlaştırma
- Niteliklerin Belirlenmesi
- İkame Malzeme Bulunması
- Kabul Muayenesi
- Malzeme Bütçesi
- Envanter Kontrolü
- Ana Ekipman (Makine, Bina vb.) Alımı
- Araç, Taşıt Alımı
- İnşa Projeleri
- Karşılıklı Ticari Politikalar
- Malzeme Elde Edilebilirliğine Göre Üretim Programlarının Yapılması

2. ORGANİZASYON İÇİNDE SATIN ALMANIN YERİ

2.1. Tedarik Zinciri Yönetiminde Satın Almanın Yeri

Tedarik zinciri ara ürün sağlayıcıları, üretim işletmeleri, dağıtım kanalları ve alıcılar gibi birbirini tamamlayan bileşenlerin oluşturduğu bir sistemdir. Ürün veya hizmetin alıcıya ulaşana kadar geçtiği tüm basamaklar tedarik zincirinin bileşenlerini oluşturmaktadır.¹⁶

Basit bir tedarik zinciri, ara ürün sağlayıcı, üretici, dağıtıcı ve alıcı olmak üzere Şekil 1’de görüldüğü gibi dört bileşenden oluşmaktadır.



Şekil 1. Tedarik Zincirinin 4 Ana Bileşeni

Kaynak: F. Atakan ve G. Kayacık, “Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Web Tabanlı Entegrasyonu”, (2001) <http://bornova.ege.edu.tr/kayacik> (Erişim Tarihi:02.03.2009)

Lee ve Billington’a göre, tedarik zinciri birçok işletmenin oluşturduğu, hammaddelerin tedarik edilmesi, bunların yarı mamullere dönüştürülmesi ve son ürünün üretilip dağıtım kanalları ile müşterilere dağıtıldığı bir ağıdır. Ganeshan ve Harrison göre bir tedarik zinciri, malzemelerin tedarik edilmesi, bunların yarı mamul ve mamullere dönüştürülmesi ve bu bitmiş ürünlerin müşterilere dağıtılması fonksiyonlarını yerine getiren dağıtım seçimlerinin ve işletmelerin oluşturduğu bir ağıdır.¹⁷

Tedarik zinciri yönetiminin kapsamı tek bir işletme ile sınırlı kalmamaktadır. Çünkü tedarik zinciri hammadde satıcıları, mamul üreticileri, dağıtım kanalları, perakendeciler gibi birden çok işletmeyi içine almaktadır. Birden fazla şirketi kapsayan tedarik zinciri yönetimi yapısı, tek bir şirket gibi davranarak kaynakların (süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümleri) ortak kullanımı sayesinde sinerji yaratmayı

¹⁶ F. Atakan ve G. Kayacık,, “Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Web Tabanlı Entegrasyonu”, (2001) <http://bornova.ege.edu.tr/kayacik/download/odtuyik.doc>

¹⁷R.Teigen, “Agent-Oriented Supply-Chain Management”, Introduction, **International Journal of Flexible Manufacturing Systems**, Springer Netherlands, (April 2000), s.170.

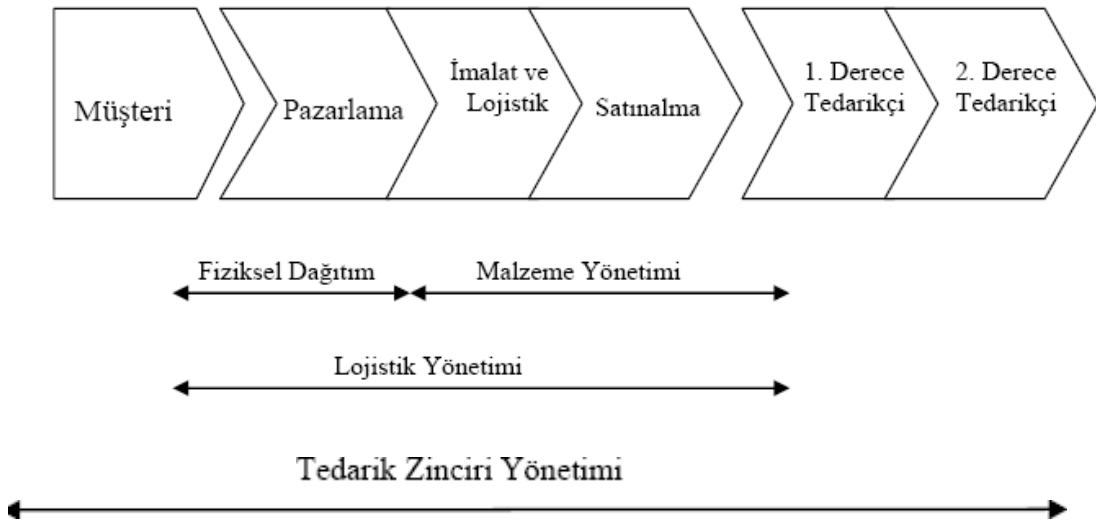
hedeflemektedir. Sonuç ise yüksek kalitede, düşük maliyette, piyasaya hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri memnuniyeti sağlayan hizmet ya da ürünler olmaktadır.

Bu tanımlardan yola çıkarak tedarik zinciri planlama, satın alma, imalat, hareket (dağıtım ve taşıma), satma unsurlarından oluşmaktadır.

Tedarikçiler ve tüketicilerle ilgili her düzeydeki tedarik zinciri faaliyetleri arasında; satın alma, ulaştırma, nakit ve kredi işlemleri, bankalar, toptancılar, perakendeciler, komisyoncular, alacak ve borç işlemleri, depolama ve stok yönetimi, sipariş alma ve her düzeyde bilgi paylaşma faaliyetleri sayılabilir¹⁸.

Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır.

Tedarik zinciri yönetimi, bütün lojistik faaliyetlerini içermesi yönüyle satın alma yönetiminden farklıdır. Buna ek olarak, tedarik zinciri yönetimi sadece birinci derece tedarikçileri değil, onların tedarikçileri ile olan ilişkilerin yönetimini de içerir.¹⁹



Şekil 2. Tedarik Zinciri Yönetimi

Kaynak: [http://www.kho.edu.tr/yayinle/bilimdergisi/2001\(Erişim](http://www.kho.edu.tr/yayinle/bilimdergisi/2001(Erişim) Tarihi: 02.03.2009)

Tedarik zinciri yönetimi iki yönlüdür: Geriye yönelik faaliyetler, tedarikçilere doğru; ileriye yönelik faaliyetler, tüketicilere doğru yapılan faaliyetlerdir. Bu sistemin aksamadan, verimli olarak çalışması, işletmenin gerek maliyet liderliğinin, gerekse farklılaştırılmış ürünlerinin sonucu olarak, ona rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Aynı zamanda, tedarik zincirindeki kurumlar arasındaki iyi ilişkiler ve işbirlikleri tüm

¹⁸ J. Heizer ve B. Render, **Operations Management** (Fifth ed. Prentice Hall, 1999), s.4.

¹⁹ Z.Yaman, "Tedarik Zinciri Yönetiminde(SCM) Bilgisayar Yazılımları ve SCM'ye Geçiş Uygulamaları", (2001) <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimler/2001>

kurumların beraberce büyüyeabilmelerine olanak sağlayabilir. Geriye yönelik faaliyetler, tedarikçilerle işletme arasındaki satın alma faaliyetlerini oluşturur. Burada uygulanabilen alt stratejiler arasında; çok sayıda ve değişik tedarikçilerden satın alma stratejisi, sadece birkaç tedarikçiden sürekli satın alma stratejisi, karma satın alma stratejileri ve sanal veya şebeke (network) yapısındaki tedarikçilerden satın alma stratejilerini sayabiliriz. Satın alma yapılacak tedarikçi işletmenin seçiminde de çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Satın alma ve tedarik yönetimi (tedarikçi yönetimi de dahil olmak üzere) tedarik zinciri yönetiminin bütünleşik parçalarıdır. İleriye yönelik faaliyetler, işletme ile dağıtım kanalları ve tüketiciler arasındaki satış faaliyetlerini kapsamaktadır. Siparişlerin alınması, hazırlanması, faturalama ve irsaliye hizmetleri, fiziki ulaştırma (nakliye) stratejileri, dağıtım kanalındaki aracılarn seçimi ve yönetimi, kredi işlemleri gibi faaliyetlerle ilgili alt grup stratejiler de tedarik zinciri stratejileri arasında bulunmaktadır.²⁰

2.2. Satın Alma Departmanının Diğer Departmanlarla İlişkisi

Satın alma departmanı, bir firmadaki işletme faaliyetlerinin büyük çoğunluğunun merkezi durumundadır ve bu yüzden diğer departmanlarla yakın ilişkiler içerisinde olması gerekmektedir.

2.2.1. Satın Alma Departmanı ve Üretim Departmanı

Üretim ve satın alma departmanının koordineli çalışmaması sonucu oluşabilecek en olası ve en kötü durum üretimin durmasıdır ve bu durum hiç bir firmanın kabul etmeyeceği bir durumdur. Bu yüzden satın alma ve üretim departmanlarının her ikisinin de ortak amacı iletişimi yüksek, koordineli, verimli ve karlı operasyonlar yapmaktır. Üretim departmanı yıllık, aylık, haftalık planlarla satın almayı bilgilendirmelidir. Bu bilgilere göre satın alma departmanı tedarik programını daha verimli şekilde yapabilecektir. Acil ve planlanan üretim değişikliklerinde satın alma hemen bilgilendirilmelidir.

Malzemelerin düzgün ve dengeli bir şekilde akışını kontrol etmek için bu iki departman eksiksiz bilgi alışverişinde bulunmalıdır. Satın alma zamanlaması bu arada çok önemlidir. Eğer satın alma departmanına geniş ölçüde araştırma yapma, tedarikçi

²⁰ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (İkinci ed. Literatür Yayıncılık,2004), p.292.

bulma, anlaşmaları düzenleme, teslimatı sağlama ve malzeme kontrolü için yeterli zaman verilmezse ek maliyetlerin oluşması kaçınılmazdır. Satın alma departmanı da tüm bu süreçleri doğru bilgi akışıyla üretim bölümüne iletmelidir.

Üretim departmanı bütün gerekli malzemelerin zamanında, çok iyi kalitede ve bol miktarda elinde bulunmasını ister. Böyle bir istek gerekli standartların üzerinde kaliteye sahip ürünlerin çok miktarda stoklanmasına neden olabilir. Bu durumda satın alma departmanı gerekli miktar, uygun kalite ve optimum stokta malzeme sağlamak için devreye girer.²¹

Malzeme eksikliğinde, yapılan en iyi plan bile devre dışı kalır, bu yüzden olası gecikmelerde satın alma departmanı planlama departmanını acil bilgilendirmesi gerekmektedir ve koordineli çalışarak, alternatif durumlar devreye sokulmalıdır (ikame malzeme alımı, üretim planında değişiklik yapılması, gerekirse başka üretimin devreye alınıp malzeme gelene kadar verimsizliğin önlenmesi, müşterinin zaman geçmeden bilgilendirilmesi),

Malzeme standartlarının ve niteliklerinin belirlenmesinde birçok firmada üretim ve satın alma departmanı birlikte çalışmaktadır fakat satın alma departmanı firmada kullanılan her malzemeye yeterince hakim olamayacağı için kimi firmalarda bu tamamen üretim tarafından belirlenmekte, satın alma departmanı piyasa araştırması, fiyat, tedarik konusunda üretime destek verebilmektedir.

Yeni ürünler ve modeller geliştirildiğinde üretim bölümü önemli bir rol oynar. Üretim bölümü, nihai ürünlerin üretimine ilişkin ekonomik ve teknik koşullar ile yapılabilirlikten sorumludur. Bu yüzden niteliklere, parçalara ve materyallere ilişkin mühendislik kararları bu departmanda onaylanır ve donanım gereksinimleri, maliyet ve bunların mevcut üretim düzeni üzerindeki etkilerine önem verilmesi gerekir.²² Fabrika ekipmanı alımında da benzer durum söz konusudur. Üretim bölümü alınacak makinenin özelliklerinin ve çeşidinin belirlenmesinden, satın alma potansiyel tedarikçilerin bulunması için gerekli araştırmaların yapılmasından sorumludur. Üretim bölümü ayrıca tedarikçilerin performansı konusunda satın alma departmanına geri bildirimde bulunarak tedarikçilerin değerlendirilme sürecine katkıda bulunmaktadır.

²¹ Filiz, **a.g.e.**, s.52.

²² Figen Ersoy, "Üretim İşletmelerinde Satın Alma Merkezlerinin Oluşumu ve Bu Merkezlerde Rol Tanımları," **Pazarlama Dünyası**, Yıl:16, Sayı:200206/95, (Kasım-Aralık), s.37.

Üret ya da satın-al kararları genellikle üst yönetim tarafından alınmasına rağmen her iki bölüm de bu kararların alınması için gerekli bilgileri sağlamakla yükümlüdürler.

2.2.2. Satın Alma ve Kalite Kontrol Departmanı

Satın alma departmanı, kalite departmanının belirlediği standartlara göre malzeme tedarik etmek zorundadır.

Kalite bölümünün hazırladığı ya da satın alma departmanı ile birlikte hazırlanan teknik şartnamelerin tedarikçilere onaylatılması ve buna göre malzeme tedarik edilmesi satın alma departmanının sorumluluğundadır. Kalite departmanı her malzeme girişinde malzemeyi kontrol etmek durumundadır ve malzemeler standartlara uymaması halinde malzemeleri kapatma ve üretimde kullanırmama hakkına sahiptir. Bu yüzden satın alma departmanı yeni tedarikçiyle anlaşma yaparken bu konuya çok dikkat etmelidir.

Giriş kontrol esnasında kalite standartlarına uymayan malzeme sonucunda yazılan şikayet bildirimi satın alma departmanı tarafından tedarikçiye iletmeli ve takibi yapılmalıdır. Üretim durmalarını engellemek adına bu süreçte, tedarikçi, satın alma departmanı ve kalite departmanı arasında sürekli bilgi alışverişi olmalı ve sorun en kısa sürede çözümlenmelidir.

2.2.3. Satın Alma ve Lojistik Departmanları

Satın alma ve lojistik departmanları işletmelerde tek bir departman altında faaliyet göstereceği gibi ayrı 2 departman olarak da görev yapabilirler. Her iki durumda da yerine getirilen görevler iç içe geçmiş durumdadır. Satın alma departmanı malzeme planı yaparken tedarik süresi, minimum sipariş miktarı, malzemelerin raf ömrünü göz önüne almalıdır. Depo yönetimi satın alma altında olabileceği gibi lojistik altında da olabilmektedir. Buna göre stok hedeflerini tutturmak her iki departmanın da ortaklaşa hedefi olmaktadır.

Satın alma ve lojistik bölümünün amaçları ürün akışının kesintisiz ve verimli bir şekilde sağlanmasıdır. Minimum maliyetle, malzeme ve parçaların doğru zamanda ve doğru yerde bulunmasını sağlamak lojistik fonksiyonu ve satın alma fonksiyonunu bir araya getiren en önemli amaçtır.²³

²³ Şahin, **a.g.e.**, s.14.

2.2.4. Satın Alma Departmanı ve Satış/Pazarlama Departmanı

Satış/Pazarlama departmanı müşterilerden aldığı öngörülerini, üretim planlarını, programlarını satın alma departmanına zamanında bildirmelidir. Bu müşteri planları hem üretim planlama için hem satın alma planı için esas teşkil etmektedir.

Müşterilerin istek ve talepleri doğrultusunda geliştirilen yeni ürün sürecinde tüm ihtiyaçların zamanında temin edilebilmesi için satın alma departmanı bilgilendirilmelidir. Böylece iyi bir pazar araştırmasıyla malzeme maliyetleri düşürülebilir.

Satış/Pazarlama departmanının amacı sattığı ürünlerden mümkün olan en iyi karları elde etmektir. Satın alma departmanı, mümkün olan en düşük fiyatta satın alma yaparak satış ve pazarlama departmanına firmanın rekabetçi pozisyonunu korumada yardım eder.²⁴

Tedarikçilerin zamanında malzeme verebilmesi için satın alma departmanı öngörülerini, siparişlerini tedarikçiye vaktinde iletmesi gerekmektedir bu da çok yönlü planlama sayesinde olabilir.

2.2.5. Satın Alma Departmanı ve Finans Departmanı

Satın alma departmanının aldığı her malzeme için firmadan para çıkışı olur. Finans departmanı girdi ve çıktıları iyi planlayamadığı takdirde firmanın sonunun gelmesi kaçınılmazdır. Satın alma departmanı yıllık, 3 aylık yada aylık bütçe planlarıyla finans departmanının para akışını ayarlamasına yardımcı olur. Satın alma normal bütçe planı haricinde yüksek enflasyon ortamında bütçe hazırlanması, kararsız talep durumunda bütçe hazırlanması, projeksiyon yapabilme konusunda bilgili olup finans departmanına destek olmalıdır.

Satın alma ayrıca giriş bildirimleriyle beraber satın alma siparişlerini irsaliye ve fatura ile karşılaştırıp, miktarın, fiyatın doğruluğunu teyid edip finans departmanına iletmekle yükümlüdür.

Bazı işletmelerde finans departmanı alınan malzemenin nakliye ve ithal ise gümrük maliyetlerinin hepsinin toplanıp sisteme girilmesinden buna göre son fiyatın belirlenmesinden sorumludur ve bunun için birebir satın alma departmanı ile bağlantıda olması gerekmektedir.

²⁴ Şahin, a.g.e., s.12.

2.2.6. Satın Alma Departmanı ve Araştırma-Geliştirme Departmanı

Araştırma ve Geliştirme departmanı, ürün yaşam eğrisinin ilk aşamasında satın alma kararına katılırlar ve ürün bileşiminde yer alan maddelere ilişkin niteliklerini, minimum nihai ürün performans standartlarını ve üretim tekniklerini belirler²⁵, böylece satın almanın uygun malzemeyi temin etmesine katkıda bulunurlar.

2.3. Satın Alma Merkezi ve Satın Alma Merkezindeki Roller

Satın alma farklı etkileşim düzeylerinde olan ancak benzer örgütsel amaçlara sahip pek çok kişinin katıldığı karmaşık bir karar verme sürecidir. Örgütler içinde formal ya da informal biçimde var olan ve örgütün faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacak tüm mal ve hizmetin satın alınmasına ilişkin kararları veren bu birimlere “satın alma merkezi” adı verilir.²⁶ Satın alma merkezi kavramı, bir organizasyonda satın alma kararı verilirken etkili olabilecek her kişiyi kapsamaktadır.

Satın alma merkezi içinde genel olarak 6 önemli rol vardır:

- **Başlatıcının Rolü:** İhtiyacın ilk kez farkına varan, satın almayla birlikte çözümlenebilecek problemi tanımlayan satın alma merkezi üyesidir. Bu kişi, etkin olarak satın alma durumunu tanımlar.²⁷ Başlatıcı, verimliliğini artırmak adına alınacak bir makineyi talep eden bir yönetici olabilir.
- **Kullanıcıların Rolü:** Bu kişiler satın alınan mal veya hizmeti kullanan kişilerdir. Yöneticinin talep ettiği makineyi kullanan işçiler, operatörler ya da usta başları olabilir. Kullanıcılar, genelde satın alma kararlarında küçük otoriteye sahiptirler.
- **Etkileyici:** Bu kişi ya da kişiler ürün veya satıcı seçimi yapmazlar ancak alınan kararda önemli etkiye sahiptirler. Alımı düşünülen mal veya hizmetin kalite kontrolü, dizayn özellikleri ile ilgili kararlarda etkin kişilerdir.
- **Satın Alıcılar:** Tedarikçi ile bağlantı kuran ve malı teslim alan kişilerdir. Satın alıcılar organizasyon içinde açık bir biçimde tanımlanmıştır. Bu kişiler satın alma işlemini yerine getirme konusunda yetkilendirilmişlerdir. Tedarikçilerin

²⁵ Ersoy, a.g.e., s.37.

²⁶ Aynı, s.36.

²⁷ Aynı, s.38.

değerlendirilmesi, fiyat teklifinin alınması, sözleşme hazırlanması görev tanımları arasındadır.

- **Karar Verici:** Satın alma kararının gerçek sahipleridir. Ancak bu kişilerin satın alma kararı üzerinde tam yetkili oldukları söylenemez. Satın alma merkezinde bu rolün tanımını yapmak oldukça zordur.
- **Bilgi Akışını Sağlayan:** Organizasyon içi ve dışı istenilen bilgilere ulaşmakla görevlidirler. Tedarikçi firmanın satın alma merkezi üyeleri ile temasa geçmesi veya geçmemesini sağlamak da görevlerinden biridir.²⁸

Satın alma merkezindeki roller ve karar aşamaları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 2. Satın Alma Merkezindeki Roller ve Karar Aşamaları

	Kullanıcı	Etkileyici	Satın Alıcılar	Karar Verici	Bilgi Akışını Sağlayan
İhtiyaç Tanımlaması	X	X			
Satın Alma Programının Yapısı	X	X	X	X	
Satın Alma Alternatifinin Tanımlanması	X	X	X		X
Alternatif Satın Alma Aksiyonlarının Gelişimi	X	X	X		
Tedarikçilerin Seçimi	X	X	X	X	

Kaynak: E. Frederick Webster and Yoram Wind, **Organizational Buying Behaviour** (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1972),s 98

2.4. Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi

Satın alma departmanının, stratejik öneme sahip görevlerini verimli ve etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için çok iyi örgütlenmesi edilmesi gerekmektedir.

²⁸ Richard M. Johnson, "Comments On Studies Dealing With ACA Validity and Accuracy with Suggestions For Future Research", (Sawtooth Software Working Paper, 1991), s.144.

Bununla birlikte bütün şirketlerin uyabileceği sadece bir örgütlenme şekli olduğu söylenemez. Yürütülecek işlerin karakteri zaman içinde değişebildiği gibi aynı zaman içinde bir firmadan diğerine de değişim göstermektedir. En iyi örgütsel yapı belirlenirken sadece işin kendi niteliği değil gerekli personelin bulunması ve yetenekleri de önemlidir. İyi bir örgütlenmenin, işletme için büyük bir değeri vardır.

2.4.1. Satın Alma Departmanının İç Örgütlenmesi

Satın alma bölümünün iç örgütlenme biçimi, herşeyden önce, ona atanan görevlerin niteliğine ve kapsamına dayanır. Aşağıda yer alan koşullar da bu departmanın iç örgütlenmesinde etkilidir.²⁹

- Yapılan satın almaların tutarı
- Satın alınan kalemlerin ve malların çeşitliliği
- Satın almaların büyük kısmının bir veya iki kalemden oluşma derecesi
- Bölüm başkanının yönetme kapasitesi
- Personel sayısı
- Departmanlarda çalışanların özel niteliklerini kapsar

Ayrıca satın alma departmanı belirli prensiplere göre oluşturulmalıdır.³⁰

- Yapısının kolay anlaşılır olması
- Yürütmesinin ve kontrolünün kolay olması
- Değişen şartlara kolayca adapte olan esnek ve uyumlu olması
- Verimli ve etkili satın alma görevlerini yerine getirebilmeli
- Personeli gelişime açık olmalı
- Personel ahlaki değerlere önem vermeli ve sadık olmalı
- Satın alma müdürü satın alma faaliyetlerini kolayca yürütebilmeli, organizasyon içinde işlerini nasıl delege edeceğini bilmelidir.

2.4.1.1. Küçük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi

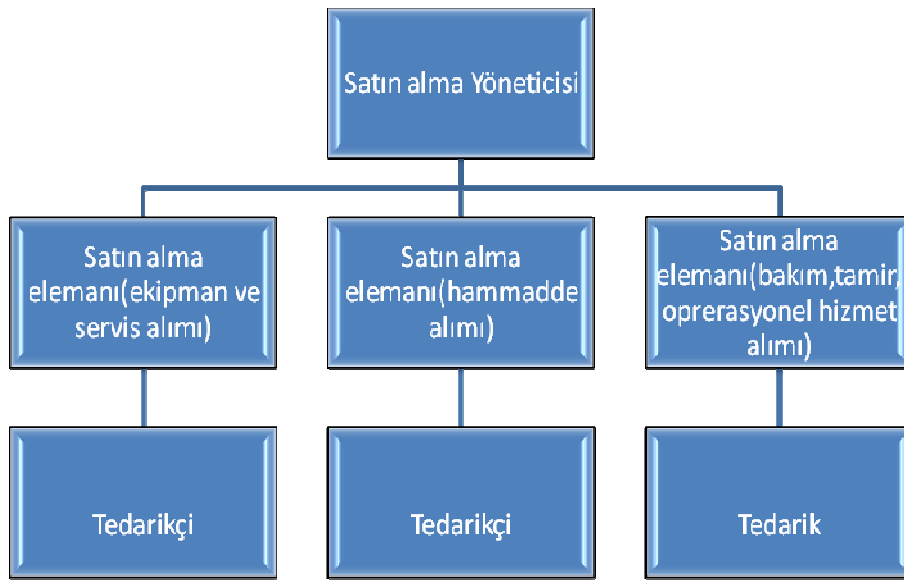
Satın alma örgütlenmesinde işletmenin büyüklüğü de etkilidir. Bu yönde, satın alma sadece tek bir bölge için yapılıyorsa satın alma organizasyonu da buna bağlı olarak daha basittir. Öncelikle satın alması yapılacak benzer ürünler gruplanır. Bu grupta

²⁹ Sedat Akalın, **Tedarik ve Materyal Yönetimi**(Birinci Baskı, Yenyol Matbaası, 1971), s.8.

³⁰ Scheuing, **a.g.e.**, p.81.

yapılırken pazar zorlukları, teknik bilgi, tedarikçi uygunluğu ve işlem süresi düşünülmelidir.

Diğer departmanlar, bölümlendirilmiş satın alma departmanı ile kolayca çalışabilmelidirler bu yüzden sistem mümkün olduğunca basit olmalıdır ve iletişim sorunu yaşanmamalıdır. Şekil 3 küçük ölçekli firmalarda örgütlenme yapısını göstermektedir.³¹ Satın alma hacmi arttıkça ve satın alma görevleri daha karmaşık hale geldikçe daha dikey bir yapıya sahip olması gerekmektedir.



Şekil 3. Küçük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi Örneği

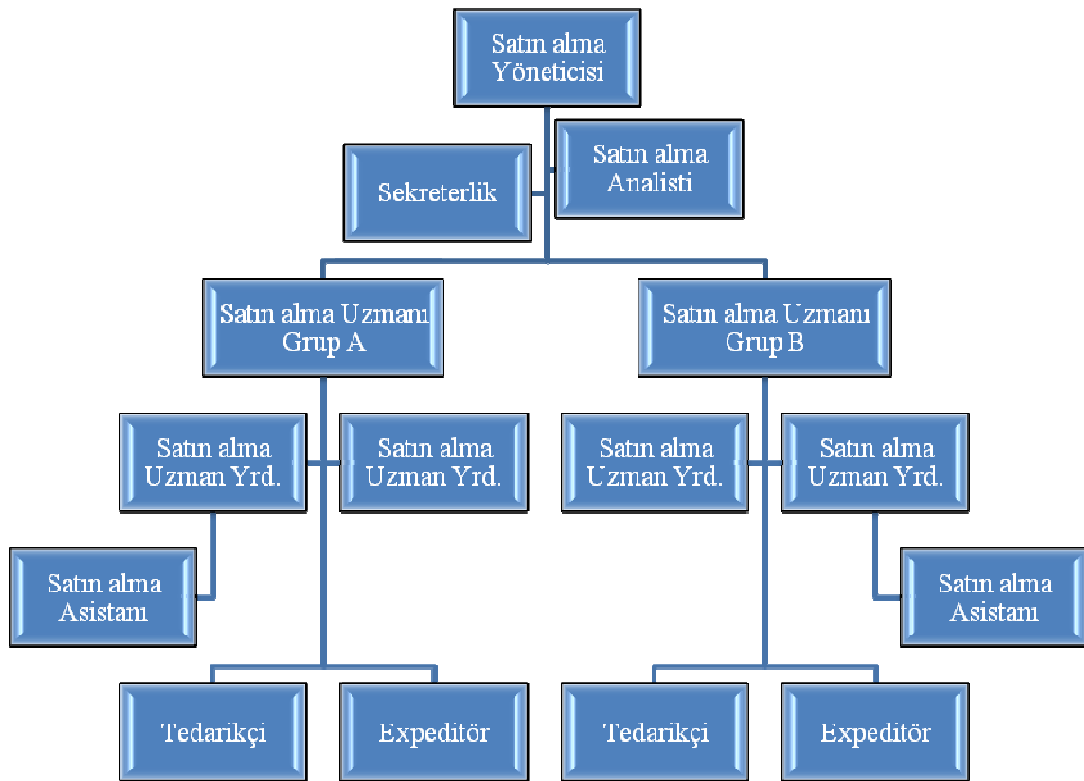
Kaynak: Sedat Akalın, Tedarik ve Materyal Yönetimi (Birinci Baskı, Yeniyol Matbaası, 1971), s.9.

Her alıcıya ayrı ürün, ürün grubu yada hizmetin tayin edilmiş olması departman içindeki karışıklığın minimum düzeye indirilmesine yardımcı olur, ayrıca diğer departmanlarla da iletişim daha kolay olur. Bu ayırım alıcıya bir veya çok ilişkili mal tipleri üzerinde uzman duruma gelmesine olanak sağlar. Materyaller, onların pazarları, fiyatları, kaynakları ve bizzat satıcılar hakkında daha geniş bilgiye sahip olurlar. Daha karlı satın alma yapabilirler. Ek olarak, bir tedarikçi genellikle birbiriyle ilgili kalemler teklif edeceğinden, tek bir alıcı ile kontrat yapmak suretiyle zaman ve enerjiden kazanılır.

³¹ Akalın, a.g.e., s.12.

2.4.1.2. Büyük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi

Büyük ölçekli firmalarda satın alma örgütlenmesi pek çok personelle hem dikey hem yatay olarak özelleştirilir. Şekil 4’de bu yapıya bir örnek görülmektedir.³² Bu firmalarda örgütlenme genellikle 3 ana bölüm ve pek çok alt bölümden oluşur. Burada bazı bölümlerde hiç yardımcı bulunmazken, satın alma müdürüne direk olarak bağlı 5 personel vardır ve onların altında çalışanlar mevcuttur.



Şekil 4. Büyük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi Örneği

Kaynak: Sedat Akalın, Tedarik ve Materyal Yönetimi(Birinci Baskı, Yeni yol Matbaası, 1971), s.9.

Birden fazla bölgede faaliyet gösteren firmalarda satın alma örgütlenmesi belirlenirken tek merkezli satın alma ya da merkezi olmayan satın alma uygulanmasına karar vermek büyük önem taşımaktadır. Bu kararı verirken satın alma yoğunluğu, bölgelerin coğrafi yakınlığı ve farklı bölgelerden alınan ürün çeşitliliği göz önünde bulundurulmalıdır. Tek merkezli satın alma yapısında bütün satın alma fonksiyonları

³² Akalın, a.g.e., s.12.

genel merkezden yürütülür. Merkezi olmayan yapı da ise tüm sorumluluk ve yetki bireysel bölgelere delege edilmiştir. Büyük ölçekli firmalarda genel olarak her iki yapıdan da faydalanılır, ortak kullanılan malzemeler için merkezi yapı tercih edilirken, yerel ihtiyaçlar için her bölgeye inisiyatif kullanma hakkı tanınır.

Tek merkezli satın alma ya da merkezi olmayan satın almanın pek çok avantaj ve dezavantajı bulunur. Merkezileşmenin en önemli avantajı miktarların birleştirilmesidir. Ortak ihtiyaçların belirlenmesi ve toplu alım yapılması iskontolu alış sağlar ayrıca faturaların hemen ödenmesinden doğan peşin alım iskontosu da uygulanır. Sevkiyatın toplu yapılması nakliye maliyetlerini düşürür. Ortak ihtiyaçlarda alım yüksek olduğu için ürün özelliklerine çok dikkat edilir, bu da imalatın kalitesinin yükseltir, hurda, ıskarda, bozuk (kusurlu) parçalar nedeniyle ortaya çıkan maliyetleri azaltır. Şartnameler tedarikçiler için bir kez hazırlanır. Merkezileşme aynı zamanda rakiplere, tedarik kaynaklarına ve müşterilere karşı birleşik bir politika ve tutumu temsil eder. Firma bilinirliği artar, tedarikçilere karşı alım gücü ve pazarlık gücü yükselir. Tedarikçilerle yapılan anlaşmalar, ara müzakereler tek elden yürütülür. Şirket politikalarının ve prosedürlerinin kordinasyonu ve kontrolü kolaylaşır. Etkili planlama ve araştırma yapılır, global pazar daha yakından takip edilir. Stratejik şirket hedeflerine odaklanılır.³³

Öte yandan merkezileşme ani ihtiyaç durumlarına hızlı şekilde cevap veremeyebilir. Ayrıca uzaktan yapılacak envanter kontrolü esneksiz ve pahalı olabilir. Üretim metodlarında değişiklik durumunda gerekli davranış uzaktan kolayca yönetilemez. Montaj veya makineleştirmede beklenmedik bir arıza, tedarikçilerle hemen ve teknik yardım ihtiyacını doğurur. Bu durumlarda yerel ya da merkezi olmayan satın almaya ihtiyaç duyulur. Bazen satın alınacak materyalin büyük bir miktarı toplam tutarca küçük veya çeşit itibariyle çok değişik olabilir ki bunların merkez kanalıyla satın alınması sipariş emirlerini hazırlamayı yorucu, yersiz ve pahalı hale sokabilir. Aynı düşünce fabrikaların yapıları tamamen farklı olduğunda ve her fabrika tamamen farklı hammadde talep ettiğinde de doğrudur. Bu gibi koşullar altında miktarların birleştirilmesi avantajdan öte dezavantajdır. Burada merkezi olmayan satın alma ile yerel tedarik devreye girer. Merkezi olmayan tedarikte yerel kaynakların kullanımı daha etkilidir. Raporlama prosedürü daha basittir. Yerel istekleri daha iyi

³³ Michiel R. Leenders, and P. Fraser Johnson, Major Structural Changes in Supply Organizations(Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies,2000)

anlayıp hızlı cevap verebilirler. Coğrafi, kültürel, politik, sosyal farklılıklar daha azdır. Fakat merkezi olmayan satın almada, merkezi satın almanın yukarıda saydığımız ve firma için önemli olan avantajları sağlaması mümkün değildir.

Günümüz iş dünyasında firmalar daha çok hybrid yapı dedilen; tedarik fonksiyonuna bağlı olduğu evrensel olarak kabul edilen görevleri, ortak ihtiyaçların alımını merkezileştirme, fabrikaların kendine özgü alımları için merkezi olmayan satın almayı uygulamaktadırlar. Böylece her iki yapının da avantajlarından faydalanıp daha büyük avantajları elde etmektedirler.

2.5. Satın Alma Süreci

Diğer organizasyon süreçlerinde olduğu gibi satın alma sürecinde de amaç satın alma işini en kısa, en kolay yoldan, doğru ve yeterli sonuçlara uygun olarak başarmaktır. Satın alma ve tedarik, birbirini yakından izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir. Satın alma süreci aşağıdaki faaliyetleri kapsar:³⁴

- İhtiyacın Doğru Saptanması. (Satın Alınacak Ürün ya da Hizmetin Niteliklerinin Doğru Belirlenmesi)
- Uygun Tedarikçinin Seçilmesi
- Tedarikçilerle Müzakereler Yapmak
- Seçilen Tedarikçiye Sipariş Vermek
- Siparişin İzlenmesi ve Kontrolü
- Satın Alma Sürecinin Değerlendirilmesi (Şikayetlerin Alınması, Ürün ve Tedarikçi Dosyalarının Güncellenmesi, Tedarikçi Değerlendirme)

³⁴ Şahin, a.g.e., s.21.

Tablo 3. Satınalma Süreci

	Spesifikasyonların belirlenmesi	Tedarikçi Seçimi	Satınalma Anlaşması	Sipariş Verme	Teslimat	Değerlendirme
Satın-alma rolü	• Spesifikasyonların tanımlanması	• Uygun tedarikçinin seçilmesi	• Kontratın hazırlanması	• Sipariş rutinini oluşturma	• Teslimat rutinini oluşturma	• Tedarikçiyi değerlendirme
Elemanlar	• Fonksiyonel Özellikler • Teknik değişiklikler • Tedarikçi hakkında mühendisliğe bilgi verme	• Tedarikçinin ön değerlendirilmesi • Fiyat önerilerini talep etme	• Anlaşma Uzmanlığı • Müzakere uzmanlığı	• Sipariş rutinini geliştirme • Sipariş verme	• Teslimat • Sorun Giderme	• Tedarikçiyi değerlendirme • Derecelendirme
Dokümanlar	• Fonksiyonel özellikler • Örnek kontrol	• Tedarikçi Seçim Önerisi	• Satınalma Anlaşması (Kontrat)	• Sipariş Formu	• İstisna raporları • Teslim zamanı listeleri • Faturalar	• Tercih edilen tedarikçi listesi • Tedarikçi derecelendirme listesi

Kaynak: Saader Ayça Şahin, “Satın Alma ve Risk Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, 2003), s.21’den A.J.Van Weele, **Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice** London: Thomson Learning, 2002).

Satın alma sürecinde yer alan aşamaların performansı ve sonucu bir sonraki aşamayı etkiler. Bir aşamada var olan eksiklikler ya da hatalar diğer aşamalarda problemlere neden olabilmektedir.

Örneğin, 1. aşamada satın alınacak malzemenin miktarı doğru saptanamazsa, süreçlerin tümü kusursuz tamamlansa bile eksik malzeme, üretim ayağında eksik üretime neden olur ya da satın alınan malzemelerle ilgili kalite problemleri satın alma sürecinin en sonunda, reddedilen teslimatlar olarak görünür hale gelebilmektedir. Fakat uygulamada gelen malzemelerdeki kalite bozuklukları genellikle malzeme özelliklerinin eksik ya da hatalı belirlenmesinin (1. aşama) ya da istenilen niteliklerde teslimat yapamayan bir tedarikçinin seçildiği bir satın alma kararının (2. aşama) bir sonucudur.

Satın alma operasyonlarının tam olarak anlaşılması ve yerine getirilebilmesi için her aşamanın çıktısının kesin olarak belirlenmesi gerekir. Satın alma sürecinin her aşamasında dökümantasyonu yapılmalıdır. Bu prosedürlerin eksikliği genellikle yapılandırılmamış satın alma karar süreçleri ve operasyonel problemlerle sonuçlanır.³⁵

³⁵ Şahin, a.g.e., s.22.

Satın alma süreci her zaman bu aşamalardan geçmez. Eğer malzeme ya da hizmet ilk kez alınıyorsa bu aşamalar titizlikle uygulanır. Aksi durumda süreç gerekli aşamadan başlar.

Satın alma sürecindeki faaliyetlerin hepsinin yapılmasına gerek olup olmaması yapılan satın almanın çeşidine göre değişmektedir. Üç çeşit satın alma durumu vardır:³⁶

- *İşin Yeni Olması (İlk Kez Satın Alma)*: Bu durum organizasyonun bilinmeyen bir tedarikçiden tamamen yeni bir ürünü satın almaya karar verdiği zaman ortaya çıkar. Yüksek derecede belirsizlik ve risk bulunduğu ürün özelliklerinin çok iyi şekilde belirlenmesi gerekir. Karar verme süreci geniş ölçüde problem çözme içerir. Alıcılar ürün özellikleri, fiyat limitleri, teslimat, servis, ödeme koşulları ve zamanı, sipariş miktarları, tedarik kaynakları ve yeni seçim kriterleri olmak üzere çeşitli alt kararlar alırlar. Rutin satın alımda bunların sayısı en azdır. Alınacak her alt kararı farklı kişiler etkileyebilir. Bunların sırası değişebilir.³⁷

İlk kez satın alma kararı, satın alma karar türleri içerisinde en karmaşık olanıdır. Daha önce kullanılmamış belirli bir ürün hakkında yanlış karar vermek gibi riskler içerir. Bu tür bir satın alma kararı verilmeden önce hem alıcı hem de satıcı alternatif çözüm önerilerini değerlendirmeli ve detaylı bilgiler edinmelidir.³⁸ İlk kez satın alma durumu, demirbaş eşyaların satın alınması veya organizasyonun niteliklerine göre üretilcek yeni ürünlerin alt parçaları satın alınacağı zaman oluşur.

- *Değiştirilmiş Satın Alma* : Organizasyonun, yeni bir malzemeyi bilinen bir tedarikçiden satın almak istemesi veya var olan bir malzemeyi yeni bir tedarikçiden satın almak istemesi durumlarından biridir. Bu durum genellikle var olan tedarikçiyle anlaşmazlıklar çıktığında veya ürünler için daha iyi alternatiflerin elde edilebileceği koşullarda ortaya çıkar ayrıca alıcının listesinde olmayan tedarik kaynakları için bir fırsattır. Bunlar bazı alıcıların rutin alımlarını da gözden geçirmeye ikna edebilirler³⁹. İlk kez satın almaya göre daha az belirsizlik içerir çünkü tedarikçi seçimi için gerekli kriterler veya ürün

³⁶ R.T. Moriarty, **Industrial Buying Behavior, Concepts, Issues and Applications** (Lexington:Lexington Books, 1983), pp.23-24.

³⁷ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, (Sekizinci baskı. İzmir:Beta Basım, 2005), s.231.

³⁸ Robert R. Reeder, **Industrial Marketing** (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1997), s.260.

³⁹ Tek, **a.g.e.**, s.231.

fonksiyonelliği ile ilgili gerekli kriterler az çok bilinmektedir. Satın alma süreci son dört aşamaya odaklanır (anlaşma yapma, sipariş verme, teslimat ve değerlendirme), ve karar verme süreci sınırlı ölçüde problem çözme gerektirir.

- *Tekrarlı Satın Alma (Rutin Satın Alma)*: En sık gerçekleşen satın alma durumu olup, bilinen bir malzeme/hizmetin yine bilinen bir tedarikçiden satın alınmasıdır. Belirsizlik düşüktür çünkü anlaşma koşulları bellidir ve tedarikçilerle yapılan periyodik müzakerelerle tekrar düzenlenmektedir. Tekrarlı satın alma durumları tüketim malları, (büro malzemeleri, temizlik malzemeleri, yemek) gibi satın almaları içerir. Tekrarlı satın almalarda siparişler satın alma departmanından bağımsız olarak direkt olarak kullanıcı departman tarafından da verilebilir.

2.5.1. İhtiyaçın Saptanması, Doğru Miktarın Belirlenmesi

Satın alma sürecinin bu ilk aşamasına geçmeden önce satın alma departmanı bildirilen ihtiyaçların mevcut stoktan karşılanıp karşılanamayacağını kontrol eder. Eğer farklı departmanlarda ya da farklı bölümlerde aynı malzeme ya da benzer özellikte malzeme kullanılıyor ise öncelikle bu malzemelerin transferi sağlanır. Satın almacının burada dikkat etmesi gereken durum stok miktarlarını yeni ihtiyaçlara göre revize etmek, siparişlerini buna göre düzenlemektir.

Firmada daha önce kullanılan bir malzeme değil ise, ikinci olarak, satın alma gereksinimleri belirlenen ürün ya da hizmet için firma üret ya da satın al kararı alır. Bu karar satın alma departmanının çok karşılaştığı fakat karmaşık bir karardır. Bu seçimi etkileyen maliyet karşılaştırması, üretilebilirlik, kapasite, kalite kontrol, bağlılık, esneklik, sabit maliyetler, hacim, uzun dönemli beklentiler, işçilik maliyetleri, yeterli personel, potansiyel rekabet gücü, yatırım, tedariğin güvenilirliği gibi pek çok faktör vardır.⁴⁰ Tüm bu faktörler değerlendirilerek üret ya da satın al kararı alınır.

Diğer yandan tedarikçilerin istenilen şartları ve kaliteyi sağlayamadığı ya da düzenli mal temin edemediği durumlarda da yönetim, karşılaşılan problemleri çözmek adına üret kararı alabilir.

Ayrıca işletme üretim ile atıl işçilik saatlerinden faydalanabiliyorsa bu ürünü kendisi üretmek isteyecektir. Tedarikçinin ileride güçlenerek rakip olması istenmiyorsa,

⁴⁰ Scheuing, a.g.e., p.142.

tedarikçi de ölçek ekonomisi sağlayamadığından üretimden daha yüksek maliyet çıkıyor ise üretmek istenebilir. Üretim sayesinde tecrübe elde tutuluyor ve değişimlere daha çabuk yanıt veriliyor ise ve ürünler çabuk taklit edilebilir ürünlerse ve güvenlik gerekçesi ile dizayn, kalite ve teknolojinin gizli tutulması gerekiyorsa, satın alma yerine üretim tercih ⁴¹

Önceleri üretmek, satın almak için araştırma yapmaktan, uygun tedarikçi bulmaktan daha kolay ve çabuk oluyorsa genel eğilim satın almak yerine üretmek yönündeydi. Ancak bugün bu anlayış yerini şirketin büyüklüğünü artırmak için fiziki olarak küçülmesi, yani bazı hizmet ve ürünleri dış kaynaktan yararlanma yoluna giderek sağlaması yönünde değişmiştir. Buradaki küçülme, şirketin küçülmesi değil fiziki olarak küçülmedir.

Satın almak daha uygun maliyetli ise ve yönetim kendi ana işinin dışına taşmak istemiyor ise satın almayı tercih eder. Tedarikçinin uzun dönemli sadakati devam ettirilmek isteniyorsa, tedarikçi teknik ve yönetim tecrübesi bakımından daha üstün ise üret yerine satın al kararı alınmalıdır. Ayrıca üretmek için kapasite yetersiz, üretmek için gerekli hammaddeyi temini zor ise firma üret kararı alamaz. Satın alma kararı ile envanter maliyetleri aşağıya çekilir. Ürün özellikleri de satın al kararında etkilidir. Ürün uluslararası bir ürün ve kolaylıkla üretilabiliyorsa, sektörde kapasite fazlalığı var ise, piyasa şartları çok hareketli, talep düzenli değil ise satın alma yönünde karar verilmesi daha doğrudur. Bu gibi sebepler şirketi üretmek yerine satın alma tercihinine yöneltir. ⁴²

Firma tüm bu süreçler sonunda satın almaya karar veriyorsa ürünün hem fonksiyonel hem de detaylı teknik özelliklerini içeren bilgileri edinir.

Hem fonksiyonel özellikler hem de detaylı teknik özellikler, daha geniş bir kavram olan “satın alma sipariş spesifikasyonunun” birer parçasıdır. Bu doküman (birkaç doküman halinde) ürünün kalite belgesi ile birlikte ya da kalite belgesine ihtiyaç olmadan teslim edileceğini ve ürünün karşılaştırılması gereken teknik norm ve standartlarının neler olduğunu içeren kalite özelliklerini, teslim şeklinin, teslim miktar ve zamanının belirlendiği lojistik bilgilerini, satın alınacak ürüne nasıl bakım yapılacağı ve tedarikçi tarafından verilecek hizmetleri içeren bakım bilgilerini, hem ürün hem de üretim sürecinin iş ve çevre güvenliğine uygun olmasının belirlendiği bakım bilgilerini ayrıca hedef bütçeyi içerir.

⁴¹ Filiz, a.g.e., s.53.

⁴² Aynı, s.53.

Niteliklerin belirlenmesi aşamasına satın almacının kattığı değer şu şekilde sıralanabilir:⁴³

- Fonksiyonel, teknik, lojistik ve bakım özelliklerinin kesin bir şekilde belirlenmesini sağlamak
- Tedarikçinin, ürünle ilgili bu tür bilgileri diğer tedarikçilerle paylaşmasını engellemek
- Özellik değişikliklerinin onaylanması ile ilgili kesin prosedürleri kaydetmek
- Açık bir kabul örneklemesi prosedürü sağlamak
- Malzemenin kalitesinin hem tedarikçi hem de satın almacı tarafından test edilmesinde kullanılan metotların kesin açıklamalarının var olmasını sağlamak
- (Eğer mümkünse) Sonraki aşamalarda fiyat tekliflerinin değerlendirilmesine yardımcı olması için maliyet dökümünü elde etmek veya hesaplamak.

2.5.2. Tedarikçi Seçimi

Satın alma anlaşması ile sonuçlanacak bu görüşmeler tedarik fonksiyonunun en önemli parçalarından birisidir. Tedarikçi firma, satın almacının mevcut portföyünde yer alan tedarikçilerden seçilebileceği gibi, çeşitli dergiler, kataloglar, firmaların kendi web sayfaları, internette yer alan sektör sayfaları, tedarikçi firmadan temin edilen broşürler ve fiyat listeleri, fuar ve sergilerden elde edilen firma kartları kullanılarak da seçilebilir. Tedarikçi seçimi önemli bir süreçtir ve belirli deneyim gerektirir. Eğer firma içinde bu konuda istenilen yetenekli biri yoksa, dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilir. Aksi takdirde firma için zaman ve para kaybına neden olabilir. Tedarikçi seçim stratejisinde, faaliyetlerin tek bir tedarikçiyle mi, yoksa birkaç tedarikçiyle mi yapılacağı önemli bir karardır. Bu konuda farklı düşünceler vardır.

Porter, yüksek performans ve kalitenin elde edilmesi ve düşük maliyet güvencesinin sağlanması için birkaç tedarikçiyle çalışılmasını önermektedir. Aynı zamanda, bu durumun işletmenin sözleşme yaparken pazarlık gücünü artıracaklarını da belirtmektedir.

Deming ise, tek bir tedarikçiyle uzun dönemli bir ilişkiye girmenin kaliteyi geliştirme ve maliyetleri azaltma açısından daha etkili olacağını savunmaktadır. Zayıf tedarikçi performansının zayıf iletişim ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklandığını

⁴³ G.W. Aljian, **Purchasing Handbook** (New York: McGraw Hill Inc., 1973), pp.10-27.

belirtmektedir. Burada zayıflık tedarikçide değil sistemdedir inancı yoğundur. İnsana farklı bir yaklaşım söz konusudur. Tek bir tedarikçiyle dış kaynaktan yararlanma stratejisi, tedarikçiyle güçlü ilişki geliştirilmesini sağlar. Tek bir tedarikçi stratejisi, pazarlık ve performans açısından olumsuz olmasına rağmen, bazı durumlarda etkili olabileceğini ve birkaç tedarikçiyle faaliyetlerin koordinasyon ve denetiminin daha maliyetli olacağını belirtmektedir.

Tedarikçilerin bu önemli avantajlarına rağmen, uygun tedarikçi seçimi yapılamaması dış kaynak uygulamasında önemli riskleri de beraberinde getirmektedir. Bir diğer ifadeyle, tedarikçi seçimi, dış kaynaktan yararlanma alış verişinin başarılı uygulanabilmesi açısından en önemli temel bileşendir.

2.5.2.1. Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirme Kriterleri

Tedarikçi seçiminde fiyat önemli bir rekabet parametresidir. Ancak işletme karşılaştırma yaparken çok dikkatli olmalıdır. Teklif alınan malzemelerin aynı kalitede olmasına dikkat edilmelidir. Dış görünüşü aynı olmasına rağmen üretiminde kullanılan malzemelerin farklı olmasından dolayı kalite düşük olabilir. O yüzden tedarikçiye karar verilmeden önce mutlaka numune talep edilmelidir ve denemesi yapılmalıdır. Tedarikçinin vereceği hizmetler de fiyat karşılaştırma da çok önemlidir. Tedarikçilerin fiyat kıyaslamaları aynı koşullarda yapılmalıdır. Bu konuda diğer işletmelerin aynı hizmetler için ne ödediği ile ilgili bilgiler önemlidir.

Tedarikçinin deneyimi, diğer bir tercih sebebidir. İstenilen hizmet performansını sağlayabilmek için deneyim önemlidir. Tedarikçi veya personelinin bu hizmeti sağlayabilecek düzeyde deneyimli olması gerekir. Bunu öğrenmenin yolu, bütün finalist tedarikçilerin işyerlerinin ziyaret edilmesi ve tedarikçilerin referans listesinde olmayan diğer işletmelerle de görüşülerek bilgi toplanmasıdır, bu işletmeler tedarikçi hakkında daha objektif bilgi vereceklerdir.

Aday tedarikçilerin endüstrinin kabul ettiği standartta sertifikalarının (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, CE işareti, TSE, TS 16949 vb. gibi) olup olmadığı da tedarikçinin değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir kriterdir.⁴⁴

Başarılı bir ilişki için, hem işletmenin hem de tedarikçinin kültürü ve çalışma tarzı birbiriyle uyumlu olmalıdır. Bu da tedarikçinin işyeri ziyaret edilerek, personeliyle konuşarak, tüm aday tedarikçilere geniş zaman ayırarak yapılmalıdır. Kapasitenin etkin

⁴⁴ Atilla Filiz, "Tedarik Süreci," **Sektörel Tanıtım Makina Dergisi**, Sayı: 154, (Eylül 2008), s.25.

olarak kullanılabilmesi, işletme kültürü ve amacıyla tedarikçinin kültürü ve amacının uyumlu olmasını zorunlu kılar.

Bazı tedarikçiler diğer tedarikçilerden farklı oranda yüksek eğitim seviyesi, patent vb. gibi bazı alanlarda uzmanlıklar geliştirirler. Tedarikçinin sahip olduğu uzmanlık ile işletme ihtiyaçlarının uygunluğuna bakılmalıdır.

Tedarikçinin finansal durumunun işletmeye uygunluğu önemli bir faktördür. Tedarikçinin mali durumunun sağlam, verdiği fiyatların alıcı ve kendisi yönünden makul ve tutarlı olması gerekir. Finansal durumu zayıf olan tedarikçiler beklenen performansı karşılayamazlar.

Son olarak tedarikçi esneklik ve teknik yeterliliğe sahip olmalıdır. Esneklik, tedarikçinin tasarım şartları, teslimat tarihleri ve teslim miktarındaki değişikliklere uyum sağlayabilme becerisi açısından değerlendirilir. Teknik yeterlilik ise, iş süreçlerindeki ve tasarımlardaki iyileştirmeler açısından dikkate alınır.⁴⁵

Ishikawa'nın, tedarikçilerde bulunması gereken özellikler için öngörülleri şöyledir:⁴⁶

- Tedarikçi, işletmenin yönetim ilkelerini bilmeli ve sürekli aktif bağlantı içinde olmalıdır.
- Tedarikçinin diğer işletmelerce de saygınlığı olan, tutarlı bir yönetim sistemi olmalıdır.
- Tedarikçi teknik standartları yüksek ve teknolojik gelişmelere yatkın olmalıdır.
- Tedarikçi istenilen ekipmanları temin edebilmeli ve ürünleri alıcının kalite özelliklerine uygun olmalıdır.
- Tedarikçi üretim miktarlarını kontrol edebilmeli ya da gerekli üretimi karşılayacak şekilde yatırım imkanı olmalıdır.
- Tedarikçinin toplu çıkarlara aykırı davranmayacağına güvenilmelidir. İşletme sırlarını kötüye kullanmayacağı kesin olmalıdır.
- Fiyatı uygun olmalı, sözleşme şartları ve taahhütlerine kesinlikle uymalıdır.
- Bağlantı ve haberleşme açısından tedarikçiye kolayca ulaşılabilmelidir.

Tedarikçilerin değerlendirilmesi yapıldıktan sonra teklif verenlerin listesi oluşturulur. Fiyat teklifleri incelenir. Genellikle, fiyat teklifi istenen tedarikçilerden üç ya da dört tane potansiyel tedarikçi belirlenir. Tedarikçilerden olası fiyat önerileri

⁴⁵ Şahin, **a.g.e.**, s.30.

⁴⁶ K. Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol** (KalDer: 1997), s.23.

alındıktan sonra, satın alma departmanı teknik ve ticari bir ön değerlendirme yapar. Kalite, lojistik, sevk miktarı, sevk sıklığı, termin süreleri, ödeme vadesi gibi konuların yanında yasal konulara ağırlık verilir. Bir sonraki aşama ise kritik ürünler ve tedarikçiler için bir risk analizi yapmaktır. Bu aşamada o tedarikçi ile ilgili potansiyel riskler belirlenir.⁴⁷

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda bir ya da bir kaç tedarikçi belirlenir.

2.5.2.2. Satın Alma Sözleşmesi

Satın alma sözleşmesi, satın alma prosedürünün temelini oluşturmaktadır, tedarikçiler ile yapılan anlaşmalar ne kadar düzgün hazırlanırsa ileride verilecek siparişlerde o kadar az problemle karşılaşılır.

Satın alma sözleşmesinin maddeleri sektöre göre ya da ürüne göre değişiklik gösterebilir. Fakat her sözleşmede mutlaka yer alan ve önemle üzerinde durulan belli maddeler vardır. Fiyat bunlardan en önemlisidir. Fiyat belirleme de çeşitli yollardan faydalanılır. Tedarikçiler ile sabit fiyat belirlendikten sonra ne kadar süreli bu fiyatın geçerli olacağı, temel ve ara malların fiyatlarının değişmesi halinde son fiyata ne kadar yansıtılacağı, ithalatı yapılan malzemelerin taşıma şekline (CIF, DDU, FOB, vb) göre fiyatlarının netleştirilmesi satın alma sözleşmesinde yer alması gereken maddelerdir. Ayrıca minimum sipariş miktarı, teslim süresi, anlaşmanın süresi, ödeme şekli ve zamanı anlaşmada yer alan diğer maddelerdir.

Demirbaş eşya satın alındığında, firmalar birkaç dönemde ödeme yapmak istemektedirler. Böyle bir durumda ödeme dönemlerinin son fiyata ne kadar etki ettiğinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Garanti ve tazminat sözleşmelerin diğer maddeleridir. Gerek satın alınan malın kalitesi gerekse performansının tedarikçi tarafından garanti edilmesi gerekmektedir. Ürün şikayeti halinde nasıl yol izleneceği de satın alma sözleşmesinde yer alabilir.

Satın alma sözleşmesi sigorta ve güvenlik ile ilgili düzenlemeler, taşıma şekilleri, 3.parti lojistik firmalarıyla çalışılıp çalışılmayacağı gibi konularda yer alabilir.⁴⁸

⁴⁷ Filiz, **a.g.e.**, s.25.

⁴⁸ Akalın, **a.g.e.**, s.12.

2.5.3. Sipariş Verme, Teslimat ve Kontrol

Satın alma sözleşmesi yapıldıktan sonraki aşama siparişi tedarikçiye bildirmektir. Tek seferlik alımlarda satın alma sözleşmesi sipariş yerine geçebilmektedir, fakat sürekli yapılan alımlarda tedarikçiye her seferinde siparişi bildirmek gerekmektedir.

Rutin siparişlerde sipariş geçilmeden önce planlanmalıdır. Bu plan yapılırken malzemenin ortalama aylık kullanımı (son 4 ayı içeren veriler daha sağlıklıdır), minimum stok miktarı, üretim süresi, yurtiçinden ya da yurtdışından alım yapılmasına göre geliş sürelerinin belirlenmesi gibi durumlar göz önüne alınmalı ve sipariş tedarikçiye zamanında iletilmelidir.

Sipariş formu firmadan firmaya değişiklik göstereceği gibi içindeki bilgiler genel olarak sipariş miktarı, sipariş numarası, teslim zamanı, ürünün kısa tanımı, teslim adresi, birim fiyat, tedarikçi bilgilerini içerir.

Sipariş formu firmalara, fax, e-mail yada satın alma programları aracılığıyla otomatik olarak iletilebilir ve sipariş teyidi mutlaka tedarikçilerden alınmalıdır.

Sipariş teyidi alındıktan sonra malzeme depoya teslim edilene kadar olan süreç takip edilmelidir. Takip edilmeyen siparişler, tedarikçilerin gecikmeleri nedeniyle depoya geç ulaşabilir. Bu da teslim sürelerine göre hazırlanan sevkiyat programının aksamasına yol açar.

Teslim alma zamanı geldiğinde vaktinden geç gelen teslimatların listelenmesi, gecikmenin sebepleri raporlanması gerekmektedir. Siparişi verilen malzemeler veya ekipmanlar teslim alındığında belirlenen gereksinimlere uygun olup olmadıkları kontrol edilmelidir. Giriş kontrollerinde karşılaşılan sorunlar vakit kaybetmeden raporlanmalı, tedarikçiye iletmeli ve önlemler alınmalıdır. Aksi halde malzeme zamanında gelse bile giriş kontrolünde yaşanan sorunlar üretim duruşuna sebep olabilmektedir.

Sipariş takibinin son aşaması fatura kontrolüdür. Sipariş edilen malzeme depoya teslim edildikten sonra, depo elemanı tarafından imzalanmış olarak satın alma departmanına iletilir. Satın alma elemanı gelen faturayı ve irsaliyeyi sipariş mektubu ile karşılaştırarak inceler. İrsaliye depo elemanı tarafından imzalanmış olmalıdır. İrsaliye ve sipariş mektubundaki malzeme tanımı, kodu, miktarı, birimi karşılaştırılmalıdır aynı zamanda irsaliye ve faturadaki malzeme tanımı, kodu, miktarı, birimi, irsaliye tarihi, irsaliye no.su karşılaştırılır. Fatura ve sipariş mektubundaki birim fiyatlar ve toplam tutar da karşılaştırıldıktan sonra fatura muhasebe departmanına teslim edilir.

2.5.4. Satın Alma Sürecinin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Satın alma süreci tamamlansa bile satın almanın görevi süreç sonrasında da devam etmektedir. Kullanılan malzemelerde üretim esnasında sorun çıkabilir, bu sorunlar yine satın alma departmanına dönecektir.

Giriş kontrolü ya da üretim esnasında çıkan sorunlar tedarikçiye iletdikten sonra sorun çözülüp, önlem raporları tedarikçiden gelene kadar takibi yapılmalıdır.

Tedarikçi ile olan ilişkilerde de sorunlar ortaya çıkabilir ve bu durum satın almanın çözmesi gereken bir durumdur.

Yatırım mallarında bir süre sonra bakım faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda tedarikçinin, bakım ve satış sonrası hizmetlerle, yedek parça sağlama ile ilgili taahhütlerini yerine getirip getiremeyeceği anlaşılır.

Tedarikçiler ziyaret edilmeli, takip edilmeli ve değerlendirilmelidirler. Alternatif tedarikçiler sürekli araştırılmalı yeni tedarikçilerle bağlantı kurulmalıdır. Satın alma fonksiyonunun en önemli niteliklerinden birisi tedarikçilerle iyi, profesyonel ilişkilerin kurulmasıdır. Profesyonel güven ve tedarikçinin iyi niyeti satın almanın doğru zamanda, doğru fiyatta, doğru yerde, doğru miktarda ve doğru kalitede malzeme tedarik etme hedefine ulaşmasına yardım eder.

3. SATIN ALMA FONKSİYONUNUN ÖNEMİ

Satın alma; satış, üretim, mühendislik fonksiyonları gibi başlıca işletme fonksiyonları kadar önemlidir. Bu önemin temel nedenleri şu şekilde sıralanabilir:⁴⁹

- Bir firmanın geleceği için paranın akıllıca harcanması son derece önemlidir.
- Endüstrilerin büyük çoğunluğunda satın alınan materyal ve hizmetler harcamaların büyük sınıfını teşkil eder
- Ortaklıkların çoğunda hammaddeler, parçalar ve malzeme envanterine yapılan yatırım önemli tutarda olduğundan böyle bir envanterin(stoğun) etkili yönetimi kazanca büyük katkıda bulunur.
- Satın alma departmanı ile sürekli iletişim halinde olan tedarikçiler yeni ürünler, materyaller, yeni ve geliştirilmiş metodlara ilişkin bilgileri satın alma departmanına iletirler. Mühendislik, üretim ve satış gibi diğer

⁴⁹ Aynı, s.2.

bölümlerle kurulacak iyi bir haberleşme ve ilişkiler, yeni gelişmelere ve teknolojik ilerlemelere ilişkin bilgileri tüm organizasyona geçmesini sağlar.

- Satın alma departmanı etkin oldukça firmanın güveni artar, şirketin yönetimi ile ilgili olarak yükü hafiflemiş olur.

Bir satın alma yöneticisi, uzmanlaşmış satın alma elemanlarını denetlediği gibi, satış maliyetlerinin büyük kısmını harcayan bir bölümü de yönetir. Karlılık ve etkili satın almanın aynı doğrultuda gittiği, başarılı her şirketin üst kademe yönetimi tarafından açıkça anlaşılmıştır.

Kar, hammaddenin mamül biçimine dönüştürülmesinden dolayı değer kazanmasıyla oluşur. Değer artışı ise, üretilmiş bir parçanın geliştirilmesi veya son aşamada kullanılmak üzere bir ana parçaya eklenmesiyle ortaya çıkar. Kar, değer artışını sağlayan maliyetle, son tüketici veya kullanıcının o ürün veya hizmet için ödediği fiyat arasındaki farktır.⁵⁰

Günümüz rekabet şartlarında ve bazen de hükümet kararnameleriyle, üreticinin talep edeceği fiyat sınırlandırılmaktadır. Dolayısıyla satış fiyatının artırılmasıyla karın yükseltilemeyeceği ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yetersiz üretim yöntemleri veya düşünülmeden yapılan satın alma sonucunda oluşan zararları kapatmak amacıyla da fiyat artırılamaz. Karın artırılması konusu sürecin başında yer almalıdır.⁵¹

Satın almanın önemini kavramış bir işletme profesyonel satın alma departmanı ile kaliteyi düşürmeden maliyetleri azaltma yöntemlerini bulacaktır. Satın almada tasarruf edilen her kuruş, satışı artıran birçok kuruşa eşit kar sağlar.

55 kuruş değerindeki her malzeme ikmalinde tasarruf edilen bir kuruş doğrudan kara gider. Ve bu ilave paranın getireceği yüzde 5,5 ortalama satış karı, daha yüksek satıştan elde edilecek yüzde 18 kara eşittir.⁵²

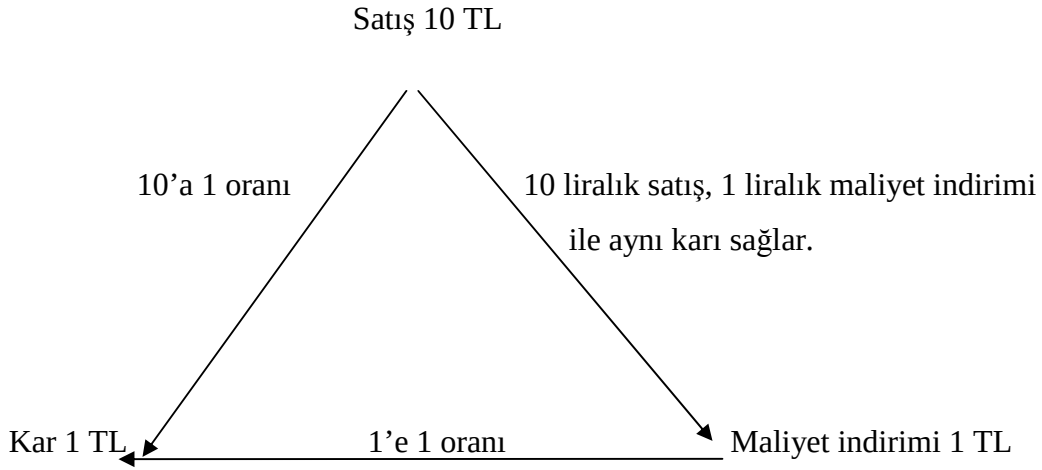
⁵⁰ Richard M. Singer, **Modern Satın alma Uygulamaları** (İstanbul İlgi Yayıncılık, 1988), s.15.

⁵¹ S. Akyıldız, "İşletmelerde Satın alma Yönetimi ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satın alma Politikalarının Yeri." (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi, 2001), s.74.

⁵² Aljian, **a.g.e.**, pp.10-27.

Şekil 5 maliyet indiriminin satışa göre oranını göstermektedir. Satın alma kar oranı her şirket için yıllık satış hacminin vergilerden önceki kara bölünmesiyle hesaplanabilir. Şekilde de görüldüğü gibi bir liralık kar elde etmek için 10 liralık bir satış gerçekleşmektedir. Fakat maliyette bir liralık tasarruf doğrudan doğruya bir liralık kara dönüşür.

Şekil 5. Maliyet İndiriminin Satışa Göre Oranı

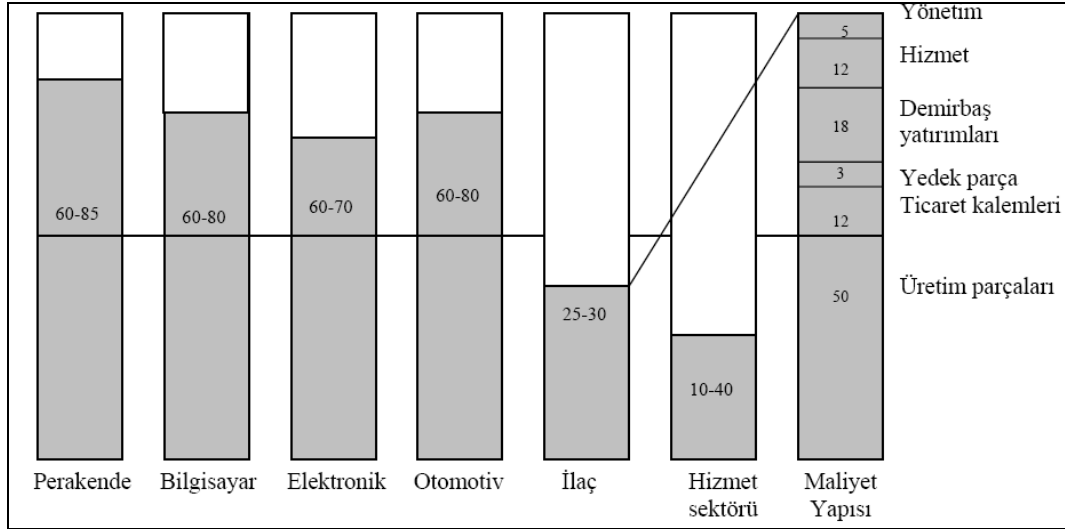


Kaynak: Singer, **a.g.e.**, s.15.

Üretim firmalarının maliyet yapısı üzerine yapılan bir araştırma satın almanın organizasyonlar için ne kadar önemli bir fonksiyon olduğunu ortaya çıkarmıştır. Genel olarak, satılan malların maliyetinin içerisindeki en büyük pay satın alınan malzeme ve hizmetlere aittir. Şekil 6'da görüldüğü gibi satın alma değeri satılan malın maliyeti içinde %50 civarında bir pay sahibidir. Satın almada çok önemli bir pay tutan diğer iş maliyetleri de satın alma değerine eklendiğinde bu pay % 68'lere ulaşmaktadır.⁵³

⁵³ Van Weele, **a.g.e.**, pp.16-17.

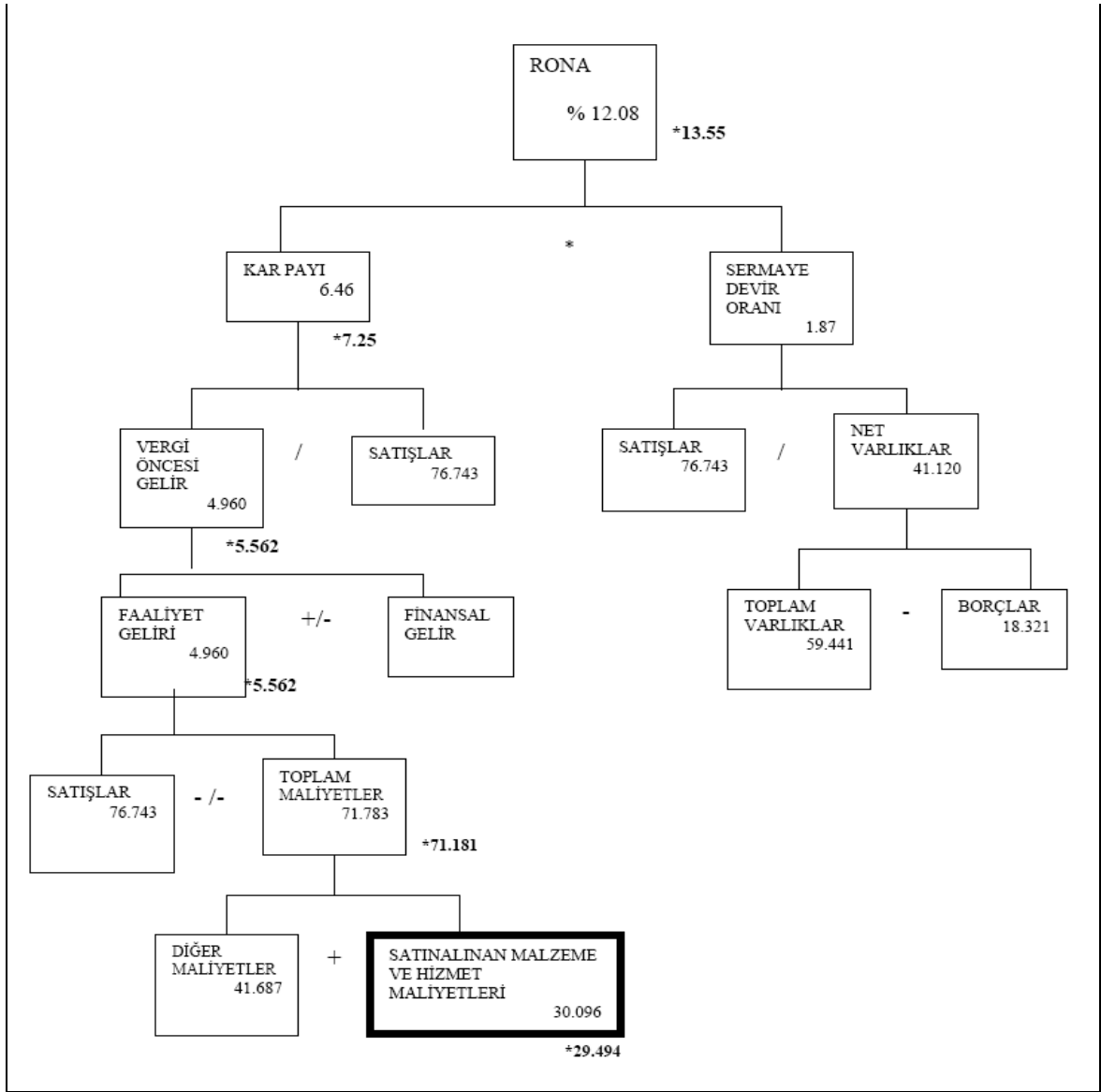
Şekil 6. Satın Alınan Mal ve Hizmetlerin Satılan Malın Maliyeti İçindeki Yüzdesi



Kaynak: Van Weele, **a.g.e.**, pp.16-17.

Şekil 7'ye bakıldığında ise, satın alma tasarruflarının bir firmanın (Du Pont) yatırımın geri dönüşü oranına etkisi görülmektedir. Şekil 7, satın alınan malzeme maliyetleriyle ilgili %2'lik bir tasarrufun(birim fiyatın 30.096'dan 29.494'e çıkması) firmanın net varlıklar geri dönüş oranında (RONA), nasıl %12.1'lik(%12.08'den %13.55'e çıkması) bir artış yaptığı görülmektedir. Tam tersi durumlarda da iyi planlanmamış bir satın alma politikası ve satın alma sürecinin yapısındaki (karar verme süreci) bir eksiklik, satın alma maliyetlerinin kontrolünün kaybedilmesine ve sonuçta öngörülemeyen finansal kayıplara neden olabilmektedir.

Şekil 7. Du Pont Analizi:Satın Alınan Malzeme ve Hizmetlerin Maliyetinde %2'lik Düşüşün RONA'yı %12.1 Artırması



Kaynak: Van Weele, **a.g.e.**, pp.16-17

Du Pont analizi satın alma tasarruflarının firma net varlıklar geri dönüş oranına iki şekilde etki ettiğini göstermektedir:⁵⁴

- *Bütün Direkt Malzeme Maliyetlerinin Düşürülmesi Yoluyla* : Bu maliyet indirimi, firmanın satış karını artırmakta ve RONA'ya pozitif etki etmektedir. Yeni tedarikçilerin bulunması, rekabetçi fiyatlandırma, ikame malzemeler arama gibi birçok faaliyetle direkt malzeme maliyeti düşürülebilir.

⁵⁴ Van Weele, **a.g.e.**, p.18.

- *Firma Tarafından Kullanılan Net Sermayenin Düşürülmesi Yoluyla:* Bu da firmanın sermaye devir oranına pozitif etki yapmaktadır. Kullanılan sermayeyi azaltmak için birçok faaliyet yapılabilir. Ödeme dönemlerinin uzatılması, tedarikçilerle tam zamanında (just-in-time) anlaşmaları yaparak malzeme stoklarının azaltılması, tedarikçi kalitesini geliştirme, satın alma yerine kiralama yapma gibi örnekler verilebilir.

Sonuç olarak, satın alma politikaları organizasyonun başarısına temel bir etki yapmaktadır. Öncelikle, mali tasarruflar sağlayan satın alma politikaları, firmanın satış marjını artırmaktadır. İkinci olarak, daha iyi kalite ve lojistik ayarlamaları yaparak satın alma, firmanın sermaye devir oranına katkıda bulunmaktadır. Üçüncü olarak, tedarikçiler doğru bir şekilde yönlendirildiğinde firmanın geliştirme süreçlerine önemli katkıda bulunmaktadır. Tedarikçilerle ilişkilerde yapılan en küçük geliştirmeler bile firmanın yatırımın geri dönüşü oranına önemli derecede etki etmektedir.

Şirketler satın alma departmanlarını kurarken bu departmanın şirkete olan maliyetinin, toplam satın alma faaliyetlerinden gelecek kazanç ile karşılaştırdıklarında göze alınması gereken bir maliyet olduğunun bilincine varmışlardır.⁵⁵ İçinde bulunduğumuz ekonomik sistemde endüstriyel bir işletmenin ilk amacı kazanç sağlamak olduğuna göre, kazançta önemli derecede katkıda bulunabilecek bir işletme fonksiyonu, işletme örgütü yapısı içinde önemli bir yere sahip olma yeteneğindedir.

4. STRATEJİK SATIN ALMA FONKSİYONLARI

Satın almanın geleneksel amacı doğru kalitede, doğru tedarikçiden, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru fiyata almaktır.

4.1. Doğru Kalite

Kalite; belirlenen şartlar altında belirlenen bir zaman süresi içinde, istenen fonksiyonları yerine getirebilme kabiliyetidir ya da bir ürünün kullanım uygunluğunu belirleyen özelliklerin tümüdür.⁵⁶

Alıcı tarafında aranılan şartları en iyi karşılayan anlamında kullanılan "kalite" kısaca "amaçlara uygunluk derecesi" olarak tanımlanabilmektedir. Buradaki amaç

⁵⁵ Dennis A. Kudrna, **Purchasing Manager's Decision Handbook** (NewYork: Cahnerns Book, 1975).

⁵⁶ İsmail Aydemir ve Dursun Gürsoy, "Kaliye Maliyelerinin Analizi ve Muğla Sanayindeki Uygulamaların İncelenmesi," **Türkiye IV Mermer Sempozyumu Bildiriler Kitabı** (18-19 Aralık 2003), s.590.

kullanıcı kimsenin veya tüketicinin istek ve gereksinimleri olmaktadır. Kalite sınırları devamlı genişleyen bir kavramdır. Teknoloji, değişen koşullar, ihtiyaçlar, kaliteye değişik boyutlar getirmektedir. Niteliği bakımından kalite dinamik bir özellik taşımakta, tüketici ihtiyaçlarına paralel olarak gelişmekte ve değişmektedir.⁵⁷

Satın almacı yönünden ise en iyi kalite, belli bir ihtiyaca en iyi uyan, ekonomik anlamda en düşük maliyetle alınabilendir. Kaliteye dayanarak satın alma, gerektiğinden daha iyi bir derecede materyal, parça, veya malzeme satın alma anlamına gelmez. Uygunluk burada çok önemlidir. Bir materyal istenilen fonksiyonu yerine getirmiyorsa, kalitesi uygun değildir. Bazı durumlarda düşük fiyatlı malzeme yüksek fiyatlı malzeme kadar alıcıyı tatmin eder. Bazen yüksek kalite önemli olmayabilir. Malzemenin kullanım yerine, kullanım amacına, aranılan niteliğe göre kalitesi belirlenir.

Satın almacı tarafından kalite güvencesi 3 adımda sağlanır⁵⁸: Kalitenin belirlenmesi, kalitenin açıklanması, kalitenin kontrolü.

4.1.1. Kalitenin Belirlenmesi

Satın alınacak ihtiyaç malzemesine karar verme, çeşitli teknik düşüncelerin ortaya konulmasına ek olarak maliyet ve tedarik edebilme yeteneği üzerinde durmayı özellikle gerektirir. Teknik ve ekonomik kalite dengesi çok önemlidir. Maliyet çok yüksek ise, teknik kaliteden biraz fedakarlık edip, daha az uygun bir materyal ile yetinildiği olur.⁵⁹

Kalite tayininde üretim, teknik bölümler ve satın almacı sıkı bir işbirliği ile çalışmalıdır. Malzemenin kullanım yeri ve amacı iyi tanımlanmalı, malzemenin fonksiyonları ve gereklilikleri belirlenmeli, buna göre tedarikçilerle bağlantıya geçilmelidir. Aksi taktirde farklı kaliteler için farklı fiyat teklifleri satın almacıyı yanıltır.

Kalite belirlemede servisin önemi de çok büyüktür. Bazı malzemeler için satıcının ek hizmette bulunması önemli değilken, bazı malzemelerin verimli çalıştırılabilmesi satıcının garanti edeceği servise bağlıdır. Gerektiğinde ve zamanında servis temini, başlangıçta uygun kalite temini kadar, alıcı yönünden önemlidir.

⁵⁷ www.igeme.gov.tr/s:5

⁵⁸ Sedat Akalın, **Tedarik ve Materyal Yönetimi** Birinci baskı. İstanbul: Yeni Yol Matbaası, 1971), s.42.

⁵⁹ Aynı, s.42.

Malzemede istenilen kalitenin onaylanması aşamasında son karar malzemeyi kullanan departman tarafından verilmelidir. Bu sorumluluk satın alma departmanı üzerinde olamaz. Satın alma departmanının görevi, istenilen kalite standartlarına uygun olarak malzeme araştırması yapmak, tedarikçi bulmak ve malzemenin maliyetini minimum düzeyde tutmaktır.⁶⁰

Kalite onayı için mümkünse tedarikçilerden numune getirmek en garantili yoldur. Böylece gelen numune diğer numunelerle karşılaştırılabilir, kullanım alanında uygulanır, test edilir, gerekirse analizi yaptırılıp kesin sonuçlar elde edilebilir.

Firmalarda kalite karar sorumluluğunun kimlere ait olduğu dikkatle tanımlanması gerekmektedir. Eğer bu satın alma departmanı tarafından yapılacaksa, alınacak malzemeyi, üretim metodlarını ve kontrol prosedürlerini iyi bilen satın almacılar olmalıdır, malzemeler gruplandırılmalı ve her biri için ayrı satın almacı tayin edilmelidir yada danışman olarak hizmet edebilen çalışanlar satın alma departmanı içinde istihdam edilebilir, aynı şekilde satın alma personelinin birkaçı teknik departmanda görev yaparak aynı sınıf maddeler üzerinde çalışan teknik ekiple beraber çalışabilirler.

4.1.2. Kalitenin Açıklanması

Bir firmada yalnız kullanan departmanın, tayin edilen kaliteyi bilmesi yeterli değildir. Bu kalite herkes için geçerli standartlara oturtulmalıdır böylece hem kullanan, hem satın alma departmanı hem de tedarikçi için tamamen açık ve kesin ölçüler belirlenmiş olur.⁶¹

Tanımlama yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁶²

1-Marka ile: Kullanılacak malzemenin markasının belirlenmesi

2-Şartname(spesifikasyon) ile

- Fiziksel veya kimyasal özelliklerin tanımı ile,
- Materyal ve yapım metodu ile
- Performans ile

3-Çeşitli Yöntemlerle

- Piyasa sınıfı(kalitesi) ile

⁶⁰ N. Cesur, "Toplam Kalite Yönetimi İçinde Satın Almanın Rolü ve Önemi." (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 1998), s.32.

⁶¹ Cesur, **a.g.e.**, s.32.

⁶² Akalın, 1971 **a.g.e.**, s.45.

- Numune ile

4- Yukarıdakilerden Birkaçının Karışımı ile.

Yukarıda sıralanan tanımlama metodlarından en iyisi şartnameler olup, standartlaşmayı gerektirir.

Şartnameler tedarik edilen materyalin ölçüm ve kontrolleri için bir standart oluşturur. Uygun ve yeterli nitelikler materyal için dikkatli bir etüd yapıldığını ortaya koyar. Alternatif tedarikçi arayışında, her tedarikçinin önereceği malzemenin özelliklerinin aynı olmasını sağlar böylece daha adil rekabete yönelmeyi olanaklı kılar. Aynı materyal için verilen fiyat teklifleri kolayca karşılaştırılabilir. Ayrıca satın almacı performansı belirledikten sonra teslim alınan materyalin istenilen sonucu sağlamamasından veya fiyatın şartnameye dayanmamasından tedarikçi sorumlu olacaktır.

Bu metodun güçlükleri ve kısıtlamaları da vardır. Uygun niteliklerin tesbiti hemen hemen olanaksız olan birçok malzeme vardır. Marka ile satın almaya göre pahalıdır çünkü standartlara uyup uymadığı konusunda test yapılması gerekmektedir bu da ek bir maliyeti temsil eder. Şartnamelerin kullanılmasında ortaya çıkan güçlüklerden biri de, bunların dikkatsizce hazırlanmasından dolayıdır. Aşırı derecede titizlikle hazırlanan şartnameler ise potansiyel tedarikçilerin teklif verme cesaretlerini kırabilir.

Şartnameler mümkün olduğu kadar basit ve açık olmalıdır. Standartlaşma olmaksızın hazırlanan bir şartname tam sayılmaz. Belli ölçüler, model, kalite ve benzeri konularda anlaşmaya varılmalıdır. Basitleştirme(yalınlaştırma) ise standartlaştırmayı tamamlayıcı olarak ölçülerin, modellerin, ve benzeri konuların sayılarında bir azalma olmasıdır.

4.1.3. Kalitenin Kontrolü

Tedarik kaynağı geçmişte ne kadar güvenilir olsa ve malları ne kadar kontrol etse, yine de çok çeşitli hatalar ve kusurlar çıkabilir. Çünkü üretim metodarı ve bilgi zaman içinde değişmekte, operatörler dikkatsizleşmekte, bazen de satıcı kaliteyi bozacak derecede maliyeti düşürmeğe çalışmaktadır. Bu nedenle kalite kontrolünün yapılması alıcı firma için esastır.

Kontrolden başlıca ve ilk amaç satın alma şartnamelerinin yerine getirildiğinden emin olmaktır. Kontrol şekli ve kapsamı durumlara ve malzemeye göre değişebilmektedir. Burada önemli olan nokta bu kontroller için oluşacak makul

maliyetleri belirlemektir, gereğinden fazlasını harcamak firma maliyetlerini artırırken, azını harcamak da üretim ayağında daha büyük maliyetlere sebep olur. Ayrıntılar üzerinde gereğinden fazla titizlik gösteren bir muayeneden kaçınılmalıdır, önemsiz nedenlerle malzeme geri çevrilmemelidir.

Kalitenin çok önemli olduğu bir materyal küçük miktarlarda bile olsa, çok sıkı bir muayene gerektirebilir, standarttan sapmanın çok az olması istenebilir. Miktar az ve kaliteden oldukça önemli sapmalar kabul edilir ise, kontrolün önemi azalır.

Marka esasına göre satın alınan ticari malların kalite uygunluğu hakkındaki muayeneleri ara sıra yapılır ve çoğunlukla kullanan departmanın elde ettiği sonuçlar bu maksat için yeterli görülür. Endüstriyel donanım malzemelerinin ve bazen yapım parçalarının tedariğinde çok dikkatli ve ayrıntılı muayene gerekli olabilir. Sevk edilen yükten alınan örneklerin testi tatminkar sonuç vermediğinde daha fazla kapsamlı bir test daha yapılmalıdır. Ara sıra yapılan raslantısal testler tatmin edici sonuçlar verse bile, periodik olarak tüm bir analiz gerektirir.⁶³

4.2. Doğru Tedarikçi

Doğru tedarikçi seçimi satın almacının en önemli sorumluluğudur. Gelişen ve değişen teknolojiyle birlikte işletmeler daha büyük belirsizliklerle karşı karşıya geliyorlar. Artan rekabet, sermayenin daha verimli kullanılmasını ve işletme faaliyetlerini, kendilerinden daha kaliteli ve ucuz yapan tedarikçilere devretmelerini zorunlu hale getiriyor. Birçok işletme rekabet üstünlüğünü geliştirmede kendi öz yeteneklerine odaklanmayı tercih ediyor, bazı alanlardaki faaliyetlerini küçültüyor ve tedarikçilere devretme, yani dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gidiyorlar. Yeteri kadar yetenek sahibi olunmayan departmanlar sonlandırılarak bu departmanların yaptığı görevleri bu konuda uzmanlaşmış firmalara yaptırılıyor.

Tedarik kaynağı bulunduktan sonra satın almacı seçim konusunda karar vermek durumundadır. Tek bir tedarikçiden mi satın alınmalı yoksa bir çoğundan mı faydalanmalı. Doğrudan imalatçıdan mı yoksa distribütörden mi tedarik etmeli, tedarik konusunda coğrafi konum ne kadar önemli olmalıdır gibi sorulara yanıt aranmalıdır.

⁶³ Akalın, 1971, **a.g.e.**, s.49.

4.2.1. Tek Tedarikçi ya da Çok Tedarikçi ile Çalışma

Bazı durumlarda tek tedarikçi ile çalışmak firmalar için zorunluluk olabilmektedir. Tedarikçi belli temel patentlerin ve süreçlerin sahibi olabilir, bu yüzden yegane olanaklı tedarik kaynağı durumundadır. Tedarikçinin ürünü veya sunduğu hizmet bakımından o kadar üstündür ki, başka bir tedarikçiden almaya gerek olmaz. Sipariş çok küçük miktarlarda olduğu zaman da çeşitli kaynaklara bölmeye değmez. Tek tedarikçi ile çalışmanın avantajları:⁶⁴

- Yüksek hacim sayesinde maliyet düşürme
- Kalitenin sabit kalmasını sağlamak
- Alıcının tedarikçi üzerinde daha kuvvetli hale gelmesi
- Satın alma sipariş maliyetlerinin azalması
- JIT(Tam zamanında) kullanma zorunluluğu
- Ulaştırma maliyetlerinin azaltılması
- Özel üretim gerektiren malzemelerin satın alınması

Bu çalışma şeklinde tedarikçinin kendini firmaya daha çok adayacağı ve özdeşleştireceği, kader birliği ve risk paylaşımı doğacağı, aynı zamanda pazara ulaşma hızında avantajlı olacağı açıktır.

Çok tedarikçi ile çalışma da ise firmalar kendilerini daha emniyette hisseder ve rekabet avantajından faydalanırlar. Tedarikçide herhangi bir sorun olduğunda derhal diğer tedarikçi devreye alınır ve fazla zarar görmeden sorun halledilmiş olur. Diğer bir nedeni de tedarikçilerin fazla oluşu, kendi aralarındaki rekabet nedeni ile firmaya önemli fiyat avantajı sağlamasıdır. İşin bir kısmını rakiplerin almakta olduğunu bilen tedarikçi daha iyi fiyatlar ve hizmet sunma ihtiyacı hisseder. Siparişi birçok tedarik kaynaklarına bölme kararı verildiğinde, bu bölmenin temeli belirtilmelidir. Bölme ya eşit olarak yapılır veya tercih olunan tedarikçiye daha büyük kısmı, geri kalanı da başka bir tedarikçiye verilir. Burada 70'e 30 yöntemi uygulanabilir. %70 hacim ana tedarikçiye, %30 ikinci tedarikçiye verilir. Ana tedarikçide ölçek ekonomisi elde edilir. Küçük paylı tedarikçi rekabeti sağlar. İkinci derecede kalan tedarikçi kendisinin arka planda kaldığını bilir. İleride satış hacmini artırma ihtiyacı ile kalite ve hizmetini geliştirmek için çaba gösterir. Ana tedarikçi performansı azalır ise ikinci tedarikçinin payı yükseltilir.

⁶⁴ **Sektörel Tanıtım Makina Dergisi**, (2008/Eylül) 154 Sayısı ve Şubat 148 Sayısında; **Kaynak Elektrik Dergisi**, Sayı: 223, (Aralık 2007)

4.2.2. İmalatçı ya da Distribütör Kanalı ile Satın Alma

Bu karar verilirken birçok etken göz önünde bulundurulmalıdır. Fiyatlar karşılaştırılmalı, fiyatın yanı sıra imalatçı ve distribütörün vereceği hizmetler karşılaştırılmalı ve buna göre değerlendirilmelidir. Fiyatlar her ikisi için de aynı ise, seçimi etkileyecek faktör tedariği yapılan malzemenin mal yokluğu ihtimalinin, distribütörden tedarikte daha fazla olmasıdır. Bu durumda alıcılar toptancıları bırakıp, imalatçıdan direk almayı doğru bulmaktadırlar.

Fakat çeşitli imalatçıların malzemesini satan ve pazarlama maliyetlerini çok çeşitli kalemlere dağıtabilen bir distribütör, özellikle satış hacminin ufak ve müşterilerinin çok dağınık ve istemin düzensiz olduğu durumlarda, malzemeyi alıcıya daha düşük maliyetten teslim etmesi(ucuza vermesi) olanaklıdır. Bu da distribütörden satın alma için bir etken olabilir.⁶⁵

Toptancının stokta, imalatçının lokal deposundakine oranla, daha fazla malzeme bulundurabildiği ve böylece hemen teslimat yapabildiği; ani ihtiyaçları daha etkili bir biçimde karşılayabildiği durumlar da vardır. Ayrıca toptancının büyük hacimli siparişleri birim başına taşıma ücretlerini, doğrudan alım yapan firmaya oranla daha fazla aşağıya düşürebilir.

4.2.3. Kaynakların Coğrafi Yeri

Alıcı firmaların büyük çoğunluğu lokal kaynaklardan satın almayı tercih etmektedirler çünkü lokal bir kaynağın, uzakta kurulmuş bir tedarik kaynağına göre hem uzaklığın az olması hem de ulaştırma hizmetinin aksama tehlikesinin düşürülmüş bulunması nedeniyle mal teslimatı daha çabuk olur, ulaştırma maliyetleri düşürülür. Alıcının özel koşulları daha yakından bilinir, alıcının isteklerini karşılamada daha büyük esneklik sağlanabilir.

Bunlardan başka, satın alıcı firma kendinin de içinde bulunduğu bölgeye çok şey borçludur: fabrika orada yerleşmiştir, işçilerin çoğu oradan sağlanmıştır, firmanın personeline sağlanan konutlar, okullar ve toplumsal yaşantı hepsi yerel kitle tarafından temin edilmektedir. Bu olguların tanınması beşeri ilişkilerin iyi oluşunu gösterir ve

⁶⁵ Akalın, 1971, **a.g.e.**, s.140.

finansal olduğu kadar sosyal bir değeri de vardır. O yüzden iyi bir lokal tedarik kaynağı bulunduğunda desteklenmelidir.⁶⁶

4.2.4.Tedarikçi Geliştirme

Tedarikçilerle çalışılırken her zaman beklentiler karşılanmayabilir ve çeşitli başarısızlıklar, alternatifleri gündeme getirir. Alternatifler değerlendirilip tedarikçi değiştirmenin yanı sıra tedarikçi güçlendirilmesi ve istenilen düzeye çekilmesi de firmalar için bir seçenek oluşturmalıdır.

İşletme için doğru tedarikçileri bulmak, tedarikçi değerlendirme ve iş geliştirme prosedürleri inşa etmek, sağlıklı tedarikçi ilişkileri geliştirmek ve uzun dönemli bir çalışma sisteminin oturtulması için neler yapılması gerektiği konusu, şirketlerin gündeminde önemli bir yer işgal eder. Tedarikçiyi geliştirmek onu güçlendirmek demektir.

4.2.4.1. Tedarikçinin Güçlendirilmesi

Tedarikçi güçlendirilmesinde ilk olması gereken şey tedarikçiye saygıdır. Tedarikçi ile iletişimi artırmak, onlara değer verdiğini göstermek, tedarikçi personelinin aradığında ona zaman ayırabilmek, iletişimin sağlanması, telefonlarına ve e-postalarına zamanında cevap vermek önemlidir. Bu durumda tedarikçi ile doğru iletişim kurmak gerekmektedir. Karşılıklı beklentilere ve taahhütlere duyarlı ve detaylara hakim olma, toplantıların sağlıklı bir şekilde sonuçlandırılması, tedarikçiyi değerlendirme kriterleri hakkında bilgilendirmek ve performansının yükseltilmesi konusunda yönlendirici olmak gerekmektedir.

Saha ziyaretleri ile tedarikçilere daha sık ziyaret yaparken tedarikçi takımlarının da işletmeye daveti, sorunlar ve başarı örnekleri üzerinde karşılıklı görüş alışverişi güven ve samimiyeti artırmaya yardımcı olur. İş ile ilgili bölümlerin bir araya gelmesi, sorunlar üzerinde iletişim sağlanması, üreticilerin üreticilerle, kalitecilerin kalitecilerle buluşturulması ve çözüm için işbirliği çalışmalarına hız verilmesi tedarikçinin desteklendiğini gösterir ve tedarikçinin güçlenmesinde etkilidir. Bu stratejik ortaklığı vurgulamaktadır. Sorunlara birlikte çözüm arama konusunda açık, içten ve inandırıcı olduğunu gösterir.

⁶⁶ Akalın, 1971, **a.g.e.**, s.142.

4.2.4.2. Tedarikçi Geliştirmeye Engeller

İletişimsizlik, satın alan firmanın veya tedarikçinin rahatlığı, kendini zorlamaması konuya önem vermeme, karşılıklı güven eksikliği, bilgi paylaşmama, tedarikçiyi suçlama kültürü, güç dengesizliği gibi sebepler tedarikçinin gelişmesini engeller. Sonuç olarak, yanlış tedarikçi seçimi önemli finansal ve operasyonel kayıplara neden olur. Seçim sürecini kolaylaştırmak için tedarikçi değerlendirilmesinde temel kriterler listesi hazırlanmalıdır. Tedarikçilerde aranan özelliklerin bulunması, ihtiyaçları karşılama düzeyi, işletme ihtiyaçlarını anlama ve sundukları çözümlerin sorunları giderebilecek nitelikte olması amaçlanmalıdır.⁶⁷

4.3. Doğru Miktar

Doğru miktarda satın alma, talebin karşılanması ve mümkün olan en az elde bulundurma maliyetine katlanılmasını sağlar. Doğru miktarda satın almama, stokların yüksek olmasına neden olmaktadır. Genel olarak stokların yüksek olması, üretim hızının düzgün yürütülmesi, tedarik, üretim ve taşıma maliyetlerinin azaltılması ve müşteri isteklerinin zamanında karşılanması gibi avantajlar sağlayabilir. Buna karşılık çok yüksek parasal yatırım gerektirir. Ayrıca depolama ve bilgi işleme maliyetlerinin yükselmesine, hammadde ve malzemenin bozulma riskinin artmasına neden olur. Açıklanan bu maliyet arttırıcı olayların ortaya çıkması, üretim maliyetlerinin artmasına yol açacaktır. Maliyetlerin artması, işletmenin rakipleri ile olan rekabet gücünü azaltacaktır.

Müşteri talepleri belirli olmadığı zamanlarda, satın alma miktarında da belirsizlik oluşur. Az üretim müşteri ihtiyaçlarının karşılanmamasına sebep olurken fazla alımla oluşan stok gereksiz elde bulundurma maliyetlerine, müşteri ihtiyaçlarını karşılarken kar kayıplarına neden olabilmektedir. Müşteri memnuniyeti ve stokta tutma maliyeti arasındaki ilişki bu noktada çok önemlidir.

Bir üretim sisteminde, üretilen ürüne direkt veya dolaylı olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve ürünün kendisi stoğu oluşturur.⁶⁸

Yıllar boyu servetin göstergesi olarak anılan stoklar, bugün artışları endişe ile karşılanan ve devamlı kontrol edilmesi gereken duruma gelmiştir. Yanlış stok politikaları veya uygulama hataları, pek çok işletmeyi zora sokmaktadır. Bazen nakit

⁶⁷ Filiz, a.g.e., s.30.

⁶⁸ G.T. Gunn, **Computer Applications in Manufacturing** (New York: Industrial Press Inc., 1981).

sıkıntısı içinde olduğu belirtilen bir işletmede, dağılmış halde, nakit ihtiyacını rahat rahat karşılayacak miktarda lüzumsuz hammadde, mamul, yarı mamul veya malzeme stokları bulunurken; bazen de yeterli hammadde stoku olduğu bildirildiği halde birkaç önemsiz parça yüzünden tüm üretimin aksaması gibi durumların yaşandığı bir gerçektir.⁶⁹

İstenilen stok türünü istenilen zamanda hazır bulundurmak ve bunu en ekonomik biçimde gerçekleştirme faaliyeti stok kontrolü olarak adlandırılır. Stok kontrolü, stok kontrol modelleri ile sağlanır. Her işletme; büyüklüğüne, tepe yönetimi politikalarına, üretim tipine, mali olanaklarına ve daha birçok faktöre göre oluşturduğu bir stok kontrol sistemini uygular.⁷⁰

Stok kontrolünde cevaplanması gereken üç temel soru hangi parçalar, hangi miktarlarda, ne zaman sipariş edilmelidir.

Stok kontrol politikalarının amacı müşteri taleplerini karşılarken isleyen stok sistemlerinin çalışma maliyetlerini en aza indirmektir.⁷¹

Satın alma politikaları, bu amaca paralel olarak en uygun zamanda en uygun miktarda ilgili hammadde ve malzemeleri satın alma kararını vermek için geliştirilmektedirler. Satın alma politikaları ve stok kontrol politikaları iç içe olmak durumundadır.

4.3.1. Doğru Stok

Stoklar, talep tahminindeki yanlışların ortaya çıkardığı zararları, minimum yapan unsurlardır. Mevsimlik dalgalanmaların geçerli olduğu piyasalarda, pazara daha fazla mal satabilmek için stoklara ihtiyaç duyulur. Müşteri talep düzeylerindeki değişkenlik, üretimden çok, stoklar aracılığıyla karşılanır. Aynı şekilde, malın üretiminin mevsimlik olduğu durumlarda da, devamlı ve düzenli bir seviyede olan talebin karşılanabilmesi için, üretim sürecinde bütün dönemin talebini kapsayacak ölçüde üretim yapmak, bunu stok olarak bulundurmak ve talep edildiğinde, piyasaya sunmak gerekir.⁷²

Stok bulundurmadan faaliyet gösteren bir işletme, tahmininin üzerinde bir taleple karşılaştığı zaman, ilave makina-teçhizat ve ilave işgücü bulmak zorunda

⁶⁹ A. Filiz, **Stok Yönetimi Seminer Notları** (İkitelli İstanbul: KOSGEB KÜGEM, 2003).

⁷⁰ H. Demir, **Üretim Yönetimi** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003), s.819.

⁷¹ J. Orlicky, **Materials Requirements Planning** (New York: McGraw-Hill Inc., 1972).

⁷² Filiz, 2003, **a.g.e**, s 31

kalacak, stok tükenmesinden yada bulundurmamasından doğan talep kaybı ile karşılaşacaktır. Stoklar, işletmelerde üretim seviyelerinin düzenli olmasını sağlar. Talep miktarı ile, tedarik süresindeki dalgalanmalar, üretimi aksatarak, makine ve teçhizatın boş kalmasına ve duruşlarına neden olur. İşletme, stok bulundurarak, üretimin duraklamasından doğacak bu zarardan, kendisini korumak ister. Ayrıca, makina ve işgücünden de, daha verimli yararlanır.

Stoklar hem maliyet unsuru hem de sağladıkları fayda ile kazanç unsurudurlar⁷³. Akılcı davranmak isteyen işletmeler, stokların sağladığı kazançlarla, sebep oldukları maliyetler arasında, ekonomik dengeyi kurmak ve minimum maliyetle, stok seviyelerini saptamak zorundadırlar⁷⁴. İşletmeler, stoklara ayıracakları yani bağlayabileceği para miktarına, bir anlamda finans güçlerine göre stok politikası uygulamaları gerekir. Eğer, işletme üretimde kullandığı birçok maddeyi, stokta bulunduruyorsa, her bir stok kalemini ihtiyacına göre ayarlamalıdır. Bir kısım stok kalemlerinin, diğer stok kalemlerine uygun oranlarda bulundurulması, yani stok kalemlerindeki dengenin bozukluğu işletmeyi güç durumlara düşürür. Asgari stok miktarları tespit edildikten sonra, eldeki stokların fiilen bu miktarların altına düşüp düşmediği sürekli olarak kontrol edilmelidir. Stokların iyi hesaplanması, dönemsel gelirlerle, ilgili dönem giderlerinin uyumunu belirler ve yönetimin alacağı kararlara gerekçe olur.⁷⁵

Stok kontrol düzeninin etkinliği için, yöneticilerin, tedarik süresi, elde bulunan miktar, sipariş edilen miktar, emniyet stoku gibi bilgilere ihtiyacı vardır. Burada politikanın ne çok az ne de çok fazla olmaması gerekir. “ optimum stok düzeyini planlamak ” ve “ kontrol ile planlanan optimum düzeyleri korumak ” şekli idealdir. Etkin bir stok yönetimi politikasında, sürekli kontrol, stoklarda istenmeyen gelişmelerin anında farkında olunmasını ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.⁷⁶

4.3.2. Acil Siparişler

Doğru miktar ve doğru stok belirlenememesi, yetersiz envanter kontrolü, üretim planındaki yetersizlikler ve tedarikteki aksaklıklar acil siparişlere neden olur. Satın

⁷³ “Tedarik Zinciri Entegrasyonu”,

http://www.softwareag.com/turkiye/web02/proje_Konuları/tedarik_zinciri.htm, (Erişim, 07.08.2009)

⁷⁴ M. Tekin, **Üretim Yönetimi** (Cilt:2, Konya: Günay Ofset, 2003), s.245.

⁷⁵ A. Top, **Üretim Sistemleri Analiz-Planlama ve Kontrolü** (Üçüncü baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001), s.267.

⁷⁶ Filiz, 2003, **a.g.e**, s 32

almayı zora sokan süreçlerin başında “Acil Siparişler” gelir. Çünkü yeterli hazırlık süresi olmadığında iyi araştırma yapılamaz ve bu durumda tedarikçi kuvvetli duruma geçer. Siparişin acil olduğu durumlarda satın almanın pazarlık gücü zayıflar. Eğer acil siparişler piyasadaki ani fiyat hareketlerine tepki olarak doğuyorsa mantıklı olabilir.

4.3.3. Ani Yokluk

Tedarikçide olabilecek grev, yangın, tedarikçinin üretim için gerekli olan malzemeleri temin edememesi, üretim planını hatalı yapması gibi nedenlerden oluşabilecek malzeme yokluklarıdır. Böyle durumlarda tedarikçiye baskı uygulayarak ve onun sorunlarına çare bulmaya çalışarak malzeme temin edilebilir, bunun yanı sıra alternatif tedarikçi yada ikame malzeme arayışı ile ani yokluklar giderilebilir. İstenilen malzemenin özelliklerini yeniden gözden geçirerek ve olabiliyorsa tedarikçinin imkanlarına göre değiştirerek bu durum atlatılabilir.⁷⁷

4.3.4. ABC Yöntemi

Satın alma işlevi gerçekleştirilirken talebin az değerli ya da çok değerli olduğuna, işletme için kullanım sıklığına ve miktarına bakılır.

ABC tasnif metodu işletmenin ihtiyacı olan ve stokta bulundurulmuş çeşitli malzemelerin birbirlerine göre önemlerinin oran olarak belirtilmesidir. Tasnif aynı zamanda çeşitli kriterlere göre bir sınıflandırmayı geliştirmektedir.⁷⁸ Bu yöntem ilk kez GE firması araştırmacılarından H.Ford Dickie tarafından ortaya atılmıştır. Bu yöntem stok kontrol, satış veya dağıtım, kalite kontrolü, malzeme tedariki ve üretim planlama sorunlarında da başarı ile uygulanmıştır.⁷⁹

Sınıflandırmada stoklar genellikle en önemli, orta önemli, en az önemli olmak üzere 3 gruba ayrılır. Her stok grubunu aynı oranda kontrol etmek çok mümkün olmayacağından önem değerlerine göre gruplandırılan stokların kontrol altına alınması daha kolay olur. Çünkü stok kontrolü çeşitli giderleri gerektirmektedir. Önem dereceleri farklı olan stok kalemlerini aynı titizlikle kontrol etmek, hem lüzensuzdur hem de gerektiğinden fazla masrafa neden olacağından maliyetlidir. Bu nedenle stok kalemleri,

⁷⁷ Filiz, 2003, **a.g.e**, s 30

⁷⁸ <http://sevim1983.blogcu.com/4525335/>, Erişim Tarihi: 07.08.2009

⁷⁹ <http://enm.blogcu.com/4538744/>, Erişim Tarihi: 07.08.2009

nispi önemlerini belirten kriterlere göre gruplara ayrılmakta ve kontrol işlemi farklılaştırılmaktadır.

Özellikle çok sayıda stok bulunduran işletmelerde, bir analiz aracı olarak kullanılan bu yöntem, stok kalemlerinin, toplam içindeki kümülatif yüzdelerine göre sınıflandırılmasından ibarettir.

A Grubu Stok Kalemleri: Toplam miktarın % 15 – 20’ sini, toplam değer % 75 – 80’ini oluşturur.

B Grubu Stok Kalemleri: Toplam miktarın %30- 40’ını, toplam değer % 10- 15’ini oluşturur.

C Grubu Stok Kalemleri: Toplam miktarın %40-50’sini, toplam değer sadece %5 -10’unu oluşturur.

Böylece belirlenen A, B, C grubu parçalar, toplam değer içinde, nispi önemlerine göre, yüksek değerli, orta değerli, düşük değerli stok kalemlerini temsil eder. Bu ayırım, stokların kontrol faaliyetlerinin farklılaştırılmasını sağlar. Buna göre, A grubu stok kalemleri, çok sıkı bir kontrole tabi tutulmalıdır. Stok yönetim sisteminin, miktar ve zaman kararıyla ilgili olarak, sipariş miktarı, emniyet stocku, tedarik süresi, fiili stoklar gibi sistemin temel faktörlerinin hepsi dikkatle kontrol edilmelidir.

C grubu stok kalemlerinin kontrolünde, A grubu stok kalemlerinin kontrolünde uyulması gereken yöntem ve politikaların tamamen aksinde, büyük miktarda ve uzun aralıklarla sipariş verilir. Yüksek seviyeli emniyet stokları tesis edilir. Kayıt, raporlama ve kontrol faaliyetleri azaltılır. Çünkü C grubu stok kalemlerinin, birim başına elde bulundurma masrafı düşük olduğundan, yüksek emniyet stokları ekonomiktir.⁸⁰ Bu grup kalemlerin, genellikle standart mallar olması nedeniyle, eksilme ve yıpranma riski azdır.

B grubu stok kalemleri için ise, yukarıda açıklanan iki durum arasında, bir yol izlenir.

Stok kalemlerinin toplam stoklar içindeki nisbi önemi, toplam satış hasılatı içindeki nisbi payları, siparişler arasında geçen zaman, her stok kaleminin bir yılda stoklara bağlanan döner sermaye içindeki payı gibi kriterlere göre belirlenebilir.⁸¹ En çok uygulama alanı bulan sınıflandırma şekli, stok kalemlerinin, yıllık talebin değer olarak toplamında işgal ettikleri nispi öneme göre ABC grupları altında

⁸⁰ İ. Barutçugil, **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri** (İkinci basım, Bursa:Uludağ Üniversitesi Yayını, 1988), s.327.

⁸¹ <http://sevim1983.blogcu.com/4525335/>, Erişim Tarihi: 07.08.2009

sınıflandırılmasıdır. ABC analizinin uygulanmasında öncelikle şu iki kural göz önüne alınmalıdır.⁸²

- 1- Düşük değerli kalemlerden bol miktarda bulundurmak.
- 2- Yüksek değerli kalemlerin miktarını düşük tutup, kontrolü sıklaştırmak.

ABC analizi ile stok kontrolünde A grubundaki kalemlerin kontrolünün daha sık yapılabilmesi için⁸³

- Ayrıntılı kayıt sistemleri uygulanır
- Kontrol sorumluluğu daha üst düzeydeki personele verilir.
- Gözden geçirme periyotlar sıklaştırılır.
- Tedarik süresi, sipariş noktası, emniyet stoku, sipariş miktarı değerleri titizlikle araştırılır ve hesaplanır.
- İşlemleri yakından takip edilir.

C grubundaki kalemler için yukarıdaki hususlara mümkün olan en alt düzeylerde uyulur. Kontrol, sipariş ve kayıt işlemleri basit tutulur, bazıları elimine edilir. Stok miktarı yüksek tutulduğundan sık gözden geçirme ve sipariş işlemlerine gerek kalmaz. İşlemler basit olduğundan daha az kalifiye personel tarafından yürütülebilir. B grubundaki kalemler için A ve C ortası bir yol izlenir.

4.4. Doğru Fiyat

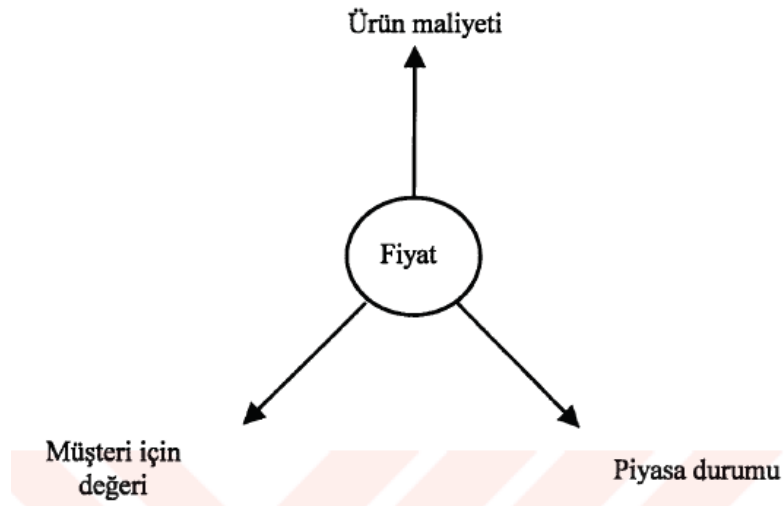
Fiyat, her satın almada önemli bir faktördür ve satın almacıdan hep en iyi fiyattan malzeme alması beklenir. Harcama yapmadan önce tedarikçi kim olursa olsun veya hangi malzeme istenirse istensin, kendisine bildirilen fiyatı analiz etmekle yükümlüdür.

⁸² <http://enm.blogcu.com/4538744/>, Erişim Tarihi: 07.08.2009

⁸³ Filiz, 2003, **a.g.e**, s 32

4.4.1. Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler

Şekil 8. Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Emiroğlu, Ahmet Alp, “Satın alma Yönetimi ve Yurtdışında Faaliyet Gösteren Bir İnşaat Firmasında Uygulaması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, 2002, s. 22.

4.4.1.1. Ürün Maliyeti

Bir malzemenin fiyatının uygun oluşu, içinde bulunan özel koşulların analizinden sonra, o da mümkünse anlaşılabilir. Fiyat saptamında maliyet rol oynamakla beraber, ikisi arasındaki ilişkinin tanımlanması kolay değildir.⁸⁴ Maliyet, bazen yalnız doğrudan işçilik ve materyal maliyetlerini kapsamak üzere kullanılır ve ticari krizde, hiç satış yapamamaktansa bu kadarını geri almaya satıcı razı olur ve ya maliyet direkt işçilik ve materyal maliyetlerine ek olarak genel giderin bir miktarını karşılaması anlamında kullanılır. Satıcının maliyetlerini tahmin alıcı için çok önemlidir. Ancak buna göre teklif edilen fiyatın uygun olup olmadığı anlaşılır. Bu tahminler mevcut verilere dayanır. Üretime giren hammadde fiyatlarından ve miktarından doğru tespit yapılabilir. Bileşen parçalar için kataloglardan faydalanılabilir. Rakiplerden gelen fiyat teklifleri ve daha önce alım yapılmışsa son ödenen fiyatlar da aydınlatıcı olabilir.

4.4.1.2. Algılanan Değer ve Fiyat

Bir malzeme alınırken onunla birlikte hizmet de satın alınmaktadır. Bir malzemenin fiyatı ne kadar düşük olursa olsun, beraberinde verilen hizmet iyi olmazsa satın almacı daha pahalı ürünü tercih edebilir. Ulaşımda yaşanan bir aksaklık ya da üretim gecikmesi, malzemenin vaktinde gelmemesine ve üretimin durmasına sebep

⁸⁴ Singer, a.g.e., s.16.

olabilir, arka planda hizmetin iyi sağlanmamış olması firmaya, ucuza alınan malzemenin çok üstünde maliyete neden olur.

Malzemenin teslim maliyeti, uzak mesafedeki bir tedarikçiye düşük fiyat ödenebilir, ancak paketlenme ve nakliye masrafları dahil edildiğinde maliyet artabilir. Satın almacılar için en iyi karşılaştırılabilir fiyat nakliye dahil fiyatlardır.

Satın almacı yüksek miktardaki malzemeye düşük fiyat ödeyebilir, ancak o malzemenin stok maliyetini de göz önünde tutmak zorundadır. Buna ek olarak bir tedarikçi elindeki stokların fazlalığı yüzden, malzemesini ucuza verme yolunu seçebilir.

Malzemeler fabrikaya geldiğinde veya kullanılması gereken yerde işleme başlanıldığında artık işçilik maliyeti devreye girer. Eğer düşük fiyata alınan malzeme kullanılması zor, zaman kaybettiren nitelikte ise işçilik maliyetlerini artırarak malzemenin maliyetini artırır.⁸⁵

Bir tedarikçinin teklifinde ürünün kendisinin yanı sıra güvenilirlik, dayanıklılık, kaliteli servis, zamanında teslim gibi etkenler vardır. Algılanan değer ve gerçek değer burada çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

4.4.1.3. Rekabet ve Piyasa Şartları

Fiyatlar satın almacı veya satıcı değil de bazen piyasa tarafından belirlenir. Bu tür fiyatlandırmada talep ve maliyet dikkate alınmaz, esas olan pazardaki cari fiyattır. Rakiplerin benzer ürün ve hizmetler için aldığı fiyatlara bağlı olarak fiyatlandırma yapılır.

4.4.2. Satın Alma Tipleri

Teklif edilen fiyatın uygunluğu hakkında karar verirken kullanılacak metodlar satın alınmakta olan malzemenin tipine bağlı olarak değişir. Dört genel sınıf üzerinde düşünülebilir.⁸⁶

4.4.2.1. Hammaddeler

Bu grup bakır, buğday, ham petrol gibi ticari mallardan meydana gelmiştir. Bunların fiyatları her an için kolayca tespit olunabilir, çünkü bu gruptaki malların çoğu organize pazarlarda işlem görürler. Geçerli(cari) peşin fiyat bilinmektedir ve belli bir sınıf(kalite) için oldukça tek düzendir. Bu gibi maddeler için bir şirketin gereksinimleri

⁸⁵ S. Heinritz and P. Farrell, **Purchasing: Principles and Applications** (New Jersey: Prentice- Hall Inc., 1971), s.268.

⁸⁶ Akalın, 1971, **a.g.e.**, s.192.

yeteri kadar ayarlanabildiğinden ani siparişe gerek kalmaz ve satın alma (fiyat trendinin düşmesi beklendiğinde) ertelenebilir.

4.4.2.2. Standart Üretim Maddeleri

Bu grupta civata ve somunlar, çeşitli ticari çelik subap, borular, vb bulunur. Bunların fiyatları oldukça karardır, liste fiyatına göre teklif olunurlar. Fiyatları kataloglardan veya satıcının yayımlarından elde edilebilir. Bu maddeler önemli olup yıllık satın alma tutarları büyüktür ve birim fiyatına çok dikkat edilmesi gereklidir. Satın alma yapılırken ilk bilgi kaynağı olarak geçmiş satın alma kayıtlarına bakılmalıdır. Konu edilen madde düzenli olarak satın alınmış veya yakın geçmişte ısmarlanmış bir malzeme ise, günü gününe tutulan fiyat kaydı ve katalog dosyası, kendilerinden satın almalar yapılmış olan firmalar ve ödenmiş fiyatlar, ile ilgili tüm bilgiyi verecektir. Yeteri kadar yeni ve güvenilir olan bu bilgi yardımıyla satın almacı daha fazla araştırmaya girişmeksizin sipariş emrini verebilir. Bu bilgiyi yeterli bulmazsa satıcı dosyalarından, kataloglardan ve başka kaynaklardan seçer ve görüşme açmak istediği firmalara fiyat teklif etmeleri için talep yazısı yollar, teklifleri aldıktan sonra onları özetler ve buna göre karar verir.

4.4.2.3. Küçük Değerli Maddeler

Bu grupta satın almadan önce fiyat araştırması zahmetine katlanılması gerektirmeyecek oranla küçük değerli kalemler vardır. Her satın alma departmanının zaman zaman satın aldığı bu çeşit bir çok malzeme vardır. Bireysel fiyat önerileri için satıcı firma ile yazışmaya gerek yoktur. Bunlar hakkındaki fiyatlama sorunu çeşitli yollardan yönetilir. Yaygın bir tutum bu gibi kalemler için fiyatlandırılmamış sipariş emirleri yollamaktır. Bazen de eski siparişlerden fiyatlar belirtilir, yeter ki son siparişin üzerinden çok uzun zaman geçmemiş olsun. Bu maddelerin bir kontrat düzeni altında gruplandırılması ve zaman zaman uygunluğu hakkında fiyat kontrolü yapılması da mümkündür. Çoğunlukla bu küçük kalemlerin tedarik kaynakları lokal olduğundan, fiyatların ihtiyaç olduğunda telefonla da öğrenilmesi uygundur.

4.4.2.4. Özel Maddeler

Resmi fiyat önerileri alındıktan sonra, ancak satın alınan donatım ve diğer kalemler bu gruba girer. Bunlar alımları tekrarlanmayan karaktere sahip özel malzemeler olup yayınlanmış fiyat listeleri mevcut değildir. Belli bir minimumu aşan

siparişler için fiyat teklifleri alınmalıdır. Resmi alımlarda sipariş en düşük fiyatı teklif edene verilir, genellikle rekabetçi fiyat teklifleri alınmasına karar verildikten sonra önemli bazı adımlar atılması zorunludur. Güvenilir potansiyel kaynakların başlangıçtan itibaren dikkatle seçilmesi fiyat taleplerinin yeterli sayıda tedarikçilere duyurulması, tekliflerin uygun işleme bağlı tutulması, siparişi vermeden önce dikkatle analiz edilmelidir.

Öneriler toplandıktan ve karşılaştırıldıktan sonra karar verme aşamasına gelinir. Şartnameler bütün tedarikçiler tarafından gereği gibi uyulduğu varsayılarak değerlerdirildiğinde , çoğu zaman en düşük fiyat teklifi kabul edilir, yeter ki bu teklif güvenilir bir tedarikçiden gelsin. Teklifi yapan firmaya güven duyulmuyorsa, fiyatı düşük olsa bile tercih edilmeyebilir. Ayrıca küçük bir fiyat farkı yıllardır sadakatle tedarikte bulunmuş bir firmayı değiştirmede haklı görünmez.

4.4.3. İskontolar

Fiyat görüşmeleri yapılırken veya maliyetle fiyat ilişkisi tartışılırken çeşitli iskontolar sözkonusu edilebilir. İskontolar 2 sınıfa ayrılır. Birinci sınıf iskontolar iç (dahili) fiyatlar, bedava verişler, diğer çeşitli fiyat ayrıcalıklarından ibaret olup yasal veya ticari bakımdan her zaman savunulamazlar. İkinci sınıf iskontolar, olağan peşin iskontolar, ticari iskontolar, mevsimlik iskontolar ve miktar iskontoları olup tamamen meşru, adil ve kazançlıdır.⁸⁷

Burada hangisin meşru hangisinin gayri meşru olduğunu tanımlamak ve sınırlarını belirlemek kolay değildir. Örneğin “iç fiyat” hiç bir satın almacı tarafından talep olunmaması ve bir çok durumlarda tekliflerin red olunması gerekmektedir. Bu gibi satıcılar farklı müşterilerine farklı fiyatlar sunabilmektedirler. Fiyat politikasında açık ve dürüst olmayan bir satıcı ile satın almacı hiç bir hususta iş yapmaması gerekir. İkinci grup iskontolar daha önemle incelenmelidir.

4.4.3.1. Miktar İskontoları

Geniş çapta alım yapmayı özendirmek amacıyla alıcılara satıcı tarafından liste fiyatı üzerinden uygulanan indirimdir.

⁸⁷ Çavuşlar, **Metin,Biymed Danışmanlık Eğitim Notları** (2009), s.28.

Birikmeli ya da birikmesiz uygulanabilir. Birikmeli; belirli bir periyotta uygulanır. Alışların sayısı artıkça indirimler de artar bu sayede müşterilerin her aldığı artı malın kendisine verdiği yükü giderek azaltır. Birikmesiz; tek tek bireysel siparişlere uygulanır.⁸⁸

Miktar indirimleri fiyattan düşme şeklinde olabileceği gibi bedelsiz mal alma şeklinde de olabilir. Ancak satıcılar miktar indirimlerini uygularken çok dikkatli olmalıdırlar. Ayırım yapmış olmamak için bu tür indirimler tüm alıcılara eşit olarak uygulanmalıdır, aksi takdirde mevcut ve potansiyel müşteri kayıpları yaşanır.

4.4.3.2. Mevsimlik İskontolar

Herhangi bir ürünün ölü mevsimlerinde, satışları hızlandırmak amacıyla , üreticiler ve toptancılar tarafından uygulanan ve liste fiyatına göre yapılan indirim mevsimlik indirim adı verilir.⁸⁹ Bu indirim alıcıları ürünleri olağan zamanından önce ya da sonra almaya özendirir.

4.4.3.3. Peşin İskontoları

Alıcıları peşin ödemeye özendirmek amacıyla, peşin satışlarda ya da belirli bir süre içinde ödeme koşuluyla yapılan satışlarda liste fiyatından bir indirim yapılır, buna nakit ödeme indirimi denir. Satıcıların büyük çoğunluğu alıcıların peşin iskontodan yararlanacağını ümit etmektedir. Herhangi bir nedenle zaman sınırı içinde ödemeyenler cezalandırılır. Peşin iskonto miktarı zamanla ve geçerli koşullara göre değiştirilmektedir.

4.4.3.4. Ticari İskontolar

Belirli bir grup müşteri yerine çeşitli müşteri gruplarına satış yapan işletmelerin, alıcıların dağıtım kanalındaki yerlerine ve işlevlerine göre, değişik oranlarda uyguladıkları indirimlere ticari indirim denir.⁹⁰

Fiyat üzerinde nihai bir anlaşmaya varmadan önce alıcı ve satıcı arasında gereği kadar görüşme yapılmalıdır. Maliyetlerin adil olarak soruşturulması ve fiyatını destekleyecek bilgi isteği her zaman olmalıdır. Teklif üzerine anlaşma yapıldıktan sonra

⁸⁸ Aynı, s.29.

⁸⁹ Şahin, **a.g.e.**, s.75.

⁹⁰ Şahin, **a.g.e.**, s.75.

herhangi bir nedenle tedarikçinin maliyetleri yükselmişse, yapılacak görüşmelerde alıcının bu durumu dikkate alarak fiyatı yükseltmesi yerinde bir davranış olur. Aksi halde tedarikçi büyük zararlarla karşılaşabilir. Bu durumun terside olabilir; tedarikçinin maliyetleri düşmüşse, alıcı da satıcıdan benzer anlayışı bekler.

4.5. Doğru Zaman

Zamanında teslim satın almanın standart hedefidir. Zamanında teslim edilmeyen malzemeler, üretimin durmasına, müşteriye malzemenin zamanında teslim edilememesine, hem maddi hem manevi büyük kayıplara neden olur. Bunu en aza indirmek için sipariş tedarikçiye vaktinde iletilmeli, tedarikçiden sipariş teyidleri mutlaka alınmalı, belirli aralıklarla takip edilmeli ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelere zamanında teslim edilmeme durumları için cezai yaptırımlar konulmalıdır.

Günümüzde bazı firmalar tam zamanında satın alma uygulamaktadırlar. Sıfır gecikme firmalar için oldukça zor bir hedeftir. Çünkü “Tam zamanında” sistemlerinde gerekli malzemelerin stoklanmaması ve kullanılacağı yere, kullanılacağı zamanda teslimi esastır.

Tam zamanında satın alma sisteminde üretimdeki ihtiyaçları anında karşılamak için küçük miktarlarda ve çok sık aralıklarla sevkiyat yapılmalıdır. Sevkiyatlar satın alıcının üretim programı ile eş zamanlıdır. Her bir parça için az sayıda tedarikçi kullanılır.Çoğu zaman parçalar tek tedarikçiden alınır. Teslimlerin sıkça, zamanında ve yüksek kaliteli parçalardan yapılması bekleneceğinden, çok az stoğa ihtiyaç duyulur. Satın alma süreçleri uzun dönemlidir, tedarikçiler sözleşmeyi yerine getirme zorunlulukları ile baskı altında tutulur. Üretim planları, üretim faaliyetleri vs. ile ilgili çok yaygın bilgi değişimi yoluna gidilir. Satın alıcı tedarikçinin maliyetlerini azaltmak için yoğun çaba içerisinde. Coğrafi yakınlık tedarikçi seçiminde çok önemli kriter olarak göz önünde bulundurulur.⁹¹

5. SATIN ALMANIN GELİŞİMİ

Satın alma, tarihi gelişimi içerisinde medeniyet kadar eski bir fonksiyondur. Satın alma ticaretin yarısıdır. Bir şeyler satılır ve alınır. Başlangıçta takas yöntemiyle

⁹¹ James R. Freeland, “A Survey of Just In Time Purchasing Practicas In The United States,” **Production and Inventory Management Journal**, Second Quarter, (1991), s.45.

yapılan ticaret, ihtiyaçların eşleşmemesi durumunun ortaya çıkması sonucunda yerini paraya bırakmıştır.

Endüstri geliştikçe insanlar toplu üretime geçmeye başlamışlardır. Her biri diğerinden farklı üretim düşüncesi terk edilmiş ve standart üretim uygulamasına geçilmiştir. Bu da modern anlamda “satın alma anlayışının” oluşmasını sağlamıştır. Etkin satın alma uygulamalarıyla sağlanan tasarrufların çok yüksek olduğunun zamanla anlaşılması, satın alma fonksiyonunun önemini giderek artırmıştır. Satın almanın maliyeti azaltma yoluyla kara yapacağı potansiyel katkısı fark eden yöneticiler ona artan şekilde önem vermeye başlamışlardır. Bu alanda büyük tasarruflar yapılabilmesinin ardında büyük harcamaların yapılıyor olması yatmaktadır. Pek çok işletme için büyük harcamaların yapıldığı alan personeldir. Teknolojideki gelişmeler sayesinde işgücü maliyetleri önemli derecede azalmıştır. Yine çoğu firma hammadde ve bileşenlerini tecrübeli tedarikçilere yaptırmanın (outsource) daha ucuz yol olduğunu düşünmeye başlamışlardır. 1979’lardan 1998’lere gelirken işgücüne yapılan harcamalar toplam harcamaların %45’inden %22’sine düşerken, outsource harcamaları %38’lerden %60’lara çıkmıştır.⁹² Bu da satın almanın önemini ve dolayısıyla gelişimini hızlandırmıştır. İşletmelerin satın alma fonksiyonuna verdikleri önem, modern üretim sistemleri ve bilgi sistemlerinin gelişimine paralel olarak artış göstermiştir. Bu artışta malzeme maliyetlerinin kar üzerindeki etkisi büyük önem taşımaktadır.

Uzun tarihine rağmen verimli satın almanın önemi yirminci yüzyılın ikinci yarısında yaygın olarak tanınmış ve hatta daha sonra stratejik amacı operasyonel önemin tersine ürünler üzerine değil daha ziyade satın alma süreci, ilişkiler ve performans üzerinde durulması olarak kabul edilmiştir. Stannack ve Jones satın alma gelişiminde 4 adım tanımlamışlardır.⁹³

Adım 1: Özellikle somut ürünlerin satın alımı ve bunların tanımlanabileceği ürün odaklı satın alma boyutuna konsantre olur.

Adım 2: Çıktıların alındığı süreci ölçmek için sonuç ve başlangıç ilişkisi ile süreç odaklı satın alma üzerinde durur.

⁹² Robert J. Trent and Robert M. Monczka, **Satınalma ve Tedarik Yönetimi: 1990’lardan Bu Yana Meydana Gelen Trendler ve Değişimler**, International Journal of Purchasing and Materials Management, 1998 s.23.

⁹³ P. Baily ve diğerleri, **Procurement Principles and Management** (Tenth edition. İngiltere: Pearson Education Limited, 2005), s127.

Adım 3: Satın almacı-tedarikçi ilişkilerini ve bu ilişkilerin tedarikçinin kalitesini ve ilgili satın alma doğasını yönetmek için nasıl kullanılacağını kapsar.

Adım 4: En iyi ürün yönetimi metodlarına odaklanır. İlişkileri, süreci ve çıktıları yönetmek, performans odaklı satın alma için bütünleşik metodları kullanır. Bu metotta çıkar yol tedarikçiyle ortak çalışmaktır.

Bugünün satın alma düşüncesi, klasik dediğimiz eskinin satın alma düşüncesinden hayli farklı yerlere gelmiştir. Örneğin klasik satın almada çok sayıda tedarikçi ile çalışma ve alternatiflerin artırılması yaygın iken bugün az sayıda tedarikçi ile çalışma şekli tercih edilmektedir. Tedarikçi ile zayıf olan ilişkiler, bugün tedarikçiyi ortak gibi (*stratejik ortak*) gören bir anlayışa dönüşmüştür. Tedarikçisi ile mesafeli ve rakip durumdaki görüntü, bu gün tedarikçi ile açık hesaplı pazarlıklar şeklindedir.⁹⁴ Kısa süreli sözleşmeler, çok sayıda teklif alarak tedarikçileri birbirine düşürme şeklindeki klasik satın alma, yerini uzun süreli sözleşmeler, kalite ve performans artırma, birlikte kazanmaya yani ortak karlılık artırmaya (kazan kazan) yönelmiştir. Tedarikçisinin nerede, nasıl üretim yaptığını ve tedarikçinin iç süreçlerini bilmeyen ilgisiz tutum yerini, günlük satın alma rutinlerinden uzaklaşarak tedarik zincirinin yönetimine ve şirket stratejik hedeflerine ulaşmaya odaklanmıştır. Eskinin yoğun evrak işi, imzalar, kırtasiye ve bürokrasisi yerini, e-haberleşme, e-satın alma gibi teknolojiden yararlanan , hızlı ve modern davranışlar ile değiştirmiştir.

Robert J. Trent ve Robert M. Monczka'nın " Satınalma ve Tedarik Yönetimi: 1990'lardan bu yana Meydana Gelen Trendler ve Değişimler"; başlıklı makalesinde satın almanın alt fonksiyonlarında yıllara göre meydana gelen değişiklikler ve trendler ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu makale, uluslararası lider şirketlerden her yıl toplanan veri ve raporlara dayanarak, satın alma ve tedarik yönetiminde meydana gelen ve gelecekte meydana gelecek değişimleri ve trendleri ortaya koymaktadır.⁹⁵ Bu değişim ve trendler 7 alanda görülmektedir.

1. Performans Geliştirme İhtiyacı
2. Tedarikçi ve Satın Alma Kaynaklarının Önemi
3. Organizasyon

⁹⁴ Aynı, s.24.

⁹⁵ Trent and Monczka **a.g.e.**, s.24

4. Sistemlerin Geliştirilmesi
5. Performans Ölçümü
6. Tedarik Tabanlı Yönetim
7. Satın alma Sorumlulukları ve Aktiviteleri⁹⁶

Firmalar, ürünün dönüş süresinde, maliyetinde, kalitesinde ve tedarik performansında sürdürülebilir gelişim beklentisi içindedirler çünkü hem müşterilerin, hem rakip pazarların bu yönde beklentileri yüksektir, bu yüzden yöneticiler sürdürülebilir performans gelişimini stratejik planlarının ayrılmaz bir parçası olarak düşünmelidirler. Bunun için yeni yaklaşımlar ve politikalar geliştirmelidirler, bu doğrultuda satın alma ve tedarik yöneticilerinin, ürün ve süreç gelişiminde rekabet silahı olarak zamana odaklanması beklenilmektedir.

Günümüz firmaları, ürün dönüşüm hızının azaltılmasının pazardaki başarının temelini oluşturması konusunda hem fikirdirler. Rekabet artık küçük ya da büyük firmalar arasında değil, hızlı ve yavaş firmalar arasındadır ve satın alma, tüm zamana bağlı aktiviteleri ve süreçleri etkilediği için bu değişimde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin malzeme sipariş sürecinin kısalması, ürünün daha çabuk firmaya ulaşmasını ve firmanın kendi üretimin sürecinin hızlanmasını sağlar.

Son yıllarda bu süreçlerde görünen gelişmeye, satın almanın 4 önemli bileşeni olan ihtiyaçların tedarikçiye iletilmesi, tedarikçinin üretim süresi, tedarik süresi, malzeme teslimi-giriş kontrol süreçlerinde görülen gelişmelerin etkisi büyüktür. Satın almada görülen bu gelişmeler sadece üretimin hızlanmasına değil, 1990larda ortalama 3.2 yıl olan ürün geliştirme süreçlerinin 1997 de 2.5 yıldan daha az bir zamana inmesinde de etkili olmuştur. Firmalar, gelecekte bu sürenin % 40-45 daha da düşmesini beklemektedirler.⁹⁷

Önemli bir satın alma uzmanı olan Bruce D. Henderson, 1960'ların ortasında, firmaların satın alma fonksiyonuna yeterince önem verilmediğine değinmiştir. Bu yönde, firmalar mevcut problemlerinin çözümünde satın almanın etkisinin olmadığına inanıyorlardı, rekabet avantajının satın almadan değil daha çok pazarlama, finans ya da üretim fonksiyonlarından sağlanabileceği görüşündeydiler.⁹⁸

⁹⁶ Trent and Monczka **a.g.e.**, s.24

⁹⁷ Aynı, s.24.

⁹⁸ Bailly ve diğerleri, **a.g.e.**, s.23.

1990’lardan bu yana bu görüşler tamamiyle değişmiştir. Şuan tedarikçi ve satın alma kaynaklarının önemi anlaşılmış ve yöneticiler tarafından üzerinde dikkatle durulan bir fonksiyon haline gelmiştir ve gelecekte firmanın stratejik hedeflerini başarmada tedarikçi ve tedarik kaynaklarına verilen önem artmaya devam edecektir⁹⁹.

Deneyimli bir tedarikçi, ürün geliştirme süreçlerine dizayn ve teknik uzmanlık açısından büyük katkıda bulunabilir. Bu yüzden günümüzde tedarikçi ve firma ilişkilerine stratejik ortaklık olarak bakılmaktadır.¹⁰⁰ Gelişmiş firmalar ürün geliştirmenin ilk aşamasından itibaren tedarikçileri bu sürece dahil etmektedirler.

Gelişmiş bir satın alma stratejisi ve planı oluşturabilmek için doğru örgütlenme kurulması temeldir. Günümüzde bu yapı daha çok tedarikçi değerlendirme, seçme, yönetme ve geliştirme olarak kullanılıyor fakat hızlandırılmış ürün geliştirme süreçleri düşünüldüğü zaman satın alınan malzeme odaklı değil son ürün odaklı çalışacak şekilde organize edilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Buna göre alınan malzeme odaklı satın alma grupları azalırken son ürün odaklı ya da her ikisini içeren satın alma grupları giderek artacaktır. Günümüzde bazı firmaların kullandığı Hybrid yapı ile hem alınan malzeme hem nihai ürün üzerinde uzmanlığı olan satın alma ekipleri kurulmaktadır.

1990’larda %50 den daha az firma, çapraz organizasyon yapısının tedarik kararlarında önemli olduğunu söylerken, 2000 yılında %80’ni önemli olduğunu düşünmektedir ve bu yapının başarısı ortaya çıktıkça bu oran gelecekte daha da artacaktır.¹⁰¹

Peter Kraljic’in 1983 yılında yayınlanan “Satın alma Tedarik Yönetimi’ne Dönüşmeli” makalesinde satın alma yöneticilerinin malzeme kusurları veya kesintileri ile baş edebilmeleri için ne gibi tedarik stratejileri oluşturmaları gerektiği anlatılmıştır.¹⁰² Mevcut gelişmeleri sadece izlemenin yerine, yönetimin değişimleri kendi avantajına dönüştürebilmesi, bunun da satın almadan (operasyonel bir fonksiyon) tedarik yönetimine (stratejik bir fonksiyon) geçiş ile mümkün olduğu vurgulanmıştır. Tedarikçilerle ilişkilerde, teknolojik gelişmelerde ve/veya malzeme elde edebilirliğinde belirsizlik arttıkça tedarik yönetiminin öneminin arttığı belirtilmiştir.

⁹⁹ Baily ve diğerleri, **a.g.e.**, s.24.

¹⁰⁰ F. Atilla, “Tedarik Zinciri Yönetimi Eğitim Notları,” 2003.

¹⁰¹ Trent and Monczka **a.g.e.**, s.25.

¹⁰² Peter Kraljic, “Purchasing Must Become Supply Manegement,” Harvard Business Review, 61, (1983), s.109-117.

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

Smeltzer ve Siferd ise “Proaktif Tedarik Yönetimi :Risk Yönetimi” araştırmalarında daha önce Burt(1984) tarafından önerilen proaktif satın alma yaklaşımının aslında bir risk yönetimi yaklaşımı olduğunu öne sürmüşlerdir. Satın almanın diğer departmanlara hizmet verdiği ve satın alma sürecindeki faaliyetleri yürüttüğü geleneksel satın alma yaklaşımına karşılık, agresif bir şekilde kararlara katıldığı ve satın alma sürecine değer kattığı, risk alabildiği bir yaklaşım olan proaktif satın almayı ön plana çıkarmışlardır. Bu proaktif faaliyetlere örnek olarak dikey bütünleşme, outsourcing, tedarikçi geliştirme, tedarikçi sayısını azaltma vb gösterilebilir.¹⁰³

Birçok firmanın proaktif satın alma yaklaşımını benimsememe neden olarak da İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Cost Theory) ve Kaynağa Bağımlılık Teorisi (Resource Dependency Teorisi) gösterilmiştir. Bu teorilerden ilkinde göre, müzakereler, tedarikçilerle olan iletişim, gözleme vb faaliyetlerin hepsi firmaya fazladan işlem maliyeti getirmektedir. Bu maliyetlerden kurtulmak için bu faaliyetlerin ortadan kaldırılması ya da minimize edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde tedarikçilerle olan iletişim sırasında onların fırsatçı davranma riski de elimine edilmiş olacaktır. Her işlemin bir risk taşıdığı ve bu işlemlerin elimine edilmesiyle risklerin elimine edilmesi sağlanmış olacaktır. Bu yönüyle işlem maliyeti teorisi proaktif satın alma yaklaşımına ters düşmektedir.¹⁰⁴

İkinci teori olan Kaynağa Bağımlılık Teorisine göre ise firmalar tedarikçilerine bağımlı oldukları sürece çok fazla riske maruz kalacaklardır ve bu da hedeflere ulaşmayı zorlaştıracaktır. Bu iki teori de beraberinde risk getiren proaktif satın alma

¹⁰³ Smeltzer ve Siferd, **Proaktif Tedarik Yönetimi :Risk Yönetimi**, International Journal of Purchasing and Materials Management, (1998)

¹⁰⁴ Gürhan Uysal, İsa İpçioğlu, Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri –Tedarikçi Arasındaki İlişkisel Değişime Etkisi, **Yönetim ve Ekonomi**, Sayı:2(Aralık,2008)s.34.

yaklaşımına ters düşen teorilerdir. Fakat proaktif satın almanın riskleri beraberinde getirdiği öne süren bu iki teoriye karşın, riskleri hafiflettiği ve bu riskleri yönetebilmeyi sağlayarak firma için daha iyi sonuçlar elde etmeyi sağladığı belirlenmiştir¹⁰⁵

Proaktif satın alma, geleneksel satın alma çevrimindeki faaliyetlerin ötesinde faaliyetleri içerir. Örneğin, tedarikçi sayısını azaltma, var olan tedarikçilerle ilişkileri iyileştirme ve uzun dönemli anlaşmalar yapma, tedarikçilerin kararlara erkenden haberdar olmasını ve buna göre faaliyetlere katılımını sağlama (early supplier involvement) vb.

Bu araştırmanın önemli sonuçlarından birisi de proaktif satın almanın riskleri yönetebilmesi için çok iyi derecede yetkin satın alma profesyonelleri ile mümkün olacaktır. Geleneksel satın alma faaliyetlerinin dışına çıkan faaliyetlerin başarı ile yürütülebilmesi için satın alma çalışanlarının profesyonelliği oldukça önem kazanmaktadır.

Günümüz satın alma fonksiyonunu geleneksel satın alma fonksiyonundan ayıran diğer bir anlayış bütünleşik olmasıdır. Organizasyonlarda, bütün departmanlar birbirine bağlı, bütünleşik bir şekilde faaliyet gösteriyorsa tam verimli çalışabilirler. Böyle bir durumda meydana gelen sinerji sayesinde bütün departmanların çabalarının toplamından daha fazla fayda sağlanabileceği gibi, tersi durumlarda, bir departmanın yapacağı koordinasyonsuz bir faaliyet diğer bütün departmanların başarısını sonuç olarak da organizasyonun başarısını olumsuz etkileyecektir. Örneğin, çok yüksek kalite toleransları belirlemek mükemmel bir ürünün elde edilmesini sağlar fakat bu ürünün maliyeti pazarda sürekliliğini sağlayamayacak kadar fazla olabilir. Daha yavaş olan nakliye şekillerini tercih etmek nakliye masraflarından tasarruf etmeyi sağlayabilir fakat nakliye sırasında oluşan stokta tutma maliyetlerinin artmasına ve teslimatın gecikmesi nedeniyle üretimin durmasına neden olabilir. Bütünleşik bir satın alma sistemindeki ilişkiler Şekil 9’de görülmektedir.

¹⁰⁵ Smeltzer ve Siferd, **Proaktif Tedarik Yönetimi :Risk Yönetimi** (1998).

Şekil 9. Bütünleşik Satın alma Sistemi ve Departmanlar Arası İlişkiler



Kaynak: D.N. Burt, **Proactive Procurement** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1984).

Bütünleşik satın alma sisteminin kurulması reaktif satın almayla değil, proaktif satın almayla sonuçlanır. Proaktif satın alma ile satın alma sisteminin her üyesi- pazarlama bölümündeki pazar araştırması çalışanları, mühendislik bölümündeki tasarımcılar, üretim planlamacılar, depo yöneticileri, kalite güvence personeli, satın alma çalışanları ve diğerleri- satın alma sistemindeki rollerinin farkına varırlar. Birlikte

iletişim içinde çalışıp daha etkin bir satın alma yaparak organizasyonun daha karlı bir hale getirirler.¹⁰⁶ Satın alma departmanı satın alma sürecinden en fazla tasarrufun sağlanabilmesi için önayak olma görevini üstlenir. İhtiyaçlarının belirtildiğı formların eline geçmesiyle satın alma sürecine dahil olmaktadır. Hem reaktif hem proaktif yaklaşımda satın alma departmanı kaynak seçimi, fiyatlandırma ve teslimattan sorumludur. Bütünleşik satın alma sistemi karın, verimliliğın ve kalitenin artırılmasında anahtar rol oynar.¹⁰⁷ Bir ürünün tasarım aşamasında üzerinde fikir birliğı sağlanmış “doğru malzemelerin” satın alınması malzeme maliyetlerinde önemli düşüşlere neden olmaktadır. Ürün kalitesini artırmada en çabuk ve en kolay yöntem malzemelerin “doğru kalitede” satın alınmasıdır. Bütünleşik bir satın alma sistemi ile doğru kalitede malzeme satın alınması reaktif satın almaya göre çok daha kolaydır. Kara önemli katkıda bulunan üret ya da satın al kararları da bütünleşik satın alma yaklaşımının en önemli elemanlarından biridir. Satın alınması çok daha ekonomik olan malzeme veya hizmetlerin organizasyon tarafından üretilmesi ile ya da üretilmesi çok daha ekonomik olan malzeme veya hizmetlerin dışarıdan satın alınması ile çok önemli miktarda maddi kayıplar oluşabilmektedir. Bütünleşik satın alma sisteminde bütün elemanların birlikte sürece dahil olması bu tür kayıpların önlenmesini sağlamaktadır.

Satın alma fonksiyonunda gelineen diğeri bir nokta ise teknolojilerin gelişmesiyle birlikte oluşan E-Satın almadır. İş ortamlarında son yıllarda yaşanan değişimler firmaların kendi içlerinde yeni rekabetçi avantajı aramayı düşünmelerine neden olmuştur. Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler doğrultusunda tüm alanlarda internetten faydalandığı gibi E-satın almada gelişme göstermiştir. E-satın almanın şimdilik adaptasyonunun başlangıç aşamalarında olmasına rağmen müşteri memnuniyeti ve mali anlamda tedarik zinciri performansına belirgin etkisi pek çok çalışmayla saptanmıştır.

E-Satın alma veya Elektronik Satın alma, B2B (şirketler arası ticaret) alanında satın alınacak olan ürün veya hizmetlerin internet üzerinden alışverişinin gerçekleştirilmesidir.¹⁰⁸ Genellikle e-satın alma sistemleri ürün ve hizmet satmak/almak isteyen kalifiye ve kayıtlı alıcı ve satıcı firmaları bir araya getiren yapılardır. Değişik

¹⁰⁶ L.R. Smeltzer and S.P. Siferd, “Proactive Supply Management: The Management of Risk,” **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Sayı: 34, (1998),s. 38-45.

¹⁰⁷ D.N. Burt, **Proactive Procurement** (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1984), s.198.

¹⁰⁸ Vikidipedia

yaklaşımlar olmakla beraber, teklif isteme, teklif gönderme, miktara göre indirimler, özel fiyatlama gibi uygulamalar çoğu E-Satın alma sisteminde standart olarak kullanılmaktadır. E-Satın alma ile operasyonel yükün azaltılması, alım-satımın belirli aşamalarının otomotize edilmesi, üretim döngüsünün kısaltılması sağlanabilir. E-Satın alma şirketlerde otomasyon hedeflenen tedarik zinciri yönetiminin en önemli halkasıdır. Müşteri ihtiyaçları bilgisini gerçek zamanlı olarak tedarikçilerle paylaşarak geleneksel tedarik zinciri yönetimini üst seviyelere çıkarmak mümkündür.

Satın alma fonksiyonunun öneminin her geçen gün daha iyi anlaşılması, satın almanın sürekli geliştirilen bir fonksiyon haline gelmesine neden olmuştur. Gelecekte de farklı organizasyon yapıları, prosedürler, politikalar ve uygulamalarla farklı satın alma sistemlerinin ortaya çıkacağı görünen bir gerçektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI BİR ŞİRKET OLAN REHAU'DA STRATEJİK SATINALMA FONKSİYONLARININ TANIMLANMASI VE SATINALMA UYGULAMALARINA YÖNELİK UYGULAMA

Tezin bu bölümünde, stratejik satın alma fonksiyonlarının global bir şirket olan Rehau'da uygulaması ele alınacaktır. Böylece, literatür kısmında anlatılan stratejik satın almanın firma içindeki yeri, önemi, satın alma fonksiyonlarının işleyiş şekilleri, uygulanan satın alma sisteminin firmaya sağladığı avantajlar ve karşılaşılan zorluklar daha iyi anlaşılacaktır.

1. ARAŞTIRMA SORUSU: Bu çalışmada birbirine bağlı üç ana sorunun yanıtı aranmaktadır. Söz konusu sorular şunlardır:

1. Uluslararası firmalarda stratejik satın alma fonksiyonları nelerdir?
2. Stratejik satın alma karar süreci nasıl gerçekleşmektedir?
3. Uluslararası firmalarda stratejik satın alma fonksiyonlarının sürece katılım koşulları nelerdir?

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde işletmeler, memnun edici karlılıkta kazanç sağlamada ve rekabet güçlerini artırmada stratejik satın alma yönetiminin önemini kavramaya başlamışlardır. Bu doğrultuda, yürütülen araştırmanın amacı, Rehau Polimeri Kimya Sanayi A.Ş. işletmesinde satın alma kavramının önemini araştırmak ve tek merkezden yönetilen ve tüm Rehau firmalarında aynı şekilde uygulanan satın alma sistemini ortaya koymaktır. Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta ise, bu örnek uygulamanın amacının kesin bir yargıyı ortaya koymaya çalışmak olmadığıdır. Çünkü satın alma yönetimi bir işletmeden başka bir işletmeye göre farklı uygulamalar gerektirebilir. Bir işletme için değer sağlayan bir uygulama, bir diğer işletmede ek bir maliyete neden olabilir. Durumlar birbirinden farklı olduğu için sonuçların genellenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla uygulamanın amacı kesin bir yanıt bulmaktan ziyade, Rehau Polimeri Kimya Sanayi A.Ş. işletmesinin uyguladığı satın alma sisteminden yola çıkarak

stratejik satın alma kavramının anlaşılması, başka firmalar için uygulama alanı yaratması için bir örnek teşkil etmesi ve satın alma yönetiminin daha işlevsel hale nasıl gelebileceğinin değerlendirilmesidir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırmada, nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırmadır.¹⁰⁹ Araştırma stratejisi(deseni)“Örnek Olay Çalışması”dır. Örnek olay çalışması; bir sınıf, bir mahalle, bir örgüt gibi doğal bir çevre içinde gerçekleştirilir ve çalışmaya konu olan ortam veya olayların bütüncül bir yorumunu hedefler.¹¹⁰ Örnek olay tanımı ise; güncel bir olgunun kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışıldığı, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir.¹¹¹ Bu araştırmada uluslararası bir firma olan Rehau Polimeri Kimya San. A.Ş örnek olay olarak seçilmiştir. Bu örnek olay çalışmasında alttaki aşamalar izlenmiştir:

1. Araştırma Sorusunun Geliştirilmesi
2. Araştırmanın Alt Sorularının Belirlenmesi
3. Analiz Biriminin Saptanması
4. Araştırmaya Katılacak Bireylerin Seçimi
5. Verilerin Toplanması ve Bulguların Ortaya Konulması
6. Toplanan Verilerin Sorularla İlişkilendirilmesi ve Yorumlanması
7. Durum Çalışmasının Değerlendirilmesi

4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ KAYNAKLARI

4.1. Birinci Elden Veri Kaynakları

Bu araştırmada kullanılan birinci elden veri kaynakları görüşme ve gözlem yöntemleridir. Görüşme yöntemi bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir

¹⁰⁹ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri** (Yedinci baskı. Seçkin Yayıncılık), s.39.

¹¹⁰ Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e.**, s.277.

¹¹¹ R.K. Yin, **Case Study Research: Design and Methods** (Beverly Hills, C:Sage, 1984).

yöntemdir.¹¹² Bu kapsamda, Rehau Polimeri Kimya San. ve Tic. A.Ş. işletmesinde satın alma çalışmalarının içinde olan kişilere sorular yöneltilmiş ve elde edilen cevaplar yorumlanarak sunulmuştur. Yurtiçi ve yurtdışından 14 Rehau çalışanı ile 25-35 dakikalık görüşmeler yapılmıştır. Yurtiçi çalışanlar ile yüzyüze görüşülürken, yurt dışı çalışanlara sorular e-mail yolu ile iletilip, cevaplar e-mail yoluyla alınmış ve telefon görüşmesiyle üzerinde tartışılmıştır. Ayrıca görüşme ve gözlem yöntemleri birlikte kullanılmış ve bu şekilde elde edilen verilerin birden fazla yöntemle teyit edilmesi sağlanmıştır.

4.2. İkinci Elden Veri Kaynakları

Yazılı dökümanlar, belgelerin analizi, firma kaynakları ve raporlar ikinci elden veri kaynaklarını oluşturmaktadır. Tüm süreci tanımlamak için kullanılan bu kaynaklar, görüşme ve gözlemle elde edilen verilere destek olmuştur, aynı zamanda bazı bölümlerde gözlem ve görüşme yapmadan gerekli verilere ulaşılmasını sağlamıştır.

5. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ, GÜVENİLİRLİĞİ VE KISITLARI

Niteliksel araştırma betimseldir ve elde edilen veriler rakamlardan çok sözlü ifadeler şeklindedir. Araştırma bulguları, verilerden yapılan alıntılarla gerçekleşir.¹¹³

Çalışmanın güvenilirliği yazılı döküman, belge ve firma kaynaklarıyla sağlanmaya çalışılmıştır. Uygulama alanına olan yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı, derinlemesine bilgi toplama, uzun süreli bilgi toplama ve elde edilen bulguların teyit edilmesi için ek bilgi toplama olanağı, çalışmanın güvenilirliğini artırmada etkili olmuştur fakat görüşülen kişilerin deneyim, işletmeye karşı tutum, memnuniyet ve şikâyetleri ve uygulamanın sadece Rehau firması ile sınırlı kalması çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Rehau veri tabanında yer alan bazı firma dökümanlarının sadece Almanca'larının olması ve Rehau'ya ait bazı satın alma form ve belgelerinin Rehau dışında yayınlanma izni olmaması diğer kısıtları oluşturmaktadır.

Çalışmanın geçerliliği, Rehau firmasının olduğu biçimde ve olabildiğince yansız gözlemlenmesiyle sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırılan firmanın bütüncül bir resim

¹¹² Alper Bıkmaz, "Güncel Bilgi Teknolojilerini Planlama ve Denetleme İşlevlerini Dönüştürmesi ve Bir Uygulama." (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.89-90.

¹¹³ Bıkmaz, **a.g.e.**, s.89-90.

oluşturulabilmesi için araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (katılımcı teyidi, meslektaş teyidi) kullanılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Rehau Polimeri Kimya San. A.Ş uluslararası bir şirkettir. Rehau’da formal satınalma uygulanmaktadır ve biçimsel karar alma süreci mevcuttur. Tek merkezden yönetilen satın alma örgütlenmesine sahiptir. Satın alma departmanının işletme performans ve rekabet gücü üzerinde önemli etkisi vardır.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

7.1. REHAU Şirket Tanımı

Rehau 1948 yılında Almanya’nın Yukarı Frankonya bölgesinde yer alan Rehau şehrinde bir aile şirketi olarak kurulmuştur. İlk olarak endüstri için su hortumları ve otomotiv için çeşitli parçalar üretilirken şu an polimer bazlı ürünleri ile, Yapı, Otomotiv ve Endüstri olmak üzere 3 farklı sektörde hizmet vermektedir. REHAU ilk olarak kurulduğu yer olan Almanya’da ve komşu batı ülkelerinde yaygınlaştı. Bunu tüm Avrupa, Kuzey Amerika, Asya ve Avustralya takip etti. Bugün REHAU dünya çapında 50’den fazla ülkede yer almaktadır.

REHAU çalışma sahalarının her biri, dünya çapında çeşitli bölgelerde farklı ağırlıkta aktiftir. Coğrafi olarak şirket grubu sekiz bölgeye ayrılır.

Şekil 10. Dünya Üzerinde Rehau Çalışma Sahaları¹¹⁴



¹¹⁴ Rehau Kurum Kültürü Kitapçığı, s.3.

Orta Avrupa(Almanya, Polonya, Fillandiya ve Baltık Ülkeleri)

Güney(Güney Avrupa, Güney Amerika, Kuzey Afrika'nın bir kısmı)

Güneydoğu Avrupa(Güneydoğu Avrupa ile Yunanistan, Çek Cumhuriyeti ve Türkiye)

Doğu(Rusya, Beyaz Rusya, Türki Cumhuriyetleri)

Batı Avrupa(Fransa, İsviçre, Benelüks, Kuzey Afrika'nın bir kısmı)

Kuzey Amerika(Kuzey ve Orta Amerika)

Asya ve Avustralya

GS(Büyük Britanya, İrlanda, İskandinavya ve Güney Afrika)

REHAU Grubunun yönetim merkezi Muri/İsviçre'dedir.

Türkiye'de 3 Satış Bürosu, 1 Fabrika, 1 İdari Merkez, Almanya'da 17 Satış Bürosu, 11 Fabrika, 2 İdari Merkez, 3 Lojistik Merkezi, Avrupa'da 87 Satış Bürosu, 26 Fabrika, 11 İdari Merkez, 4 Lojistik Merkezi, Dünya çapında 129 Satış Bürosu, 41 Fabrika, 16 İdari Merkez, 5 Lojistik Merkezi bulunmaktadır. Dünya çapında 15.000'den fazla, Almanya'da yaklaşık 7300, Türkiye'de yaklaşık 300, Güney Doğu Avrupa(Türkiye hariç) yaklaşık 1400, Avrupa'da yaklaşık 12.000 çalışanı vardır.

Rehau 3 alanda faaliyet göstermektedir;

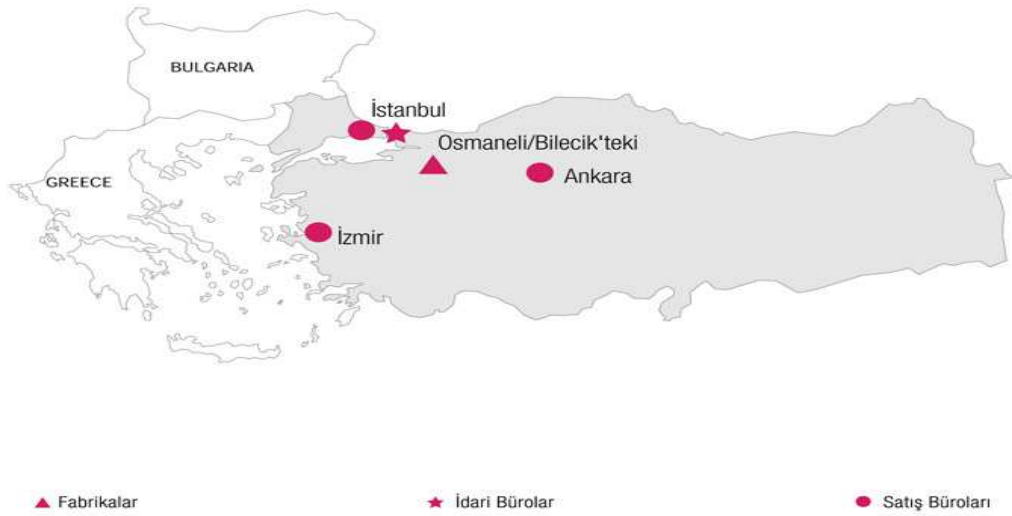
Yapı: Kapı ve Pencere Sistemleri, Kaldırma Sürme Kapı Sistemleri, Panjur Sistemleri, Kepenk Sistemleri, Sessiz atık su sistemleri, yerden ısıtma/serinletme sistemleri yapı alanında yer alan ürünlerden bazılarıdır.

Otomotiv: Komple dış yapı parçalarında olduğu gibi tampon veya çamurluk, su ve hava kanallarında akıllı modüller, cam silecekleri ve klimalar veya termoplastik conta sistemleri bu alanda yer alan ürünlerinden bazılarıdır. Avrupa'da üretilen her üç taşıtta ve üst sınıf otomobillerin hemen hemen hepsinde bu ürünler kullanılmaktadır.

Endüstri: Mobilya ve ev aletlerinden, havacılık ve uzay yolculuğuna kadar geniş ürün ve servis paketleri bulunmaktadır.

Türkiye'de REHAU, İstanbul, Ankara ve İzmir satış büroları ve Osmaneli/Bilecik'teki fabrikasıyla hizmet vermektedir.

Şekil 11. Rehau Türkiye¹¹⁵



İdari merkez İstanbul'da bulunmaktadır. Fabrika, Bilecik ili Osmaneli ilçesinde 1989 yılında inşa edilmiş, 1990 yılında üretime geçilmiştir. Yaklaşık 200 kişinin görev yaptığı fabrika 84.000 m² arazi üzerinde olup yaklaşık 6250 m² kapalı alana sahiptir. Osmaneli fabrikasında buzdolabı için manyetikli conta, çeşitli profiller ile otomobil sektörü için kapı çitası, cam örtücü, cam fitili, tutucu profiller, tavan çitaları v.b parçaların imalatı yapılmaktadır.

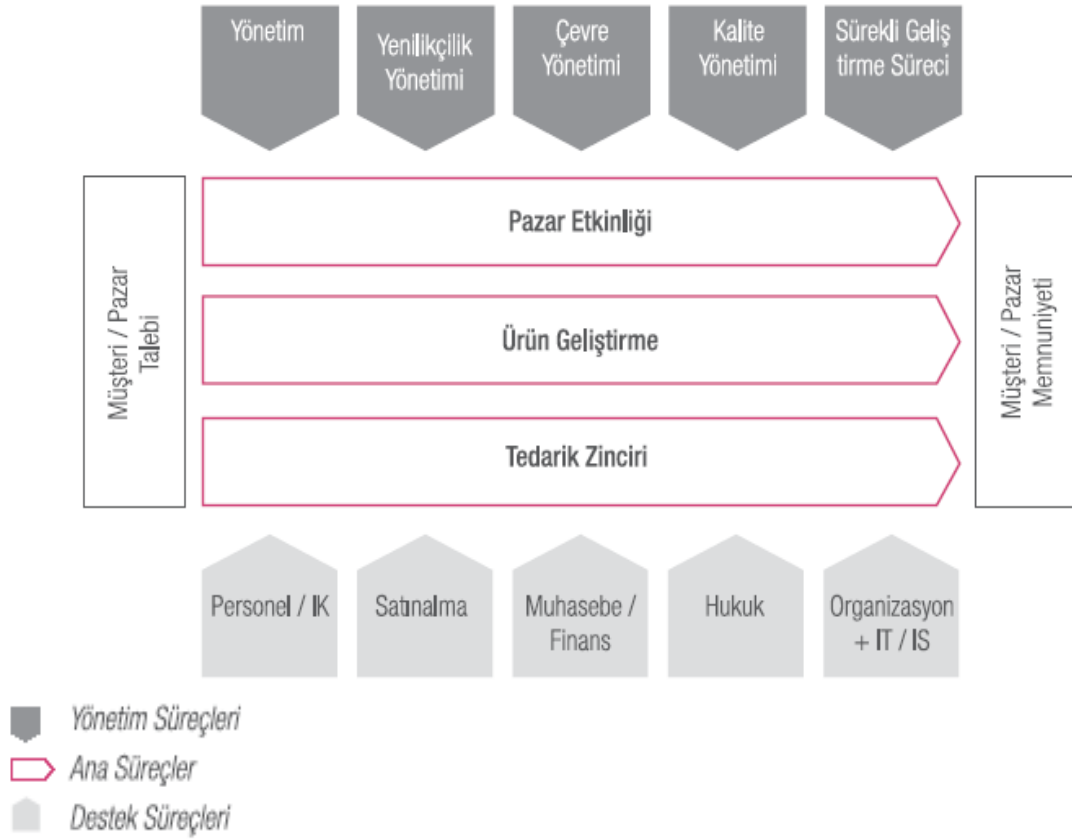
Gelecekte Rehau; kısa süreli kar amacını ön planda tutmak yerine, bağımsız kalmak ve kendini orta ile uzun vadeli hedeflerine yöneltmek istemektedir. Kararlı bir büyümeye yönlenerken firma grubu, aktivitelerinde uzun süreli potansiyele vaat eden bölgelere ve bölümlere yoğunlaştıracaktır.

7.2. Rehau Süreç Haritası

Rehau; malzeme geliştirme, yüzey teknolojisi ve sistem geliştirme temel uzmanlık dallarında üreticiden sistem tedarikçisine kadar uzanan süreçte sürekli bir gelişim kaydetmiştir. Şekil 12 Rehau süreç haritasını göstermektedir.

¹¹⁵ www.rehau.com.tr/firma/lokasyonlarimiz/turkiye

Şekil 12. Rehau Süreç Haritası¹¹⁶



Rehau süreç haritası, Ana, Yönetim ve Destek süreçleri olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Ürün ve hizmetlerin pazarlanması ve tedariği pazar taleplerinden yola çıkarak müşteri memnuniyetini hedefleyen ana süreçler aracılığı ile gerçekleşir.

Yönetim süreçleri ise Rehau'nun yönetilmesine ve kontrol edilmesine hizmet eder, şirketteki süreç ve faaliyetlere ait hedef ve yönergeleri sunar. Destek süreçleri ise ana ve yönetim süreçlerinin sorunsuz bir şekilde işlemesi için gerekli olan şartları yaratır.

7.2.1. Ana Süreçler

7.2.1.1. Pazar Etkinliği

Pazar etkinliği ana sürecinin Rehau Şirket başarısında esaslı katkıları vardır. Bölgedeki tüm kesimleri kapsayan satış departmanları, tüm dünyada gerekli olan pazar yakınlığını sağlar. Hedefe yönelik pazar etkinliği sayesinde yeni ticari olanakların ve pazar fırsatlarının farkına varıp, Rehau standart programları veya müşteriye özel

¹¹⁶ Rehau Kurum Kültürü Kitapçığı, sayfa 12

geliştirmeler ile yeni pazarlara girilebilmektedir. Bu süreçte elde edilen pazar bilgileri ise orta ve uzun vadeli planlamalara ve ayrıca yeni standart programların geliştirilip, çeşitlendirilmesine temel teşkil eder.

7.2.1.2. Ürün Geliştirme

Rehau'nun içerisinde yer aldığı sektörler sürekli yeniliği ve teknoloji odaklı çalışmayı gerektiren alanlardır. Bu yüzden ürün geliştirme, ana süreçler içinde yer alan bir bölümdür. Çıkış noktası ise bir yandan Rehau'nun kendi gelişimini sağlaması, diğer yandan müşterinin gelişmesi ile ilgili müşteriye özel taleplerdir. Pazara uygun ürün ve programlar yanında yapı, otomotiv ve endüstri alanlarındaki spesifik kullanım amaçları için özel çözümler üretilmesi amacındadır. REHAU ürün geliştirmesinde yer alan ana öğeler; tasarım, kalite planlama, numune veya prototip yapımı, bunların test edilmesi ve üretim ile kalite güvence için gerekli olan dokümanların hazırlanmasıdır. Üretim için gerekli olan kalıp ve teçhizatları ise ağırlıklı olarak kendi bünyesinde yer alan atölyelerde imal edilmektedir. İlgili üretim süreçlerinin başlatılması konusunda ise uzmanlaşmış Teknik Merkez sorumludur. Ayrıca hammadde geliştirme ve granül işleme alanında sürekli çalışmalar yapılmaktadır. Polimer bazlı sistem çözümlerinin uygulama alanları henüz tükenmemiş ve yeniliğe açık olması Rehau'nun ürün geliştirmeye verdiği önemi daha da artırmıştır. Rehau, bu yüzden slogan olarak “Unlimited Polymer Solutions(Sınırsız Polimer Çözümleri) ifadesini kullanmaktadır.

7.2.1.3. Tedarik Zinciri

Tedarik zinciri; sipariş işlemleri, hazır ürün tedariği, malzeme ve sistem bileşenlerinin temini, üretim, depolama ve dağıtım ile ilgili standart süreçleri kapsıyor. Bunun için modern planlama ve kontrol sistemleri kullanılıyor, fabrika ve lojistik merkezleri ile bölgesel depolar sayesinde tüm dünyada temsil ediliyor ve böylece yapı, otomotiv ve endüstri alanındaki çeşitli pazar talepleri karşılanabiliyor. Müşteri taleplerine göre “just in time” olarak da tam zamanında ürün çözümleri sunulabilmektedir. Tedarik Zincirinin etkinliği için üretim kapasitesinin verimli kullanılması, teslim süresi, stok durumu, teslimat kalitesi gibi veriler sürekli değerlendirilmektedir.

7.2.2.Yönetim Süreçleri

7.2.2.1. Yönetim

Amirler ile çalışanlar arasındaki dolaysız(direkt) iletişim Rehau’da yönetimin temelini oluşturur. Uluslararası pazarların global zorluklarını ve taleplerini layıkıyla karşılayabilmek için, açık bir iletişimin yanı sıra pazara en uygun şekilde; bölgelere, iş ve global servis alanlarına göre uyumlaştırılmış net yönetim yapıları gereklidir. REHAU’nun her bir iş alanının şirketsel faaliyetlerinin temelini vizyon ile misyon ve bunların türevi olan ve hem niteliksel hem de niceliksel amaçları içeren orta vadeli hedefler oluşturur. Orta vadeli hedeflerin türevleri ise ilgili güncel ticari yıla ait yıllık beklentiler, kaynak ve yatırım planları ile işleyen faaliyetler ile ilgili tedbirlerdir. Süreç ve yetki tüzükleri “Şirket İçi Kurallar” ile düzenlenmektedir. Risk yönetimi ise erken uyarıyı ve şirket güvenliğini sağlayan bir araçtır. Bu araçla şirket hedeflerini tehlike altına sokabilecek olası riskler zamanında fark ve kontrol edilmektedir.

7.2.2.2. İnovasyon (Yenilikçilik) Yönetimi

Sürekli ve kalıcı yenilikler oluşturmak yolunda çaba sarf etmek anlamında ele alınan yeniliklerin REHAU için belirleyici bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Ulaşılan konumda kalmayarak; firmayı, süreçleri ve teknolojileri sürekli geliştirip iyileştirmek yenilikçilik yönetiminin temel amacıdır.Yenilikleri tetikleyen temel varlıklar çalışanlar ve onların fikirleridir. REHAU İnovasyon Yönetimi fikir oluşumunun özendirilmesini, bunların toplanmasını ve kanalize edilmesini sağlıyor. Şirket çapında hayata geçirilmiş olan standart öneri sistemi dışında tüm çalışanlar da somut iyileştirme teklifleri getiriyorlar. Ürün geliştirmelerindeki başarıları ve yenilikçilik gücü sayesinde REHAU bir çok alanda tanınmış ödüllere layık görülmüştür.

7.2.2.3. Çevre Yönetimi

Rehau’da yapı, otomotiv ve endüstri alanlarında polimer bazlı malzemeler esastır. Bunlardan elde edilen ürünler, üretim ve kullanım açısından günümüz çevre standartlarına uygun olması esastır. Bununla ilgili olarak tüm dünyadaki yerleşim merkezlerinde tedbirler alınıp, kontrol ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Alınan kapsamlı önlemler koruyucu olmayı sağlamaktadır. Tedarikçi seçiminde de ekolojik kriterler dikkate alınmaktadır. Rehau’da uzun vadeye dayandırılmış bir çevre yönetimi sistemi uygulanmaktadır ve ISO 14001 sertifikasına sahiptir.

7.2.2.4. Kalite Yönetimi

Rehau’da tüm merkezlerde dünyaca geçerli olan kalite ana prensiplerine ve yönetmeliklerine göre çalışılmaktadır. Kalite ilkeleri yalnızca REHAU ve çalışanları için değil tedarikçiler için de geçerlidir. Rehau kalite prensipleri:

- Kalite; planlanır, üretilir, kontrol edilir ve denetim altında tutulur.
- Kalite; kalifiye teklif çalışmasını, servis hizmetlerini ve terminlere uymayı da kapsar.
- Hata önleme, hata gidermeden önce gelir. Hata unsurları hemen giderilmelidir.
- Süreçler ve kalite yönetim sistemi sürekli olarak iyileştirilir.

Kalite ana prensiplerinin hayata geçirilmesi; kapsamlı bir kalite planlaması, koruyucu kalite güvence metodlarının uygulanması, ürün ve yöntem geliştirmesindeki proje yönetimi, yeni olarak geliştirilmiş olan malzeme, teçhizat ve yöntemlerin üretim sürecine sokulmadan simüle edilmesi, şirketin kendi test laboratuvarları ile sağlanmaktadır. Kalite standartları, kararlaştırılmış olan yıllık kalite ve süreç hedeflerine göre, müşteri ve şirket içi kalite kontrol görevlileri de dahil olmak üzere bağımsız ekspertizler tarafından gerçekleştirilen kalite denetimleri ile denetlenmektedir.

7.2.2.5. Sürekli İyileştirme Süreçleri

Sürekli İyileştirme Süreci’nin hedefi , REHAU’nun rekabet gücünü yüksek kapasiteli ve hatasız süreçler ile teminat altına almaktır. Bu işlem, sürece bağlı olarak ve iş alanlarını kapsayacak şekilde ana yönetim ve destek süreçlerinin ilgili süreç sahipleri ve ilgili tüm çalışanlar ile birlikte uygulanmaktadır. Burada kullanılan yöntemler; periyodik olarak, çalışanlar ile düzenlenen kalite toplantıları, “Lessons Learned” (eğitim saati) organizasyonları ve KVP-Workshop (eğitim seminerleri)’larından bireysel hedef anlaşmalarına kadar uzanmaktadır. Sürekli İyileştirme Süreci’nin yapıcı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için bunun dışında; Sıfır-Hata-Programı, REHAU Üretim ve Şirket İçi Öneri Sistemi katkıda bulunmaktadır Tüm çalışanlar, iyileştirme ve hata düzeltme konusundaki bireysel önerilerini bu yollar üzerinden sunabilmektedirler.

7.2.3. Destek Süreçleri

7.2.3.1. Personel

Destek süreçlerinden personel departmanının temel görevi tüm pozisyonlarda nitelikli elemanların görev almasını, bunların doğru zamanda hazır bulunmalarını ve geçerli olan REHAU ana prensip ve değerlerine uygun olarak yönetilmelerini sağlamaktır. İşe giriş olanakları, programları ve uyumlaştırma planları konusunda sunulan geniş seçenekler sayesinde profesyonel bir işe başlama süreci ve REHAU'ya hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme garanti edilmektedir. Aynı şartlar özellikle meslek eğitimleri için geçerlidir. Sistematik bir personel gelişimi, çalışanların potansiyellerini belirlemeye ve şirket içi Akademi tarafından alınan ilgili gelişim ve eğitim tedbirleri ile bu potansiyelleri geliştirmekte katkıda bulunmaktadır.

7.2.3.2. Muhasebe ve Finans

Muhasebe ve Finans bölümleri işletme sayılarını baz alarak yıllık planlamalar doğrultusunda kar/maliyet merkezlerinin ve işletmedeki diğer performans süreçlerinin yönetimini desteklemektedir. Hedefe yönelik sapma analizleri ve istatistiksel değerler düzenli raporlanmaktadır. Rehau muhasebe ve finansal verilerin açıklanması konusunda ihtiyatlı davranmaktadır.

7.2.3.3. Hukuk

Rehau'da her bir çalışandan geçerli olan yasalara, yönetmeliklere ve sözleşmelere uyması beklenmektedir.

Optimum önlemler almak amacıyla uzmansal/teknik departmanlardaki çalışanlar örneğin sözleşmelerin incelenmesinde, hukuksal meselelerin aydınlığa kavuşturulmasında veya belirli işletme prosedürleri ile ilgili hukuksal soruların cevaplandırılmasında ilgili hukuk departmanından destek alınmaktadır. Rehau'da fikri mülkiyet haklarının korunup muhafaza edebilmesi çok önemlidir. Bu ise patent, faydalı model, marka işaretleri ve tasarım tescili gibi mülkiyet haklarının tescil ettirilmesi ve etkin bir şekilde gizli tutulması ile gerçekleştirilmektedir.

7.2.3.4. Organizasyon ve IT/IS

Rehau'da E-ticaret-Çözümleri (müşteri portalı Satın, elektronik veri alışverişi), satış elemanları için geliştirilmiş mobil çözümler, kurumsal kaynak planlama (ERP),

üretim planlama sistemleri, yönetim bilgi sistemleri gibi bilişim teknoloji ve sistemleri kullanılmaktadır.

8. REHAU SATIN ALMA YÖNETİMİ

Satın alma, Rehau Polimeri Kimya San. AŞ firmasının destek süreçleri içinde yer almaktadır.

8.1. Rehau Satın Alma Örgütlenmesi

REHAU'nun satın alma ağı, ihtiyaç duyulan malzemeleri dünya çapında temin etmekle ve gerekli olan tüm malzemeleri hazır bulundurmaktan sorumludur. Temin edilenlerin kapsamı: hammadde ve yarı mamül, makine ve tesisat, alet, takımlar, nakliye hizmetleri, yardımcı maddeler, işletme malzemeleri, bilişim ürünleri, kırtasiye ihtiyaçları, donanım ve büro malzemeleridir. Satın alma için belirlenen hedef, bütünsel ve optimum malzeme yönetimine erişerek, ihtiyaç duyulan malzemeleri hem talebe uygun kalite ve miktarda, hem de zamanında ve istenilen yerde uygun fiyatla temin etmektir. Rehau satın alma ağında, yerleşimden bağımsız olarak tüm Rehau firmalarında aynı satın alma süreçleri uygulanan tek merkezli satın alma sistemi bulunmaktadır. Böylece dünya çapında aynı yöntemler kullanılarak, prosedürün şeffaflığı temin edilmiş olur. Satın alma Merkezi, Yönetim Merkezi de olan İsviçre'nin Muri şehrinde bulunmaktadır. Tüm satın alma departmanları öncelikle 8 bölge içerisinde yer alan satın alma merkezlerine sonra ana satın alma merkezi olan Muri'ye bağlıdır. Merkez ve tüm bölgeler koordineli bir şekilde yerelden bağımsız global anlamda satın alma fonksiyonunu yerine getirmektedirler. Merkezden yapılan satın almalar, birçok fabrika için ortak olan büyük çaplı alımları gerektiren, dünyada büyük pazara sahip olan malzemeler olurken, bölgesel satın alma departmanları, o bölgede kurulan Rehau fabrikasının iş koluna göre çeşitlilik gösteren malzeme alımlarının yanı sıra, nakliye, büro, ofis malzeme alımlarından sorumludur.

8.2. Satın Alma Görev ve Sorumlulukları

Dünya çapında pek çok bölgede faaliyet gösteren Rehau firmasında merkezden yönetilen satın alma fonksiyonunu koordineli bir şekilde yerine getirmekle yükümlü pek çok çalışan bulunmaktadır. Bunlar;

8.2.1. Satın Alma Sorumluları

Rehau’da satın alma sorumluları; merkez satın almada görevli satın almacılar(EZ) ve Rehau firmalarında görevli yerel satın almacılar(EKF) olarak ayrılmıştır fakat satın alma fonksiyonları sadece satın almacılar tarafından değil pek çok departman tarafından desteklenmektedir. Satın almacıların başlıca görevleri:

8.2.1.1. Satın Alma Sürecinin Aksatılmadan Yürütülmesi

- Mal veya hizmetin, ihtiyaca en uygun haliyle, en uygun fiyat ve şartlarda, en kısa sürede temin edilmesi
- Satınalma mal ve hizmet sözleşmelerinin yapılması
- Alternatif ürün ve tedarikçilerin araştırılarak daha uygun ve kaliteli ürünlerin, daha iyi hizmet veren firmaların ve daha uygun fiyatların bulunması
- Alınan ürün ve hizmetlerin fatura kontrolü ve muhasebeye ödeme onayının verilmesi
- Satınalma evrak akışının düzenli bir şekilde yürütülmesi
- Aylık maliyet hesapları için değişen hammadde ve ambalaj fiyatlarının sisteme kayıtlarının yapılması
- Yıllık yatırım alımları, takibi ve sisteme kayıtları
- Nakliyecilerden aylık yurtdışı navlun fiyatlarının toplanarak ithalat yapacak birimlerin nakliyecisi seçimi yaparken faydalanacağı raporun hazırlanması
- Tedarikçi ilişkilerinin sürdürülmesi, yaşanacak olası sorunlarda (yanlış, hasarlı, eksik mal gönderimleri vb.) devreye girerek çözüm sağlanması.

8.2.1.2. Maliyet Azaltma Çalışmaları

- Her yılın sonunda, başta en yüksek ciro yapılanlar olmak üzere indirim potansiyeline sahip firma ve ürünler tespit edilerek hedef tasarruf rakamları belirlenmektedir. Yıl içersinde de hedeflere ulaşabilmek için bu yönde gerekli çalışma ve araştırmalar yapılmaktadır.
- Harcama cirosunun başında yer alan kalemlerin (hammadde, nakliye, hizmet), alternatif ürün ve tedarikçilerinin araştırılarak portföyünün geniş tutulması. Böylece kısıtlı sayıda tedarikçiye bağlı kalınmasının önlenmesi ve buna paralel olarak pazarlık gücünün artırılması.

8.2.1.3. Tedarikçilerin Fiyat Artış Taleplerinin Değerlendirilmesi

En az maliyet azaltma çalışmaları kadar önem taşıyan, anlaşma sağlanmış mevcut fiyatların esas değerinin korunmasına yönelik çalışmalardır

- Başta hammadde ve ambalaj olmak üzere, önemli ürünlerin piyasasının takibi
- Ürünlerin maliyet analizlerinin çıkarılmasıyla değerlendirmenin doğru ve sağlıklı hale getirilmesi, piyasa koşullarının üstünde artış yapılmasının önlenmesi
- Enflasyon, akaryakıt ve döviz piyasalarının sürekli takibi

8.2.1.4. Satın alma Sürecinin Geliştirilmesi, İyileştirilmesi, Sistematiğe Hale Getirilmesi

- Bölgeler arası entegreli, onay mekanizmalı, satın alma sürecini pratikleştirici ve türlü raporlar elde etmeye yönelik Satın alma Programının uzun bir geliştirme sürecinden sonra devreye alınması
- Satın alma Programının temelini oluşturan ve öncesinde yapılmış olan malzeme gruplaması, tedarikçi sınıflandırması, sipariş akış düzeni, veri kayıt sistemi, fiyat kontrol takibi vb. çalışmaların yapılması
- Satınalma sürecini ve takibini pratik hale getirici çeşitli konularda (*sözleşme takibi, iş takibi, kira-bakım detaylarının takibi, ithalat veri, istatistik ve maliyet hesaplarının takibi, aylık nakliye fiyat takibi, teklif kıyası vb.*) birçok excel tablo formatının hazırlanmış olması
- Satınalmanın tedarikçilerle olan iş yoğunluğunu azaltıcı rolü olan çeşitli malzeme grupları için teklif almaya yönelik formları içeren “Satınalma İnternet Sayfasının” oluşturulmuş olması
- Varolan tedarikçilerin desteklenmesi
- Teknik departmanlarla ortak çalışmalar yapılması
- Tedarikçi değerlendirmesi
- Tedarikçi entegrasyonunu sağlamak

8.2.2. Stratejik Satınalma Sorumluları

8 bölgeye ayrılmış Rehau birimlerinin merkezinde bulunan satınalmacılarıdır.

Görev ve sorumlulukları;

- Satınalma analiz sonuçlarının değerlendirilmesi, performans yönetimi
- REHAU tedarik yönetiminin koordine edilmesi ve bölgelere adapte edilmesi
- Bölgelerindeki satınalma ve teknik departmanların desteklenmesi, gerekli eğitimlerin verilmesi
- Tedarikçi değerlendirme sisteminin yılda 2 kez yenilenmesi
- Artikel ve materyal gruplarını maliyet/fiyat modeline göre sınıflandırılması
- Kendi bölgelerinde yer alan Rehau birimlerinin ziyaret edilmesi

8.2.3. Rehau Fabrikaları

Rehau fabrikalarında yer alan malzeme planlama ve tedarik uzmanları satınalma süreci içinde yer almaktadırlar.

- Tedarikçi değerlendirme sisteminde yer alan kriterlerin tedarikçiler tarafından yerine getirilip getirilmediğinin kontrol edilmesi
- Sevkiyatların verilen terimde, sipariş verilen miktarda, uygun kalitede alındığının kontrol edilmesi
- Malzemelerin fabrikaya ulaşır ulaşmaz girişinin yapılmasının sağlanması
- Müşteri öngörülerine, min. stok miktarına, tedarik süresine, kullanım miktarına göre malzeme planının yapılması ve yıllık yada aylık malzeme öngörülerinin merkez satınalmaya iletilmesi,
- Rehau fabrikaları arasında malzeme ihtiyacına göre alım yapılması
- Tedarik sürecinin daha iyi işlemesine katkıda bulunmak.

8.2.4. Teknik Departmanlar

Rehau'da satınalmaya destek veren teknik departmanlar bulunmaktadır. Bunlar proje başlangıcında gerekli malzeme özelliklerinin belirlenmesinde, hammadde denemelerinde, deneme evraklarının oluşturulmasında, teknik şartnamelerin hazırlanmasında, malzemelerin gruplandırılmasında ve alt grupların oluşturulmasında, teknik tedarikçi değerlendirme evraklarının hazırlanmasında, tedarikçi seçimlerinde, tedarikçi geliştirilmesinde, maliyet ve fiyat modellerinin belirlenmesinde satın alma

departmanına birebir destek olmaktadır. Her teknik departmanın bu gibi işlerle görevli çalışanları bulunmaktadır.

8.2.5. Ana Satın Almacı(Malzeme Grup Koordinatörü-Satın Alma), Ana Mühendis (Malzeme Grup Koordinatörü-Teknik)

Materyal grup stratejilerini ana mühendisle birlikte koordine etmek ve süreçleri takip etmekle görevlendirilmişlerdir. İhtiyaçlar doğrultusunda, malzeme gruplarının hedeflerini, maliyet, kalite, lojistik, teknoloji adı altında belirlemektedirler. Gerekli tedarikçi sayısı ve o malzeme grubu için gerekli tedarikçi sınıflandırması, Ticari tedarikçi değerlendirme formuna(LBU-C) göre tedarikçi değerlendirmesini koordine etmek ve kendine ait malzeme grubu içerisinde tedarikçi performanslarını değerlendirmek, tedarikçi gelişimini sağlamak diğer görevleri arasındadır.

Ana mühendis ise ana satınalmacının yaptığı tüm işlere teknik açıdan katkıda bulunmaktadır. Teknik departmanları koordine ederek satınalınacak malzemelerin doğru seçilmesini sağlamaktadır. Teknik tedarikçi değerlendirme formuna(LBU-T) göre tedarikçi performanslarını değerlendirmek, tedarikçileri sınıflandırmak ve teknik açıdan tedarikçi gelişimini sağlamakla yükümlüdürler.

8.2.6. Kalite Departmanları

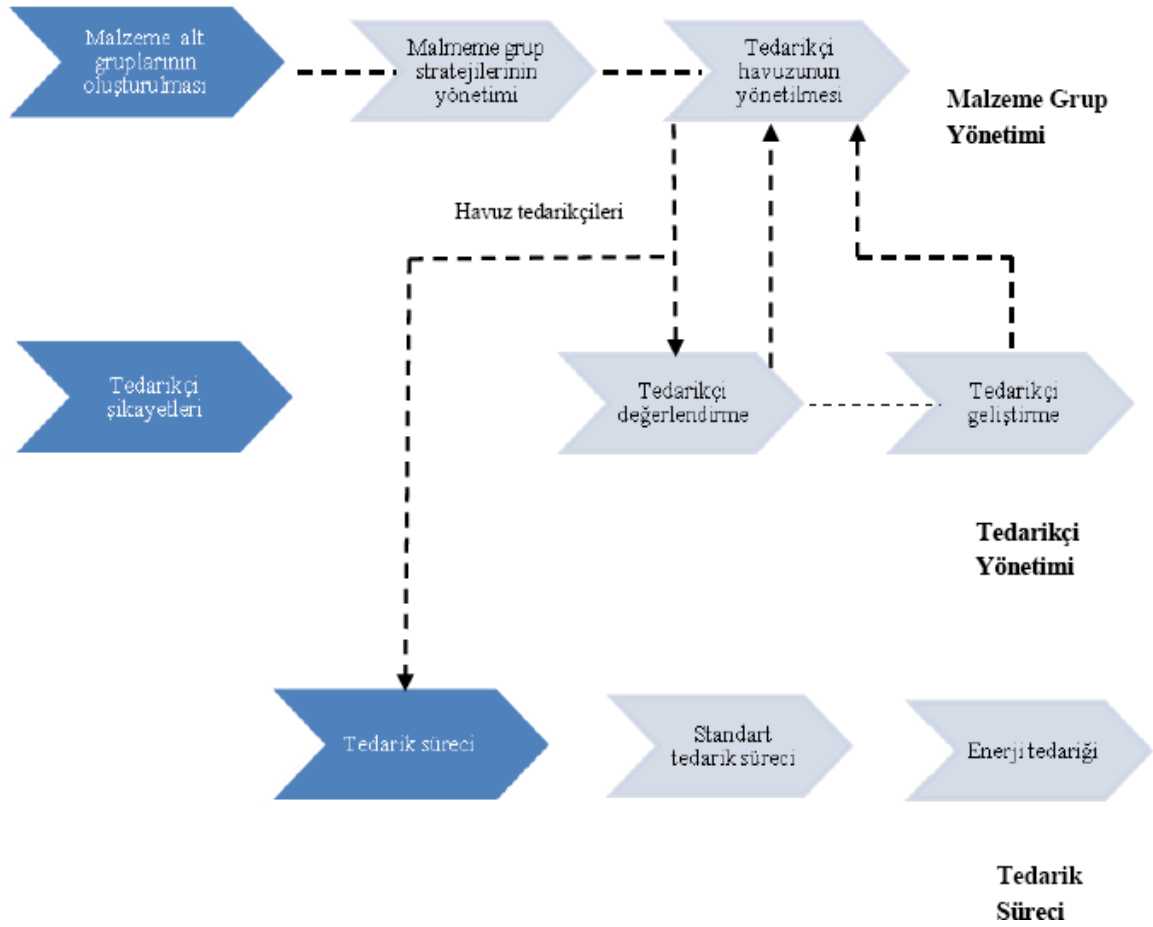
- Teknik şartnamelerin hazırlanmasında ve tedarikçilerle yapılan kalite anlaşmalarında yer almak.
- Teknik departmanlara ve satınalmacılara eğitim vermek ve destek sağlamak
- Tedarikçi denetimlerini izlemek, gerekli durumlarda satınalmacılarla birlikte denetime katılmak.
- Malzeme grup yönetimine katkıda bulunmak
- Tedarikçi Teknik değerlendirme sürecini koordine etmek

8.3. Rehau Stratejik Satın Alma Yönetimi

Rehau'da satın alma yönetimi 3 bölüme ayrılmıştır;

- Malzeme Grup Yönetimi
- Tedarikçi Yönetimi
- Tedarik Süreci

Şekil 13. Rehau Stratejik Satın Alma Yönetimi¹¹⁷



8.3.1. Malzeme Grup Yönetimi

Malzeme grup yönetimi altında, malzeme gruplarının oluşturulması, malzeme grupları için stratejilerin belirlenmesi ve tedarikçi havuzlarının yönetimi bulunmaktadır. Yeni alımı yapılacak bir malzeme mutlaka bir gruba dahil olmalıdır. Eğer bu malzeme, mevcut malzeme gruplarına ait değilse yeni grubun oluşturulması, stratejilerinin belirlenmesi ve havuza yeni tedarikçilerin eklenmesi gerekmektedir. Rehau alımlarının % 80'ini oluşturan hammaddeler için stabilizatörler, yağlar, renk hammaddeleri, endüstriyel bantlar gibi birçok alt grup oluşturulmuştur. Bu gruplandırma merkezi satın alma tarafından yapılmaktadır böylece istenilen malzemenin alımı uzman satın almacılar ve mühendisler tarafından merkezden yapılmakta, her bölge için ürün odaklı satın almalara ihtiyaç duyulmamaktadır.

¹¹⁷ Rehau Kurum Kültürü Kitapçığı, s.11

8.3.2. Tedarikçi Yönetimi

Tedarikçi yönetiminin temel direği tutarlı bir malzeme grup yönetimidir. Rehau Satın alma bölümlerinde bu iki yönetim birimi birbirleri ile birebir ilişkilidir. Tedarikçi yönetimi içerisinde tedarikçi şikayetleri, tedarikçi değerlendirme ve tedarikçi geliştirme sistemleri yer almaktadır. Dünya çapında faaliyet gösteren şirketler grubu olarak, tedarikçiler de dünya çapında yeri olan, değişik pazar ve sektörlerde rekabet edebilir tedarikçilerdir. Merkez, ortak olan malzemelerin, ortak tedarikçiden alınması konusunda sert bir tutum içerisinde. Tüm Rehau şirketleri merkezi malzemeler için öngörülerini ve siparişlerini Muri'ye iletir ve Muri tedarikçilerden tüm Rehau şirketleri adına toplu alım yapar. Bu yüzden de tedarikçilerin seçimi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi Rehau için büyük önem taşımaktadır. Verimlilik, kalite, hizmet, teslimat yeteneği ve güvenilirlik tedarikçilerde aranan önceliklerdir. Merkezi olmayan malzemelerin alımında inisiyatif sahibi olan yerel satın alma departmanları, aynı titizlikle tedarikçilerini seçer. Merkezin uyguladığı tedarikçi değerlendirme ve geliştirme sistemi tüm Rehau şirketlerinde ortak prosedürlerle yürütülür. Tedarikçiler ile “kazan kazan” prensibi içerisinde, dürüstlüğü dayanan, uzun vadeli işbirliği öngörülür. Her iki tarafın karşılıklı yükümleri ve rizikoları dengeli bir oranda olacaktır ve tedarikçilerin Rehau ile birlikte maliyet düşürme potansiyellerini saptamaları çok önemlidir.

Bir baş satın alma görevlisi (Satın alma) ile bir baş mühendis (Teknik Departman) her bir malzeme grubu için uygun olan tedarikçileri bir havuzda bir araya getirmektedirler. Bu sürece destek olan enstrüman ise hem ticari hem de teknik açıdan objektif kriterlere göre değerlendirme yapan REHAU Tedarikçi Değerlendirme Sistemi'dir (LBU©). Buradan elde edilen sonuçlar tedarikçilerle paylaşılır. Tedarikçi Değerlendirme Sistemi tedarikçilerin etkinlik gücünü yansıttığından tedarikçi havuzu çerçevesinde tedarikçi gelişiminin ve entegre çalışmasının temelini oluşturuyor. Tutarlı bir şekilde izlenen malzeme grupları yönetimi ayrıca bir kalite güvence sistemi yardımıyla düzenli aralıklarla Rehau satın alma ve Rehau teknik departmanları tarafından kontrol edilmektedir.

8.3.2.1. Tedarikçi Seçim Süreci

Rehau'da tedarikçi seçimi 2 aşamada gerçekleşmektedir. Her bir aşamanın kendi içinde uygulanan standart prosedürleri bulunmaktadır.

- Yeni bir tedarikçinin Rehau tedarikçi havuzuna seçilmesi
- Mevcut tedarikçi havuzundan tedarikçinin seçilmesi

Burada amaç yeni projelerde, yeni üretimlerde müşteri isteklerini hemen cevap verebilecek kapasitedeki tedarikçileri malzeme gruplarına göre bir havuzda toplamak ve daha sonra içlerinden kolayca seçim yapabilmektir.

Havuzda yer alan tedarikçilerin statüleri havuz tedarikçileri, potansiyel havuz tedarikçileri, performansı düşük tedarikçiler, test tedarikçileri ve proje tedarikçileri olmak üzere 5'e ayrılmaktadır.

Tedarikçi sınıflandırması ise know-how tedarikçileri, geliştirme tedarikçileri, seri tedarikçiler olmak üzere 3'e ayrılmıştır.

8.3.2.1.1. Yeni Bir Tedarikçinin Tedarikçi Havuzuna Seçilmesi

Rehau'da her bir malzeme grubu için ayrı tedarikçi bilgi formları oluşturulmuştur. Bu formlar genel olarak 5 ana bölümden oluşmaktadır, malzeme grubuna göre bu ana grupların içindeki başlıklar ve yöneltilen sorular değişmektedir. 1. bölümde tedarikçinin firma bilgileri, banka bilgileri, her bir departman yöneticilerinin ve o departmanda bağlantı kurulacak kişilerin kontak bilgileri, son 3 yılın cirosu, çalışan sayısı, kapasitesi gibi temel bilgiler istenmektedir. 2. bölümde üretim süreci ve teknolojisi, makine sayısı ve yaşı, kalite yönetimi, sahip oldukları sertifika bilgileri istenmektedir, 3. bölümde ürün geliştirme potansiyellerini ölçmek adına sorular yöneltilmektedir, 4. bölüm teknik destek ve referans bilgilerini içermektedir, 5. Bölüm olan son bölümde lojistik ve sipariş sürecinin nasıl olacağına dair sorular yer almaktadır. Bu form tedarikçi seçim aşamasının ilk adımını oluşturmaktadır. Tedarikçi bu formu doldurduktan sonra satın alma departmanı tarafından değerlendirilmekte, sonuç olumlu olduğu takdirde, 2. aşama olan kontrol listelerinin doldurulduğu tedarikçi ziyareti gerçekleştirilmektedir. Kontrol listeleri; ziyaret tarihi, firma bilgileri, tedarikçinin finansal analizi, firma sermayesinin, kredi riskinin, ticari varlıklarının değerlendirilmesi, organizasyon bilgileri, sertifikaların değerlendirmesi, maliyet ve fiyatın analizinin olduğu bölümlerden oluşmaktadır. Makine ve tesisat ile alet alımlarında tedarikçi seçim süreci kontrol listelerinin doldurulduğu 2. aşamadan başlamaktadır. Ziyarete bulunacak bölüm sorumluları malzeme grupları için farklılık göstermektedir. Tüm bu aşamalardan geçen tedarikçi için malzeme grup yönetimi

tarafından havuz başvuru dilekçesi hazırlanır ve satın alma yönetiminin onayına sunulur. Satın alma yönetimi tüm belgeleri değerlendirip olumlu bulduğu takdirde tedarikçi havuza girmeye hak kazanır. Bu tedarikçiler havuza test tedarikçisi statüsünde giriş yapar, ilk sipariş verildiğinde, tedarikçi değerlendirme formları devreye girer, test tedarikçisinin, potansiyel havuz tedarikçisi statüsüne yükselebilmesi için bu sonucun en az 2.50 olması gerekmektedir. Havuz tedarikçisi olabilmesi için ise bu sonucun en az 2.75 olması ve anlaşma imzalanması gerekmektedir. Bazı durumlarda tedarikçiler bu puanlara erişemeseler de havuza alınabilmektedirler, tedarikçilerin özel bir iş alanına sahip olması, tedarikçide görülen büyüme potansiyeli gibi sebeplerle satın alma, teknik departman ve kaliteden alınan onay sonucu tedarikçiler havuza alınabilmektedir.

Tedarikçi değerlendirme sonucu 2'nin altına düşmesi halinde havuz tedarikçileri ve potansiyel havuz tedarikçileri havuzdan çıkarılmaktadırlar. Satın alma departmanı tarafından uygun görüldüğü takdirde tedarikçi seçim süreci daha kısa hale getirilebilmektedir.

8.3.2.1.2. Mevcut Tedarikçi Havuzundan Tedarikçinin Seçilmesi

Özel projeler, ürün geliştirme, yeni bir üretime başlama durumlarında, tedarikçiler teknik departman yöneticileri ve satın almacılar tarafından, standart parça listesine göre tedarikçi havuzundan seçilmektedir. Tedarikçilerin havuzdaki statülerinin yanı sıra, satınalma stratejileri, lojistik, teknik, fiyat ve kalite kriterleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Havuz tedarikçisi, Potansiyel havuz tedarikçisi, Proje tedarikçisi statüsüne sahip olmayan tedarikçiler sadece istisnai durumlarda satınalma yöneticisi ve teknik departmanın onayı ile seçilebilmektedir. Ana satınalma mutlaka bilgilendirilmelidir. Tedarikçi, en az 3 havuz tedarikçisi arasında yapılan karşılaştırma sonucunda belirlenir. Bu karşılaştırmalarda numunelendirme sonucu kalite, fiyat, hizmet gibi pek çok unsur göz önünde bulundurulur. Makina, makina parçaları, bina alımlarında, ana projelerde, özel projelerde ve yeni teknoloji seçimlerinde tedarikçiler, teknik benchmarking analizlerine, proje risk analizlerine, üretim maliyet analizlerine göre seçilmektedir.

8.3.2.1.3. Nakliyecisi Firma Seçim Süreci

Rehau'nun tüm bölgelerinde ithalat, ihracat yada yerel nakliyecisi seçimlerinden satın alma departmanı sorumludur. Normal tedarikçi seçim prosedürü nakliyecilere de

uygulanmaktadır. Bunun dışında nakliyecilerin uluslararası taşımadaki referansları, yurt dışı acentaları, evraksal işleyişleri de seçimlerde önemli olmaktadır. Rehau genellikle tek bir nakliyeciyi firmasıyla çalışmak yerine her bölge için o bölgede uzmanlaşmış nakliyecilerle çalışmayı tercih etmektedir. Tedarikçi onaylanmadan önce mutlaka deneme taşıması yaptırılmaktadır. Yurtiçi ürün sevkiyatlarında nakliyeciyi seçimi her yıl, tedarikçi havuzunda yer alan nakliyeciler arasından ihale ile belirlenmektedir ve yıl boyu aynı tedarikçiyle çalışılmaktadır. İthalat ve İhracat için ise yine tedarikçi havuzundan her ay yapılan ihale sonucunda belirlenmektedir. Örnek olarak ithalat için tedarikçi seçim prosedürü alttaki gibidir,

1. Her ayın 15'inde satış bölümleri ve fabrikada malzeme planlama bölümü tarafından, bir sonraki ay için gerekli olacak araç sayısı ve hangi bölgelerden (fabrikalardan) taşıma yapılacağı bilgisi ortak klasöre girilir.
2. Bu klasör tedarikçi havuzunda bulunan tüm nakliyecilere gönderilir
3. Ayın son haftasında tüm tedarikçilerden fiyat teklifleri toplanır
4. En uygun fiyat veren yada hizmet sağlayan firma o ayın nakliyecisi olarak seçilir. Tüm ithalatların tek nakliyeciyeye verilmesinden genellikle kaçınılır.

Merkez satın alma her zaman fabrika teslim olarak malzemelerin sevkini gerçekleştirmektedir. Sevk miktarı çok yüksek hacimlerde ve bir çok ülkeye olduğu için Muri tedarikçilerini yıllık olarak ihale usulü ile belirlemektedir.

Ay içinde taşımalarda sorun olduğu taktirde, nakliyeciyi şikayet formu, ilgili kişi tarafından doldurulup satın alma departmanına iletilmekte ve satın alma departmanı tarafından nakliyeciyeye gönderilip, problemin çözülmesi ve düzenleyici önleyici faaliyet raporu istenmektedir, ayrıca nakliyecilere anlaşma dahilinde maddi yaptırımlar uygulanabilmektedir. Ek 2'de nakliyeciyi şikayet formu yer almaktadır.

Rehau'da 2010 yılı itibariyle lojistik süreçlerini daha verimli ve daha düşük maliyetle yönetilmesini sağlayan, web tabanlı bir sisteme geçilmiştir. Bu sistemle email, faks, telefon gibi zaman ve para kaybına neden olan araçlar yerine tüm süreçleri optimize eden yeni bir sistemde çalışılmaktadır. Bu sistemle Rehau'nun ithalat ve ihracat süreçlerinde web tabanlı teknolojileri kullanarak ihale, teklif, sipariş, taşıma, yükleme-boşaltma ve gümrükleme konularında verimlilik artışı sağlanmıştır.

Sistemin Rehau'ya sağladığı faydalar:

- Çok sayıda nakliyeciyeye tek noktadan erişim

- Açık ya da kapalı tip ihale hazırlama ve yayınmasının kolaylaşması
- Navlun maliyetlerinde önemli oranda iyileşme
- Zamandan tasarruf
- Onaylanmış olan tekliflerden sipariş oluşturma
- Hızlı değerlendirme, sonuç alma ve raporlama
- Tüm taşımaların sistem üzerinden takip edilebilmesi
- Lojistik firmaları ile tüm haberleşme ve bilgi alışverişinin sistem üzerinden daha hızlı yönetebilme
- Sistemin sunduğu oto kontrol mekanizmaları sayesinde teklif verme aşamasında hatalı giriş ve eksik bilgi gönderme gibi insan kaynaklı hataların asgariye indirilmesi.
- Pazarlık süreci içerisinde oluşan tüm bilgileri gerçek zamanlı olarak kayıt altına alınması. İhaleye katılan nakliyecilere bilgiler eksiksiz ve eşit olarak gösterilmekte, bu sayede gerçek rekabet ortamı sağlanmaktadır. İhale sürecinin baştan aşağı şeffaf, net ve açık bir ortamda sürdürülmesi şaibe ve gereksiz yorumları ortadan kaldırmakta, ihale öncesinde ve özellikle sonrasında yaşanabilen şikayetler, yanlış anlamalar önemli oranda ortadan kalktığı için müşterilerle daha kaliteli bir iş ortamı sağlanmaktadır.

8.3.2.2. Tedarikçi Değerlendirme

Rehau'da 2 çeşit tedarikçi değerlendirme formu bulunmaktadır. Bunlar Ticari Tedarikçi Değerlendirme Formu(LBU-C) ve Teknik Tedarikçi Değerlendirme Formudur(LBU-T).Satın almacılar Ticari Tedarikçi Değerlendirme Formundan, Teknik Departmanlar ise Teknik Tedarikçi Değerlendirme Formundan sorumludurlar. Bu formlarda yer alan kriterler ve ağırlık faktörleri merkez ve birçok departman tarafından belirlenmektedir ve ancak yine bu bölümlerin ortak çalışması sonucu değiştirilebilmektedir. Dünyadaki tüm Rehau Tedarikçileri için aynı formlar kullanılmaktadır. Fakat bu değerlendirme formları çok kapsamlı ve ayrıntılı olduğu için her tedarikçi için kullanılmamaktadır, satın alma ve teknik sorumlu tarafından bu değerlendirme kriterleri azaltılabilmektedir. Fakat satın alma hacmi yıllık 100.000 euro'nun üzerindeyse, tedarik sayısı yıllık 50 üzeriyse, havuz statüsünde havuz tedarikçisi sınıfındaysa ve stratejik tedarikçi tanımlamasında yer alıyor ise bu

değerlendirme formlarının kullanılma zorunluluğu vardır. Değerlendirme zamanı stratejik tedarikçiler için her 3 ayda, diğer tedarikçiler için her 6 ayda bir olarak belirlenmiştir. Büyük projelerde, özel projelerde ve yeni teknolojilerde her 4 ayda bir olmalıdır.

LBU-C ve LBU-T benchmark analizlerine dayanmaktadır. Kriterler “iyi”(benchmark=3), “orta” (benchmark=2) ve “zayıf”(benchmark= 1) olarak ve tüm kriterlerin sınırı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. LBU-C ve LBU-T’nin kıyaslamaları eşit ağırlığa sahiptir. LBU-C formunda lojistik, kalite ve ticari kriter olmak üzere 3 bölüm bulunmaktadır. Bu 3 bölümde yer alan alt kriterler üretim malzemeleri, üretim dışı malzemeler ve nakliye için ayrı ayrı yapılmaktadır. Ayrıca bu kriterlerin değerlendirme oranları tedarikçi sınıfına göre farklılık göstermektedir. Tablo 4 ve Tablo 5 tedarikçi sınıflandırmasına göre LBU-C ve LBU-T de yer alan yüzde oranlarını göstermektedir. LBU-T formunda teknik, geliştirme ve seri olarak 3 bölüm bulunmaktadır. Bu form üretim malzemeleri ve üretim dışı malzemeler için kullanılmaktadır.

Tablo 4. Ticari Tedarikçi Değerlendirme Formu(LBU-C)

Üretim Malzemeleri	Geliştirme Tedarikçileri	Know-How Tedarikçileri	Seri Tedarikçileri	Üretim dışı malzemeler	Geliştirme Tedarikçileri	Know-How Tedarikçileri	Seri Tedarikçileri	Nakliye	
LOJİSTİK								LOJİSTİK	
1 Termin süresinden sapma oranı	13%	15%	13%	Termin süresinden sapma oranı	15%	20%	15%	Termin süresinden sapma oranı	20%
2 Zamanında teslim	13%	15%	13%	Sipariş değişiklik esnekliği	15%	20%	15%	Sevkiyat zamanının	10%
3 Sipariş edilen miktarda sapma oranı	13%	15%	13%					Yükleme dokümanların temini	10%
4 Lojistik esnekliği	7%	7%	7%						
Lojistik % oranı	46%	52%	46%	Lojistik % oranı	30%	40%	30%	Lojistik % oranı	40%
KALİTE				KALİTE				KALİTE	
5 Şikayet	13%	15%	13%	Siparişlerin yerine getirilmesi		20%	15%	Şikayet	20%
6 Şikayetlerin doğru yönetilmesi	13%	15%	13%	Şikayetlerin doğru yönetilmesi		20%	15%	Şikayetlerin doğru yönetilmesi	10%
								Sevkiyat süreci	5%
								Teknik destek	5%
Kalite % oranı	26%	30%	26%	Kalite % oranı		40%	30%	Kalite % oranı	40%
TİCARİ KRİTERLER				TİCARİ KRİTERLER				TİCARİ KRİTERLER	
7 Fiyat şeffaflığı	10%	0%	5%	Fiyat şeffaflığı		5%	20%	Fiyat şeffaflığı	10%
8 Fiyat davranışı	5%	5%	10%	Fiyat davranışı		5%	5%	Ödeme şekli	5%
9 Ödeme şekli	5%	0%	8%	Anlaşma şartları		5%	5%	Ticari destek	5%
10 Ticari destek	8%	13%	5%	Ödeme şekli		0%	5%		
				Ticari destek		5%	5%		
Ticari Kriterlerin % oranı	28%	18%	28%	Ticari Kriterlerin % oranı		20%	40%	Ticari Kriterlerin % oranı	20%
Toplam	100%	100%	100%		100%	100%	100%		100%

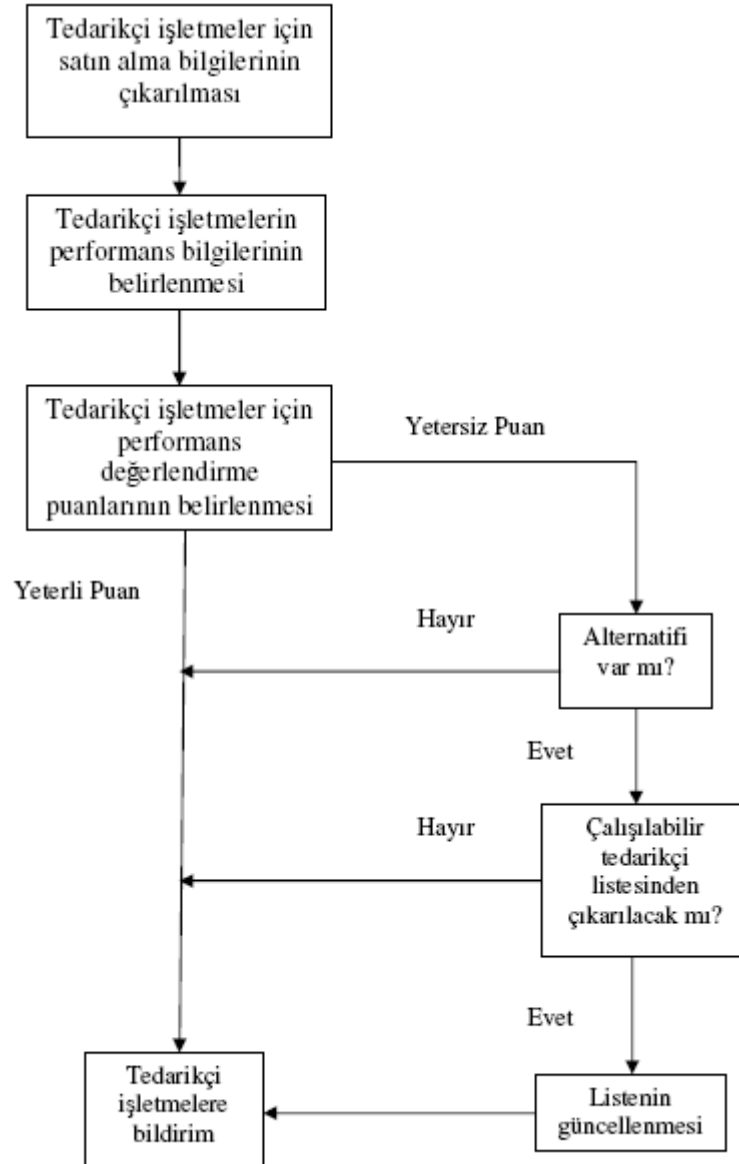
Tablo 5. Teknik Tedarikçi Değerlendirme Formu(LBU-T)

	Üretim Malzemeleri	Geliştirme Tedarikçileri	Know-How Tedarikçileri	Seri Tedarikçileri	Üretim dışı malzemeler	Geliştirme Tedarikçileri	Know-How Tedarikçileri	Seri Tedarikçileri
	TEKNİK							
1	Teknik uzmanlık	8%	10%	5%	Teknik uzmanlık	10%	10%	5%
2	Üretim uzmanlığı	6%	10%	10%	Üretim uzmanlığı	10%	10%	10%
3	Süreç uzmanlığı	6%	10%	10%	Süreç uzmanlığı	10%	10%	10%
	Teknik % oranı	20%	30%	25%	Teknik % oranı	30%	30%	25%
	GELİŞTİRME							
4	Yeni projelerde işbirliği	15%	10%	0%	Yeni projelerde işbirliği	15%	10%	0%
5	Rehau özel çözümlerine katkı	10%	20%	0%	Rehau özel çözümlerine katkı	10%	20%	0%
6	Deneme ürünlerinin zamanında	10%	10%	5%	Deneme ürünlerinin zamanında	10%	10%	5%
7	İletişim/İşbirliği	15%	10%	10%	İletişim/İşbirliği	5%	10%	10%
	Geliştirme % oranı	50%	50%	15%	Geliştirme % oranı	40%	50%	15%
	SERİ							
8	Şikayetlerde problemi çözme yeteneği	10%	5%	20%	Şikayetlerde problemi çözme	10%	5%	15%
9	Ürün spesifikasyonlarına uyum	10%	10%	70%	Ürün spesifikasyonlarına uyum	10%	10%	35%
10	Seri üretimde teknik destek	10%	5%	10%	Seri üretimde teknik destek	10%	5%	10%
	Seri % oranı	30%	20%	100%	Seri % oranı	30%	20%	60%
	Toplam	100%	100%	100%	Toplam	100%	100%	100%

Fabrikalar arası alımlarda bu formlar kullanılmamaktadır. Değerlendirmede fabrika durumu, iç-dış denetimler ve tedarik performansları dikkate alınmaktadır.

Tedarikçi ziyaretleri satın alma tarafından, tedarikçi denetlemeleri ise kalite departmanı tarafından yapılmaktadır. Tedarikçi ziyareti esnasında bu değerlendirme sonuçları tedarikçilerle paylaşılmaktadır. Şekil 14’de Rehau tedarikçi değerlendirme akışı yer almaktadır.

Şekil 14. Rehau Tedarikçi Değerlendirme Akışı



8.3.2.3. Tedarikçilerin Geliştirilmesi

Satın alma departmanı ve teknik departmanlar tedarikçi geliştirme planının oluşturulmasından, yürütülmesinden ve sonuçlandırılmasından sorumludurlar. Tedarikçi geliştirme planları; yeni, özel projeler yada yeni teknolojiler için yeni malzeme siparişleri aşamasında başvurulacağı gibi, potansiyel havuz tedarikçilerinin, havuz tedarikçisi statüsüne çıkmaları için yada deneme tedarikçilerinin, havuz tedarikçisi statüsüne yükselmeleri için yapılan çalışmaların tümünü kapsamaktadır. Tedarikçi geliştirme hedefleri belirlendikten sonra tedarikçilerle anlaşma imzalanıp bu doğrultuda çalışmalar yürütülmektedir. Tedarikçi geliştirme faaliyetlerini örneklendirecek olursak:

- Mevcut üretim parçalarının tasarım sürecinde, maliyet düşürmeye ve kaliteyi artırmaya yönelik tedarikçi fikirlerini almak,
 - Yeni ürün tasarımı sürecinde, tedarikçileri müşterilerle bir araya getirmek
 - Eğitim kaynaklarını tedarikçilerle paylaşmak
 - Tedarikçilerin, işletmedeki maliyet azaltma çalışmalarına katılımını sağlamak
 - Tedarikçilerin süreç iyileştirme çalışmalarına katkıda bulunmak.

8.3.2.4. Tedarikçilerin Raporlanması

Tedarikçi performans değerlendirme sistemi, tedarikçi geliştirme planlarına destek olmaktadır. Tedarikçiler LBU sonuçlarına göre renklendirilmektedirler. Bu gösterge her 3 ayda bir güncellenmekte ve tüm satın alma departmanları tarafından yayınlanmaktadır.

KIRMIZI	= "Zayıf Tedarikçiler"	Toplam benchmark	= 1
SARI	= "Orta Tedarikçiler"	Toplam benchmark	< 2,75
YEŞİL	= "İyi Tedarikçiler"	Toplam benchmark	=> 2,75

8.3.3. Tedarik Süreci

Rehau'da tedarik süreci tüm Rehau şirketlerinde bir standarta oturtulmuştur. İlk kez alımı yapılacak malzemede daha uzun olan bu süreç, değiştirilmiş malzeme ve standart malzeme alımlarında daha kısadır.

8.3.3.1. Malzeme Grupları

Rehau Türkiye olarak alımı yapılan Ürün ve Hizmetler 5 ana grup altında toplanmıştır

- Hammadde
- Ambalaj
- Üretim harici kullanılan mlzemeler
- Nakliye
- Hizmet

8.3.3.1.1. Hammadde

Rutin olarak yaklaşık 60 çeşit temin edilmekte olup bunların 5-6 kadarı PVC ve soya yağı gibi tonajı yüksek ana hammaddelerdir. Hammaddelerin %85 kadarı merkez satın almadan temin edilmekte, kalanı yerel tedarikçilerden alınmaktadır.

8.3.3.1.2. Ambalaj

Yaklaşık 150 farklı ölçü ve tipte ambalaj malzemesi temin edilmektedir. Bunlar poşet, köpük (strafor), streç folye, endüstriyel bantlar, balonlu naylon, ara karton, karton koli, palet, kasa gibi ambalaj malzemeleridir.

8.3.3.1.3. Üretim Harici Kullanılan Malzemeler

Hırdavat, elektrik, iş güvenliği, bilgi işlem, matbu, mutfak, kırtasiye vb. alımları kapsar.

8.3.3.1.4. Nakliye

- Yurtiçi (Fabrika-Müşteri, Depo-Müşteri)
- Yurtdışı İthalat Taşımaları, Kargo ve Ambar
- İhracat Taşımaları

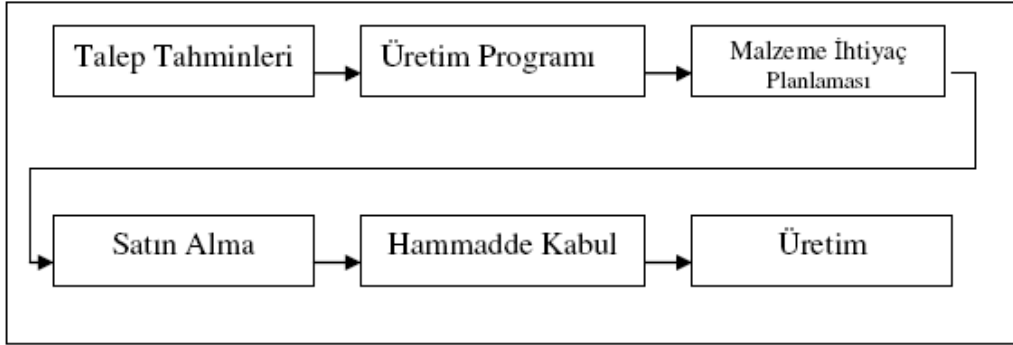
8.3.3.1.5. Hizmet

Her türlü hizmet ve bakım alımlarını, anlaşmalarını kapsar. (Örn. bina kira, güvenlik, temizlik, soğutma üniteleri, fotokopi makinaları kira-bakım, forklift kira-bakım, gümrük hizmeti, personel sevisi, yangın tüpleri dolum-bakım vb.)

8.3.3.2. Malzeme İhtiyaç Planlama

Bir işletme için malzeme planlaması çok önemlidir. Gerekli olan malzemelerin, gerektiği zamanda, gerektiği miktarda ulaşmaması tüm tedarik zincirini olumsuz etkilemektedir. Rehau tüm birimlerinde kendi geliştirdiği MRP yazılımını kullanmaktadır. Tüm ihtiyaçlar sistem üzerindeki veriler doğrultusunda belirlenmekte ve tüm siparişler sistem üzerinden oluşturulmaktadır. İşletmede kullanılan MRP programının en temel amacı üretim, satın alma, dağıtım bölümleri arasında koordinasyonun sağlanması, doğru zamanda, yeterli hammadde ve malzemenin tedarik edilmesi ve maliyetlerin düşürülmesidir. İşletmede kullanılan MRP sisteminin diğer sistemlerle olan ilişkisi, elde edilen veriler ışığında, Şekil 15’de gösterildiği gibi ifade edilebilir.

Şekil 15. MRP Sisteminin Diğer Sistemlerle İlişkisi



MRP sistemi hangi üründen ne zaman ne kadar üretileceğini gösterir. Hammadde gereksinim miktarını kısa sürede ve doğru olarak tespit eder ve hammadde gereksinimlerinden kaynaklanan problemlerin en kısa zamanda çözülmesini sağlar. İşletmede bu sistemin kullanılma nedeni, ürün ve hammadde sayısı fazla olduğu ve hammaddeler birden fazla üründe kullanıldığından dolayı doğru hammadde ve üretim miktarlarının sistem sayesinde kolaylıkla belirlenmesidir. Sistemde hammadde ve ambalaj malzemelerinin minimum stok miktarları, minimum sipariş miktarları, termin süreleri, geçmiş kullanım miktarları, üretimde kullanılacak miktarları yer almaktadır. Malzeme Planlama ve Tedarik uzmanları bu verilerden faydalanarak planlarını oluşturmaktadırlar ayrıca sistem sayesinde depodaki malzeme, üretimdeki malzeme, mevcut sipariş miktarları görüntülenebilmektedir. Rehau merkez sistemden aldığı verilere göre 6 ay ve yıllık hareket görmeyen malzeme listelerini ve maliyetlerini, aylık olarak tüm bölgelere göndermektedir, buna göre her bölge stoklarında atıl olarak bekleyen ve stok maliyeti oluşturan malzemeleri için değerlendirme yapmakta ve her yıl belirlenen stok hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır.

İşletmenin üretim yapısına baktığımızda MRP sisteminin bu üretim yapısına uygun olduğu görülmektedir. Çünkü işletmede ürün ve hammadde sayısı oldukça fazladır. Her ürüne ait ürün ağacı oluşturularak hangi tarihte, ne kadar malzemeye gereksinim olduğu bu sistem ile kısa sürede belirlenebilmektedir.

İşletmede kullanılan MRP sisteminde karşılaşılan sorunlar ise; sistem global olarak işlediği için kimi zaman açılan siparişler karşı tarafa geç ulaşabilmektedir, sisteme girişlerde sorun yaşanabilmektedir, yeterli eğitim eksikliğinden kaynaklı insan

hataları olmaktadır, verilerin doğru ve zamanında elde edilememesiyle karşılanabilmektedir.

İşletmede, bu sistemin kullanılmasındaki temel amaçlar ise şunlardır.

- Etkili stok kontrolü ve malzeme planı
- Stokların azaltılması
- Teslim sürelerine yüksek oranda uymak,
- Genel olarak maliyetlerin azaltılması,
- Sistemli sipariş akışı ve takibi
- Çalışanların görevlerini kolaylaştırma, zamandan tasarruf
- Genel olarak verimliliğinin artırılması.

8.3.3.3. Satın Alma Akışı

- 1- Ürün Geliştirme Bölümü Tarafından Yeni Üretim İçin Gerekli Olan Malzemelerin Belirlenmesi,
- 2- Satın Alma Programı İle Talebin Oluşturulması ve Masraf Yetkilisinin Onayına Sunulması,
- 3- Onay Sonrası Satın Alma'ya Düşen Talebin Değerlendirmesi.
- 4- İlk Kez Alımı Yapılacak Bir Malzeme ise Merkez Satın Almaya İletilmesi,
- 5- Merkez Tarafından Alınacak Malzemenin Grubunun Oluşturulması, Rehau Kodunun Belirlenmesi, Sistemde Tanımlanması,
- 6- Tedarikçi Havuzundan Tedarikçi Alternatiflerinin Belirlenmesi(En Az 3 Tedarikçi Bulunması Şartı Mevcuttur)
- 7- Tedarikçi Değerlendirmesi, Fiyat Pazarlıklarının Yapılması, Tedarikçi Seçimi, Teknik Ekibin Desteğiyle Oluşturulan Teknik Spesifikasyon Formu ve Satın Alma Şartnamesine Göre Anlaşma İmzalanması. Rehau Satın Alma Şartnamesinde Yer Alan Şartlar, Devam Eden Ticari İlişkilerde, Yazılı ve Sözlü Siparişlerde Geçerliliğini Korumaktadır.
- 8- Giriş Kontrol Sürecinin, Kalite Şartnamelerinin Teknik Departmanlar Tarafından Belirlenmesi
- 9- Seri Siparişe Geçilmesi

Seri siparişte tedarikçilerin şartnameye göre uyması gereken şartlar mevcuttur:

Sipariş, Sipariş Teyidi ve Menşei Şahadetnamesi

1. Rehau tarafından verilen siparişler, ancak yazılı ve Rehau'yu temsile yetkili kişilerce usulüne uygun olarak imzalanırsa geçerlilik kazanır. Sözlü anlaşmaların bağlayıcı olabilmesi için aynı şekilde yazılı teyidi gerekir.

2. Satıcı, talep üzerine siparişi yazılı olarak teyit etmek zorundadır. Bu teyit, siparişin tüm ayrıntılarını içermelidir. Buradaki farklılıklar ancak Rehau tarafından yazılı olarak teyit edilirse kabul edilmiş sayılır

3. Satıcı siparişi kabul etmekle, malın kaynağının ve gümrükteki beyanının incelenmesini sağlamayı ve resmi teyitleri de sunmayı taahhüt etmiş olur. Satıcı resmi makamların malın kaynağını kabul etmemesinden dolayı oluşacak zararı Rehau'ya tazmin etmeyi de taahhüt eder.

Teslim Tarihi, Teslim Süresi

1. Siparişte belirtilen sevk tarihinden, teslim tarihi anlaşılır. Teslim tarihi/süresi satıcı için bağlayıcıdır ve mutlaka uyulması gerekir.

2. Grev, lokavt, işletme arızaları gibi olaylarda, her ne çeşit ve hangi nedenle ortaya çıkmış olursa olsun, sipariş edilen mal alımını veya bu malın kullanılmasını zorlaştıran önceden görülemeyen olaylar da dahil olmak üzere, Rehau, satıcıya tazminat ödemeksizin teslimatı ileri bir tarihe erteleme veya sipariştan tamamen vazgeçme hakkına sahiptir. Satıcı bu durumdan gecikmeksizin haberdar edilir.

3. Teslim tarihinde teslimatın gerçekleşmemesi yani teslim süresinin aşılması halinde ikaza gerek olmaksızın satıcı gecikmiş sayılır. Gecikmelerde Rehau'nun diğer kanuni ve gecikmeden doğan zararlarını tazmin talep hakkı saklı kalmak kaydıyla, cezai şart olarak gecikilen her hafta başı esas alınmak üzere her hafta için toplam sipariş değerinin % 0.5'i, toplam en fazla % 10 olmak kaydıyla, geçerlidir. Bu cezai şart mal teslimatından son ödemeye dek, teslimat sırasında itiraz kaydı olmaksızın yürürlüğe konabilir. Rehau ayrıca, teslimatın gecikmesi halinde sipariştan vazgeçme ve bununla birlikte tüm zararlarını talep etme hakkına sahiptir.

4. Rehau'nun kanuni ve sözleşmeden doğan hakları saklı kalmak kaydıyla, satıcı, belli olur olmaz teslim tarihine uyamayacağını Rehau'ya haber vermekle yükümlüdür.

Sevkiyat, İrsaliye ve Fatura

1. Teslimat yeri siparişte belirtilen Rehau adresidir

2. Yazılı olarak aksi bir durum kararlaştırılmadıkça, sevkiyat masrafları ve nakliye sırasında meydana gelebilecek her türlü zarar ve risk, nakliye masraflarının Rehau'ya

ait olması veya nakliyenin bizzat Rehau tarafından yapılması halleri de dahil olmak üzere, satıcıya aittir. Rehau nakliye masraflarını kabul etmez. Nakliye masraflarının Rehau'ya ait olduğu istisnai durumlarda ise en ucuz yol seçilmelidir. Bunlara uyulmaması halinde bekleme masrafları dahil olmak üzere ortaya çıkan hiçbir fazla masraf kabul edilmez.

3. Araçla yapılan sevkiyatlar hafta içi 0900 - 1500 saatleri arasında kabul edilir.

4. Yapılan sevkiyatlarda malla birlikte bir irsaliye ve Kalite Kontrol veya Analiz Raporu gönderilmelidir. Siparişte belirtilen mal tanımı, şartname ve sipariş no. irsaliye ve faturada mutlaka belirtilmelidir.

5. Fatura, ilgili irsaliye nüshasıyla birlikte sevkiyatın yapıldığı adrese gönderilmelidir.

Fiyat

1. Üzerinde anlaşılan fiyat, siparişte başka bir kayıt yoksa kesin fiyattır. Nakliye, ambalajlama ve diğer tüm masraflar satıcıya aittir.

2. Devam eden ticari ilişkilerde, önceden fiyat konusunda bir anlaşma yapılmadan sipariş vermek icap ederse, bir önceki siparişteki fiyat geçerlidir. Böyle bir ticari ilişki yoksa, satıcının sipariş tarihindeki liste fiyatı, varsa anlaşılmış olan genel iskontoyla birlikte geçerli sayılır.

3. Devam eden ticari ilişkilerde, satıcı, fiyat artırma talebini en az 1 ay sonrası için yapabilir. Bu talebin geçerlilik kazanması için Rehau tarafından yazılı olarak teyit edilmesi veya siparişte açıkça belirtilmesi gerekir. Fiyat artışları, verilmiş olan siparişleri etkilemez.

Ödeme Şartları

1. Ödeme yeri şirket merkezidir. Sürekli ticari ilişkilerde bulunulan satıcıların, Rehau tarafından belirlenen bir bankada hesap sahibi olmaları gerekir.

2. Ödemeler, Rehau ve satıcı arasında varılan mutabakatta belirlenen vade gün sayısı üzerinden yapılır. Satıcıya vadeli çek verilmez.

3. Ödemeler, hatalar nedeniyle Rehau'nun tüm hakları mahfuz kalmak şartıyla yapılır. Rehau hatalar giderilinceye veya ticari münasebetler gereği olan şartlar tam olarak yerine getirilinceye kadar ödemeyi tamamen veya kısmen durdurma hakkına sahiptir. Ödemenin yapılması garanti hizmetlerinin tamamlandığı, uygun olduğu veya bunlardan vazgeçildiği anlamına gelmez.

3 çeşit seri sipariş akışı mevcuttur:

- Merkez Satın Almaya Geçilen Siparişler
- Fabrikalar Arası Alım
- Yerel Tedarikçilerden Sipariş Geçilmesi

8.3.3.3.1. Merkez Satın Almaya Geçilen Siparişler

Merkez satın almadan alınacak malzemeler merkezi malzemeler olarak adlandırılmaktadır. Bu malzemelerin özelliği birden fazla Rehau Fabrikası tarafından kullanılan ve Merkez satın almanın kullanım öngörülerini fabrikalardan alarak tedarikçiden büyük ölçekli alımların yapıldığı gruplardır. Merkezi malzemelerin listesi her ay fabrikalara özel olarak liste halinde gönderilmektedir. Tablo 6 da bu listeden birkaç örnek yer almaktadır.

Tablo 6. Merkez Satınalma Malzeme Listesi

Artikel	Tedarikçi Kodu	Min. Sipariş Miktarı	Termin süresi	Teslim şekli		Fiyat		WE	Satınalma sorumlusu	Lojistik sorumlusu	
3K207	12644-000	57.000	M	30	DDU	TR-İstanbul-Depo	1,65	100	EUR	STREITA	EHRHKAT
3L301	80115-000	50.000	ST	43	DDU	İstanbul Depo	12,08	1.000	EUR	STREITA	EHRHKAT
3N444	80208-000	20.000	ST	36	DDU	TR-İstanbul-Depo	49,10	100	EUR	RIEKOLI	TITZTHO
3N445	80208-000	20.000	ST	86	DDU	TR-İstanbul-Depo	55,58	100	EUR	RIEKOLI	TITZTHO
3N646	12658-000	8.100	M	45	DDU	TR-İstanbul-Depo	10,50	100	EUR	STREITA	EHRHKAT
3U123	12658-000	8.100	M	30	DDU	TR-İstanbul-Depo	5,96	100	EUR	STREITA	EHRHKAT
3Z803	12644-000	2.000	M	23	DDU	TR-İstanbul-Havalanı	0,01	100	EUR	STREITA	EHRHKAT
46201	80299-000	100	KG	26	DDU	TR-İstanbul-Depo	4,94	1	EUR	LINNEKOGEL	MOSER
46203	80299-000	100	KG	26	DDU	TR-İstanbul-Depo	7,90	1	EUR	LINNEKOGEL	MOSER
46316	12420-016	500	KG	25	CIF	Osmaneli	9,05	1	EUR	LINNEKOGEL	MOSER
46373	23504-000	100	KG	35	DDU	TR-İstanbul-Havalanı	9,46	1	EUR	LINNEKOGEL	MOSER
46408	12939-000	200	KG	30	DDU	Osmaneli	7,65	1	EUR	LINNEKOGEL	MOSER
48901	12939-000	50	KG	30	DDU	TR-İstanbul-Depo	6,88	1	EUR	LINNEKOGEL	MOSER
50154	12417-001	750	KG	23	DDU	TR-İstanbul-Depo	345,97	100	EUR	HELBLING	BAUEBER
50181	12359-000	500	KG	21	DDU	TR-İstanbul-Havalanı	4,01	1	EUR	HELBLING	BAUEBER

Listede ortak Rehau Kodu, tedarikçi kodu, min. sipariş miktarları, termin süresi, taşıma şekli yer almaktadır ve bu listedeki bilgilere göre sistemden siparişler iletilmektedir.

Sisteme düşen sipariş direk merkezin ekranında görülür ve yine sistem aracılığıyla sipariş onayı bildirilir, bundan sonraki tüm süreçler sistem üzerinden yürür. Malzeme yola çıkmadan önce fatura sistemde yer alır.

Merkez satın almadan gelen malzemeler fabrika teslim olarak taşınır, gümrük işlemleri tamamlandıktan sonra aynı nakliyeciyen malzemeleri İstanbul'dan Osmaneli'ye taşımakla yükümlüdür. Malzemeler fabrikaya geldikten sonra sisteme, sipariş numarası, geliş tarihi, fatura numarası ve fatura tarihi ile giriş yapılır, kalite bölümü ve muhasebe bölümü için giriş bildirimlerinin kopyası alınır. Malzemeler depoya kırmızı etiketle, deponun giriş alanına koyulur. Daha önce belirlenmiş giriş kontrol esaslarına göre kalite departmanı tarafından analiz, test ve kontroller yapılır. Kalite departmanı tarafından kontrol edilmemiş hiçbir malzeme kullanılamaz. Kalitenin onayından sonra kırmızı etiketler, yeşil etikete dönüştürülür.

Giriş bildirimleri ve fatura satın alma tarafından kontrol edildikten sonra muhasebeye iletilir.

8.3.3.3.2. Fabrikalar Arası Alım

Rehau'da bazı fabrikalar sadece iç ihtiyacı karşılamak amacıyla kurulmuştur. Örneğin Almanya'da yer alan bir fabrika Rehaun'nun diğer fabrikalarına mıknaş üretmektedir, aynı şekilde karışdırılmış hammaddeler, özel otomotiv hammaddeleri Rehau'nun farklı fabrikalarında iç talebi karşılamaktan sorumludur. Bu malzemeye ihtiyacı olan Rehau fabrikaları yine sistem üzerinden siparişlerini sorumlu fabrikalara iletmektedirler. Sipariş sistem aracılığı ile teyid edilmektedir. Sipariş takibi yine aynı şekilde sistem üzerinden yapılmaktadır. Burada farklı olan nokta ise, kalite bölümünün bu gelen siparişleri kontrol etmeden kullanıma alabilmesidir. Kontroller malzeme gönderilmeden önce sorumlu Rehau firması tarafından yapılmaktadır. Bu malzemeler direk yeşil etiket ile depoya alınmaktadır.

Fabrikalar arası alım bununla da sınırlı kalmamaktadır. Fabrikalarda ortak kullanılan malzemelerin, fabrikaların talebi üzerine birbirleri arasında satışı yapılabilmektedir. Rehau'nun tüm dünyada ortak kullanılan ve birbirleriyle bağlantılı sistemlerinde hangi malzemedan hangi fabrikada ne kadar olduğu görülebilmektedir. Buna göre istenilen miktar doğrultusunda malzeme alışverişı yapılabilmektedir. Yine burada da malzemeler yeşil etiketle depoya giriş yaparlar.

8.3.3.3.3. Yerel Tedarikçilerden Sipariş Geçilmesi

Siparişi geçilecek malzeme yine sistem üzerinden hazırlanır ve bir kopyası mail veya faks yoluyla yazılı olarak yerel tedarikçiye iletilir. Diğer sipariş sistemlerinde olduğu gibi bu siparişlerin teyidleri sistem aracılığı ile gelmediği için mutlaka sipariş formunun imzalı-kaşeli teyidi alınır. Temin sürecinin ardından mal girişi, kontrol edilerek yapılır. Fabrikada giriş formu doldurulur. Satın almada toplanan faturaların fiyat ve miktar kontrolleri yapılır, ilgili evraklarıyla (irsaliye, giriş belgesi, sipariş formu) ödeme onayı verilerek muhasebeye gönderilir.

8.3.3.4. Ürün Denetimleri, Şikayetleri ve İadeleri

Teknik şartnameler, tesis, makine, alet ve cihazların satın alınmasında yapılan özel anlaşmalarda kullanılan kontrol talimatları, Rehau tarafından oluşturulmuş kalite güvence talimatnameleri siparişlerin tamamlayıcı unsurlarıdır.

Tedarikçi, sevkiyatın Rehau'nun teknik şartnamesine uygun olmasını kendi kontrolü ile sağlamak zorundadır ve yapmış olduğu denetim ve kontrolleri kaydetmek ve bütün denetim, ölçüm ve kontrol sonuçlarını 10 yıl süreyle arşivlemekle sorumludur.

Hata itirazını, Rehau mal teslimatından, saklı hatalarda ise hatanın keşfedilmesinden itibaren en geç 12 hafta içinde satıcıya karşı ileri sürebilir. Büyük miktarların sevkiyatında Rehau tarafından yapılan inceleme örnekleme usulüyle sınırlandırılmaktadır ve bu yöntemle ilk incelemede bulunamayan hatalar da gizli hata sayılmaktadır.

Merkezden ve yerel tedarikçilerden gelen tüm hammadde ve malzemeler kalite departmanı tarafından giriş kalite kontrolüne tabi tutulmaktadır. Bu kontrollerde esas alınan, daha önce teknik departmanlar ve satın alma tarafından hazırlanan ve tedarikçiye imzalatılan teknik spesifikasyonlardır. Her malzeme ve her tedarikçi için sistemde özel teknik spesifikasyonlar bulunmaktadır. Bu spesifikasyonlarda tedarikçi bilgileri, kalite güvence bilgileri, ürün özellikleri, yapılacak test bilgileri, testlerin hangi aralıklarda olması gerektiği, sertifika kontrolü, ambalaj ve stoklama bilgileri bulunmaktadır.

Malzeme giriş kontrol esaslarına göre uygun değilse, kalite tarafından şikayet formu doldurulur, bu şikayet formunda giriş miktarı, kullanılmış miktar, kullanılmamış miktar, hata sebepleri, hatanın tespit edildiği yer, acele önlemler, teknik birim görüşü, maliyet girişi (personel-ayıklama, malzeme, duruş süresi, hurda, laboratuvar testleri, lojistik, uzman bölüm personeli, satın alma personeli maliyetleri ile 3. firma maliyetleri)

yer almaktadır. Kalite tarafından satın almaya iletilen bu form, düzenleyici önleyici faaliyet raporu ile birlikte tedarikçiye iletilir ve sonuçlanana kadar süreç devam eder.

Acele önlemler ve sunulan çözümler alttaki şekildedir:

- Ayıklama/Rötuş işlemleri bandın durmaması için Rehau tarafından yapılır. Ayıklanan malzeme ve işçilik maliyetleri fatura edilebilir
- Kalite tarafından şartlı kontrol verilebilir
- Belirlenen tarihe kadar ikame sevkiyat talep edilir ve malzeme daha sonra iade edilebilir
- Malzeme hemen iade edilebilir
- Hatalı üründen numune gönderilebilir
- Sadece düzenleyici ve önleyici faaliyet raporunun doldurulması istenebilir
- Belirlenen tarihe kadar ayıklama için tedarikçiden personel talep edilebilir.

Kalite tarafından oluşturulan bu formlar, şikayet sonuçlanana kadar kapatılmaz, ürün şikayetlerinin çözülmesi ve en son düzenleyici önleyici faaliyet raporunun tedarikçiden gelmesi ile açılan şikayet kapatılır.

Ek 3’de düzenleyici ve önleyici faaliyet raporu yer almaktadır

8.3.3.5. Garanti ve Garanti Hizmetleri

1. Satıcı sevkiyat ve hizmetlerinin, sorumluluğun intikalinden itibaren 24 ay süreyle her türlü hatadan yoksun, istenilen veya üzerinde anlaşılan amaca tam olarak uygun ve sözleşmede anlaşılan ve ayrıca garanti edilen tüm özelliklere tam olarak haiz olduğu konularını garantiye almayı taahhüt eder. Satıcı kendiliğinden garanti süresi olarak daha uzun bir süreyi önerir veya taahhüt ederse, bu süre geçerili sayılır.

2. Garanti doğuracak bir durumun ortaya çıkması halinde, Rehau her durumda kendi seçimi doğrultusunda ödeme miktarını azaltma, sözleşmeyi feshetme, sökme-takma masrafları dahil olmamak üzere düzeltme, tamir veya yeni bir hatasız sevkiyat tazmini talep etme hakkına sahiptir. Sevk konusu mal veya hizmetin garanti edilmiş olan özelliklere sahip olmaması halinde, Rehau bunun yerine getirilmemiş olmasından dolayı ayrıca tazminat talep edebilir. Rehau’nun bu nedenle anlaşmalarından dolayı uğrayacağı zararlarla ilgili tazmin talep hakkı saklıdır. Hatanın giderilmesi veya tazminat niteliğinde bir sevkiyat yapılması halinde, yukarıda belirtilen garanti süresi, tüm sevkiyat konusu mal ve hizmetler komple olarak gözönüne alınmak kaydıyla, o mal

veya hizmetin toplam 12 saat kullanılmadığı gün sayısı kadar kesintiye uğramış sayılır ve bu süre garanti süresine eklenir.

3. Acil durumlarda Rehau, hatayı, hatanın nasıl ve ne şekilde giderileceğini önceden satıcıya bildirme zorunluluğu olmaksızın ve tüm masrafları satıcıya yüklemek üzere hatayı kendisi giderebilir, 3. şahıslara gidertebilir veya 3. şahıslara yedek sevkiyat yaptırabilir.

4. Siparişte aksi bir not belirtilmedikçe, satıcı sevkiyatı en uygun teknikle ve ilgili standartlara uyarak gerçekleştirmek zorundadır. Sevkiyat konusu mal veya hizmet, sevk tarihinde yürürlükte olan kullanım emniyeti, çevre koruma ve kaza önlemeyle ilgili tüm kanuni ve idari kurallara uygun olmalıdır.

8.3.3.6. Üretim Araçları, Çizimler

Rehau tarafından satıcıya sunulan veya Rehau tarafından satıcıya yaptırılmış olan model, numune, örnek, eskiz, alet-edevat, kalıp, çizim ve bunlara benzer üretim araçları ve üretim yardımcı araçları, Rehau'nun rızası olmaksızın hiçbir şekilde 3. şahıslara açıklanamaz, rehin olarak verilemez, satılamaz veya başka bir şekilde verilemez ve 3. şahıslar için kullanılamaz. Bu gibi üretim araçları satıcı tarafından yapılmakla Rehau'nun malı olur. Satıcı üretim araçlarını Rehau adına ücretsiz olarak muhafaza eder. Kendisinde bulunduğu süre zarfında satıcı, bunların ücretsiz olarak bakımını yapmak, çalışır vaziyette tutmak ve gerekirse yenilemekle sorumludur.

8.3.3.7. Gizli Tutma Hakları

1. Satıcı, siparişin imalatıyla ilgili veya herhangi bir şekilde kendisine aktarılan tüm bilgileri, çizimleri, siparişleri ve ticari ilişkileri, ticari sır olarak gizli tutmakla ve hiçbir şekilde 3. şahıslara bildirmemekle yükümlüdür. Satıcı bu konuda çalışanlarını uyarmalıdır

2. Satıcı 3. şahısların emniyet haklarının, sevkiyat ve sevkiyat konusu malın kullanımı esnasında zarar görmemesinden sorumludur. Satıcı 3. şahısların bununla ilgili tüm tazminat taleplerine karşı Rehau'yu muaf tutmayı taahhüt eder.

9. ARAŞTIRMA BULGULARININ (VERİLERİNİN) YORUMLANMASI VE ÇALIŞMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Dünya çapında faaliyet gösteren bir şirketler grubu olarak Rehau'da satınalma yönetimi stratejik bir öneme sahiptir. Yapılan görüşmelerde tüm katılımcılar Rehau'da satın almanın stratejik önemi konusunda hem fikirdir. Bitmiş ürüne ait maliyet yapısı analiz edildiğinde, üretim girdilerinin %60'ını satın alınan malzemelerin oluşturduğu görülmüştür. Bu da firma içinde satın alma fonksiyonuna büyük önem verilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Görüşmecilere satın alma sürecinde dikkate alınması gereken faktörler sorulduğunda, en çok tedarikçi seçimi, planlama ve kalite üzerinde durulmuştur. Fabrika katılımcıları zamanlamanın da önemini vurgularken, satın alma uzmanları fiyat, pazarlık ve sözleşmelerin önemini belirtmişlerdir bununla beraber satın alınacak malzeme veya hizmetin spesifikasyonlarında dikkate alınması gereken en önemli husus olarak alınacak malzeme veya hizmetin doğru bir şekilde tanımlanması ve hangi iş için kullanılacağını belirtmesi olarak vurgulanmıştır. Tüm bu faktörlerin önem derecesi alınan malzemenin türüne, kullanım yerine ve kullanım miktarına göre değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir.

Her bölgenin satın alma departmanları bölgelerinden bağımsız, merkez satın almaya bağlı olarak yönetilmektedirler. Rehau satın alma sürecinde pek çok çalışan yer almaktadır. Satın alma departmanı dışında yer alan çalışanların da (teknik bölümler, kalite) satın alma karar sürecindeki görevleri formal olarak tanımlanmıştır. Yapılan görüşmelerde teknik departmanların ve kalitenin satın alma karar sürecinde “karar verici ve etkileyici rolleri” olduğu belirlenmiştir, bu teknik çalışanlar merkez satın alma departmanı bünyesi içerisinde yer alan ana mühendisleri ve bölgelerde üretimden sorumlu teknik bölümleri kapsamaktadır. Kalite departmanları da teknik bölümlerle birlikte satın almaya ilişkin olumlu ya da olumsuz karar veren, ürünü onaylayan kişilerdir. Yapılan gözlemler ve incelemelerde satın alma karar sürecindeki başlatıcı rolü yukarıda sayılan kişi ya da bölümlerden olmak zorunda değildir. Başlatıcı olarak tanımlanan kişi, bölüm, üretim ya da işletme ihtiyaçlarını satın almaya bildiren yöneticiler olabilmektedir. Bir ihtiyaç satın almaya iletdikten sonra satın alma bünyesi içerisinde yer alan tüm çalışanlar belirlenen kurallar çerçevesinde kendi sorumluluklarını yerine getirmektedir.

Tedarikçiler değişik pazar ve sektörlerde yaratıcı ve rekabet edebilir durumda global tedarikçilerden seçilmektedir. Tedarikçi seçiminde dikkate alınan ya da alınması gereken kriterler ve önem düzeyleri tüm görüşmecilere sorulmuştur. Sırasıyla ürün kalitesi, kalite kontrol tekniklerinin bilincinde olmak ve uygulamak, teknolojik destek, hizmet, teslimat yeteneği ve güvenilirlik önemli kriterler olarak belirtilmiştir. Yerel satın alma uzmanı “Rehau’nun tedarikçi seçim kriterlerinin önem dereceleri zaman içerisinde fiyat dışı faktörler lehine değişmiştir ve kalitenin geliştirilmesine olanak sağlayacak tedarikçi kriterleri çok daha önemli olmuştur...” diye belirtmektedir. Bunların dışında görüşmelerde; çok sayıda değişik talepleri çabuk karşılayabilme gücü ve maliyet düşürme programları gibi kriterlerde tedarikçi seçiminde dikkate alınan kriterler olarak belirtilmiştir.

Rehau satın alma çalışanları, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin niteliğinin işletme performansını önemli ölçüde etkilediğini düşünmektedirler. 8 bölgeden Türkiye Rehau’nun bağlı olduğu Avusturya Stratejik Satın Alma Uzmanı “.....Rehau tedarikçiler ile “kazan kazan” prensibi içerisinde, dürüstlüğe dayanan, uzun vadeli işbirliği öngörür. Her iki tarafın karşılıklı yükümlülükleri ve rizikoları dengeli bir oranda olacaktır ve tedarikçilerin Rehau ile birlikte maliyet düşürme potansiyellerini saptamaları çok önemlidir” diye belirtmiştir. Daha işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkileri Rehau’ya ürün kalitesi, verimlilik, ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği olarak geri dönmekte ve performansı olumlu yönde etkilemektedir. Rehau’da tedarikçi performans değerlendirme sistemi etkin bir şekilde işlemektedir. Tedarikçiler yer aldıkları sınıflara göre 3 ayda, 6 ayda yada senelik olarak performans değerlendirmesine tabi tutulmaktadır ve değerlendirme puanlarına göre statüleri değişebilmektedir. Tedarikçi seçimi ve değerlendirilmesi sürecinde kullanılan yöntemler sonucunda işletmenin elde ettiği avantajları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

- Daha Sağlıklı Bir Stok Kontrolü,
- Hammaddesiz Kalma Durumunda Azalmalar,
- Kalitenin İyileşmesi,
- Daha Az Stok Maliyeti.

Bunların dışında tedarikçilerin değerlendirme sonuçları düşük olmasa bile, yapılan görüşme ve gözlemlere dayanarak tedarikçilerle zaman içinde ilişkilerde değişimler yaşanmaktadır. En önemli neden olarak müşterilerden gelen talep

değişiklikleri belirtilmektedir. Müşterilerin ürün özelliklerini değiştirmesi, Rehau'nun tedarikçilerine birebir yansımaktadır yada kimi müşteriler (özellikle otomotiv sektörü) etkili tedarik yönetimi için kendi tedarikçilerinin çalıştığı tedarikçileri de belirleyebilmektedir, bu da Rehau'nun mevcut tedarikçi ilişkilerinin değişmesine neden olmaktadır. Bunun dışında uluslararası alanda meydana gelen değişmeler Rehau'nun tüm birimleri için çok önemlidir. Küresel ürünlerin yaygınlaşması, dolayısıyla piyasada rakip ürünlerin artması, rakip ürünlerin fiyat ile ilgili politikaları, uluslararası standartlara uyma zorunluluğu gibi etmenler Rehau'nun tedarikçileri ile olan ilişkilerini etkilemektedir. Rehau Finans Müdürünün belirttiği "...yaşanan ekonomik kriz ve dalgalanmalar neticesinde Rehau tedarikçilerinin ödeme vadelerini uzatmak durumunda kalmıştır, ödeme zamanlarının kriz öncesinde olduğu gibi hiç bir zaman geciktirilmiyor olması, tedarikçilerle ilişkilerde büyük değişimlere neden olmasa da ödeme vadesinin uzatılması Rehau-tedarikçi işbirliği açısından olumu değildir" Hem ulusal hem de uluslararası rekabetin artması işletmeleri daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretmeye zorlamaktadır. Rehau'da piyasa koşullarına göre yaşadığı zorlukları tedarikçilerine yansıtmak zorunda kalmaktadır. Bunların dışında hükümet politikaları, ürün teknolojisinde meydana gelen değişiklikler, internetin sağladığı yeni imkanlar Rehau'nun tedarikçi ilişkilerinin değişmesine neden olan unsurlar olarak belirtilmiştir.

Rehau hammadde ve malzeme tedarikinde yurtdışını tercih eden bir firmadır. Merkezden yapılan alımlar Rehau şirketlerine büyük avantajlar sağlamaktadır. Her bölgenin ortak miktarları merkeze ilemesi sonucunda alım yapılacak miktarlar birleştirilir, ortak ihtiyaçların belirlenmesi ve toplu alım yapılması Rehau'nun pazarlık gücünü, tedarikçilere karşı alım gücünü artırmış ve pazarda önemli bir müşteri haline gelmesini sağlamıştır. Böylece en iyi tedarikçilerle çalışma şansına erişmektedir. Toplu alım için öngörülerin planlı bir şekilde merkeze iletilmesi gerekmektedir, bu da her bir Rehau firmasının etkili malzeme ihtiyaç planlama yapması demektir, uygulanan bu sistem sonucu tüm birimlerin etkili bir şekilde çalışması sağlanmaktadır. Daha etkili stok kontrolü yapılmakta, depolama gideri ve faiz maliyetleri düşürülmektedir. Kurumsal tedarikçilerle çalışılması ürün kalitesini yükseltmekte, ürün iadelerini ve kusurlu parçalar nedeniyle oluşan maliyetleri düşürmektedir. Rehau'da ortak tedarikçiler için tüm prosedürler (Şartname hazırlanması, ara müzakereler, anlaşma maddelerinin belirlenmesi, anlaşma imzalanması, fiyat pazarlıkları) merkez tarafından

yerine getirilmekte, diğer Rehau satın alma departmanları için ayrı ayrı iş yükü oluşturmamaktadır. PVC sektöründe kullanılan hammaddeler dünyada ayrı piyasalarda değerlendirilen, fiyat artış ve azalışları pek çok faktörden etkilenen ürünlerdir. Merkezden yapılan alımlarla, etkili planlama ve araştırma yapılır, uzman satın almacılar tarafından global pazar daha yakından takip edilmektedir.

Fakat merkezden yönetilen satın alma sistemi kimi durumlarda etkinliğini kaybedebilmektedir. Rehau'un kuruluşundan bu yana katı bir şekilde uygulanan merkezi satın alma sistemi 2007 yılı itibariyle, daha etkili satın alma faaliyetleri yürütme amacıyla merkezi satın alma sisteminden karma(hybrid) satınalma sistemine doğru bir yapılanma içine gitmiştir. Böylece her Rehau firmasının bağlı olduğu 8 bölgedeki satın alma birimlerine daha fazla görevler atanmaya başlanmış, yerel satın alma departmanlarının sorumlulukları artırılmış, yeni uygulamalar hayata geçirilmiştir. Yapılan görüşmelerde bu kapsamda yapılan çalışmalar hakkında bilgi edinilmiştir,

- Merkez Satın Almadan Tedarik Edilen Malzemelerin Yerelleştirilmesi

Bu çalışmada, ABC analiziyle miktar ve cirosu yüksek olan merkezi malzemeler belirlenmiş ve bu malzemelere alternatif olacak malzemelerin yerel olarak araştırılması yapılmıştır. Yerel malzeme maliyeti merkezi alınan malzemenin maliyetinden %6 daha az, teknik departman tarafından malzeme teknik özellikleri uygun ise çalışmalar başlatılabilmektedir. Bazen özel anlaşmalar ile yurtdışı tedarikçilerin yerel acentalarından aynı malzeme daha iyi hizmet ve fiyat ile sunulabilmektedir, bu gibi durumlarda merkezi satın alma devreden çıkabilmektedir.

Yurtiçi tedariki hem alıcı için hem de satıcı için büyük kolaylıktır. Tedarikçi bu şekilde kalitesini yüksek seviyede tutma zorunluluğu hissedecek, alıcı şirket ise bu kaliteyi göz ardı etmeyecektir. Görüşmeciler yurtiçinden tedarik avantajlarında pazarlık kolaylığı, zamanında teslimat, iletişim, küçük sipariş verebilme ve teknik servis kolaylığı gibi unsurları belirtmişlerdi. Ayrıca bu durum dolaylı yoldan ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Yurtiçi tedarikçilerle çalışmanın diğer bir avantajı ise coğrafik, kültürel, politik, sosyal farklılıkların az olmasıdır.

Rehau Türkiye'nin bu uygulamada karşılaştığı en büyük problem ise Türkiye'de PVC hammaddelerinin üretiminin çok az olmasıdır. Bu yüzden kimi zaman istense bile merkezi malzemelerin yerelleştirilmesi sağlanamamaktadır. Hammadde alımlarında

yurtiçi tedarikçilerin büyük kısmı üretici değil aracı olarak çalışmaktadır bu da yurtdışı tedarikçisinde yaşanan problemleri azaltmamaktadır. Yurtdışında yer alan firmalarda yaşanan hammadde sıkıntısı, kısıtı, üretim yoğunluğu, ekonomik problemler, limanlarda uygulanan uzun süreli grevler, ithalatın yoğun olduğu zamanlarda araç sıkıntısı gibi sebepler Rehau'nun merkezden tedarik ettiği malzeme termin sürelerini etkilediği gibi aracı firmaları da etkilemektedir bu yüzden sorunlar aynı şekilde devam etmektedir. Bu yüzden Rehau'nun yerel aracı firmalarla yaptığı anlaşmalarda Rehau adına stok tutmaları ve Rehau'nun sevk zamanlarını geciktirmemeleri gerekmektedir.

- Satın Alma Workshopları

Yılın her çeyreğinde 8 bölgede bulunan stratek satın alma uzmanları ve yerel satın almacılar ile yapılan toplantılardır. Burada yapılan iyileştirmelerin raporları sunulmakta ve potansiyel iyileştirmeler için beyin fırtınası yapılmaktadır. Ayrıca hammaddelerde beklenen fiyat artış ya da azalışları değerlendirilmektedir. Buna göre hammadde stok artırımına gidilip gidilmeyeceğine karar verilir. Böylece tüm satın almacılar global anlamda bilgi sahibi olmakta ve satın almada çok önemli olan talep ve fiyatın belirsiz olduğu piyasalarda gelecek fiyat artışlarından daha az etkilenmektedir.

- Ayda İki Kez Yapılan Telekonferanslar

Her satın almacının kendi bölgesiyle yaptığı telefon konferanslarıdır. Bu telefon bağlantılarının amacı, yürüyen çalışmalar hakkında bilgi paylaşmaktır. Yapılan deneme sonuçları, alternatif malzemeler, fiyat karşılaştırmaları konuşulmaktadır.

- Fabrikalar Arası Malzeme Alım Anlaşmaları

Rehau Polimeri Kimya San. A.Ş'nin pek çok bölgede farklı iş kollarında yer alan fabrikalarında ortak kullanılan, fakat merkezi satın almadan tedarik edilmeyen, kullanım miktarı fabrikalar arasında değişiklik gösteren malzemelerin birleştirilmesini esas alan anlaşmalardır. Örneğin Rehau Türkiye'de aylık 5 ton kullanılan bir malzeme, Rehau Avusturya'da aylık 15 ton kullanılabilir. İki fabrika arasında yapılan anlaşmalarla Rehau Avusturya aylık 20 ton malzeme alımı yapmakta ve Rehau Türkiye Rehau Avusturya'dan tedarik edebilmektedir. Fazla miktar alımından sağlanan fiyat avantajının yanı sıra, şirket içi alımda prosedürün daha az olması, ithalat süreçlerinin daha kolay olması, kalite giriş kontrollerinin bir kez yapılması gibi avantajlar da sağlanmış olmaktadır.

Rehau tüm bu çalışmalarla merkezi satın almanın dezavantajlarını azaltsa da, Rehau satın alma sisteminde eksik olan bir nokta, fabrikaların merkezde yer alan satın alma departmanlarından uzak olması ve ihtiyaç duyulan malzemelerin özelliklerinin satın almaya aktarılmasında kimi zaman güçlükler yaşanmasıdır. Bu durumun olumsuz etkisini azaltmak için satın alma çalışanlarının çok sık fabrika ziyaretlerinde bulunmaları ve bu ziyaret esnasında hem yeni alınan malzemelerin uygulama alanlarını yerinde görmeli hem de yeni alınacak malzemeler için ayrıntılı bilgi toplamaları gerekmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin temel amacı kar elde etmektir. Bu amaca ulaşmak için oluşturulan işletme stratejilerinin temeli en az kaynak kullanılarak en fazla girdiyi elde etmektir. Şirketlerin birbirleri ile yarışması, yerel piyasada var olmak ve yurtdışına açılma istekleri satın alma kavramını tüm şirketler için çok önemli bir pozisyona getirmiştir. Endüstriyel mal alımlarında yanlış kararlar, tüm iş görenlerin üretim sürecinde tatminsizliğine neden olabilir. Bununla birlikte, verimlilik, üretkenlik, etkinlik gibi ilkelerin ihlaline neden olabilir.

Satın alma bölümü, satın alma işlemini üstlendiği için malzeme ve hizmet alımlarındaki planlama ve tedarik stratejisi tamamen bu bölümün inisiyatifindedir. Satın alma bölümü en üst düzey yetkiliden en alt basamağa kadar işlevsel ve verimli çalışıyorsa tedarik de o kadar isabetli yapılır. Tüm bunlar göze alınırsa, satın alma bölümünü başarıya taşıyacak bir unsur da bu sistemi tek bir merkezden yönetmek ve yönlendirmektir. Bu şekilde satın alma personelinin daha verimli tedarik yapacağı ve karlılık faktöründe de belirgin bir artış olacağı söylenebilir. Merkezi satın alma fonksiyonu firmaların değerlendirmesi gereken bir unsurdur.

Yabancı firmalarda satın alma işlevi tek merkezli olup şirketin satın alma mekanizması tarafından yürütülmektedir. Bunun yanında büyük ve orta ölçekli yerli firmaların satın alma fonksiyonu ve yönetmelikleri de yabancı firmalarla benzer özellikler taşımaktadır. Önceki araştırma ve çalışmalarda elde edilen bazı veriler pek çok şirket tarafından benimsenmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. Aşağıdaki listeden de görüleceği gibi, önceden yapılan belirlemelerin şirketler tarafından benimsendiği ortaya çıkmıştır. Tedarik edilen malzemeyi veya hizmeti değerlendirmek amacı ile dikkate alınması gereken unsurlar şöyledir;¹¹⁸

1. Tedarikçinin Sürekliliği,
2. Finansal Terimler
3. Firmaların İhtiyaçlarına Cevap Vermede Tedarikçinin Esnekliği,
4. Benzer Durumlarda Tedarikçi İle Önceden Yaşanmış Tecrübeler,
5. Teknik Servis İmkânı,
6. Satıcılara Duyulan Güven,

¹¹⁸ D.R. Lehmann and J. O'Shaughnessy, "Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products," **Journal of Marketing**, Sayı: 38, (1974), s.36-42.

7. Siparişi Yerine Getirmedeki Uygunluk,
8. Ürünün Güvenilirliği Hakkında Bilgi Edinimi,
9. Fiyat,
10. Teknik Özellikler,
11. Operasyonel Kullanım Kolaylığı,
12. Ürünün Birinci Dereceden Kullanıcısının Tercihi,
13. Tedarikçi Tarafından Verilen Eğitim,
14. Eğitim İçin Alınan Süre,
15. Teslimat Zamanındaki Doğruluk Ve Güvenilirlik,
16. Kolay Bakım,
17. Satış Sonrası Hizmetler.

Bu listedeki tüm maddeler tedarik ile ilgili kilit unsurlardır. Bu unsurlar da yine karlılığı dolaylı yoldan etkilemektedirler. Güvenilir tedarikçiler ile çalışmak da hem alıcı hem firmanın hem de tedarikçilerin lehinedir. Şirketlerin karlılığını arttırmak yada beklenmedik zararlardan kaçınmak amacıyla denetlemesi gereken en önemli faktörlerden biri, satın alma departmanlarına teknik olarak gereken desteğin verilmesi, değişikliklerin ve ihtiyaçların zamanında iletilmesidir. Değişikliğe istinaden yeni alımlar, yeni stok sahaları ve ilave işlemler yapılması şirket için ek bir maliyettir. Pazarlıklar sırasında karlılığı arttırmak amaçlı yapılan fiyat kırımlarında aşırıya kaçılmamalıdır. Doğru yapılmış maliyet analizleriyle, ürün kalitesini, verilecek hizmeti göz önünde bulundurarak doğru fiyat belirlenmelidir.

Satın alma bölümü, şirketin diğer bölümlerinden ayrı olarak düşünüldüğünde şirketin karını veya zararını etkileyebilir. Zarar edebilecek bir projeyi, uygun fiyatlı ve zamanında alımlarla kar eder duruma getirebilir. Satın alma fonksiyonunun düzgün işlememe durumunda ise bu durumun tam tersi söz konusu olabilir.

Araştırma uygulamasının yapıldığı Rehau Polimeri Kimya San. Aş işletmesinde satın alma destek süreçlerinin en önemlilerinden biridir. Üretim girdilerinin % 60'ını hammadde ve malzemenin oluşturması, işletmede satın alma fonksiyonlarının daha önemli olmasına sebep olmuştur. Günümüz iş dünyasının çokuluslu ilişkilerinin yükünü kaldırabilecek, farklı ülkelerdeki farklı müşterilere en iyi hizmeti vermek adına Rehau satın alma faaliyetlerini tüm firmalarında aynı şekilde uygulanabilecek standartlara oturtmuştur. Merkezi yönetimle etkili satın alma stratejileri geliştirmiş ve dünya çapında tedarikçilerle çalışarak ürün kalitesini artırmıştır fakat zaman boyutunun ön plana çıkması ve müşterilerin

ani talep değişiklikleriyle beraber temin süreleri çok önemli bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Merkezden tedarik edilen ürünler kimi zaman bu ihtiyaca karşılık veremediğı için son yıllarda Rehau'nun tedarikçi ağı geliştirilmiş, yerel tedarikçiler de Rehau'nun havuzunda yer almaya başlamışlardır. Merkezi yönetimin avantajları yanında oluşan dezavantajları azaltmak adına yerel satın almanın sorumluluk ve insiyatifleri artırılmıştır. Pek çok çalışma ve uygulama ile desteklenmiştir.

Ülkemiz işletmelerinin tüm dünyada daha rekabetçi olabilmesi, öncü kuruluşlar yaratılabilmesi ancak işletmelerin dünyaya uyumu sayesinde olabilmektedir. Türkiye'deki işletmelerin de, çağın gereklerine uygun davranabilmek ve küresel boyutta rekabet gücü kazanabilmeleri için etkili satın alma uygulamalarına stratejilerinde yer vermeleri gerekir.

Yabancı firmaların satın alma bölümü ve uyguladıkları yönetmelikler model olarak seçilip incelenebilir ve buna istinaden etkili satın alma stratejileri geliştirilebilir. Rehau firmasının satın alma faaliyetleri incelenirken görülen bir eksiklik ise Türkiye'de PVC hammadde üretiminin yok denecek kadar az olması ve PVC sektörünün dışarıya bağımlı, ithalata dayalı bir sektör haline gelmesidir. Yapılacak çalışmalarla Türkiye'de hammadde üretimi desteklenmeli ve yeni, uzman üreticiler Türkiye pazarında yerlerini almalıdırlar.

Bu çalışmada satın alma uygulaması ve satın alma fonksiyonları ele alınmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda satın alma metodları ve bu metodlar üzerine üretilebilecek matematiksel modeller üzerinde durulabilir.

EKLER LİSTESİ**Sayfa No**

EK 1. GÖRÜŞME SORULARI.....	112
EK 2. REHAU NAKLİYECİ ŞİKAYET BİLDİRİMİ.....	113
EK 3. REHAU DÜZENLEYİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYET RAPORU.....	114

EK 1. GÖRÜŞME SORULARI

1. İşletme Hakkında Kısa Bir Bilgi Verebilir Misiniz?
2. Rehau Stratejik Satın Alma Yönetimi Hangi Bölümlerden Oluşmaktadır?
3. Satın Alma Karar Sürecinde Yer Alanlar Kimlerdir?
4. Satın Alma Stratejilerinizi Anlatır Mısınız?
5. Satın Alma Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Faktörler Nedir?
6. Satın Alma Ürün Çeşitlerini Belirtir Misiniz?
7. Satın Alma Spesifikasyonlarında Dikkate Alınması Gereken Hususlar Nelerdir?
8. Satın Alma Sürecini Anlatabilir Misiniz?
9. Merkezi Satın Alma Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları Nelerdir?
10. Tedariğin Yurtiçinden ve Yurtdışından Yapılma Tercihi Nedir?
11. Tedariğin Yurt Dışından Yapılması Tercihindeki Sebepler Nelerdir?
12. Tedariğin Yurt İçinden Yapılması Tercihindeki Sebepler Nelerdir?
13. Tedarikçi Seçiminde Dikkate Alınan Kriterler ve Önem Düzeyleri Nelerdir?
14. Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansı Üzerine Olan Etkisi Nedir?
15. Rehau'nun Tedarikçileri İle Olan İlişkilerinin Değişim Nedenleri Nelerdir?
16. Tedarikçi Değerlendirme Sistemiyle Elde Edilen Avantajlar Nelerdir?
17. 2006 Yılından Bu Yana Satın Almada Yaşanan Değişiklikleri Anlatır Mısınız?

EK 2. REHAU NAKLİYECİ ŞİKAYET BİLDİRİMİ



Nakliyeciyi Reklamasyon Bildirimi

02.05.2010

Şikayetçi

Bölüm : İlgili : Dahili : Bölge : İstanbul

Şikayetçi Olunan

Firma :

Şikayet

- | | |
|--|--|
| ☐ Terminlere Uyulmaması | ☐ Teklif Şartlarına Uyulmaması |
| ☐ Orijinal Evrakların Geç/Eksik Teslim Edilmesi | ☐ Problem Çözümlerinde Yetersiz Destek |
| ☐ Yükleme/Varış İhbarlarında Gecikme/Eksik | ☐ Farklı Antrepoya Malzeme İndirilmesi |
| ☐ Müşteri Temsilcisi Memnuniyetsizliği | ☐ Genel Nakliye Şartnamesine Uyulmaması |

Açıklama :

Nakliyeciden Talep Edilen

Tutanak

☐ Var (Ek olarak ilâştirilecek) ☐ Yok

Açıklama :

Nakliyeciyi tarafından doldurulacak

Düzeltici, Önleyici Faaliyet

İlgili :

Tarih :

EK 3. REHAU DÜZENLEYİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYET RAPORU

 REHAU Unlimited Polymer Solutions REHAU POLİMERİ KİMYA SAN. A.Ş.	YAN SANAYİ DÜZELTİCİ VE ÖNLEYİCİ FAALİYET FORMU	RM NO : 141014
		SAYFA : 1/1

1. KISIM REHAU GİRİŞ KALİTE TARAFINAN DOLDURULACAKTIR							
1. UYGUNSUZLUĞUN TANIMI							
REHAU Artikel	STAR GRUP Artikel	Ebat	Giriş Tarihi	İrsaliye Nr	RM Numarası	Hata Sebebi	Hatalı Adet
Yukarıda ki listede hata miktarları ve sebepleri yazılmıştır. Bununla ilgili hata önlem planınızı bekliyoruz.							
2. VE 3. KISIMLAR YANSANAYİ TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR							
2. UYGUNSUZLUĞUN SEBEBİ							
3. PLANLANAN FAALİYET							
TERMİN		KW 15					
FİRMA YETKİLİSİ					GÖREVİ		

KAYNAKÇA

Akalın, Sedat. **Tedarik ve Materyal Yönetimi**. Birinci baskı, Yeni yol Matbaası, 1971.

Aljian, G.W. **Purchasing Handbook**. New York: McGraw Hill Inc., 1973.

Akyıldız, S. “İşletmelerde Satın alma Yönetimi ve Rekabet Avantajı Yaratmada Satın alma Politikalarının Yeri.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Marmara Üniversitesi, 2001.

Atakan F. ve G. Kayacık. “Elektronik Ticaret ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Web Tabanlı Entegrasyonu”, (2001)

<http://bornova.ege.edu.tr/kayacik/download/odtuyik.doc> (02.03.2009)

Atilla, Filiz. “Tedarik Süreci”, **Sektörel Tanıtım Makina Dergisi** sayı: 154, Eylül 2008.

_____. “Satınalma Süreçleri Yönetimi”, **Kaynak Elektrik Dergisi** Ocak 2008, Sayı: 224.

_____. “Stok Yönetimi Seminer Notları”, KOSGEB KÜGEM, İkitelli İstanbul: 2003.

Aydemir , İsmail ve Gürsoy Dursun. “Kalite Maliyetlerinin Analizi ve Muğla Sanayindeki Uygulamaların İncelenmesi,” **Türkiye IV Mermer Sempozyumu Bildiriler Kitabı**. 18-19 Aralık 2003.

Baily, P., D. Farmer, B. Crocker, D. Jessop and D. Jones. **Procurement Principles and Management**. Tenth edition. İngiltere: Pearson Education Limited, 2005.

Baily, P. and D. Farmer. **Purchasing Principles and Management**. Sixth edition. London: Pitman Publishing, 1990.

- Barutçugil, İ. **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri**. İkinci Baskı.Bursa:Uludağ Üniversitesi Yayını, 1988.
- Bıkmaz, Alper. “Güncel Bilgi Teknolojilerini Planlama ve Denetleme İşlevlerini Dönüştürmesi ve Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Burt, D.N. **Proactive Procurement**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1984.
- Cesur, N. “Toplam Kalite Yönetimi İçinde Satın Almanın Rolü ve Önemi.” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Marmara Üniversitesi, 1998.
- Çavuşlar, Metin. “Biymed Danışmanlık Eğitim Notları”, 2009.
- Demir, H. **Üretim Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- Emiroğlu, Ahmet Alp, “Satın alma Yönetimi ve Yurtdışında Faaliyet Gösteren Bir İnşaat Firmasında Uygulaması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi,2002.
- Ersoy, Figen. “Üretim İşletmelerinde Satın Alma Merkezlerinin Oluşumu ve Bu Merkezlerde Rol Tanımları”, Pazarlama Dünyası Yıl:16, Sayı:200206/95, (Kasım-Aralık).
- Freeland, James R. “A Survey of Just In Time Purchasing Practicas In The United States”, **Production and Inventory Management Journal**. Second Quarter, 1991.
- Gunn, G. T. **Computer Applications in Manufacturing**. NewYork: Industrial Press Inc., 1981.
- Heinritz, S. and P. Farrell. **Purchasing: Principles and Applications**. New Jersey: Prentice- Hall, Inc., 1971.
- Heizer, J.ve B. Render. **Operations Management**. Fifth ed. Prentice Hall, 1999.

Ishikawa, K. **Toplam Kalite Kontrol**. KalDer, 1997.

“İşletmelerde Satınalma Yönetiminin Önemi Üzerine Bir Rapor,” Purchasing, NewYork.

Johnson, Richard M. “Comments On Studies Dealing With ACA Validity and Accuracy with Suggestions For Future Research”, Sawtooth Software Working Paper, 1991.

Kaynak Elektrik Dergisi Sayı: 223, Aralık 2007.

Kraljic, Peter. “Purchasing Must Become Supply Manegement”, Harvard Business Review, 61, 1983.

Kudrna, Dennis **A. Purchasing Manager’s Decision Handbook**. NewYork: Cahnners Book, 1975.

Lehmann, D.R. and J. O'Shaughnessy. “Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products”, Journal of Marketing Sayı: 38, 1974.

Monczka, R., R. Trent and R. Handfield, **Purchasing and Supply Chain Management**. Second edition. Ohio: Thomson Learning, 2002.

Moriarty, R.T. **Industrial Buying Behavior, Concepts, Issues and Applications**. Lexington: Lexington Books, 1983.

Orlicky, J. **Materials Requirements Planning**. New York: McGraw-Hill, Inc., 1972.

Reeder, Robert R. **Industrial Marketing**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1997.

Rehau Kurum Kültürü Kitapçığı

Sektörel Tanıtım Makina Dergisi 2008/Eylül Sayı: 154 ve Sayı: 148, Şubat 2008.

Scheuing, Eberhard E. **Purchasing Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

_____. **Purchasing Management**. First edition. New Jersey: Prentie Hall, 1989.

Singer, Richard M. **Modern Satın alma Uygulamaları**. İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1988.

Smeltzer, L.R. and S.P. Siferd. “Proactive Supply Manegement: The Management of Risk”, **International Journal of Purchasing and Materials Management**. 1998.

Şahin, Saader Ayça. “Satın Alma ve Risk Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, 2003.

“Tedarik Zinciri Entegrasyonu”,

http://www.softwareag.com/turkiye/web02/proje_Konuları/tedarik_zinciri.htm, (Erişim, 07.08.2009)

Teigen, R. “Agent-Oriented Supply-Chain Management,” **Introduction, International Journal of Flexible Manufacturing Systems**. Springer Netherlands, April 2000.

Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**. Sekizinci baskı. İzmir: Beta Basım, 2005.

Tekin, M. **Üretim Yönetimi**. Konya: Günay Ofset, Cilt:2, 2003.

Top, A. **Üretim Sistemleri Analiz-Planlama ve Kontrolü**. Üçüncü Basım. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.

Trent, Robert J. and Robert M. Monczka. “Satınalma ve Tedarik Yönetimi: 1990’lardan Bu Yana Meydana Gelen Trendler ve Değişimler”, **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 1998

Uysal, Gürhan ve İsa İpçioğlu. “Kaynak Bağımlılığı Teorisi’nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri –Tedarikçi Arasındaki İlişkiyel Değişime Etkisi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Sayı:2(2008)

Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İkinci Ed, Literatür Yayıncılık.

Van Weele, A.J. **Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice**. London: Thomson Learning, 2002.

Yaman, Z. “Tedarik Zinciri Yönetiminde(SCM) Bilgisayar Yazılımları ve SCM’ye GeçişUygulamaları,
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/2001>, Erişim
Tarihi: 08.02.2010

Yin, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**. Beverly Hills,C:Sage, 1984.

Yıldırım, Ali. ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Yedinci Baskı. Seçkin Yayıncılık.

<http://enm.blogcu.com/4538744/>, Erişim Tarihi: 07.08.2009

www.igeme.gov.tr/s:5 , Erişim Tarihi: 09.09.2009

www.rehau.com.tr/firma/lokasyonlarimiz/turkiye , Erişim Tarihi: 08.02.2010

<http://sevim1983.blogcu.com/4525335/>, Erişim Tarihi: 07.08.2009