

SATINALMA
ve
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Prof. Dr. Murat ERDAL

İstanbul Üniversitesi

3. BASKI

Beta

Yayın No : 3165
İşletme-Ekonomi Dizisi : 685

3. Baskı - Ekim 2014 - İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 333 - 194 - 0

Copyright© Bu kitabın bu basısı için Türkiye'deki yayın hakları BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.'ye aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Dizgi : Beta Basım A.Ş.
Baskı -Cilt : Pasifik Ofset Ltd. Şti.
Cihangir Mah. Güvercin Cad. No: 3/1 Baha İş Merkezi A Blok Kat: 2
34310 Haramidere/İSTANBUL
Tel: 0212 412 17 77 Sertifika No: 12027
Kapak Tasarım : Gülgonca Çarpık
Çiçek Fotoğrafi : Murat Erdal, Giusti Bahçesi'nden Verona.

Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. (Sertifika No: 16139)
Narlıbahçe Sokak Damga Binası No: 11
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 511 36 50
www.betayayincilik.com

Eşim Sedef'e,

Önsöz

Bugünün iş dünyasında yaşanmakta olan yoğun rekabet, işletmeleri yeni yöntem ve iş modelleri konusunda daha fazla düşünmeye sevk etmektedir. Rekabetin keskinleşmesi ile birlikte kurum içi ve kurum dışı tüm paydaşlarla entegrasyon sağlama çalışmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerde daha çevik olabilme adına süreç bazlı hareket etme anlayışı yaygınlaşmıştır. Bu anlayış işletmenin ön ve arka evreleri ile koordinasyonu yani tedarik ve dağıtım sistemleri ile etkin ve verimli bir çalışma arayışını hızlandırmıştır. Tedarik zinciri olarak adlandırılan bu yeni bakış açısı bir anlamda genişletilmiş işletmeye geçiş şeklinde tanımlanabilmektedir. Tedarik zinciri yönetimi ise doğrudan işletme rekabet stratejisi ile ilgili olup, ona uygun bir biçimde başta satınalma, operasyon, lojistik olmak üzere tüm yeteneklerin uyumlandırılması ve geliştirilmesi çabalarını içermektedir.

Uluslararası ticaret, bilişim teknolojileri ve lojistiğin gelişimi tedarik zinciri yapılanmasının önünü açmıştır. Küreselleşme ile birlikte işletmeler, yeni pazarlara yönelmekte ve uluslararası pazar deneyimlerini artırmaktadır. Girilen her yeni pazarla beraber yeni tedarikçiler ve dağıtım kanal üyeleri ile çalışma imkânına sahip olunmaktadır. Ayrıca yeni e-iş modelleri de uluslararası satınalma ve dağıtım operasyonlarının kapsamını genişletmektedir. Bu noktada tedarik zinciri tasarımı, yürütme ve strateji çalışmaları şirketlerin atması gereken önemli adımlar olmuştur.

Satınalma, tedarik zinciri yönetiminin hayati bileşenlerinden bir tanesidir. Doğru kalitedeki ürün ve hizmeti hangi tedarikçiden, ne zaman, ne kadar bedelle aldığımız rekabet avantajı elde etmede başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Satınalma özünde bir kaynak yönetimi olup para, zaman, kalite ve yenilikçilik faydası yaratmaktadır. Satınalma operasyonlarının başarısı ya da başarısızlığı sonucunda para ve zaman kazanılmakta ya da kaybedilmektedir. Kısaca, işletmenin varlığını sürdürmesinde satınalmanın hayati rolü bulunmaktadır.

Satınalmanın işletme içerisindeki rolü her geçen gün güçlenmektedir. Satınalma bölümü günümüzde işletme içerisinde pasif rolden çıkmış hayli etkin bir rol üstlenmektedir. Satınalma bölümü aynı zamanda bir iletişim merkezidir. Talep sahiplerinin gereksinimlerini hızla anlama ve doğru çözüm arayışında yoğun çaba sarf etmektedir. İşletme içi ve dış dünya ile bağlantıları ile satınalma bölümü bütünlüyci bir işlev görmektedir. Bütün bu yönleriyle işletme tepe yönetimi satınalmanın yarattığı katma değerini gayet farkındadır.

Satınalmanın dış çevre ile olan etkileşim düzeyi artmıştır. Satınalma, pazar şartlarını, rakipleri, tedarikçileri ve onların ürettiği ürün ve hizmetleri takip etmek zorundadır. Aynı zamanda satınalma ülke ekonomik koşullarını, finansal piyasaların yanı sıra mevzuattaki değişimleri yakından izlemek durumundadır. İnternetin her alanda yoğun kullanımı satınalma departmanı için daha fazla araştırma ve seçeneği gündeme getirmiştir. Satınalma, bir istihbarat merkezi olmuştur.

Faaliyette bulunan sektör ve işletmenin uzmanlık alanları, doğrudan ve dolaylı ürün ve hizmetlerin satın alınması, bölüm organizasyon şemasına ve çalışanların niteliklerine yansımaktadır. Satınalma bölümleri daha fazla uzmanlaşma içerisindedir. Ürün, malzeme ve sektörü tanıma, kalite standartları, tedarikçi ve rakip işletmeleri takip edebilme gibi konular satınalma yöneticisinin daima gündeminde. Hızla değişen çevre koşulları satınalma insan kaynaklarının oluşturulmasında sektörel deneyimi ve eğitimi ön plana çıkarmaktadır.

Satınalmanın stratejik sorumlulukları artmıştır. İşletme için doğru tedarikçileri bulma, onlarla iletişimi sağlama, ilişki yönetimi konusunda doğru hamleler üretme ve vizyon yayılımını gerçekleştirme hiç de kolay değildir. İşletmeler arası koordinasyonu gerçekleştirme daha çok satınalma bölümünün gündemini oluştur-

maktadır. Bugünün rekabet ortamı tedarikçinin işletme stratejilerine entegrasyonu ile ortaklaşa düşünme ve hareket etmeyi gerekli kılmaktadır. Birlikte çalışılabilirlik ve geleceğe yönelik planlamaların oluşturulmasında satınalma bölümün görevleri çoğalmaktadır. Tedarikçilerin kalite, maliyet, teslimat, yenilikçilik ve çevre açısından istenilen seviye çekilmesi konusunda göstergelerin oluşturulması ve izlenmesi gerekmektedir. Bu noktada tedarikçi performans değerlendirme sisteminin kurulması ve tedarikçi geliştirme çalışmaları önem kazanmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de tartışılmakta ve sektörle uygulamalar analiz edilmektedir. İmalat, hizmet (perakende, lojistik vd.) ve tarım gibi farklı sektör yapılarında tedarik zinciri uygulamalarında birtakım değişimler (özgünlükler) görülmektedir. Bunun yanı sıra işletme ölçekleri, örgütsel özellikler ve faaliyet alanları vb. parametreler eklendikçe tedarik zincirinin tasarımı ve yönetimi konuları ayrı bir hassasiyet gerektirmektedir. Tedarik zinciri departmanlarının ortaya çıkışı ve örgüt içerisindeki rolleri sorgulandıkça özgün modeller gündeme gelmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi anlayışının en önemli bileşenlerinden bir tanesi faaliyetlerin analizi ve yapılan her bir işin ölçülmesidir. Özellikle tedarikçi performans değerlemesi ile birlikte satınalma bölümlerinin de, neyi, neden, ne zaman, kimden ve ne kadara aldıkları sürekli değerlendirilmektedir. İşletme içerisinde bu denli mercek altında olan bir bölüm, gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde son derece dikkatli davranmak zorundadır. Satınalma bölümlerinin performanslarının ölçülmesi ve denetimi konusunda daha fazla çaba harcanmaktadır.

Satınalma ve tedarik zinciri operasyon ve uygulamaları hızla gelişmektedir. Dolayısı ile kitap içerisinde yer alan bölümler, ilerleyen baskılarda daha da zenginleşecektir. Kitabın iş hayatında yer alan uygulamacılara ve özellikle Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Programları'nda okuyan öğrencilerimize faydalı olmasını dilerim.

Eşim Sedef ve kızlarım Selin'le Çağla'ya sağlamış oldukları huzur ve mutluluktan dolayı teşekkür ederim. Ayrıca, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı asistanımız Arş. Gör. Adil Ünal'a ve Beta Yayınevine katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Prof. Dr. Murat ERDAL

İstanbul Üniversitesi, 2014

Kitap Hakkında

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi başlıklı bu çalışmada tedarik zinciri yönetimi alanı içerisinde önemli bir yer tutan satınalma anlayış ve uygulamaları, sözleşme yönetimi, tedarikçi seçimi ve performans değerlendirilmesi ile tedarikçi ilişkileri üzerinde durulmuştur. Kitapta teorik çerçeve ile birlikte yurtiçi ve uluslararası çok sayıda işletme uygulamalarının verilmesine özen gösterilmiştir. Bu kapsamda kitabın rahat okunabilmesi için alanında lider firmaların tedarikçi performans değerlendirme uygulamaları ile sektörel form ve belge örneklerine yer verilmiştir.

Kitap beş bölümden oluşmaktadır:

- Satınalma Yönetimine Giriş
- Satınalma Organizasyonu
- Pazarlık ve Sözleşme Yönetimi
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- Tedarikçi Performans Değerlemesi

“Satınalma Yönetimine Giriş” başlıklı birinci bölümde satınalma yönetiminin hızla değişen doğası ve satınalma bölümünün işletme içerisindeki stratejik rolü incelenmektedir. Öncelikle satınalma ve tedarik zinciri yönetiminin tarihsel gelişimi ile birlikte temel tanım ve kavramlar ele alınmıştır. Satınalma operasyonlarında malzeme grupları, ürün ve hizmetler sınıflandırılarak imalat, sağlık, inşaat, bilgi ve iletişim sektörleri bazında malzeme alım grupları değerlendirilmiştir. Böylelikle farklı sektör örnekleri incelenerek satınalma farklılıklarına ışık tutulmuştur. Bununla birlikte satınalma süreçleri kapsamlı bir biçimde işlenmiştir. Temel satınalma süreçleri aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

- Problemin ortaya çıkışı ve satınalma ihtiyacının belirlenmesi
- Satınalma siparişinin tam olarak tanımlanması
- Tedarikçi araştırması ve seçimi
- Satınalma siparişinin hazırlanması
- Tekliflerin analizi, pazarlık ve anlaşma
- Satınalma siparişinin verilmesi ve izleme
- Siparişlerin teslim alınması ve kontrolü
- Fatura kontrolü ve ödeme
- Tedarikçi performans değerlendirme, geri besleme ve sürdürülebilirlik.

Bu bölümde talep sahibinden başlayan gereksiniminin tedarikçi araştırması ile devam eden ve ürün ve hizmetin teslim alınması ve ilgili birime ulaştırılmasıyla sonuçlanan tüm aşamalar detaylı bir şekilde işlenmiştir. Bölüm içerisinde işletmelerin gündelik iş yaşamında kullandıkları belge ve formlardan örnekler verilmiştir. Böylelikle satınalma iş akışları ve satınalma prosedürlerinin işleyiş biçimi açıklanmaktadır.

“Satınalma Organizasyonu” başlıklı ikinci bölümde satınalma organizasyon yapısı ve yönetimi analiz edilmiştir. Yurtiçi ve uluslararası satınalma ile merkezi ve yerinde (ayrık) satınalma yöntem ve uygulamaları işlenmiştir. Bu bölümde satınalma bölümünün işletme içerisindeki yeri ve diğer bölümlerle olan ilişkileri çok yönlü bir biçimde irdelenmiştir. Günümüz rekabet ortamında yaşanan belirsizlik ve risk faktörlerinin satınalma ve tedarik zinciri operasyonlarındaki yansımaları göz önünde bulundurularak satınalma stratejileri ve satınalma portföy analizine yer verilmiştir. Bu noktada tedarikçi profili ve ürün gruplarının risk ve karlılı-

ğa etkileri analiz edilmiştir. Farklı ürün grupları ve farklı özelliklerdeki tedarikçi profiline sahip işletmelerle ilişkilerin nasıl yapılandırılması gerektiği konusu sorgulanmıştır. Böylelikle tedarikçi pazarında yer alan işletmelerin rekabet avantajları masaya yatırılmıştır.

“Pazarlık ve Sözleşme Yönetimi” başlıklı üçüncü bölümde öncelikle pazarlık kavramı, pazarlık çevresi ve alıcı-satıcı (ve tedarikçi) arasında gerçekleşen pazarlıklarda nelere dikkat edilmesi gerektiği konuları işlenmiştir. Daha sonrasında sözleşme kavramı, satınalma sözleşmelerinin temel unsurları ve sözleşme türleri üzerinde durulmaktadır. Sözleşme yönetiminin üç temel evresi; sözleşme hazırlama, sözleşmenin yürütülmesi ve sözleşme izleme ve kontroldür. Sözleşme yönetiminin bu üç temel aşamasında satınalma bölümünün rolü ile talep sahibi birim ve hukuk bölümü ile olan etkileşimler incelenmiştir. Sözleşme yönetiminde yaşanan problemler ve sözleşmelerin yorumlanması ayrı bir başlık altında toplanmıştır. Tedarikçilerle yaşanan anlaşmazlıkların hangi alanlarda daha sık yaşandığı ve ne gibi önlemlerin alınması gerektiği konusunda ipuçları verilmiştir. Bölüm içerisinde satınalma sözleşmelerinde sıklıkla yer alan maddelerin içeriklerinin ne anlama geldiği açıklanmış ve örnekler verilmiştir. Konuyu zenginleştirme amacı ile otomotiv ve inşaat sektörleri başta olmak üzere çeşitli sektörlerden satınalma sözleşme metinlerinden faydalanılmıştır.

“Tedarik Zinciri Yönetimi” başlıklı dördüncü bölümde öncelikle tedarik zinciri yönetiminin genel yapısı, temel süreçler ve ürün akışları incelenmiştir. Tedarik zinciri karar aşamalarında; tasarım, planlama, operasyon ve makro riskler anlatılmıştır. Bu bölümde tedarik zincirinin kuruluşu (metodoloji) ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Tedarik zinciri tasarımı; pazar ve rekabet yapısından başlayarak, tedarikçinin tedarikçisine ulaşan tüm yapı taşlarının organizasyonu, ürün, bilgi ve para akışlarının nasıl olması gerektiği açıklanmıştır. Bu kapsamda tesis, envanter, lojistik, bilgi, kaynak ve fiyatlandırma kararları ile bu bileşenlerin performanslarında kullanılan ölçütlere yer verilmiştir. Ayrıca tedarik zinciri departmanlarının kuruluşu ve örgüt içerisindeki yerleri analiz edilmiştir. Son olarak işletmeler açısından ürün hayat eğrisi boyunca tedarik zinciri uygulamalarının nasıl yapılması gerektiği konusu üzerinde durulmuştur.

“Tedarikçi Performans Değerlemesi” başlıklı son bölüm gerçek anlamda satınalma ve tedarik zinciri çalışmalarının kesişimini oluşturmakta olup tedarikçi performans değerlendirme tüm yönleriyle ele alınmıştır. Bölüm başında tedarikçi performans yönetim sisteminin nasıl kurulacağı ve temel adımlar işlenmektedir. Daha sonrasında ise tedarikçi sertifikalandırma konusu tüm yönleri ile ele alınmaktadır. Uygulamada sıklıkla kullanılan kalite, maliyet, teslimat, yenilikçilik ve çevre performans göstergeleri açıklanmıştır. Performans göstergelerinin neden inşa edildiği ve hangi amaçlara hizmet ettiği analiz edilmiştir. Performans değerlemesinin alıcı ve tedarikçi işletmeler için ne anlama geldiği ve ilgili taraflardaki yansımaları irdelenmiştir. Tedarikçi ilişkilerinin özünde işletmeler arası ilişkiler olduğu düşüncesinden hareketle örgütsel davranış, kültür, ekipler arasındaki iletişim ve güven konuları incelenmiştir. Son dönemde daha fazla çalışılan bir alan olan tedarikçi geliştirme konusu ise ayrı bir başlıkta analiz edilmiştir. Bu konuda öne çıkan sonuç odaklı ve süreç odaklı tedarikçi geliştirme yaklaşımlarının olumlu ve olumsuz tarafları incelenerek karşılaştırma yapılmaktadır. Bölüm içerisinde otomotiv, elektrik, makine, sağlık, uzay ve havacılık gibi farklı sektörlerden tedarikçi performans değerlendirme uygulamaları incelenmiştir. Ayrıca kitabın son bölümünde iki kalitatif araştırmaya yer verilmektedir. Birinci araştırmada farklı sektörlerden bir araya gelen satınalma yöneticileri ile odak grup çalışması yapılmıştır. İkinci araştırmada ise otomotiv ana sanayiinden bir işletme ile tedarikçi ilişkileri ve tedarikçi geliştirme üzerine bir atölye çalışması gerçekleştirilmiştir. Böylelikle ülkemizde pratik iş yaşamından gelen yöneticilerce satınalma, tedarikçi ilişkileri ve tedarik zinciri yönetimi konularındaki anlayış ve uygulamalar değerlendirilmiştir.

Yazar Hakkında

İstanbul Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Dr. Murat Erdal, “Tedarik Zinciri Yönetimi”, “Satınalma Yönetimi”, “Üretim Yönetimi” ve “Lojistik Yönetimi” alanlarında dersler vermektedir. Akademik çalışmalarını tedarik zinciri yönetimi, satınalma stratejileri ve pazarlık yönetimi, tedarikçi performans değerlemesi ve tedarikçi geliştirme teknikleri, lojistik, uluslararası taşımacılık ve depo yönetimi alanlarında sürdürmektedir.

Dr. Erdal, üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde Organize Sanayi Bölgeleri ve çok sayıda üretim tesisinde saha araştırması gerçekleştirdi. Bu kapsamda otomotiv, kimya, inşaat, demir-çelik, iletişim, elektronik, lojistik ve perakende sektörleri üzerine incelemelerde bulundu. Türkiye ve Bölgesel Lojistik Master Planlamaları üzerine çalışmaları bulunan Dr. Erdal, Denizcilik Müsteşarlığı, TCDD, UTİKAD, UND, TİM, İTKİB, DKİB ve pek çok sivil toplum kuruluşu bünyesinde seminer verdi ve proje yönetti.

Dr. Murat Erdal, Satınalma dergisinin editörlüğünü üstlenmiş olup bu dergide düzenli mesleki yazılar yazmaktadır. İstanbul Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren İstanbul Teknokent A.Ş. çatısı altında alanında bir ilk olan BuyerNetwork.net Mesleki Sosyal Ağ Projesi’nin yürütücülüğünü yapmaktadır. Halen İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tedarik Zinciri Yönetimi Tezli ve İkinci Öğretim Tezsiz Yüksek Lisans Programları Başkanlığı görevini sürdüren Erdal, evli ve iki kız çocuğu babasıdır.

Prof. Dr. Murat Erdal’ın başlıca eserleri:

- o Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi
- o Lojistik Yönetimi
- o Entegre Lojistik Yönetimi
- o Depo Yönetimi
- o Küresel Lojistik
- o Teknoloji Yönetimi
- o Uluslararası Taşımacılık Yönetimi
- o Uluslararası Demiryolu Eşya Taşımacılığı
- o Lojistik İşletmelerinde Yönetim-Organizasyon ve Filo Yönetimi
- o Konteyner Deniz ve Liman İşletmeciliği (Editör)

Prof. Dr. Murat ERDAL

İstanbul Üniversitesi Beyazıt Kampusu
Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü
Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Anabilim Dalı 34116 Fatih – İstanbul

Tel: (0546) 740 10 10
Faks: (0212) 440 02 03
E-Posta: merdal@istanbul.edu.tr
İnternet: <http://www.muraterdal.com>

SATINALMA DERGİSİ <http://www.satinalmadergisi.com>

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticilerinin Meslek Ağı <http://www.BuyerNetwork.net>

ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ

- Vaka Çalışmasının Ana Hatları -

Son dönem akademik ve sektörel eğitim çalışmalarında örnek olay (vaka) incelemeleri konunun anlaşılması ve pekişmesi açısından daha fazla kullanılır hale gelmiştir. Kitap içerisinde tüm bölümlerde bol miktarda örnek olay çalışmasına yer verilmiştir. Böylelikle okuyucunun konunun güncel hayattaki yansımaları hakkında derinlemesine bilgiye sahip olması amaçlanmıştır.

Yetişkin eğitimleri gücünü pratik hayattan yani uygulamadan almaktadır. Bu nedenle geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesinde vaka çalışmalarının önemi büyüktür. Vaka çalışması ağırlıklı mesleki eğitimler, bireylere olumsuz ve beklenmedik olaylar karşısında paniğe kapılmadan en uygun çözümü sağlama, sağduyulu tutum ve davranış sergilemede büyük katkı sağlamaktadır. Her bir vaka analitik ve eleştirel düşünme yeteneği kazandırma amacıyla hazırlanmaktadır. Vaka hakkında düşünme egzersizi yapılması, mesleki eğitim sonrasında katılımcılara iş hayatı ve kariyerleri açısından destekleyici bir ön hazırlık oluşturmaktadır.

Mesleki eğitimlerde pratik iş hayatından gelen örnek olaylar;

- problem çözme,
doğru karar alma,
- farklı perspektif kazanma,
- alternatif plan üretme konularında teorik eğitimi zenginleştiren, katılımcıların motivasyon ve öğrenme isteğini artıran unsurlardır.

Mesleki eğitimlerin katılımcı profili, büyük oranda farklı eğitim ve disiplinlerden gelen yetişkinlerden oluşmaktadır. Yetişkin eğitimi, özellikli eğitim alanlarından biridir. Sektörde yer alan çalışanlar, gün içerisinde operasyonlara yoğunlaşmakta, satın alma, lojistik ve tedarik zinciri organizasyonu gerçekleştirmekte, işletme ve müşterileri için en iyi çözümü üretebilme amacı ile yoğun çaba sarf etmektedirler. Yetişkinlere yönelik hazırlanan mesleki eğitimlerde, katılımcıların uygulamadan geldikleri, operasyon bilgisi ve konu hakimiyetleri olduğu için özel eğitim içerikleri hazırlanmalıdır. Yetişkin eğitimi konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, vaka çalışmaları, bu tür eğitimlerin ayrılmaz bir parçasıdır.

Vaka Hazırlık Aşaması

Mesleki eğitimlerde katılımcılar, öncelikle zihinsel ve bedensel olarak hazır olmalıdır. Eğitim yeri, lojistik sektörünün yoğun iş temposu nedeniyle mümkünse işletme dışında bir noktada seçilmelidir. Eğitim süresinde katılımcıların aklı kendi çalışma ortamlarında ve yetiştirmeleri gereken işlerde kalmamalıdır. Bu nedenle eğitim saati, motivasyon ve katılımı destekleyecek en uygun zaman dilimi düşünülerek tespit edilmelidir.

Söz konusu vaka çalışmalarına başlamadan önce katılımcılara çözüm yöntemleri sırasında gerekli olabilecek teorik altyapı verilmelidir. Daha sonrasında katılımcılara vaka kavramının ne olduğu, eğitim süreci içerisindeki yeri ve öğrenme amaçları kısaca aktarılmalıdır.

Mesleki eğitimlerde eğitmen moderatör yani yönlendirici konumundadır. Moderatör, eğitim ortamında analiz ve tartışma atmosferini sağlayarak, öğrenme hedeflerine en yüksek düzeyde ulaşılması için enerji harcamalıdır.

Vaka Analiz Aşaması

Vaka çözümünde ilk aşama, örnek olayın dikkatli bir biçimde okunması ve detayların gözden kaçırılmamasıdır. Anlaşılmayan ya da belirsiz gibi görülen metinler için tekrar göz gezdirmek yararlı olacaktır. Vaka analiz çalışmalarında, örnek olay üzerinde kısa notlar alma, problemi tanımlama, kritik alanları belirleme ve sorunun özüne yoğunlaşma, çözüm yolunda kolaylaştırıcı faktörlerdir.

Vaka çalışmalarında “örnek olayda yer alan karakterlerin yerinde ben olsaydım nasıl hareket ederdim?” sorusu çok önemlidir. Söz konusu taraflar, örneğin müşteri, lojistik işletmesi ve diğer bölüm çalışanları, kamu kurumu, alt taşıyıcı ve sürücü gibi birçok bileşene ait sorumluluklar hakkında düşünceler geliştirilmelidir. Analizin son aşamasında uygulanabilir çözüm alternatiflerini kağıt üzerinde sıralama, vaka tartışma öncesinde en iyi yöntemdir.

Vaka Tartışma Aşaması

Eğitim ortamında katılımcıların daha fazla inisiyatif almaları için gerçek iş hayatının aksine vaka çalışmalarında hata yapmanın herhangi bir maliyeti olmadığı vurgulanmalıdır.

Meslek içi eğitim vaka çalışmalarından en yüksek verim, tartışma yoluyla alınabilmektedir. Öğrenmenin kalbine giden yol vakaların katılımcılar tarafından çok yönlü tartışılmasından geçmektedir. Her katılımcının her eğitim saatinde konuşması zorunlu olmamakla birlikte, öğrenme isteği, dikkat ve motivasyonunun sürdürülmesi gereklidir. Mesleki eğitimlerde katılımcıların vaka üzerinde sektör tecrübelerini eğitim ortamına aktarması; gözlem, analiz, değerlendirme ve eylem planları açısından son derece yararlı olmaktadır.

Tartışma sürecinde katılımcıların örnek olaylara “her gün yaşadığımız olaylar!”, “bu kadarı da olmaz!”, “hangi şirket bu hatayı yapar?” veya “yeterli bilgi yok!” gibi önyargı ile yaklaşan tutumları grubun dikkat ve motivasyonunu dağıtabilmektedir. Vaka tartışma ortamında “dinleme”, “diğer fikirlere saygı ile yaklaşma” ve “olumlu tutum ve davranış sergileme” faktörleri grup öğrenme dinamiklerinin pozitif yönde gelişmesini sağlayacaktır. Her bir vakanın kendine özgü koşul ve dinamikleri vardır. Özgür tartışma ortamı içerisinde, katılımcılar tarafından dile getiren farklı düşüncelerle vakaların çoğu zaman tek ve en doğru çözümler içermediği görülecektir.

Klasik işletme-yönetim vakaları, yoğun bilgi ve sayısal veri içeren kapsamlı vakalardır. Bu tür vakalarda, işletme muhasebe-fınans kayıtları, maliyet analizleri, üretim programları, pazarlama taktik ve stratejileri, ürün satış rakamları gibi her bir bölüm ve rakipler ile pazar koşulları hakkında geçmiş-güncel durum bilgileri verilebilmektedir.

Vakalarda gereksiz ayrıntılarla katılımcıların dikkatini dağıtabilecek bilgilerden kaçınılmalıdır. Tam zamanlı gerçekleştirilen eğitimlerde eğitime ayrılan süre içerisinde tartışılan vaka sayısını arttırmaya yönelik, kısa fakat öz olaylara yer verilmiştir. Bazı vakalarda çelişkili unsurların kalmasına özen gösterilmiştir. İş hayatının da benzer şekilde çevresel faktörlerle donanmış olduğu unutulmamalı, söz konusu vakalar birer fırsat olarak görülmelidir.

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	iii
Kitap Hakkında	vii
Yazar Hakkında	ix

BİRİNCİ BÖLÜM SATINALMA YÖNETİMİNE GİRİŞ

1.1. Temel Tanım ve Kavramlar	2
1.2. Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.3. Satınalma Operasyonlarında Ürün ve Hizmet	12
1.3.1. İmalat Sektöründe Alım Grupları.....	16
1.3.2. Sağlık Sektöründe Alım Grupları	16
1.3.3. İnşaat Sektöründe Alım Grupları	18
1.3.4. Haberleşme Sektöründe Alım Grupları	19
1.4. Satınalma Sürecinin Temel Aşamaları.....	27
1.4.1. Problemin Ortaya Çıkışı ve Satınalma İhtiyacının Belirlenmesi	33
1.4.2. Satınalma Siparişinin Tam Olarak Tanımlanması.....	35
1.4.3. Satınalma Siparişinin Hazırlanması	36
1.4.4. Tedarikçi Araştırması ve Seçimi	40
1.4.5. Satınalma Tekliflerinin Alınması	54
1.4.6. Tekliflerin Analizi, Pazarlık ve Anlaşma	58
1.4.7. Satınalma Siparişinin Verilmesi ve İzleme	64
1.4.8. Siparişlerin Teslim Alınması ve Kontrolü	65
1.4.9. Fatura Kontrolü ve Ödeme.....	66
1.4.10. Tedarikçi Performans Değerlendirme, Geri Besleme ve Sürdürülebilirlik	67
VAKA ÇALIŞMASI: Gıda Sektöründe Satınalma Süreçleri.....	69

İKİNCİ BÖLÜM SATINALMA ORGANİZASYONU

2.1. Satınalma Fonksiyonunun Gelişimi	75
2.2. Satınalma Karar Türleri.....	79
2.2.1. Operasyonel Satınalma	79
2.2.2. Stratejik Kaynak Yönetimi.....	80

2.3. Satınalma Bölümü ve İşletme İçerisindeki Yeri	82
2.3.1. Üretim Bölümü İle İlişkiler	82
2.3.2. Kalite Bölümü İle ilişkiler	83
2.3.3. Muhasebe Bölümü İle ilişkiler	85
2.3.4. Finans Bölümü İle İlişkiler	85
2.3.5. Pazarlama Bölümü İle İlişkiler	86
2.3.6. Araştırma – Geliştirme Bölümü İle İlişkiler	87
2.3.7. Lojistik Bölümü İle ilişkiler	87
2.3.8. Hukuk Bölümü İle ilişkiler	88
2.4. Satınalma Yöneticisinin Özellikleri	92
2.5. Satınalma Organizasyonu.....	103
2.5.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Satınalma Organizasyonu.....	103
2.5.2. Büyük İşletmelerde Satınalma Organizasyon Yapısı	107
2.5.3. Ürün Temelli Yaklaşım	107
2.5.4. Coğrafi Temelli (Bölgesel) Yaklaşım.....	108
2.5.5. Fonksiyonel Yaklaşım	108
2.6. Yurtiçi ve Uluslararası Satınalma	109
2.6.1. Yurtiçi Satınalma	110
2.6.2. Uluslararası Satınalma	110
2.7. Merkezi ve Yerinde (Ayrık) Satınalma	111
2.7.1. Merkezi Satınalma.....	112
2.7.2. Yerinde (Ayrık) Satınalma.....	117
VAKA ÇALIŞMASI: Grup Hastanelerde Satınalma Organizasyonu.....	118
2.8. Satınalma Yönetiminde Risk Türleri ve Belirsizlikler	119
2.9. Satınalma Portföy Analizi	127
VAKA ÇALIŞMASI: Portföy Analizi Çalışması	134
2.10. Özellikli Satınalma Uygulamaları.....	135
2.11. Satınalma Bölüm Hedeflerin Belirlenmesi	140
2.12. Satınalma Denetimi	144
VAKA ÇALIŞMASI: Bu Hastanenin 4 Bin Yıl Yetecek İlacı Var!	151

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM PAZARLIK ve SÖZLEŞME YÖNETİMİ

3.1. Satınalma Yönetiminde Pazarlık.....	153
3.2. Satınalma Pazarlık Çevresi	155
3.3. Temel Pazarlık Yaklaşımları	160

3.4. Pazarlık Aşamaları	164
3.5. Pazarlık Taktikleri	173
VAKA ÇALIŞMASI: Danışmanlık Hizmet Alımı	178
3.6. Sözleşme Kavramı ve Türleri.....	179
3.7. Sözleşme Yönetimi.....	185
3.7.1. Sözleşme Hazırlama	185
3.7.2. Sözleşmenin Yürütülmesi	191
3.7.3. Sözleşme İzleme ve Kontrol	194
3.7.4. Sözleşme Sonlandırma ve Yükümlülüklerin Süresi	199
3.8. Satınalma Sözleşmelerinin Temel Unsurları	200
3.9. Sözleşme Yönetiminde Problemler ve Sözleşmelerin Yorumlanması	219
VAKA ÇALIŞMASI: İlaç Sektöründe Tedarikçi İlişkileri ve Hatalı Üretimin Yansımaları	222

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

4.1. Tedarik Zinciri Yönetimine Giriş.....	239
4.1.1. Tedarik Zinciri Temel Süreçleri.....	242
4.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminde Ana ve Alt Tedarikçiler	243
4.1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminde Ürün Akışları.....	245
4.2. Tedarik Zinciri Karar Aşamaları.....	246
4.2.1. Tedarik Zinciri Tasarımı	247
4.2.2. Tedarik Zinciri Planlaması	248
4.2.3. Planlama Problemleri	249
4.2.4. Tedarik Zinciri Operasyonu	250
4.2.5. Tedarik Zinciri Yönetiminde Makro Riskler.....	251
VAKA ÇALIŞMASI: “Perakende Devi Türk Şirketini Satın Aldı”	253
4.3. Tedarik Zinciri Kurulumu (Metodoloji).....	256
4.3.1. Rekabet Stratejisini Destekleyen Tedarik Zinciri Anlayışı.....	257
4.3.2. Tedarik Zinciri Ön Çalışmaları ve Farkındalık Seviyesi.....	258
4.3.2.1. Pazarın ve Nihai Kullanıcıların Tanımlanması	258
4.3.2.2. Tedarik Zincirlerinin Tanımlanması	259
4.3.2.3. Yönetim Süreçlerinin Belgelenmesi	261
4.3.2.4. Yöneticilerle ve Müşterilerle Değerlendirmeler.....	262

4.4. Tedarik Zinciri Yönlendiricileri ve Performans Ölçümleme	263
4.4.1. Tesis Kararları	264
4.4.2. Envanter Kararları	267
4.4.3. Lojistik Kararları	270
4.4.4. Bilgi Kararları	271
VAKA ÇALIŞMASI: Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)	272
4.4.5. Kaynak Kararları	273
4.4.6. Fiyatlandırma Kararları	273
4.5. Tedarik Zinciri Organizasyonu; Tedarik Zinciri Bölümü ve İlk Adımlar.....	277
4.6. Ürün Hayat Eğrisi ve Tedarik Zinciri Operasyonları	284
VAKA ÇALIŞMASI: Tedarik Zinciri Organizasyonu	289

BEŞİNCİ BÖLÜM TEDARİKÇİ PERFORMANS DEĞERLEMESİ

5.1. Tedarikçi Performans Yönetim Sisteminin Kurulması	293
5.1.1. Proje Planı ve Başlangıç.....	295
5.1.2. Tedarik Tabanlı Bölümlendirme	297
5.1.3. Değerlendirme Stratejisinin Geliştirilmesi	300
5.1.4. Performans Beklentilerinin Tanımlanması	302
5.1.5. Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) ve Puanlama Sisteminin Tanımlanması	306
5.1.6. Veri Toplama Yöntemlerinin Geliştirilmesi	308
5.1.7. Performans Ölçütlerinden Eyleme Geçiş Planı	310
5.1.8. Tedarikçi Performans Yönetiminde İş Süreçlerinin Geliştirilmesi	311
5.1.9. Tedarikçi Performans Yönetimi Pilot Planı, Yürütme ve Güncelleme.....	312
5.1.10. Pilot Performans Yönetim Uygulamalarının Tedarikçilere Yayılımı	312
5.2. Tedarikçi Sertifikalandırma	315
5.2.1. Sertifikalandırma Sürecinin Alıcı Tarafından Ortaya Konması	320
5.2.2. Sertifikalandırma Süreci İçin Tedarikçilerin Belirlenmesi.....	320
5.2.3. Tedarikçilerle Gözden Geçirme Toplantısı ve Beklentiler Konusunda Görüş Birliğine Varılması	321
5.2.4. Kalite Sistemlerinin Geçerliliğinin Kabulü ve Tedarikçi Öz Değerlendirme	322
5.2.5. Tedarikçinin İyileştirme Faaliyetlerini Başlatması	325
5.2.6. Deneme Denetimi.....	325
5.2.7. Resmi Denetim	326
5.2.8. Sertifikalandırma Değerlendirmesi	337

5.2.9. Tedarikçilerin Sertifikalandırılması	339
5.2.10. Sürekli İyileştirme Çalışmaları ve Sertifikalandırmanın Sürdürülmesi.....	341
5.3. Tedarikçi Performans Göstergeleri	345
5.3.1. Kalite Performans Göstergeleri	345
5.3.2. Maliyet Performans Göstergeleri.....	350
5.3.3. Teslimat Performans Göstergeleri	358
5.3.4. Yenilikçilik Performans Göstergeleri.....	361
VAKA ÇALIŞMASI: Alıcı-Satıcı Ortak Ar-Ge Çalışması.....	366
5.3.5. Çevre Performans Göstergeleri	367
5.4. Stratejik Performans Göstergeleri	368
5.5. Tedarikçi Performans Değerlendirmesi	370
5.6. Tedarikçi İlişki Yönetimi	382
5.7. Tedarikçi Geliştirme	396
Kaynaklar	415

