

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SATINALMA VE TEDARİK İŞLERİ İNCELEMESİ

İÇİNDEKİLER

1. **TEDARİK İNCELEMESİNİN AMAÇLARI VE SAFHALARI**
 - 1.1. Amaçlar
 - 1.2. Tedarik / satın alma misyonu ve sorumlulukları
 - 1.3. Tedarik / satın alma incelemesinin merhaleleri
 - 1.4. Tedarik incelemesi için bilgi kaynakları
2. **SATIN ALMA SONUÇLARI, STOK YÖNETİMİ VE SATIN ALMA PERFORMANSI**
 - 2.1. Tüketim miktarlarının analizi,
 - 2.2. Tedarik yönetimi sonuçlarının analizi
 - 2.3. Stok yönetimi sonuçlarının analizi
 - 2.4. Tedarik işleri maliyet analizi(muhasebe analizi)
3. **TEDARİK POLİTİKASININ İNCELENMESİ**
 - 3.1. Girdi piyasalarının araştırılması, geleceğe matuf tahminler
 - 3.2. Tedarik politikası ve üretim
 - 3.3. Taşeronlar ve girdi satıcılarıyla ilişkiler
 - 3.4. Stok besleme politikası
4. **SATIN ALMA KAYNAKLARI VE ORGANİZASYONUNUN İNCELENMESİ**
 - 4.1. Maddî kaynaklar
 - 4.2. Beşerî kaynaklar
 - 4.3. Satın alma organizasyonu
5. **TEDARİK VE STOK YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**
 - 5.1. Satın alma yönetimi
 - 5.2. Stok yönetimi
 - 5.3. Satın alma bütçesi ve tahmin
 - 5.4. Satın alma göstergeleri tablosu
6. **TEDARİK İŞLERİ VE ÇEVRE ANALİZİ**
 - 6.1. Hammadde ve girdi piyasası
 - 6.2. Teknoloji ve usuller
 - 6.3. Genel ve hukukî çevre
7. **TEDARİK İŞLERİ FAALİYET ANALİZİ**
8. **TEDARİK BİRİMİ İNCELEME SONUÇLARI**
 - 8.1. Zayıf ve güçlü yanlar
 - 8.2. Sebep sonuç münasebetleri
9. **TAVSİYELER**

1. TEDARİK/ SATIN ALMA İNCELEMESİNİN AMAÇLARI VE MERHALELERİ

1.1. Amaçlar

İktisadî kalkınma merhalelerine ve konjonktüre göre şirketlerde farklı fonksiyonlar öne çıkmıştır. Meselâ kıtlık dönemlerinde (1970'lere kadar) üretim işleri şirketlerin en öncelikli fonksiyonu idi. Üretimin çoğalması, çeşitlenmesi ve her malın piyasada çok alternatifli hâle gelmesi ile pazarlama işleri ön plâna çıktı.

Ticaret erbabı arasında “**alırken kazanılır**” sözü çok yaygın olmasına rağmen, tedarik işleri yakın zamanlara kadar öncelikli bir alan olarak görülmemiş ve sistematik olarak incelenmemiştir. Çünkü tedarik işleri sanayie ve onu harekete geçiren ticarete bağlı olduğu için, bu işleri ayrı bir fonksiyon olarak ele almaktansa, bâzen üretim işinin, bâzen de malî veya idarî işlerin içinde yürütmek tercih edilmiştir. Ayrıca tedarik işlerinin verimliliğini ve kârlılığını ölçmek zor olduğundan, fazla ara madde kullanan bazı sanayiler dışında tedarik işleri hep arka plâna itilmiştir. Ama şartlar değişip iktisadî krizler yaşanmaya başlayınca, maliyetleri kısmak teknik verimliliği artırmaktan daha önemli hâle gelmiş ve tedarik işleri, sınaî şirketlerin stratejilerinde anahtar rolü oynamaya başlamıştır.

Tedarik işleri çoğu şirketlerde satın alma işleriyle aynı bilinir. Hâlbuki satın alma, tedarik fonksiyonunun sadece bir kısmıdır. Satın alma işlerinden sonraki inceleme, kabul, stok yönetimi işleri tedarik fonksiyonunun diğer tamamlayıcılarıdır. Biz tedarik işleri veya tedarik fonksiyonu terimiyle bütün bu süreci kastediyoruz.

Meselâ bir şirketin gider hesabında %40 payı olan hammaddelerin %3 daha ucuza tedarik edilmesi: $0.40 \times 0.03 = 0.012$. Yani şirket toplam giderlerini %1,2 azaltmış olacaktır. Bir şirkette işletme sermayesi ihtiyacının (İSİ) %30'u stoklar dolayısıyla oluşuyorsa ve stok miktarını %10 azaltmak mümkün ise: $0.30 \times 0.10 = 0.03$. Yani şirket ilgili mal stokunu %10 azaltarak, İSİ ihtiyacını %3 küçültebilecektir. Bunların basit ve önemsiz şeyler olduğunu söyleyemeyiz.

Buradan anlaşılacağı üzere tedarik incelemesinin amacı esas olarak:

- ❖ Satın alma konusunda yürütülen politikayı **anlamak**,
- ❖ Satın alma araç ve yönetim usullerini **analiz etmektir**.

1.2. Tedarik biriminin misyonu ve sorumlulukları

TEDARİK / SATIN ALMA BİRİMİNİN MİSYONU

Bir şirketin faaliyetlerini yürütebilmesi için ihtiyacı olan; ham maddeleri, yarı mamul maddeleri, malzemeyi, âlet ve edevâtı, donanımı(tüm fizikî girdileri) ve hizmetleri kalite, maliyet, süre ve güvenlik bakımından en iyi şartlarda tedarik etmektir.

Bu ifadeyi açacak olursak, şu işlerin yapılması anlamına gelir:

- Satın alınacak bütün girdilerin nerelerden tedarik edileceğini yani kaynaklarını ve piyasasını tanımak,
- Satın alınacak girdilerin çeşitlerini ve özelliklerini tarif ve tesbit etmek,
- Bu malların satıcılarını (tedarikçilerini) aramak, seçmek ve onlarla pazarlık etmek,
- Satın alma programı yapmak ve sipariş etmek,
- Siparişlerin teslimatını takip etmek,
- Teslim edilen malların kontrolünü yapmak,
- Satın alınanların kullanımını analiz etmek,
- Stokları yönetmek,
- Bu malları kullanan tüm birimlere gerekli bilgileri vermek.

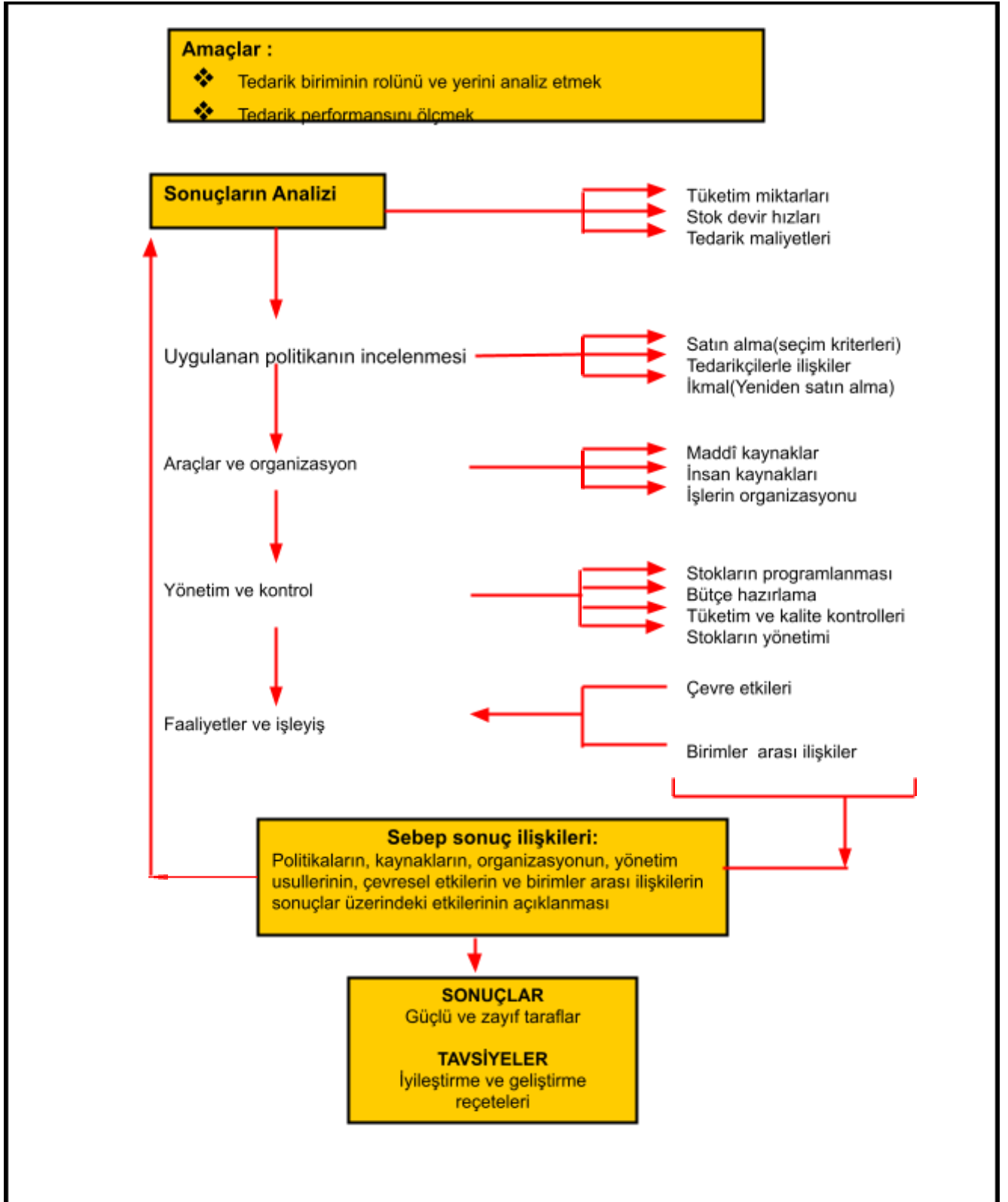
HEDEFLERİ

- Tedarik işlerinin düzenli ve güvenli olmasını sağlamak,
- Satın alınan maddelerde veya mallarda kalite / fiyat münasebetini iyileştirmek,
- Maliyeti düşürmek ve işletme sermayesi ihtiyacını(İSİ) azaltmak için, stok miktarlarını ayarlamak, sınırlamak.

SORUMLULUKLARI

- Şirketin genel stratejisi itibarıyla malî, teknik(üretim), pazarlama ve diğer fonksiyonları arasında doğabilecek uyumsuzlukları bağdaştırmak, uyumlu kılmaktır.

1.3. Tedarik işleri incelemesinin merhaleleri



1.4. Satın alma / tedarik incelemesi için bilgi kaynakları

Şirket içinde yapılacak analizler

Konular	Bilginin mahiyeti	Kaynakları
Sonuçlar	Tüketimle ilgili bilgiler Stok seviyeleri Devir süreleri Tedarik maliyeti	Muhasebe: ▪ Genel ▪ Analitik Şirketin istatistik bilgileri
Politikalar	Tedarik maddeleri Tedarikçiler Ödeme süreleri	Mülakat İç yazışmalar Satın alma şartları
Kaynaklar ve organizasyon	Maddî araçlar İnsan kaynakları Teknolojik kaynaklar Organizasyon	İşyeri ziyaretleri Envanter kayıtları Personel fişleri Teşkilat şeması
Yönetim ve kontrol usulleri	Satın alma yönetimi Stokların yönetimi	İç yazışmalar Genelgeler, talimatlar Mülakatlar Denetim raporları
Faaliyetler ve ilişkiler	Çevre etkileri, baskılar Birimler, servisler arası ilişkiler	Mülakat Anket uygulamaları Meslekî yayınlar

Şirket dışında yapılacak analizler

Konular	Bilginin mahiyeti	Kaynakları
Hammadde, malzeme, araç-gereç piyasası	Kalite / spesifikasyon Satıcılar(tedarikçiler)	Kataloglar Yıllıklar Meslekî yayınlar Tedarikçiler albümü vs
Teknoloji	Hammadde işleme teknikleri Kullanılan donanım ve malzeme	Teknik servisler Mesleki yayınlar Meslek teşekkülleri, odalar Tedarikçiler
Genel ve hukukî çerçeve	Kanunlar, yönetmelikler, tüzükler Kararnameler vb	İdarî kararlar, metinler, genelgeler Meslek teşekkülleri, odalar

TEDARİK SONUÇLARI, STOK YÖNETİMİ VE PERFORMANS

İyi bir tedarik politikasının ve stok yönetiminin şirketin malî sonuçları üzerinde yansımaları olur. Bu yansımalar iki şekilde görülür:

- Ara malları tüketiminde nispi azalma sağlanırsa, katma değerde bir artış olduğu anlamına gelir.
- Stok miktarları, stok devir hızı şirketin işletme sermayesi ihtiyacını (İSİ) ve bir yıldan diğerine şirketin gelişmesini etkiler.

Ancak bu hususlar şirketin tümüyle ilgilidir. Kaydedilen gelişme içinde pazarlama, teknik, tedarik vs. fonksiyonların payı ayırt edilemez. Tedarik fonksiyonu performansını ölçmek için aşağıdaki konular incelenmelidir:

- Kullanılan tüm girdilerin (hammadde, ara malları, levazimat vb) mutlak ve nispi maliyetleri,
- Satın alma yönetimi,
- Stoklar,
- Satın alma / tedarik işlerinden kaynaklanan tüm giderler ve maliyet.

Şimdi bunları sırasıyla inceleyelim:

2.1. Tüketim miktarlarının analizi,

Göstergeler, rasyolar	Hesaplanış şekli	N	N - 1	N - 1
Genel tüketim	Ara tüketim değeri / Satış hasılatı	%	%	%
Nispi gelişme	Satış hasılatındaki artış %			
	Üretimdeki artış %			
	Ara malları tüketimindeki artış %			
Gelişmeyi doğru yorumlamak için	Dönemlere göre enflasyon oranı%			
Ara malları tüketim dökümü:				
- Sınai ara maddeler,	<u>İlgili madde tüketim tutarı</u>	%	%	%
- Hammaddeler	Dönem hasılatı	%	%	%
- Yedek parça		%	%	%
- Büro malzemeleri		%	%	%
- Taşeronluk hizmetleri		%	%	%
- Ara mal nakliyatı		%	%	%
- Enerji		%	%	%
- Su.....		%	%	%
Kayıplar, israf edilenler değeri	<u>Çürük, hurda, bozuk, çalınan</u>			
	Toplam satın alma (VÖ)	%	%	%
Hammadde kayıpları, bozulması	<u>Toplam kayıp ve bozuk</u>			
	Toplam satın alma (VÖ)	%	%	%

❖ Satın alma endeksi

Yukarıdaki göstergelerin genel mahiyette olduğunu söylemiştik. Sadece tedarik işiyle ilgili bir performans değerlendirmesi yapabilmek için, bir tedarik endeksi geliştirilebilir. Ama bunu yapabilmek için, bir ürün içinde her bir girdinin standart maliyetiyle orantılı bir katsayı hesaplayıp, her girdiyi kendi katsayısı ile çarpmak lâzımdır.

Sağlanan tenzilât, iskonto ve varsa diğer avantajlar	N	N - 1	N - 2
Toplam tenzilât ve avantajlar			
Toplam tenzilât ve avantajlar / Toplam Satın almalar	%	%	%

2.2. Satın alma / Tedarik yönetimi sonuçlarının analizi

Göstergeler	Hesaplanış şekli	N	N - 1	N - 2
Bir siparişin maliyeti	$\frac{\text{Toplam satın alma ve stok maliyeti}}{\text{Dönemin toplam sipariş sayısı}}$			
Tedarikçi ve taşeronlardan sağlanan kredi toplamı	$\frac{\text{Tedarikçilerden sağlanan krediler}}{\text{Toplam satın alma değeri}} \times 360$			
Hammadde ve malzemeden sağlanan kredi	$\frac{\text{Alımdan sağlanan kredi}}{\text{Toplam hammadde, malzeme alımı}} \times 360$			
Tedarik kesilmesi ve stok yetmezliği sebebiyle üretim kaybı	<ul style="list-style-type: none"> - Brüt kâr / Üretilmeyen malların doğrudan maliyeti x sayısı - Atölyenin durduğu sürede doğrudan giderler 			

2.3. Stok yönetimi sonuçlarının analizi

Göstergeler	Hesaplama şekli	N	N - 1	N - 2
Stokların tutarı	Hammadde, levazımat vs tüm girdi stokların toplam değeri			
Stokların seyri	$\frac{\text{Stok N} - (\text{N-1})}{\text{Stok N-1}}$	%	%	%
Tamamlayıcı bilgiler	<ul style="list-style-type: none"> - Satış tutarları artış oranları - Satın alma tutarları artış oranları 	%	%	%
Stok devir hızı	$\frac{\text{Hammadde stok tutarı}}{\text{Satın alınan HM değeri}} \times 360$			
Personel verimliliği	$\frac{\text{Mağazalar personeli toplam işgücü saati}}{\text{Toplam satın alma tutarı (vergisiz)}}$			
Stok maliyetleri (Hammadde, yarı mamul, mamul)	<p>Elde tutma maliyeti: Ortalama stok değeri X Bağlanan paranın faizi</p> <p>Stok yönetim maliyeti: Depo binaları(amortisman veya kira) sabit giderleri Binaların bakım giderleri Isıtma ve soğutma giderleri Bina sigortası Depolanan malların sigortası(' yangın, hırsızlık vs) Bozuklar, çürükler, kullanılamaz olanlar Stok çalışanlarının ücretleri ve eklentileri Stok işlerinde kullanılan makine bakım giderleri</p>			

2.4. Tedarik işleri maliyet analizi

Konu başlıkları	N	%	N-1	%	N-2	%
Tedarik personeli ücret ve sosyal giderleri Yönetim giderleri Dışardan sağlanan hizmet giderleri Yolluk, harcırahlar						
TOPLAM						
1 milyar liralık satın almanın maliyeti : Satın alma & tedarik fonksiyonu toplam maliyeti: Toplam satın alma bedeli:						

TEDARİK POLİTİKASININ İNCELENMESİ

Satın alma / tedarik politikası şirketin genel stratejisi ve buna bağlı olarak yürütülen ticaret, sanayi ve malî politikalarla birlikte düşünülmelidir.

Bu bakımdan, tedarik politikası çeşitli stratejik tercihlerle tam bir uyum içinde bulunmalıdır. Diğer bir ifadeyle şirketin rekabeti nasıl yürüteceğine dair tercihleri ile (meselâ yenilikler yaparak, ürün kalitelerini artırarak veya fiyatlar yoluyla) tutarlı olmak zorundadır.

Tedarik politikası ayrıca; girdi piyasasındaki darboğazları, hangi dövizlerle çalışılacağını, kur değişmelerini, ilgili madde veya levazimat hakkındaki mevzuatı da içine almalıdır.

Satın alma / ikmal politikası, satın alma usullerinden ve stok yönetiminden önce belirlenecek bir konudur. Satın alma / ikmal politikası aşağıdaki konuları ihtiva eder:

- ❖ Girdiler ve teknolojiler piyasasının araştırılması, geleceğe matuf tahminler
- ❖ Satın alınacak malzemeler hakkında çeşitli alternatiflerin düşünülmesi, satın alma kriterlerinin tespit edilmesi,
- ❖ Tedarikçilerin / taşeronların davranışları ve onlarla ilişkilerin yürütülmesi,
- ❖ Yenileme ve ikmal esaslarının belirlenmesi.

Bu politikanın yürütülmesi, tüm diğer görev alanlarında(diğer fonksiyonlarda) olduğu gibi, maddî, beşerî kaynakları ve bu kaynakların organizasyonunun ve yönetim usullerini gerektirir. Şimdi bunları bir anket formu üzerinde topluca inceleyelim. Bu formlar şirketin husûsiyetlerine göre farklı olabilir. Amacımız bir model sunmaktır.

TEDARİK / SATIN ALMA POLİTİKASI SORU FORMU(ÖRNEK)

3.1. Girdi piyasalarının araştırılması, geleceğe matuf tahminler

- ❖ Şirketiniz için (hammadde, malzeme, teknoloji dahil) girdi piyasasının tanınması ne kadar önemlidir?
 - Hayatî ve stratejik öneme sahiptir,
 - Önemlidir, ama hayatî(olmazsa olmaz) öncelik taşımaz,
 - Talî bir iştir.
- ❖ Niçin öyle olduğunu, özellikle girdi olarak kullanılan malzemelerin aşağıdaki konularda performans üzerine etkilerini açıklayabilir misiniz?
 - Ticarî
 - Teknik / üretim,
 - Malî.
- ❖ Ticaret müdürü(sorumlusu) ile tedarik müdürünün aşağıdaki konularda birbirlerini çok iyi anlamaları gerektiğini, düşünüyor musunuz?
 - Malınızı sattığınız piyasalar ve müşterileriniz ile,
 - Girdi sağladığınız piyasalar ve onları tedarik edenler(satıcılar, taşeronlar) arasında tam bir paralellik bulunduğunu adı geçen müdürler tam biliyor ve anlaşıyorlar mı?
 - Bu paralel ilişki gerçeğinin şirketiniz için ne kadar geçerli olduğunu değerlendiriyorsunuz?
 - Şirketiniz için de aynen geçerli midir?
 - Biraz öyledir?
 - Bizimle hiç alâsı yok? "Bizim şirketimiz, şartlarımız ayrı(!)" diyor musunuz?
- ❖ Bilgilerinizi yenilemek, gerçeği öğrenmek için devamlı olarak:
 - Meslekî yayınları takip ediyor musunuz?
 - Satıcılarla, taşeronlarla görüşüyor musunuz?
 - Sergi ve fuarlara iştirak ediyor musunuz?
 - Girdi aldığınız tedarikçilerinizi ziyaret ediyor musunuz?
- ❖ Bu meyanda rakiplerinizin tedarik stratejilerini de araştırıyor ve öğreniyor musunuz?
- ❖ Girdilerinizi yenilemek ve farklı teknolojiler kullanmak için; yeni ürünler ve teknolojiler üzerinde çalışan araştırma- geliştirme merkezleriyle, lâboratuarlarla, üniversitelerle temasınız var mı? Ne

3.2. Tedarik politikası ve üretim

Üretimde kullanılan ham, yarı mamul veya mamul tüm ara malların (yani girdilerin) her biri ayrı nispi öneme sahiptirler. Bunlar:

- ❖ Her bir girdinin ürün maliyetindeki payına göre,
- ❖ Şirketin ürettiği mallarla doğrudan veya dolaylı ilişkisine göre,
- ❖ Bizzat ürüne kazandırdığı değere(kullanım kolaylığı, teknik özellikleri, estetiği vs) göre belirlenir.
- ❖ Siz şirketinizde kullandığınız girdileri bu kriterlere veya başka bir kıstasa göre tasnif ettiniz mi?
 - Az önemli iptidaî(basit) maddeler,
 - Basit ama satın alma miktarı ve tutarı yüksek maddeler,
 - Talî önemde ama vazgeçilemez maddeler(girdiler),
 - Üretimde önemli rol oynayan girdiler,
 - Üretimde stratejik bir vasıta olan girdiler(ürünün teknik özellikleri ve fiyatı üzerinde tayin edici önemde).
- ❖ Satın alma önceliğini tespit ederken hangi kriteri esas alıyorsunuz?
 - Girdi kalitesini?
 - Fiyatını?
 - Teslimatındaki düzenliliği, güvenilirliği?
 - Servis kalitesini?
- ❖ Bu kıstaslar şirketin her fonksiyonu için farklı öncelikler ifade eder. Mesela ticaret birimi girdi kalitesini, üretimdekiler teslimat düzenliliğini, malî işler fiyatını öncelikli görür. Satın alma / tedarik birimi farklı öncelikler ve talepler olduğunda diğer fonksiyonları nasıl anlaşıtırır veya arabuluculuk rolü üstlenir?
 - Müzakere ve mutabakat yoluyla?
 - Birim yöneticilerinin karşılıklı görüşmesi ve galip gelenin sözüne göre? Böyle ise kim?
 - Genel müdürlüğün el koyması ile? (Emir demiri keser!)

3.3. Taşeronlar ve girdi satıcılarıyla ilişkiler

Her şirket faaliyetlerini yürütmek, üretimini yapmak için çeşitli girdileri satın aldığı pek çok sayıda (yüzlerce, binlerce) tedarikçisi olabilir. Şirket bakımından onların önemleri de ayrı ayrıdır. Böyle olduğu için şirketler girdi aldıkları satıcılara farklı davranışlar gösterirler ve her birine karşı güttükleri politikalar da farklıdır. Meselâ bazı tedarikçilerle rekabet ilişkisi içinde olurken, bazıları ile ortaklık işbirliği yaparlar, bazılarına da naz ederler, baskı uygularlar.

Ayrıca girdilerin sağlandığı tedarik piyasası tekel veya farklı tipte pazar özellikleri gösterebilir. Bu satın alanlar için nötr bir durum değildir ve farklılığın anlamı vardır. Zira girdi satan şirketler eğer güç dengeleri lehlerine ise çok farklı davranışlar sergilerler.

Demek ki şirketler birtakım tehditler(hattâ tehditler) ve fırsatlar altındadır ve girdi tedariklerini emniyet altında bulundurmak, maliyetlerini makul bir seviyede tutmak ve böylece öngördükleri kârlılık hedeflerine ulaşmak isterler. Türkiye’de olduğu gibi, hemen her ülkede küçük ve orta sanayi(KOBİ) çok büyük bir kısmı, ya büyük şirketlerin taşeronudur ya da temel girdileri üreten büyük şirket zincirlerinin sadık birer uzantısı durumundadırlar.

Bu açıklamalardan sonra şirdok yaptığımız şirkete dönelim ve tedarikçilerle ilişkilerini soralım:

- ❖ Girdi aldığınız mevcut ve potansiyel tedarikçilerinizi bir tasnife tabi tuttunuz mu? Evet ise aşağıdaki hangi kritere göre sınıflandırdınız?
 - Kullandığınız girdilere göre?
 - Tedarikçinin özelliklerine göre?
- ❖ Tedarikçileriniz bakımından nasıl bir arayış içindedesiniz?
 - Tedarik kanallarınızı çoğaltmak, alternatifli kılmak için?
 - Bazı satıcılar nezdinde yerini sağlama almak için?
- ❖ Ürünlerin kalitesini nasıl belirliyorsunuz?
 - Satıcının(tedarikçinin) verdiği razı olarak?
 - Kendi standardınızı şart koşarak?
- ❖ Satın alacağınız girdilerin teknik özelliklerini (ihale şartnamesinde) tarif ederken nereye kadar ayrıntılandırırıyorsunuz?
 - Tedarikçinin ara mal üretiminde kullanacağı temel hammaddelere kadar?
 - Üretim ve kontrol tekniklerine kadar?
- ❖ Tedarikçilerle hammadde ve malzemelerin iyileştirilmesi için devamlı bir işbirliği içinde

- ❖ Tedarikçilerinize yaklaşım tarzınız aşağıdakilerden hangisine uygun?
 - Hükmedici (satıcıları baskı altında tutmalı) ?
 - İşbirliği, anlayış(satıcının da işini geliştirmesi için kazanması lâzımdır)?
 - Hâle ve vakte göre(satıcıdan satıcıya, alınacak ürüne göre değişken bir tavır)?
- ❖ Tedarikçilerinizi her yıl muntazaman bir değerlendirmeye tabi tutuyor ve en memnun kaldıklarınızı bir sıraya koyuyor musunuz?
- ❖ Cevabınız evet ise, siz onun iyiliği veya faydası için ne yapıyorsunuz?
- ❖ Girdilerinizi tedarik etme yönünden çeşitli imkânlarla sahıpseniz ve kimlerden satın alacağınızı seçme durumdaysanız, nasıl karar alacağınızı ve kimlerden alacağınız belirlemek için düzenlenmiş bir cetveliniz var mı? Var ise açıklar mısınız?
- ❖ Yok ise, hangi tedarikçilerden girdi alacağınıza karar vermek için aşağıdaki cetveli (veya bir benzerini geliştirerek) kullanabilirsiniz.

Tedarikçi değerlendirme cetveli
(Her girdi ve satıcı için ayrı düzenlenecek)

• Stok besleme / ikmal politikası

Stok besleme ve ikmal politikası ifadesiyle anlatmak istediğimiz şey şudur; şirketin üretimde kullanacağı girdilerin siparişlerini miktar ve zaman olarak bir sisteme(usule) bağlamasını anlıyoruz. Öyle sipariş yapılmalıdır ki girdiler üretim hattının ihtiyacına uygun miktarda ve tam zamanında teslim edilsin.

Bu konuda şirketin önünde üç imkân bulunmaktadır:

- ❖ Ne zaman, ne kadar ihtiyaç ortaya çıkarsa o vakit sipariş vermek,
- ❖ Düzenli aralıklarla, belli tarihlerde ama stokların seviyesine göre, değişen miktarlarda sipariş yapmak,
- ❖ Nokta siparişi(yani ihtiyaca göre değişik zamanlarda, ama emniyet stoklarını gözeterek, ama sabit partiler hâlinde) sipariş yapmak.

Bu arada şunu da unutmamak lâzımdır ki, bir siparişin yapılması, girdinin gelmesi ve elde tutma maliyeti gibi ekonomik sebepler yukarıdaki sistem tercihlerini etkiler. Ama bundan ayrı olarak şirketin üretim politikasına bağlı olarak ortaya çıkacak işletme sermayesi ihtiyacı(İSİ) ve nakit ihtiyacı, girdinin üretim için tam zamanında teslimi(kan-ban) gibi sebepler stok ikmal sistemlerini seçmede tayin edici olabilir.

- ❖ Farklı kategorilerdeki girdileri ayrıntılı iktisadî analizlere tabi tutuyor musunuz?
 - Girdi referans listesine göre yıllık tüketim değeri?
 - Girdi referans listesine göre yıllık tüketim miktarı?
 - Girdi referans listesine göre stok devir hızları?
 - Girdi referans listesine göre stok değerleri?
- ❖ Satın alınacak girdileri miktar zamanını tespit için aşağıdaki hesaplamaları yapıyor musunuz?
 - Sipariş edilecek miktarı belirlemek için?
 - Sipariş dönemlerini, zamanlamayı belirlemek için?
- ❖ **Nasıl bir(veya birkaç) ikmal(stokları optimal ve güvenli tutmak için değişen zamanlarda, nokta siparişi) sistemi uyguluyorsunuz?**
- ❖ Eğer birden çok ikmal sisteminiz varsa hangi tür girdiler için ve niçin?
 - Nokta siparişi yaptığınız parça adedi?
 - Belli zamanlarda(periyodik) sipariş yaptığınız parça sayısı?

SATIN ALMA KAYNAKLARI VE ORGANİZASYONUNUN İNCELENMESİ

4.1. Maddî kaynaklar

Maddî Kaynaklar	Zayıf	Orta	Güçlü
Satın alma / tedarik vasıtaları <ul style="list-style-type: none">❖ Yerleşim tesisleri büro alanı❖ İşyerinin konforu❖ Tedarikçiler nazarında şirketin imajı❖ Büro donanımı❖ Bilgi işlem araçları, bilgi sistemi❖ Haberleşme araçları (telefon, faks)❖			X X
Stoklar ve depolama tesisleri <ul style="list-style-type: none">❖ Mağazaların ve tesislerin alanları❖ Stoklama tesisleri ve araçları❖ Hırsızlara karşı güvenlik araçları❖ Yangın emniyet donanımı❖ Mal yükleme boşaltma araç ve tesisleri❖ Bakım, aktarma araçları❖ Üretim ve depolama tesisleri arasında malların taşınması için yol ve araçlar❖	X	X	

4.2. Beşerî kaynaklar

İnsan kaynakları	Zayıf	Orta	Güçlü
Yönetici ve yardımcıları <ul style="list-style-type: none">❖ Meslekî yetenekleri		X	
Teknisyenler ve büro çalışanları <ul style="list-style-type: none">❖ Teknik yetenekleri❖ Çalışma şevkleri ve güvenilirlikleri	X		
Depo – atölye İşçileri <ul style="list-style-type: none">❖ Teknik yetenekleri❖ Çalışma şevkleri ve güvenilirlikleri			
Toplam çalışan sayısı			

4.3. Satın alma organizasyonu

Satın alma / tedarik biriminin nasıl düzenleneceği ve hangi yönetim kademesine bağlı olacağı husûsu şirketin tedarik işlerinin çapına, yöneticisine genel müdürlük tarafından verilen yetkiye bağlıdır.

Binaenaleyh birçok organizasyon şekli mümkündür ve “en iyisi budur” diye emredici, dayatmacı bir şekil tasvip edilemez.

Bu itibarla tedarik organizasyonunun değerlendirilmesi, kurulu düzenin ne kadar uygun veya uygun olmadığını ortaya koymak gibi, nispi bir anlam taşıyacaktır. Değerlendirme yaparken şu noktalara dikkatimizi toplayacağız:

- ❖ Şirketin büyüklüğü(faaliyetlerinin çapı, hacmi, sayısı),
- ❖ Ne tür faaliyetler yürüttüğü(işlerin karmaşık veya basit oluşu),
- ❖ Faaliyetlerin çeşitliliği(yeknesak/homojen veya heterojen olması).

İş dünyasında çeşitli organizasyon şekilleri bulunduğunu biliyoruz. Satın alma / tedarik işleri beş şekilde organize edilebilir:

- ❖ **Görevlere ve ihtisaslaşmış işlere göre organizasyon** (inceleme, pazarlık, idarî işler, stok yönetimi)
- ❖ **Projeye göre organizasyon**(tek bir büyük proje üzerinde çalışan büyük şirketler, kamu ihaleleri gibi)
- ❖ **Mahallî organizasyonlar**(ademi merkezî birimler hâlinde ve her birini kâr odaklı yaparak)
- ❖ **Ürüne veya teknolojiye göre organizasyon**(Büyük pazarlama şirketleri ve alıcılar genelde ürün ailesi veya üründe kullanılan kompleks teknolojiyi dikkate alarak organize olurlar)
- ❖ **Karma organizasyonlar**(Yukarıdakilerin bir karması olarak, özellikle çok büyük şirketlerde bu yola gidilir).

Ürün gruplarına ve ihtisaslaşmış işlere göre organizasyon modeli

Teşkilat şeması	İnsan kaynakları			Ana maddî kaynaklar	Ana işler	Hacim ve sayıları
	Müdür	Yardımcılar	İşçiler, büro personeli			
<pre> graph TD SM[Satın alma Müdürü] --- AS[Araştırma servisi] SM --- SS[Satın alma servisi] SM --- MSD[Mağaza ve depolar servisi] SS --- HHL[Hammadde ve levazım] SS --- DH[Donanım ve hizmet] MSD --- GK[Giriş / kontrol] MSD --- AM[A mağazası] MSD --- BM[B Mağazası] </pre>						

TEDARİK VE STOK YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

ANKET FORMU

SORULAR		CEVAPLAR	
		EVET	HAYIR
5.1.	<p>Satın alma yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Son duruma göre işlenmiş bir tedarikçiler listeniz / repertuarınız var mı?❖ Belli başlı girdi satıcılarının katalogları ve en son fiyatları elinizin altında hazır mı?❖ Siparişi vermeden önce, düzenli olarak satın alma talebini teyit ettiriyor musunuz?<ul style="list-style-type: none">- Girdi satın alma / tedarik programını?- Stok seviyelerini?- Yetkili servisleri / birimleri?- Ürün spesifikasyonlarını ve fiyatları?❖ Tedarikçiye yollanan sipariş belgesinde aşağıdaki hususlar eksiksiz yer alıyor mu?<ul style="list-style-type: none">- Girdinin(maddenin) teknik özellikleri?- Miktarı(adedi, hacmi, ağırlığı) ölçü birimine göre?- Fiyatları ve ödenecek döviz türü?- Teslim tarihleri(partiler ve tam)?- Teslimat yerleri(limanlar, depolar, vb)?- Ambalaj ve soğutma / havalandırma?- Nakliyat(taşıma) şartları?- Hangi vasıtalarla taşınacağı?- Nakliyat sigortası şartları?- Tenzilât miktar ve nispeti?- Ödeme süresi / vâdeleri?- Sözleşme / mukavele şekli❖ Tedarikçinin / girdi satıcılarının da siparişi teyit etmesi isteniyor mu?❖ Sipariş kâğıtlarının ve tedarikçi teyit belgelerinin birer kopyası aşağıdaki birimlere ulaştırılıyor mu?<ul style="list-style-type: none">- Girdi / mal talebinde bulunan servise?- Malın gideceği mağazaya(mal kabul ve kontrol servisine)?- Malî işlere (Muhasebe / finans / kasa)?❖ Tedarikçileri muntazaman takip eden bir kontrol sisteminiz var mı?❖ Gelen tüm girdiler bir plân dahilinde düzenli kontrol ediliyor mu?<ul style="list-style-type: none">- Miktar itibarıyla?- Kalite itibarıyla?❖ Kontroller, teyit etmek bakımından, sipariş belgesiyle karşılaştırılıyor mu?❖ Kabul evrakı, tedarikçinin(satıcının) teslim listesi olmadan düzenleniyor mu?❖ Teslimat listesinin kopyasıyla ne işlem yapıyorsunuz?<ul style="list-style-type: none">- Fatura gelinceye kadar serviste tutuyoruz?- Listeleri doğrudan malı talep eden servise gönderiyoruz?❖ Satıcıdan(tedarikçiden) gelen faturalar nasıl kontrol ediliyor?<ul style="list-style-type: none">- Yalnızca faturalar kontrol ediliyor?- Teslimat listesi ile birlikte kontrol ediliyor?- Faturalar, teslimat listesi ve satıcıya gönderilen sipariş listeleri birlikte kontrol ediliyor?❖ Reddedilen (kısmen veya tamamen bozuk) mal ve maddeler dolayısıyla bir iade, bir de talep belgesi ayrı ayrı tanzim ediliyor mu?❖ Bu talep belgelerinin kopyaları, tedarikçinin cevabı beklenmeden, muhasebe servisine gönderiliyor mu?		

- ❖ Faturasız alınan mallar, stok değerlendirmesi yapmak ve gider hesaplamak için, sene veya dönem sonunda ayrıca işleme tabi tutuluyor mu?
- ❖ Satıcılarla(tedarikçilerle) olan ihtilâflar düzenli olarak ve sistematik tarzda bir incelemeye tabi tutuluyor mu?

5.2. Stok yönetimi

- ❖ Bütün stokların son durumunu gösteren bir **fiş kayıt sisteminiz** var mı?
 - Elle tutulan kayıt?
 - Bilgisayarda tutulan kayıt?
- ❖ Depoya bütün malzeme giriş ve çıkışları için:
 - bir cetvel tutuyor musunuz?
 - Bu kayıtları hemen stok kayıt fişine işliyor musunuz?
- ❖ Emtia stok giriş ve çıkış kayıtlarında aşağıdaki ayrıntılar yazılıyor mu?
 - Yeni girişler?
 - Giriş veya çıkış tarihi?
 - Emtianın hangi birime gönderildiği / alındığı?
 - Emtia referans numarasına göre miktarları/
- ❖ Tedarik müdürlüğü stok kayıtlarından ayrı olarak, muhasebe birimi de düzenli envanter kaydı tutuyor mu?
- ❖ Tutuluyor ise muhasebenin tuttuğu bu envanter stok kayıtları ile teyit ediliyor mu?
- ❖ Stok mevcudu düzenli olarak sayıma tabi tutuluyor mu?
 - Dönem envanteri olarak?
 - Senelik olarak?
- ❖ Kayıtlarla mevcutlar farklı ise, sebebi titizlikle araştırılıyor mu?
- ❖ Stoklar sigorta ettiriliyor mu?
- ❖ Sigorta ettirilmiş ise, mevcut stok değerinin, mukaveledeki sigorta değeri ile aynı olmasını kontrol ve temin ediyor musunuz?
- ❖ Çeşitli emtiadaki stok devir hızlarını(stok dönüşüm sürelerini) düzenli kontrol ediyor musunuz?
- ❖ En önemli(80/20 ilkesi) stok emtianızın miktar ve değerini sistematik olarak denetliyor musunuz?
 - Yıllık sipariş miktarı olarak?
 - Bir siparişin ortalama miktarı olarak?
 - Sipariş adedi olarak?
 - Ortalama Stok miktarı olarak?
 - Stok devir süresi olarak?
 - Teslimat süresi olarak?
 - Stoklarda tükenme ve kesintiye uğrama sayısı olarak?
- ❖ Depolara her türlü giriş çıkış sâdece yetkili kimselere(veya belli servislere) mahsus mudur?
- ❖ Stok kontrollerini yapan şahıslar, bu stokları yönetmekten sorumlu olanların dışındaki kimseler mi?

5.3. Satın alma bütçesi ve tahmin

- ❖ Satın alma / tedarik müdürlüğünün yıllık bir planı ve bütçesi var mı?
- ❖ Var ise, bu bütçe şirketin genel yıllık bütçesinin hangi bölümü içinde yer alıyor?
 - Satışlar?
 - Üretim?
- ❖ Böyle ise tedarik bütçesi aşağıdaki hususları dikkate alarak yapılıyor mu?
 - üretim programı ve aylık teslimat devreleri ile uyumlu mu?
 - Maddelerin kod adlarına göre tespit edildi mi?
 - Mevcut stoklar dikkate alındı mı?
- ❖ Önceki tüm tedbir ve hesaplamalardan bağımsız olarak, tedarik bütçesi yapılırken şu iyileştirme amaçları dikkate alındı mı?
 - Bazı girdilerin maliyetini azaltmak?
 - Stok miktarlarını azaltmak/
- ❖ Tedarik bütçesi yapılırken aşağıdaki fark gözetiliyor ve uygulanıyor mu?
 - Gelir tablosu sonucunu tahmin maksadıyla; **Tüketim bütçesi**?
 - Tüketimden başka, stok seviyelerine bağlı olarak nakit ihtiyacını hesaplamak için ayrıca bir **Tedarik bütçesi** yapılıyor mu?

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Satın alma / tedarik müdürlüğü, doğru bir nakit ihtiyacı bütçesi hazırlayabilmeleri için malî işler müdürlüğüne emtia teslim tarihleri, tedarikçilere ödeme zamanları(vâdeler) ve KDV oranları hakkında tam bilgi sunabiliyor mu? ❖ Tedarik bütçesinin gerçekleşme ve doğruluk nisbetini anlamak için; her ay düzenli bir şekilde programda öngörülen ve gerçekleşen miktarlar, beklenen ve ödenen fiyatlar vb hakkındaki sapmalar tespit ve analiz ediliyor mu? ❖ Tesbit edilen bu sapma analizleri tedarik, üretim, malî işler servislerinde düzeltilmeler yapmak için kullanılıyor mu? 		
5.4.	<p>Satın alma göstergeleri tablosu</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Satın alma / tedarik ve stok yönetiminin temel bilgileri muayyen rasyo, grafik ve tablolar şeklinde (satın alma / stok göstergeler tablosu hâlinde) veya bir doküman ile her ân incelemeye hazır durumda mı? ❖ Satın alma servisinin bu temel göstergeleri, şirketin “genel yönetim göstergeler tablosu” na dahil edilmek için Genel müdürlüğe iletiliyor mu? 		

TEDARİK İŞLERİ VE ÇEVRE ANALİZİ

ANKET FORMU (ÖRNEK)

6.1. Hammadde ve girdi piyasası

- ❖ Girdi tedariki hakkında bugün ve gelecekte ne tür meseleler ve darboğazlar yaşanabilir?
 - Yeterli miktarda tedariki hakkında?
 - İstenen kalitede bulunabilmesi hakkında?
 - Fiyatların seyri hakkında?
- ❖ Girdi tedariki konusunda satıcılarla güç dengenizin nasıl gelişeceğini düşünüyorsunuz?
 - Güç dengesi lehimize?
 - Güç dengesi aleyhimize?
- ❖ Güç dengesinin bu şekilde olmasının sebebi nedir?
 - satıcının piyasada tekel / yarı tekel durumunda olması?
 - Malî olarak çok güçlü bulunmaktan, büyük şirket olmaktan?
 - Teknoloji ve yenilikte önde olmaktan(teknolojik inhisarı bulunmaktan)?
- ❖ Ciddi bir mesele yaşamadan tedarik kanal ve kaynaklarınızı değiştirebilir misiniz?

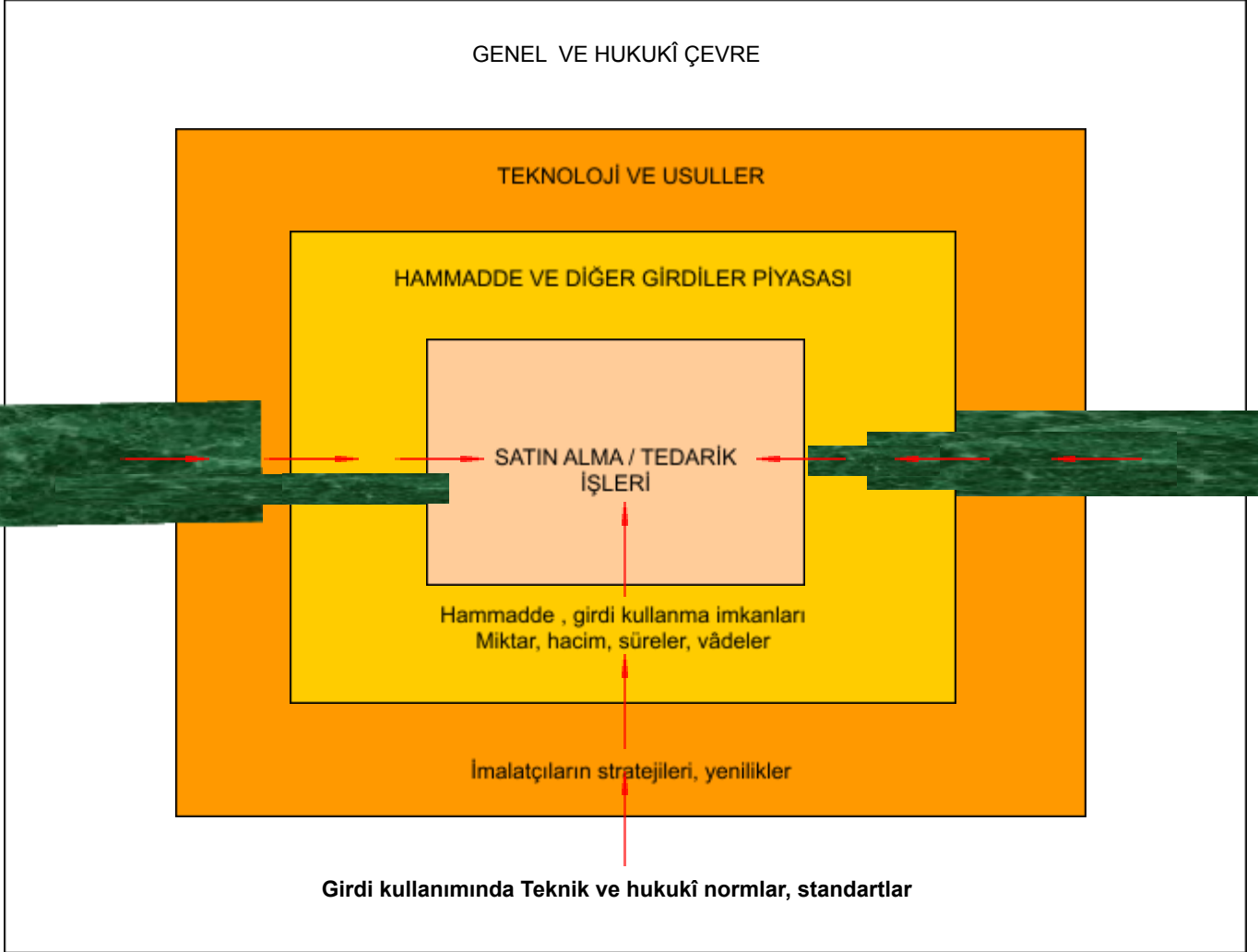
6.2. Teknoloji ve usuller

- ❖ Üretimde kullandığınız maddelerin ve levazımın başka girdilerle ile ikamesi mümkün müdür? Eğer mümkün ise bu şirketiniz için bir **fırsat** mıdır yoksa bir **tehdit** midir? Ne tür meseleler çıkabilir?
- ❖ Makine, donanım aldığınız imalatçılar hızlı yenilikler yapmakta mıdır? Eğer öyle ise:
 - Makineleriniz kısa sürede teknolojik olarak eskimiş duruma düşebilir mi?
 - Yoksa hammadde tasarrufu ve verimlilik kazandırıcı bir üstünlük mü sağlıyorsunuz?

6.3. Genel ve hukukî çevre

- ❖ Çevre kanunu ve sair teknik kanun ve yönetmeliklerinden gelen bir engel, kısıtlama veya zorluk var mı?
- ❖ Maliye, gümrük, ithalât vs sebeplerden kaynaklanan bir girdi kısıtlaması veya zorluğu var mı?
- ❖ Bakır, krom vb spekülâtif temel girdiler kullanıyor musunuz?
- ❖ Tüketici dernekleri vb kuruluşlar tarafından girdi tedarik işlerinize bir baskı söz konusu mu?
- ❖

Çevre ve Satın alma / tedarik ilişkileri



TEDARİK İŞLERİ FAALİYET ANALİZİ

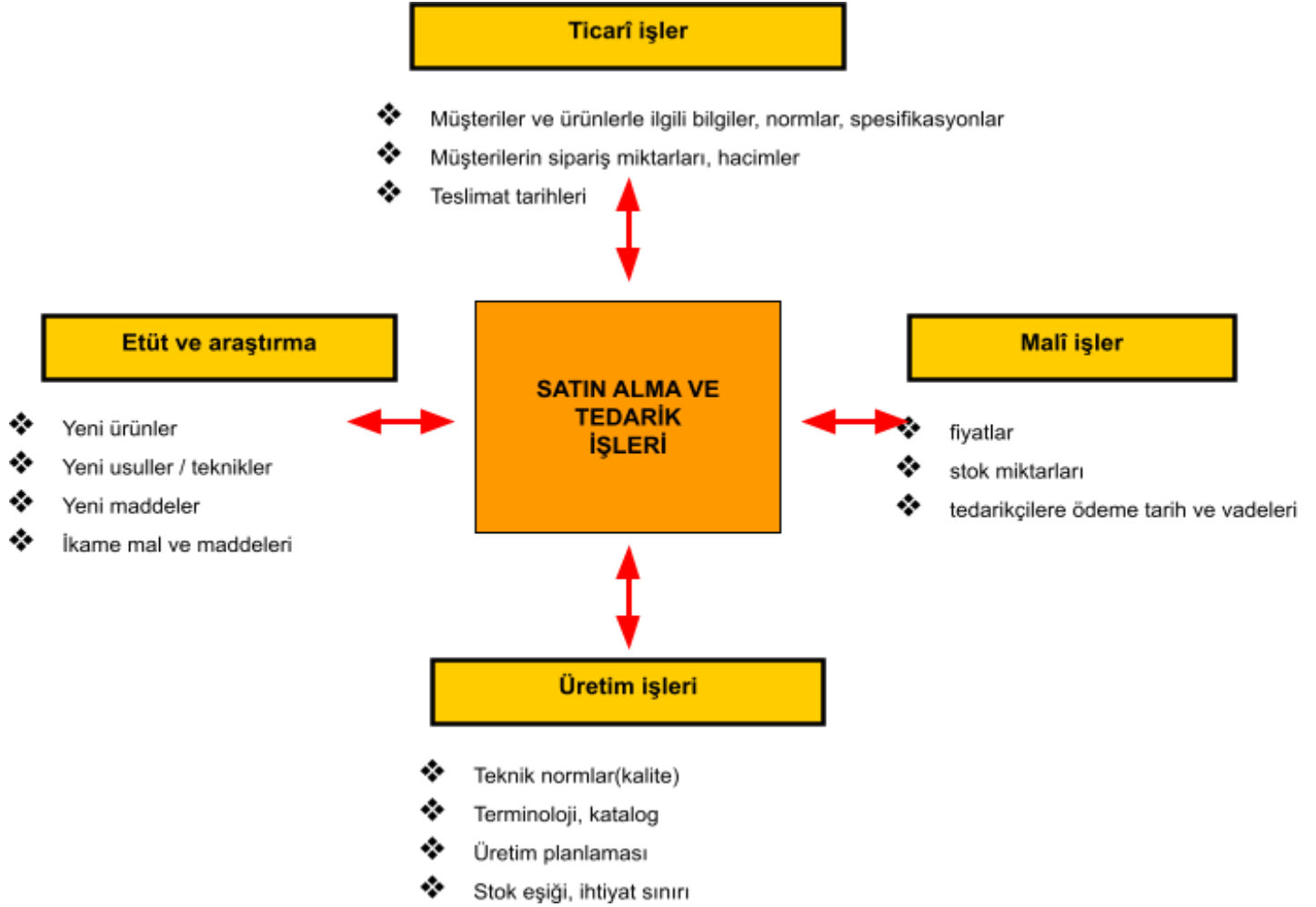
Şirketi bir sistem kabul edersek, Satın alma ve tedarik işleri bunun içinde bir alt-sistemdir. Satın alma misyonu hem stratejiktir, ticaret ve üretim fonksiyonlarıyla ilişkisi bakımından ise bir hizmet birimidir. Dolayısıyla bu birimlerle tam bir işbirliği ve koordinasyon içinde bulunması gerekir.

Ancak sorumluluk sahasındaki çeşitli işleri ifa ederken, çalışmasını zorlayan veya kısıtlayan birçok eksikliklerle, yetersizliklerle karşılaşır. Bu eksikliklerin neler olduğunu bir bir sayamayız. Ama aşağıdaki basit şema yardımıyla fark edilen bir yetersizliğin mahiyetini, nereden kaynaklandığını ve şirket için ne tür bir sonuç doğurduğunu metodolojik olarak inceleyebiliriz.

Tespit edilen eksiklik(ler)	İlgili birim veya servis	Sonuçlara etkisi(neticesi)
	Metotlar ve araştırma servisi	

Araştırma/inceleme bürosunda ürün değişikliklerinin tam ve zamanında bilinmemesi		Hammadde veya ilgili diğer girdilerin gereğinden fazla olması, gereksiz stok artışı.
--	--	--

Görev alanları(fonksiyonlar) arası ilişkiler



SATINALMA / TEDARİK ŞİRDOKU SONUÇLARI

8.1. Zayıf ve güçlü yanlar

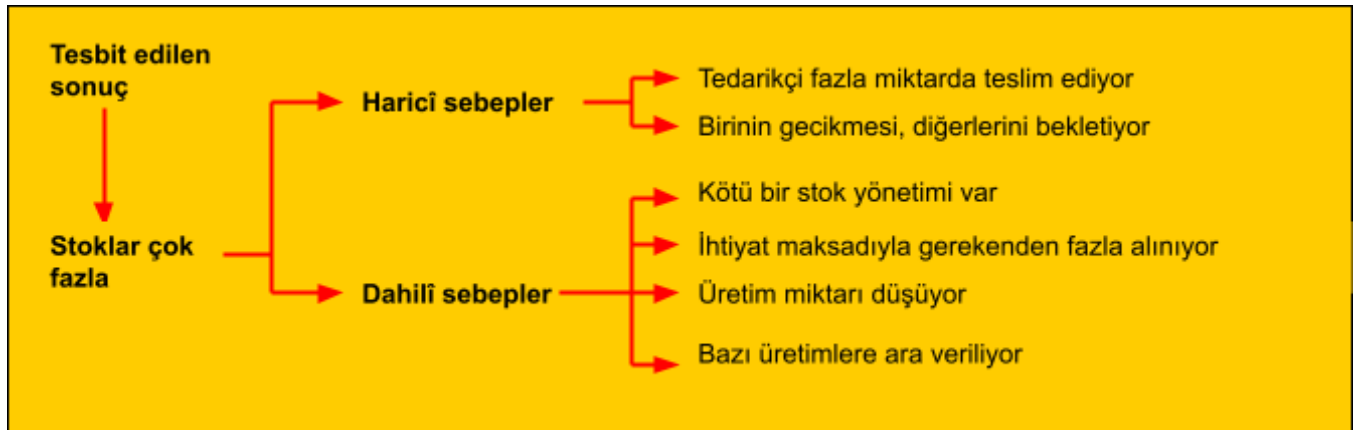
Kilit özellikler	zayıf	orta	güçlü
Maddî kaynaklar / araçlar <ul style="list-style-type: none">❖ Satın alma tedarik bürosu özellikleri❖ Büro donanımı❖ Bilgisayar ve iletişim araçları❖ Stok tesis ve mahalleri:<ul style="list-style-type: none">- tesis ve alan genişliği- güvenlik ve kontrol❖ aktarma, bakım araçları❖ koruma ve güvenlik sistemi	x		x
Beşerî kaynaklar(insan kaynakları) <ul style="list-style-type: none">❖ becerileri, meslekî yetenekleri❖ işbirliği, ekip davranışları❖ sayıları			
Yönetim metotları <ul style="list-style-type: none">❖ teknik/üretim işleri ve satın alma tedarik birimleri irtibatı❖ tedarik planlaması ve bütçeleme❖ sipariş etme❖ stok kontrol ve yönetimi❖ Satın alma temel göstergeler tablosu❖	x		

8.2. Sebep sonuç ilişkileri

Satın alma ve ikmal işleri müdürlüğünün buraya kadar ifade etmeye çalıştığımız konulardaki tesbitlerin ve sonuç göstergelerin müspet veya menfi olmasının şirdok tekniğine göre izahı yapılmalıdır. Bu izahattan sonra tavsiyeler yapılacak ve iyileştirme tedbirleri teklif edilecektir.

Önceki bölümlerde yaptığımız üzere, sebep sonuç münasebetleri bir yelpaze veya dallandırma modeliyle gösterilebilir.

Aşağıda küçük ve basit bir model verilmektedir. Şirket Doktoru çalıştığı şirkete göre bunu geliştirebilir, detaylandırabilir.



TAVSİYELER

Satın alma ve tedarik fonksiyonu üzerinde yapılan bu şirdok incelemesinden sonra ortaya çıkarılan meseleler (zorluklar, yetersizlikler, aksaklıklar, bozukluklar, yanlışlıklar vs) hakkında bir kısım tavsiyelerde bulunmak(reçete yazmak) gerekmektedir. Bu tavsiyeler yapılırken şirketin iyileşme amaçları da dikkate alınacaktır.

Her duruma göre ayrı değerlendirme yapmak gerektiğini hatırlıdan çıkarmadan, şirdok uzmanı öncelikle Satın alma ve tedarik görev alanının(diyelim müdürlüğünün) üstlendiği sorumluluk ve şirket organizasyon şemasındaki yeri üzerinde tavsiyede bulunabilir. Şöyle ki:

- Satın alma ikmal birimini, şirket içinde basit bir servis diye görmek yerine, çapına ve önemine uygun bir konuma getirmek gerektiğini ifade edebilir,
- Organizasyon şemasındaki bağlantı yerinin değiştirilmesini, doğrudan genel müdüre veya fabrika müdürüne bağlanmasını tavsiye edebilir,

Eğer başka yapısal problemler yoksa, sırasıyla şu hususlara yer verebilir:

- Satın alma ve tedarik politikasını daha uyumlu hâle getirmek için tedbirler ileri sürer. Meselâ, satın alınacak girdilerin kalite, fiyat, servis itibarıyla öncelik kriterlerini tesbit edebilir veya sırasını yeniden düzenleyebilir. Bunları yaparken amaçları ve öncelikleri yeniden ve daha net formüle ederek şirketin üretim stratejisini tedarik politikasıyla uyumlu kılmaya çalışır.
- Tek satıcıdan değil, çok satıcıdan girdi alarak, risk azaltılabilir,
- Birimin kullandığı depolama araçları(aktarma ve bakım araçları vb), depolama şekli vs değiştirebilir veya takviye edilebilir.
- Her seviyede çalışanlar eğitilerek yeteneklerinin geliştirilmesi tavsiye edilebilir.
- Satın alma, stok kontrol işlerinin bilgisayarla yapılması ve yönetim etkinliğinin artırılması sağlanabilir.
-

Tavsiyeler bu noktalardan ibaret değildir. Şu klasik şemada verdiğimiz sıraya göre başka tavsiyeler her zaman geliştirilebilir. Nihaî değerlendirmeyi yaptıktan sonra, PUKO döngüsüne göre tekrar başa dönülerek, düzeltme yapılabilir.



BÖLÜMDE FAYDALINLAN KAYNAKLAR:

1. ANONİM(1993): Strategor, InterEditions, Paris, 616 p.
2. Bolman, L.G-Deal, T.E.(1996), Repanser les Organisations Pour que diriger soit un art. Maxima, Paris, 312 p.
3. Kottler & Dubos(1998); Marketing Management, Publi Union, Paris, 790 p.
4. Lesourne, J.(1965); Technique Economique et Gestion Industrielle. Dunod, Paris, pp: 341-406
5. Papin, Robert(1995), L'Art du Diriger, t: I-II, Dunod, Paris,