

# SATINALMA TEKNİKLERİ

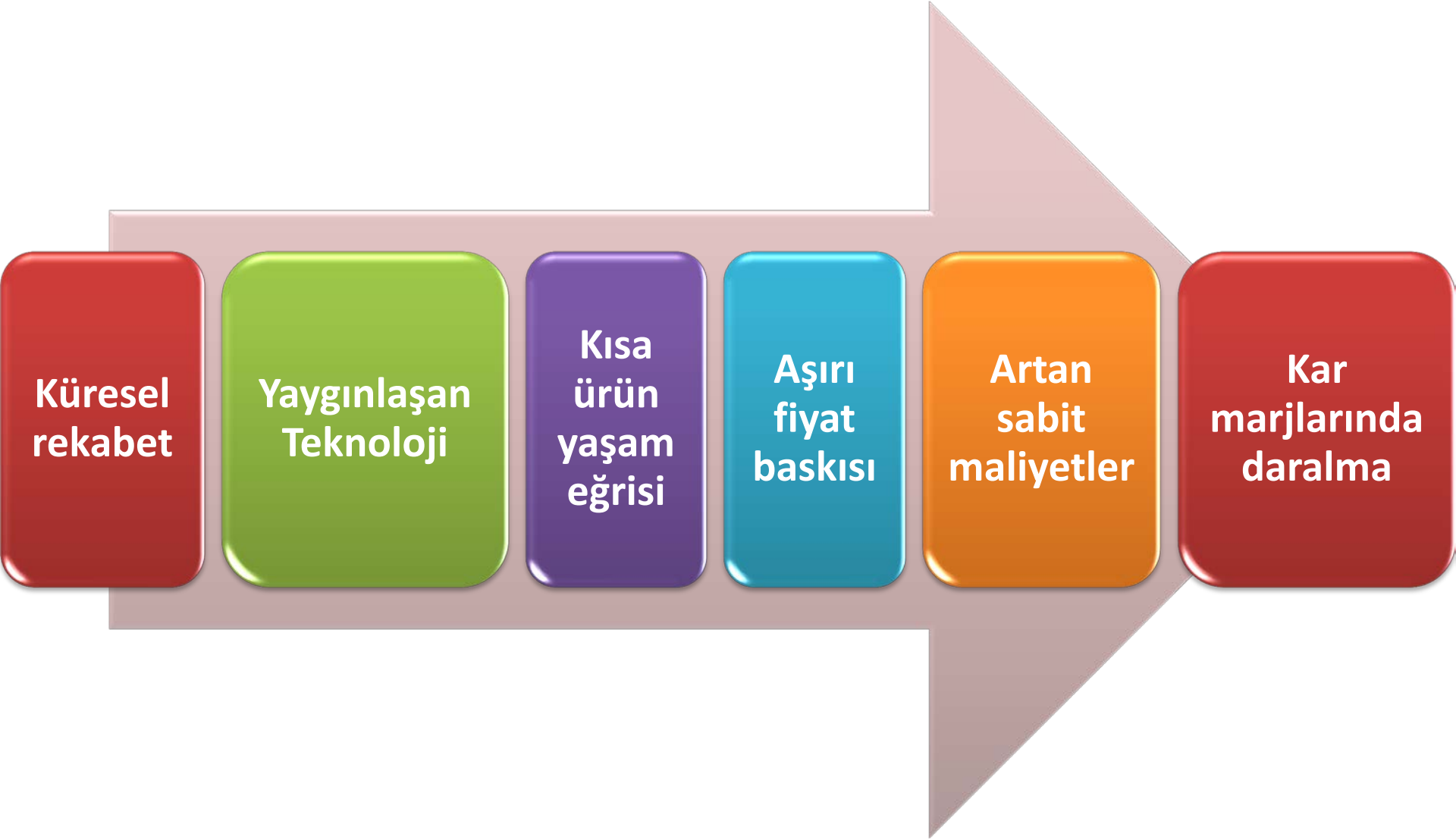


**Ceyhun YEŞİLŞERİT**

**Rönesans Değişim ve Yönetişim Bilimleri Enstitüsü**

# "Stratejik Satınalma"ya Geçiş Süreci

# Dünya Ekonomisinde Son Yıllardaki Değişimler



# Tedarik Fonksiyonunun Evrimi

Satınalma Yönetimi

Lojistik  
Yönetimi

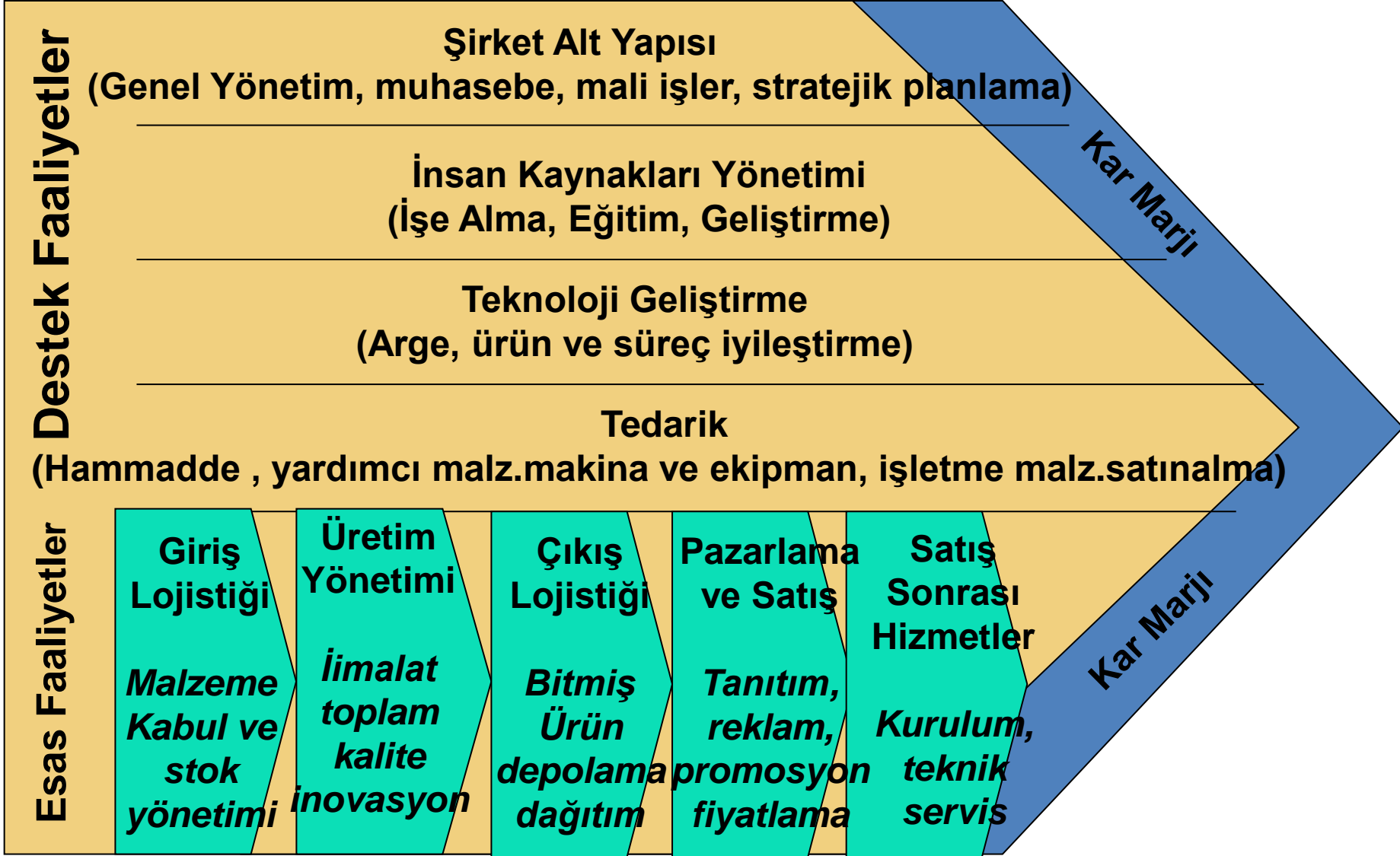
Stratejik  
Satınalma  
Yönetimi

Tedarik  
Zinciri  
Yönetimi

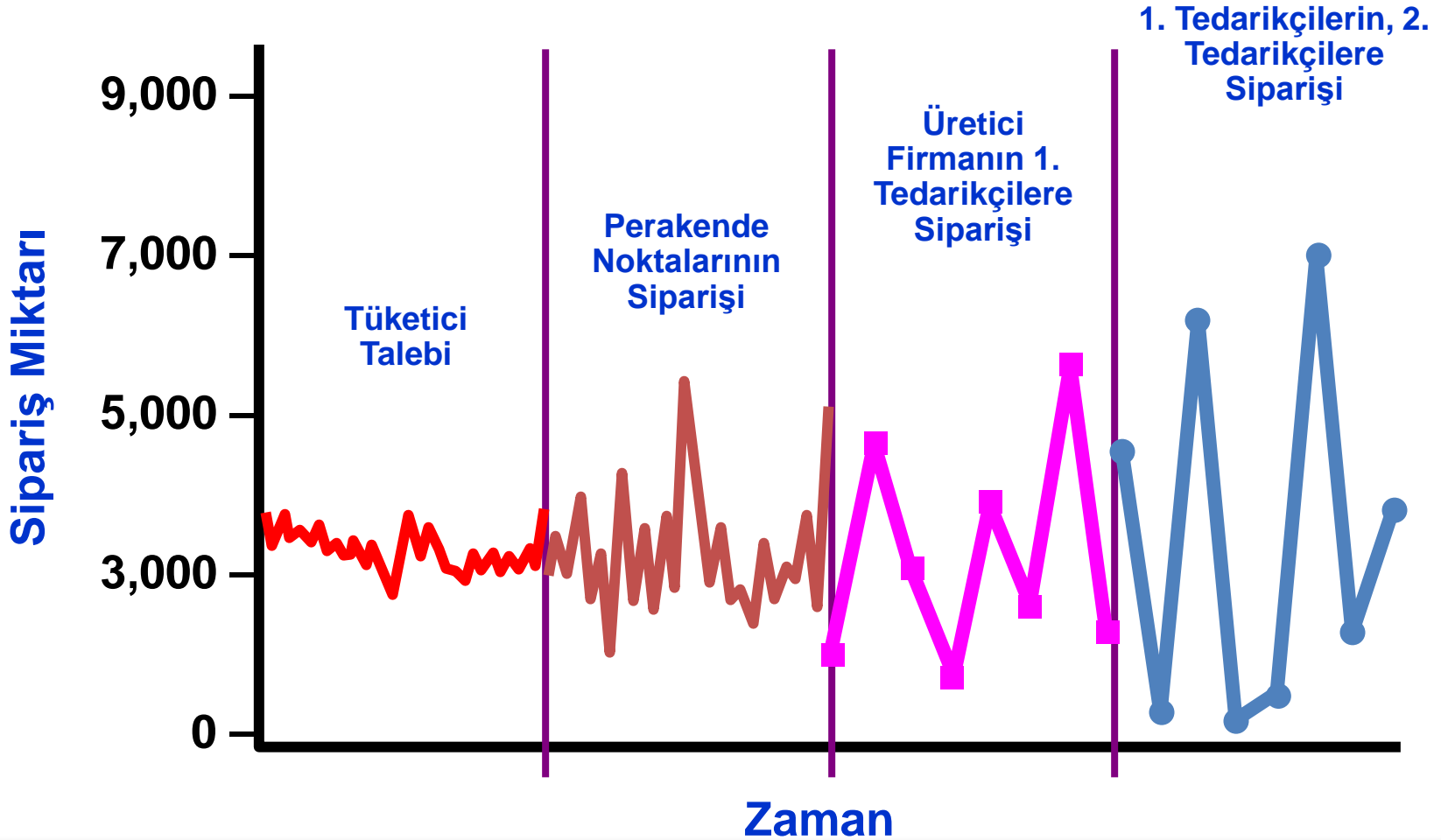
## Günümüzde Tedarik Konulu Kavramlar

- Satınalma Cirosundaki Artış
- Merkezi Satınalma
- Küresel Satınalma
- e-Satınalma
- Satınalma Yöneticisinin Önemi
- Sosyal Sorumluluk
- Şeffaf Satınalma
- Sürdürülebilir Satınalma
- Stratejik Satınalma
- Tedarik Zinciri Yönetimi

# Değer Zinciri Analizi (M.Porter)



## Tedarik Zincirinde Kamçı Etkisi



# "Stratejik Satınalma" ve "Satınalmacı"



1

- Tahmin ve bütçe çalışması

2

- Uygun tedarik kaynaklarını belirleme

3

- Teklif alma

4

- Teklif müzakeresi ve sipariş verme

5

- Sözleşme yönetimi

6

- Teslimat, ödeme ve belge yönetimi

7

- Malzeme, fiyat ve kaynak yönetimi

8

- Tedarikçi yönetimi

# "Satınalma" Bölümünden Bilgi Akışı

## Genel Yönetim

- Maliyetler ve Bütçeleme
- Ekonomik durum
- Yatırım bilgileri

## Pazarlama

- Rekabet bilgileri
- Yeni ürün bilgileri
- Pazar bilgisi (paydaşlar)

## Üretim

- Maliyet
- Terminler (planlama)
- Lojistik bilgileri

## "Stratejik Satınalma"nın Potansiyel Katkıları

- Planlama ve bütçeleme faaliyetleri ile şirketin kurumsallaşmasına katkı sağlama
- Tedarik maliyetinin dolayısıyla satış fiyatının kontrolü
- Envanter Dönüş Hızını kontrol ederek karlılığı etkilemek
- Tedarik edilen malzemelerin kalitesini kontrol ederek üretilen ürünün kalite düzeyini kontrol ve geliştirme
- Tedarik sürelerinin kontrolü ile müşteriye teslim süresini belirleme ve geliştirme

## "Stratejik Satınalma"nın Potansiyel Katkıları

- Yeni ürün geliştirme konusunda tedarikçilerle işbirliği içerisinde olarak bilgi ve maliyet tasarrufu sağlama
- Tedarik maliyetlerini kontrol altında tutarak şirketin karlılığını etkileme
- Rakiplerin hareketlerini tedarikçiler aracılığıyla izleyerek stratejik bilgi kaynağı olma
- Stok kontrolü yoluyla üretim verimliliğini etkileme
- Şirketin marka (imaj) yönetiminin bir parçası olarak rekabet avantajı sağlamasına katkı verme
- Şirket stratejisinin ve sosyal sorumluluğunun dışarıya yansıdığı yer olarak vitrin görevi görme (Ticari itibar)

## "Satınalma"nın Performans Ölçüm Kriterleri

- **Yıllık Maliyet Avantajları**

- Yıllık bazda toplam maliyet avantajlarınız; satınalmanızın şirketinizin finansal başarısına sağladığı katkının önemli bir göstergesidir.

- **Yıllık Maliyet Avantajları / Satınalmanın Kontrolündeki Harcamalar**

- Bu oran, satınalmanın üzerine düşen sorumluluklarını yerine getirdiğinin ve etkili satınalma yaptığının bir ölçüsüdür.

## "Satınalma"nın Performans Ölçüm Kriterleri

- **Satınalma Yatırımın Geri Dönüşü**
  - Nasıl ki bir yatırım yapılacağı zaman, yatırımın geri dönüş oranı hesaplanıyorsa; siz de satınalmanızdaki yatırımın geri dönüş oranını hesaplamalısınız. Başka bir ifadeyle; Yıllık Maliyet Avantajları / Satınalmanın Operasyonel Maliyetleri oranıdır.

## "Satınalma"nın Performans Ölçüm Kriterleri

- **Tedarikçi Zamanında Teslimat Oranı (Hedef : %100)**
  - Bu kriter satınalmanın yönettiği tedarikçilerin, talepleri ne derece zamanında yerine getirebildiğini gösterir.
- **Tedarikçi Hata Oranı (Hedef : %0)**
  - Bu oran satınalmanın yönettiği tedarikçilerin doğru seçilip, seçilmediğini; sürekli iyileşme eğiliminde olup, olmadığını gösterecektir.

## "Satınalma"nın Performans Ölçüm Kriterleri

- **İç Müşteri Memnuniyet Derecesi (Hedef : %100)**
  - Bu puan; satınalmanızın iç müşterilerin taleplerini doğru şekilde yerine getirip, getirmediğinizi gösterecektir. Anket şeklinde düzenlenir.
- **Satınalma Çevrim Süresi**
  - Satınalma çevrim süresi; satınalma sürecinin başlangıcı ile bitişi arasında geçen ortalama zamandır. Bu oran, satınalmanızın verimliliğini gösterecektir.



## Üst Yönetimin "Satınalma"dan Beklentileri

- **Maliyet Düşürme** : Tüm maliyet avantajlarınızı yıllık olarak kayıt altına alın ve toplam avantajınızı üst yönetime sunun.
- **Verimlilik** : Daha az kaynakla daha çok iş yapmak. (Satınalma çalışanı başına düşen sipariş sayısı, kişi başına düşen maliyet kazancı.)
- **Destekler** : Şirketin vizyon ve misyonuna uygun destekler. (Yüksek kalite, kısa temin süresi, daha iyi servis, düşük maliyet v.s.)

## Üst Yönetimin "Satınalma"dan Beklentileri

- **Müşteri Memnuniyeti** : Kesintisiz tedarığın sağlanması. Müşteri isteklerinin yerine getirilmesi.
- **Pozitif Nakit Akışı** : Nakit akışının belirlenen limitler içinde yönetilebilmesi.

## "Satınalma"da Kurumsal Motivasyon

- Ödemelerin düzgün yapılması,
- Alınacak malzeme ya da hizmetin tarifinin düzgün yapılması,
- Sektörde oturmuş fiyat fikri ve vadesini aşırı zorlamak motivasyonu en çok bozan işlemdir.
- Mümkün olduğunca inisiyatif kullanımı motivasyonu arttırır,
- Satınalmacı'nın ücretinin tatmin ve takdir edici oluşu satınalmacı'yı motive eder.

## "Stratejik Satınalmacı"nın Bireysel Özellikleri



- Vizyoner,
- Dürüst,
- Güvenilir,
- Adaletli davranan,
- Etik açıdan yüksek değere sahip,
- Sistematik çalışan,
- Gelişmeye açık,
- İlişkileri koruyup, geliştirebilen,
- İletişim yeteneği, motivasyonu yüksek,

## "Stratejik Satınalmacı"nın Bireysel Özellikleri

- Dünyadaki değişimleri takip eden ve ayak uydurabilen,
- İleri görüşlü,
- Yaratıcı,
- İnsanları tanıyan,
- Olumsuz kararlar alma özelliğine sahip,
- Eğitici ve geliştirici,
- Özgüveni yüksek ve temsil yeteneği olan.



## Stratejik Satınalma Süreci İçin İpuçları

- Talep tahmininden başlayarak tedarik tahminlerini belirleyin
- Detaylı tedarik bütçesi hazırlayın
- Tedarik edilecek ürüne özel özellikleri tanımlayın
- Devamlı bir alımsa standardize etme fırsatlarını anlamaya çalışın
- Fiyat, Teslim, Vade ve Ödeme Aracı hedeflerinizi belirleyin
- Hedefi ulaşmanızı sağlayacak kritik başarı faktörlerini belirleyin

## Stratejik Satınalma Süreci İçin İpuçları

- Malzeme, Fiyat, Teslimat, Vade ve Ödeme Araçları konularında verileri güncel tutun ve edindiğiniz verileri farklı kanallardan teyit edin
- Pazarlardaki trendleri takip edin
- Yeni tedarikçileri ve çözümleri takip edin
- Bilgi talep formları geliştirin ve aktif olarak kullanın (RFI)
- İmzalanmış uzun vadeli sözleşmeleri hedeflerinize uygun yönetin

## Stratejik Satınalma Süreci İçin İpuçları

- Toplam sahip olma maliyetini göz önüne alarak rutin alımlar için stratejinizi belirleyin
- Hedef maliyet stratejisi ile proje alımlarınızı yönlendirin
- Alınabilecek ek hizmetler için alternatiflerinizi belirleyin
- Tedarikçi ilişkilerinde izleyeceğiniz stratejinizi belirleyin



## Stratejik Satınalma Süreci İçin İpuçları

- Tedarikçilerden gelecek detay sorular ve ek bilgileri değerlendirin
- Gelen teklifleri teklif değerlendirme şablonlarına aktarın
- En uygun teklifi değerlendirme kriterlerine göre seçin
- Final pazarlık ve sözleşme detaylarını tedarikçiyle netleştirin

## Stratejik Satınalma Süreci İçin İpuçları

- "Genel Satınalma Sözleşmesi" hazırlayın
- Sözleşmenin hukuki ve iş süreçlerine uygunluğundan emin olun
- Tedarikçi performansının nasıl değerlendirileceğini tedarikçilerinizle ilişki başlangıcında açıkça görüşün
- Tedarikçilerinizle düzenli performans değerlendirme toplantıları yapın

# Tedarik Türleri ve Stratejileri

## Tedarik Türleri

- **Spot kaynak Temini;**
  - Standart ürünler.
  - Gündelik faaliyetlerle rutin satınalma.
- **Sistemik Kaynak temini;**
  - Özel ürünler.
  - Özel bir üretim için bir pazarlık sonucu ve sözleşme ile garanti altına alınmış, seçilmiş nitelikli bir tedarikçi ile ilişkiye girme.

# Kraljic Matriksi



## Kraljic Matriksi

### KALDIRAÇ

Çok sayıda tedarikçi

Orta derecede bağlılık

Rutin ürünler

Alıcı daha güçlü

### STRATEJİK

Seçilmiş tedarikçiler

Yüksek derecede bağlılık

Kritik/Yüksek alımlı ürünler

Eşit tedarikçi/alıcı dengesi

### ÖNEMSİZ

Kolay tedarik

İşle odaklı ilişki/az bağlılık

Rutin ürünler

Eşit tedarikçi/alıcı dengesi

### DARBOĞAZ

Az sayıda/tek tedarikçi

Orta derecede bağlılık

Özel ürünler

Tedarikçi daha güçlü

## Kraljic Matrisi

KALDIRAÇ	STRATEJİK
Fiyat teklifleri ile çalış	Uzun vadeli sözleşme
Hedef fiyat ile çalış	Erken tedarikçi katılımı
İhale/açık eksiltmeyle çalış	Kollektif alım imkanı

ÖNEMSİZ	DARBOĞAZ
Satınalma zamanını düşür	Tedarik garantisi sağla
Harcama maliyeti düşür	Bağımlılığı azalt (alternatif)
Taşıma maliyeti düşür	Stoğu yönet (fazla stok)

## Kraljic Matriksi

- **Önemsiz ürünler**
  - Tedarik riski olmayan ve karlılık etkisinin de düşük olduğu ürünler
  - Kaynakların minimum oranda ayrılması gereken alandır
  - Satınalma süreci mümkün olduğunca basitleştirilmeli ve otomatize edilmelidir.
  - Mümkün olduğunca onaylardan ve merkezileşmekten uzak bir satınalma politikası izlenmelidir.



## Kraljic Matriksi

- **Kaldıraç Ürünler**
  - Karlılık üzerinde en yüksek etkisi olan ürünlerdir
  - Düşük tedarik riski ve genellikle bir çok tedarikçi vardır
  - Küçük tasarruflar karlılığa yüksek katkı sağlar (Kaldıraç Etkisi)
  - Tedarikçiler arasında rekabetle maliyet azaltmaya odaklanmalıdır.

## Kraljic Matriksi

- **Stratejik Ürünler:**
  - Müşteri için en kritik ürünler
  - Toplam maliyet içinde en büyük bileşen fiyattır
  - Genellikle tek tedarikçi vardır
  - Uzun vadeli ilişkiler /Ortaklıklar kurulmalıdır.

## Kraljic Matriksi

- **Dar Boğaz Ürünler**

- Yüksek tedarik riski yaratan ancak karlılığa etkisi düşük ürünler.
- Genellikle, ürün maliyetinin önemli bir kısmını oluşturmazlar.
- Genellikle, güç tedarikçiler tarafındadır.
- Tedariğin devamlılığının gerekirse biraz daha yüksek maliyete rağmen karşılanması esastır.
- Uzun vadeli kontratlar yapılması ya da stok taşınması uygundur (Bazen ikisi de gerekebilir)

# Tedarikçi Sayısını Belirleme

## Tedarikçi Sayısı Arttıran Ana Faktörler

- Malzeme listelerindeki artış (Komplike ürünler)
- Ürün tiplerinin / modellerin çoğalması
- Üretim hatlarının çoğalması
- Müşteri tercihlerindeki artış ve farklılaşma

# Tek ve Çok Kaynak Kullanımı

	Tek kaynak	Çok kaynak
<b>Avantajlar</b>	<p>Daha iyi kalite ve kalite güvence sistemi</p> <p>Güçlü, uzun süreli işbirliği</p> <p>Daha büyük bağımlılık daha fazla katılım gerektiriyor</p>	<p>Rekabetçi ihale satın alıcıya fiyat avantajı sağlayabilir</p> <p>Bir tedarikçi aksadığında diğerinden yararlanılır</p> <p>Geniş bilgi ve uzmanlık kaynağı</p>
<b>Sakıncalar</b>	<p>Tedarik aksamalarına hassaslık</p> <p>Bireysel sağlayıcı miktar dalgalanmalarından etkilenir</p> <p>Alternatif olmadığında fiyat baskısı</p>	<p>Katılım zor</p> <p>Kalite güvence sistemi geliştirmek daha zordur</p> <p>Yeni süreçlere yatırım yapma isteksizliği</p>

## 70-30 Yaklaşımıyla 2 Tedarikçi Kullanımı

- İş Hacminin %70'i bir tedarikçiye kalan 30% ikinci bir tedarikçiye verilir.
- Büyük tedarikçiden ölçek ekonomisi sağlanır.
- Küçük tedarikçi rekabet sağlar.
- Küçük tedarikçi, büyük tedarikçide problem olması durumunda yedek tedarikçi görevi de görür.

# Tedarikçi Seçimi



## Satınalmanın Altı Doğrusu

Etkili ve verimli satınalma'nın 6 doğrusu;

1. Kaynak
2. Miktar
3. Fiyat
4. Kalite
5. Zaman
6. Ödeme aracı

Bu doğrular içerisinde 'kaynak' yani tedarikçi, diğer 5 faktörü de etkilediğinden, en önemli nokta olarak sayılabilir.

## Tedarikçi Seçimi

- Satınalma kararı verildikten sonra pazardaki potansiyel tedarikçiler kapasite, kalite yönetimi, teknoloji, üretim verimliliği, maliyet analizi, pazardaki yeri, referanslar, genel yönetimi vb başlıklara göre analiz edilmelidir.
- Seçim esnasında gelecekte de bu durumunu koruyabilecek veya bu duruma gelebilecek durumdaki potansiyel firmalar seçilmelidir.

## Tedarikçi Seçimi

- Değerlendirilecek firmaların; iş deneyim süresi, firma yapısı, ödenmiş firma sermayesi, çalışan sayısı, hakkında bilgi sağlar, iş yapısı ve sektördeki durumu, finansal kapasitesi, uygulanan kalite sistemi, çevre yönetim sistemi, uygulanan güvenlik programı, güncel yasal kısıtlar da karar mekanizmasında etkin olmalıdır.

## Seçimde Önemli Kriterler

- Tedarikçinin tecrübesi
- Fiyat düzeyi
- Tedarikçinin işlem stili ve kültürü
- Tedarikçinin sahip olduğu uzmanlık ve ihtiyaçların aynı olup olmadığı
- Sertifikaları
- Finansal durumu ve teknik yeterliliği
- Piyasa referansları
- Kararlılık

# MÜZAKERE

## Pazarlık Sürecinde Dikkat Edilecekler

- Fiyat önemli bir teklif parametresidir. Ancak karar vermek için tek belirleyici olmamalıdır. Bazen en ucuz fiyat, en pahalı maliyetlere yol açabilir. Tedarikçinin verdiği fiyatın alıcı ve kendi yönünden tutarlı ve makul olması gerekir.
- Tedarikçilerden gelen teklifleri mümkün olduğunca kolaylıkla değerlendirebileceğimiz "tek tip" teklif isteme formatlarında talep etmeliyiz.
- Bu formatı her ürün grubu için ayrıca değerlendirmeliyiz.

## Pazarlık Sürecinde Dikkat Edilecekler

- Her satınalmacı optimal fiyatı yakalamaya çalışsa da, maliyet fiyatı, kalite, ürünün/hizmetin sipariş ve stok hızı, dışsal ve içsellikler, ölçek ekonomisi maliyetleri efektif fiyata etkili olacaktır.
- Malzemenin stoklardaki mevcudu, minimum stok miktarı, stok devir hızı, tedarik ve teslim süreleri, tedarikin aciliyeti, ilerideki olası fiyat hareketleri pazarlık gücünü ve maliyetlerini etkileyen unsurlardır.

## Tedarikçinin Pazarlık Gücü

- Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması
- Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği
- Tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunmaması
- Tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan satışlarının önemli bir yer tutmaması



## Alıcının Pazarlık Gücü

- Alıcının alım miktarı işletmenin cirosunda önemli bir orana sahipse
- Tedarikçinin ürünleri standartsa ve alternatifleri kolayca bulunabiliyorsa
- Alıcı sektör ve diğer mal satan işletmeler hakkında gerekli bilgiye sahipse
- Alıcının, tedarikçiyi değiştirme veya başka birinden satın alma maliyetinin olmaması ya da çok düşük olması halinde

## Pazarlık Süreci

- Satınalma pazarlıklarında tüm müzakerelerde olduğu gibi yıkıcı değil yapıcı müzakerelerde bulunmak önemlidir.
- Taraflar amaç ve hedeflerinin birleştirilebileceğini veya en azından yakınlaştırılabileceğini düşünürler. Bu nedenle her iki taraf da işbirliği yaparak çıkarlarını ortaklaşa olarak arttırmaya çalışırlar. Literatürde bu tür müzakerelere “kazan-kazan” yaklaşımı adı verilmiştir.

## Pazarlık Süreci



## Ön Hazırlık

- I. Hedefler
  - II. Gücün ve ihtiyaçların tespiti
  - III. Başlama noktası
  - IV. Kabul edebilecek kalemler
  - V. Tedarikçiye sunulacak alternatifler
  - VI. Güçlü olduğumuz yönler
  - VII. Süre
  - VIII. Nakit akış ve finansman
- başlıkları dikkatlice incelenip hazırlanılmalıdır.

## Pazarlık

- Soru sorun
- Olumsuz konuşmayıp, karşınızdaki kişiyi itmeyin.
- Duygu ve hislerinizi öfke ve kaygı duymadan iletin
- Hayır diyebileceğinizi gösterin.
- İyi dinleyin
- Sabırlı olun ve yönetilebilir riskleri alın.
- Vücut dilinizi iyi kullanın

## Dikkat!!!

- Tedarikçiye gizli bilgileri vermek, rakiplerin fiyatı, formüller, üretim yöntemleri, çizimler, şirket stratejik planları, çalışanlara ait kişisel bilgiler, eldeki alternatif tedarik kaynakları, müşteri listeleri ve bilgilerin tedarikçiye verilmesi etik değildir.
- Ayrıca tedarikçilere yanlış bilgiler verip aşırı miktarlarla pazarlığa girmek ve fiyatı miktar çokluğundan yararlanarak indirdikten sonra miktarı düşürmek, tedarikçinin teklif hatalarından yararlanmak etik olamaz.

## Bazı Pazarlık Taktikleri

- Aşırı başlangıç talebi taktiği
- Bütçemiz kısıtlı taktiği
- Fazla zamanımız yok taktiği
- İster kabul et , ister etme taktiği
- Teklifinizi onaylatmam gerekiyor taktiği
- İyi adam – kötü adam taktiği
- Tehditle sonuç alma taktiği
- En düşük fiyatınız nedir taktiği
- “ eğer ....?” taktiği

## Temel Pazarlık Taktikleri

- Tırmandırma taktiği
- Ek istemler yada “ çöplenme ” taktiği
- “istediđimi seçerim kardeşim” taktiği
- Görüşmecileri değiştirme taktiği
- Uzmanların gözdağı vermesi taktiği
- Satıcıyı “ hafife alma ” taktiği
- Güç gösterisi taktiği



*Teşekkür ederiz 😊*

*Ceyhun YEŞİLŞERİT*  
*Rönesans Değişim ve Yönetişim Bilimleri Enstitüsü*  
[c.yesilserit@rdbe.com.tr](mailto:c.yesilserit@rdbe.com.tr)  
[www.hareketegec.com](http://www.hareketegec.com)  
[www.rdbe.com.tr](http://www.rdbe.com.tr)