|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Satınalma Tanımları ve Trendleri | [Yazdır](http://www.karedanismanlik.com/component/content/article/58-uretim-lojistik/211-satinalmatrendleri.html?tmpl=component&print=1&page=) | [e-Posta](http://www.karedanismanlik.com/component/mailto/?tmpl=component&link=aHR0cDovL3d3dy5rYXJlZGFuaXNtYW5saWsuY29tL2NvbXBvbmVudC9jb250ZW50L2FydGljbGUvNTgtdXJldGltLWxvamlzdGlrLzIxMS1zYXRpbmFsbWF0cmVuZGxlcmkuaHRtbA%3D%3D) |

|  |
| --- |
| Günümüzün rekabet koşulları, teknolojinin gelişimi, dünya pazarlarının yakınlaşması ve şirketlerin daha çok farkında olmaları ile Satınalma Fonksiyonunun önemi sürekli olarak artmaktadır. Önceleri destek fonksiyonu olarak görülen satınalma, 21.yy’da yüksek rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve büyüyebilmek için ana fonksiyonlardan birisi olarak görülmektedir.  Satınalma fonksiyonunu günümüzde 4 ana unsur şekillendirmektedir. Globalizasyon: Önceleri genelde teknik gereklilik veya yerel firmalara karşı defansif tebdir olarak görülen dış alımlara, artık maliyet azaltımı, kalite arttırımı, esneklik kazanımı.... potansiyeli olarak bakılmaktadır. Özellikle çokuluslu şirketler globalizasyonun getirdiği satınalma avantajlarını yerel rakiplerine karşı kullanmaktadırlar. Global kaynaklara yönelim arttıkça satınalmacılar da bu durumu avantaja çevirebilmek için global ticareti yönlendiren politika, altyapı, kültür, iklim, kur etkisi gibi konuları bilmeli ve bu yönlerdeki değişimleri takip etmek zorundadırlar. Endüstri Konsolidasyonu: 90’lı yıllar ile birlikte ‘bigger is better’ görüşü tüm dünyada yayıldıkça, şirket satınalmaları ve evlilikleri başlamıştır. Şirketler büyüdükçe tedarikçilerini daha ucuz ve kaliteliye zorlamaktadırlar. Bu durum karşısında, kendi aralarında veya müşterileri ile stratejik ittifak oluşturabilen ve çok uluslu şirketlere birden fazla ülkede hizmet verebilen tedarikçiler ayakta kalabileceklerdir. Teknoloji: Teknoloji devriminin (internet) tüm fonksiyonlar gibi satınalma üzerinde de ciddi etkileri olmaktadır. ERP, EDI, E-Ticaret (E-sourcing, E-procurement...) gibi uygulamalar hem satınalma cephesinde hem de tedarikçilerde yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Teknoloji kullanımında temel hedefler; işlem maliyetlerinin azaltılması, yüksek verimlilik, daha iyi planlama ve iletişim olarak sayılabilir. Tedarik Zinciri Senkronizasyonu: Şirketler ayakta kalabilmek ve büyüyebilmek için ana işlerine konsantre olmalı ve paydaşları ile daha iyi ilişkiler kurabilmelidirler. Senkronize edilmiş tedarik zincirinden, kasdedilen tedarikçi-şirket-müşteri arasındaki bilgi, malzeme ve hizmet akışının optimum performans ve minimum maliyetle gerçekleşmesidir. Sağlıklı işleyen bir tedarik zinciri ile şirketler pazara belirli ürünleri ilk olarak sunma, maliyet ile rekabet avantajı sağlama, verimli kaynak kullanımı ve yüksek müşteri memnuniyeti gibi faydalar elde edeceklerdir.  Tüm bu gelişmelerle birlikte satınalma fonksiyonundan ve satınalmacıdan beklenenler sürekli olarak artmaktadır. Son 10-15 yıllık bir döneme bakıldığında şirketlerin %50’sinden fazlasının satınalma organizasyonları değiştirdiği gözlenmektedir. Bu doğrultuda bakıldığında, 21.yy’ın değişen, etkin satınalma organizasyonlarının üzerinde çalıştığı ve etkilendikleri belirli tanımlar ve trendler mevcuttur.  Satınalma Stratejileri: Genel olarak; pazar araştırmaları/analizleri ile fırsatların takip edilmesi, portföydeki risk ve tehditlerin belirlenerek gerekli politikaların oluşturulması ve kaynakların tahsisi, satınalma aktivitelerinin nasıl organize olacağı, işleyeceği ve yönetileceğinin ve fırsatların üzerine nasıl gidileceğinin tanımlanmasıdır.  21. yy’da satınalma stratejileri şirket ana stratejilerine uyumlu şekilde oluşturulmalıdır. Aynı zamanda bağımsız olarak değil de, üretim, teknik, ar-ge, satış-pazarlama gibi fonksiyon stratejileri ile birlikte ele alınmalıdır.  Satınalma stratejilerinin önemli bir parçası da tedarikçi ilişkileridir. Hedeflenen durum az sayıda tedarikçi ile birlikte çalışarak değer yaratma ve birlikte gelişimdir. Satınalma stratejileri oluşturulurken hedef maliyet değil de, değer odaklılık olmalıdır. Sadece maliyet değil, kalite, müşteri memnuniyeti, iş güvenliği ve toplam satınalma maliyeti gibi başlıklarda gelişim hedeflenmelidir.  Tüm bunların yapılabilmesi için satınalma fonksiyonları portföylerini kategorize etmelidirler. Günümüzde tüm portföyüne aynı şekilde davranan satınalma organizasyonları kabul görmemektedir. Kategorize işlemi çeşitli yöntemlerle gerçekleştirilebilir; bunlardan birtanesi olan harcama analizi kısaca aşağıdaki şekildedir.  Bu analizde maliyet yıllık harcama olarak değerlendirilirken, risk ekseni şirketlere spesifik olarak tanımlanabilir; teknolojik faktörler, arz durumu, teknik gereklilikler, pazar koşulları, yeterli tedarikçi sayısı, çevre koşulları... gibi faktörler baz alınarak tanımlanmalıdır. Bu analiz neticesinde 4 bölgeye ayrılan satınalma portföyüne, ayrı hedef ve yöntemler dahilinde yaklaşılmalıdır. Örnek olarak taktiksel(kritik olmayan) satınalma gruplarında ana hedeflerden birisi işlem (transaction) maliyetlerini azaltmakken, stratejik gruplarda tedarikçilerle stratejik ittifakların kurulması hedefi ve uzun dönemli planlama öne çıkmaktadır.  Pazar Bilgisi & Analizi: Sistematik şekilde pazardaki değişikliklerin takibi ve bunların ardından gelebilecek tehdit ve fırsatların tahmin ve analizine dayanmaktadır. Elde edilen pazar bilgisi maliyet modelleme(tedarikçilerin fiyatlandırma mantığının anlaşılması ve ürünlerin maliyet dökümlerinin çıkarılması), pazarlık, tedarik devamlılığının sağlanması, stratejik planlama, yeniliklere ulaşma(teknolojik gelişimlerden faydalanma), ve satınalma iç proses gelişimi konularında kullanılmalıdır.  Pazar ile ilgili toplanacak bilgiler makroekonomik(ulusal ve dünya piyasalarındaki, işsizlik, enflasyon, büyüme ve faiz oranları, döviz kurları, çevre, ithalat, vergi yasaları, asgari ücret artışı, global bazda yayınlanan çeşitli pazar indeksleri........), endüstri özel( pazar tipi; alıcı-satıcı, pazardaki satınalma yönünden rakipler ve hareketleri, pazarın iç dinamikleri..) ve tedarikçi özel(kapasite, ürün çeşitliliği, fiyatlandırma ve karlılık, ortaklar, teknoloji kullanımı, organizasyon, proses, yönetim, müşteriler....) olarak sınıflandırılabilir. Bilgilerin toplanması aşamasında resmi (başbakanlık, DİE) ve özel (medya, danışman şirketler) kaynakların kullanımının yanısıra tedarikçi ziyaretleri ve satış personellerinin ziyaretleri önemli veri kaynağı olarak dikkate alınmalıdır.  Bilgilerin elde edilmesi neticesinde çeşitli analizlerle(SWOT...) gelecek ile ilgili aksiyon planları ortaya konulmalıdır.Önemli olan bir diğer nokta da elde edilen bilgilerin ve yapılan analizlerin sadece satınalma bölümünde kalmaması, olası kullanım için diğer bölümlerin de bilgisi ne sunulmalıdır.  Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Şirketler her geçen gün daha fazla outsourcing kararı vermektedirler. Geçmişte bu kararın verilmesinde teknik bölümler başrol oynarken, artık bu karar satınalmanın liderliğinde çok fonksiyonlu takımlar tarafından verilmektedir.  Outsourcing’in hedefleri olarak; esas faaliyete odaklanmak, başkalarının teknik uzmanlığından faydalanmak, verimlilik artışı ve maliyet azaltımı gösterilebilir.  Outsourcing konusunda başarının anahtarı, başarılı outsourcing kararından çok, başarılı outsourcing yönetimidir. İlk olarak genel hizmetler (servis, yemek, bahçe bakımı...) ile başlayıp, IT süreçleri ile devam eden outsourcing süreçlerinin günümüzde ulaştığı nokta bazı şirketlerde ar-ge, lojistik faaliyetlerinin outsource edilmesi noktasına ulaşmıştır.  Outsourcing kararı öncesinde sorgulanması gerekenler; x Genel stratejilere uyumu/yararı x Proses etkileri (teknoloji-verimlilik artışı) x Her 2 tarafından bilgi-belge paylaşımına açıklığı x İlgili yasalara uyum x Pazar şartları x Dinamik gider-fayda analizi x Outsourcing’in iç müşterileri x Müşteri memnuniyetine olası etkileri sayılabilir. Karar sürecinin acele getirilmemesi ve çok yönlü analizlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Şirketler outsourcing yolunu genelde bir işi kendilerinden daha iyi yapanlar bulunduğunda ve aradaki farkı kapatamayacak duruma geldiklerinde seçeceklerdir. Başarılı gerçekleşmiş bir karar süreci ve iyi yönetilmiş outsourcing sürecinin faydaları; sermaye ve işgücü maliyeti azaltımı, verimlilik artışı, ana işlere odaklanma, faaliyet düzenliliği, risk azaltımı ve daha hızlı hareket olacaktır.  Tedarikçi Seçimi ve Yönetimi: Etkili ve verimli satınalma 5 adet doğrunun biraraya gelmesi ile gerçekleşmektedir; Fiyat / Kalite / Kaynak / Zaman / Miktar. Bu doğrular içerisinde ‘kaynak’ yani tedarikçi, diğer 4 faktörü de etkilediğinden, en önemli nokta olarak sayılabilir.  Tedarikçi seçimi, tedarik zincirinin en önemli halkalarından birisidir. Satınalma kararı verildikten sonra pazardaki potansiyel tedarikçiler çeşitli başlıklara göre analiz edilmelidirler(kapasite, kalite yönetimi, teknoloji, üretim verimliliği, maliyet analizi, pazardaki yeri, çevre-isig anlayışı, referanslar, genel yönetimi.....). Bu analizler neticesinde belirlenecek tedarikçiler ihale sürecine katılıp, hedefler doğrultusunda Toplam Satınalma Maliyeti yönünden en uygun durumdaki tedarikçiler seçilmelidir. Seçim esnasında sadece bugünün en iyi tedarikçisi değil gelecekte de bu durumunu koruyabilecek veya bu duruma gelebilecek durumdaki potansiyel arzeden firmalar seçilmelidir.  Tedarikçi ilişkilerinde dönüm noktası tedarikçilerle yakın ilişki ve işbirliği kavramıdır. Bu açıdan, mevcut tedarikçilerin performans değerlendirmesi giderek önem kazanacak ve satınalmacılar performans değerlendirmesi ve değerlendirme ölçülerinin belirlenmesi aşamalarına daha çok vakit ayıracaklardır. Değerlendirme ölçüleri daha çok kişiselleşecek, firmalara ve tedarik zincirinin belirli halkalarına yönelik ölçümler yaratılacaktır. Performans ölçümleri şirket hedeflerine paralel olarak yaratılmalıdır, maliyet ana kriter olmakla beraber kalite, gelişim, isig ... gibi diğer kriterler de duruma özel olarak kullanılmalıdır.  İlerleyen dönemlerde tedarik zincirinin halkaları daha yakın çalışmak zorunda kalacaklardır. Bu durum tedarikçi ilişkilerinde günümüzden daha çok bilgi paylaşımı, birlikte planlama ve hedef belirleme, performans takibi..... gibi başlıkların giderek önem kazanmasına neden olacaktır.  Stratejik İttifaklar: Tedarikçilerle kurulan uzun dönemli, karşılıklı faydaya dayanan ve özel koşullar içeren ilişkidir. Amaç maliyet azaltımı veya pazara daha iyi ürün/hizmet sunmak olabilir. Yıllık harcamının yüksek olduğu ve yeterli tedarikçi sayısının az olduğu gruplardaki ve satınalma portföyünde stratejik olarak şeçilen kısımda kalan alımların yapıldığı tedarikçilerle kurulmalıdır.  Üst düzey olarak sayılan stratejik ittifaklarda üst düzey katılımı ve gelişmiş takım çalışması mevcut olmakla birlikte, hedef yeni bir teknoloji veya ürün gelişimi, yeni pazarlara yönelme gibi şirketin stratejik öncelikleri ile paraleldir. Alt ve orta düzey ittifaklarda ise genelde hedef maliyet azaltımı, kalite ve performans arttırımı olabilir.  Stratejik ittifaklarda başarının sağlanması için olması gerekenler; x Üst düzey taahhüdü x Doğru tedarikçi seçimi x Birlikte çalışma/planlama/hedef belirleme x Ayrıntılı yazılı anlaşma x Gelişmiş iletişim/karşılıklı güven/bilgi paylaşımı olarak sayılabilir.  Sözleşme Yönetimi: İhale sürecinin tamamlanıp, sözleşmenin imzalanıp; karşılıklı taahhüdlerin tam olarak yerine getirilmesi arasında geçen zamandaki tedarikçilerle ilişkileri kapsar. İyi bir sözleşme yönetimi için ön şart olarak tabii ki iyi yazılmış bir sözleşme olması gerekmektedir. Sözleşmelerde ileride problem yaratabileceği düşünülen hususlar mutlaka yeralmalıdır. Tarih-program-sevkiyat, fiyat-fiyat değişimi, ticari şartlar, kalite-kalite kontrol, teslim yeri ve şekli, prim-penalite-ceza, fesih durumu gibi başlıklar sözleşmelerin içeriğine göre düzenlenerek sözleşmelerde yeralmalıdır.  Sözleşme yönetiminde önemli nokta, sorumluların net olarak ortaya konmasıdır. Sözleşme sorumlusu, tüm sözleşmenin yürütülmesinden sorumlu ana kişi olmakla birlikte, mümkünse karşılıklı olarak teknik-kalite-isig-finans sorumluları belirlenmelidir. Sözleşme yönetimi esnasında sürekli olarak sorgulanması gerekenler; sevkiyat programı, bütçe, olası değişiklikler, kalite, tedarikçi değerlendirme olarak sayılabilir. Sözleşme yönetiminin son aşaması olan sözleşme kapatımında; taahhüt sorgusu, karşılıklı belge alışverişi, ödemeler-ceza, teminat gibi konular netleştirilmelidir.  Yazar : Ali Tokmak |