T.C

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM SEKTÖRÜ TEDARİKÇİ FİRMALARIN STRATEJİK ÖNCELİKLERİ VE FİRMA PERFORMANSLARINA ETKİLERİ

FERİT ONUR TEZEL

Danışman

Doç. Dr. Çağrı Bulut

İzmir, 2017

T.C

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM SEKTÖRÜ TEDARİKÇİ FİRMALARIN STRATEJİK ÖNCELİKLERİ VE FİRMA PERFORMANSLARINA ETKİLERİ

FERİT ONUR TEZEL

Danışman

Doç. Dr. Çağrı Bulut

İzmir, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "**Hizmet İşletmelerinde Satın alma Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri**" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

…../ …../ 2017

Adı SOYADI

Ferit Onur TEZEL

İmza

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ SINAV TUTANAĞI

TEZ JÜRİSİ ONAY SAYFASI

Tez Danışmanı olarak bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Doç.Dr. Çağrı BULUT (İmza ve Tarih)



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Doç.Dr. Volkan ALTINTAŞ (İmza ve Tarih)



Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. İge PIRNAR (İmza ve Tarih)





Doç.Dr.Çağrı Bulut
Enstitü Müdürü

ÖZET

Genel olarak satın alma istek ve ihtiyaç duyulan mal veya hizmetlerin para, mal veya hizmet karşılığında temin edilmesidir. Tüketici olan birey ile endüstriyel kuruluşların farklı satın alma davranışı ve yöntemleri bulunmaktadır. Turizm sektöründeki tedarikçi firmaların stratejik öncelikleriyle firma performansı arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Bu amaca uygun şekilde satın alma süreçleri, uygulamaları ve satın alma faaliyetlerine ilişkin müşteriler perspektifinden ilgili yazın taranmış, devamında ise tedarikçi firmaların stratejileri hakkında bilgi sunulmuştur.

Birinci Bölümde satın almanın ve yönetiminin genel çerçevesi çizilmiştir. İkinci bölümün de performans, firma performansı ve satın alma performansı konuları işlenmiştir. Üçüncü bölümde ise tedarikçilerin müşteri seçim kriterleri anket aracılığı ile belirlenmiş ve sonuç bölümünde aktarılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre tedarikçi firmalar tarafından dört stratejinin de ele alındığı anlaşılmış olup bunlar arasından iki tanesi öne çıkmıştır. Firma performansı kriterleri ile ayrı ayrı bire-bir ilişkiler test edilmiş olup dört ayrı firma performansı ile ayrı ayrı anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

In general, the purchase request and the money needed goods and services, is provided in exchange for goods or services. There are different methods of industrial buying behavior and consumer organizations and individuals. Supplier firms in the tourism sector with the strategic priorities were to investigate the relationship between firm performances. Proper procurement process for this purpose, applications and Literature related from the perspective of customers related to purchasing activities, provides information about the suppliers of the strategy ahead.

The general frameworks of the acquisition and management have been drawn in the first chapter. The second part of the performance, company performance and purchasing performance issues are handled. In the third part of the supplier selection criteria determined through customer surveys and transferred in conclusions.

Four according to the findings, it is understood that all four strategies discussed by the two vendors stood out among them. Firm performance criteria and are tested individually one to one relationship has been found to be significantly associated with the individual four firm performance.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ ……iii
TUTANAK ……....iv
ÖZET ……..……..……..

1.4.2.4.2. Tedarikçi Geliştirmeye Engeller 27
1.4.3. Doğru Miktar 28
1.4.3.1. Doğru Stok 29
1.4.3.2. Acil Siparişler 30
1.4.3.3. Ani Yokluk 30
1.4.3.4. ABC Yöntemi 31
1.4.4. Doğru Fiyat 32
1.4.4.1. Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler 32
1.4.4.1.1. Ürün Maliyeti 32
1.4.4.1.2. Algılanan Değer ve Fiyat 33
1.4.4.1.3. Rekabet ve Piyasa Şartları 33
1.4.4.2. Satın Alma Tipleri 34
1.4.4.2.1. Hammaddeler 34
1.4.2.2.2. Standart Üretim Maddeleri 34
1.4.2.2.3. Küçük Değerli Maddeler 34
1.4.2.2.4. Özel Maddeler 35
1.4.4.3. İskontolar 35
1.4.4.3.1. Miktar İskontoları 35
1.4.4.3.2. Mevsimlik İskontolar 36
1.4.4.3.3. Peşin İskontoları 36
1.4.4.3.4. Ticari İskontolar 36
1.4.5. Doğru Zaman 37

İKİNCİ BÖLÜM
İSLETME PERFORMANSI ÖLÇÜMÜ

2.1. İşletme Performansı Tanımı 38
2.2. Etkin işletme Performansı Ölçütlerinin Özellikleri 40
2.3. İşletme Performansı Ölçümü 41
2.3.1. Objektif (Nesnel) İşletme Performansı Ölçümü 42
2.3.2. Sübjektif (Öznel) İşletme Performansı Ölçümü 42
2.4. İşletme Performansı Kriterleri 43
2.4.1. Etkenlik 46
2.4.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma 47
2.4.3. Verimlilik 47
2.4.4. Kalite 47
2.4.5. Yenilik 48
2.4.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi 48
2.4.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk 48
2.4.8. Kamu (Sosyal) Sorumluluğu: 49
2.4.9. Ürün Liderliği 49
2.5. Satın Alma Performansı 49
2.5.1. Satın Alma Performansının Tanımı 50
2.5.2. Satın Alma Performansı Değerlendirme Ölçütleri 51
2.5.2.1. Fiyat/Maliyet Boyutu 52
2.5.2.2. Ürün/Kalite Boyutu 52
2.5.2.3. Lojistik Boyutu 53
2.5.2.4. Organizasyonel Boyut 53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TEDARİKÇİLERİN MÜŞTERİ SEÇİM KRİTERLERİ

3.1. Maliyet ve Fiyat 55
3.2. İşletmenin Kalitesi (İmajı) 55
3.3. Teslimat Hızı 56
3.4. Esneklik 56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM VE ANALİZLER

4.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci 57
4.2. Ölçekler ve Faktörler Analiz 58
4.3. Değişkenler Arası İlişkilerin Bulguları 60

SONUÇ VE ÖNERİLER 62

KAYNAKÇA 65

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablolar Dizini

Tablo 1.1. Satın Alma Departmanının Fonksiyonları …….2
Tablo 1.2. Satın Alma Merkezindeki Roller ve Karar Aşamaları ……...8
Tablo 1.3. Satın Alma Süreci ……11
Tablo 2.1. Satın Alma Performans Değerlendirme Kriterleri ……...52
Tablo 4.1. Ankete Katılan Firmalarda Çalışanların Departmanları ……..57
Tablo 4.2. Ankete Katılan Firmaların Kuruluş Yılından Günümüze Kadar …….57
Tablo 4.3. Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayısı ……...58
Tablo 4.4. Ankete Katılan Firmaların Sektörleri ……..58
Tablo 4.5. Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa Değerleri ……59
Tablo 4.6. Bağımsız değişkenlere ait Faktör Analizi Bulguları ……59
Tablo 4.7. Bağımlı değişkenlere ait Faktör Analizi Bulguları ……..60
Tablo 4.8. Değişkenler arası bire bir ilişkileri gösteren Korelasyon Tablosu ……...61

Şekiller Dizini

Şekil 1.1 Tedarik Zincirinin 4 Ana Bileşeni ……3
Şekil 1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi ……4
Şekil 1.3. Küçük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi Örneği …….9
Şekil 1.4. Büyük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi Örneği ……...10
Şekil 1.5. Maliyet İndiriminin Satışa Göre Oranı ……..19
Şekil 1.6. Satın Alınan Mal ve Hizmetlerin Satılan Malın Maliyeti İçindeki ……...20
Şekil 1.7. Du Pont Analizi: Satın Alınan Malzeme ve Hizmetlerin Maliyetinde %2'lik Düşüşün RONA'yı %12.1 Artırması ……20
Şekil 1.8. Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler ……..32
Şekil 2.1. Satın Alma Performansı Ölçümünde Önemli Boyutlar ……..…….....51

BİRİNCİ BÖLÜM

SATIN ALMANIN VE YÖNETİMİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

1.1. SATIN ALMA KAVRAMI VE MODERN İŞLETMELERDE SATIN ALMANIN YERİ

1.1.1. Satın Alma Kavramı

Kudma'ya göre, satın almanın kişisel özellikleri pragmatiklik ve şüpheciliktir. Yani, bir an önce gerekli malzemenin alınmasını sağlamak (pragmatiklik) ve bunu yaparken de satın alma nedenlerini haklı çıkarmak gerekir (şüphecilik). Burada çok önemli bir durum ve gereklilik söz konusudur: tedarikçi seçimi (Burmaoğlu, 2011). Amaç; "en iyi satın alma nasıl yapılır", "en kazançlı nasıl çıkılır" gibi kesin yanıtı olmayan tezler öne sürmek değildir. Çünkü bir şirketin parasının en akıllıca nasıl harcanacağı satın alma gibi şüphecilikle dolu bir kavramda kesin matematiksel kurallarla açıklanamaz. En ucuz fiyat mı, fiyatı ne olursa olsun en iyi kalite mi, deneyim mi, sürekli çalışılan tedarikçiler mi, teslim süresi mi gibi sorulara yanıt bulmak satın almayı çözmeye yetmez. Her durum kendi içinde özeldir. En doğru karar tüm bu sayılan kriterleri birlikte düşünerek verilebilir.

Bu noktada yapılabilecek en önemli aşama; yapısallaşma, yani bir sistem kurmaktır. Eğer satın alma işlevi iyi yürüyen, sağlam bir yapıya oturtulup işletilirse ve yukarıda sayılan kriterlerle bir karar verme mekanizması kurulabilirse şirketin harcayacağı her liranın akıllıca harcanacağı kanısına varılabilir.

1.1.2. Satın Alma Amaç ve Sorumlulukları

Satın almanın bugüne kadar yapılan tanımlamalarından satın alma hedef ve sorumlulukları, "Alınan mamulleri iyi nitelikte, gerektiği kadar miktarda, olması gereken zaman diliminde, uygun tutarda ve en iyi yerden edinmek" şeklinde saptanabilir. Bu şekilde yapılan bir tanımlama, satın alma işlevlerinin kapsadığı alanın yanında, hedeflerini ve sorumluluklarını da içine almaktadır. (Çelebi ve Bayraktar, 2008).

Üretim yapan işletmeler açısından satın alma hedefleri aşağıda yer alan maddeler de özetlenmektedir:

1. Mahsul ve serviste planlı davranışlar sonucu üretimde sürekliliği yakalamak.
2. Uygun bedel, nitelik ve servis üçlüsü arasındaki uyumu yakalamak.
3. Stoklamada meydana gelebilecek zararları en aza indirmek.
4. Ürün sağlayıcılarla devamlılığı olan ilişkiler kurmak.
5. Dürüst ikincil kaynaklar belirlemek.

6. Mamul ve servislerde standardizasyon ve basit oluşum sağlamak.

7. İşletmenin piyasadaki rekabet edebileceği konumu hesaba katarak çalışmak, rekabet edebilirliğini devamlılaştırmak, üretim aşamaları hesaplanarak karlılığı sağlamak.

8. Öteki bölümler ile iletişimi kuvvetlendirmek ve uyumu arttırmak.

9. Alım işlemlerini ahlak kurallarına uygun, etkili ve en çok verim alınabilecek şekilde yapmak.

10. Çalışanlara verilen hizmet içi eğitimi arttırmak, gelişimlerini sağlamak ve motivasyonu arttırmak sonucu oluşacak olumlu davranışlarla işletmeye faydalı olmalarını sağlamak.

Satın alma bölümünün bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için birçok görevle ilgilenmesi gerekmektedir. The National Industrial Conferance Board, İşletmelerde satın alma departmanının görevlerini belirlemek için 280 satın alma departmanı üzerinde araştırma yapmıştır. Bu çalışmanın özeti Tablo 1.1. 'de gösterilmektedir (Elagöz, 2006).

Tablo 1.1. Satın Alma Departmanının Fonksiyonları

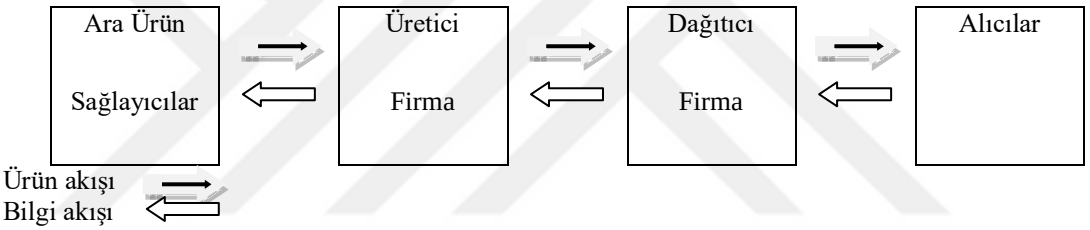
Görevi	Satın Alma Departmanının Yüzdesi		
	Öncelikli Sorumluluk	İkincil Sorumluluk	İçermeyenler
1. Sipariş Oluşturma	99	-	1
2. Tedarikçilerle Görüşme	98	1	1
3. Tedarikçilerle Pazarlık	98	1	1
4. Tedarikçi Seçimi	98	1	1
5. Fiyat Analizi Yapmak	96	2	2
6. Tedarikçi Uyumunu Sağlamak	95	4	1
7. Tedarikçi Kayıtlarını Güncel Tutma	95	3	2
8. Yeni Tedarik Kaynakları Bulmak	95	3	2
9. Sipariş Takibi Yapmak	91	7	2
10. Katalog Dosyalarını Tutmak	90	6	4
11. Hurda Malzemelerin Satışı	83	16	1
12. Faturaların Doğruluğunu Kontrol Etmek	76	22	2
13. Satın Alma ve Teslimatları Düzenlemek	76	21	3
14. Satın alma zamanını belirlemek	73	24	3
15. Pazar Araştırması Ve Maliyet Analizi Yapmak	73	19	8
16. Talepleri Kontrol Etmek	65	29	6
17. Sözleşme Yapmak	63	16	21
18. Tedarik Miktarını Belirlemek	58	39	3
19. Alternatif Malzeme Bulmak	50	48	2
20. Spesifikasyon Dosyaları Tutmak	49	46	5
21. Stok Kontrolü Yapmak	43	53	4
22. Üretim İçin Gerekli Araç, Gereç, Yapı Satın Almalarını Yönetmek	35	62	3
23. Depo Yönetimi	32	64	4
24. Standardizasyonu Sağlamak	28	56	16
25. Nakliye Şikâyetlerini Takip Etmek	25	71	4
26. Mal Kabul	22	72	6
27. Gümrük İşlemlerini Takip Etmek	20	44	36
28. Malzeme Test ve Kontrolünü Yapmak	14	80	6
29. Sigorta Yaptırmak	5	90	5

Bu tablodan da görüldüğü gibi, ilk 10 görev satın almanın temel fonksiyonları olarak nitelendirilmektedir. Fakat kimi görevler "öncelikli satın alma fonksiyonlarının" içinde olmasa da, satın alma bölümü amaç ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için önemli görevlerdir (Emiroğlu, 2002). Her firmada bu görevlerin tümü satın alma departmanında görevli farklı uzmanlar tarafından yerine getirileceği gibi, söz konusu görevler işletmedeki farklı departmanlar tarafından da yerine getirilebilmektedir. (Örn. Malzeme Yönetimi, Depo yönetimi gibi).

1.2. ORGANİZASYON İÇİNDE SATIN ALMANIN YERİ

1.2.1. Tedarik Zinciri Yönteminde Satın Almanın Yeri

Bu zincir hammadde tedarikçileri, üretici firmalar, servis sağlayıcılar ve müşteriler gibi peşi sıra işlem yapan birimlerinden oluşan sistemlerdir. Mamul ya da hizmet müşterisine ulaşana değin geçtiği bütün basamaklar bu zinciri oluşturur. Basit bir tedarik zinciri, Şekil 1.1. 'deki görüldüğü gibi ara ürün sağlayıcı, üretici, dağıtıcı ve alıcı olarak dört bileşenden oluşmaktadır.



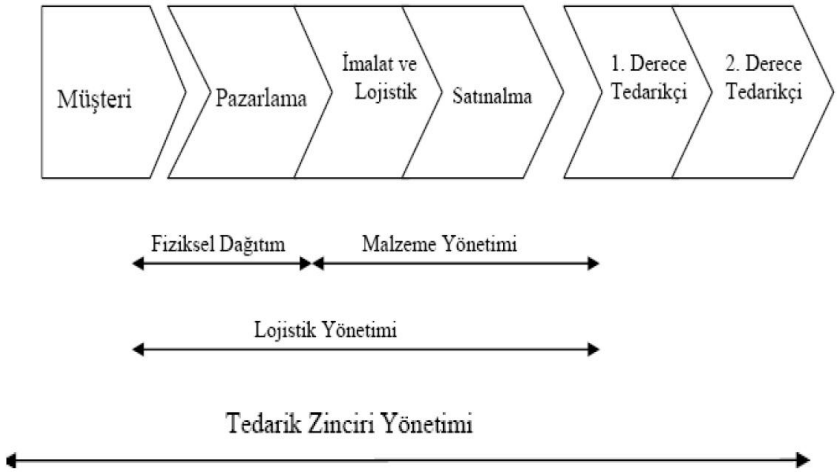
Şekil 1.1 Tedarik Zincirinin 4 Ana Bileşeni

Bu zincirde kapsam bir firmayla oluşmamaktadır. Çünkü ilgili zincir hammadde satıcıları, mamul üreticileri, dağıtım kanalları, perakendeciler olarak pek çok firmadan oluşmaktadır. Birçok firmadan oluşan tedarik zinciri yönetimi, bir işletme şeklinde yönetilerek kaynakların (süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümleri) bir elden kullanılması neticesinde işbirliği oluşturmayı amaçlamaktadır. Neticede en iyi nitelikte, cüzi maliyetlerle, süratle piyasaya arz edilen ve alıcılarını memnun eden mamuller ortaya çıkmaktadır (Aktepe, 2007).

Tedarikçiler ve müşterilerle alakalı tedarik zincirinin tüm aşamalarındaki görülen etkinlikler arasında; satın alma, ulaşım, para ve kredi ile ilgili faaliyetler, bankalar, toptancılar, perakendeciler, komisyoncular, alacak ve borç işlemleri, depolama ve stok yönetimi, sipariş alma ve her düzeyde bilginin paylaşımı işlemleri sayılabilir. Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır (Pişkin, 2010).

Tedarik zincirinde yönetiminin, tüm donanımsal işlemleri kapsamasıyla alım yönetiminden farklılığı bulunmaktadır. Bununla beraber, tedarik zincirinde yalnızca

ilk aşama tedarikçilerinin değil, onlarında tedarikçileriyle arasında bulunan ilişkilerinin de yönetimini kapsar.



Şekil 1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi çift taraflıdır: Eski aşamalara yönelik işlemler, tedarikçilere yönelik; geleceğe doğru yapılan işlemler, müşterilere yönelik olan işlemlerdir. Bu sistemin aksamadan, verimli olarak çalışması, işletmenin gerek maliyet liderliğinin, gerekse farklılaştırılmış ürünlerinin sonucu olarak, ona rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Aynı zamanda, tedarik zincirindeki kurumlar arasındaki iyi ilişkiler ve işbirlikleri tüm kurumların beraberce büyüyebilmelerine olanak sağlayabilir. Eski aşamalara yönelik işlemler, tedarikçiler ile firma arasında yapılan satın alma işlemlerini oluşturmaktadır (Özesen, 2009). Bu aşamada uygulanırlığı bulunan alt yöntemlerde; sayıca fazla ve farklı tedarikçilerden satın alma yöntemi, yalnızca belirli tedarikçilerden alım yapma yöntemi, birleşik satın alma yöntemleri ve sanal ya da şebeke (network) yapısında bulunan sağlayıcılardan satın alma yöntemleri şeklinde sıralayabiliriz. Alım gerçekleştirilecek sağlayıcı firmanın belirlenmesinde de bir takım stratejilerden faydalanılabilmektedir. Satın alma ve tedarik etme yönetimi (tedarikçi yönetimi de dâhil) tedarik etme zinciri yönetiminin birbirini tamamlayan unsurlarıdır. Geleceğe dönük işlemler, firmayla dağıtıcılar ve müşteriler arasında gerçekleşen satışlardan oluşmaktadır. Piyasadan talep alınması, talebin hazır hale getirilmesi, fatura kesilmesi, mamulün dağıtımı (nakliye) yöntemleri, servis sağlayıcıların seçimi ve idaresi, kredi faaliyetleri gibi işlemlerle alakalı alt grupta yer alan yöntemlerde tedarik zinciri kapsamında yer almaktadır.

1.2.2. Satın Alma Departmanının Diğer Departmanlarla İlişkisi

Satın alma bölümü, firma bünyesinde gerçekleştirilen işlemlerin tamamına yakınının merkezindedir ve bu sebeple bütün kısımlarla olumlu etkileşimler içerisinde olmalıdır.

1.2.2.1. Satın Alma Departmanı ve Üretim Departmanı

Üretim ve satın alma bölümünü düzenli çalışmadığı takdir de meydana gelebilecek muhtemel ve en olumsuz sonuç üretim yapılamamasıdır. Bu da işletme açısından kabul edilemez bir sonuçtur. Bu sebeple satın alma ve üretim bölümlerinin hedefi iyi iletişimli, düzenli, kazançlı ve kar oranı yüksek işlemler yapmaktır. Üretim bölümü periyodik aralıklarla satın alma departmanına bilgi vermelidir. Bunun sonucunda satın alma bölümü alım programını en etkin biçimde oluşturabilecektir. Acil ve planlanan üretim değişikliklerinde satın alma hemen bilgilendirilmelidir (Burmaoğlu, 2011).

Mamullerin muntazam ve düzenli olarak işleyişini denetim altında tutmak için ilgili birimler arasında iletişim çok güçlü olmalıdır. Alım yapılan zaman önem arz etmektedir. Şayet alım yapan bölüme detaylı araştırma, tedarikçiye ulaşma, akitleri oluşturma, malın depoya ulaşımı ve mamulün muayenesi açısından gereken zaman tanınmazsa maliyete ek unsurlar oluşabilmektedir. Alım yapan birim ise bütün aşamaları iyi iletişimle üretim yapılan kısma ulaştırmalıdır. Üretim yap ve ya satın-al tercihlerinden hangisi olacağının üst yönetimce karara bağlanmasına karşın ilgili iki bölüm kararın verilmesi aşamasında bilgilendirme yapmakla sorumludurlar (Çetinsöz, 2008).

1.2.2.2. Satın Alma ve Kalite Kontrol Departmanı

Alım yapan birim, kalite ile ilgili birimin saptadığı özellikler göz önünde tutularak alım yapmalıdır. Kalite biriminin oluşturduğu ve ya alım yapan birimle işbirliği yapılarak oluşturulan şartnamelerin ilgililere imzalatılması ve bu özellikte mal alınması alım yapan birimin uhdesindedir. Kalite ile ilgili birim depoya giren tüm mal ve malzeme için muayene yapmalıdır ve mallar istenen özellikte değilse malları durdurma ve üretim aşamasında kullanılmamasına karar verebilir. Bu sebeple alım yapan birim bu hususta hassas davranmalıdır (Jeong ve Syal, 2004).

Malların depoya girişi sırasında istenen özellikte olmayanlar rapor edilerek alım yapan birimce tedarikçi bildirilmeli ve takip edilmelidir. Üretimin aksamaması için bu süreçte, tedarik sağlayıcısı, alım yapan birim ve kalite birimi üçgeninde sağlıklı iletişim bulunmalı ve problemler ivedilikle ortadan kaldırılmalıdır.

1.2.2.3. Satın Alma ve Lojistik Departmanları

Satın alma birimi ile lojistik sağlayan birim firmada birlikte tek çatı altında bulunabileceği gibi ayrı ayrı olarak da çalışabilmektedir. Hangi şekilde çalışılırsa çalışılsın yapılan faaliyetler kuvvetli etkileşim içindedir. Alım yapan birim malları planlarken edinim süresi, asgari sipariş oranı, mamullerin son kullanma tarihlerini dikkate almalıdır. Stoklama birimi her iki birim altında da olabilir. Bu itibarla depolamada fire vermemek iki birim açısından ortak hedef olmalıdır (Lee, 2000).

Alım yapan ve lojistik sağlayan birimin hedefleri üretimin aksamadan ve sorunsuz olarak yürütülmesidir. Asgari maliyetle, mal ve malzemelerin en uygun anda ve en uygun alanda yer almasını sağlamak iki birim açısında önem arz etmektedir.

1.2.2.4. Satın Alma Departmanı ve Satış/Pazarlama Departmanı

Satış/Pazarlama birimi tüketicilerden gelen geri dönüşümleri, üretim stratejilerini, uygulamalarını alım yapan birime anında sunmalıdır. Tüketici geri dönüşleri üretim ve alım açısında önem arz etmektedir (Keskin vd. , 2004).

Tüketici ihtiyaçları ışığında oluşturulan yeni mamul sürecinde bütün gereksinimlerin karşılanabilmesi adına alım yapan birim bilgilendirilmelidir. Bu şekilde etkin piyasa araştırması neticesinde maliyetler en aza indirilebilir. Satış/Pazarlama biriminin hedefi satılan mamullerden maksimum kar sağlamaktır (Keskin vd., 2004). Alım yapan birim, piyasa koşullarında fiyat avantajlı alım yaparak satış ve pazarlama birimlerine işletmenin rekabet edebilirliğinde katkı sağlamalıdır. Mamul sağlayıcıların ihtiyaç duyulduğu anda mamul sağlayabilmesi için alım yapan birim planlarını ve siparişleri zamanında mamul sağlayıcıya bildirmelidir. Bu hedefe etkin planlamayla ulaşılabilir.

1.2.2.5. Satın Alma Departmanı ve Finans Departmanı

Satın alma departmanının aldığı her malzeme için firmadan para çıkışı olur. Finans departmanı girdi ve çıktıları iyi planlayamadığı takdirde firmanın sonunun gelmesi kaçınılmazdır. Satın alma departmanı yıllık, 3 aylık ya da aylık bütçe planlarıyla finans departmanının para akışını ayarlamasına yardımcı olur. Satın alma normal bütçe planı haricinde yüksek enflasyon ortamında bütçe hazırlanması, kararsız talep durumunda bütçe hazırlanması, projeksiyon yapabilme konusunda bilgili olup finans departmanına destek olmalıdır (Karakış, 2007).

Satın alma malların depo girişi sonrası alım siparişlerini ilgili belgelerle kontrol edip, miktar ve fiyatını doğrulayıp finans birimine bildirmekle sorumludur.

Bir takım firmalarda finans birimi tedarik edilen mamullerin ulaşım ve ithal edilen bir ürünse gümrükle ilgili ödemelerin topluca kayıt edilmesinden ve sonuç olarak fiyatın saptanmasından sorumludur. Bu sebeple alım yapan birimle iletişim içinde olmalıdır.

1.2.2.6. Satın Alma Departmanı ve Araştırma-Geliştirme Departmanı

Ar-Ge birimi, mamulün piyasadaki ilk adımında alım kararına etki eder ve ürünün içinde yer alan hammaddelere dair özelliklerini, asgari son mamul performans kriterlerini ve üretim aşamalarını saptar, bu şekilde görev yaparak alım birimine destek olurlar.

1.2.3. Satın Alma Merkezi ve Satın Alma Merkezindeki Roller

Alım süreci değişik oranlarda etkileşimi bulunan fakat amaçları benzeşen pek çok kişinin yer aldığı bir süreçtir. İşletmelerin bünyesinde resmi ve ya resmi olmayan bir şekilde bulunan ve işletmenin çalışma devamlılığını sağlayacak gereksinimlerin alınması kararını verme iradesi bulunan birimlere "satın alma merkezi" denilmektedir. Bu terim, alım sürecine etki edebilecek tüm bireyleri içinde barındırmaktadır. İlgili merkez bünyesinde 6 esas rol bulunmaktadır (Samuel vd., 2002):

Başlatıcının Rolü: İhtiyacın ilk kez farkına varan, alım yapılarak ortadan kaldırılabilecek sorunu tespit eden merkez üyesidir. Başlatıcı, verimliliğini artırmak adına alınacak bir makineyi talep eden bir yönetici olabilir.

Kullanıcıların Rolü: Bu kişiler satın alınan mal veya hizmeti kullanan kişilerdir. Yöneticinin talep ettiği makineyi kullanan işçiler, operatörler ya da ustabaşları olabilir. Bu kişiler alım kararının alınmasında kısıtlı yetki sahibidirler.

Etkileyici: Bu kısımda yer alan aktörler mamul ya da satan tercihi yapmamaktadır fakat karar almada etkindirler. Tedarik edilmesi planlanan ürünlerin muayene, tasarım özellikleriyle alakalı verilen karar aşamasında etkinlerdir.

Satın Alıcılar: Ürün sağlayıcıyla iletişime geçen ve ürünü depoya alan bireylerdir. Bunlar işletme bünyesinde net olarak belirlenmiştir. İlgili kişiler alım yapma işlemlerinde yetkili kılınmışlardır. Ürün sağlayıcıların incelenmesi, tekliflerin elde edilmesi, sözleşmelerin oluşturulması görevleri arasında yer almaktadır.

Karar Verici: Asıl alım kararını verenlerdir. Fakat bu görevi üstlenenlerin alım kararında yetkileri sınırlıdır. Alım merkezi bünyesinde bu rolü tanımlamak epeyce güçtür.

Bilgi Akışını Sağlayan: İşletme bünyesinde ya da işletme dışında ihtiyaç duyulan bilgi ve belgelere erişim sağlamak görevleri arasında yer alır. Ürün sağlayıcı işletmenin alım merkeziyle iletişimde bulunması ya da bulunmamasını sağlamak da görevlerinden biridir.

Alım merkezinde bulunan roller ve karar süreçleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 1.2. Satın Alma Merkezindeki Roller ve Karar Aşamaları

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

1.2.4. Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi

Satın alma biriminin, stratejik öneme sahip görevlerini verimli ve etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için çok iyi örgütlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte bütün şirketlerin uyabileceği sadece bir örgütlenme şekli olduğu söylenemez. Yürütülecek işlerin karakteri zaman içinde değişebildiği gibi aynı zaman içinde bir firmadan diğerine de değişim göstermektedir. Örgütsel olarak kaliteli bir yapı saptanırken yalnızca faaliyetin özelliği değil nitelikli çalışanların belirlenmesi ve kabiliyetleri de önem arz etmektedir. Kaliteli bir örgütün, firma açısından değeri büyüktür.(Speakman vd., 1998).

Alım yapan birimin iç çalışma yapısı, öncelikle görev yapan kişilerin kalitesine dayanır. Alım yapısında firmanın büyüklük durumu etkilidir. Alım yalnızca özellikli bir alan adına gerçekleşiyorsa alım aşamaları da daha basit bir hal almaktadır. İlk adımda alımı sağlanacak mamuller gruplandırılır. Bu aşamada pazarda karşılaşılabilecek zorluklar, teknik bilgi, ürün sağlayıcısı uygunluğu ve faaliyet zamanlaması dikkate alınmalıdır.

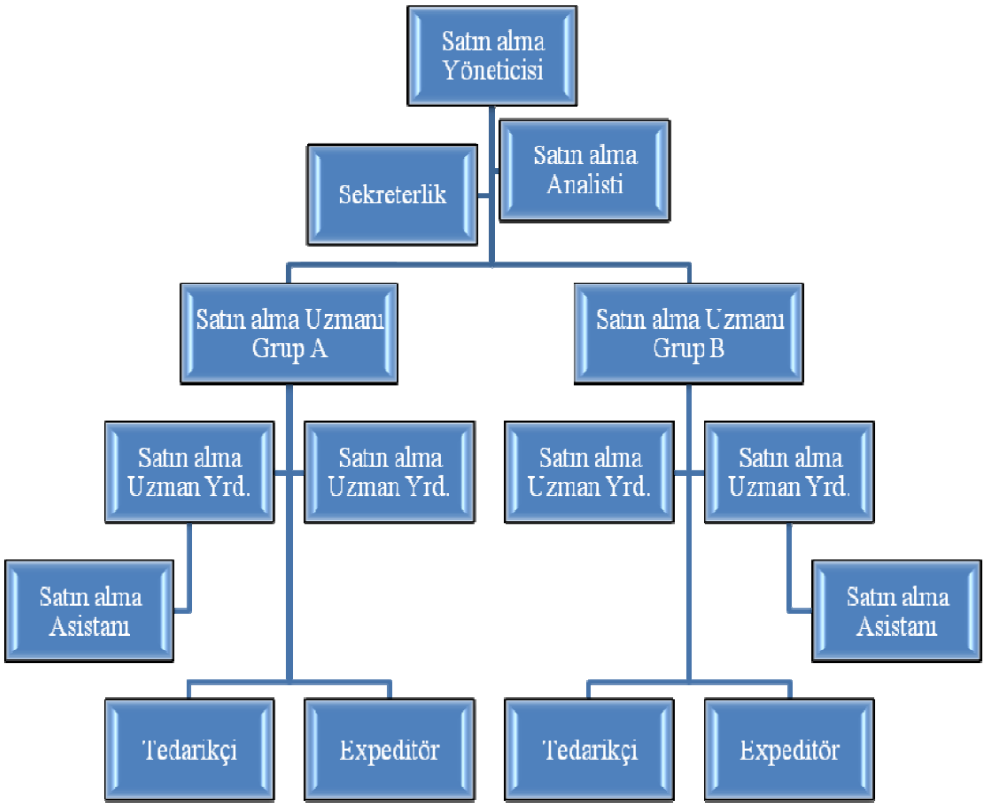
Diğer departmanlar, bölümlendirilmiş satın alma departmanıyla kolayca çalışabilmelidirler bu yüzden sistem mümkün olduğunca basit olmalıdır ve iletişim sorunu yaşanmamalıdır. Şekil 1.3. küçük ölçekli firmalarda örgütlenme yapısını göstermektedir. Satın alma hacmi arttıkça ve satın alma görevleri daha karmaşık hale geldikçe daha dikey bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Croxton vd., 2001).



Şekil 1.3. Küçük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi Örneği

Alım yapan kişilerin farklı mamul, mamul grubu ve ya hizmet alımıyla görevlendirilmesi birim bünyesinde oluşabilecek karmaşıklığın en aza indirilmesini sağlar, bununla birlikte öteki birimlerle iletişimi kolaylaştırır. Bu şekilde alım yapan birey pek çok mamul çeşidinde uzmanlaşır. Gereçler, piyasaları, fiyatları, kaynakları ve özellikle satım işlemini yapanlar hususunda uzmanlaşırlar. Kar oranı yüksek alım sağlayabilirler. İlaveten, bir ürün sağlayıcı genelde ilişkili kalemlerde teklif verebileceğinden, sadece bir alıcıyla sözleşme imzalamak vesilesiyle tasarruf sağlanır (Barriga vd., 2004).

Güçlü işletmelerde alım yapılanması yeterli çalışanlarla dikey veya yatay bir şekilde sağlanır. Bu duruma örnek Şekil 1.4. 'de yer almaktadır. Bu işletmelerde örgüt yapısı genelde 3 temel kısım ve birçok alt kısımdan oluşmaktadır. Diğer kısımlarda hiç yardımcı personel yokken, alım müdürünün emrinde doğrudan çalışan 5 kişi bulunur ve onlara bağlı da çalışan personeller bulunur (Briano vd., 2010).



Şekil 1.4. Büyük Ölçekli Firmalarda Satın Alma Örgütlenmesi Örneği

Değişik bölgelerde çalışan işletmelerde alım stratejileri saptanırken satın almanın merkezden ve ya bölgelerden yapılması kararını almak önem arz etmektedir. Bu aşamada alımda görülen yoğunluk, bölgeler arasındaki fiziksel mesafe ve değişik bölgelerden sağlanan mamul yelpazesi dikkate alınmalıdır (Briano vd., 2010). Alımın merkezden yapıldığı sistemlerde tüm alım işlemler genel merkezce sağlanır. Bölgelerden yapılan alım aşamalarında ise tüm alım işlemleri bölgelerde yapılmaktadır. Büyük işletmelerde genellikle her iki sistemle de karşılaşılır, kullanımı ortak olan mallar merkezden sağlanırken, yerel düzeyde karşılanabilecek gereksinimlerin alımı bölgeden gerçekleştirilir (Chandra ve Kumar, 2000).

1.2.5. Satın Alma Süreci

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

Tablo 1.3. Satın Alma Süreci

	Spesifikasyonların Belirlenmesi ⇨	**Tedarikçi Seçimi** ⇨	**Satın Alma Anlaşması** ⇨	**Sipariş Verme** ⇨	**Teslimat** ⇨	**Değerlendirme** ⇨
Satın Alma Rolü	Spesifikasyonların tanımlanması	Uygun tedarikçi seçilmesi	Kontratın hazırlanması	Sipariş rutini oluşturma	Teslimat rutinini oluşturma	Tedarikçiyi değerlendirme
Elemanlar	Fonksiyonel özellikler Teknik değişiklikler Tedarikçi hakkında mühendisliğe bilgi verme	Tedarikçilerin ön değerlendirmesi Fiyat önerilerini talep etme	Anlaşma uzmanlığı Müzakere uzmanlığı	Sipariş rutinini geliştirme Sipariş verme	Teslimat Sorun giderme	Tedarikçiyi değerlendirme Derecelendirme
Dokümanlar	Fonksiyonel özellikler Örnek kontrol	Tedarikçi seçim önerisi	Satın alma anlaşması (Kontrat)	Sipariş formu	İstisna raporları Teslim zamanı listeleri Faturalar	Tercih edilen tedarikçi listesi Tedarikçi derecelendirme listesi

Satın alma sürecinde yer alan aşamaların performansı ve sonucu bir sonraki aşamayı etkiler. Bir aşamada var olan eksiklikler ya da hatalar diğer aşamalarda problemlere neden olabilmektedir. Örneğin, 1. aşamada satın alınacak malzemenin miktarı doğru saptanamazsa, süreçlerin tümü kusursuz tamamlansa bile eksik malzeme, üretim ayağında eksik üretime neden olur ya da alımı yapılan ürünlerle alakalı nitelik sorunları alım aşamasının sonunda, kabul edilmeyen teslim almalar şeklinde yansımaktadır. Lakin uygulama aşamasında alınan ürünlerdeki nitelik hataları genelde ürüne ait özelliklerin tam olarak belirlenememesi ve ya yanlış saptanmasının (1. aşama) ve ya ihtiyacı karşılayamayan bir ürün sağlayıcısının tercih edildiği bir alımın (2. aşama) doğal neticesidir (Briano vd., 2010).

Satın alma operasyonlarının tam olarak anlaşılması ve yerine getirilebilmesi için her aşamanın çıktısının kesin olarak belirlenmesi gerekir. Alım aşamasının tümünde evraklaşma yapılması gerekmektedir. Bu süreçlerde görülen eksiklik genelde yapılandırılmayan alım aşamaları ve operasyonel sorunlarla neticelenir. Satın alma süreci her zaman bu aşamalardan geçmez. Eğer malzeme ya da hizmet ilk kez alınıyorsa bu aşamalar titizlikle uygulanır. Aksi durumda süreç gerekli aşamadan başlar.

Alım aşamasındaki faaliyetlerin tamamının uygulanması alımın türüne göre değişiklik göstermektedir. Alım konusu üç türden oluşur. (Aktepe, 2007):

İşin Yeni Olması (İlk Kez Satın Alma): Firma daha önce alım yapılmayan bir ürün sağlayıcıdan bütünüyle yeni bir mamulü almaya karar verdiğinde bu durum meydana gelir. Yüksek oranda bilinmezlik ve risk içerdiğinden mamul niteliğinin kesin olarak saptanması gerekmektedir. Karar verme aşaması, büyük oranda sorunları ortadan kaldırmaya dayanır. Alım yapanlar mamul özellikleri, fiyat aralıkları, teslim etme, servis yapma, ödemenin şartları ve zamanlaması, sipariş edilen tutarlar, tedarik kaynakları ve ilk kez yapılan seçim şartları şeklinde bir takım alt kararlar almaktadırlar. Rutin satın alımda bu durumlara nadir rastlanır. Belirlenecek tüm alt kararlara değişik bireyler etki edebilir. Ancak sıralamada farklılıklar olabilmektedir.

Değiştirilmiş Satın Alma: Yeni alımı yapılacak ürünün daha önce alım yapılan sağlayıcıdan alınmak istenmesi ya da kullanılan bir ürünün farklı bir sağlayıcıdan karşılanması durumlarından biridir. Genelde çalışılan ürün sağlayıcıyla problemler yaşanması ya da malzemeler açısından daha niteliklilerinin sağlanması koşullarında ortaya çıkmaktadır. Ayrıca alım yapanların portföyünde bulunmayan tedarikçiler açısından bu durum fırsatlar içermektedir. İlk olarak alım yapmaya oranla belirsizlik daha az olur zira ürün sağlayıcı tercihinde gereken şartlar ya da mamul özelliğiyle alakalı gereken şartlar öngörülebilmektedir. Alım aşaması sonda yer alan dört maddeye göre yapılır (anlaşma yapma, sipariş verme, teslimat ve değerlendirme), ve karar verme süreci sınırlı ölçüde problem çözmeyi gerektirir.

Tekrarlı Satın Alma (Rutin Satın Alma): En çok görülen alım şekli olup, daha önce alımı yapılan ürünlerin ya da hizmetin yine alım yapılan bir ürün sağlayıcıdan karşılanmasıdır. Bilinmezlik oranı düşüktür, sözleşme şartları belirlidir ve ürün sağlayıcılarla karşılıklı yapılan görüşmelerle yenilenebilmektedir. Devamlı alımlar tüketim malları, (büro malzemeleri, temizlik malzemeleri, yemek vb.) alımlarını içermektedir. Devamlı alımlarda ürünler alım yapan birimden bağımsız bir şekilde doğrudan kullanıcılar tarafından sipariş edilebilmektedir.

1.2.5.1. İhtiyacın Saptanması, Doğru Miktarın Belirlenmesi

Satın alma sürecinin bu ilk aşamasına geçmeden önce satın alma departmanı bildirilen ihtiyaçların mevcut stoktan karşılanıp karşılanamayacağını kontrol eder. Eğer farklı departmanlarda ya da farklı bölümlerde aynı malzeme ya da benzer özellikte malzeme kullanılıyor ise öncelikle bu malzemelerin transferi sağlanır. Satın

almacının burada dikkat etmesi gereken durum stok miktarlarını yeni ihtiyaçlara göre revize etmek, siparişlerini buna göre düzenlemektir (Şahin, 2003).

Firmada daha önce kullanılan bir malzeme değil ise, ikinci olarak, satın alma gereksinimleri belirlenen ürün ya da hizmet için firma üret ya da satın al kararı alır. Bu karar satın alma departmanının çok karşılaştığı fakat karmaşık bir karardır. Bu seçimi etkileyen maliyet karşılaştırması, üretilebilirlik, kapasite, kalite kontrol, bağlılık, esneklik, sabit maliyetler, hacim, uzun dönemli beklentiler, işçilik maliyetleri, yeterli personel, potansiyel rekabet gücü, yatırım, tedariğin güvenilirliği gibi pek çok faktör vardır. Tüm bu faktörler değerlendirilerek üret ya da satın al kararı alınır (Van Weele, 2002).

Diğer yandan tedarikçilerin istenilen şartları ve kaliteyi sağlayamadığı ya da düzenli mal temin edemediği durumlarda da yönetim, karşılaşılan problemleri çözmek adına üret kararı alabilir. Firma üretimle boş olarak görülen emek zamanlarından yararlanabiliyorsa ilgili mamulü üretmek arzusunda olacaktır. Ürün sağlayıcının gelecekte kuvvetlenerek rakip olarak ortaya çıkması arzu edilmiyorsa, ürün sağlayıcı da ölçek finansmanı uygulayamadığından üretim aşamasından daha maliyetli çıkıyorsa üretim yapmak düşünülebilir. Üretme vesilesiyle deneyim kazanılıyor ve farlılıklara adaptasyon hızlanıyorsa ve mamuller hızlıca taklitleşebilen mamullerse ve güvenlik açısından tasarım, nitelik ve teknolojinin açığa çıkmaması isteniyorsa, alım yapma yerine üretme yoluna gidilir(Şahin, 2003).

Alım yapmanın maliyeti avantajlıysa ve idare firmanın esas yaptığı faaliyetlerin dışında işler yapmayı arzu etmiyorsa alım yolu tercih edilir. Ürün sağlayıcıyla uzun yıllar çalışılmış ve güven kazanılmış ise ürün sağlayıcı yöntem ve idare deneyimi açısından firmadan üstünse üretim yapmak yerine alım yapmaya karar verilmelidir. Bunun yanında üretim açısından olanaklar yetersiz ve hammaddeye ulaşım zorsa işletme üretime karar veremez. Alım sonucu envantere ait maliyetler daha düşük seviyelere iner. Mamul nitelikleri de alım kararını etkilemektedir. Mamul ithal edilen bir mamulse ve üretiminde zorluklar yaşanmıyorsa, piyasada üretim çokluğu varsa piyasası yoğun, talepler düzenli değilse alım yönünde karar vermek doğru olandır. Bu nedenler firmayı üretim yapmaktansa alım yapmaya yöneltmektedir.

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

Niteliklerin belirlenmesi aşamasına satın almacının kattığı değer şu şekilde sıralanabilir (Karadelioğlu, 2006):

Fonksiyonel, teknik, lojistik ve bakım özelliklerinin kesin bir şekilde belirlenmesini sağlamak

-Tedarikçinin, ürünle ilgili bu tür bilgileri diğer tedarikçilerle paylaşmasını engellemek.

-Özellik değişikliklerinin onaylanması ile ilgili kesin prosedürleri kaydetmek.

-Açık bir kabul örneklemesi prosedürü sağlamak.

-Malzemenin kalitesinin hem tedarikçi hem de satın almacı tarafından test edilmesinde kullanılan metotların kesin açıklamalarının var olmasını sağlamak.

-(Eğer mümkünse) Sonraki aşamalarda fiyat tekliflerinin değerlendirilmesine yardımcı olması için maliyet dökümünü elde etmek veya hesaplamak.

1.2.5.2. Tedarikçi Seçimi

Satın alma anlaşması ile sonuçlanacak bu görüşmeler tedarik fonksiyonunun en önemli parçalarından birisidir. Tedarikçi firma, satın almacının mevcut portföyünde yer alan tedarikçilerden seçilebileceği gibi, çeşitli dergiler, kataloglar, firmaların kendi web sayfaları, internette yer alan sektör sayfaları, tedarikçi firmadan temin edilen broşürler ve fiyat listeleri, fuar ve sergilerden elde edilen firma kartları kullanılarak da seçilebilir. Tedarikçi seçimi önemli bir süreçtir ve belirli deneyim gerektirir. Eğer firma içinde bu konuda istenilen yetenekli biri yoksa dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilir. Aksi takdirde firma için zaman ve para kaybına neden olabilir. Tedarikçi seçim stratejisinde, faaliyetlerin tek bir tedarikçiyle mi, yoksa birkaç tedarikçiyle mi yapılacağı önemli bir karardır (Gedikli, 2006). Bu konuda farklı düşünceler vardır.

Porter, performansın artırılması ve yüksek kaliteye ulaşılması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla farklı ürün sağlayıcılarla iş yapılmasını uygun bulmaktadır. Ayrıca, firmanın sözleşme aşamasında pazarlık yapmada elini güçlendirmektedir (Freedendal, 2001).

Deming, aynı ürün sağlayıcıyla uzun süre çalışmanın kaliteyi artırma ve maliyetleri düşürme stratejilerinde oldukça faydalı olabileceğini düşünmektedir. Düşük ürün sağlayıcı performansının iletişimsizlik ve koordinasyonsuzluktan meydana geldiğini savunmaktadır. Bu aşamada sorun ürün sağlayıcıda değil sistemin kendisindedir denilmektedir. Bireye değişik bir bakış açısı bulunmaktadır. Aynı ürün sağlayıcıyla çalışılması yöntemi, ilgiliyle ilişkileri güçlü kılar. Aynı ürün sağlayıcıyla

çalışılması, pazarlık yapma ve başarım stratejileri için olumsuzluk içermesine karşın, bazı avantajlarının bulunduğunu ve birden çok ürün sağlayıcı işlemlerin eşgüdüm ve denetlenmesinin maliyeti artıracağını bildirmektedir (Sevinç, 2008).

Ürün sağlayıcıların avantajlarına karşın, ürün sağlayıcı seçiminin hatalı yapılması dış kaynak temininde bazı riskleri içermektedir. Diğer bir deyişle, , ürün sağlayıcı tercihi, dış kaynaktan faydalanılabilme başarısı için öncelikli esas bileşendir.

1.2.5.2.1. Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirme Kriterleri

Tedarikçi seçiminde fiyat önemli bir rekabet parametresidir. Ancak işletme karşılaştırma yaparken çok dikkatli olmalıdır. Teklif alınan malzemelerin aynı kalitede olmasına dikkat edilmelidir. Dış görünüşü aynı olmasına rağmen üretiminde kullanılan malzemelerin farklı olmasından dolayı kalite düşük olabilir. O yüzden tedarikçiye karar verilmeden önce mutlaka numune talep edilmelidir ve denemesi yapılmalıdır. Ürün sağlayıcının sunacağı hizmetler de fiyatların karşılaştırılması da önem arz etmektedir. Ürün sağlayıcıların fiyatlarında yapılan karşılaştırmalar aynı şartlarda olmalıdır. Bu hususta öteki firmaların aynı ürünlere ne kadar ödeme yaptığıyla alakalı bilgiler önem arz etmektedir (Pooler vd., 2004).

Tedarikçinin deneyimi, diğer bir tercih sebebidir. İhtiyaç duyulan hizmetleri verebilmede deneyim önemli bir unsurdur. Ürün sağlayıcı ya da çalışanının ilgili hizmeti verebilecek oranda tecrübeli olması gerekmektedir. Buna ulaşmak için, tüm çalışılabilecek ürün sağlayıcılarının firmaları gezilmeli ve ürün sağlayıcıların daha önce çalıştığı firmalar dışında kalan firmalarla da iletişime geçilerek bilgi alınmasıdır. Bu firmalar ürün sağlayıcıyla ilgili daha gerçekçi bilgiler sunacaklardır. Birlikteliğin başarıya ulaşması adına, hem firmanın hem de ürün sağlayıcının çalışma kültürü ve şekli uyum içinde bulunmalıdır. Bu sonuca ürün sağlayıcının firması görülerek, çalışanlarıyla iletişim kurularak, bütün muhtemel ürün sağlayıcılara yeteri kadar süre ayrılarak varılmalıdır. Maksimum kapasiteye ulaşılması, firmanın kültürü ve hedefiyle ürün sağlayıcının kültürü ve hedefinin uyumu ile sağlanır(Ateş, 2007).

Bir kısım ürün sağlayıcılar öteki ürün sağlayıcılardan farklı olarak yüksek öğrenim görmüş çalışan seviyesi, patent vb. konularında uzmanlaşırlar. Ürün sağlayıcının uzmanlık alanıyla firma gereksinimlerinin uygunluğu kıyaslanmalıdır. Ürün sağlayıcının malî durumunun firmaya uygun olması mühimdir. Ürün sağlayıcının ekonomik durumunun iyi, sunduğu fiyatların alım yapan açısından kabul

edilebilir olmalıdır. Ekonomik sıkıntısı bulunan ürün sağlayıcılar istenen performansa ulaşamazlar (Çoban, 2008).

Son olarak tedarikçi esneklik ve teknik yeterliliğe sahip olmalıdır. Esneklik, ürün sağlayıcının dizayn koşulları, teslim zamanları ve teslimat miktarlarındaki artışlara uyumu açısından değerlendirilmektedir. Teknik yeterlilik ise, iş süreçlerindeki ve tasarımlardaki iyileştirmeler açısından dikkate alınır (Ateş, 2007).

1.2.5.2.2. Satın Alma Sözleşmesi

Alım sözleşmesi, satın alma sürecinin ilk aşamasıdır. Ürün sağlayıcılarla imzalanan sözleşmeler ihtiyaca uygun oluşturulduğu takdirde daha sonra talep edilecek siparişlerde problemler azalır. Alım mukavelesinin şartları sektörsel ve ya ürünsel olarak değişiklik gösterebilmektedir. Ancak tüm mukavelelerde kesinlikle bulunan ve önem arz eden belirli unsurlar yer almaktadır. Fiyat bunlardan en önemlisidir. Fiyat belirleme de çeşitli yollardan faydalanılır. Ürün sağlayıcılarla fiyat sabitlenmesi sonrasında fiyatın hangi sürede değişeceği, üretimde kullanılan malların fiyatlarının artması durumunda ne oranda son fiyata etki edeceği, ithal edilen malların nakliye türüne (CIF, DDU, FOB, vb) göre fiyatlarının belirlenmesi alım mukavelesinde bulunması gereken unsurlardır. Ayrıca minimum sipariş miktarı, teslim süresi, anlaşmanın süresi, ödeme şekli ve zamanı anlaşmada yer alan diğer maddelerdir (Keskin vd., 2004).

Demirbaş eşya satın alındığında, firmalar vade yaparak ödeme yapmak istemektedirler. Böyle bir durumda ödeme dönemlerinin son fiyata ne kadar etki ettiğinin de dikkate alınması gerekmektedir. Garanti ve tazminat sözleşmelerin diğer maddeleridir. Gerek satın alınan malın kalitesi gerekse performansının tedarikçi tarafından garanti edilmesi gerekmektedir. Ürün şikâyeti halinde nasıl yol izleneceği de satın alma sözleşmesinde yer alabilir. Satın alma sözleşmesi sigorta ve güvenlik ile ilgili düzenlemeler, taşıma şekilleri, 3.parti lojistik firmalarıyla çalışılıp çalışılmayacağı gibi konularda yer alabilir.

1.2.5.3. Sipariş Verme, Teslimat ve Kontrol

Satın alma sözleşmesi yapıldıktan sonraki aşama siparişi tedarikçiye bildirmektir. Tek seferlik alımlarda satın alma sözleşmesi sipariş yerine geçebilmektedir, fakat sürekli yapılan alımlarda tedarikçiye her seferinde siparişi bildirmek gerekmektedir. Rutin siparişlerde sipariş geçilmeden önce planlanmalıdır. Bu plan yapılırken malzemenin ortalama aylık kullanımı (son 4 ayı içeren veriler daha sağlıklıdır), minimum stok miktarı, üretim süresi, yurtiçinden ya da

yurtdışından alım yapılmasına göre geliş sürelerinin belirlenmesi gibi durumlar göz önüne alınmalı ve sipariş tedarikçiye zamanında iletilmelidir (Schmitz, 2004).

Sipariş formu firmadan firmaya değişiklik göstereceği gibi içindeki bilgiler genel olarak sipariş miktarı, sipariş numarası, teslim zamanı, ürünün kısa tanımı, teslim adresi, birim fiyat, tedarikçi bilgilerini içerir. Depo tesliminde geç teslim edilen ürünlerin belirlenmesi, gecikme nedenlerinin rapor edilmesi gereklidir. Sipariş edilen malların ya da ürünlerin teslimatı sırasında teknik şartnameye uygunluğu denetlenmelidir. Depo girişinde yapılan kontrollerde yaşanan problemler ivedi olarak rapor edilmeli, ürün sağlayıcıya bildirilmeli ve önlem alınması sağlanmalıdır. Aksi takdirde ürünler vaktinde teslim edilse dahi depo girişindeki kontrolde karşılaşılan problemler üretimin durmasına sebebiyet verebilmektedir (Mentzer, 2001).

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

1.2.5.4. Satın Alma Sürecinin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Alım aşaması bitirilse de alım yapan birimin görevleri alım sonrasıda sürmektedir. Temin edilen ürünlerde imalat sırasında problemler yaşanabilir, bu problemler tekrar alım birimine yansıyacaktır. Depo teslimi sırasında yapılan muayene işleminde ve ya imalat sırasında karşılaşılan problemler ürün sağlayıcıya bildirildikten sonra problem giderilip, alınan önlemlere ait raporlar ürün sağlayıcıdan dönüş olana kadar takip edilmelidir(Özdemir, 2004).

Demirbaşlarda periyodik olarak bakım yapılması gerekmektedir. Böyle durumlarda ürün sağlayıcıların, bakım ve satış sonrası hizmetler ile yedek parça temin etmeyle alakalı garanti şartlarını sağlayıp sağlayamayacağı görülebilir. Ürün sağlayıcı firmalar gezilmeli, takibi yapılmalı ve değerlendirilmeye tabi tutulmalıdırlar. Muhtemel ürün sağlayıcılar daima araştırılmalı olası ürün sağlayıcılarla iletişime geçilmelidir. Alım sürecinin temel unsurlarında biri de ürün sağlayıcılarla iyi ve kaliteli iletişim sağlanmasıdır. Karşılıklı itimat ve ürün

sağlayıcının iyi niyetli olması alımın doğru zaman diliminde, uygun fiyatla, olması gerektiği yerde, yeteri miktarda ve iyi nitelikte ürün temin etme amacına ulaşılmasına katkı sağlar.

1.3. Satın Alma Fonksiyonunun Önemi

İşletmeye ilişkin başlıca fonksiyonlardan olan satış, imalat ve mühendislik gibi satın almanın da önemi büyüktür. Bu önemin temel nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2004):

Bir firmanın geleceği için paranın akıllıca harcanması son derece önemlidir.

Endüstrilerin büyük çoğunluğunda satın alınan materyal ve hizmetler harcamaların büyük sınıfını teşkil eder.

Birçok ortaklıkta hammaddelere, parçalara ve malzeme envanterine yapılmakta olan yatırımların tutarı büyük olduğu için böyle bir envanteri (stoğu) etkin biçimde yönetmek, kazanç için büyük katkı sağlamaktadır.

Satın almayla ilgili departmanla devamlı iletişimde olan tedarikçiler, yeni mamuller, materyaller, yenilenerek geliştirilen metotlara dair bilgileri satın alma departmanına iletmektedirler. Mühendislik, imalat ve satış bölümleriyle oluşturulacak haberleşme ve münasebetler, yeni gelişimlerle teknolojik ilerlemelerle ilgili bilgileri organizasyonun tamamına geçmesini sağlamaktadır.

Satın almaya ilişkin departman etkili olduğu sürece firmaya olan güven artmakta, şirketin yönetimle ilgili yükü hafiflemektedir.

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

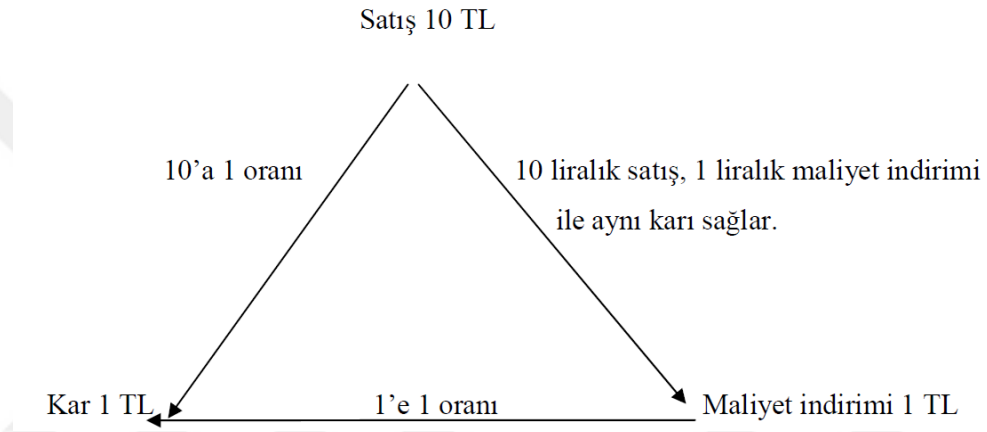
Kar, hammaddenin mamul biçimine dönüştürülmesinden dolayı değer kazanmasıyla oluşur. Değer artışı ise, üretilmiş bir parçanın geliştirilmesi veya son aşamada kullanılmak üzere bir ana parçaya eklenmesiyle ortaya çıkar. Kar, değer artışını sağlayan maliyetle, son tüketici veya kullanıcının o ürün veya hizmet için ödediği fiyat arasındaki farktır (Lambert ve Cooper, 2000).

Günümüz rekabet şartlarında ve bazen de hükümet kararnameleriyle, üreticinin talep edeceği fiyat sınırlandırılmaktadır. Dolayısıyla satış fiyatının artırılmasıyla karın yükseltilemeyeceği ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yetersiz üretim yöntemleri veya düşünülmeden yapılan satın alma sonucunda oluşan zararları

kapatmak amacıyla da fiyat artırılamaz. Karın artırılması konusu sürecin başında yer almalıdır.

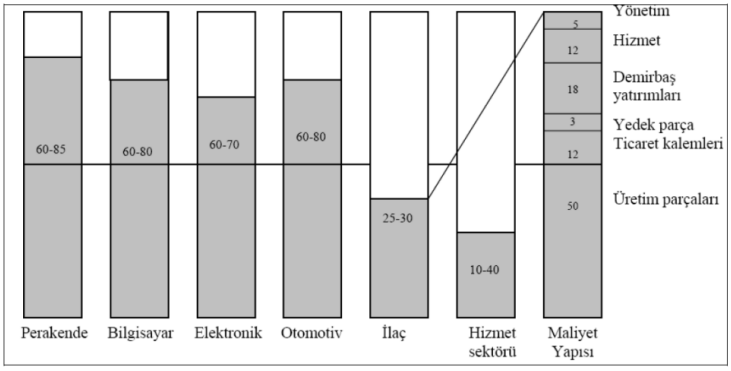
Satın almanın önemini kavramış bir işletme profesyonel satın alma departmanıyla kaliteyi düşürmeden maliyetleri azaltma yöntemlerini bulacaktır. Satın almada tasarruf edilen her kuruş, satışı artıran birçok kuruşa eşit kar sağlar.

Şekil 1.5. maliyet indiriminin satışa göre oranını göstermektedir. Satın alma kar oranı her şirket için yıllık satış hacminin vergilerden önceki kara bölünmesiyle hesaplanabilir. Şekilde de görüldüğü gibi bir liralık kar elde etmek için 10 liralık bir satış gerçekleşmektedir. Fakat maliyette bir liralık tasarruf doğrudan doğruya bir liralık kara dönüşür (Özesen, 2009).



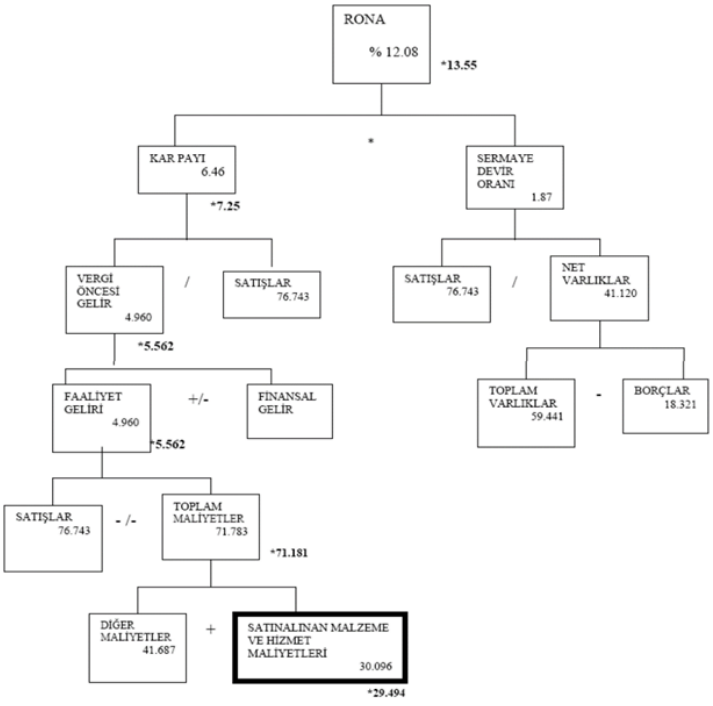
Şekil 1.5. Maliyet İndiriminin Satışa Göre Oranı

Üretim firmalarındaki maliyet yapısına ilişkin gerçekleştirilen bir araştırmaya göre satın alma organizasyonların faaliyetleri içerisinde çok mühim bir yere sahiptir. Genel olarak, satılan mallara ait maliyet içerisinde bulunan en büyük payın sahibi satın alınan malzemeler ve hizmetlerdir. Şekil 1.6. 'ya bakıldığında satın alma değerinin satılan mala ait maliyet içerisinde %50 oranında bir paya sahip olduğu görülmektedir. Satın alma faaliyetinde çok mühim bir paya sahip olan başka iş maliyetleri de satın almaya ilişkin değere eklendiği zaman bu payın % 68 seviyelerine ulaştığı görülmektedir.



Şekil 1.6. Satın Alınan Mal ve Hizmetlerin Satılan Malın Maliyeti İçindeki Yüzdesi

Şekil 7'de ise, satın alma tasarruflarının bir firmaya ait (Du Pont) yatırımın geri dönüşü oranına etkisi gösterilmektedir. Şekil 1.7. , satın alınan malzeme maliyetleriyle ilgili %2'lik bir tasarrufun(birim fiyatın 30.096'dan 29.494'e çıkması) firmanın net varlıklar geri dönüş oranında (RONA), nasıl %12.1'lik(%12.08'den %13.55'e çıkması) bir artış yaptığı görülmektedir. Tam zıddı hallerde ise iyi planlanmayan bir satın alma politikasıyla satın alma aşamasına ait yapıdaki (karar verme aşaması) eksik bir durum, satın almaya ilişkin maliyetlere dair kontrolün kaybedilmesi sonucunda öngörülemeyen finans kayıplarına yol açabilmektedir (Pişkin, 2010).



Şekil 1.7. Du Pont Analizi: Satın Alınan Malzeme ve Hizmetlerin Maliyetinde %2'lik Düşüşün RONA'yı %12.1 Artırması

Du Pont analizi satın alma tasarruflarının firma net varlıklar geri dönüş oranına iki şekilde etki ettiğini göstermektedir (Dağdeviren ve Eren, 2001):

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

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

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

Şirketler satın alma departmanlarını kurarken bu departmanın şirkete olan maliyetinin, toplam satın alma faaliyetlerinden gelecek kazanç ile karşılaştırdıklarında göze alınması gereken bir maliyet olduğunun bilincine varmışlardır. İçinde bulunduğumuz ekonomik sistemde endüstriyel bir işletmenin ilk amacı kazanç sağlamak olduğuna göre, kazanca önemli derecede katkıda bulunabilecek bir işletme fonksiyonu, işletme örgütü yapısı içinde önemli bir yere sahip olma yeteneğindedir (Karakış, 2007).

1.4. Stratejik Satın Alma Fonksiyonları

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

1.4.1. Doğru Kalite

Kalite; belirlenen şartlar altında belirlenen bir zaman süresi içinde, istenen fonksiyonları yerine getirebilme kabiliyetidir ya da bir ürünün kullanım uygunluğunu belirleyen özelliklerin tümüdür. Alıcı tarafında aranılan şartları en iyi karşılayan

anlamında kullanılan "kalite" kısaca "amaçlara uygunluk derecesi" olarak tanımlanabilmektedir. Buradaki amaç kullanıcı kimsenin veya tüketicinin istek ve gereksinmeleri olmaktadır. Kalite sınırları durmaksızın büyüyen bir kavramdır. Teknoloji, değişen koşullar, ihtiyaçlar, kaliteye değişik boyutlar getirmektedir. Niteliği bakımından kalite dinamik bir özellik taşımakta, tüketici ihtiyaçlarına paralel olarak gelişmekte ve değişmektedir (Emiroğlu, 2002).

Satın almacı yönünden ise en iyi kalite, belli bir ihtiyaca en iyi uyan, ekonomik anlamda en düşük maliyetle alınabilendir. Kaliteye dayanarak satın alma, gerektiğinden daha iyi bir derecede materyal, parça veya malzeme satın alma anlamına gelmez. Uygunluk burada çok önemlidir. Bir materyal istenilen fonksiyonu yerine getirmiyorsa, kalitesi uygun değildir. Bazı durumlarda düşük fiyatlı malzeme yüksek fiyatlı malzeme kadar alıcıyı tatmin eder. Bazen yüksek kalite önemli olmayabilir. Malzemenin kullanım yerine, kullanım amacına, aranılan niteliğe göre kalitesi belirlenir. Satın almacı tarafından kalite güvencesi 3 adımda sağlanır: Kalitenin belirlenmesi, kalitenin açıklanması, kalitenin kontrolü.

1.4.1.1. Kalitenin Belirlenmesi

Satın alınacak ihtiyaç malzemesine karar verme, çeşitli teknik düşüncelerin ortaya konulmasına ek olarak maliyet ve tedarik edebilme yeteneği üzerinde durmayı özellikle gerektirir. Teknik ve ekonomik kalite dengesi çok önemlidir. Maliyet çok yüksek ise, teknik kaliteden biraz fedakârlık edip, daha az uygun bir materyal ile yetinildiği olur. Kalite tayininde üretim, teknik bölümler ve satın almacı sıkı bir işbirliği ile çalışmalıdır. Malzemenin kullanım yeri ve amacı iyi tanımlanmalı, malzemenin fonksiyonları ve gereklilikleri belirlenmeli, buna göre tedarikçilerle bağlantıya geçilmelidir. Aksi takdirde farklı kaliteler için farklı fiyat teklifleri satın almacıyı yanıltır (Emiroğlu, 2002).

Kalite belirlemede servisin önemi de çok büyüktür. Bazı malzemeler için satıcının ek hizmette bulunması önemli değilken, bazı malzemelerin verimli çalıştırılabilmeleri satıcının garanti edeceği servise bağlıdır. Gerektiğinde ve zamanında servis temini, başlangıçta uygun kalite temini kadar, alıcı yönünden önemlidir. Malzemede istenilen kalitenin onaylanması aşamasında son karar malzemeyi kullanan departman tarafından verilmelidir. Bu sorumluluk satın alma departmanı üzerinde olamaz. Satın alma departmanının görevi, istenilen kalite standartlarına uygun olarak malzeme araştırması yapmak, tedarikçi bulmak ve malzemenin maliyetini minimum düzeyde tutmaktır (Elagöz, 2006).

Kalite onayı için mümkünse tedarikçilerden numune getirmek en garantili yoldur. Böylece gelen numune diğer numunelerle karşılaştırılabilir, kullanım alanında uygulanır, test edilir, gerekirse analizi yaptırılıp kesin sonuçlar elde edilebilir. Firmalarda kalite karar sorumluluğunun kimlere ait olduğu dikkatle tanımlanması gerekmektedir. Eğer bu satın alma departmanı tarafından yapılacaksa, alınacak malzemeyi, üretim metotlarını ve kontrol prosedürlerini iyi bilen satın almacılar olmalıdır, malzemeler gruplandırılmak ve her biri için ayrı satın almacı tayin edilmelidir ya da danışman olarak hizmet edebilen çalışanlar satın alma departmanı içinde istihdam edilebilir, aynı şekilde satın alma personelinden birkaçı teknik departmanda görev yaparak aynı sınıf maddeler üzerinde çalışan teknik ekiple beraber çalışabilirler.

1.4.1.2. Kalitenin Açıklanması

Bir firmada yalnız kullanan departmanın, tayin edilen kaliteyi bilmesi yeterli değildir. Bu kalite herkes için geçerli standartlara oturtulmalıdır böylece hem kullanan, hem satın alma departmanı hem de tedarikçi için tamamen açık ve kesin ölçüler belirlenmiş olur. Şartnameler tedarik edilen materyalin ölçüm ve kontrolleri için bir standart oluşturur. Uygun ve yeterli nitelikler materyal için dikkatli bir etüt yapıldığını ortaya koyar. Alternatif tedarikçi arayışında, her tedarikçinin önereceği malzemenin özelliklerinin aynı olmasını sağlar böylece daha adil rekabete yönelmeyi olanaklı kılar. Aynı materyal için verilen fiyat teklifleri kolayca karşılaştırılabilir. Ayrıca satın almacı performansı belirledikten sonra teslim alınan materyalin istenilen sonucu sağlamamasından veya fiyatın şartnameye dayanmamasından tedarikçi sorumlu olacaktır (Karadelioğlu, 2006).

Bu metodun güçlükleri ve kısıtlamaları da vardır. Uygun niteliklerin tespiti hemen hemen olanaksız olan birçok malzeme vardır. Marka ile satın almaya göre pahalıdır çünkü standartlara uyup uymadığı konusunda test yapılması gerekmektedir bu da ek bir maliyeti temsil eder. Şartnamelerin kullanılmasında ortaya çıkan güçlüklerden biri de, bunların dikkatsizce hazırlanmasından dolayıdır. Aşırı derecede titizlikle hazırlanan şartnameler ise potansiyel tedarikçilerin teklif verme cesaretlerini kırabilir (Karadelioğlu, 2006).

Şartnameler mümkün olduğu kadar basit ve açık olmalıdır. Standartlaşma olmaksızın hazırlanan bir şartname tam sayılmaz. Belli ölçüler, model, kalite ve benzeri konularda anlaşmaya varılmalıdır. Basitleştirme(yalınlaştırma) ise

standartlaştırmayı tamamlayıcı olarak ölçülerin, modellerin ve benzeri konuların sayılarında bir azalma olmasıdır.

1.4.1.3. Kalitenin Kontrolü

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

Kontrolden başlıca ve ilk amaç satın alma şartnamelerinin yerine getirildiğinden emin olmaktır. Kontrol şekli ve kapsamı durumlara ve malzemeye göre değişebilmektedir. Burada önemli olan nokta bu kontroller için oluşacak makul maliyetleri belirlemektir, gereğinden fazlasını harcamak firma maliyetlerini artırırken, azını harcamak da üretim ayağında daha büyük maliyetlere sebep olur. Ayrıntılar üzerinde gereğinden fazla titizlik gösteren bir muayeneden kaçınılmalıdır, önemsiz nedenlerle malzeme geri çevrilmemelidir. Kalitenin çok önemli olduğu bir materyal küçük miktarlarda bile olsa, çok sıkı bir muayene gerektirebilir, standarttan sapmanın çok az olması istenebilir. Miktar az ve kaliteden oldukça önemli sapmalar kabul edilir ise, kontrolün önemi azalır (Çoban, 2008).

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

1.4.2. Doğru Tedarikçi

Doğru tedarikçi seçimi satın almacının en önemli sorumluluğudur. Gelişen ve değişen teknolojiyle birlikte işletmeler daha büyük belirsizliklerle karşı karşıya geliyorlar. Rekabetin artması, sermayede daha verimli kullanımı ve işletmeye ait faaliyetleri, kendilerine göre kalitesi yüksek ve ucuz imal eden tedarikçilere devretmelerini zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerin çoğu rekabet üstünlüğünün gelişiminde kendilerine ait yeteneklere odaklanmayı tercih etmekte, bazı sahalardaki faaliyetlerini küçültmekte ve tedarikçilere devretme, yani dış kaynaklardan faydalanma uygulamasına gitmektedir. Yeterince yeteneğe sahip olmayan

departmanlar sonlandırılıp bu departmanların yapmış olduğu görevleri bu konuda uzmanlaşmış firmalara yaptırılıyor (Gedikli, 2006).

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

1.4.2.1. Tek Tedarikçi ya da Çok Tedarikçi ile Çalışma

Bazı durumlarda tek tedarikçi ile çalışmak firmalar için zorunluluk olabilmektedir. Tedarikçi belli temel patentlerin ve süreçlerin sahibi olabilir, bu yüzden yegâne olanaklı tedarik kaynağı durumundadır. Tedarikçinin ürünü veya sunduğu hizmet bakımından o kadar üstündür ki, başka bir tedarikçiden almaya gerek olmaz. Sipariş çok küçük miktarlarda olduğu zaman da çeşitli kaynaklara bölmeye değmez. Tek tedarikçi ile çalışmanın avantajları (Ateş, 2007).:

-Yüksek hacmin sayesinde maliyet düşürme

-Kalitenin sabitleşmesini sağlamak

-Alıcının tedarikçiye karşı daha güçlü duruma gelmesi -Satın almaya ilişkin sipariş maliyetlerinin azalması

-JIT(Tam zamanında) kullanım zorunluluğu

-Ulaştırmaya dair maliyetlerin azaltılması

-Özel üretimin gerekli olduğu malzemelerin satın alınması

Bu çalışma biçiminde tedarikçinin kendisini firmaya daha fazla adayacağı ve özdeşleştireceği, kader birliğinin ve risk paylaşımının ortaya çıkacağı, aynı zamanda pazara ulaşım hızında avantajlı olacağı açıktır.

Çok tedarikçiyle çalışmada ise firmalar kendilerini daha emniyette hissetmekte ve rekabet avantajından faydalanmaktadırlar. Tedarikçide herhangi bir problem olduğu zaman derhal diğer tedarikçi devreye alınır ve fazla zarar görmeden sorun halledilmiş olur. Başka bir sebebi ise tedarikçilerin fazlalığı, kendi aralarında bulunan rekabetten dolayı firmaya mühim oranda fiyat avantajı sağlamasıdır. İşin bir kısmını rakiplerin almakta olduğunu bilen tedarikçi daha iyi fiyatlar ve hizmet sunma ihtiyacı hisseder (Jeong, 2004). Siparişi çok fazla tedarik kaynaklarına bölme kararının verilmesi durumunda, bu bölmenin sebebi belirtilmelidir. Bölmenin ya eşit olarak yapıldığı veya tercih edilen tedarikçiye daha büyük kısmının, geriye kalanın ise başka bir tedarikçiye verildiği görülmektedir. Burada 70'e 30 metodu

uygulanabilir. %70'lik hacim ana tedarikçiye, %30'luk ise ikinci tedarikçiye verilir. Ana tedarikçide ölçek ekonomisi elde edilir. Küçük paylı tedarikçi rekabeti sağlar. İkinci derecede kalan tedarikçi kendisinin arka planda kaldığını bilir. İleride satış hacmini artırma ihtiyacı ile kalite ve hizmetini geliştirmek için çaba gösterir. Ana tedarikçiye ait performans azaldığında ikinci tedarikçiye ait pay yükseltilir.

1.4.2.2. İmalatçı ya da Distribütör Kanalı ile Satın Alma

Bu karar verilirken birçok etken göz önünde bulundurulmalıdır. Fiyatlar karşılaştırılmalı, fiyatın yanı sıra imalatçı ve distribütörün vereceği hizmetler karşılaştırılmalı ve buna göre değerlendirilmelidir. Fiyatlar her ikisi için de aynı ise, seçimi etkileyecek faktör tedariği yapılan malzemenin mal yokluğu ihtimalinin, distribütörden tedarikte daha fazla olmasıdır. Bu durumda alıcılar toptancıları bırakıp, imalatçıdan direk almayı doğru bulmaktadırlar (Sevinç, 2008).

Fakat çeşitli imalatçıların malzemesini satan ve pazarlama maliyetlerini çok çeşitli kalemlere dağıtabilen bir distribütör, özellikle satış hacminin ufak ve müşterilerinin çok dağınık ve istemin düzensiz olduğu durumlarda, malzemeyi alıcıya daha düşük maliyetten teslim etmesi(ucuza vermesi) olanaklıdır. Bu da distribütörden satın alma için bir etken olabilir. Toptancının stokta, imalatçının lokal deposundakine oranla, daha fazla malzeme bulundurabildiği ve böylece hemen teslimat yapabildiği; ani ihtiyaçları daha etkili bir biçimde karşılayabildiği durumlar da vardır. Ayrıca toptancının büyük hacimli siparişleri birim başına taşıma ücretlerini, doğrudan alım yapan firmaya oranla daha fazla aşağıya düşürebilir (Sevinç, 2008).

1.4.2.3. Kaynakların Coğrafi Yeri

Alıcı firmaların büyük çoğunluğu lokal kaynaklardan satın almayı tercih etmektedirler çünkü lokal bir kaynağın, uzakta kurulmuş bir tedarik kaynağına göre hem uzaklığın az olması hem de ulaştırma hizmetinin aksama tehlikesinin düşürülmüş bulunması nedeniyle mal teslimatı daha çabuk olur, ulaştırma maliyetleri düşürülür. Alıcının özel koşulları daha yakından bilinir, alıcının isteklerini karşılamada daha büyük esneklik sağlanabilir (Lambert, 2000).

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

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

1.4.2.4. Tedarikçi Geliştirme

Tedarikçilerle çalışılırken her zaman beklentiler karşılanmayabilir ve çeşitli başarısızlıklar, alternatifleri gündeme getirir. Alternatifler değerlendirilip tedarikçi değiştirmenin yanı sıra tedarikçi güçlendirilmesi ve istenilen düzeye çekilmesi de firmalar için bir seçenek oluşturmalıdır. İşletme için doğru tedarikçilerin bulunması, tedarikçinin değerlendirilmesi ve iş geliştirme prosedürlerinin inşa edilmesi, sağlıklı tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi ve uzun dönemli bir faaliyet sisteminin oturtulması amacıyla nelerin yapılması gerektiği hususu, şirketlerin gündeminde mühim bir alan işgal etmektedir. Tedarikçinin geliştirilmesi onu güçlendirilmesi anlamına gelmektedir.

1.4.2.4.1. Tedarikçinin Güçlendirilmesi

Tedarikçi güçlendirilmesinde ilk olması gereken şey tedarikçiye saygıdır. Tedarikçiyle iletişimin artırılması, onlara verilen değerin gösterilmesi, tedarikçi personelin aradığı zaman ona vakit ayrılması, irtibatın sağlanması, telefon ve e-postalarına vaktinde cevap verilmesi önemlidir. Bu durumda tedarikçi ile doğru iletişim kurmak gerekmektedir. Karşılıklı beklentilerle sözleşmelere duyarlı ve ayrıntılara hakim olunması, toplantıların sağlıklı biçimde sonuçlanması, tedarikçinin değerlendirme kriterlerine ilişkin bilgilendirilmesi ve performansının yükseltilmesi hususunda yönlendirici olunması gerekmektedir (Keskin vd., 2004).

Saha ziyaretleri ile tedarikçilere daha çok ziyaret yapar iken tedarikçi takımlarının da işletmeye daveti, problemler ve başarı örneklerinin üzerinde fikir alışverişinin yapılması güven ve samimiyetin artmasına yardımcı olmaktadır. İşe ilişkin bölümlerin bir araya gelerek sorunların üzerinde iletişimi sağlamaları, üretimcilerin ve kalitecilerin meslektaşları ile buluşturularak çözüme dair işbirliği faaliyetlerinin hızlandırılması tedarikçinin desteklendiğini göstermekte ve tedarikçinin güçlü hale gelmesinde etkili olmaktadır. Bu stratejik birlikteliği vurgulamaktadır. Sorunlara beraberce çözüm arama hususunda açık, içten ve inandırıcı olunduğunu gösterir.

1.4.2.4.2. Tedarikçi Geliştirmeye Engeller

İletişimsizlik, satın alan firma ya da tedarikçinin rahat olması, kendini zorlamayarak konuya önem vermemesi, karşılıklı güvenin eksik olması, bilginin paylaşılmaması, tedarikçinin suçlanması kültürü, güç dengesizliği gibi nedenler

tedarikçinin gelişimini engellemektedir. Netice itibariyle, tedarikçi seçiminin yanlışlığı mühim finans ve operasyon kayıplarına sebep olmaktadır. Seçim sürecinin kolaylaştırılması amacıyla tedarikçinin değerlendirilmesindeki ana kriterlere ilişkin liste hazırlanmalıdır. Tedarikçilerde aranan özelliklerin bulunması, ihtiyaçların karşılanma seviyesi, işletme ihtiyaçlarının anlaşılması ve sunmuş oldukları çözümlerin sorunları giderebilecek özellikte olması hedeflenmelidir.

1.4.3. Doğru Miktar

Satın almanın doğru miktarda olması, talebi karşılama ve mümkün olan minimum elde bulundurma maliyetine katlanmayı sağlamaktadır. Satın almanın doğru miktarda olmaması, stokların yükselmesine yol açmaktadır. Genelde stokların yüksekliği, üretimdeki hızın düzgün yürütülmesi, tedarik, üretim ve taşıma maliyetlerinin düşürülmesi ve müşteri taleplerinin zamanında karşılanması gibi avantajlar sağlayabilir. Bununla beraber çok yüksek parasal yatırım gerektirmektedir. Ayrıca depolamaya ve bilgi işlemeye ilişkin maliyetlerin yükselmesine, hammaddenin ve malzemelerin bozulma riskinde artmaya sebep olmaktadır. Açıklanan bu maliyeti arttıran olayların doğması, üretim maliyetlerinde artışa sebep olacaktır. Maliyetlerdeki artış, işletmenin rakipleriyle olan rekabet gücünü azaltacaktır (Samuel vd., 2002).

Müşteri talepleri belirli olmadığı zamanlarda, satın alma miktarında da belirsizlik oluşur. Az üretim müşteri ihtiyaçlarının karşılanmamasına sebep olurken fazla alımla meydana gelen stok artısı elde bulundurma maliyetlerine, müşteri gereksinimlerini karşılar iken kar kayıplarına yol açabilmektedir. Müşteri memnuniyetiyle stokta bulundurma maliyetinin arasında var olan ilişkinin önemi bu aşamada ortaya çıkmaktadır (Şahin, 2003).

Bir imalat sistemi içerisinde, üretilen ürüne doğrudan ya da dolaylı biçimde katılan fiziksel varlıkların tümü ve ürünün kendisi stoku oluşturmaktadır. Yıllarca servet göstergesi şeklinde bilinen stoklar, günümüzde artışları kaygıyla karşılanıp sürekli kontrol edilmesi gereken hale gelmiştir. Stok politikalarında ya da uygulamadaki hatalar, çoğu işletme için zorluğa sebep olmaktadır. Zaman zaman nakit sıkıntısı yaşayan bir işletme içerisinde, dağılmış durumda, nakitle ilgili ihtiyacını rahatlıkla karşılayacak miktardaki gereksiz hammadde, mamul, yarı mamul ya da malzeme stokları bulunur iken; bazı zamanlarda da hammadde stokunun olduğu bildirilmesine rağmen bazı mühim olmayan parçalardan dolayı üretimin tamamen aksaması gibi haller yaşanmaktadır.

Talep edilen stok çeşidini istenen vakitte hazır bulundurup bunu en ekonomik şekilde gerçekleştirme faaliyetine stok kontrolü adı verilmektedir. Stok kontrolü, stok kontrol modelleriyle sağlanmaktadır. İşletmelerin tamamı; büyüklük, tepe yönetimi politikaları, üretim tipi, mali imkânlar ve daha birçok etkene göre oluşturduğu bir stok kontrol sistemini uygulamaktadır (Şahin, 2003).

Stok kontrolü için yanıtlanması gereken üç ana soru hangi parçaların hangi miktarlarda, ne zaman sipariş edilmesine dair sorulardır. Stok kontrol politikalarındaki amaç müşterinin isteklerini karşılıyorken işleyen stok sistemlerine ait çalışma maliyetlerinin minimuma indirilmesidir. Satın alma politikaları, bu amacın paralelinde en uygun zaman ve miktarda ilgili hammaddelerle malzemelerinin satın alınma kararının verilmesi amacıyla geliştirilmektedirler. Satın alma politikaları ve stok kontrol politikaları iç içe olmak durumundadır.

1.4.3.1. Doğru Stok

Stoklar, talebin tahminine ilişkin yanılmaların doğurduğu zararları, en aza indiren unsurlardır. Mevsimlik dalgalanmaların etkili olduğu piyasalarda, pazara daha çok mal satılabilmesi amacıyla stoklara gereksinim duyulmaktadır. Müşteri talep seviyelerindeki değişkenlik, üretimden çok, stokların aracılığıyla karşılanmaktadır. Aynı biçimde, malın üretilmesinin mevsimlik olduğu hallerde ise, sürekli ve düzenli bir düzeydeki talebin karşılanabilmesi amacıyla, imalat aşamasında bütün döneme ait talebi kapsayacak oranda imalat yapmak, bunu stok halinde bulundurmak ve istendiğinde, piyasaya sunmak gerekmektedir (Pişkin, 2010).

Stok bulundurmaksızın faaliyet yapan bir işletme, tahmininin üzerinde bir talep ile karşılaştığında, ek makine-teçhizat ve ek işgücü bulmak zorunda kalıp stokun tükenmesi veya bulundurulmamasından kaynaklanan talep kaybıyla karşılaşacaktır. Stoklar, işletmelerin içerisinde imalat düzeylerinin düzenli olmasını sağlamaktadır. Talep miktarı ve tedarik süresindeki dalgalanmalar, üretimde aksaklığa sebep olarak makine ve teçhizatın boşta kalıp durmalarına yol açmaktadır. İşletme, stok bulundurmak suretiyle, imalatın duraklamasından ortaya çıkacak bu zarardan, kendini korumak istemektedir. Ayrıca, makine ve işgücünden de, daha verimli faydalanmaktadır (Karakış, 2007).

Stoklar maliyet unsuru ve sağladıkları faydayla kazanç unsuru durumundadır. Akılcı davranmayı düşünen işletmeler, stoklardan kaynaklanan kazançlarla, neden oldukları maliyetlerin arasında, mali dengeyi kurmak ve en düşük maliyetle, stok

düzeylerini saptamak zorundadırlar. İşletmelerin, stoklar için ayıracakları para miktarına, bir anlamda finansal güçlerine göre stok politikası uygulamaları gerekmektedir. Eğer, işletme üretim için kullandığı maddelerin çoğunu, stokta bulunduruyorsa, stok kalemlerinden her birini ihtiyacına göre ayarlamalıdır. Bazı stok kalemlerinin, başka stok kalemlerine uygun oranlarda bulundurulması, yani stok kalemlerinde var olan dengenin bozukluğu işletmeyi zor durumlara düşürmektedir. Asgari stok miktarlarının tespiti sonrasında, elde bulunan stokların fiilen bu miktarların altına düşüp düşmediği devamlı biçimde kontrol edilmelidir. Stokların iyi hesaplanması, dönemsel gelirler ve ilgili döneme ait giderlerin uyumunu belirlemekte ve yönetimin alacağı kararlar için gerekçe olmaktadır (Pişkin, 2010).

Stok kontrol düzenindeki etkinlik için yöneticiler, tedarik süresi, eldeki miktar, sipariş edilen miktar, emniyet stoku gibi bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Buradaki politika ne çok az ne de çok fazla olmamalıdır. Optimum stok düzeyinin planlanması ve kontrol ile planlanan optimum düzeylerinin korunması şekli ideal olandır. Etkili bir stok yönetimine ilişkin politikada, devamlı kontrol, stoklarda istenmeyen gelişmelerin anında farkında olunmasını ve gereken önlemlerin alınmasını sağlamaktadır.

1.4.3.2. Acil Siparişler

Doğru miktar ve doğru stok belirlenememesi, yetersiz ürün, üretim planındaki yetersizlikler ve tedarikteki aksaklıklar acil siparişlere neden olur. Satın almayı zor durumda bırakan süreçlerin başında "Acil Siparişler" gelir. Çünkü yeterli hazırlık süresi olmadığında detaylı araştırma yapılamaz ve bu durumda tedarikçi kuvvetli duruma geçer (Karakış, 2007). Siparişin acil olduğu anlarda satın almacının pazarlık gücü zayıflar. Eğer acil siparişler piyasadaki ani fiyat hareketlerine tepki olarak doğuyorsa mantıklı olabilir.

1.4.3.3. Ani Yokluk

Tedarikçide olabilecek grev, yangın, tedarikçinin üretim için gerekli olan malzemeleri temin edememesi, üretim planını hatalı yapması gibi nedenlerden oluşabilecek malzeme yokluklarıdır. Böyle durumlarda tedarikçiye baskı uygulayarak ve onun sorunlarına çare bulmaya çalışarak malzeme temin edilebilir, bunun yanı sıra alternatif tedarikçi ya da ikame malzeme arayışı ile ani yokluklar giderilebilir. İstenilen malzemenin özelliklerini yeniden gözden geçirerek ve olabiliyorsa tedarikçinin imkânlarına göre değiştirerek bu durum atlatılabilir (Özdemir, 2004).

1.4.3.4. ABC Yöntemi

Satın alma işlevi gerçekleştirilirken talebin az değerli ya da çok değerli olduğuna, işletme için kullanım sıklığına ve miktarına bakılır. Bu yöntem, işletmenin ihtiyaç duyduğu ve stoktaki bazı malzemelerin birbirlerine göre önemlerinin oran biçiminde belirtilmesidir. Tasnif aynı zamanda bazı ölçütlere göre bir sınıflandırmayı geliştirmektedir. Bu metodu ilk olarak GE firması araştırıcılarından H.Ford Dickie ortaya atmıştır. Bu yöntem stok kontrol, satış ya da dağıtım, kalite kontrolü, malzeme tedariki ve üretim planlama sorunlarında da başarıyla uygulanmıştır.

Sınıflandırmada stoklar genellikle en önemli, orta önemli, en az önemli olmak üzere 3 gruba ayrılır. Bütün stok gruplarının aynı oranda kontrol edilme imkânı olmayacağı için ehemmiyet değerlerine göre gruplandırılmış olan stokların kontrol altına alınması daha kolay olur. Çünkü stok kontrolü çeşitli giderleri gerektirmektedir. Önem dereceleri farklı olan stok kalemlerinin aynı hassasiyetle kontrol edilmesi, lüzumsuz ve gereğinden çok masrafa neden olacağı için maliyetlidir. Bundan dolayı stok kalemleri, nispi önemlerini belirten ölçütlere göre gruplara ayrılmakta ve kontrol işlemi farklı hale getirilmektedir (Özdemir, 2004).
Bilhassa çok sayıda stok bulunduran işletmelerde, bir analiz aracı olarak kullanılan bu yöntem, stok kalemlerinin, toplam içindeki kümülâtif yüzdelerine göre sınıflandırılmasından ibarettir.

A Grubu Stok Kalemleri: Toplam miktarın % 15 - 20’ sini, toplam değerin % 75 - 80’ini oluşturmaktadır.

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

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

Böylelikle tespit edilen A, B, C grubu parçaları, toplam değer içinde, nispi ehemmiyetlerine göre, yüksek değerli, orta değerli, düşük değerli stok kalemlerini temsil etmektedir. Bu ayırım, stoklara ait kontrol faaliyetlerinin farklı hale getirilmesini sağlamaktadır. Buna göre, A grubu stok kalemleri, çok sıkı bir kontrole tabi tutulmalıdır. Stok yönetim sisteminin, miktar ve zaman kararına ilişkin olarak, sipariş miktarı, emniyet stoku, tedarik süresi, fiili stoklar gibi sistemdeki ana faktörlerin hepsi dikkatli biçimde kontrol edilmelidir. ABC analizinin uygulanması aşamasında önce şu iki kural göz önünde bulundurulmalıdır (Özesen, 2009).

1. Düşük değerli kalemlerin bol miktarda bulundurulması.

2. Yüksek değerli kalemlerin miktarının düşük tutulup, kontrolünün sıklaştırılması.

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

-Detaylı kayıt sistemleri uygulanır.

-Kontrol sorumluluğu daha üst seviyedeki personele verilir.

-Gözden geçirme periyotları sıklaştırılır.

-Tedarik süresi, sipariş noktası, emniyet stoku, sipariş miktarı değerleri titiz biçimde araştırılıp hesaplanır.

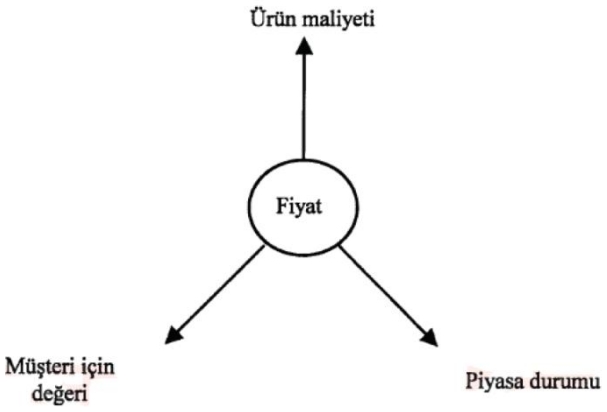
-İşlemleri yakından takip edilir.

C grubunda bulunan kalemlerde yukarıdaki konulara mümkün olan minimum seviyelerde uyulur. Kontrol, sipariş ve kayıt işlemleri basit tutulup bazıları elimine edilir. Stok miktarı yüksek tutulduğu için sık gözden geçirmeye ve sipariş işlemlerine gerek kalmaz. İşlemler basit olduğu için daha az kalifiye personel tarafından yürütülebilir. B grubundaki kalemler için A ve C ortası bir yol izlenir.

1.4.4. Doğru Fiyat

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

1.4.4.1. Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler



Şekil 1.8. Fiyatlandırma Kararlarını Etkileyen Faktörler

1.4.4.1.1. Ürün Maliyeti

Bir malzemenin fiyatının uygun oluşu, içinde bulunan özel koşulların analizinden sonra, o da mümkünse anlaşılabilir. Fiyat saptamında maliyet rol oynamakla beraber, ikisi arasındaki ilişkinin tanımlanması kolay değildir. Maliyet,

bazen yalnız doğrudan işçilik ve materyal maliyetlerini kapsamak üzere kullanılır ve ticari krizde, hiç satış yapamamaktansa bu kadarını geri almaya satıcı razı olur ve ya maliyet direkt işçilik ve materyal maliyetlerine ek olarak genel giderin bir miktarını karşılaması anlamında kullanılır. Satıcının maliyetlerini tahmin alıcı için çok önemlidir (Lambert ve Cooper, 2000). Ancak buna göre teklif edilen fiyatın uygun olup olmadığı anlaşılır. Bu tahminler mevcut verilere dayanır. Üretime giren hammadde fiyatlarından ve miktarından doğru tespit yapılabilir. Bileşen parçalar için kataloglardan faydalanılabilir. Rakiplerden gelen fiyat teklifleri ve daha önce alım yapılmışsa son ödenen fiyatlar da aydınlatıcı olabilir.

1.4.4.1.2. Algılanan Değer ve Fiyat

Bir malzeme alınırken onunla birlikte hizmet de satın alınmaktadır. Bir malzemenin fiyatı ne kadar düşük olursa olsun, beraberinde verilen hizmet iyi olmazsa satın almacı daha pahalı ürünü tercih edebilir. Ulaşımda yaşanan bir aksaklık ya da üretim gecikmesi, malzemenin vaktinde gelmemesine ve üretimin durmasına sebep olabilir, arka planda hizmetin iyi sağlanmamış olması firmaya, ucuza alınan malzemenin çok üstünde maliyete neden olur.

Malzemenin teslim maliyeti, uzak mesafedeki bir tedarikçiye düşük fiyat ödenebilir, ancak paketleme ve nakliye masrafları dâhil edildiğinde maliyet artabilir. Satın almacılar için en iyi karşılaştırılabilir fiyat nakliye dâhil fiyatlardır. Satın almacı yüksek miktardaki malzemeye düşük fiyat ödeyebilir, ancak o malzemenin stok maliyetini de göz önünde tutmak zorundadır. Buna ek olarak bir tedarikçi elindeki stokların fazlalığı yüzden, malzemesini ucuza verme yolunu seçebilir (Ateş, 2007).

Malzemeler fabrikaya geldiğinde veya kullanılması gereken yerde işleme başlanıldığında artık işçilik maliyeti devreye girer. Eğer düşük fiyata alınan malzeme kullanılması zor, zaman kaybettiren nitelikte ise işçilik maliyetlerini artırarak malzemenin maliyetini artırır. Bir tedarikçinin teklifinde ürünün kendisinin yanı sıra güvenilirlik, dayanıklılık, kaliteli servis, zamanında teslim gibi etkenler vardır. Algılanan değer ve gerçek değerin burada çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Aktepe, 2007.

1.4.4.1.3. Rekabet ve Piyasa Şartları

Fiyatlar satın almacı veya satıcı değil de bazen piyasa tarafından belirlenir. Bu tür fiyatlandırmada talep ve maliyet dikkate alınmaz, esas olan pazardaki cari

fiyattır. Rakiplerin benzer ürün ve hizmetler için aldığı fiyatlara bağlı olarak fiyatlandırma yapılır.

1.4.4.2. Satın Alma Tipleri

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

1.4.4.2.1. Hammaddeler

Bu grup bakır, buğday, ham petrol gibi ticari mallardan meydana gelmiştir. Bunların fiyatları her an için kolayca tespit olunabilir, çünkü bu gruptaki malların çoğu organize pazarlarda işlem görürler. Geçerli(cari) peşin fiyat bilinmektedir ve belli bir sınıf(kalite) için oldukça tek düzendir. Bu gibi maddeler için bir şirketin gereksinmeleri yeteri kadar ayarlanabildiğinden ani siparişe gerek kalmaz ve satın alma (fiyat trendinin düşmesi beklendiğinde) ertelenebilir.

1.4.2.2.2. Standart Üretim Maddeleri

Bu grupta cıvata ve somunlar, çeşitli ticari çelik subap, borular, vb. bulunur. Bunların fiyatları oldukça kararlıdır, liste fiyatına göre teklif olunurlar. Fiyatları kataloglardan veya satıcının yayımlarından elde edilebilir. Bu maddeler önemli olup yıllık satın alma tutarları büyüktür ve birim fiyatına çok dikkat edilmesi gereklidir. Satın alma yapılırken ilk bilgi kaynağı olarak geçmiş satın alma kayıtlarına bakılmalıdır. Konu edilen madde düzenli olarak satın alınmış veya yakın geçmişte ısmarlanmış bir malzeme ise, günü gününe tutulan fiyat kaydı ve katalog dosyası, kendilerinden satın almalar yapılmış olan firmalar ve ödenmiş fiyatlar ile ilgili tüm bilgiyi verecektir. Yeteri kadar yeni ve güvenilir olan bu bilgi yardımıyla satın almacı daha fazla araştırmaya girişmeksizin sipariş emrini verebilir. Bu bilgiyi yeterli bulmazsa satıcı dosyalarından, kataloglardan ve başka kaynaklardan seçer ve görüşme açmak istediği firmalara fiyat teklif etmeleri için talep yazısı yollar, teklifleri aldıktan sonra onları özetler ve buna göre karar verir (Barriga vd., 2004).

1.4.2.2.3. Küçük Değerli Maddeler

Bu grupta satın almadan önce fiyat araştırması zahmetine katlanılması gerektirmeyecek oranla küçük değerli kalemler vardır. Her satın alma departmanının zaman zaman satın aldığı bu çeşit birçok malzeme vardır. Bireysel fiyat önerileri için satıcı firma ile yazışmaya gerek yoktur. Bunlar hakkındaki fiyatlama sorunu çeşitli yollardan yönetilir. Yaygın bir tutum bu gibi kalemler için fiyatlandırılmamış sipariş emirleri yollamaktır (Barriga vd., 2004). Bazen de eski siparişlerden fiyatlar

belirtilir, yeter ki son siparişin üzerinden çok uzun zaman geçmemiş olsun. Bu maddelerin bir kontrat düzeni altında gruplandırılması ve zaman zaman uygunluğu hakkında fiyat kontrolü yapılması da mümkündür. Çoğunlukla bu küçük kalemlerin tedarik kaynakları lokal olduğundan, fiyatların ihtiyaç olduğunda telefonla da öğrenilmesi uygundur.

1.4.2.2.4. Özel Maddeler

Resmi fiyat önerileri alındıktan sonra, ancak satın alınan donatım ve diğer kalemler bu gruba girer. Bunlar alımları tekrarlanmayan karaktere sahip özel malzemeler olup yayınlanmış fiyat listeleri mevcut değildir. Belli bir minimumu aşan siparişler için fiyat teklifleri alınmalıdır. Resmi alımlarda sipariş en düşük fiyatı teklif edene verilir, genellikle rekabetçi fiyat teklifleri alınmasına karar verildikten sonra önemli bazı adımlar atılması zorunludur. Güvenilir potansiyel kaynakların başlangıçtan itibaren dikkatle seçilmesi fiyat taleplerinin yeterli sayıda tedarikçilere duyurulması, tekliflerin uygun işleme bağlı tutulması, siparişi vermeden önce dikkatle analiz edilmelidir (Çelebi, 2008).

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

1.4.4.3. İskontolar

Fiyat görüşmeleri yapılırken veya maliyetle fiyat ilişkisi tartışılırken çeşitli iskontolar söz konusu edilebilir. İskontolar 2 sınıfa ayrılır. Birinci sınıf iskontolar iç (dâhili) fiyatlar, bedava verişler, diğer çeşitli fiyat ayrıcalıklarından ibaret olup yasal veya ticari bakımdan her zaman savunulamazlar. İkinci sınıf iskontolar, olağan peşin iskontolar, ticari iskontolar, mevsimlik iskontolar ve miktar iskontoları olup tamamen meşru, adil ve kazançlıdır (Freedandal, 2001). Burada hangisinin meşru hangisinin gayrı meşru olduğunu tanımlamak ve sınırlarını belirlemek kolay değildir. Örneğin “iç fiyat” hiç bir satın almacı tarafından talep olunmaması ve birçok durumlarda tekliflerin ret olunması gerekmektedir. Bu gibi satıcılar farklı müşterilerine farklı fiyatlar sunabilmektedirler. Fiyat politikasında açık ve dürüst olmayan bir satıcı ile satın almacı hiç bir hususta iş yapmaması gerekir. İkinci grup iskontolar daha önemle incelenmelidir.

1.4.4.3.1. Miktar İskontoları

Geniş çapta alım yapmaya teşvik etmek amacıyla alıcılara tedarikçiler tarafından liste fiyatı üzerinden uygulanan indirimdir. Birikmeli ya da birikmesiz uygulanabilir. Birikmeli; belirli bir periyotta uygulanır. Alışların sayısı artıkça indirimler de artar bu sayede müşterilerin her aldığı artı malın kendisine verdiği yükü giderek azaltır. Birikmesiz; tek tek bireysel siparişlere uygulanır. Miktar indirimleri fiyattan düşme şeklinde olabileceği gibi bedelsiz mal alma şeklinde de olabilir. Ancak satıcılar miktar indirimlerini uygularken çok dikkatli olmalıdırlar. Ayırım yapmış olmamak için bu tür indirimler tüm alıcılara eşit olarak uygulanmalıdır, aksi takdirde mevcut ve potansiyel müşteri kayıpları yaşanır.

1.4.4.3.2. Mevsimlik İskontolar

Herhangi bir ürünün ölü mevsimlerde, satışların hızlandırılıp artırılması için, tedarikçi firmaların tedarik yapacak firmalara uyguladığı ve liste fiyatına göre yapılan indirime mevsimlik indirim adı verilmektedir. Bu indirim alıcıları ürünleri normal zamanından önce veya sonra almaya özendirmektedir.

1.4.4.3.3. Peşin İskontoları

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

1.4.4.3.4. Ticari İskontolar

Belirli bir grup müşteri yerine çeşitli müşteri gruplarına satış yapan tedarikçilerin, alıcıların dağıtım kanalındaki yerlerine ve işlevlerine göre, değişik oranlarda uyguladıkları indirimlere ticari iskonto denir. Fiyat üzerinde nihai bir anlaşmaya varmadan önce alıcı ve satıcı arasında gereği kadar görüşme yapılmalıdır. Maliyetlerin adil olarak soruşturulması ve fiyatını destekleyecek bilgi isteği her zaman olmalıdır (Mentzer, 2001). Teklif üzerine anlaşma yapıldıktan sonra herhangi bir nedenle tedarikçinin maliyetleri yükselmişse, yapılacak görüşmelerde alıcının bu durumu dikkate alarak fiyatı yükseltmesi yerinde bir davranış olur. Aksi halde tedarikçi büyük zararlarla karşılaşabilir. Bu durumun tersi de olabilir; tedarikçinin maliyetleri düşmüşse, alıcı da satıcıdan benzer anlayışı bekler.

1.4.5. Doğru Zaman

Zamanında teslim satın almanın standart hedefidir. Zamanında teslim edilmeyen malzemeler, üretimin durmasına, müşteriye malzemenin zamanında teslim edilememesine, hem maddi hem manevi büyük kayıplara neden olur. Bunu en aza indirgemek için sipariş tedarikçiye vaktinde iletilmeli, tedarikçiden sipariş teyitleri mutlaka alınmalı, belirli aralıklarla takip edilmeli ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelere zamanında teslim edilmeme durumları için cezai yaptırımlar konulmalıdır. Günümüzde bazı firmalar tam zamanında satın alma uygulamaktadırlar. Sıfır gecikme firmalar için oldukça zor bir hedeftir. Çünkü "Tam zamanında" sistemlerinde gerekli malzemelerin stoklanmaması ve kullanılacağı yere, kullanılacağı zamanda teslimi esastır (Sevinç, 2008).

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

İKİNCİ BÖLÜM
İŞLETME PERFORMANSI ÖLÇÜMÜ

İşletmeler, belli amaç ve vazifeleri gerçekleştirmek için faaliyetlere başlarlar. İşletme yöneticileriyse belirlenen amaç ile vazifeleri en iyi biçimde gerçekleştirmek adına gayret gösterirler. İşletmelerin hedeflerine ulaşma ölçüsü onların performanslarının yansımalarıdır denilebilir. Dolayısıyla teşekküllerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde performans anlayışlarındaki doğruluk ile geçerlilik mühim bir konuma sahiptir.

İşletmeler performansları geniş olan bir bakış ile irdelediklerinde, işletmelerin mevcut durumlarını, mevcut kaynaklar ve örgüt düzenleri içinde irdeleyerek bilgi verirlerken, aynı zamanda işletmelerin mevcut şartlardaki potansiyel güçlerinden faydalanma düzeylerini de gösterirler. Bunun yanı sıra performans ölçümleri işletmelerin gelecekte amaçlarına ne şekilde ve ne seviyede ulaşabileceğinin de göstergeleri olacaktır (Tarım, 2004).

Günümüzde kurumların performanslara dayalı şekilde yönetilmeleri ve bu performansların sürekli biçimde ölçülmesi gerekli olduğu düşüncesi genel olarak kabul görür. Örgütsel bakımdan ele alındığı zaman esas gayesi performansları geliştirme olan performans ölçüm sistemleri, örgüt yapısı içerisindeki hiyerarşi ile faaliyetlere uyumlu olarak tasarlanmalıdır. Performansların ölçüm sistemlerinin başarıyla uygulanabilmelerinde yöneticilere büyük vazifeler düşmektedir (Coşkun, 2006).

2.1. İşletme Performansı Tanımı

İşletme performansı olgusu tanımlanması ile ölçülmesi zor olan ve bunlara bağlı biçimde de araştırmacılar tarafından değişik bakış açılarıyla incelenen bir olgudur. İlgili bilimsel yazı araştırıldığında, değişik bakış açılar ile ele alınmış olduğuna rastlamak mümkündür.

Hedeflere ulaşmada izlenen metotta önceden belirlenmiş ölçütleri tutturma şeklinde tanımlanabilen performans olgusu, yalın görünümün ardında değerleme olgusuyla bütünleştiği zaman işletme literatürlerinde daha fazla önemli bir olgu şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Turunç, 2007).

İşletmelerin kültürlerinde performans, iş yapan bireylerin veya işletmelerin o işle hedeflenen amaca yönelik şekilde nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiklerinin nicel (miktar) ile nitel (kalite) biçimde anlatımlarıdır.

İşletme performansları, firma performansı veya örgütsel performans şeklinde ifade edilen olgu öz itibari ile belirli bir dönemin sonunda elde edilmiş çıktı/sonuca göre işletmenin amacının veya işlevinin yerine getirilme ölçüsünü ifade eder (Akal, 2003). İşletme performansları, işletme çıkar çevreleriyle ilişkilerin etkili bir biçimde yürütülmesi şeklinde de tarif edilmektedir (Kazan, Özer ve Çetin, 2006).

Performans, işletmelerin başarılarını, başka bir ifadeyle, işletmelerin hedeflerine ulaşma derecesini tanımlanmış çok boyutlu olan bir olgudur. Bir başka ifadeyle performans; işletmelerin amaçlanan hedeflere yönelik biçimde nereye varabildiklerinin, neyi sağlayabildiklerinin nicel ve nitel biçimde ifadesidir. Bu manada işletmelerin performansları, belli bir zaman sonunda elde edilen çıktı veya çalışmanın neticesi olarak açıklanabilir (Akgemci, 2007).

İşletmelerin performanslarıyla ilgili değişik yaklaşımlar ve tarifler olmasına karşın, yapılan araştırmalar irdelendiğinde aşağıdaki ifadelerde fikir birliklerinin sağlandığı görülmektedir (Cameron, 1986):

1. Ne şekilde belirsiz ve de karmaşık olunursa olunsun örgütsel performans hususu örgüt biliminde mühim bir mevzudur.
2. Örgütlerin tam manasıyla kavramsallaştırılması mümkün olmadığı için, etkin örgütün kavramsallaştırılması o denli zordur.
3. En iyi ve de uygun olan performansların göstergelerini elde edebilmek imkânsızdır. Ölçütler insanların bireysel değer ile tercihlerine bağlıdırlar.
4. Her bir örgütsel olan performans yaklaşımları örgütsel performans araştırmalarının hedefine, güçlüklerine ve sınırlamalarına bağlı şekilde farklı durumlar adına uygun olabilmektedir.
5. Örgütsel performans hususunda başlıca problem teorik olarak değil, ölçüt problemidir.

İşletmeler bakımından performans değer oluşturabilmektir. Performans, doğru işlerin yapılması (strateji) hem de işlerin doğru yapılması (Toplam Kalite Yönetimi) ile sağlanabilir. İşletmelerin performansı yaygın bir boyut içinde aşağıdaki sorulara cevap arayan bir olgu olarak ortaya çıkar.

-İşletmeler şimdi nerede?

-İşletmeler ne şekilde daha iyi olabilir?

-İşletmeler gelecek zamanlarda nerede olmalıdır?

Bu üç ana soru işletme performanslarının anlamını çok net ve kısa bir biçimde ifade etmektedir. Bu üç ana soru işletme performanslarının tanımlanma ve

değerlendirilmelerine ilişkin olan alanları ortaya koymaktadır (Kenger, 2001). İşletmelerin performans hususunun örgütler adına büyük ehemmiyet taşıdıkları fakat tanımları konusunda ciddi biçimde tartışmaların olduğu ifade edilebilir. Zira kavram her türlü işletme adına farklı anlamlar içermektedir. İşletmelerin performans konularının günümüze değin değişik yaklaşımlar etrafında tanımlanmasının nedeni araştırmacıların konuya değişik bakış açılarıyla ele almaları şeklinde düşünülebilir. Performans ölçüm sisteminin stratejileri uygulama amacı vardır. Performans ölçüm sistemleri oluşturma sürecinde üst yönetimler örgütün stratejilerin en iyi şekilde temsil etmekte olan bir dizi ölçüt tercih etmektedir. Ölçütlere ulaşıldığı zaman şirket stratejileri uygulanmış kabul edilir. Başka bir deyişle, performans ölçüm sistemleri örgütün olası stratejilerini başarıyla uygulayarak geliştiren bir mekanizma durumundadır (Anthony and Govindarajan, 1998).

İşletmelerin performansı, işletmelerin faaliyetleri sonucunda ulaşmak istedikleri hedeflere ve neticelere ulaşabilme derecesinin birer ölçüdür. İşletmelerin performansı, çalışmalarda en yaygın biçimde kullanılan bağımlı değişkenler olmasına rağmen (Rogers and Wright, 1998), ölçülmesi en güç olan değişkenlerden birisidir.

2.2. Etkin işletme Performansı Ölçütlerinin Özellikleri

Çağımızda ekonomik, teknolojik ile sosyal alanlarda yaşanmakta olan hızlı ve devamlı değişim işletmeleri pek çok bakımdan etkilemektedir. Bu değişimlere uyum göstermeye çalışan işletmeler adına performanslarını ölçme ile geliştirme eylemlerinin yapılması zaruri duruma gelmektedir. Bunun yanı sıra küreselleşme aşamasında ortaya çıkmış yeni ekonomik olan düzenin koşulları işletmeleri rekabetçi olabilmeye zorlayarak esnek olan bir organizasyonun yapısını gerekli kılmaktadır. İşletmelerin hızlı olan bu gelişmelere ayak uydurabilmesi için, değişim aşamasına uyum sağlayıp kurumsal kapasitelerini geliştirmeleriyle, çevresel değişimlere zamanlı yanıt verebilecek organizasyon yapılarını oluşturmaları ile kurumsal performanslarını devamlı ölçmeleri gerekir.

Performans ölçümlerinin ana hedeflerinden biri, sorun olan alanların tespit edilmesi ile işletmelerin genel performansları üzerinde önemli tesirleri olacak eylemlere odaklanılmasının gerçekleşmesidir. Hatalı performans ölçütlerinin tespiti, işletmelerin gereksiz eylemlere odaklanmalarına ve eylemlerinin önceliklerini hatalı olarak tespitlerine sebep olabilmektedir. İşletmelerin, sadece bir performans

ölçütlerine odaklanmaları faaliyetlerine ilişkin olarak hatalı verilere sahip olmalarına sebep olabilmektedir (Yüksel, 2003).

Birbirleriyle çakışmakta olan performans ölçütlerinin tespiti ise, işletmelerin gelişmenin gerekli olduğu çalışmaları saptamalarını zorlaştırır. Bu sebeple, performans ölçütlerinin tespitinde işletmelerin öncelikleri doğru biçimde tespit edilmeli ve performansların ölçütleri işletmelerin yöntemleri doğrultusunda meydana getirilmelidir. Etkin olan performans ölçüm sistemleri, işletmelerin mevcut durumlarına ve gelişmelerin yapılması gerekli olan alanlara ilişkin verileri hızlı bir şekilde sağlayabilmelidir. Etkili performansların ölçümleri; bir işi nasıl iyi yaptığımız, hedeflerin karşılanıp karşılanmadıkları, müşterilerin tatmin olup olmadıkları, aşamaların istatistiksel şekilde kontrol altında olup olmadıkları ve nerelerde gelişmelerin gerekli oldukları hakkında veri sağlamalıdır (Yüksel, 2003). Performansların iyileştirilmeleri ile işlerin doğru yapılabilmeleri için işletmelerde performansların ölçümleriyle alakalı kararların doğru alınması gerekir.

Performans ölçümlerinin aşağıda verilen noktalar bakımından gerekli oldukları ifade edilebilir (Ergun, 2002):

-Bir değerin ölçülmeksizin yönetilemeyecek olması,

-Neyin geliştirilerek, nasıl dikkat gösterilmesinin tanımlanması,

-Çalışanların kendi performanslarının düzeylerini izlemeleri amacıyla gözlem çizelgelerinin hazırlanması,

-Var olan verimsizliklerin maliyetlerinin tespit edilmesi,

-Mukayeselerin yapılabilmesi amacıyla standartların meydana getirilmesi,

-İş hedeflerine uygun çabaların tespiti.

Klasik performansların ölçümleri umumiyetle, kar ile verimlilik gibi finansal olan ölçütler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple geleneksel yönetimlerin muhasebe sistemlerini temel aldıklarından dolayı bazı noktalarda kifayetsiz kalmaktadırlar. Bu çeşit klasik performansların ölçümleri daha fazla çıktılar üzerine yoğunlaşmaktadır. Hâlbuki günümüzdeki işletmeler; imkânların farkına varmak, öğrenme hızları, yenilikler, dönüşüm zamanları, kalite, esneklik, güvenilirlik ile sorumluluk gibi mevzularda birbirleriyle yarışmaktadırlar (Ergun, 2002).

2.3. İşletme Performansı Ölçümü

İlgili olan bilimsel yazı irdelendiğinde, kısa ya da uzun vadeli, finansal ya da örgütsel işletme performansları gibi çok muhtelif bakış açısının olduğu görülmekle beraber, yaygın biçimde objektif (nesnel) ile sübjektif (öznel) yaklaşımların

kullanılmakta olduğu anlaşılmaktadır (Sin, Tse, Heung and Yim, 2005). Kullanılmış olan yöntemlerde şöylece bir ayrım da vardır. İşletme performansları, kimi araştırmalarda sayısal (nesnel) verilere dayanılarak, kimilerindeyse niteliksel verilere dayanılarak ölçülür.

2.3.1. Objektif (Nesnel) İşletme Performansı Ölçümü

İlk yaklaşım olan nesnel yaklaşımlarındaysa, mutlak performansların ölçütlerine, daha net bir ifade biçimiyle, sayısal değerlere dayanmakta olan işletme performansları değerlendirilmektedir (Cronin and Page, 1988). Nesnel bilgilere dayanılarak yapılan çalışmalar belirli bir hususdaki yazılı olan belgelerin, rakamların irdelenmesi yoluyla yapılır. Fakat nesnel yaklaşımların kullanılması, işletmelerin kendileriyle ilgili olan bilgileri, bilhassa finansal verileri, vermekte isteksiz davranmaları, istekli olsalar dahi bu verilerin derlenmesinin zor ve zaman alması, işletmelerce duyurulmuş neticelerin bazen gerçek durumları yansıtmaması (Phillips, 1999) gibi sebeplerden dolayı zorluklar oluşturabilmektedir. Cronin ve Page (1988) şirketlerin mali tablolarında bulunan objektif ölçütlerin yanlış olabileceklerini ve bu sebeple araştırmalar adına uygun olmadıkları fikrini taşımakta iken Day ve Wensley (1988) de uygun olan objektif ölçütlerin yokluğundan yakınmaktadırlar.

Umumiyetle işletme performanslarının tespitinde gerçek rakamlara dayanmakta olan objektif bilgilerin, çalışanlar ve yöneticilerin öznel algılayışlarının anket vesilesiyle öğrenilmelerine dayanan öznel bilgilerden daha üstün oldukları gibi bir inanç vardır. Hâlbuki bazı durumlarda var olan ölçütlerle ilgili sayısal bilgilere ulaşabilmek mümkün değildir. Böyle durumlarda öznel verilerin bir araya getirilmesi öne çıkar.

2.3.2. Sübjektif (Öznel) İşletme Performansı Ölçümü

İkinci olan yaklaşım öznel yaklaşım biçimidir. Bu yaklaşım tarzında işletmelerin performansları umumiyetle rakiplerine bağlı biçimde, diğer bir ifadeyle rakipleriyle bir mukayese yapmak suretiyle değerlendirilir (Golden, 1992). Sübjektif yaklaşımlarda büyük ölçüde idareciler tarafından yapılan şahsi (algısal) yargıları içerir. Sübjektif performansların ölçülmesine müşteriler, çalışanların da kişisel olarak kanaatleri kullanılabilir. Bu şahsi kanaatler işletmelerin satışları, pazar payı, karlılık, müşteri tatmin ölçüleri gibi açılardan değerlendirmiş oldukları rakipler ve sektör ortalamalarına göre mukayese etmelerini içermekte olan sübjektif (göreceli) performansların ölçümüdür.

Yapılan ampirik araştırmalarda idarecilerin performans algılarına dayanan sübjektif yaklaşımların yaygın şekilde kullanıldığı dikkatleri çekmektedir. Sübjektif performansların ölçümlerinde işletme idarecilerine belirlenen performans kıstaslarıyla ilgili olan algıları sorulmaktadır (Kula ve Tatoğlu, 2006). Rogers ve Wright (1998), idarecilerin performans algıları ve amaçların ölçümleri arasında bir mutabakat belirlemişlerdir. Kula ve Tatoğlu, Formel stratejik Planlama ve Şirket performansları çalışmasında örgütsel performansların ölçümünde yaşanan anlaşmazlıkların ışığı altında öznel performans ölçüm yöntemlerini destekledikleri ve çalışmalarında kullandıkları tespit edilmiştir. McCraken ve arkadaşlarının (2001) gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında performansların ölçülmesinde idarecilerin algısına dayanan öznel bir yaklaşım tarzı kullanmışlardır. Kazan ve arkadaşlarının (2006) yöntemlerin finansal performans üzerlerindeki etkilerini ortaya koydukları çalışmalarında işletme performanslarının ölçümünde öznel bir yaklaşım tarzı kullanılmış ve idarecilerin belirlenen performans kıstaslarıyla alakalı algıları sorulmaktadır. Yine Akbaba ve Erenler (2008) idarecilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansları ilişkisini irdeleyen araştırmalarında öznel performans ölçümleri yaklaşımı kullanılmıştır. Yapılmakta olan performans ölçümü araştırmalarında sübjektif performansların ölçüm yöntemlerinin yaygın biçimde benimsendiği tespit edilmiştir.

Pek çok çalışma objektif ile sübjektif verilerin arasında yüksek ölçüde pozitif korelâsyon olduklarını belirlemiştir. Mc Cracken ve ark. (2001) tarafından yapılmış olan çalışmada her iki ölçütün de kullanılmış olduğu bazı çalışmalarda öznel ile nesnel ölçütlere dayanılarak yapılan performansların ölçümleri arasında bağlantı olduğu, diğer bir ifadeyle iki ölçümün benzer neticeler ortaya koyduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla, objektif ile sübjektif performansların ölçüleri beraber kullanılabilecekleri gibi, objektif bilgilerin elde edilemedikleri yerde, sübjektif bilgiler de kullanılabilir (McCracken, Mcllwain and Fottler, 2001; Eren, 2007).

2.4. İşletme Performansı Kriterleri

İşletmeler, acımasız olan bir rekabet çevresinde nerede ve ne şekilde olduklarını izleyerek sürdürülebilir rekabet etme yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. Başka bir ifadeyle başarılı olmak adına performanslarının bilincine varmak durumundadırlar. Literatürde işletmelerin performanslarını ölçmek için pek çok model ortaya konulmuştur. Bu modellerde, performansları ölçmek adına uygun

olan kriterlerin hangileri olduğu devamlı tartışma konularıdır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009).

İşletmelerin yoğun olan rekabet ortamlarında çevresel etkilerin karşısında muvaffak olmasının adımlarından biri de işletmelerin kendileriyle ilgili bir görüşe sahip olmalarıdır. İşletmelerin performanslarından haberli biçimde yol almaları mühim bir zorunluluktur (Turunç, Erkuş ve Polat, 2007). İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ile gelişmeleri operasyonel, finansal ile çevresel performansları hususunda yaptıkları araştırma ve bu irdeleme neticesinde sağladıkları geri bildirimlere bağlıdır.

İşletme performans kıstasları literatürde benzer fakat küçük farklılıklar ortaya koyan yapılara sahiptirler. Araştırmacıların işletmelerin performans kavramlarına bakış açılarıyla performans kıstasları arasında doğrusal olan bir ilişki vardır. Dolayısıyla konuyla alakalı değişik yaklaşımlara değinmek yararlı olacaktır. Var olan her bir durum adına uygun evrensel olan işletme performans ölçümü kıstaslarından bahsetmek de muhtemel değildir. Bu durumlarda temel problem, bütün işletmeler ve durumlar adına uygun olan işletme performans modellerinin(ve ölçütlerinin) tespiti düşünülebilir. Bu konuda işletme performanslarının bir amaçtan ziyade, devam etmekte olan bir oluşum olduğu fikrinin benimsenmesi birçok alanda kolaylıklar sağlayacaktır.

İşletmelerin performanslarının ölçülmesinde farklı kıstaslar belirlenmiş fakat her halde geçerli sistematik olan bir yaklaşım tarzı ortaya konulamamıştır (Beamon, 1999). Buna karşılık, yönetim çalışmalarında finansal performans kıstaslarının sıklıkla kullanılmış olduğu dikkatleri çekmektedir. Finansal performansların değişkenleri olarak genellikle işletmelerin kârlılığı ya da büyümeleri temel alınmaktadır. Bununla birlikte, finansal performanslar, satışlardaki artışlar, yatırımların geri dönüşleri, öz sermayelerin geri dönüşlerini de kapsamaktadır (McCracken vd., 2001). Fakat günümüz rekabetçi ortamlarında ve değişmekte olan çevre şartlarında işletme performanslarını değerlendirmek adına finansal ölçüler kâfi olmamaktadır. İşletme performanslarını değerlendirmek adına finansal performansı direkt etkileyen, işletmelerin başarı ile başarısızlıklarına sebep finansal olmayan ölçütlerin de ölçümleri gerekmekte olduklarına dair yaygın olan bir görüş vardır (Avcı, 2005; Chin and Pun, 2003). Konuyla alakalı literatür araştırıldığında finansal performans kıstasları ile beraber, finansal olmayan performansların kıstaslarının da ön plana çıkmaya başladıkları gözlenmektedir.

1980'li senelerden itibaren işletmelerin performanslarının ölçümlerinde finansal kıstasların yanında, finansal olmayan kıstasların da dikkate alınmaları gereklilikleri ortaya konulmuştur (Seymen ve Erdem, 2007; Barker, 1995). Yapılmakta olan muhtelif çalışmalarda finansal ile finansal olmayan performansların ölçütlerinin birlikte kullanıldıkları gözlenmektedir (Atkinson and Brown, 2001; Harris and Mongiello, 2001; Gosselin, 2005; Van Der vd., 2006). Bontis (1998) ve Bontis, Chong Keow ve Richardson (2000). Bu araştırmalarda ele alınan performansların ölçüm kıstasları; pazar liderlikleri, karlılık, karlılıklardaki büyümeler, satışlardaki büyümeler, rekabet karşısındaki etkinlikler, yeni ürünler ile proje başlatılmalarındaki başarı oranları, kurumların genel performansları ile başarıları, kurumların geleceğe dair yenilikçi olmaları şeklinde sıralanmaktadır.

Genel anlamda, işletme performanslarını irdeleyen araştırmalarda değişik performans boyutları kullanılmaktadır. Kueng ve Krahn (1999), araştırmalarında temel işletme performanslarının yenilik boyutları, finansal boyutlar, müşterilerle alakalı boyut, çalışanlar ile alakalı boyut ile toplumsal boyutlar olmak kaydıyla beş boyutta irdelemişlerdir. Akal (2003) işletme performanslarının boyutlarını etkin, verim, verimlilik, yenilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, kârlılık ile ekonomiklik biçimde ifade etmişlerdir. Avcı ise (2005), işletmelerin performanslarını, finansal boyutlar, hizmet kalitesi boyutları, çalışma hayatının kalite boyutları, yenilik boyutları, verimlilik boyutları ve toplumsal boyutlar şeklinde irdelemiştir. Benzer biçimde Lai (2003), Lai ve Cheng (2005) iş gören motivasyonları, pazar performansları, verimlilik performansları ve toplumsal performanslar işletme performansları boyutları biçiminde kullanılmıştır. Robinson, Anumba ve Carrillo (2005) işletme performansları finansal boyutlar, müşteri boyutları, çalışanlar boyutları ve toplumsal boyutlar ve süreçler ile ürün boyutları olmak kaydıyla beş boyutta irdelemiştir.

Örgütsel olan sistemlerde performansların alanlarını, performansların boyutlarını belirleyici idare görüşleri devamlı bir değişim gösterirler. Dönem dönem performansları belirleyici biçimde değişik boyutlar ortaya konulur. (Kenger, 2001) tarafından yapılmış olan bölümlendirmede, örgütsel olan bir tertipte performans kavramı yedi performans kıstasıyla sınıflandırılmaktadır. Bunlar; etkin verim ve girdilerinden faydalanma, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, karlılık, yenilik ve bütçelere uygunluk şeklinde sıralanır.

Erkuş (2007) ise, söz konusu olan bu kıstaslara kurumsal olarak itibar (imaj), toplam mevcutlardaki büyüme kıstaslarını da ilave ederek işletme performanslarının ölçülmesinde kullanılacak olan ölçeklere destek bulunmuştur. Turunç ve arkadaşlarının (2007) literatür incelemesi yaparak genel olarak kabul görmüş performansların kriterlerine erişmeye ve bir sınıflandırma yapılmasına çalışmışlardır. Buna göre, işletmelerin performanslarının ölçümünde kullanılan kıstaslar nicel (finansal kriterler)- nitel (finansal olmayan kriterler) biçiminde bölümlendirilmiştir. Finansal kıstaslar; ar-ge harcamalarının payı, bütçeye uygunluk, nakit akışları, satış büyümeleri, para dönüşleri vb. şeklinde sıralanırken, finansal olmayan kıstaslar ise; hedef birliği, bilgi yönetimleri, örgütsel iletişimler, ürün teslim hızları, dağıtım performansları, ürün performansları, satış güçleri, ürün tanıtımları vb. şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere performans kıstasları işletmeler bazında mühim farklılıklar arz edebilmektedir. Bu farklılıkların temel sebebiyse performans kıstaslarının direkt biçimde işletme stratejilerine olan bağlılık göstermeleri ile işletme stratejilerinin genellikle birbirlerinden farklılık arz etmeleridir (Beamon, 1999). Farklı ölçümler temel ile kıstasları geliştirilmiş olmasına karşın işletme performans ölçümlerinde genel kabul görülebilir bir yaklaşım tarzı ortaya konulamamıştır. Literatürde genel anlamda kabul görmekte olan bir sınıflandırmaya bakıldığında performans kavramı dokuz boyuttan meydana gelmektedir. Söz konusu boyutlar aşağıdaki başlıklarla ifade edilmiştir.

2.4.1. Etkenlik

Etkenlik, toplam performansların göstergesi biçiminde örgütün tanımlanmış hedeflerine ulaşma derecelerini ortaya koyan bir olgudur. Etkenlik öte yandan "doğru şeylerin ortaya konması" şeklinde de tarif edilmektedir. Eğer örgütler doğru hedefler ışığında çalışmıyor, yapılması gereken işleri yapmıyor ise etkin sayılmaz ve ne ölçüde verimli olsa bile netice başarısızlık olabilmektedir. Etkenlik hedeflere yönelik bir netice analizidir ve hedefin gerçekleştirilme ölçüsünü ortaya koymaktadır. Çıktıların gayesi ortaya koyma düzeylerinin açıklamakta kifayetsiz olması durumlarında neticeler üzerinden değerlendirmeler yapmasıdır. Netice, etkenliğin ölçümü adına esas alınan hedefe ait olmalarıdır. Bu sebeple etkenlik ölçümlerinde netice ve çıktıların arasındaki farklılıklar önem kazanırlar. Neticeler, genellikle nicel değerler ile ifade edilen çıktılardan farklı şekilde algılanır ve hedeflerin nitel ile nicel boyutlarıyla ortaya konulurlar (Akal, 2003).

2.4.2. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Verim kavramıyla işletmelerin mevcut kaynak potansiyelleriyle bu potansiyellerin kullanılan bölümleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu anlamda verim ile girdilerden faydalanmadan söz edebilmek adına işletmelerin, ürün veya hizmet üretme aşaması içerisinde üretim kaynaklarından hangi düzeyde faydalandığını veya bu üretim kaynaklarını ne şekilde kullandığını belirlemek gerekir. Verim, tüketilmesi beklenilen kaynakların tüketilecek kaynaklara oranlanması vasıtasıyla hesaplanırken; girdilerden faydalanma oranı ise tüketilmekte olan kaynakların potansiyel olan kaynaklara oranlanması vasıtasıyla bulunur (Akal, 2003).

2.4.3. Verimlilik

Verimlilik; üretim aşaması neticesinde elde edilmekte olan mal ve hizmetlerle bu ürünleri üretme adına tüketilen kaynakların arasındaki oran biçiminde tarif edilebilir (Bilgin 2004). Bir diğer ifadeyle verimlilik, belli bir sürede elde edilmekte olan ürün ile hizmet (çıktı) miktarıyla aynı dönemlerdeki kaynak (girdi) kullanım miktarları arasındaki oransal bağıntıdır. Verimlilik aynı şekilde neticelerle, bu sonuçları elde etmek adına harcanan zamanların arasındaki ilişki şeklinde de tarif edilebilir (Akal, 2003). Verimliliğin ölçümünde, işgücü verimlilikleri, malzeme verimlilikleri, sermaye verimlilikleri, enerji verimlilikleri ile toplam faktör verimlilikleri gibi değişik verimlilik çeşitlerinden faydalanılmaktadır.

2.4.4. Kalite

Kalite, en sade şekliyle müşterilerin, mal ile hizmetlerden beklentilerinin karşılanması durumudur (Avcı, 2005). Kaynakların verimli kullanımlarını sağlayan, ürün ile hizmetlere kullanım uygunluklarını kazandıran müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ile hizmet anlayışlarını hâkim kılan ve böylelikle işletmelerin kamusal olan sorumluluklarını da olumlu şekilde gerçekleştirmelerine imkân sunan bir performansın boyutudur. Kalite söz konusu anlayış çerçevesinde işletmelerin performanslarına elbette büyük derecede katkılarda bulunacaktır. Söz konusu katkıların ölçülmesi ile bu alanda gerçekleşen gelişmelerin bilinmesi gerekmektedir. Teşekküllerde kalitenin performans bakımından ehemmiyetini iki ana başlık altında toplayabilmek mümkündür. Bunlardan birincisi kalitenin kârlılığa olan etkisidir. Kalitenin geliştirilebilmesi toplam kalite maliyetlerini dolayısıyla toplamdaki maliyetleri mühim düzeylerde azaltır. İkinci olarak gelişmiş biçimde iyi kalite algılamasının ürün pazarında var olan değeridir (Akal, 2003).

2.4.5. Yenilik

Yenilik, teşekküllerin rekabetçi kabiliyetlerinin geliştirilerek rekabet üstünlükleri elde etmelerinde, kârları ile nakit akışlarının artış göstermesinde, sektör içerisinde rakiplerin önüne geçmesi durumunda belirleyici olan bir yol ile kuvvetli bir rekabet öğesidir. Yenilik, bir kişi veya başka bir uygulamacı birimce yeni kabul gören bir düşünce, nesne ya da uygulama şeklinde de tarif edilebilir (Bontis, 1998). Yenilik, ürün, düşünce, hizmet ile davranış biçiminde daha iyi, daha işlevsel olan bir neticedir. Bu anlamda yenilik, yaratıcılık, değişim, risk alma ve gelişme kavramlarıyla bütünleştirilmiş uzun süreli bir performansın göstergesi şeklinde değerlendirilebilir (Akal, 2003).

2.4.6. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Hayatın bir bütün biçiminde, insan adına ve insanlarla beraber estetik, kaliteli ve sanatsal bir hale getirilmesi şeklinde tarif edilebilir. Çalışma hayatının kalitesi, çalışanların ücret, fiziksel olarak çalışma koşulları, örgütlerin kültürü, işbirliği, liderlik, bağımsızlık, iletişim, bilgi ile beceri geliştirme, takdir, tanınma ve planlama, problem çözme, karar almaya katılış gibi hususlarda çalışanların davranış şekillerini ve düşüncelerini içeren bir olgudur. Bu anlamda çalışanların bu yönlü davranış ile düşünceleri işletmelerin performansını mühim ölçüde etkileyen bir etken şeklinde değerlendirilebilir (Eren, 2007).

2.4.7. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kâra ulaşmak, kâr ile kârlılığı artırmak teşekküllerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve büyümeyi gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan performans kıstaslarından biridir. Fakat sadece kâr ile kârlılığı ölçerek işletmelerin toplam performansları hakkında bir fikre sahibi olabilmek mümkün olmamaktadır (Erkuş, 2007). Kâr ile kârlılık en kolayca ölçülebilen performans boyutlarıdır. Kar veya karlılığın performans boyutu şeklinde alınması gerçekte eleştirel bir husustur. Bilhassa uzun dönem içerisinde performans göstergesi biçiminde alınamayacağı fakat kısa süreli bir gösterge şeklinde kullanılabileceği görüşleri yaygındır.

Maliyet ile gelir bağlantısını gösteren bir diğer kavram da bütçeye olan uygunluktur. Bütçeye olan uygunluksa, kârlılık gibi maliyet (girdi) ile gelir (çıktı) bağlantısını gösteren ve tarif eden başka bir olgudur. Bütçeye olan uygunluk, kârlılığın performans göstergesi biçiminde kabul edilmediği veya kâr hedefi olmayan ve yalnızca bir maliyetin merkezi durumundaki kamu örgütlerinde kârlılık yerine performans göstergesi şeklinde kullanılmaktadır. Bütçe ile bütçe kontrolleri görev

plan değerleriyle (bunlar para, miktar, zaman hatta kalite türünden biri veya bir kaçıyla açıklanabilir) gerçekleşmiş olan değerlerin arasında bağlantılar oluşturarak yerine getirmektedir. Planlanan değerlerle gerçekleşmekte olan değerler arasındaki farklılıklar ne ölçüde az olur ise işletmelerin bütçeye uygunluk bakımından gösterdikleri performans da o ölçüde yüksek olur. Bütçeye olan uygunluk değerlendirmeleri performansların ölçümlerinde kullanılmanın yanında hem performansların geliştirilmesi adına düzeltici tedbirlerin alınmasına ve gelecek zamanların performans planlamalarına katkıda bulunmaktadır (Kenger, 2001).

2.4.8. Kamu (Sosyal) Sorumluluğu:

Teşekküllerin kamu sorumlulukları hususundaki performansları dolaylı biçimde ölçülebilmektedir. Teşekküllerin anti tröst uygulamaları, çıkar çelişiklikleri, çevrecilik gibi hususlardaki yaklaşımları ticari ile ekonomik ilişkilerde oldukları kurumlar, müşteriler ile kamuoyu üzerindeki oluşturdukları imaj ve prestijle ilgili olan değerlendirmeler bu yönlü performansların ölçüsünü ortaya koyabilmektedir.

2.4.9. Ürün Liderliği

İşletmelerin mevcut olan ürünlerinin değer ve kalitesini artırma, yeni ürünler ortaya koymak adına pazarlama, üretimle mühendislik alanlarında yeni olan teknik verileri ve metotları geliştirme ile bunları uygulayarak netice alma becerisini açıklayan bir olgu olarak tarif edilebilir. İşletmelerin ürün liderlikleri performanslarını çok yönlü biçimde ölçebilmek mümkündür. Tasarım ile üretim ve pazarlama görevlerine yönelik olarak değerlendirmelerden ötürü olarak kimi neticeler çıkarabilmek mümkündür. Daha çok doğrudan değerlendirmeler adına rakip olan firmalara nazaran pazar paylarını değerlendirip, ürünlerin estetik, işlevsel ve teknik bakımdan geçirdikleri gelişmeleri ve bunların sağladıkları başarıları ifade eden göstergeler kullanılabilmektedir.

2.5. Satın Alma Performansı

İşletmelerin amaçlarına ne ölçüde ulaşılabildiklerinin tespiti ve sorunların belirlenmesi bakımından her bölümde oldukları gibi satın almanın hedeflere ne ölçüde ulaşabildiklerini ortaya koyan satın alma performanslarının ölçülmesi gerekir. Performansların değerlendirmeleri hem yapılmakta olan eylemlerin hem de bölümlerdeki çalışanların başarısının tespit edilmesi açısından mühimdir. Bu değerlendirmeler yapılır iken maddi olanla ölçülmesi daha güç olan maddi olmayan hususlara da yer verilmeleri doğru netice alınması açısından uygun olur.

2.5.1. Satın Alma Performansının Tanımı

Organizasyonlarda bütün bölümlerin şirketlere yaptıkları katkılar, performans ölçümleri ile değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerin hedefi, ilgili birimlerin hangi noktada olduklarının tespiti ile performanslarının yükseltilmesi amacıyla ne şekilde bir yol takip edileceğinin planlanması durumudur. Satın alma departmanları içerisinde de benzer olan bir yaklaşım durumudur.

Satın alma departmanları, organizasyondaki başka bölümler ile koordineli çalışmaları ile her organizasyonlu yapıda kapsamının değişik tanımlanması sebebiyle performansların ölçüm parametreleri fazla derecede net olmamaktadır. Bu nedenle performans değerlendirmeleri yapılırken ölçüm kıstasları önceden tespit edilmesi ve bu yönde ölçüm yapılması gerekir. Satın alma verimlilikleri ile satın alma etkinlikleri departmanın performanslarını etkileyen en mühim iki unsurdur.

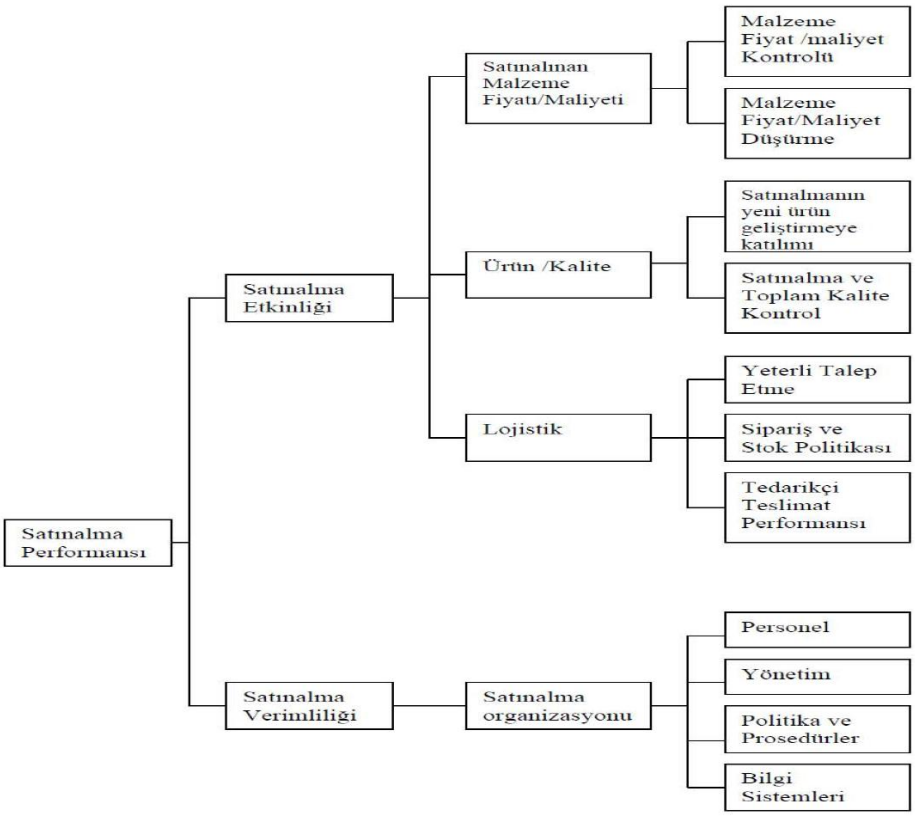
Satın alma verimlilikleri, hedeflerin gerçekleşmesi adına harcanmakta olan kaynakların, planlanmış kaynak sarfiyatlarından ne ölçüde saptıklarını gösterir. Satın alma etkinlikleri ise takip edilen bir planın doğrultusunda hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini göstermekte ve satın alma hususunun beş doğrusuyla alakalıdır. Söz konusu iki unsur ele alındığı zaman, satın alma performansları, şirketlerin en az ölçüde kaynak ile amaçları gerçekleştirme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Van Weele, 2002).

Satın alma ile tedarik süreci performansları ile alakalı biçimde kısaca tedarikçi bağlantılarının değerlendirilmesi gerekir. Bu konuda, tedarikçi sayılarının optimum ölçüde tutulması ile mümkün olduğunda organizasyonlara en yakın olan bölgelerdeki tedarikçilerin kullanılmaları, tedarikçilerin üretim yönündeki kapasiteleri, mali olan durumları, kalite ile hizmet anlayışı gibi anlayışların değerlendirilmesi gerekir. Bununla birlikte uygun görülen tedarikçilerle uzun dönemli sözleşmelerin yapılmaları satın alma performanslarını olumlu biçimde etkileyecektir (Akal, 2002).

Satın alma performanslarının yönetilebilmesi amacıyla, süreç performanslarının ölçülmesi ile değerlendirilmesi gerekmektedir. Süreç performansları, önceki dönemlerdeki şartların benzerliklerinden yola çıkılarak performans neticelerine bakma, finansal analiz ile oranlar yardımı ile bütçe performanslarının tespiti ve endüstri bilgileri yardımı ile rakip organizasyonlar ve benchmark gibi metotlar ile ölçülebilir (Akal, 2002).

2.5.2. Satın Alma Performansı Değerlendirme Ölçütleri

Performansların değerlendirmesi, sistem bütünlüğü içerisinde ele alınmadığı zaman birtakım sorunlara sebep olabilir. Öncelikli olarak formların, kayıt ile izlemelerin, biçimsel prosedürlerin mühim olduğu bir oluşumdur. Performans değerlendirmeleri hakiki manada ortak olan bir çalışmaya, veri alışverişine, gerek yanlışlar gerekse başarılar bakımından sorumlulukların paylaşılması ve gelişmeye imkân veren dinamik bir oluşumdur (Barutçugil 2002, s.178). Satın alma performanslarının değerlendirilmelerinde maddi ölçülerin yanı sıra maddi bakımdan ölçülemeyen faktörlerinde dikkate alınmaları uygun olur.



Şekil 2.1 Satın Alma Performansı Ölçümünde Önemli Boyutlar

Bu anlamda satın alma performansı değerlendirilirken; satın alınmakta olan ürün ya da hizmetler adına ödenmesi planlanan fiyat adına gerçekleşen ve fiyat arasındaki ilişkilerin ne olduklarını gösteren fiyat/maliyet ilişkileri, işletme nitelikleri doğrultusunda talep edilmekte olan ürün ile satın alınan ürünlerin beklentilerinin ne ölçüde karşıladıklarının değerlendirilmesi ve satın alınmasının, toplam kaliteyle yeni ürünler geliştirmeye katılımın dikkate alınmış olduğu ürün/kalite bağı, tedarik aşamasında malzeme akışlarının etkinliklerinin değerlendirildiği lojistik kabiliyeti, satın alma fonksiyonlarının başlıca kaynaklarının (çalışanlarının sayısı, eğitimdeki seviyeleri, profesyonel anlamda geçmişleri, satın alma prosedürleri ile çalışma

kitaplarının bulunarak bulunmayışları, kullanılan veri sistemleri) etkili bir biçimde kullanma kabiliyetini kapsayan kıstaslara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu kıstaslar Tablo 2.1. 'deki gibi detaylandırılabilir.

Tablo 2.1. Satın Alma Performans Değerlendirme Kriterleri

Fiyat / Maliyet	Ürün / Kalite	Lojistik Boyut	Organizasyonel Boyut
Yatırımın geri dönüş oranı	Satın alınan malzemelerdeki kusurlu oranı	Sipariş sayısı	Çalışanların sayısı
Malzeme bütçeleri	Sertifikalı tedarikçi sayısı	Satın alma sipariş çevrim süresi	Eğitim seviyeleri
Fiyat enflasyon raporları	Reddedilen malzeme yüzdesi	Tedarikçinin teslimat güvenilirliği	Profesyonel geçmişleri
Fiyat / maliyet düşürme çalışmaları	Satın almanın geliştirme projelerine ayırdığı zaman	Geç teslimat yüzdesi	Satın alma prosedürlerinin ve çalışma kitaplarının bulunup bulunmayışı
		Gerekenden fazla / eksik teslimat yapılma sayısı	Kullanılan bilgi sistemleri

Netice itibariyle satın alma performansları işletmelerin içerisinde bulundukları sektör, işletmelerin strateji ile politikalarına göre farklılık göstermektedir. Bununla birlikte müşteri beklentilerini karşılayabilme açısından da satın alma performansları kriterleri değişiklik gösterebilmektedir.

2.5.2.1. Fiyat/Maliyet Boyutu

Söz konusu boyut, ürün ile hizmet adına ödenen standartla uygulamadaki fiyatların arasındaki ilintiyi gösterir. Fiyat/maliyet kontrolleri ile fiyat/maliyet düşürme aralarındaki farklar aşağıdaki gibidir:

-Fiyat/maliyet kontrolleri, tedarikçilerin tespit ettikleri fiyatları ile fiyatlardaki artışları takip edip değerlendirmektir. Asıl gaye satın alınma fiyatlarını kontrol etmek, izlemek ile kontrolden çıkmalarını engellemektir.

-Fiyat/maliyetleri düşürme, satın alınmakta olan malzeme ile hizmetlerin maliyetlerini düşürmek amacıyla başlatılan faaliyetlerin devamlı olarak takip edilmesi ve değerlendirilmesiyle alakalıdır. Asıl hedef maliyet düşürmek adına ortaya koyulan eylemlerin izlenmesidir.

2.5.2.2. Ürün/Kalite Boyutu

Ürün/kalite boyutları, satın alınmanın yeni ürün geliştirmede ve toplam kalite yönetimlerinde rolü yönünde iki farklı bölümde irdelenmektedir. Satın almaların yeni ürün oluşturmadaki rolleri, satın alımların inovasyona olan katkılarını

göstermektedir. Şirketlerin yeni ürünlerle ilgili planlarının amaçlanan maliyet ile zamanlama açısından satın almayla tedarikçiler de dâhil tüm departmanlar tarafından görüşülmesi mühimdir.

Satın almaların toplam kalite yönetimlerindeki rolleri, satın alımların kalite yönetimlerine olan katkılarını göstermektedir. İlgili bölümlerin ürün niteliklerini belirlemelerinin akabinde sipariş edilmiş olan ürünlerin teslimlerinin gerçekleştirilmesi satın almanın sorumluluklarındadır. Hedef, şirketlerin tedarikçilerden kusursuz biçimde malzeme akışlarını ne ölçüde güvenceye alabileceklerini ortaya koymaktadır.

2.5.2.3. Lojistik Boyutu

Üçüncü olarak temel boyut, satın almaların, tedarik edilen ürünler ile hizmetlerin gelir akışlarına katkısıdır. Bu alanlarda belirlenmesi ile kontrol edilmesi gerekli olan birtakım noktalar vardır. Söz konusu noktalar iç müşteriler tarafından siparişlerin zamanında ve doğru biçimde ulaştırılması, tedarikçilerin sipariş edilmiş ürünleri vaktinde teslim etmesi ile teslim edilen ürünlerin siparişlerdeki miktarlara uygunluklarıdır.

Lojistik boyut bakımından tedarikçi değerlendirmelerinin de yapılması gerekir. Tedarikçi değerlendirmeleri, tedarikçi performanslarını kalite ile teslimat güvenilirlikleri açısından geliştirmek ve takip etmek için kullanılmakta olan bir tekniktir.

2.5.2.4. Organizasyonel Boyut

Organizasyonel boyut, satın alma fonksiyonlarının amaç ve hedeflerine ulaşabilmek adına kullandıkları başlıca kaynakları içermektedir. Söz konusu kaynaklar:

Satın alma personeli: Satın alma personellerinin altyapıları, seviyeleri, eğitimleri, gelişmeleri ve motivasyonları ile ilintilidir.

Satın alma yönetimi: Satın alma departmanlarının yönetim biçimiyle alakalıdır. Satın alma yöntemlerinin, aksiyon planları ile raporlama prosedürlerinin kalitelerini ve uygunluklarını içermektedir. Bunların haricinde, yönetim tarzlarını ve iletişim yapılarını da kapsamaktadır.

Satın alma prosedürleri ve ilkeleri: Bu kaynaklar, satın alma personelleri ile tedarikçilerin, işlerin en verimli biçimde yapıldıklarından emin olmaları amacıyla prosedürler ile çalışma talimatlarının uygunluklarını içermektedir.

Satın alma bilgi sistemleri: Satın alma personellerini ve başka çalışanları günlük çalışmalarında destekleme ve satın alma çalışmaları ve performansları üzerine yönetim bilgileri oluşturmak adına gerekli bilgi sistemleri geliştirmeye harcanan çabayla alakalıdır.

Herhangi bir satın alınma organizasyonlarının kapsamlı olarak değerlendirmesi bakımından her bir boyutun üzerine bireysel ve kolektif biçimde yoğunlaşmalıdır. Bu sebeple satın alma konusunda kapsamlı performans ölçümleri sistemi, verimlilikleri oldukları kadar etkililikleri de takip etmelidir.

Yukarıda söz edilen dört boyutun tümü karşılıklı ilişkileri kapsamaktadır. Fiyat odaklı araştırmalarda satın alma bölümlerinin fiyatları düşürmek adına tedarikçileri gereğinden çok zorlamaları, satın alınan ürünleri ve hizmet kalitelerini olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Söz konusu durumların zıddı da mümkün olup, mükemmel kaliteye duyulan ihtiyaç, yüksek fiyatlar ile neticelenebilmektedir (Van Weele, 2002).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TEDARİKÇİLERİN MÜŞTERİ SEÇİM KRİTERLERİ

3.1. Maliyet ve Fiyat

Tedarikçilerin satış işlemini gerçekleştirmelerinde fiyat, çok önemli bir yere sahiptir. Ancak bazen çok fazla önem verilir ve diğer faktörlerden öne geçer. Tedarikçiler, satın alma departmanları ile çok sıkı pazarlıklar yapmayı ve mümkün olan en yüksek fiyat düzeyinden satışlar gerçekleştirmeyi amaçlar. Tedarikçilerde performans ölçümleri buna göre gerçekleştirilir. Her ne kadar fiyat, tedarikçiler için tek başına çok önemli bir unsur olsa da maliyetleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Dağdeviren ve Eren, 2001).

Fiyat tek başına belirleyici bir faktör olamaz. Fatura fiyatı maliyetin bir parçasıdır ancak belirleyici değildir. Bir tedariğin fiyatı değişik şekillerde incelenebilir.

1. Malzemenin teslim maliyeti - uzak mesafedeki bir işletmeye yüksek fiyatlardan satış gerçekleştirilebilir, ancak paketleme ve nakliye masrafları dahil edildiğinde maliyet artar.
2. Satın almacılar tarafından yüksek miktarlar için teklif edilen düşük fiyatlar kabul edilebilir. Ancak, sürümden kazanma anlayışı karşısında ortaya çıkan nakliye, depolama gibi ekstra maliyetler maliyet yükselir.

3.2. İşletmenin Kalitesi (İmajı)

Tedarikçiler tarafından anlaşma yapılan işletmelerin satın alma teklifleri kadar işletmenin kalitesi de önem taşımaktadır. Her işletmenin piyasa koşulları içerisinde kalitesini özetleyen bir imajı bulunmaktadır.

İnsanların ve diğer firmaların, işletmeler üzerindeki algılar kümesi işletme imajı olarak adlandırılırken (Gökalp ve Soylu, 2012), işletme imajı aynı zamanda; farkındalık, tanıma, müşteri memnuniyeti ve tüketici davranışı ile ilişkili olan tutum ve inançlara bağlı olarak oluşmaktadır. Tüketicilerin ve firmaların gözünde işletmeye ait bütün soyut ve somut algılamalardır (Şahin, 2015). Yani işletme imajı, bir işletme ve faaliyetlerine karşılık olarak tüketici ve diğer firmalar tarafından geliştirilen duygusal bir algı şeklinde yorumlanabilmektedir (Keskin vd., 2004). Bir işletmenin dışarıdan ve içeriden nasıl göründüğü şeklinde ifade edilebilen işletme imajı, belirli bir çevrenin işletme hakkında sahip olduğu geniş ve kapsamlı bir resimdir (Şahin, 2015; Öztürk ve Koç, 2016).

İşletmeye ait imaj tedarikçiler tarafından detaylıca analiz edilmelidir. Tedarik sağladıkları markaların imajının yüksek olması tedarikçi imajını da yükselteceği gibi, diğer firmalara da tedarik sağlamanın önünü açan önemli bir faktördür.

3.3. Teslimat Hızı

Tedarikçiler satın alma departmanları tarafından talep edilen ürünlerin teslimat sürelerini göz önünde bulundurmak zorundadır. İşletmeler satın alma gerçekleştirirken yaptıkları sözleşmelere zamanında teslimat ile ilgili maddeler eklemektedir. Çünkü zamanında teslim satın almaların standart hedefidir. Zamanında teslim edilmeyen malzemeler, üretimin durması, inşaatın yarım kalması, süresel gecikmeler, gecikme cezalan gibi birçok zincirleme sonuç doğurur. Bunu en aza indirgemek için sipariş mektuplarına ve sözleşmelere zamanında teslim edilmeme durumları için ceza hükümleri konulmaktadır (Gökalp ve Soylu, 2012).

Tedarikçiler ürün sağlamada karşılaşacakları aksaklıkları da göz önünde bulundurarak, en uygun teklifi vermektedir. Tedariği sağlanan ürünün üretim hızı, sevkiyat ve teslimat sürelerini göz önünde bulundurmak sureti ile kendilerine en uygun firmaların satın alma talepleri karşılanmalıdır.

3.4. Esneklik

İşletmelerin tedarik anlaşmalarından sonra talep ettikleri ürünlerde farklılık istemesi ya da bambaşka bir ürün talebinde bulunması satın alma pazarında oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Bu durum karşısında tedarikçiler büyük zorlukları ile karşılaşmaktadır (Yılmaz ve Tümtürk, 2016). İstenmeyen tedarik zorluklarının ve en önemlisi ekstra maliyetlerin önüne geçmek adına tedarikçiler, satın alma departmanlarına teklif verirken ve satın alma anlaşması imzalarken tedariğini sağlayacakları ürünlere ilişkin detayları doğru belirlemeli ve ürüne ilişkin tüm detayları sözleşme altına almalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM VE ANALİZLER

4.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

4(dört) ve 5(beş) yıldızlı otellere hizmet veren tedarikçilere ulaşmak için, otel satın alma yöneticileriyle görüşme yapılıp başlıca hizmet sağlayıcı 150(yüzeli) firma tespit edilmiş. Bu firmalardan 100(yüz) 'ü gönüllü olarak araştırmaya katılmıştır. Araştırma anketine cevap veren kişiler ve firmalar hakkında da araştırma konusu dışında bilgi talep edilmiştir. Buna göre katılımcılar arasındaki dağılımlar aşağıdaki tablolar ve açıklamalarda belirtildiği şekildedir.

Anket verileri %73 erkek %27 si bayan olarak sonuçlanmıştır.

Buna göre firma çalışanlarının eğitim durumları işe %2 ilk / ortaokul, %32 lise, %59 üniversite, %7 lisansüstüdür.

Firma çalışanlarının firma içi pozisyonları ise %15 işletme sahibi, %35 beyaz yakalı personel, %50 üst düzey yöneticidir

Tablo 4.1. Ankete Katılan Firmalarda Çalışanların Departmanları

DEPARTMAN	
Muhasebe - Finans	7%
Satın alma - İmalat - Kalite Kontrol - ARGE	13%
Satış - Pazarlama	72%

Tablo 4.1. firmalarda çalışan personellerin hangi departmanlar da çalıştıklarını göstermektedir. %7 Muhasebe – Finans, %13 Satın alma - İmalat - Kalite Kontrol – ARGE, %72 Satış – Pazarlama departmanın da çalışmaktadır.

Tablo 4.2. Ankete Katılan Firmaların Kuruluş Yılından Günümüze Kadar Gecen Zaman

İŞLETME YILI	
10 yıla kadar	10%
10-19 yıl arası	20%
20-29 yıl arası	30%
30 yıl üzeri	40%

Tablo 4.2. İşletmelerin kaç yıldır faaliyette olduklarını göstermektedir. Anket verilerine göre ortalama işletme yılı 33 yıl olarak belirlenmiştir. Standart sapma 20 yıl olarak bulunmuştur.

Tablo 4.3. Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayısı

ÇALIŞAN SAYISI	
15 kişi ve altı	25%
16-35 kişi	25%
36-150 kişi	20%
150 kişi üstü	30%

Tablo 4.3. ankete katılan firmalardaki çalışan sayılarını göstermektedir. Büyük işletme olarak düşündüğümüz 150 personelin üzerinde çalışanı olan işletme ankete katılan firmaların %30 oluşturmaktadır.

Anket verilerine göre personellerin ortalama çalışma yılı anket verilerine göre 9 yıl olarak bulunmuştur. S.S ± 8 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.4. Ankete Katılan Firmaların Sektörleri

FİRMA SEKTÖRÜ	
Akaryakıt - Hırdavat - Kırtasiye - Kimyasal - Hammadde - Otel Ekipman	41%
Taze Gıda - Donuk Gıda - Et ve Süt Ürünleri - İçecek	59%

Tablo 4.4. göre ankete katılan firmaların %59 kısmı yiyecek ve içecek tefariği sağlayan firmalardan oluşmaktadır. %41 kalan kısmı ise sarf malzeme ve diğer otel malzemelerini tedarik eden firmalardan oluşmaktadır.

4.2. Ölçekler ve Faktörler Analiz

Araştırmada kullanılan stratejik incelikler ölçekleri, uzman görüşleri ile otel tedarikçileri için bu araştırmaya özel oluşturulmuştur. Daha sonra anketin güvenilirlik katsayısına bakılmıştır. Güvenilirlik katsayısını hesaplama yolları, değişkenlerin türüne, kaynağına, uygulama sayısına göre farklılık gösterir. Hesaplama yolunun farklılığı, güvenilirlik katsayısının yorumsal anlamını da değiştirir. Güvenilirlik katsayısı, tesadüfî hatalardan arınıklık derecesidir ve ölçme sonuçlarına karışan hata miktarının bilgisini verir. Güvenirlilik, 0 ile +1 arasında değişen değerler almakla birlikte, +1'e yakın değerler alması istenir. Güvenilirlik katsayısının 0,70'den fazla olması istenen bir sonuçtur. Ölçme aracının her bir maddesi 1 ila 5 arasında likert tipi ölçeklendiğinden güvenilirliğe Cronbach Alfa(α) güvenilirliği, iç tutarlılık anlamında bir güvenilirlik anlamı vardır. Araştırmada kullanılan anketin Cronbach Alfa(α) katsayısı aşağıdaki tablo 8'de gösterilmiştir. Yeni geliştirilen bu ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri her bir soru grubu için hesaplanmış olup, esneklik 0,65 haricindeki tüm ölçekler beklenen 0,70 değerinin üzerinde, içsel tutarlılıkları yüksek, güvenilir bulunmuştur. Değerler tablo 4.5. de

sunulmuştur. Ayrıca ortalama ve S.S. değerleri hesaplanmış, tüm skorlar tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.5. Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	Alfa
1.Kalite	4,68	0,4	0,81
2.Teslimat Hızı	4,04	0,81	0,78
3.Maliyet	3,78	0,89	0,74
4.Esneklik	3,84	0,92	0,65
5.Pazar Performansı	4,03	0,64	0,88
6.Kalite Performansı	4,41	0,55	0,82
7.Finansal Performans	3,69	0,85	0,92
8.Yeni Ürün Satış Performansı	3,25	1,17	0,93

Örneklerin geçerliliği için faktör analizi uygulanmış, ilgili bulgular faktör analizleri tablo 4.6. ve 4.7. da sunulmuştur. Buna göre stratejik öncelik beklendiği gibi dört boyutta, performans da benzer şekilde dört boyutta bulunmuştur. Toplam açıkladıkları varyans, değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları dikkate alındığında, değişkenler arası ilişkiler korelâsyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 4.6. Bağımsız değişkenlere ait Faktör Analizi Bulguları

		F1	F2	F3	F4
	F1-Kalite Stratejisi				
q4	Ürünlerde taahhüt edilen özellikler / standartları sağlarız	,814			
q5	Ürünlerimiz beklenen standartlara her zaman uygundur	,813			
q1	Müşterilerimizin kaliteye yönelik taleplerini biliriz ve karşılarız	,735			
q2	Müşterilerimizin bizden beklentilerini karşılarız	,705			
q6	Ürünümüze yönelik verdiğimiz sözleri her zaman karşılarız	,653			
	F2-Teslimat Hızı stratejisi				
t5	Siparişlerin teslimat hızına önem veririz.		,842		
t1	Müşterinin ürün siparişinden teslimata kadar olan sürecini en aza indirmeye çalışırız		,840		
t3	Taahhüt edilen uygun taşıma koşulları (soğuk zincir, hijyen vb.) her defasında sağlanır.		,668		
t4	Ürün siparişinden teslimata kadar olan süre taahhüt edildiği zamanda gerçekleşir		,655		
	F3-Maliyet stratejisi				
c1	Müşterilerimizin düşük fiyat taleplerini yanıtlayabiliriz.			,848	
c3	Müşterilerimizin fiyat taleplerine uygun şekilde kendi maliyetlerimiz için tedarikçilerimizi yönlendiririz			,790	
c2	Müşterilerimizin talebine uygun olarak dönemsel fiyat sabitleme uygulaması yaparız.			,655	
c4	Depo, stok ve taşıma maliyetlerini düşürme yolları ararız.			,634	
	F4-Esneklik stratejisi				
fx2	Mevcut ana ürün grubumuzun yelpazesini geniş tutarız.				,887
fx4	Ürün yelpazesindeki ilgili sektör eğilimlerini takip ederiz.				,848
fx1	Ana ürünlerimizden farklı ilgili ürünlere yönelik talepleri karsılarız.				,549

Toplam Açıklanan Varyans %63

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde 16 madde için uygulama verilerine göre 4 faktörün bulunduğu ve bu 4 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin

%63'ünün ölçüldüğü söylenebilir. Sosyal bilimlerde toplam açıklanan varyansın en az % 55 olması yeterlidir.

Tablo 4.7. Bağımlı değişkenlere ait Faktör Analizi Bulguları

		F1	F2	F3	F4
	PAZAR PERFORMANSI				
pp11	Rakiplerimizi geride bırakabilme yeteneği	,765			
pp3	İşletmenin müşteri isteklerini tatmin etme yeteneği	,755			
pp10	Sadik müşteri sayısı	,730			
pp2	Ürün ya da hizmet fiyatınızın rakiplerin urun yada hizmet fiyatına oranı	,716			
pp1	Müşterilerimizin taleplerini karşılayacak urun ya da hizmet sunma	,703			
pp9	Müşteri memnuniyeti oranı	,622			
pp5	Pazar payı büyüme oranı	,536			
	KALİTE PERFORMANSI				
qp1	Ürün güvenilirliği (ürünün kullanım ömrü içerisinde performansın sürekliliği)		,821		
qp3	Ürünün spesifikasyonlara uygunluğu		,802		
qp2	Ürün performansı (ürün veya hizmetin işlevini yerine getirebilme kabiliyeti)		,769		
qp7	İtibar / Prestij kalitesi (ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı)		,760		
qp4	Ürünün dayanıklı / uzun ömürlü olması		,601		
qp6	Estetik kalitesi (ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneği)		,510		
	FİNANSAL PERFORMANS				
fp3	Firmanın genel karlılık durumu			,924	
fp2	Aktif karlılığı (kar/toplam varlıklar)			,876	
fp1	Ciro karlılığı (kar/toplam satışlar)			,853	
fp4	Sermaye kullanım etkinliğiniz			,812	
	YENİ ÜRÜN PERFORMANSI				
pp7	Pazara ilk olarak yeni urun ya da hizmet sunma				,883
pp8	Yeni ürün ya da hizmet sayısı				,875
pp6	Pazara yeni urun ya da hizmet sunma hızı				,858
pp4	Pazar payı				,565

Toplam Açıklanan Varyans %70,230

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde 21 madde için uygulama verilerine göre 4 faktörün bulunduğu ve bu 4 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %70,23'ünün ölçüldüğü söylenebilir. Sosyal bilimlerde toplam açıklanan varyansın en az % 55 olması yeterlidir.

4.3. Değişkenler Arası İlişkilerin Bulguları

Tablo 4.8. de araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler sunulmuştur. Buna göre en güçlü ilişkiler 'Pazarlama Performansı, Kalite – Kalite Performansı, Teslimat Hızı – Yeni Ürün Satış Performansı, Teslimat Hızı' arasındadır. Anlamlı ilişkiler '**'ile işaretlenmiştir. Maliyet ve esnekliğin performans ile ilişkisi tespit edilememiştir. İlgili yorumlar sonuç ve öneriler kısmındadır.

Tablo 4.8. Değişkenler arası bire bir ilişkileri gösteren Korelâsyon Tablosu

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.Kalite	1						
2.Teslimat Hızı	,114	1					
3.Maliyet	,149	,336**	1				
4.Esneklik	,026	,257**	,146	1			
5.Pazarlama Performansı	,386**	,191	,094	,093	1		
6.Kalite Performansı	,401**	,312**	,085	,119	,451**	1	
7.Finansal Performans	,032	-,003	-,189	-,120	,448**	,261**	1
8.Yeni Ürün Satış Performansı	,094	,396**	,016	,165	,601**	,470**	,346**

** p=0.01 düzeyinde anlamlıdır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu tezin amacı turizm sektöründeki tedarikçi firmaların stratejik öncelikleriyle firma performansı arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Bu amaca uygun şekilde satın alma süreçleri, uygulamaları ve satın alma faaliyetlerine ilişkin müşteriler perspektifinden ilgili yazın taranmış, devamında ise tedarikçi firmaların stratejileri hakkında bilgi sunulmuştur.

Maliyet Stratejisi, Kalite stratejisi, teslimat hızı stratejisi ve esneklik stratejileri tedarikçi firmaların faaliyetlerinde hangi stratejilerin daha öncelikli olarak karar süreçlerine alınması gerektiği sorusunu araştırmıştır. Bunun için 100 adet tedarikçi firmaya ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra oluşturulan anket ile veri toplanması bu sürçler yöntem bölümünde detaylı olarak sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre tedarikçi firmalar tarafından dört stratejinin de ele alındığı anlaşılmış olup bunlar arasından iki tanesi öne çıkmıştır. Firma performansı kriterleri ile ayrı ayrı bire-bir ilişkiler test edilmiş olup dört ayrı firma performansı ile ayrı ayrı anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Maliyet diğerlerine göre göreceli olarak çok daha önem arz ettiği bilinen bir stratejik öncelik olsa da kalite ve teslimat hızı devreye girdiğinde maliyet göreceli önem düzeyini bu sefer bir başka stratejiyle değişir. Özellikle hizmet sektörü tedarikçilerinde kalitenin birincil öncelik olması, ancak dual strateji uygulanabildiğinde diğer iki stratejinin önüne çıkabilmektedir.

Kalite stratejisi, tedarikçilerin satın almaya sundukları teklifler kadar kalite politikaları da önemlidir. Kalite politikaları şirketlerin imajı olarak da nitelendirilebilir.

Teslimat hızı stratejisi, maliyet ve kalite gibi hizmet sektöründe yüksek sezonlarda önem kazanan bir stratejidir. Satın almalar ürünlerin teslimat hızı ve teslimat şekli konusunda verilen tekliflerde sezonun yoğunluğuna veya tedarikçinin hazırlıklı olma durumuna göre değişiklik arz eder. Teslimat konusunda yaşanan aksilikler ve aksaklıklar ise tedarikçiden vazgeçilmesi gibi istenmeyen büyük sonuçlar çıkartabilir.

Esneklik stratejisi, tedarikçilerin satın almalara karşı karşıya kaldıkları sıklıkla karşılaşılan durumlardır. Teklif verildikten sonra ürünlerdeki istenilen minör değişiklikler müşteriler için geçerli iken, tedarikçiler için bir minör değişiklik algısı farklı olmaktadır, zira onlara büyük maliyetler de yüklemektedir. Bu gibi

durumlarda tedarikçilerin bu maliyetlere katlanmaları ise uzun dönemde satın alma yapılan firmalar nezdinde ayrıcalıklı konum kazandırmaktadır.

Pazar performansı faaliyet edilen sektör içindeki hedef pazarlarda rakipleri geride bırakabilme yeteneği, işletmenin müşteri isteklerini tatmin etme yeteneği, sadik müşteri sayısı, ürün ya da hizmet fiyatınızın rakiplerin urun ya da hizmet fiyatına oranı, müşterilerimizin taleplerini karşılayacak urun ya da hizmet sunma, müşteri memnuniyeti oranı ve pazar payı büyüme oranı ile orantılıdır.

Kalite performansı firmaların sektördeki ürün güvenilirliği ürünün kullanım ömrü içerisinde performansın sürekliliği, ürünün spesifikasyonlara uygunluğu, ürün performansı (ürün veya hizmetin işlevini yerine getirebilme kabiliyeti), itibar prestij kalitesi (ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı), ürünün dayanıklılığı ve uzun ömürlü olması ile ölçülebilir.

Finansal performans firmanın genel karlılık durumu, aktif karlılığı (kar/toplam varlıklar) ve ciro karlılığı (kar/toplam satışlar) olarak belirtilebilir.

Yeni ürün performansı pazara ilk olarak yeni urun ya da hizmet sunma, yeni ürün ya da hizmet sayısı, pazara yeni urun ya da hizmet sunma hızı ve pazar payı olarak ölçülebilir.

Pazar performansı ile kalite arasında biri artarken diğeri de artan %38,6'lık istatistik olarak anlamlı bir ilişki vardır. Firmalar ürün kalitelerini artırdıklarında pazardaki performanslarını da doğru oranda artıra bilecekleri belirlenmiştir.

Kalite performansı ile teslimat hızı arasında biri artarken diğeri de artan %31,2'lık istatistik olarak anlamlı bir ilişki vardır. Firmaların ürünlerindeki en önemli kalite performansı etkisi teslimat hızı olarak belirlenmiştir. Aynı ürün portföyüne sahip iki firmada ayrım yapılması için önemli bir değişkendir.

Yeni Ürün Satış Performansı ile teslimat hızı arasında biri artarken diğeri de artan %39,6'lik istatistik olarak anlamlı bir ilişki vardır. Firmalar yeni ürünlerini piyasaya sürerken teslimat hızları yeni ürünün piyasadaki satış performansıyla orantılı olarak artmaktadır. Yeni ürün piyasaya çıkarmaya çalışan firmalar bu ürüne destek olarak teslimat hızlarında yapacakları iyileştirmeler sonucu piyasada yeni ürünün satışına büyük katkıda bulunacağı ortaya çıkmıştır.

Finansla performans ile tedarikçi stratejilerinin bire-bir anlamlı ilişkisi tespit edilememiştir, yine de performans ile ilişkili olan diğer boyutlar dikkate alındığında ilişkili diğer üç performans kriterinin finansal performans ile anlamlı ilişkiler içinde olduğu Tablo 4.8.'den anlaşılmaktadır.

Bu çalışma dört ve beş yıldızlı otellere ürün ve hizmet sağlayan tedarikçilerden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın küçük çaptaki tedarikçi firmalar üzerindeki uygulamaları farklı sonuçlar ortaya koyabilir, bu bakımdan küçük ölçekli tedarikçi firmalar üzerinde çalışma tekrarlanmasının özgün değer üretme potansiyeli bulunmaktadır. Çalışma birçok durumdan özgündür, bu sebeple farklı kültürler ve farklı müşteri kitlesine hitap eden hizmet işletmeleri tedarikçilerine de uygulanması bir başka önem arz etmektedir. İmalat sanayi tedarikçileri üzerine yürütülecek benzer çalışmaların bu çalışmanın sonuçlarıyla kıyaslanması da bir başka araştırma ufku olarak ele alınabilir. Hedef alınan Turizm sektörü göreceli daha uzun sezonda çalışan dört ve beş yıldızlı otel tedarikçileri olması sebebiyle, çalışmanın kış turizmi tedarikçileri gibi işletmeler üzerinde uygulanması bu çalışmada anlamlı ilişkileri çıkmayan tedarikçi firma stratejileri ile çelişmesi beklenmektedir. Kalite ve teslimat hızı yerine kısa dönemli teslimat hızı ve maliyet daha öne çıkabilir, ya da şehir otelleri tedarikçilerinde kalite tek başına en önemli etken olabilir.

KAYNAKÇA

Akal Z. (2003).Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Akal, Z., (2002), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

Akbaba A, Erenler E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme ilişkisi. Anatolia. Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(1):21-36.

Akgemci T. (2007). Stratejik Yönetim. Gazi Kitabevi, Ankara.

Aktepe, Halil. (2007). Satın Alma Veri Tabanı Yönetim Sistemi ve Bir Uygulaması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.

Anthony RN, Govindarajan V. (1998). Management Control Systems. Ninth Edition, International Edition, Homewood, Irwin McGraw-Hill,.

Ateş, Özcan. (2007). Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Atkinson H, Brown JB. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(3):128-135.

Avcı U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgüsel Performans ilişkisi.S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, (Danışman: Prof. Dr. H.İbicioğlu).

Barker RC. (1995). Financial performance measurement: not a total solution. Management Decision, 33(2):31-40. Baum JR, Wally S. (2003). Strategic decision, 33(2):31-40.

Barriga E., Jeong J., Hastak M. & Syal M. (2004). Supply Chain Management for the Manufactured Housing Industry. Paper Submitted to the ASCE Journal of Construction Engineering And Management. Bearchell.

Barutçugil, İ. (2002), Performans Yönetimi, (2. Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Ltd.Şti.

Bemamon, BM. (1999). Measuring Supply Chain Performance. Internatinal Journal Of Operations & Production Managemen,. 19(3):277.

Bontis N, Keow WC, Stanley R. (2000). Intellectual capital and business performance in malaysian ındustries. Journal of Intellectual Capital, 1(1) : 85-100.

Bontis N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models, Management Decision, 36 (2):63- 76.

Briano, E., Caballini, C., Giribane, P. and Revetria, R. (2010),"Using System Dynamics for Short Life Cycle Supply Chain Evaluation", Proceedings of the 2010 Winter Simulation Conference.

Burmaoğlu, Serhat. (2011) ''Satın Alma Alternatiflerinin Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Belirlenmesi: Keskin Nişancı Tüfekleri Üzerine Bir Uygulama'', Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1), 369-382.

Cameron KS. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict conceptions of organizational effectiveness. Management Science, 32 (5): 539-553.

Chandra C. ve Kumar S. (2000). Supply Chain Management in Theory and Practice: A Passing Fad or A Fundamental Change?. Industrial Management And Data Systems. 100(3).

Coşkun A. (2006). Bankaların stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı. Bankacılar Dergisi, 56(17):28-39.

Cronin, JJ, Page TJ. (1988). An examination of the relative impact of growth strategies on profit performance. European Journal of Marketing, 22 (1): 57-68.
Croxton, K.L., Dastugue-Garcıa, S. J., Lambert, D.M, and et ALL. (2001). The Supply Chain Management Process, The International Journal of Logistic Management, Vol.12, No.2, S.13 - 14.
Çelebi, D., Bayraktar, D. (2008). "An Integrated Neural Network and Data Envelopment Analysis for SupplierEvaluation Under Incomplete Information", ExpertSystems with Applications, 35, 1698-1710.
Çetinsöz, Burçin. (2008). "Otel İşletmelerinde Satın Alma", (Edit: Nazmi Kozak), Otel İşletmeciliği, Ankara: Detay Yayıncılık.
Çoban, Suzan. (2008)."Tedarik Zinciri Yönetiminde Bütünleşme ve İnternet", (Edit: İnci Varinli ve Kahraman Çatı), Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Ankara: Detay Yayıncılık.
Dağdeviren, M., & Eren, T. (2001). Tedarikçi firma seçiminde analitik hiyerarşi prosesi ve 0-1 hedef programlama yöntemlerinin kullanılması. Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 16(1).
Elagöz, İsmail. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama Çalışmalarına Etkisi Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
Emiroğlu, A.Alp. (2002). Satın Alma Yönetimi ve Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Bir İnşaat Firmasında Uygulanması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü,
Eren D. (2007). Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisi: Konaklama İşletmelerinde bir uygulama. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlamamış Doktora Tezi, Kayseri.
Ergun Ü. (2002). Yönetsel performansın geliştirilmesinde yeni yaklaşımlar: Mükemmellik modeli ve balanced scorecard. MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 4 (1): 3-12.
Erkuş A. (2007). Entelektüel sermayenin örgüt performansına etkisi: Savunma sanayisinde bir araştırma. KHO Savunma Bilimleri Dergisi,6 (1): 86-113.
Fredendal, D. Hill. (2001). Basics of Supply Chain Management. St. Luice Pres, Alexandria, VA: APICS, Boca Raton, Fla.
Gedikli, Cüneyt. (2006). İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminin KOBİ'lerde Uygulanması İçin Bir Model Önerisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Kayseri.
Golden BR. (1992). SBU Strategy and Performance: the Moderating Effects of the Corporate – SBU Relationship, Strategy Management Journal, 13 (2): 145-158.
Gosselin M. (2005). An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firms. International Journal of Productivity and Performance Management, 54(5/6):419-437.
Gökalp, B., & Soylu, B. (2012). TEDARİKÇİNİN SÜREÇLERİNİ İYİLEŞTİRME AMAÇLI TEDARİKÇİ SEÇİM PROBLEMİ. Journal of Industrial Engineering (Turkish Chamber of Mechanical Engineers), 23(1).
Harris PJ, Mongiello M. (2001). Key performance indicators in Europen hotel properties: General managers' choices and company profiles. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(3):120-133.
Jeong J., Hastak M. ve Syal M. (2004). Supply Chain Analysis and Modeling for the Manufactured Housing Industry. Paper Submitted (Provisionally Accepted in October 2004) To ASCE Journal of Urban Planning And Development.

Karadelioğlu, Hakan. (2006). Tedarikçi Değerlendirmede Temel Ölçütlerin Araştırılması ve Analizi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Sakarya.
Karakış, İstanbul. (2007). Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.
Kazan H, Özer G, Çetin AT.(2006). The Effect of manufacturing strategies on the financial performance. Measuring Business Excellence, 10(1):14-26
Kazan H, Özer G, Çetin AT.(2006). The Effect of manufacturing strategies on the financial performance. Measuring Business Excellence, 10(1):14-26
Keskin H., İmamoglu S. Z. ve Aydemir A. R. (2004). Tedarik Zincirinde Taşıyıcıların Rolü: Kobi'ler Üzerinde Bir Uygulama Çalışması., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Dergisi. 1.
Köseoğlu MA, Karayormuk K. (2009). Örgüt sağlığı nedir? Yöneticiler arasında görüş farklılığı var mıdır? Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 23 (2):175-193.
Kueng P, Krahn AJW. (1999). Building a process performance measurement system: Some early experiences. Journal of Scientific & Industrial Research,. 58(3-4): 149-159.
Kula V, Tatoğlu E. (2006). Board process pttributes and company performance of family-owned businesses in Turkey. Corporate Governance, 6(5):624-634.
Lai KH, Cheng E. (2005). Effects of Quality Management and Marketing on Organizational Performance. Journal of Business Research, 58(4): 446-456.
Lai KH. (2003). Market orientation in quality-oriented organization and its impact on their performance. International Journal of Production Economics, 84(1): (17-34).
Lambert D. M. ve Cooper M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. Industrial Marketing Management. 29.
Lee H. L. (2000). Creating Value Through Supply Chain Integration. Supply Chain Management Review. September-October
McCraken M, Mc Ilwain T, Fottler M.(2001). Measuring organizational performance in the hospital industry: An exploratory comparison of objective and subjective methods. Health Service Management Research, 14(4):211-219.
Mentzer, John T. (2001). Supply Chain Management. Sage Publications, USA.
Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları, Erciyes Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 87 - 96.
Özesen, Emrah. (2009). Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi ve Ambalaj Sanayinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı., İstanbul.
Öztürk, E., & Koç, K. H. (2016). Türkiye Mobilya İşletmelerinde Tedarik Süreçlerinin Değerlendirilmesi. Selçuk Teknik Online Dergi, 1183-1204.
Phillips PA. (1999). Performance measurement systems and hotels: A new conceptual framework. Hospitality Management, 18.(2):171-182.
Pişkin, Hamit. (2010). Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesinde Bütünleşik Birçok Kriterli Karar Verme Modeli, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
Pooler V.H., Pooler D.J. ve Farney S.D. (2004). Global Purchasing and Supply Management Fulfill the Vision (Second Edition). Boston: Kluwer Academic Publichers,.
Rogers EW, Patrick MW. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. Human Resource Management Review, 8 (3):311-331.

Samuel H. H., Uppal M. ve Shi J. (2002). A Product Driven Approach to Manufacturing Supply Chain Selection. Supply Chain Management: An International Journal. 7(4).
Schmitz, J., Platts, K.W. (2004)"Supplier logistics performance measurement: Indications from a study in the automotive industry", International Journal of Production Economics, 89(2), 231- 243.
Sevinç, Naim. (2008). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması ve Önemi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
Seymen E, Erdem B.(2007). Kat hizmetleri yönetiminde kullanılan performans boyutlarının birim performansı üzerindeki etkileri: Konaklama işletmelerinde görgül bir araştırma. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi İİBF. 25-27 Mayıs 2007, s.777.
Sin LY M., Tse ACB, Heung, VCS, Yim FHK. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. Hospitality Management, 24 (4): 555-577.
Speakman R., Kamauff J. ve Myhr N. (1998). An Empirical Investigation in to Supply Chain Management: A Perspective on Partnership. International Journal of Physical Distribution & Lojistics Management. 28(8).
Şahin, A. S. (2003). Satın Alma ve Risk Yönetiminin Tedarik zinciri Yönetimindeki Yeri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
Şahin, S. A. (2015). Satın Alma Ve Risk Yönetiminin Tedarik Zinciri Yönetimindeki Yeri (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
Tarım M. (2004). Sağlık organizasyonlarında performans ölçme ve dengeli puan cetveli. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 7(2):231-245.
Turunç Ö, Erkuş A, Polat M. (2007). İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlendirilmesinde Nice-Nitel Kriterler: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi İİBF., 25-27 Mayıs 2007, s.761.
Turunç Ö. (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi-Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta, (Danışman: H İbicioğlu).
Van Der S, Wim C, Chee W, Thomas WL. (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance, Behavioral Research in Accounting, 18, p.185-205.
Van Weele, A.J. (2002). Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice, Thomson Learning, London.
Yilmaz, C., & Tümtürk, E. (2016). Kurumlar-Arasi Sistem Kullaniminin Isletme Performansi Üzerindeki Etkisinde Tedarik Zinciri Isbirliginin Aracilik Rolünün Analizi: Türk Insaat Sektöründe Bir Uygulama. Yonetim ve Ekonomi, 23(1), 57.
Yüksel H.(2002). Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkate alınması gereken faktörlerin değerlendirilmesi. KHO Bilim Dergisi, 2:85-93.