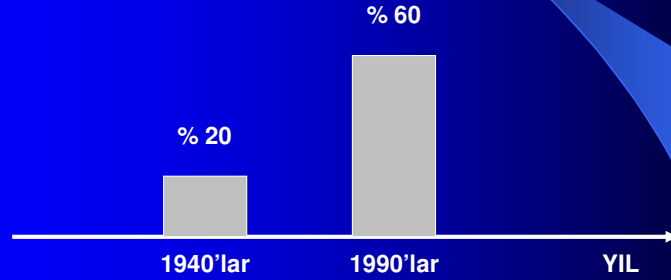


İşletmelerde Satınalma Bölümü ve Örnek Organizasyon Şemaları

Doç. Dr. Murat ERDAL
info@meslekiyeterlilik.com

**SATINALMA DEPARTMANININ İŞLETME HAYATINDAKİ
ÖNEMİ GÜNDEM GÜNE ARTMAKTADIR.**
Satınalma Departmanlarının kontrolü altındaki bütçe miktarı
sürekli büyümektedir.



Doç. Dr. Murat ERDAL – info@meslekiyeterlilik.com

Doç. Dr. Murat ERDAL²

SATINALMA YÖNETİMİ

Satınalma Bütçesinde Yaratılan Fayda (Maliyetlerin Düşürülmesi vb.) Doğrudan İşletme Kârına Yansımaktadır.

Gelir Durumu (Milyon \$)	Başlangıç	Operasyonel % 3 Verimlilik
Gelirler	1000 \$	1000 \$
İşletim Kaynakları	350 \$	339 \$
Direkt Malzemeler	220 \$	220 \$
Ücretler	200 \$	200 \$
Amortisman	110 \$	110 \$
Vergiler	60 \$	60 \$
Vergi Sonrası Net Kâr	60 \$	71 \$

1. Problemin Ortaya Çıkışı

2. Genel İhtiyacın Tanımlanması

3. Ürün Spesifikasyonları

4. Tedarikçi Araştırması

Örgütsel Satınalma Süreci

5. Tekliflerin Analizi

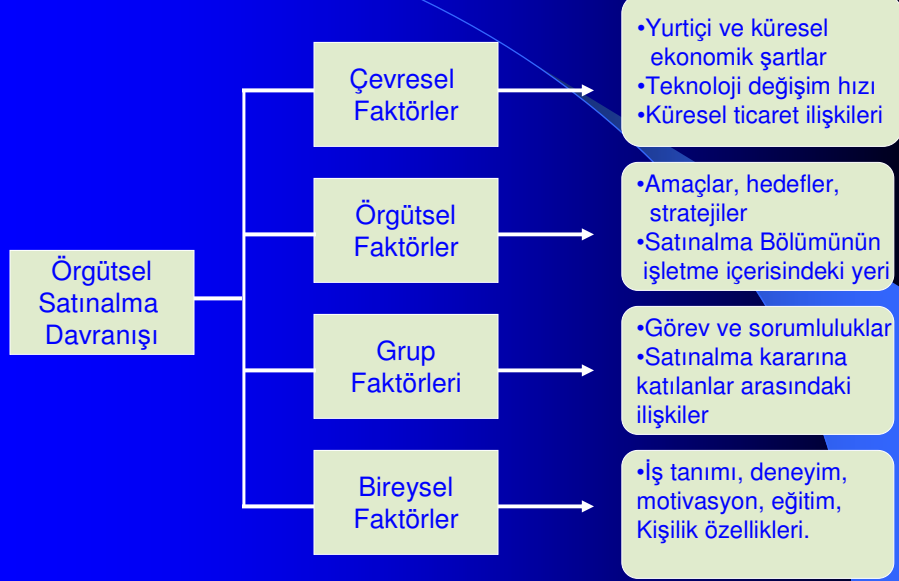
6. Tedarikçi Seçimi

7. Siparişlerin Verilmesi

8. Performans Değerleme

SATINALMA YÖNETİMİ

Örgütsel Satınalma Davranışını Etkileyen Faktörler



Doç. Dr. Murat ERDAL – info@meslekiyeterlilik.com

Doç. Dr. Murat ERDAL

Stratejik Planlama ve Yürütme

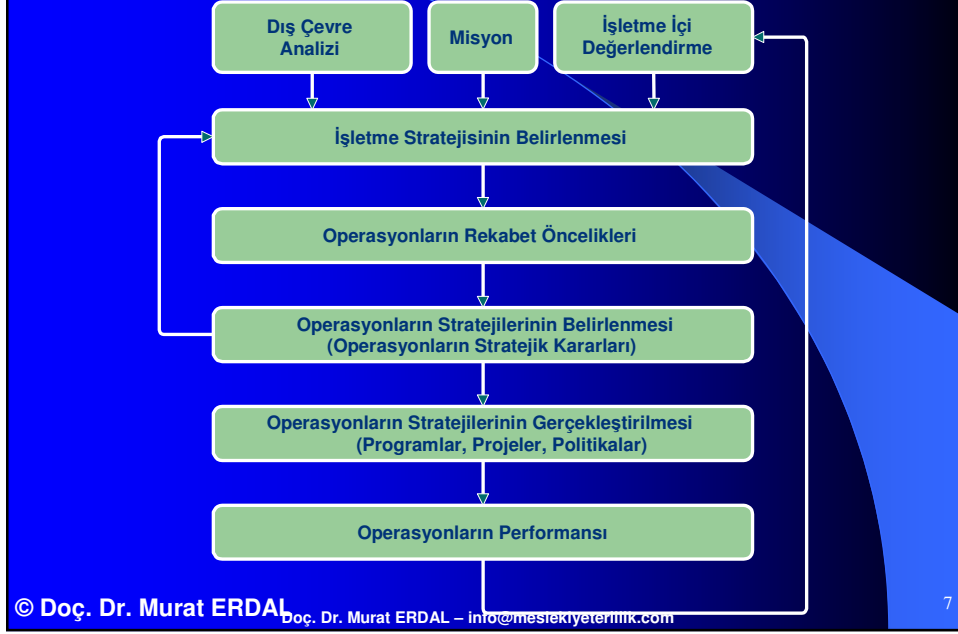


© Doç. Dr. Murat ERDAL Doç. Dr. Murat ERDAL – info@meslekiyeterlilik.com

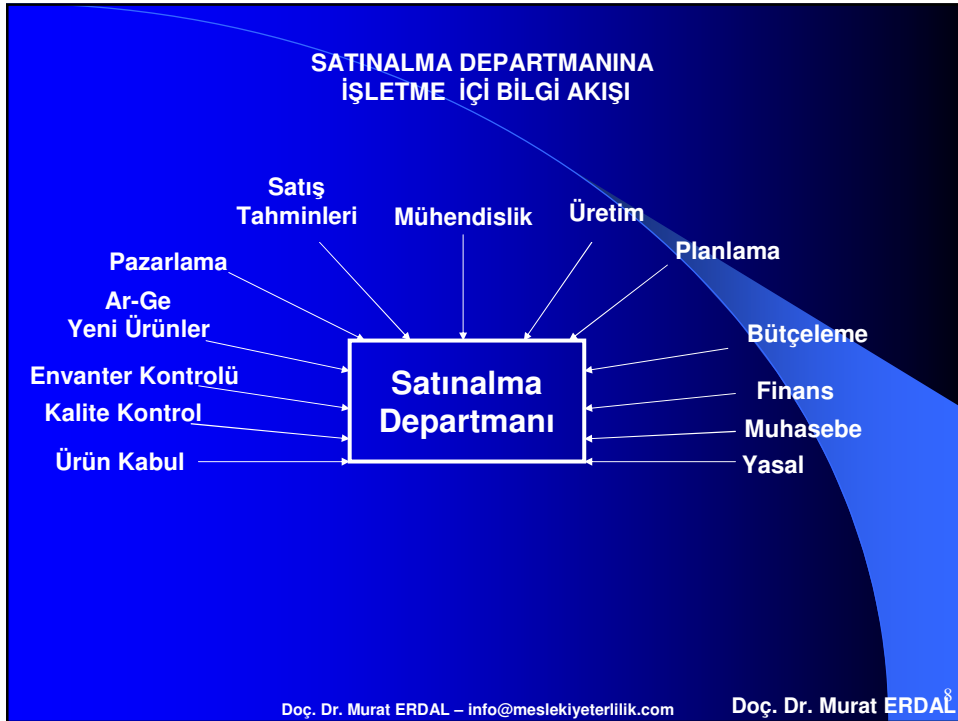
6

SATINALMA YÖNETİMİ

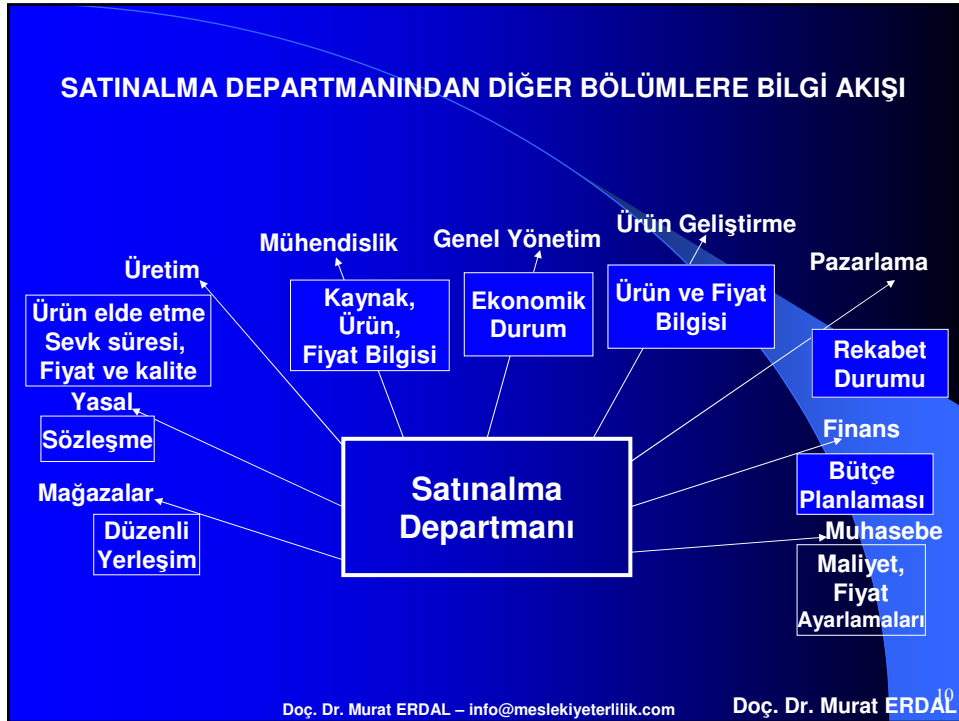
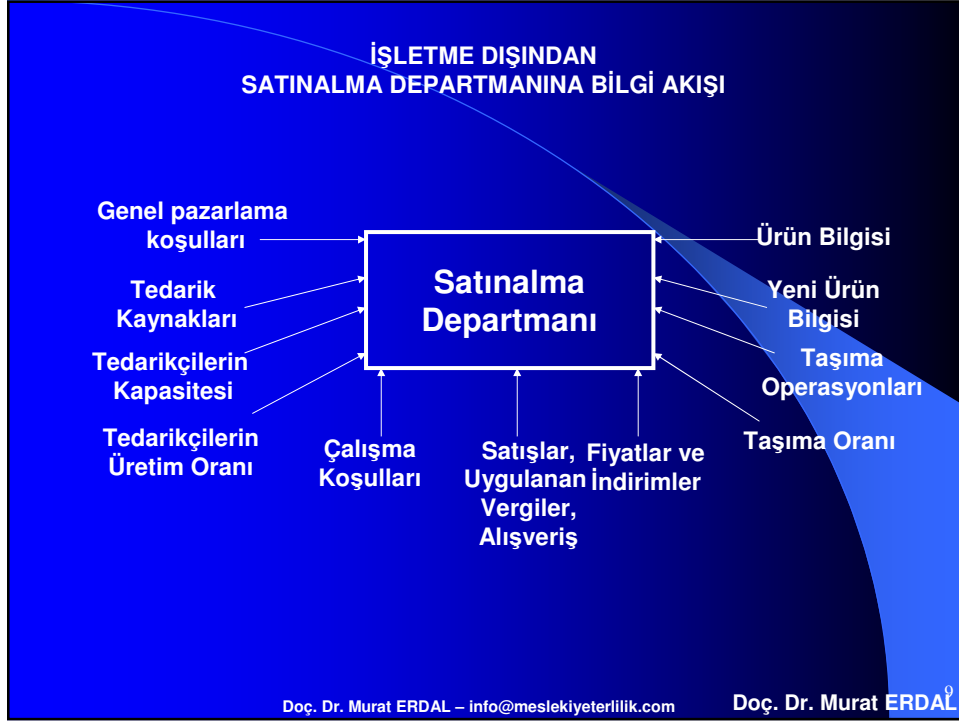
İşletme Stratejik Planlama Süreci



SATINALMA DEPARTMANINA İŞLETME İÇİ BİLGİ AKIŞI

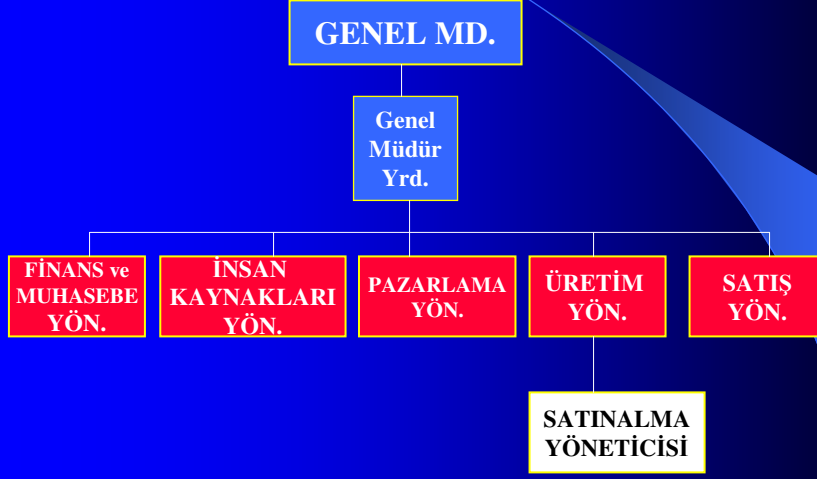


SATINALMA YÖNETİMİ



SATINALMA YÖNETİMİ

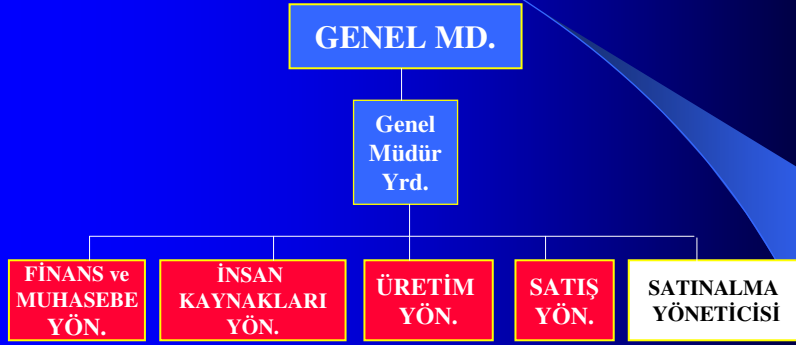
Orta Boyutlu Bir İşletmede Satınalma Bölümünün
Üretim Yöneticisine Bağlı Olarak Örgütlenmesi



Doç. Dr. Murat ERDAL – info@meslekiyeterlilik.com

11

Orta Boyutlu Bir Firmada Tedarik Bölümünün
Diğer Bölümlerden Bağımsız Olarak Örgütlenmesi

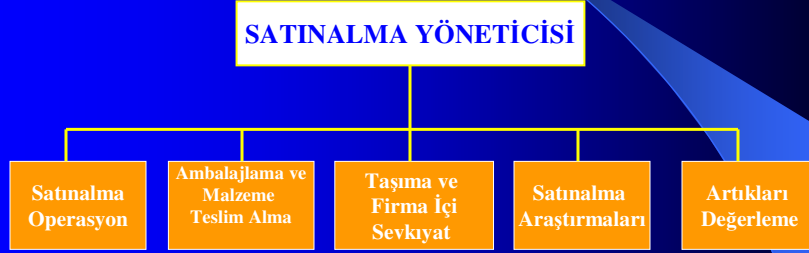


Doç. Dr. Murat ERDAL – info@meslekiyeterlilik.com

12

SATINALMA YÖNETİMİ

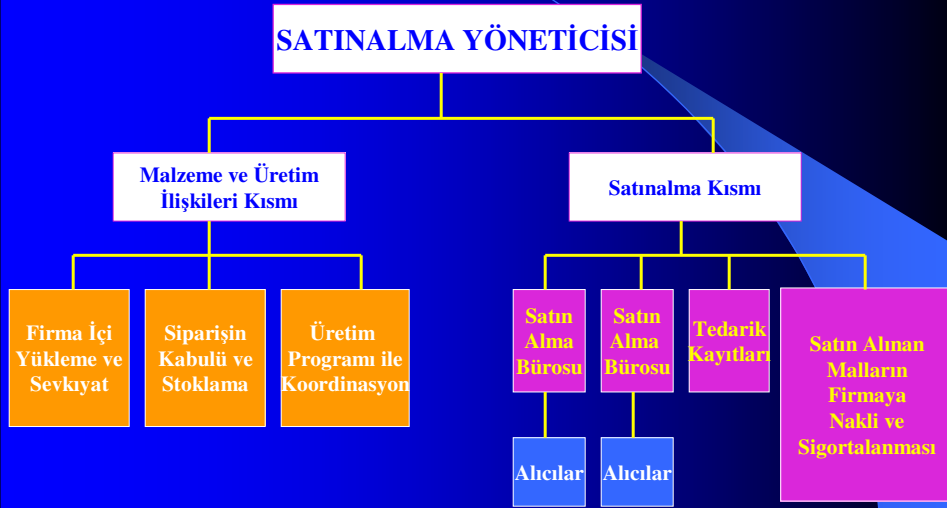
İşlevsel Temele Göre Örgütlenmiş Satınalma Bölümü



Doç. Dr. Murat ERDAL – info@meslekiyeterlilik.com

13

İşlevsel Temele Göre Örgütlenmiş İki Kademeli Bir Satınalma Bölümü

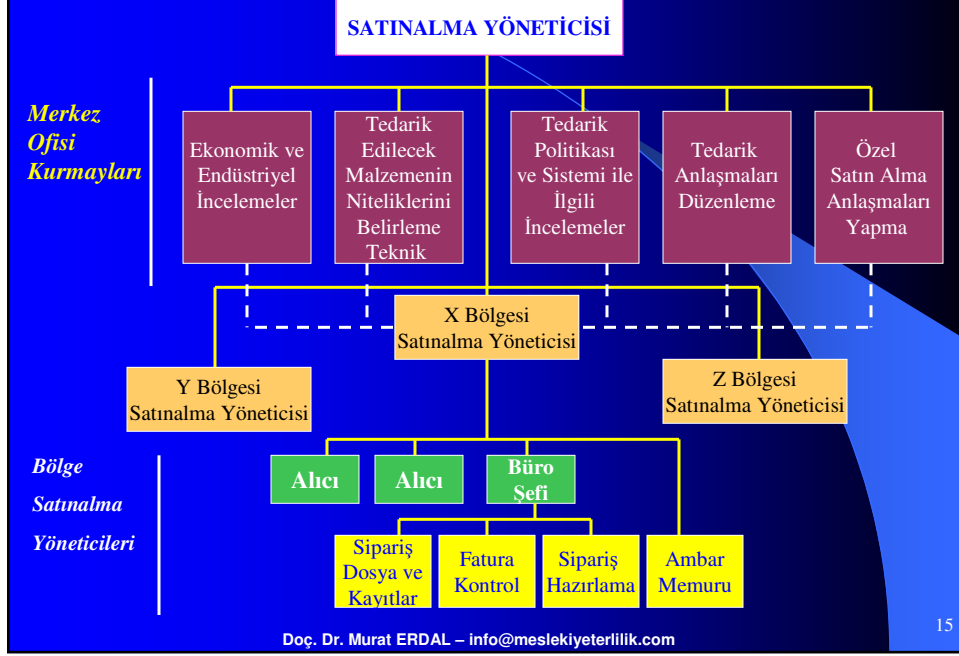


Doç. Dr. Murat ERDAL – info@meslekiyeterlilik.com

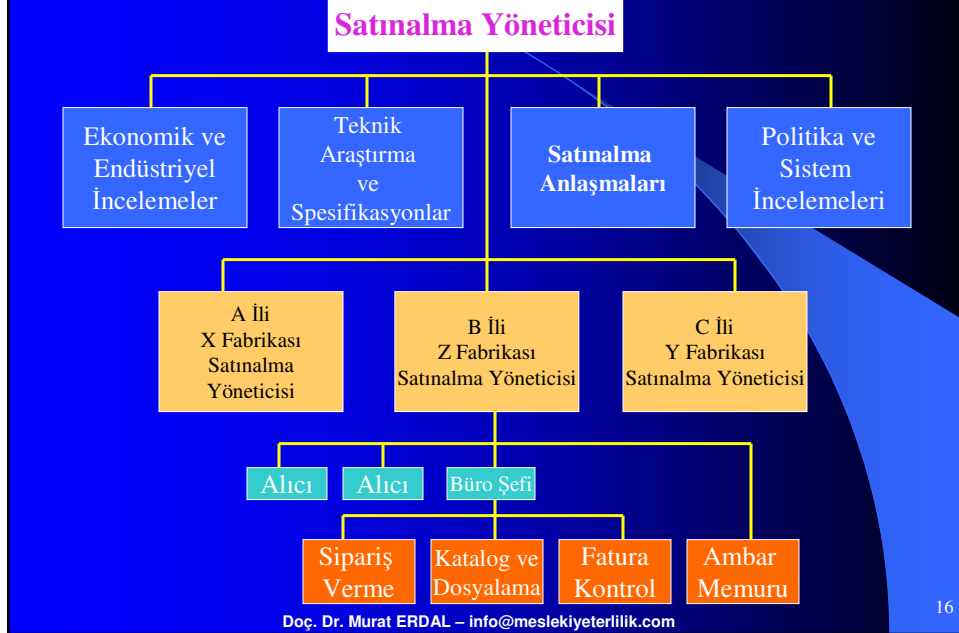
14

SATINALMA YÖNETİMİ

Coğrafi Temele Göre Örgütlendirilmiş Satınalma Bölümü

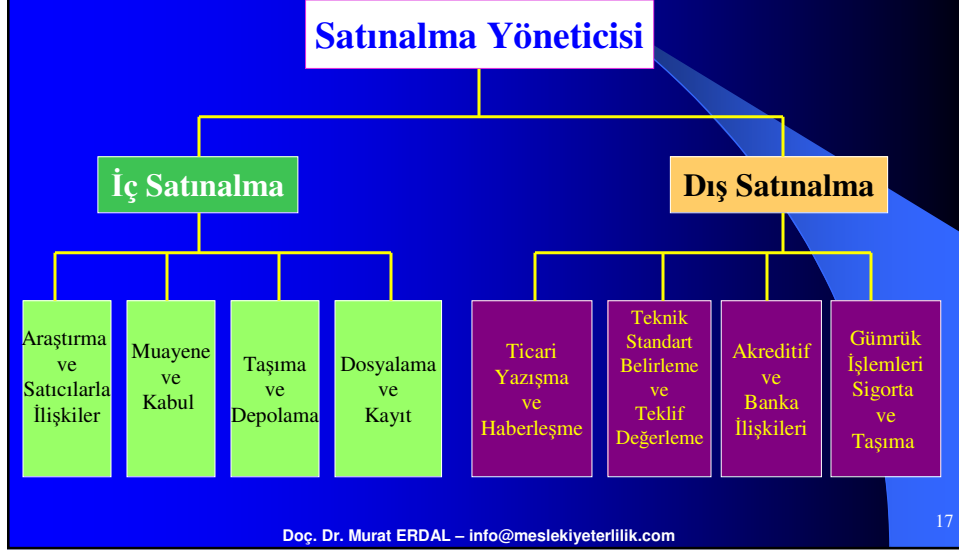


Merkez Satınalma ile Üretim Birimi Satınalma Yöneticileri İlişkileri

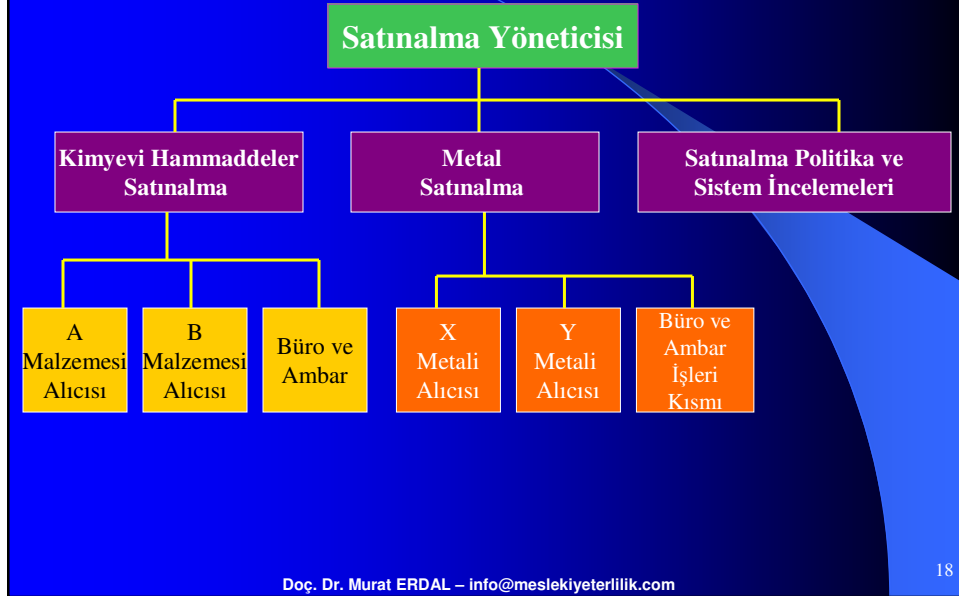


SATINALMA YÖNETİMİ

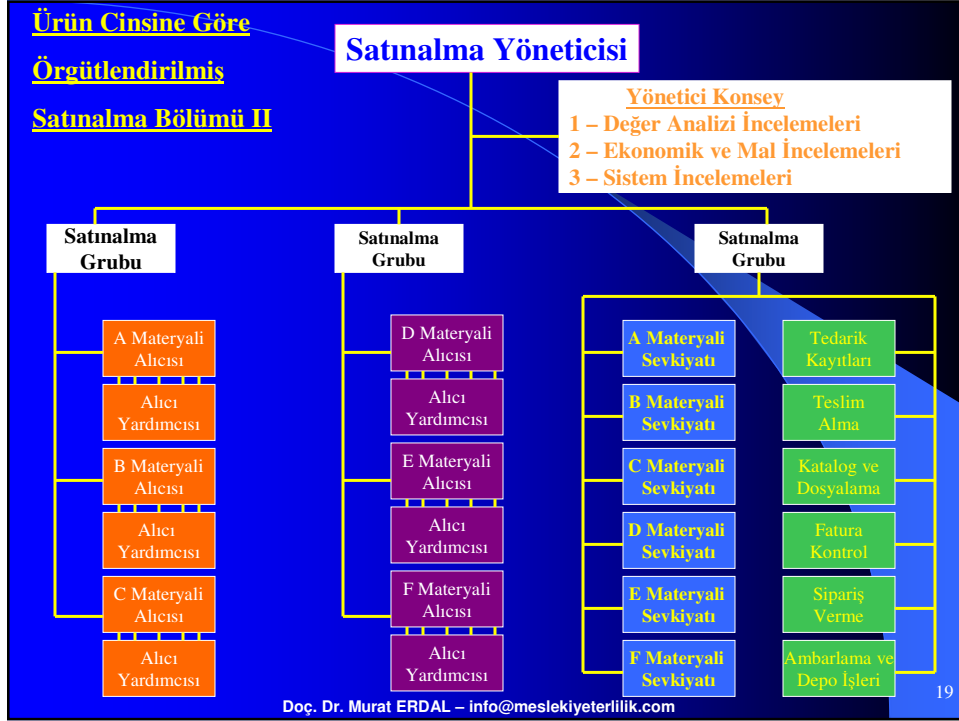
Yurtdışı – Uluslararası Operasyonlara Göre Satınalma Bölümünün Örgütlenmesi



Ürün Cinsine Göre Örgütlenmiş Tedarik Bölümü I



SATINALMA YÖNETİMİ



SATINALMA YÖNETİMİ

ÜRETİM PAZARLAMA ÇELİŞKİSİNİN SATINALMA DEPARTMANINA ETKİLERİ

	ÜRETİM	PAZARLAMA
Çevresel Koşullar	Büyük Ölçüde Disipline Edilmiş/İç Kontrol Mümkün	Kompleks/Hızla Değişen Dış Kontrol Az ve Zor
Genel Tutum (Stil)	İhtiyatlı/Kesinliğe Önem Veren/Programlı Aksatmamaya Çalışan	İyimser/İlgi Yaratmaya Çalışan/Aktif
Finansal Öncelikler	Başabaş Maliyeti/Toplam masraflar	Fiyatlandırma/Toplam Satışlar
Zaman Perspektifi	Bir Sene (Yıl Bazı)	Aylar (Ay Bazı)
Beklenen Ödüller	Kapasite Gerçekleştirme/ Zamanında Parti Teslimi	Pazar Payı/Tatmin Edilmiş Müşteri

ÖRNEK OLAY: LEZZET KONSERVELERİ

Lezzet Konserveleri A.Ş. Ülkemizin önde meyve-sebze konservesi, domates ve diğer salamura ürünleri imalatçısıdır. Bursa yakınlarındaki tesislerinde ileri teknoloji ve yüksek kalite standartları ile Lezzet Konserveleri A.Ş. tüketici nezdinde de yüksek bir marka imajına sahipti.

Ürünler bazında değişmekle birlikte, Lezzet A.Ş.'nin toplam pazar payı rakip firmalara göre daha yüksekti. Özellikle domates salçası alanında yurtiçi pazar liderliğini elinde tutmaktaydı.

Firmanın pazarlama müdürü Müslim Serttaş, kendisine satış departmanından intikal eden raporların son birkaç aydır belirli bir konuya dikkat çektiğini farketmekteydi. Bu konu firmanın altı ay evvel piyasaya sürdüğü **“üç kiloluk cam kavanoz domates salçası”** ile ilgili şikayetlerden ibaretti. Satış teşkilatı söz konusu mamulün tüketiciye hitap etmediğini, satışların çok yavaş gittiğini belirtiyor ve **“bu ürün bizim mamul gamımıza yakışmıyor; satışları aşağıya çekiyor!”** şeklinde yakınıyorlardı. Bir başka önemli konu da, söz konusu kavanozların, dükkanlarda rafa yerleştirilmesi ve kırılmadan muhafazası ile ilgili idi.

SATINALMA YÖNETİMİ

Gerçekten, pek çok market sahibi; “bu hantal ve insanın parmakları arasında kayıp düşen cam kavanozun nereden akıl edildiğini” sorar olmuşlardı. Hemen hergün kırılan salça şişeleri ve ilgili olarak yaşanan tatsızlıklar, perakendecileri şikayete sevk etmekte idi. Bütün bu değerlendirmelerde satış teşkilatı sürekli olarak fabrikayı suçlamakta ve onların piyasayı düşünmeden “**adeta kafalarına göre imalat ve ambalajlama yaptıklarını**” iddia etmekteydiler. Hatta Serttaş’ın dikkatini çeken bir paragraf aynen şöyleydi:

“... Anlaşıyor ki, mühendisler fabrikanın rahat atmosferinde ellerindeki imalat programından milim şaşmadan imalat yapmayı görev sanıyorlar, halbuki bizler fabrikanın dört duvar arası rahat atmosferinde değil, gözü açık tüketicinin ve talepkar dükkanların yanbaşıında mücadele veriyoruz. Unutmayalım ki satmayan mal, en kötü, en kalitesiz maldır!”

Müslim Serttaş, fabrika müdürü Hasan Domaç’ın ertesi gün şirket merkezine geleceğini öğrenince onunla konuşmaya karar verir. Ertesi gün gerçekleşen görüşmede, Domaç’ın konu ile ilgili aşağıda Sarf ettiği sözler ilginçtir:

“Satışçılar, ortalığı ayağa kaldırmaktan çok hoşlanıyorlar. Unutuyorlar ki biz olmasak ortada satılacak mal da bulamazlar. Cam kavanozlu salça meselesinde zerre kadar kabahatimiz yoktur. Bu ambalaja geçen yıl onlardan gelen talep üzerine, kısa zamanda geçtik. O zaman pazarı iyi okuyamadıysanız, suç şimdi bizim mi? İmalat programlarını birlikte hazırladığımızı bile ne çabuk unutuyoruz. **Üstelik elimde üçyüzbin stok cam kavanoz var!..**”

Müslim Serttaş meselenin en azından basit bir yapıda olmadığını, her iki tarafında kendine göre haklı argümanları olduğunu düşünüyordu.

SORULAR:

- BU OLAYI SATINALMA YÖNETİCİSİ OLARAK NASIL DEĞERLENDİRİNİZ ?
- İŞLETME İÇİN EN UYGUN SEÇENEK NEDİR ?
- SATINALMA, ÜRETİM VE PAZARLAMA BÖLÜMLERİ ARASINDA İLİŞKİLER NASIL OLMALI ?

SATINALMA YÖNETİMİ

ÖRNEK OLAY: İngiltere'den Satılma Pazar Araştırması

İngiltere'de otomobil üreten bir firma otomobil üretiminde kullandığı bir takım parçaları daha ucuz olduğu gerekçesiyle Türkiye'den ithal etmek istemektedir.

Ancak bu otomotiv firmasının bazı öncelikleri vardır. Bunların hesaba katılarak bir maliyetleme yapılması gerekmektedir. Bu maliyet sonuçlarına göre bir kıyaslama yapılacak ve firmanın ihtiyacı olan bu parçalar firmanın eline geçtiğinde fiyat avantajı oluyorsa satılma gerçekleştirilecektir.

Bu iş için Türkiye'deki lojistik firmalarıyla temasa geçilmiştir. Lojistik firmalar otomobil üreticisi firmanın önceliklerine göre çalışma yapmaya başlayacaktır. Firmanın öncelikleri şunlardır:

- Firma stoklamadan kaçınmaktadır.
- Parçalar paletlenecektir.
- Parçalar uygun kolilere yerleştirilecektir.
- Parçalar konsolide edilecektir.
- Firma malzeme ihtiyacının süresini kısa tutmaktadır.
- Firmanın ihtiyacı olan parçalar küçük miktarda sürekli olmalıdır.
- Bu iş için lojistik firmalarının da problemleri olacaktır.

Sorular:

- 1) Otomobil üreticisi firma stoklama yapmak istemediği için ve malzeme ihtiyacı küçük ve sürekli olduğu için tedarikçi ve lojistik firması bu planlamayı nasıl yapmalıdır?
- 2)Lojistik firma bu parçaları nereden tedarik etmeli, kolilemeyi ve paketlemeyi tedarikçi firmaya mı yaptırmalı yoksa kendisi mi yapmalıdır?
- 3)Bu malzemeleri tedarikçiden belli bir depoya mı aktarmalı ya da direk taşımayı yapmalıdır ? Taşıma planlaması nasıl olmalıdır?
- 4)Konsolidasyonu tedarikçi firma mı yapmalı? yoksa lojistik firma kendi deposunda mı yapmalıdır?
- 5) Lojistik firma parçaları parsiyel taşımayla mı göndermeli ? Yoksa en uygun sürede tam kamyon yükü mü uygulmalıdır?
- 6) Bütün bu verilerin doğrultusunda lojistik firma parça bazında minimum maliyeti sağlayacak en uygun çözümü nasıl bulunacaktır?

SATINALMA YÖNETİMİ