

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE SATINALMA FONKSİYONUNUN DEĞİŞEN KARAKTERİ: STRATEJİK SATINALMA

Ulun AKTURAN

Galatasaray Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

THE CHANGING CHARACTERISTIC OF PURCHASING FUNCTION IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: STRATEGIC PURCHASING:

Abstract: Purchasing is to buy materials, equipments and required parts to resell or use in the production in order to realize the managerial and strategic objectives. It is an important function since it is an effective tool to reduce costs and operational efficiency. In purchasing, it is vital to carry out efficiently the needs of the firms and the relationships with the suppliers simultaneously. That dual role of purchasing necessitated that function to integrate with the other functions of the firm. In that study, it is aimed to explain the strategic evolution of the purchasing function. In that scope, the traditional purchasing approach and the strategic purchasing approach are determined, the strategic purchasing process is identified and the importance of strategic purchasing is put forward.

Keywords: Supply Chain Management, Traditional Purchasing, Strategic Purchasing

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE SATINALMA FONKSİYONUNUN DEĞİŞEN KARAKTERİ: STRATEJİK SATINALMA

Özet: Satınalma, tekrar satmak veya üretimde kullanmak üzere yönetsel ve stratejik amaçları gerçekleştirmek için araç gereçlerin, esas parçaların elde edilmesidir. Satınalma, maliyetleri azaltmada ve operasyonel verimliliği sağlamada etkin bir araç olmasından dolayı önemli bir fonksiyondur. Satınalmada hem firma ihtiyaçlarının en etkin biçimde karşılanması hem de tedarikçilerle ilişkilerin etkin bir biçimde yürütülmesi esastır. Satınalma fonksiyonunun bu iki yönlü rolü, fonksiyonun diğer firma fonksiyonlarıyla daha bütünleştirilmesini gerektirmiştir. Bu çalışmada satınalma fonksiyonunun stratejik gelişimi ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda satınalma fonksiyonunun gelişimi içerisinde geleneksel yaklaşım ve stratejik yaklaşım tanımlanmakta, stratejik satınalma süreci açıklanmakta, stratejik satınalmanın önemi ortaya konmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, Geleneksel Satınalma, Stratejik Satınalma

I. GİRİŞ

Değişim, ekonomiden teknolojiye, üretimden satın almaya kadar tüm iş süreçlerini şekillendiren en önemli faktördür. Her ne kadar teknoloji yeni ürünlerin dizaynı ve üretiminde önemli bir rol oynasa da ürünlerin pazar yerine ulaştırılması dağıtım aktivitesi ile mümkündür. Geçmişte sınırlı dağıtım imkanları firmaları da tüketicileri de kısıtlamaktaydı. Zamanla karmaşık ancak ucuz dağıtım sistemlerinin geliştirilmesi üretimin etkinliğini artırmış, ürünlerin geniş bir spektrumunda bulunabilirliğini sağlamış, ürünlerin el değiştirmesini hızlandırmış ve yaşam standartlarını yükseltmiştir. Efektif ve gelişen tedarik zinciri sistemleri firmaların ulusal ve uluslararası talebi karşılayabilmelerine olanak vermektedir. Günümüzde tedarik zinciri araçlarıyla iyi ilişkiler kuran şirketler yoğun rekabet ortamında daha uzun süre faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Bu bağlamda, kanal ağı ortaklarını destekleyen zincirler yaratmak firmalar için önemli bir rekabet aracı olmuştur.

Tedarik zinciri, ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetleri sağlamanın yanı sıra talebi harekete geçirmek ve operasyonel mükemmellik sağlamak için mevcut ürün/hizmet akış hattında firmaların oluşturduğu bir ağ

olarak tanımlanmaktadır [1]. Bir başka deyişle, tedarik zinciri, farklı süreçler ve aktivitelerle nihai müşteriye ürün/hizmet şeklinde ulaşan değeri üreten akış hattının başı ve sonu boyunca yerleşmiş işletmeler ağıdır [2].

Satınalma tedarik zinciri yönetimi içerisinde önemli bir fonksiyondur. Ürün ve hizmetlerin etkin satın alımı doğru malzeme, doğru miktar, doğru koşullar, doğru zaman, doğru kaynak, doğru hizmet ve doğru fiyatı gerektirmektedir. Satınalma sürecinde amaçlanan temel noktalar şunlardır [3]:

- En iyi kalite
- Mümkün olan en düşük toplam maliyet
- Rekabetçi ve güvenilir tedarikçi ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek
- Stok maliyetini azaltmak
- Diğer işletme fonksiyonlarıyla işbirliği ve bütünleşme
- Nihai tüketici için değer yaratmak

Satınalma fonksiyonunun sağladığı bu avantajlar firma için sürdürülebilir rekabet avantajı noktaları yaratılması açısından oldukça önemlidir. Ancak satınalma fonksiyonu, firma içerisinde genel olarak satınalmanın kritik rolünün tam anlamıyla tanımlanmamasından dolayı uzunca bir süre göz ardı edilmiştir. 1970' lerde satınalma işletme için pasif bir fonksiyon olarak görülmüştür. 1980'lerin başında satınalma üretimi destekleyici bir fonksiyon olmuştur. Bu bağlamda firmaların odağı tedarik kalitesinin üretim standartları karşılması olmuştur. Ancak 1980'lerde Porter tarafından endüstrinin rekabet doğasını etkileyen beş güç içerisinde satın alıcının öneminin altını çizmesiyle satınalma stratejisi dikkat çekmeye başlamıştır. 1990'larda satınalmanın firmanın stratejik planlama süreciyle bütünleşik bir şekilde yürütüldüğü görülmektedir [4]. Günümüzde ise satınalma yönetimi tedarik yönetimi olarak stratejik bir fonksiyon olarak kabul görmekte ve firma içerisinde kritik rolü olan bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada stratejik satınalma veya tedarik yönetimi kavramlarının geliştiği görülmektedir.

Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı satınalma yönetimine ilişkin değişen ve gelişen bakış açısını ortaya koymak, stratejik satınalma kavramını tanımlamak, stratejik satınalma kavramının temel karakteristiklerini açıklamak ve bu değişim ve gelişim doğrultusunda gerek yönetsel gerekse de akademik bir perspektif sunmaktır.

II. İŞLETMELERDE SATINALMA FONKSİYONUNUN GELİŞİM SÜRECİ

Satınalma, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli hizmetlerin ve malzemelerin alınmasıdır. Dar anlamda satınalma, bir alışveriş işlemidir. Geniş anlamda ise, satınalma tedarikçilerin seçimi, uygun fiyatın bulunması, şartların belirlenmesi, sipariş veya kontratın imzalanması ve ürünün teslim alınmasını içermektedir. Satınalma bir destek fonksiyonu olması dolayısıyla eski bir işletme faaliyetidir. 1960- 1970' li yıllarda satınalma daha çok stratejik olmayan, kağıt işlerini kapsayan, taktik seviyesinde bir faaliyetti [5]. Ancak satınalma, 1970' lerdeki petrol krizi nedeniyle gerek özel gerekse de kamu sektöründe maliyet yapısını korumak için girdilerin dikkatli yönetimini gerektiren rekabet baskısına kadar yönetsel bir fonksiyon olarak görülmemiştir. 1980' lerde satınalma yönetsel bir fonksiyon olarak görülmeye başlanmıştır [6].

Rekabet avantajı 1990' larda firma stratejilerinin geliştirilmesinde ana odak noktası olmuştur. Bu noktada satınalma önemli bir maliyet faktörü olması nedeniyle dikkat çekmiştir. Bu da satınalmanın taktiksel bir karar olmaktan öte stratejik bir kaynak olarak görülmesi yönündeki gelişiminde kilit bir rol oynamıştır [7]. 1990' larda satınalmanın yanı sıra "temin" adıyla daha kapsamlı bir fonksiyon tanımlanmıştır. Bu bağlamda satınalma, "neyin, ne zaman ve nasıl alınacağına kararlaştırılması,

satınalma işleminin yürütülmesi ve gerekli malzeme ve materyallerin gereken zamanda, gereken miktarda ve gereken kalitede temin edilmesidir" [8].

Maliyet odaklı satınalma kavramı, bir işletmenin çekirdek faaliyetinin satınalma değil, ürün ve hizmetlerini pazarlaması olduğunu göz ardı etmektedir. Karlılık sadece maliyet azaltmayı değil aynı zamanda müşteri memnuniyeti sağlamayı da gerektirmektedir. Bu bağlamda satınalmanın kalite, fiyat, miktar ve zaman yönleri farklılaşma ve değer yaratma gibi firma stratejilerine entegre edilmesi ve satınalmada stratejik bir bakış açısı yaratılarak pro-aktif hareket edilmesi gerekliliği doğmaktadır. Endüstrinin doygunluğu, pazar baskısı ve rekabet baskısı satınalmanın stratejik bir fonksiyon olarak ele alınmasını hızlandıran unsurlardır [9].

Stratejik satınalma günümüzde "malzeme, hizmet ve bilgi tedarikinin yönetimi" ni içine alan bir kapsamda yürütülmektedir. Bu bağlamda satınalma firmaya çeşitli düzeylerde değer ekleyen birbiri ile bağlantılı ilişkileri kapsamaktadır [5]. Satınalma fonksiyonunun performans değerlendirilmesi firmanın tedarik zinciri içindeki diğer tedarikçilerle olan ilişkilerini de kapsayacak biçimde genişletilmiştir. Bu bağlamda performans değerlendirmesinde tekil olarak bir firmadan değil, çoklu kaynaklardan veri toplanmaktadır. Temel olarak, ilişki ve işbirliğinin değeri, stratejik ağ geliştirilmesine yönelik içsel verimlilik üzerindeki taktiklerin yeniden yönlendirilmesi, ağ içerisindeki ortakların ilgi ve arzusu araştırma konularını oluşturmaktadır [5].

Satınalma fonksiyonuna ilişkin yaklaşımlardaki bu değişimi ve gelişimi tedarik zinciri yönetimi anlayışındaki değişim ve gelişimle açıklamak mümkündür. İşletmelerde tedarik zinciri yönetiminin gelişimine bakıldığında da bu yönetsel fonksiyonun taktik seviyedeki bir faaliyetten stratejik seviyeye yükseltildiği görülmektedir. Kaldı ki günümüzde rekabet artık üreticiler arasında değil, tedarik zincirleri arasında yaşanmaktadır ve bir tedarik zinciri en zayıf halkası kadar güçlüdür. İşletmelerde depolama ve lojistikten tedarik zinciri yönetimine geçişte beş temel aşama yaşanmıştır [10]:

Aşama 1: Dağıtılmış (merkezi olmayan) fonksiyonlar (19 yy. sonları- 1960 ortaları): Bu dönemde lojistik depolama ve dağıtımla ilgilenen operasyonel bir fonksiyon olarak görülmekteydi. Karlılığa etkisi olmadığı düşünüldüğünden bu fonksiyona yatırım yapılmıyordu. Lojistik fonksiyonuyla ilgili faaliyetler (satınalma, depolama, taşıma vb.) çeşitli departmanlar tarafından yürütülüyordu. Dolayısıyla lojistik düzensiz, koordinasyonsuz ve maliyetli bir fonksiyondur. Bu durum biraz da dönemin üretim ve tüketim özelliklerinin kaynaklanıyordu. Zira bu dönemde dağıtım döngüsü uzundu, küresel rekabet yoktu, kitlesel üretim ve kitlesel dağıtım söz konusuydu. 1960' larda, ekonomik

değişimler, rekabet baskısı, talep döngüsünün kısalması, ürün hatlarını gelişmesi, maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması gerekliliği lojistik fonksiyonunun rolünün yeniden düşünülmesine sebep olmuştur.

Aşama 2: Toplam Maliyet Yönetimi (1970-1980): Bu dönemde lojistik fonksiyonuyla ilgili iki kritik yönetim kararı söz konusu olmuştur. Bunlardan birincisi lojistik fonksiyonunun merkezi olması yani lojistik faaliyetlerinin tek bir departmanda toplanmasıdır. Böylece nakliye, envanter, depolama vb. aktivitelerin bireysel maliyetlerinden kurtulmak ve lojistik fonksiyonunun bütününde verimliliği artırmak hedeflenmiştir. İkincisi ise lojistik fonksiyonun bir maliyet merkezi olarak görülmeye başlanmasıdır.

Aşama 3: Bütünleşmiş Fonksiyonlar (1980-1990): Bu dönemde sadece toplam maliyet üzerine yoğunlaşmanın kanal yönetimine pasif bir yaklaşım olduğunu düşünülmüştür. Lojistik yönetiminin diğer yönetim fonksiyonlarıyla bütünleştirilmesinin sadece maliyetleri azaltacağı değil aynı zamanda tüketici değeri yaratacağına inanılmaktadır. Firmalar rekabet avantajı yakalayabilecekleri yeni fırsatları değerlendirirken bütünleşik lojistik sistemlerinin güçlü bir pazarlama aracı olarak kullanılabileceğini keşfetmişlerdir. 1980'lerin iş çevresini değiştiren yönetim anlayışında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bunlar, kalite yönetimi, yeni yönetim teknikleri, tam-zamanlı üretim (JIT), toplam kalite yönetimi (TQM) ve yalın yönetim anlayışıdır. Bu değişimler kanal yönetiminin önemini anlaşılmasını sağlamıştır.

Aşama 4: Tedarik Zinciri Yönetimi (1990-1999): 1990' larda firmalar bütünleşik lojistik yönetiminin pazardaki yeni gerçeklerle başa çıkılmasında yeterli olmadığını görmeye başlamışlardır. Küreselleşmenin hız kazanması, bilgi teknolojileri, yeniden yapılanma, tüketicinin artan gücü işletmeleri daha da artan bir rekabet ortamında iş yapmaya sürüklemiştir. Bu değişimler karşısında başarılı olmak için firmalar lojistik yönetiminden tedarik zinciri yönetimine geçmişlerdir. Tedarik zinciri yönetiminin dört temel bileşeni söz konusudur. Bunlar:

1. Strateji: Lojistik yönetimi, günlük dağıtım sürecinin planlanması, performans ölçütlerinin ve sınırlı iş stratejilerinin yürütülmesini içermektedir. Tedarik zinciri yönetiminde ise lojistik yöneticileri maliyet ve kanal operasyonlarına ilişkin değer zincirleri geliştirmeden sorumlu stratejistler olarak görülmektedir.

2. Kaynak ve temin: Lojistik iç talep, üretim ve satınalmanın planlanması, lojistik ve depolama maliyetlerinin minimize edilmesi ve zamanında dağıtım yapılması ile ilgilenmektedir. Tedarik zinciri yönetimi bunlara ek olarak tedarikçilerle yakın ilişkilerin geliştirilmesini de kapsamaktadır.

3. Üretim: Tedarik zinciri yönetimi bir takım üretim avantajları da sağlamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ile kanaldan gelen bilgiler, ürünlerin tüketici ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanması ve dolayısıyla hızlı ve esnek üretimin yapılabilmesini mümkün kılmaktadır.

4. Dağıtım: Lojistik yönetiminin müşteri yönetimi, bitmiş ürünlerin yönetimi ve ürün farklılaştırma zamanının belirlenmesi ile ilgilenmekte, Pazar segmentleri, tüketiciye ilişkin bilgiler ve fiyatlandırma bilgileri kanal üyeleri ile paylaşılmamaktadır. SCM de ise lojistik maliyetleri ve kanaldaki gereksiz fazlalıkların azaltılması, ve tüketici hizmetlerinin kanal üyelerinin depolama yeri, nakliye araçları ve dağıtım kapasitesi artırılarak etkinleştirilmesi kapsamaktadır.

Aşama 5: E-tedarik zinciri yönetimi (2000-): 21. yüzyılda işletmelerin başa çıkmaları gereken bir takım kritik problemler su yüzüne çıkmıştır. Bunlar:

1. Bilgi görünürlüğü, zamanlama ve çabukluk: Talep ve arza ilişkin önemli değişikliklerin iletişimi hız kazanmıştır.

2. Bilginin çeşitliliği ve doğruluğu: Güncel ve doğru bilgi planlama için çok önemlidir.

3. Analitik ve kontrol

4. Harcama

5. Esneklik ve ölçeklenirlik

6. Firma odaklılık

Bu sorunların çözümü, yüksek görünürlük, kaliteli bilgi akışı ve kanal değişkenliğini yönetecek analitik araçları içeren tedarik zinciri ağı geliştirilmesi ile mümkündür. Günümüzdeki teknolojik gelişmeler ve internet uygulamaları operasyon ve teknoloji sınırları olan geleneksel Tedarik zinciri yönetiminden elektronik Tedarik zinciri yönetimine (e-TZY) geçişe olanak tanımıştır.

Lojistik faaliyetlerden tedarik zinciri yönetimine kadar geline bu süreçte, satınalmanın gelişiminde satınalma fonksiyonu pasif, bağımsız, destekleyici ve bütünleşik bir fonksiyon olarak ele alınmıştır [11].

II.1. Satınalma Fonksiyonuna Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşımda satınalma, firmanın karlılığını ve yatırım döngüsünü dolayısıyla endüstri içerisindeki rekabet pozisyonunu doğrudan etkileyen bir maliyet azaltma fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda satınalma "muhasabesal satınalma" anlayışına yani "en ucuz" malzeme ve materyalin satın alınması

anlayışına sahiptir. Dolayısıyla geleneksel satınalmada alternatif kaynaklar, pazarlık, satınalma yöntemleri ve stok yönetimi üzerinde odaklanma söz konusudur [12]. Geleneksel yaklaşımda satınalmanın operasyonel amaçları rekabetçi fiyatlarla, ekonomik miktarlarda, doğru kalitede, istenen zamanda ve güvenilir kaynaklardan malzeme ve materyallerin alınmasıdır.

Geleneksel yaklaşımda satınalmanın firma içi rolü önemlidir. Bu durum, toplam en düşük maliyeti elde etmek için malzemelerle ilgili çeşitli faaliyetlerde planlama ve analiz yapılmasını gerektirmektedir. Örneğin, “merkezi satınalmalar”, “malzeme planlaması/ yönetimi” ya da “uluslararası satınalma büroları” içsel planlama ve analizler için kullanılan yöntemlerdir [12].

Geleneksel satınalma yaklaşımında tedarik ağı içerisindeki tekil olarak bir firmanın içsel etkinliğini geliştirmek, artırmak üzerine odaklanılmaktadır. Satınalmada verimlilik ve etkinliği artırmada satınalma faaliyetleri ile ilişkili olarak aşağıdaki faktörler üzerinde durulmaktadır [5]:

- Üretim için gerekli doğrudan veya stratejik malzeme ihtiyacı
- Firmanın günlük faaliyetlerini yürütmede ihtiyaç duyulan- bakım, onarım ve operasyonlar için gerekli- dolaylı olmayan malzeme ihtiyacı

Bu bağlamda satınalmada performans değerlendirmede, tekil olarak firmanın satınalma departmanının performansı değerlendirilmekte ve değerlendirme kriteri olarak “maliyet kazancı” na dikkat edilmektedir.

II.2. Stratejik Satınalma

Strateji, bir işletme tarafından seçilen yönü göstermektedir. Strateji, işletmenin geleceği ya da gelecekteki işi ile ilgilidir. Stratejik planlamada firma için gelecekteki en iyi seçenekler belirlenir ve bu çerçevede mevcut kararlar planlanır ve iyileştirilir. Stratejik yönetim bir süreçtir. Bu sürecin aşamaları şunlardır [13]:

- Çevrenin analizi
- Amaçların belirlenmesi
- Stratejik seçeneklerin analizi
- Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması
- Stratejilerin uygulanması
- Kontrol ve değerlendirme

Buradan hareketle, stratejik satınalma, stratejik yönetimin bir parçası olarak görülmekte ve stratejik yönetim gibi bir süreci kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. **Stratejik satınalma**, satınalma fonksiyonunun tüm faaliyetlerine yönelik kararların firmanın uzun vadede hedeflerine ulaşabilmesi için firmanın kapasitesiyle uyumu ve tutarlı fırsatlar doğrultusunda planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesidir [14]. Bu bağlamda, stratejik satınalma firmanın rekabet edebilirliğini artıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak literatürde “stratejik satınalma” ve “satınalma stratejisi” kavramlarının aynı anlamı taşıdığı düşünülüyor görülmektedir. Ancak bu iki kavram birbirinden farklıdır. **Satınalma stratejisi** satınalma fonksiyonu ve satınalma amaçlarının karşılanması yönelik olarak “belirli faaliyetler” le ilişkilidir. Örneğin, bir firmanın tedarikçileriyle uzun vadeli ilişkiler kurmaya karar vermesi bir satınalma stratejisidir. **Stratejik satınalma** ise, satınalmanın stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak bir planlama süreci izlemesidir. Stratejik yönetim süreci, hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin tanımlanması, çevrenin analiz edilmesi, stratejilerin değerlendirilmesi ve stratejilerin uygulanması ve kontrol edilmesini içermektedir. Dolayısıyla stratejik satınalma, satınalma stratejisinden farklı olarak ve satınalma stratejisini de kapsayan bir anlayışla ele alınmalıdır [4].

Stratejik satınalma bir süreçtir. Stratejik satınalmada amaç, satınalma fonksiyonunun tüm faaliyetlerinin firmanın uzun vadeli hedefleriyle tutarlı olarak yönetilmesidir. Bu bağlamda kaynak kararlarının planlanması, değerlendirilmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesi stratejik satınalma sürecini oluşturmaktadır. Bir başka deyişle satınalma, firmanın stratejik planlama süreci içerisinde yer almalıdır [14]. Satınalma fonksiyonunun stratejik bir anlam kazanması satınalmayı daha pro-aktif bir fonksiyon haline getirmiştir. Yani, satınalma uzun vadeli, firma hedefleriyle uyumlu ve bütünsel bir işletme fonksiyonu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Satınalmanın stratejik bir faktör olarak kabul edilmesi, bu fonksiyonun uzun vadede firmanın başarılarına katkıda bulunacak bir faktör olarak tanımlanması anlamına da gelmektedir [6].

Stratejik satınalmada performans değerlendirmesi, satınalmanın tedarik zinciri yönetimine entegre edilmesi ve firmanın stratejik yönetim planıyla uyumlaştırılması nedeniyle sadece maliyetin değil karşılıklı ilişkilerin de değerlendirilmesini kapsamaktadır [5]. Stratejik ve daha rekabetçi olmak “doğru” tedarikçilerin seçimi ve bu tedarikçilerle ilişkilerin yürütülmesini gerektirmektedir. Bu noktada zayıf ya da problemlili ilişkilerin tanımlanması ve bu problemlerin çözülmesi pro-aktif bir yaklaşımdır [9]. Stratejik satınalma anlayışı kapsamında rekabetçi ve

bütünleşik bir strateji geliştirme süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar [15]:

• **Girdilerin analiz edilmesi:** Bu aşamada firmanın içsel ve dışsal çevresinin farkında olmak önemlidir. Dolayısıyla bu aşamada bilgi toplama üzerine odaklanılmaktadır. Stratejik planlamada pro-aktif bir yaklaşım içerisinde olunması ve stratejinin başarısı doğru, güncel ve ilgili bilgi doğrultusunda hareket edilmesine bağlıdır. Keza bilgi toplama risk tanımlaması ve risk yönetiminde de önemli rol oynamaktadır. Bu noktada satınalma bilgi sisteminin kurulması ve geliştirilmesi oldukça faydalıdır. Bilgi toplama iç ve dış çevre ile işletmenin mikro ve makro çevresi ve uluslararası çevre dikkate alınmalıdır.

• **Faaliyetlerin başlatılması:** Faaliyetlerin başlatılmasında iki aşama söz konusudur. Bunlardan birincisi ilgili faaliyetlerin tanımlanması ve ikincisi ise bu faaliyetlerin satınalma planıyla bütünleştirilmesidir. Tanımlama aşağıdaki noktalar doğrultusunda yürütülmelidir:

- i. Amaçların tanımlanması
- ii. Materyallerin sınıflandırılması ve tanımlanması
- iii. Tedarikçi tabanının tanımlanması
- iv. Firmanın pazarlık gücünün ve kritik tedarikçilerin gücünün tanımlanması
- v. Stratejik karar verme hiyerarşisinin tanımlanması
- vi. Strateji geliştirmedeki süreç unsurlarının tanımlanması
- vii. Strateji geliştirmede örgütsel yapının tanımlanması
- viii. Strateji geliştirmede davranışsal unsurların tanımlanması
- ix. Stratejik araçların tanımlanması

Faaliyetlerin başlatılmasında ikinci temel aşama bütünleşmedir. Bütünleşme firma içerisinde, firmalar arasında, tedarikçiler arasında ve satınalma stratejisinin entegre bir biçimde yürütülmesidir. Bu bağlamda, bilginin, hedeflerin, iç fonksiyonların, lojistik operasyonların ve stratejik satınalma planlarının firma içinde ve dışında bütünleşik bir biçimde ele alınması gerekmektedir.

• **Eylemsizliğin önlenmesi:** Eylemsizliğin önlenmesi "sabit durmamak" anlamına gelmektedir. Zira sürekli gelişen dinamik bir rekabet ortamında sabit

kalmak ya da gelişmelere reaktif tepkiler vermek firmanın rekabetçi avantajını kaybetmesine yol açacaktır.

Şekil.1' de stratejik satınalma anlayışıyla rekabetçi satınalma stratejileri geliştirme modeli detaylı olarak görülmektedir.

Satınalma fonksiyonunun stratejik bütünleşmesinde bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar performans artışı sağlamaktadır. Tedarikçilerle ilişkilerin yürütülmesinde, değerlendirilmesinde, lojistik faaliyetlerde sağlanan iyileşme, satınalmanın maliyet, kalite, güvenilirlik ve esneklik noktalarında performansını artırmaktadır [16].

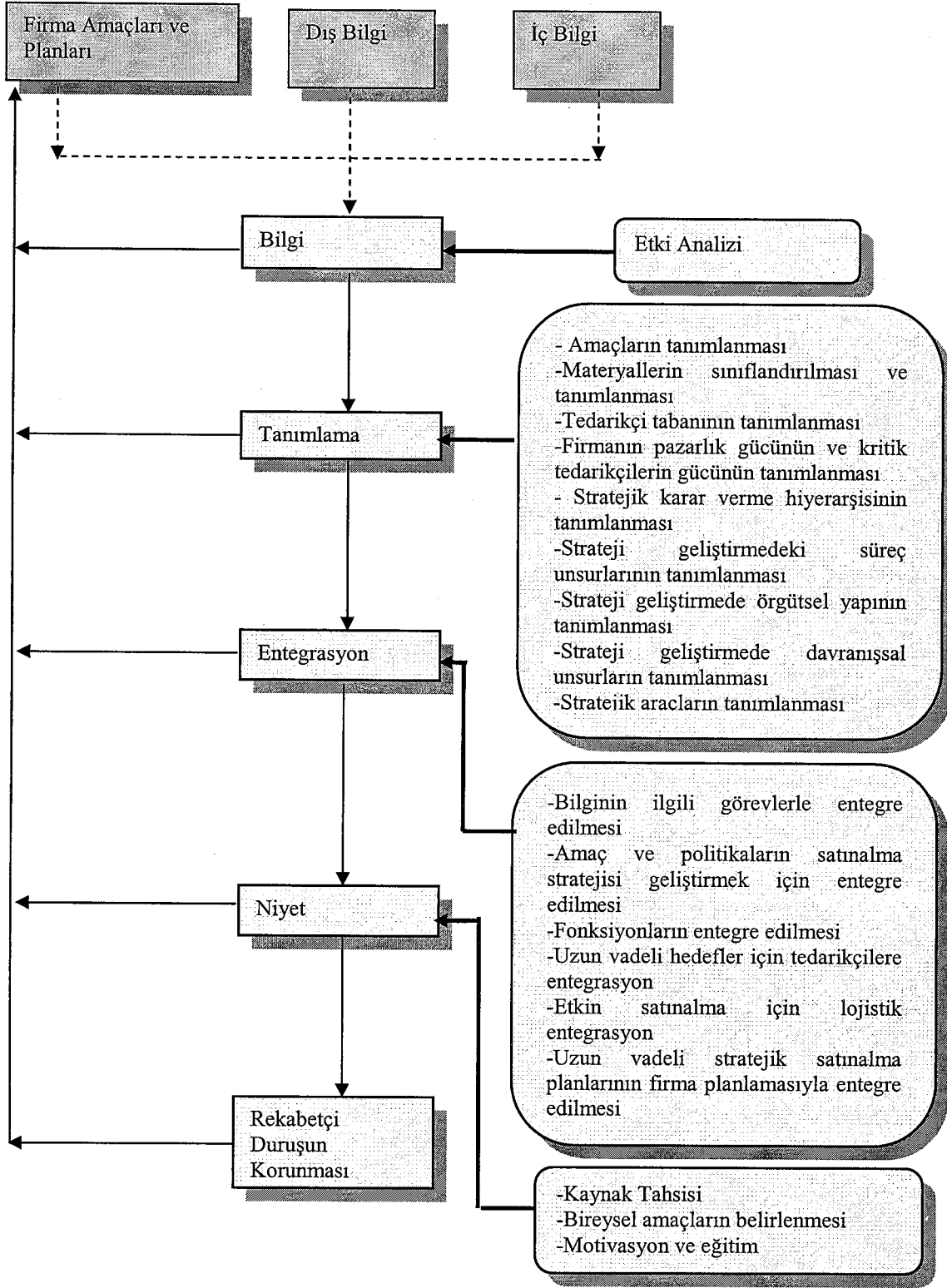
Stratejik satınalmada geleneksel satınalmadan farklı olarak tedarikçi ve satınalmacı arasında birden çok kontak noktası mevcuttur. Tedarikçilerle olan ilişkiler bakımından satınalmanın değişen karakteri Şekil.2' de görülmektedir [17].

II.3. Stratejik Satınalmanın Önemi

Stratejik satınalma bugün işletmeler için hayati önem taşıyan bir fonksiyon olmuştur. Bunun en önemli nedeni stratejik satınalmanın doğrudan ve dolaylı etkilerinin firmanın karlılığı ve rekabet avantajı üzerinde etkili olmasından kaynaklanmaktadır. Satınalma, işletmenin uzun vadeli büyüme ve başarısında kilit role sahiptir [18]. Satınalmanın stratejik planla uyumlaştırılması işletmenin ortaya çıkabilecek herhangi bir iç ve dış değişime karşı daha hızlı ve esnek hareket etmesine imkan vermektedir.

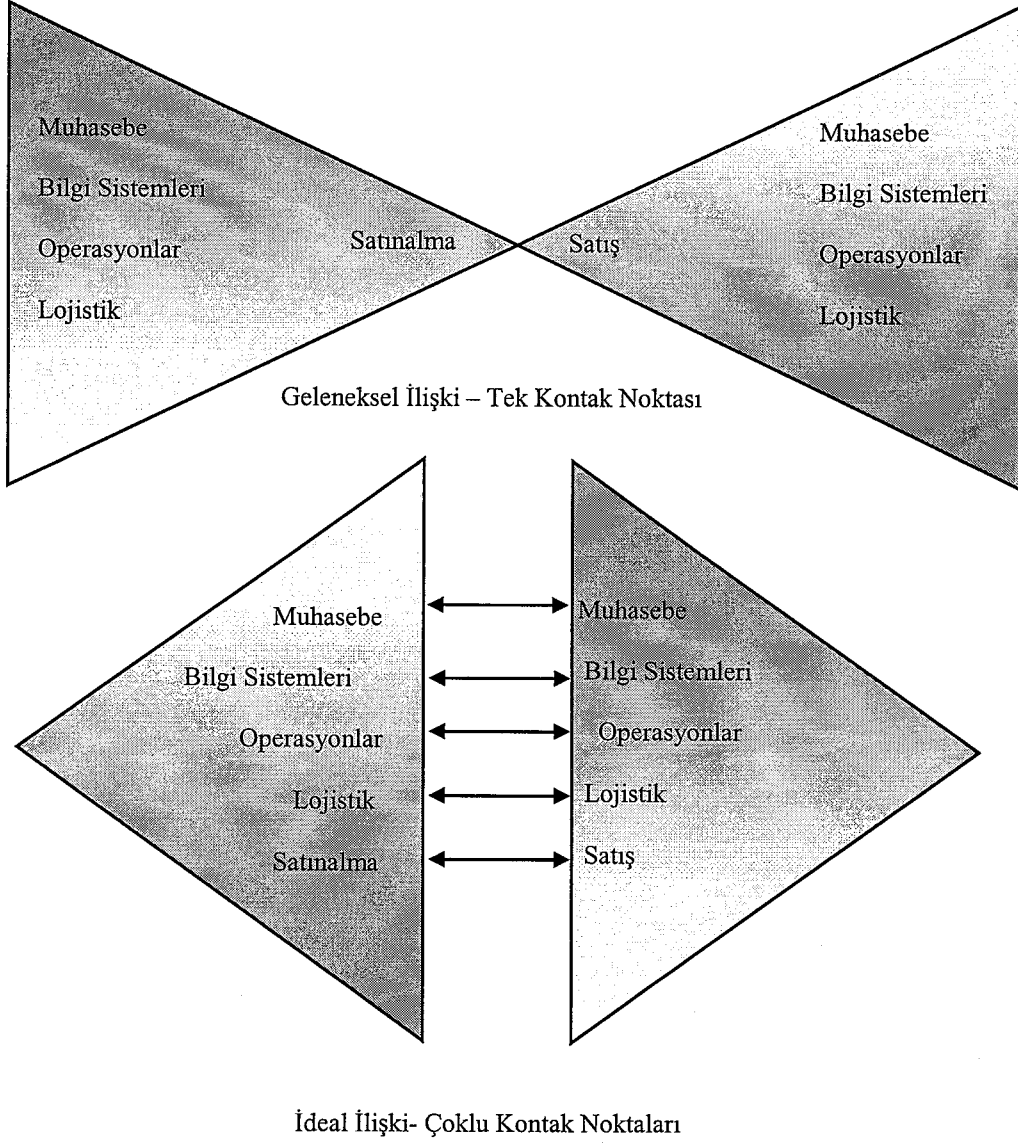
Stratejik satınalma, tedarik zinciri genelinde etkin bir bütünleşme sağlanması konusunda kritik bir faktör olan iletişimi yapılandıran ve hızlandıran bir yaklaşıma sahiptir. Etkin iletişim, örgüt içi rutin faaliyetlerin yürütülmesinde önemli olduğu gibi örgüt dışı stratejik ilişkilerin de yürütülmesinde anahtar konumdadır [19].

Stratejik satınalmada sınırlı sayıda tedarikçiyle yakın ilişkiler geliştirilmesi anlayışına dayanmaktadır. Bu, firmanın tedarikçi tabanının daha etkili ve verimli kullanılmasına imkan vermektedir [11]. Tedarik zinciri ortakları arasında güven, güvenilirlik, işbirliği ve karşılıklı bağlılık stratejik değer üreten unsurlardır. Bir başka deyişle, tedarik zincirinde ilişki temelli bir yaklaşım, işlem temelli bir yaklaşıma kıyasla uzun vadeli hedeflere ulaşılmasında daha etkilidir. Tedarik zinciri üyeleri arasında yakın ilişki bilginin olduğu kadar risk ve kazançların da paylaşılması anlamını taşımaktadır [20]. Tedarik zinciri yönetiminde amaç bir takım lojistik faaliyetleri yerine getirmekten öte, tedarik zinciri boyunca tüm kanal üyeleri için bir değer yaratmaktır. Tedarik zinciri sadece malların değil bilgi ve hizmet akışının da olduğu sistemlerdir [21].



Şekil.1. Stratejik Satınalma ve Satınalma Stratejileri Geliştirme Modeli

Kaynak: Rajagopal, S. & Bernard, K.N. (1993). *Strategic Procurement and Competitive Advantage. International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(4), 15 [15].



Şekil.2. Satınalma ve Tedarikçi Arasındaki İlişki

Kaynak: McIvor, R.; Humpreys, P. & McAleer, E. (1997). The Evolution of The Purchasing Function. Strategic Change, 6(3), 171 [17].

İletişim, uzun vadeli ilişkiler ve sınırlı sayıda, güvenilir tedarikçiyle çalışmak, operasyonel etkinliğin artırmakta ve dolayısıyla nihai tüketicilere daha iyi bir hizmet verilmesini sağlamaktadır. Zira bu yaklaşım satınalma fonksiyonunun da etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır [22]. Bu temelde stratejik satınalma dolaylı olarak tüketiciye uyumluluğu da etkilemektedir [19].

Stratejik satınalma etkin kaynak yönetimi yapılmasını da sağlaması açısından önemlidir. Zira işletmenin uzun vadeli stratejik planlarıyla uyumlu

Ürün/ hizmetlerin zamanında, istenen miktarda ve istenen yerde bulundurulması, tersine lojistik hizmeti tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket edilmesini mümkün kılmaktadır. Tüketici memnuniyeti ve tüketici değeri yaratmak ise doğrudan firmanın karlılığını ve performansını etkilemektedir.

yürütülen satınalma stratejileri etkin kaynak kullanımına da olanak vermektedir. Bu da toplam maliyetlerde bir kazanç sağlamaktadır.

Bunlara ek olarak stratejik satınalma pro-aktif bir yaklaşım olması nedeniyle işletmenin rekabet avantajına katkıda bulunmaktadır [11]. Yine, tedarikçilerin etkin yönetimi ve tedarikçilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi işletmeler için rekabet avantajı sağlayan noktalardan biridir [17].

III. SONUÇ

Satınalma günümüzde önemli ve stratejik bir işletme fonksiyonu olarak görülmektedir. Satınalma fonksiyonuna ilişkin bu stratejik yaklaşım işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için geçirdikleri evrimin bir sonucu olmuştur. Zira satınalma 1980' li yıllara kadar satınalma operasyonel, taktik seviyede ve pasif bir faaliyet olarak görülmektedir. Ancak 1970'li yılların ortalarından itibaren iş dünyasında yaşanan önemli değişimler yaşanmıştır.

Soğuk Savaşın sona ermesi, Doğu Avrupa ve Asya' da yeni pazarların gelişimi, iletişim ve taşımacılıktaki gelişmeler, dünyada ekonomik aktivitelerin entegrasyonu ve endüstrileşmiş ülkelerde pazarın doygunluğu firmaların küresel olarak faaliyet göstermelerine imkan tanımıştır. Bunlara ek olarak internetin ve bilgi teknolojilerinin gelişimi dünyanın her yerindeki tüketiciye rahatça ulaşılmasını sağlamıştır. Bu küresel trend ise rekabeti daha da artırmıştır.

Geçmişte ürüne ve hizmete ilişkin tüm kararlar üretici ve dağıtıcı tarafından belirlenirken günümüzde tüketicinin artan gücü pazaryerini yeniden şekillendirmiştir. Değişen pazaryeri değerleri tüketici ve üretici/dağıtımıcı arasındaki dengeleri de değiştirmiş ve firmaların rekabet edebilmek için bütünlük tedarik zinciri yaratmalarını gerektiren bir hal almıştır.

Tüketicilerin talep zaman döngüsü kısalmıştır. Firmaların bu döngü içerisinde hareket etme zorunluluğu ise firmaları hem çevik hem de efektif olmaya zorlamaktadır. Dikey bütünlük bir strateji olarak azalırken dış kaynak kullanımı, fason üretim, hizmet sağlama ve üçüncü parti lojistik önem kazanmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler kanal yapısında değişme ve gelişmelere neden olmuştur. Tüm gelişme ve değişimler tüketici gereksinimlerini yakalayabilme ve gerçek-zamanda -istenen zamanda- karşılayabilme, yeni ürün geliştirme, esnek üretim, dağıtım, bilgi süreçleri ve bu süreçlerin rekabet öncesi tamamlanmasında hız kazanma ve tüketiciye özel bir müşteri hizmeti sunma hususlarında işletmeleri zorlamaktadır. Bu gelişmeler işletmelerin iş yapma anlayışlarını ve işlevsel ve yönetsel fonksiyonlarını tekrar gözden geçirmelerini gerekli kılmıştır. Maliyetlerin azaltılması, süreçlerin iyileştirilmesi, rekabet avantajı sağlanması ve tüketiciye bir değer sunulması işletmelerin

bu değişen çevrede faaliyetlerini sürdürebilmesi için önemli olmuştur.

İş çevresinin bu baskısı ile yeniden tanımlanan işletme fonksiyonları arasında satınalma faaliyetinin de stratejik önemi keşfedilmiş ve geleneksel, pasif bir satınalma anlayışından stratejik, işletmenin uzun vadeli planlarıyla bütünleştirilmiş bir satınalma anlayışına geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş süreci lojistik faaliyetlerin de tedarik zinciri yönetimi olarak tanımlanması ile paralellik göstermektedir. Bu bağlamda satınalma gelişim süreci içerisinde pasif, bağımsız, destekleyici ve stratejik bir fonksiyon olarak tanımlanmıştır.

Stratejik satınalmada, satınalma faaliyetlerin stratejik yönetim süreciyle ilişkili olarak, firmanın uzun vadeli hedefleriyle uyumlu olarak planlanması ve yürütülmesi söz konusudur. Stratejik satınalma, maliyet avantajı sağlanması, tüketici memnuniyetini etkileyebilecek olması, işletmenin değişen koşullara pro-aktif bir biçimde cevap vermesine imkan sağlaması dolayısıyla firmanın performansını ve başarısını etkileyen bir faktördür. Bu nedenle stratejik satınalma işletmeler için hayati önem sahip bir fonksiyondur.

Bu çalışmada, satınalmanın pasif bir faaliyetten stratejik bir faktör olarak tanımlanmasına geçiş süreci ortaya konmuştur. Bu bağlamda satınalma fonksiyonun tarihsel gelişimine değinilmiş, geleneksel ve stratejik satınalma yaklaşımları tanımlanmış ve stratejik satınalmanın önemi açıklanmıştır. Bu kapsamda tedarik zinciri yönetimine ve tedarik zinciri yönetimi anlayışındaki tarihsel gelişime de değinilmiştir. Bu çalışmanın tedarik zinciri yönetiminde satınalma fonksiyonunun değişen karakterini ortaya koyması açısından gerek bu konuda çalışacak akademisyenlere gerekse de yönetsel açıdan işletmelere faydalı olacağına inanılmaktadır.

Satınalma ve satınalmanın işletmelerdeki rolüne ilişkin olarak yürütülecek ileriki çalışmalarda satınalma fonksiyonuna ilişkin olarak gelişmekte olan ülkelerde ve az gelişmiş ülkelerdeki yaklaşımların ortaya konmasının önemli çıkarımlar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu ülkelerdeki satınalma anlayışının düzeyde olduğunun belirlenmesi bu genel gelişim çerçevesinin oturtulmasında yararlı olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Lambert, D.M.; Cooper, M.C. & Pagh, J.D. (1998). Supply Chain Management: Implementation, Issues and Research Opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-19.
- [2] Lysons, K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management*. London: Prentice Hall Inc.

- [3] Robenson, J.F. & Copacino, W.C. (1994). *The Logistics Handbook*. New York: The Free Press.
- [4] Carr, A.S. & Smeltzer, L.R. (1997). An Emprically Based Operational Definition of Strategic Purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 4(3), 199-207
- [5] Gundlach G.T.; Bolumole, R.A.E & Frankel, R. (2006) The Changing Landscape of Supply Chain Management, Marketing Channels of Distribution, Logistics and Purchasing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(7), 428-438.
- [6] Ellram, L.M. & Carr, A.S. (1994). Strategic Purchasing: A History and Review of The Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(2), 10- 18
- [7] Brookshaw, T. & Terziovski, M. (1997). The Relationship Between Strategic Purchasing and Customer Satisfaction within a Total Quality Management Environment. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(4), 244-258.
- [8] Burt, D.N. & Pinkerton, R.L. (2003). *A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement*. New York: Amacom Books
- [9] Pressey, A.; Tzokas, N. & Winklhofer, H. (2007). Strategic Purchasing and The Evolution of Problem Key Supply Relationships: What Do Key Suppliers need to Know? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(5), 282-294
- [10] Ross, D.F. (2004). *Distribution: Planning & Control In the Era of Supply Chain Management*, New York: Chapman & Hall Inc.
- [11] Cousins, P.D.; Lawson, B. & Squire, B. (2006). An Emprical Taxanomy of Purchasing Functions. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 775-794.
- [12] Fung, P. (1999). Managing Purchasing in a Supply Chain Context- Evolotion and Resolution. *Logistics Information Management*, 12(5), 362-366.
- [13] Hatiboğlu, Z. (1995). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Lebib Yayıncılık
- [14] Carr, A.S. & Pearson, J.N. (2002). The Impact of Purchasing and Supplier Involvement on Strategic Purchasing and Its Impact on Firm's Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 1032-1053.
- [15] Rajagopal, S. & Bernard, K.N. (1993). Strategic Procurement and Competitive Advantage. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(4), 13- 20.
- [16] Benito, J.G. (2007). Information Technology Investment and Operational Performance in Purchasing, The Mediating Role of Supply Chain Management Practices and Strategic Integration of Purchasing. *Industrial Management & Data Systems*, 107(2), 201-228
- [17] McIvor, R.; Humpreys, P. & McAleer, E. (1997). The Evolution of The Purchasing Function. *Strategic Change*, 6(3), 165-179.
- [18] Ferguson, W.C.; Hartley, M.F.; Turner, G.B. & Pierce, E.M. (1996). Purchasing's Role in Corporate Strategic Planning. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 26(4), 51-62.
- [19] Chen, I.J.; Paulraj, A. & Lado, A.A. (2004). Strategic Purchasing, Supply Management and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505-523.
- [20] Cooper, M.C. & Ellram, L.M. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and The Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), 14-24.
- [21] Cavinato, J.L. (1999). A General Methodology For Determining A Fit Between Supply Chain Logistics and Five Stages of Strategic Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(3), 162-180.
- [22] Janda, S. & Seshadi, S. (2001). The Influenc of Purchasing Strategies on Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(4), 294-308.

Ulun AKTURAN (uakturan@yahoo.com) is an Assistant Professor in Business Administration Department at the Faculty of Economics and Administrative Sciences in Galatasaray University. She received a Ph.D degree in Marketing Department at Istanbul University. Her research areas include retailing, brand management and marketing research.