

101942-3

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİNDE
SÜPERMARKET İŞLETMELERİNİN
TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLERİ
MİGROS TÜRK T.A.Ş TEDARİKÇİLERLE
İLİŞKİLER SİSTEMİNİN İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Murad Yavuz GÖK

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

35-44

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİNDE
SÜPERMARKET İŞLETMELERİNİN
TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLERİ
MİGROS TÜRK T.A.Ş. TEDARİKÇİLERLE
İLİŞKİLER SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Murad Yavuz GÖK

Danışman: Prof. Dr. Birol TENEKECİOĞLU

ESKİŞEHİR

1997

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

SUMMARY

Many companies try to apply total quality management concept in Turkey just like in the world. Nowadays flexibility and being different is become important. Competition and speed are getting important in industrial and service companies. Total Quality become a most important in industrial and service companies. Total Quality become a most important target to realise these are concepts.

The customer satisfaction is getting more important concept nowadays, the quality level of products and services are the result of and supply.

In this work, before the 'supply' is known the beginning point of customer satisfaction, the position of quality today and in the history is mentioned and a especially quality subject at supermarket companies is mentioned.

The supply subject is very important in supermarkets that thousands of products are presented to customers, this subject is the main point of marketing principles which are 'right time, right place and right product.

Supply is the beginning point of customer satisfaction, quality and benefit at supermarkets. It is important to get benefit while purchasing at the last section of this work. The importance and the function of supply department is tried to be explained with the example of Migros Türk T.A.Ş.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

Birinci Bölüm

KALİTE KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI, ÖNEMİ, GELİŞİMİ VE GÜNÜMÜZDEKİ KONUMU

I. KALİTE KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI, ÖNEMİ.....	3
II. ESKİ VE YENİ ANLAYIŞIYLA KALİTE.....	7
III. KALİTEYİ OLUŞTURAN UNSURLAR.....	10
1. DİZAYN KALİTESİ.....	10
2. İMALAT (UYGUNLUK) KALİTESİ.....	10
3. KULLANIM KALİTESİ.....	11
IV. KALİTE KONTROL KAVRAMI.....	12
1. STANDARTLARIN SAPTANMASI.....	12
2. UYGUNLUK SAĞLANMASI.....	12
3. DÜZELTİCİ KARAR ALINMASI.....	12
4. GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI.....	13
V. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMELLERİ.....	13
1. ÜST YÖNETİMİN İSTEKLE KATILMASI VE UYGULAMADA ÖRNEK OLMASI.....	13
2. ÖNLEMeye DÖNÜK YAKLAŞIM.....	14
3. ÖLÇÜM VE İSTATİSTİK.....	14
4. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ.....	15
5. SÜREKLİ GELİŞME (KAİZEN) VE PROBLEM ÇÖZME ARAÇLARI.....	17

6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE DEMİNG FELSEFESİNİ OLUŞTURAN 14 PRENSİP.....	19
VI. ISO 9000 STANDARTLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	22
VII. KALİTE-MALİYET, KARLILIK VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ.....	24
VIII. PAZARLAMA FAALİYETLERİ VE TOPLAM KALİTE ETKİLEŞİMİ.....	26
1. TÜKETİCİ DOYUMU.....	27
2. TÜKETİCİ GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ.....	28
3. PAZARLAMA BİRİMLERİNDE VE DAĞITIMCILARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE BAŞLANILMASI.....	29
4. PAZARLAMA BAĞLANTILI KALİTE KONTROLDE DİKKAT EDİLECEK NOKTALAR.....	29
IX. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER.....	31
1. YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN ENGELLER.....	31
2. ORTA DÜZEY YÖNETİCİ VE UZMANLARDAN KAYNAKLANAN ENGELLER.....	33
3. YÖNETİCİ OLMAYAN ÇALIŞANLARDAN KAYNAKLANAN ENGELLER.....	33

İkinci Bölüm

SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE KALİTE

I. SÜPERMARKET İŞLETMELERİ.....	35
II. TÜRKİYE'DE SÜPERMARKETLER.....	38
III. SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE REKABET VE YENİ STRATEJİLER.....	39
IV. BİR SÜPERMARKET İŞLETMESİNİN OPERASYONLARINDA KALİTE.....	42
1. MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ.....	43
2. SÜPERMARKETLERDE PERSONEL POLİTİKASININ ÖNEMİ.....	46
V. SÜPERMARKETLERDE KOORDİNASYON ARACI OLARAK STANDARTLARIN KULLANIMI.....	46

Dördüncü Bölüm

MİGROS TÜRK T.A.Ş. VE TEDARİKÇİLERİYLE İLİŞKİLERİ

Birinci Kısım

MİGROS TÜRK T.A.Ş.

I.	KOÇ 2000 PROJESİ ÇERÇEVESİNDE MİGROS 2000 UYGULAMALARI VE SONUÇLARI	100
	1. MM-MMM MİGROSLARIN ÇOĞALTILMASI.....	101
	2. ALT YAPININ MODERNLEŞTİRİLMESİ.....	101
	3. İNSAN KAYNAKLARI.....	101
	4. EĞİTİM.....	102
	5. PAZARLAMA.....	103
	6. İYİLEŞTİRME PROJELERİ.....	103
II.	MİGROS İŞLETME DEPARTMANI	104

İkinci Kısım

MİGROS TÜRK T.A.Ş.'DE TEDARİKÇİ FİRMA KABUL VE DEĞERLENDİRME
PROJESİ

I.	PROJENİN GENEL MİSYONU	110
II.	PROJENİN METODOLOJİK İÇERİĞİ	111
III.	DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KONSOLİDASYONU VE RAPORLAMA	111
	1. FİRMA BİLGİ FORMLARI.....	111
	2. PERİYODİK DEĞERLENDİRME SONUÇLARI.....	111
	3. DEĞERLENDİRME SONUÇLARINA GÖRE FİRMALARLA UYGULANACAK ÖDÜLLENDİRME VE TEŞVİK MODELLERİNİN DİZAYN EDİLMESİ.....	111
IV.	PROJENİN HEDEFLERİ	111
V.	MALVEREN FİRMA PERİYODİK DEĞERLENDİRMELERİ	112
VI.	FİRMA KABUL VE DEĞERLENDİRME PROJESİNİN MAMUL GRUPLARI BAZINDA AÇILIMI	113
VII.	TRANSİT MALVERENLERİ DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ	117
VIII.	PROJENİN RAPORLAMA SİSTEMİ İÇİN ÖRNEK	117

SONUÇ.....	120
EKLER.....	123
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	i-ix

GİRİŞ

Bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojisindeki gelişmeler neticesinde başdöndürücü bir değişim yaşayan dünyamız geçtiğimiz on yılda, son 20 asırlık dönemin meydana gelen olaylara eş değer ve şiddette gelişmelere sahne olmuştur.

Sınırlar, mesafeler adeta yok olmuş dünyanın çeşitli yerlerinde üretilen mal ve hizmetler tüm dünya tüketicilerinin emrine amade hale gelmiştir. Ürün, pazar ve tüketicinin küresel bir boyutta buluşması neticesinde, rekabet de küreselleşmiş ve kuruluşlar becerilerini artık tüm dünyanın katıldığı bir olimpiyatta yarıştırmak durumunda kalmıştır.

Olimpiyatlardaki rekabetin sloganı: Citiüs, altiüs, fortius, yani daha uzun, daha yüksek, daha güçlü. Günümüzde şirketlerin rekabet sloganı ise; Daha kaliteli, daha ekonomik, daha hızlı şeklindedir. Tüm kuruluşlar müşterilerine daha kaliteli, daha ucuz ve daha süratli ürün ve hizmet sunma yarışındadır.

Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de bir çok kuruluş Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmeye çalışmaktadır. Farklılaşmanın, esnekliğin giderek öne çıkmaya başladığı günümüzde, 'rekabet' ve 'hız' sanayi kesiminde olsun hizmet kesiminde olsun tüm kuruluşlarda önem kazanırken; Toplam Kalite tüm bunları sağlamanın en önemli şartı olan bir hedef haline gelmiştir. AT'ye girme ve küreselleşen dünya piyasaları ile bütünleşme çabası içerisinde olan ülkemizde, uluslararası düzlemde artan kalite standartları oluşturulması çabaları paralelinde, bir çok kuruluş ISO-9000 diye adlandırılan kalite güvence sistemlerini kurmaya yönelmişlerdir.

Müşteri tatmininin önem kazandığı bir dönemde, müşterilere sunulan ürünlerin kalitesinin düzeyi tasarım ve tedarikte yatmaktadır. Tedarik kalitesinin yüksek olduğu bir firmada nihai ürün ya da hizmetin kalitesi de artacak ve müşteri tatmini kalitenin tanımlarından birisi olan 'müşterinin ürün veya hizmette beklediğinden fazlasını bulması' sonucunu doğuracaktır.

Tedarik, bir işletmenin üretim ve dağıtım faaliyetlerinde etkinliği sağlayabilmesi için gerekli materyal ve servislerin elde edilmesidir. Bu fonksiyon tedarik kaynaklarının yerlerinin seçimi, alınacak materyallerin ne şekilde isteneceğinin belirlenmesi, satın alımların zamanlaması, fiyat belirleme, kalite kontrolü ve teslim alma gibi faaliyetleri kapsar. Her işletme ve her kuruluş belirli ölçülerde başka firmaların materyal ve servislerine gerek duyar. Araştırmalar gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin büyük

çoğunluğunun gelirlerinin % 40-60'ının kendi işletmeleri dışındaki kaynaklardan tedarik ettikleri materyal vb. den sağladıklarını göstermektedir.¹

İşletme fonksiyonlarından tedarik, üretim, finansman, pazarlama ve fiziksel dağıtım arasında her zaman karşılıklı ilişkiler mevcuttur.² İşletmedeki tedarik faaliyetlerini analiz etmek ve denetlemek bu etkinlikleri birkaç farklı yöntemle gruplamayı ya da sınıflamayı gerektirir. Bunlardan ilki pazarlama alanı kapsamında yer alan ve malların uygun şartlarda taşınması ve depolanmasını ifade eden fiziksel dağıtımdır.

Arz kaynaklarından ürünlerin, parçaların ve işletme malzemelerinin hizmet aşamasına gelene kadar olan taşınmaları, depolanmaları ile ilgili mal akış faaliyetleri de işletme tedarik yapısının ilk yarısı olan malzeme yönetimi sürecini oluşturur.

İşletmedeki tedarikçilerle ilişkiler kavramı bu iki faaliyeti birleştiren; malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtımla ilgili tüm faaliyet birimleri arasındaki koordinasyonu sağlayan ve maliyet tasarruflarına imkan tanıyan önemli bir fonksiyondur.

Tedarikçilerle ilişkileri tasarlayan, tasarladığını uygulayan, yeterli ve etkin bir tedarik başarısı elde eden işletmeler faaliyetlerindeki sapmaları en aza indirirken, istenen müşteri hizmet düzeyini ve mamul yaşam dönemini uzatmayı da sağlamış olurlar.

¹ Z. Ömer AŞICI - Baybars TEK, *Fiziksel Dağıtım Yönetimi*, İzmir, 1985, s.9.

² Birol TENKEKÇİOĞLU, *Pazarlamada Fiziksel Dağıtım ve Türkiye'deki Uygulama*, Eskişehir, 1974, s.1.

Birinci Bölüm

KALİTE KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI, ÖNEMİ, GELİŞİMİ VE GÜNÜMÜZDEKİ KONUMU

I. KALİTE KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI, ÖNEMİ

Sözcük anlamı açısından kalite Latince “Oulitas” demektir ve bir şeyin nasıl oluştuğunu ifade eden “Oalis” sözcüğünden türetilmiştir. Bir başka ifade ile kalite, sözcük anlamı ile hangi şey için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır.

Kalite, bir ürünün niteliklerinin bu ürünü alan veya kullanan kişinin beklentilerini karşılayabilme derecesidir. Yani, kişi satın aldığı veya kullandığı ürünün özelliklerinden memnun kalıyorsa, o ürün o kişiye göre kaliteli bir üründür. Tüketici beklentileri, o kişinin estetik anlayışı, toplumdaki durumu, cinsiyeti ve yaşına göre değişmektedir. Tüketicilerin belirtilen bu durumlarına göre talep ettikleri değerler birbirinden her zaman farklı olacaktır. Bu nedenle tüketici beklentilerinin çok iyi bir şekilde belirlenmesi ve beklentilere en uygun ürünlerin üretilmesi gerekmektedir.

Avrupa Kalite organizasyonuna (Europe Quality Control/ EQC) göre kalite, bir ürün veya hizmetin gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan tüm özelliklerdir. Özetle kalite kullanım amacına uygunluk derecesidir.³

Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlamlar ifade edebilir. Birçok kişiye göre kalite “pahalı”, “lüks”, “üstün nitelikte” ve benzeri kavramlarla eş anlamlıdır.

Teknik formasyondaki kişilere göre ise kalite “standartlara uygunluk” ile özdeşdir. Tek bir cümle ile açıklamak gerekirse,

Kalite, istenilen özelliklere uygunluktur.

Dikkat edilecek olursa, bu ifade iki öğeden oluşuyor,

1. İstenilen özellik
2. Bu özelliklere uygunluk

³ Feray ODMAN ÇELİKPAŞA, *Toplam Kalite Kontrol*, BÜSİAD Yayınları, No: 11, Bursa, 1993, s. 1.

Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması “*tasarım kalitesi*” ile ilgilidir. Örneğin, bir otomobilin otomatik ya da düz vitesli olması bir *tasarım* meselesidir. Aynı otomobilin döşemesinin deri ya da plastik olması da yine bir tasarım konusudur. Benzeri şekilde, bir kol saatinin kayışı plastik, deri, çelik ya da altın olabilir.

Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir. Yukarıda sözü edilen otomatik vitesli otomobilin diyelim ki 30, 60, 90, ve 120 km/saat düzeyindeki hızlarda kendiliğinden vites değiştirmesi tasarlanmış olsun. Eğer üretilen otomobiller gerçekten bu hızlarda vites değiştiriyorsa, uygunluk kalitesi “mükemmel”dir. Değilse, uygunluk kalitesi düşük demektir. Diğer örnekler için de benzeri performans kriterlerine uygunluk ölçütleri söz konusudur.

Kısaca özetlemek gerekirse, kalite:

1. Tasarım Kalitesi
2. Uygunluk Kalitesi

olarak *iki bileşenden* oluşur. Her ne kadar uygunluk kalitesi *sayısal* olarak ifade edilebilirse de - örneğin, tasarıma hangi *oranda* uyulduğu, ya da üretilen ürünlerin % *kaçının* belirlenen normlar içinde kaldığı gibi- tasarım kalitesi için sayısal bir ifade kullanmak aynı derecede kolay değildir.

Mal veya hizmet üreten kuruluş açısından iki farklı durum söz konusu olabilir. Bunlardan biri, tasarım özelliklerinin üretici kuruluşun inisiyatifi dışında olduğu durumdur. Mesela ürün özellikleri müşteri tarafından belirlenebilir, ya da sanayi sektöründe geçerli olan normlara uygunluk gerekebilir. (Özellikle, “ara malı” niteliğindeki ürünlerde belli standartların geçerli olması çok yaygındır). Kimi ürünlerde ise tasarımın özelliklerini üretici kuruluş belirler. Nihai tüketime dönük üretim yapan tekstil, elektronik, dayanıklı tüketim malları, vb. ürünlerde tasarım büyük önem taşır. Bu gibi durumlarda kalitenin her iki bileşeni birleşip, müşteri açısından algılanan tek bir kalite boyutuna dönüşür. Nitekim, ünlü kalite ustası Dr. Juran kaliteyi “Kullanıma uygunluk” (Fitness for use) olarak tarif etmektedir. Yani, hem tasarım müşterinin ihtiyacını karşılayacak özellikte olmalı, hem de ürün tasarıma uygun şekilde üretilip müşteriye teslim edilmelidir.⁴

Uluslararası standartlar, modern kalite anlayışını şöyle tanımlıyor:

“Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.” (JIS- Japon Sanayi Standartları Komitesi)

“Kalite, bir ürün ya da hizmetin-belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır.” (TS-ISO 9005)

Bu arada kalitenin ne olmadığını tanımlayan Crosby’ye ait kuralları da hatırlatmak yerinde olur:

1. Kalite mutlak anlamda bir mükemmelliye değildir.
2. Kaliteye ulaşmanın yolu “düzeltme” değil, “önleme”dir.

⁴ İbrahim KAVRAKOĞLU, *KALİTE Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite*, İstanbul, 1993, s. 14.

3. Kalite performans standardı “sıfır hata”dır; “Kabul Edilebilir Hata Düzeyi” değil!
4. Kalite, uygunsuzluk maliyeti ile ölçülür; Endekslerle değil!

Kalite nosyonu konusunda Feigenbaum’un görüşlerini de sıralamamız kalitenin tanımı konusunda bize ışık tutacaktır:

1. Kalite, şirket çapında bir prosestir: Tüm elemanların ve tedarikçilerin katılımı ile uygulanır.
2. Kalite, müşteri ne diyorsa o’dur!: Pazar araştıran kuruluşların istatistiksel verilerine değil, doğrudan tüketici tepkisine dayandırılmalıdır.
3. Kalite ve Maliyet bir bütündür. Ayrı düşünülemez: Kalite ile maliyet arasında çelişki yoktur. Hatta kalite, maliyet düşürmenin, dolayısı ile yatırımın getirisini artırmanın tek yoludur.
4. Kalite bireysel ve ekip çalışmasının toplamıdır: Bireysel çalışmalar ile departman faaliyetleri ve ekip çalışmalarını birleştiren bir alt yapı olmadıkça kalite sahipsiz kalmış demektir.
5. Kalite, bir Yönetim şeklidir: Yöneticinin kafasındaki fikirlerin talimat olarak verilmesi yönetim değildir. Yönetim, kalite, bilgi ve teknolojisini yayma ve onu hakim kılmada liderlik etmektir. Kaliteyi garanti eden, organizasyondaki tüm bireylerin bilinci ve yeteneğidir.
6. Kalite ve Yenilikler birbirine bağlıdır: Kaliteye, ürünün geliştirilme aşamasında ulaşılır. Kalite, üründeki hataların süpürgesi olarak görülmemelidir. Kalite, müşteri beklentisini kestirmekten başlar. Zira, müşteri de ürünü görmeden beklentisini ciddiyetle ifade edemez. Kağıt üzerindeki araştırmalar da bunu tam olarak açığa çıkaramaz.
7. Kalite, Ahldır: Doğrunun takdir edilmesi, insanı motive etmek için en güçlü unsurdur. Kalite liderliği de budur. Tek başına programlar, grafikler ve çizelgeler, kalite geliştirmeye yetmez.
8. Kalite, Sürekli gelişme gerektirir: Kalite geliştirme programları, işletmenin bünyesine sindirilmiş, tam katılımı ile ele alınan sürekli çalışmalar olmalıdır.
9. Kalite, produktiviteye giden en ekonomik yoldur: Taylor yaklaşımının hedefi olan Ç-O-K’u kalitenin hedefi olan İ-Y-İ’ye götürmenin yolu, kaliteyi produktivite tanımının içine sokmak ve her biri maliyet külfeti taşıyan gereksiz işlem veya hatalarla mücadele etmektir.
10. Kalite, müşteri ve tedarikçileri de kapsayan topyektün bir sistem olarak tatbik edilir: Kalite liderliğini gerçekleştiren bu bütünlüktür. Kaliteyi, tesadüfi olmaktan kurtarıp yönetilen bir kavram haline getiren faktör, onu bu üçlü yapı içinde değerlendiren metodolojidir. Kalite’de liderler ve takipçiler arasındaki fark, firma çalışanlarının kalite disiplini ve işlemlerini inanarak uygulamaları; bu prosesin birer parçası olmalarıdır.⁵

Endüstri çağının ilk dönemlerinde ürünlerin kalitesine ilişkin beklentiler fazla değildi. Ancak, kalite yükseldikçe müşterilerin beklentileri de arttı ve kalite kontrol bir zorunluluk haline geldi.

Kalite kontrol uygulamasının bilimsel -ve dolayısıyla ölçülebilir- temellere oturtulması ile bir ürünün kalitesi belli kriterlerle ifade edilebilir oldu. Bu kriterlerin en yaygın olarak kullanılanı KKD: Kabul edilebilir Kalite Düzeyi (AQL: Acceptable Quality Level) oldu. Basit tanım ile KKD, müşterinin tolere edeceği hata (veya hatalı) yüzdesidir.

⁵ Armand V. FEIGENBAUM, *Total Quality Control*, Mc Graw Hill Book Company, 3. Baskı, Singapore, 1986, s. 15.

Bu nedenle, daha doğru bir ifade KHD (Kabul edilebilir Hata Düzeyi) olurdu. Örneğin, teslim edilen ürünün % 98'inin normlara uygun olması, müşterinin o partiyi kabul etmesini gerektirmesi gibi. (Teslim edilecek ürünlerin nasıl bir örnekleme planı ile ve hangi güvenilirlikle belirleneceği üzerinde mutabakat sağlanmasıyla).

Kalitenin açıklandığı şekilde temin edilmesi birçok sakıncayı da beraberinde getirmektedir. Bunlara kısaca değinecek olursak.

- (i) Kalite Kontrol (muayene) pahalı bir iştir. Belli aralıklarla numune almak, bunları muayene etmek, analizler yapmak, v.s. emek, para ve zaman gerektirir.
- (ii) Özellikle "son kontrol" de yapılan hatanın telafisi güçtür, zira hatalı ürünler müşterinin eline geçtikten sonra olan olmuştur. Hata telafi edilse de (reklamasyon veya bir başka yol ile) bu işlem pahalı olacağı gibi, imaj ve/veya müşteri kaybına yine de sebep olabilir.
- (iii) Bazı ürünleri tahrif etmeden muayene etmek imkansızdır. Örneğin, malzemenin yapısı, dayanıklılığı veya deformasyonu sözkonusu olduğunda muayene edilen ürün sevkedilemez hale gelebilir.
- (iv) Kalite kontrol bazen çok uzun süreleri gerektirir ve bu nedenle ürün veya girdi stokları aşırı yüksek seviyelere çıkabilir.
- (v) Özellikle çok sayıda girdi ile çalışan üretim sistemlerinde satın alınan ürünlerin kalitesini kontrol etmek, teknolojik, pratik ve ekonomik nedenlerle mümkün olmayabilir.
- (vi) KKD yüzdelerden bindelere, yüzbinlere veya milyondalara düştükçe örnek büyüklüğü ölçülemeyecek derecede artar ve muayene fiilen imkansızlaşır.
- (vii) Örnekleme yolu ile % 100 kalite (sıfır hata) hiçbir zaman güvence altına alınamaz. % 100 (veya %200) kalite kontrol ise genelde çok pahalı bir yöntemdir.

İşte bütün bu nedenlerden ötürü **güvence** altına alan bir sisteme ihtiyaç doğmaktadır.

Kalite Kontrol ile Kalite Güvencesi kavramları arasındaki en önemli fark, birincisinin **ürün** üzerinde ikincisinin ise **üretim sistemi** üzerinde odaklanmasıdır. Başka bir ifade ile, fark "üründe kalite özellikleri" ile "sistem özellikleri"nin sağlanması ile açıklanabilir. İlk bakışta, kalite kontrol **doğrudan**, kalite güvencesi ise **dolaylı** bir bakış tanımlamaktadır. Her ne kadar bu tanım yanlış değilse de, esas önemli öğeyi içermemektedir. Daha doğru bir tanım yaparsak, kalite kontrolün "iş işten geçtikten sonra" etkisini gösterdiğini, yani ürün üretildikten sonra gerçeği meydana çıkarmayı hedeflediğini söyleyebiliriz. Adı üstünde, yapılan sadece "kontrol"dur.

İnsanoğlunun bilinmeyen bir standart parçayla kıyası taş devrine dayanır. Bu belki de kalite kontrol'ün en ilkel biçimidir. Babil Kralı Hammurabi'nin koyduğu tarihin yazılı kuralları da kalite kontrol'ün toplum yaşantısına girişini simgeler.

II. ESKİ VE YENİ ANLAYIŞIYLA KALİTE

Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlar. Ancak bu dönemden sonradır ki üreticiler kalite bilinciyle, ürünlerine kendi markalarını vurmaktan gurur duymaya başlamışlardır. Frederick Taylor'ın İngiltere'de iş planlamasını işçi ve ustabaşlarının inisiyatifinden alıp, endüstri mühendislerinin kontrolüne vermesi ile başlattığı uygulama, sanayi devriminin tohumlarını atmıştır.

Ancak en büyük değişimler ve bunları oluşturan buluşlar ABD'de ortaya çıkmıştır. Eli Whitney'in "Değişebilir Parçalar Yöntemiyle Kitle Üretiminde (=mass production) Amerikan Sistemi"ni geliştirmesi, üretim sisteminde köklü değişikliklere yol açmıştır. Henry Ford 1907'de daha büyük bir atılım yaparak üretim sisteminde bir devrim meydana getirecek yöntemi geliştirmiştir.

Bu yöntem, 'hareket eden bir montaj bantının üretim tesisine uygulanması ve karmaşık üretim prosedürünün ucuz ve nitelsiz iş gücü ile gerçekleştirilebilecek basit ve küçük işlemlere bölünmesi', olarak özetlenebilir. Bu gelişme, iyi malı kötüsünden ayıracak bağımsız bir denetim uygulamasını da beraberinde getirmiş, kalite artık üretimin bir parçası haline gelmeye başlamıştır.

Walter A. Shewhart, 1924'te ilk "Olasılık Çizelgesi"ni ortaya koyarak istatistiksel kalite kontrolün temelinin atmıştır. Bu sayede seri üretimde kalitenin ekonomik bir şekilde kontrol edilmesine imkan sağlamıştır.

1926 yılında George Edwards, kalitenin gelecekteki satışlar için hayati bir önem kazanacağını önceden sezebilmiş, etkili bir kalite kontrol uygulamayan firmaların rekabet şansını yitireceğini öne sürmüştür. W.A. Shewhart ve G. Edwards, 'Kalite Mühendisliği' ve 'İstatistiksel Kalite Kontrol' kavramlarının babaları olarak adlandırılabilirler.

1930'lu yıllarda Waldo Veisler ve Joseph V. Talacko, kusurları büyükten küçüğe doğru bir sıra içinde sınıflandırarak problemlerin çözümünde önceliklerin belirlenmesi ilkesini getirmişlerdir. "Pareto İlkesi" adı verilen bu ilke çok geniş bir uygulama alanı bulmuştur.

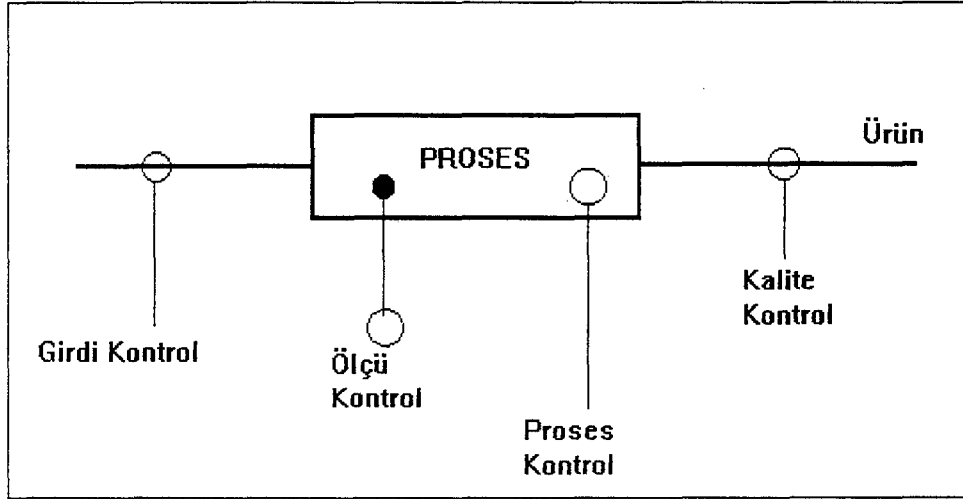
1960'ların sonlarında kalite teknolojisindeki gelişme ile bilgisayar teknolojisindeki atılım, bilgisayar kullanımını ve müşterinin tatmin olmasında yazılım kalite güvencesini vazgeçilmez bir unsur olarak pazarlama kavramına sokmuştur.

Ancak, hatalı ürünlere yol açabilecek faktörlerin prosedürlerle kontrol altına alınması eğilimi olarak tanımlayabileceğimiz "Kalite Güvencesi" ekolü de son zamanlarda yetersiz kalmış; Toplam Kalite Kontrol Sistemi ağırlık kazanmıştır.

1980'ler kaliteyi üretim tabanından yönetim odasına getirmiştir. Kalite aniden güçlü bir pazarlama silahı haline gelmiş ve üst yönetimler, insanların dünyanın her yanında yüksek kaliteli ürünlere daha fazla ödeme yapmaya hazır olduklarını fark etmiştir.

Önümüzdeki yaklaşık on yıllık dönem içerisinde kalitenin artık doğal karşılanacağı, kazanılmış bir hak olarak görüleceği, bu nedenle de rekabetin tekrar fiyatlar üzerinde yoğunlaşacağı tahmin edilmektedir.

Önceleri ürünün muayenesi ile başlayan kalite kontrol çalışmaları, daha sonra üretim aşamasına ilerlemiş ve kalitenin kontrol edilmesi kavramından, “kalitenin üretilmesi” anlayışına geçilmiştir. Ancak, üretim ifadesi dar anlamda kullanıldığında, bunun da yeterli bir güvence sağlamaktan uzak olacağı kolayca anlaşılır. Zira kaliteyi sadece üretim prosesi değil, *tüm prosesler* etkiler.



Şekil: Kaliteyi Etkileyen Öğeler

Şekildeki gibi basit bir prosesi bile örnek olarak alsak, ürünün kalitesinde pek çok unsurun etkili olacağını tahmin edebiliriz. Bunlar:

- Girdi (veya girdiler)
- Ölçü cihazları
- Kontrol cihazları
- Proses donanımı
- Muayene donanımı
- Muayene yöntemi (prosedürler, talimatlar vs.)
- Proses kontrol yöntemi (prosedürler, talimatlar, vs.)
- Ürünün özellikleri (muayene veya deney imkanları, sonuçların yorumlanabilirliği, vs.)
- Prosesin özellikleri (kontrol edilebilirliğin, ölçüm olanakları, ölçümlerin proses değişkenlerinin gerçek değerlerini ölçme olanağı, vs.)
- Çevrenin kontrolü (sıcaklık, toz, rutubet, titreşim, hava akımları, vs.)

Yukarıda sayılanlar ürün kalitesini doğrudan etkileyen faktörler. Eğer bunların da kalitesini güvence altına almak gerekirse -ki çağdaş anlayış bu doğrultudadır- o zaman:

- Tedarik süreçlerini (hammadde, yardımcı maddeler, malzemeler, vs.)
- Personel temini ve eğitimi
- Bakım-onarım sistemlerini (tüm donanım ve kontrol cihazlarının)
- Malzeme yönetimi, üretim planlama ve kontrol sistemlerini
- Depolama, ambalajlama ve sevk yöntemlerini
- İletişim, evrak düzenleme, etiketleme, izleme, vd. sistemleri
- Düzeltme, sınıflandırma, onarma faaliyetlerini

- Müşteri ve pazar analizlerini, şikayet, reklamasyon v.b.g. olayları izleme değerlendirme yöntemlerini
- Mühendislik ve proses geliştirme yöntemlerini
- Tasarım ve ürün geliştirme sistematığını

Kaliteyi güvence altına alacak şekilde düzenlemek gerekmektedir. Başka bir ifade ile, dar anlamli kalite güvencesinden hareketle, tüm faaliyetleri kapsayan bir kalite güvence sisteminin gerçekleştirilmesi söz konusudur.⁶

Kalite kavramındaki evrim süreci, son on yılda aşağıdaki hususları ön plana çıkartmıştır:

- Kalite **Önemlidir**: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.
- Kalite **Müşterinin Tatminidir**: Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnurluktur.
- Kalite **Esnekliktir**: Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite **Etkin Olmaktır**: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir **Programa Uymaktır**: İşleri zamanında yapmaktır.
- Kalite bir **Süreçtir**: Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite bir **Yatırımdır**: Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalitenin “guru”ları olarak adlandırabileceğimiz Ishikawa, Juran ve Crosby’nin kalite anlayışları aşağıda verilmiştir:

“Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir.” (Dr. Kaoru Ishikawa)

“Kalite, kullanıma uygunluktur.”⁷ (Dr. J.M. Juran)

“Kalite, isteklere uygunluktur.” (P.B. Crosby)

Önce kar değil kalite hükmü, TKY’ni başka her şeyden daha iyi açıklamaktadır. TKY, kalite güvenliği, maliyeti azaltma, verimlilik, sevkiyat planlama, güvenlik gibi konuları içermektedir; ‘kalite’ sözcüğü her alandaki iyileştirmeyi ifade etmektedir.

⁶ KAVRAKOĞLU, *KALİTE Kalite...*, s. 33.

⁷ James M. JURAN, *Quality Control Handbook*, Mc Graw Hill Book Company, 2. Baskı, New York, 1962, s. 1-3.

Kalite yönetiminde, her zaman kişinin kendi proseslerinin kalitesinin kişisel sorumluluğunu taşıdığı vurgulanır. Başka bir deyişle, proses kontrolü, işin yapıldığı gerçek düzeye verilmeli ya da uygulanabilir düzeltici önlemler alınmalıdır.⁸

Tasarım mühendisinin müşterisi üretim grubudur. Bu çerçevede, yeni bir ürün üzerinde çalışırken mühendis için amaç, üretim grubunun ihtiyaçlarına özen göstermek olmalı; mevcut donanımın proses yapabilirliğini ve malzeme teminini dikkate almalıdır. Aynı şekilde büro çalışanlarının müşterileri de evrakların ulaştığı kişilerdir. Böylece kalite güvenliği kavramı, tümüyle, her aşamadaki her müşteri için kalite güvenliğinin sağlanması, nihai ürünün kaliteli olmasını sağlayacaktır, anlayışına dayanır.

III. KALİTEYİ OLUŞTURAN UNSURLAR

1. DİZAYN KALİTESİ

Bir mamulün kalitesinin tasarlanmasında tüketici istekleri, işletme politikaları, teknolojik olanaklar, hammadde, malzeme, eldeki tesis ve teçhizat gibi etmenler etkili olmaktadır. Dolayısıyla belirli bir kalite düzeyinin sağlanması, işletme içi etkenlere olduğu kadar işletme dışı etkenlere de bağlı olan bir husustur.

Üretim girdileri fiyatlarının görece düşük olduğu gelişmiş ekonomilerde tasarlanan mamul kalitesinin maliyeti de buna bağlı olarak daha düşük bir düzeyde oluşmaktadır. Tesis, teçhizat, hammadde ve diğer girdiler maliyetinin düşük olması mamul kalitenin maliyetini etkilemektedir.

Üretim girdilerinin maliyetinin düşük olması temel olarak ekonominin genel verimliliğine bağlı olan bir husustur. Genel verimlilik ise ülkenin teknolojik düzeyi, işgücünün niteliği, eldeki tesis ve teçhizatın günün koşullarına uygun olup olmaması ve sanayi işletmelerinin üretim ölçeği tarafından etkilenmektedir. Şu halde bir mamulün dizayn kalitesinin, ülkenin genel gelişmişlik düzeyine bağlı olarak geliştiğini ve maliyetinin azaldığını söylemek mümkündür.

Boyut, ağırlık, hacim ve dayanıklılık gibi fiziksel nitelikler ile renk, koku ve görünüş gibi estetik özellikler bir mamulün dizayn kalitesini belirlemektedir.

Temel olarak üretici için en yüksek karı sağlayan dizayn kalitesi düzeyinin saptanması tüketicilerin kaliteye ödemek istedikleri para ve kalitenin üretici açısından maliyeti arasında bir dengenin belirlenmesi işlemidir.

2. İMALAT (UYGUNLUK) KALİTESİ

Mamul kalitesini oluşturan diğer öge olarak uygunluk kalitesi, dizayn kalitesi ile belirlenen kalite özelliklerine üretim sırasında uyma derecesini göstermektedir. Günümüzün kalite kontrol anlayışında temel ilke "kusurlu parçalar geçmez" kuralı yerine

⁸ Albercht FERLING, "Toplam Kalite Yönetimi", 2. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KalDer Yayınları, 11-12 Kasım 1993, İstanbul, s.33.

“başlangıçta doğru imal et” şeklinde belirlenmiştir. Bu nedenle uygunluk kalitesinin en düşük maliyette gerçekleşmesi, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Uygunluk kalitesinin gerçekleştirilmesinde çeşitli maliyetlerin dengelenmesine çalışılmaktadır. Bu maliyetler koruma maliyeti, ölçme ve değerlendirme maliyeti ve bozuk mamul maliyeti olmak üzere başlıca üç ayrımda ele alınmaktadır.

Kalite kontrol maliyetlerinin ayrıntılı olarak saptanması ve ölçülmesinde bazı güçlükler bulunmakla beraber aralarında bağımlılık bulunmaktadır. Bir maliyet kategorisindeki değişme, diğerlerinin de değişmesine yol açmaktadır.

Genel olarak yüksek dizayn kalitesinin maliyetlerinin yükselmesine, yüksek uygunluk kalitesinin ise maliyetlerin azalmasına yol açtığını söylemek mümkündür. İlke ve yöntemler geliştikçe maliyetler azalmakta, kalite gelişmekte ve verimlilik artmaktadır. Verimliliğin yüksek olduğu ekonomilerde ve işletmelerde, gerek tasarım ve gerekse uygunluk kalitesi görece daha düşük maliyet düzeyinde gerçekleşmektedir.

Değişik maliyet kategorilerinin TKKM içindeki payları gelişmiş ülkelerde tüm ülke endüstrisi temel alındığı takdirde şöyle dağılmaktadır. Koruma maliyetleri toplam kalite kontrol maliyetinin % 5-10' unu, ölçme ve değerlendirme maliyetleri % 25'ini, bozuk mamul maliyetleri ise % 50-75'ini oluşturmaktadır. Türkiye'de bu maliyetlerin nasıl dağıldığı hakkında geniş kapsamlı bir araştırma yapılmadığı için kesin bilgi bulunmamaktadır.⁹

3. KULLANIM KALİTESİ

Kullanım kalitesi, firmanın ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki kullanım düzeylerinin müşteri araştırmaları satış/hizmet ziyaretleri analizleri ile belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaları satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden firmanın ürün/hizmetini satın almadıklarının araştırılmasını içerir.

Tasarım bölümü elemaları, müşteri tatminini etkileyen bir ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonların belirlenmesinde pazarlama bölümü elemanları ile beraber çalışmalıdır.

Bu karakteristikler belirlendikten ve işlemsel olarak tanımlandıktan sonra, tüketiciler ürün/hizmet karakteristiklerine göre pazar bölümlerini gruplandırılabilir. Ürün/hizmet karakteristikleri ve fiyat, müşterilerin ilk olarak bir pazar bölümüne girip girmeyeceklerini ve pazar payının ölçüsünü belirler. Bir tüketici, performansına göre bir ürün/hizmeti yeniden satın alacak ya da övecektir. Performans, bir pazar bölümünde pazar payını ve ürün/hizmetin başarısını belirler.

Kullanım kalitesi çalışmalarında kalite kaybı, iki kaynaktan aranmalıdır. Birinci olarak; kalite kaybı ürün ya da hizmetlerin karakteristiklerinin pazarın gereksinimlerinden farklı bir şekilde üretildiği süreçlerde olur. Bu kayıp, pazar bölümü sayısının artırılması ve ürünün müşteri gerekliliklerini karşıyacak şekilde düzeltilmesi ile önlenir. İkinci olarak; kalite kaybı, kalite karakteristikleri tek düze olmayan (değişimin çok fazla olduğu) ürün ya da hizmetleri üreten süreçlerde ortaya çıkar.

⁹ S. TAN-N. PEŞKİRCİOĞLU, *Kalitesizliğin Maliyeti*, MPM Yayınları, No: 316, Ankara, 1985, s.

Bu iki kalite kaybı genişletilmiş sürecin kullanım kalite aşamasında aranmalıdır. Elde edilen bilgi, daha sora genişletilmiş sürecin tasarım kalitesi aşamasına (tasarım mühendisliği ve pazarlama personeli) ve uygunluk kalitesi aşamasına bildirilmelidir.¹⁰

IV. KALİTE KONTROL KAVRAMI

1. STANDARTLARIN SAPTANMASI

Standart; işletmenin kendisi veya yetkili bir kuruluş tarafından örf, adet, gelenek, toplumsal eğilimler doğrultusunda mamul tasarımı, ölçme, haberleşme ve imalat işlemi gibi belirli bir konuda saptanmış kurallar veya hacim, miktar, boyut, ağırlık olarak kalitenin ölçülmesi ve karşılaştırılması amacıyla belirlenen ilke ve yöntemlerdir.

Standartlaştırma; eldeki kaynakları en etkin biçimde kullanarak ulusal ekonomide optimallik sağlamak amacı ile ilgili ve yetkili kişi ve kuruluşların birlikte yürüttükleri çalışmalar sonucunda bir faaliyetin fonksiyonel gereksinimler ve güvenlik koşullarına uygun biçimde yapılabilmesi için gerekli kuralların saptanması ve uygulanmasıdır.

Değişik pazarlarda aynı standartların yer alması firmanın plan ve kontrol çalışmalarını da önemli ölçüde kolaylaştıracaktır. Kaynakları sınırlı olan firmaların genellikle tek seçeneği standartlaştırma yolunu izlemek ve kendi ülkesi için ürettiği ürünü aynen dış pazarlarda satmaya çalışmaktır. Ancak, firma ülkeler ve kültürleri arasındaki farklılıkları iyi değerlendirmeli, hedeflerinde gerçekçi olmalıdır. Bir ülkede çok başarılı olan ürünün başka bir pazarda talebinin hiç olmayabileceği unutulmamalıdır.¹¹

Standartlaştırmanın temel amaçları şunlardır:

- Üretimde ve malların mübadelesinde insan gücü, doğal kaynakları, yarı mamuller, güç kaynakları vb. üretim faktörlerinden en yüksek düzeyde ekonomi sağlamak ve israfı önleme,
- Mal ve hizmet üretiminin iyi kalitede ve düzenli olarak yapılmasını sağlamak, tüketicilerin çıkarlarını gözetmek,
- Üretim ile dolaylı ve dolaysız ilgili gruplar arasında bilgi alış verişi sağlanarak anlaşmaları ve sorunların çözümlenmesini kolaylaştırmak.

2. UYGUNLUK SAĞLANMASI

Üretilen mamulün/hizmetin kalite özelliklerinin daha önceden saptanan standartlara uygunluğunun sağlanmasını kapsar.

3. DÜZELTİCİ KARAR ALINMASI

Standartlardan tolerans limitleri üstünde sapmalar meydana geldiğinde gerekli düzeltici kararların alınmasıyla ilgilidir.

¹⁰ Rıdvan BOZKURT, "Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi", Verimlilik Dergisi, Sayı: 1994/3, s.107.

¹¹ Cem M. KOZLU, *Uluslararası Pazarlama*, Türkiye İş Bankası Yayınları, No:234, Ankara, 1993. s. 88.

4. GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Kalite ile ilgili maliyet, güvenilirlik ve performans standartlarının geliştirilmesi, yeni yöntem ve teknolojik imkanların araştırılmasını amaç edinir.

Kalite kontrolü, tek başına ne hatalı ürünlerin tesbiti, ne laboratuvar testi, ne de muayene vb. gibi herhangi bir teknik yöntemdir. Kalite kontrolü, sıralanan ve sıralanmayan benzeri tüm işletmeleri kapsayan, işletmenin hemen tüm departmanlarını değişen derecelerde ilgilendiren bir sistemdir.¹²

V. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMELLERİ

1. ÜST YÖNETİMİN İSTEKLE KATILMASI VE UYGULAMADA ÖRNEK OLMASI

Toplam kalite yönetimi uygulanması yönetim tarafından büyük bir çaba sarfedilmesini gerektiren uzun vadeli bir iştir. Uygulamanın tam olarak oturtulması küçük kuruluşlarda en az 12 ay, büyük kuruluşlarda ise üç ila beş yıl ister. Uygulamanın yetkisi ve sorumluluğu bir müşavir firmaya ihale edilemez veya işletmede kalite kontrol bölümüne devredilemez. Muhakkak surette bu sorumluluk ve yetkilerin üst yönetim tarafından kullanılması gereklidir. Müşavirler ancak yol göstermede ve eğitimde yararlı olurlar.¹³

Kalite sisteminin seçilecek olan uygun bir modele göre (Kalite güvence modelleri ISO 9001, 9002, 9003) etkin bir biçimde kurulup işletilebilmesi için kuruluş üst yönetimi tarafından oluşturulan politikalar ve hedefler bir kalite yönetimini gerekli kılmalı ve desteklemeli, kalite yönetimi de çizilen çerçeve içinde kalite sistemini firma çapında oluşturmalı ve çalıştırmalıdır. Kurulan sistemin etkinliği iç auditler aracılığı ile üst yönetim tarafından izlenir ve gerekli önlemler alınır.¹⁴

Üst yönetimin, kalite ve verimliliğin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili sorumlulukları ve bu prensiplerin tamamının uygulanması ile ilgili yükümlülüklerinin açıkça belirlenmesi gerekir. Çünkü herşey burada başlar ve burada biter. Üst yönetimin bu konuda tam bir inancı, anlayışı ve yorumu olmaksızın kalıcı bir ilerleme elde edilemez. Üst yönetim gerekli öneri, zaman, kolaylık ve teşvik edici unsurları firma içerisinde hazırlayarak bütün firmayı kaliteyi sürekli iyileştirme ile ilgili faaliyetlere yönlendirmelidir. Örneğin, eğer üst yönetim istatistiki analizler ve prosesler kontrolü sonucu elde edilen raporları, sonuçları, analizleri ve önerileri kabul etmiyorsa veya kabul etmeyecekse ortaya yönetimden sonraki personeli eğitmenin ne anlamı olacaktır? Gerçekten bu kişiler elde edilen bu tür sonuçları kendi verileri üzerinde elde etmektedirler. Elbetteki üst yönetimdekiler oldukça meşgul kişilerdir ve bu sebeple, üst yönetim içerisinde yeni bir yöne doğru sürekli ilerlemeyi kolaylaştırıcı ve teşvik edici bir görev üstlenecek olumlu ve kalıcı bir örgütsel yapısı

¹² Ahmet DİKEN, *Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya, 1995, s. 7.

¹³ Bahri ERSÖZ, *Toplam Kalite Kontrol*, MESS Eğitim Vakfı Yayını, No: 178, İstanbul, 1994, s. 10.

¹⁴ Selçuk AYTİMUR, *Kalite Sistem Dökmantasyonu*, Kalder Yayınları, No: 4, İstanbul, 1994, s. 2.

oluşturmak gerekir. Üst yöneticiler her zaman dünyada neler olup bittiğini gözlemlemeli ve bütün dünyadaki kalite düzeyleriyle ilgilenmelidir.¹⁵

2. ÖNLEMAYA DÖNÜK YAKLAŞIM

Kalite kontrol ve kalite güvenliğinde en önemli iş hatalarının tekrarının önlenmesidir. Deming tasarımdan üretime, üretimden satışa, satıştan piyasa araştırmasına ve sonra piyasa araştırmasından tekrar tasarıma geçen kalite çevrimi; hataların yeniden oluşmasını önleyerek kalite düzeyini yükselten sürekli bir tasarım ve yeniden tasarım projesidir. Halk ve kitle iletişim araçları belirli bir yanlıştın tekrarlanmayacağını ya da bu sürekli çabalar olmadan yürütülen kalite kontrol yoluyla tekrar önlemenin yerine getirileceğini söyleyebilirler. Bu sözlerin ihtiyatla karşılanması gerekir, çünkü bunlar sürekli çözümleri değil geçici önlemlerin uygulamalarını ifade ederler. Tekrarın önlenmesi demek kolaydır, ancak dikkatli incelemelerin sonunda yapılması gerekenlerin muhakkak bu iyi niyetli yaklaşımı izlemesi gerekir. Bu çabalar olmadan ne hataların tekrarı önenebilir, ne de geçmiş yanlışlıklar durdurulabilir.

Aşağıda üç önlemin genellikle tekrarı önlediği kabul edilir.

- A. Belirtiyi ortadan kaldırmak
- B. Nedenini ortadan kaldırmak
- C. Temel nedeni ortadan kaldırmak

Gerçekte yalnızca B ve C tekrarı önlemede etkilidir. Ve önlemi alınmadığı sürece gerçek bir tekrar önlemeden bahsedilemez. A'ya gelince, o sadece geçici bir önlemdir. Temel nedenin ortadan kaldırılması yönetim ve önemli standartlardaki gelişmelerle doğrudan ilgilidir.¹⁶

3. ÖLÇÜM VE İSTATİSTİK

TKY, veri kullanımını vurgular. Öte yandan, veri doğru olsa da, doğru kullanılmadıkça pek bir anlamı olmayacaktır. Şirketin başarısı ile başarısızlığı arasındaki farkı, veri toplama ve kullanma yeteneği belirleyecektir.¹⁷

Rekabetin temel kriteri olan Kalite-Maliyet ölçme ölçüsünde üstünlük sağlamak için şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Çünkü ölçmediğimiz şeyi geliştiremeyiz. O nedenle, ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır. İstatistiğin toplam kalite yönetimi için önemi şöyle sıralanabilir:

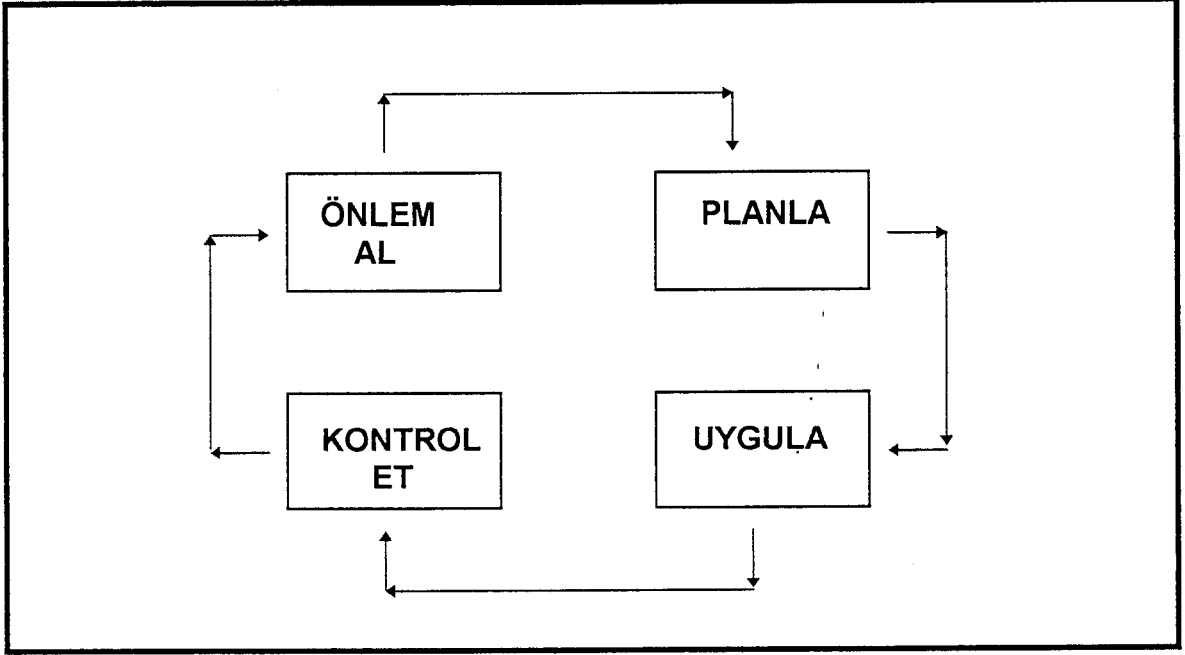
1. Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak şarttır.
2. Hataların çok büyük bir bölümü değişiklikten kaynaklanır. İstatistik tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tesbit edebiliriz.
3. İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar

¹⁵ Kaoru ISHIKAWA, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, No: 7, İstanbul, 1995, s. 126.

¹⁶ Ishikawa, *Toplam.*, s. 89.

¹⁷ Masaaki IMAI, *The Key To Japan Competitive Success KAIZEN*, Mc Graw Hill Publishing Company, New York., 1986, s. 46.

4. İstatistiksel düşünme alışkanlığı geliştirmek gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Örneğin, satışlardaki ani bir düşüş bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi, bu 'doğal değişkenliğin' sınırları içindeki bir gelişme de olabilir. Neyin normal, neyin anormal olduğunu bize istatistik bilimi söyleyebilir. Keza, ulaşılan bir başarı düzeyinin kalıcı mı, geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurmak gerekir. 'İstatistik' sözcüğü ile ifade edilen düşünce disiplini, geniş anlamı ile 'matematik ve analiz teknikleri' olarak anlaşılmalıdır.¹⁸



Şekil: PUKO döngüsü¹⁹

4. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİ

Kalite güvenliğinin tamamıyla sağlandığı , yüksek kaliteli üretimde işçilerin oynadığı rolü gözardı etmemek gerekir. Üretimi gerçekletirenler işçilerdir ve işçiyle ustabaşı işinde iyi değilse KK da gelişmez.

İşte, kalite kontrol çemberleri böyle bir ortamda karşımıza çıkıyor. Bu uygulamanın en önemli yanı, organizasyon içinde çalışanların işe ve çalışma grubuna bağlılığını artırarak, onların organizasyonla kaynaşmalarını sağlamasıdır.²⁰

Kalite Kontrol Çemberi, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir guruptur. Bu küçük grup sürekli olarak Firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atölye içinde denetim ve ilerleme kalite kontrol tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür.

¹⁸ DİKEN, s. 41.

¹⁹ Hazım KANTARCI, "Sanayide Toplam Kalite'nin Yaşama Geçirilmesi", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi. Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi Yayınları, İstanbul, 1994, s.35.

²⁰ Nurdoğan ARKIŞ, "Organizasyonlarda Grup Davranışları ve Kalite Kontrol Grupları", Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No. 320, Ankara, 1995, s. 138.

2. Kalitede Yeni Anlayış

Yaygın olarak kabul edilen gecikme seviyesi, hatalı malzeme ve işçilik ile uzun süre yaşayamayız. Endüsrinin sürekli düşüşünü durdurmak için batı tarzı yönetimin değiştirilmesi gereklidir.

Bu bütünüyle yeni bir felsefedir. Sözkonusu felsefe sadece birkaç öneri, fikir veya yapmakta olduğunuz işte kullanacağınız bir teknik de değildir. Bu tamamen - muhtemelen hayal edilenden daha köklü - yeni bir düşüncedir. Yıllar boyu alışılmış davranış kalıpları ve bazı stratejilere yönelik tutumların tamamıyla değişimini gerektiren bir anlayışı içermektedir.

3. Muayene Üzerindeki Bağımlılığın Durdurulması

Başlangıçta ürün ile ilgili kaliteyi tesis ederek kaliteyi elde etmenin bir yolu olan kütle muayenesine duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmak gerekmektedir. Hem üretim hem de satılma fonksiyonları içerisinde kalitenin oluşturulduğuna dair kanıtın istenmesi gereklidir.

4. 'Düşük Fiyata Dayalı' Anlaşmalara Son Verilmesi.

Sadece fiyat esasına dayanan işletme ile ilgili uygulamalara son vermek gerekmektedir. Bunu yerine, fiyat dışında anlamlı kalite ölçülerini isteyiniz. Aynı kalem mal için istatistiki anlamda kaliteli mal üretmeyen satıcıları elimine ederek tedarikçi sayısını azaltınız. Herhangi bir mal kalemi için uzun dönemli bağımlılık ve güveni esas olarak tek bir tedarikçi ile çalışınız. Amaç sadece başlangıç maliyetlerini değil toplam maliyeti en aza indirmektir.

Bu, esas olarak bir önceki prensip ile bağlantılıdır. Tedarikçilerden alınan girdilerin muayene ihtiyacı ancak bu satıcıların bizim gibi aynı yüksek standartlara sahip olması ile ortadan kalkar. Bu, bizim ihtiyacımızı karşılayacak olan az sayıdaki seçilmiş satıcı ile olumlu, işbirliği ve uzun dönemli ilişkilerin mevcut olması anlamına gelir. Bu tür güvenilir tedarikçilerden elde edilebilecek tasarruflar ve güvenilir malzeme ve hizmetin sağladığı 'tasarruf' seviyesi sadece düşük fiyat aramaktan daha iyidir. Ucuz, düşük standartlı girdi kullanılarak yapılan işlemler sonucu oluşan maliyetler muhtemelen hesaplanamayacak kadar fazla olacaktır; en kötüsü de, bizim işlemlerimizden geçen kötü malzemenin müşteriye ulaşması ve müşterinin bunu tesbit etmesidir. Ve eğer müşteri sıkıntıya düşerse sonuçta o da firmaya sıkıntı verecektir.

5. Bütün Proseslerin İyileştirilmesi.

Sabit ve sürekli olarak üretim, planlama ve hizmet için kullanılan her prosesi iyileştiriniz. Firma içerisindeki her faaliyeti iyileştirmek için sürekli olarak problemleri araştırınız, çünkü kalite ve verimliliği iyileştirmek maliyetleri sürekli olarak azaltır. Sistem üzerinde sürekli olarak çalışmak yönetimin işidir (tasarım, gelen malzeme, bakım, makinelerin iyileştirilmesi; eğitim, denetim)

6. İşbaşında Eğitimin Kurumlaştırılması.

Yönetimin işçilerden daha fazla yararlanması dahil bütün alanlarda işbaşında eğitim için modern yöntemler kullanınız. Malzeme, yöntem, ürün tasarımı, makine-teçhizat, teknikler ve hizmetlerdeki değişikliklere uyum sağlamak için yeteneklerin kazanılması gerekir.

7. Liderliğin Kurumlaştırılması.

Daha iyi bir iş yapmak için kişilere yardım etmeyi amaçlayan bir liderlik oluşturunuz ve uygulayınız. Yöneticilerin ve denetimcilerin sorumluluğu anlamsız rakamlardan kaliteye dönmektir. Kalitenin iyileştirilmesi otomatik olarak verimliliği iyileştirecektir. Yönetim; süre gelen hatalar, bakım gereksinimleri, eski makine-teçhizat, lüzumsuz işlem tanımları ve kaliteyi bozucu diğer durumlar hakkındaki raporlarda uygun önlemlerin alındığından emin olmalıdır.

8. Korkuların Ortadan Kaldırılması

Firma içerisindeki korkuları ortadan kaldırmak için etkin çift yönlü haberleşme ve diğer amaçların kullanımını teşvik ediniz ki herkes firma için daha etkin ve verimli bir şekilde çalışabilsin.

Amirlerin korkusuyla çalışan birkimse, bu amirlerle gerçek bir yardımlaşma içinde çalışamaz. Böyle bir durumda umulan en iyi şey kişilerin bu ortamda çalışmalarını - belki bazı amirlerin bütün istediği budur - Ancak bu kesinlikle bir ilerlemeye yol açmayacaktır. Başarılı ortak çalışma ilişkisi sadece ferdi çabalarla yapılan işlerden daha olumlu sonuçlar verir. Korku içinde çalışan kişiler korktukları kişilerin dikkatini çekmemeye uğraşırlar. Dikkat çekmemeye çalışan bu kişilerden bir şeyler elde etmeyi ummak yanlış olur. Bundan sonraki husus departmanlar arasındaki engellerin kaldırılmasıdır. Personel ile amirler, amirler ile orta yönetim, orta yönetim ile üst düzey yönetici arasındaki engellerin kaldırılması bütün kademelerde aynı derecede önemlidir.

9. Engellerin Ortadan Kaldırılması.

Departmanlar ve personel alanları arasındaki engelleri ortadan kaldırın. Araştırma, satış, tasarım, yönetim ve üretim gibi farklı alanlardaki kişiler, mal ve hizmetle ilgili problemleri halletmek için ekip halinde çalışmak zorundadırlar.

10. Uyarıların Yok Edilmesi.

Herhangi bir yöntem sağlamadan sıfır hata isteği, yeni verimlilik seviyesi gibi işgücü için kullanılan sloganları, posterleri ve uyarıları ortadan kaldırın. Bu tür uyarılar sadece reklam türü ilişkileri ortaya çıkarır; sistemle ilgili düşük kaliteye sebep olur ve iş gücünü zor durumda bırakır.

11. Hayali Sayısal Hedeflerin Ortadan Kaldırılması.

Yönetimdeki kişiler için sayısal hedefleri ve işgücü için sayısal kotaları oluşturan çalışma standartlarını ortadan kaldırınız. Bunların yerine yardım esasına dayalı liderliğe ve

kalite ve verimliliğin sürekli iyileştirilmesi için istatistiki yöntemlerin kullanımını ikame ediniz.

Bazı tesadüfler hariç hedefler asla uygun değildir. Eğer hedef makul bir çalışmayla ulaşılabilecek seviyeden düşük ise işçiler otomatik olarak hedefe yaklaştıkça çalışma tempolarını azaltacak ve hedefe ulaştıktan sonra tatil yapacaklardır. Eğer hedef makul değilse ya bu hedefe ulaşamayacak ya da bu hedefe kestirmeden, standartları düşürerek, işgüvenliği kurallarını ihlal ederek vs. ulaşılacaktır. Ancak doğru rakamlara ulaşılabilir, fakat ya kalite ya da, daha kötüsü, müşteri pahasına. Her iki durumda da işçilerin kendi yöneticilerinin yönetme kabiliyetine duyduğu saygı başka bir anlam kazanacaktır.

12. İşçiliğin Gurur Kaynağı Olmasının Sağlanması.

Yönetimdeki kişileri ve işçileri saat esasına göre soyan ve işçiliğin kendileri için övünç kaynağı olmasını önleyen engelleri kaldırın. Bu yıllık terfi (performans değerlemesi) ve amaçlara göre yönetimin kaldırılması anlamına gelir. Tekrarlamak gerekirse, yöneticilerin, denetçilerin ve ustabaşlarının sorumluluğu sayılardan ziyade kalite ile ilgili olmalıdır.

13. Eğitimin Teşvik Edilmesi.

Güçlü bir eğitim programı oluşturunuz ve herkesin kendi kendisini yetiştirmesini teşvik ediniz. Bir firmanın ihtiyaç duyduğu şey sadece iyi kimseler değildir; sözkonusu firma kendini eğitim ile yetiştiren kişilere ihtiyaç duyar. Rekabet durumundaki ilerlemelerin temeli bilgiye dayanır.

14. Üst Yönetimin Sorumluluğu.

Üst yönetimin, kalite ve verimliliğin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili sorumluluklarını ve bu prensiplerin tamamının uygulanması ile ilgili yükümlülüklerini açıkça belirleyiniz. Gerçekten de, üst yönetimin kendilerini kalite ve verimliliğe adanmaları yeterli değildir. Üst yönetim neyin sorumluluğunu aldığını ve ne yapması gerektiğini bilmek zorundadır. Üst yönetim içerisinde bundan önceki 13. prensibi uygulamayı her gün teşvik edecek bir yapı oluşturunuz ve değişime ulaşmayı sağlayacak tedbirleri alınız. Destek yeterli değildir: Faaliyet gereklidir.²⁴

VI. ISO 9000 STANDARTLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yoğun rekabet atmosferinde faaliyette bulunan işletmelerin, ekonomik eylemlerinde belirli bir kaliteyi, verimliliği, maliyet azaltımını, gelişme düzeyini mutlak anlamda tutturma şansları yoktur. Çünkü rekabet gücünü sürekli geliştirmek de zorunluluk olacaktır. Bu nedenle işletmeler için geliştirici faaliyetlerde bulunmak sürekli bir kompozisonda olacak, bu süreklilik de bir organizasyonun varlığını gerekli kılacaktır. ISO 9000 standartlarının işletmeler açısından önemi şudur: İşletmeler bu standartta üretimde

²⁴ Osman DEMİRDÖĞEN. "Kalite Yönetimi Açısından TS ISO 9000 Serisi İle Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi". Verimlilik Dergisi, Sayı:1994/4. s.58.

bulunmaları için ürünlerinde belirlenen asgari kalite normlarının varlığı ve ikinci olarak da kalite geliştiriminin sürekliliği için bir organizasyonun zorunluluğudur.²⁵

“Toplam kalite”, organizasyondaki her kademenin, her birimin, her çalışanın kaliteye ilişkin görevleri olduğu ilkesinden hareket eder. “Sıfır hataya”, yani ‘hatasızlığa’ yönelmek, organizasyonun bütünüyle “kaliteye angaje olması” toplam kalitenin hedefidir. Bu hedefe ulaşma sürecinde, ISO 9000 serisi standartlar, organizasyonun kaliteye yönlendirilmesi için “sistemik düzenlemeler” yapılmasını sağlar. “Dokümantasyon” temeline oturan, yani yazılarak açıklanan kalite yönetimi sistemi 20 ögesi ile, “kalite yönetiminin çeşitli unsurlarının alt yapısını” meydana getirir. toplam kalite sürecinde, ISO 9000 serisi standartlara göre kurulan kalite yönetimi sistemi, bu hedefe düzenli ve sistemik bir şekilde yönelmeyi sağlar.²⁶

ISO 9000 standartları kalitenin yalnızca ürün, hizmet ve üretim sürecinde değil; firmanın kalite politikasından yönetim sistemlerine kadar tüm süreçlerde benimsenmesini ve tüm çalışanların katılımını öngörmektedir. Bu standartların sözleşmeli durumlarda karşı tarafa güvence verebilmek için (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) kalite sistem belgelenmesi amacının beraberinde kalite yönetimi amaçları için kuruluşlara yol gösterici (ISO 9004) olma özelliği incelendiğinde bunun Toplam Kalite Yönetimi Sistemi amaçlarıyla uyum sağladığı görülür.

ISO 9004 herhangi bir kuruluşun başlıca görevinin ürün ve hizmetlerini kaliteli olarak sunma olarak tanımlarken, bu ürün ve hizmetlerin;

- Müşerilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak,
- Toplumsal mevzuat ve şartlara uyum sağlayacak,
- Rekabet edebilir fiyatla satılabilecek,
- Üretim maliyetlerinin kuruluşun karlılık oranlarını gerçekleştirebilecek,
- Uygulanabilir standart ve şartnamelere uyacak

şekilde sunulması gerektiğini söylemektedir.

Aynı standart, her kuruluşun kalite politikası kapsamında yer alan hedeflere ulaşmak için, faaliyet türüne uygun şekilde bir kalite yönetimi sistemi geliştirmesi ve uygulanması gerektiğini vurgularken, belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde ürün ve hizmetlerin kalitesini etkileyen teknik, idari ve insan faktörlerini kontrol altında tutacak şekilde organize olması gerektiğini belirtmektedir.

“Müşterilerin kalite ile ilgili beklentilerini en ekonomik kalite maliyet düzeyinde karşılayacak şekilde insan, makina ve bilgi kaynakları arasındaki ilişkilerin en uygun bir şekilde koordinasyonu ile teknik ve yönetsel prosedürlerin kuruluş düzeyinde yapılması” olarak açıklanabilecek olan Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ile ilgili görevler , ISO 9004’de kalite yönetimi sisteminin “kuruluşun ihtiyaç ve ilgi alanları” ile

²⁵ Ahmet ÇETİN, “İşletmelerde Rekabet Gücünü Geliştirici Faaliyetlerin Organizasyonu ve ISO 9000”, Pazarlama Dünyası, Ocak-Şubat 1994, Yıl.8, S. 43, s.36.

²⁶ İhsan UĞUR, “ISO 9000’in Uygulamasındaki Gelişmeler”, Sabah Gazetesi Özel Eki (Avrupa Normlarına İlk Adım),?, s. 12.

müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması” olarak tanımlanan iki ana faaliyet alanına dağıtmıştır.²⁷

ISO 900 kalite standartları, toplam kalite yönetiminden esinlenerek geliştirilmiş bir kalite güvencesi sistemidir. Bu, daha çok müşterilerin güvenini sağlama anlayışına dayalı bir sistemdir. Toplam kalite yönetimi ise müşterilerin yüzde yüz tatminini esas alan ve firmada üretim ve yönetimin her kademesindeki görevlilerin katkılarını ve işlerini iyi yapmalarını gerektiren bir sistemdir. Toplam kalite yönetimi anlayışı sürekli gelişmeyi hedefleyen ve bunu empoze eden bir yönetim felsefesidir. Bu bakımdan dinamik ve yaratıcı bir sistemdir. Bütün insanların katkılarını bekler. Halbuki ISO 9000 kalite sistemi daha çok statik olup, kazanılanları korumaya yöneliktir.²⁸

ISO 9000 standartları bu değişkenliklerin hepsinin nasıl kontrol altına alınabileceğine ilişkin kural ve koşulları tanımlamaktadır.²⁹ ISO 9000 uygulama süreci yapılan çalışmaların yoğunluğu ve amacı bakımından önem arz etmekle birlikte, ISO 9000 belgesi almak kuruluşların uzun vadeli stratejik planları arasında yer alamaz. Kalite sisteminin evrim sürecinde uzun vadede benimsenmesi gereken hedef ‘Toplam Kalite Yönetimi’ dir.³⁰

VII. KALİTE-MALİYET, KARLILIK VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Toplam kalite tontrolünün amaçlarından biri de kaliteli ürünü/hizmeti düşük maliyetle üretebilmektir. Bu hedefe ulaşan işletmeler pazarda rekabet gücü kazanacaktır. Ürün kalitesinin artırılması için belirli harcamalar yapılır. Diğer taraftan amaçlanan kaliteye uymayan ürünlerin üretimi ile de fire ve tamir maliyetleri ortaya çıkar. Her iki durumda da ürünün fiyatı ve işletmenin karlılığı etkilenir.

Kalite maliyetlerini, başarısızlık maliyetleri, ölçme ve değerlendirme maliyetleri, koruma maliyetleri şeklinde sınıflandırabiliriz. Başarısızlık maliyeti, üretim sırasında hatalı ürün üretilmediği zaman ortaya çıkan maliyet ile ürün maliyeti arasındaki farktır. Toplam kalite maliyeti içinde başarısızlık maliyeti oranı oldukça yüksektir ve bazı işletmelerde bu oran %70 ile %80 arasındadır. Bu nedenle bu maliyetin düşürülmesi üzerinde titizlikle durulmalıdır. Başarısızlık maliyetleri ile ilgili geliştirme sistemleri ve faaliyetleri bu maliyetleri düşürücek ve muayene için gereksinimi azaltacaktır. Başka bir ifade ile, bozuk ürün maliyetlerindeki azalma ölçme ve değerlendirme maliyetlerini de azaltır.

Satın alma konusunda etkinliği arttırmak için ürün tasarımı, malzeme spesifikasyonu, satın alma yöntemleri ve depolama yöntemlerinin gözden geçirilmesi gerekir. Bu faaliyetlerin sonuçları ile ilgili raporların anında hazırlanması geliştirme faaliyetlerini hızlandırır.

²⁷ Nurettin PEŞKİROĞLU, “*Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları*”, Verimlilik Dergisi, Sayı:1994/1, Ankara, 1994, s. 114.

²⁸ Mustafa MAZLUM, “*İhracatta ISO 9000 Vizesi*”, Pazarlama Dünyası, Sayı: 39, İstanbul, Mayıs-Haziran 1993, s. 2.

²⁹ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, “*ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası*”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1995/4, s. 55.

³⁰ Rıdvan BOZKURT-Aynur ODAMAN, *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 549, Ankara, 1995, s. 14.

kapsamına giren işletmelerin cirolarının % 4.2'sini, katma değerlerinin ise % 9.7'sini oluşturmaktadır.³²

VIII. PAZARLAMA FAALİYETLERİ VE TOPLAM KALİTE ETKİLEŞİMİ

Pazarlama tüketicilerin ilişki kurduğu ilk bölümdür. Günümüzde pazarlama fonksiyonunun alanı genişlemiştir. Bu bölüm bir ürün veya hizmetin satışından sorumlu olmanın yanısıra işletmenin tanıtım görevini de üstlenmiştir.

İşletme içinde ürün kalitesi bakımından pazarlama ve mühendislik fonksiyonlarının ilişkisinin önemi herkes tarafından bilinmektedir. Sistemi tam anlamı ile uygulayabilmek için üretim süreci boyunca bu bölümler arasında sürekli bilgi değişiminin sürdürülmesi gerekir. Bölümler arası diyalog için pazarlama amaçlarının kalite planlama fonksiyonuna uygun belirlenmesi, tasarım işlemlerinin bir gözlemci komite tarafından izlenmesi, ürün teslim sürelerinin mühendislik ve üretim ile birlikte belirlenmesi gerekmektedir.

Pazarlama ile toplam kalite yönetimi sistemi entegrasyonunda dikkat edilmesi gereken ilkeler şunlardır:

1. Tüketici isteklerine yönelik yeni ürün planlaması ve ürün geliştirmeye önem vermek.
2. Sipariş sistemini gözden geçirmek ve rakipleri inceleme.
3. Satış planlarını ve satış planlarındaki tahmini ve fiili rakamları inceleme.
4. Satış miktarını kontrol etme.
5. Kar ve maliyetleri kontrol etme.
6. Satış tutundurma faaliyetlerini inceleme ve etkilerini ölçme.
7. Tüketici isteklerini inceleme ve etkilerini ölçme.
8. Alacak hesaplarının gözden geçirilmesi.
9. Tahmine dayanan işlemlerin etkinliğini artırma.
10. İade ürünlerin kontrolü.
11. Stok kontrol, ürün teslim tarihleri, tedarikçi işletmelerden malzeme ve yarı mamül teslim tarihleri, ürün stok oranları, hatalı ürün oranlarının incelenmesi.
12. Tüketici şikayetlerinin ayrıntılı incelenmesi.
13. Servis hizmetlerinin incelenmesi, servis taleplerine anında cevap verebilme, parça taleplerini anında karşılayabilme, ürünlerin rasyonelleştirilmesi, servis teknolojisinin geliştirilmesi, ürün yaşam eğrisi maliyetlerinin belirlenmesi.
14. Tüketicilerin organizasyonu, tüketici ziyaretlerinin rasyonelleştirilmesi, ziyaret sürelerinin ve sayısının çoğaltılması.
15. Dağıtım sisteminin organizasyonu.
16. Reklamların kontrolü ve etkinliği.
17. Satış ofisleri ve elamanları için ofis otomasyonu, rasyonelleştirme faaliyetlerini hazırlama ve etkinleştirme.

Bu yönde faaliyet gösteren işletmelerde satış gelirlerinde artış ve pazarlama giderlerinde düşüş görülmektedir. Ayrıca tüketici doyumunda en yüksek düzeye ulaşma bu şekilde mümkün olmaktadır.

³² Serdar TAN-Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, *Kalitesizliğin Maliyeti*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 316. Ankara, 1991. s.28.

1. TÜKETİCİ DOYUMU

Tüketiciler bir ürünün fonksiyonları, kullanılabilirliği, performansı, güvenilirliği ve satış fiyatı ile ilgilenirler. Bir işletmenin tüketicilerine uygun ürünü uygun zaman ve uygun fiyatta sunması tercih edilir.

Tüketiciler herhangi bir ürün veya hizmetin kalitesini algılamak için çeşitli faktörlerden etkilenirler. Kaliteyi belirleyen ürün performansı ve tüketici beklentileri ilişkisini basit bir formül ile ifade edebiliriz: $TD = P - B$. Burada TD tüketici doyumunu, P ürün performansını ve B' de tüketici beklentilerini temsil eder. Tüketici açısından kalite ile ilgili doyuma performansın beklentilere eşit olduğu zaman ulaşılır. Ürün performansının beklentilerden az olduğu zaman ise tüketici doyumsuzluğundan söz edilebilir. Diğer bir ifade ile tüketici doyumunu, bu kişilerin beklenti ve gereksinimlerinin ne ölçüde karşılanabildiğini belirtir. Beklentiler ise tüketicilerin işletmenin ürünleri ve rakip işletmelerin ürünleri ile ilgili deneyimlerine göre şekillenir.

Beklentilerin ve gereksinimlerin saptanmasında şu sorular sorulabilir:

- Tüketiciler kimlerdir?
- Tüketicilerin ürünü satın almadan önce izledikleri aşamalar nelerdir?
- Tüketiciler için anahtar satın alma karar faktörleri nelerdir?
- Tüketicilerin bilgi kaynakları nelerdir?

Tüketicinin ürünü veya hizmeti kullanan ve satın alan kişi olduğu düşünülebilir. Ancak ürünü kullanan kişi ile satın alma kararını veren kişi farklı olabilir. Bu nedenle beklentilerin saptanmasında satın alma işini gerçekleştiren ve karar alma sürecinde etkin rol oynayan kişi veya grupların tanımlanması gerekebilir.

Bu aşamadan sonra ürünü satın alma işlemine kadar geçen süreç, tüketicilerin karar verme faktörleri ve bilgi kaynakları araştırılır. Bu tür bilgilerin elde edilmesinde en çok kullanılan yöntem pazar araştırmasıdır.

Tüketici doyumunun sağlanması için beklentilerle birlikte ürün veya hizmetin kalite düzeyi hakkında da bilgi toplanmalıdır. Aşağıda verilen kontrol listesinde belirtilen noktalar araştırılabilir. Tüketici şikayetleri ayrıntılı olarak incelenir. Şikayetlerine göre ürün, satış veya satış sonrası hizmetler geliştirilir. Performans ölçümleri ve tüketiciye yönelik kalite amacı örgüt içinde yaygınlaştırılır.

Ürün veya Hizmet Kalitesi

- İşletmenin başarısında etkili olan kişi ve kurumlar ile ilgili yıllık sayısal araştırmalar yapma.
- Tüketici şikayetleri ile ilgili mektup ve telefonların analizi.
- Gelirlerin satışlara oranlanması.
- Yönetici ve işgören değişim hızı.
- Ürün veya hizmetin kalitesi.
- Ürün veya hizmet kalitesi artışında kullanılan ödüllendirme sistemi.
- Ürün veya hizmete ilişkin performans standartları.
- Kalite geliştirme için tüketici öneri sistemi.

- Pazar payı, satışlar, karlar ve maliyetlere ürün veya hizmet kalitesinin etkisinin ölçülmesi.
- Mevcut tüketicilere yönelik sabit pazarlama bütçesi ve satış oranlarının saptanması.
- Ürün veya hizmet amaçları.
- Amaçlara ve standartlara göre ürün veya hizmet performansının ölçümü ve kontrolü.

İşletmeler herhangi bir tüketici kaybının maliyetini saptayabildikleri zaman mevcut tüketicileri korumak için yatırım yapabilirler. Ne yazık ki günümüzün muhasebe sistemi bir tüketicinin gerçek değerini hesaplamada yetersiz kalmaktadır. Çoğu sistem fiili gelir ve giderlerin üzerinde durur ve bir tüketicinin yaşam eğrisi süresince tahmini parasal akışını göstermez. Hatalı ürün oranı düştükçe ve tüketiciler doyuma ulaştıkça, tüketicilerin o işletme ile ilişkileri süreklilik kazanacak ve işletmenin karlarında da belirgin artışlar olacaktır.

2. TÜKETİCİ GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ

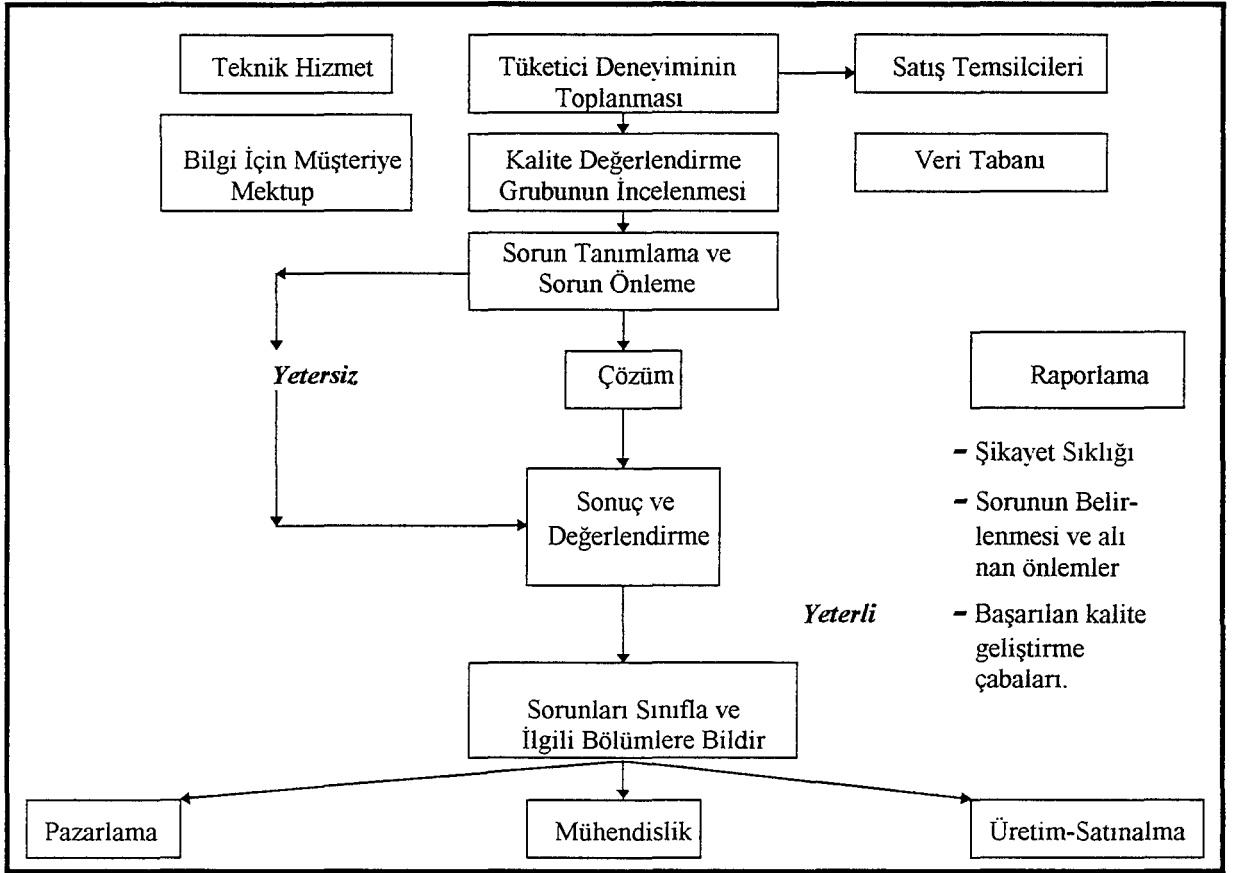
Toplam kalite yönetiminde en önemli bilgi kaynağı tüketicidir. Sağlam temellere oturtulmuş bir tüketici geri bildirim sistemi aracıyla gereken bilgiler elde edilebilir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi mektup, telefon merkezleri satış temsilcileri ve diğer kanallardan işletmeye ulaşan bilgiler kalite değerlendirme grubu tarafından incelenir.

Bu sistemin etkin çalışması için tüketici ile ilişkileri sağlayan kanalların açık tutulması gerekir. İşletmeye ulaşan ürün ile ilgili şikayetler tek tek incelenir ve yirmidört saat açık olan şikayet merkezleri oluşturulabilir. Kalite ile ilgili şikayetler incelendikten sonra tüketiciye konu ile ilgili bilgi verilir.

Bu aşamadan sonra kalite ile ilgili sorunlar tanımlanır ve alternatif çözüm yolları belirlenir. Sonuçlar değerlendirildikten sonra sorunlar sınıflandırılarak ilgili bölümlere aktarılır.

Pazarlama bölümü tüketici geri bildirim sisteminin olduğu yerdir. Bu açıdan pazarlama bölümünün rolü sistemin işleyişi, veri tabanının oluşturulması, raporlama, tüketici ve işletme ilişkisinin sürdürülmesi, sorunların sınıflandırılıp ilgili bölümlere iletilmesinde oldukça önemlidir.³³

³³ ÇELİKPAŞA, S. 39.



Şekil: Tüketici Geri Bildirim Sistemi

3. PAZARLAMA BİRİMLERİNDE VE DAĞITIMCILARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE BAŞLANILMASI

Kalite kontrol, Toplam kalite kontrol ve kalite kontrol çemberi uygulamalarının pazarlama birimleri ve dağıtımıcılar üzerinde çok önemli bir etkisi olduğu pek çok firma örneğinde kanıtlanmıştır. Eldeki bu örneklerle rağmen pazarlama ve dağıtım ile ilgili pek çok kimse kalite kontrolün kendi işiyle ilgisi olmadığını düşünmekte ve küçümsemelerini açıkça belirtmektedir. Kalite kontrolü bu yanlış anlama ve isteksizlik havası içinde binimsetmemiz imkansızdır. Bu nedenle kalite kontrolü tanıtmadan önce çok dikkatli davranmak zorundayız.

Genelleyecek olursak, pazarlamada kalite kontrolü başlatmanın en kolay yolu kalite kontrol çemberlerini tanıtmak ve kalite kontrole ya da toplam kalite kontrole daha sonra geçmektir. Kalite kontrolü uygulayabilmek için bölümün bazı ivedi sorunlarına kalite kontrol yoluyla çözüm getirerek işe başlanması, çalışanlara kalite kontrolün değerini kendi deneyimleriyle yaşama şansı verilmesi ve aşağıda sıralanacak noktalara adım adım ulaşılması gerekir. Bu dönem boyunca alt ve üst düzey yöneticiler, büro çalışanları, satış elemanları ve kalite kontrol çember liderleri arasında toplam kalite kontrol eğitimi uygulanmalı ve önemi vurgulanmalıdır.

Liste sonsuza dek uzayabilir. Önemli olan en yakın ve onları çözecek kişilerce en önemli görülen sorunlarla işe başlamaktır. Herkesin çözmekte güçlük çektiği bazı sorunları saptanmalı ve kalite kontrol çemberinin ya da aynı işlevdeki kişilerin biraraya gelip bu sorunları çözmesi sağlanmalıdır. Proses sırasında kalite kontrolün pazarlama ve dağıtımına gerçekten yararlı olduğunu çalışanlar farkedecektir. Pazarlamada konumları değişse bile, tüm satış büroları temelde aynı görevi yaparlar. Bir kalite kontrol sorunu çözüldüğünde sonuçları diğer gruplara da duyurulmalıdır.

4. PAZARLAMA BAĞLANTILI KALİTE KONTROLDE DİKKAT EDİLECEK NOKTALAR

1. Tüketicinin gereksinimlerine yanıt verecek yeni ürünler için fikir üretilmelidir. Ürün tasarım ve geliştirme aşamalarına katılıp yardımcı olunmalıdır. Tüketicinin istekleri çeşitli, birbirine zıt ve oldukça karmaşıktır. Bu nedenle ürünlerin farklı kullanımına ilişkin yeterli bilgi edinmek gerekmektedir.
2. Sipariş alma sistemi incelenmeli ve neden bazı müşterilerin rakiplere kaptırıldığı öğrenilmelidir.
3. Satış tahminlerinizi ve gerçekleşen satış düzeyinin incelenmesi gerekmektedir.
4. Satış düzeyinin kontrolü.
5. Kar ve maliyet kontrolü.
6. Satış artırma çabaları yapılıp etkisi ölçülmelidir.
7. "Alınan siparişlerle ilgili bilgi toplama yöntemi nasıl olmalı?" sorusuna yanıt aranmalı. Bu bilgi genişletilmeli ve teknik ön koşulları karşılayacak kalite düzeyi kesin çizgilerle tanımlanmalıdır.
8. Alacaklı hesapları azaltmak, alacakların toplanması.
9. Tahminlere dayanarak, işin etkinliğini ve tahminlerin gerçeğe yakınlığını artırma.
10. Geri verilen ürünlerin kontrolü.
11. Stok kontrol, anında teslim oranı, yan sanayiden gelen malların teslim hızı, stoğu tükenmiş malların yüzdesi, stokta tutulan hazır mamul ve hatalı mal yüzdeleri.
12. Yakınmaların ve müşteri iddialarının ele alınış yöntemleri.
13. Satış sonrası servise ilişkin konular, istenilen hizmeti anında sağlayabilme oranında yükselme, istenilen parçaların anında teslim oranı, broşür ve kitapçıkların daha kullanışlı hale getirilmesi, servis teknolojisinde iyileşme, ürünün kullanım ömrü boyunca müşteriye çıkardığı harcamalar.
14. Bir müşteri listesi düzenlenmesi ve işlerlik kazanması; müşteri turlarının rasyonel hale getirilmesi, her müşteriye yapılacak ziyaret sayısının artırılması ve görüşmelere ayrılan zamanın uzatılması.
15. Ürün hata olasılığına ilişkin sorular.
16. Dağıtım sisteminin düzenlenmesi.
17. Reklamcılık araştırmaları.
18. Satış büroları ve kırtasiye işlerinde doğruluk, hız, rasyonellik ve ofis otomasyonu.
19. Tüm bu noktaların aşamalar halinde analiz ve kontrolü.³⁴

³⁴ ISHIKAWA, s. 128.

VIII. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞARISINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Değişim yönetiminin önemli bir aracı olan TKY'nin uygulanmasında ve başarıya ulaşmasında birçok faktörler engelleyici rol oynamaktadır. TKY'nin başarısını olumsuz etkileyen bu faktörlerin önemli bir kısmı yönetici odaklıdır.³⁵

1. YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN ENGELLER

A. Yönetimin Algılama Hatası

Toplam Kalite Yönetimi, genellikle adında Kalite sözcüğünün bulunması nedeniyle kalite departmanının sorumluluğunda olan bir uygulama gibi algılanmaktadır. Birçok üst düzey yönetici ile TKY konulu görüşme yapılacağı zaman kalite yöneticisini çağırma eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir. Oysa TKY kalite yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa, üretim, personel, pazarlama, planlama ve diğer yöneticileri de aynı oranda ilgilendirmektedir. TKY'yi kalite yönetiminin bir sorunu olarak algılamak işin yönetsel boyutu ve sorumluluğundan yöneticileri kurtarmaktadır. Bu konudaki tüm sorumluluğun ast konumundaki bir yöneticiye bırakılması başarısızlığı kaçınılmaz hale getirmektedir. TKY ast konumundaki yöneticilerin gerçekleştirebileceği üst yönetimden bağımsız eylemsel bir yöntem değildir.

Bir başka algılama hatası da ISO 9000 belgesi almaya yönelik çalışmaların sonuçlanması ile TKY'nin gerçekleştiği kanısıdır.

B. Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci

Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişme ve süreç geliştirmeyi baz alan bir yönetsel yaklaşımdır. Örgütte süreç geliştirme ve sorun çözme konusunda grup dinamiği içinde çalışarak katkıda bulunacak olan insanların motivasyonunun sağlanması gerekmektedir.

İşletmelerde yönetimin astlara olan güvensizliği yaygındır. Yine yaygın olan denetim anlayışı ise sorunların kaynağına değil, suçlu aramaya yönelmektir. Yönetimin denetim anlayışı suçlu aramaktan çok, sorunun nedenlerini belirlemek ve çalışanların katılımı ile bu sorunların çözümünü sağlamak olmalıdır. Bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilebilmesi için yönetimin geleneksel, merkeziyetçi ve yakından denetimci anlayışını değiştirmesi gerekmektedir.

Yönetim anlayışının değiştirilmesi ve yöneticilerin kendini değiştirmesi kolay benimsenmemekte, güçlü bir direnç ortaya çıkmaktadır. varolan sistemin devamlılığını sağlamayı grev olarak gören üst düzey yöneticiler, tüm yetkileri tek karar noktasında bulundurmaktadırlar. Bu anlayışla uyguladıkları, denetimi sürdürme çabaları ise değişime karşı direnç şeklinde sonuç vermektedir.

³⁵ İsmail TÜRKMEN, "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995, s.148

C. Araç Odaklı Olma

Kimi yöneticiler TKY sisteminin bazı araçlarını tek başına amaç olarak almaktadırlar. Örneğin tek başına Kalite Çemberleri uygulamalarını nihai amaç olarak görmek, Tam Zamanında Tedariki varolan sistemi geliştirip değiştirmeden uygulamaya çalışmak, ya da ISO 9000 standardı belgesini almayı yeterli görmek gibi yaklaşımlar sistemin gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdir.

D. Örgüt Kültürü Kavramına Yetirince Önem Vermeme

Örgüt kültürü konusunun önemsenmemesi ya da bu konuya bir moda kavram olarak yaklaşılması durumunda TKY'nin başarısından söz edemeyiz. Toplam Kalite örgüt içerisinde bir yaşam tarzı olarak benimsenir ve uygulanırsa başarı elde edilecektir. İnsana önem verilmesi gerektiğini söyleyip bunun tersini uygulayan bir yönetim anlayışı kendisini kandırmaktan öteye gidemez.³⁶

E. Süreç Geliştirmeyi Tek Yönlü Görmek

Grup dinamiği içinde çalışılarak gerçekleştirilmesi beklenen bu etkinlikler bütün algılanıp uygulamaya konmalıdır. Ancak yaygın olan, süreç geliştirmesinin sadece üretim süreçlerinin geliştirilmesi olarak kabul edilmesi ve yönetim süreçlerinin de geliştirilmesinin gözardı edilmesidir.

F. Birimler Arası Hatalı Rekabeti Özendirmek

Rekabet, gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olmakla birlikte örgüt içinde birimlerin ya da kişilerin, rekabet değil, işbirliği içinde olmalı gerekmektedir. Kişiler veya birimler arasında acımasız bir rekabetin olması iç iletişimi ve bilgi akışını engellemektedir.

G. Danışmanla Çalışma Alışkanlığının Olmaması

Birçok işletmenin tepe yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yeni yönetsel sorunlara deneyimlerle kazanılan bilgilerle yaklaşılması, yetki devretmeme alışkanlığı ve örgüt dışı uzman/danışmanla çalışılmaması, onarılmaz hataların yapılmasına neden olmaktadır.

H. TKY Konusundaki Sorumluluğu Bir Birim Yöneticisine Devretmek

Yetki devrinin gerekliliği her ne kadar savunulan bir durumsa da, Toplam Kalite Yönetimi konusunda üst yönetimin liderliği devredilemez ve vazgeçilemez bir görevdir. TKY teknik değil yönetsel bazlı bir konudur ve üst yönetimin liderliği zorunludur. Üst yönetici bu konudaki görev ve sorumluluklarını devredemez.

³⁶ Ali DAĞDEMİR, Toplam Kalite Yönetiminin Uygulamasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Tusaş Motor Sanayii A.Ş. Toplam Kalite Modelinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1996, s.49.

I. Üst Yönetimin TKY'yi Askıya Alma Eğilimi

Önceleri TKY konusunda girişimlerde bulunan, önemine inandığını açıklayan bazı üst yöneticiler, yönetim alışkanlıklarını değiştirmeleri gerektiğinde veya kriz dönemlerinde çalışmalara ara verme eğilimindedirler. Kriz dönemlerinde daha da yaygınlaşması gereken yetki devri yerine geleneksel yönetim anlayışının bir yanılığısı olan aşarı merkeziyetçiliğe dönüş yaygın bir yönetsel uygulama hatasıdır.

2. ORTA DÜZEY YÖNETİCİ VE UZMANLARDAN KAYNAKLANAN ENGELLER

A. Astların Başarisından Hoşnutsuzluk

Astlar tarafından oluşturulan kalite çemberleri ya da süreç geliştirme (kaizen) amaçlı grupların yaptıkları çalışmalar ile bazı sorunları çözmeleri kimi uzman/mühendisleri rahatsız edebilmektedir. Bunun sonucu olarak gruplara yardım etmeme ve bilgi aktarmama eğilimi kendini gösterir.

B. Birim Yöneticileri Arasındaki Rekabet

Birim yöneticileri arasında rekabet varlığı, birimler arasında bilgi akışını ve işbirliğini engelleyen önemli bir faktördür. İletişimin bilgi içerikli ve çok yönlü işlememesi, hem grupların çalışmalarını engelleyecek, hem de sorunların gerçek boyutları ile algılanamamasına neden olacaktır.

C. Orta Düzey Yöneticilerle Mühendisler Arasında Rekabet

Orta düzey yöneticiler ile mühendis ve uzmanlar arasında yönetsel erkin paylaşımı ya da yükselme hırsı nedeniyle bir rekabetin varlığı TKY'nin başarısını olumsuz etkileyecektir.

D. Uzman ve Mühendislerin Meslek Odaklı Yaklaşımı

İşletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin mühendisler tarafından tümüyle teknik bir konu olarak algılanması, insan faktörünün gözardı edilmesine neden olmaktadır. Benzer biçimde, bazı işletmeciler de TKY'nin teknik boşutunu bırakıp, sadece insan ve yönetim açısından yaklaşmaktadırlar. Bu hataların önlenmesi için gerek işletmecilerin, gerekse mühendislerin çok yönlü uzmanlaşmaları gereklidir.

3. YÖNETİCİ OLMAYAN ÇALIŞANLARDAN KAYNAKLANAN ENGELLER

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, yönetim ile birlikte çalışanların inancı ve katılımı da sağlanırsa başarılı olabilir. TKY insana öncelik veren bir sistemdir. Çalışanların tatmini, motive edilmesi, yönetime katılımlarının sağlanması ve yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkarılması öncelikle işletme yönetiminin onlara değer verdiğini hissettirmesi, güven vermesi ile gerçekleşecektir. Toplam Kalitenin çalışanlara iyi anlatılması, eğitimler verilerek benimsetilmesi, bir yaşam tarzı ve kültür olarak öğretilmesi ile başarılması mümkün olacaktır.

Personel devrinin çok olduğu, en küçük bir sorun karşısında işçi çıkarmaların yoğun olduğu, ücret pazarlıklarının uzun sürelerde çözümlenemediği, toplu pazarlıkların genellikle grevlerle noktalandığı işletmelerde çalışanların katılımının sağlanması mümkün değildir. Çalışanların motivasyonu işçi işveren arasında karşılıklı güven ve saygının bulunması en temel şartlardan biridir. Aslında bu konu da üst yönetimin tutumu ile yakından ilgilidir.

Çalışanlar, yönetimin beklentilerini gerçekleştiriyor ise Toplam Kalite Yönetiminin başarısından söz edilemez. Benzer şekilde, çalışanların beklentileri, işletme yönetimi tarafından karşılanmıyorsa, bu durum karşısında çalışanlardan yönetime katılmaları beklenemez.³⁷

³⁷ DAĞDEMİR, s. 53.

İkinci Bölüm

SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE KALİTE

I. SÜPERMARKET İŞLETMELERİ

Süpermarket ilk kez ABD’de doğup, gelişmiş ve buradan da sosyalist ülkeler de dahil olmak üzere bütün dünyaya yayılmış bir kurumdur. Süpermarket bugün Amerikan gıda dağıtım sisteminin etkinliğinin ve bu ülkenin refah ve bolluğunun bir simgesi durumundadır.

Süpermarket fikrini oluşturan en önemli iki etken, ilk kez 1912 yılında uygulama alanına konulan <peşin öde götür> ve <self servis> yöntemlerinin uygulanması olmuştur.

ABD’de ilk prototip süpermarketler 1930 yılında Los Angeles ve New York’da ortaya çıkmıştır. Gerçek anlamda ilk süpermarket Michael King Kullen tarafından New York Jamaica’da açılmıştır.

Bugün Amerika’da süpermarket kurumu öyle gelişmiştir ki, ilk tür süpermarketlere <klasik> ya da <konvansiyonel> süpermarketler denilmektedir. Çünkü son yıllarda klasik süpermarketlerin yanında aşağıda açıklanan süpermarket türleri ortaya çıkmıştır.

1. Karma (kombine) süpermarket: Mağaza satış alanının yarısının gıda maddelerine öteki yarısının da gıda dışı maddelere ayrıldığı süpermarketler.
2. Süper Mağazalar: Tüm mağaza satış alanı içinde en az 2.500 metrekarelik bir alanı kaplayan klasik veya karma süpermarketlerdir. Bu mağazalara <süper süpermarket> de denilmektedir.
3. İndirimli Süpermarket: Genellikle imalatçıların markalı mallarını, imalatçıların gösterdiği perakende fiyatın çok altında bir fiyatla satan ve tüm süpermarket tekniklerini uygulayan mağazalardır. Başka bir tanıma göre de indirimli süpermarket, klasik süpermarketlerden daha çok çeşit bulunduran, gıda maddelerinin % 50’sini süpermarketlerden % 5-7 oranında düşük fiyatla satan, daha geniş bir alanı kaplayan ve çalışma saatleri daha kısa olan mağazalardır.
4. Gıda Ticaret Merkezi (Food Emporium): En az 4.000 metrekareden başlayıp, yıllık satışları 7 ila 14 milyon dolar arasında olan dev gıda mağazalarıdır. Bunlar genellikle kara yollarında yerleşik, ticaret alanları en az 8 km yarıçapında, klasik

süpermarketlerden % 5-6 daha ucuz, 3-8 kat daha büyük ve 24 saat açık olan süpermarketlerdir.

Etimolojik yönden <üstün pazar> veya <dev pazar> anlamına gelen süpermarket, mağaza satış alanı, satış hacmi ve yönetim biçimleri bakımından aynı tür ticareti yapan, alışılmış, geleneksel gıda perakendeci mağazalarından üstün veya daha büyük bir perakendeci tipidir.

Süpermarket için çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Bu tanımlardan önemli görünenler aşağıda sıralanmıştır:

Uluslararası Self Servis Örgütü'ne Göre Süpermarket; en azından 400 metrekare satış alanı olan, temel olarak çabuk bozulabilir gıda maddeleri de dahil olmak üzere, bakkaliye maddeleri ve toplam satışların en fazla 1/3'ü kadar gıda maddeleri satan self-servis ve bölümlü self-servis mağazasıdır.

Süpermarket Enstitüsü'ne Göre Süpermarket <Haftada en az 20.000 veya yılda 1.000.000 dolarlık satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır.>

Yukarıdaki tanımlamalardan da görülebileceği gibi, çeşitli ülkelerde çeşitli zamanlarda yapılan tanımların çoğu ortak iki temel ölçü birimine doğru yaklaşmaktadır:

1. Metrekare olarak satış alanı ve/veya
2. Haftalık veya yıllık satışlar tutarı.

Bu iki ölçütten aynı zamanda perakendeci mağazaların prodüktivite ve karlılıklarının ölçülmesinde yararlanılmaktadır. Ancak hangi satış miktarının ve kaç metrekare alanın bir süpermarket için optimum sayılabileceği konusunda kesin bir şey söylemekte güçlük vardır. Bununla birlikte bir gıda mağazasının süpermarket sayılabilmesi için belirli bir genişlikte olması da zorunludur. Bu genişlik o işletmeye süpermarketin gerektirdiği iş bölümü ve uzmanlaşma olanağını sağlayacak ölçüde olmalıdır. ABD'de ortalama süpermarket alanı 2403 metrekare olup, bunun yaklaşık % 79'u satış alanıdır. Avrupa'daki süpermarket alanları ise ortalama olarak 1.000 metrekareye yakındır. Fransa ortalaması ise 1.643 metrekaredir.³⁸

Süpermarket mağazalarını da malların bölümlendirilmesine benzer biçimde, ama o bölümlendirme ile karıştırmadan bölümlendirebiliriz.

Kolayda mağaza (convenience store) alışveriş için kolayca ulaşılan, ya yakınlarda olan, ya da her yönden ulaşım imkanlarına sahip kent merkezinde kuruluş yeri olan mağaza gibi otomobili bol ülkelerde park sorununu çözmüş; mağazada aradığını çabucak bulacak biçimde yerleştirme ve düzenlemeye sahip ve de kuyrukta fazla beklemeden sepetteki emtianın çabucak bedelinin saptanıp ödemenin yapılıp çekip gitmenin kolay olduğu mağazalar da kolayda mağazalar arasında sayılırlar. **Beğenmeli mağazalar** alışveriş mağazaları da diyebiliriz ama shoppingi goods terimini beğenmeli mallar terimi ile Türkçeye aktardığımızdan bununla tutarlı olabilmek için beğenmeli mağazalar diyoruz. (Shopping stores). Bu mağazalar da tür ve çeşit bolluğu, bir başka deyimle ürün karması

³⁸ Kemal KURTULUŞ, "ABD' deki Beyaz ve Kahverengi Eşya Perakendecilik ve Pazarlama Sistemlerindeki Gelişmeler", Pazarlama Dünyası, Yıl. 4, S. 22, Temmuz-Ağustos 1990, s.17.

II. TÜRKİYE'DE SÜPERMARKETLER

Türkiye'de ilk süpermarketin İstanbul Şişli'de kurulan Çankaya Pazarı olduğu ileri sürülmektedir. Ancak 1955 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından İstanbul'da kurulan Migros Türk Türkiye'de süpermarket fikrinin tam anlamıyla uygulamaya geçirdiği bir kuruluş olmuştur. Yalnız İstanbul'da yerleşik olan Migros Türk T.A.Ş.'nin 1982-1983 yılı itibariyle 17 süpermarket ve self servis gıda mağazası varken 1996 yılında bu sayı yurt içi ve yurtdışı olmak üzere yüzü aşmış bulunmaktadır.

Migros Türk'den sonra Türkiye'de modern gıda perakendeciliğinde doğrudan bir kamu girişimi olarak 1956 yılında GİMA (Gıda ve İhtiyaç Maddeleri) T.A.Ş.'nin kuruluşu görülmektedir..

Ancak Türkiye'de süpermarketlerin asıl gelişimi, ekonomik kalkınma ve özellikle gıda endüstrisindeki göreceli gelişmeye koşut olarak 1970 yılında başlamış ve 1980'den itibaren de hızlanmıştır. Bugün Türkiye'deki süpermarketlerin kesin sayısı bilinmemektedir. Bununla birlikte kişisel gözlem ve araştırmalar Türkiye'de Batı ölçülerine göre süpermarket sayılabilecek işletme sayısının son derece az olduğunu göstermiştir. Son yıllarda ekonomik koşulların zorlamasıyla klasik bakkallardan bir kaç kat daha geniş <yarı toptancı yarı perakendeci> nitelikteki, gıda perakendecilerinin sayısında hızlı bir artış görülmekle birlikte, bulundukları reyonlar bakımından bu kuruluşların çoğunun süpermarket olarak kabul edilebilme olanağı yoktur.

Yapılan araştırmalar Türkiye'de süpermarket ve süpermarket benzeri kuruluşların çeşitli sorunlarının bulunduğunu ortaya koymuştur. Ekonomik koşullardaki gelişmelere koşut olarak bu sorunlardan örneğin, çeşit azlığı gibi bir bölümü bugün ortadan kalkmış olmakla birlikte, süpermarketler halen ciddi sayılabilecek sorunlarla karşı karşıyadırlar. Araştırma sonuçlarına göre söz konusu sorunlar aşağıda özetlenmiştir;

- Geniş ölçekli kuruluş yeri bulunmasında güçlükler, ✓
- Kuruluş yeri seçimi araştırma yöntem ve tekniklerindeki yetersizlikler, ✓
- Fiyatlar genel düzeyindeki yükselişler, ✓
- Tedarik kaynaklarının mal tesliminde ve diğer fiziksel dağıtım faaliyetlerinde sistemsiz ve yavaş çalışmaları, ✓
- Envanter yönteminde yetersizlikler, ✓
- Tedarik kaynaklarının küçük ölçekli olması nedeniyle sürekli ve yazılı alım sözleşmeleri yapılamaması, ✓
- Her düzeyde yeterli ve kalifiye personel bulma sorunları, ✓
- Gıda maddeleri ihracatının yurt içinde kıtlık ve pahalılık meydana getirmesi,
- Otopark sorunu, ✓
- Mağazalarda hırsızlık, ✓
- Et ve süt ürünlerinin aşırı miktarda fire vermesi, ✓
- Standardizasyon sorunları, ✓
- Fabrika çıkışlı ürün ve yapınlarda etiketlemedeki yetersizlikler. ✓

III. SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE REKABET VE YENİ STRATEJİLER

Ekonomiler nasıl bir dönem geçirirse geçirsin her döneme uygun rekabet stratejileri uygulanmaktadır. İşletme ya da kuruluşun büyüklüğüne, tipine, yer aldığı ülke ya da ülke grubuna göre değişebilmekle birlikte süpermarketçilikte rekabet, 'satışları artırma' ve 'maliyetlerin kontrolü' gibi iki temel unsur gözetilerek sürdürülmektedir. Ancak bu iki unsurun uzun dönemde geçerliliğinin sağlanmasının günlük değişmelerle, kararlarla, uygulamalarla değil,

- I. Yönetim geliştirme,
- II. Teknoloji uygulama,
- II. İnsan kaynaklarını geliştirme,
- IV. Çevre etkileşimlerini gözetme

gibi uzun dönemli analizlerle ve uygulamalarla mümkün olabileceği de açıktır.

Süpermarket sektörünün en önemli özelliği, dağıtım kanalındaki diğer oluşumlara göre tüketiciye en yakın yerde bulunuyor olması ve faaliyetlerini tüketiciden gelen enformasyona bağlı olarak geliştirme şansına sahip olmalarıdır. Bu özellik süpermarketleri strateji geliştirme ve uygulamada diğer sektörlerle göre daha uygun koşullara sahip kılmaktadır. Ancak, strateji seçiminin veya değişikliğinin süpermarket kuruluşlarının büyüklüğüne bağlı olarak da daha kolay veya daha zor olabileceği açıktır. Örneğin küçük ve orta boy ölçekli kuruluşların bu konuda daha esnek olabildikleri bilinmektedir. Son dönemlerde büyük ölçekli kuruluşların bu esneklik avantajından yararlanabilmek için gerek üretim gerekse dağıtım kanallarında bünyelerine küçük ve orta ölçekli kuruluşları dahil etme çabası bu yargıyı doğrulamaktadır.

Bu yayılmanın ortaya çıkardığı bir diğer sonuç da tüketiciye sunum şeklindeki değişmelerdir. Avrupa Topluluğu raporlarında, günümüzde yığın veya geneli perakende sunumdan uzmanlaşmış perakende sunuma doğru bir yönelme olduğu, bunun amacının da piyasa dilimlemesinin temel pazarlama kurallarını, hedef tüketicileri, tüketici güdülerini ve değerlerini tanımlayarak, gereksinimlerini karşılayacak şekilde uygulamak olduğu belirtilmektedir.

Süpermarket sektörünün dinamizmi, herhangi bir dönemde perakendeci tiplerden herhangi birinin artık geçerli olmadığını söylemeyi de engellemektedir. Bu konuda ancak şu söylenebilir ki o da perakendeci tipleri değişiminden çok iç unsurlarda değişiklikler sağlayabilen firma ya da kuruluşların geçerliliğinin sürekli olduğudur. Örneğin büyük ölçekli gıda perakendecileri olan hipermarketler güney Avrupa'da hızla yayılmasına karşın büyümeleri kuzey Avrupa'ya göre daha yavaş olmaktadır. Ülkelerin özgün koşullarının gelişme sürecini belirlemedeki rolü çok açık bir şekilde ortaya çıkmakta, her yeni gelişen hipermarket daha ileri ve yeni teknolojiler kullanmak şansına sahip olmaktadır. Bu durumda diğerleri için bir yenilenme ve modernizasyon süreci gerekli olmaktadır. Böylece zincirleme bir etki ile geçersizlik yeniden geçerliliğe dönüşebilmektedir.

Uzmanlaşmış perakende sunumunun gelişmesi ve tüketici gruplarının yakından takip edilerek belirlenmesi, küçük ölçekli perakende tipleri için daha uygun bir seçenek haline gelmektedir. Örneğin resesyon dönemlerinde tüketicilerce daha tercih edilir hale

gelen indirim mağazaları tüketiciye yönelik spesifik formatlar geliştirme ve tüketici talebini takip etmede oldukça başarılı sonuçlar elde etmektedir.

Süpermarket işletmelerinde satışları artırmaya yönelik çabalardan birisi sunum yöntemlerindeki değişikliktir. Sunum yöntemleri değişikliği belirli perakendeci tipleri için yeni tiplere dönüşüm, belirli perakendeci tipleri için de mevcut yapı içinde içsel düzenlemelerle sağlanabilmektedir. Sunulan ürün çeşitliliği ve bulundurulmuş marka sayısı da satış artırmada üzerinde önemle durulan konulardır.

Maliyetlerin kontrolü konusu ise, 'maliyet yapılarının yönetimi' konusundaki gelişmelerle sağlanmaktadır. Maliyet, tekrar satışa sunulmak üzere satın alınan ürünün maliyeti ile sınırlandırıldığında ya da sadece bundan ibaret gibi düşünüldüğünde, ölçek veya etkinlik gibi kriterler ölçülerek satın alma gücü karlılığın maksimizasyonunun önemi ortaya çıkmaktadır. Bu hususa önem veren perakendeciler son dönemlerde maliyet yapılarının yönetimine ilgi göstermeye başlamışlardır.

Maliyetleri yakından etkileyen bir diğer husus da ürünlerin merkezi depolardan satış noktalarına ve tüketicilere sunum, kısacası dağıtım yönetimi dir. Bu konudaki seçimleri kuruluşların organizasyonel yapılarına bağlı olarak değişebilmektedir.

Maliyet konusundaki dikkate alınması gereken bir başka konu, istihdam yapılanmasıdır. Özellikle yarı zamanlı çalışanlar oranının artması, zayıf ticari dönemlerde personel sayısını kontrol etmeyi ve 'işgücü maliyetlerinin yönetimini' kolaylaştırmaktadır.

Ayrıca, hem satışları artırma hem de maliyetlerin kontrolü açısından etkili olabilecek bir unsur da perakendecilikte 'özel ürün' sunumundaki artıştır. Örneğin Avrupa Topluluğu'nda bazı gıda perakende zincirlerinde özel ürünlerin, hızla değişen ürün çeşitlerinin % 30'u düzeyine ulaştığı, bunun da kalite kontrol, ürün geliştirme ve kabul edilebilir bir kalite/fiyat oranı oluşturma yönünden oldukça yararlı sonuçlar meydana getirdiği belirtilmektedir.

Süpermarket işletmelerindeki değişmelerin ve yönelimlerin temelinde süpermarketçilik teknolojisinin desteği ile yönetim becerilerinin geliştirilmesi yatmaktadır. Enformasyon teknolojisinin önemini ve değerini kavrayan süpermarket işletmeleri teknolojik yatırımlara hız vermeye başlamıştır. Süpermarketçilik yatırımlarına destek olan unsurlardan birisi uluslararası standartların geliştirilmesi sürecine girilmiş olmasıdır.

Teknoloji yanında, işletme yönetiminde en önemli unsurlardan birisinin 'yönetimsel özellikler' veya 'yönetimsel beceriler' olduğu da açıktır. Teknoloji ve onun sağlayacağı enformasyon, yönetim için yalnızca bir araçtır. Bu nedenle yönetimsel amaçlara uygun enformasyon türünün belirlenmesi ve buna uygun teknolojik yatırımlara gidilmesi önem taşımaktadır.

Günümüz süpermarket işletme yönetiminin tüketici yönelimli çabalarının sonucunda, süpermarketçiliğe getirdiği yeni eğilimler şu şekilde özetlenebilir:

1. Belirli yöreler perakendeci tipleri için uzmanlaşma,
2. Belirli dönemler ve süreçler için indirim hatları uygulaması,
3. Ürün çeşitliliğinin, marka sayısının, özel ürün oranının artırılması,
4. Çalışma saatlerinin uzaması, ulaşılabilirlik oranının yükseltilmesi,

5. Dizayn unsuruna önem verilmesi,
6. Teknolojik ihtiyaçların saptanmasına verilen özel önemdir.

Günümüz perakendeciliğinde özellikle incelenmesi ve irdelenmesi gereken bir gelişme de 'uluslararasılaşma' dır. Küresel bir pazarda faaliyet gösteren küresel şirketler için artık dağıtım, finans, teknoloji tek bir bölge ya da yöre ile sınırlanmamaktadır.

1990'ların başında AT perakendecileri için stratejik seçenekleri gösteren aşağıdaki şekil, büyük firmalar için yeni stratejilerin artık ulusallıktan oldukça uzaklaştığını gözler önüne sermektedir.

<i>1990'ların Başlarında AT Perakendecileri İçin Yeni Stratejiler⁴⁰</i>		
	<i>Avrupa Stratejileri</i>	<i>Küresel Stratejiler</i>
<u>Seçenekler</u>	KOBİ'ler: İşbirliği Gruplar: İşbirliği/kazanım/bağımsız yaklaşım	KOBİ'ler: Yok Gruplar: İşbirliği/kazanımlar
<u>Perakendeci</u>	Hipermarketler (Güney ve Batı Avrupa)	H. marketler ABD, Kanada, Tayvan, G. Amerika
<u>Tipleri</u> (Örnekler)	İndirimli mağazalar(Güney Avrupa) Büyük-ölçekli uzmanlaşmış mağazalar (AT)	Bölümlü mağazalar (Kore, Tayland) Büyük-ölçekli uzmanlaşmalar (Japonya)
<u>Hedef Pazar</u>	AT, EFTA, ECO	Küresel
<u>Seçenekler</u>	<i>Uzmanlaşma, Birleşme</i> KOBİ'ler/Gruplar bağımsız yaklaşım, yeni teknolojilerin girişi.	<i>Farklılaşma, Yenileşme</i> KOBİ'ler: İşbirliği Gruplar: Bağımsız yaklaşım
<u>Perakendeci</u> <u>Tipleri</u>	Uzmanlaşmış gıda mağazaları Büyük-ölçekli gıda satış noktaları Ev eşyası uzmanları, bölümlü mağazalar	Bölümlü mağazalar- Uzmanlaşmış satış noktaları, posta siparişi Hipermarketler- Büyük ölçekli uzmanlaşmış satış noktaları Süpermarketler- İndirim mağazaları
<u>Hedef pazar</u>	Ulusal	Ulusal ve Avrupa içi

Küresel stratejilerin başarıya ulaşmasının temelinde ise, yeni yönetim piyasalarında doygunluğa erişilmemiş olması yer almaktadır. Küresel firma ve şirketler için uluslararası ölçekte doygunluk diye bir sorunun olmadığı açıktır. Ulusal ölçekte doygunluk tartışmaları sürmesine karşın ulusal ve yerel doygunluk sorununun da çeşitli şekillerde aşıldığı görülmektedir. Uluslararası piyasalarda kalıcı olmanın yöntemlerinden birisi de mağaza imajının yaygınlaştırılması ve tüketici taleplerine uyum sağlayabilme yeteneğidir.⁴¹

⁴⁰ EUROSTAT. "Retailing in the European Single Market", 1993, s. 25.

⁴¹ Canan ARIKBAY, *Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 572, Ankara, 1996, s.65.

IV. BİR SÜPERMARKET İŞLETMESİNİN OPERASYONLARINDA KALİTE

Kalite süpermarket işletmelerinde sipariş ve ürün temininden, kasalarda müşterinin aldığı ürünlerin konulması ve müşteri şikayetlerinin giderilmesine kadar aşağıda yer verilen bütün operasyonlarına girer:

- Tedarikçilerle ilişkiler.
- Stok için sipariş verilmesi.
- Siparişlerin teslim alınması.
- Boşaltma.
- Ambalajdan çıkartma.
- Teslimat programları.
- Finansman.
- Personel temini.
- Personelin eğitimi.
- Personele nezaret edilmesi.
- Personel çalışma programları.
- Kontrol görevlerinin belirlenmesi.
- Personel promosyonları.
- Ekspres hesap ödeme düzenlemeleri. ✓
- Stok kontrolü.
- Temizlik ve bakım fonksiyonları.
- Çek ve kredi kartı ile yapılan ödemeler (politika, prosedür ve kontrol)
- Çalışma saatleri.
- Müşteriler için dinlenme ve ihtiyaç giderme imkanları.
- Müşteri şikayetleri bölümü.
- Dış düzenlemeler.
- İşgörenler için dinlenme, ihtiyaç giderme olanakları.
- Müşterilerin özel siparişlerinin karşılanması.

Aşağıda müşteri için önemli olan hizmetler açıklanmaktadır:

- Bir satış görevlisi hemen bulabiliyor mu? Satış görevlileri uygun yerlerde ve yeterli mi? Satış görevlisi olmaması nedeniyle gecikme yaşanıyor mu? Beklemek zor mu? Müşteriye beklerken bir sıra numarası veriliyor mu?
- Uzun beklemeleri engelleyecek sayıda kasa var mı? Bir kaç parça ürün alanlar için ekspres kasa var mı?
- Yönetim kasa önünde bekleme konusunu nasıl çözmeyi düşünüyor? ✓
- O an için mağazada olmayan, ancak bir müşteri için yapılan siparişler nasıl izleniyor? Çok fazla gecikme oluyor mu? Bu siparişler dikkatli bir şekilde kontrol ediliyor ve izleniyor mu? Siparişler gelir gelmez müşteriye haber veriliyor mu? Müşteriye siparişin teslim tarihi söylenirken tedarikçiden bilgi alınıyor mu?

- Stok politikası nedir? Bir müşteri “henüz satılmış” olan bir üründen almak isterse ne yapılmaktadır? Müteriye hemen sipariş açabileceği mi söylenir, yoksa yalnızca “elimizde hiç kalmadı” yanıtı mı verilir?
- Müşterinin geri getirdiği ürünlerle ilgili olarak ne gibi bir uygulama yapılmaktadır? Bedel geri ödenmekte midir? Benzer ürünle değiştirilmekte midir? Bozuk ürünün bedeli kadar başka bir ürün verilebilmekte midir?
- Taşıma ve ambalajlama uygulamaları nelerdir? Poşetler aşırı mı doldurulmaktadır? Poşetler altından tutulmadan taşınmamakta mıdır? Kasalarda ürünleri cinslerine göre poşetlere koyan görevliler var mıdır?
- Müşteri şikayet prosedürleri var mıdır? Müşteri şikayetleri nasıl giderilmektedir?

1. MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ

Aşağıda özellikle süpermarketlerde meydana gelen müşteri şikayetleri yer almaktadır:

- *Ürünler*: Stoktaki eksiklikler; stok kalitesi; stok koşulları; markalar; birim fiyatları; diyet ürünleri; evrensel ürün kodu kullanılması; hasarlı ve/veya kusurlu ürünler.
- *İşgörenlerin performansı, davranışları ve yeterlilikleri*: Satış elemanı; kasiyer; ambalajlama ve poşet koyma; giysi ve görünüm; insan hataları; satış elemanı sayısı; hizmet için bekleme; nezaket; soru ve isteklere karşılık verme; genel davranış; telefonla yapılan isteklere yanıt verme becerisi.
- *Fiyatlar*: Fiyat etikenleri; satış fiyatları; hasarlı eşyalarda fiyat indirimleri; fiyat değişiklikleri.
- *Hizmet*: Kasalarda geçiş süresi; bekleme; kuyrukların uzunluğu; yeni hatların açılması; iade politikası ve uygulaması; arabaların bulunurluğu; satış elemanlarının sayısal yeterliliği; kasiyerlerin sayısal yeterliliği; müşteri hizmetleri ofisi; bilgi verme ve isteklerin yanıtlanması.
- *İmkanlar*: Park sahası; dinlenme yerleri; çalışma saatleri; yerleşim; tuvaletler.
- *İç Ortam*: Genel temizlik; sigara içilmesi; ana bölümlerin tanımlanması; aydınlatma; müzik yayını; havalandırma, ısıtma ve soğutma.⁴²

Gelecekte, şirketler % 100 müşteri memnuniyeti hedefine ulaşmayı sürdürmelidirler. Çünkü günümüzde müşteriler ürünün ve hizmetin kalitesi açısından daha fazlasını talep etmekte ve kalite yapacağımız işlerde ön şart haline gelmektedir. Dolayısıyla, artan oranda değişen müşterilerin beklentilerini tahmin etmeli, anlamlı ve cevap vermeliyiz.⁴³

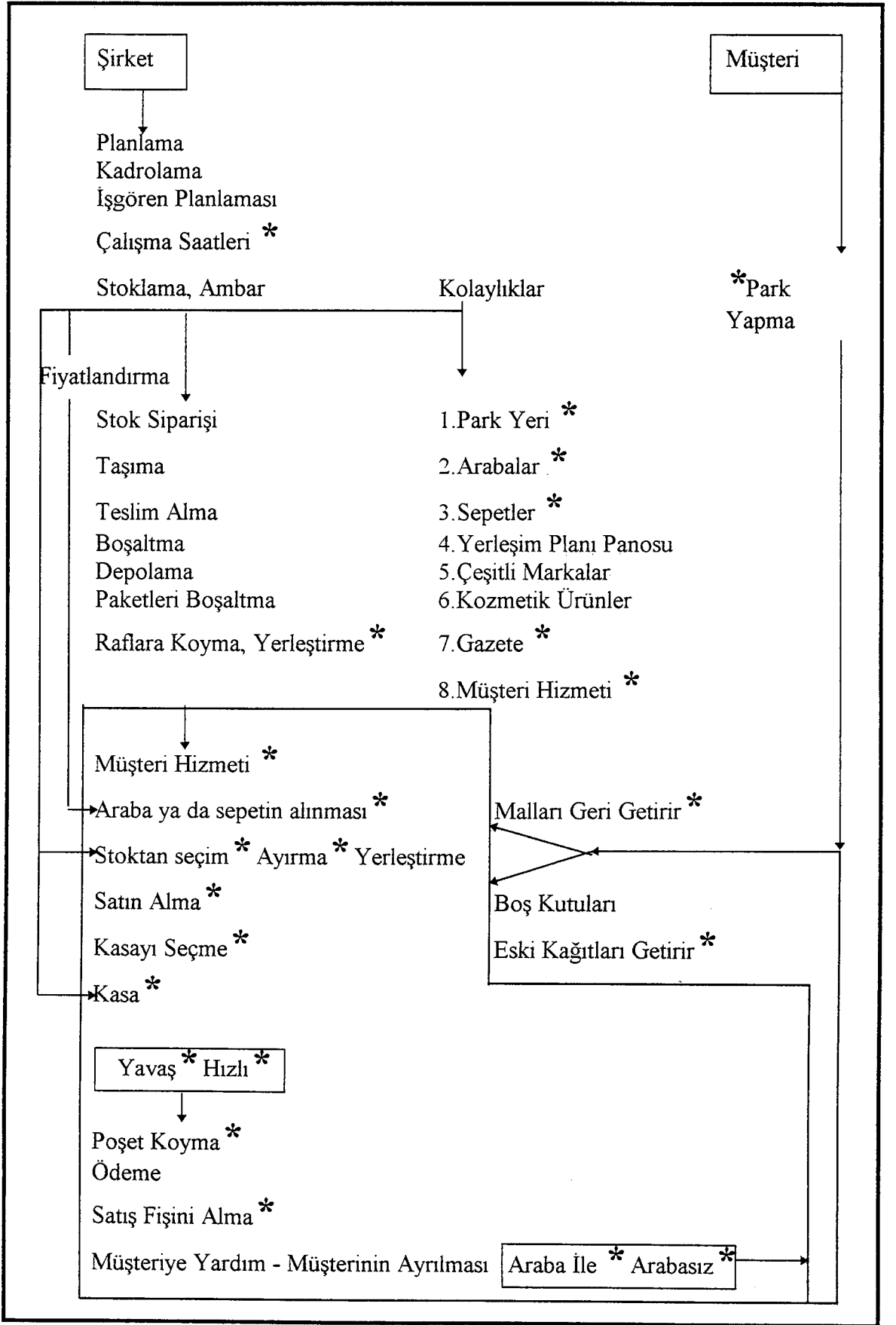
⁴² BOZKURT. “*Hizmet Endüstrilerinde...*”, s.211.

⁴³ Richard J. COLEMAN, “*Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite Yönetimi*”, 2. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KalDer Yayınları, 11-12 Kasım 1993, İstanbul, s.90.

Müşteri temaslarında elde edilen olumsuz karşılıklardan, yönetim sorunları nedenlerini ortaya çıkartabilir. Aşağıdaki şekilde bir süpermarket işletmesindeki işlemlerin iş akışı verilmiştir. İş akış şemasında hizmet sistemi bileşenlerinin nasıl tanımlandığı ve uygun ilişkilerde nasıl yerlerinin belirlendiği gösterilmektedir.

Bütün durumlarda, vurgu müşteri üstünedir. Müşteri temasları şema üzerinde gösterilmiştir.⁴⁴

⁴⁴ BOZKURT, "*Hizmet Endüstrilerinde...*", s. 11.



Şekil: Bir Süpermarketin İş Akış Şeması
(*) Müşterinin Sistem ve/veya İşgörenle Temas Kurduğu Yerler

2. SÜPERMARKETLERDE PERSONEL POLİTİKASININ ÖNEMİ

İlerleme kaydeden süpermarket işletmeleri, mağazanın başarısının, mağazanın mallarından ya da demirbaş ve donatımından daha çok personele bağlı olduğunu anlarlar. Rekabet eden mağazalar çoğu zaman benzer mallar, donatım ve satış çabalarına sahiptirler; bu nedenle, personel ayırdedici nitelik haline gelir. Mağaza satışlarındaki saatten saate ve mevsimlik yaygın dalgalanmalar ile işgörenin mesai saatlerinin ötesine uzanan tatil günü ve gece mağazacılığı part-time personelden yaygın ölçüde yararlanmayı çekici kılmıştır. Muhtemelen tüm personelin yarısı part-time işgörenlerdir. Becerikli part-time işgörenler bulmak oldukça zordur ve bu nedenle süpermarketler çok daha kapsamlı eğitime ihtiyaç duyan tecrübesiz kişileri işe almaktadırlar. Dahası, işgörenler farklı full-time ve part-time programlarının bir karışımı üzerindeyken eğitim ve işgören haberleşmeleri daha zordur.

Mağazacılıktaki yüksek işgören devir oranları pek çok faktörden kaynaklanır: Bu faktörler, iş mevsimleri; zayıf nezaret; istifalara ya da işten çıkarmalara neden olan zayıf eğitim; pekçok genç ve tecrübesiz işgörenler; başka yerlerde daha iyi işlerin mevcut olduğu inancı; işgören huzursuzluğu ve nezaretçilerden ya da üst yönetimden tatminsizlik; düşük moral, sağlıksızlık ya da belirli bir topluluktan hoşlanmamaktadır.

İşgören devir hızı yüzde 25-35'in üzerine çıktığı zaman yönetimin konuyla yakından ilgilenmesi ve dikkat göstermesi esastır. Bazı zincirleme mağaza yöneticileri bu işletmelerdeki olağan terfi yolunun bir parçası olan şehirden şehire sık sık transferlerden aşırı hoşnutsuzluk duymaya başlamışlardır. Bir yöneticiyi eğitmenin maliyetinin 8000 dolardan fazla olduğu tahmin edilmektedir. Departmanlı mağazalar, yaklaşık olarak her 10 işgören için bir yöneticiye ihtiyaç duyduklarından, bu, temel bir sorundur. Bazı mağazaların personel sorunları kısmen hızlı büyümeden kaynaklanmaktadır.⁴⁵

Toplam Kalite Yönetimi uygulanmasında daha iyi bir rol çalışanlarda temel bir değişiklik olması ve örgütün bütün bölümlerinde değişikliğe ilişkin bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla gerçekleşir. İnsanların davranışlarını değiştirecek büyük zaman ve çaba harcanmalıdır. Özellikle, dikkatler kalite bilincini artırmaya, müşteri hizmet ve tatminini artırmaya, bütün biçimlerdeki işletme firelerini ortadan kaldırmaya, tüm çalışma proseslerinde devamlı gelişmeyi desteklemeye ve daha fazla sorumluluğu kabul eden işgücüne çekilmelidir.⁴⁶

V. SÜPERMARKETLERDE KOORDİNASYON ARACI OLARAK STANDART KULLANIMI

Standartlar, iş başarısını ölçmek için miktarı belirlenmiş kıstaslardır. Standartlar amaçları kurmak ve buna ek olarak sonuçları değerlendirmek ve aksaklıkları tanımlamak için kullanılabilirler ve kullanılmalıdırlar. Mağazalar pekçok farklı standart türlerini kullanırlar ve bu standartlar için pekçok farklı biçimlerde rakamlar elde ederler. En yaygın kaynak mağazanın kendi geçmiş uygulamasıdır. Bununla birlikte, geçmişte ne olduğu

⁴⁵ Celil KOPARAL, "*Perakendeci Kuruluşlarda Personel Yönetimini Etkileyen Faktörler*". Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, Cilt: VI, Eskişehir, Haziran 1988.

⁴⁶ M. KÖSEOĞLU-D.K. HARRISON-D. LINK, "*Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü*", Verimlilik Dergisi, Sayı: 1994/4, s.36.

temeli üzerine kurulu herhangi bir standart, iş koşullarındaki güncel değişimler ve geçmiş faaliyetlerdeki zayıf noktaların geliştirilmesi için ayarlanmalıdır. Mağazalar çoğu zaman diğer mağazalarla rakam kıyaslamalarını da bir standart kaynağı olarak kullanırlar. Son olarak, birkaç standart çeşitli kaynaklardan gelebilir; brüt kar ve giderler birbirleri üzerinde bir kontrol hizmeti görürken, rutin bir iş için fiziksel üretim standardı geliştirmek amacıyla zaman ve hareket etüdü kullanılabilir.

Standart kurma yöntemi ya da ölçme yöntemi gibi pek çok yönden sınıflandırılabilir. Standartlar aşağıda mağaza faaliyetlerinin standart uygulanan yönleri açısından tartışılacaktır.

Standartlardan birincisi satış standartlarıdır. Ticaret eğilimini ölçmek amacıyla mağazanın toplam satışları geçmişteki satış hacmi ile kıyaslanabilir; fakat diğer mağazalarla kıyaslama, departmanlar arasında kıyaslama ve daha mükemmel analizler için çoğu zaman daha kesin rakamlar arzu edilir. Mağaza yöneticileri çoğu zaman farklı büyüklükteki mağazalar ve departmanlar arasında kıyaslamaya fırsat sağlamak amacıyla kat alanının her metrekaresine düşen satış tutarını (yani, satış tutarının kat alanlarının metrekaresine bölünmesini) hesaplar. Diğer satış standartları; işgören başına satış tutarı, satış işlemlerinin sayısı, ortalama satış çeki miktarı ve net satışlarla brüt satışların ilişkisini kapsar.

Bazı organizasyonlar satış tutarının çeşitli departmanlar arasında bölünmesi için standartlar kurarlar. Böylece, bir gıda zinciri iş hacminin yüzde 40'ının kuru gıda ve şarküteri ürünlerinden, yüzde 15'inin sebze meyvelerden, yüzde 20'sinin etten ve yüzde 25'inin non-food mallardan oluşması gerektiğini kararlaştırabilir. Eğer et departmanlarının satışları yüzde 20'nin altına düşerse, et departmanlarının gereken biçimde işletilmediği konusunda yönetim uyarılır. Böyle bir uyarı yararlıdır, fakat uygun görüş açısı içinde yapılmalıdır. Bu tür bir analizde, bütün departmanlar için toplam rakam daima yüzde 100'dür. Eğer bir departman olağanüstü iyi satışlara sahipse, diğer rakamlar, öteki departmanlar tatminkar bir biçimde çalışıyor olsalar bile azaltılacaktır. Bu örnekte, eğer kuru gıda ve şarküteri ürünleri departmanı payını % 45'e yükseltirse, diğer departmanlar otomatik olarak % 5 kabeceklerdir.

Yine bir başka tür satış standardı mağazanın rakiplerine karşı satış sonuçları ölçer. Rakip mağazalardan alış-veriş etmek (ve onların iş hacimlerini tahmin etmeye çalışmak), toplumdaki perakende satışlara ilişkin yayınlanan istatistikleri kullanmak ya da müşterilere belirli mal türlerini nereden aldıklarını sormak yoluyla bilgi toplanabilir. Bu tür bir pazar araştırması çalışması mağazacılık araştırmasının faaliyet alanına girer. Sonuç rakamları mağazanın "pazar payını" göstermeye yardımcı olacaktır.

Standartlardan ikincisi ticari standartlardır. Bu standartlar mağazanın satın alma ve fiyat belirleme uygulamalarının etkinliği ile ilgilidir. Başlıca ölçülerden bazıları; başlangıçtaki ortalama fiyat yükselişi, fiyat indirim oranı, brüt kar ve stok dönme hızıdır. Yukarıda değinilen satışların bölünmesi gibi, gerçekten fiziksel bir faaliyeti ifade etmesi nedeniyle, devir oranı bir fiziksel standart olarak adlandırılır; bu durumda mağazanın stokları içinden hareket eden mal miktarındaki ortalama hız sözkonusu olmaktadır. Devir oranı çoğunlukla bir tutar rakamının bir başka tutar rakamına bölünmesiyle -örneğin, satış tutarının perakende satış fiyatı üzerinden ortalama stoklara bölünmesiyle- hesaplanabilir, bu doğrudur.

için kesin ölçüler geliştirmek çok zordur ve pekçok derin felsefi, kavramsal, teorik ve teknik sorunların çözümünü gerektirecektir. Örneğin A.B.D.'de başlıca mağazalardan biri olan Dayton Hudson toplumsal katkılarının yıllık raporunu yayınlamaktadır.⁴⁷

⁴⁷ Celil KOPARAL, "*Zincirleme Mağaza Yönetiminde Koordinasyon Aracı Olarak Standartların Kullanılması*", Anadolu Üniversitesi , İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: VIII, S: 1-2, 1990, s. 83.

Üçüncü Bölüm

TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER VE SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE SATIN ALMA

Tedarik fonksiyonu insanlık tarihi kadar eskidir. Bu konu, ilk defa insanın kendi elinde bulunan bir şeyi, hemcinsinde bulunan bir başka şeyle değiştirdiği veya trampa ettiği zaman başlamıştır. İster kişisel ihtiyaçlar için olsun, ister organize edilmiş faaliyetler için olsun insan faaliyet ve refahı yönünden önem arzeden tedarik, daima temel bir fonksiyon olagelmıştır. Pazarlama uzmanları, ihtiyacı olduğu mal ve hizmetlerin bilinçli bir alıcısı haline getirmek için kendisini eğiten bir kimsenin, aynı kaynaklardan alım yapan daha az biliçli bir kimseye göre % 10'dan % 20'ye kadar hayat standardını yükseltebileceğini ötedenberi kabul edegelmiştir. Tüccarlar eskiden beri bilirler ki <yerinde ve uygun bir şekilde satın alınmış bir mal, yarıyarıya satılmış demektir.> Tüccarın, tekrar satmak üzere mal satın almalarına karşılık, bir başka alıcı sınıfı da, malı tüketmek veya onun bünyesinde bir değer katkısında bulunulmuş demektir.

İşletmelerde tedarik bölümü üretim/hizmet kontrolü, stok kontrolü, mühendislik, bakım ve diğer bir başka bölüm veya malzeme istemeye yetkili kısım tarafından düzenlenen ihtiyaç pusulasında işaret edilen malzemelerin istenen cins ve miktarda satın alınmasından sorumludur. Tedarik bölümünün, malzeme spesifikasyonu ve seçimiyle ilgili olarak, diğer dairelere tavsiyelerde bulunma, sorular sorma ve hatta ikazlarda bulunma gibi hak ve görevleri varsa, orada tedarik fonksiyonunun ve firmanın işleyişine dinamik bir değer katkısında bulunulmuş demektir.

Tedarik bölümünün ana görevleri şu guruplara ayrılabilir:

- a) İhtiyaç pusulasında gösterilen malzeme spesifikasyonlarını; imkan bulduğunda standartlaştırmak, amaca en uygun nitelik gösteren malzemeyi satınalmak üzere kontrolden geçirmek.
- b) En elverişli tedarik kaynaklarını seçmek ve işin teslimi dahil, satınalma şartlarını müzakere etmek ve ilgili satınalma emirlerini göndermek. Fiyat temayülü, müteahhitlerin niteliği ve buna benzer konularda ilgili verileri biriktirip ileride bunlardan yararlanmak üzere, gerekli kayıtları tutmak.
- c) Teslimatın öngörülen zamanda, kalitenin ve miktarın istenen şekilde olup olmadığını izlemek.

- d) Firmanın piyasadaki bir haberalma veya entelijans servisi gibi hareket ederek maliyetin düşürülmesi veya firma ürünlerinin kalitesinin yükseltilmesi amacıyla, sürekli olarak yeni ve daha etkin tedarikçileri, yeni malzemeleri ve ürünleri araştırmak
- e) Satınalmanın konusuna giren her türlü maddenin teminiyle ilgili olarak, ilgili bölümler ve tedarikçi arasındaki sözleşmenin yapılmasına nezaret etmek ve bunu yönetmek.

1990'lı yıllarda hemen hemen hiçbir şirket, ürünlerinin hemen hepsini kendi üretmemekte ve bunların büyük bir kısmının çeşitli parçalarını seçtiği taşeronlarına yaptırmaktadır. Üretime harcanan masrafların bazen % 80'lere varan kısmı bu taşeronlara diğer bir deyişle yansanayie gitmektedir. Taşeronlar artık üreticinin tasarımına ve ürün geliştirme proseslerine girmiştir. Bazı durumlarda taşeronlar üretici firmanın ürettiği ve taşerondan daima daha iyiyi, daha kaliteliyi üretmeleri istenmiştir. Bu nedenle, birçok üretici firma, taşeron seçiminde güçlüklerle karşılaşmış ve seçim için çeşitli değerlendirme planlarına başvurmuştur. ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartlarında ise satınalıcı firmanın taşeronlarından ne şekilde mal satın alacağı ve taşeronlarını nasıl değerlendireceği çeşitli dökümantasyonla açıkça belirlenmiştir.⁴⁸

I. GELENEKSEL SATINALMADAN TEDARİK SİSTEMLERİNE GEÇİŞ

Malzeme akışı, hem üretim, hem de servis sistemlerinin yapı taşlarından biridir. Bu akışın planlanması, düzenlenmesi ve kontrolü, kısaca "malzeme yönetimi" olarak adlandırılır. Bu süreç, satınalma ile başlar, ulaşım, üretim/hizmet ve stok yönetimi ile devam eder, nihayet ürünlerin depolanması ve dağıtımı ile son bulur.

Malzeme yönetimi sürecinin temel elemanlarından biri olan satınalma fonksiyonunun geleneksel işlevi, üretim, bakım, tamir ve işletme maksatlı her türlü malzeme, parça ve teçhizatın tedarik kaynaklarından temin edilmesidir. Satınalma departmanı, bu işlevi yerine getirebilmek amacıyla malzemenin doğru miktarda, doğru zamanda ve olabildiğince ucuza gelmesini sağlamaktır. Ancak, temin edilecek malzemenin miktarını ve kaynağını belirlemek, geleneksel satınalmanın sorumluluğunda olmayabilir.

Günümüzde satınalmanın giderek önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- İşletmelerin toplam üretim/hizmet maliyetleri içinde, satınalınan girdi maliyetlerinin oranının artması (Birçok üretim oranının bu oran % 40-60, yüksek teknoloji kullanılan işletmelerde ise % 80 civarındadır.)
- Üretimde otomasyonun artması,
- Küresel rekabetin keskinleşmesi,

Bütün bu etkenler, üretim yönetimi, maliyet yönetimi ve kalite yönetimi temel işlevlerinin aynı amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlayacak yapılanmaları gerekli

⁴⁸ *Satınalma ve Taşeron Değerlendirme (ISO 9000 Standartlarına Göre)*, MESS Eğitim Vakfı Yayınları, Taşeron 1, İstanbul, 1994, s.3.

kılmaktadır. Bu anlayış içerisinde, satınalma departmanının işletme içinde önemli yer tutmasının bir nedeni de diğer departmanlarla olan ilişkilerin dinamizminden kaynaklanır. Mühendislik, kalite kontrol, üretim, finans ve pazarlama departmanlarıyla arasında çeşitli bilgi ve malzeme akışı mevcuttur. Maliyet düşürme, değer analizi, “yap veya satınal” analizi gibi çeşitli konularda diğer departmanlara destek sağlar.

Ancak, gerek üretimin/hizmetin nicelik ve çeşit yönünden güvenceye alınması, gerekse kalitenin olabildiğince en yüksek düzeyde gerçekleşmesi, yalnızca işletme içi faaliyetlere bağlı değildir. Günümüzde satınalmada, yüksek kalite ve düşük maliyet hedeflerine ulaşabilmek için tedarikçi kuruluşların önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu anlayışa erişebilen işletmeler ise dar anlamıyla satınalma işlevini yerine getiren bir yaklaşımdan, tedarik sistemlerine yönelmişlerdir. Bu sistemin görevleri arasında işletme içi faaliyetlerin yanısıra, işletmenin politikası doğrultusunda olası kaynakların belirlenmesi, kalite açısından tedarikçinin değerlendirilmesi, fiyatlar, teslimat süreleri, temin sürekliliği, işletme-tedarikçi ilişkisinin kurulması ve bu ilişkinin sürdürülmesi gibi faktörlerde mevcuttur. Özetle, küresel pazar ortamında, tedarik süreci kapsamındaki faaliyetleri maksimum üretkenlik doğrultusunda tasarlayarak bir sistem oluşturmak ve geliştirmek önem kazanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Tam Zamanında Tedarik (TZT) kavramlarının yaygınlaşmaya başlaması, işletme yapılarının da paralel olarak güncelleştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bilindiği gibi Tam Zamanında Tedarik felsefesi, Japonya'nın yüksek ürün kalitesi ve üretkenliğine büyük ölçüde katkıda bulunmuştur. Bu felsefenin pratikteki yansımaları, malzemelerin doğru miktarlarda ve tam gereksinim duyulduğu anda temin edilmeleri (üretilmeleri) şeklindedir. TZT tekniğinin ana hedefi, fireyi ortadan kaldırmak suretiyle maliyetleri düşürmektir. “Fire” burada, üretim için gerekli olan optimum miktarlardaki teçhizat, malzeme, işçi sayısı ve süre'den, sapma anlamındadır.

<u>Sistem Faaliyet</u>	<u>Geleneksel Satınalma</u>	<u>TZT'de Satınalma</u>
Ürün ayrıntılarının hazırlanması	Tedarikçiden tasarım beklenmez. Şartnamenin sağlanması yeterlidir.	Tedarikçiden, şartnamenin ötesinde, tasarıma katkıda bulunması beklenir. Geliştirici potansiyeli olmayan tedarikçi ile çalışmaz.
Kırtasiye	Çok zaman harcanır. Teslim günü ve miktarındaki değişiklikler için sipariş emri gerekir.	Az zaman harcanır. Teslim günü ve miktarındaki değişiklikler telefonla çözümlenebilir.
Zamanlama	Haftalık/aylık.	Günlük.
Parti büyüklüğünün belirlenmesi	Büyük partiler halinde ve seyrek alım.	Küçük partiler halinde ve sık alım.
Gelen partilerin sayım ve kontrolü	Müşteri tarafından yapılır (Örnekleme, % 100 kontrol)	Tedarikçide kalite güvencesi sağlandığı oranda azaltılır ve sonuçta ortadan kaldırılır.
Tedarikçilerle pazarlıkta temel amaç	Mümkün olan en düşük birim fiyatı yakalamaktır.	Uygun kalite ve fiyatı uzun dönemli bir kontratla sürdürerek toplam maliyeti en azaltmaktır.
Tedarikçilerle sözleşme	Kısa vadeli,	Uzun vadeli.
Tedarikçilerin sayısı	Her parça için birden çok tedarikçi ile çalışılır.	Her parça için tek tedarikçi tercih edilir.
Tedarikçilerin yerleşimi.	Coğrafi yakınlık dikkate alınır.	Coğrafi yakınlık dikkate alınmaz.
Tedarikçilerin değerlendirilmesi	Ürün kalitesi ve sevkiyat performansına da dikkat edilmekle birlikte, birim fiyat ağırlıklıdır. Belli bir yüzdeye kadar fireye hoşgörü ile bakılır	Ürün kalitesi ve sevkiyat performansı ağırlıklı olarak gözetilir. Birim fiyatı yerine toplam maliyet takip edilir. Fireye hiçbir şekilde ödün verilmez.
Ambalaj	Çeşitli.	Standard.

Tablo: TZT ve Geleneksel Satınalma Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Analizi.

II. TEDARİK SİSTEMİ AÇISINDAN STOK POLİTİKASININ ÖNEMİ VE STOK TUTMAYA YOL AÇAN NEDENLER

Stok politikası deyiimiyle kastedilen şey bir malın tüketim hızıyla eldeki veya siparişe bağlanmış bulunan stok miktarı arasındaki oranla ilgilidir. Bu oran, <fiziki miktarlar>,

<günlük ikmale> veya <parasal> olarak ifade edilebilir. Muhtemelen bunların arasındaki en yaygın olanı, firmadan firmaya değişmekle birlikte <günlük ikmal> miktarlarıyla ifade edilenidir.

Stok politikasını ikmal günü veya fiziki miktarlar cinsinden -ki zaten her ikisi birbirinden ayrılamazlar- ifade etmenin daha pratik olabilmesine karşılık, son bir inceleme, hangi stok politikasının uygun bir politika olduğu hakkındaki soruya, eldeki nakit miktarına göre, cevap vermek gereğini doğurmaktadır. <Çok fazla>, veya <çok az> ya da <kötü bir şekilde dengelendirilmiş> stoklardan sakınmak gerekir, zira bunlar daima <çok pahalıya> malolurlar. Bir çok nedenlerle maliyetlerde bir yükselme doğururlar. <Çok fazla> stok miktarının sakıncaları vardır. Çünkü, vergi, sigorta, ambarlama masrafları ve aşınma ve yıpranmadan doğan giderler fazladır. Çünkü, firmanın toplam işletme sermayesinin önemli bir kısmı stoklara yatırılmış bulunmaktadır. Malzeme sıkıntısı söz konusu olduğunda, stokların bir kısmı çok büyük olabilir ve stokların diğer kısımlarının, bunlara uygun oranlarda tutulmaması dolayısıyla sermaye donmuş bulunabilir. Diğer taraftan, çok sık verilmesi gereken siparişlere ait masraflar, büyük çapta siparişin getireceği indirimlerden yararlanmamak ve daha yüksek taşıma giderleri yüzünden stokları çok düşük seviyede tutmak da sakıncalıdır. Stok miktarı, muhtemel fiyat yükselmeleri dolayısıyla maliyet yükselmesi gibi bir tehlikeyi önleyemeyecek derecede düşük tutulabilir. Keza bu stoklar, ilerde ihtiyaç duyulabilecek bir malzemenin tedarikinde karşılaşılabilecek güçlük veya sıkıntıyı önleyemeyecek ve bunun sonucu teslimatın zamanında yapılamaması gibi bir nedenle, firmanın işlerinde bir yavaşlamaya ve maliyetlerde bir yükselmeye sebep olabilecek kadar düşük olabilirler. Kısacası stokların maliyeti son derece önemli bir konu olarak ortaya çıkar.

Kendisinden beklenen hizmetleri sağlamaya yetecek bir stok kontrol sisteminin neleri kapsamına alması gerekeceği hakkındaki soruya işletmeler nisbeten kolaylıkla cevap verebilir. Bunlar aşağı yukarı dört tanedir: *Basitlik, değişen şatlara kendini uydurabilme niteliği, doğruluk ve zamana riayet*. Bu sayılan özelliklere sahip olan bir sistem kendisinden istenen makul istekleri yerine getirebilecek nitelikte olmalıdır. Bu sistemin amacı, ilk planda, işletmenin kendisinden istiyebileceği muhtemel ihtiyaçlarının saptanmasını kolaylaştırmak ve bunu yaptıktan sonra, tedarikte ve bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli malzemelerin depolanmasında yardımcı olmaktır. Bazan bu ihtiyaçların karşılanması, gerekli depoların düzenlenmesini, bu konularda ilgili kayıtların tutulmasını ayrıca, istendiği takdirde, diğer dairelere de veri hazırlanmasını da kapsamına alır.

Bu temel prensiplerin her zaman yerine getirilmemesi, bizi bu prensiplerin sağlam olmayışını değil, yönetimin yeterli olmayışını hatıra getirir. Bu fonksiyonları her türlü şartlar altında, gereği gibi, basit ve ekonomik bir şekilde yerine getiremeyen malzeme kontrol sistemi, tatminkar bir sistem olamaz.

Bir envanter sisteminde stok tutmaya yol açan nedenler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Stok Cinsi	Belirsizlik / Neden
Hammadde	Sevkiyat (termin, miktar) Kalite (spesifikasyonlara uyumsuzluk) Üretimde dalgalanmalar Yetersiz satınalma politikaları Makro ekonomi
Ara Stoklar	Tezgah arızaları Hatalı raf dizilişi Uzun hazırlık süreleri Farklı işçi verimliliği Devamsızlık Üretimde dalgalanmalar Yetersiz satış planlama Yetersiz bakım
Mamul Ürün Stokları	Talepteki dalgalanmalar Hatalı ürün Üretimde dalgalanmalar Makro ekonomi

Tablo: Stok tutmaya yol açan nedenler.

Optimum stokla çalışmayı veya stoksuz çalışmayı hedefleyen bir işletme için Tam Zamanında Tedarik Kavramı gündeme gelecektir. Tam Zamanında Tedarik sistemi, ihtiyaç duyulduğunda, en az stokları kullanarak mal ve hizmetleri üretmek ve dağıtmak için tasarlanmıştır. Tam Zamanında Satınalma, üretim/hizmet sürecindeki yetersizlikleri ve verimsiz zamanı azaltmaya yönelik bir felsefedir. Tam zamanında satınalma sisteminde bulunanlar, çalışanları geliştirme ve stok azaltma olduğu kadar devamlı gelişme ve toplam kalite yönetimi kavramlarında kapsamakta veya içinde yer almaktadır. Tam Zamanında Satınalma, sıfır stok, stoksuz çalışma ihtiyaç duyulan malzeme veya devamlı üretim akışı gibi farklı isimlerde bilinen geniş kapsamlı bir sistemdir.⁴⁹ Tam zamanında satınalma, satıcının bitmiş malı teslim etmeyi taahhüt ettiği günde müşteriye teslim edilmesi gerektiği anlamına gelir.⁵⁰ Tam Zamanında Satınalma felsefesinin özü, stok maliyetlerini düşürecek ve aynı zamanda hizmet çevrimindeki diğer daha ciddi yetersizlikleri ortaya çıkarmada yardım eden bir görüşle ürünleri, süreçlemeyi ve bitmiş mal stoğunu enaza indirmeye yöneliktir.⁵¹

Tedarik sistemi bünyesindeki satınalmanın temel nitelikleri aşağıda özetlenmiştir:

- Tam zamanında, küçük kafilili, hatasız (en az hatalı) ve sık sevkiyat (stoksuz üretim),
- Parça bazında tek (az) satıcı;
- Daraltılmış satıcı bazı,

⁴⁹ Lee J. KRAJEWSKI-Larry P. RITZMAN, *Operations Management Strategy an Analysis*, Third Edition, Addison-Wesley Pub. New York, 1992. s. 696.

⁵⁰ Masaru TANABE. *Making JIT Work at NCR Japan*. Long Range Planning, Vol.25, No.5, 1992, s.37.

⁵¹ Kiran VUPPALAPATI-Sanjay L. GUPTA, *JIT and TQM: A Case For Joint Implementation*. International Journal Of Operations And Production Management, Vol. 15, No. 5, 1993, s. 85-86.

- Uzun dönemli satınalma sözleşmeleri,
- Taraflararası operasyonel ve mali şeffaflık,
- İşbirliği ağırlıklı ilişkiler

Bu ortamda satıcıların yukarıda belirtilen tedarik kısıtlarına uyum sağlamaları ve oluşabilecek ek maliyetleri karşılayabilmeleri için satıcı-alıcı ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu uygulamaya geçen bir işletme, satıcılarından belirli bir kapasiteyi kendisi için sürekli korumasını isteyecektir. Bu da satıcının gelecekteki iş potansiyelinin bir bölümünden vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Sonuçta, satıcının böyle bir üretim kalıbını benimsemesi için kendi kar marjını koruyabilecek işlem tasarrufları elde etmesine imkan tanıyan bazı ayrıcalıklara sahip olması gereklidir. Alıcı açısından ise bu ayrıcalıkların herhangi bir maliyet artışı içermemesi gereklidir, aksi halde bu tedarik yaklaşımı ile elde edilecek kazançlarda bir azalma söz konusu olabilecektir.

Bu durumda, alıcı açısından fazla riskli olmayan ve ek bir maliyet içermeyen ve satıcıya 'uzun dönemli sözleşmelerin' dışında başka avantajlar sağlayan ayrıcalıkların belirlenmesi gereklidir.

III. TEDARİK SİSTEM UNSURLARININ KALİTE VE SİPARİŞ MİKTARINININ SAPTANMASINDAKİ ROLÜ VE YENİDEN KAYNAKLAMA STRATEJİLERİ

Bir sistem olarak tedarik, kendi içinde bir bütün teşkil etmez, daha ziyade firmanın diğer işlemlerini tamamlar niteliktedir. Tedarik sisteminde yer alan en önemli unsurlar şunlardır:

1. İhtiyaçları ve gerekli kaliteyi tayin etmek,
2. Miktarı tayin etmek,
3. Ne şekilde temin edileceğini belirlemek,
4. Tedarik kaynaklarını tesbit etmek,
5. Fiyat ve nitelik parametrelerini tesbit etmek,
6. Ürünün istenilen şekilde gelmesini sağlamak amacıyla, gerekli takipte bulunmak.

Yukarıda sözü edilen ilk üç unsur, firmadaki diğer fonksiyonlar arasında değişen nisbetler içinde palaşılan sorumlulukları kapsamına alır. Gerçekten, tedarikin sadece bir nevi katıplık işi gibi görüldüğü firmalarda, yukarıda zikredilen ilk 4 unsur, tedarikin dışındaki fonksiyonların bir nevi imtiyaz hakkı olabilir. Böyle bir durum firma açısından hiç iyi değildir, çünkü bu halde firma tedarik fonksiyonunun becerikli niteliğinden mahrum kalabilir ve bu niteliğin firmaya yaptığı katkı aleyhine olabilir.

Neyin satın alınması gerekeceğine ilişkin karar, çeşitli teknik düşüncelerin dengelenmesinin ötesinde bir anlam ifade eder. Gerçekten şöyle bir yargıya varmak tehlikeli bir şeydir: <En yüksek derecede teknik kalite veya uygunluktaki mal, belli bir kullanım için mutlaka satın alınması gerekli maldır.> Bu yanlış bir yargıdır. Teknik ve ekonomik kaliteyi birbirinden ayırabilmek gerekir: Teknik kalite; tamamen bir boyut, dizayn, fiziki özellik veya benzeri şeylerin meydana getirdiği bir şeydir. Daha ayrıntılı bir kavram olan ekonomik kalite ise, satın alınacak ürünün gerekli olup olmadığını, bunun belli bir uygunluk taşıyıp taşımadığını dolayısıyla teknik kaliteyi fakat aynı zamanda

maliyeti ve bu malzemenin temin edilebilir olup olmadığını da düşünmek zorundadır. İhtiyaç duyulan malzemenin belli bir kullanma için ne derecede teknik mükemmelliğe sahip olduğu konusu bir yana, bunun normal ölçüler içinde temin edilebilir olması zorunluğu vardır. En iyi alımın neyi teşkil edeceğine ilişkin karar, diğer faktörlerle olduğu kadar tedarik düşüncesiyle de belirlenir.

Belli bir ihtiyaç için en iyi alımın hangisi olacağına ilişkin karar, hem malzemenin tedarik durumu hem de onun teknik kalitesi gözönünde bulundurularak verilir. Gerçekten <en iyi kalite> <en iyi satınalma> deyimini ile anlamdaş olarak kullanılabilir. Şurasını da açık olarak belirtmek gerekir ki, yakın ve sürekli bir ilişki içinde çalışmadıkça, ne üretimden sorumlu kimse veya mühendis, ne de satınalma sorumlusu yalnız başlarına, en iyi alımı yapacak sağlam kararları almak yeteneğini gösteremezler.

Tedarik bölümünün kalite ile ilgisini açıklarken önemli olan şey, kalitenin tanzimiyle ilgili sorumluluğun kesin olarak ortaya çıkarılması ve bunun dikkatle tanımlanmasıdır. Bu sorumluluğun tam olarak hangi kısmın omuzlarına yükleneceği konusu, bir icrai karar meselesidir ve uygulama her endüstride farklılıklar göstermektedir. Bazı firmalarda bu görev bir özel dizayn ve geliştirme kısmına verilmiştir. Bazılarında ise bu, üretim bölümünde bir işletme şefinin veya yardımcısının veya bir çeşit komitenin sorumluluğuna verilmiştir. Bu metodların, diğer bütün metodlarda olduğu gibi, yararlı ve sakıncalı tarafları vardır.

İyi yönetilen herhangi bir firmada, tedarik bölümü, kalitenin tayiniyle ilgilendir. Çünkü kendisinin en temel fonksiyonu, her zaman birlikte düşünülmesi gereken maliyet ve temin edilebilirlik gibi iki faktörle belirlenen kaliteyi zorunlu olarak kapsamına alan en düşük maliyetle satınalmada bulunmaktır. Öyleyse şu nokta kendiliğinden ortaya çıkmaktadır ki, bu faktörler üzerinde ısrarla durmadan ve kendi normal faaliyetlerinden doğan önemli görüşleri doğrudan doğruya kaliteden sorumlu kişilere intikal ettirmesine fırsat verilmeden, onu sorumlu kılmak başarısızlığa mahkum edecektir.

Talep tahminlemesi müşterilerin gelecekte herhangi bir zaman kesitinde isteyebilecekleri mal ve hizmet miktarının belirlenmesini kapsar. Ne kadar mal talep edilebileceğinin önceden bilinmesi, işletmenin pazarlama-hizmet ve fiziksel dağıtım gibi her türlü faaliyetlerinde önemlidir. Pazarlamada talep tahmini, tutundurma stratejilerinin belirlenmesi, satış gücü çabalarının tahsisi, fiyatlandırma stratejilerinin ve pazarlama araştırma çalışmaları bakımından önem kazanır. Hizmet ve imalatta, talep tahmini üretim/hizmet programının (zamanlamasının), satış alma ve elde etme stratejileri ile envanter kararlarını uygulamada gereklidir. Fiziksel dağıtım yönetiminde talep tahmini şu nedenlerle zorunludur: (1) İşletmenin ürettiği ve/veya satın aldığı mamullerin herbirinden ne kadarının çeşitli müşterilere sunulacağına bilinmesi, (2) Talebin nereden kaynaklandığı önceden bilinirse (tahmin edilirse) bu pazar alanlarındaki satış noktalarına uygun miktarda mal stok edilebilir. (3) Gelecekteki talebin tahminlenmesi, bu talebe hizmet edecek faaliyetlere kaynakların (bütçenin) daha iyi tahsisini kolaylaştırır. Dolayısıyla, talep tahminlemesi belirsizliği azaltarak optimal karar almaya yardımcı olur. Talep tahminlemesinde bilgisayar modelleri, trend analizleri, projeler vb. kullanılmaktadır.

Tedarik sistemi açısından önem arzeden talep tahminlemesi şu elemanları içerir

1. **Müşteri Hizmetleri:** Firmanın önceden belirlenmiş optimum bir (maliyet-hizmet) karışımı çerçevesinde, müşteriler ile ilişkilerinin çeşitli öğelerini birbirleriyle birleştirip

yöneten müşteri yönlü bir felsefedir. Müşteri hizmetleri, tedarik yönetiminin tüm faaliyetlerini birbirine bağlayan ve bir bütün haline getiren güçtür. Dolayısıyla, tüm tedarik sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Müşteri servisleri, bir işletmenin müşteri ve/veya tedarik kaynakları tarafından elde edilen tatmin düzeyini etkileyen tüm faaliyetlerdir. Bir firmanın tedarik sisteminin her bir elemanı, müşterilerin uygun malı, uygun yerde, uygun şartlarda, uygun zamanda ve uygun maliyet ile elde etmesini etkilediği için, servis faaliyetleri, istenen servis düzeyini en düşük toplam maliyet ile sağlamak üzere tedarik faaliyetlerinin bütünleşik yönetimini içerir.

2. **Dağıtım İletişimleri:** Doğru zamanlı, yeterli ve tutarlı iletişim, tüm tedarik sürecini, işletmenin müşterileri ile eşgüdümleyip, bütünleştiren en önemli bağlantıdır. Etkin bir iletişim (1) firma ile müşteri ve satıcılar, tedarik kaynakları (2) işletmenin temel fonksiyonları (pazarlama, üretim/hizmet, tedarik, finans ve muhasebe) (3) tedarik ile ilgili çeşitli faaliyetler (müşteri servisler, trafik, depolama vb.) ve (4) her bir dağıtım faaliyetinin kendi alt öğeleri (örneğin envanter kontrolünde, tesis içi envanter, transittaki envanter ve saha depolarındaki envanter) arasında cereyan etmelidir.
3. **Envanter Kontrolü:** Yapılan araştırmalardan envanter (stok) bulundurma giderlerinin envanter değerinin % 14 ile %50'si arasında, ortalama olarak da % 25 dolayında olduğu saptanmıştır. Bu nedenle hizmet ve müşteri gereksinmelerinin karşılanmasında elde yeterli mamul stoku bulundurulmasının önemi büyüktür. Hammadde, malzeme ve mamullerin elde bulundurulması sadece mekan işgal etmekle kalmaz, aynı zamanda başka yerlerde kullanılacak sermayenin envantere bağlı kalmasına neden olur.
4. **Malzeme Aktarımı:** Bir işletme veya depodaki hammadde, yarı mamul ve bitmiş mamullerin hareketlerinin veya akışının her aşamasıyla ilgilidir. Bir maddenin her elden geçirilişi bir maliyete neden olur. Genel olarak bu tür faaliyetler minimumda tutulmaya çalışılır. Birim değeri düşük olan maddelerde manipülasyon giderlerinin toplam maliyetlere oranı önemli olabilir. Kötü malzeme manipülasyonu mamulün hasar görmesine, müşteri tatminsizliğine, üretim gecikmelerine ve atıl işgücüne neden olur. Malzeme manipülasyonunun amaçları (1) mümkün olan her yerde manipülasyonu kaldırmak veya azaltmak, (2) seyahat mesafesini azaltmak, (3) darboğazlardan arındırılmış, tekdüze, rahat mal akışı sağlayarak, işlem hızını artırmak, (4) işletme sermayesi dönüş (devir) hızını artırmak amacıyla üretim/hizmet sürecindeki malları azaltmak, (5) israf, kırılma, bozulma ve çalınmayla ilgili zararları en aza indirmek.
5. **Sipariş İşleme:** Sipariş işleme faaliyeti insanın sinir sistemine benzer. Dağıtım sürecinin tetiğini çeker ve siparişin (talebin) yerine getirilmesi ve tatmini ile ilgili faaliyetleri yönlendirir. Sipariş işleme üç grup faaliyetten oluşur: (1) operasyonel öğeler (sipariş kayıt ve editing, zamanlama, sipariş yükleme setinin hazırlanması ve faturalama vb.) (2) iletişim öğeleri (siparişin değiştirilmesi, düzeltilmesi, siparişin hangi aşamada olduğunun araştırılması, izleme, siparişle ilgili belgelerin hazırlanması ve gönderimi, yanlışların düzeltilmesi, mamul ile ilgili bilgi isteklerinin yerine getirilmesi, (3) kredi ve tahsilat öğeleri (kredi kontrolü, müşteriler hesabının işlenmesi ve tahsili vb.). Bir işletmenin sipariş işleme faaliyetlerinin hız ve doğruluğu müşteri servis düzeyi ile yakından ilgilidir. Bu konuda ileri teknolojiye dayalı sipariş işleme sistemleri vardır. Modern sipariş işleme sistemleri, envanter, ulaştırma, depolama vb. maliyetlerinde oluşturacağı tasarruflar ve geliştirilmiş servis nedeniyle artan satışlar dolayısıyla yüksek maliyetlere gerekçe oluşturur.
6. **Geri Dönen Malların Yönetimi:** <Tersine dağıtım> denilen, müşterilerden üreticilere doğru geri gelen malların elden geçirilmesi ve yönetimi özellikle gelişmiş ülkelerde tedarik sürecinin önemli bir parçasıdır. Tersine dağıtımın çeşitli nedenleri ve şekilleri vardır: (1) Tüketicilerin kusurlu, arızalı, beğenmedikleri, bozuk, yanlış vb. malları geri iadeleri, (2) Garanti süresi içinde bakım, onarım, değiştirme vb. amaçlarıyla malların

geri gelmesi, (3) Artıkların yeniden devreye sokulması (çevre koruma ve kaynak tasarrufu) (4) Piyasadan geçici ya da temelli olarak çekilen, toplanan malların geri dönüşü ve tekrar piyasaya sürülüşü (5) Başka nedenler. Bazı uzmanlara göre bir mamulün dağıtım kanallarında tüketiciden üreticiye geri hareket ettirilmesi, üreticiden tüketicie doğru hareket ettirilmesinden dokuz kat daha fazlaya malolur. Çoğu kez geri gönderilen ve/veya getirilen mallar için önceden ayrı bir ulaşım, depo alanı vb. planlanmadığından bu malların geri getirilmesi daha maliyetli olur. Tüketicinin korunması, çevre koruma akımları, alıcılar pazarı şartları geliştikçe, rekabet arttikça ve durgunluk ortamlarında <tersine dağıtım> önemli bir zorunluluk haline gelecektir. Türkiye de ise gerek yasal boşluklar, gerekse ekonomik gelişme düzeyi nedeniyle, özellikle perakende ticarette tüketici iadeleri kabul edilse bile pek fazla özendirilmemektedir. Kuşkusuz, bu durum tedarik sistemindeki zincirleme hareketin bir sorucudur.

7. **Hurda, Döküntü ve Artıkların Elden Çıkarılması:** Üretim/hizmet ve tedarik süreçlerinin yan ürünü olarak materyal artıklarının ortaya çıkması normaldir. Bu materyaller başka amaçlarla kullanılamayacaksa, herhangi bir yolla elden çıkarılmalıdır. Bu elden çıkarmada manipülasyon, ulaşım, depolama, vb. tedarik fonksiyonları söz konusudur. Daha çok satın alma departmanının sorumluluğundadır.
8. **Trafik ve Ulaşım:** Tedarik sürecinin en önemli aktivite alanlarından biri de malların çıkış noktasından tüketim noktasına, bazen de tersine, hareket ettirilmesi ve akışı ile ilgili ulaşım faaliyetidir. Tariflik ve ulaşım faaliyeti mamul hareketinin yönetimini ifade eder ve yollama yönteminin seçimini, malın gideceği belirli hat, ulaştırma ile ilgili yasalara uyum sağlama, yurt içi ve uluslararası gönderme yöntemlerini bilme ve yerine getirme gibi konuları kapsar. Ulaştırma maliyet ve servis açısından önemli bir sorumluluk alanıdır.
9. **Depolama ve Saklama:** Depolama ve saklama, envanter bulundurma ile ilgili olarak gereksinim duyulan mekanın yönetimine ilişkin faaliyetlerdir. Mamullerin üretimi ve tüketimi arasında geçen zaman uzadıkça, gerekli envanter düzeyi daha çok artar. Depolama ve saklama ile ilgili konular, kiralama-sahip olma kararları, depo planı ve tasarımı, mamul karışımı düşünceleri, güvenlik ve bakım, personel eğitimi, produktivite ölçümü, teslim alma, işaretleme ile ilgili faaliyetler vb. olarak sayılabilir.

Hangi malzemenin tedarik edileceğinin saptanması ve belirlenmesi konusu bir firmanın faaliyetleri içinde alınması gerekli en hayati kararlardan birini teşkil eder. Bu aynı zamanda tedarik sistemlerinde ilk adımı meydana getirir.

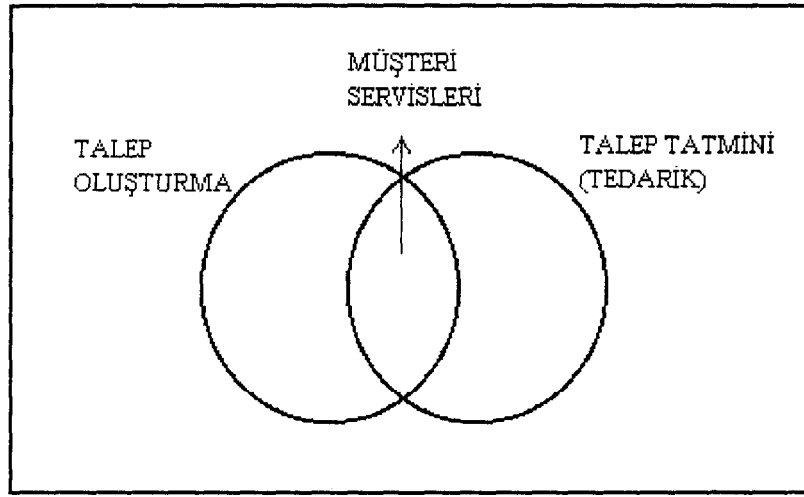
Kaliteyi saptarken alınması gerekli kararda, piyasa hakkında yeterli bilgisi olan tedarikçinin ister mühendis ister işletme şefi olsun, neye ihtiyaç bulunduğu hakkında danışman veya gerektiğinde bir itirazcı olarak belli bir sorumluluğunun bulunması gerekir. Kalitenin belirlenmesi için birçok yol ve araç vardır. Şurası açıkça söylenebilir ki, bu belirleme ne kadar açık yapılırsa, sarfedilen para karşılığında o derece ürün satın alma şansı vardır.

Tedarik sisteminin çıktısı ve en önemli avantajı müşteri servisleridir. Bilgisayar teknolojisinin gelişimi ile müşteri servisleri ölçülebilir hale gelmiş ve dolayısıyla genel pazarlama programının önemli bir parçası olmuştur. Bugün birçok imalatçı, toptancı ve perakendeci binlerce mamul için haftalık veya aylık servis gereksinmelerini belirleyen ileri envanter kontrol sistemlerine sahiptir. Dolayısıyla, işletmeler satın alımlarında tedarik kaynaklarının performansını daha sıkı bir şekilde değerlendirmektedirler. Bilgisayar teknolojisinin ve bu yolla envanter kontrol sistemlerinin gelişimi müşteri servislerinin

etkinliğini arttırmaktadır. Böylece çok çeşitli mamullerde belli zamanlarda hızlı teslim imkanı müşterilerin stok gereksinmelerini (güvenlik stok dahil) azaltır. Elde edilen tasarruf da düşük fiyatları alıcı ve/veya tüketicilere yansıtılabilir. Tedarik kaynakları açısından etkin bir fiziksel dağıtım sistemi değişik servis düzeylerinin maliyetlerinin ölçümüne imkan verir. Yeni bir servis eklenmesinin veya mevcut bir serviste değişiklik yapılmasının etkisi, bu stratejinin bir pazarlama aracı olarak kullanımının maliyet ve değeri ile karşılaştırılarak anlaşılır.

Pazarlama ve tedarik yöneticisi müşteri servisleri konusunda üç tür karar sorunu ile karşı karşıyadır: (1) müşteri servisleri karışımına hangi servislerin dahil edileceği, (2) servis düzeyinin ne olacağı, (3) servislerin hangi şekillerde takdim edileceği (formu).

Müşteri servisleri pazarlamanın talep elde etme veya talep yaratma fonksiyonu ile tedarik fonksiyonunun ortak sınırını oluşturan yüzeydir. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil: Müşteri Servislerinin Kapsamı

Müşteri servisleri aynı zamanda pazarlama karmasının <yer> (dağıtım, mekan) alt karması ile mamul alt karmasının ortak kesişimini oluşturur. Müşteri servisi, bir mamul için yer ve zaman yararı oluşturulmasında tedarik sisteminin etkinliğinin bir ölçüsüdür. Müşteri servis düzeyi, sadece mevcut müşterilerin tutulmasının değil, potansiyel müşterilerin de fiili müşteriye dönüştürülmesini belirler. Bu düzey endüstri normlarına, yönetimin hükmüne, geçmiş deneyimlerine bağlı olup, ne tamamen müşterinin ne de kar maksimizasyonunun düzeyidir. Müşteri servisinin kapsamı işletmeden işletmeye değiştiği gibi satıcılar ve müşteriler tarafından da farklı algılanır.

En ekonomik tedarik miktarının saptanmasında formülleri kullanmak, her cins tedarikte aynı derece etkin sonuçları vermez. Sipariş verilecek en ekonomik miktarın saptanması için olduğu kadar, stok kontrol metodlarının saptanması için de sayısal tekniklerin kullanılması son derece önem arz etmektedir.

En ekonomik tedarik miktarının saptanmasına ilişkin olarak bahsedilmesi gereken Tam Zamanında Satılma yaklaşımı ilk kez Toyota Motor Başkanı, Taiichi Ohno tarafından 1940 yıllarında geliştirilip, uygulanmaya konmuştur. Tam Zamanında

Satınalma yaklaşımı Japonların savaş sonrası içinde buldukları ekonomik şartların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası, zaten kısıtlı olan doğal kaynaklara işgücü ve sermaye kaynaklarının da yetersizliği eklenince Japonya, ekonomik varlığını sürdürebilmek için kısıtlı olan kaynakları mümkün olan en düşük maliyetle kullanmayı öğrenmek zorunda kalmıştır.

TZÜ felsefesi aslında Amerikan imalat sistemindeki temel ilkelerin, Japonya ortamında şekillendirilmesi ile geliştirilmiştir. T. Ohno öncelikle Amerikan "süpermarket" fikrinden etkilenmiş ve süpermarketlerin işletilmesindeki temel ilkeler TZÜ üretim sisteminin kavramsal altyapısını oluşturmuştur.

Bilindiği gibi, bir süpermarkette çok fazla ara aşamalar yoktur ve müşteriler doğrudan çok sayıda farklı ürünle karşı karşıya gelmektedir. Bu arada bozuk ya da kalitesiz ürünler ile aranan bir malın bulunmaması ya da değiştirme ve iade gibi sorunlar doğrudan müşterilere yansımaktadır. Genellikle boşalan raflar bir mal için sipariş verme noktası belirlerken, büyük hacimli ürünler için stok alanları ayrılmıştır. Süpermarket ortamındaki bazı ilke ve uygulamaları başlangıç noktası olarak alan T. Ohno Toyota Üretim Sistemi ve Tam Zamanında Üretim felsefesini geliştirmiştir.⁵²

Tam Zamanında Tedarik yalnızca satınalma bölümünde başlamaz. Tam Zamanında Tedarik satıncı işletmenin sıfır envantere sahip olduğu anlamına ve tüm firmaların envanter tutmasını bekleyip saatlik bazda teslim edeceği anlamına gelmez. Şu anlama gelir ki, etkin hizmet operasyonları, değerli programlar ile envanterleri ve diğer değersiz artık azaltan, firmalarla anlaşmalı ortaklıkların gelişimi demektir.

Tam Zamanında Tedarik sistemini uygulayan bir işletme ve tedarikçisi arasındaki ilişkiler şunları içerir:

- Satıncı işletmeye mümkün olduğu kadar yakın ve daha az, daha yetkili firmalar.
- Daha az sipariş bedellerinde tam miktarlarla ve satıncının stok programına uygun formatlarda paketlenmiş sık sık teslimatlar.
- Sık teslimat çerçeveleri olan satıncı ve tedarikçi firmalar arasında sıkı ve zamanında programlar.
- Uzun dönem kontratlar, elektronik bilgi alışverişi ve barkod uygulamasına bağlı olarak, minimal satınalma sipariş evrak işlemleri.
- Yüksek tedarik kalitesinde işleme ve yükleme programları.
- Satıncı ve satıcı personeli tarafından uygulanan değer analizi, kalite gelişmesi ve fiyat indirimi gibi sürekli gelişme programları.
- Tam Zamanında Tedarik tekniklerinin işletme operasyonlarına ve ürün kaynaklarına doğru genişletilmesi.

Tam Zamanında Tedarik sistemini uygulayan başarılı işletmeler ortak imkanlar üreten tedarikçilerle stratejiler geliştirmiştir. Çeşitli amaçlar, yatırım, görev ve karşılıklı güven ile resmi stratejik dostluklar kurmuşlardır. Yeniden Kaynaklama'nın en yaygın stratejik unsurları şunlardır:

⁵² Nesime ACAR, *Tam Zamanında Üretim*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, No. 542. Ankara, 1995, s.3.

- Tedarik ön sürelerini kısaltma. Yerel kaynaklama, çok yönlü, geniş kapsamlı siparişler ve basitleştirilmiş evrak işi ön süreleri kısaltmanın bilinen yaklaşımlarıdır. Bazı firmalar elektronik bilgi iletişimi ve barkod uygulamalarını, hareketli satınalmaya ve idari işler alımına tercih etmişlerdir. Diğerleri ise, işlem döngüsünü geleneksel satınalma ve planlama işlemini tek bir fonksiyonda pekiştiren alıcı/planlamacı kavramını benimsemektedirler. Tedarikçi kalitesi arttıkça ve stok yükleme programları uygulandıkça, ikmal hattı kısalır. Ayrıca, anlaşmalı alıcı/tedarikçi ilişkisi her iki tarafın kaynakta sorunları belirleyip çözdükleri bir düzeye gelir. Zamanla, sorun alanları karşılaştırılıp çözüldükçe gereksiz stoklar ve işlemler azalır.

Sürekli, uzun vadeli fiyat indirimi imkanları arama. Bu işlemin amacı, tedarikçinin üretme işlemini, metodlarını ve malzemeyi analiz etmek ve tedarikçinin üretim fiyat yapısının unsurlarını anlamaktır. Bu yaklaşımla, tedarikçi ve alıcı her ikisinin de yararlanabileceği şekilde fiyatları indirmek için değişiklikler yapılabilir.⁵³

Tam zamanında sunum, idealize edilmiş 'sıfır stok' hedefine ulaşabilmek için az sayıda satıcıdan, istenilen kalite düzeyindeki ürünlerin, ufak miktarlarda ve zamanında satın alınmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede, alıcı ve satıcı ilişkilerinin tümüyle gözden geçirilerek yeni ilkeler doğrultusunda düzenlenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan 'tam zamanında' satınalma sistemleri uygulamasına geçebilmek için, faaliyetlerin tüm aşamalarında stokların azaltılması, ya da başka bir anlatımla, stok tutmaya yol açan nedenlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Tam Zamanında Tedarik sistemi, satınalıcı ile tedarikçi arasındaki çarpıcı farkları kendi sistemi içinde tanıyan bir yöntem olup, hizmet ortamının temel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde geliştirilmiştir. Bu sistem, herhangi bir üretim/hizmet ortamında envanter yönetiminin, üretim/hizmet planlamasından ayrı olarak düşünülemeyeceği gerçeğini göz önünde bulundurur.

Malzeme ihtiyaç planlama sistemlerinin ortak amacı, tüm envanter birimleri bazında dönemler itibarıyla brüt ve net ihtiyaçların tesbit edilmesi ve bu yolla gerçekçi bir envanter yönetimi için bilgi üretilmesidir. Envanter yönetiminde iki ana faaliyet söz konusudur: Satınalma ve iş emri. Bu faaliyetler gerek yeni gerekse eski bir işlemin düzeltilmesi şeklinde olabilir. Yeni faaliyet, belirli bir tarihte ve belirli bir miktarda istenilen envanter biriminin temini için sipariş verilmesi (satın alma emri) veya üretim/hizmet söz konusuysa, iş emri verilmesi şeklinde olabilir. Böyle bir faaliyetin gerçekleşmesi için gerekli veri elemanları ise şöyledir:

- Söz konusu envanter biriminin ürün kodu,
- Sipariş miktarı,
- Sipariş verilme tarihi,
- Siparişin tamamlanma tarihi (teslim tarihi).

Satın alınan envanter birimleri için sipariş faaliyeti iki aşamada gerçekleşir:

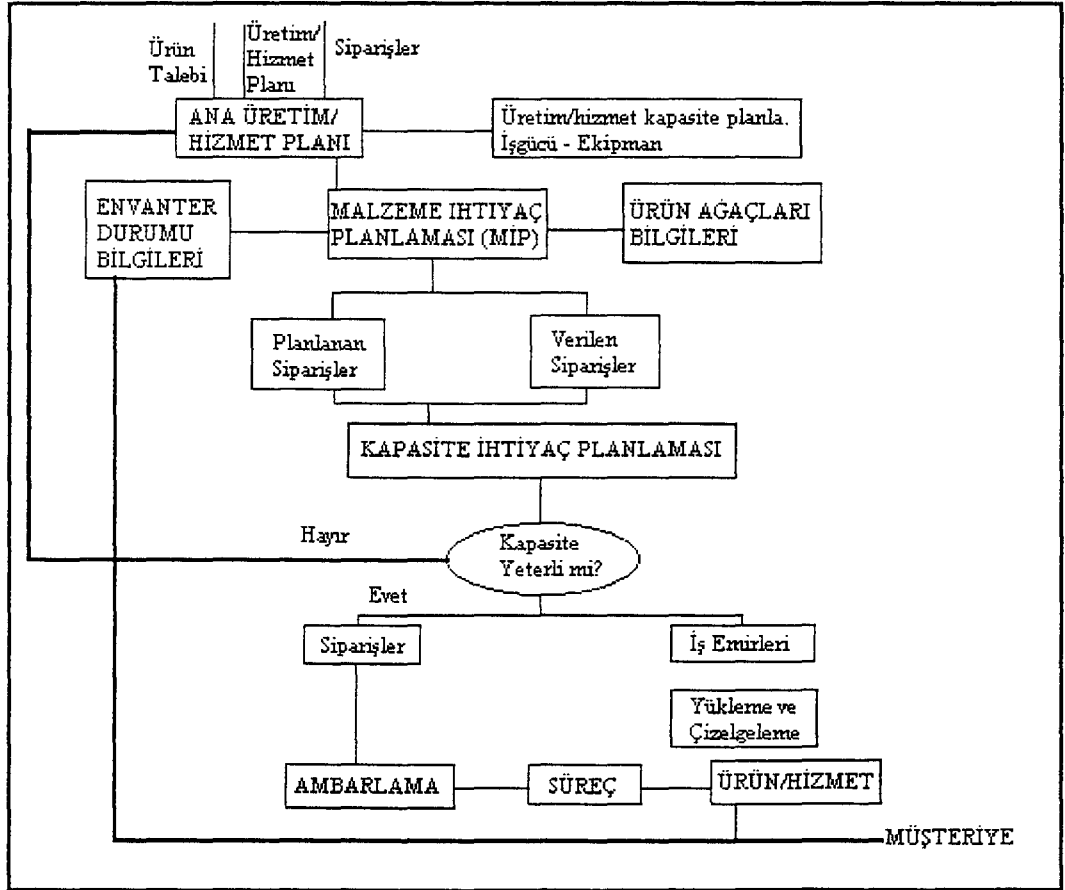
- Envanter kontrol tarafından satın almaya gönderilen sipariş emri,
- Satın alma tarafından satıcıya gönderilen sipariş emri.

⁵³ Terence T BURTON., "JIT/ Repetitive Sourcing Strategies: 'Tying the Knot' With Your Suppliers", Production and Inventory Management Journal, Fourth Quarter, 1988, s.383

Diğer taraftan, envanter yönetiminde, eski bir işlemin düzeltilmesi de önemli bir fonksiyondur. Bu faaliyet, aşağıda belirtilen durumlar için söz konusudur:

- Sipariş miktarını artırma,
- Sipariş miktarını azaltma,
- Siparişin iptal edilmesi,
- Sipariş teslim tarihinin öne alınması (hızlandırma),
- Sipariş teslim tarihinin geriye alınması (erteleme),
- Siparişin ertelenmesi (teslim tarihinin belirsiz bir tarihe ertelenmesi).

Envanter çalışmalarının doğru olarak gerçekleştirilmesi için bilgi üretilmesi, malzeme ihtiyaç planlama sisteminin ana amacıdır. Malzeme ihtiyaç planlama sistemi bu amaca ulaşmak için, tüm envanter birimlerinin net ihtiyaçlarını tesbit eder, zaman boyutunda birimleri takip eder ve ihtiyaçların tam olarak karşılanmasını denetler. Malzeme ihtiyaç planlama sisteminde önemli bir aşama, brüt ihtiyaçların net ihtiyaçlara çevrilmesidir. Bu çevirme sürecinde, belirlenen brüt ihtiyaçlardan eldeki envanter miktarları ve/veya sipariş verilmiş miktarlar düşülerek net değerler hesaplanır.⁵⁴



Şekil: Malzeme İhtiyaç Planlama Sistemi

⁵⁴ Nesime ACAR, *Malzeme İhtiyaç Planlaması*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No. 323, Ankara, 1995, s. 19.

IV. TEDARİKÇİ SEÇİMİ VE PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Tam Zamanında Tedarikte satınalmanın başarısı, çok sıkı bir müşteri/tedarikçi beraberliğine bağlıdır. Etkin bir müşteri/tedarikçi ilişkisi ise iki taraf arasındaki senkronizasyonun yanısıra, beraberce yürütülen değer analizi, kalite iyileştirme, maliyet düşürme gibi sürekli iyileştirme programlarını da içermelidir.

Geleneksel satınalmacılıkta, çok kaynaktan fiyat alınarak, salt kağıt üzerindeki teklif fiyatına dayanarak bir rekabet ortamı oluşturulur. Bunun sonucunda, tedarikçiler, uzun vadede kalitelerini iyileştirmek ve maliyetlerini düşürmek amacıyla yapacakları teçhizat yatırımlarını ertelerler. Yeni yaklaşımda ise, tedarikçi bir rekabet unsuru olmayıp, ana işletme organizasyonunun içinde bir öğedir ve tüm faaliyetler fonksiyonel bir anlayış ile müşteri üzerinde odaklanır. Böyle bir ortaklık anlayışı ise sadece seçilmiş tedarikçiler için sözkonusu olabilir. Bu tedarikçilerde aranılan özellikler aşağıda verilmiştir:

- Üretim kalitesi ve tutarlılığı,
- Kalite kültürü,
- Sağlam ikmal kaynakları,
- Teslimat güvenilirliği,
- Uygun üretim tesisleri,
- Yakınlığı, ve
- Yenilik kabiliyeti.

Böylelikle, her malzeme için, az sayıda -tercihen tek- tedarikçi firma ile çalışılarak düşük toplam maliyet ve yüksek düzeyde işbirliği sağlama yoluna gidilmektedir. Ancak bugün hala, Tam Zamanında Tedarik ve geleneksel satınalma yaklaşımlarını destekleyenler arasında, tek/çok kaynaklı tedarik konusu, temel bir tartışma nedeni olarak yerini korumaktadır.

Çok kaynaklı tedariki savunanlar, sağlanan yararları şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Teknik alanlarda daha büyük ölçüde esneklik,
- Bir tedarikçinin fabrikasında meydana gelebilecek aksaklıklar karşısında korunma,
- Mümkün olabilecek en iyi fiyat ve ürünleri sürdürmek amacıyla tedarikçiler arasında rekabetin varlığı (tek kaynaklı bir tekel oluşturma tehlikesi vardır).

Buna karşılık, tek kaynaklı tedariki destekleyenler ise aşağıdaki yararları belirtmektedirler:

- Daha az tedarikçi ile program tasarımının ilk aşamalarından beri çalışıldığından, tutarlı ve artan kalite düzeyi,
- Bir tedarikçiden temin edilen hacim yüksek olduğundan, miktar indirimlerinden yararlanabilme imkanının artması, diğer bir deyişle, maliyetlerde azalma,
- Tedarikçilere sağlanan özel takım donanımlarına asgari düzeyde harcama,
- Sevkiyat programında basitlik,
- Kırtasiyede azalma,
- Tedarikçi sadakatini teşvik eden ve müşteriye, malzemenin kesintili temini riskini azaltan uzun vadeli, bütünleşik ilişkiler.

Kaoru Ishikawa'ya göre tedarikçi şirketleri seçerken alıcı şu noktaları dikkate almalıdır:

1. Tedarikçi alıcının yönetim ilkelerini bilmeli ve sürekli aktif bir bağlantı içinde işbirliğine hazır olmalıdır.
2. Tedarikçi şirketin diğer şirketlerce de saygınlığı olan tutarlı bir yönetim sistemi olmalıdır.
3. Tedarikçi şirketin teknik standartları yüksek ve teknolojik gelişmelere yatkın olmalıdır.
4. Tedarikçi şirket tam istenilen ürünleri temin edebilmeli ve ürünleri alıcının kalite özelliklerine uygun olmalıdır. Tedarikçinin proses yeterliliği bu amaca uygun olmalı, değilse geliştirilmelidir.
5. Tedarikçi şirket üretim miktarını kontrol edebilmeli ya da gerekli üretimi karşılayacak şekilde yatırım yapma imkanı olmalıdır.
6. Tedarikçinin toplum çıkarlarına aykırı davranmayacağına güvenilmelidir. Şirket sırlarını kötüye kullanmayacağı kesin olmalıdır.
7. Fiyat uygun olmalı ve teslim tarihine kesinlikle uyulmalıdır. Ayrıca ulaşım ve haberleşme açısından tedarikçi şirkete kolayca ulaşılabilirliklidir.
8. Tedarikçi, kontrat koşullarına içtenlikle uymalıdır

Yukarıdaki şartlara uygunluğu garantilemek için alıcı, aday şirketi ziyaret etmeli, aşağıdaki yönetim ve kalite kontrol denetlemelerine ilişkin konuları incelemelidir. Bu inceleme sorumluluğu genellikle satınalma bölümüne verilir. Kalite kontrol, endüstriyel teknoloji, üretim mühendisliği, üretim planlama, imalat ve muhasebe bölümleri de satınalmaya yardımcı olurlar.

1. Tedarikçi şirketin yönetim felsefesi. Alıcı şirket, yönetici ve personel arasında geçerli olan felsefeyi incelemelidir. Tedarikçinin küçük veya orta-boy bir işletme olması halinde alıcı şirket sahibinin görüşlerini öğrenmelidir. Yönetici ve personelin kişilik, bilgi, yönetim yeteneği ve kalite anlayışı da incelenmelidir.
2. Tedarikçinin alıcıya gösterdiği özen.
3. Tedarikçinin halen ilişkide bulunduğu kuruluşlar. Mümkünse firmanın diğer müşterilerinin değerlendirilmesi.
4. Tedarikçinin geçmişi ve son gelişmeleri üzerine toplu bilgi.
5. Tedarikçinin sağlamakta olduğu ürün çeşitleri.
6. Tedarikçinin teçhizat, işlemler ve üretim imkanları hakkında ayrıntılı bilgi.
7. Tedarikçinin kalite güvenliği sistemi, kalite kontrol eğitimi ve uygulama programları.
8. Tedarikçinin hammadde alımı ve ikincil tedarikçiler üzerindeki denetimi.

Ishikawa, çalışılan tedarikçi sayısının her ürün için iki tane olması gerektiğini söylemektedir. Yukarıda sıralanan araştırmalar tamamlandıktan sonra Ishikawa'ya göre alıcı şirket genellikle iki anlaşmalı şirket seçmeli ve ikisinden de mal satın almalıdır. Alım iki anlaşmalı şirketten yapılmalı derken Ishikawa'nın belirtmek istediği, ürünlerin her iki şirketten sağlanması gerektiğidir. Bu uygulamanın birkaç nedeni vardır. Bunlardan biri yangın, fırtına ve deprem gibi doğal felaketler, ya da grev gibi engeller halinde tek bir tedarik kaynağına bağlı kalmanın sakıncalıdır.

Bu iki şirket seçildikten sonra alıcı şirketin herbiriyle ön pazarlıklar başlar. Sonuç olumlu olduğu takdirde resmi işlemlere geçilir. Japonya'da birçok büyük şirket satınaldığı girdilerin büyük partiler halinde tek bir şirketten sağlayarak o şirketi kontrol etmeye çalışır. Bu hareket aslında ana şirketin hakimiyetinde bir yan kuruluş oluşturur.

Uzmanlaşmış şirketleri desteklemek ise ayrı bir konudur. Ayrıca bu yöntem ekonomik buhran dönemlerinde sorun yaratır. İdeali anlaşmalı şirketin ana şirket dışında diğer şirketlere de ürün satabilmesidir. Uluslararası bir Amerikan anonim şirketi toplam alımının yüzde onundan fazlasını tek bir kaynaktan almamayı prensip edinmiştir.

Ön işlemlerde esas olarak alıcı şirket belirli bir süre deneme alışverişi yapar. Bu deneme dönemi tedarikçi seçildikten ve alışveriş koşulları kontratla açıklığa kavuşturulduktan sonradır. Ön ilişkiler sırasında alıcı durum değerlendirmesi yapar ve o şirketle alışverişe devam edip etmeyeceğine karar verir.

Resmi işlemler uzun vadeli bir tedarik anlaşmasının her iki tarafın çıkarlarına en uygun olduğunun onayıdır. Tedarikçi daima kalite, fiyat ve teslim sisteminde daha iyiyeye varmak için çaba göstermelidir. Alıcı da önerileriyle ona yol göstermeli ve tedarikçinin isteği halinde gerekli yardımı sağlamalıdır. Öte yandan o şirketle gelecekte de tam bir güvenle iş yapıp yapmayacağını sürekli incelemelidir. Bu amaçla alıcının yapması gerekenler şunlardır:

1. Tedarikçi kuruluşta olup bitenlerden haberdar olmak ve karşılıklı güvene dayalı bir ilişki sağlayabilmek için sorumlu kişilerle sıkı bağlantılar kurmak.
2. Malın teslim alınışı, kabulü ve hem üretim sırasında hem de son mamul olarak ürünün performansı ile ilgili kayıtları incelemek, analiz etmek ve değerlendirmek.
3. Tedarikçinin fabrikasında kalite kontrol denetimi uygulamak ve önemli kalite öğelerini üreticiye iletme. Gerekirse uygun öneriler getirmek ve tedarikçinin sorunlarını çözmesine yardımcı olmak.
4. Kalite kontrol uygulamaları için tedarikçilere bir ödül sistemi getirmek. Bu sistemle tedarikçilerin kalite kontrol programlarını desteklemek ve geliştirmek. Şirkette uygulanan KK denetimlerinin sonuçları hakkında üreticiye bilgi vermek ve yol göstermek.

Genellikle geçerli olan uygulama aynı şirketlerle ilişkinin sürdürülmesi olmasına karşın, iki taraf arasındaki alışverişin askıya alındığı da görülür. İlişkinin durdurulması şu nedenlerle olabilir: Devamlı olarak düşük kaliteli ve hatalı mal teslimi ve hata miktarının düşüş göstermeyişi; malın zamanında teslim edilmemesi ve teslim yöntemlerinde düzelme olmaması; maliyet düşürme önlemlerinin planlandığı gibi yürümeysi; ve tedarikçi şirket yönetiminin çöküş tehlikesi yaratacak kadar bozulması.

Anlaşmalı şirket bağlantısının kontrolüne gelince, iyi tedarikçiler uzman üreticiler haline getirilerek elden geldiğince geliştirilmelidir. Öte yandan gelişme gösteremeyenlerle bağlantı kesilmelidir. Anlaşmalı şirketleri geliştirmek alıcı şirketin temel görevlerinden biridir. Japonya'da çoğu anlaşmalı şirket kendi başına yeterince güçlü değildir. Etkili yönetim ve kalite kontrol yöntemleri yoksa, alıcı onları bu alanlarda güçlendirecek imkanlar sağlamalıdır. Örneğin anlaşmalı şirket yöneticileri, mühendisleri ve kalite kontrol çemberleri için kalite kontrol seminerleri düzenleyebilir. Tedarikçiler bir bir dolaşarak kalite kontrol denetimleri ve rehberlik hizmeti sağlayabilir. Genellikle bir anlaşmalı şirketi isetenilen düzeye getirmek en az üç yıl alır. Alıcı şirket yönetimi uzun vadeli bir politika oluşturmalı ve her iki tarafın gelecekteki çıkarları açısından destekleme görevine önem vermelidir.

Böyle bir durumda, tedarikçiler bağımsız yönetimlerini korumak için, eğitim harcamalarını bütünüyle karşılamalıdır. Bazı şirketler bu konuda cimri davranarak eğitim

giderlerinden kaçınırlar. Bu durumda başarısızlık halinde tüm sorumluluk kendilerinde olacaktır. “Anlaşmalı şirketlerin denetimi yolunda gitmezse sorumluluğun yüzde yetmiş ana şirketindir”⁵⁶

Tedarikçi seçiminde yol gösterici bir yöntem olarak belirtilmesi faydalı olacak olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), Thomas Saaty tarafından 1970’lerin sonlarında geliştirilmiş ve faktörlerin hiyerarşik bir yapı içerisinde sıralandıkları bir çok kriterli karar verme yaklaşımı olarak ifade edilmiştir. AHS yaklaşımının çok geniş bir uygulama alanı vardır. Bu uygulamalar; önceliklendirme, planlama, kaynak paylaşırma ve öngörü ana başlıkları altında toplanabilir.

AHS, çok amaçlı, karmaşık bir problemi, her düzeyi belli kriterlerden oluşan bir hiyerarşiye ayırır. Bu kriterler de, daha sonra alt elemanlara bölünürler. En alt düzeye ise, değerlendirilecek olan seçenekler yerleştirilir.

AHS yaklaşımındaki ikinci aşama, aynı hiyerarşi düzeyindeki faktörlerin göreceli ağırlıklarının belirlenmesidir. Bu işlem, bir üst düzeydeki faktörlerle göreceli olarak bir alt düzeydekilerin ikili karşılaştırmaları şeklinde gerçekleştirilir.

AHS’nin tedarikçi seçimine uygulanması sonucunda, mevcut bazı problemlerin üstesinden gelmek mümkündür;

1. Yöntem, genelde kullanılan değerlendirme kriterlerine odaklanan sistematik bir yaklaşım sağlamakta ve satınalma müdürlerinin kişisel değerlendirmelerini ölçülebilir hale getirmelerini kolaylaştırır.
2. Sayısallaştırmaya adım adım yaklaştığından, tedarikçi bilgilerini işlemedeki zorluğu basitleştirmektedir.
3. Öznel nitelik ortadan kalkmadığı halde, seçenekler arasında daha tutarlı bir uygulamayla, hafiflemektedir (ölçülü hale gelmektedir).
4. Kriter ağırlıklarının belirlenmesi, tedarikçilerin değerlendirilme ve sıralamaları bütünlük bir yöntemle başarılmaktadır.

“Performans değerlendirmesi” kriterinin boyutları olarak; teslimat (T), red yüzdesi (RY) ve toplam maliyet katsayısı (TMK); “kalite sistemi değerlendirmesi” kriterinin boyutları olarak ise, tasarım yeteneği (TY), finansal yeterlilik (FY), iletişim yeterliliği (İY) ve önsüre (Ö) seçilmiştir.

Bir alt hiyerarşi düzeyinde, “teslimat” boyutu altında; termine uyum (TU), sipariş miktarına uyum (SMU) ve ambalaj standartlarına uyum faktörleri (ASU); “red yüzdesi” boyutu altında ise, giriş kalite kontrolden geri dönüş yüzdesi (GKK), imalattan geri dönüş yüzdesi (İ) ve nihai müşteriden geri dönüş (NM) faktörleri sorgulanmaktadır.

En son hiyerarşi düzeyinde ise, aday üç tedarikçi firma (A,B,C,), bir üst düzeydeki faktörlere göre değerlendirilmektedir. Problemin hiyerarşik yapısı aşağıdaki şekilde verilmektedir. Şekildeki bazı kriterlerin hesaplanma yöntemleri ise;

⁵⁶ ISHIKAWA, s. 166.

$$\text{TMK} = \frac{\text{Fiyat maliyeti} + \text{Kalite maliyetleri} + \text{Diğer maliyetler (lojistik uygunsuzluk vb.)}}{\text{Fiyat maliyeti}}$$

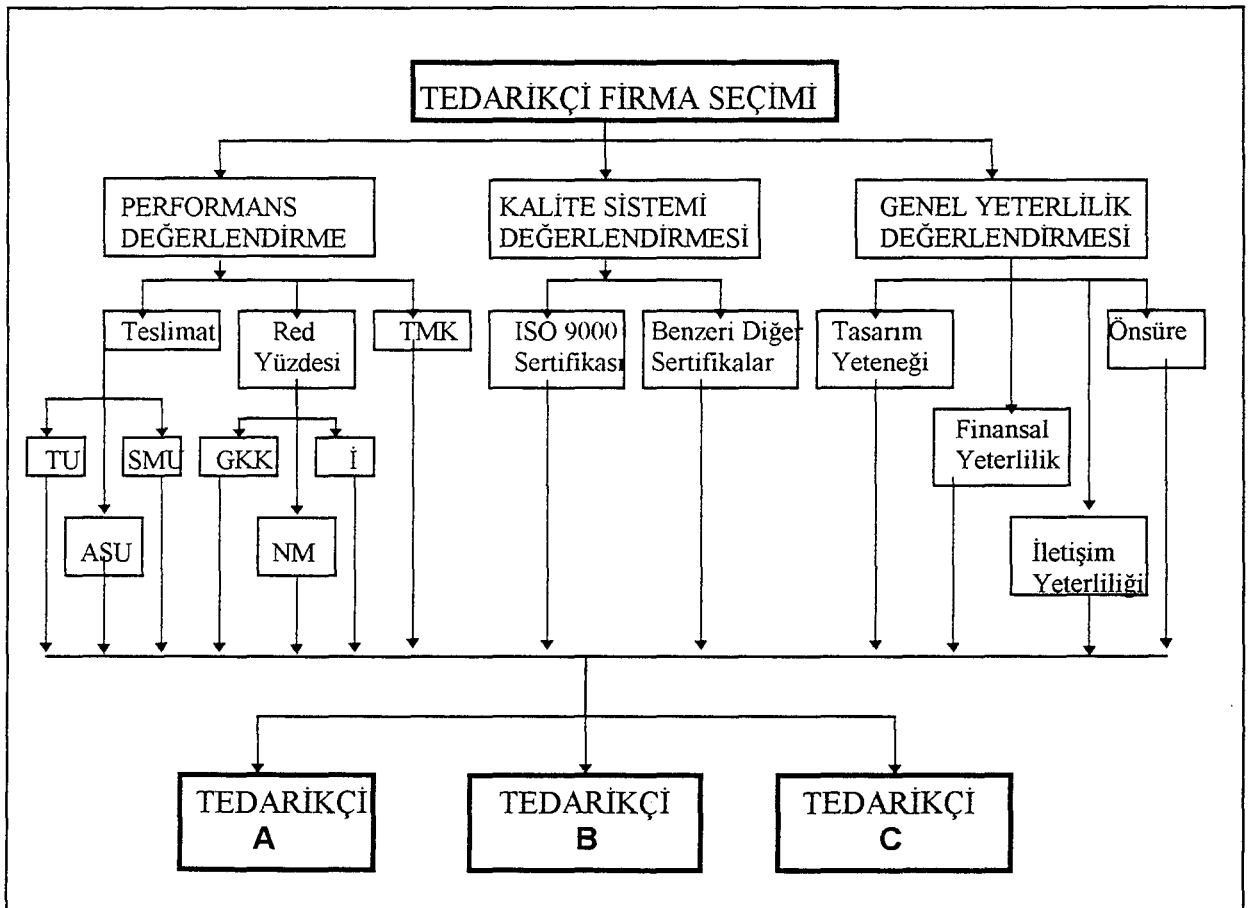
$$\text{Fiyat Maliyeti} = E \text{ Fiyat} * \text{Miktar}$$

$$\text{Kalite Maliyetleri} = E (\text{Düzeltilme maliyetleri} + \text{Geri dönüş maliyetleri})$$

$$\text{TU} = \frac{\text{Zamanında yapılan teslimat sayısı}}{\text{Toplam teslimat sayısı}}$$

$$\text{SMU} = \frac{\text{Doğru miktarda yapılan teslimat sayısı}}{\text{Toplam teslimat sayısı}}$$

$$\text{ASU} = \frac{\text{Ambalaj standartlarına uyulan teslimat sayısı}}{\text{Toplam teslimat sayısı}}$$



Şekil: Tedarikçi Firma Seçimi Problemindeki Hiyerarşi

Bir firmanın hangi şartlar içinde başarılı bir firma olarak nitelendirilebileceğini düşünecek olursak; başarılı bir firma, tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verebilen, bir taraftan kendi personeline normal bir kazanç sağlayan ve diğer taraftan da, işin rizikosunu etkin bir şekilde üzerine alarak kendi sahiplerine de makul bir kar sağlayan bir firmadır. Bütün bu amaçlar, isabetli bir yönetimin, sağlam bir organizasyon içinde, bir işbirliği

havasıyla çalışan ekiplerle birleştirilmesi suretiyle elde edilebilir. Bu organizasyon içinde, her eleman veya elemanlar grubu, normal performans standartları içinde, kendisine düşen görevi etkin bir şekilde yerine getirmelidir.

Tedarik performansının değerlendirilmesinde en çok kullanılan değerlendirme metodu “dahili denetleme” adı verilen metoddur. Bu denetleme tipi firmanın dışında, denetleyici bir firma tarafından getirilecek kontrolörler veya serbest danışmanlar aracılığıyla yaptırılır. Etkin bir denetleme veya revizyon aşağıda gösterilen konuların araştırılmasıyla yerine getirilir.

1. Firmanın tedarik prosedürlerinde belirttiği işlemlere uyulmakta mıdır? Tesadüfi seçilen tedarik işlemlerinin kontrolü bu sorunun aydınlatılmasına yardım edecektir.
2. Tedarik bölümü, firmanın diğer bölümleriyle işbirliği etmekten hoşlanmakta mıdır? Firma içinde, tedarik personeline karşı, onların piyasa, fiyatlar, tedarik kaynakları ve bilgi kaynakları hakkındaki birikimlerinden ötürü saygı duyulmakta mıdır?
3. Stok düzeyleri ekonomik midir? Depolarda bulunması gerekli herhangi bir malzemenin eksikliği yüzünden, hizmette aksama olmuş mudur? Stoklarda meydana gelen malzeme değer kaybı, fazla stoka gitmemek suretiyle önlenmekte midir?
4. Bölümde bulunmakta olan tedarikle ilgili kayıtlar, istenen bilginin çabucak elde edilmesine elverecek bir biçimde mi tutulmaktadır? Eğer bilgisayara dayalı veri değerlendirme sistemi kullanılmıyorsa, bunun sebebi nedir?
5. Satış departmanı nezdinde tedarik bölümünün durumu nasıldır? Satış departmanı tedarik departmanının işlerini önemsemekte midir ve tedarik bölümü personelinin yeteneğine karşı itimat duymakta mıdır?
6. Tedarik organizasyonunun yapısı firmanın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde midir? Tedarik bölümü personeli, kendi gayretleri açısından önemli olan bilgilerin dikkatli bir şekilde analizini yapamayacak kadar meşgul durumda mıdır?

Tedarik performansının değerlendirilmesinde kullanılan ikinci bir değerlendirme metodu da, tedarik bölümü tarafından yapılmış bulunan tasarrufların bir analizini yapmaktır. Herhangi bir tedarik işleminde tasarruf sağlayan tekniklerden bazıları aşağıda gösterilmiştir:

1. Gereksiz bulunan bütün masrafları ortadan kaldırmak için değer analizinin kullanılması.
2. Maliyetlerde bir düşme sağlayan ve halen kullanılmakta olan malzeme veya ürünlerin yerine kullanılabilir olan malzeme veya ürünlerin bulunması.
3. Daha iyi tedarik kaynaklarının geliştirilmesi.
4. Fiyatlarda düşme sağlayan görüşme tekniklerinin geliştirilmesi.
5. Hazırlık zamanını kısaltan veya bakım, onarım ve işletme malzemesi kalemlerinin stok ihtiyacını ortadan kaldıran yeni satınalma tekniklerinin kullanılması.

Üçüncü bir değerlendirme metoduna göre, fiilen ödenen fiyatlar hareketli ortalama veya bir önceki mali yılda ödenen en son fiyatla saptanan standart maliyet rakamıyla karşılaştırılır. Bu metodun etkinliği, kısmen standart maliyetlerin saptanma tarzına kısmen de tedarik edilen malzeme veya tüketim maddelerinin niteliklerine bağlıdır. Kısa bir zaman içinde geniş çapta fiyat dalgalanmalarına maruz bulunan tüketim maddelerinin alıcıları (perakendeciler), kendilerinin bir standart maliyet rakamıyla değerlendirilmesine karşı itirazda bulunabilirler.

Bunların dışında kalan değerlendirme metodları aşağıdaki noktalarda değerlendirme yapar:

1. İş hacminin ve personelin iş yükünün göz önünde bulundurulmasıyla, bu konu endüstri mühendisliğince uygulanır.
2. Tedarik bölümü personelinin incelenmesi suretiyle.
3. Tedarik bölümünün hem kendi dahili kontrolü için hem de tedarik işlemleri hakkında yönetime bilgi vermek veya tavsiyelerde bulunmak için hazırlanmış bulunduğu raporların yararlılık derecelerinin değerlendirilmesi suretiyle.

Tedarik fonksiyonunun değerlendirilmesi hem yönetim hem de tedarik bölümü personeli açısından önem ifade eder. Geliştirme ve tedarik performansını ölçmeye yarayan standartları koyma çalışmalarıyla yönetimin dikkat ve anlayışı sürekli olarak firmaca kazanılabilecek büyük ve muhtemel faydalar üzerine çekilmeli ve tedarik fonksiyonunun organizasyon içinde layık olduğu yeri alması, kendisine diğer fonksiyonlarla eşit olarak hareket edebilecek statünün verilmesi ve onun yetenekli personelle donatılması halinde bu faydaların elde edilmesinin imkan dahilinde olduğu belirtilmelidir. Tedarik fonksiyonu gereği gibi yerine getirildiğinde firmanın karlarında bir artma sağlanır.

V. TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLERDE TAAHHÜT VE GÜVENİN ÖNEMİ VE TEDARİKÇİ HİZMET KALİTESİ

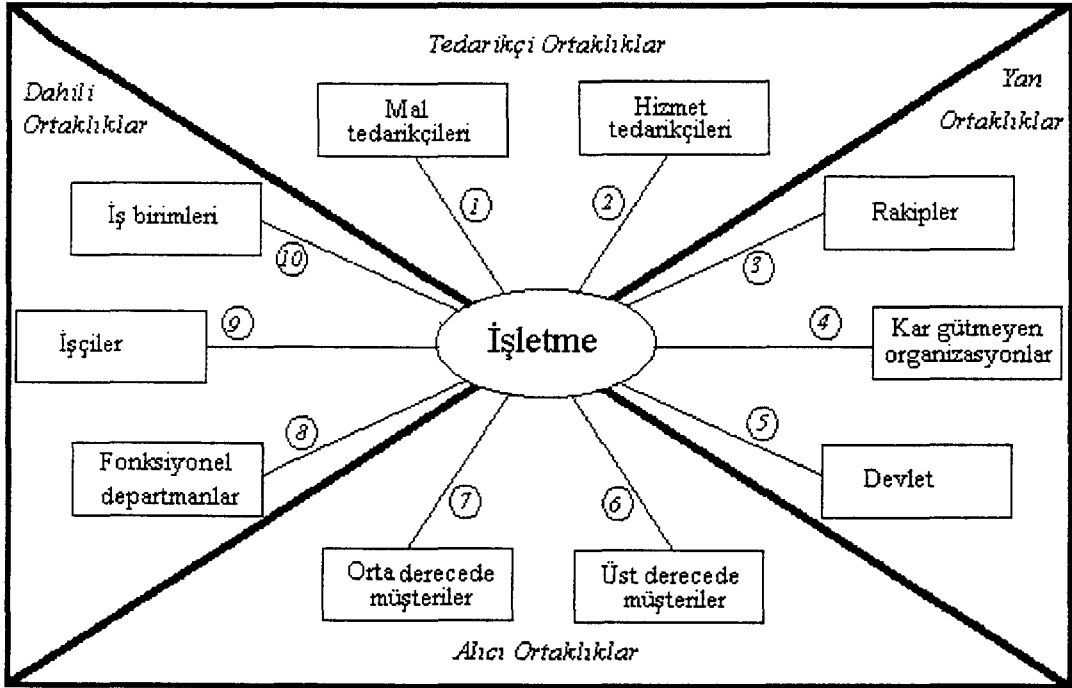
Öteden beri kabul edilegelen bir şeydir ki, müşterilerin satıcı nezdinde geliştirecekleri eğilim iyi bir satış politikasının esasını teşkil eder. Bu eğilim marka veya beratlar yoluyla, kesif bir reklam faaliyetleriyle, seyyar satıcılıkla ve satış yöneticilerinin düşüncelerine ulaşan her türlü yollarla geliştirilmiştir. Satıcılar bu eğilime kendilerinin sahip olabileceği en iyi niteliklerden biri gözüyle bakıp onu kıskanırlar. Bunun gerçek bir ticari değeri vardır ve hukuki birimlerce bu şekil kabul edilir. Bununla birlikte, şu noktayı ciddiyetle belirtmek gerekir ki, bir firmanın üst düzey yöneticileri, kendi satış bölümünün kazanılmış bulunan bu eğilimin devam ettirilmesi yolundaki gayretlerini candan desteklemekle birlikte, firmayla tedarik kaynakları arasındaki ilişkilerin ve iyiniyetin devam ettirilmesinin de çok önemli olduğunu anlayamaz. Bir firmayla onun tedarik kaynakları arasındaki iyi ilişkilerin sürekli olarak geliştirilip, titizlikle korunması gerekmektedir. Firmanın tedarik bölümü yöneticilerinin ve bu yöneticilerin arkasındaki bütün bir üst yönetimin, tıpkı satış bölümünün müşterileriyle aralarındaki ilişkileri sürdürmede gösterdiği titizlik kadar, tedarik kaynaklarıyla aralarında olan ilişkileri sürdürmede de keza aynı titizliği göstermesi halinde, tedarik bölümüne atfedilen pek çok tenkit konusu olay kaybolacak ve firma açısından çoğu ürün hatalarının önemli bir kısmı kaybolacaktır. Bu ilişkilerin sürdürülmesinde gösterilecek ihmal çoğu zaman sanıldığından daha ciddi sonuçlar doğurur. Firmalar, işte bu ilişkilerin gereği gibi sürdürülememesi nedeniyle dahi, bazı durumlarda kendi bünyelerinde üretim yapmak zorunda kalmışlardır.⁵⁷

Pazarlama ilişkisini anlamak, farklı başlangıcı kısa süresi, ve kesin sonuçları olan göze çarpan muamele ve önceki anlaşmaları izleyen ve süre olarak uzun olan uygulamaları yansıtan ilişkilerin mübadelesinin ayırddilmesini gerektirir. Firma ve ilişki

⁵⁷ WILBUR, s.106.

mübadeleleri, münasebetleri tedarikçi, yan alıcı ve dahili ortaklıklar şeklinde sınıflandırılmıştır. Aşağıdaki şekilde pazarlama ilişkisinin göze çarpan on şekli görülmektedir:⁵⁸

1. Ortaklık “Anında tedarik” ve “Toplam kalite yönetimi”nde olduğu gibi üreticiler ve malların tedarikçileri arasındaki ilişki mübadelelerini içermektedir.
2. İlişki mübadelesi, reklam ve pazarlama araştırma acentaları ve onların güvenilir uzmanları gibi hizmet sunan grupları içermektedir.
3. Teknoloji anlaşmaları, ortak pazarlama anlaşmaları ve global stratejik anlaşmalarda olduğu gibi firmalar ve onların rakipleri arasındaki stratejik anlaşmalardır.
4. Halk amaçlı ortaklıklarda olduğu gibi firmalar ve kar gütmeyen ortaklıklar arasındaki anlaşmalar.
5. Firmalar ve devlet arasında olduğu gibi araştırma ve geliştirme için yapılan ortaklıklar.
6. Hizmet pazarlama alanında kısmen tavsiye edildiği gibi uzun dönemde firmalar ve alım gücü yüksek müşteriler arasındaki alışverişler.
7. Dağıtım kanallarında olduğu gibi, iş ortaklıklarının ilişki mübadelesi.
8. Fonksiyonel bölümleri içeren alışverişler.
9. Dahili pazarlamada olduğu gibi firma ve işçileri arasındaki mübadele.
10. Bayiler, bölümler veya stratejik iş birimlerini içeren dahili firma ilişki alışverişi.



Şekil: Pazarlama İlişkilerinde Alışveriş

Taahhüt ve güven açısından “güç, şebeke analizinde merkezi kavramdır”, çünkü gücün yaşam çizgisi, diğerlerinin durumunu belirleyen ana unsurdur. Akıldan çıkartılmaması gerekir ki riskli stratejik anlaşmaların üçte biri tamamen başarısızlığa

⁵⁸ Robert M MORGAN.- Shelby D HUNT, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”. Journal of Marketing, July 1994, s. 21.

uğramaktadır. Tartışmamız gereken şey, pazarlama ilişkisini anlamaktaki merkezi unsurun verimli, etkili, ilişkili alışverişin; verimsiz ve etkisiz olanlarından ayırmak olduğudur. Bu da, pazarlama ilişkisinde başarısızlıklar yerine başarıları doğurur.

Belirgin pazarlama ilişkisi çabalarının başarı veya başarısızlığına birçok sıradan faktörün katkısının hiçbir şüphe doğuran yanı olmamasına rağmen güç ve onun kabiliyetinin diğerlerinin durumunu belirlemediğini aksine taahhüt ve güven ilişkisinin mevcudiyeti, başarılı bir pazarlama ilişkisinin sonucu olduğu iddia edilmektedir.

Taahhüt ve güven anahtardır, çünkü onlar pazarlamacıların şu hususları yapmalarını cesaretlendirmektedir:

1. Tedarik ortaklarıyla birlikte çalışmak suretiyle yatırımların korunmasını sağlamak.
2. Mevcut tedarikçilerin uzun dönemdeki kar beklentilerinin yardımıyla çekici kısa dönem seçeneklerine direnmek.
3. Tedarikçilerinin fırsatçı davranmayacağına inancıyla ileri görüşlü olarak potansiyel biçimde yüksek risk hareketlerini göstermek.

Bu nedenle, birlikte -fakat kesinlikle yalnız değil- taahhüt ve güven var ise, verimli, etkili ve yeterli çıktılar ortaya koymaktadırlar. Kısaca taahhüt ve güven direkt olarak pazarlama ilişkisinde başarıyı getiren davranışları yönlendirmektedir.⁵⁹

Dünya çapında rekabete katılabilmek için firmaların rekabete iştirak edebilen tedarikçilere ihtiyaçları vardır. Kaliteye, güven ve taahhüte sahip olan firmalar tatminkar bir işe de sahip olabilir; kaliteli hizmet sağlayamayanlar ise gözden düşecektir.

Hizmet kalitesi, sadece başarı ve büyüme için değil, yaşam için de bir şart olmak üzeredir. Mal ve hizmet arasındaki fark, hizmeti malın gerekli bir parçası haline getirerek, azaltmaktadır. Hizmet kalitesi tam olarak tanımlanamamaktadır, fakat, teslim saatlerini, mevcut mal stoğunu, ürünün tayınlere olan uyumunu, yönetim doğruluğunu ve özel tamir programlarını içerir. Ürünlere hizmet yoluyla değer katmanın yanısıra, “ürün”ün ancak varolan bir mal ile birlikte servis edilebileceği belirtilmektedir. Tedarikçilerin işletme ihtiyacını en düşük fiyat ile karşılaması gerektiği, ayrıca, kalite ve fiyatın birbirine karşı olmadığı artık bilinmelidir. Kaliteli hizmeti kullanarak alıcı işletmeye sağlanan değeri artırmanın önemini gösteren satıcı performans kriterleri üzerine çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar, müşterilerine fiyatları indirmek için hizmet yoluyla değer katmak amacını güden yerel firmalara ihtiyaç olduğunu belirtir. Bu ise “toplam ürün” kavramını ortaya çıkartır. Bu kavram ile ürün sadece bir mal değil, müşteriye malı temin eden ve teslim eden hizmet paketidir.

Satınalma yöneticileri, satınalma ve tedarik politikalarıyla hizmet kalitesi tanımını bir derece etkilerler. Tedarik politikalarıyla ilgili çalışmalar az olmasına rağmen yapılan araştırmalar firma ilişkileri ve buluşları üzerinde durmaktadır. Araştırmalar eşleşme, fiyat düşürme ve kalite geliştirme gibi uzun vade ilişkileri ile firma esas indirimi gibi kavramlardan bahsetmektedir. Tedarikçilerin, satın alınan mal ve hizmetlerin tüm değerini geliştirmek amacıyla oluşturdukları geliştirme politikalarıyla birlikte, sağlanan mal ve ürünün kalitesiyle ilgilenmeleri gerekmektedir. Bugünün evrensel pazarında yerel firmalar bağımsız değildir ve öyleymiş gibi davranamazlar. Mal temin ettikleri firmalar dünya

⁵⁹ MORGAN-HUNT, s. 23.

pazarlarıyla karşı karşıyadırlar ve evrensel rekabeti destekleyecek servis kalitesine ihtiyaçları vardır.

Tedarikçi firmalar tarafından karşılanması gereken 6 kriter bulunmaktadır:

- % 100 zamanında teslim. Parçaların, her zaman söz verildiğinde teslim edilmesi gerekir. Sonraki iş ise ortalama teslim sürelerini azaltmaktır.
- Hem tedarikçi hem de satın alıcı firma beklentilerine % 100 uygunluk.
- Firmalar, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için envanter tutmalıdırlar.
- Ürünle yeterli teknik destek. Satış temsilcileri, ürünlerle ilişkili sorunları çözmeye yardım etmelidirler.
- Özeleştirici uygulamak ve pratiğe dökmek. Firmalar sürekli bir geliştirme sistemi oluşturup bunu korumalıdır.
- İdari ihtiyaçlara uyum. Siparişlere her zaman uygun evrak uygulanması yapılmalıdır.

Satınalanlar, bu şartların doğruluğu konusunda bilgi sunmalıdırlar. Bazı firmalarda sorun olan teslim sürelerindeki değişkenlik, satınalanlar için planlama sorunları doğurabilir. Üretici ve dağıtıcı firmalar, teslimatın ne kadar sürdüğünü bilmeli ve ona uygun bir süre vaad etmelidir. Yüksek kaliteli ürünlerin bulunduğu günümüz pazarlarında, kötü kaliteli birçok ürün de mevcuttur. Envanter tutma ve staj sağlama gibi diğer firma hizmetleri, rekabet avantajını belirleyen faktörlerden biri olmaya başlamıştır. Halen, mallarının envanterlerini satın alıcı firmalar kendileri tutmak zorundadır çünkü mal dağıtıcıları bu işi üstlenmemektedirler. Bu durum bazı satın alıcı firmaları daha az fiyat elde etmek için direk fabrikalardan iş yapmaya zorlar çünkü aracı bir firma tarafından sağlanan hizmet düzeyi daha düşük bir fiyat getirmez. Müşteri ilişkisi boyunca hizmet kalitesi, yükleme ve kayıt işlemleri dahil, artar. Teyidi olmadan ulaşılan siparişler geriye gönderilmelidir.

Alıcılar, ayrıca, sürekli gelişme ve artan bir müşteri nüfusunu hedefleyen firmalar aramaktadır. Birçok firma, elemanlarını eğitme yolunda müşteriden faydalanmaktadır. Firmalar, hizmet ve ürünlerini, gelişmeleri belirlenip uygulanmasını sağlayabilecek ölçülerle takip etmelidirler. İki veya daha fazla firmanın eşit ürün ve hizmet kalitesine sahip olmaları halinde, en iyi sürekli gelişme işlemine sahip olan firma seçilecektir. Ne yazık ki birçok firma düzenli değerlendirme performansı istememektedir ve bu nedenle sorun olan alanları belirlemede gerekli bilgiye sahip değildirler. Satınalanlarla yapılan konuşmalarda istenilen anahtar özelliğinin “değer” üzerinde odaklaştığı görülmektedir. Değer, ürünü kullanım haline getirmek için toplam fiyat açısından tüm manüplasyonu temsil eder. Tedarikçi firma değiştirmede en önemli unsur fiyat değil, kötü hizmet değeridir.

Tedarik açısından iyi değerlendirmeye sahip olan firmaların bazı ilginç özellikleri vardır. Anahtar özellikler şunlardır; tüm üst düzey yöneticilerini eğitici toplantılara gönderirler ve kendi performansları ile nasıl değerlendirildikleri konusundaki sorulara kendileri de aktif olarak cevap verir, katılırlar. Bu Toplam Kalite Yönetimi sistemiyle aynı öneme sahiptir. Tedarikçi firmalar, müşteri şartlarını karşılamak ve sorunları çözmeye yardımcı olmalıdırlar. Müşterilerin (işletme) kim olduğunu doğru olarak belirlemelidirler. Müşterilere faydalı olmak için müşteri bilgilerinden faydalanmalıdırlar. Satınalıcı firma

ihtiyacını karşılamadaki zayıflık, sorumluluğu kabul etmeme başarısızlığa yol açmaktadır. Evrensel olarak, hizmet kalitesi sadece başarı için bir strateji değil, bir yaşam şartıdır.⁶⁰

VI. TEDARİK SİSTEMİNDE BİLGİ AKIMININ SAĞLANMASI

Bir işletmede sistemin can damarı, bilgi akımıdır. İyi bir karar, zamanında gelmiş olan, doğru ve tam bir bilgiye dayanır. Maalesef, bu bilginin zamanında, doğru bir şekilde ve tam olarak gelmesi yöneticinin karşılaştığı en karmaşık sorunlardan biri olagelmıştır.

Bir tedarik sistemi, kendi çalışmaları sırasında, hem firmanın diğer kademelerdeki fonksiyonlarından hem de dışardan gelecek bilgi akımına sıkı sıkıya bağlıdır.

1. FIRMA İÇİNDEN TEDARİK BÖLÜMÜNE OLAN BİLGİ AKIMI

Firma içindeki her fonksiyonel eylem, tedarik bölümüne ve oradan firmanın diğer bölümlerine giden bir bilgi akımı doğurur. Tedarik bölümünden firmanın diğer bölümlerine olan bilgi akımı da firmanın işleyişi yönünden zorunludur. Esas olarak, tedarik bölümüne gelen bilgiler iki ana grup içinde düşünülebilirler:

1. Firmanın dışından sağlanan malzeme ve hizmetlerle ilgili olarak gelen ihtiyaç bildirimi.
2. Tedarik bölümünde var olan veya dışardan edinilmesi imkanı bulunan bilgilerle ilgili istekler.

Planlama: Bu fonksiyon tedarik bölümüne, firmanın teçhizat, malzeme ve dışardan sağlanan hizmetleriyle ilgili uzun vadeli ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması için yapılan planlı çalışmalar bakımından önemli olan bilgileri sağlar.

Satış Tahminleri: İyi bir şekilde geliştirilmiş satış tahminleri, tedarik bölümünün ikmal stratejilerini 12 ay öncesine kadar planlamasında kullanacağı en yararlı araçlardan birini teşkil eder. Eğer bir firmada gereği gibi yapılan bir planlama işlemi, ihtiyaçların zamanında tespit edilip programlanmasına imkan verirse, o firmadaki tüm işlemler en yüksek yetkinlik derecelerine ulaşırlar. Eğer tedarik bölümü ihtiyaç duyulma imkanı bulunan malzeme cinslerine ve bunların yaklaşık miktarlarına ilişkin bilgileri zamanında elde edebilirse, bu daire pazar şartlarıyla firma ihtiyaçları arasında optimum dengeyi bulabilecek bir durumda olacaktır.

Bütçeleme ve Mali Kontrol: Bütçeleme fonksiyonunca sağlanan bilgiler, planlama ve satış tahminlerinden elde edilen bilgilerin koordine edilmesi konusunda yardımcı olurlar ve mali kontrol fonksiyonunca empoze edilen herhangi bir zorunluğun gereklerini yerine getirirler. Empoze edilen bu zorunluk, ihtiyaç bildirilen her türlü malzemenin alımını öngören stok politikasını izlemenin dışındaki ihtimallere olduğu kadar, tedarik sisteminin işletme masraflarına da uygulanabilir.

Muhasebe: Muhasebe fonksiyonu, müteahhitlere veya satıcılara yapılacak ödemelerle, herhangi bir malzemenin firma bünyesinde yapılmasına veya dışardan

⁶⁰ Barry McINTYRE, "Supplier Service Quality: A Necessity in the 90's", Management International Review, Vol. 33, 1993/1, s.111.

satın alınmasına ilişkin, maliyet hesaplarıyla, bütçenin program ve fiili tutarlarıyla vb. ilgili bilgileri sağlar.

Hukuk İşleri: Tedarik fonksiyonunun malzeme ve dışardan sağlanan hizmetlerin teminiyle ilgili sözleşmelerin yapılmasında firmayı hukuken temsile yetkili olan ana faaliyetlerden biri olması dolayısıyla, hukuk işleri fonksiyonu sözleşmeler, bunların kapsadığı hukuki işlemler vb. gibi bilgilerin elde edilmesini sağlar.

Mühendislik: Mühendislik fonksiyonunun temel sorumluluğu, hangi tip malzemelere ihtiyaç olduğu ve istenilen kalitelere ilişkin spesifikasyonların neler olduğu konusunda bilgiler sağlamak teşkil eder.

Stok Kontrolü: Bu fonksiyon belli bir zamanda, hangi ihtiyaçların tedarik edileceğine veya siparişe bağlanacağına ilişkin bilgileri sağlar. Ekonomik sipariş miktarlarının kullanılması, belli bir zamanda stoklara yapılan yatırım tutarlarını ayarlayan stok politikasıyla saptanacaktır. Bir firmadaki stok politikası, onun mali kaynakları, ileriye matuf planları, cari piyasa koşulları, malzemelerin tedariklerindeki hazırlık süresi vb. gibi şartlar tarafından etkilenecektir.

Kalite Kontrolü ve Tesellüm: Belirtilen her iki fonksiyon, tedarik fonksiyonu tarafından satın alınan malzemelerin miktar ve kalite yönünden istenen durumda olup olmadığına ilişkin bilgileri verir. Bu bilgiler tedarik fonksiyonunun gereği gibi çalışabilmesi yönünden esas teşkil ederler.

Yeni Ürünler: Yeni ürün geliştirilmesinin veya satışa alınmasının firmanın başarısı yönünden arzettiği önem son zamanlarda oldukça büyük bir artış göstermiştir. Yeni ürün geliştirilmesine veya satışa alınmasına ilişkin projelerden tedarik grubu daha bu projenin başlangıcında haberdar edilmezse, tedarikin firmanın işleyişine yapma imkanı bulunan katkısı çok zor olarak gerçekleşecektir. A.B.D. iş hayatında yeni ürünlerin meydana getirilmesine ilişkin baskılar, tedarik fonksiyonunun omuzlarına ağır bir yük yüklemiştir. Tedarik bölümü yeni ürünler hakkında dış kaynaklardan elde ettiği bilgileri o şekilde değerlendirmelidir ki, firma içinde uygun fonksiyon mal bilgisi ürünün etkinliğinin artırılmasında, maliyetinin düşürülmesinde veya yeni bir ürünün satışa alınmasında yararlı olabilir.

Tedarik Dairesine Firmanın Dışından Gelen Bilgi Akımı: Etkin bir şekilde çalışan bir tedarik dairesi aynı zamanda firmanın dış dünya ile olan bağıntısının en esaslı noktalarından birini teşkil eder. Bu sıfatla, firma dışından gelen bilgi akımının giriş noktasını meydana getirir. Dışardan gelen bu bilgilerin pek çoğunun, firmanın işleyişinde hayati rolleri vardır.

Genel Piyasa Şartları: Yeterli tedarik memurları ve alıcılar, genel piyasa ve iş şartları hakkında zamanla birer uzman olurlar. Satıcıların istihdam ettiği seyyar satış memurları, tedarikçilerin ticari yayımları, bölgesel tedarik acentalarının yaptıkları toplantılar ve yayımlar, fiyatlar, arz ve talep faktörleri ve rakip firmaların faaliyetleri hakkında sürekli olarak bilgi akımı sağlayan birer kaynak niteliğindedirler.

Tedarik Kaynakları: Satıcılarca istihdam edilen satış elemanları, her türlü reklam araçları, özel teşvik faaliyetleri, ticari fuarlardaki sergiler, kredi durumu ve mali durum raporları satıcıların halihazır ve muhtemel müşterilerine karşı yönelmiş oldukları

faaliyetlerden doğan bilgileri meydana getirir. Genellikle yeni ürünlerin geliştirilme safhasında, tedarik bölümü veya tasarım bölümü, şu veya bu nedenle kendisiyle ilgili bilgileri muhtemel müşterilerine ulaştırmamış bulunan tedarik kaynaklarının saptanması konusunda eyleme geçerler.

Fiyatlar ve İskontolar, Satışlar ve Muamele Vergileri: Fiyatlarla ilişkisi bulunan herhangi bir bilginin tedarik görevinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi üzerinde önemli bir önemi vardır. Fiyatlara ilişkin bilgilerin çoğu, doğrudan doğruya tedarik kaynaklarından veya bunları temsil eden satış elemanlarından öğrenilir. Ekonomik trendler konusunda ihtisası bulunan danışmanların hizmetlerinin genellikle fiyat trendlerinin, özellikle tüketim mallarıyla ilgili trendlerin saptanmasında önemli denecede yararları dokunur.

Taşıma İmkanları ve Taşıma Sıklık Dereceleri: Taşıma hizmetlerinin tipleri, bunlardan yararlanma dereceleri ve taşıma sıklık derecelerinin son yıllarda, malzeme maliyeti üzerinde gittikçe artan oranlarda etkileri olmuştur. Taşımanın kapsamına giren sorunların, taşıma servisinin direkt bir sorumluluğunu teşkil edip etmediği konusu önemli bir konu değildir. Asıl konu malzeme maliyeti üzerindeki etkisi önemli olan tedarik bölümünce bilginin nasıl kullanılmakta olduğu konusudur.

2. TEDARİK BÖLÜMÜNDEN FİRMA ORGANİZASYONUNA OLAN İÇ BİLGİ AKIMI

Bir firma içinde tedarik bölümünden yayılan veya akan bilgiye ilgisi bulunmayan pek az fonksiyon vardır.

Genel Müdürlük: Tedarik bölümü personeli her gün piyasa ile geniş bir temas içindedir. Eğer bu kişiler gerek tahsil, gerek hüner ve gerekse tecrübe yönünden gereği gibi yetişmiş kimselerse, bunlar cari piyasa şartları ve iş şartları hakkında en son bilgileri derleyebilecek avantajlı bir durumdadırlar demektir. Derlenen bu bilgiler birbirleriyle ilişkilendirildiğinde ve bunlardan gerçek olmayabilecek noktalar çıkarıldığında, firmanın yönetiminde yararlı olabilecek değerli bilgiler elde edilmiş olur.

Pazarlama: Tedarik bölümü, birçok endüstrilerdeki çeşitli tipteki satıcılar için, satış, teşvik programları ve teknikleri yönünden bir hedefi teşkil eder. Dikkatli ve açık göz tedarik perseneli, çoğu zaman kendi firmalarının pazarlama fonksiyonu yönünden yararlı olan satış kampanyalarının yeni tipleri hakkında bilgiler sağlayabilirler. Gereği gibi tutulmuş bulunan tedarik bölümü kayıtları, bir ticari ilişkiler programının uygulanmasında esas teşkil ederler.

Hukuk İşleri: Tedarik bölümü, bir genel sözleşme veya her malzeme için yapılan özel sözleşme hükümleri muvacehesinde tedariki yapılan her türlü malzemeye ilgili olarak düzenlenecek sözleşmeler için gerekli olan bilgileri hukuk işleri bürosuna temin eder.

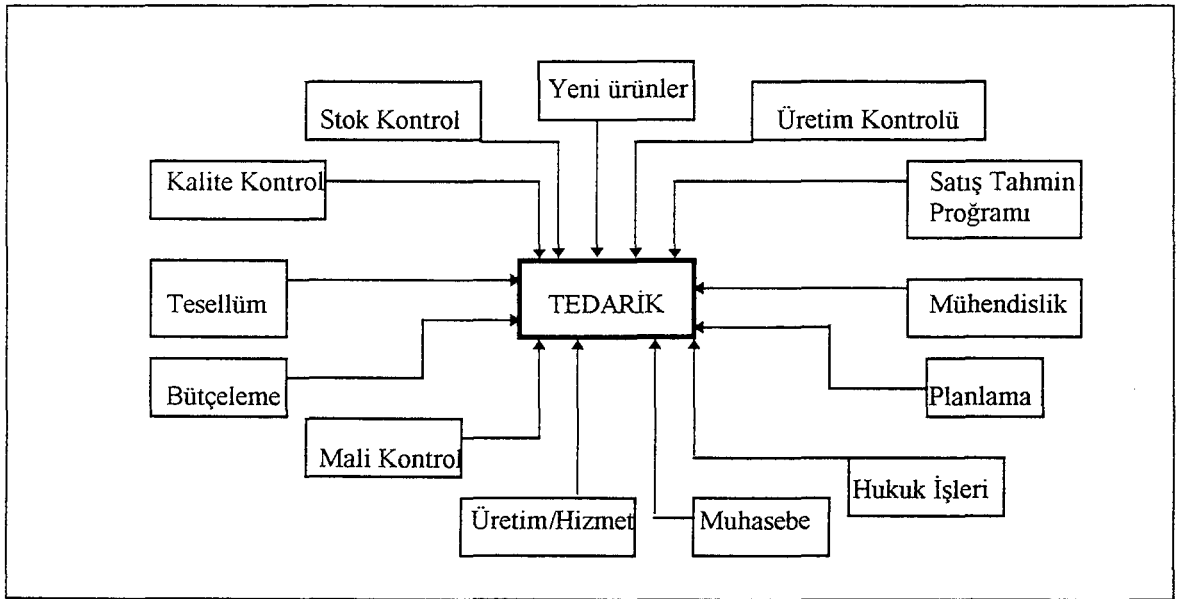
Mali İşler ve Muhasebe: Tedarik bölümü, mali işler ve muhasebe fonksiyonuna, bütçeleme, yönetim ve peşin paraya duyulacak ihtiyaçlar bakımından temel teşkil eden bilgileri sağlayabilecek bir durumdadır. Malzeme ve taşıma masrafları veya fiyat temayülleri bazı durumlarda alımların ivedilikle yerine getirilmelerini gerektirir. Çünkü, bunlara duyulan taleplerdeki artış dolayısıyla bir mal darlığının meydana gelmesi ihtimali vardır veya büyük bir grev süresince meydana gelebilecek ikmal yetersizlikleri ya da

kesiklikleri, mali işlemlerin planlanmasında yardımcı olmak üzere tedarik bölümü tarafından sağlanan bilgiler çerçevesi içinde mütalaa edilir.

Depolar: Firmanın depolama işlemlerinden sorumlu olan kısımca yürütülecek bir stok politikasının saptanması, büyük bir oranda, hazırlık süreleriyle, malzemelerin bulunabilir oluşlarıyla, fiyat temayülleriyle ve ikame maddelerince sağlanabilecek gelişmelerle ilgili bilgilere bağlıdır. Bu kabil bilgiler için tedarik dairesi en iyi bir kaynağı teşkil eder.

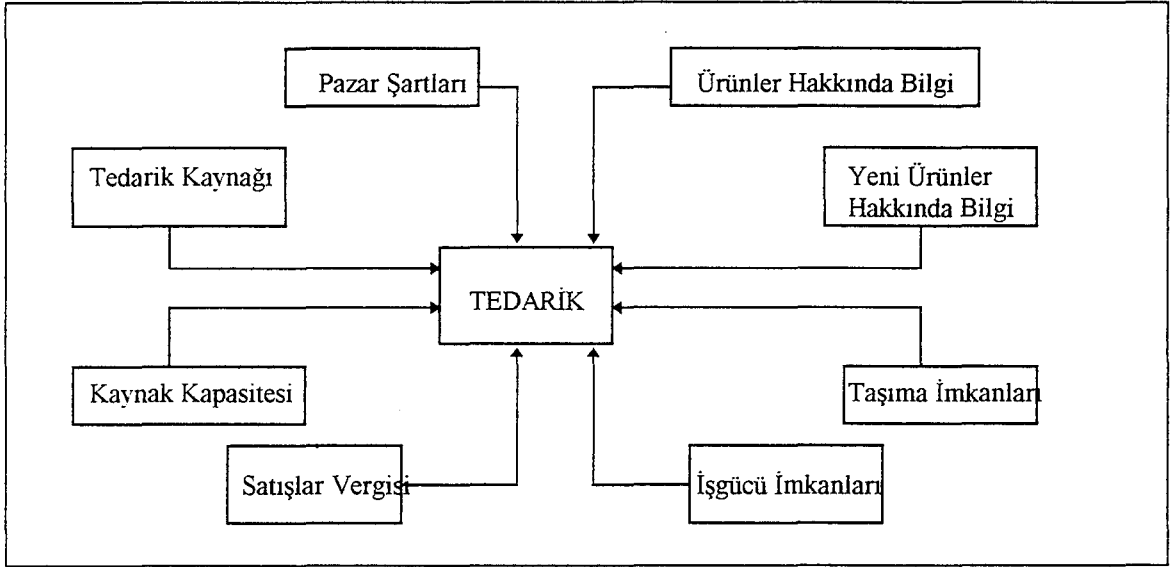
Bir tedarik sistemi, hem firmanın diğer departmanlarından, hem de dışarıdan gelecek bilgi akımına sıkı sıkıya bağlıdır. Firma içindeki her fonksiyonel eylem, tedarik bölümüne ve oradan firmanın diğer departmanlarına giden bir bilgi akımı doğurur. Tedarik bölümünden, firmanın diğer departmanlarına olan bilgi akımı işleyiş yönünden zorunludur. Tedarik bölümüne gelen bilgiler iki ana grup altında toplanabilirler:

- Firmanın dışından sağlanan malzeme ve hizmetlerle ilgili olarak gelen ihtiyaç bildirimini,
- Tedarik bölümünde varolan veya dışarıdan edinilmesi imkanı bulunan bilgilerle ilgili istekler.



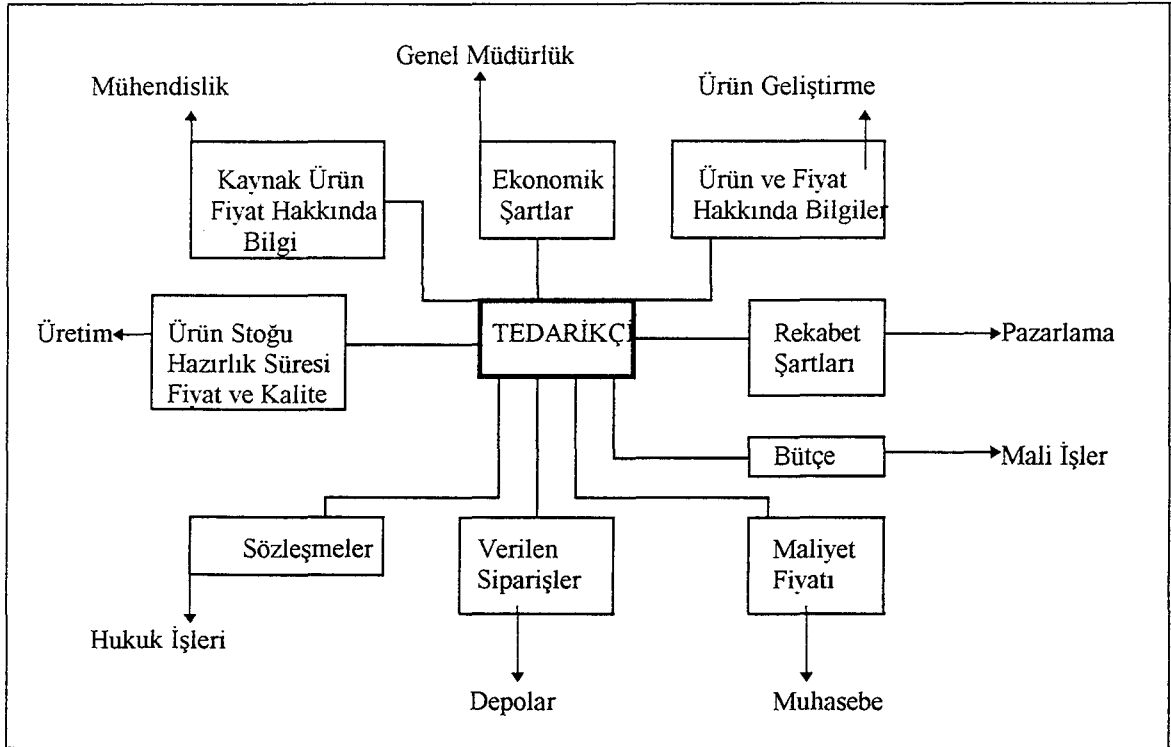
Şekil: Firma İçinden Tedarik Bölümüne Bilgi Akışı

Etkin bir şekilde çalışan bir tedarik bölümü aynı zamanda firmanın dış dünya ile olan bağlantısının en esaslı noktalardan birini oluşturur. Dışarıdan gelen bilgilerin pek çoğu firmanın işleyişinde hayati rollere sahiptir. Aşağıdaki şekilde tedarik bölümünde firma dışından gelen bilgi akımı gösterilmektedir.



Şekil: Tedarik Bölümüne Dışarıdan Gelen Bilgi Akımı

Bir firma içinde tedarik bölümünden yayılan bilgiyle ilgisi bulunmayan pek az departman vardır. Aşağıdaki şekil, tedarik bölümünden diğer departmanlara olan bu akımla ilgili ana bilgilerin neler olduğunu göstermektedir.⁶¹



Şekil: Tedarik Bölümünde Firma Organizasyonuna İç Bilgi Akımı

⁶¹ Ş. TELCİ-Y. GÜVEN, *Satınalma ve Tedarik Sistemleri*, Bitirme Tezi, İ. Ü. Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, 1994, s.33.

VII. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLERİN ÖNEMİ

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerinden biri, ürün veya hizmet kalitesinin yükselmesi için girdi kalitesinin sağlanmasıdır. Bu kavram, işletme ve girdi üreticileri arasındaki ilişkiye dek uzanır.

“Tam Zamanında Sisteminin”nin önemi, üreticinin ya da hizmet biriminin çok fazla stok tutmak zorunda olmamasıdır. Montaj için “tam anında” gerekli parçaları sağlayacak tedarikçilere güvenir. Amerikan firmaları bunun tam tersi, geleneksel olarak “bakarsın gerekebilir” sistemini kullanır, bu, üretimin aksamayacağını garanti eden yüksek miktarda stok demektir.

Toplam Kalite Yönetiminde, yönetim odaklı Kaizen'in önceliklerinden biri de, girdi sağlayan firmalarla ilişkilerin geliştirilmesidir. Üst yönetimin çizdiği politika doğrultusunda, işletme yönetiminin isteklerini karşılamak üzere, ikmal bölümü elemanları tedarikçileri iyileştirme yönünde ilişkilerini sürekli sürdürür. Bu iyileştirme konuları şunları kapsar:

- Optimum stok seviyelerini belirleyici daha sağlıklı kriterlerin oluşturulması,
- Teslimatı hızlandıracak ek tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,
- Siparişlerin daha iyi verilmesi,
- Tedarikçilere bilginin daha iyi verilmesi,
- Daha etkili fiziki dağıtım sisteminin kurulması,
- Tedarikçilerin iç gereksinimlerinin daha iyi kavranması.

Satın alma birimlerinin en önemli görevlerinden biri de, tedarikçilerin nispi güçlerini fiyat, işbirliği, kalite, teslimat, teknoloji ve genel yönetim sistemleri açısından değerlendirebilecek kriterleri oluşturmaktır.

Japonya'da Komatsu firması, tedarikçilerine ve dağıtıcılarına özel ödüller verir. Tedarikçilere -Komatsu onlardan “yardımcı firmalar” olarak söz eder- verilen ödüllerde firmanın politikası, yönetim sistemi, kalite güvenliği, maliyet kontrolü gibi kriterler esas alınır.

Japon üreticiler, tedarikçilerine TKY programlarını başlatma konusunda destek vererek, öneri sistemleri, küçük grup çalışmaları, ürün kalitesi-miktar-teslim programlarında daha sağlıklı iletişim kurulması gibi konularda Kaizen'i başlatmalarına yardımcı olur. Sonuçta, tedarikçi firmalar masrafsız veya çok az masrafla çalışma yöntemlerini geliştirerek, verimliliğin artması, yeni ürünlerin daha iyi tanımlanması ve daha düşük başabaş noktalarına daha kısa zamanda ulaşma fırsatını elde ederler.

Birçok binek aracı, endüstriyel makine, elektronik ürün üreticileri, yılda bir veya iki kez, kalite gerekliliklerini yerine getiren veya teslim takvimine uyan tedarikçilerine ödüller verir. Japonya'da firmalar, tedarikçilerin ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına destek sağlayacak tedarikçi ve alıcının ortak menfaatleri için elele verirler. Bu ortak çaba sonucunda, Honda'nın tedarikçileri 1974-1978 yılları arasında aşağıdaki sonuçları elde etmiştir.

Ortalama satış	: % 60-80 artış
İşçi Sayısı	: Yaklaşık aynı veya daha az
Kişi başına katma değer	: % 60-70 artış
Başabaş noktası	: % 15 daha düşük

Honda, tedarikçilerle her ay işçi eğitimi, yeni malzemeler, fiziksel dağıtım sistemleri, iyileştirilmiş üretim hatları ve daha iyi kalite güvenliği sistemleri gibi konuları tartışmak üzere bir araya gelir.

Son zamanlarda, üreticiler ve tedarikçiler ortak proje ekipleri kurup, yeni ürün geliştirilmesi, kaynak tasarrufu, enerji tasarrufu konularında ortak çalışmaktadır. Satınalıcı firmanın başkanının, ana tedarikçi kuruluşların yöneticileri ile temel politika meselelerini görüşmek için bir araya gelmesi olağandır.

Tedarikçi ile ilişkiler tam zamanında sisteminin de önemli bir parçasıdır, zira bu sistem yalnızca kalitede istikrar değil aynı zamanda teslimat takviminde de hassasiyet gerektirir. Yakın iletişim ve ortak sahiplenme esastır.

Kaoru Ishikawa, satınalıcı ve tedarikçi ilişkilerinin üç aşamada olgunlaştığını söylemektedir. İlk aşamada, satınalıcı firma, malın bütünü kontrol eder. İkinci aşamada, satınalıcı firma yalnızca örnekler seçerek kontrol eder. Son aşamada ise, satınalıcı teslim edilen her şeyi kontrol etmeden kabul eder. Sadece üçüncü aşamada, gerçek bir ilişkinin kurulduğundan bahsedilebilir.

VIII. TEDARİK BÖLÜMÜ YÖNETİCİ VE PERSONELİ

Bir organizasyonun işleyişi, kendileri için bu organizasyonun meydana getirdiği görevleri yerine getirecek kişilere bağlıdır. Bir organizasyonda tedarik fonksiyonu çoğu zaman gereği kadar etkin bir şekilde yerine getirilmez, çünkü burada görev alan personel gerekli yetenekten yoksundur, gereği gibi eğitilmemiştir veya bu kişilerin normal çalışmalarını sağlayacak teşvik faktörü yoktur. Çağdaş tedarik servisinin başarılı bir şekilde işleyişi, orada çalışan personelin zeki ve oldukça yetenekli kişiler olmalarını gerektirir.

Tedarik servisinde görevli bir yönetici için yapılacak bir iş tarifi aşağıdaki şu hususları kapsar:

Temel Sorumluluklar: Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler tarafından saptanan ana politika sınırları içinde, şirketin tedarik faaliyetlerini yönetmekten sorumludur.

Neler Yapması Gerekli: Şirketin hammadde, teçhizat, işletme malzemesi, dışarıdan taşıma aracı kiralanması, büro levazımatı, diğer cins teçhizat, kabul edilen kalite standardı, teslim şartları ve görüşülecek servislerle irtibat içinde olmak üzere, mümkün olan en düşük fiyatla karşılamak.

A. Organizasyon:

1. Firmanın ihtiyaçlarını karşılayabilecek hizmet kapasitesi bulunan tedarik organizasyonunu geliştirmek ve bunu devam ettirmek.
2. Firmanın personel politikasıyla işbirliği yapmak ve bu politikayı aynen izlemek.
3. Kendisine görev yönünden bağlı bulunan bütün alt kademelerin iş tariflerini hazırlamak ve bunları onaylamak.
4. Tedarik servisinde bulunan personelin işe alımlarını, terfilerini, başka işe nakillerini veya işten çıkarılmalarını onaylamak.

B. Politika ve İşlemler:

1. Stok düzeylerini etkileyen tedarik servisi politikasının ne olması gerektiğini üst yönetime bildirmek.
2. Malzemelerin ve ürünlerin standardizasyonunu ilgilendiren faaliyetleri koordine etmek.
3. Tedarik işlemlerinin işleyişiyle ilgili esasları saptamak ve bunları kontrol etmek.
4. Tedarik kaynaklarından, yeni ürünler, yeni metodlar ve yeni araştırma bulgularına ilişkin bilgiler aramak ve bunları firmanın servisleri için haber olarak gerekli yerlere ulaştırmak.

C. Tedarik Kaynakları:

1. Firmanın işlemleri yönünden önem arzeden ürünler için, uygun tedarik kaynaklarının geliştirilmesi için gerekli esasları koymak. Gereken zamanlarda, yeni ürünlerle ilgili tedarik kaynaklarını geliştirmek üzere diğer servislerle işbirliği yapmak.
2. Kalite, fiyat, teslim ve işbirliği arzusu gibi faktörleri gözönünde tutarak satıcının performansını değerlendirmek için gerekli olan kayıtların tutulmasını sağlamak.
3. Kendisiyle ilişkiler kurulmasında bir sakınca görülmeyen kaynakların listesini tutmak.
4. Satıcılarla iyi ilişkilerin geliştirilmesini sağlayacak olan bir politikanın izlenmesini teşvik etmek.

D. Görüşmeler ve Sözleşmeler:

1. Firmanın belli başlı malzemelerinin alımını kapsayan sözleşmelerle ilgili görüşmeleri şahsen denetlemek.
2. Firmaca yapılacak her türlü sözleşmenin şekli üzerinde hukuk işleri dairesinin onayını almak.

E. Tedarik Bütçe ve Tahminleri:

1. Mali kontrol ile ilgili olarak, yapılması düşünülen kırtasiye ve diğer masrafları ve malzeme tedariki ile ilgili her türlü bütçeyi yapmak.
2. Üst düzey yöneticilerince istenilebilecek olan, ekonomik şartlar, arz ve talep ilişkileri, fiyat eğilimleri ve buna benzer bilgileri hazırlamak.
3. Tedarik servisi personeli ile birlikte, malzeme fiyat hareketlerini her ay incelemek.

F. Diğer Fonksiyonlarla Olan İlişkiler ve Dış Hizmetler:

1. Firmanın diğer bütün yetkilileriyle işbirliği yapmaktan ve tedarik bölümünün faaliyetlerini diğer fonksiyonel bölümlerin faaliyetleriyle koordine etmekten sorumlu olmak.
2. Tedarik konularıyla ilgili faaliyetlerde firma adına temaslarda bulunmak. Firma politikasıyla ilgili olarak, önceden firma genel müdürünce belirtilmiş esaslar dahilinde hareket etmek.

G. Yetki Sınırları:

1. Zaman zaman saptanacak olan bütçe sınırları içinde hareket etmek.
2. İmza yetkisini kullanırken, yönetim kurulu tarafından zaman zaman saptanacak olan limit miktarını aşmamak.
3. Fiilen harekete geçmeden önce, tedarik politikasında meydana gelen değişiklikler konusunda üst yönetimi aydınlatmak.

H. Performans Değerlendirilmesi:

Tedarikle görevli yöneticinin performansının etkinliği, aşağıdaki hususların gözönünde bulundurulmasıyla değerlendirilir:

1. Etkin ve iyi eğitilmiş personel yetiştirmesi.
2. Dairenin çalışmasında etkin esasların korunması.
3. Uygun fiyatlar ve kalitelerde malzeme, parça, işletme malzemesi ve dış hizmetleri firmaya sağlayacak firmanın işleyişinin sürekliliğinin temin edilmesi.

IX. SÜPERMARKET İŞLETMELERİNDE SATIN ALMA

Süpermarketçiliğin temeli satın almaya dayanır. Esasen süpermarketçiliğin temel ilkelerinden ikisi <doğru mal> ve <doğru miktar> ilkeleridir. Süpermarketçilikte klasikleşmiş bir söz vardır: <İyi alınan mallar yarı satılmış demektir>. Bu söz satın almanın önemini açıkça göstermektedir.

Süpermarket işletmesi kurulup örgütlendikten sonra, sıra doğru malların doğru miktarlarda satın alınıp mağazaya yerleştirilmesine gelir. Kuşkusuz doğru malların doğru miktarlarda satın alınması, işletmenin genel perakendecilik stratejisine ve önceden hazırlanmış plan ve bütçeye göre olur. Genel işletme planı, işletmenin belli amaçlara ulaşmak için gelecekte ne yapacağını bugünden kararlaştırılması demektir. Satın alma ile ilgili genel politikalar bu plan içinde yer alır. Yıllık işletme bütçesi de bir plandır. Bütçe bir işletmenin belli bir dönemde yapacağı giderler ile elde edeceği gelirleri gösteren (tahmini) bir plandır. Dolayısıyla, satın alınacak mallar ile ilgili harcamaların tutarı ve niteliği daha önceden bütçede belirtilmiştir. Bu durumda süpermarket işletmesinde satın alma ile uğraşanların, işletme plan ve bütçesi hakkında bir fikir sahibi olmaları gerekir.

Süpermarket işletmelerinde <satın alma> aşağıdaki konuları içerir:

- Kim için ne satın alınacak? (Tüketici istekleri, çeşit, kalite vb.)
- Ne miktarda satın alınacak?
- Ne zaman satın alınacak?

- Nereden satın alınacak? (Tedarik kaynakları)
- Nasıl satın alınacak? (Satın alma koşulları)

Uzun süreden beri gıda perakendeciliğinde ve süpermarketlerde görülen yoğunlaşma eğilimi güçlenmekte ve diğer mallara doğru yayılmaktadır. Bu eğilim söz konusu malların pazarlanma biçimini gittikçe daha çok etkileyecektir:

1. Kuşkusuz büyük firmalar satınalma güçlerini, mümkün olan en yüksek indirimini sağlamak için kullanacaklardır; zincir mağazaların pazar payı için yaptıkları savaşım, bu eğilimi güçlendirecektir.
2. Büyük perakendeciler, imalatçının reklamlarını etkilemeye ve onlarla ortak reklam yapmaya çalışacaklardır.
3. Satış teknikleri değişecektir. Bağımsız firmalar ve küçük zincir mağazalarla çalışan satışıçılar, daha çok "sipariş al" olarak işlev yapacaklardır. EPOS'ların (elektronik satış noktası) kullanımıyla yinelenen siparişler, her geçen gün biraz daha otomasyona bağlandığından sipariş alma işlevi azalmaktadır; merkezi satın alma, satışıçıların çok ince pazarlık yapan alıcılarla uğraşmaları demektir. Bu pazarlıkta güçlü olabilmeleri için satışıçıların "görüşme teknikleri" konusunda eğitim görmeleri gerekmektedir.
4. Kendi markalarının yaygınlaşması, büyük perakendecilerin kendi seçtikleri zeminde, imalatçılarla doğrudan rekabet etmeleri demektir.

Öte yandan, birçok küçük gıda perakendecisi konforlu mağazalara dönüşerek yaşamlarını sürdürmek için bir yer edinmeye zorlanıyorlar. Söz konusu mağazaların mal karmalarının değişmesi, toptancılara da yansımakta satınalma kalıplarında değişime yol açmaktadır.

Bu gelişmeler firmaların hem genel işletme stratejilerini hem de pazarlama stratejilerini etkiliyor. Müşterilerine geçerli öneri yapmak isteyen bir pazarlama danışmanının, hem bunlardan haberdar olması hem de etkilerinin ne olacağını bilmesi gerekiyor.

Dikkatle incelenmesi gereken bir konu da, müşteri işletmenin büyük müşterilerine uyguladığı aşırı indirim, küçük müşterilerine yüksek fiyat uygulayarak telafi etmeye çalışmasıdır. Oysa bu uygulama küçük perakendecilerin ayakta durmalarını güçleştireceğinden, imalatçıyı birkaç büyük müşteriye bağımlı duruma getirir. Uygulama müşterilerden herhangi birinin firma mallarını listesine almaması durumunda, imalatçıyı iflasa bile sürükleyebilir. Bu nedenle imalatçı için aşırı büyük üç dört müşterisi olacağına, yüz tane sağlıklı müşteriye sahip olması çok daha güvenilir bir yoldur.

a. Pazarlama İşlemleri

Hangi işlemlerin pazarlama işleminin bir parçası olduğu, hangilerinin olmadığı konusunda firmalar genellikle farklı görüştedirler. Hemen tüm işletmelerde, satış, reklam, satış arttırma, dağıtım kanallarıyla ilişkilerin yürütülmesi ve pazar araştırmasının, pazarlama yöneticisinin sorumluluğu olarak görünmesine karşın, yani mal geliştirme, ambalaj tasarımı ve fiziki dağıtım konusunda ise belirgin bir görüş yoktur. Bu durumun yol açabileceği yönetim boşluğuna bir Kanada firmasında yaşanan olay örnek olarak verilebilir. Bu firmaca, görevlendirilen bir danışmanın firmaya iki milyon doların üzerinde tasarruf sağlayacağı tahmin edilen bir ana depo ve dağıtım ambarı kurulmasına ilişkin

önerisinin uygulanmasını, ambarı hangi bölümün yürüteceğine bir türlü karar verilmediği için, iki yıl ertelenmiştir.

b. Dağıtım Kanalları

Tüketim malları perakendeciliğinde yoğunlaşma eğilimi, bu malların kanal yapısındaki benzer değişimleri de beraberinde getirmekte, her geçen gün kanal kaptanlığı imalatçılardan perakendecilere geçmektedir. Bağımsız perakendeci sayısında ve bunların ticaretteki paylarında azalma, toptancıların öneminin de azalmasına yol açıyor. Ayrıca stok tutma maliyetlerinin artması, yüksek faiz hadleri de toptancılığın zayıflamasına katkı yapmaktadır. Bu nedenle dağıtım kanallarının yerini bir ölçüde fiziki dağıtımla ilgili işlerin alacağı söylenebilir.

c. Fiziki Dağıtım

İşletmelerin toplam maliyetleri içinde önemli bir paya sahip olan fiziki dağıtım, sonunda farklı bir etkinlik olarak görülmeye başlandı. Bu alanda her geçen gün daha çok öneri yapma ihtiyacı görülmektedir.

Fiziki dağılımla ilgili görevlerde genellikle üç güçlkle karşılaşılır. Bunlardan ilki, fiziki satın almadan satmaya kadar tüm bölümlerde alınan kararları etkilediğinden ve her bölümde maliyetlerin en aza indirilmesini sağlayan prosedürler, genel maliyetlerin de mutlaka en aza indirilmesi sonucunu doğurmadığından, dağıtım yöneticisinin yetkisinin ve sorumluluklarının açık bir tanımını yapma güçlüğüdür. İkincisi, pek az firmanın maliyet muhasebesi sisteminin, fiziki dağıtım maliyetleri konusunda bilgi sağlayabilmesidir. Bu nedenle danışmanın görevinin çoğu kez maliyet muhasebesi sisteminde değişiklik yapılmasını da kapsayacak biçimde genişletilmesi gerekir. Üçüncü olarak da bir hayli yöneylem araştırması yapılmış olmasına ve kimi konularda kimi yararlı sonuçların alınmasına karşın, en düşük genel maliyetleri sağlayacak fiziki dağıtım planlamasını mümkün kılacak bir yöntem yoktur. Sınama ve yanılma yöntemlerinin karmaşık bir sistemde uygulanması, aşırı zaman tüketimine yol açmaktadır.⁶²

Kim için ne satın alınacağı konusu, işletmenin genel süpermarketçilik stratejisinin bir elamanı olan mal ve hizmet alt karışımıyla ilgili politikaları ilgilendirir. Süpermarket <tüketici> için mal satın alır. Dolayısıyla <satın alma> modern pazarlama kavramının bir gereği olarak tüketiciye dönük (tüketici yönlü) olmalıdır. Süpermarket, işletmesinin hedef pazarını ve pazar dilimlerini göz önüne alarak satın alacağı mal çeşitlerini kararlaştırmalıdır. Süpermarket işletmesinin ne zaman satın alacağı konusunda, satın alma departmanına yön gösterecek olan ve birbiriyle yakından ilişkili olan belli başlı veriler bulunmaktadır.

Süpermarket işletmeleri genellikle ülke çapında tanınmış markaları satın almayı tercih ederler. Ancak, büyük ölçekli perakendeciler ve zincir mağazalar bir çok mamulleri kendi markaları ile veya <işletme adı> ile satmaktadırlar.

Bazı büyük bölümlü ve zincir mağazalar ya kendileri imalat yapmakta ya da fason imalat yaptırarak bunları kendi işletme adlarıyla satmaktadırlar. Bağımsız büyük veya

⁶² Olcay BAYKAL, "Pazarlama ve Dağıtım Yönetiminde Danışmanlık", Verimlilik Dergisi, Ankara, 1991/1, s. 47.

küçük perakendeciler genellikle ülke çapında tanınmış markaları satın alma-satma politikasını benimserler.

Marka politikası seçimini etkileyen faktörleri belirtecek olursak:

1. Müşteri alışkanlıkları ve tercihi. Mağaza kendi mamulleriyle iyi bir itibar oluşturabilir. İmalatçının mamullerini promote ettiği zaman, imalatçıya yardımcı olmaktadır. İmalatçı bir gün mal vermeyi keserse, mağaza güç durumda kalabilir.
2. Ulusal markaların bir mağazada satışı ve reklamı, diğer rakip mağazalardaki satışları da artırabilir.
3. Mağaza, kendi markalı mallarının perakendecilik karışımını ayarlama da tam bir kontrol ve egemenliğe sahiptir. Örneğin, ambalaj, fiyat vd. konuları istediği gibi ve istediği zaman ayarlayabilir. İmalatçının saptadığı koşullarla (fiyat, kota, kalite vb.) çalışmak zorunda değildir. Dağıtım maliyetlerinden tasarruf sağlar. Kar kendine kalır.

Bunlara karşılık, imalatçının markalı mallarını satmanın da avantajları vardır. Ülke çapında promosyonla önceden satılmış malları satmak perakendeci için kolay olur. Reklam yapması gerekmez. Ayrıca bu mallar mağazaya müşteri çeker.

Satınalma, alış veriş işlemlerinin yerine getirilmesinde müşterilere (özellikle örgütlenmiş müşteriler) yardımcı olmak için yıllar önce ortaya çıkarılan bir çalışma alanıdır. Bugün, satınalma konusunda pek çok kitap ve Amerika'da bir satınalma dergisi (Journal of Purchasing) vardır. Satınalma, satınalma ihtiyaçlarının tanımlanması, mamul özelliklerinin geliştirilmesi, satıcıları bulma ve seçme, satış şartlarını müzakere etme ve alış veriş tamamlama gibi konuları kapsar. Satınalma, müşterilerin daha iyi eğitilmelerini amaçlar ve son yıllarda tüm müşterilerin satınalma stratejilerine ve haklarına ilişkin sorunlarını da çözümlenmeyi üzerine almaktadır.⁶³

Satınalma sorumluluğu; doğru niteliklerde, doğru miktarlarda, doğru zamanda, doğru fiyatta, doğru kaynaklardan malzeme satın alınması olarak ifade edilebilir.⁶⁴ Süpermarket işletmelerinde satın alma politikaları genel olarak kararlaştırıldıktan sonra bu politikaların ışığı altında <kim için ne satın alınacağı>nın daha ayrıntılı bir biçimde (maddesel olarak) saptanması gerekir. Satın alma pazar yönlü olmalıdır. Bunun anlamı, satın alma tüketiciye dönük, tüketici için yapılan bir faaliyettir. Bu nedenle de perakendeci tüketicinin ne istediğini iyi saptamak zorundadır. Perakendeci tüketicinin ne istediğini iyi saptamak zorundadır. Süpermarketler tüketicinin ne istediğini aşağıdaki mağaza içi ve dışı kaynak ve yöntemlerden yararlanarak saptayabilir. Ancak, uygulamada bir çok süpermarket bu yöntemlerden çok, sezgisel ve dağınık bilgi toplama yollarını seçmektedir.

a. Mağaza (İşletme) İçi Kaynaklar

- Geçmiş yıllara ilişkin satış ve stok kayıtları,
- Müşterilerin iade ettikleri ve değiştirdikleri mallara ait kayıtlar,
- Müşterilerin arayıp bulamadığı mallara ilişkin kayıtlar,
- Mağaza satış elemanlarının düşünce ve önerileri,

⁶³ Philip KOTLER-Sidney J. LEVY (Çev. Birol TENKEKİOĞLU), "*Satınalma da Pazarlamadır*", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. XI, S. 2, Eskişehir, Haziran 1975, s.97.

⁶⁴ Necdet TİMUR, "*Sanayi İşletmelerinde Satın Alma Faaliyetleri*", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VI, S.1, Eskişehir, Haziran 1988, s.163.

- Kredi departmanı (servisi) kayıtları,
- Satın alma görevlilerinin düşünce ve önerileri,
- Mağaza içi özel elektronik gözlem ve araştırmalar,
- Günlük satış raporları ve eksik listeleri (dönem içi alımları için.)

b. Mağaza (İşletme) Dışı Kaynaklar

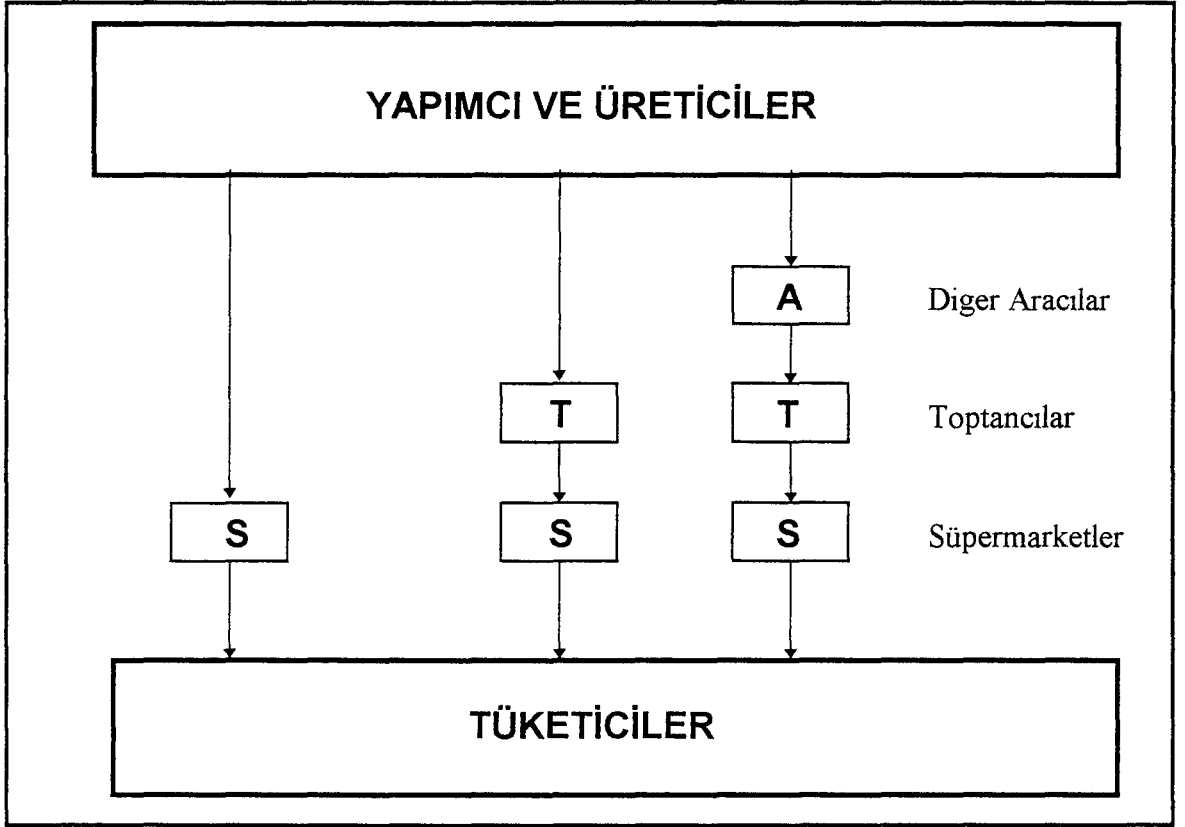
- Satın alma komitesi,
- Rakip ve rakip olmayan mağazalarda araştırma (alış-veriş ve karşılaştırma),
- Satıcıların (tedarik kaynaklarının) önerileri,
- Ticari gazete, dergi ve genel yayınlar,
- Tüketici anketleri (mağazada ve evlerde)
- Tüketici panelleri,
- Rakiplerin reklam ve promosyon çalışmaları,
- Tedarik kaynaklarını ziyaret,
- Kataloqlar,
- Ticaret sergileri, fuarlar, şovlar, defileler vb.

Bu listeye tüketici koruma derneklerinin çıkardıkları bülten ve yayınlar da eklenebilir.

X. SÜPERMARKET İŞLETMELERİNİN PAZARLAMA KANALLARI İÇİNDEKİ YERİ VE TEDARİK KAYNAKLARI

“Pazarlama ya da dağıtım kanalı”, üreticiden son tüketiciye dek bir mal veya hizmetin pazarlamasını yapan, aracılı veya aracısız kuruluşların oluşturduğu bir yapıdır. Başka bir tanıma göre, pazarlama kanalı, fikir, mal ve hizmetler gibi değeri olan şeylerin doğuş, çıkarım veya üretim noktalarına dek götürülmesiyle uğraşan ve birbirine bağımlı bir dizi kurum ve kuruluşların oluşturduğu örgütsel bir sistemdir.

Süpermarketler, sistem içerisinde son tüketiciden önce yer alan bir pazarlama kurum veya kuruluşudur. Makro açıdan ele alındığında son tüketicilerin gereksinmelerini karşılayan süpermarket kuruluşlarının tümü “perakendecilik yapı”sını oluşturur. Aşağıdaki şekilde alternatif tüketim (tüketici) malları dağıtım kanalları ve süpermarketlerin bu kanallardaki yerleri gösterilmiştir.



Şekil: Tüketici Malları Dağıtım Kanalları

Şekilden de görüldüğü gibi, imalatçı (yapımcı) veya üretici ile tüketici arasındaki, süpermarket de dahil olmak üzere, tüm dağıtım kanalı üyelerine “aracı” denilir

Böylece, dağıtım kanallarının önemli bir halkasını oluşturan süpermarketler, içinde buldukları ve tamamladıkları dağıtım kanallarından ayrı düşünülemez. Süpermarketler açısından dağıtım kanalları kuramsal olarak kontrol edilemeyen dış çevre faktörlerinden birini oluşturur. Süpermarketlerin bu kanallar üzerinde, dağıtım kanallarının da süpermarketler üzerinde karşılıklı etkileri vardır. Dağıtım kanalı üyeleri (imalatçı, toptancı, perakendeci ve tüketici) arasında işbirliğinin sayısız yararları olmakla birlikte, üyeler arasındaki bağımlılık ilişkisi yatay ve dikey çıkar çatışmalarına yol açar. Örneğin, eczanelerin kozmetik, deniz malzemeleri satmaya kalkışmaları, parfümeri ve spor mağazaları ile yatay çatışmaya, imalatçıları hem toptancılara, hem perakendecilere hem de tüketicilere satış yapmaları, aşırı stokları iterek diğer kanal üyelerinin üstüne yıkmaya çalışmaları, perakende fiyatları fabrikada saptamaları, dikey çatışmaya örnek olarak gösterilebilir.

Örneklerden de görülebileceği gibi, dağıtım kanalındaki her üyü çeşitli yollarla çıkarlarını enbüyükleştirmeye çalışır. Dağıtım kanalı üyeleri arasındaki bu ilişkiler nedeniyle ortaya çıkan çatışmaları, sistemin işlemesi, yaratıcılığı, dinamizmi ve yaşayabilmesi açısından bir dereceye dek normal, fonksiyonel ve gereklidir. Önemli olan bu çatışmaların patolojik duruma dönüşmemesidir. Dolayısıyla, bu açıdan, bir süpermarket işletmesinin başarısı, diğer dış çevre faktörlerinden daha çok, karşı karşıya ve iç içe olduğu dağıtım kanallarına uyabilme ve/veya bu kanalları kontrol çabasında göstereceği

etkinliğe bağlıdır. Ancak, pazarlama ya da dağıtım zincirinin uzaması söz konusu kontrol mekanizmasını işlemez duruma sokar. Kısa bir dağıtım kanalında, etkin bir kontrolla (fiyat, kalite, miktar, devamlılık, çeşit, davranış vb) birlikte satın alma ve satış giderlerinden önemli tasarruflar sağlayabilir. Bu nedenlerle dağıtım kanallarındaki üretici, yapımçı, perakendeci ve hatta bazen toptancılar bu kanalları mümkün olan ölçüde kısaltarak “doğrudan (dikey) ilişkiler” ve bir de rekabetten korunmak ve güçlenmek için “yatay ilişkiler” kurma yollarını ararlar. Bazen de hem dikey hem yatay bütünleşmeler bir arada olur. Bunlardan dikey ilişkilere “dikey bütünleşmeler”, yatay ilişkilere ise “yatay bütünleşmeler” denilmektedir. Yatay bütünleşmeler dikey bütünleşmeye geçiş için bir başlangıç, bir araç olabileceğinden aşağıda önce yatay bütünleşme tanımlanmıştır.

Yatay Bütünleşme: Aynı dağıtım (üretim, yapım, toptan veya perakende) düzeyinde birden çok birimin çeşitli yollarla bir araya getirilmesi demektir. Örneğin, bir şehirdeki süpermarketlerin tek bir yönetim altında birleşmeleri.

Dikey Bütünleşme: Bir işletme üretim ve dağıtım süreci içinde kendi faaliyet dalına giren konulara, bu faaliyet dalından önce ve/veya sonra gelen faaliyetleri de eklerse bu harekete dikey bütünleşme denilir.

Dikey bütünleşme, işletmelerin büyümesi ve bazen de tekellemesi anlamına gelmektedir. Ancak tekelleşme ile tekelci davranışlar arasındaki az da olsa bir nüansın varlığını kabul etmek gerekmektedir.

Dikey bütünleşme tanımında açıklanan dışında bazı yollarla da gerçekleştirilebilmektedir; Örneğin, taraflardan birinin şartlarını diğer tarafa empoze edebildiği durumlar, sözleşmeler ve “ön-perakende satış” gibi üreticilerin yaptıkları büyük reklam harcamalarıyla kendi markalarını satış öncesinde tüketiciye kabul ettirmeleri.

Dikey bütünleşme temelde iki türlü olmaktadır:

1. İleriye doğru dikey bütünleşme veya inen bütünleşme
2. Geriye doğru dikey bütünleşme veya çıkan bütünleşme.

İleriye doğru dikey bütünleşme, üretici veya yapımıcının dağıtım kanallarında araçlardan birini, bir kaçını veya bazen tümünü (komisyoncu, toptancı ve perakendeci) devreden çıkararak, onların işlevlerini kendisinin üstlenmesi ve bazen de ayrıcalık (imtiyaz, franchising) sözleşmeleriyle onları kontrol etmesidir. Buna örnek olarak, posta ile satış, kapıdan kapıya satış ve kendi perakende mağazalarını kurarak satış yöntemleri gösterilebilir. Türkiye’deki Paşabahçe Şişe Cam A.Ş., Vakko, İ.G.S, Titi, Mudo, Sümerbank gibi işletmeler ileriye doğru dikey bütünleşmiş kuruluşlara örnek olarak gösterilebilir.

Geriye doğru dikey bütünleşme, bir perakendeci işletmenin yapımçı-üreticilerle kendisi arasında bulunan diğer dağıtım kanalı üyelerini (aracıları) devreden çıkarması ve hatta bazen imkansız olduğundan, geriye doğru dikey bütünleşme daha kolay veya mantıktır. Esasen bugünün gelişmiş ülkelerindeki uygulamalar da hep bu yönde olmuştur. Gerçekten de bu ülkelerde yapım endüstrisindeki güç yoğunlaşmasının yapımçıları arasındaki fiyat rekabetini azaltması sonucu perakendeciler arasında da bir “karşı güç”, “karşı ağırlık” oluşturulmuştur. Bu “karşı güç”, yeni ve modern dağıtım

kanallarının oluşmasına yol açmıştır. Böylece çağdaş dağıtım kanallarının gelişmesinde asıl ivme perakendecilik kesiminden gelmiştir.⁶⁵

Tedarik bölümünün yüklendiği sorumluluklar içinde uygun kaynağın seçimi kadar önemli olanı yoktur. Tedarik kısmı kalitenin saptanması üzerine ne kadar etkili olursa olsun, stok kontrolünü ne kadar etkin bir şekilde yaparsa yapsın, kendi bölümünün işleri ne kadar dikkatle planlanırsa planlansın veya fiyat eğilimlerini tahmin etmede ne kadar usta olursa olsun, güvenilir ve iyi tedarik kaynaklarının seçimini yapmadıkça ve bunların aktif ve canlı işbirliklerini sağlayamadıkça, yukarıda sayılan bütün katkıları hiçe inecektir.

Şüphesiz tedarik kaynakları söz konusu edilene kadar kesin olarak cevaplandırılması imkansız bulunan kalite ve miktarla ilgili pekçok soru vardır. Örneğin, kaliteye ilişkin kararlar güvenilir tedarik kaynaklarının varlığıyla etkilenir ve hatta bunların verecekleri tevsiyeyle son şeklini alır. Aynı şekilde sipariş miktarı da kısmen satıcılarla herhangi bir ilişki kurulmadan kesinlikle belli olmayan fiyatların etkisi altında kalır.

Süpermarket işletmelerinde satın alma veya daha geniş anlamıyla tedarik kaynaklarıyla ilişkiler, satın alma faaliyetinin <kimden ve nereden> yapılacağını ilgilendiren bir konudur. Satın alma ile ilgili faaliyetler genellikle birbirine bağımlı ve eş zamanlı yürütülmesi gereken faaliyetler olmakla beraber, süpermarket işletmesi neyi, ne miktar satın alacağını kararlaştırdıktan sonra bu malları bulacağı yerleri saptamak zorundadır. Ancak, süpermarketin yalnızca tedarik kaynaklarını saptaması yeterli değildir. Süpermarket işletmesi aynı zamanda bu kaynaklarla iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürmek durumundadır.

1. TEDARİK KAYNAKLARININ ÇEŞİTLERİ

Süpermarket işletmelerinin belli başlı dört tedarik kaynağı vardır:

- A. Aracılar (Toptancılar vb.),
- B. İmalatçılar,
- C. Tarımsal üreticiler,
- D. Entegre (bütünleşmiş) dağıtım kanalları

a. Aracılar

Aslında süpermarket işletmeleri de birer aracıdır. Ancak burada kullanılan aracı kavramı, imalatçı ve/veya üreticilerden mal alıp, süpermarketlere satan toptancılarıdır. Toptancılar dışındaki belli başlı aracılar şunlardır,

- 1. İthalatçı
- 2. Tellal-simsar
- 3. Komisyoncu
- 4. Acente

İthalatçı-toptancı: Dışarıdan mal ithal edip toptan olarak satan kişi veya kuruluştur.

⁶⁵ Ömer Baybars TEK, *Perakende Pazarlama Yönetimi*, İzmir, 1984, s.9.

Tellal-Simsar: Bunlar genellikle alıcı ve satıcıları karşılaştırarak mal ve hizmetlerin alım-satımında aracılık ederler. Ancak malların satış ve teslimi imalatçı, üretici ile perakendeci arasında geçer. Bu kurumdan, daha çok, bazı büyük ölçekli süpermarketler ile ihtisaslaşmış perakendeciler yararlanır. Türkiye’de ticaret işleri tellallığı TTK m. 110-115’de yer almaktadır. Ancak Türkiye’deki uygulamada tellalık, bağırarak müşteri çağırma anlamında kullanılmaktadır. Gerek yukarıdaki tanıma, gerekse TTK tanımına uygun bir tellalık kurumu yaygın değildir.

Komisyoncu: Tellal da komisyon aldığı için komisyoncu ile karıştırılmaktadır. Oysa, komisyoncu, ücret karşılığında bir mal veya hizmeti kendi tesis ve imkanlarıyla kendi adına ve başkası hesabına satan ve teslim eden (pazarlayan) kişidir.

Acente: Acentalar ya bağımsız ya da imalatçıya bağımlıdır. Bağımsız acentalar, müşterileri (imalatçı vb.) için tüm satış fonksiyonunu üstlenirler. İmalatçının acenteleri ise, bağımsız acenteler gibi olmakla beraber, onlara oranla fiyatlar, satış koşulları ve satış alanı (ticaret alanı) bakımından daha sınırlı yetkiye sahiptir.

Yukarıda sayılan araçlar da esas olarak toptancılık fonksiyonu görürler. Burada önemli olan isimden çok, toptancılık fonksiyonunun kendisidir. Bugün toptancıların rollerinin önemi tartışma götürmeyecek şekilde açık olmakla birlikte toptancı ya da aracı kuruluşların gerekli olup olmadığı konusunda herhangi bir pazarlama kitabına bakılabilir. Türkiye’de aracı ve toptancılar toplayıcı, tohumcu, çerçi, komisyoncu, distribütör, kabzımal, nakliyecisi aracı, acente gibi çeşitli isimler alırlar.

Toptancıların Süpermarketlere Sağladığı Hizmetler

Toptancı kuruluşlar ya da toptancılık fonksiyonu özellikle küçük marketler için önemlidir. Toptancıların bir kısmı süpermarketlere çeşitli hizmetler sağlarlar. Bu hizmetler aşağıda özetlenmiştir:

- Müşterilerin gereksinimlerine cevap verecek şekilde işini planlar,
- Birçok imalatçı ve benzeri kaynaklardan topladığı mal çeşitlerinin koleksiyonunu hazırlar,
- Ticari kredi açar ve konsinye satış yapar,
- Toptancı imalatçılardan büyük miktarlarda satın aldığı için süpermarketlere düşük fiyatla satış yapabilir,
- Toptancı süpermarketlere yakın yerlerde stok bulundurabileceği için zaman ve yerden tasarruf sağlar,
- Çabuk teslim hizmeti yapar.

Küçük süpermarketlere oranla, büyük ölçekli süpermarketler toptancı ve aracı hizmetlerinden yararlanmayı pek tercih etmezler. Esasen büyük süpermarketlerin çoğu toptancılık fonksiyonlarını kendileri üstlenmişlerdir.

b. İmalatçılar

Perakendecinin doğrudan doğruya imalatçıdan alımda bulunması <geriye doğru dikey entegrasyon> türlerinden biridir.

Doğrudan imalatçıdan satın alınanın süpermarket açısından yararları şöyle özetlenebilir:

- İmalatçının satış elemanı mallar ve bunların sergilenme, reklam, vb. biçimleri hakkında daha iyi bilgi verebilir. İmalatçının moda tabi mallar hakkında verdiği bilgiler özellikle önemlidir.
- Özellikle moda tabi mallar ile temel mallardan dayanıksız ya da bozulabilir olan mallarda <zaman> (hızlı teslim) önemlidir.
- Gerek büyük, gerek küçük süpermarketler imalatçıdan toptancıya verilen fiyatla mal satın alabilirler. Büyük ölçekli perakendeciler bu konuda daha da fazla indirim elde edebilirler.
- Dağıtımını daha iyi kontrol etme imkanı doğar.

c. Tarımsal Üreticiler

Tarımsal üreticilerden direkt tedarik daha çok gıda ürünleri için söz konusudur. Büyük ölçekli ve zincir mağazalar dışında tarımsal ürünlerin satın alınmasında aracılardan rolü daha büyüktür. Türkiye'deki süpermarketlerin bir çoğu, alımlarının büyük kısmında araçlara bağımlıdır.

d. Bütünleşme

Dağıtım kanallarında entegrasyon sözleşmeli veya fiili olarak gerçekleştirilebilir. Amaç <aracılık> fonksiyonlarının imalatçı ve/veya perakendeci olan mağaza tarafından üstlenilmesidir. Ancak entegrasyonda daha da öteye gidilerek büyük mağazalar tarafından bir kısım imalat ve toptancılık fonksiyonları, imalatçılar tarafından da perakendeci mağaza işletmeciliği üstlenebilir. Buna karşılık imalatçının kendi perakendeci mağazalarını kurarak direkt tüketiciye satış yapmasının avantaj ve dezavantajları vardır.

İmalatçının kendi perakendeci mağazalarıyla satışının avantajları

- Toptan ve perakende satış maliyetleri azaltılabilir.
- Dağıtım kanallarında kontrol sağlanabilir.
- Piyasa (tüketicilerle) daha sıkı ve yakın temas sağlanabilir.
- Neyin ne kadar üretileceğini göstererek üretime yön verir.
- Moda ve fiyat trendleri çabuk saptanabilir.
- Perakendeci mağazalar imalatçının test laboratuvarı görevini görebilir.
- Özellikle çabuk bozulabilir maddelerin imalatçıları bakımından hızlı teslim imkanı oluşturur.

Dezavantajları

- Yeterli finansman kaynağı ve sabit sermaye yatırımı gerektirir.
- Günlük faaliyetleri yürütmek için büyük ölçüde nakit veya işletme sermayesi gerekir.
- Personel seçimi, eğitilmesi ve yönetimi sorunları ortaya çıkar.
- Eşgüdüm ve kontrol güçlükleri doğar.
- Diğer perakendeci mağazaların rekabetiyle uğraşılır.
- İmalatçının kendi mağazasını kurması için ya sürümü fazla bir malı ya da imal ettiği malla birlikte satılacak başka çeşitleri olmalıdır.

Bu dezavantajların dışında, imalatçıların perakende satışları kontrol altına almaları bazen yararlı ve zorunlu olduğu gibi bazı hallerde de sosyal yönden sakıncalar doğurabilir. Bu durum tekelleşmeyi artırabilir. Esasen ABD dahil olmak üzere gelişmiş ülkelerde büyük ölçekli ve zincir mağazaların, tekeli ve oligopolcü durumdaki imalat endüstrisinde güç yoğunlaşmasına karşı ortaya çıktığı bilinmektedir.⁶⁶

2. İYİ BİR TEDARİK KAYNAĞININ NİTELİKLERİ

Bir tedarik kaynağının seçimi, geniş ölçüde tedarikçinin iyi bir tedarik kaynağından neyi anladığına bağlıdır. Bu noktada bariz ciddi görüş ayrılıklarının olması tabiidir.

İyi bir tedarik kaynağı şu nitelikleri kendisinde bulundurmalıdır: Bu kaynak müşterilerine, kendi çalışanlarına ve bizzat kendisine karşı her zaman şerefli ve dürüst olmalı; söz verilen zamanda ve istenen miktarda ve alıcının spesifikasyonlarında belirtilen niteliklere uygun ürünleri sağlamaya yetecek fiziki tesislere sahip olmalı; mali durumu sağlam, fiyatları hem alıcı hem de kendisi yönünden makul olmalı, yönetim politikası gelişen bir nitelik göstermeli, hem ürünleri hem de üretim metodları bakımından sürekli olarak kendisini geliştirme çabası içinde bulunmalı, kendisi müşterilerine en iyi şekilde hizmet ettiği zaman, kendi menfaatlerinin de en iyi şekilde korunmuş olacağı görüşünü benimsemiş olmalıdır. Aşağıdaki tabloda iyi bir tedarik kaynağının belli başlı karakteristiklerinin bir özeti verilmektedir. İlk sütun bir alıcının tedarikte bulunurken gözönünde bulundurduğu amaçları vermektedir. Bu amaçları sağlamak üzere, tedarikçi bazı niteliklere sahip bulunan kaynakları nazari dikkate almak zorundadır. Çünkü bu nitelikleri taşımayan bir kaynaktan aradığı amaçları gerçekleştirme imkanı yoktur.

Tablo: Alıcı ve Satıcının Belli Başlı İlişkileri

Amaçlar	İyi bir tedarik kaynağının özellikleri	İyi bir tedarik elemanının özellikleri
Uygun kalitede mal	İzlediği politika üretim metodu, organizasyon bakımlarından ileriye dönük bir firma -Yeterli bir yönetim-	Uygun kaliteyi, sağlanacak hizmeti, ve teslimi en önemli faktörler olarak nazara alır, fakat hem kendi firması hem tedarik kaynağı bakımından uygun olan bir fiyatı, her muamelenin ayrılmaz bir parçası kabul eder.

⁶⁶ TEK, s.229.

Uygun miktar.	Mali yönden güçlü olmak	Tedarik kaynağından bulunacağı talepler de daima makuldür. Fakat, birinci derecede sorumluluğun kendi firmasına karşı olduğunu hiç bir zaman unutmaz.
---------------	-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Müşterilerine, personeline ve bizzat kendisine karşı şerefli ve dürüst olmak.	Satıcıların mümessilleriyle olan ilişkilerinde nazik ve ciddidir.
--	-------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

Uygun fiyat.	Kendi menfaatleriyle müşterilerinin	Teknik tedarik yeteneklerine sahiptir. Bundan başka, metod, kayıt, dosyalama vs. tedarik araçlarına vakıftır. Ayrıca, genel mal bilgisi, bu malların üretim metodları, şekilleri, hangi amaçlar için kullanıldıkları hakkında bilgiye sahiptir.
--------------	-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

İstenen yer ve zamanda teslim	Uygun prodüktif kapasiteye sahip bulunmaktadır.	Stoklardan sorumlu bir kişi olması dolayısıyla, muhtemel hizmet hızını göz önünde bulundurarak eldeki ve siparişteki miktarın cari ve ilerdeki fiyatlarla pazarın garantilediği en ekonomik bir düzeyde olup olmadığını kontrol eder.
Üretim metodları, malzeme ve pazar yönünden sürekli bir ilham kaynağı	Yeterli işgücü şartları	Üstkademe yönetiminin bir parçasını teşkil etmesi dolayısıyla, kendilerinden mal alınabilecek kaynaklar, malzemeler, bunların yerine ikame edilebilecek diğer malzemeler, fiyat

eğilimleri ve firmasının ilgilendiği özel malzemelerin göstereceği eğilimler hakkında olduğu kadar, genel piyasa eğilimleri hakkında bilgi sahibidir ve satışlar, mühendislik ve dizayn üretim ve mali durumlar arasındaki ilişkileri görebilir ve böylelikle özellikle malzeme tedarikinin söz konusu olduğu kararlarla firmanın politikasını tayin eden kararlara katkıda bulunabilir. Çalışma kapasitesi ne olursa olsun, görevine içtenlikle inanır, firmasına karşı dürüştür ve her zaman elinden geldiği kadar dürüst bir şekilde görevini yerine getirir.

Dikkat edildiğinde görülecektir ki, iyi bir tedarik sorumlusu gereği gibi çalışmadıkça, istenen sonuçların elde edilmesi imkanı yoktur. Bu niteliklerin neler olduğu tablonun 3. sütununda gösterilmiştir. Bu tablo dikkatli bir şekilde incelendiğinde görülecektir ki, burada alıcı ve satıcı ilişkileri, her ikisinin de en iyi sonucu alması yönünden temel bir unsur olmaktadır.

Bazı tedarik sorumluları, tedarik kaynaklarının seçiminde kendilerine bir yardımcı olmak üzere, satıcıları biçimsel yönden dercelendirmeye teşebbüs etmişlerdir. Kaliteyi, teslimi ve görülen hizmeti ölçmeye yarayabilecek bir yol bulunabilirse, fiyat objektif bir şekilde tayin edilebileceğinden, satıcıların derecelendirilmesi bu üç faktör esas alınmak suretiyle yapılabilir.

Kalitenin derecelendirilmesi için bulunan bir metoda göre, bir ay süresince satıcıdan gelen fatura tutarları ve keza aynı ay süresince o satıcıya ait iade edilen ürün tutarları bir tabloya dökülür. Bu rakam daha sonra sevkedilen ürün tutarına bölünür ve ortaya çıkan yüzde, o ayki iade oranını verir.

Kendi aralarında rakip durumda bulunan satıcılara ait iade oranlarının birbirleriyle karşılaştırılması veya bu oranların, ortalama bir iade oranıyla karşılaştırılması uygun kaliteyi sağlayabilecek nitelikte olan kaynakları verir.

Yapılan teslim ve görülen hizmetlerin derecelendirilmesi, aşağıda belirtilen hususlarda her kaynağın göstereceği durumun sürekliliğiyle ölçülür:

• Birinci derece	a)	Herhangi bir gecikme söz konusu olmaksızın öngörülen tarihteslimi yerine getirir.
	b)	Kendisinden istenen teslim tarihlerini genellikle kabul eder.
• İyi	c)	Kedisinden beklenen teslimi, fazla bir takibe lüzum bırakmaksızın yerine getirir.
	d)	Kendisinden istenen teslim tarihlerini sık sık kabul eder.
• Tatminkar	e)	Bazı durumlarda sevkiyat gecikir, uzun süre işi takip etmek gereği doğar.
• Tatminkar değil	f)	Sevkiyatlar genel olarak geç yapılır, nadiren söz verilen tarihlerde teslimat yapılır, sürekli olarak teslimin çabuklaştırılması kendisinden istenir.

Yukarıda belirtilen verilere ek olarak alıcı, satıcının yapabileceği teknik yardım hakkındaki düşüncesini, böyle bir yardımla ilgili olarak satıcı tarafından izhar edilen isteği ve ortaya çıkabilecek herhangi bir durumda kendisine yardım edip edemeyeceğini kaydeder.

Bazı firmalar kendilerinden tedarikte buldukları firmaların yöneticisi durumunda olan kimselere, periyodik olarak kendilerinin derecelendirilme tablosunda hangi durumda olduklarını işaret etmeyi faydalı bulmuşlardır. Tedarik kaynağının kendini geliştirmesi, çoğu zaman kendilerinin rakip durumda olan diğer firmalara oranla hangi durumda bulduklarını öğrenmeleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Her satıcı şekli veya şekli olmayan metodlarla, yukarıda gösterilen hususlar çerçevesinde derecelendirilir. Eğer, şekil olarak kendisini uyguladığımız bir metodu benimserseniz, yapılan masraflar, elde edilen sonucu doğrular nitelikte olabilir.⁶⁷

⁶⁷ WILBUR B., *The Purchasing System*. Copyright by Richard D. Irwin, Inc., England, 1967, s. 103.

Dördüncü Bölüm

MİGROS TÜRK T.A.Ş. VE TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLERİ

Birinci Kısım

MİGROS TÜRK T.A.Ş.

Migros, Türkiye’de 40 yıllık deneyimi olan bir şirkettir. Bu 40 yıllık dönem 1950’li yılların başından başlayarak bugüne kadar Türkiye’nin tüm inişlerini ve çıkışlarını kapsayan bir dönemdir. Bu dönem şirket ve çalışanları açısından da eğitici olmuş, çalışanlara gelecek için dersler vermiştir.

Türkiye’de en büyük gıda perakendecisi olan Migros, ikibinli yıllara girerken ve gümrük duvarları kalkarken bu konumunu merkezi toptan alımlar ve süpermarket işletmelerine yönelik teknolojik gelişmeler ile, yönetim anlayışındaki ve kadrosundaki yeniliği ve ilerlemeyi devam ettirerek sürdürmeyi hedeflemektedir. Migros, Euromoney dergisine göre dünyada en iyi yönetilen şirketler arasındadır.⁶⁸

1984 yılında 34 olan süpermarket sayısı, 1993’te 50 süpermarkete ulaşmıştır. 1989 yılında 16.000 m2 olan kapalı alan 75.000 m2’ye, çalışan sayısı 1100’den 1900’e çıkmış, satışlar ise yine aynı dönem içerisinde 120 milyon dolardan 300 milyon dolara yükselmiştir. 2000’li yıllar için ise 100 süpermarket ve 4900 çalışanın hesabı yapılmaya başlanmıştır. Hedef, rekabetin arttığı bir ortamda müşteriye en iyi hizmeti götürmektir. Hedef, hizmette farklılığı oluşturabilmektir. Hedef, müşteri sadakatini artırabilmektir. Ancak bu ilkeleri sadece şirket yöneticilerinin benimsemesi yeterli değildir. Bu ilkeler tüm şirket çalışanlarınca benimsendiği ölçüde müşterilerimize aksedebilecektir. Çünkü, müşteri, Migros’u, tezgahlarının veya kasiyerinin şahsında da değerlendirmektedir.

Kaliteli mal, ucuz mal, düzgün bir hizmet anlayışıyla bütünleşmediğinde hiç bir anlam taşımayacaktır. Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi, ancak çalışanların gönül birliği yapmaları ve bu hedeflere ulaşmada heyecan duymalarıyla olasıdır. Şirketin tüm

⁶⁸ Euromoney, “*The Sweaters to Sausages*”, August 1994.

çalışanlarının hedeflere ulaşmada aynı heyecanı duymaları ve müşteriye en iyi hizmeti sunmaları için de sendika ve şirket bir model üzerinde çalışarak şirketin aylık performansına paralel olarak uygulanacak bir satış prim sistemi gerçekleştirmişlerdir. Bu sisteme göre çalışanlar yıllık enflasyon artışına göre, ücret artışı alacaklar ve bunun dışında bir önceki yılın aynı ayındaki satışlar ile cari yılın aynı ayındaki satış farkının belli bir yüzdesini çalıştıkları saat oranında satış primi paylaşacaklardır.

Migros'un hedeflerine ulaşmasındaki en önemli sermayesi insan kaynakları olacaktır. Çünkü çağdaş, ekonomik, güvenilir ve kaliteli mal ve hizmet ilkelerinin sürekliliği ancak çalışanlarının kalitesiyle sağlanmaktadır. Bu kalite, ekip çalışması, iyi diyalog, işe ve kararlara azami katkı, iyi bir çalışma ortamı, sürekli ve çağdaş eğitim, hedeflerin bilinmesi, çalışanların uyarılarına gösterilen duyarlılık gibi günümüz yönetim anlayışının temel kavramlarının benimsenmesiyle oluşmuştur.

Migros'ta ortalama 30.000 çeşit malın satışı var. Bunların bir kısmı non-food diye tabir edilen mallar, diğerleri ağırlıklı olarak gıda maddeleridir. Gıda maddelerinin özellikle iki kaynağı vardır. Birisi, organize çalışan şirketler kanalıyla temin edilen mallardır, örneğin, Ülker ürünleri diğeri de direk bölgelerden şirketin kendi imkanlarıyla temin edilen mallardır ki, bunlar da meyve-sebze türü mallardır. Her iki mal da ana depoya gelir, buradan mağazalara sevk edilir. Gerek bölgelerden gelen mallar, gerekse malverenden gelen mallar ana depoya girmeden önce kalite kontrol elamanları tarafından kontrol edilirler (EK 1), değerlendirilir ve ondan sonra mal kabulü yapılır ve bu aşamalardan sonra mağazalara sevk edilir. Ürünlerin mağazada buldukları süre içerisinde bir yaşam eğrisi vardır. Bu süre içerisinde izlenmesi gerekir. Fiziki olarak izlenebilir mallar vardır, bir de fizikman gözle izlenemeyecek türde mallar vardır ette olduğu gibi. Bu tür mallarda da yine veteriner kanalıyla mağaza içerisinde periyodik değerlendirmeler ve kontroller yapılır. Migros'un malı ilgilendiren kaliteye ilişkin değerlendirmeleri bu doğrultudadır. Müşteri şikayetleri ise; Halkla İlişkiler Müdürlüğü yoluyla takip edilmektedir. Ancak Migros müşteriyle çok yoğun ilişki içerisinde olan bir şirkettir. Günde ortalama müşteri sayısı 85.000 ile 100.000 (1993) arasında değişmektedir. Dolayısıyla, müşteriden gelen talaplerde ve şikayetlerde, Migros müşteri bazında bir değerlendirme yapmak yerine müşterinin herhangi bir konuda yapmış olduğu şikayeti doğru olarak ele alıp o malı süratle değiştiriyor. Mal değiştirildikten sonra mal verenle veya Migros kaynaklarından gelen bir malsa onun nedenlerini Migros içinde değerlendirilir, araştırılır.⁶⁹

Migros'un 1995 yılı ilk 8 aylık verilerine göre gelişmesi sürmektedir. Satışlar geçen yılın aynı dönemine göre % 163'lük bir gelişme göstermekte, karlılıkta ise geçen yıla göre % 136'lık bir büyüme söz konusudur.

Gümrük Birliği'ne girilmesinin sektörler bazında etkisinin tartışıldığı bir dönemde, Devletin verdiği teşvikler ile Türk süpermarket sektörü Gümrük Birliğine girmişçesine uluslararası dev şirketlerin rekabetine açılmıştır. Organize rekabetin yoğun olarak devreye girmesi ile 5 yıl öncesine göre Türk tüketicisinin alışveriş alışkanlıklarının süpermarketlere yönelmesi nedeniyle sektör olumlu yönde etkilenmiştir. Migros'un 'Dürüst Satıcı'lık ilkeleri çerçevesinde bu rekabet ortamında; hizmet kalitesi, fiyat avantajları, çağdaş ortam ve Migros markalı malların katkısı ile müşteri sayısı ve reel satış artışı sağlanmıştır. Migros'un sektördeki 42 yıllık geçmişi ve Türkiye sathındaki yaygınlığı avantajlarının

⁶⁹ Bülend ÖZAYDINLI, "Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler" konulu oturum konuşması 2. Ulusal Kalite Kongresi, 11-12 Kasım 1993, TÜSİAD-KalDer Yayını, s. 210.

bazıları arasında yer almakta ve dezavantajlarının başında sektörün lideri olması nedeniyle fiyat belirleyici bir rol oynaması ve bunun çerçevesinde küçük büyük tüm rakiplerin fiyat düzenlemelerini Migros fiyatlarına bakarak az sayıda mağazalarında kolayca yapmaları sonucu haksız rekabete neden olmalarıdır.

Haksız rekabetin bir diğer örneği de KDV de dahil hiç bir vergi ödemediği satış yapan sayısız küçük satış noktalarıdır. Devletin; gelirini arttırmak için vergiyi yaygınlaştırma politikaları yerine dürüstçe vergi ödeyen kesimin vergi oranlarını sürekli arttırması rekabeti dahada haksız bir noktaya itmekte ve dürüstçe vergisini ödeyen kesim rekabette olumsuz konumda kalmaktadır. Migros ve Migros gibi Türk sermayeli şirketlere verilmeyen özel imar izinlerinin yabancı sermayeli şirketlere veriliyor olması haksız rekabetin bir diğer boyutudur.

Migros yurtdışında Bakü'de bir süpermarket hizmete açmıştır. Bu projeyi Bulgaristan, Romanya, Gürcistan, Rusya, Lübnan, Mısır gibi ülkeler izleyecektir. Bu ülkeler üzerindeki çalışmalar Migros tarafından sürdürülmektedir.⁷⁰

Türkiye'nin en büyük süpermarket zincirine sahip olan Migros, 'Şok' adıyla yeni bir zincir kurmuş bulunuyor. 300-500 metrekare büyüklüğünde olan mağazalarda en fazla 1000 metrekareye kadar büyüklükle yetinilmektedir. Migros'larda 30 bine kadar çıkan ürün sayısı Şok mağazalarda binle sınırlandırılmaktadır. Her mağazada en fazla 5-7 kişi çalışmakta olup, kasa sayısı 4-5 ile sınırlandırılmıştır. Ürünler, koli ve kutuların içinde pazarlanarak dekorasyon maliyeti en aza indirilmektedir.

Bu mağazalarda maliyeti arttırıcı bütün unsurlar en aza indirildi. Böylece piyasaya göre yüzde 25-60'a varan oranlarda fiyat avantajı sağlanmaktadır. Bu fiyat avantajı özellikle et, meyve, sebze, kuru gıda, meşrubat, deterjan, kağıt ürünlerinde en üst düzeye ulaşmaktadır. Seçilmiş firmalar ile en etkili lojistik ağı kurularak nakliye ve benzeri giderler düşürülmüştür. Şok'ta seçilmiş firmalar sürekli özel fiyatlarla tüketicilerle kucaklaşmaktadırlar.⁷¹ Migros'a çeşit isteyen, Şok'a ucuzluk isteyen müşteri gelmektedir.⁷²

I. KOÇ 2000 PROJESİ ÇERÇEVESİNDE MİGROS 2000 UYGULAMALARI VE SONUÇLARI

1990 yılından itibaren Migros, 2000'li yıllara hazırlanma programını iş hedefleri bazında planlamaya başlamıştır. Bu plan, hızlı fiziki büyüme ve bu büyümeye paralel altyapının modernleştirilmesiyle, sektördeki liderlik konumunu sürdürmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, rekabetin pazarlama ve satınalma kanallarıyla da dikkate alınarak şirketin mevcut satın alma avantajlarının hızla geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Koç 2000 projesinin 1993 yılında devreye girmesi ile öncelikle yönetim felsefesinin değişimi ve Toplam Kalite anlayışının şirketin tüm bireylerine yaygınlaştırılması gereği benimsenmiştir. Şirket personelinin, gerek İyileştirme Proje ekipleri, gerekse Katılımcı Personel Projeleri ile yönetim hiyerarşisine rahatlıkla ulaşabilmeleri sağlanmıştır.

⁷⁰ Bülel ÖZAYDINLI. "Migros Büyük Atılımlar İçinde", Bizden Haberler, Ağustos 1995, s.11.

⁷¹ Migros'tan Şok Fiyatlı Market Zinciri, Yeni Yüzyıl, 25 Ekim 1995, Ekonomi Sayfası.

⁷² Şok'lar, Migros'un En Büyük Rakibi, Yeni Yüzyıl, 4 Kasım 1995, Ekonomi Sayfası.

Uygulanan eğitim programları ile personelin mesleki bilgilerinin zenginleştirilmesi, tüm personelin ekip ruhu içinde şirket hedef ve stratejilerine kenetlenerek, üretkenliğinin iyileştirilmesi hedeflenmiştir. 1994 yılında yaşanan ekonomik zorluklar, enflasyonu tırmandırarak, kişi başına düşen GSMH'yi geriletmiş, uygulanan ekonomik politikalar, gıda sektöründe de ciddi boyutlara varan daralmalar meydana getirmiştir. Tüm bu olumsuz şartlara rağmen Migros, 2000 programını ödün vermeden uygulamış ve başarılı sonuçlar elde etmiştir.

1. MM-MMM MİGROS'LARIN ÇOĞALTILMASI

Fiziki büyüme, mevcut satış noktalarında uygulanan değişik satış teknikleri ve işletmeye alınan yeni MM ve MMM Migros'lar ile öngörülen hedefleri aşmıştır. Açılması hedeflenen Migros'ların yer seçimi, anlaşmaları ve inşaat ihaleleri kısmen tamamlanmıştır. Sistematik olarak müşteri memnuniyeti anketleri düzenlenmiş, alınan neticelere göre pazarlama ve satış stratejileri gözden geçirilmiştir.

2. ALT YAPININ MODERNLEŞMESİ

Fiziki büyüme alt yapının modernleştirilmesini gerektirmektedir. 1994 yıl sonu itibarı ile hedeflenen toplam 27.000 m² stok ve dağıtım alanları, 32.000 m²'ye ulaşmıştır.

İstanbul Bayrampaşa'da 15.000 m² ilave depo kiralanarak, toptan servisin modern bir ortamda faaliyetinin devamı sağlanmış, fiziki büyümeye paralel olarak merkezi depolama ve dağıtım için gerekli m²'ler işletmeye alınmıştır. Yeni bir bölge olarak devreye girmesi ile Ankara'da merkezi depolama ve dağıtım için 3000 m² lik bir depo ve Antalya bölgesinde 2000 m² lik bir depo işletmeye alınmıştır. İzmir bölgesinde artan iş hacmi dolayısıyla yetersiz kalan depo satılmış, 1995 yılında devreye alınması planlanan 12.000 m²'lik yeni bir depo kiralanmıştır.

Tüm işletmelerde otomasyon programlama çalışmaları tamamlanmış, otomasyon ağına dahil edilen Migros'ların sayısı 36'ya ulaşmıştır. Genel müdürlük otomasyonu çalışmaları sürdürülmüştür.

Migros Türk T.A.Ş. Genel Müdürü Bülend Özaydınlı'nın Kanal E'deki 'Borsanın Şirketleri' programında yapmış olduğu konuşma çerçevesinde Migros kısa bir zaman sonra alt yapı sistemine uydu iletişimini de katacaktır.⁷³

3. İNSAN KAYNAKLARI

Migros'un rekabet gücünü etkileyen üretkenliğinin iyileştirilmesi konusunda önemli gelişmeler sağlanmıştır. Migroslarda part-time işçilik uygulaması devreye alınmıştır. Böylece iş saatleri daha ekonomik kullanılmaya başlanmış, yoğun iş saatlerinde hizmet kalitesi yükseltilmiş, satışın yoğun olduğu saatlerde fazla personel bulundurabilme, az saatlerde ise daha az personel bulundurma imkanı sağlanmıştır.

Turistik yörelerdeki Migroslarda sezonluk işçilik devreye sokulmuştur. 1989'a kadar 9.00-20.00 arası olan çalışma saatleri MM-MMM Migros'larda hafta içi günlerde

⁷³ Bülend ÖZAYDINLI'nın Kanal E'de 21 Haziran 1996 tarihinde yayınlanan 'Borsanın Şirketleri' Programında yaptığı konuşmadan alınan bilgidir.

uzatılmış, pazar günleri saat 10.00-20.00 arası hizmet sunulması sağlanarak mevcut satış günlerine 104 gün ilave edilerek % 35 zaman artışı sağlanmıştır.

Mayıs 1984 tarihinden itibaren, fonksiyonlararası aktivitenin artırılmasını amaçlayan ve sürekli diyalogla dinamizmi sağlayacak teşvik sistemi, primli ücret uygulaması mavi yakalı personele uygulamaya başlanmıştır.

M tipi mağazaların, şarküteri ve et hizmet reyonlarında paket et ve şarküteri satışlarına geçilerek, servis reyonları kaldırılmıştır.

Üniversite mezunu ve en az bir yabancı dili iyi bilen eleman istihdamı ile beyaz yakalı kadrolar takviye edilmiştir. Üniversite mezunu personel sayısının toplam personele oranı, 1990 ilk altı ay itibarı ile % 8 iken, 1994 yılında % 22'ye ulaşmıştır. Bu yüzdenin en az % 17'si yabancı dil bilmektedir.

Sonuçta, 1994 yılında ciro/işçilik oranlarında önemli iyileşmeler sağlanmıştır. Fazla mesailer ile hastalık ve mazeret izni gibi nedenlerle kaybolan çalışma saatlerinin, toplam çalışma saatlerine oranı gerilemiştir. 1993 yılında kurulan Metod Organizasyon ve Planlama departmanı, Koç Holding Organizasyon ve Metod Departmanı ile işbirliği yaparak kendi bünyesinde Migros reorganizasyon projesini başlatmış ve büyüyen Migros'un reorganize edilmesi için ilk aşama tamamlanmıştır.

İkinci aşama olarak, Reengineering-Yeniden yapılanma ile Benchmarking projesi Migros bünyesinde, yönetimin katılım ve desteğinde Metod Organizasyon ve Planlama Departmanınca başlatılmış olup halen bu proje üzerinde çalışılmaktadır.

Migros Türk T.A.Ş. Genel Müdürü Bülend Özaydınlı 1996 yıl başı dolayısıyla Migros çalışanlarına şöyle hitabetmektedir:

“2000’li yıllarda Avrupa liginde dev şirketler ile rekabete hazırlanırken, hepimiz akşam evlerimize dönerken o gün yapabileceklerimizin en iyisini yapmanın gönül huzuru içinde olmamız gerekmektedir. Migros ve Şok’lardaki her davranışımız müşterilerimizi hoşnut kılmaya yönelik olmalıdır. Hedeflere ulaşmada güvencemizin siz olduğunu ve sizlere güvenimizi bilmenizi istiyorum.” (24 Aralık 1995)

4. EĞİTİM

Hizmet kalitesini iyileştirmek amacı ile, yoğun eğitim programları, çağdaş görsel ve işitsel imkanlı eğitim araç ve gereçler ile donatılmış eğitim salonunda personele uygulanmıştır.

Mağaza yöneticilerine yönelik olarak MİGROS SÜPERMARKET OKULU adıyla bir eğitim programı devreye alınmıştır. Bu program Süpermarket Management University (SMU) programları ile eğitim danışmanları tarafından desteklenmiştir. Dönem çalışmaları Ağustos 1994 de tamamlanmış olup, programa 146 yönetici katılmıştır. Yapılan değerlendirme sınavında tüm katılanlar başarılı olmuşlardır.

1994 yılında toplam 2832 personele eğitim verilmiştir. Ayrıca 215 beyaz yakalı personele Toplam Kalite ile Problem Çözme Teknikleri eğitimi verilmiştir.

5. PAZARLAMA

Fiziki büyümenin sürekliliğinin sağlanması için tedarik ve avantajlarının artırılarak geliştirilmesi şarttır. Bu amaçla lokomotif görevi olan sebze-meyvenin temin kaynakları genişletilmiş ve satınalma bölgelerinin sayısı artırılmıştır. 1994 başında Bursa, Antalya ve Mersin'deki Meyve ve Sebze Mübayaası Bölgelerine İzmir bölgesi ilave edilmiştir.

Avrupa ve Amerika'da fuarlar incelenmiş, büyük mağazaların en büyük kozu olan Non-food mallarının çeşit sayısının artırılması ve doğrudan ithalatla daha avantajlı tedariki mümkün olmuştur. Böylelikle bu malların satış hacimleri mevcut mağazaların fiziki büyümelerinin çok üzerinde gerçekleşmiştir.

İsviçre Migros ile satın alma avantajlarını geliştirmek için ortak çalışmalara başlanmış ancak ithalat rejiminin avantaj sağlamaması nedeni ile müşterek çalışmanın gümrük birliğinden sonra hızlandırılıp sonuçlandırılmasına karar verilmiştir.

Stratejik öneme sahip ürünlerin Migros markası ile üretilmesinde elde edilen başarı sonucu, bu program hızlandırılmış, hedefler aşılmıştır.

Migros deterjan, Çiçek yağları, Süt, Tahin pekmez, Helva, Temizlik kağıtları, Minik elektrikli ev aletleri bu çalışmanın ürünleri olup Migros markalı malların sayısı 117'ye ulaşmıştır. Bu mal grubunun genel satışlar içindeki payı % 7'dir.

6. İYİLEŞTİRME PROJELERİ

İyileştirme Proje Ekipleri

1994 yılında, konusunda uzman beyaz yakalı personelden oluşan, toplam 8 adet İyileştirme Proje ekibi oluşturulmuş, 3 ekip projelerini tamamlamıştır. Yönetimden onay alınarak 3 proje uygulanmaya başlanmıştır. Sonuçlar ve hedefe uygunluk takip edilerek yönetime sunulmaktadır. Diğer 5 proje ekibi çalışmalarına devam etmektedir.⁷⁴

Katılımcı Personel Projesi

Toplam Kalite, rekabet şartlarının gün geçtikçe arttığı hizmet sektöründe de zamanı yakalayabilmek için; yönetim felsefesinin değişimi ve sürekli iyileştirme anlayışının şirketin bireylerine yaygınlaştırılması gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Kaliteyi kontrol etmek yerine üretim ve hizmeti gerçekleştirirken bir defa da hatasız olanı yapmak, önce doğru yerde, doğru elemanı istihdam etmek, sonra da bireysel fikirlerini bir sistem dahilinde ifade edecekleri ortamları oluşturmakla mümkün olacaktır.

İşte Toplam Kalite felsefesi, bu iki noktayı bir araya getirerek üretim kaynaklarının yanında insan kanağının da ifade ettiği önemi ortaya koymaktadır. Toplam Kalite, insandan üretime geçiştir.

⁷⁴1995 Yılı "Koç 2000" Toplantısı Koç 2000 Koordinasyonu. Koç 2000 1. Aşama Şirketleri 1994 Faaliyet Planı Uygulamaları ve Elde Edilen Sonuçlar. 21 Nisan 1995, s.62.

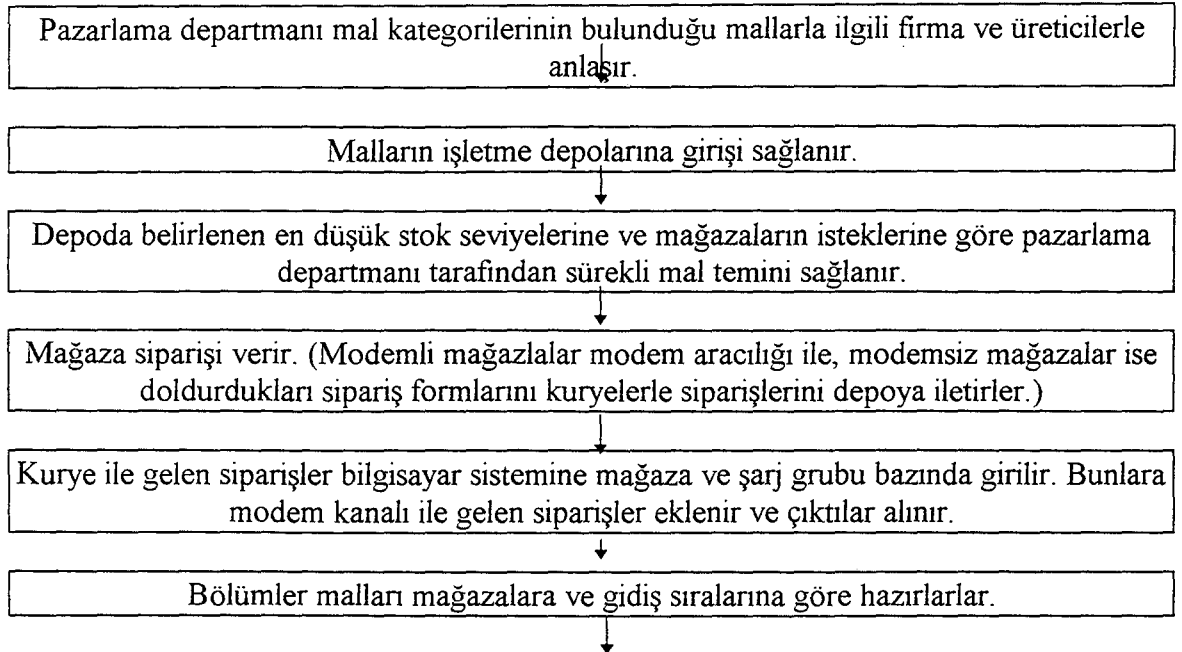
Migros, rakipleri karşısındaki liderlik vasfını korumak için, yeni fikirlere ve yapılanmalara olan ihtiyacının önemli bir bölümünü Katılımcı Personel Projesi ile karşılamayı amaçlamıştır. Katılımcı Personel Projesi personelin mal ve hizmet yönetimi ile şirket düzeninin akılcı esaslara göre sürekli iyileştirilmesinde aktif olarak yol almasını; fikri ve bedeni çalışma bütünlüğünü, içinde buldukları çalışma hayatına adapte edebilmelerini sağlayacaktır.

Bu proje ile süreçler ekiplerin görevlerinin bir parçası haline gelmektedir. Bu sayede yönetim hiyerarşisi içinde giderek uzayan zamanlarda çözüme kavuşturulmaya çalışılan problemler, süreç içerisinde işi yapanlar tarafından anında çözüme kavuşturulabilecektir. Bu esnada ekip elemanları ve sözcüklerinin gereken herkesle anında iletişim kurabilmeleri sağlanacaktır.

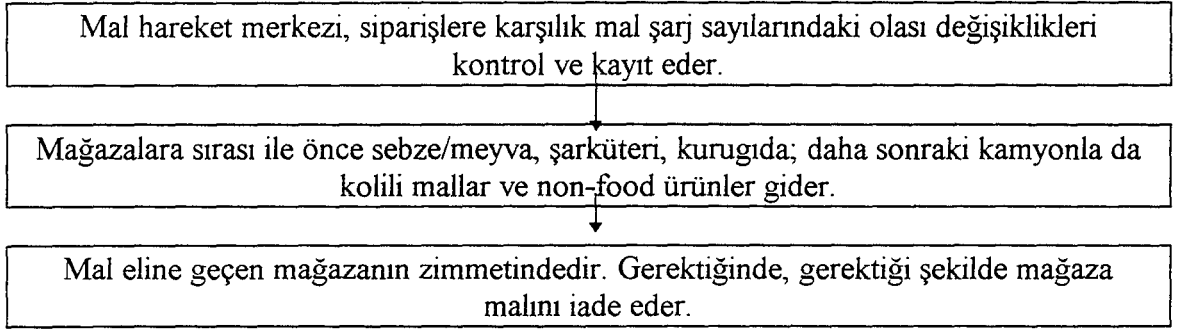
Yöneticiler ise; süreçleri elemanların işlerini kolayca yapabilecekleri şekilde organize ederek süreç performansının genel sorumluluğunu üstleneceklerdir. Talimat, kontrol ve denetime harcayacakları zamanları ise ortaya çıkan sorunları cevaplamaya ve çözmeye, kaynak yaratmaya, elemanlarını eğitmeye ve onların kariyer ve becerilerini geliştirmeye ayıracaklardır. Amaç, topyekün mükemmelleşmeyi sağlayarak müşteri memnuniyetini sürekli olarak en üst düzeyde tutmaktır.⁷⁵

II. MİGROS İŞLETME DEPARTMANI

İşletme departmanının görevi; satın alma ve satış faaliyetleri arasında köprü oluşturmak, doğru malın doğru zamanda ve doğru yerde olmasını sağlamaktır. Departman müdürü organizasyondaki yeri açısından doğrudan genel müdüre bağlıdır. Sistemin işleyişi genel hatlarıyla aşağıdaki gibidir:



⁷⁵ Katılımcı Personel Projesi, Migros Türk T.A.Ş., Bizden Haberler Eki, Haziran 1995, s. 3.



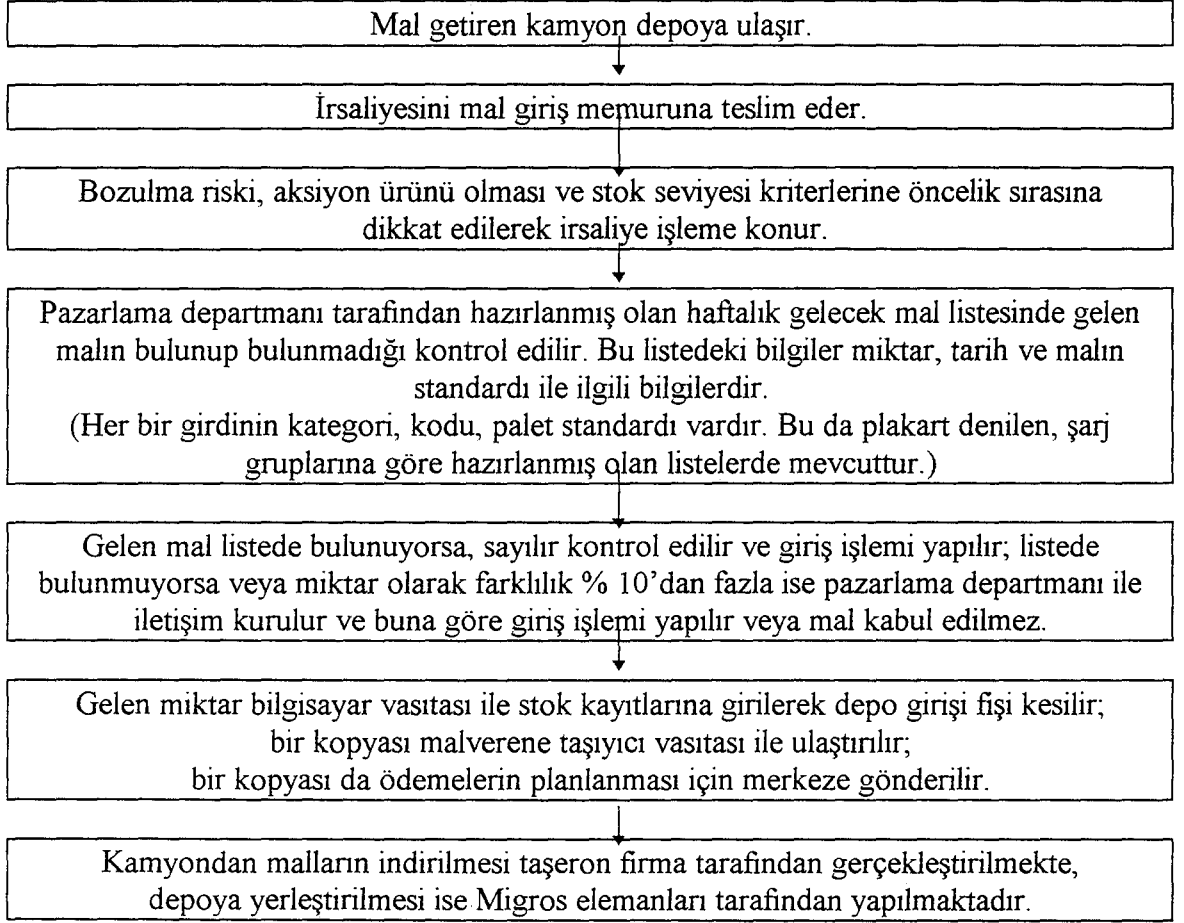
Departman içinde yer alan bölümler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Mal giriş bölümü
- Şarj grupları
- Kalite kontrol bölümü
- Mal hareket merkezi
- İade odası
- Nakliye bölümü

İşletmede 76'sı mavi yakalı, 34'ü beyaz yakalı olmak üzere toplam 110 kişi çalışmaktadır. 4-5 adedi mal giriş, 15-16 adedi mal sevkiyatı ve 1 adedi de iade mal yükleme/boşaltma olmak üzere işletmede toplam 21 adet peron bulunmaktadır. Hergün 45 mağazanın siparişleri karşılanmakta ve yaklaşık 1200 ton mal hareketi gerçekleşmektedir.

Mal Giriş İşlemleri

Depoya hergün ortalama 70-80 kamyon girişi olmaktadır. Mal kabul işleminin aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

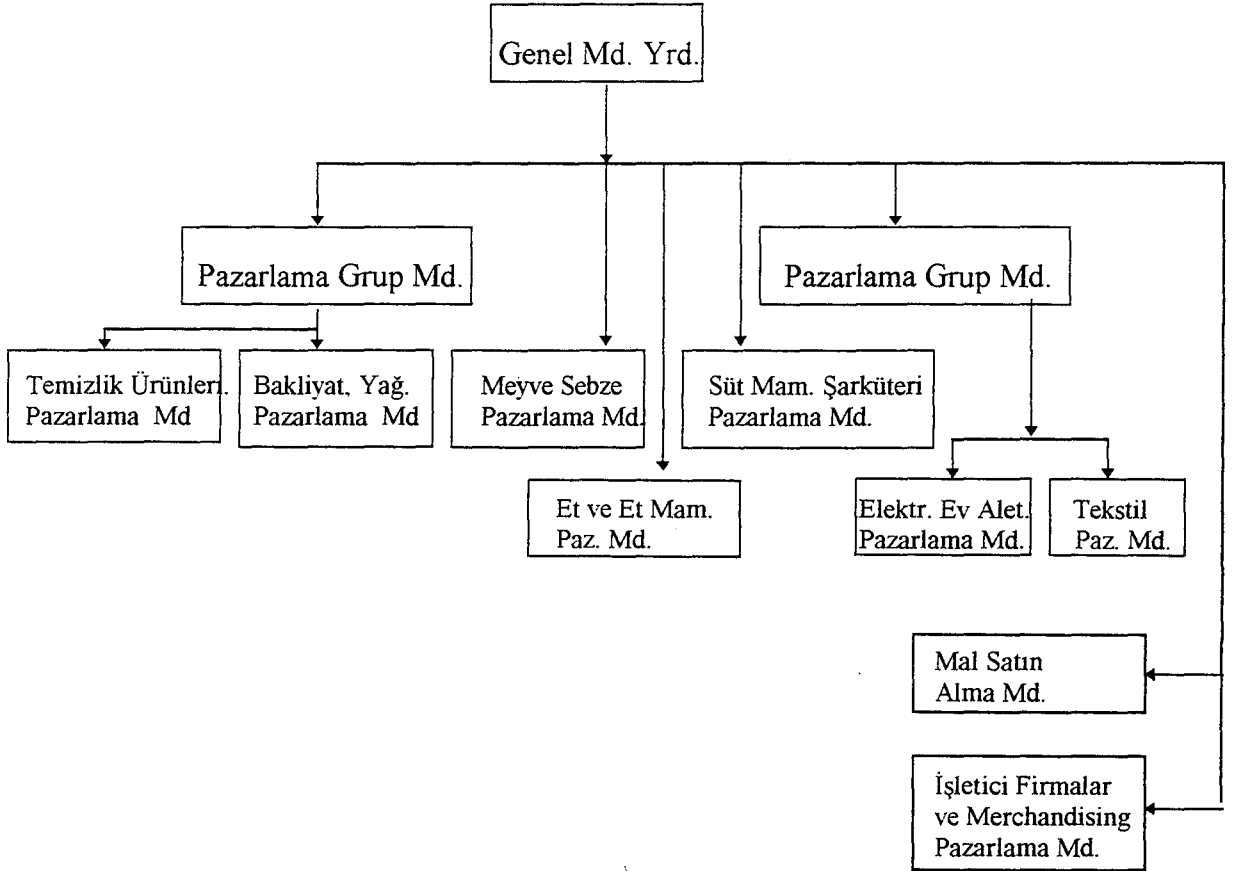


İkinci Kısım

MİGROS TÜRK T.A.Ş.'DE TEDARİKÇİ FİRMA KABUL VE DEĞERLENDİRME PROJESİ

Bu bölümde Migros Türk T.A.Ş tarafından tedarikçilerle ilişkilerin iyileştirilmesine yönelik olarak yapılan pilot çalışmalar belirtilip, ana hedefi tedarikçilerle ilişkilerin daha verimli hale gelmesi olan Tedarikçi Firma Kabul ve Değerlendirme Projesi ele alınmıştır.

Migros Türk T.A.Ş. satış mağazalarının satacağı ürünleri temin eden birim olan Pazarlama Departmanı Genel Müdüre bağlı Genel Müdür Yardımcısı tarafından yönlendirilmektedir. Pazarlama departmanının ürün grupları bazında dağılımı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil: Migros Türk T.A.Ş. Pazarlama Departmanı
Görev Dağılım Hiyerarşisi ve Şeması

Mağazalar tarafından verilen siparişler Merkez Depo Siparişi ve Transit Siparişi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Merkez depo siparişleri hergün mağazanın satışı ile doğru orantılı olarak mağazada stok teşkil etmeyecek biçimde ayarlanıp bilgisayar aracılığı ile depoya gönderilir. Depo tarafından alınan siparişler bir sonraki gün hazırlanıp ertesi gün mağazaya gönderilir. Her onbeş günde bir yenilenen aksiyon dönemleri (bazı ürünlerin indirimine girdiği dönemler) öncesi pazarlama servisleri mağazalardan aksiyon dönemi boyunca indirim giren ürünlerden satabilecekleri miktarları alıp ürünlerin tedarikini sağlar. İndirime giren bu ürünleri tüketiciler uygun fiyatlarla aldıkları gibi; pazarlama servisinin tedarikçi firmalarla yapmış olduğu anlaşmalar gereği Migros'da bu ürünleri indirimli toptan fiyatlarıyla almaktadır. Migroskop broşürleri ile tüketicilere duyurulan indirimli ürünler, alışverişlerinde tüketicilere ekonomik imkanlar sunarken Migros'a da uygun fiyatla mal tedarik etme avantajını sağlamaktadır. Prensipilere aykırı olarak stoklu çalışan herhangi bir mağaza söz konusu olduğunda aksiyona girecek olan bir ürünü sipariş veremeyeceğinden dolayı ilgili ürünü avantajlı fiyatla temin etme imkanından da mahrum kalmaktadır. Bu mahrumiyet ilgili Migros Satış Mağazasının aksiyon ürününü pahalıya alıp ucuza satma gibi bir durum ile karşı karşıya kalmasına sebebiyet verecektir. Stokların ve satışların yöneticiler ve personel tarafından dikkatli takibi bu durumu önleyeceğinden, ürünlerin satış dönemlerinin dikkatli takip edilmesi gerekmektedir. Migros pazarlama servisinin kimi ürünlerde yapmış olduğu bir başka farklı uygulama da "anahtar dağıtım" dır. Anahtar dağıtım, direkt olarak ithal edilen veya meyva sebze pazarlama tarafından tedarik edilen veya herhangi bir firma tarafından yalnızca Migros mağazalarında satılmak üzere üretilen ürünlerin pazarlama servisi tarafından her mağazanın satış potansiyeli göz önüne alınarak mağazalara dağıtılmasıdır.

Transit Sipariş ise ürünlerin direkt üreticilerden veya aracılardan (toptancı, acenta, distribütör vb.) mağazaya gelmesi olarak açıklanabilir. Transit ürünler uzak mağazalara kargo veya nakliye anbarları ile gönderilirken yakın mağazalara firmaların arabaları ile sevk edilmektedir. Transit mal dağıtımı bölgesel olması gereken yaşayan ürünler için olabileceği gibi (piliç, yoğurt, yumurta, günlük süt, yufka vs.) gıda dışı ürünlerden sürümü fazla olmayan küçük partiler halinde siparişi verilen ve hızlı tüketilmeyen ürünler için de söz konusu olabilmektedir. Bazı ürünler ise yapılan anlaşmalar, ortaya çıkan çeşitli sorunlar veya kolaylıklar sebebiyle hem depodan ve hem de transit olarak çalışılabilmektedir.

Migros mağazalarında oluşturulan bilgi işlem birimleri vasıtasıyla siparişlerin daha kontrollü verilebilmesi mümkün olurken, siparişi verilip gelen bir ürünün de satış grafiğini her an takip etmek olasıdır. Oluşturulan bilgisayar programları ile en az stok veya stoksuz çalışabilmek imkanı mevcut olurken; yalnızca bilgisayar diliyle ve bilgisayardan alınacak daha önceki benzer veya aynı dönemlere ait satış bilgileri baz alınıp sipariş verilecek olursa yanlış sipariş verme ve bunun sonucunda bazı ürünlerde stok fazlası ve bazı ürünlerde de yok satma durumu ile karşılaşılması olasıdır. Burada bilgisayarın vereceği bilgilerin yanı sıra belki ondan da önce olan siparişi hazırlayacak olan reyon görevlisinin tecrübesi daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü bilgisayar satış artışına veya düşüşüne sebebiyet veren sosyal olayların, dini ve milli günlerin, yıl başlarının, ay başlarının ve hafta sonlarının satış ipuçları konusunda bize çok fazla bilgi vermeyebilir.

Migros satış mağazalarında satılması söz konusu olan ürünlerin üreticileri ve/veya aracılılarıyla pazarlama servisi bağlantı kurarak çeşitli anlaşmalar yapmakta ve ilgili ürünün

mağazalarda satılmasını sağlamaktadırlar. Ürünlerin Migros mağazalarında satılması firmanın ve ürünün çeşitli kriterleri üzerinde bulundurması ile mümkündür. Herşeyden önce Migros ürünlerde TSE ve TSEK kalite belgesini aramaktadır. Ürünün bu normlara uygunluğu Migros için başta gelen kriteri teşkil etmektedir. Migros'un mal alımlarında tedarikçilerden beklediklerine ilişkin bilgileri sıralayacak olursak ilk etapta şunları ifade etmemiz mümkündür:

1. Sevkiyat Kalitesi: Sevkiyat kalitesiyle ilgili olarak ürünün mal girişte reddedilmemesi önem taşımaktadır. Bu durum firmadan depoya ve/veya mağazalara gönderilen ürünlerin üretimden veya sevkiyattan kaynaklanan bozulma dolayısıyla mal giriş kısmında ürünün geri çevrilmesi durumunu ifade etmektedir. Bu oranın az olması firmanın işini ciddiye aldığını gösterdiğinden güvenilirliğini artıracaktır.
2. Teslimat Kalitesi: Migros siparişlerini satışlarıyla ve/veya fiyat avantajlarıyla doğru orantılı olarak verdiği için dolayı, firmaya verilen siparişin verilenle doğru orantılı olarak ulaşması gerekmektedir. Aksi takdirde Migros fiyat avantajından yararlanamayacak, malı yok satacak kimi zamanda elinde fazla stok bulunduracaktır.
3. Ticari Koşullar: Ticari koşullar başlığı altında sıralanacak kalemler; Sektörel gelişmelere uyum, vade avantajı, iskonto+prim avantajı, yeni açılan mağazalara katkı, rakiplere göre sektörde Migros fiyat istikrarının korunmasına katkı ve aksiyon avantajı. Aksiyon avantajı, indirimde girecek olan ürünün avantajlı bir biçimde satın alınmasına yöneliktir.
4. Firma Güvenilirliği ve Teknik İşbirliğine Uyum: Bu başlık altında Migros'un aradığı şartlar sıralanacak olursa; İade mallar konusunda duyarlılık, Mağazalarda reyon düzenlemesine yardımcı eleman, Mamul ıslahı, Ambalaj geliştirme, Hatalı barkod, fatura ve benzeri uygulamalar, Migros prensiplerine uyan promosyon uygulamaları, Satış artırma konusunda gösterilen ilgi ve öneri geliştirme, yaygın dağıtım.

İkinci etapta Migros'un satın alma veya tedarikçilerle ilişkilerdeki kriterlerini şu şekilde sıralamamız mümkündür:

1. Tedarikçi firmada bulunan güven sağlığı şartları.
2. Yükleme yapılan araçların temizliği.
3. Ürünlerin uzman denetiminden geçip geçmediği.
4. Ambalaj temizliği ve uyğunluğu.
5. Personel istihdamındaki yasalık.
6. Kullandığı teknoloji, donanım, muayene ve deney teçhizatı.

Kriterler her ürün grubu için farklı şekilde kendisini göstermektedir. Et ve et ürünlerine ilişkin, tedarikçilerle çalışma prensiplerini izah edecek olursak şunları belirtmemiz mümkündür:

1. Satılacak et ürünleri genellikle mağazanın bulunduğu şehirdeki tedarikçilerden temin edilmektedir. Et mezbahadan temin ediliyor ise mutlak surette ürünün üzerinde bulunması gereken belediye mezbaha damgası veya kombinadan temin ediliyor ise kombina damgası ürünün veteriner hekim kontrolünden geçtiğinin işareti olarak kabul edilmektedir.
2. Et grubu mallarda Migros genellikle tek firma ile çalışmayı karşılıklı güven çerçevesinde prensip olarak benimsemiş bulunmaktadır. Beraber çalışılan firmadan ürünlerle ilgili olarak istenilenler zamana ve mevsime göre de farklılık arz etmektedir. Koyun etinde yalnızca erkek koyunun satın alınması dolayısıyla tedarikçiden bu

çerçevede aylara göre gelecek olan kesilmiş, iç organları düzgün bir şekilde çıkartılmış ve derisi itinayla yüzülmüş olan üründe şu özellikler aranmakta ve istenmektedir. Erkek koyun etinin Mart-Haziran aylarında 9-14 kg arası, Temmuz-Ekim aylarında 14-16 kg arası, Kasım-Şubat aylarında ise 16-22 kg arası olması gerekmekte ve buna göre alımlar yapılmaktadır. Dokuz kilonun altında olan koyun eti alımı kesinlikle yapılmamaktadır. Dana etindeki kilo standardı ise 250 kg dir.

3. Mağazalara tedarikçi firma tarafından getirilen koyun etinin iç ısısının mağazaya ulaşıldığında 12-17 santigrat derece olması gerekmektedir. Dana etinde ise bu ısı 5-8 santigrat derece olarak belirlenmiştir. Bu ısı ürünün kesilip mağazaya gelmeden önce bir süre dinlendirildiğinin göstergesidir. Yüksek ısı ile mağazaya ulaşan etin firesinin de fazla olması bu ısı standardını gerekli kılmaktadır. Belirtilen ısı derecesiyle mağazaya ulaşması gereken ürünün de mutlak surette frigorifik araçlarla taşınması bir başka önemli kuraldır.
4. Tedarikçi firma depolarında da bazı kriterlere uyulması ürünün ve neticede tüketicinin sıhhati için kaçınılmaz olduğundan yeni kesilmiş bir hayvanın soğuk depoya diğer kesilmiş ve soğutulmuş ürünlerin yanına alınmadan önce bir ön soğutmadan geçirilmesi gerektiğidir.
5. Migros et alımlarında kesilmiş hayvanın üzerinde bulunan kemik oranını, yerli hayvanlarda % 16, ithal hayvanlarda % 20 olarak belirlemiştir. Koyun etinde ise kuyruk yağı olmaksızın alımı yapmaktadır.

Koç 2000 projesi çerçevesinde öngörülen ve 1995 yılı itibariyle fiilen başlatılan başlıca satın alma kaynaklarının seçilmesi ve değerlendirilmesi projesi modelleme çalışması tamamlanmıştır.

İncelemelerin 1. etabında Migros'un tedarikçi seçme ve değerlendirme politikalarını tesbit etmek amacıyla bir anket çalışması yürütülmüştür. Bu çalışmanın paralelinde Koç Holding Malzeme ve İkmal Koordinatörlüğü ile temaslar kurularak Koç Grubu sinerjisinin projeye yansıyan yönlerinin ortaya konmasına ve projenin şirket kültürüne ve misyonuna bağlı olarak şekillendirilmesine yönelinmiştir.

Malveren firmalar ile ortak menfaatlere sahip olunduğu kabul edilerek, her türlü teknik işbirliğini sağlamak, toplam kalite kavramının oluşması için tedarikçi firmalarımıza yardımcı olmak, performans kriterleri esas alınarak yapılan değerlendirmeler sonucunda başarılı olan firmalarla uzun vadeli sözleşmeler yaparak ortaklık anlayışını geliştirmek ana hedef olarak belirlenmiştir.

Koç Grubu içerisinde, bu yaklaşımla çalışmalara bünyesinde ilk yer veren firma olması itibariyle önem taşıyan, Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.'ye yapılan benchmark ile proje son şekline ulaştırılmıştır.

I. PROJENİN GENEL MİSYONU

Malveren firmaları ile müşterek menfaatlere sahip olunduğu kabul edilerek, her türlü teknik işbirliği sağlamak, toplam kalite kavramının oluşması için malveren firmalara yardımcı olmak ve etkin bir kalite güvence sistemini dizayn etmek ana ilkedir.

II. PROJENİN METODOLOJİK İÇERİĞİ

Malveren firma bilgi formlarının derlenmesiyle oluşturulan kapsamlı bilgi bankasının dizaynı.

Malveren firmaların periyodik değerlendirmelerinin yapılması ve raporlama.

- a. Firma performans değerlendirmeleri.
- b. Firma kalite sistem değerlendirmeleri.

Periyodik değerlendirme sonuçlarına göre malveren firmaların gruplandırılması ve teşvikler.

III. DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KONSOLIDASYONU VE RAPORLAMA

1. FİRMA BİLGİ FORMLARI

Çalışılan tüm firmaların bilgi formlarında yer alan dataların çeşitli çaprazlamalarla sorgulanabilmesi.

Örnek:

- Toplam ciro içerisinde Migros'un payı % 40 olan malverenlerin dökümü.
- En az 5 yıldır kesintisiz çalışılan malverenlerin dökümü.
- Migros'a yapılan satışlar itibariyle büyükten küçüğe ilk 100 malverenin dökümü.
- Gelişen otomasyonel sistemlere paralel olarak computer ortamında bağlantı kurulabilecek ve sipariş yönetim takip mekanizmasının sürdürülebileceği malverenlerin dökümü.
- Firmada üst düzey muhatapların ve diğer fonksiyonel birim sorumlularının isimlerine ve telefon numaralarına erişim.

2. PERİYODİK DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Performans değerlendirme ve kalite sistem değerlendirme puanlarına göre malveren firmaların dönemsel gelişmelerinin takip edilmesi, grafiklerle değişimin ortaya konması ve çıktılar doğrultusunda gerekirse firmalarla ortaklaşa düzeltici faaliyetlerin planlanması.

3. DEĞERLENDİRME SONUÇLARINA GÖRE FİRMALARLA UYGULANACAK ÖDÜLLENDİRME VE TEŞVİK MODELLERİNİN DİZAYN EDİLMESİ

IV. PROJENİN HEDEFLERİ

- Malveren çalışma disiplinlerinin ortak bir kritere göre denetlenip değerlendirilmesi.
- Yeni malverenlerin onaylanması ve kalifikasyon tespiti.
- Mevcut malverenlerin sınıflanarak uygunsuz olanların elimine edilmesi, uygun olanların geliştirilmesinin planlanması.

- Başarılı malverenlerin belirlenmesi ve uzun vadeli sözleşmelerin hazırlanması.
- Ortak bir ödüllendirme sisteminin geliştirilerek uygulamaya geçilmesi.
- Hedef projelere cevap verebilecek malverenlerin periyodik değerlemelerle ortaya çıkarılması ve ortak çalışmaya yönelik bilgi tabanının oluşturulması.

V. MALVEREN FİRMA PERİYODİK DEĞERLENDİRMELERİ

1. ETAP

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

- 1.1. Sevkiyat Kalitesi
 - Mal Giriş Red Yüzdesi
- 1.2. Teslimat Kalitesi
 - Sevkiyatlarda Miktar ve Termine Uyum
- 1.3. Ticari Koşullar
 - Sektörel Gelişmelere Uyum
 - Vade Avantajı
 - İskonto+Prim Avantajı
 - Aksiyon Avantajı
 - Yeni Açılan Mağazalara Katkı
 - Rakiplere Göre Sektörde Migros Fiyat İstikrarının Korunmasına Katkı
- 1.4. Firma Güvenilirliği
 - Firma Bilgi Formunun Değerlendirilmesi
 - Teknik İşbirliğine Uyum
 - İade konusunda duyarlı
 - Mağazalarda reyon düzenlenmesine yardımcı eleman
 - Mamul islahı, ambalaj geliştirme
 - Hatalı barkod, fatura ve benzeri uygulamalar
 - Migros prensiplerine uyan promasyon uygulamaları
 - Satış arttırma konusunda gösterilen ilgi ve öneri geliştirme
 - Yaygın dağıtım

2. ETAP

2. KALİTE SİSTEM DEĞERLEME

- Üretici Firmaların Yerlerinde Yapılan Ziyaret (Auditör Programları)
- Güven sağlık koşulları
- Yükleme yapılan kamyonların temizliği
- Uzman denetimi olup olmadığı
- Ambalaj temizliği ve uygunluğu
- Personel istihdamındaki yasalık
- Kullandığı teknoloji, donanım, muayene, deney teçhizatı

PERFORMANS DEĞERLENDİRME PUANI (1+2+3+4)	= 75
KALİTE SİSTEM PUANI	= 25
MALVEREN TOPLAM DEĞERLENDİRME PUANI	= 100

Performans değerlendirme kriterleri içinde; malverene yapılan iadelerin de oransal olarak puanlamaya katılması düşünülmüş, ancak iadelerin, malverenin ürettiği malın kalitesizliğinden mi, yoksa Migros bünyesindeki süreci içinde ugradığı kayıplardan mı kaynaklandığı sistem içinde takip edilemediğinden, sadece teknik işbirliğine uyum maddesinde subjektif değerlendirme sonrasına göre bir puan verilmesine karar verilmiştir.

1. Çalışamaz Grup	Performans Puanı (30/75)	Kalite Sistem Puanı 0
2. Performansı Yetersiz Grup	Performans Puanı $\frac{(31-49)}{75}$	Kalite Sistem Puanı 0
3. Kalite Sistemi Yetersiz Grup	Performans Puanı $\frac{(50-75)}{75}$	Kalite Sistem Puanı $\frac{<10}{25}$
4. Gelişmeye Aday Grup	Performans Puanı $\frac{(50-75)}{75}$	Kalite Sistem Puanı $\frac{>10}{25}$
5. Planlı Geliştirme Grubu	Performans Puanı $\frac{(60-75)}{75}$	Kalite Sistem Puanı $\frac{>15}{25}$
6. Uzun Vadeli Sözleşme Grubu	Performans Puanı $\frac{(65-75)}{75}$	Kalite Sistem Puanı $\frac{>20}{25}$

VI. FİRMA KABUL VE DEĞERLENDİRME PROJESİNİN MAMUL GRUPLARI BAZINDA AÇILIMI

Model çalışmalarının başlangıç evrelerinde mamul gruplarının yapısal özelliklerinden dolayı kriterler bazında ayrı grupların malverenlerinin ayrı tavan puanlarla değerlendirilmesi düşünülmüştür. Bu amaçla kurulan puanlandırma sistemi aşağıda belirtilmektedir. Daha sonra ise tüm grupların puanlama sisteminin aynı olmasına ancak değerlendirme yapılırken bu sistemin gözönünde bulundurulmasına karar verilmiştir.

KURU GIDA-NON FOOD

1) Sevkiyat Kalitesi (15 Puan)

1.1. Mal Giriş Red Yüzdesi $(1-10 * (\% \text{ Red})) * 15$

2) Teslimat Kalitesi (20 Puan)

2.1. Sevkiyatlarda Miktar ve Termine Uyum

Miktar (=A)
Termin (=B)
Puan =A*B*20

%50	Uyarsa	0	Katsayı
%60	//	0.2	//
%70	//	0.4	//
%80	//	0.6	//
%90	//	0.8	//
%100	//	1	//

Aksiyon dönemlerinde termin için % 100 uyum şartı aranacak. Aksi takdirde 0 katsayı alacak; miktarda ise, % 75'in altına düştüğünde 0 ile değerlendirilecek. Normal dönemlerde ise miktar için yukarıdaki puanlama kullanılacak. Termin için ise,

%100	Uyarsa	1	Katsayı
1	Gün erken	0.8	//
1	Gün geç	0.6	//
2	Gün geç	0.4	//
3	Gün geç	0.2	//
4	Gün geç	0	//

3) TİCARİ KOŞULLAR (25 PUAN)

3.1.	Sektörel Gelişmelere Uyum	5	Puan
Sektör için belirlenen genel ortalamasının üzerinde zam alan ve bu konuda ısrar eden firmalar buradan 0 puan alırlar.			
3.2.	Vade Avantajı	4	Puan
3.3.	İskonto+Prim avantajı	4	Puan
3.4.	Aksiyon avantajı	4	Puan
3.5.	Yeni açılan mağazalara katkı (Fiyat ve mal yönünden)	4	Puan
3.6.	Rakiplere göre sektörde Migros fiyat istikrarının korunmasına katkı.	4	Puan

4) FİRMA GÜVENİRLİĞİ (15 PUAN)

4.1.	Firma Bilgi Formunun Değerlendirilmesi (7 Puan)		
Malverenlerin başlangıçta doldurdukları firma bilgi formunun genel bir değerlendirilmesi yapılacaktır. (Reklam harcamaları, kalite kontrol birimleri, otomasyonel sistemlere geçiş, eğitim departmanının varlığı, uluslararası oluşu.)			
4.2.	Teknik İşbirliğine Uyum	(8 Puan)	
4.2.1.	İade Konusuna Duyarlı	1	Puan
4.2.2.	Mağazalarda Reyon Düzenlenmesine Yardımcı Olan Eleman	1	Puan
4.2.3.	Mamul İslahı, Ambalaj Geliştirme	1	Puan
4.2.4.	Hatalı Barcode, Fatura ve Benzeri Uygulamalar vb.	1	Puan
4.2.5.	Migros Prensiplerine Uyan Promasyon Uygulamaları ve Türkiye Genelinde Standart Promasyon Uygulamaları (Bölgelere göre değişik uygulama yapmak)	1	Puan
4.2.6.	Mamul Dış Ambalajında Bilgilerin Tam ve Eksiksiz Olması Konusunda Gösterilen Tutum	1	Puan
4.2.7.	Satış Artırma Konusunda Gösterilen İlgi ve Öneri Geliştirme	1	Puan

4.2.8. Yaygın Dağıtım	1	Puan
-----------------------	---	------

KALİTE SİSTEM DEĞERLEME (25 PUAN)
Kuru Gıda-Non Food

Genel Sağlık Koşulları (Üretim Yapıldığı Yerdeki)	5	Puan
Yükleme Yapılan Kamyonların Temizliği	4	Puan
Uzman Denetim Olup Olmadığı	4	Puan
Ambalaj Temizliği ve Uygunluğu	4	Puan
Personel İstihdamındaki Yasallık	4	Puan
Kullandığı Teknoloji, Donanım, Muayene, Deney, Teçhizat	4	Puan

ŞARKÜTERİ

1) Sevkiyat Kalitesi (15 Puan)

1.1. Mal Giriş Red Yüzdesi (1-10*(% Red))*15

2) Teslimat Kalitesi (20 Puan)

2.1. Sevkiyatlarda Miktar ve Termine Uyum

Miktar (=A)

Termin (=B)

Puan = A*B*20

%50	Uyarsa	0	Katsayı
%60	//	0.2	//
%70	//	0.4	//
%90	//	0.6	//
%80	//	0.8	//
%100	//	1	//

Aksiyon dönemlerinde termin için % 100 uyum şartı aranacak. Aksi takdirde 0 katsayı alacak; miktarda ise, % 75'in altına düştüğünde 0 ile değerlendirecek. Normal dönemlerde ise miktar için yukarıdaki puanlama kullanılacak. Termin için ise,

%100	Uyarsa	1	Katsayı
1	Gün erken	0.8	//
1	Gün geç	0.6	//
2	Gün geç	0.2	//
3	Gün geç	0	//

ET

1) Sevkiyat Kalitesi (15 Puan)

1.1. Mal Giriş Red Yüzdesi (1-10*(% Red))*15

2) Teslimat Kalitesi (20 Puan)

2.1. Sevkiyatlarda Miktar ve Termine Uyum

Miktar (=A)

Termin (=B)

Puan = A*B*20

%50	Uyarsa	0	Katsayı
%60	//	0.2	//
%70	//	0.4	//
%90	//	0.6	//
%80	//	0.8	//
%100	//	1	//

Aksiyon dönemlerinde termin için % 100 uyum şartı aranacak. Aksi takdirde 0 katsayı alacak; miktarda ise, % 75'in altına düştüğünde 0 ile değerlendirecek. Normal dönemlerde ise miktar için yukarıdaki puanlama kullanılacak. Termin için ise,

%100	Uyarsa	1	Katsayı
1	Gün erken	0.8	//
1	Gün geç	0.6	//
2	Gün geç	0.2	//
3	Gün geç	0	//

MEYVE SEBZE

1) Sevkiyat Kalitesi (15 Puan)

1.1. Mal Giriş Red Yüzdesi
(1-10*(% Red))*15

2) Teslimat Kalitesi (20 Puan)

2.1. Sevkiyatlarda Miktar ve Termine Uyum

Miktar (=A)

Termin (=B)

Puan = A*B*20

%50	Den az	0	Katsayı
%60	Uyarsa	0.2	//
%70	//	0.4	//
%90	//	0.6	//
%80	//	0.8	//
%100	//	1	//

Aksiyon dönemlerinde termin için % 100 uyum şartı aranacak. Aksi takdirde 0 katsayı alacak; miktarda ise, % 75'in altına düştüğünde 0 ile değerlendirecek. Normal dönemlerde ise miktar için yukarıdaki puanlama kullanılacak. Termin için ise,

1	Katsayı	Saat 09.00'a kadar gelirse
0.8	//	Saat 04.00'a kadar gelirse
0.6	//	Saat 05.00'a kadar gelirse
0.4	//	Saat 08.00'a kadar gelirse
0.2	//	Sipariş gününde geç gelirse (08.00'dan sonra)
0	//	Sipariş gününde gelmezse

VII. TRANSİT MALVERENLERİ DEĞERLENDİRME PROSEDÜRÜ

Bu kapsamdaki çalışmalar; mağazalar bünyesinde oluşturulacak malverenleri değerlendirme komitesi tarafından yürütülmektedir. Komite elemanlarının 3'er aylık periyotlar boyunca edindikleri intibaları ve gözlem sonuçlarını yansıtacakları özel birer föyleri bulunacaktır. Bu sonuçlar düzenli olarak pazarlama departmanı bünyesindeki ürün şeflerine özel notlarıyla beraber ulaştırılacak ve malverenlerin bu konuda değerlendirilmesinde birer geribildirim oluşturacaktır. Çalışmanın 1. etabı için satış hacmi itibarıyla ilk 50 sıralamasında yer alan Migros malverenlerinin tespit edilerek pilot çalışma yürütülecektir.

Transit malverenleri değerlendirme föyleri üzerinde özel bir kodlama mantığına yer verilmektedir. Kodların anlamlarını içeren klavuz formlar doğrultusunda düzenlenen ve ekstra durumların (mükemmel çalışma, gayri disiplinli çalışma, çok düşük performans vs.) yer aldığı föyler; değerlendirme dönemi sonunda komite tarafından incelenerek, sonuç puana ulaşılacaktır. Firmanın ticari şartları yönünden değerlendirilmesi ise; aynen depo mallarında olduğu gibi pazarlama departmanı bünyesindeki ürün şeflerince yürütülmektedir. (Ek 2,3,4.)

VIII. PROJENİN RAPORLAMA SİSTEMİ İÇİN ÖRNEK

Toplam puanlara göre malveren firmalar aşağıdaki şekilde gruplandırılmakta.

	<u>95 ilk 6 ay</u> <u>(Tahmini)</u>	<u>İkinci 6 ay</u> <u>(Tahmini)</u>	<u>Artış %</u>
Çalışılmaz Grup Firmalar	0	0	-
Performansı Yetersiz Grup Firmalar	0	0	-
Kalite Sistemi Yetersiz Grup Firmalar	0	0	-
Gelişmeye Aday Grup Firmalar	4	2	50
Planlı Geliştirme Grup Firmalar	4	5	25

Pilot projede yer alan 11 firmanın tahmini değerlendirme puanlarının gerçekleşen puanlar olduğunu ve tüm tedarikçilerin bu 11 firmadan ibaret olduğunu varsayarsak;

	<u>95 ilk 6 ay</u> <u>(Tahmini)</u>	<u>95 ikinci 6 ay</u> <u>% Oranı</u>	<u>Tahmini</u>	<u>% Oranı</u>	<u>% Oranı</u>
Planlı Geliştirme ve Uzun Vadeli Sözleşme Grubu					
Firmalar	7	63	9	81	28
1-2-3-4 Grubu Malverenler	4	37	2	19	47
Toplam Firma Sayısı	11				

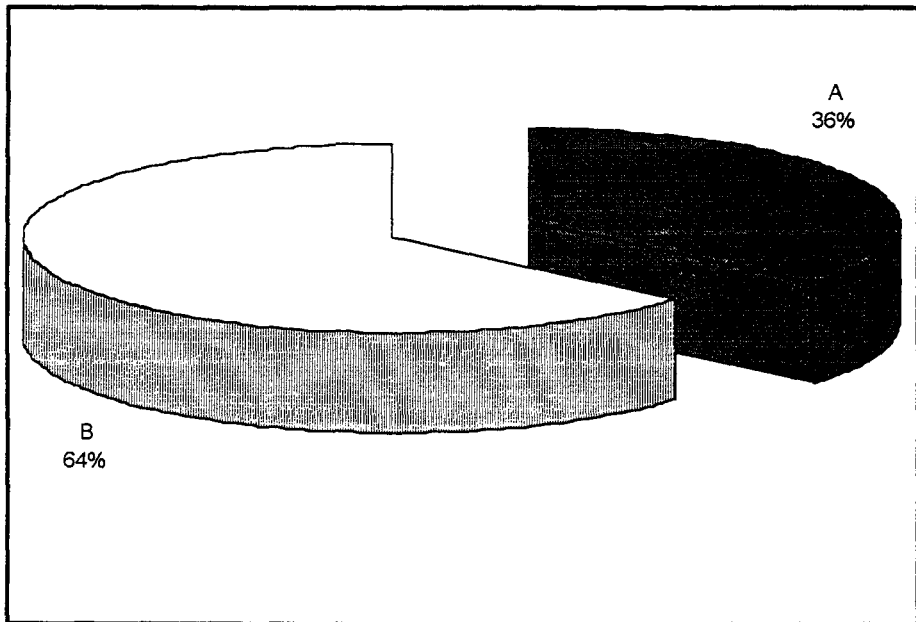
	<u>95 ilk 6 ay</u>	<u>95 ikinci 6 ay</u>	<u>% artış</u>
Migros'a Malveren Firmaların Performans Puanları Toplamı	675	823	21.9
Toplam Firma Sayısı	11	11	-
Performans Puanları Ortalaması	61.3	74	20

95 ilk 6 ay

Planlı geliştirme ve uzun vadeli sözleşme grubu
1,2,3,4 grup firmalar

(B) % 64

(A) % 36

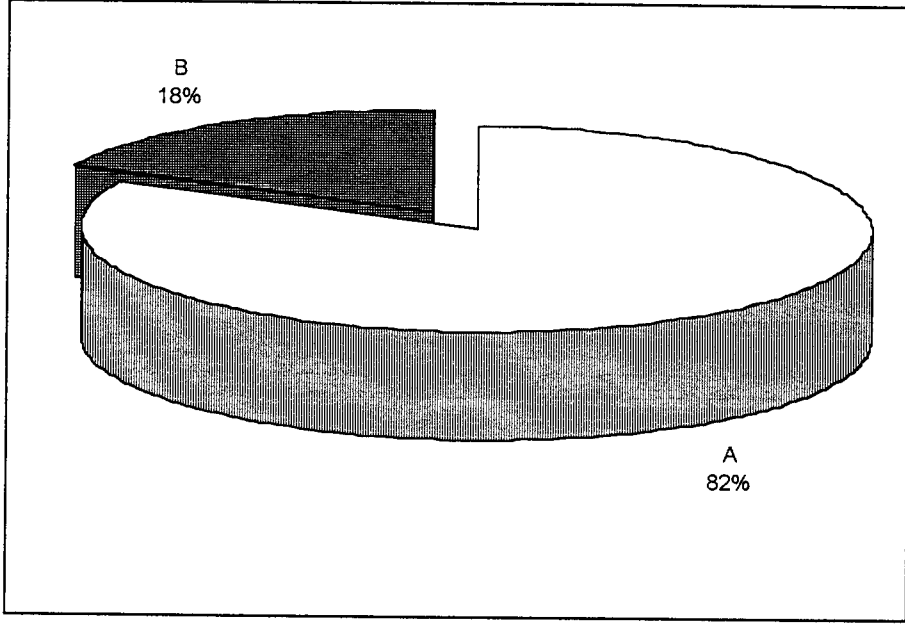


95 ikinci 6 ay

Planlı geliştirme ve uzun vadeli sözleşme grubu
1,2,3,4 grup firmalar

(B) % 82

(A) % 18



SONUÇ

İnsan hayatı ve ilerlemesi, çalışmanın bir ürünüdür. Ve insanlık hayatı, ilerlemesi, çalışma sisteminin randımanının sürekli yenilenmesi, düzeltilmesiyle mümkündür. Bu, azami tatmini, asgari zahmetle elde etmek anlamına gelir. Çünkü insan gücü değişmez, oysa insan, kafasını kullanarak ilerler.

Ekonomik ilerlemenin gereğinin, insan çalışma yaşamı süresinin tasarrufu ile mümkün olacağı düşünülecek olursa Tedarik Sisteminin bunun ayrılmaz bir parçası olarak hatırlanma gereği vardır.

↪Küresel bir rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında, büyük işletmelerin artması, üretilen malların çeşit ve miktarı yönünden çoğalması bunların istenilen zamanda ve miktarda tüketicinin istediği yerde hazır bulundurulmalarını da gerekli kılmıştır.

Herhangi bir işletme için başlıca amaç, işletmenin gelişmesi için yeterli kar sağlamak ve artan tüketici talebini karşılayacak mal sunmak olabilir. Tedarik Sistemi ise, pazar payını büyütecek bir yol sağlayarak ve rakip işletmeler karşısında işletmenin durumunu kuvvetlendirerek bu amaca ulaşmasını kolaylaştırabilir.

İşletmelerde tedarikle ilgili faaliyetler arz kaynakları ile kurulan ilişkilerle başlar ve mallar son kullanıcıların eline geçtiğinde biter. Başka bir deyişle tedarik, ihtiyaç duyulan, ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda bulundurmaktır. Burada temel amaç, zamanında ve doğru ürün teslimini sağlayarak müşteri ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamaktır. Tedarik sistem tasarımı bir ön şart olarak, pazarlama stratejilerinin kapsamı içinde 'müşteri hizmeti'nin belirlenmesi zorunludur. Tedarikte müşteri hizmeti, düzenlenen mal ve hizmet akışının kalitesidir. Müşteri hizmeti, üreticilerin verdikleri güven duygusunu korumak için müşterilere sağladıkları değerler karması içinde bir kilit faktördür. Çünkü, tedarikte müşteri hizmet düzenleri; müşteri ihtiyaçlarıyla başlayan sipariş uygulaması, hizmet sağlama maliyetleri ve ürünlerin fiziksel hareketlerini planlamayla ilgilidir. Müşteri hizmeti genellikle sipariş girişiyle başlayan ve müşteriye ürünün teslimiyle biten -bazı durumlarda ise, donatım sistemi, bakım ve diğer teknik destekler gibi konularda süren-satış tahmin faaliyetleri zincirini ifade eder.

Tedarik her tür işletme tarafından yürütülmesi zorunlu, hayati önemi bulunan bir faaliyettir. Bu durum işletmedeki mal ve hizmet hareketlerinin akışını idare etmek için biçimsel olsun ya da olmasın bazı organizasyon düzenlemelerinin yapılması gerektiğini ortaya koyar. Ürünlerin işletmeye ve müşterilere uygun biçimde sunulmasını sağlayacak

kusursuz bir planlama dahi tedarikle ilgili amaçların garantisini vermeyebilir. Bu tür planların uygulamaya konmaları ile birlikte başarı düzeyleri de her zaman ölçülmeli ve izlenmelidir. Malların akışını kontrol etmek ve tedarik faaliyetlerini planlamak için işletmede bir organizasyon yapısı oluşturmak tedarik sisteminin işletilmesinde önemli bir ihtiyaçtır. Tedarik faaliyetleri arasında koordinasyonu sağlamaktan sorumlu olan işletme yöneticilerini yerleştirme bir tedarik organizasyonu sorunudur. Bu tür organizasyon düzenlemeleri tedarik sistemi planlama ve yürütmede sık karşılaşılan aynı anda tümü biraraya getirilemeyen maliyet unsurlarını dengeleyerek malların dağıtım ve arzında etkinliği sağlar. Böylece organizasyonun tedarik sisteminin işletiminde ne kadar önemli bir ihtiyaç olduğu açıkça görülebilir.

İşletme içindeki pazarlama ile ilgili faaliyetleri <talep yaratma> ve <talebi karşılama> olarak iki fonksiyona ayırmak mümkündür. Piyasadaki rekabet şartları geliştikçe, pazarlamacılar zamanlarının önemli bir kısmını işletmenin mal ve hizmetleri için talep yaratma işine ayırmışlar, ancak pazarlamanın talebi karşılama fonksiyonunu tamamlayıcı veya yardımcı bir faaliyet olarak görüp, geri planda bırakmışlardır.

Ancak ülkelerin refah seviyesi arttıkça ve işletmelerin mamul farklılaştırma çabaları olumsuz sonuçlar verdikçe, yeni rekabet yolları aranmış ve bunlar alıcıya yapılan hizmetlerin arttırılması olarak bulunmuştur. Bu suretle eskiden pazarlamanın tamamlayıcı veya yardımcı bir fonksiyonu olarak gözüken tedarik de talep yaratma fonksiyonuyla aynı görevi görebileceği, dolayısıyla aynı önemde olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmamıza örnek olması nedeniyle inceleme konusu olarak ele aldığımız MİGROS TÜRK T.A.Ş.'nin tedarik yapısına ilişkin elde ettiğimiz bulgular ise şunlardır:

- Tedarik faaliyetleri organizasyon yapısı içinde temel birimler arasında gruplandırılmıştır.
- Hizmet öncesi tedarik faaliyetleri hizmet destek sürecini oluşturabilecek biçimdedir.
- Satın alma birimi arz kaynaklarının çeşitliliği, çokluğu ve pazar şartlarının kararsızlığı nedeni ile özel bir öneme sahiptir.
- Satın alma faaliyetleri belli limitin üstündeki ve ithalata bağımlı alımlarda merkeze bağlı bulunmaktadır.
- Pazarlama bölümü reklam bölümü ile koordinasyon içerisinde çalışmaktadır. Ancak bütünleşik yaklaşımların önem arzettiği günümüz işletme dünyasında bu koordinasyonun geliştirilmesi gerekmektedir.⁷⁶
- Migros'da tedarik fonksiyonunu yerine getiren Pazarlama birimi ve dağıtımını gerçekleştiren İşletme (Merkez Depo) bazı eksiklikler dışında malzeme yönetimi işlevini de yerine getirmektedir.
- Depo ile bağlantının uzak olduğu mağazalarda problem teşkil eden tedarik faaliyetleri, pazarlama biriminin desteği ile yerel tedarik kaynaklarından karşılanmaktadır.
- Migros süpermarket sektöründe uzun yıllardan beri ve halen de lider olmasının getirdiği avantajları tedarikçilerle ilişkilerde ve özellikle satın almada kullanmaktadır. Migros'un bir tedarikçisi konumunda olan bir devlet iştiraki olarak Tekel dahi fiyat indirimi konusunda değil ama ilişkilerde bir takım kolaylıklar sağlamakta, Migros prensipleriyle kendi çalışma tarzını uyumlaştırmaya çalışmaktadır.

⁷⁶ Murad Yavuz GÖK - Mustafa Gökhan FİDAN, "Integrated Marketing Communications", Pazarlama Dünyası, Yıl: 9, S. 54, Kasım-Aralık 1995, s.30.

Türkiye açısından Avrupa pazarıyla ve belkide çok yakın bir gelecekte Dünya Pazarı ile bütünleşme (Küreselleşme) sürerken bir çok sektörde birçok Çok Uluslu Şirket Türkiye pazarına girmiş ve kimiside gümrük kapısında girmeyi beklemektedir. Son zamanlarda ülkemizde yatırım yapan süpermarket sektörünün dünyadaki ve avrupadaki büyük isimleri ülkemizde gittikçe büyümeyi hedeflemekte ve bu noktada mesafe katetmektedirler. Eğitimli ve tecrübeli yönetici ve personeli ile sektördeki kırk yıllık birikimi ve yıpranmamış ismi ile Migros bu yarışa çok daha ileri bir noktadan başlamış bulunmaktadır. Bu avantajlarını tedarik noktasında da ön plana çıkartan Migros, ürünleri satın alırken de kazanmayı büyük ve yaygın mağaza ağına, sektörün lideri olması nedeniyle büyüklüğüne bağlayarak satın alımları daha avantajlı hale getirmeye çalışmaktadır. Birçok firma başka perakendeciler için uygulamadığı kolaylıkları kendileri için iyi bir tüketici olması dolayısıyla Migros'a sağlamaktadır. Örneğin iade mallar konusunda firmalar çok büyük zorluk çıkarmamakta, yanlış miktarlarda ve zamanda gelen ürünlerin firmalarına ilişkin teslim almama gibi yükümlülüklerle firmalar katlanmaktadırlar. Ancak tedarikçi firmaların gösterdikleri bütün bu imkanlar sektörün lideri konumunda olan bir firmaya Migros'a yapılmaktadır. Rekabetin alabildiğine kendisini gösterdiği, rakiplerin alabilmediğine çoğaldığı ve büyüdüğü bir pazarda tedarikçi firmalar bütün bu imkanları Migros için belki yalnızca bir noktaya kadar sağlayabileceklerdir. Migros'un gelinmesi muhtemel olan o noktayı iyi tesbit edip ilişkilerini ve bu avantajdan elde ettiği getiriyi iyi hesap etmesi; ekstradan olan bu avantajların olmaması durumundaki ticari durumunu çok iyi hesaplaması gerekmektedir. Bugün yalnızca Migros için sağlanan imkanlar yarın bir başka rakip için de sağlanabilir. Veya herhangi bir ürünün tedarikçi firması perakende sektöründe birçok kuruluşa sağladığı bu imkanları büyük zincir süpermarket alternatiflerinin çoğalması dolayısıyla artık sağlamama noktasına gelebilir. Özellikle ikamesi olmayan ürünlerin kanalda müşterinin (süpermarket) hakimiyeti yerini tedarikçinin hakimiyetine geçmesi Migros açısından bir çok sorunları da beraberinde getirecektir. Migros, ürünlerin dağıtım kanalındaki muhtemel hakimiyetin perakendeciden tedarikçiye geçmesi ile ilgili önsezisini isabetle yapmalı ve tedbirini almalıdır.

Ticaret işletmelerinin gelişimleri ve ekonomideki genel iyileşme doğrultusunda tedarik kalitesinin ve bunun sonucu olan işletme karı ve sürekliliğinin sağlanmasında tedarik fonksiyonunun önemi gittikçe artmış, işletmeler satarken kazanmanın yanı sıra satın alırken de kazanmanın işletme için önemli olduğunu anlamışlardır.

2000'li yılların evrensel pazarıyla etkili olarak rekabet etmek için işletmeler ve tedarikçiler geçmişin geleneksel uygulamalarını bırakıp yenilikçi, birlikte çalışan ortaklıklar oluşturmaktadır. Satınalıcı işletmelerin tedarikçilerle 'düğümü atma' zamanı artık gelmiştir.

Ülkemizdeki işletmelerin yeni ve yeni olduğu kadar da misyon yüklü hedefleri, stratejileri, ürünleri geliştirme çalışmalarında bulunmaları gerekmektedir. Araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda meydana getirilecek yeni hedefler, taktikler, stratejiler ve ürünler ile optimum üretim/hizmet tüketicilere sağlanabilecek ve böylelikle tüm dünyadaki tüketicileri kendi ürünlerimizin manyetik alanına çekebilmemiz mümkün olabilecektir.

EKLER

- EK 1 : Migros Türk T.A.Ş. Kalite Kontrol Departmanı Analiz Formu
- EK 2 : Transit Malverenlerin Değerlendirme Föyü Kodlama Sistemi
- EK 3 : Performans Değerlendirme Formu
- EK 4 : Performans Değerlendirme Formu
- EK 5 : Malverenleri Değerlendirme Projesinin Bilgi Akış Şeması
- EK 6 : Firma Bilgi Formu
- EK 7 : Sebze Meyve Üretici Bilgi Formu
- EK 8 : Pilot Projede Yer Alan Malveren Firmaların Tahmini Değerlendirme Sonuçları
- EK 9 : Model Çalışmalarının Başlangıç Evresinde Düşünülen Tavan Puanlar

ŞEKİL 1

MİGROS TÜRK A.Ş.

KALİTE KONTROL DEPARTMANI

İSPANAK ve PAZI ANALİZ RAPORU

MALIN TANITIMI		
ÜRETİCİ ADI		
ÜRETİCİ, YÖRE		
GİRİŞ TARİHİ		BRÜT AĞIRLIK
AMBALAJ ADEDİ		NET AĞIRLIK
PARTİ NO		İRSALİYE NO

KALİTE KRİTERİ	NORM	KONTROL
NEGATİF ÖZÜRLER	Toprak, gübre, ilaç ve parazit kalıntıları, böcek yemisi, gevşek, bayat, çürüklü, ıslak	(+) İse KONTROLE DEVAM (-) İse İPTAL
TOLERANS	Genel özellikleri taşıyamamakla birlikte görünüş ve kalite olarak I. Sınıfa giremeyen ıspanak ve pazılar	max %10
KALİBRAJ	Min 10 cm Pazı ve ıspanakta toplam uzunluk Max 30 cm	
AMBALAJ	Bütün, temiz, içine kağıt döşenmemiş kenarının üst çizgisine kadar dolu C sandıklarında	

KONTROL SONUCU :

Transit Malverenleri Değerlendirme Föyü Kodlama Sistemi

	1	2	3	4	5
1 - Sevkiyat Kalitesi (15)	İade veya red oranı çok yüksek ve iadelerde duyarsız (puan = 0)	İade veya red oranı yüksek (puan = 4)	İade veya red az da olsa olabiliyor. (puan = 8)	İade veya red durumlarına rastlanmıyor. (puan = 12)	İade veya red hiç yok, çok mükemmel parti teslimi (puan = 15)
2 - Teslimat Kalitesi (20)	Aksiyon döneminde miktar ve termine aksama (0 < puan < 5)	Normal dönemde miktar ve termine aksama (5 < puan < 10)	Normal dönemde miktar ve termine genelde uyumsuzluk (puan = 10)	Normal dönemde miktar ve termine mükemmel uyum (puan = 15)	Aksiyon döneminde miktar ve termine mükemmel uyum (puan = 20)
3 - Firma Güvenilirliği (16)					
3.1 Plasiyerlerin çalışma disiplini (eksik, fazla mal)	Çok kötü (puan = 0)	Kötü (puan = 0.5)	Orta (puan = 1)	İyi (puan = 1.5)	Çok mükemmel (puan = 2)
3.2 Plasiyerlerin çalışma disiplini (genel görüntü, kimlik, yaka kartı)	Çok kötü (puan = 0)	Kötü (puan = 0.5)	Orta (puan = 1)	İyi (puan = 1.5)	Çok mükemmel (Puan = 2)
3.3 Hatalı barcode fatura ve benzeri uygulamalar	Çok kötü (puan = 0)	Kötü (puan = 0.5)	Orta (puan = 1)	İyi (puan = 1.5)	Çok mükemmel (puan = 2)
3.4 Ambalaj geliştirme (görüntü, sağlamlık)	Çok kötü (puan = 0)	Kötü (puan = 0.5)	Orta (puan = 1)	İyi (puan = 1.5)	Çok mükemmel (puan = 2)
3.5 Plasiyer harici şirket sorumlularının mallarını takibi	Çok kötü (puan = 0)	Kötü (puan = 0.5)	Orta (puan = 1)	İyi (puan = 1.5)	Çok mükemmel (puan = 2)
3.6 Promasyon elemanlarının çalışma disiplini	Çok kötü (puan = 0)	Kötü (puan = 0.5)	Orta (puan = 1)	İyi (puan = 1.5)	Çok mükemmel (puan = 2)
3.7 Aksiyon dönemlerine ilişkin hassasiyet	Çok kötü (puan = 0)	Kötü (puan = 0.5)	Orta (puan = 1)	İyi (puan = 1.5)	Çok mükemmel (puan = 2)
3.8 Reyon düzenleme	Çok kötü (puan = 0)	Kötü (puan = 0.5)	Orta (puan = 1)	İyi (puan = 1.5)	Çok mükemmel (puan = 2)

Değerlendirmeye ait notlar : 1-

Kriterler bazında 5 puanla ifade edilme oranına göre firmalar o döneme ait maksimum puanı alabileceklerdir. Değerlendirme komitesi sonuç puanlama genel intibaları doğrultusunda yön vereceklerdir. Şayet 5 ile değerlendirmeye rastlanmazsa firmalar 4 kategorisine göre puanlamaya tabi tutulacaklardır. Yani 51 tavan puan üzerinden 39 puanla değerlendirileceklerdir.

2 - Transit malverenleri değerlendirmeye ve puanlamaya ait kriterler mağaza yöneticilerimizin de görüşleri alınarak düzenlenmiştir.

ŞEKİL 2

Ürün Grubu :

Malverenin Adı :

Malverenin Kodu :

Performans Değerlendirme	TARİH						

1 - Sevkiyat Kalitesi (15) Red ve lade Oranları							
2 - Teslimat Kalitesi (20) Miktar ve Termine Uyum							
3 - Firma Güvenilirliği (16)							
3.1 Plasiyerlerin çalışma disiplini (eksik veya fazla mal yön.) (Sistemik mal teslimatı)							
3.2 Plasiyerlerin çalışma disiplini (genel görüntü, kimlik, yaka kartı)							
3.3 Hatalı barcode, fatura ve benzeri uygulamalar							
3.4 Ambalaj geliştirme (görüntü, sağlamlık)							
3.5 Plasiyer harici şirket sorumlularının mallarını takibi							
3.6 Promosyon elemanlarının çalışma disiplini							
3.7 Aksiyon dönemlerindeki hassasiyet							
3.8 Reyon düzenleme							

Nihai Değerlendirme	
Max Puan	Değer.Puan
15	
20	
16	
2	
2	
2	
2	
2	
2	
2	

Toplam Puan	
Max Puan	Değer.Puan

EK:3

Urün Grubu : Şarküteri

Malverenin Adı : Tikveşli (Yoğurt,süt)

Malverenin Kodu : 21893

ÖRNEK

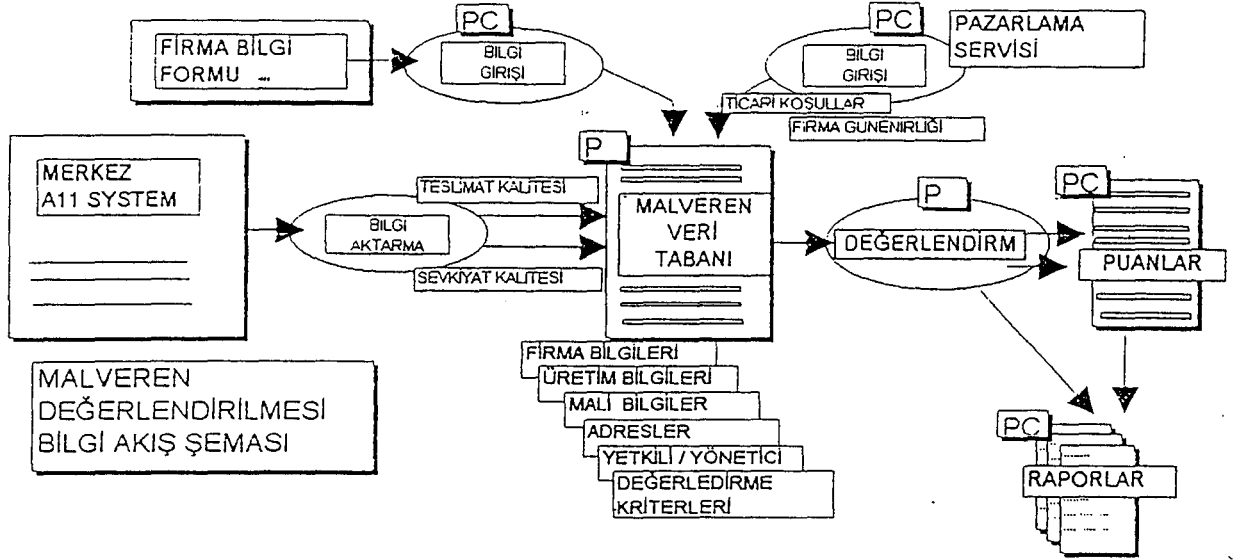
Performans Değerlendirme	TARİH							Nihai Değerlendirme	
	08/01/96	17/01/96	06/02/96	17/02/96	04/02/96	21/02/96	27/02/96	Max Puan	Değer.Puan
1 - Sevkiyat Kalitesi (15) Red ve lade Oranları		1				5		15	10
2 - Teslimat Kalitesi (20) Miktar ve Termine Uyum		3		1		5		20	14
3 - Firma Güvenilirliği (16)								16	
3.1 Plasiyerlerin çalışma disiplini (eksik veya fazla mal yön.) (Sistematik mal teslimatı)				1		5		2	1.5
3.2 Plasiyerlerin çalışma disiplini (genel görüntü,kimlik,yaka kartı)	2			1		5		2	1
3.3 Hatalı barcode,fatura ve benzeri uygulamalar			1			5		2	1.5
3.4 Ambalaj geliştirme (görüntü, sağlık)					1			2	1.5
3.5 Plasiyer harici şirket sorumlularının mallarını takibi				1				2	1.5
3.6 Promosyon elemanlarının çalışma disiplini	1					5	5	2	1.5
3.7 Aksiyon dönemlerindeki hassasiyet				1		5		2	1.5
3.8 Reyon düzenleme		2	1		1	5	5	2	1

* Yukarıda belirtilen malveren günlük sevkiyat yapmasına rağmen, sadece ekstra durumların olduğu tarihler kaydedilmiştir. Şayet değerlendirme döneminde daha fazla ekstra durum varsa 2.kağıda devam edilecektir. Bu değerler bir bakıma, dönem sonunda, dönemin genel performansını hatırlatmak amacıyla verilmektedir. 1'den 5'e kadar olan değerlerin ne anlama geldiği ve tavan puana göre ne kadarlık puansal değeri olduğu Değerlendirme Föyü Kodlama Sistemi sayfasından izlenebilecektir.

Toplam Puan	
Max Puan	Değer.Puan
51	34

EK:4

Malverenleri Değerlendirme Projesinin Bilgi İşlem Akış Şeması



MALVEREN BİLGİ FORMU		NO
ÜNİVAN	18: univadi	TESCİL TARİHİ
GURUBU	20: grup	ŞİRKET MERKEZİ
FAALİYET TÜRÜ	URETICI	MERKEZ TEL
FAALİYET SEKTÖRÜ	22: taaisik	SENDİKA
TİCARET SİCİL NO	25: ticisil	BAĞLI OLDUĞU DERNEKLER
VERGİ DAİRESİ / NO	26: vergida 27: vergidno	32: dernek
REKLAM AJANSI	29: reklam	

SONRAKI	ÖNCEKİ	TEK	SON	EKLE
ÜRETİM	MAL DURUM	ADRESLER	YETKİLELER	PUANLAMA

FİRMA BİLGİ FORMU

TARİH: _____

Firmanın Tam Adı / Ünvanı :

Kuruluş (Tescil) Tarihi :

Sermayesi:

Sermaye Yapısı :

Faaliyet Türü :

Üretici ()

Genel Distribütör ()

Bayii ()

Toptancı ()

İthalatçı ()

Türü(Hukuki özelliği) :

Faaliyet Sektörü :

Tic./Sanayi Sicil No:

Sendika:

Şirket Merkezi :

Şirketin Üyesi Olduğu Yeri/Yabancı Demek , Oda vb. :

Fabrika Adresi :

Posta Kodu :

Vergi Dairesi /No :

Telefon :

Fax :

Büro Adresi :

Posta Kodu :

Vergi Dairesi /No :

Telefon :

Fax :

Başlıca Şirket Yöneticileri Ünvan ve İsimleri :

* Genel Müdür :

* Genel Müdür Yardımcıları :

* Satış Müdürü :

* Diğer Yetkililer:

* Migros'a Muhatap Birim :

* Yetkili :

Tel :

Firmanın Dahil Olduğu Holding veya Grup ; İsim, Adres ve Faaliyet Konuları :

Bir Yıl Önceki Cirosu :

Bir Yıl Önceki V.O. Kar

Migros'a Yaptığı Satışların Bir Yıl Önceki Cirosu ve Tonajı :

Toplam Ciro İçerisinde Migros'un Sırası ve Payı :

Diğer Müşteriler ve Ciro Payları (%; İlk 5 Sıra)

Kıç Grubu Şirketlerinden Müşteriler ve Ciroları :

Çalışan Eleman Sayısı (Toplam) :

Kalite Kontrol Birimi Var mı?

Evet ()

Hayır ()

Kapasite Kullanım Oranı :

Ürün Çeşitleri :

Ek:6

Son 1 Yıl İçinde Çıkarttığı Yeni Ürünler :

Bir Yıl Öncesi Reklam Harcamaları :

Çalışılan Reklam Ajansı :

Migros ile Çalışmaya Başladığınız Yıl :

() Devamlı

() Kesintili

Migros'ta Satışa Sunulup Kaldırılan Ürünler :

İhracat Yapılıyor mu ?

Evet () Hayır ()

Yıllık İhracat (US \$) :

Şirket Dışı Laboratuvar Kullanımı Var mı? Alanlar :

Diğer Firmalar ile Know-How / Lisans /
Teknik / İşbirliği Anlaşmaları :

Mevcut Kalite Standartları (TSE, ISO 9000 vs.)

Çalışılan Ürünlerde Barcode Var mı ?

Kullanılan Ambalaj Tipleri & Standartları

FİRMAYA AİT DİĞER BİLGİLER

Bilgisayar Donanımı :

Marka / Model / Kullanılan Temel Paket Programlar

Bilgisayarların Şirket İç Kullanım Alanları (Departmanlar)

Bilgisayarda Uygulamaya Geçirilmiş Olan Projeler (Envanter Takibi, Sipariş Yönetimi vb.)

Bilgisayarda Uygulamaya Geçirilmesi Düşünülen Projeler

Firmanın Sipariş Organizasyonu:

Migrostan Gelen Siparişler Hangi Bölüm Tarafından Takip Ediliyor ?

Yetkililer:

Telefon :

Fax :

Gelen Siparişlerin Karşılama Oranı Nedir ?

Firmanın Sevkiyat Sıklığı Nedir (Günlük, Haftalık, Aylık) ?

Türkiye İçinde Dağıtım Olanakları Nedir (Bölgeler Teşkilatı, Bayilik Teşkilatı vb.)

Firmanın Sevkiyat Sistemi Transit Dağıtımına Uygun mudur ?

EK:6

Haftalık Çalışma Gün ve Saatleri :

Tatil Günlerinde ve Resmi Tatil Günlerinde Çalışma Düzenleri :

Üretimde Kullanılan Yakıt Türü Nedir ?

Alternatif Yakıt Türü mevcut mu?

Firma Dışında Yapıtılan Operasyonlar (Paketleme vb.) :

Planlanan Kısa ve Uzun Vadeli Yatırım Projeleri :

Firmanın Migros İçin Planladığı Kısa ve Uzun Vadeli Projeler :

SEBZE MEYVE ÜRETİCİ BİLGİ FORMU

TARİH :

ÜRETİCİNİN ADI-SOYADI

ADRESİ

POSTA KODU

TELEFON

VERGİ DAİRESİ/NO

VERGİ TÜRÜ GERÇEK/GÖTÜRÜ

BİR YIL ÖNCEKİ
CİROSU(Gerçek usûlde vergi mükellefinin
VERGİ ÖDEDİĞİ KAR

MİGROSA YAPTIĞI SATIŞLARININ BİR YIL ÖNCEKİ CİROSU VE TONAJI

TOPLAM CİRO İÇİNDE MİGROSUN PAYI VE SIRASI

DİĞER MÜŞTERİLER VE CİRO PAYLARI (İLK BEŞ)

ÜRÜN ÇEŞİTLERİ

ÜRETİM ALANI
YÜZÖLÇÜMÜ

MÜLKİYETİ

TÜRÜ

AĞAÇ SAYISI/YAŞI

KİRAÇI
SAHİBİSERA
BAHÇE
TARLA

İŞ MAKİNALARI

TEKNİK OLANAKLARI (SULAMA, GÜBRELEME)

KULLANILAN İLAC, TOHUM, FİDAN CİNSLERİ, TEMİN YERLERİ

TEKNİK DESTEK ALDIĞI KURULUSLAR

GELEN SİPARİŞLERİ KARŞILAMA ORANI

SEVKİYAT DÖNEMİ, SEVKİYAT SIKLIĞI

ÇALIŞMA GÜN VE SAATLERİ

PAKETLEME KABİLİYETLERİ

KULLANILAN AMBALAJ TİFLERİ&STANDARTLARI

PLANLANAN UZUN VE KISA VADELİ YATIRIM PROJELERİ

**PİLOT PROJEDE YERALAN MALVEREN FİRMALARIN
TAHMİNİ DEĞERLENDİRME SONUÇLARI**

FİRMA

FİRMA		1	2	3	4		Performans Puanı	Kalite Puanı	Toplam Puan	Firma Kategori	
					4.1	4.2					
KURU GIDA											
	KIRLANGIÇ	70	10	14	13	5	8	50	20	70	4
	UNPAŞ	79	12	15	21	5	6	59	20	79	4
NON FOOD	ÜLKER	80	15	12	20	7	6	60	20	80	5
	SÜTAŞ	69	15	9	14	7	5	50	19	69	4
	KARAPANÇA (BEBİKO)	95	15	18	23	7	8	71	24	95	6
ŞARKÜTERİ											
BAHÇIVAN											
	PEYSAN	80	12	16	17	7	5	57	23	80	4
	TOPÇUOĞLU	85	13	18	22	5	7	65	20	85	6
ET											
		83	14	16	22	4	7	63	20	83	5
APIKOĞLU											
	POLONEZ	80	13	20	20	4	5	62	18	80	5
DETERJAN											
		96	13	19	23	7	7	69	22	96	6
OKSA	88	15	14	25	7	8	69	19	88	5	

EK: 8

PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Kuru Gıda/Non-food	Şarküteri	Et	Meyva/Sebze
1 - Sevkiyat Kalitesi	5	10	10	10
2 - Teslimat Kalitesi	20	25	5	15
3 - Ticari Koşullar	35	30	30	15
4 - Firma Güvenilirliği	15	10	30	35
4.1 - Firma Bilgi Formunun Değerlendirilmesi	7	2	6	5
4.2 - Teknik İşbirliğine Uyum	8	8	24	30
Toplam Performans	75	75	75	75
KALİTE SİSTEM DEĞERLENDİRME	25	25	25	25
Toplam	100	100	100	100

6:73

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- AŞICI Z. Ömer- TEK Baybars : Fiziksel Dağıtım Yönetimi, İzmir, 1985.
- AKTAŞ Şadan : “Stadard ve Kalite Kavramı” Eskişehir Sanayi Odası Bülteni, S. 277-278, Eskişehir, 1994.
- AYTİMUR Selçuk : Kalite Sistem Dökümantasyonu, KalDer Yayınları, No. 4, İstanbul, 1994.
- ARKIŞ Nurdoğan : “Organizasyonlarda Grup Davranışları ve Kalite Kontrol Grupları”, Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayını, No. 320, Ankara, 1995.
- ARIKBAY Canan : Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar, MPM Yayını, No. 572, Ankara, 1996.
- ACAR Nesime : Malzeme İhtiyaç Planlaması, MPM Yayını, No. 323, Ankara, 1995.
- Nesime ACAR : Tam Zamanında Üretim, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 542, Ankara, 1995
- BAYKAL Olcay : “Pazarlama ve Dağıtım Yönetiminde Danışmanlık”, Verimlilik Dergisi, S. 1991/1.
- BİZDEN HABERLER : Haziran 1995
- BOZKURT Rıdvan : “Kalitenin Esasları ve Deming’in 14 İlkesi”, Verimlilik Dergisi, S. 1994/3
- BOZKURT Rıdvan-ODAMAN Aynur : ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM Yayını, No. 549, Ankara, 1995.
- BOZKURT Rıdvan : “Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları”, Önce Kalite, S. 3, Nisan 1993.
- BOZKURT Rıdvan : “Hizmet Endüstrilerinde Kalite”, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı, 1995.

- BOZKURT Rıdvan : “Bir Hizmet Organizasyonunda Kalite İyileştirme Programının Başlatılması”, Verimlilik Dergisi, S. 1994/1.
- COLEMAN J.Richard : “Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite Yönetimi”, 2. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KalDer Yayını, İstanbul, 11-12 Kasım 1993.
- ÇETİN Ahmet : “İşletmelerde Rekabet Gücünü Geliştirici Faaliyetlerin Organizasyonu ve ISO 9000”, Pazarlama Dünyası, Ocak-Şubat 1994.
- ÇELİKPAŞA ODMAN Feray : Toplam Kalite Kontrol, BÜSİAD Yayını, No. 11, Bursa, 1993.
- ĐIKEN Ahmet : Toplam Kalite Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1995.
- DEMİRDÖĞEN Osman : “Kalite Yönetimi Açısından TS 900 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi”, Verimlilik Dergisi, S. 1994/4.
- ERSÖZ Bahri : Toplam Kalite Kontrol, MESS Eğitim Vakfı Yayını, No. 178, İstanbul, 1994.
- EUROMONEY : “From Sweaters to Sausages”, August, 1994.
- EUROSTAT, : “Retailing in the European Single Market”, 1993.
- FEIGENBAUM Armand V. : Total Quality Control, Singapore, 1986.
- FERLING Albercth : “Toplam Kalite Yönetimi”, 2. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KalDer Yayını, İstanbul, 11-12 Kasım 1993
- FERLING Albercth : “Hizmet Endüstrilerinde Kalite: Örnek HP”, Önce Kalite Dergisi, S. 6, Ocak 1994.
- GÖKÇE Ata : “Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler”, 2. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KalDer Yayını, İstanbul, 11-12 Kasım 1993.
- GÖZLÜ Sıtkı : Endüstriyel Kalite Kontrol, İTÜ Yayınları, No. 1416, İstanbul, 1990.
- GÖZLÜ Sıtkı : “Hizmet Kalitesinin Kontrolünde İstatistiksel Yöntemler”, Verimlilik Dergisi, S. 1995/2.

- GÖNÜL GÜNGÖR : “Uygulamada Kalite Çemberleri”, Önce Kalite Dergisi, S. 4, Temmuz 1993.
- ISHIKAWA KAORU : Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayını, No. 7, İstanbul 1995.
- IMAI MASAAKI : The Key To Japan Competitive Success KAIZEN, New York, 1986.
- İSLAMOĞLU HAMDI : “Hizmet Pazarlamasında Ürün Politikaları”, Pazarlama Dünyası, S. 50, Mart-Nisan 1995.
- İYİGÜN M. GÜVEN : “Kalite Maliyetlerinin Ölçümü ve Denetimi: 1990’ların Kalite Metriği Olarak Maliyet-Zaman Profilleri”, Önce Kalite Dergisi, S. 5, Ekim 1993.
- JURAN JAMES M. : Quality Control Handbook, New York, 1962.
- KAZGAN GÜLTEN : Yeni Ekonomik Düzen’de Türkiye’nin Yeri, İstanbul, 1994.
- KOMİLİ HALİS : 2. Kalite Kongresi Açış Konuşması, İstanbul, 11-12 Kasım 1993.
- KOZLU CEM M. : Uluslararası Pazarlama, Türkiye İş Bankası Yayınları, No. 1416, İstanbul, 1990.
- KIRÇIL OLGUN : “Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar”, Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayını, No. 320, Ankara, 1995.
- KANTARCI HAZIM : “Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi”, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi Yayınları, İstanbul, 1994.
- KAYA ÇETİN : Kalite Maliyetleri, MESS Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul, ?.
- KHALILI FRED : “Toplam Kalite Yönetimi”, 2. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KalDer Yayını, 11-12 Kasım 1993.
- KURTULUŞ KEMAL : “ABD’deki Beyaz ve Kahverengi Eşya Perakendecilik ve Pazarlama Sistemlerindeki Gelişmeler”, Pazarlama Dünyası, S. 22, Temmuz-Ağustos 1990.

- KÖSEOĞLU M.-
HARRISON D.K.-
LINK D. : “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, Verimlilik Dergisi, S. 1994/4.
- KOTLER Philip-
LEVY J. Sidney
(Çev. TENEKECİOĞLU Birol) : “Satılma da Pazarlamadır”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. XI, S. 2, Eskişehir, 1975.
- KRAJEWSKI Lee J.-
RITZMAN Larry P. : Operations Management Strategy An Analysis, New York, 1992.
- KAVRAKOĞLU İbrahim : Sinerjik Yönetim, KalDer Yayını, İstanbul, 1994.
- KAVRAKOĞLU İbrahim : Kalite, İstanbul, 1993.
- KAVRAKOĞLU İbrahim : “Kalite ve Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, Ankara, 1990.
- KOPARAL Celil : Departmanlı Mağazaların Organizasyon Yapıları ve Gima T.A.Ş.’deki İnceleme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 162, Eskişehir, 1986.
- KOPARAL Celil : “Zincirleme Mağaza Yönetiminde Koordinasyon Aracı Olarak Standartların Kullanılması”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VIII, S. 1-2, 1990.
- KOPARAL Celil : “Büyük Mağaza Yönetiminin Başarı Faktörleri”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. IX, S. 1-2, Eskişehir, 1991.
- KOPARAL Celil : “Perakendeci Kuruluşlarda Personel Yönetimini Etkileyen Faktörler”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S. 1, 1988.
- KOPARAL Celil : “Zincirleme Mağaza Yönetiminin Sosyal Katkıları”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VIII, S. 1-2, 1990.
- MAZLUM Mustafa : “İhracatta ISO 9000 Vizesi”, Pazarlama Dünyası, S. 39, Mayıs-Haziran 1993.
- MORGAN Robert M.-
HUNT Shelby D. : “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, Journal of Marketing, July 1994,
- OLUÇ Mehmet : “Dağıtım III Perakendecilik”, Pazarlama Dünyası, S. 15, Mayıs-Haziran 1989.
- ÖZEL Mustafa : Amerikan Yüzyılının Sonu, İstanbul, 1993.

- ÖZENCİ B. Tayfun
CUNBUL Ö. Lütfi : Kalite Ekonomisi, KalDer Yayını, No. 2, İstanbul, 1993.
- ÖZAYDINLI Bülend : “Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler” Konulu oturum konuşması, 11-12 Kasım 1993, Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KalDer Yayını.
- ÖZAYDINLI Bülend : “Migros Büyük Atılımlar İçinde”, Bizden Haberler, Ağustos 1995.
- ÖZAYDINLI Bülend : 21 Haziran 1995 Tarihinde Kanal E’de yayınlanan Borsanın Şirketleri Programında yapılan konuşmadan.
- PEŞKİRCİOĞLU Nurettin : “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları”, Verimlilik Dergisi, S. 1994/1.
- PEŞKİRCİOĞLU Nurettin : “ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası”, Verimlilik Dergisi, S. 1995/4.
- REICH Robert B. : The Work Of Nations, New York, 1991.
- SOYSAL Suat : Mağazacılık Mukemmel Müşteri Hizmeti ve Etkili Satış Teknikleri, İstanbul, 1996.
- ŞENUSLU S. Sırrı : Üretim Pazarlama Satış, İstanbul, 1993.
- TENEKECİOĞLU Birol : Pazarlamada Fiziksel Dağıtım ve Türkiye’deki Uygulama, Eskişehir, 1974.
- TERZİ Harun : “Kalite Kontrol Çemberinin Yapısı, Organizasyon ve Verimlilik Boyutu”, Verimlilik Dergisi, S. 1995/3.
- TAN Serdar-
PEŞKİRCİOĞLU Nurettin : Kalitesizliğin Maliyeti, MPM Yayını, No. 316, Ankara, 1991.
- TAN Serdar : “Toplam Kalite ve Verimsizlik”, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı, 1995.
- TEK Ömer Baybars : Perakende Pazarlama Yönetimi, İzmir, 1984.
- TİMUR Necdet : “Sanayi İşletmelerinde Satınalma Faaliyetleri”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VI, S. 1, 1988.
- TANABE Masuru : Making JIT Work At NCR Japan, ?, 1992.

- TELCİ Ş.-
GÜVEN Y. : Satınalma ve Tedarik Sistemleri, Bitirme Tezi,
İstanbul, 1994.
- UĞUR İhsan : "ISO 9000'in Uygulanmasındaki Gelişmeler",
Sabah Gazetesi, Özel Eki (Avrupa Normlarına İlk
Adım), ?.
- ÜNER Mithat : "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması
Elemanları Değişiklik Gösterir Mi?", Pazarlama
Dünyası, S. 43, Ocak-Şubat 1994.
- VUPPALAPATI Kiran-
GUPTA Sanjay L. : JIT And TQM: A Case For Joint Implementation, ?,
1993.
- WILBUR B. : The Purchasing System, Copyright by Richard D.
Irwin, Inc., England, 1967.
- YAZGAÇ Tülin : "Tedarikçi Seçimi ve Değerlendirme Problemine
Bir Yaklaşım: Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi",
Önce Kalite Dergisi, S. 12, Temmuz 1995.
- YENİ YÜZYIL GAZETESİ : 25 Ekim 1995
- YENİ YÜZYIL GAZETESİ : 4 Ekim 1995