

SATIN ALMA YÖNETİMİ: TEORİK BİR ÇALIŞMA

Cenk Murat KOÇOĞLU*

Muharrem AVCI**

Özet:

Günümüzde artan müşteri talepleri ve rekabet, işletmeler için başta tedarikçiler olmak üzere yakın çevresiyle yeni ilişkileri gündeme getirmiştir. İşletmeler artık küreselleşen iş dünyasında kalite, maliyet ve performans unsurlarını içeren rekabet stratejileri geliştirmek durumundadırlar. Söz konusu unsurlar dikkate alındığında, işletme için en önemli konulardan birisi de “satın alma yönetimi” olmaktadır. Çünkü satın alma yönetimi, hem müşteriler hem de tedarikçiler ile ilişkileri yakından ilgilendirmekte ayrıca kalite, maliyet ve zaman unsurlarını yönetebilmeyi gerektirmektedir. Ayrıca satın alma yönetimi içerisinde değerlendirilen “tedarikçi yaşam döngüsü” ile “tedarikçi seçim kriterleri” konusu ve bunların etkin yönetimi başarılı bir satın alma yönetimi için esastır. Hammaddelerin tedarik edilmesi, nihai ürünlere dönüştürülmesi ve dağıtımını birbirleriyle ilişkili birçok faaliyeti ve bunların yönetimini kapsamaktadır. Bu çalışmanın konusu yukarıda belirtilen temel konularla ilgili teorik yapıyı sunmak ve ilişkili kavramları incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Satın Alma, Satın Alma Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarikçi Yaşam Döngüsü.

Jel Kodu: M10, M11

PURCHASING MANAGEMENT: A THEORETICAL STUDY

Abstract: Nowadays increasing customer demands and competition have caused new relations to business with its micro environment especially with its suppliers. Businesses have to develop competition strategies including quality, cost and performance factors in global business world. Being aware of these factors, purchasing management is one of the most important subject for businesses. The reason for this is that purchasing management needs to be closely related with both customers and suppliers and it also needs to being able to manage quality, cost and time factors. Besides, the subject of “supplier life cycle” and “criteria for supplier selection”, assessed in purchasing management, and efficient management of these are the main factors of purchasing management. Supplying raw materials, transforming it in to finished products and distribution include so many activities related with each other and it also includes management of all these. This paper presents the theoretical perspective of the main subjects, mentioned above, and studies related concepts.

Key Words: Purchasing, Purchasing Management, Supply Chain Management, Supplier Life Cycle.

Jel Code: M10, M11

* Öğr.Gör. Kastamonu Üniversitesi Cide Rifat Ilgaz MYO. cmkocoglu@kastamonu.edu.tr

** Yrd.Doç.Dr. Kastamonu Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. mavci@kastamonu.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde rekabetin küreselleşmesi ile birlikte işletmelerin temel amacı olan, varlıklarını sürdürmeleri ve büyümeleri çok zor bir hal almıştır. Bu bağlamda, işletmelerin zorlu rekabet koşullarında, etkin bir “Satın Alma Yönetimi” her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü satın alma yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında stratejik bir öneme sahiptir.

Satın alma yönetimi kısaca, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru fiyatta ve doğru tedarikçiden temin edilmesi sürecidir. Satın alma yönetimi, işletmelere önemli bir maliyet avantajı sağladığı gibi, temin edilecek mal ve hizmetlerin kalitesi, zamanında teslimi ve stok kontrolü açısından da işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır.

Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçası konumundadır. Etkin bir satın alma yönetiminin işlemesi için, iki önemli konu söz konusudur. Bunlardan birisi, tedarikçilerin performansının değerlendirilmesi, diğeri de Tedarikçi hayat seyri yönetimidir. Bu iki önemli konu, tedarik zincirinin dolayısıyla da satın alma yönetiminin olmazsa olmazları olarak görülmektedir.

Satın alma yönetiminde özellikle Türkçe literatürde sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışma, literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından önem kazanmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

Burmaoğlu 2011’de, satın alma alternatiflerinin çok değişkenli istatistiksel yöntemlerle belirlenmesi adlı çalışmasında, satın alma sürecini işlemiş ve bu süreçte, fiyatın tek başına yeterli olmadığı, tedarikçi seçim sürecinin de önemli olduğu, doğru bir tedarikçi seçimi için, çok boyutlu istatistiksel yöntemlerden kümeleme analizinin en iyi sonucu verdiği sonucunu tespit etmiştir.

Aktepe 2007’de, satın alma veritabanı yönetim sistemi ve bir uygulaması adlı yüksek lisans tez çalışmasında, satın alma ve tedarik zinciri yönetiminin faydaları üzerinde durmuş ve bu faydaların; daha düşük stok, daha yüksek verimlilik, daha kısa tedarik zamanı ve daha yüksek kar sağladığını belirtmiş ve bu yolla, Wal-Mart, Hewlett Packard, Campbell Soup, National Bicycle gibi şirketlerin büyük başarılar kazandığını vurgulamıştır.

Karadelioğlu, 2006’da Tedarikçi değerlendirmede temel ölçütlerin araştırılması ve analizi adlı tez çalışmasında, Otomotiv Ana sanayinde tedarikçi performans değerlendirmesi çalışması yapmıştır. Değerlendirilen tedarikçiler, lokasyon olarak, %68 ile Türkiye’dedir. Kalite değerlendirmesinde tedarikçilerin %69’u müşteri şikayetlerinde beklentiyi karşılamakta olduklarını belirtmiştir. Tedarikçi performans değerlendirmesine sırasıyla, tedarikçilerin iletişim ve sevkiyat etkinliği, tedarikçinin müşteriye geri dönüş süresi, düzeltici ve önleyici faaliyetler etkinliği, fiyat, kalite ve maliyet gibi konuların önemli etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Deng vd., 2000’de tedarikçi yaşam seyri yönetiminin aşamalarını belirlemek için yaptıkları çalışmada, tedarikçi yaşam seyrinin; iş fırsatı, iş ortağı, tedarik zinciri, oluşumu ve operasyonu tedarik zincirinin yapılandırılması olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu ortaya koymuşlardır.

Schmitz ve Platts 2004’te yaptıkları çalışmada otomotiv üreticileri için tedarik yönetiminin önemli olduğu kadar karışık bir konu olduğuna dikkat çekmişlerdir. Çalışmada, işletmelerin bu konuda yararlandığı önemli araçlardan birinin tedarikçi performans ölçümü

olduğuna fakat bu konuda çok az çalışma yapıldığına değinilmiştir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada Avrupa'daki dört araç üreticisinin tedarikçi değerlendirme çalışmalarına ilişkin bulgulara yer vermiş, performans ölümünün bu konudaki işlevlerine dikkat çekmişlerdir.

Bu çalışmanın temel amacı, Satın Alma Yönetimi kavramını teorik olarak incelemektir. Araştırmanın diğer amaçları ise, satın alma yönetimi içinde önemli olan, tedarikçi performans değerlendirmesi ve tedarikçi hayat seyri yönetimi kavramını incelemektir. Çalışmada bu kavramlar ve bu kavramlarla ilişkili olan diğer alt kavramlar teorik olarak incelenecektir.

1. SATIN ALMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

Küresel rekabet ortamında satın alma faaliyetleri, işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda, ulusal ve uluslar arası satın almadan, pazar araştırmasına, tedarikçilerin bulunmasından, pazarlık süreçlerine daha sonrasında ise tedarikçi ilişkilerine kadar bir dizi faaliyet sürekli bir etkileşim halindedir (Erdal, 2011: 1). İşletmenin satın alma fonksiyonu ve bu fonksiyonun yönetimi, söz konusu faaliyetler ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla öncelikle satın alma fonksiyonunun açıklanması ve sonrasında ise satın alma yönetiminin ele alınması daha doğru olacaktır.

Literatürde farklı birçok satın alma tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Satın alma, üretim için gerekli her çeşit malzeme, teçhizat, ürün ve hizmetlerin temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerin sorumluluğunu taşıyan ve malzeme yönetiminin pazar ile olan ilişkisini meydana getiren bir fonksiyonlar dizisidir (Mizrahi, 2001).
- Satın alma, işletmenin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin optimum maliyetle ve güvenilir kaynaklardan temin edilmesidir (Scheuing, 1984: 4).
- Satın alma neyin, ne zaman, ne kadar satın alacağına karar verme, satın alma, satış işlemini gerçekleştirme ve belirlenen kalite ve miktarın teslim alınmasını sağlama işlemlerinden oluşan sistematik bir süreçtir (Burt, 1984).
- Satın alma, firmanın temel destek ve faaliyetlerini en iyi şartlarda yapabilmesi, sürdürülebilmesi ve yönetebilmesi için, gerekli malzeme, hizmet, yetenek ve bilginin dış kaynaklardan sağlanmasıdır (Weele, 2002).
- Satın alma, malzemelerin doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyatla ve doğru kaynaktan sağlanmasıdır (Monczka vd., 2002).

Söz konusu tanımlardan yola çıkararak, satın alma fonksiyonun amaçları şu şekilde sıralandırılabilir (şahin, 2003).

- Satın alınması gerekli ürün ve hizmetlerin özelliklerinin belirlenmesi
- En uygun tedarikçinin belirlenmesi
- Tedarikçi ile müzakereler yapmak
- Anlaşma sağlanan tedarikçiye sipariş vermek
- Siparişi takip ve kontrol etmek
- Satın alma sürecini izleme ve değerlendirme

Etkin bir satın alma fonksiyonu işletmenin başarısını önemli lde artırmaktadır. Örneğin, mali tasarruflar sağlayan satın alma politikaları, işletmenin satış marjını artırmakta,

ayrıca daha iyi kalite ve lojistik ayarlamaları yaparak satın alma faaliyetleri, işletmenin sermaye devir oranına katkıda bulunmaktadır. Tedarikçiler doğru bir şekilde yönlendirildiğinde, işletmenin geliştirme süreçlerine önemli katkıda bulunmaktadır. Tedarikçilerle ilişkilerde yapılan en küçük geliştirmeler bile işletmenin yatırım geri dönüş oranına önemli derecede etki etmektedir (Karakış, 2007: 20'den aktaran Van Weele, 2002).

1.1. SATIN ALMA SÜRECİ

Satın alma işlemlerinde pazar araştırması yapmak ve pazar alternatiflerinin doğru olarak belirlenmesi önemlidir (Pooler vd., 2004: 89). Satın alma süreci; işletmenin, tedarikçilerden teçhizat, parça vb. satın alma talebi ile başlar ve satın alma departmanının ürün ve hizmetlerin teslim alındığının bildirilmesi ile sona erer. Satın alma sürecinin temel safhaları aşağıdaki gibidir (Aktepe, 2007: 5):

1. Satın alma departmanı satın alma talebini alır. Bu talep, talep edilen malzemenin açıklanmasını, istenen miktar ve kaliteyi, istenen teslim tarihlerini, teslim yerini ve satın alma talebinde bulunanın adını içerir.
2. Satın alma departmanı, talep edilen malları temin edebilecek tedarikçileri belirlemelidir. Tedarikçi değerlendirme sıralaması, tedarikçi seçiminde etkili olur.
3. Satın alma departmanı tedarikçiye siparişi verir. Tedarikçi ile pazarlık bu aşamada yapılır.
4. Satın alma departmanı siparişleri takip eder. Olası gecikmeler ilgili departmana iletilir. Sipariş ile ilgili miktar vb. değişiklikler varsa tedarikçiye bildirilir.
5. Tedarikçilerden gelen ürünler kalite ve miktar yönünden kontrol edildikten sonra tedarikçilerden teslim alınır. Gelen mallar istenilen şartları sağlamıyorsa tedarikçiye iade edilir veya detaylı muayene tabii tutulur. Her durumda bilgiler tedarikçi değerlendirme dosyalarına işlenir
6. Daha sonra, satın alınan malzemelerin ve parçaların maliyetlerini düşürmek, performansını artırmak amacıyla fonksiyonları test edilerek değer analizi yapılır.

1.2. SATIN ALMA DEPARTMANININ GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Satın alma departmanı, bir servis görevi yapması nedeni ile işletme içindeki birçok departmanla ve işletme dışındaki tedarikçilerle ilişki içindedir. Bu departman işletme ve tedarikçiler arasında bir köprü vazifesi görür ve tedarikçilerle işletme içindeki fonksiyonel departmanların bilgi alışverişini sağlar. Satın alma departmanının işletme içindeki işlemler, hukuk, muhasebe, bilgi işlem, tasarım ve mühendislik ve telse alma vb. fonksiyonel departmanlar ile ilişkisi vardır (Aktepe, 2007: 3).

Satın alma departmanı, tedarik-pazar koşullarını iyi değerlendirmelidir. Üretimin ihtiyacı ile malzeme miktarı seviyelerini iyi ayarlamalıdır. Fiyat hareketleri, bulunabilirlik, olası bir ürün azlığı ve fazlalığı, fiziki ve finansal sorunlar gibi birçok olasılık satın alma departmanı tarafından mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun dışında, malzemelerin zamanında olması gereken yere ulaşmasını sağlamak da satın alma departmanının görevlerinden biridir (Emiroğlu, 2002: 10).

Satın alma departmanı, işletmelerin bütün faaliyetlerini etkileyen bir fonksiyon konumundadır. Bu bağlamda, satın al departmanının 4 temel görevi vardır. Bunlar (Karakış, 2007: 7):

- Satın alma departmanı, tedarikçi analizi ve seçimi konusunda uzman olmalı ve yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır
- Toplam tedarik maliyetinin minimum olmasını sağlamak amacıyla satın alma departmanı, uygun fiyatlandırma yöntemini ve stratejisini seçmelidir.
- Satın alma departmanı, satın alınan ürün yada hizmetin spesifikasyonlarını sorgulamayı iyi bir biçimde yapmalı, gerektiğinde malzeme, hizmet ve tedarikçi ile ilgili alternatifler üretebilmelidir.
- Potansiyel tedarikçilerle işletmeye değer katan sözleşmeler yapmalı ve bu sözleşmeleri takip etmelidir.

Satın alma departmanı, satın alma kararlarının verilmesi, uzun vadeli ekonomik malzeme sağlanması, fiyat değişikliklerinde alternatif stratejilerinin oluşturulması gibi kararlarda, işletmenin stratejik yönetimine, işletmenin planlamasına, işletme politikalarının belirlenmesine katkıda bulunmalıdır (Emiroğlu, 2002: 10). Ayrıca, satın alınacak ürünlerin özellikleri, kaliteleri, fiyatları vb. konular satın alma departmanının sorumluluğundadır. Malzemelerin performansını, özelliklerini, fonksiyonlarını, temin edilebilirliklerini ve tedarikçilerini bilmelidir (Aktepe, 2007: 3).

2. SATIN ALMA YÖNETİMİ KAVRAMI

Satın alma yönetimi, malzemelerin doğru kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru fiyatta ve doğru kaynaktan temin edilmesini yönetme sürecidir (Karakış, 2007: 6). Satın alma yönetimi, satın alma sürecinde ve işletmenin rekabet avantajı içinde doğrudan rol oynamaktadır. Ancak günümüzde satın alma yönetimi geçmişe kıyasla kalite, tedarikçiler, fiyat vb. birçok açıdan farklılık göstermektedir. Geleneksel ve modern anlamda satın alma yönetimi arasındaki farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1: Geleneksel ve Modern Satın Alma Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
Satın alma taktiksel bir konudur.	Satın alma stratejik bir konudur.
Fiyat, satın alma kararında temel faktördür.	Kalite, satın alma kararında temel faktördür.
İlk-nihai fiyat önemlidir.	Hayat eğrisi maliyetleri önemlidir.
Kalite spesifikasyonlara uygundur.	Kalite çok daha geniş bir tanıma sahiptir.
Satın alma, maliyet merkezidir.	Satın alma, kar/gider merkezidir.
Hatalar kabul edilir.	Sıfır hata belirlenir.
Kalite statiktir.	Kalite organizasyonda ve tedarikçiyle sürekli geliştirilir.
Tedarikçi seçilir.	Tedarikçi sürekli izlenir ve değerlendirilir.
Teslimat her zaman olabilir.	Teslimat tam zamanında istenilen noktada gerçekleştirilir.
Çok sayıda tedarikçi ürünleri oluşturur.	Tercihen tek tedarikçi ürünleri meydana getirir.
Ürünler basittir.	Ürünler kompleksdir.
Ürün hayat eğrisi uzundur.	Ürün hayat eğrisi kısadır.

Kaynak: Erdal, Murat, www.meslekiyeterlilik.com, Erişim Tarihi: 09.12.2012

İşletmenin niteliğine ve büyüklüğüne göre satın alma faaliyetleri oldukça karmaşık olabilir. Satın alınacak malzeme miktarı, işçi sayısı ve fonksiyonel karmaşıklığa bağlı olarak satın alma yönetiminin amacı ve fonksiyonu farklılık gösterebilir. Ancak genel olarak satın alma yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdal, 2012):

- İşletmenin fonlarını verimli ve etkili bir şekilde kullanmak.
- Doğru ürünleri, doğru miktarlarda, doğru zaman ve maliyetle, doğru tedarikçiden satın almak.
- Tüm departmanlar arasında güveni sağlamak amacıyla etik değerler ile hareket etmek.

2.1. SATIN ALMA YÖNETİMİ VE TEDARİK ZİNCİRİ İÇİNDEKİ YERİ

Satın alma ve tedarik, üretim için gerekli olan her çeşit malzeme, teçhizat, ürün ve hizmetlerin temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerin sorumluluğunu birlikte taşıyan bir fonksiyonlar dizisidir. Satın alma, para ile ilgili işleri kapsarken, tedarik, işletmenin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin alımı ile ilgili işlemleri içerir (Karakış, 2007: 26).

Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçasıdır ve gelecekte bu önemin giderek artacağı, söz konusu fonksiyonun, tedarik zinciri içinde değişim ve değer yaratan bir faaliyet olarak ön plana çıkacağı tahmin edilmektedir (Van Weele, 2002).

Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin bütünleşik bir parçası konumundadır (Şahin, 2003). Bu nedenle, satın alma yönetimi kavramının tedarik zinciri yönetimi içindeki yerinin daha iyi anlaşılması adına, tedarik zinciri yönetimini de incelemek, yerinde olacaktır.

2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, rekabet koşulları çok daha güç hale gelmektedir. Günümüzün bu zorlu şartlarında, işletmelerin rakiplerinden bir adım önem geçmeleri, karlılıklarını arttırmaları ve maliyetlerini düşürmeleri, değişime açık olmaları ile mümkün hale gelmektedir. Gelişime ve değişime ayak uydurabilen işletmeler global Dünyada kendinden söz ettirebilmekte ve büyük pazarlarda yerlerini almaktadırlar. Bu bağlamda, işletmeler istenen hedef pazarlara ulaşabilmek ve rekabette istenen düzeyde olabilmek amacıyla tedarik zincirine yönelmişlerdir (Özesen, 2009: 1).

Özellikle 1990'lerden sonra dünya literatürüne giren, tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi kavramları, işletmelerin tedarik ve satış anlayışlarını önemli derecede etkilemiş (Metz, 1998: 2; Samuel vd., 2002: 189; Jeong vd., 2004: 3) ve iş dünyasında büyük ilgi görmeye başlamıştır (Chandra ve Kumar, 2001: 2). Literatürde tedarik zinciri ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Tedarik zinciri, hammaddeleri elde eden, bunları yarı ve tamamlanmış ürünlere dönüştüren ve ardından bir dağıtım sistemi ile bu ürünleri müşterilere teslim eden yapılar şebekesidir (Lee ve Billington, 1992: 66).
- Tedarik zinciri, hammadde safhasından son kullanıcıya kadar olan malzeme akışı ve dönüşümü ile ilgili tüm faaliyetleri ve bunlarla ilişkili bilgi akışını sağlayan bir yapıdır (Barriga, vd., 2004: 2).
- Tedarik zinciri, üç yada daha fazla işletmenin tedarik kaynağından müşteriye doğru ürün, hizmet, finans ve bilgi yolu ile birbirine direkt olarak bağlanmasıdır (Mentzer, 2001: 5).
- Tedarik zinciri, ilk hammadde halinden, tamamlanmış ürününün tüketime sunuluncaya kadar, tedarikçi-kullanıcı işletmeleri bağlayan ve müşterilere ürün ve hizmetleri sağlayan değer zincirinin oluşturulduğu işletme içi ve dışı işlemlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Fredendall ve Hill, 2001: 5).

Tedarik zincirinde entegrasyonun sağlanabilmesi için, bilginin tedarik zincirinde yer alan bütün işletmeler tarafından paylaşılması, tedarik zincirini oluşturan üyeler arasında görev ve kaynak dağılımlarının maksimum değer yaratacak şekilde düzenlenmesi ve etkin bir haberleşmenin sağlanması, üyelerin performanslarının uygun kriterler belirlenerek sürekli ölçülmesi gerekmektedir (Lee, 2000: 3). Bu nedenle tedarik zinciri kavramı etkin bir şekilde yönetilmelidir.

Tedarik zinciri yönetimi, müşteriler ve diğer ortaklar için katma değer yaratan ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin sağlandığı, hammadde tedarikçilerinden son kullanıcılara kadar ki iş süreçlerinin yönetilmesidir (Lambert ve Cooper, 2000: 66). Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçiler, distribütörler ve müşterilerden oluşur (Zhao, vd., 2002: 24). Bu zincirin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için tedarik zinciri üyeleri arasında, güven, bağlılık ve bilgi paylaşımının olması gerekmektedir (Speakman vd., 1998: 635).

Tedarik zinciri yönetimine odaklanma, zinciri oluşturan tüm kanalların daha fazla kar ve kazanç elde etmesi için zincirdeki ilişkilerin yönetilmesidir. Günümüz işletmeleri için, tedarik zinciri değer yaratma sürecinin önemli parçalarından biri olmuştur. Artık müşteriler yalnızca tercih ettikleri doğru ürüne sahip olmayı istemeleri yanında istedikleri bu ürünü tam zamanında elde etmek istemektedirler. Tedarik zinciri yönetimi bu değişen müşteri isteğini dikkate alarak, zincirin değişik halkaları arasında sıkı bir biçimde bütünleşmesine odaklanmıştır (Elagöz, 2006: 72).

2.2.1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Her tedarik zincirinin amacı, yaratılan toplam değeri maksimize etmektir. Ayrıca ürünlerin istenilen miktarda, uygun nitelikte, istenilen zamanda ve rekabetçi bir maliyet anlayışıyla dağıtılması da temel amaçlardan birisidir (Sevinç, 2008: 20). Tedarik zinciri yönetiminin diğer amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Karadelioğlu, 2006: 18):

- Müşteri tatminini artırmak
- Çevrim zamanının kısılması
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak
- Ürün hatalarını azaltmak
- Optimize edilmiş taşıma
- Birim zamanda yapılan iş miktarındaki artışlar
- Sipariş doluluk oranını artırma
- Tedarik zinciri ile ilgili sorunlardan haberdar olma.

2.2.2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİM SÜREÇLERİ

Literatürde, tedarik zinciri yönetim süreçleri geniş biçimde işlenmiştir. En geniş açıklama Global Tedarik Zinciri Forumu tarafından yapılmış ve genel kabul görmüştür. Bu süreçler aşağıdaki gibidir (Croxtton vd., 2001: 13):

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi
2. Müşteri Hizmet Yönetimi
3. Talep Yönetimi
4. Talep İşleme
5. İmalat Akış Yönetimi
6. Satın alma
7. Ürün geliştirme ve Ticarileştirme

8. İadeler

Global Tedarik Zinciri Forumu tarafından yapılan bu sınıflamaya aynı zamanda Tedarikçi İlişki Yönetimi adı da verilmektedir (Croxtton vd., 2001: 14).

2.2.3. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Tedarik zinciri yönetimi, işletmenin özellikle hammadde tedariki ve müşteri talebinde meydana gelen değişikliklere daha çabuk uyum sağlamasına imkan sağlar. İşletmelerin pazara ulaşma zamanını kısaltır, üretim hızını ve yeni ürün geliştirmede verimlilik düzeyini artırır. Oluşturulan zincir boyunca daha az stokla çalışma ve buna bağlı olarak daha kısa tedarik süreleri oluşur. Ayrıca, işletme içinde yapılacak tedarik zinciri analizi sayesinde hangi işlerin başka firmalarla paylaşılacağı faaliyet giderlerinin ve malzeme taşıma giderlerin azalmasına yardımcı olur (Gedikli, 2006: 39). Tedarik zinciri yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar Tedarik Zinciri Konseyince şu şekilde sıralandırılmıştır (Özdemir, 2004: 93):

- Teslimat performansının iyileştirilmesi
- Stokların azalması
- Çevrim süresinin kısalması
- Tahmin doğruluğunun artması
- Zincir boyunca verimliliğin artması
- Zincir boyunca maliyetlerin düşmesi
- Kapasite gerçekleştirme oranının artması

Tedarik zinciri içindeki işletmeler arasında koordinasyon ve bilgi paylaşımı sayesinde talepteki belirsizlikler azalır. İşletmeler arasında oluşturulan güven ve işbirliği sonucunda risklerin paylaşımı, işletmeler arasındaki bariyerlerin azaltılması ve esnekliğin artırılması yoluyla rakiplere karşı büyük avantajlar sağlarlar (Ateş, 2007: 76). Ayrıca, iyi işleyen bir tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin hem alış hem de satış faaliyetlerini düzene sokacaktır (Keskin vd., 2004: 149).

Tedarik zinciri yönetiminin yararları konusunda, A.B.D.'de 80 işletme üzerinde yapılan araştırmada; işletmelerin stok düzeylerini %25 den %60'a azaltmak, sipariş yerine getirme süresini %30'dan %50'ye indirmek, maliyetleri %25'den %20'ye indirmek, teslim performansını %16'dan %28'e yükseltmek ve işletmenin genel verimliliğini %10'dan %16'ya çıkartmak gibi sonuçlar tespit edilmiştir (Sevinç, 2008: 28).

Tedarik zinciri yönetimi ve satın alma yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında iki önemli konu vardır. Bunlardan birisi tedarikçi performans değerlendirmesi (tedarikçi performans kriterleri) diğeri ise, tedarikçi hayat seyridir (tedarikçi yaşam döngüsü). Bu kavramların açıklanması, konunun bütünlüğünün sağlanmasında önemlidir.

2.2.4. TEDARİKÇİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE ÖNEMİ

İşletmelerde tedarik zinciri yönetiminin yaygın olarak uygulanması ile tedarikçilerin üstlendikleri rolün önemi gittikçe artmaktadır. Günümüzde birçok tedarikçinin sağladığı malzeme, ürün ve hizmet istenilen düzeyde olmamaktadır. Alıcı işletmeler tedarikçilerle kuracakları uzun süreli ilişkilerde ihtiyaçların yeterli düzeyde karşılanıp karşılanamayacaklarını bilmek istemektedirler. Bunu da sadece, işletmeler tedarikçinin gösterdiği performansı objektif olarak değerlendirerek tedarikçi işletmenin güçlü ve zayıf

yönlere belirlemekle tespit edebilirler. Sistemati olarak tedarikçinin performansı hakkında elde edilen veriler, alıcı işlemeye ret edilen malzeme oranını, toplam teslimat süresini ve maliyeti azaltabilme olanağı sağlar (Elagöz, 2006: 108).

Tedarikçi performans değerlemesi, bir işletmenin sahip olduğu rekabet edebilme durumunu artırması bakımından önemlidir. İşletmeler satış gelirlerinin önemli bir kısmını satın alınan malzemelere harcamaktadır ve birçok endüstride hammaddelerin ve alt parçaların maliyeti, ana ürünün maliyetinin %70'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla etkin bir satın almanın gerçekleşebilmesi için doğru tedarikçilerle çalışılması gerekmektedir. Bu nedenle, tedarikçi seçimi ve değerlendirmesi işletmeler açısından hayati önem arz etmektedir (Mirmahmutoğulları, 2007: 13).

Tedarikçi performans değerlemesinde, tedarik zincirindeki her bir üyenin performansı ayrı ayrı değerlendirilmesi, tedarik zincirinin performansına ilişkin gerçekçi bilgiler sağlamaktadır. Bu nedenle, tedarik zinciri bir bütün olarak ele alınmalı tedarik zincirinin performansı değerlendirilmelidir (Çoban, 2008: 415).

2.2.5. TEDARİKÇİ SEÇİMİ

İşletmelerin mal veya hizmet sağlayıcı olarak kullandıkları diğer işletmelere tedarikçi adı verilmektedir. Bu kavram ile satıcı kavramı aynı anlamda kullanılmaktadır (Karakış, 2007: 60). Tedarikçiler/satıcılar, tedarik zincirinde hayati bir halka olarak görülmektedir. Teslimatın eksik, hatalı vb. şekilde yapılması, işletmenin hizmet sunumunu aksatacak, stok maliyetlerini arttıracak ve müşteri tatminini olumsuz etkileyecektir. İyi bir tedarikçi veya satıcı, uzun dönemde tutarlı ilişkiler kurabilir. Bu bağlamda, iyi bir tedarikçi seçimi için dikkate alınması gereken unsurlar aşağıdaki gibidir (Çetinsöz, 2008: 183).

- Tedarikçi, konusunda yetenekli ve sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Tedarikçi, fiyat değişikliklerine ilişkin bilgileri zamanında sağlamalıdır, böylece rekabetçi fiyat seviyesini sürdürecektir.
- Tedarikçi, pazarın ihtiyaçlarını en iyi şekilde nasıl karşılayabileceğini araştırmalı ve anlamaya çalışmalıdır.
- Tedarikçi, doğru kalitede ve miktarda ürünleri tutarlı bir şekilde sağlayabilmelidir.
- Tedarikçi, yeni ve geliştirilmiş ürünler hakkında ve bu ürünleri nasıl kullanılacağı konusunda sürekli bilgi vermelidir.
- Tedarikçi profesyonel olmalıdır, sorunları kolayca takip etmeli ve çözüm üretici olmalıdır.
- Tedarikçi, finansal kontrol açısından yetenekli olmalıdır.

Rekabetin artmasına bağlı olarak işletmeler pazardaki paylarını arttırmaktan daha fazla çabayı, pazardaki paylarını korumak için harcamaktadırlar. Teknolojik gelişmelere, ekonomik koşulların iyileşmesine, kalite bilimcinin artmasına ve diğer işletme içi ve dışı faktörlere bağlı olarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında değişim yaşanmaktadır. Son yıllarda işletmeler ürün yaşam döngüsünün kısılması sonucunda, tedarik zincirine daha çok yönelmişlerdir. Ürün çeşitliliği artarken, yeni ürünlerin en kısa zamanda pazara sunulması da önemli bir faktör olmaktadır. Bu nedenle, tedarikçilerin seçiminde bu faktörler de göz önünde bulundurulmak zorundadır. Tedarikçi seçimi, işletmeyi üretim maliyetinden üretimin kalitesine, pazara yeni ürünlerin sunulmasından müşterilerin tatminine kadar hemen hemen her alan ve faaliyette

etkilemektedir. Bu durum, tedarikçi seçiminin ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir (Mirmahmutoğulları, 2007: 14).

2.2.6. TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME

Tedarikçi değerlendirme, tedarik zincirinin etkili bir şekilde yönetimi için birçok olgunun dikkate alınmasını gerektiren kritik bir süreçtir. Geleneksel tedarikçi değerlendirme yöntemleri karar verme sürecinde sadece finansal ölçütleri kullanırken, sonraki yıllarda geliştirilen yöntemler, tedarikçi değerlendirme ve seçim işlemi için fiyat ölçütünün tek başına yeterli olmadığını, bunun yanı sıra başka ölçütlerin de göz önüne alınması gerektiği belirtilmiştir. Tedarikçi değerlendirme ile ilgili araştırmalar 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Bu alandaki ilk çalışma Dickson (1966) tarafından gerçekleştirilmiştir. Dickson, 170 satınalma müdüründen elde ettiği deneysel veriler sonucunda maliyet, kalite ve teslimat performansının tedarikçi seçiminde en önemli üç ölçüt olduğunu ortaya koymuştur. 1980'li yıllarda yapılan yazın çalışmaları maliyet üzerine odaklanırken (Huang ve Keskar, 2007), 1990'lı yıllarda bu ölçüte siparişi yerine getirme süresi ve müşteriye yanıt verme süresi de eklenmiştir (Huang ve Keskar, 2007). Weber vd. (1991) yaptıkları çalışmada tedarikçi değerlendirme ölçütlerini karşılaştırarak, kalitenin en yüksek oranla ilk sırada yer aldığını, kaliteyi teslimat başarımı ve maliyetin izlediğini ortaya koymuşlardır. Fawcett vd. (1997) ise çalışmalarında, tedarikçi performansı ile ilgili temel ölçütler olarak maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve yenilik ölçütlerini kullanmışlardır. Ghodsypour ve O'Brien (1998)'a ait çalışmada da tedarikçi seçimi için göz önünde bulundurulması gereken ölçütler maliyet, kalite ve servis olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda literatürde, tedarikçi değerlendirmede dikkate alınan en önemli ölçütlerin fiyat, kalite, hizmet ve dağıtım ölçütleri yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Pişkin, 4). Tablo 1 de bu dört ölçütün çeşitli çalışmalardan elde edilmiş önem sıraları verilmiştir (Çelebi ve Bayraktar, 2008):

Tablo 1: Çalışmalara Göre Ölçütler

Lehmann ve O'Shaughnessy (1974)	Evans (1981)	Lehmann ve O'Shaughnessy (1982)	Wilson (1984)
Teslimat	Teslimat	Kalite	Kalite
Fiyat	Fiyat	Fiyat	Hizmet
Kalite	Kalite	Hizmet	Fiyat
Hizmet	Hizmet	Teslimat	Teslimat

Kaynak: Çelebi ve Bayraktar, 2008

Bu dört ölçüt şu şekilde açıklanabilir (Pişkin, 2010: 8):

- **Teslimat:** tedarikçinin istenen zaman ve kalitede ihtiyaç duyduğu malı işletmeye ulaştırmasıdır. Bu yüzden performans değerlendirmede vazgeçilmez bir kriter olarak görülmektedir.
- **Kalite:** Müşteri isteklerine göre hatasız olarak mamül veya yarı mamülün beklentinin ötesinde bir kaliteyle müşteriye sunulması esastır.
- **Fiyat:** işletmeler karlılıklarını artırmak için kullandıkları malzemeleri mümkün olduğunca minimum fiyatla elde etmek isterler. Bu nedenle işletmeler, ürünlerin üretimi ile ilgili maliyetlerini minimize edebilecekleri düşük maliyetli tedarik kaynağı bulmak durumundadırlar.

- **Hizmet:** Tedarikçinin sunduğu hizmetin yanında, satış ve satış sonrası firmaya verdiği destek, tedarikçi kaynaklı bir problem durumunda anında tüm imkanları ile seferber olması yani tedarikçinin ihtiyaç duyulan anlarda problemleri çözme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Weele, (2002) ise, tedarikçileri dört değişik düzeyde değerlendirmektedir. Bunlar (Weele, 2002: 284):

- **Ürün Bazında:** Bu düzeyde yapılacak tedarikçi değerlendirmesinde, tedarikçinin ürün kalitesinin saptanması ve kalitenin artırılması hedeflenir.
- **Süreç Bazında:** Bu değerlendirme, ürün kalitesinin tedarikçinin üretim süreçleri ile ilişkisinin olduğu düşüncesine dayanır. Eğer üretim süreçleri kontrol altındaysa, üretilen ürün beklenen kalite düzeyini gösterecek özelliklere sahip olacaktır.
- **Kalite Güvence Sistemleri Bazında:** Burada, müşteri tarafından tedarikçi işletmenin tüm organizasyon yapısı kalite bazında incelenmektedir.
- **İşletme Bazında:** Bu düzeyde yapılan değerlendirmede işletme finansal bakımdan incelenir. Ayrıca tedarikçi işletmenin yönetim kalitesi hakkında bilgi sahibi olması hedeflenir.

Tedarikçilerin yaptıkları işte uzun vadeli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları, personelinin bu konuda uzman olması, teknolojik yenilikleri takip etmesi ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyetle işi gerçekleştirmeleri alternatif tedarikçilere ve tedarikçi özelliklerinin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle tedarikçi değerlendirme, işletmelerin dikkate alması gereken bir konudur. Bu konuda işletmelerin dikkat etmesi gereken kriterler aşağıda sıralanmaktadır (Mirmahmutogulları, 2007: 26):

- Tedarikçinin tecrübesi, tanınmışlığı ve sertifikaları
- Fiyat düzeyi
- Tedarikçinin işlem stili ve kültürü
- Tedarikçinin özgün teknik bilgi ve kabiliyetleri
- Tedarikçinin finansal durumu
- Esneklik ve teknik yeterlilik

Satın alma yönetiminde değerlendirilmesi ve yönetilmesi gereken bir diğer süreç ise tedarikçi hayat seyridir.

2.3. TEDARİKÇİ HAYAT SEYRİ (TEDARİKÇİ YAŞAM DÖNGÜSÜ)

Tedarikçi hayat seyri, yönetilmesi gereken bir süreç olması gerektiğinden çoğu kez literatürde Tedarikçi Hayat Seyri Yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Esasen yönetim ve yeni bir tedarikçi geliştirme uygulamasıdır. Pazarlama teorilerinden sıklıkla bahsedilen ürün yaşam eğrisi teorisinde nasıl ki modası geçen ürünün yenisi ile değiştirilmesi gerekmekte ise; tedarikçi hayat seyri de mevcut tedarikçinin yenisi ile değiştirilmesinden bahsedilmektedir.

Bir kısım araştırmacılar (Deng vd., 2000), tedarikçi yaşam seyrinin 1) iş fırsatı, 2) iş ortağı, 3) tedarik zinciri, 4) oluşumu ve operasyonu 5) tedarik zincirinin yapılandırılması olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Özetle bir tedarikçi hayat seyri 1) **Oluşumu**, 2) **Çalışması** ve 3) **Yok oluşu** olmak üzere üç aşamaya ayrılabilir. Her

aşama bir sonraki aşama için çok önemlidir. Öyle ki, yok olma aşaması dahi bir sonraki oluşum ve tedarik zinciri ile işletmenin genel sürekliliği ve başarısı için gereklidir. Böylece canlı ve dinamik bir tedarik zinciri oluşturarak yeni bir iş fırsatı yaratılabilmektedir. Küresel ekonomideki hızlı değişimler nasıl ki ürün hayat seyrini kısaltmış ise, başarılı bir tedarikçi ömrünü uzatabilmek için söz konusu değişimlere kaşı dinamik ve uygun cevaplar verebilmelidir (Deng, Z. ve Solvang Wd, 2008).

Literatürde tedarikçi hayat seyri ile ilgili olarak en fazla değinilen konulardan birisi “ürün-yaşam eğrisinin uzunluğu ve kısalığının, tedarikçi hayat seyrini şekillendirmesidir. Diğer bir ifadeyle tedarikçi yaşam eğrisinin yapılandırılması, ürün yaşam eğrisinin uzunluğu ve kısalığı ile yakından ilişkilidir. Kısa yaşam seyirli ürünlerin tedarik zincirleri ve bunların yönetimi, uzun yaşam seyirli ürünlerin tedarik zincirlerinden farklı olmaktadır. Şöyle ki, kısa hayat seyirli bir ürünün tedarik zinciri daha esnek ve daha dinamik olmalıdır. Çünkü ürünün kısa bir zamanda satılması ve stokların bu zaman içerisinde tüketilmesi gerekmektedir (Briano vd., 2010).

Günümüzde birçok danışmanlık şirketi tedarikçi hayat seyri yönetim sürecinde işletmelere yardımcı olabilmektedir. Bu şirketler performans verilerini, satın alma ve izlemeyi değerlendirmekte, bunları düzenli olarak raporlamakta, profesyoneller için yeni bir aracı belirlemekte ve yeni verimli tedarikçiler bulma sürecini başlatmaktadırlar.

SONUÇ

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmeler için satın alma faaliyetleri hayati önem arz etmektedir. Bu nedenle, Satın alma yönetimi, satın alma sürecinde ve işletmenin rekabet avantajı içinde doğrudan rol oynamaktadır.

Satın alma yönetimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu malzemenin, doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyatta ve doğru tedarikçiden temin edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Etkin bir satın alma fonksiyonu işletmenin başarısını önemli ölçüde artırmakta ve maliyet açısından işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. Örneğin, mali tasarruflar sağlayan satın alma politikaları, işletmenin satış marjını artırmakta, ayrıca daha iyi kalite ve lojistik ayarlamaları yaparak satın alma faaliyetleri, işletmenin sermaye devir oranına katkıda bulunmaktadır.

Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin bütünleşik bir parçası konumundadır. Satın alma ve tedarik, üretim için gerekli olan her çeşit malzeme, teçhizat, ürün ve hizmetlerin temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerin sorumluluğunu birlikte taşıyan bir fonksiyonlar dizisidir. Satın alma, para ile ilgili işleri kapsarken, tedarik, işletmenin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin alımı ile ilgili işlemleri içerir

Tedarik zinciri yönetimi ve satın alma yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında iki önemli konu vardır. Bunlardan birisi tedarikçi performans değerlendirmesi (tedarikçi performans kriterleri) diğeri ise, tedarikçi hayat seyridir (tedarikçi yaşam döngüsü).

Son yıllarda işletmeler ürün yaşam döngüsünün kısalması sonucunda, tedarik zincirine daha çok yönelmişlerdir. Ürün çeşitliliği artarken, yeni ürünlerin en kısa zamanda pazara sunulması da önemli bir faktör olmaktadır. Bu bağlamda, Tedarikçi değerlendirme ve tedarikçi hayat seyri işletmelere rekabet edebilme üstünlüğü sağlamaktadır. Ürün maliyetini etkileyen en önemli birim olan Satınalma'nın bu fonksiyonunu yerine getirebilmesi için isabetli kararlar alması gerekmektedir. Bu da tedarikçilerin performansını değerlendirmekten geçmektedir.

Sonuç olarak; Satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçasıdır ve gelecekte bu önemin giderek artacağı, söz konusu fonksiyonun, tedarik zinciri içinde değişim ve değer yaratan bir faaliyet olarak ön plana çıkacağı tahmin edilmektedir.

EXTENDED ABSTRACT

Survival and growing of which are the main aims of enterprises has become difficult with the globalization of competition. In this sense, “Purchase Management” is of utmost importance for enterprises under tough competition conditions because purchase management has strategical significance about having completion advantages.

Purchase management, briefly, is the process of supplying the right product on right time at a right price from right supplier. Purchase management both provides cost advantage and contribution in terms of the quality of goods and services, delivery on time and stock central.

Purchase management is an important part of supply chain management. There are two important factors for an operative purchase management. The first one is to evaluate the performance of the supplier and the second one is the managing life flow of supplier. These two significant issues are indispensable for supply chain, thereby for purchase management.

Kaynakça

- Aktepe, Halil. (2007). Satın Alma Veri Tabanı Yönetim Sistemi ve Bir Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Ateş, Özcan. (2007). Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Barriga E., Jeong J., Hastak M. & Syal M. (2004). Supply Chain Management for the Manufactured Housing Industry. Paper Submitted to the ASCE Journal of Construction Engineering And Management. Bearchell.
- Briano, E., Caballini, C., Giribane, P. and Revetria, R. (2010),”Using System Dynamics for Short Life Cycle Supply Chain Evaluation”, Proceedings of the 2010 Winter Simulation Conference.
- Burmaoğlu, Serhat. (2011) “Satın Alma Alternatiflerinin Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerle Belirlenmesi: Keskin Nişancı Tüfekleri Üzerine Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1), 369-382.
- Çelebi, D., Bayraktar, D. (2008). “An Integrated Neural Network and Data Envelopment Analysis for Supplier Evaluation Under Incomplete Information”, Expert Systems with Applications, 35, 1698–1710.

- Çetinsöz, Burçin. “Otel İşletmelerinde Satın Alma”, (Edit: Nazmi Kozak), Otel İşletmeciliği, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Çoban, Suzan. “Tedarik Zinciri Yönetiminde Bütünleşme ve İnternet”, (Edit: İnci Varinli ve Kahraman Çatı), Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Chandra C. ve Kumar S. (2000). Supply Chain Management in Theory and Practice: A Passing Fad or A Fundamental Change?. *Industrial Management And Data Systems*. 100(3).
- Croxton, K.L., Dastugue-Garcia, S. J., Lambert, D.M, and et ALL. (2001). The Supply Chain Management Process, *The International Journal of Logistic Management*, Vol.12, No.2, S.13 – 14.
- Deng, Z. ve Solvang W.D., (2008). “A New Supply Chain Perspective: The Supply Chain Life Cycle”., www.husdal.com. Erişim Tarihi: 11.12.2012.
- Elagöz, İsmail. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımının Maliyet Hesaplama Çalışmalarına Etkisi Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Emiroğlu, A.Alp. (2002). Satın Alma Yönetimi ve Yurt Dışında Faaliyet Gösteren Bir İnşaat Firmasında Uygulanması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü,
- Erdal, Murat. (2011).Satın Alma Yönetimi, www.meslekiegitim.com. Erişim Tarihi: 09.12.2012
- Fredendal, D. Hill. (2001). *Basics of Supply Chain Management*. St. Luice Pres, Alexandria, VA: APICS, Boca Raton, Fla.
- Gedikli, Cüneyt. (2006). İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminin KOBİ’lerde Uygulanması İçin Bir Model Önerisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Kayseri.
- Jeong J., Hastak M. ve Syal M. (2004). Supply Chain Analysis and Modeling for the Manufactured Housing Industry. Paper Submitted (Provisionally Accepted in October 2004) To ASCE Journal of Urban Planning And Development.
- Karadelioglu, Hakan. (2006). Tedarikçi Değerlendirmede Temel Ölçütlerin Araştırılması ve Analizi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Sakarya.
- Karakış, İstanbul. (2007). Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul.
- Keskin H., İmamoglu S. Z. ve Aydemir A. R. (2004). Tedarik Zincirinde Taşıyıcıların Rolü: Kobi’ler Üzerinde Bir Uygulama Çalışması., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Dergisi.1.
- Lambert D. M. ve Cooper M. C. (2000). *Issues in Supply Chain Management*. *Industrial Marketing Management*. 29.
- Lee H. L. (2000). *Creating Value Through Supply Chain Integration*. *Supply Chain Management Review*. September-October

- Lee H. L. ve Billington C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities. Sloan Management Review. 33(3).
- Mentzer, John T. (2001). Supply Chain Management. Sage Publications, USA.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelisimi, Süreçleri ve Yararları, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23, 87 – 96.
- Özesen, Emrah. (2009). Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi ve Ambalaj Sanayinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı., İstanbul.
- Pişkin, Hamit. (2010). Tedarikçi Performansının Değerlendirilmesinde Bütünleşik Birçok Kriterli Karar Verme Modeli, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pooler V.H., Pooler D.J. ve Farney S.D. (2004). Global Purchasing and Supply Management Fulfill the Vision (Second Edition). Boston: Kluwer Academic Publishers,.
- Şahin, A. S. (2003). Satın Alma ve Risk Yönetiminin Tedarik zinciri Yönetimindeki Yeri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Schmitz, J., Platts, K.W. (2004)“Supplier logistics performance measurement: Indications from a study in the automotive industry”, International Journal of Production Economics, 89(2), 231- 243.
- Samuel H. H., Uppal M. ve Shi J. (2002). A Product Driven Approach to Manufacturing Supply Chain Selection. Supply Chain Management: An International Journal. 7(4).
- Sevinç, Naim. (2008). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması ve Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Speakman R., Kamauff J. ve Myhr N. (1998). An Empirical Investigation in to Supply Chain Management: A Perspective on Partnership. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 28(8).
- Van Weele, A.J. (2002). Purchasing and Supply Chain Management, Analysis, Planning and Practice, Thomson Learning, London