

GİRİŞ

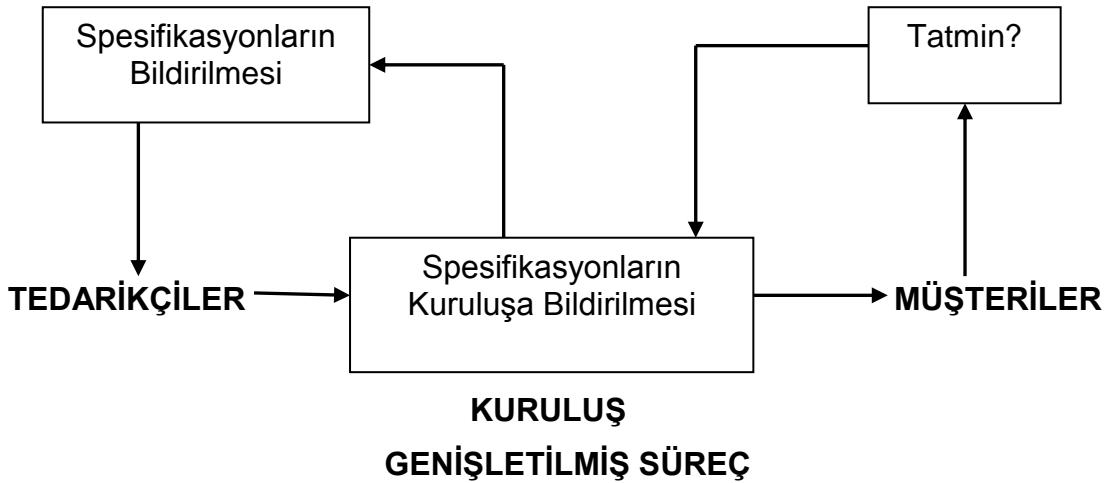
Günümüzde Kalite Güvence Sistemi ve Toplam Kalite Kontrol felsefesi giderek yaygınlık kazanmaktadır. Kalitenin “kaynakta” sağlanmasında zincirin ilk halkasını tedarikçi ve taşeronlar oluşturmaktadır.

Tedarikçi; bir sürece girdi sağlayan kişi ya da gruplardır. **Taşeronlar** ise kuruluşa fason işler yaparlar.

Büyükükleri ve çalışma alanları ne olursa olsun, tüm kuruluşlar işlemleri için gerekli olan hammadde, yarı mamuller, parçalar, alt sistemler, takımlar, aletler vb malzemeleri satın alma gereksinimi duyarlar. Satın almalar temizlik, reklam, danışmanlık, kurye hizmetleri, yemek servisi gibi hizmet sektöründen de sağlanabilir.

Ürün / hizmet üreten kuruluşlar ürün ve hizmet kalitelerinin tedarikçi / taşeronlarına ve onların sağladığı ürün ve hizmetlerin kalitesine direkt olarak bağlı olduğunun bilincindedirler: **GİRDİ KALİTESİ SAĞLANMADAN BİTMİŞ ÜRÜN KALİTESİ SAĞLANAMAZ**. Kuruluş içi süreçler, dışarıdan sağlanan ürün ve hizmetlerin etkisi göz önüne alınmadan tam olarak geliştirilemez. Bu nedenle tedarikçiler kuruluş süreçlerine tam olarak entegre edilmelidir.

Genişletilmiş süreç, kuruluşun tedarikçiler, müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar ve toplum ile bütünleştirilmesi anlamında kullanılmaktadır. Genişletilmiş süreç, müşterinin gereksinimlerini kuruluşa bildirmesi ile başlar. Bir kuruluşun en önemli hedefinin müşterilerin tatmin edilmesi olduğu unutulmamalıdır ; bu nedenle müşteri gereksinimlerinin bildirilmesi genişletilmiş sürecin işlevselliği anlamında çok önemlidir. Genişletilmiş süreçte müşterinin en önemli unsur olarak görülmesi şu anlama gelmektedir; kuruluş ürün ve/veya hizmetlerinin performans düzeylerini sürekli olarak belirleyecek bir sürece sahip olmalı ve müşteri tatminini artıracak yeni karakteristikleri belirleyecek araştırma çalışmalarını yürütmelidir.



Genişletilmiş sürecin diğer ucunda kuruluşun tedarikçileri vardır. Kuruluş, müşterilerinin gereksinimlerini ve beklentilerini tedarikçilere müşteri tatmininin

artmasına yardımcı olmaları amacı ile bildirir. Kuruluş ve tedarikçiler kaliteli ürün ve/veya hizmet üretmek ve genişletilmiş süreçte iyileştirmeler yapmak için beraberce çalışırlar.

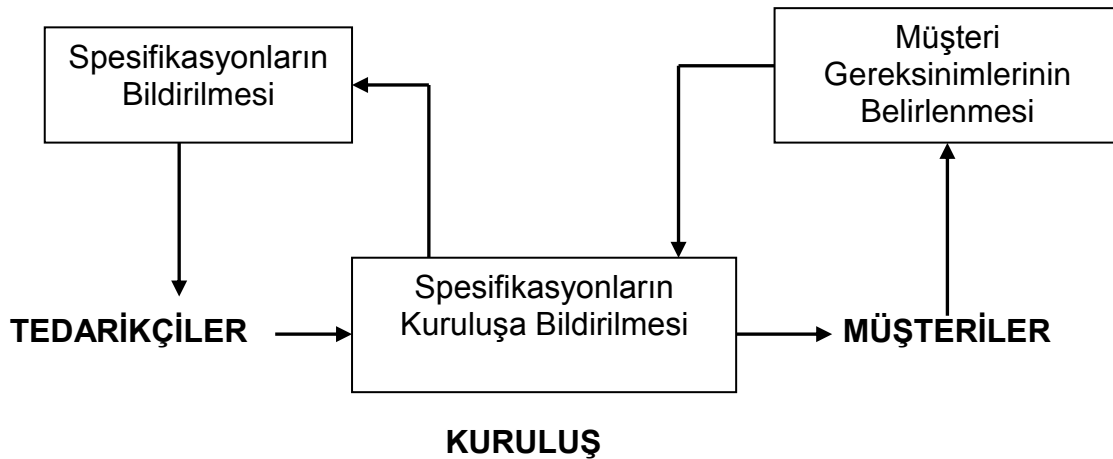
Genişletilmiş süreçte kaliteyi iyileştirmek için:

- Tasarım/yeniden tasarım kalitesi
- Uygunluk kalitesi
- Performans kalitesi

çalışmaları yapılmalıdır.

Tasarım / Yeniden Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriye tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür. Daha sonra ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonlar hazırlanır. Bir kuruluşta müşteri ve tedarikçileri iki ayrı grupta değerlendirmek gereklidir; dış ve iç. Örneğin ; satın alma, üretimin tedarikçisi, üretim sevkiyatın tedarikçisi, sevkiyat ise üretimin tedarikçisi olarak değerlendirilmelidir.



TASARIM / YENİDEN TASARIM KALİTESİ

Bir ürün/hizmet kavramının geliştirilmesi süreci; pazarlama, satış sonrası hizmet ve tasarım mühendisliği personeli arasında işbirliği oluşturulmasını içerir. Genişletilmiş süreç anlamında; tasarım mühendisliği pazarlama bölümünün müşterilerinden birisidir. Küçük organizasyonlarda farklı bölümler olmayabilir; ancak bir organizasyon müşteri gereksinimleri sürekli olarak karşılamayı amaçlarından birisi olarak belirlemişse, yukarıdaki arakesit önem kazanacaktır.

Bir kuruluşun ürün/hizmet kavramı sürekli ve sonsuz iyileştirme ise müşteri araştırmaları ve satış/hizmet ziyaret analizlerine de özel bir önem verilmesi gerekecektir. **Müşteri araştırması** şimdi ve gelecekte müşteri gereksinimlerinin açıklığa kavuşturulması için uygulanan prosedürlerin bir toplamıdır. Müşteri araştırma prosedürleri bilimsel ve bilimsel olmayan çalışmaların her ikisini de içerir.

Müşteri araştırmaları, kuruluş içerisinde de gerçekleştirilebilir. Çalışanlar bazı yönetim politikası kararlarının müşterileri olduğu için yönetim politikasının iyileştirilmesini sağlayacak şekilde çalışanlara yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

Satış ziyareti analizleri satış sırasında müşterilerden toplanan ve müşterinin bugünkü ve yarınki gereksinimlerini içeren bilginin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. Müşteri ile yüz yüze yapılan bu analizler, müşteri gereksinimlerine açılan önemli bir penceredir.

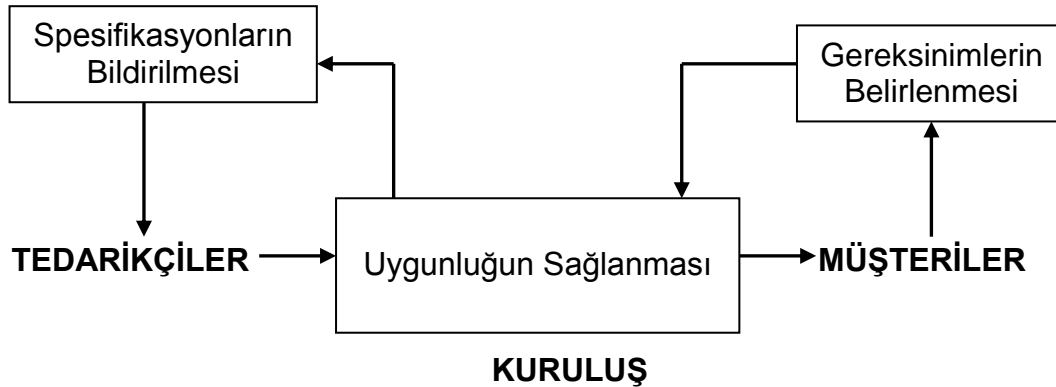
Satış sonrası hizmet ziyareti analizi, müşteri/kullanıcıların ürün/hizmet performansı ile ilgili olarak sahip oldukları sorunların sistematik olarak araştırılmasıdır. Bu ziyaretler ile kuruluş, müşterinin şimdiki ve geleceğe yönelik beklentilerini daha iyi anlama olanağına kavuşmuş olacaktır. Hizmet ziyaret analizi verisi için temel kaynak doküman, sorunun ve giderilmesi için yapılan çalışmaların yer aldığı bir hizmet kartı olabilir. Toplanan bu bilgiler ile hangi konularda iyileştirmeler ve yeniden tasarımlar yapılacağı belirlenmiş olacaktır.

Hizmet ziyaret analizi kuruluşta içsel olarak da gerçekleştirilebilir. Belirli bir işlem biriminin sorumlusu, kuruluş içerisindeki müşteri-tedarikçiler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi için araştırmalar yapabilir. Böyle bir analizin amacı, sorumlunun kendi biriminde süreç iyileştirmelerini nasıl yapacağını belirlemesi olabilir.

Tasarımda kalite çalışmalarının amacı, ürün/hizmet tasarımı ya da yeniden tasarımlar için süreklı ve sonsuz bir şekilde müşteri araştırmalarını ve satış/hizmet ziyaretleri analizlerini sürdürmektir.

Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, bir kuruluş ve tedarikçilerinin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür.



UYGUNLUK KALİTESİ

Kuruluş, tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün/hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, çalışmalarını bu spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırmalıdır. Ancak bu şekilde müşteriler ürün/hizmetin ilk aldıkları zamanki performansını

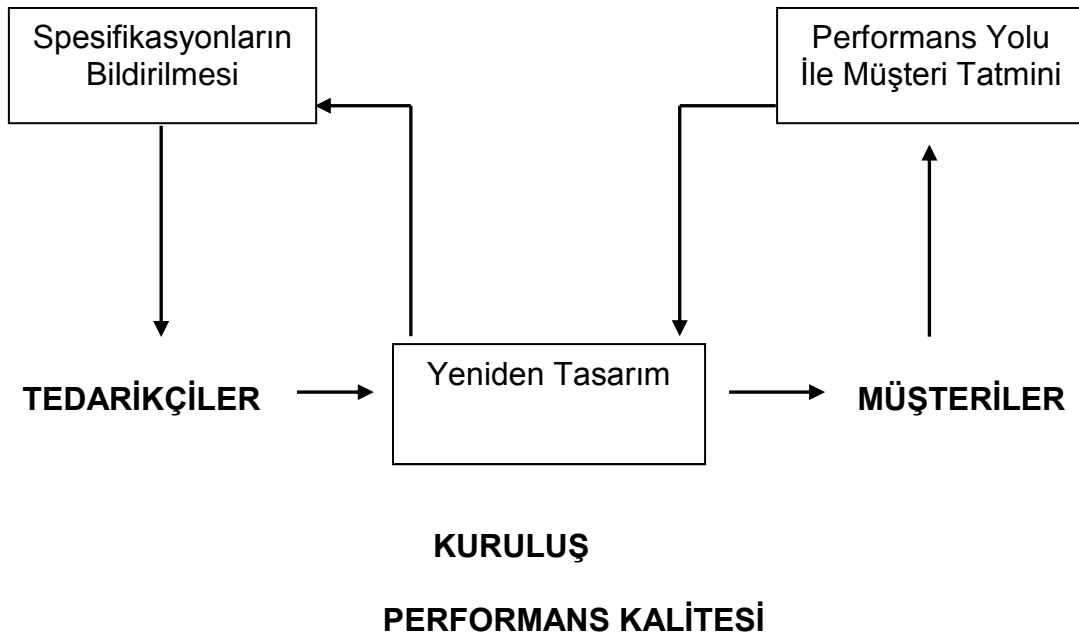
ürün/hizmetin ömür çevrimi süresi boyunca elde edebilirler. Süreç iyileştirme çalışmalarının ana amacı, iç ve dış müşterilerin kıvanç duyabilecekleri kalite düzeyinde ürün/hizmetlerin yaratılmasıdır. Bu ödevin başarılmasında istatistiksel yöntemler oldukça yararlı olur.

Performans Kalitesi

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

Tasarım bölüm elemanları 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 bölümlerine 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.



Performans 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 karşılayacak şekilde

düzeltilmesi ile önlenabilir. İkinci olarak, kalite kaybı kalite karakteristikleri tek düze olmayan (değişimin çok fazla olduğu) ürün ya da hizmetleri üreten süreçlerde ortaya çıkar. Bu iki kalite kaybı genişletilmiş sürecin performans kalitesi aşamasında aranmalıdır. Elde edilen bilgi daha sonra genişletilmiş sürecin tasarım kalitesi aşamasına (tasarım mühendisleri ve pazarlama personeli) ve uygunluk kalitesi aşamasına bildirilmelidir.

Sürece giren girdilerin kalitesi ne kadar yüksek olursa, üretilen hizmet / ürünün kalitesi ve verimliliği o kadar yüksek olur. Kaliteli girdi temini için üretici kuruluşlarla tedarikçi ve taşeronlar arasındaki ilişkilerin planlanması, kurulması ve izlenmesi gerekmektedir. İç-dış tedarikçilerin "kusursuzu" teslim etmelerini sağlayacak şekilde yönlendirilmesi Toplam Kalite Yönetiminin temellerinden biri olan toplam katılımı da tamamlayan bir unsurdur.

Deming'e göre tedarikçilerin girdi sağladıkları kuruluşlarla iyi ilişkiler içinde olmaları sadece bilgilenmeyi kuvvetlendirmekle kalmaz, aynı zamanda ürün / hizmetin geliştirilmesi için fırsat yaratır. Kuruluş ile tedarikçi arasında kurulacak ilişkide bazı kurallar uygulanmalıdır:

- Sürekli bir diyalog oluşturulması ve korunması
- İlişkilerin sağlam temeller üzerine oturtulması
- Verilerin toplanması ve ölçümlerin iyileştirilmesi faaliyetleri
- Kalite iyileştirme yöntemlerinin uygulanması
- Kişilerin katılımının sağlanması ve yetkilendirilmesi

Organizasyonların satın alma yapan fonksiyonları o kuruluşun dışarıdan sağlanacak ürün / hizmet kaynaklarına ulaşmasında en kritik bağlantıyı oluşturur. Satın alma yapılırken ihtiyaç duyulan ürün / hizmetlerin

- İstenen kalitede
- İstenen miktarda
- İstenen fiyatta
- İstenen zamanda
- İstenen kaynaktan

elde edilmesine dikkat edilir.

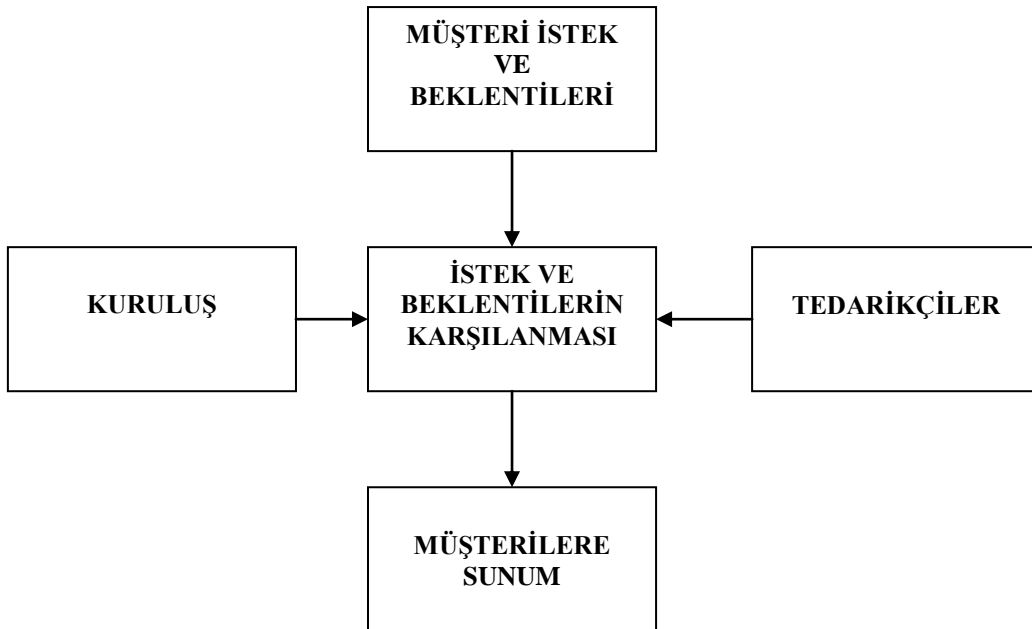
Kuruluşların tedarikçilerden beklentileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Parçalar istenildiği tarihte ve en çok iki gün gecikmeli olarak sevk edilmelidir.
- Parçalar bütün gerekleri sıfır hatalı olarak karşılamalıdır.
- Fiyat düşük olmalıdır, ancak fiyat kalite ve teslim zamanından daha az önemli değildir.
- Tedarikçi sorunları müşterinin süreçlerini etkilemeden önce gidermelidir.
- Tedarikçi süreçlerinin kontrol altında olduğunu İSK uygulayarak kanıtlamalıdır.
- Tedarikçiden müşteriye ürünleri ve süreçleri etkileyecek önerilerin gelmesi beklenir.

MEVCUT DURUM	ARZU EDİLEN DURUM
Parçalar nadiren zamanında ulaşır	Parçalar zamanında ulaşır
Parçalar çoğunlukla doğru miktarda gelmez	Parçalar doğru miktarlarda teslim alınır
Parçanın belli bir bölümü hatasızdır	Parçaların hepsi doğrudur
Birçok parçanın test edilmesi gerekir	Kullanım öncesi giriş kontrolü yapılmasına gerek yoktur
Hatalı parçalardan bazıları üretime ulaşır, muayene sonucu farkedilirse onarım yapılır	Yeniden işleme ya da onarım yapılmasına gerek yoktur
Belirsizlik nedeniyle güvenlik stoğu miktarı yüksek tutulur	Stok ya hiç yoktur ya da çok azdır
Sevkiyat miktarının doğrulanması için sayım yapılır	Sayıma gerek yoktur
Sevkiyatın zamanında olması için satın alma personeli yoğun çaba harcar	İşlemin hızlandırılması için çaba harcamaya gerek yoktur

TEDARİKÇİLERİN KATILIMCILIĞI

Burada satın almacılara önemli görevler düşmektedir. Satın almacı hem müşterilerin ihtiyaçlarının kapsamını ve karmaşıklığını anlamalı hem de bu ihtiyaçları tedarikçilere eksiksiz bildirerek onların da bu konudaki performanslarını yönetmelidir.



SATINALMA /TEDARİKÇİ KALİTE YÖNETİMİNE OLAN GEREKSİNİM

TEDARİKÇİLER NE ZAMAN GÖZ ARDI EDİLMİŞTİR ?

Satın alma / Tedarikçi Kalite Yönetim Sisteminin yararını anlayabilmek için öncelikle bu sistemin olmaması durumunda karşılaşılabilecek problem türlerinin bilinmesi gerekmektedir. Bunun için en iyi yollardan biri bu problemleri uygulamalı olarak açıklayabilecek örnek olayların gözden geçirilmesidir.

Örnek olay, aşağıdaki iki durum için açıklayıcı olacaktır; Tedarikçilerin sistem içinde yer almadığı durumda ortaya çıkan problemler ve tedarikçilerin sistem içinde yer aldığı durumda aynı tür problemlerin nasıl ortadan kaldırılacağı.

Örnek Olay: Yeni Avensis (Otomobil)

Yeni, KONSEPT bir otomobil niteliğinde olan Avensis son yıllarda Amerikan imalatçıları tarafından geliştirilmiştir. Bu otomobil ithal malı olan yüksek kalitedeki Alman ve Japon otomobilleri ile rahatlıkla rekabet edebilir niteliklere sahiptir. Avensis' in hali hazırda başarılı olan bazı modelleri imalatçıları tarafından son günlerde yeniden tasarlanmıştır. Şirketin AR-GE departmanı, bu tasarımın hazırlanması için pazarlama departmanı ile birlikte geniş bir pazar araştırması yapmıştır. Buna ilaveten; müşteri odaklı, imalat kolaylığı olan ve rekabet edebilir fiyat düzeyindeki ürün tasarımının geliştirilmesi için mühendislik ve üretim departmanlarından da katılım sağlanmıştır. Prototip olarak yeni model otomobil imal edilmiş ve birkaç müşteri odaklı grup, inceleme yapması için şirkete davet edilerek yeni ürünün kuvvetli ve zayıf yönleri hakkında geri bildirimde bulunmaları sağlanmıştır.

Müşteri gruplarının büyük bir çoğunluğu otomobil çamurluğunun kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliğini belirtmişlerdir.

Çamurluk, prototip otomobilin diğer parçalarında olduğu gibi AR-GE, Pazarlama, Mühendislik ve üretim departmanlarının tüm çıktı değerlerine göre tasarlanmıştır ve tüm bilgiler yeni çamurluğun geliştirilmesinde göz önüne alınmıştır. Bütün bunlara rağmen müşterilerden gelen geri bildirim neden olumsuzdur ? Tasarımda Avrupa veya Japon kavramlarına yer verilmemiş, tamamen Amerikan arabalarında güncel olarak yer alan tasarım eğilimlerinden yararlanılmıştır.

Mühendislik departmanından oluşturulan takım da aynı kuşkuyu duymaktadır. Bu tasarım nasıl iyileştirilecektir ? Takım üyelerinden birinin aklında bir fikir oluşur; müşteri memnuniyetsizliğini çamurluk tedarikçilerine açıklamak ve onlardan tasarımın iyileştirilmesi konusunda öneri almak. Fakat bu fikir takımın diğer üyeleri tarafından desteklenmedi. Onlar hala müşteri memnuniyetinin bu yolla sağlanamayacağını ve en mükemmel tasarımı gerçekleştirdiklerine inanmaktadırlar.

Takım üyeleri bu fikirlerinde ısrar ederler. Fikir sahibi takım üyesi ise, çamurluk imalatçısı ile görüşmeler yapılması sonucunda tasarımın iyileştirilmesi yönünde

öneriler gelebileceğini savunur. Takımın diğer üyeleri bu konuda çok dikkatli olunması gerektiğini vurgularlar. Çünkü yeni tasarım, teklif alınması için tedarikçilere gönderilmiş ve en düşük fiyatlı teklifin seçimi gerçekleşmişti. Onlar bu aşamada kendi satın alma departmanlarının tedarikçi ile bağlantı kurmalarına izin verebileceğinden kuşku duyarlar. Çünkü sözleşme yapılmıştır. Yeni tasarım için yeniden teklif alınması gerekecektir. Tedarikçi yeni çamurluğun tasarımında katkıda bulunursa teklif verme sürecinde haksız bir avantaj sağlayacak, bu da ticari ahlaka uygun olmayacaktır.

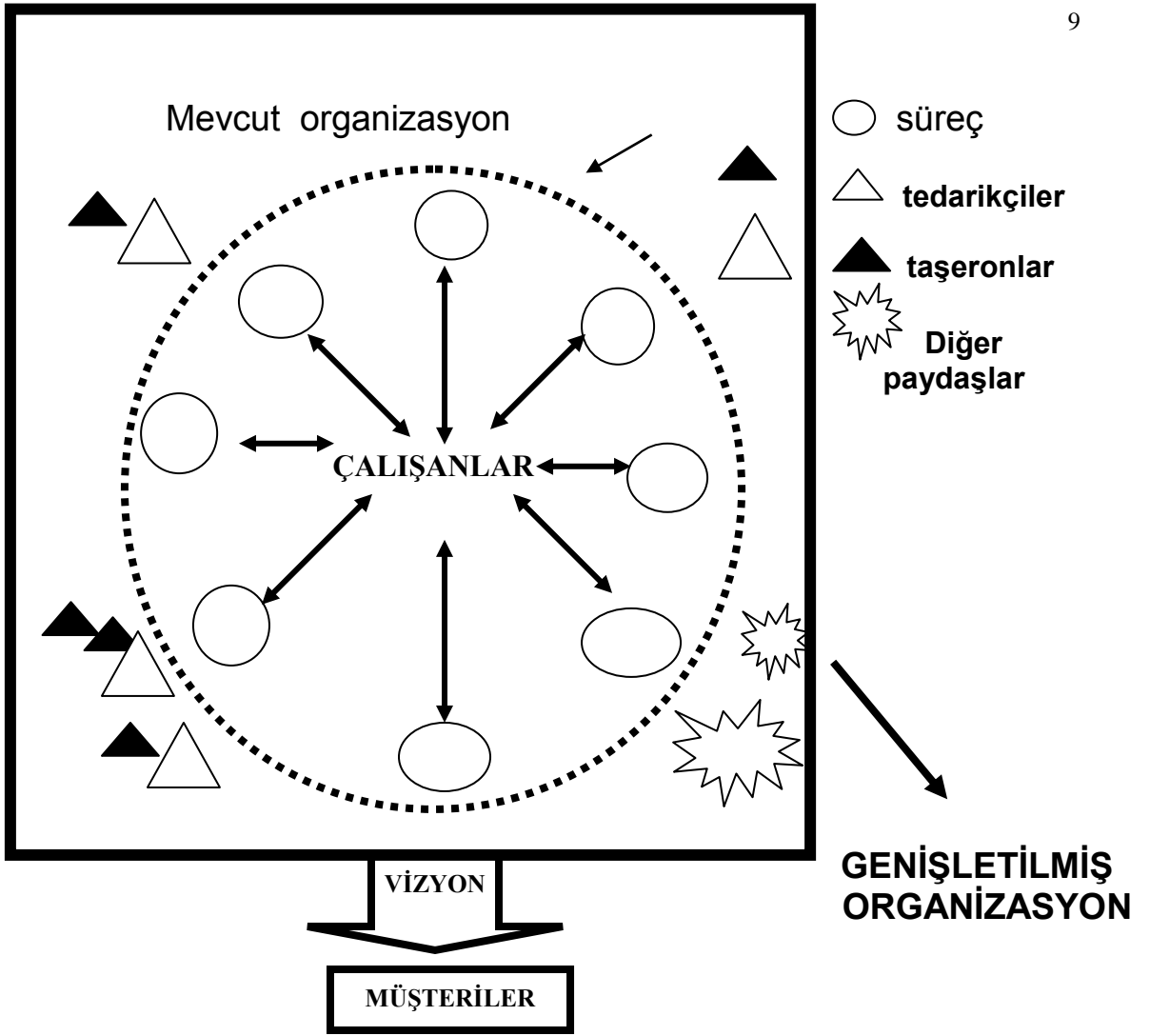
Onlar ne yapmalıydı? Tasarım toplantılarında tek bir tedarikçi mi, yoksa birden fazla tedarikçi mi yer alacaktı. Tedarikçilere, kendilerinin ticari sırlarının diğer otomobil imalatçılarında ifşa etmemeleri konusunda güvenceler miydi ?

GENİŞLETİLMİŞ ORGANİZASYON

Geleneksel organizasyonların yapısında hangi birimler vardır?

Bu tür organizasyonların önemli bir kısmının yapısını; AR-GE, Pazarlama, Tedarik, Mühendislik, Planlama, Finansman, Satış ve Satış Sonrası Hizmetler, Üretim vb. birimler oluşturur. Bir kısım organizasyonlar ise temel fonksiyonlar bazında değil de gerçekleştirilen süreç veya üretilen ürün grupları bazında organize olurlar. Bu tür organizasyonlar genellikle çalışanlarını yapının en önemli parçası olarak görürler. Pek çok yöneticiye göre bir organizasyonun mükemmelliği, çalışanların sahip olduğu üstün niteliklerin bir aynasıdır. Zamanımızda pek çok kuruluş müşterilerini organizasyonunun bir parçası olarak kabul etmektedirler. kuruluşlar, müşteri gereksinimlerinin tanımlanması, geliştirilmesi ve yeni gereksinimlerin karşılanması için müşterilerinden gelecek somut girdilere (geri bildirim) ihtiyaç duyarlar.

Bu şirketler organizasyon yapısında müşterilerin de yer alması gerekliliğini öğrenmişlerdir. Genişletilmiş organizasyon kavramında ise, organizasyon yapısının içinde diğer paydaşlarda yer almaktadır. Genişletilmiş organizasyonun paydaşları içerisinde tedarikçiler ve taşeronlar yer alır. Genişletilmiş organizasyon modeli aşağıda gösterilmiştir.



Geniştirilmiş Organizasyon Modeli

Başka bir organizasyon türü ise gerçek organizasyonlardır. Bu tip organizasyonlarda çok sınırlı memur kadrosunun yanında birkaç ihtisas yapmış personel bulunur. Tüm imalat dünya çapında üne sahip olan tedarikçilere yaptırılır. Bunlar faaliyet konuları içinde yer alan işleri en iyi yapanlardır. Adı geçen tedarikçiler sundukları ürün ile ilgili pek çok karakteristiği müşteri istekleri doğrultusunda hızlı bir biçimde değiştirme yeteneğine sahiptirler. Bu karakteristikler:

- kaliteyle ilgili müşteri gereksinimleri
- ürün performansı
- güvenilirlik
- teslimat miktarları

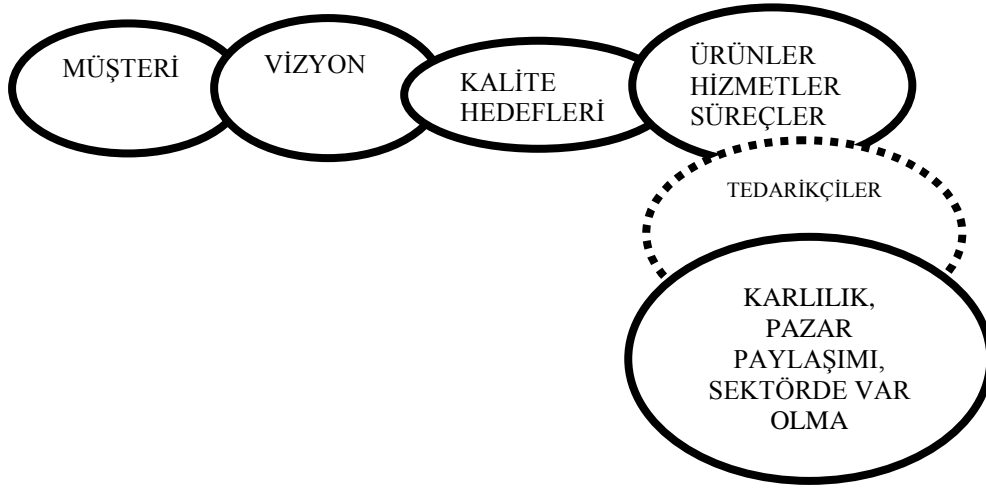
Bu tedarikçiler düşük maliyette kaliteli ürünleri müşterilerine sunarlar, tasarım değişikliklerini daha kolay gerçekleştirebilirler. Bu değişiklikleri fabrika, ekipman bazında daha düşük amortisman giderleri ve üretim bazında da daha düşük genel giderler oluşabilecek şekilde başarırlar.

UNUTULAN HALKA

Bir çok kuruluş, tedarikçilerini yapısal zincirin içine almaz ve onları sistemin dışında kabul eder, onları belirli gereksinimlerini karşılamak zorunda olan hizmet verenler olarak görürler. Tedarikçilerin yaratıcı yeteneklerinden gereği şekilde faydalanmayarak onları kendilerinden uzaklaştırırlar.

Tedarikçiler, bir çok firmanın karlılığı, pazar payı ve hayatta kalabilmesi gibi konularda çok kritik bir rol oynarlar (Kritik halka).

Dünya standardındaki kuruluşlar, ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesinin temin ettikleri hammadde, yarı mamul ve hizmetlerin kalitesine bağlı olduğunu gayet iyi bilirler. Pazar payı, kar ve sektörde varlığını koruyabilme faktörlerinin iyileştirilmesi için zincirin halkalarının neler olması gerektiği aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Unutulan Halka

Müşteri odaklı kuruluşlar öncelikle müşteri gruplarıyla görüşerek onların kalite gereksinimlerini belirlerler. Bu bilgiler ışığında ekonomiklik, rekabet, pazar durumu vb. faktörleri değerlendirerek vizyon, misyon ve temel değerlerini güncelleştirirler, kalite stratejilerini ve hedeflerini belirleyerek organizasyonel yapı içinde tüm birimlere yaygınlaştırılmasını gerçekleştirirler.

Pek çok kuruluş bu aşamaya kadar olan faaliyetlerin yararına inanır. Çünkü bu durumda, doğrudan şirketin pazar payı artacak, karlılık oranı yükselecek ve sektör içindeki varlığı kuvvetlenecektir. Fakat burada bir nokta göz ardı edilmiştir: zincir içinde yer alması gereken halka olan tedarikçiler. Tedarikçilerin, zincir ile bütünleştirilmemiş olması durumunda başarı şansı önemli ölçüde azalacaktır.

Ana süreç içinde yer alan alt süreçlerin, sürecin girdilerini oluşturan hammadde ve hizmetlerin kontrol edilmediği koşullarda iyileştirme olası değildir. Süreç girdilerini kontrol altında bulundurulmaması, süreçte oluşacak sapmaların en önemli nedenidir.

Bu durumda süreçteki tüm sapmaların minimize edilmesi için girdilerin kontrol altında tutulması ön koşuldur.

TEDARİK SÜRECİNİN TEMEL ÇİZGİ ÜZERİNDE ETKİSİ

Bazı kuruluşlar karlarını artırmak için daha fazla satış yapılması gereğine inanırlar. Bu amaçla, kuruluşlar pazarlama ve satış faaliyetlerini güçlendirirler. Satışlardaki artış ile satın alınan ürün / hizmet maliyetlerindeki düşüş arasındaki bağlantı aşağıdaki örnekte incelenmiştir.

Bir kuruluşun kar marjının % 10 ve satın alınan girdilerin maliyetinin satış hasılatının % 50'si olduğunu kabul edelim. Kuruluşun satış hasılatı 1.000.000 USD/ yıl olduğunda maliyet ve kar dağılımı aşağıdaki gibi olacaktır:

Satış hasılatı -----	1.000.000 USD
İmalat ve genel giderler toplamı (Satış hasılatının % 40'ı)-----	400.000 USD
Satın alınan mal ve hizmetlerin maliyeti (Satış hasılatının % 50'si) -----	500.000 USD
Toplam maliyet -----	900.000 USD
Kar (% 10 kar marjı) -----	100.000 USD

Aynı kuruluşta satın alınan mal ve hizmetlerin maliyetinin % 5 oranında düşürülmesi sonucunda görünüm aşağıdaki gibi olacaktır.

Satış hasılatı -----	1.000.000 USD
İmalat ve genel giderler toplamı (Satış hasılatının % 40'ı) -----	400.000 USD
Satın alınan mal ve hizmetlerin maliyeti (Satış hasılatının % 45'i) -----	450.000 USD
Toplam maliyet -----	850.000 USD
Kar (% 15 kar marjı) -----	150.000 USD

Bu analizde görüldüğü üzere satış hasılatı ile imalat ve genel giderlerin sabit kaldığı bir durumda, satın alınan mal ve hizmetlerin sadece % 5'lik bir oranda düşmesine karşın kar marjı % 50'lik bir artış göstermiştir.

Şimdi satışları artırarak satış hasılatının % 50 oranında yükseldiği durumu inceleyelim.

Satış hasılatı -----	1.500.000 USD
İmalat ve genel giderler toplamı (Satış hasılatının % 40'ı) ----	600.000 USD
Satın alınan mal ve hizmetlerin maliyeti (Satış hasılatının % 50'si) -----	750.000 USD
Toplam maliyet -----	1.350.000 USD
Kar (% 10 kar marjı) -----	150.000 USD

Bu analizde satışların 1.duruma göre % 50 oranında artırılmasına karşın kar marjının % 10 'luk oranla değişmediği görülmektedir.

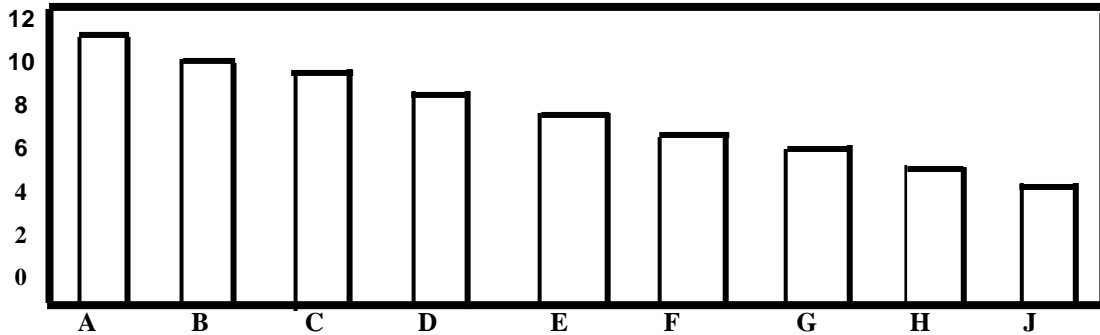
Bu durumda kar marjını yükseltmek için satın alınan girdi maliyetlerini düşürmek mi, yoksa daha fazla enerji hammadde ve işçilik harcayarak satışları artırmak mı daha akıllı olacaktır ?

Bazı kuruluşlar sınırlı bir pazar potansiyeline sahiptirler. Bu tür kuruluşlar için soru pek anlamlı olmayabilir. Bu gibi kuruluşlar satışları artırma yoluyla karlarını yükseltme fırsatına sahip değildirler. Onlar için kar oranlarını artırmanın tek yolu girdi maliyetlerini düşürmektir. Girdi maliyetlerinin düşürmenin bir yolu da genişletilmiş organizasyon modelinde tedarikçilere de yer vermektir.

SATIN ALMA KARARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Pek çok işletme yakın zamana kadar satın almada etken (anahtar) faktör olarak satın alınan mal ve hizmetlerin parasal değerini görürdü. Son zamanlarda Amerikan Kalite Derneğinin (ASQ) yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre fiyat faktörünün satın alma kararının verilmesinde etkili tek faktör olmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırmada satın alımda etken olan 9 faktör bulunmuştur. Bu faktörlerden ürün performansı, dayanım süresinin uzunluğu, tamir edilebilme olanakları, servis, garanti; fiyat faktöründen daha büyük öneme sahip olmuştur. Buna karşılık kullanım kolaylığı görünüm ve markanın; fiyat faktöründen daha az önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçları aşağıda Pareto diyagramı olarak gösterilmiştir.

Araştırma sonuçlarının ortalaması (1-11)



Satın alma kararına etki eden faktörler

- A:Ürün performansı
- B:Dayanım süresi
- C:Tamir edilebilme olanakları
- D:Servis
- E:Garanti
- F:Fiyat
- G:Kullanım kolaylığı
- H:Görünüm
- J:Marka

Bu durumda kuruluşlar nasıl bir yol izlemelidirler ?

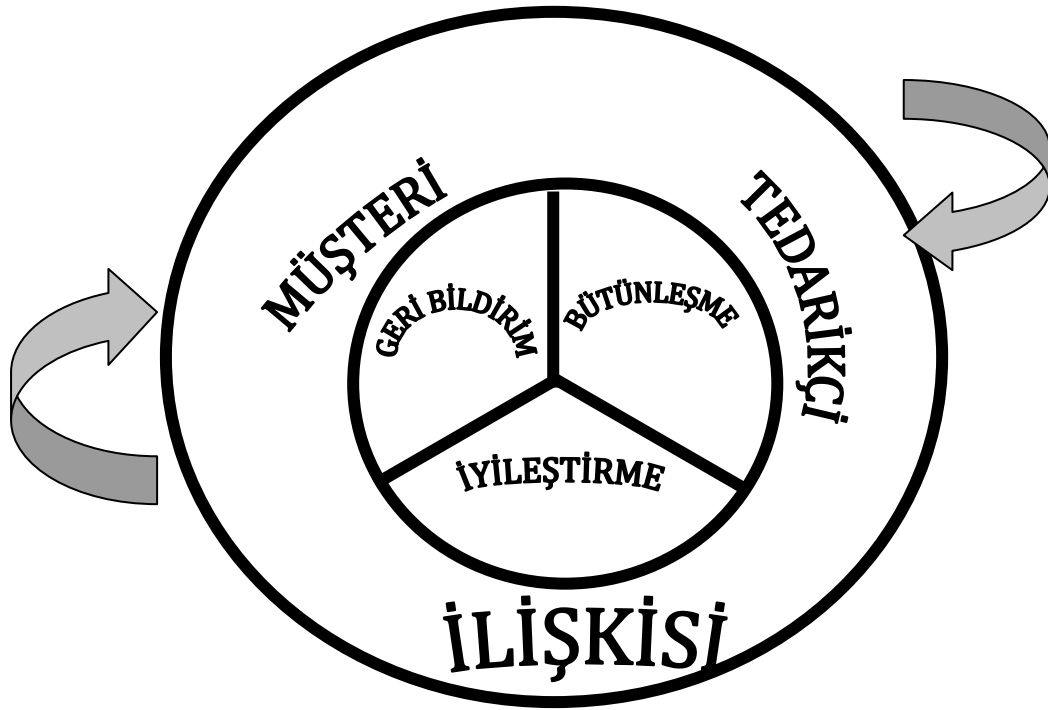
Satın alma kararını verirken sadece fiyat faktörünü mü değerlendirecekler, yoksa tüm faktörlerin kombinasyonu olan bir değerlendirme modeli mi geliştirilecektir?

SATINALMA / TEDARİKÇİ KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

Satın alma / tedarikçi yönetim sistemi;

- Kendi içindeki bileşenlerin neler olacağını
- Bileşenlerin birbirleri ile ilişkilerin nasıl olacağını
- Bu ilişkilerin nasıl sağlanacağını

açıklamalıdır.



Satın alma/Tedarikçi Kalite Yönetimi

Müşteri –Tedarikçi İlişkisi: Bu bileşen Toplam Kalite Yönetim Sisteminin Sosyal Sistem Kategorisinin alanına girer. Organizasyonlar tedarikçileri ile uzun erimli ilişkiler kurmayı gerçekleştirmelidirler. Yüksek düzeyde güven, uzun yıllar boyunca devam ettirilmeli ve geliştirilmelidir. Bu ilişkinin kararlı olması her iki tarafın da yararına.

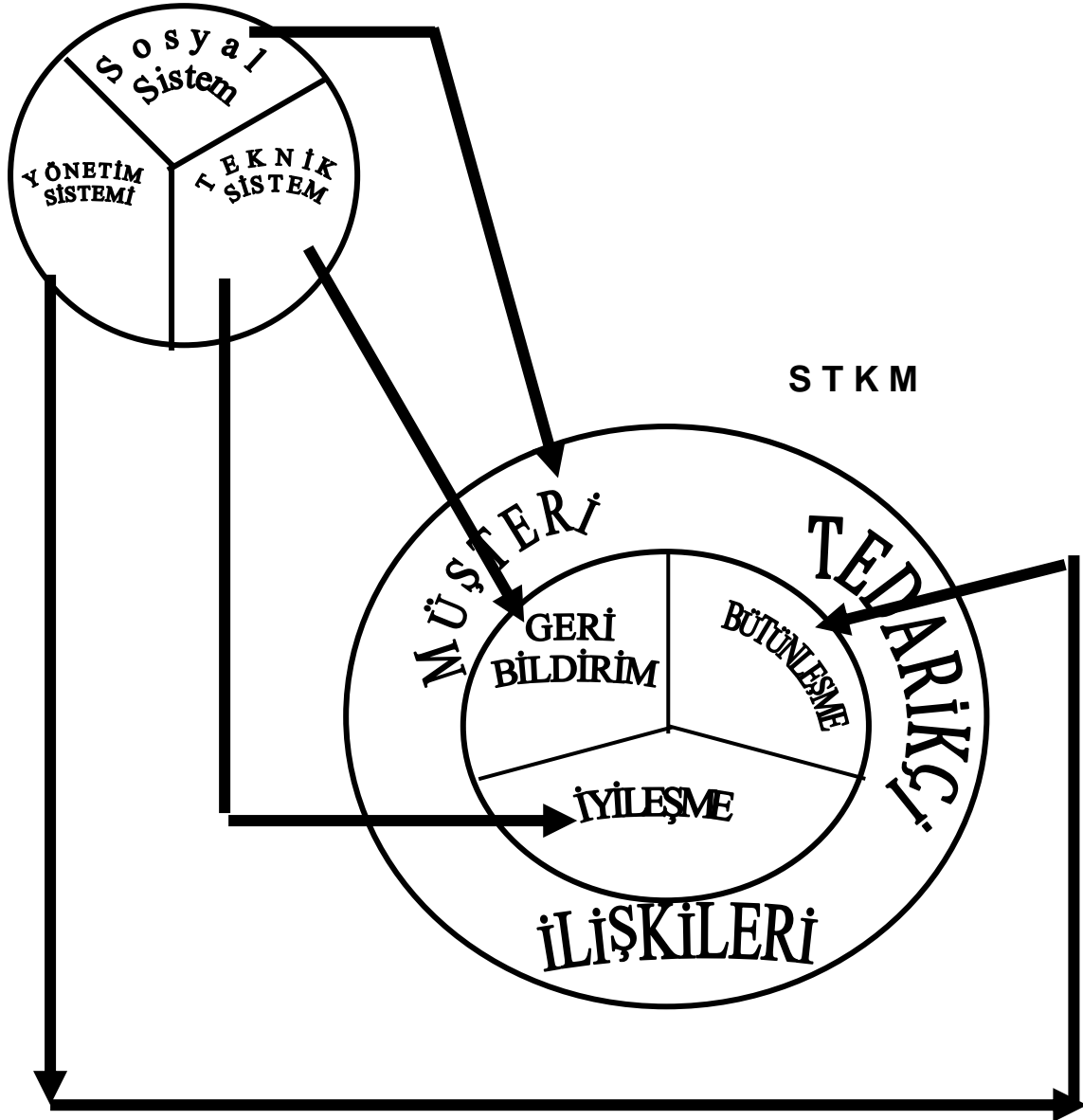
Bütünleşme: Bu bileşen Toplam Kalite Sisteminin, Yönetim kategorisine girer. Bütünleşme bileşeni, müşterinin örgüt vizyonu, temel değerleri ve hedefleri ile bütünleştirilmesini sağlar. Örgüt ve tedarikçileri, nihai müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasını ortak hedef olarak ele alırlar.

İyileştirme: Bu bileşen Toplam Kalite Sisteminin Teknik Sistem kategorisi kapsamına girer. Tedarikçiler ve örgüt kendilerinin ürün, süreç ve hizmetlerinin sürekli olarak iyileştirilmesini istemelidirler. Bu iyileşme her iki kesim için birbirine paralel olarak gerçekleşebilir. Örgütler tedarikçilerinden teslimat aşamasında yeni ve iyileştirilmiş ürünler beklerler. Bu beklentinin gerçekleşmesi hem tedarikçi hem de örgüt açısından yararlar sağlayacaktır. Bu durumda tedarikçi kendi pazar payını artıracak, örgüt ise süreçlerini iyileştirerek müşterilerine daha kaliteli ürün/ hizmet sunacaktır.

Tedarikçilerle ortak kalite ekipleri kurulabilir. Bunun sağlayacağı yararlar çok fazladır. Bu ekipler en önemli sorunlardan başlayarak iyileştirme programları geliştirmelidir. Tedarikçilerin motive edilmesi zor, ama olanaksız değildir. “Tedarikçilerle ortaklık” kuruluşların değerleri arasında yer almalıdır. Tedarikçilerle ilgili diğer **değerler:**

- Organizasyonun ayrılmaz parçası olarak görülmeli
- İlişkiler karşılıklı güvene dayandırılmalı
- 0 hata ile çalışmaları beklenmeli
- Kalite, termine uygunluk ve fiyat üçgenine göre değerlendirilmeli
- Sayısı az olmalı

Geri Bildirim: Bu bileşen Toplam Kalite Yönetim Sisteminin “Teknik Sistem” kategorisinde yer alır. Geri bildirim, Satın alma / Tedarik Kalite Yönetim Modelinin başarılı olması için çok önemli bir kriterdir. Kuruluşlar birlikte çalıştıkları tedarikçi firmaların sürekli gelişimini isterler ve bu amaca yönelik olarak onaylı tedarikçi listelerinde yer alan ve parasal ve miktarsal açıdan büyük hacimli olanların performanslarını ölçer ve değerlendirirler. Örgüt, tedarikçilerine mevcut performanslarına ilişkin bilgileri düzenli olarak bildirmelidir. Bu bildirim sonucunda tedarikçiler değerlendirme yapabilecekler ve ürettikleri ürün/hizmet niteliklerini geliştirebileceklerdir.



TKY ile STKM arasındaki ilişki

MÜŞTERİ – TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ

MÜŞTERİ ODAKLILIĞI VE YÖNELİMLİLİĞİ

Toplam Kalite Yönetiminin temel prensiplerinden biri de müşteri odaklılığı kavramıdır. Müşterisiz bir organizasyonun var olması için hiçbir neden bulunmamaktadır. Her organizasyon içsel/dışsal müşterilerini tanımlayabilmelidir. Buna ilaveten organizasyon içerisinde tüm süreçlerin müşterisi konumunda olacak “ bir sonraki sürecin” de tanımlanması gerekir. Bu süreç içsel müşteridir. Müşterilerin (içsel veya dışsal) her birinin en az bir tedarikçisi vardır. Tedarikçilerde içsel veya dışsal olabilirler. İç tedarikçiler kuruluş içinde iç müşterilere mal ya da hizmet veren bölüm / kişilerdir. Organizasyon yapısı içerisindeki departmanlar arası bariyerlerin yıkılması

ne kadar önemli ise örgüt ile tedarikçiler arasındaki engellerin kaldırılması da o derece önemlidir.

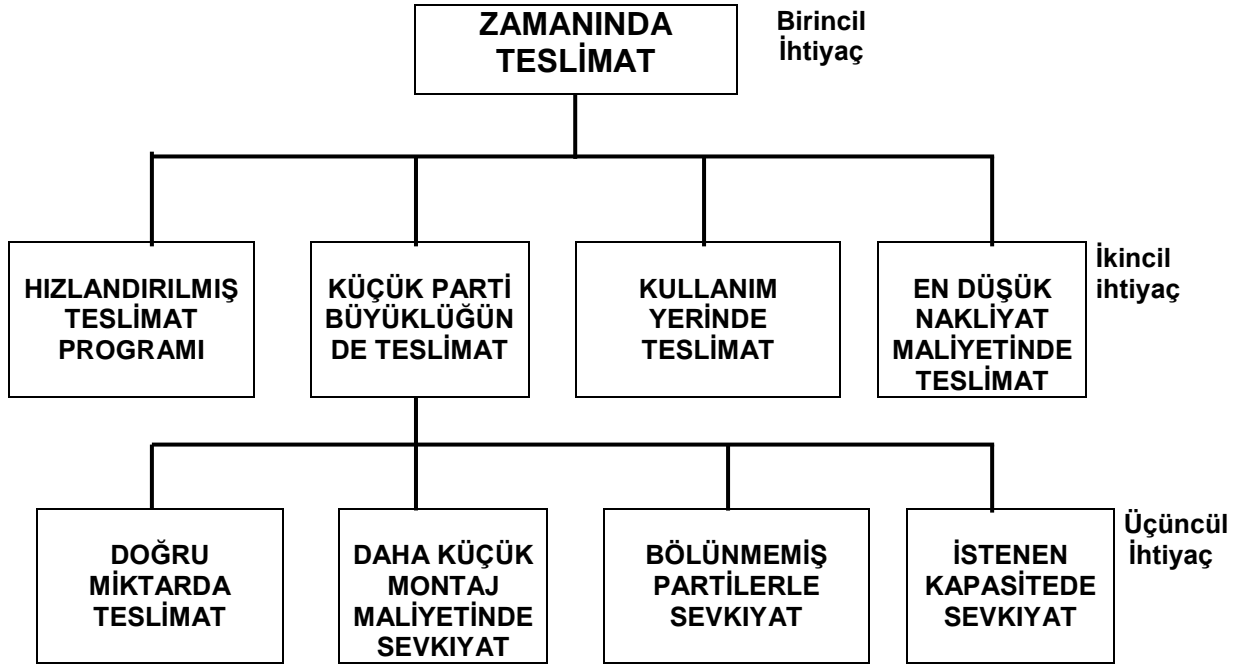
KALİTE KARAKTERİSTİKLERİ

Örgütler gereksinimlerini karşılayabilecek tedarikçilerini ararlar. Müşteri gereksinimleri, tedarikçilerden sağlanacak ürün ve hizmetlerin kalite karakteristikleri olarak ifade edilir. Bu kalite karakteristikleri **dört özellik** olarak açıklanır.

- **Kalite:** Kalite, ürün veya hizmetin fonksiyonel yönüdür.
 - Ürün veya hizmet işlevini doğru olarak yerine getirir mi ?
 - Hatasız mıdır ?
 - Müşteri isteklerini karşılayabilir mi ?
- **Maliyet:** Maliyet, ürün veya hizmetin değer yönüdür.
 - Satın alınan ürün veya hizmet bir değer arz etmekte midir ?
 - Fiyatı makul mudur ?
 - Kalite özellikleri, pazarda bulunan diğer ürün ve hizmetlerin güvenilirlik ve fonksiyonellik süreleri ile karşılaştırılabilir mi?
 - Müşterinin bütçesine uygun mudur ?
 - Alınan ürün veya hizmetin fiyatı ürün veya hizmetin toplam yaşam döngüsünü kısaltıcı yönde mi etkilidir ?
- **Güvenlik:** Güvenlik, ürün veya hizmetin en önemli karakteristiklerinden bir tanesidir. Eğer satın alınacak ürün veya hizmetler belirli bir risk faktörü getirecekse, çalışanların güvenliğini tehdit edecek tedarikçi ürün veya hizmet tasarımını ve süreçlerini düzeltilmelidir.
- **Teslimat:** Ürün veya hizmetin zamanında ve gereksinim duyulan yerde sağlanmasıdır. Eğer bir ürün veya hizmete bir gün sonra gereksinim duyuluyor da, teslimat ancak iki ay içinde gerçekleşiyorsa bu durumda yapılacak iki şey olabilir. Birincisi, tedarikçiyi değiştirmek, ikincisi ise, tedarikçinin teslimat programını iyileştirmesi için onunla ortak bir çalışmaya girmek.

MÜŞTERİ İHTİYAÇLARININ HİYERARŞİSİ

Örgütlerin bir müşteri olarak ihtiyaçlarının karşılanması üç ayrı düzeyde gerçekleşir. Örneğin, “ Tam Zamanında Üretim” (JIT) sistemine geçmek isteyen bir kuruluş için hammaddelerin zamanında sağlanması çok önemlidir. Zamanında teslimata ilişkin alt karakteristikler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Tam Zamanında Üretim Modeli İçin İhtiyaçların Hiyerarşisi

Örgütlerde bazı gereksinimler diğer ihtiyaçlara göre çok daha önemli olabilir. Bu durumda, önemli olan gereksinimi sağlayacak olan bileşimler öne çıkacaktır. Örneğin; eğer bir örgüt montaj maliyetlerini düşürmeyi amaçlıyorsa montajda kullanacağı parçaları düşük parti miktarlarında sağlayacak bir sistem kurmalıdır. Üretimin kesintiye uğramaması için de küçük parti büyüklüğünde gelen parçaların montaj yerinde tam zamanında hazır bulunması gerekir.

Bu tür analizler değişik tipte süreçlerde yapılmalı ve gereksinimler tedarikçiye bildirilmelidir. Bunun anlamı da tedarikçilerin önemli süreçlere katılmasıdır.

HEPİMİZ İKİ ŞAPKA TAKARIZ

Bir çok kişi kendini hem tedarikçi hem de müşteri konumuna koyarak değerlendirme yapar. Örneğin; bir ekipmanın parçalarının satın alınması sürecinde, görüşmeler sırasında bazen müşteri tedarikçi konumunda, bazen de tedarikçi müşteri konumunda bulunur.

Yeni bir diz üstü (laptop) bilgisayar pazarında olduğunuzu varsayın. Satıcıyı telefonla arayıp bilgisayarın kullanım için güvenilir olup olmadığını soruyorsunuz. Görüşmenin bu aşamasında siz müşteri konumundasınız. Satıcı bilgisayarda istemiş olduğunuz özellikleri sorar: hafıza kapasitesi ne olmalıdır? Ne kadar hızlı olmalıdır? Renkli mi yoksa monokromatik mi olmalıdır? Benzeri sorular birkaç dakika devam eder. Fakat siz bilgisayar konusunda yeterince bilgi sahibi değilsiniz ve bilgisayarın alımını amiriniz istediği için ne tür özelliklere sahip olması gerektiğini de bilmiyorsunuz. Bu durumda bilgisayarın özelliklerini belirlemek için amirinizden bilgi alıp tekrar satıcıyı ararsınız. Burada ilk konumda müşteri olmanıza rağmen ikinci konumda tedarikçi rolü üstlenmişsinizdir.

Bunun tersi olan durumla pek çok işyerinde karşılaşılabilir: tedarikçi gereksinim duyulan kalite özelliklerini sağlayabilmek için müşteri gibi davranmalıdır.

Tedarikçilerle, uzun erimli ekip çalışmaları bazında ilişkiler geliştirilmelidir. Böylece tedarikçiler müşteri süreçleri hakkında bilgi sahibi olacak ve gereksinimleri en iyi şekilde karşılama olanağı bulacaklardır. Tedarikçi ve müşteri arasında sağlam köprüler kurulması için karşılıklı güvene dayalı ortaklık sürekli olarak güçlendirilmelidir.

MÜŞTERİ- TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNDE BİR JAPON MODELİ

Dr. Kaoru Ishikawa Müşteri-Tedarikçi ilişkilerinin iyileştirilmesine ilişkin temel değerleri ve prensipleri içeren kapsamlı bir liste geliştirmiştir.

Dr. Kaoru Ishikawa'nın müşteri –tedarikçi ilişkileri ile ilgili on kalite kontrol prensibi:

Müşteri ve tedarikçi karşılıklı olarak birbirlerine güven duymalı, işbirliği yapmalı ve birbirlerinin yaşamları için gayret göstermelidirler. Bunun için de aşağıdaki **on prensibi** uygulamalıdır.

1. Hem müşteri, hem de tedarikçi kalite kontrol uygulamalarından sorumludurlar. Karşılıklı olarak birbirlerinin kalite kontrol sistemlerini kavrayabilmeleri için işbirliği yapmalıdırlar. Örneğin; tedarikçi ve müşteri aynı ölçüm tekniklerini kullanmalıdırlar. (İstatistikse Süreç Kontrol, Süreç Yeterliliği vb.) Aksi takdirde aynı ürün ve hizmetler için kalite ölçütleri farklı olacaktır.
2. Hem müşteri hem de tedarikçi birbirlerinden bağımsız olmalıdır. Her iki tarafta bu hususa saygı duymalıdır.
3. Müşteri, tedarikçisine ihtiyaçları ile ilgili kesin ve yeterli bilgiler vermekten sorumludur. Tedarikçi ancak bu durumda ne üreteceği hakkında kesin fikir sahibi olacaktır. Bunun sonucu olarak tedarikçi doğru olan ürün veya hizmeti üreterek müşterisine sunacaktır.
4. Müşteri ve tedarikçi işin başlangıcında; kalite, fiyat, teslimat süresi ve ödeme koşulları gibi kriterleri içeren uygun bir sözleşme yapmalıdır.
5. Tedarikçi, müşteri tatmininin sağlanması için ürün ve hizmetleri ile ilgili kalite güvence sistemini kurmaktan sorumludur. Ayrıca müşteri talepleri doğrultusunda gerekli ve güncel bilgileri de müşterilerine aktarmalıdır.
6. Müşteri ve tedarikçi ürün veya hizmet ile ilgili karakteristikleri değerlendireceği yöntemleri önceden belirlemelidir.

7. Müşteri ve tedarikçi sistem ve prosedürler ile ilgili maddeleri sözleşmesine koymalıdır. Böylece her hangi bir problemin çıkması durumunda tarafların dostça uzlaşması mümkün olacaktır.
8. Müşteri ve tedarikçi birbirlerinin konularını dikkate almalıdırlar. Kalite kontrolün en iyi bir biçimde gerçekleşmesi için taraflar arasında sağlıklı bir bilgi alış verişi olmalıdır.
9. Müşteri ve tedarikçi faaliyet konuları ile ilgili eylemlerini yeterli bir şekilde kontrol altında tutmalıdır. (Örnek; sipariş verme/alma, üretim ve stok kontrol, büro hizmetleri) Bu kontrol sayesinde ilişkiler karşılıklı tatmin ve güvene dayalı bir temele oturabilecektir.
10. Nihai müşteri, satın almış olduğu ürün veya hizmetin ödemiş olduğu bedele uygun bir değer olduğunu her zaman için görmek ister.

Tedarik yönetimi kavramı son yıllarda önemli değişimlere uğramıştır. Tam Zamanında Üretim sürekli iyileştirme ve toplam kalite kontrolü temel almıştır. Kalite, tedarikçileri de dahil olmak üzere üretimin her aşamasında en yüksek düzeyde tutulmalıdır. Aksi halde tezgahlar sürekli duracaktır. Bunu sağlamak için satın alma anlayışının ve endüstriyel ilişkilerin yapısının değişmesi gerekmektedir.

KLASİK YAKLAŞIM	TZÜ YAKLAŞIMI
Çok satıcı	Ürün bazında tek ya da birkaç satıcı
Fiyat öncelikli	Kalite öncelikli
Büyük miktarlarda seyrek satın alma	Küçük miktarlarla sık satın alma
Kısa, orta dönemli sözleşmeler	Uzun dönemli sözleşmeler

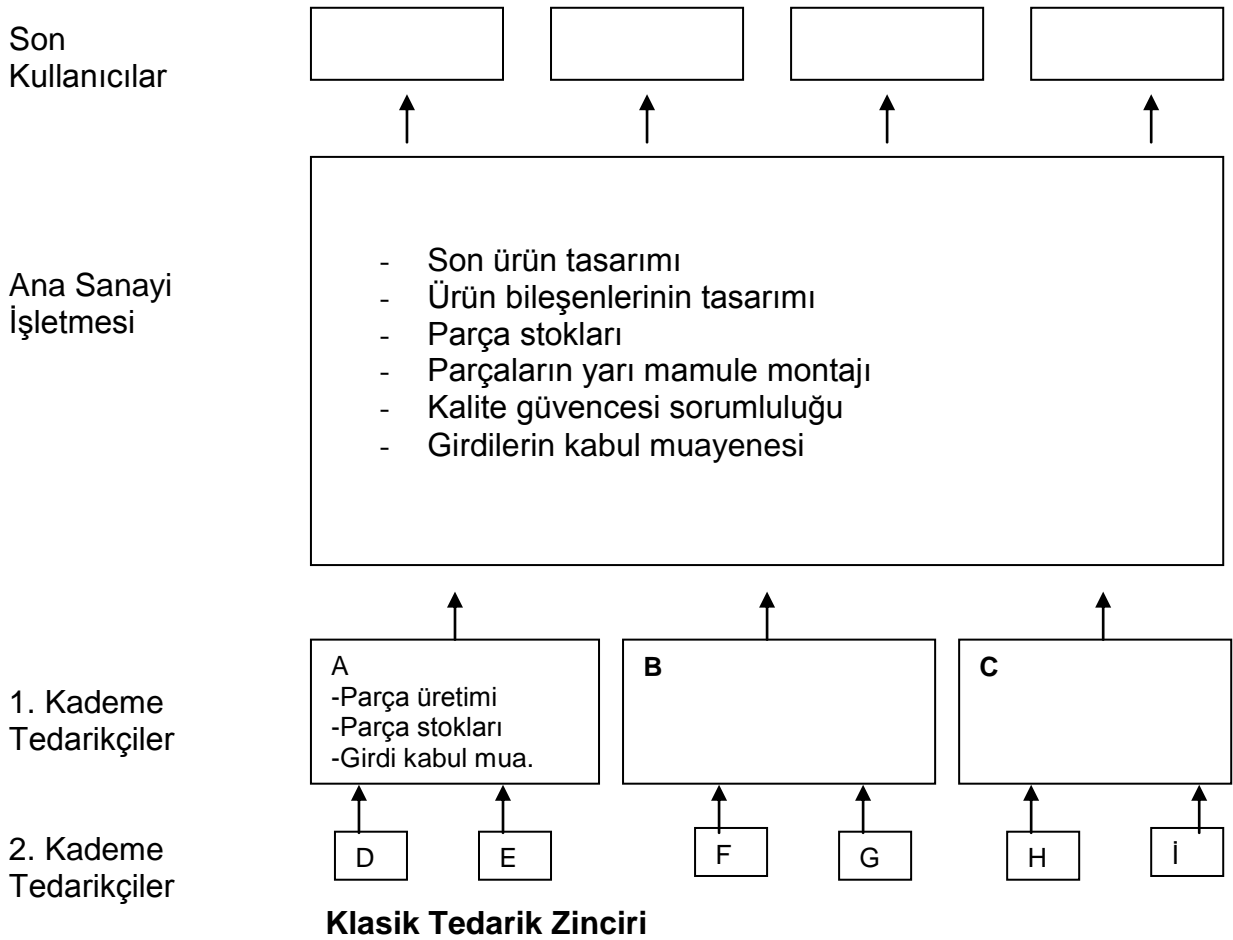
Satın alma anlayışının değişmesi

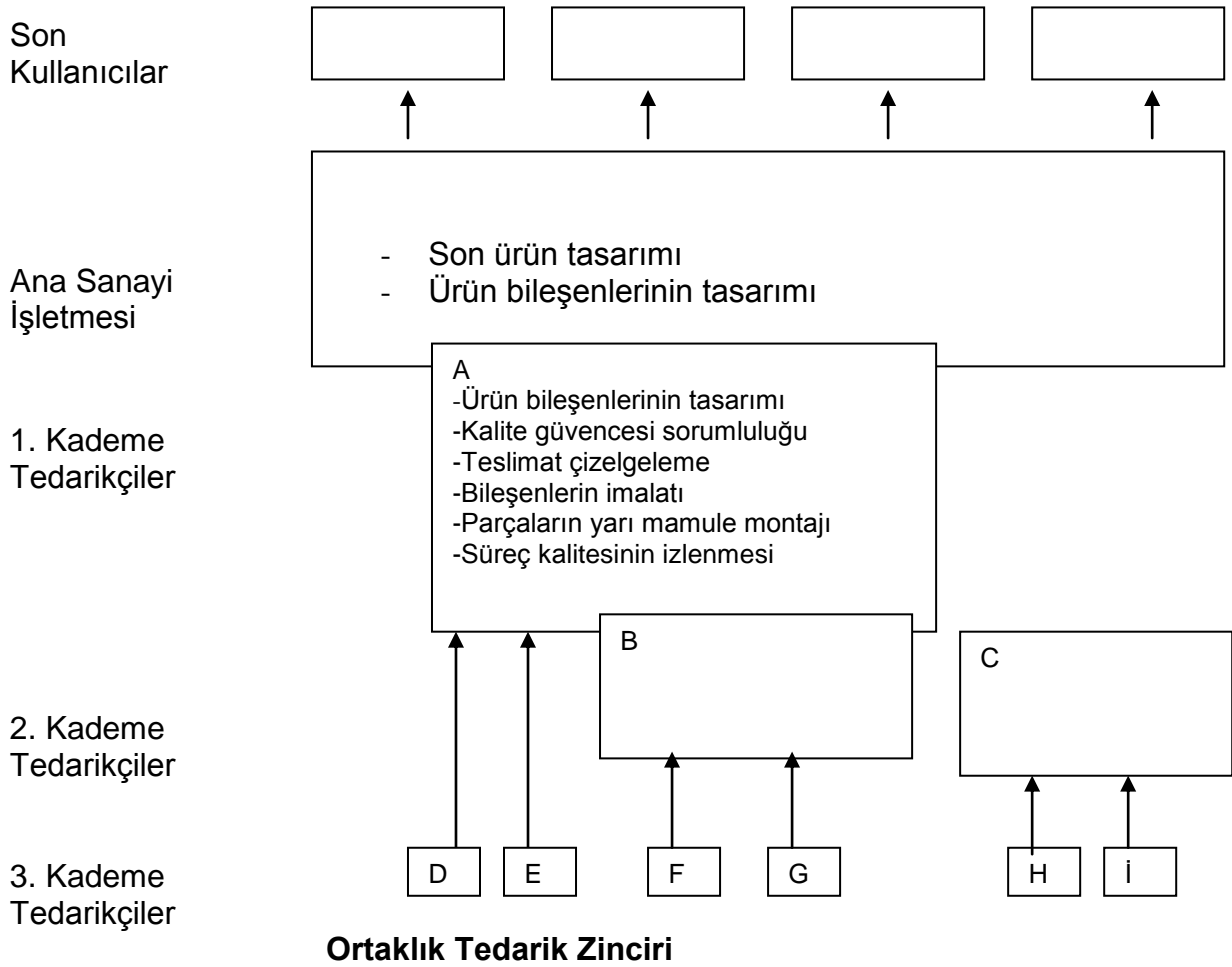
KLASİK YAKLAŞIM	TZÜ YAKLAŞIMI
Giriş muayenesi ile performans değerlendirme	Yan sanayi denetimleri ile performans değerlendirme
Problem çıktıkça tepki ve çözüm	Problemleri önlemeye yönelik sistemler
Ayrı kamplarda problem çözme	Ortak (ana-yan sanayi) problem çözme

Endüstriyel İlişkilerin Değişimi

TZÜ sisteminde ana sanayici ile tedarikçiler arasındaki ilişki çok önemlidir. Ana sanayi işletmesi daha az sayıda tedarikçi ile daha yakın ve daha uzun dönemli bir ilişki biçimi geliştirmek zorundadır. Klasik tedarikçi ilişkileri “**ortaklık tedarik zinciri**” olarak yeniden düzenlenmiştir. Bilgi transferi açısından bu yeni tedarikçi sistemi iki taraf içinde kazançlar sağlamaktadır.

Ana sanayici kalite yönetimi, değer mühendisliği, maliyet muhasebesi, teknolojik bilgi ve deneyimini ilk kademe tedarikçilerine aktarır. İlk kademe tedarikçiler de zincirdeki diğer tedarikçilere bu bilgi birikiminin yayılmasını sağlarlar. Ana sanayici yenilikler ve maliyet indirimi konularında tedarikçilerden gelecek öneriler doğrultusunda bazı kazançlar elde ederler.





Juran, daha önceleri satın almacılar ile tedarikçilerin birbirlerine muhalif olduklarını, hatta satın almacıların tedarikçileri girdi kontrolü esnasında hatalı ürünleri saklamaya çalışan potansiyel suçlular olarak gördüklerini söyler. Bugün ise anahtar kelimenin “**ortaklık**” olduğunu, iki tarafın da karşılıklı yarar sağlamak için birbiriyle yakın ilişkiler içinde olmaları gerektiğini vurgular.

Tedarikçi sayısının azalması, tedarikçilerden sağlanan malların kontrol edilmesini kolaylaştıracak ve üretim prosesini yavaşlatacak bir değişkenliğe sahip olmayacaktır. Tedarikçi sayısı azaltıldıktan sonra **tedarikçilere** ve **kuruluşa** bazı **görevler** düşmektedir:

- Tedarikçi daima kalite, fiyat ve teslim sisteminde daha iyiye varmak için çaba göstermelidir.
- Kuruluş önerileri ile tedarikçilerine yol göstermeli, tedarikçinin istediği gerekli yardımı sağlamalıdır.
- Tedarikçi ile gelecekte de tam bir güvenle iş yapılıp yapılamayacağı sürekli incelenmelidir.

- Kuruluş, tedarikçisinde olup bitenden haberdar olmalı ve sorumlu kişilerle sürekli bağlantı kurulmalıdır.
- Kuruluş, tedarikçisinin sorunlarını çözmesine yardımcı olmalı, bu amaçla ortak ekipler kurulmalıdır. Kalite konularında çalışacak bu ekiplerin kurulması hem kuruluş hem de tedarikçi açısından yararlıdır.
 - Tedarikçi; alıcı ile daha iyi bir ilişki kurma, daha iyi bir ürün sağlama ve rekabette güçlenme olanağı bulur.
 - Kuruluş da son müşterinin isteklerini tam olarak karşılayan kalitede ürün üretebilir.
 - Ortak ekipler tedarikçi ve kuruluş arasında artan iletişim demektir. İki taraf birbirlerinin nasıl çalıştıklarını daha iyi anlarlar, aralarındaki güven ortamı artar.

Tüm söylenenler iç tedarikçi ilişkilerine de tümüyle yansıtılabilir. İç müşteri ve tedarikçilerin de bölümler arası kalite sorunları üzerinde çalışmak için ortak ekipler kurmaları desteklenmelidir. İç tedarikçiler arasında da karşılıklı ziyaretler yapılmalıdır. Bazı kuruluşlarda benzer iş yapan kişilerin birbirleriyle hiç ilişkileri olmamış olabilir. Birbirleriyle ilişkili iş yapanlar kaliteyle ilgili konuları görüşmek üzere sık sık bir araya gelmelidir.

TEDARİKÇİ İLE BAĞLANTI KURMADAKİ AMAÇLAR

Her kuruluşun farklı amaçları vardır. Bazılarına göre kalite fiyattan daha önemlidir. Bazıları da satın alma kararının verilmesinde en önemli faktörün hala fiyat olduğunu kabul ederler. Ama pek çok örgütün satın alma konusunda birbirine benzer inanç ve amaçları bulunur. Bu amaçlardan bir tanesi müşteri ile tedarikçinin yukarıda belirtildiği gibi uzun erimli ortaklıklar kurarak karşılıklı menfaatlerin iyileştirilmesine yönelik, değişiklik planları yapmasıdır. Bu değişiklik planları aşağıdaki kriterleri içermelidir:

• Katma değer yaratmayan işlem basamaklarının elemine edilmesi

Hem tedarikçi, hem de müşteri satın almaya ilişkin süreç ve alt süreçlerini kontrol altında tutarak katma değer yaratmayan işlem basamaklarını ortadan kaldırabilir. Bu işlem her iki ortağında yararınadır. Örneğin, bir ihtiyaç bildirim sürecinde bir çok onay gerektiren işlem basamakları varsa bu basamakların gerçekleşmesinin tamamlanması siparişin verilmesinin gecikmesine neden olacaktır. Bu durum müşteri için bir olumsuzluktur. Çünkü ihtiyacın onaylanması sürecinde, üretimin durmaması için fazla stokla çalışmak gerekecektir. Bu, tedarikçi için de olumsuz bir durumdur. Çünkü müşteri gereksinimlerine cevap verebilmesi için zamanı çok daralmıştır. Bu durumda satın alınacak ürün ve hizmetlerin toplam maliyeti yükselecektir.

Kuruluşlar tedarikçi katma değerini yükseltmeye yönelik faaliyetlerde bulunabilirler:

FAALİYET	KATMA DEĞER
Tedarikçi Eğitimleri	Ortak iyileştirme Toplam kalite çalışmalarına entegrasyon
Düzeltilici faaliyet istekleri	Uygunsuzlukları raporlandırma iyileştirme
Tedarikçi değerlendirme ve ödüllendirme	Performans gelişmelerini izleyerek değerlendirme Gelişmeleri izleme
Tedarikçi günü	Politika ve stratejilerin paylaşımı Bilgilendirme
Tedarikçi denetimi	Performansların yerinde izlenmesi Değerlendirme
Kuruluş çalışanlar anketi	Hizmet temin edilen tedarikçilerin değerlendirilmesi
Tedarikçi ziyaret ve toplantıları	Karşılıklı görüş alışverişi
Ortak çalışmalar	Ortak iyileştirmeler Tasarım çalışmaları
Tedarikçi anketi	Beklentilerin öğrenilmesi

- **İsrafın elemine edilmesi**

Tedarikçi ve müşteri kendi örgüt yapıları içerisinde israfı azaltabilirlerse bunun yansımaları toplam maliyetlerin düşmesinde görülecektir. Bu da yararın paylaşılması anlamına gelir.

- **Tedarik süresinin kısaltılması**

Bu özellik "Tam Zamanında Üretim" (JIT) modelini uygulayan şirketler için çok önemlidir. Eğer tedarikçi, müşteri tarafından gereksinim duyulan ürünün temin süresini kısaltabilirse bundan müşteri bir çok yönlerden yararlanacaktır. Müşteri gereksinim duyduğu ürünleri küçük parti büyüklüklerinde alacak, üretim sürecinin başlaması ile bitiş arasındaki süre kısalmaya başlayacak, stoklama maliyetleri düşecektir. Bu iyileştirmelerin yararları her iki taraf arasında paylaşılacaktır. Çünkü müşteri yeni satın alma sözleşmelerinin yapılması sırasında bu tür tedarikçileri tercih edecektir.

- **Elektronik veri değişimi**

Elektronik veri değişimi son yıllarda oldukça yaygın olarak kullanılan ve kuruluşlar arasında iletişim sağlayan yeni bir metodolojidir. Bu metodoloji sayesinde şirketler ticari işlemlerini standart hale getirerek bilgisayar sistemleri aracılığıyla iletişim

kurarlar. Bunun anlamı da, daha az işgücü kullanarak sipariş hazırlamak ve sipariş bedellerin ödenmesi gibi işlemlerin sürelerini kısaltmaktır. Ayrıca müşteri isteklerine verilecek cevap süreleri kısalacak ve sonuçta tedarik sürecinin katma değer yaratmayan işlem basamakları ortadan kalkacaktır.

- **Sürekli süreç iyileştirme**

Tedarikçi ve müşteri birbirlerinin süreçlerinin iyileştirilmesi için ortak bir çaba harcayacaktır.

- **Sonuçların geri bildirimi**

Bir sürecin amacına ulaşabilmesi için süreç performans kriterlerinin tanımlanması gerekir. Bu kriterler ölçülmeli, sonuçlar analiz edilmeli ve elde edilen bulgular yönünde hareket edilmelidir. Bu geri bildirim yapılmadığı takdirde süreç ile ilgili yapılması gereken değişiklik ve iyileştirmeler gerçekleştirilemez.

AR-GE 'YE DAYALI TEDARİKTE TKY YAKLAŞIMI

- Yeni bir ürünün önerilmesinden, tüketiciye ulaşmasına kadar devam eden tedarik sürecinde en önemli prensip kullanıcı değeridir.
- Müşteri ihtiyacının müşteri ile birlikte tartışılarak belirlenmesi ve dokümante edilmesi gerekir.
- Ürünün tasarımı, üretimi ve teslimat sonrası hizmetler konularında tedarikçi ve müşteri müşterek iyileştirme ekipleri oluşturmalıdır.

Konusunda en başarılı olan tedarikçiler incelendiğinde bunların **müşteri odaklı** oldukları görülmektedir.

Müşteri odaklı olmak demek;

- Ürünü zamanında teslim etmek
- Müşteri istek ve beklentilerine uygun üretim yapmak
- Ürün ömür maliyetini (ürünün kullanımı sırasında ortaya çıkan sorunların giderilme maliyeti) minimize etmek

demektir.

Diğer tedarikçiler ise **dahili odaklı** olanlardır.

Dahili odaklı demek;

- Karlılığı artırmak
- Yatırımların geri dönüş oranını azaltmak
- Pazar payını artırmak

demektir.

Bir tedarikçi müşteri odaklı ise dahili odaklı olmanın tüm getirilerine doğrudan sahip olur.

BÜTÜNLEŞMİŞ TASARIM- TESLİMATIN (BTT) 3 ANA İLKESİ

1. Müşteri istek ve değerlerine odaklanmak
2. Çok fonksiyonlu takımların oluşturulması
3. Projelerin planlanması

Müşteri istek ve değerlerine odaklanmak

- Müşteri değeri ve önceliklerinin belirlenmesi.
- Planlı ve kontrollü metot ve prosedürlerin hazırlanması
- Proje sonuçlarının ve karar alma yöntemlerinin kayıt altında tutulması

SATINALMANIN 3 EVRESİ

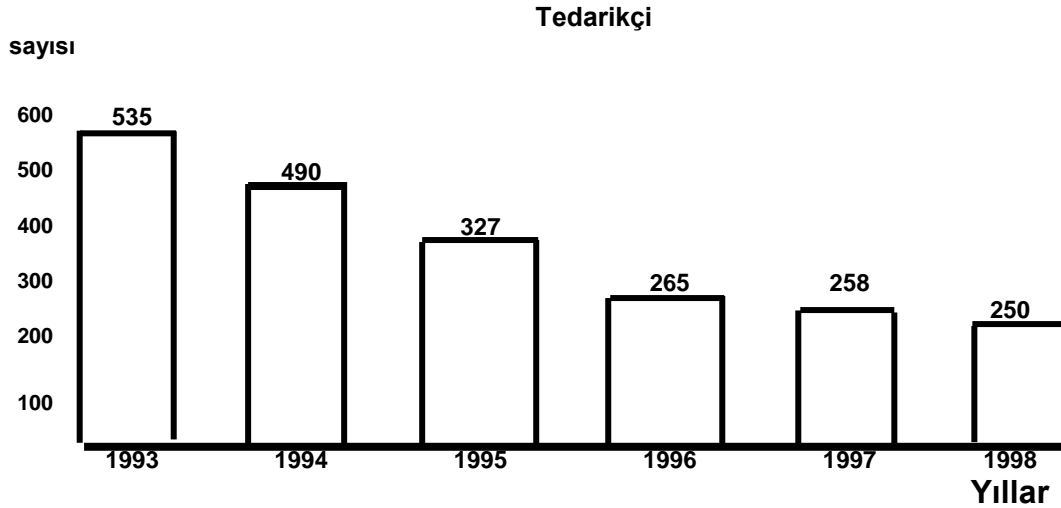


Stratejik tedarik yönteminin gerekleri

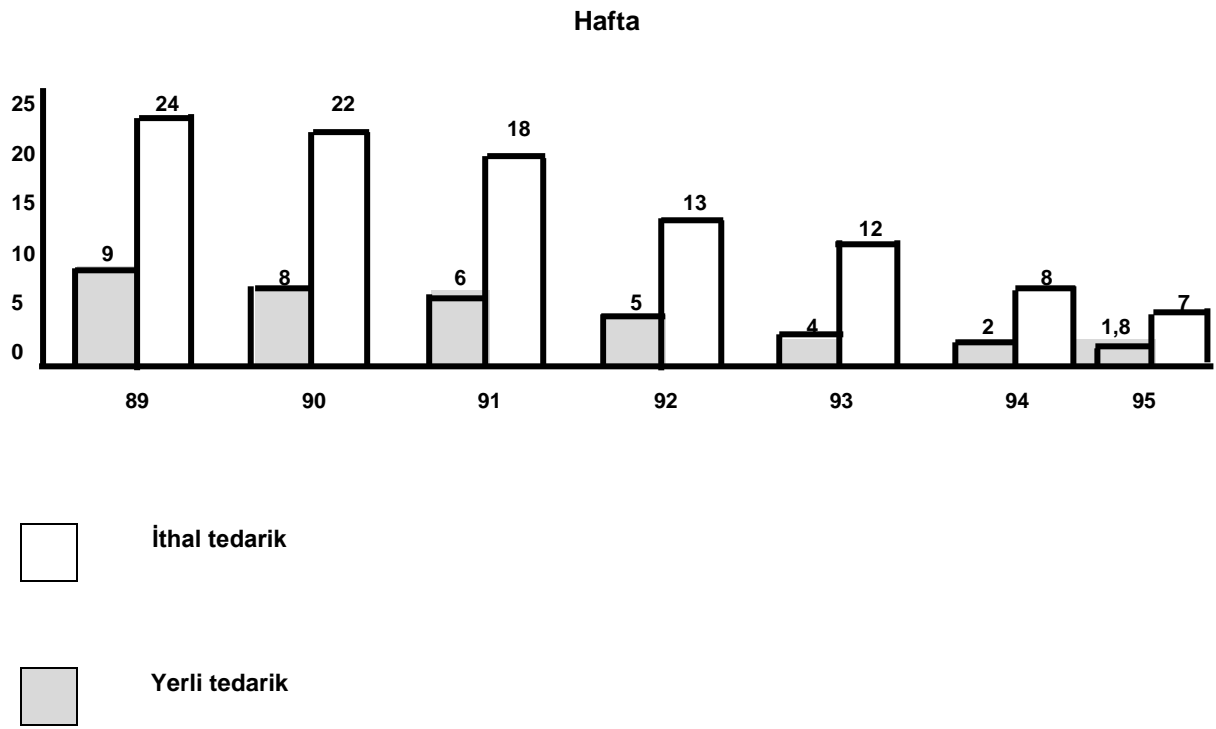
- Uzun erimli karşılıklı adanmışlık
- Kalıcı ve istikrarlı hedefler
- İddialı performans beklentileri
- Sürekli süreç ölçme ve iyileştirme
- İki yönlü iletişim
- Dürüst ticari yaklaşımlar
- Aktif tedarikçi destekleme programları
- Tedarikçileri “ tedarikçi zinciri sürecinin” bir parçası olarak kabul etmek
- Pazar tahminlerini paylaşmak
- Tüm tarafların kazanması

STRATEJİK TEDARİK YÖNTEMİNE İLİŞKİN BAZI GÖSTERGELER (NETAŞ ÖRNEĞİ)

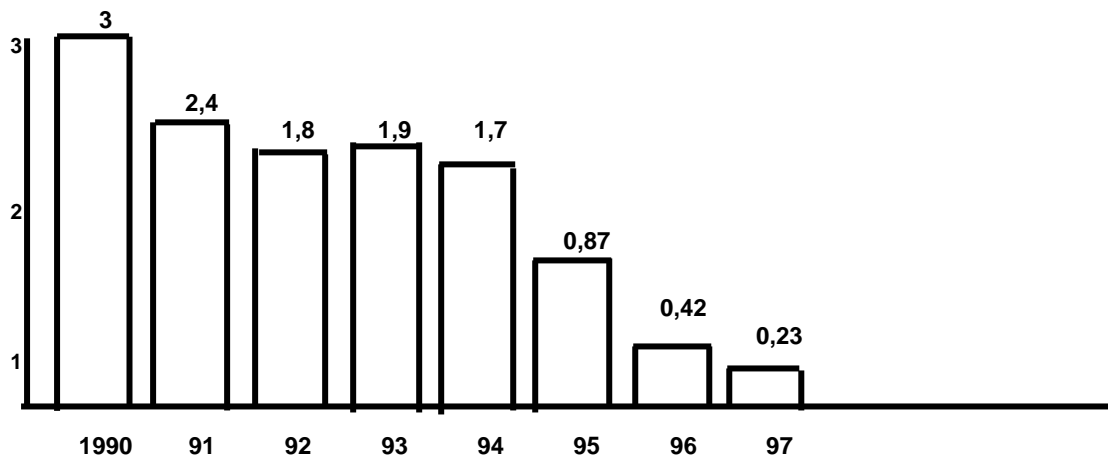
- YIL BAZINDA TOPLAM TEDARİKÇİ SAYISINI AŞAMALI OLARAK AZALTMAK



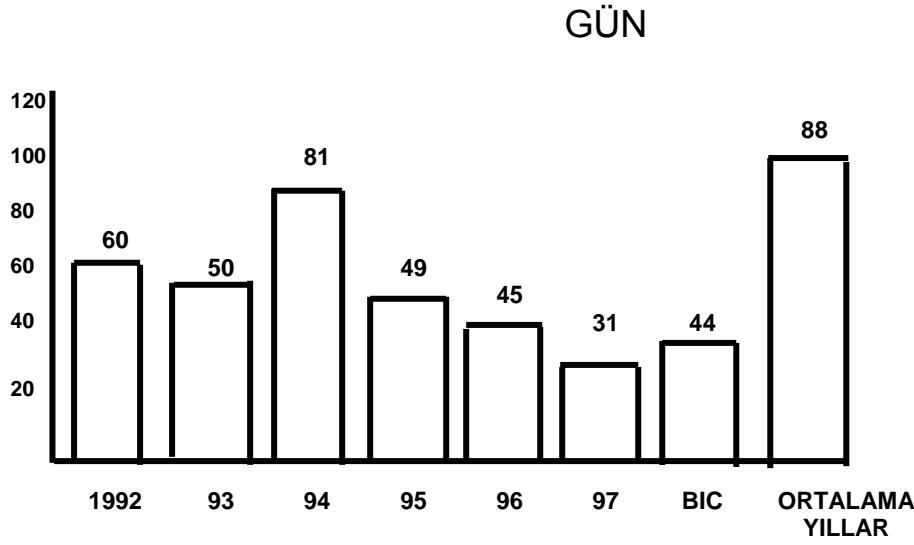
- MALZEME TEMİN SÜRELERİNİ KISALTMAK**



- GİRİŞ KONTROL RED ORANLARINDA AZALMA**



- **ENVANTER GÜN SAYISINDA/STOKLAMA MALİYETİNDE DÜŞME**



KURULUŞ-TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİN AŞAMALARI

Dış kaynaklardan alınan tüm malzeme ve hizmetlerin, kendisinin olduğu kadar müşterilerin de gereksinimlerini tam olarak karşılaması kuruluşun sorumluluğundadır. Bu nedenle satın alma faaliyeti uygun bir şekilde denetlenmelidir:

- Bağlantı yapılmadan önce ön değerlendirme
- Sözleşmeye bağlandıktan sonra periyodik incelemeler ve performansın izlenmesi

ISO 9001'in 4.6 "Satın alma" maddesi uyarınca kuruluş,satın aldığı tüm ürünlerin belirlenen koşullara uygunluğunu güvence altına almak için aşağıda belirtilen konularda gereksinim duyulan yazılı ve güncel prosedürleri hazırlamalıdır:

- Tedarik kaynaklarının saptanması
- Tedarikçi firmaların değerlendirilmesi ve yeterlilik araştırmasının yapılması
- Değerlendirme sonuçlarının raporlanması
- Belirlenen aksaklıklarla ilgili düzeltici ve önleyici faaliyet talebinde bulunulması
- Nitelikli ve güvenilir firmaların seçiminin yapılması
- Tedarikçi firmalarla ilgili bir bilgi bankasının oluşturulması ve bunun güncel olarak tutulması

- Satın alma işlemlerine esas olacak verilerin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması
- Gerekli görülen şartname ve istek taleplerinin eksiksiz olarak hazırlanması
- Satın alınan ürün ve hizmetlere ilişkin doğrulama işlemlerinin uygulanması
- Kayıtların güvence altında tutulması

Böylece yapılan satın alma faaliyetlerinin planlı ve kontrollü olarak bir sistem içinde gerçekleşmesi sağlanır.

ISO 9000:2000 organizasyonel performansın iyileştirilmesi için sekiz kalite yönetim ilkesi tanımlamıştır. Bunlar, organizasyonlarda sürdürülebilir başarıya ulaşılması için hazırlanmıştır:

- Müşteri odaklı organizasyon,
- Liderlik,
- Çalışanların katılımı,
- Süreç yaklaşımı,
- Sürekli iyileştirme,
- Karar almada gerçeklere dayalı yaklaşım,
- Karşılıklı yararların sağlanması için tedarikçilerle kurulan ilişkiler. (Ürün, süreç ve sistemleri iyileştirmek ve geliştirmek amacıyla karşılıklı koşulları belirliyerek tedarikçilerle stratejik ortaklıklar veya işbirlikleri kurmak. Sürekli iyileştirme ve müşteri tatmini ile dürüst ve sorumlu bir güven tesis etmek.)

Karşılıklı Yararların Sağlanması İçin Tedarikçilerle Kurulan İlişkiler

Organizasyon ve onun tedarikçileri birbirlerine bağımlıdır ve karşılıklı yarar sağlamaya dayalı ilişki, onların yeteneklerini ve değer yaratma özelliklerini artırır.

Bu ilkenin uygulanması organizasyonun aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmesini gerektirir:

- Önemli tedarikçilerin tanımlanması ve seçilmesi,
- Organizasyon ve toplum için kısa erimli kazançlar ile uzun erimli konuların dengelenerek tedarikçilerle ilişki kurulması,
- Açık ve net bir iletişimin yaratılması,
- Ürünlerin ve süreçlerin birlikte geliştirilmesi ve iyileştirilmesinin başlatılması,
- Müşteri gereksinimlerinin, müşterilerle açık bir şekilde anlaşılabilir olarak belirlenmesi,
- Enformasyonun ve geleceğe yönelik planların paylaşılması,
- Tedarikçilerin iyileştirme faaliyetlerinin ve başarılarının takdir edilmesi.

Bu ilke aşağıdaki konularda yararlı bir şekilde uygulanabilir:

- **Politika ve strateji oluşturulması:** Stratejik ittifakların veya tedarikçilerle ortaklıkların geliştirilerek rekabetçi bir avantaj yaratılması.

- **Amaç ve hedef belirlemek için:** Amaç ve hedeflerin daha iddialı olması için tedarikçilerin başlangıçtan itibaren katılımlarının sağlanması.
- **Operasyonel yönetim için:** Tedarikçiler ile, güvenilir, zamanında ve kusursuz teslimatlar sağlamalarına yönelik, ilişkilerin yaratılması ve yönetilmesi.
- **İnsan kaynakları yönetimi için:** Tedarikçi eğitimleri ve ortaklığın iyileştirilmesi yoluyla, tedarikçi yeterliklerinin geliştirilmesi ve artırılması.

ISO 9001:2000 7.4 “Satın alma” maddesi uyarınca kuruluş, satın alınan ürünün, satın alma gerekliliklerine uygunluğunu sağlayacaktır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrol yöntemlerinin türü ve boyutu, satın alınan ürünün bir sonraki ürün gerçekleştirme işlem basamağı veya nihai ürün üzerindeki etkisine bağlı olacaktır.

- Kuruluş tedarikçilerini, organizasyon gerekliliklerine uygun ürün sunma yeteneğine göre değerlendirecek ve seçecektir. Tedarikçiler için seçme, değerlendirme ve yeniden değerlendirme kriterleri belirlenecektir. Değerlendirmelerin sonuçları ve değerlendirme sonrası ortaya çıkan herhangi bir faaliyetin kayıtları korunacaktır
- Satın alma enformasyonu, satın alınan ürünü, uygun olduğunda, aşağıdakileri içerecek şekilde açıklayacaktır:
 - ürün onayı, prosedürler, süreçler ve ekipman gereklilikler
 - personelin kalifikasyonu için gereklilikleri
 - kalite yönetim sistemi gereklilikleri
- Kuruluş, tedarikçi ile iletişime geçmeden önce, belirli satın alma gerekliliklerinin tam olmasını sağlayacaktır
- Kuruluş, satın alınan ürünün, tanımlanmış satın alma gerekliliklerini karşılamanın sağlanması için, gerekli olan muayene ve diğer faaliyetleri belirleyecek ve uygulayacaktır
- Kuruluş veya müşterisinin, doğrulama faaliyetlerini tedarikçinin işyerinde yapmayı amaçlaması durumunda, organizasyon, satın alma enformasyonunda istenen doğrulama düzenlemelerini ve ürünün serbest bırakılma yöntemini belirtecektir

Satın Alma Süreci

Organizasyondaki satın alma süreci, satın alınan ürünlerin satın alma gerekliliklerine uygunluğunu sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Süreç, satın alma enformasyonunun hazırlanmasından başlar, satın alınan ürünün doğrulanmasıyla biter. Satın alma sürecinin önemli bir aşaması, tedarikçilerin seçilmesi, değerlendirilmesi ve yeniden değerlendirilmesidir. Organizasyon, bu konulara ilişkin olarak **kriterleri** belirlemeli ve yaptığı uygulamaların kayıtlarını saklamalıdır.

Satın alma süreçleri belirlenirken aşağıdakiler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Satın alınacak ürünün spesifikasyonlarının ve gereksinimlerinin zamanında, etkili ve doğru olarak tanımlanması
- Tedarikçi seçme, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi
- Ürün performansı (kalitesi), fiyat ve teslim süresi gibi kriterler göz önünde bulundurularak satın alma kararlarının verilmesi

- Satın alınan ürünlerin doğrulanması için organizasyonun belirleyeceği kriterler
- Satın alınan ürünün gerekliliklerden sapmasının kontrolü
- Satın alınan ürünlerde uygunsuzluk ortaya çıkması durumunda garanti gerekliliklerine uygun olarak değiştirmelerin yapılması
- Ürün tanımlanması ve izlenebilirliği
- Ürünün korunması
- Özgün tedarikçi süreçleri
- Tedarikçi ve ortaklık düzenlemeleri için, sözleşme yönetimi konusuna önem verilmesi
- Lojistik gereklilikler
- Tedarikçilerin iş yerlerine erişim ve tedarikçi geliştirme
- Kayıtları da içeren dokümantasyon
- Ürün sevkiyatı, tesis kurma veya uygulama geçmişi
- Satın alınan ürünle ilgili risklerin tanımlanması ve azaltılması.

Satın alma işlemlerinin planlı ve kontrollü bir biçimde yapılabilmesi için aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- Tedarik kaynaklarının saptanması
- Tedarikçi firmaların değerlendirilmesi ve yeterliliklerinin araştırılması
- Değerlendirme sonuçlarının rapor edilmesi
- Gerekliliklerin iletilmesinin optimize edilmesi için, tedarikçilerle elektronik bağlantı kurulması konusunun dikkate alınması
- Saptanan yetersizliklere ilişkin düzeltici faaliyet talebinde bulunulması
- Nitelikli ve güvenilir tedarikçi firmaların seçiminin yapılması
- Tedarikçi firmaların performanslarına ilişkin veri tabanının oluşturulması ve bunların güncel olarak tutulması
- Satın alma faaliyetlerine esas olacak verilerin, açık ve anlaşılabilir bir şekilde tanımlanması
- Gerekli görülen şartname ve istek taleplerinin, eksiksiz olarak hazırlanması
- Satın alınan malzemelere ilişkin, doğrulama işlemlerinin uygulanması
- Kayıtların hazırlanması ve muhafaza edilmesi
- Yukarıda belirtilen tüm faaliyetlere ilişkin yetki ve sorumlulukların tanımlanması

Tedarikçi süreçlerinin ve ürün spesifikasyonlarının gereklilikleri, mevcut tedarikçi bilgisinden faydalanmak için tedarikçilerle birlikte geliştirilmelidir. Organizasyon aynı zamanda, organizasyonun satın alma süreçlerinin etkinliğini ve etkililiğini iyileştirmek için, ürünleriyle ilgili satın alma sürecine tedarikçileri de dahil etmelidir. Bu uygulama organizasyonun stok yönetimi ve kontrolüne de yardımcı olacaktır.

Organizasyon, spesifikasyonlara uygunluğunu göstermek için satın alınan ürünün doğrulanması ile uygunsuzlukların tedarikçilere iletilmesi ve gerekli işlemin yapılmasına yönelik kayıt gereksinimini tanımlamalıdır.

Tedarikçi kontrol sürecine girdi olarak aşağıdakiler örnek olarak verilebilir.;

- ilgili deneyimlerin değerlendirilmesi,
- rakiplere göre tedarikçilerin performansı,
- satın alınan ürünün kalitesinin, fiyatının, teslimat performansının ve problemlere karşılık verme durumunun gözden geçirilmesi,

- istenilen ürünleri programa uygun olarak etkili ve etken bir şekilde temin etmeye yönelik potansiyellerinin değerlendirilmesi ve tedarikçi yönetim sistemlerinin denetimi,
- tedarikçinin müşteri memnuniyetine ilişkin olarak referanslarının ve mevcut verinin kontrolü,
- tedarikçinin varlığını tedarik ve işbirliğinin amaçlanan süresi boyunca sürdürmesinin güvence altına alınması için finansal durumunun değerlendirilmesi,
- tedarikçinin tekliflere, ihalelere cevap vermesi ,
- tedarikçi hizmetleri, tesis kurma ve destekleme yeterliliği ve gerekliliklerin karşılanmasındaki geçmiş performansı,
- tedarikçilerin ilgili yasa ve tüzük gerekliliklere ilişkin bilgi sahibi olmaları ve bunlara uymaları,
- tedarikçinin yeri ve kaynakları da dahil olmak üzere lojistik yeterliliği, ve
- tedarikçinin saygınlığı, toplumdaki rolü ve toplum içindeki algılanış biçimi.

Yönetim, tedarikçinin başarısız olması durumunda, organizasyonun performansını sürdürmek ve müşterileri memnuniyet etmek için gerekli önlemleri dikkate almalıdır.

Satın Alma Enformasyonu

Satın alma dokümanlarının (Sipariş Formu) içermesi gereken enformasyona örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- Satın alınacak olan ürün ve hizmetin
 - Tipi, ve
 - Sınıflandırılması
- Gerekli olan teknik özellikler,
- Ortam ve çevre koşulları,
- Muayene, ölçme ve deney koşulları ile ilgili yöntemler,
- Kabul kriterleri,
- İstenen standardın adı, numarası ve tarihi,
- Teslim ve sevk durumu,
- İdari ve hukuki esaslar,
- Bakım ve teknik destek hizmetleri,
- Personelin kalifikasyon gereklilikleri.

Organizasyon, tedarikçi ile iletişime geçmeden önce, satın alma gerekliliklerinin daha önceden tanımlandığı gibi, tam olmasını sağlayacaktır

Satın Alınan Ürünün Doğrulanması

Satın alınan ürünün uygunluğunun sağlanması için, gerekli faaliyetler ve uygulama süreci tanımlanmalıdır. Doğrulama faaliyeti aşağıdaki konuları içerir:

- Teslim alınan ürün ve /veya hizmet ile, satın alma verilerinin karşılaştırılması.
- Spesifikasyon ve şartnamelere göre uygunluğun değerlendirilmesi.
- Ürün ve/veya hizmetin daha sonraki süreçlerde onaylanması kaydıyla serbest bırakılması.

- Sipariş veya sözleşmelerde açık olarak belirtilmiş olan satın alma verilerinden olan sapmalar hakkında tedarikçi ile iletişim kurulması.

Satın alınan ürün ve/veya hizmet, tedarikçi mahallinde doğrulama faaliyetlerini de içerecek şekilde doğrulanmalıdır.

ADAY KALİTE DEĞERLENDİRME TALEBİ

Amaç: Potansiyel tedarikçi / taşeronların belirlenen kalite koşullarını sağlamak için yeterli kapasitede olup olmadıklarının değerlendirilmesi

Form: Tedarikçi / taşeron Adayı Değerlendirme Talebi

Değerlendirme: Kalite Güvence Bölümü

Sonuç: Talebin reddi / Denetim planlama

Değerlendirme ya da denetlemeye başlamadan önce tedarikçi / taşeronun geçmiş hakkında bilgi sahibi olunması gerekir. Tedarikçinin yerinde ziyaretinden önce kalite sistem değerlendirmesini kolaylaştıracak konular mutlaka belirlenmelidir. Değerlendirme hazırlıklarında aşağıdaki noktalar özellikle dikkate alınmalıdır:

- Firmanın mevcut performansı
- Girdi kalite kontrol kayıtları
- Düzeltici faaliyet talepleri ve sonuçları
- Satın alma kayıtları
- Spesifikasyonlar
- Satın almayı yapan bölümün görüşleri
- Diğer firmaların görüşleri

Kuruluş, tedarikçisinin geçmişini ve ürünlerini tanıdığı ölçüde tedarikçiden saygı görür. Tedarikçi, kuruluşun sadece teftiş amacıyla ziyaret yaptığını düşünmemelidir. Kuruluş ve tedarikçilerin birbirlerine karşı klasik düşünce eğilimleri ve psikolojileri vardır:

Kuruluş:

- Kendini sipariş ettiği malzeme konusunda uzman görür
- Taleplerini dikte ettirme eğilimi taşır
- Alternatif üreticinin çok olduğunu düşünür

Sonuç; **tek taraflı bir ilişkidir.**

Tedarikçi:

- Spesifikasyonlardan sapma yollarını çabuk öğrenir
- Yetersizlik olarak nitelendirileceği endişesiyle sözleşmeden önce kuruluşla sapma aralığı üzerinde görüşmez

- Zaman kısıtlaması tedarik ettiği ürün / hizmette sapmaya neden olur

Sonuç: **fazla maliyet, geç teslim, spesifikasyondan sapma.**

Tek taraflı ilişkiden ve fazla maliyet, geç teslim, sapmalardan kaçınmak için ilişkilerin karşılıklı güven, açıklık ve sağlıklı bilgi alış-verişi üzerine oturtulması gerekir.

Tedarikçi kuruluşlarla olan ilişkilerde mutlaka gözetilmesi gereken konular vardır:

- **Davranış** : Karşılıklı saygıya dayandırılmalı
Çatışmalardan arındırılmalı
- **Amaca uygunluk** : İki tarafta sözleşme kurallarına uymalı
İki tarafta tatmin edici hizmet / ürüne ulaşmayı amaçlamalı
- **Açıklık** : Ürün tam olarak tanımlanmalı
- **Karşılıklı anlaşma**: İlgili kişilerin doğrudan temas olanağı olmalı

ADAY KALİTE DENETİMİ

Amaç: Potansiyel tedarikçi / taşeronların kalite sistemlerini yerinde incelemek.

Form: Tedarikçi / Taşeron Adayı Kalite Denetimi (Kontrol Listesi)

Değerlendirme:Kalite Güvence, Satın Alma, Mühendislik Bölümleri

Sonuç: Denetimin yapılması.

Yeni bir tedarikçi söz konusu olduğunda kuruluş müşterilerinin gereksinimlerini karşılamak için birlikte çalışacakları tedarikçi / taşeron firmaların kalite sistemlerini değerlendirmelidir. Sistemin değerlendirilmesi istenen kalitede hizmet / ürün alınmasını sağlayacak prosedürlerin uygulanmasına yarar. Bu değerlendirme yerinde inceleme ile yapılır.

Denetim sırasında kalite güvence sistemlerini irdelemeye yönelik soru (kontrol) listesi kullanılmalıdır. Değerlendirme ve denetim, nihai ürün / hizmetin kalitesini etkileyebilecek tüm faaliyet alanlarını ve uygulamaları kapsamalıdır. Kontrol listesindeki sorular aşağıdaki konu başlıkları altında toplanabilir:

- Kalite güvence sistemi
- Giriş kontrol
- Malzeme gözden geçirme
- Proses kontrol
- Son kontrol
- Ölçüm cihazları ve test ekipmanları
- Depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkiyat kontrolü

- Ürün tanımı ve izlenebilirliği
- Uygun olmayan ürünler (Düzeltilici ve önleyici faaliyetler)

Soru listesi denetçinin planlı ve kayıtlı çalışmasını sağlar ve istenen kalite sistemi esaslarının tedarikçi tarafından anlaşılmasına yardımcı olur. Soru listesi:

- Değerlendirmeden önce hazırlanmalıdır
- Tedarikçiye denetim öncesinde gönderilmelidir
- Denetçiler tarafından denetim öncesinde gelen cevaplarıyla birlikte gözden geçirilmelidir
- Her iki tarafın da anlayacağı yalınlıkta olmalıdır
- Tüm denetçiler tarafından aynı şekilde anlaşıldığı teminat altına alınmalıdır

Kalite denetiminde incelenecek konuların yanı sıra aşağıdaki noktalar da dikkate alınmalıdır:

- Tedarikçi alıcının yönetim ilkelerini bilmeli ve işbirliğine hazır olmalıdır
- Tedarikçinin, diğer firmalarca da saygınlığı olan tutarlı bir yönetim sistemi olmalıdır
- Tedarikçi, üretim miktarını kontrol edebilmeli ya da gerekli üretimi karşılayacak şekilde yatırım yapma olanağına sahip olmalıdır
- Tedarikçinin kuruluş sırlarını kötüye kullanmayacağı kesin olmalıdır

Tedarikçilere yapılacak **ziyarete** aşağıdaki içerikte bir denetim planı uygulanabilir:

- Açılış toplantısı
 - İki tarafın katılımcılarının birbiriyle tanışması
 - Değerlendirmenin gelecekteki ilişkiler açısından öneminin açıklanması
 - Ziyaret amacının paylaşılması
 - Denetimin kapsamının ve uygulama biçiminin özetlenmesi
 - Soru listesinin kullanımı hakkında bilgi verilmesi
 - Ziyarettten ne tür sonuçlar beklendiğinin belirtilmesi
 - Sonuçların nasıl raporlanacağına bildirilmesi
- Kontrol listesi kullanılarak denetimin yapılması
- Kapanış toplantısı
 - Denetim sonunda elde edilen bulguların firma temsilcilerine aktarılması
 - Belirlenen kuvvetli ve zayıf yönlerin önem sırasına göre aktarılması
 - Uygunsuzluklar için yazılı düzeltici faaliyet talebinde bulunulması

ADAY KALİTE DEĞERLENDİRME RAPORU

Amaç: Denetim sonuçlarının raporlanması ve kalite değerlendirmelerinin yapılması

Form: Tedarikçi / Taşeron Adayı Kalite Değerlendirme Raporu

Değerlendirme: Kalite Güvence Bölümü

Sonuç: Kalite Değerlendirme Raporu Kabul / Red / Şartlı kabul
Onaylanmış Tedarikçi / Taşeron Listesi

Raporun olumlu olması durumunda listeye giren tedarikçilere bundan sora periyodik denetimler yapılır.

Değerlendirme çalışmaları bir kıstasa göre yapılmalı ve yeterli görülen firmalarla çalışılmalıdır. Değerlendirme konuları:

- Ürün / hizmetin kalite gereksinimlerini karşılama yetenekleri
- Gerekli teknolojik düzeylerde makine, takım ve insan gücünün varlığı
- Ticari ve finansal varlıklar
- Üretim / hizmet kapasiteleri ve belirtilen teslimat programlarına uyabilme yetenekleri
- Kalite güvence sistemlerinin etkinlikleri

Juran'a göre; tedarikçinin kalite güvence sistemini garanti edecek 9 ana faaliyet aşağıdaki gibi olmalıdır:

1. Ürün / hizmet kalite şartları tanımlanmalıdır
2. Alternatif tedarikçiler değerlendirilmelidir
3. Tedarikçiler seçilmelidir
4. Ortak kalite planlama faaliyetleri yönetilmelidir
5. Kontratın uygulanmasında tedarikçi ile ortaklaşa çalışılmalıdır
6. Şartlara uygunluğun kanıtları toplanmalıdır
7. Onaylı (kalifiye) tedarikçiler sertifikalandırılmalıdır
8. Gerektiğinde kalite iyileştirme programları uygulanmalıdır
9. Tedarikçi kalite düzeyi puanlamaları oluşturulmalı ve kullanılmalıdır

TEDARİKÇİ PROSES BELGELENDİRME

Amaç: Tedarikçinin özel proseslerinin onayı

Form: Proses Yeterlilik Belgesi

Değerlendirme: Kalite Güvence Bölümü

Sonuç: Proses Yeterlilik Belgesi / Belgelendirilemez Yazısı

SATIN ALMA DOKÜMANLARININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Amaç: Satın alma dokümanlarının sözleşme koşullarına ve kuruluş kalite spesifikasyonlarına uygunluklarının gözden geçirilmesi

Form: -

Değerlendirme: Kalite Güvence Bölümü

Sonuç: Uygunluk ve uygunsuzlukların Satın Alma Bölümüne bildirilmesi

KAYNAKTA İNCELEME

Amaç: Tedarikçi / taşeron tarafından üretilen parça ve alt montajların kaynağında kontrolü

Form:Kaynakta İnceleme Haftalık İş Programı
Kaynakta İnceleme Talebi ve Raporu
Kaynakta İnceleme Durum Raporu
Kaynakta İnceleme Raporu
Durum Etiketi

Değerlendirme: Muayene ve test Bölümleri

Sonuç: Kaynakta İnceleme Raporu
Kaynakta İnceleme Etiketi

SÖZLEŞMEYE BAĞLI TEDARİKÇİ / TAŞERONDA KAYNAKTA İNCELEME

Amaç: Koşullar çerçevesinde kaynakta inceleme için temsilci atanması

Form: -

Değerlendirme: Kaynakta İnceleme ve Giren Malzeme Muayenesinden sorumlu bölüm

Sonuç: Fizibilite Raporu/ İş talimatlarının Kaynakta İnceleme Temsilcisine aktarılması

TEDARİKÇİ / TAŞERON PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Amaç: Tedarikçi / taşeronun kalite ve teslimat performansını belirlemek.
Tedarikçi ve tedarik edilen ürün / hizmetin periyodik izlenmesinin sağlanması

Form: Kaynakta İnceleme Raporu
Giriş Kontrol Raporu

Değerlendirme: Kaynakta İnceleme ve Girdi Malzeme Kontrol Bölümü

Sonuç: Periyodik Tedarikçi / Taşeron Performans Değerlendirme Raporu

Satın alma yapan tüm bölümlerin tedarikçilerinin performansının izlenmesi gerekir. Ölçme-değerlendirme belirli periyotlar halinde (örneğin aylık) yapılmalı ve sonuçları

Performans Değerlendirme Yıllık Raporu'na aktarılmalıdır. Kümülatif değerlendirmede sürekli olarak belli bir sınırın altında kalan tedarikçi / taşeronlardan satın alımlar sınırlandırılmalı ya da iptal edilmelidir. (Bu sınır uygulamalarda % 75 civarındadır.)

Tedarikçi Performansını İzlemeye Yönelik Olarak Hazırlanan Önemli Ölçütler ve/veya Göstergeler:

- Kalite sistem etkisi
- Sevkiyat kalitesi
 - Kusurlu sevkiyat sayısı / Toplam sevkiyat sayısı
 - Hatalı ve eksik teslimat nedeniyle geri gelen ürün oranı
- Teslimata uyum
 - Zamanında teslim edilen siparişler / Toplam siparişler
 - Zamanında teslim alınan siparişler / Toplam siparişler
 - Yeni tedarikçilerde ilk teslimatlarda zamanında teslim edilen siparişlerin yüzdesi
 - Sıklıkta teslim edilen siparişlerin yüzdesi
- Toplam satışlar / Sipariş sayısı
- Aynı ürün cinsinde ya da aynı müşteri tarafından yinelenen satışların sayısı
- Müşteri tatmini
 - Memnun müşteri sayısı / Toplam müşteri sayısı
 - Müşteri şikayet sayısı / Toplam müşteri sayısı
 - Anlaşmayla çözümlenen satış şikayetleri oranı
- Maliyet analizine uyum
 - Teslimde gecikmeler nedeniyle kaybedilen satışlar
 - Geç teslim nedeniyle oluşan maliyetler
 - Satın alma maliyetleri / Alımların toplam maliyeti
 - Denetim, test ve muayene maliyetleri / Alımların toplam maliyeti
 - Alımların toplam maliyeti / Bölümde çalışanların sayısı
- Ortak çalışma etkisi
- Tedarikçiler tarafından gerçekleştirilen iyileştirmeler
Tedarikçiler kuruluşun performans hedeflerine ulaşmasına nasıl katkıda bulunmaktadır?
 - Maliyette sağlanan tasarruflar
 - Fire, hurda, yeniden işlemedeki azalmalar
 - Ön süreye ilişkin iyileştirmeler
 - Verimliliğe yönelik kazanımlar
- Eğitim
- Çevre bilinci etkisi

İLK NUMUNE ONAYI

Amaç: Aday tedarikçi firmanın üründe kullanılan parçalarda istenen koşulları yerine getirip getiremeyeceğine ilişkin sonuçlar elde etmek.

Form: Numune Değerlendirme Raporu

Değerlendirme: Satın Alma, Kalite Güvence Bölümü

Sonuç: Kabul / Şartlı Kabul / Red

İLK NUMUNE KONTROLÜ

Amaç: Taşeron tarafından üretilen ve kuruluşta ilk kez kontrol edilecek olan parçalarla ilgili (varsa) uygunsuzlukları ve çözümü için yöntemleri belirlemek.

Form: İlk Numune Muayene Raporu

Değerlendirme: Kalite Güvence, Giriş Kontrol Bölümü

Sonuç: Kabul / Şartlı Kabul / Red

GİRİŞ MUAYENE

Amaç: Tedarikçi/taŐerondan gelen malzemelerin kontrol sistemini tanımlamak.

Form:Giriş Kontrol Raporu
Laboratuar Analiz/Test İsteği
Malzeme İade Bilgi Formu
Satıcı kalite Kayıtları

Değerlendirme: Kalite Kontrol Bölümü

Sonuç: Kabul / Red

TEDARİKÇİLERLE İLGİLİ ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME UYGUNLUK SORULARI

- Organizasyon, satın alınan ürünlerin, gerekliliklere uygunluğunu nasıl sağlamaktadır?
- Tedarikçilere ve satın alınan ürünlere uygulanan kontrol yöntemlerinin türü ve boyutu, nasıl belirlenmektedir?
- Tedarikçi değerlendirme ve seçme kriterleri belirlenmiş ve uygulanmakta mıdır?
- Tedarikçiler, periyodik olarak değerlendirilmekte midir?
- Değerlendirme sonuçları ve değerlendirme sonrası yapılan çalışmaların sonuçları, kayıt edilmekte midir?
- Satın alma dokümanları, sipariş edilen ürünü tanımlamakta yeterli mi?
- Satın alma dokümanları, satın alınacak olan ürünü tanımlarken, uygun olan yerlerde, aşağıdakileri dikkate alıyor mu?

- Ürün onayı, prosedürler, süreçler ve ekipman gereklilikleri
- Personel için kalifikasyon gereklilikleri
- Kalite yönetim sistem gereklilikleri
- Satın alma dokümanları, tedarikçiye bildirilmeden önce, tamlığı ve doğruluğu açısından gözden geçiriliyor ve onaylanıyor mu?
- Organizasyon, satın alınan ürünlerin, satın alma gerekliliklerine uygunluğunun doğrulanması için gerekli olan muayene ve diğer faaliyetleri belirlemiş ve uygulamakta mıdır?
- Doğrulama, tedarikçinin işyerinde yapılacaksa, satın alma dokümanında gerekli açıklamalar yapılıyor mu?

UYGUN OLMAYAN MALZEMENİN TASFİYESİ

Amaç: Kullanım sırasında uygun olmadığı belirlenen malzeme ve parçaların değerlendirilmesi için yöntem belirlemek.

Form: -

Değerlendirme: Kalite Güvence Bölümü.

Sonuç: Malzeme Gözden geçirme Kurulu.

BİR TEDARİKÇİ/MÜŞTERİ SÜREÇ İYİLEŞTİRME EKİBİNİN ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN ÖRNEK OLAY

MİSYON

- N Şirketi su ısıtıcısı imal etmektedir.
- İmal ettiği ısıtıcıların montajını müşterilerinin mekanında yapmaktadır.
- Montaj bitimi satış sonrası hizmetleri gerçekleştirmektedir.

VİZYON

Müşterilerine istenen kalite ve zamanda ürün/hizmet sunabilmek için;

Tedarikçilerinden sağladığı parçaların,

- Girdi kalitelerindeki sapmaları,
- Teslimat zamanındaki gecikmeleri

en aza indirgemeyi amaçlamaktadır.

Vizyonundaki ikinci amacını gerçekleştirmek için bir iyileştirme ekibi kurarak hedeflerini belirlemiştir.

HEDEFLER

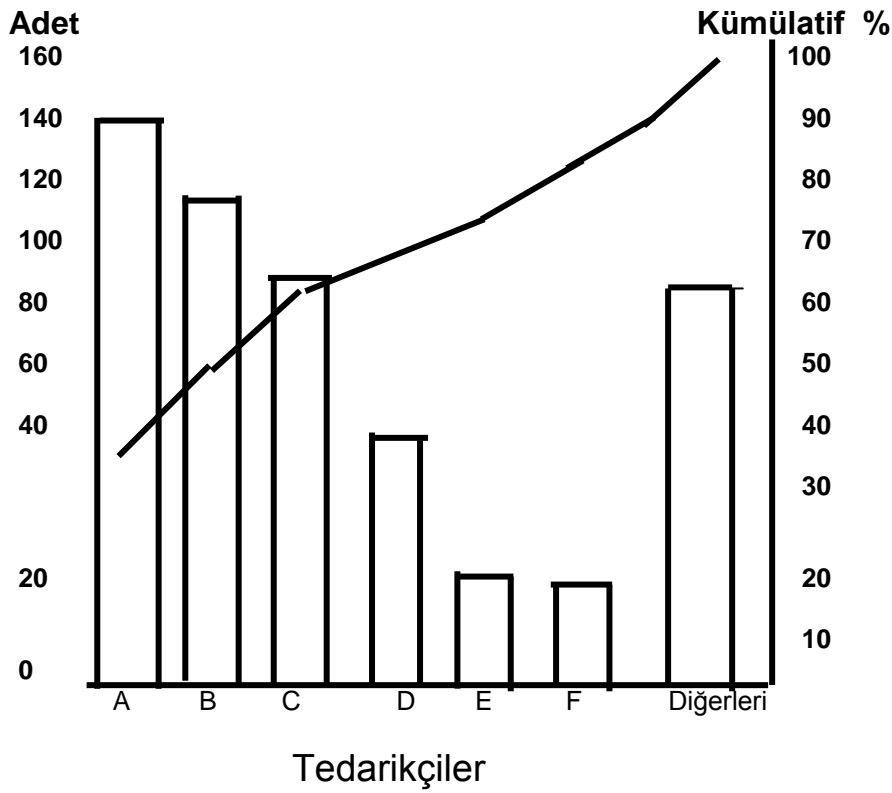
Kontrol altına alamadığı teslimat gecikmelerini 1 yıllık bir süre içinde,

- 97 adetten 50 adete
- % 3.4'den % 1.7'ye

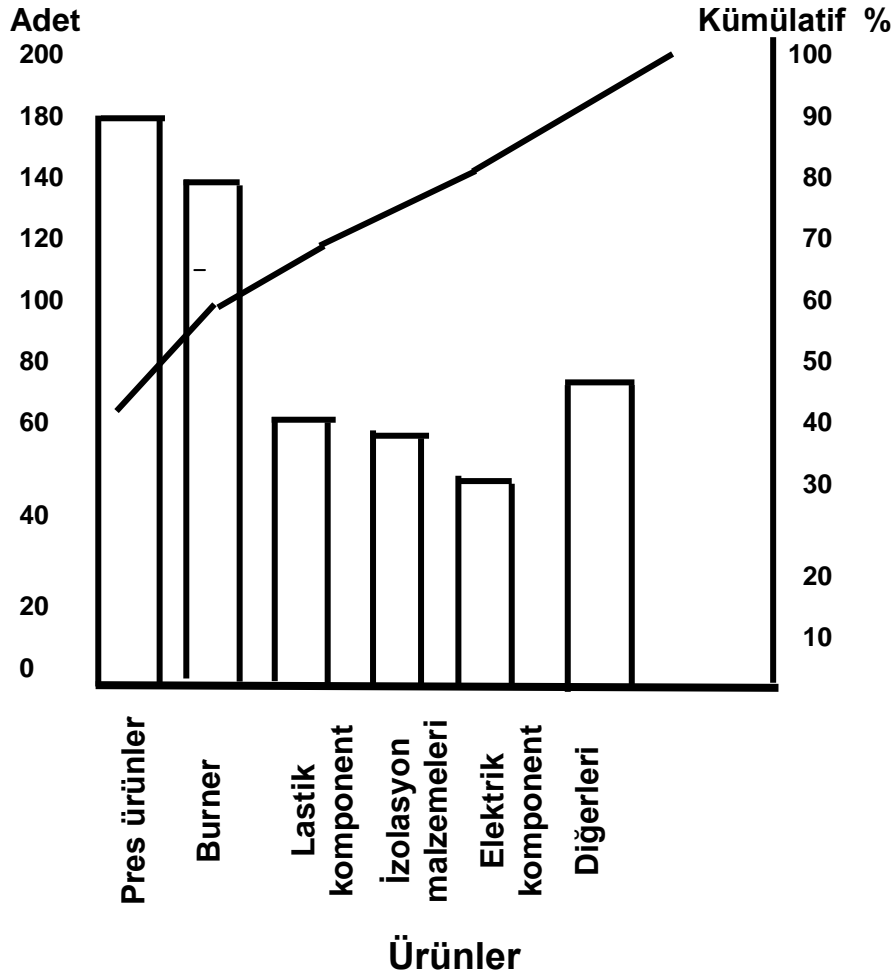
düşürmeyi hedeflemiştir.

İyileştirme ekibi mevcut koşulları analiz eder ve analiz sonuçlarına göre zamanında yapılamayan teslimatların % 60 'ının A, B ve C tedarikçilerinden kaynaklandığını saptar. Ayrıca ürün bazında geciken teslimatların % 55'nin pres ürünler ve burnerlerden kaynaklandığını belirler.

Tedarikçilerden Kaynaklanan Gecikmeler

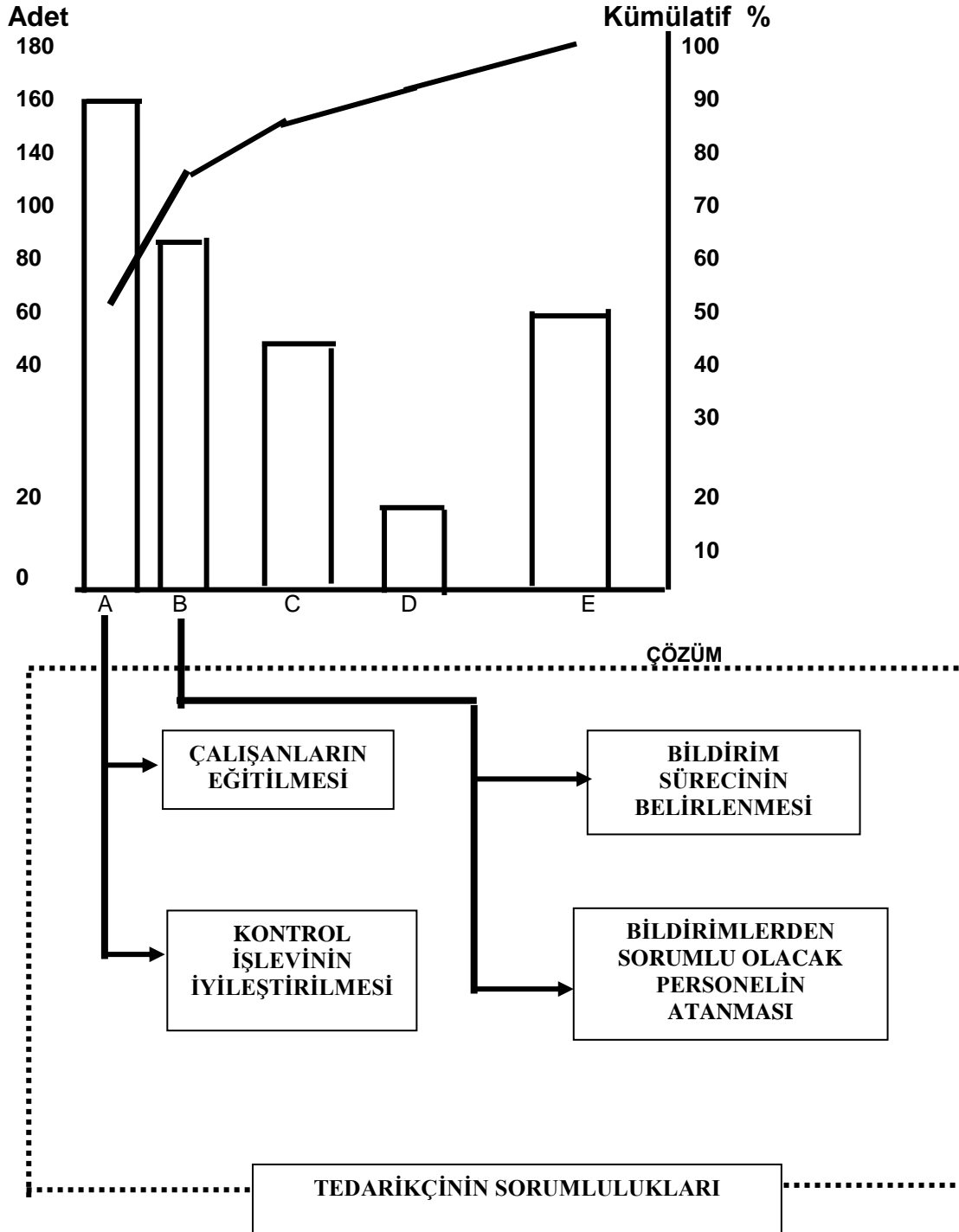


ÜRÜN TÜRÜNDEN KAYNAKLANAN GECİKMELER

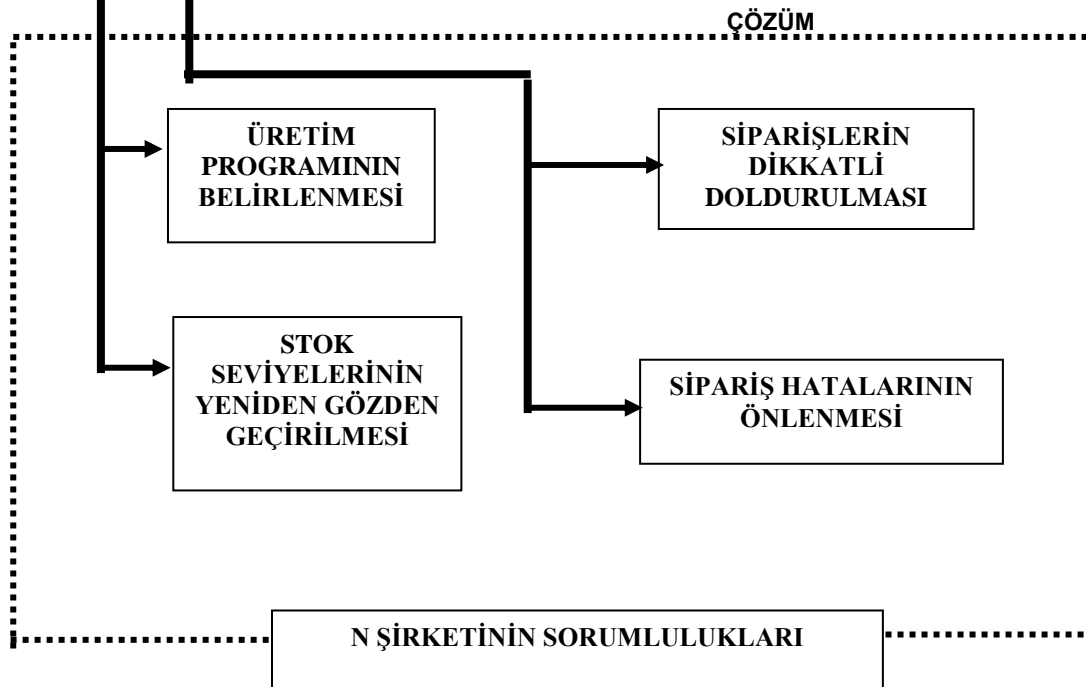
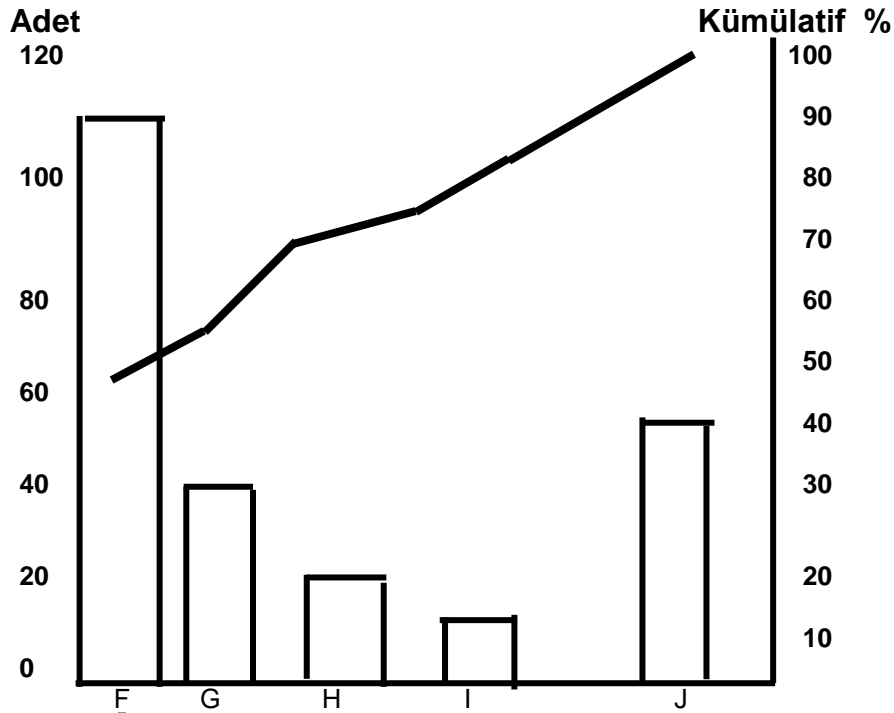


İyileştirme ekibi topladığı verilerden faydalanarak sonucu oluşturan ana nedenleri belirlemiştir. Bu nedenleri tedarikçilerden ve N şirketinden kaynaklananlar olmak üzere iki kategoride değerlendirerek iki ayrı Pareto diyagramı oluşturmuştur

Tedarikçiden kaynaklanan gecikmeler

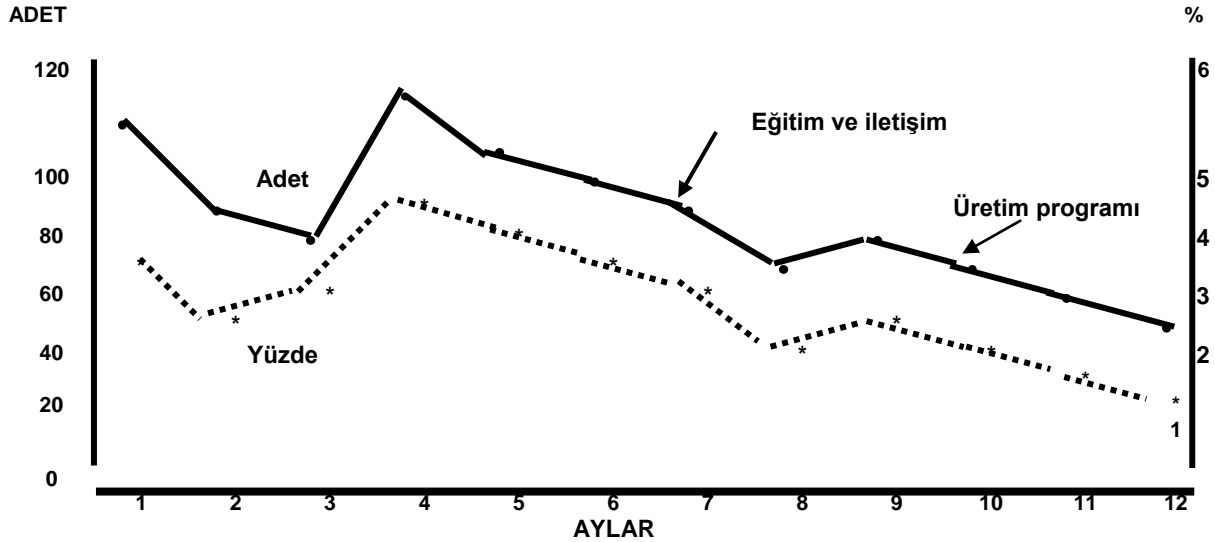


N Firmasından kaynaklanan gecikmeler



UYGULAMA

Geç teslimata neden olan üç tedarikçi ile yapılan ortak çalışma sonucunda tüm çözüm önerileri uygulamaya konulmuştur. Uygulama sonucunda elde edilen veriler yıl bazında aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



SONUÇ

Çalışma sonucunda aşağıdaki değişikliklerin yapılarak uygulamaya konulmasına karar verilmiştir.

- Sipariş sürecine ilişkin prosedürler modifiye edilecek ve tüm çalışanlar eğitilecektir.
- Tedarikçilerle yeni bir iletişim sistemi geliştirilecek, dokümanite edilerek standartlaştırılacaktır.
- Yeni bir üretim programı hazırlanacak onaylanmasını takiben uygulamaya konulacaktır.
- Bu iyileştirmenin sonuçları tüm tedarikçilere bildirilecektir.

TEDARİKÇİ KALİTE DENETİMİ

Tedarikçi kalite denetimine ilişkin üç değişik formdan yararlanılır. Bu formlardan birincisi "**Tedarikçi Değerlendirme Denetimi**", ikincisi "**Denetleme Anketi ve Kontrol Listesi**", üçüncüsüne "**Tedarikçi Değerlendirme ve Belirleme Tablosu**"dur. Bu formlar yardımıyla tedarikçinin sahip olduğu olanaklar, organizasyon yapısı ve kalite ile ilgili faaliyetleri tanımlanabilir. Bu formlar, genellikle tedarikçi ziyaretlerinden önce doldurulması için kendilerine gönderilir. Ziyaret sırasında doldurması için tedarikçiye verilmesi de uygundur.

TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRMESİ DENETİM FORMU

Tarih:		
Tedarikçinin adı:		
Tedarikçinin adresi:		
Tel:	Fax:	E-mail:
Satış sorumlusunun adı:		
Anketi dolduranın adı:		
Unvanı:	Tel:	
Alan denetimi sırasında ilişki kurulacak personelin ismi:		
Çalışan sayısı:		
Sendikalı:	Sendikasız:	
Sendika varsa toplu iş sözleşmesinin imza tarihi:		
Herhangi bir nedenle işletmenin üretime ara verip vermediği:		
Üretime ara verildi ise süresi ve tarihi:		
Şirketinizde herhangi bir tedarikçi performans değerlendirme programı var mıdır? Evet Hayır		
Tedarikçilerinizin performansını nasıl değerlendirirsiniz ve ölçersiniz?		
"Tam Zamanın Üretim" ilkesine uygun üretim yapıyor musunuz? Evet Hayır		
Müşterilerinize sağladığınız ürünler için son üç yılın zamanında teslim oranı nedir?		
İstatistiksel proses kontrol (İPK) tekniklerini uyguluyor musunuz? Evet Hayır		
Yanıtınız "hayır" ise gelecekte İPK tekniklerini uygulamayı planlıyor musunuz? Evet Hayır		

Yazılı bir kalite kontrol el kitabı ve kalite kontrol eğitim programlarını içeren formel bir kalite kontrol programınız var mı?

Evet
Hayır

Belirlenmiş örneklerin muayenesini nasıl yapıyorsunuz?

Malzeme depolamaya ilişkin ilk giren - ilk çıkar (FIFO) tekniğini mi kullanıyorsunuz?

Evet
Hayır

Son üç yıl için fire ve hurda oranınız nedir? (Bu oranı yıllık satın alma miktarınızı baz alarak yazınız)

TEDARİKÇİ DENETİMİ ANKETİ / KONTROL LİSTESİ

DOKÜMAN KONTROL LİSTESİ

EVET**HAYIR**

1. Kalite güvencesi el kitabı
2. İstatistiksel Proses Kontrol (İPK)
3. Test prosedürleri
 - Girdi kontrolü
 - Süreç içi kontrolü
4. Muayene prosedürleri
 - Girdi muayenesi
 - Süreç içi muayene
5. İşçilik standartları
6. Ekipmanların bakım el kitapları
7. Organizasyon şeması
8. Süreç prosedürleri
9. Süreç içi taşımalar
10. Ürün muayene etiketleri
11. Reddedilen veya uygun olmayan ürünü tanımlayan etiketler
12. Ön denetim anketleri
13. Ekip çalışması el kitabı

FAALİYET BAZINDA KONTROL LİSTESİ**EVET****HAYIR**

1. Sipariş alma süreci
2. Satın alınan malzemelerin kontrolü
3. İmalat prosedürleri / süreçleri
4. Muayene
5. Hasarlı malzemelerin ayrılması
6. Belgelendirme süreci
7. Doküman kontrol
8. Kalite iyileştirme süreci
9. Kilit personelin işten ayrılması durumunda süreçlerin etkilenebilirliği
10. Temizlik/iş güvenliği
11. Kurum içi eğitim
12. Yeni ürün geliştirme

Düşünceler:

TEDARİKÇİ DEĞERLENDİRME VE BELİRLEME

Tedarikçinin adı:

Tedarikçinin adresi:

Telefon:

Fax:

E-mail:

İlişki kurulacak kişi:

Denetim yapıldığı tarih:

Müşteri kalite güvencesi temsilcisi:

Müşteri satınalma temsilcisi:

TEDARİKÇİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:

TEDARİKÇİ
UYGUNDUR

TEDARİKÇİ
ŞARTLI OLARAK
UYGUNDUR

TEDARİKÇİ
UYGUN
DEĞİLDİR

Tedarikçinin Şartlı Olarak Uygunluğunun veya Uygun Olmadığının Nedenleri:

1.

2.

3.

TEDARİKÇİ KALİTE DENETLEME ARAŞTIRMASI

Şirketin adı:

Departman/bölümün adı:

Adres:

Telefon:

İmalatçı:

Dağıtıcı:

ŞİRKET PERSONELİ

Genel Müdür :

İşletme Müdürü :

Satış Müdürü :

Mühendislik Departmanı Yöneticisi:

Sipariş Giriş Operatörü :

Müşteri Spesifikasyonlarından Sorumlu
Personel :

Uygun Olmayan Ürün İçin Düzeltici
Faaliyetlerden Sorumlu Olan Personel :

ŞİRKET İLE İLGİLİ BİLGİLER

Şirketin kuruluş tarihi:

Personel sayısı:

Beyaz yakalı:

Mavi yakalı:

Kalite Güv./ Kalite Kont.:

Vardiya sayısı:

Kapalı alan: m2

Binanın yaşı:

Ekipmanların yaşları:

Fiili kapasitenin teorik kapasiteye oranı (%):

Mevcut kapasitenin müşteri taleplerine oranı (%):

Tedarikçinin taşeronuna yaptırdığı işler:

Sendika var mı?

Evet

Hayır

Sözleşmenin imzalanış tarihi:

Yıllık brüt satışlar: TL.

Tedarikçinin performans değerlendirme sonucundaki düzeyi:
(Belgelendirilebilir-onaylanır)

Müşteriye sağlanan onaylanmış ürünler:

Müşteri spesifikasyonu/ürün:

Ürün kodu:

Sözleşmede yer almamasına rağmen müşterinin yararlanacağı düşünülen, imal edilen veya taşeron tarafından sağlanabilecek ürünler:

Tedarikçi standartları veya metotlarıyla karşılanamayan müşteri spesifikasyonları veya satın alma siparişlerinin olup/olmadığı. Bu durumda uygunsuzluklar giderilerek her iki taraf için yararlı bir şekilde dönüştürülmelidir.

Ürün gereksinimleri:

Test gereksinimleri:

Dokümantasyon/sertifikasyon:

Paketleme gereksinimleri:

Sevkiyat/teslimat gereksinimleri:

Diğerleri:

Aşağıdaki puanlama sisteminde 5 en yüksek, 0 ise en düşük değerlendirmeyi karakterize etmektedir. U/Y sembolü ise uygulamanın olmadığını ifade etmektedir. Her bir U/Y -1 puan ile değerlendirilecektir.

A. KALİTE YÖNETİMİ

1. Kalite ve verimliliğin iyileştirilmesine yönelik yazılı bir şirket programı/süreci var mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
2. Yukarıdaki maddenin puanı 3 veya daha büyükse müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ilk teslimatta ve doğru olarak gerçekleşiyor mu? Bu konuda sürekli iyileştirme yapılıyor mu? 5 4 3 2 1 0 U/Y
3. Söz konusu program/sürecin üst yönetim tarafından Desteklendiğini gösteren bir karar var mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
4. Kalite politikası yayınlanmış ve tüm çalışanlara bildirilmiş midir? 5 4 3 2 1 0 U/Y
5. Kalite politikası tüm çalışanlarca tam anlamıyla bilinmekte midir? 5 4 3 2 1 0 U/Y
6. Tüm çalışanlar için resmi bir eğitim/öğrenim yapılmakta mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
7. Ekipmanların kontrolü veya nitelikli eleman gerektiren işler için özgün bir eğitim veya belgelendirme programı var mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
8. Müşterilerin ürün ve hizmet gereksinimlerini karşılayabilmek için süreç içi istatistiksel metot ve teknikler kullanılmakta mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
9. Kalitenin ve süreçlerin iyileştirilmesine yönelik ekip kurma yaklaşımı yaygın mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
10. Temizlik, çevre düzenleme ve iş güvenliği ile ilgili faaliyetlere önem veriliyor mu? 5 4 3 2 1 0 U/Y

B. KALİTE GÜVENCESİ

Malzemelerin, ürünlerin ve süreçlerin müşteri tarafından belirlenmiş Gereksinimleri karşılayabilmesi için, Kalite Güvence Sisteminin Planlanmış sistematik hale dönüştürülmüş ve gerekli koruyucu Önlemlerin alınmış olması gerekir.

1. Yazılı bir kalite el kitabı var mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y

2. Prosedürler ve iş talimatları hazırlanmış mıdır? Evet Hayır

Yanıt **evet** ise;

a. Bunlar sistematik bir sırada kalite el kitabı içinde yer alır mı? 3 2 1 0 U/Y

b. Gerektiğinde güncelleştirilirler mi? 3 2 1 0 U/Y

c. Bunlara, ilgili personel kolaylıkla erişebilir mi? 3 2 1 0 U/Y

d. Prosedür ve iş talimatlarına ilgili dokümanlar ve Referanslar eklenmiş midir? 3 2 1 0 U/Y

e. Müşteri ihtiyaçlarını destekler veya tam olarak karşılar mı? 3 2 1 0 U/Y

3. Ürünlerin ve üretim ekipmanlarının, üretim sürecinin tüm işlem basamaklarında tanımlanması, izlenebilmesi ve bakımlarının yapılmasına ilişkin bir dokümantasyon sistemi var mıdır? 3 2 1 0 U/Y

4. Aşağıda belirtilen aşamalarda kullanılan ölçüm ve test cihazlarının adlarını uygun yerlerine yazınız.

Girdiler(hammadde)
Ürünler

Süreç İçi Malzemeler
(yarı mamuller)

Nihai

- a. Test ve ölçüm cihazlarının kalibrasyonlarına ilişkin yazılı bir program var mıdır? Bu programlar ilgili cihazın uygun bir yerine konulmuş mudur? 3 2 1 0 U/Y
- b. Yapılan kalibrasyonların izlenebilmesi için kalibrasyon sırasında kullanılan standart referanslar tanımlanmış mıdır? 3 2 1 0 U/Y
- c. Kalibrasyon raporlarında, yapılan kalibrasyonun ne kadarlık bir süre için geçerli olduğu belirlenmiş midir? 3 2 1 0 U/Y
- d. Test ve ölçüm cihazlarının bakım/onarımları zamanında yapılıyor mu? 3 2 1 0 U/Y
5. Dokümante edilmiş süreç izleme ve kontrol prosedürleri nihai ürünün kalite karakteristiklerini sağlaması için yeterli midir? 5 4 3 2 1 0 U/Y
6. Uygun olmayan nihai ürünlerin ayrı bir yerde bulundurulmasına ilişkin yazılı bir politikanız var mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
7. Uygun olmayan ürünleri, uygun olan ürünlerle karışmasını önlemek için bir sistem geliştirdiniz mi? 5 4 3 2 1 0 U/Y
8. Düzeltici ve önleyici faaliyetler tanımlanmış, planlanmış ve Uygulamaya konulmuş mudur? 5 4 3 2 1 0 U/Y
9. Kalite sürecine ilişkin İç denetim Prosedürü yazılmış mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y

C. SATIN ALINAN GİRDİLERİN KONTROLÜ

Satın alınan malzeme/hizmetlerin giriş kontrolü için dokümante edilmiş bir sistem kurulmalıdır.

1. Özgün tedarikçi kalite yönetimi değerlendirmesi ve seçimi yapılıyor mu? Puanlama sistemi var mı? 5 4 3 2 1 0 U/Y
2. Satın alınacak kritik malzemelerin alımından önce, tedarikçilerin belgelendirilmiş veya onaylanmış tedarikçi olmalarına dikkat ediliyor mu? 5 4 3 2 1 0 U/Y
3. Kritik malzemelerinizi temin eden tedarikçilerinizden, kendi süreçlerinde istatistiksel kontrollerin uygulandığını doğrulamaları isteniyor mu? 5 4 3 2 1 0 U/Y
4. Tedarikçilerimizi izliyor musunuz? Yanıt evet ise nasıl izlediğinizi belirtiniz. 5 4 3 2 1 0 U/Y

5. Satın alınan tüm malzemeler için spesifikasyonlarınız var mı? 5 4 3 2 1 0 U/Y
6. Girdiler için kullanım öncesi muayene, dokümantasyon ve ve izleme vb. faaliyetler gerçekleştiriliyor ve kayıtlar muhafaza ediliyor mu? 5 4 3 2 1 0 U/Y
7. Girdi malzemeler için numune alma ve test prosedürleri var mı? Yanıt evet ise hangi örnekleme planı kullanılıyor? 5 4 3 2 1 0 U/Y
8. Kalite testlerinden geçmiş ve onaylanmış girdiler tanımlanıyor ve izleniyor mu? 5 4 3 2 1 0 U/Y
9. Uygun olmayan girdilerin diğerlerinden ayrılması için prosedür yazılmış mı? Yanıt evet ise bu tür girdiler diğerlerinden nasıl ayrılıyor? 5 4 3 2 1 0 U/Y
10. Reddedilen girdilerin tanımlanıp fiziksel olarak ayrılması ve kullanılmasının önlenmesi için prosedür yazılmış mı? 5 4 3 2 1 0 U/Y
11. Dışarıdan sağladığınız bazı kaynaklarınız için taşeron kullanıyor musunuz? Cevabınız evet ise kalitenin güvence altına alınması için ne tür kontroller yapıyorsunuz? 5 4 3 2 1 0 U/Y

D. SÜREÇ KONTROL

Bu sistem ürün ve hizmetlerin üretilmesinden müşteriye teslim edilmesine kadar devam eden süreçte kullanılan kontrol araçlarını,metotları ve ekipmanları kapsar.

1. Üretim sürecindeki işlem basamaklarını sıralarına göre Karakterize Eden bir iş akış şeması var mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
2. Tüm kritik süreçler için, süreç kararlılığı ve ürün performansını etkileyen parametreler, istatistiksel kontrol araç ve teknikleri ile belirlenir mi? 5 4 3 2 1 0 U/Y
3. Süreçler sürekli kontrol altında mıdır ve süreçlerin yeterlilik derecesi müşteri gereksinimlerini karşılayacak boyutta mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
4. Üretim sürecini oluşturan alt süreçler ve süreç çıktıları için muayenelerin belli bir sıra düzeninde yapılmasını sağlayacak etkin bir sistem var mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
5. Süreçteki değişiklikler nasıl dokümante edilmektedir? 5 4 3 2 1 0 U/Y

6. Bu değişiklikler çalışanlara nasıl duyurulur? 5 4 3 2 1 0 U/Y
7. Süreçlerde yapılan değişiklerin ürün üzerindeki etkisi müşteriye bildirilir mi? 5 4 3 2 1 0 U/Y

E. MÜŞTERİ HİZMETLERİ

Tüm faaliyetler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalı veya aşmalıdır.

1. Elektronik Veri Değişim (EVD) sisteminiz var mıdır? Yanıtınız evet ise nasıl bir sisteme sahipsiniz? 5 4 3 2 1 0 U/Y
2. Taşıma ve sevkiyata ilişkin faaliyetlerinizin müşteri talepleri doğrultusunda yapıldığını gösteren kayıtlarınız var mıdır? 5 4 3 2 1 0 U/Y
3. Müşteriye gönderilecek ürünleriniz, ambalajlama ve sevkiyat öncesi muayene ediliyor mu? Yanıtınız evet ise muayeneleriniz için hangi örnekleme planını kullanıyorsunuz? 5 4 3 2 1 0 U/Y
4. Sevkiyat öncesi, ürünlerin, satın alma şartnamelerinde belirtilen sevkiyat talimatlarına uygun bir biçimde sevkedileceği doğrulanıyor mu? 5 4 3 2 1 0 U/Y
5. Ürün uygunluk belgelendirmesi yapıyor musunuz? 5 4 3 2 1 0 U/Y
6. Ürün teslimat performansınızı izleyen bir sisteminiz var mıdır? Yanıt evet ise nasıl bir sistem kullanıyorsunuz? 5 4 3 2 1 0 U/Y
7. Teslimat performansınızın iyileştirilmesine yönelik çalışmalarınız var mı? Bu çalışmalar sürekli olarak yapılıyor mu? Yapılıyorsa nasıl gerçekleştiriliyor? 5 4 3 2 1 0 U/Y
8. Aşağıdaki hususlarla ilgili yazılı iyileştirme önlemleriniz var mıdır?
- a. Montaj sürelerinin kısaltılması 3 2 1 0 U/Y
- b. Hazırlık aşamasındaki firelerin azaltılması 3 2 1 0 U/Y
- c. Süreç performanslarının artırılması 3 2 1 0 U/Y

TEDARİKÇİ DENETİM PUANLAMASI

	<u>Aldığı Puan</u>	<u>Alınabilecek En Yüksek P.</u>
A. Kalite Yönetimi		50
B. Kalite Güvencesi		62
C. Hammadde (girdi) Kontrolü		55
D. Süreç Kontrolü		35
E. Müşteri Hizmetleri		47
	Alınan Toplam Puan	
	Toplam Alınabilecek En Yüksek Puan	249
	UY Toplamı (Her bir UY için -1 puan verilecek)	
	Toplam Puan	

$$\text{Ağırlık Puan (\%)} = \frac{\text{Alınan toplam puan}}{\text{Toplam puan}} \times 100 = \quad \%$$

Ağırlık Puan (%); %70 - %84 Onaylanmış Düzey
 %85 - %90 Belgelendirilmiş Düzey
 %95 - %100 Tercih Edilir Düzey

Değerlendirmeyi yapan:

Değerlendirmenin başlama tarihi:

Değerlendirmenin bitiş tarihi:

TEDARİKÇİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE KULLANILAN FAKTÖRLER

KALİTE

1. **Spesifikasyonlara Uygunluk:** Ürün ve hizmet satınalma sözleşmesinde yer alan spesifikasyonlara uygun olmalıdır. Tüm ürünler için bilgi formları ve kalite güvenilirliğine ilişkin veriler her bir sevkiyatta ürün ile birlikte gönderilmelidir. Puan aralıkları aşağıda belirtilmiştir.

Çok tatminkâr	(10 Puan)
Tatminkâr	(7 Puan)
Kısmen Tatminkâr	(3 Puan)
Tatminkâr Değil	(0 Puan)

2. **Sıfır Hata/Sıfır İade:** Bu kategoride tedarikçinin en iyi dereceyi alabilmesi için, son değerlendirmenin yapılmasından itibaren hatalı ürün imalatı dolayısıyla müşteri iadesinin olmaması gerekir. Herhangi bir "yeniden işleme" faaliyetinin gerçekleşmesi değerlendirme puanını düşürecektir.

Son değerlendirmeden itibaren hiçbir partinin iade edilmemesi/veya yeniden işleme faaliyetinin gerçekleşmemesi. (10 Puan)

Bir teslimat partisinin kısmen iadesi/veya küçük miktarlarda "yeniden işlemenin" söz konusu olması. (5 Puan)

Toplam sevkiyatta bir ve birden fazla partinin iade edilmesi/veya yüksek miktarda "yeniden işleme" faaliyetinin gerçekleşmesi (0 Puan)

3. **Kalite El Kitabı ile İçsel Kalite Kontrol Denetimi**

Kalite güvencesi sistemini açıklayan kalite el kitabı hazırlanmıştır. Buna ilişkin puanlar aşağıdaki gibidir.

Tedarikçi kalite el kitabı müşteri gereksinimlerini fazlası ile karşılar. (5 Puan)

Tedarikçi kalite el kitabı müşteri gereksinimlerini karşılar. (3 Puan)

Tedarikçi kalite el kitabı vardır, fakat müşteri gereksinimlerini kısmen karşılar. (2 Puan)

Tedarikçi kalite el kitabı vardır, fakat müşteri gereksinimlerini karşılayamamaktadır. (1Puan)

Tedarikçi kalite el kitabı hazırlanmamıştır. (0 Puan)

4. İstatistiksel Süreç Kontrol Teknikleri ile İçsel Kalite Kontrol Denetimi

Uygun İSK tekniği kullanılır.	(5 Puan)
İSK uygulanır.	(3 Puan)
İSK kullanılmaz.	(0 Puan)

5. İş Güvenliği Programı: Tedarikçinin iş güvenliği programı vardır. Ayrıca bir iş güvenliği temsilcisi atanmış ve uygun ölçüm araçlarıyla donatılmıştır.

Çalışanlar için iş güvenliğine ilişkin eğitim verilmekte izlenmekte ve raporlanmaktadır. (8 Puan)

İş güvenliği el kitabı vardır ve iş görenlerin ilk işe alındıklarında kendilerine verilmektedir. (6 Puan)

İş güvenliği programı vardır, fakat düzenli bir eğitim programı uygulanmamaktadır. (2 Puan)

İş güvenliği programı yoktur. (0 Puan)

6. Kalite Kültürü

İşgörenler için kalite eğitim programı vardır. (2 Puan)

İşgörenler için kalite eğitimi programı yoktur. (0 Puan)

TOPLAM 40 Puan

TESLİMAT VE FİYAT

1. **Teklif Verme Süresinin Makullük Derecesi:** Aynı türde ihtiyaç kalemlerini sağlayan diğer tedarikçilere göre veya değerlendirilen tedarikçinin en son vermiş olduğu teklif verme süresine göre derecelendirme yapılacaktır.

Diğer tedarikçilere göre teklif verme süresi daha kısa	(5 Puan)
Diğer tedarikçilerle aynı	(4 Puan)
Diğer tedarikçilerden 4 hafta daha uzun	(3 Puan)
Diğer tedarikçilerden 5-8 hafta daha uzun	(1 Puan)
8 haftadan daha uzun	(0 Puan)

2. **Miktar Bazında Müşteri Tarafından Talep Edilen Teslimat ile Tedarikçi Tarafından Gerçekleştirilen Teslimatın Karşılaştırılması:**

Müşterinin talep ettiği toplam teslimatın %90 ile %100'nün karşılanması	(5 Puan)
Toplam teslimatın %80 ile %89'nun karşılanması	(4 Puan)
Toplam teslimatın %70 ile %79'nun karşılanması	(3 Puan)
Toplam teslimatın %60 ile %69'nun karşılanması	(2 Puan)
Toplam Teslimatın %59'dan daha düşük bir bölümünün karşılanması	(0 Puan)

3. **Zaman Bazında Tedarikçinin Teklif Ettiği Mal ve Hizmet Teslimatların Gerçekleşen Mal ve Hizmet Teslimatları ile Karşılaştırılması:**

Teklif edilen sürede teslimatın %100 gerçekleşmesi	(10 Puan)
Teklif edilen sürede toplam teslimatın %90-99'nun gerçekleşmesi	(9 Puan)
Teklif edilen sürede toplam sevkiyatın %80-89'nun gerçekleşmesi	(8 Puan)
Teklif edilen sürede toplam sevkiyatın %70-79'nun gerçekleşmesi	(7 Puan)
Teklif edilen sürede toplam sevkiyatın %60-69'nun gerçekleşmesi	(6 Puan)
Teklif edilen sürede toplam sevkiyatın %50-59'nun gerçekleşmesi	(5 Puan)
Teklif edilen sürede toplam sevkiyatın %49'undan daha azının gerçekleşmesi	(0 Puan)

4. **Sevkiyat Sırasında Ürünün Hasara Uğramasını Önlemek Amacıyla En Uygun Ambalajlama Tekniğinin Kullanımı:**

Ambalajlama tekniği spesifikasyona uygun	(2 Puan)
Ambalajlama spesifikasyona bazen uyar	(1 Puan)
Ambalajlama spesifikasyona hiçbir zaman uymaz	(0 Puan)

5. **Teklifin Net Parasal Değerinin rakip Tedarikçilerle Karşılaştırılması**

Rakip tedarikçilerden %5 daha ucuz veya pahalı	(3 Puan)
Rakip tedarikçilerden %5'den daha pahalı	(0 Puan)

6. Teklifin Net Parasal Değerinin Bir Önce Verilen Teklif Değeri ile Karşılaştırılması

Teklif değeri bir önceki teklif değerinden \pm %5 farklı (deflate edilmiş şekliyle)	(3 Puan)
Teklif değeri bir önceki teklif değerinden %5 daha fazla	(0 Puan)

7. Düşük Teklif Bedeli

Düşük teklif	(3 Puan)
Düşük olmayan teklif	(0 Puan)

8. Birbirini Takip Eden Yıllar İçin En Düşük Eskalasyon Yüzdesi

En düşük eskalasyon yüzdesi	(3 Puan)
İkinci en düşük eskalasyon yüzdesi	(2 Puan)
Üçüncü en düşük eskalasyon yüzdesi	(1 Puan)
En yüksek eskalasyon yüzdesi	(0 Puan)

9. Özel Ödeme Koşullarının Önerilmesi

Teklif edilen bedelin %10'nun peşinat olarak ödenmesi	(3 Puan)
%20'nin peşinat olarak ödenmesi	(2 Puan)
%30'nun peşinat olarak ödenmesi	(1 Puan)
%30'dan daha fazlasının peşin olarak ödenmesi	(0 Puan)

10. Müşteri ile Düzenli Görüşmelerin Yapılması

Müşteri ile iletişim belirli aralıklarla düzenli olarak yapılır	(3 Puan)
Müşteri ile iletişim bazen kurulur	(2 Puan)
Müşteri ile iletişim kurulmaz	(0 Puan)

TOPLAM 40 Puan

SERVİS

1. İletişim, Ürünün Kullanımı Sırasında Ortaya Çıkabilecek Problemlere Çözüm Getirebilme Kabiliyeti

Çok Tatminkâr	(5 Puan)
Tatminkâr	(3 Puan)
Tatmin Etmiyor	(0 Puan)

2. İş Performansı

Proje zamanında veya zamanından önce başlatılabiliyor	(5 Puan)
Proje zamanında başlatılmıyor	(0 Puan)
Proje zamanında veya zamanından önce tamamlanabiliyor	(5 Puan)
Proje zamanında tamamlanamıyor	(0 Puan)

3. Satınalma Siparişleri ile Faturalar Arasındaki Uygunluk

- Faturalar, okunaklı bir biçimde doldurulmuş ve satın alma sipariş numarası, ürün kalemleri ile fiyatlarına ilişkin bilgileri içeriyor (5 Puan)
- Faturalar bazen doğru olarak kesiliyor (1 Puan)
- Faturalar genellikle yanlış kesiliyor (0 Puan)

TOPLAM 20 Puan

FİNANSAL KARARLILIK

1. **Kredi Çeki:** puan olarak değerlendirilmeyip sadece "tatmin edici" veya "tatmin etmeyici" olarak işaretlenecektir. Tatmin etmeyici not alan tedarikçi değerlendirme kapsamına alınmayacaktır.
2. **Yıllık Bilançonun Gözden Geçirilmesi:** Puan verilmeyip sadece "tatmin edici" veya tatmin etmeyici şeklinde değerlendirilecektir.

EKSTRA KREDİ

1. **Kalite Brifinglerine Katılım:** Müşteri tarafından düzenlenen kalite brifingleri tedarikçiye "mini" kalite kursu niteliğinde olacaktır. Tedarikçi bu katılımı için 2 ekstra puan almaya hak kazanacaktır.
2. **Kalite Ekipleri İçinde Yer Alma:** Tedarikçi, müşterinin oluşturduğu kalite ekiplerinde temsil edilmesi durumunda 5 ekstra puan alacaktır.
3. **Aylık Tedarikçi Ödüllendirilmesi:** Müşteri tarafından aylık olarak yapılan değerlendirmelerin herhangi birinde tedarikçi olağanüstü bir performans gösterirse ekstra 3 puan alacaktır.
4. **Ürün Yenileme, Araştırma ve Geliştirme:** Tedarikçi, piyasaya yeni ürün sürme ve AR-GE faaliyetlerinde müşterisini tatmin etme düzeyine göre 0 ile 5 arasında ekstra puan alacaktır.
5. **Ekstra Harcamalara Neden Olmamak:** Tedarikçi teklif ettiği satış bedeli dışında müşterinin ekstra harcamalar ile karşılaşmamasını sağladığı takdirde ekstra 3 puan alacaktır.
6. **İhaleye Katılan Tedarikçi Sayısının Az Olması:** İhale koşullarının tam olarak karşılayan tedarikçi ekstra 2 puan alacaktır.

TOPLAM 20 Puan

GENEL TOPLAM 120 Puan

Genel Toplam Puan Değerine Göre Tedarikçi Performans Düzeyleri

- 90 - 120 Tercih Edilen Düzey
- 80 - 89 Sertifiye Edilir düzey
- 70 - 79 Onaylanan Düzey