

Tedarik Zincirlerinde İş Süreçleri ve Performans Yönetimi Eğitim Notları «Giriş»



Prof. Dr. Murat ERDAL
İstanbul Üniversitesi
merdal@istanbul.edu.tr

Arş. Gör. Adil ÜNAL
İstanbul Üniversitesi
aunal@istanbul.edu.tr

Buyer Pro
Network
Öğrenme Merkezi

Tedarik Zinciri Yönetimi (Operasyon, Planlama, Envanter Yönetimi, Satınalma, Lojistik) Müzakere ve Pazarlık Yönetimi, Dış Ticaret, Pazarlama, İnsan Kaynakları Eğitim Talepleriniz için **2021 Eğitim Kataloğunu İndirin.**



Kurumsal eğitim alan firmalarımız **ilave ücret ödemedemeden** tüm departman çalışanlarını BuyerNetwork.net Öğrenme Merkezi imkanlarından yararlandırabilmektedir.

- Firma çalışanları için büyük kazanım.
- Satınalma Dergisi tüm arşivi ve 1 yıllık dijital abonelik (Ücretsiz)
- Mesleki ve kişisel gelişim dokümanları
- Sektörel Araştırma Raporları

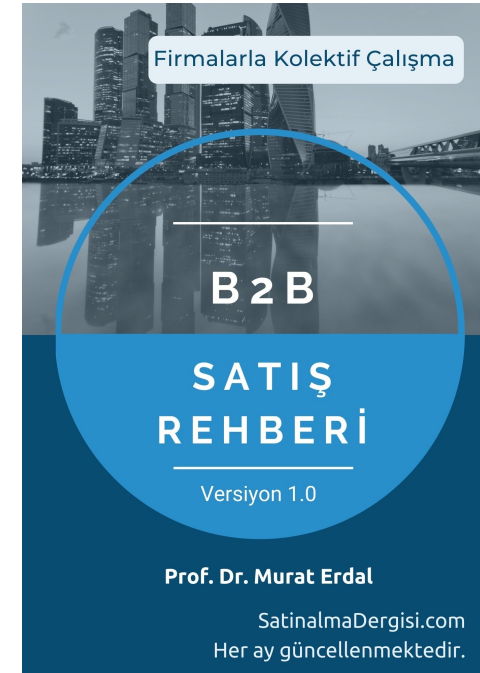
Eğitim Kataloğu:

<https://buyernetwork.net/egitim-katalogu.pdf>



E-Kitaplar ve Sektörel Araştırma Raporları

- Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri (*E-Kitap: Eylül 2021*)
 - B2B Satış Rehberi (*E-Kitap: Kasım 2021*)
 - E-Ticaret Sektör Raporu (*Yayınlandı*)
 - Denizyolu Konteyner Taşımacılığı Sektör Raporu (*Yayınlandı*)
 - Havayolu Taşımacılığı Sektör Raporu (*Yayınlandı*)
 - Demiryolu Taşımacılığı Sektör Raporu
 - Karayolu Taşımacılığı Sektör Raporu
 - Depo Denetimi Soru Listesi (*Yayınlandı*)
 - Lojistik Merkez Yönetimi (*Yayınlandı*)
- Her bir rapor altı ayda bir güncellenmektedir.
 - BuyerNetwork.net Platformundan **ücretsiz** indirebilirsiniz.



Prof. Dr. Murat ERDAL Hakkında

- İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Program Başkanı
- Tedarik Zinciri Yönetimi, Satınalma Yönetimi ve Lojistik Yönetimi alanlarında dersler vermektedir.
- Saha çalışmalarını üretim ve perakende sektörlerinde tedarik zinciri yönetimi performans değerlemesi, satınalma stratejileri ve pazarlık yönetimi alanlarında sürdürmektedir.



Arş. Gör. Adil ÜNAL Hakkında

- İstanbul Üniversitesi, SBF İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, Arş. Gör. 2010.
- TR 21 Trakya Bölgesi Lojistik Master Planı, 2012.
- İstanbul Üniversitesi, Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Programı
- İstanbul Üniversitesi, İşletme Doktora Programı, – Devam Ediyor.
- KİTAP: Lojistik Merkez Yönetimi,
Prof. Dr. Murat ERDAL, Arş. Gör. Adil ÜNAL
- Satınalma Dergisi, Kurucu Ortak, 2013.



Eğitim İçeriği - 1.Gün GİRİŞ

(Bu eđitimin süresi toplam 5 gündür. Diđer 4 güne ait eğitim içerikleri bu sunumda yer almamaktadır.)

- Tedarik Zincirinde Megatrendler
- Süreç Yönetiminde Temel Kavramlar ve Tarihsel Gelişimi
- Süreçler ve Tedarik Zincirleri
- Tedarik Zincirinde Süreç Modelleri
 - Tedarik Zinciri Operasyonları Referans (SCOR) Modeli
 - Küresel Tedarik Zinciri Forumu (GSCF) Modeli
 - Değer Referans Modeli (VRM)
 - APQC Süreç Sınıflandırma Çerçevesi (PCF)
 - Tedarik Ağı Uyumlaştırma Referans Modeli (SNAR)
 - Diđer Modeller ve Yaklaşımlar
- Ölçme ve Değerlendirme Hakkında
- Sonuç ve Sorular

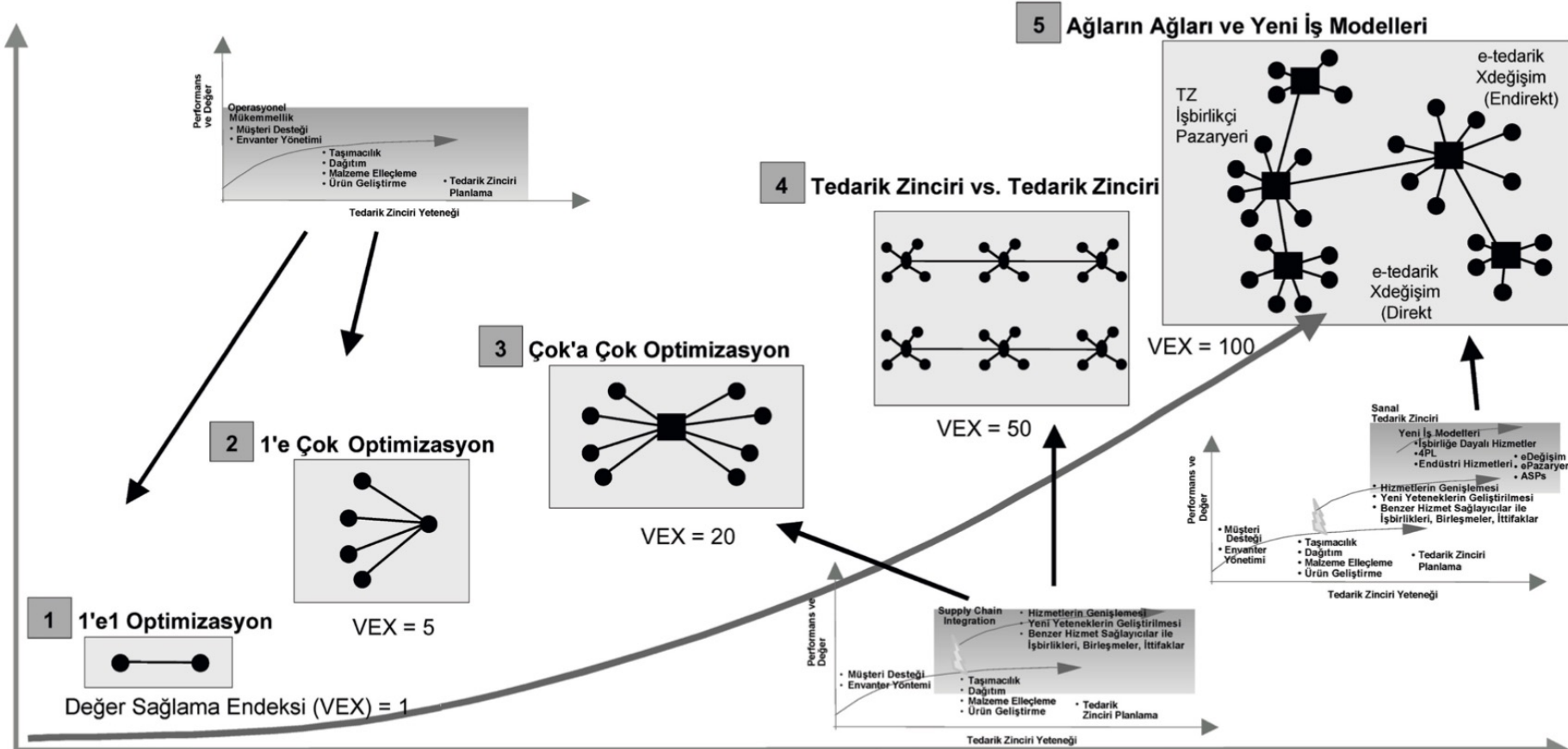
Tedarik Zinciri ve Megatrendler



SSC=Shared Service Center, BPO=Business Process Outsourcing
Kaynak: Jan-Henner Theissen, BVL Forum Automobillogistik

Tedarik Zincirinde Ağlar ve Yeni İş Modelleri

Değer/Karmaşıklık



- Tedarikçi veya Müşteri
- Pazaryeri

Karmaşıklığı Çözmek İçin Gereken Sofistike Çözümler

Süreç

- Süreç kavramı, latince processus/processioat kökünden gelmektedir ve “**herhangi bir eylemin yapılması veya yapılma şekli**” olarak değerlendirilmektedir.
- İşletmecilik anlamında süreç, bir ürünü veya hizmeti tasarlayacak, yaratacak ve sunacak şekilde yapılandırılmış olan **çalışanlar, malzemeler, makineler, sistemler ve yöntemlerden oluşan görevler ve faaliyetler** (iş operasyonları ve eylemler) **topluluğudur** (Rosin, Scheer ve Scheel, 2015)

Süreç Tipleri

- **Birincil Süreçler**

- Organizasyonun ana katma değerli işlerinin gerçekleştirildiği süreçlerdir. Üretim vb. gibi.

- **Destek Süreçleri**

- Ana katma değerli faaliyet olmasa da gerçekleştirilmesi gerekli olan süreçlerdir. Tedarikçilerin değerlendirilmesi gibi.

- **Geliştirme Süreçleri**

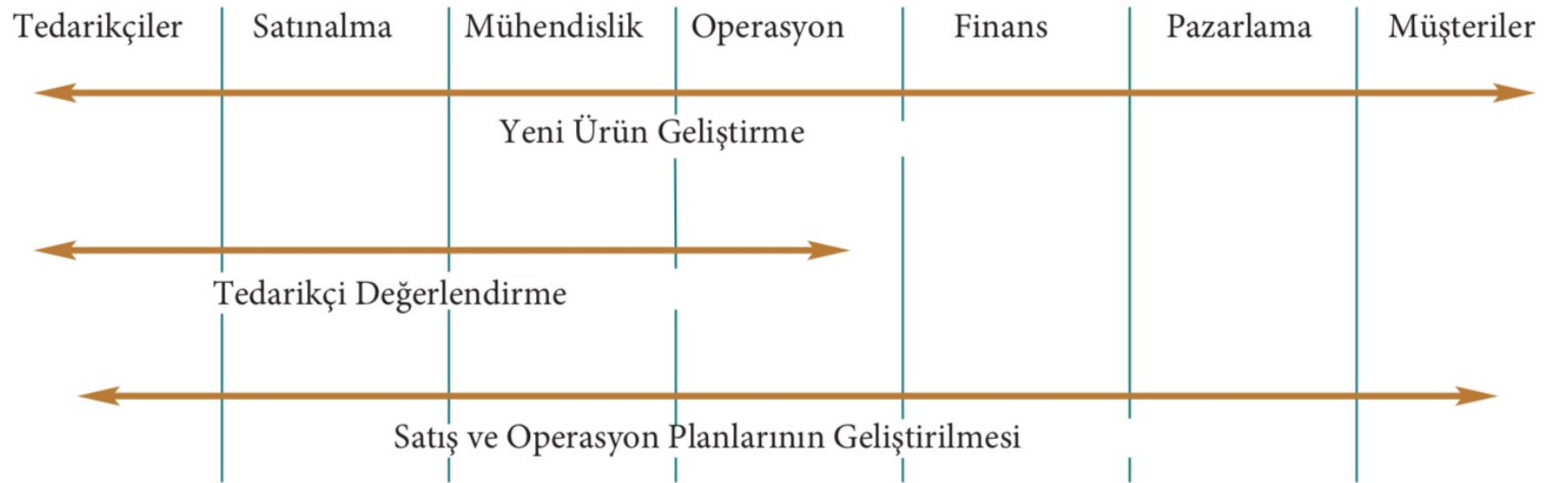
- Birincil ve destek süreçlerin performanslarını iyileştirmeye yönelik süreçlerdir. Yeni çalışanların eğitilmesi, temel araştırmaların gerçekleştirilmesi vb. gibi.

Süreç Yönetimi Vaka İncelemesi – 1 (1.Gün)



Fonksiyonlar Boyunca Süreçler

Fonksiyonları
Kesen İş
Süreçlerine
Örnekler



Fonksiyonlar Boyunca Süreçler 2

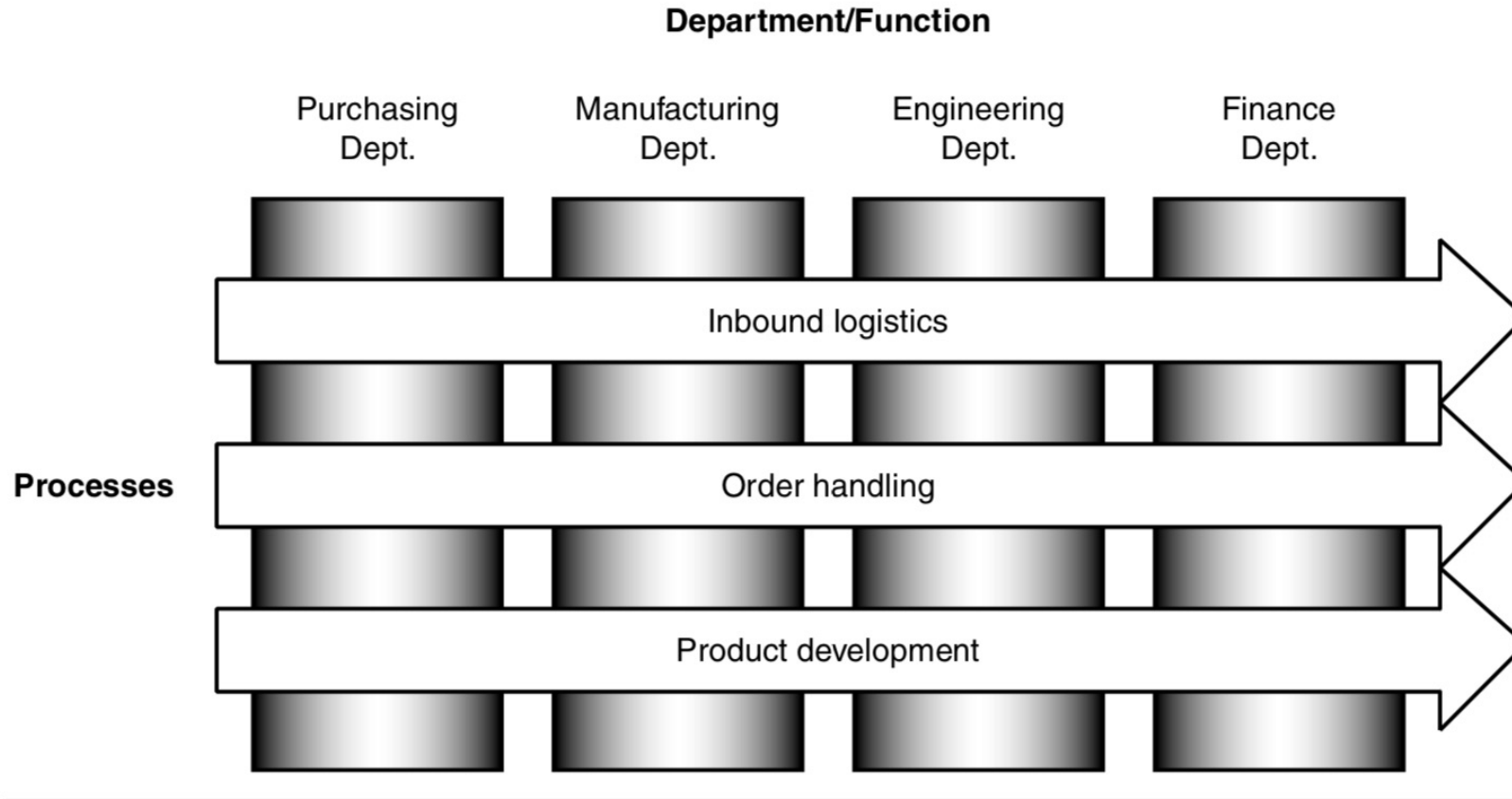


Figure 3.1 The contradiction between vertical departments and horizontal processes.

Strateji – Süreçler – Beklentiler - Paydaşlar

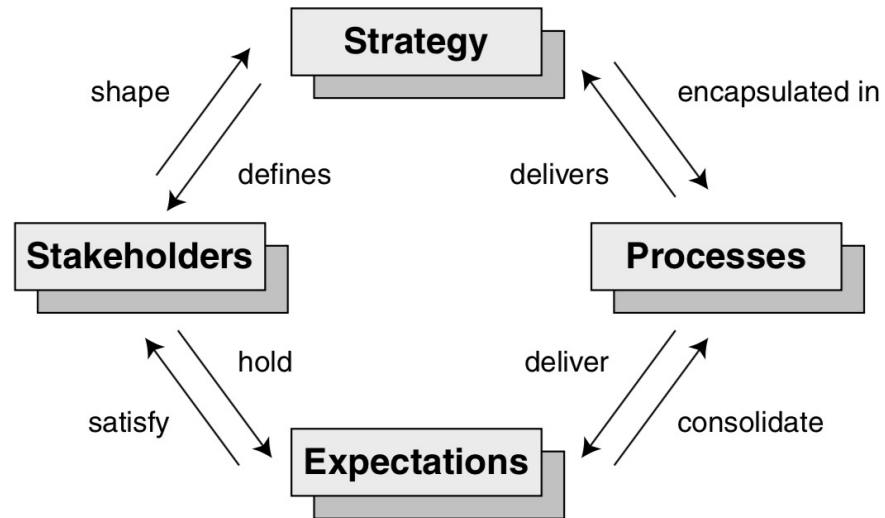
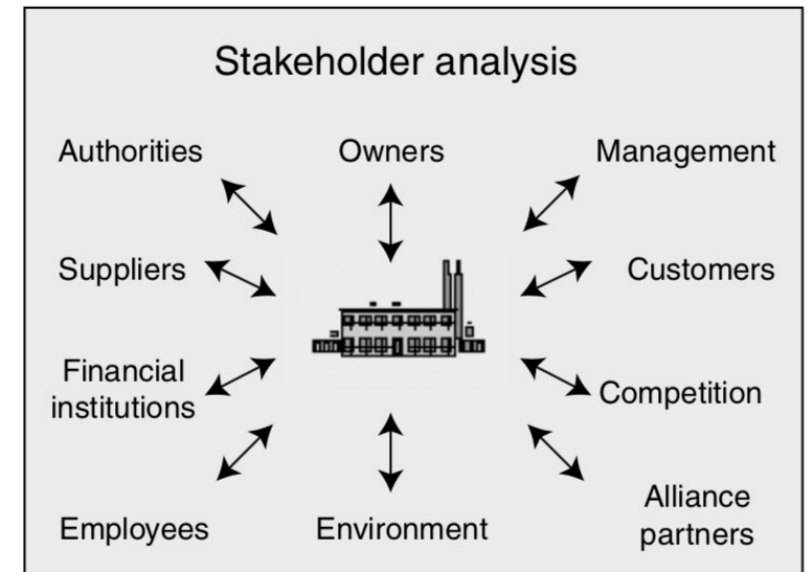
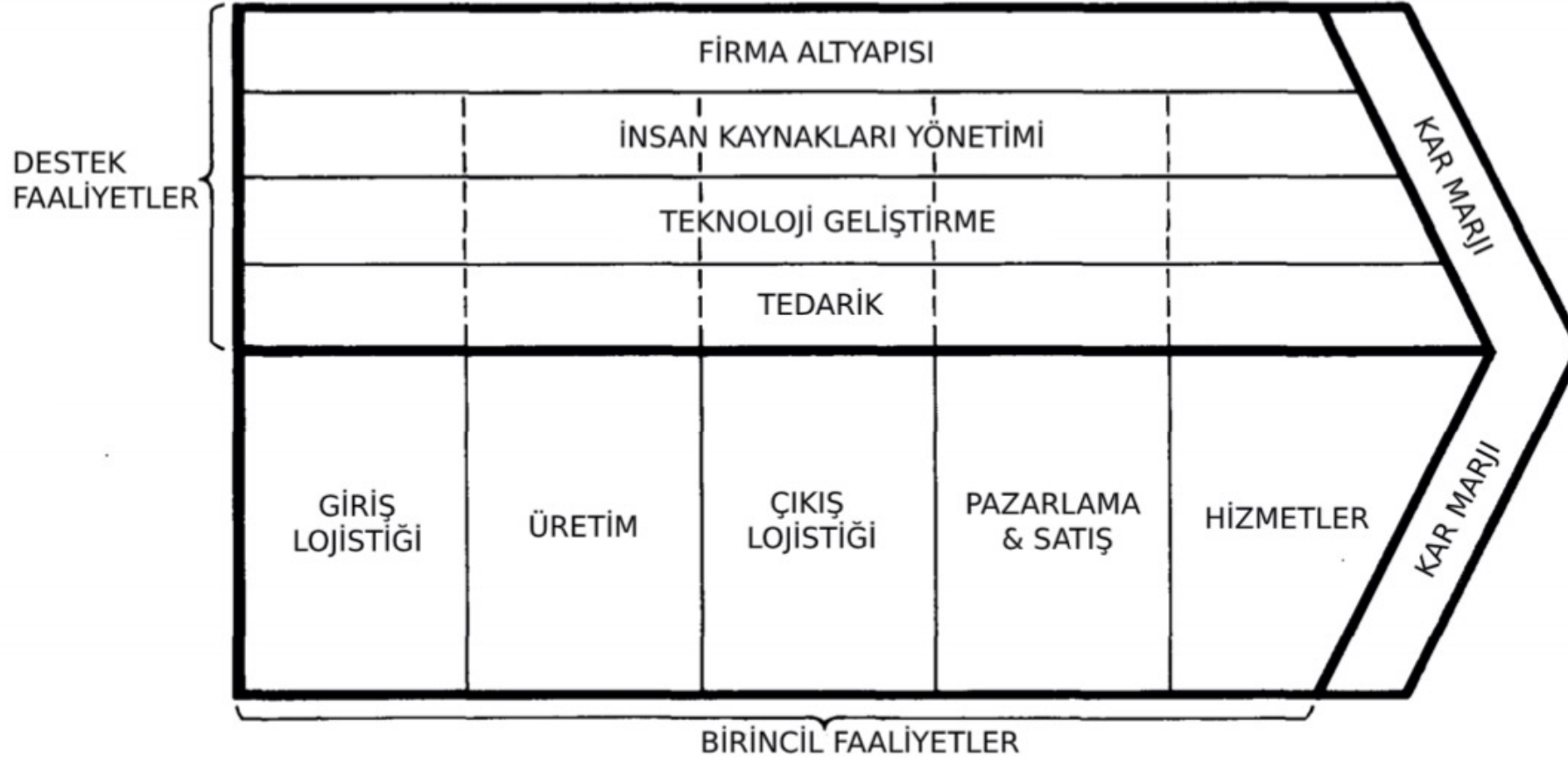


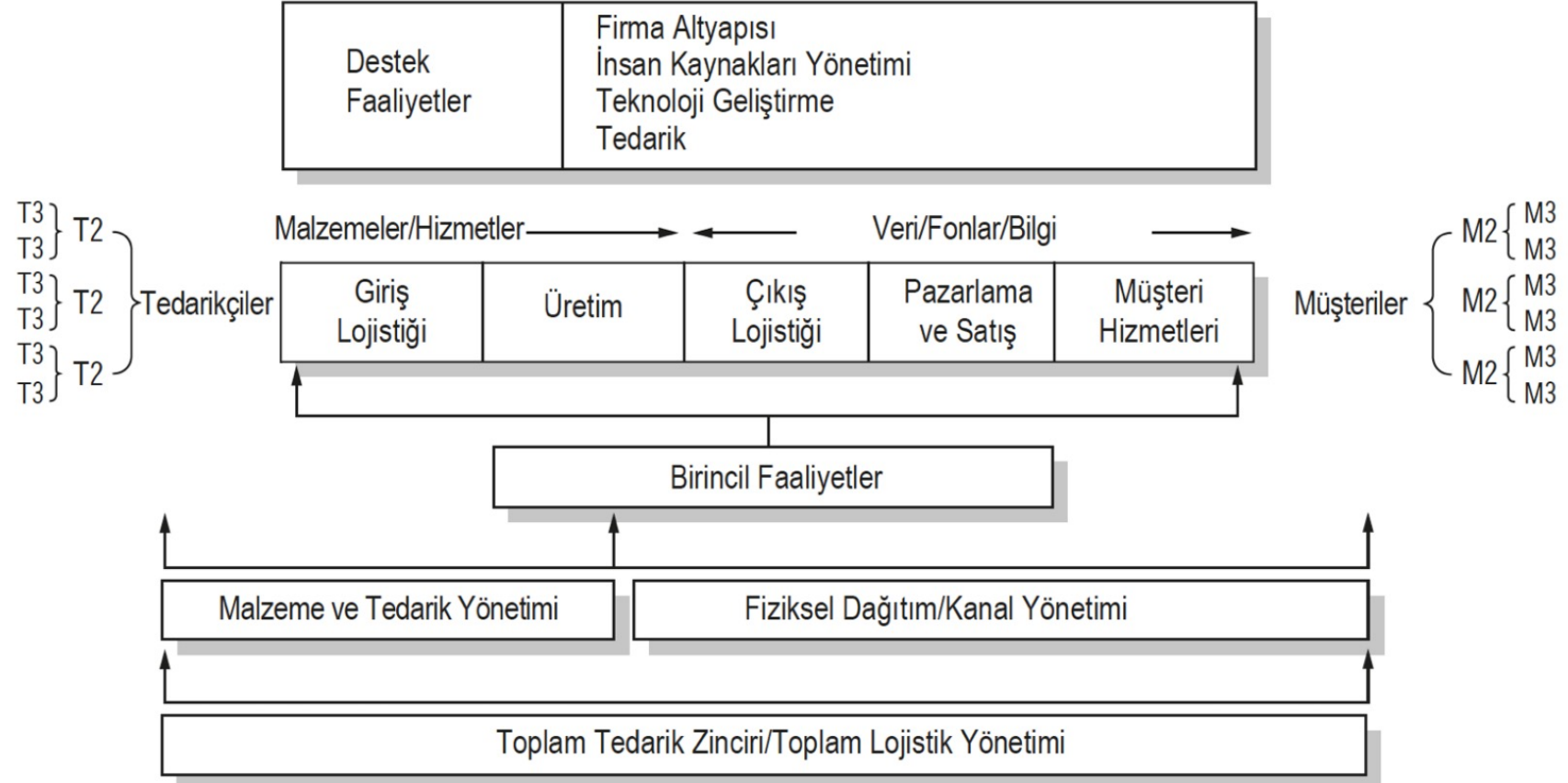
Figure 3.6 Business processes derived from strategy and stakeholders.



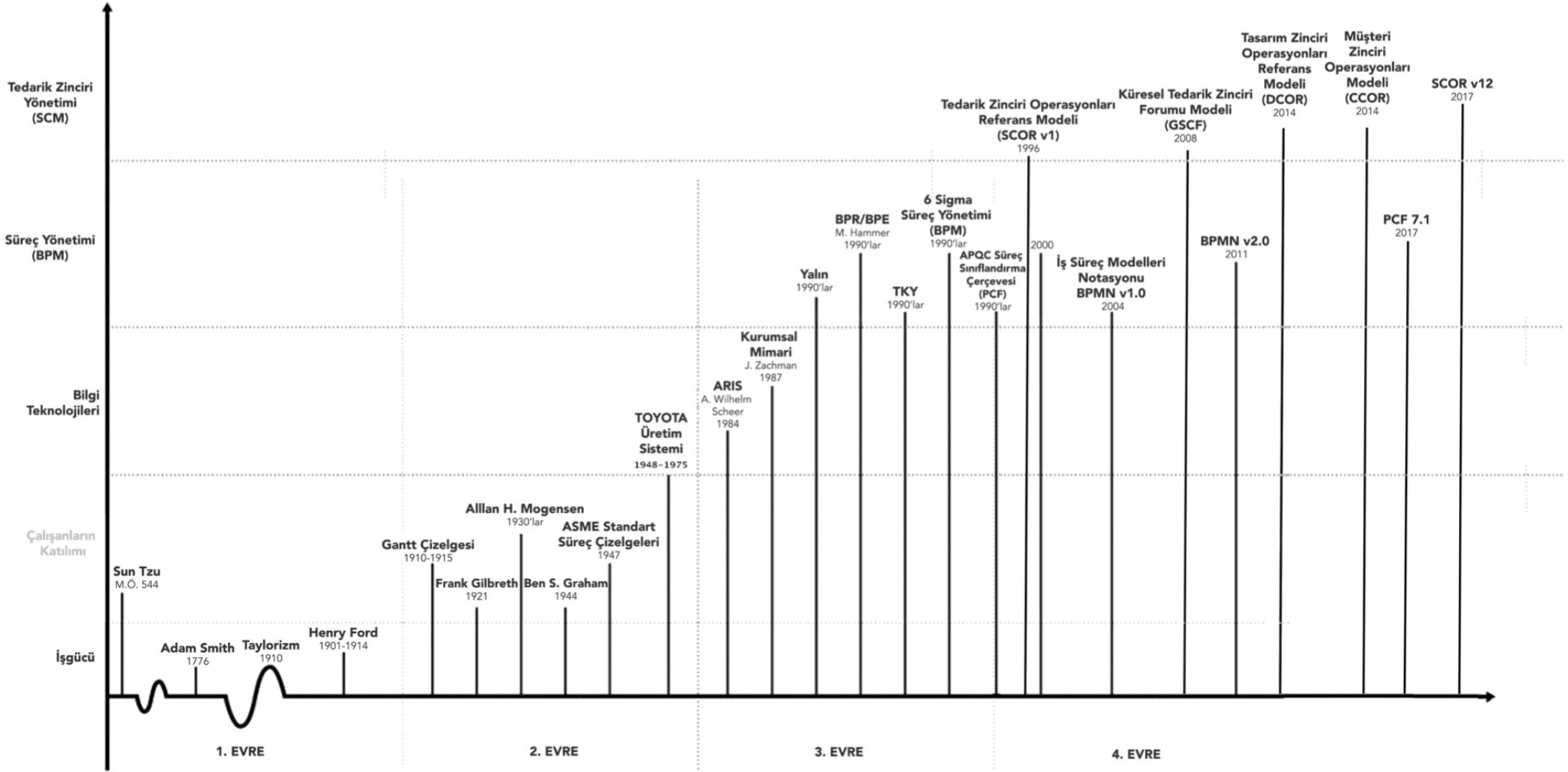
Değer Zincirinde Birincil ve Destek Faaliyetler



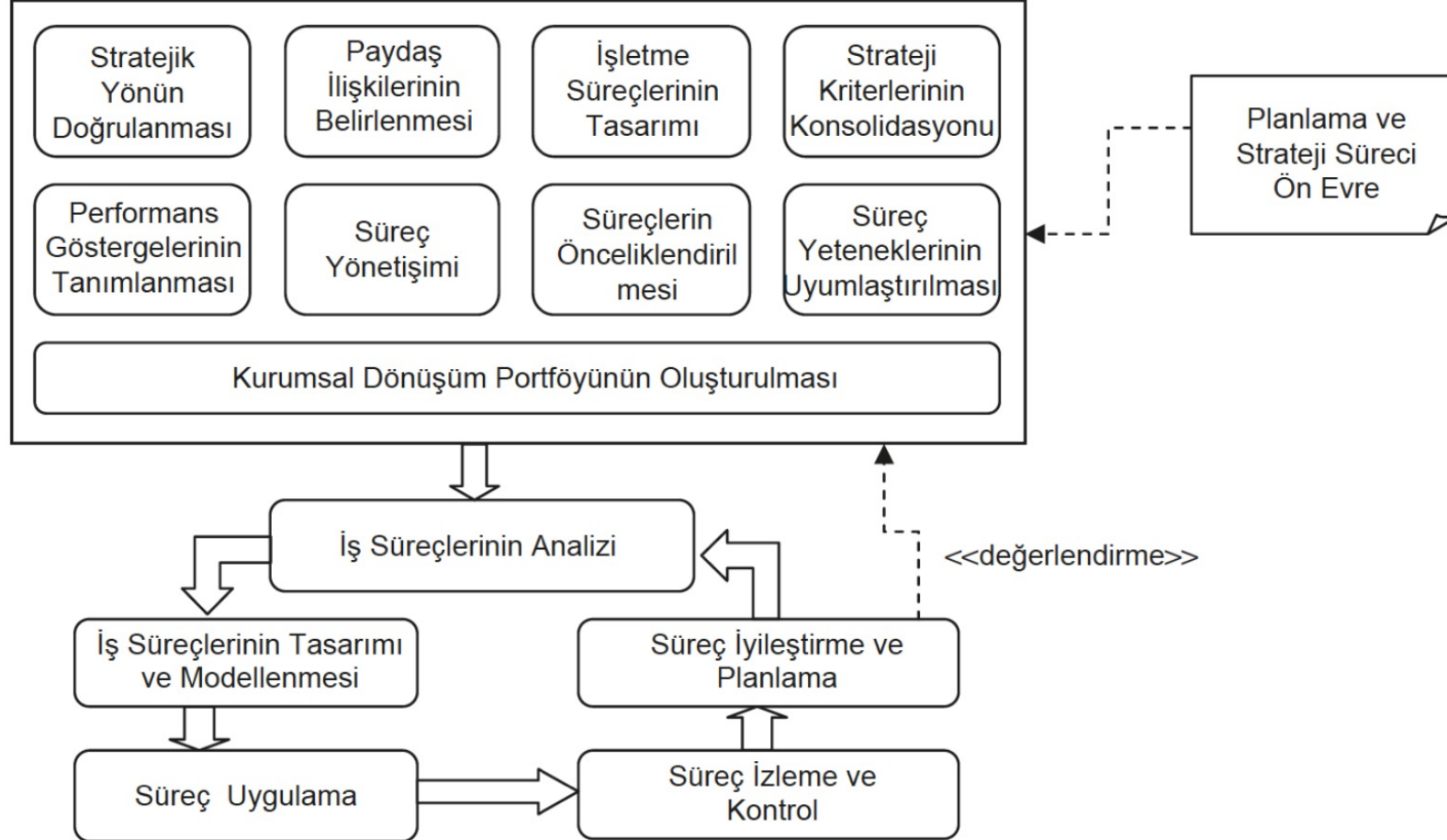
Genişletilmiş Değer Zinciri



Süreç Yönetiminin Tarihsel Gelişimi



Süreç Yönetimi Yaşam Döngüsü



Süreçlerin İlişki Haritaları ile Gösterimi

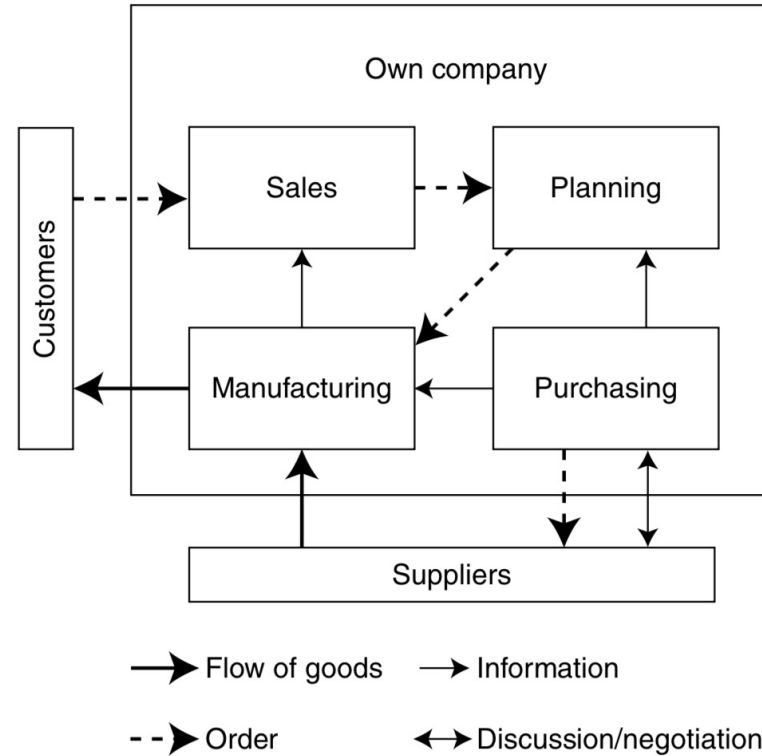


Figure 3.8 Example of a relationship map.

Süreç Yönetiminin Temel Bileşenleri

Stratejik Uyum	Yönetişim	Metodlar	Bilgi Teknolojileri	İnsan Kaynağı	Kültür	Faktörler
Süreç İyileştirme Planlaması	Süreç Yönetimi Karar Alma	Süreç Tasarımı & Modelleme	Süreç Tasarımı & Modelleme	Süreç Yetenekleri & Uzmanlıklar	Süreç Değişikliklerine Cevap Verebilirlik	Yetenek Alanları
Strateji & Süreç Yetenek Bağlantısı	Süreç Roller ve Sorumlulukları	Süreç Uygulama ve Yürütme	Süreç Uygulama ve Yürütme	Süreç Yönetim Bilgisi	Süreç Değerleri & İnanışlar	
Kurumsal Süreç Mimarisi	Süreç Metrikleri & Performans Bağlantısı	Süreç İzleme & Kontrol	Süreç İzleme & Kontrol	Süreç Eğitimi	Süreç Tutumları & Davranışlar	
Süreç Ölçümleri	Süreçle İlişkili Standartlar	Süreç İyileştirme & İnovasyon	Süreç İyileştirme & İnovasyon	Süreç İşbirliği	Liderliğin Sürece İlgisi	
Süreç Müşterileri & Paydaşlar	Süreç Yönetimi Uyumluluğu	Süreç Programı & Proje Yönetimi	Süreç Programı & Proje Yönetimi	Süreç Yönetimi Liderliği	Süreç Yönetimi Sosyal Ağlar	

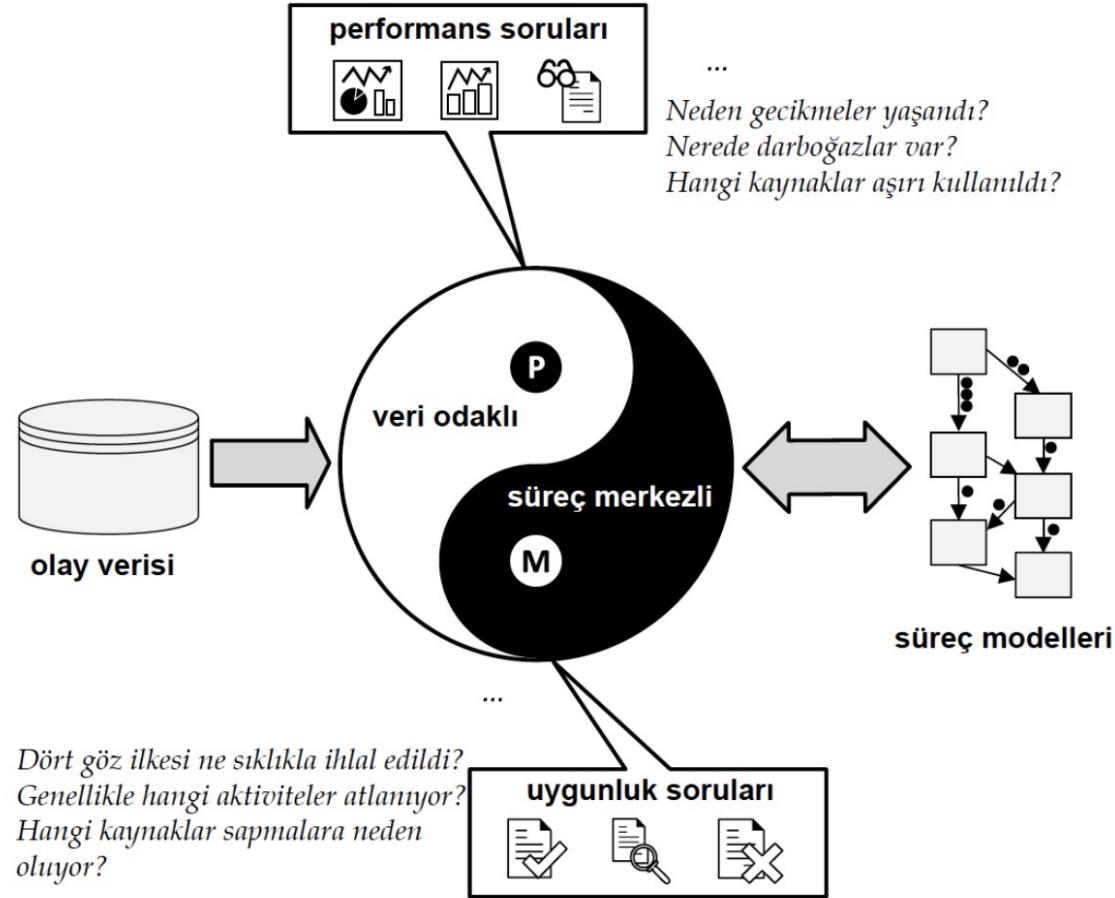
Süreç Bilgisinin Toplanması

- Bilgi toplama sürecinin amacı; süreci anlamak, gerektiğinde yeniden düzenlemek veya kaldırmaktır.
- Süreç özelliklerinin tanınması:
 - 'Measurements': ...üretmemiz 30 dakika alır
 - 'Business rule': Plan haftalık olarak güncellenir...
 - 'People': Ahmet, her Perşembe ... görevini yapar
 - 'Business rule': Bu ... için ... verisi ile yapılır
 - 'Inputs' or 'triggers': Dokümanı aldığımızda..
 - 'Outputs': Dokümanı göndeririz..
 - 'Technology': Dokümanı sistemden çıktı alırız...
 - 'Business rules': ... formunun 2 kopyasına ihtiyacımız vardır.

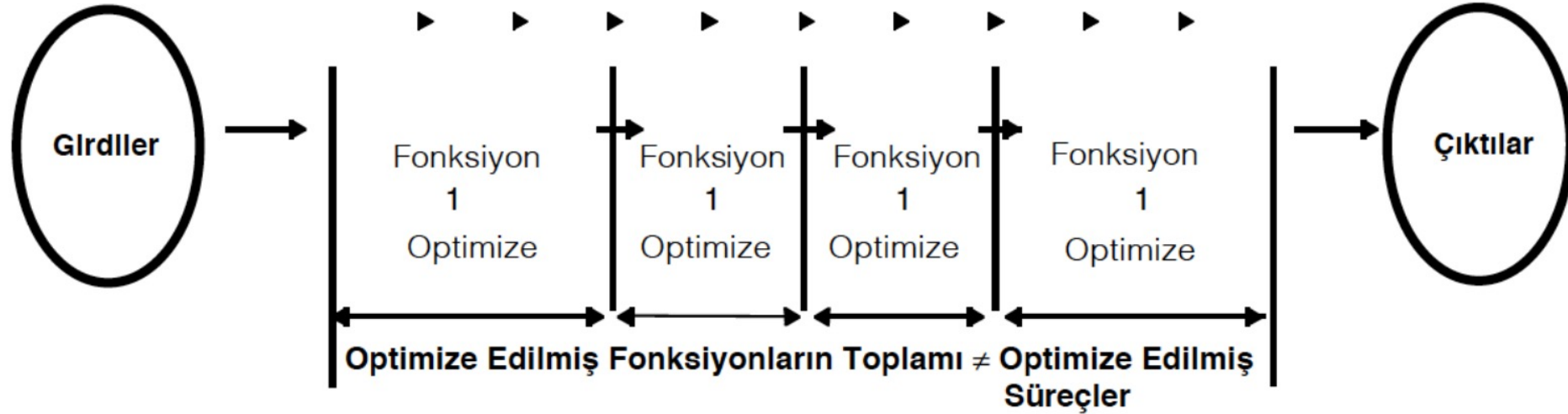
Süreç Bilgisi Toplama Formu Örneği

Süreç Adı veya Numarası	Süreç Sahibi
Süreç Açıklaması	
Tetikleyiciler	
İşlemi Başlatan Adım:	
İşlemi Bitiren Adım:	
İlave Adımlar:	
Girdiler – Öğeler ve Kaynaklar	
Çıktılar – Öğeler ve Müşteriler	
Süreç Birimleri	Süreç Birim Sahipleri
İş Hedefleri	İş Riskleri
Önemli Kontroller	Performans Göstergeleri

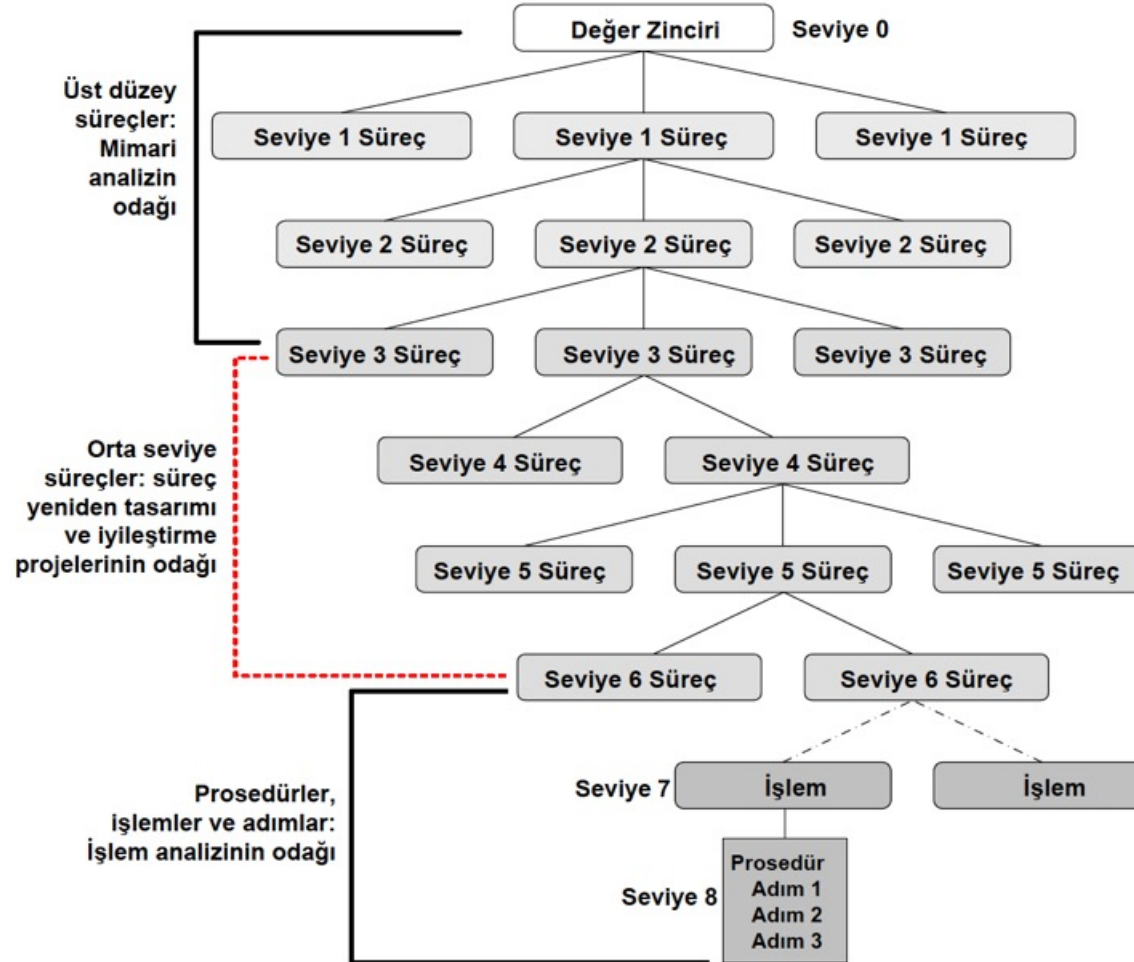
Süreç Madenciliği



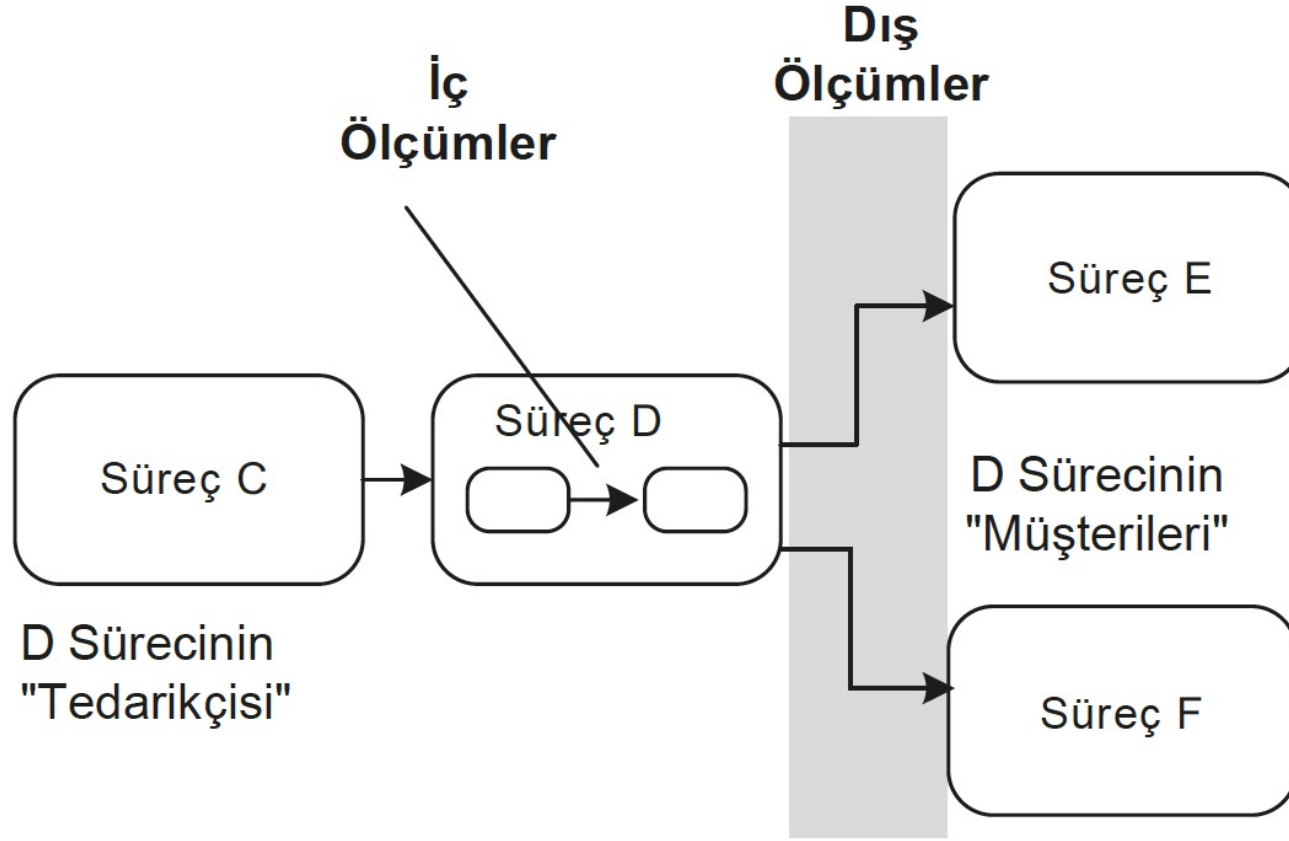
Silo Optimizasyon Olgusu



Değer Zincirinin Hiyerarşik bir Ayırışması



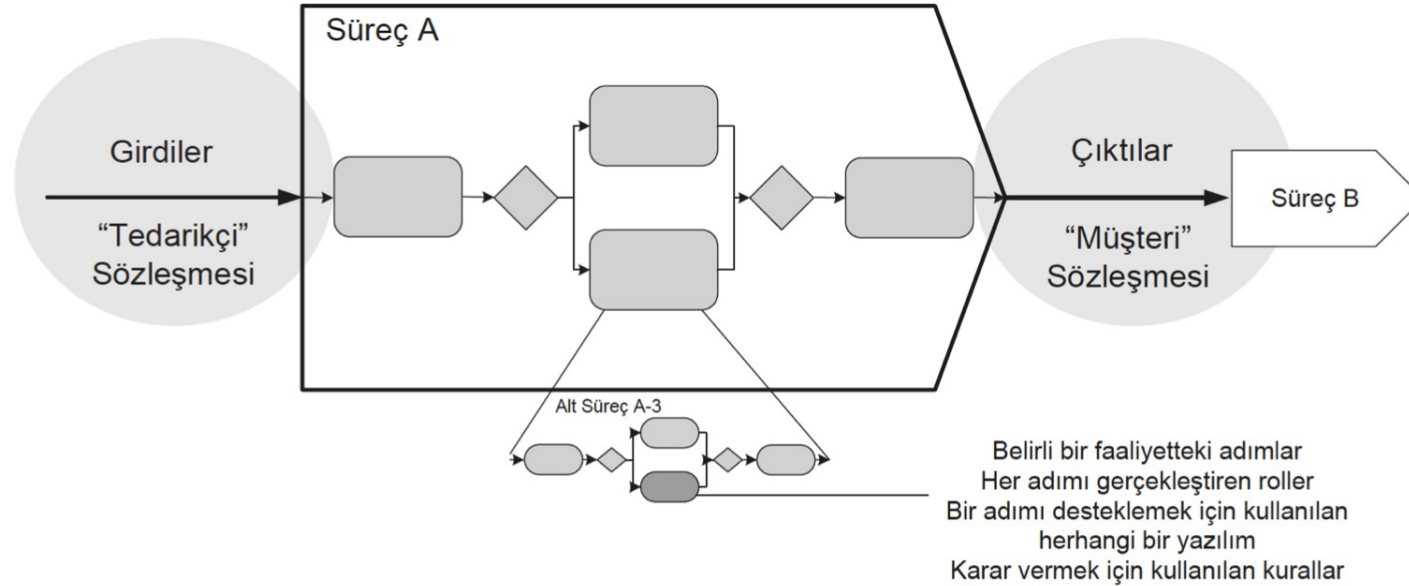
İşletme İçi Süreçler Arası Etkileşim



Süreç Analiz Düzeyleri

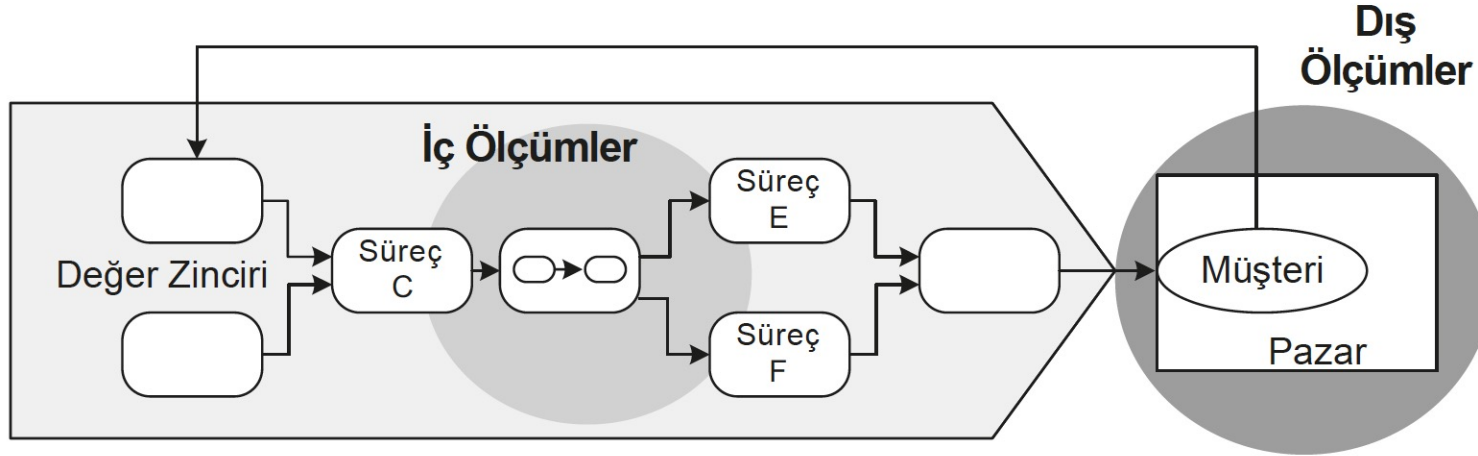
Üst Düzey Süreç Analizi: Mimari Odak - başlıca iş süreçleri, girdileri, çıktıları ve ölçümlenmeleri

Üst Düzey Süreç Analizi: Ana iş süreçleri ve bunları oluşturan alt süreçler

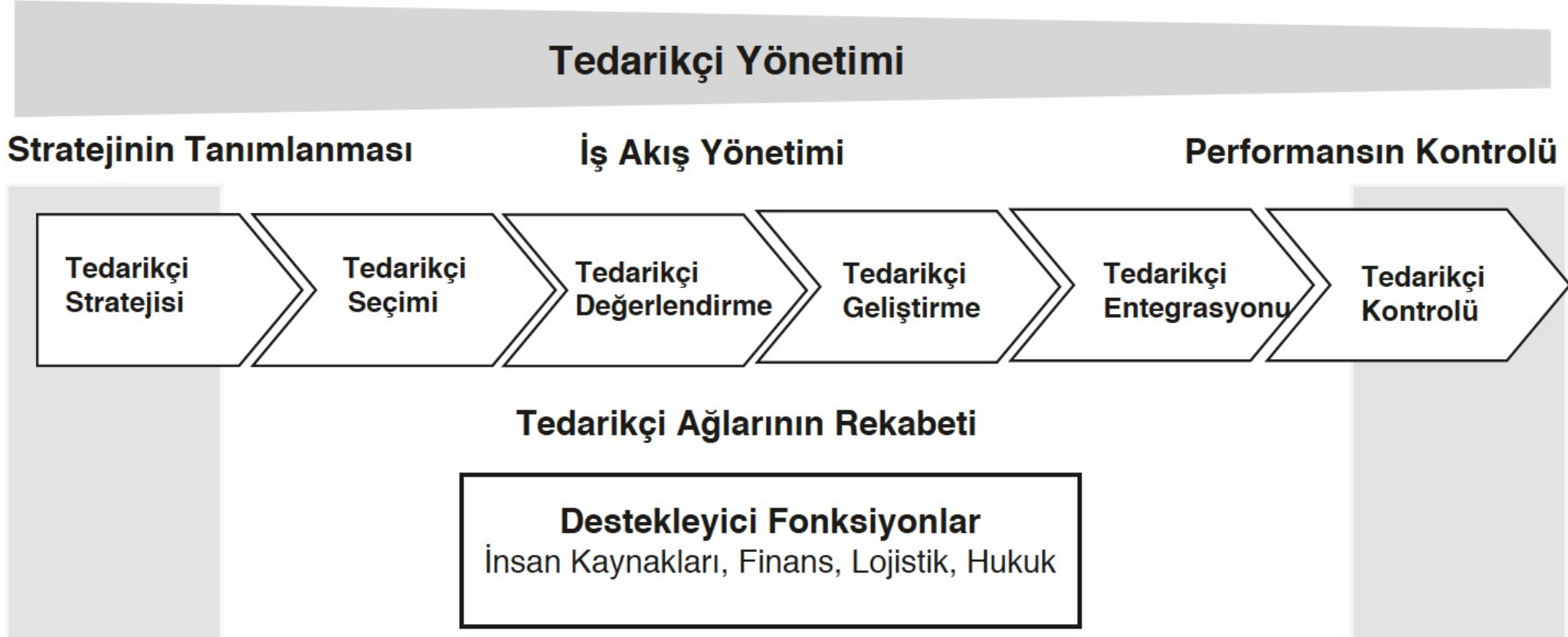


Aktivite Seviyesi Analizi: Prosedürel adımlar, kurallar ve kullanılan bilgi teknolojileri (BT) sistemleri dahil olmak üzere belirli bir aktivitenin detaylı analizi

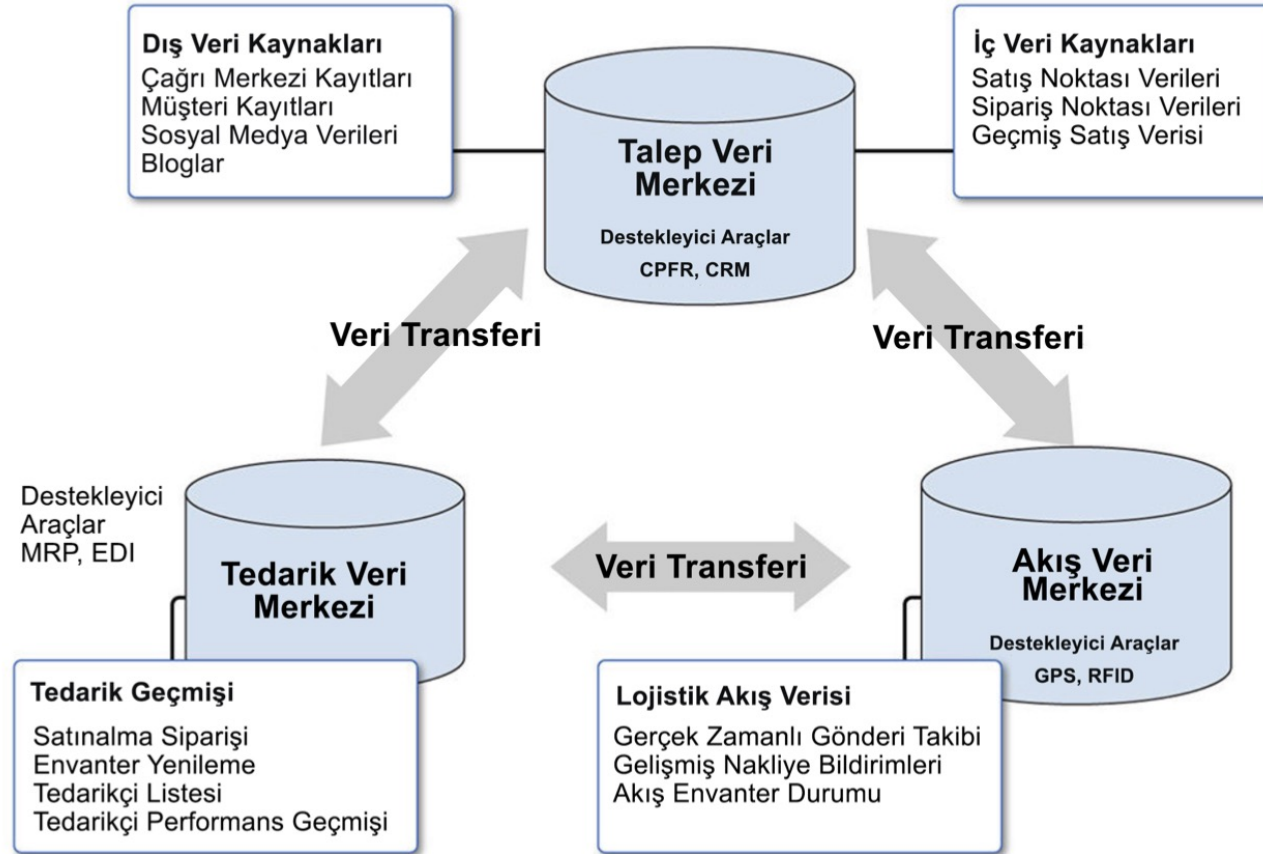
Süreç Performansının İç ve Dış Ölçümü



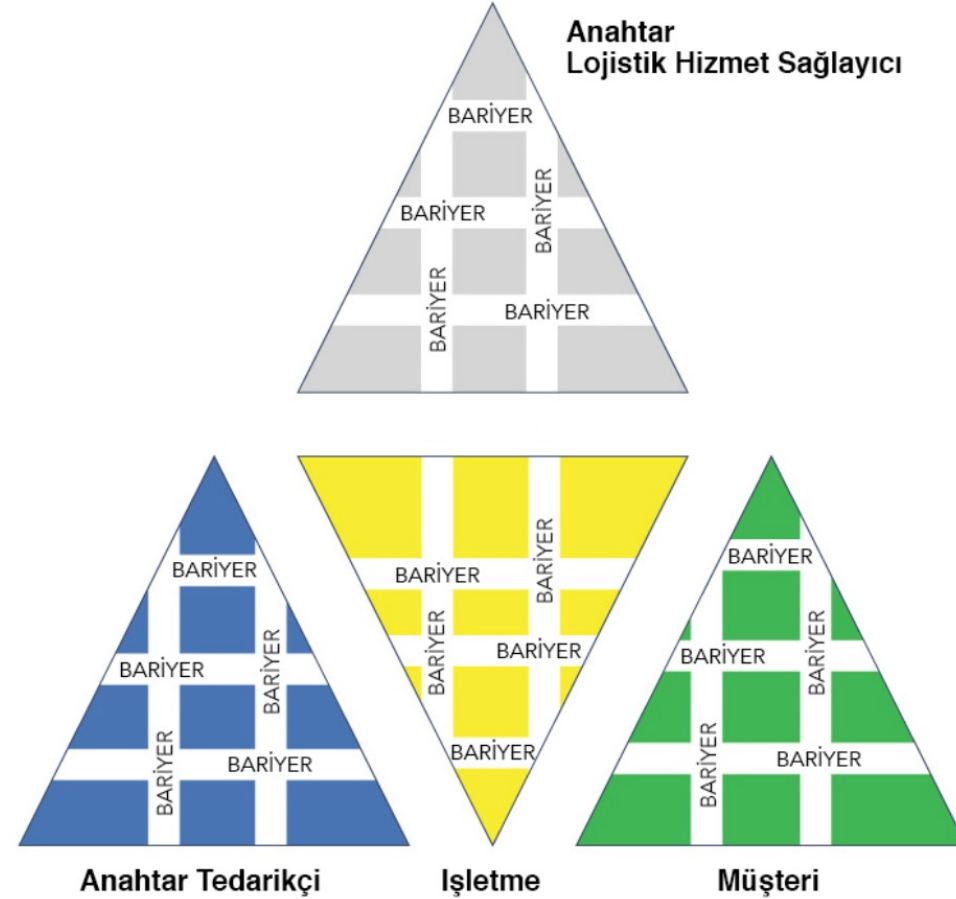
Tedarikçi Yönetiminde Süreç



Tedarik Zincirinde Ana Veri Kümeleri



Bilgi Paylaşımı, Veri Adaları ve Bariyerler



B2B Ticaret Düşünenler için



TİCARET PORTALI
TICARET.BUYERNETWORK.NET

ÖĞRENME MERKEZİ
LEARNING.BUYERNETWORK.NET

FORUM
BUYERNETWORK.NET/FORUM

**B2B
Ticaret
Platformu**

WEBINAR
WEBINAR.BUYERNETWORK.NET

SCOR Modeli

Süreçler

- Plan, Tedarik, Üretim, Teslimat, İade ve Yönetim (Altyapı)

Performans

- Güvenilirlik, Esneklik, Çeviklik, Maliyet, Varlık verimliliği
- Scocard'lar ve Performans Kıyaslama

Uygulamalar

- Mevcut (Emerging), En İyi, Standart ve Reddedilen (Declining)
- Süreç Standardizasyonu ve Uygulamaların Kıyaslanması

İnsan

- Yetenekler, Deneyim, Eğitim, Yetenek ve Yeterlilik Düzeyleri

Kaynakları

- Organizasyonel Tasarım

Sonraki Adımlar

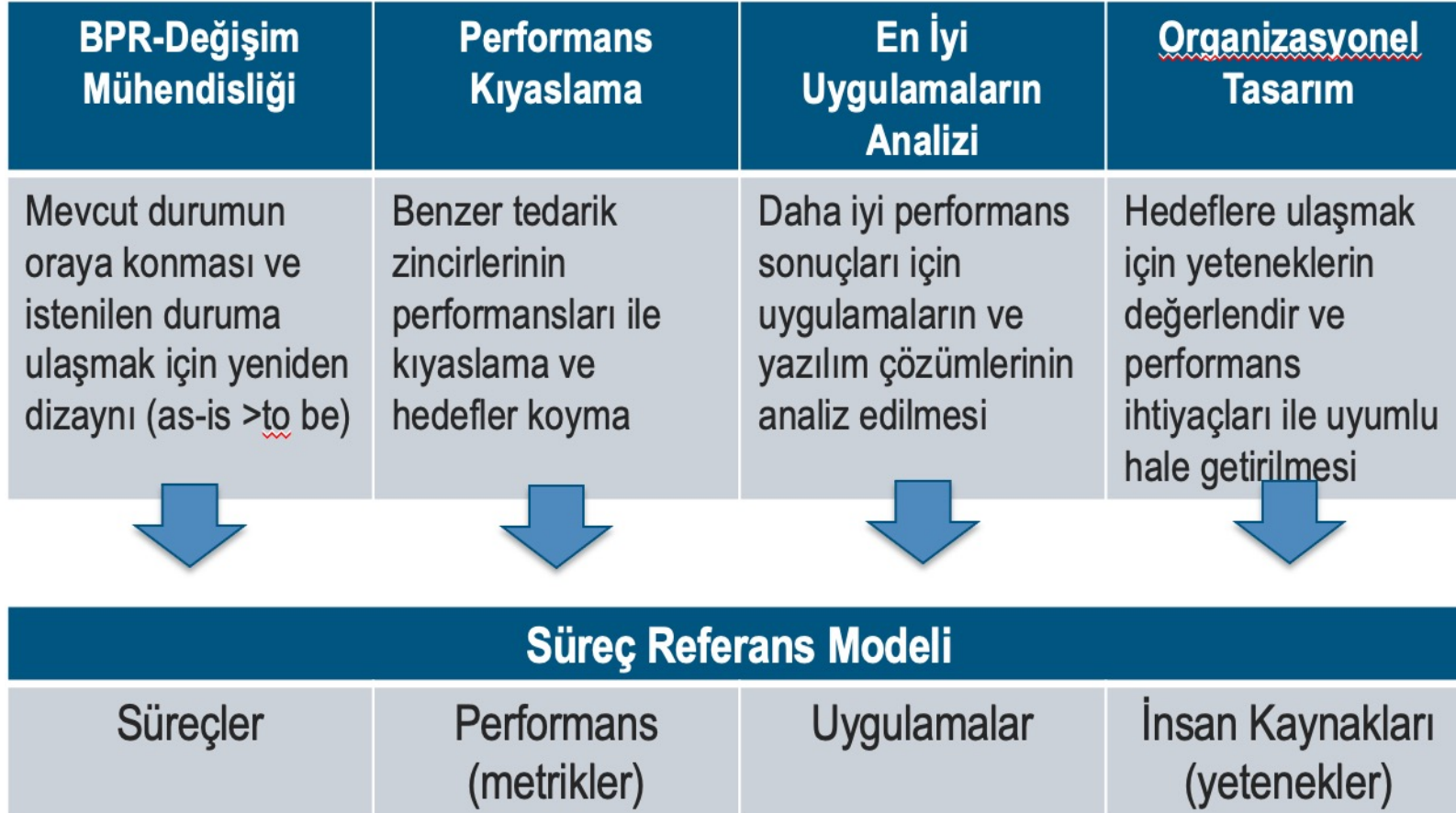
- Projeler ve Sertifikasyon

SCOR Hakkında – Bir Süreç Modeli

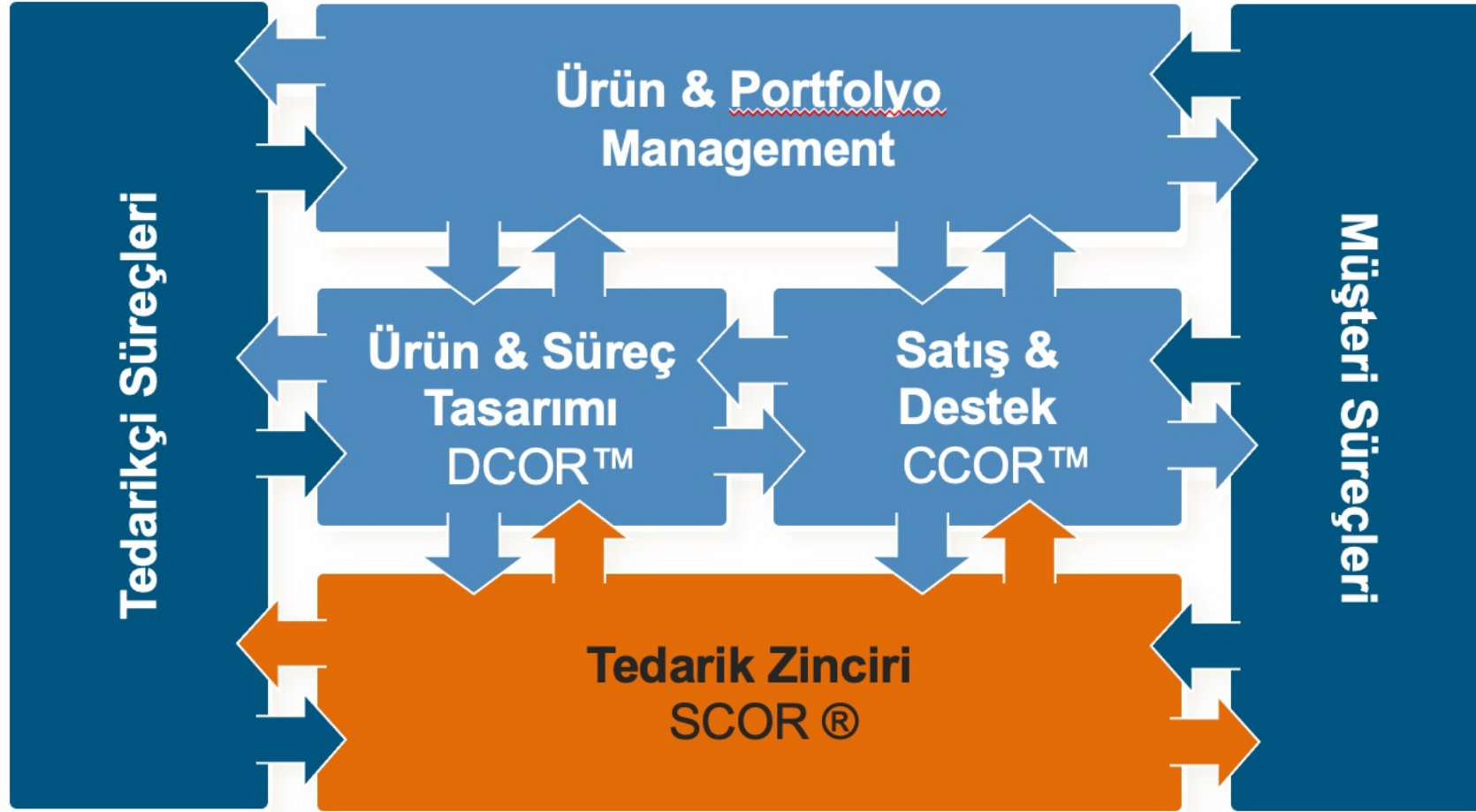
- Süreç modelleri, değişim mühendisliği, kıyaslama, en iyi uygulamalar ve organizasyonel tasarım konusunda çapraz fonksiyonel bir konsept sunar:
 - Standart **süreçler**; Planlama, Tedarik, Üretim, Teslimat, ..
 - Standart **metrikler**: Kusursuz Sipariş İşleme, Çevrim Süresi, Toplam Hizmet Maliyeti,..
 - Standart **uygulamalar**: EDI, S&OP,..
 - Standart mesleki **yetenekler**: Lean...
- Metrikler, süreçler, uygulamalar ve yetenekler arasında önceden tanımlanmış ilişkiler

SCOR Hakkında – Bir Süreç Modeli

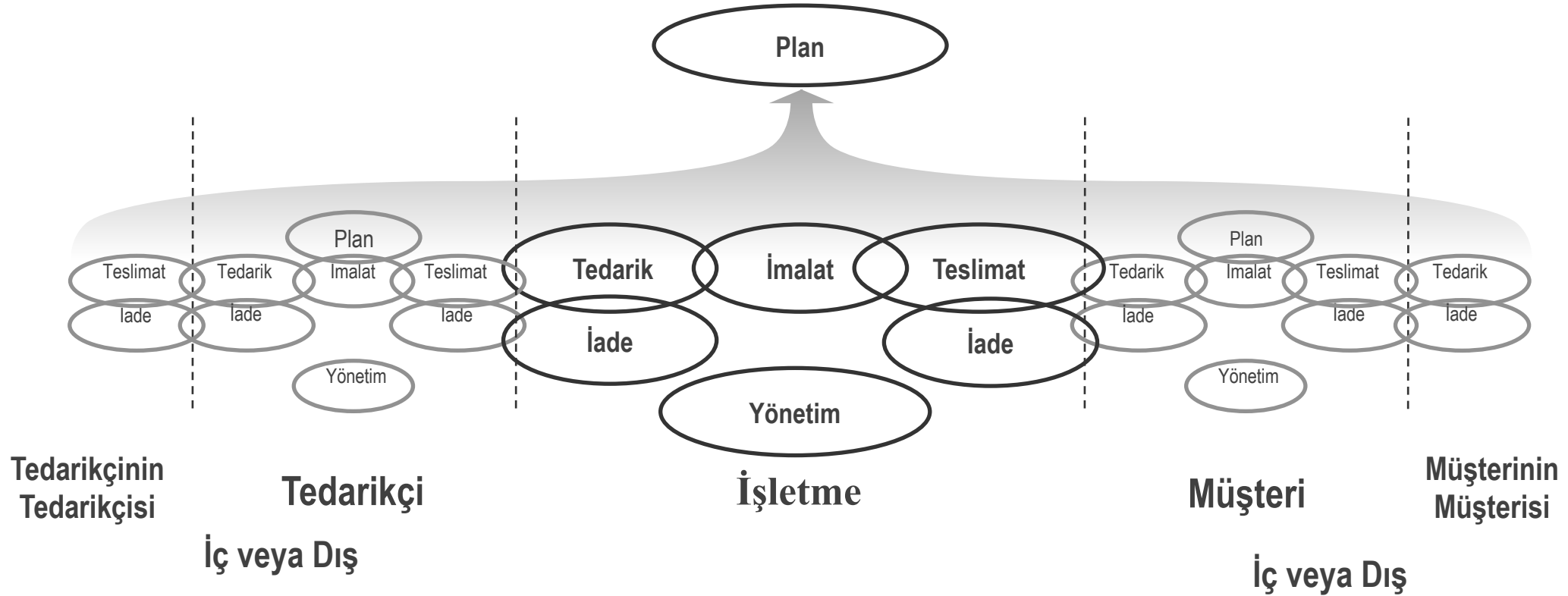
- 4 tekniği 1 entegre yaklaşımla kombine etmektedir.



SCOR Hakkında

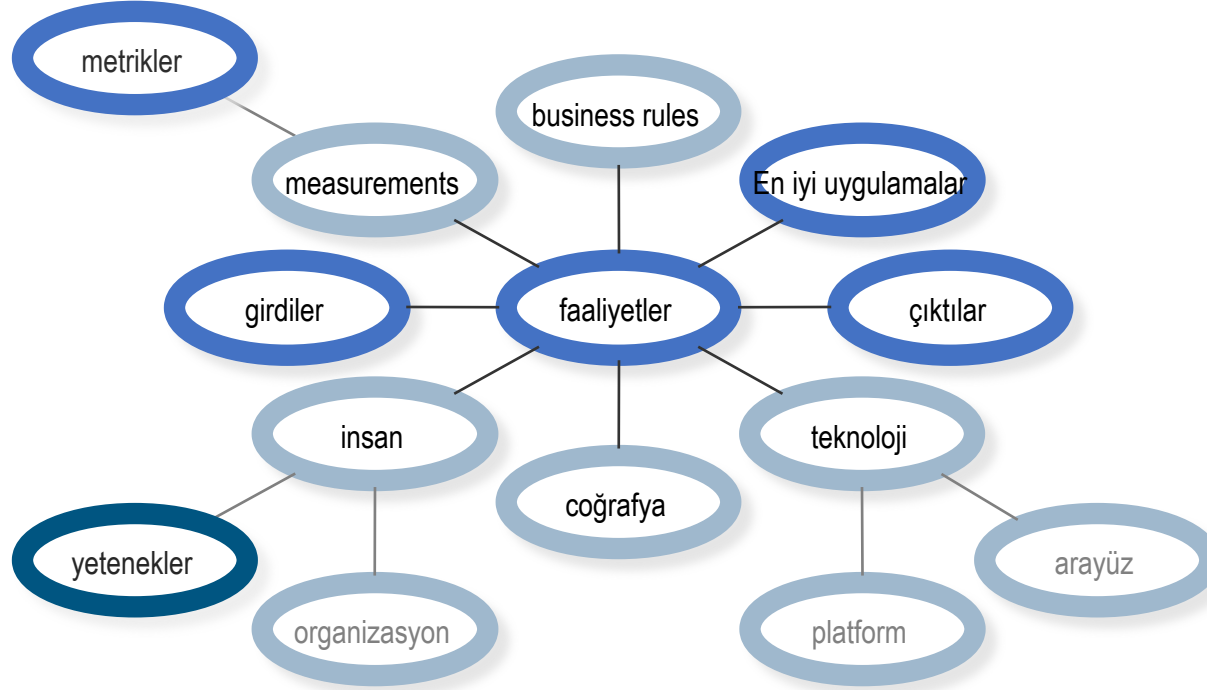


SCOR Modeli



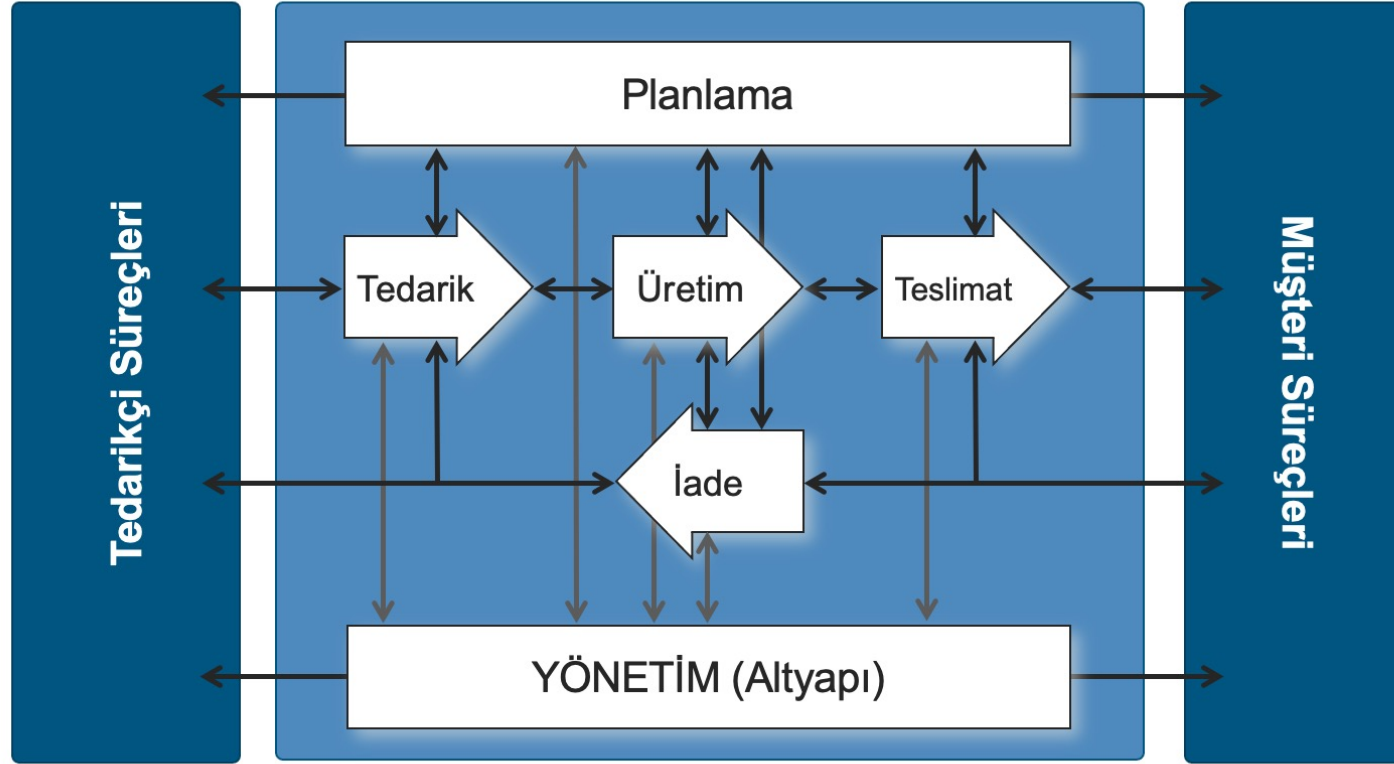
Süreç Bilgisinin Toplanması




- Süreç bir faaliyetten daha fazlasıdır.



— SCOR'da bulunmaz

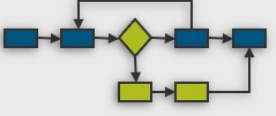
SCOR Süreçleri



-  Süreç, malzeme akış yönünü gösterir
-  Süreç, malzeme akışı yok
-  Bilgi, mallar, finansal akışlar



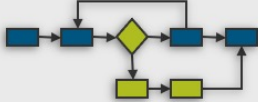
SCOR Süreçleri

Seviye-1	Seviye-2	Seviye-3	Seviye-4	Seviye-5
Kapsam	Yapılandırma	Faaliyet	İş Akışı	İşlemler
sS Tedarik	sS1 Stoklanmış Ürün Tedarik	sS1.2 Ürünü Teslim Al		EDI XML
İşi Ayırt Eder	Karmaşıklığı Ayırt Eder	Görevleri İsmlendirir	Adımları Sıralar	Faaliyetleri Bağlar
Kapsamı Belirler	Yetenekleri Ayırt Eder	Metrikler, Görevler ve Uygulamaları Bağlar	İşin Nasıl Yapıldığını Detaylandırır	Otomasyon Detayları
Yapı Dili	Yapı Dili	Yapı Dili	Sektör Dili	Teknolojiye Özel Dil

Standart SCOR tanımları (Seviye-1, Seviye-2, Seviye-3)

Sektör / Firma Tanımları (Seviye-4, Seviye-5)

SCOR Süreçleri

Seviye-1	Seviye-2	Seviye-3	Seviye-4	Seviye-5
Kapsam	Yapılandırma	Faaliyet	İş Akışı	İşlemler
sS Tedarik	sS1 Stoklanmış Ürün Tedarik	sS1.2 Ürünü Teslim Al		EDI XML
İşi Ayırt Eder	Karmaşıklığı Ayırt Eder	Görevleri İsimlendirir	Adımları Sıralar	Faaliyetleri Bağlar
Kapsamı Belirler	Yetenekleri Ayırt Eder	Metrikler, Görevler ve Uygulamaları Bağlar	İşin Nasıl Yapıldığını Detaylandırır	Otomasyon Detayları
CxO (COO, CIO) EVP SVP	SVP VP	VP Director Line Manager	Manager Team Lead	Team Lead Individuals Programmer
Organizasyon Odaklı			Faaliyet Odaklı	

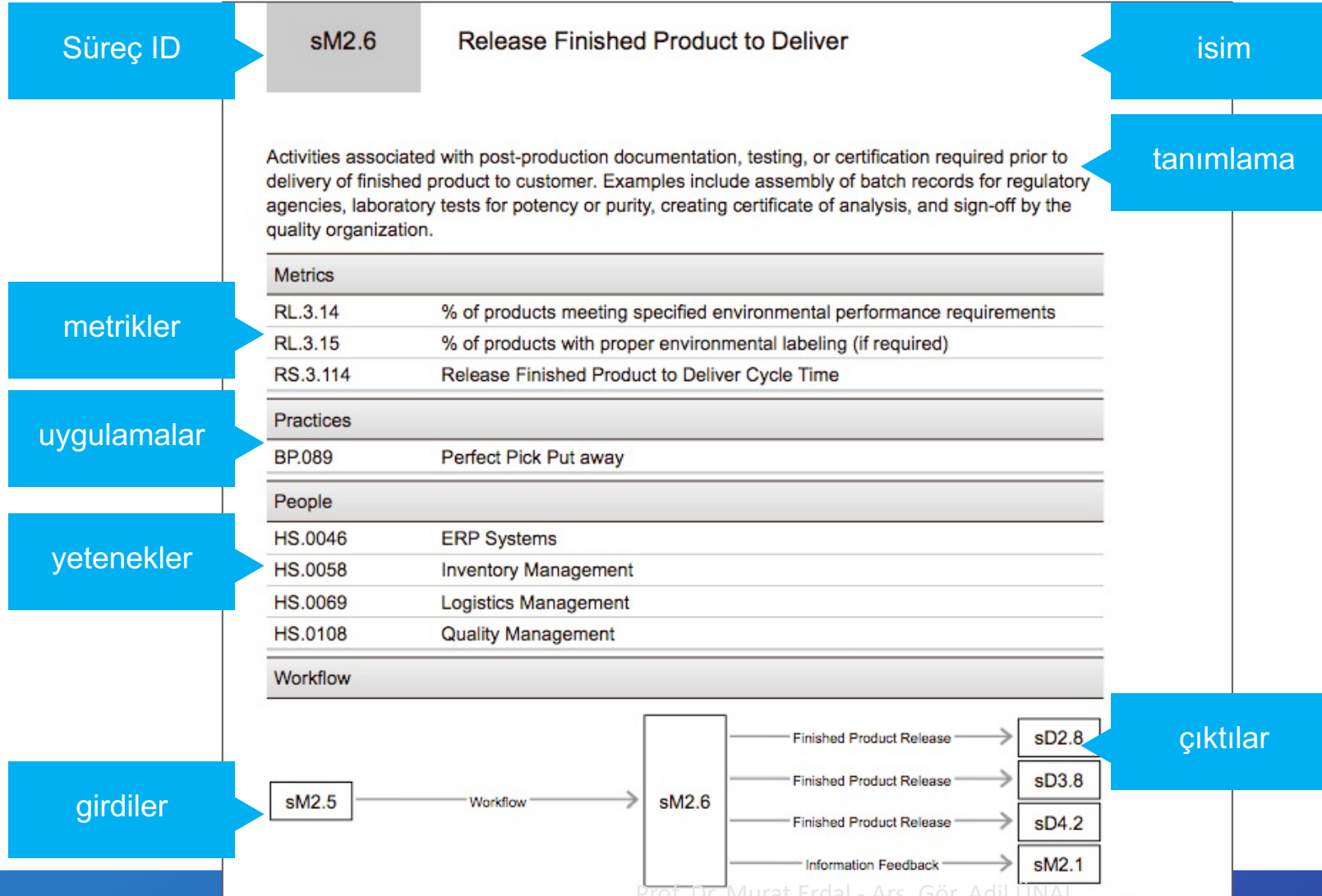
SCOR Süreç Kodlama Yapısı

- SCOR süreçleri özgün tanımlayıcı kodlara sahiptir:
 1. küçük s ve sonrasında BÜYÜK HARF olan tanımlamalar **seviye-1** süreçlerdir: sP, sS, sM, sD, sR ve sE (toplamda 6)
 2. küçük s ve sonrasında BÜYÜK HARF ve RAKAM olan tanımlamalar **seviye-2** süreçlerdir:
sP1, sS2, sM3, sD2, sD4, sE5, .. (toplamda 24)
seviye-2 için İstisnalar: **İade**
 - sSR1, sDR1, sSR2, sDR2, sSR3, sDR3, .. (toplamda 6)
 3. küçük s ve sonrasında BÜYÜK HARF ve RAKAM, arada NOKTA ve RAKAM olan tanımlamalar **seviye-3** süreçlerdir:
sP1.1, sS2.1, sM1.5, sD3.12, sE2.3, .. (toplamda 169 süreç)
seviye-3 için İstisnalar: **İade**
 - sSR1.1, sDR1.3, sSR2.2, sDR2.4, sSR3.5, sDR3.1, .. (toplamda 27)
- sX = seviye-1, sXn = seviye-2, sXn.m = seviye-3
- Tüm 232 SCOR süreci küçük s ile başlar, yazımda zorunluluk yoktur.

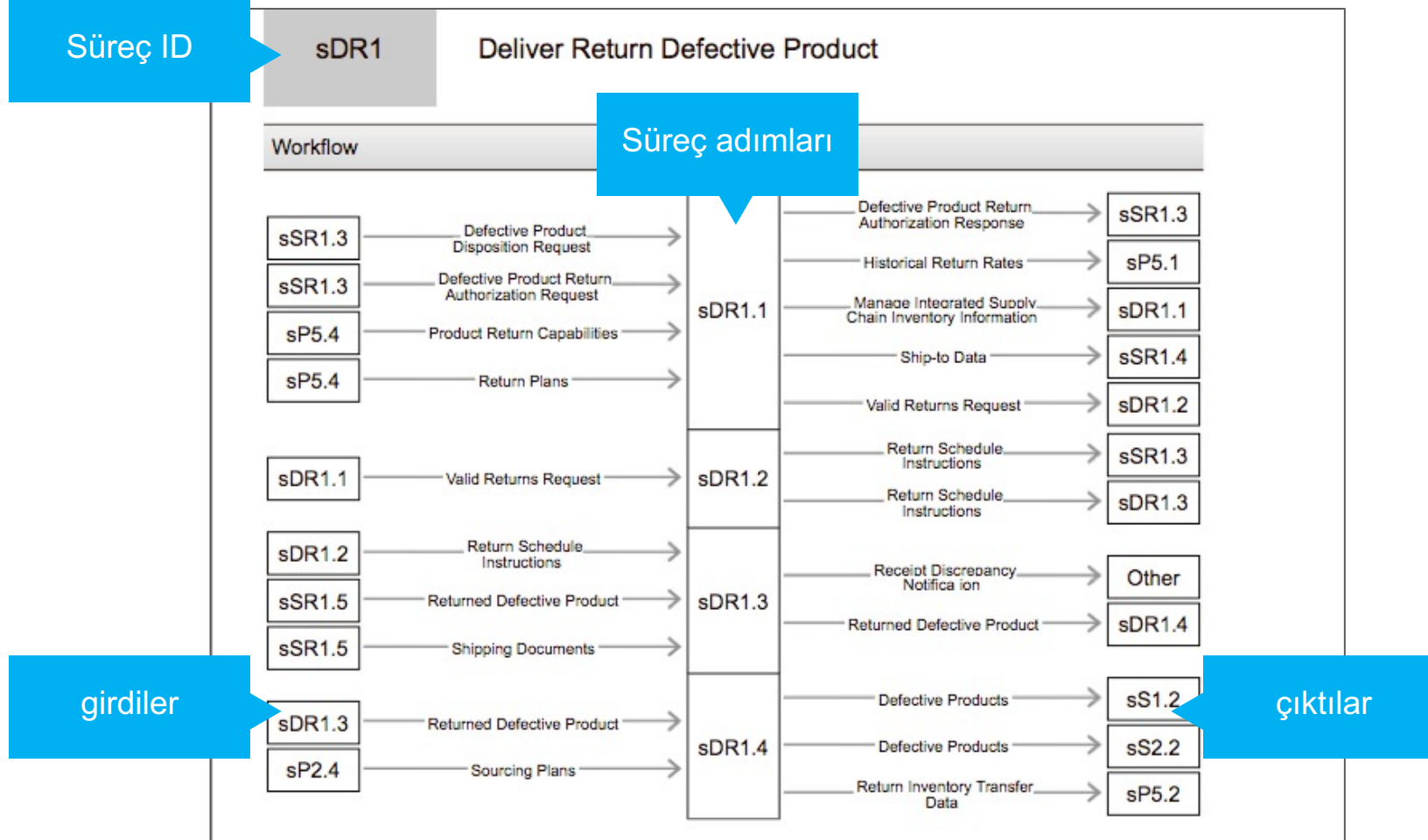
Süreç Yönetimi Vaka İncelemesi – 2 (1.Gün)



SCOR Tablolarının Okunması



SCOR Grafiklerinin Okunması



sP - Planlama					sS - Tedarik			sM - Üretim			sD - Teslimat				
sP1 Tedarik Zinciri Planlama	sP2 Tedarik Planlama	sP3 İmalat Planlama	sP4 Teslimat Planlama	sP5 İade Planlama	sS1 Stoğu İmalatta Tedarik	sS2 Siparişi Göre İmalatta Tedarik	sS3 Siparişi Göre Mühendislikle Tedarik	sM1 Stoğu İmalat	sM2 Siparişi Göre İmalat	sM3 Siparişi Göre Mühendislikle Tedarik	sD1 Stoğu İmalatta Teslimat	sD2 Siparişi Göre İmalatta Teslimat	sD3 Siparişi Göre Mühendislikle Teslimat	sD4 Pensiyede Ürün Teslimat	
sP1.1: TZ Gereksinimlerin Tanımlanması, Önceliklendirilmesi ve Toplanması	sP2.1: Ürün Gereksinimlerinin Tanımlanması, Önceliklendirilmesi ve Toplanması	sP3.1: İmalat Gereksinimlerinin Tanımlanması, Önceliklendirilmesi ve Toplanması	sP4.1: Teslimat Gereksinimlerinin Tanımlanması, Önceliklendirilmesi ve Toplanması	sP5.1: İade Gereksinimlerinin Tanımlanması, Önceliklendirilmesi ve Toplanması	sS1.1: Ürün Teslimatının Planlı	sS2.1: Ürün Teslimatının Planlı	sS3.1: Tedarik Kaynaklarının Tanımlama	sM1.1: İmalat Faaliyetlerinin Planlı	sM2.1: İmalat Faaliyetlerinin Planlı	sM3.1: İmalat Mühendisliğine Tanımlama	sD1.1: Stoğu Sorgulama ve Teklif	sD2.1: Stoğu Sorgulama ve Teklif	sD3.1: Stoğu Sorgulama ve Teklif	sD4.1: Stoğu Çıkarılması Oluştur	
sP1.2: TZ Kaynaklarının Tanımlanması, Önceliklendirilmesi ve Toplanması	sP2.2: Ürün Kaynaklarının Tanımlanması, Önceliklendirilmesi ve Toplanması	sP3.2: İmalat Kaynaklarının Tanımlanması, Önceliklendirilmesi ve Toplanması	sP4.2: Teslimat Kaynaklarının Tanımlanması, Önceliklendirilmesi ve Toplanması	sP5.2: İade Kaynaklarının Tanımlanması, Önceliklendirilmesi ve Toplanması	sS1.2: Örünü Teslim Al	sS2.2: Örünü Teslim Al	sS3.2: Final Tedarikçi Seçimi ve Müzakeresi	sM1.2: Malzemeyi Al Üret ve Test Et	sM2.2: Malzemeyi Al Üret ve Test Et	sM3.2: İmalat Faaliyetlerinin Planlı	sD1.2: Siparişi Al, Gir ve Doğrula	sD2.2: Siparişi Al, Gir ve Doğrula	sD3.2: Siparişi Al, Gir ve Doğrula	sD4.2: Ürünü Mevcut Al	
sP1.3: TZ Kaynaklarının TZ Gereksinimleri ile Dengelenmesi	sP2.3: Ürün Kaynakları ile Gereksinimlerin Dengelenmesi	sP3.3: İmalat Kaynakları ile Gereksinimlerin Dengelenmesi	sP4.3: Teslimat Kaynakları ile Gereksinimlerin Dengelenmesi	sP5.3: İade Kaynakları ile Gereksinimlerin Dengelenmesi	sS1.3: Örünü Doğrula Örünü Transfer Et	sS2.3: Örünü Doğrula Örünü Transfer Et	sS3.3: Ürün Teslimatının Planlı	sM1.3: Ambalajla Ürünü Test	sM2.3: Ambalajla Ürünü Test Et	sM3.3: Malzemeyi Al Ambalajla	sD1.3: Envanteri Rezerve Et ve Teslimat Tarihini Belirle	sD2.3: Envanteri Rezerve Et ve Teslimat Tarihini Belirle	sD3.3: Envanteri Rezerve Et ve Teslimat Tarihini Belirle	sD4.3: Ürünü Topla Kartabaz Mükahazesi Et	
sP1.4: TZ Planlarının Oluşturulması ve Paylaşılması	sP2.4: Tedarik Planlarının Oluşturulması ve Paylaşılması	sP3.4: İmalat Planlarının Oluşturulması ve Paylaşılması	sP4.4: Teslimat Planlarının Oluşturulması ve Paylaşılması	sP5.4: İade Planlarının Oluşturulması ve Paylaşılması	sS1.4: Örünü Teslim Al Örünü Teslimat Ölçümlerini Gerçekleştirir	sS2.4: Örünü Teslim Al Örünü Teslimat Ölçümlerini Gerçekleştirir	sS3.4: Ürün Teslimatının Planlı	sM1.4: Ambalajla Ürünü Test	sM2.4: Ambalajla Ürünü Test Et	sM3.4: Malzemeyi Al Ambalajla	sD1.4: Siparişleri Birleştir	sD2.4: Siparişleri Birleştir	sD3.4: Siparişleri Birleştir	sD4.4: Ürünü Topla Kartabaz Mükahazesi Et	
sR - Geri Dönüş					sE - Yönetim										
sR1 Kusurlu Ürün İade Tedarik	sR2 MRO Ürün İade Tedarik	sR3 Fatura Ürün İade Tedarik	sR4 Kusurlu Ürün İade Teslimat	sR5 MRO Ürün İade Teslimat	sE1 Tedarik Zinciri Kazandırmaları Yönetim	sE2 Tedarik Zinciri Performansını Yönetim	sE3 Tedarik Zinciri Verisini ve Bilgiyi Yönetim	sE4 Tedarik Zinciri İnsan Kaynaklarını Yönetim	sE5 Tedarik Zinciri Varlıklarını Yönetim	sE6 Tedarik Zinciri Kontratlarını Yönetim	sE7 Tedarik Zinciri Ağını Yönetim	sE8 Tedarik Zinciri Regülasyonları ve Uyum Yönetimi	sE9 Tedarik Zinciri Risk Yönetimi	sE10 Tedarik Zinciri Sabitlik Yönetimi	sE11 Tedarik Zinciri Teknoloji Yönetimi
sR1.1: Kusurlu Ürün Durumunu Belirle	sR2.1: MRO Ürün Durumunu Belirle	sR3.1: Fatura Ürün Durumunu Belirle	sR4.1: Kusurlu Ürün İade Yükü	sR5.1: MRO Ürün İade Yükü	sE1.1: İç Kararı (IQ) Gereksinimlerini Tanımlama	sE2.1: Raporlamayı Başlat	sE3.1: Veri Kararı (VK) Gereksinimlerini Tanımlama	sE4.1: Yetenek/Kaynak Gereksinimlerini Tanımlama	sE5.1: Varlık Yönetim Faaliyetlerini Planlama	sE6.1: Kontratları ve Güncellemeleri Al	sE7.1: Kapsam ve Org. Seçimi	sE8.1: Düzenleyici Kurumları (DPO) İde	sE9.1: Başlangıç Belirle	sE10.1: Strateji ve Plan Geliştirme	sE11.1: TZ Teknoloji Gereksinimlerini Tanımlama
sR1.2: Kusurlu Ürünü Ulaştır	sR2.2: MRO Ürünü Ulaştır	sR3.2: Fatura Ürünü Ulaştır	sR4.2: Kusurlu Ürün Al (Sürdürülebilir İyileştirme)	sR5.2: MRO Ürün Al	sE1.2: Kök Nedenleri Bul	sE2.2: Raporları Analiz Et	sE3.2: İç Kararı (IK) Gereksinimlerini Tanımlama	sE4.2: Mevcut Yetenekleri ve Kaynakları Tanımlama	sE5.2: Yetenekleri ve Kaynakları Eyleyici İle Anlamak	sE6.2: Giriş ve Kartabaz Dağıtım	sE7.2: Giriş Verilerini Toplama	sE8.2: OK	sE9.2: Risk Olaylarını Tanımlama	sE10.2: Ön Tedarik / Fazer Teslim ve Fazer Üstünlük	sE11.2: Teknoloji Çözümü Algoritmalarını Tanımlama
sR1.3: Kusurlu Ürün İade Yetkisi İste	sR2.3: MRO Ürün İade Yetkisi İste	sR3.3: Fatura Ürün İade Yetkisi İste	sR4.3: Kusurlu Ürün Al (Sürdürülebilir İyileştirme)	sR5.3: MRO Ürün Al	sE1.3: Kök Nedenleri Önceliklendir	sE2.3: Kök Nedenleri Önceliklendir	sE3.3: İç Kararı (IK) Gereksinimlerini Tanımlama	sE4.3: Mevcut Yetenekleri ve Kaynakları Eyleyici İle Anlamak	sE5.3: Yetenekleri ve Kaynakları Eyleyici İle Anlamak	sE6.3: Kartabaz ve Kartabaz Yönetim	sE7.3: Acil Durum Yönetimi	sE8.3: OK	sE9.3: Riskleri Ölçüm Ölçümü	sE10.3: Fazer Teslim ve Fazer Üstünlük	sE11.3: TZ Teknoloji Yükümlerini Tanımlama
sR1.4: Kusurlu Ürün Gönderilmesi Planı	sR2.4: MRO Ürün Gönderilmesi Planı	sR3.4: Fatura Ürün Gönderilmesi Planı	sR4.4: Kusurlu Ürün Transfer Et	sR5.4: MRO Ürün Transfer Et	sE1.4: İç Kararı (IK) Gereksinimlerini Tanımlama	sE2.4: Raporlamayı Başlat	sE3.4: Veri Kararı (VK) Gereksinimlerini Tanımlama	sE4.4: Yetenek/Kaynak Gereksinimlerini Tanımlama	sE5.4: Yetenekleri ve Kaynakları Eyleyici İle Anlamak	sE6.4: Temsil, Temin Et Bakım Yap	sE7.4: Senaryo Geliştir	sE8.4: Etkileşimleri Tanımlama	sE9.4: Riskleri Ölçüm Ölçümü	sE10.4: Tedarik / İhtiyaç Yönetimi	sE11.4: Ürün / Güncelle Yükümlerini Tanımlama
sR1.5: Kusurlu Ürünü İade Et	sR2.5: MRO Ürünü İade Et	sR3.5: Fatura Ürünü İade Et	sR4.5: Kusurlu Ürün Transfer Et	sR5.5: MRO Ürün Transfer Et	sE1.5: İç Kararı (IK) Gereksinimlerini Tanımlama	sE2.5: Raporlamayı Başlat	sE3.5: Veri Kararı (VK) Gereksinimlerini Tanımlama	sE4.5: Yetenek/Kaynak Gereksinimlerini Tanımlama	sE5.5: Yetenekleri ve Kaynakları Eyleyici İle Anlamak	sE6.5: Temsil, Temin Et Bakım Yap	sE7.5: Senaryo Geliştir	sE8.5: Etkileşimleri Tanımlama	sE9.5: Riskleri Ölçüm Ölçümü	sE10.5: Tedarik / İhtiyaç Yönetimi	sE11.5: Ürün / Güncelle Yükümlerini Tanımlama
sR1.6: Kusurlu Ürünü İade Et	sR2.6: MRO Ürünü İade Et	sR3.6: Fatura Ürünü İade Et	sR4.6: Kusurlu Ürün Transfer Et	sR5.6: MRO Ürün Transfer Et	sE1.6: İç Kararı (IK) Gereksinimlerini Tanımlama	sE2.6: Raporlamayı Başlat	sE3.6: Veri Kararı (VK) Gereksinimlerini Tanımlama	sE4.6: Yetenek/Kaynak Gereksinimlerini Tanımlama	sE5.6: Yetenekleri ve Kaynakları Eyleyici İle Anlamak	sE6.6: Temsil, Temin Et Bakım Yap	sE7.6: Senaryo Geliştir	sE8.6: Etkileşimleri Tanımlama	sE9.6: Riskleri Ölçüm Ölçümü	sE10.6: Tedarik / İhtiyaç Yönetimi	sE11.6: Ürün / Güncelle Yükümlerini Tanımlama

SCOR Modelinde Performans



- İş stratejisini tedarik zinciri stratejisine çevirme
 - Rekabetçi kalabilmek için nasıl çalışmamız gerekiyor?
 - Stratejiyi formüle etme
- Tedarik zinciri performansının ölçülmesi
 - Nasıl çalışıyoruz, trend nedir ve nasıl ilerliyoruz?
- Rakiplere kıyasla görelî performansın anlaşılması
 - Rakipleri tedarik zinciri stratejimizle karşılaştırdığımızda durumumuz nedir?
- Performans boşluklarına neden olan işlemlerin tanımlanması ve izlenmesi
 - Hangi iyileştirme hedeflerini sürdürmeliyiz?

Performans Göstergeleri

	Kategori	Strateji
Müşteri	Güvenilirlik (Reliability)	Kalite gereksinimlerini karşılayan ürünlere ilişkin siparişlerin doğru bir biçimde alınması
	Cevap Verebilme (Responsiveness)	Müşterilere ürün / hizmet sağlama hızının tutarlılığı
	Çeviklik (Agility)	Pazardaki değişikliklere yanıt verme yeteneği (dış etkiler)
İşletme	Maliyet (Cost)	Tedarik zincirinin yönetimi ve işletilmesiyle ilgili maliyet
	Kaynak Kullanımı (Asset Management)	Sipariş işlemeyi desteklemek için tedarik zinciri varlıklarının etkin yönetimi

SCOR Performans Hiyerarşisi

Nitelik	Seviye-1	Seviye-2	Seviye-3	Seviye-4
Strateji	Genel Sağlık	Diagnostik	Ana Neden	İşlemsel
RL Güvenilirlik	RL.1.1 Kusursuz Sipariş İşleme	RL.2.4 Kusursuz Durum	RL.3.19 Kusursuz Alınan Siparişler	Hatasız Gerçekleştirilen İşlemler
Kapsam, öncelik ve stratejik yönü belirler	Stratejiyi uygulayabilme becerilerini ölçer	Neden stratejiye ulaşamadı? Cevabını verir	Strateji boşluklarını tanımlar	BT İşlem Performansını Ölçer
Yapı Dili	Yapı Dili	Yapı Dili	Yapı Dili	Teknolojiye Özel Dil

Standart SCOR
Niteliği

Standart SCOR metrikleri

Teknoloji
Tabanlı
Metrikler

Özet ve Sonraki Adım

- Süreç modeli aşağıdaki bileşenlerden oluşur ve fayda sağlar:
 - Süreçler tanımlanır
 - Metrikler tanımlanır
 - Uygulamalar tanımlanır
 - Yetenekler tanımlanır
- Ve bunlar arasındaki ilişkiler tanımlanır.

- SCOR aşağıdakilerden biri değildir:
 - Şirketinize ait önceden hazırlanmış bir harita, rehber
 - Sahip olunması gereken metriklerin listesi
 - Sahip olunması gereken uygulamaların listesi
 - Sahip olunması gereken yeteneklerin listesi
- Eğitim sonrası işletme içi SCOR projesine geçiş çalışmaları.

SATINALMA DERGİSİ 9. YIL (Arşiv 105 Sayı + 1 Yıllık Abonelik)

- Çalışanlarınızın Mesleki Gelişimine Katkı Yapın.

<https://satinalmadergisi.com/dijital-islem-merkezi/>



Dijital Şirket Üyeliği

Satınalma ve Tedarik Zinciri Personelleriniz
Tüm Arşive ve +1 Yıl Güncel Sayılara Erişebilirsiniz.

Üyeliğimi Başlat

 Öğrenme Merkezi ile
Mesleki Gelişiminize Yatırım Yapın.

- E-KİTAP ve

- SEKTÖREL ARAŞTIRMA RAPORLARINA DOĞRUDAN ERİŞİM İMKANI



Tedarik Zincirinde Alıcı Firma Psikolojisi
Oktay SARI

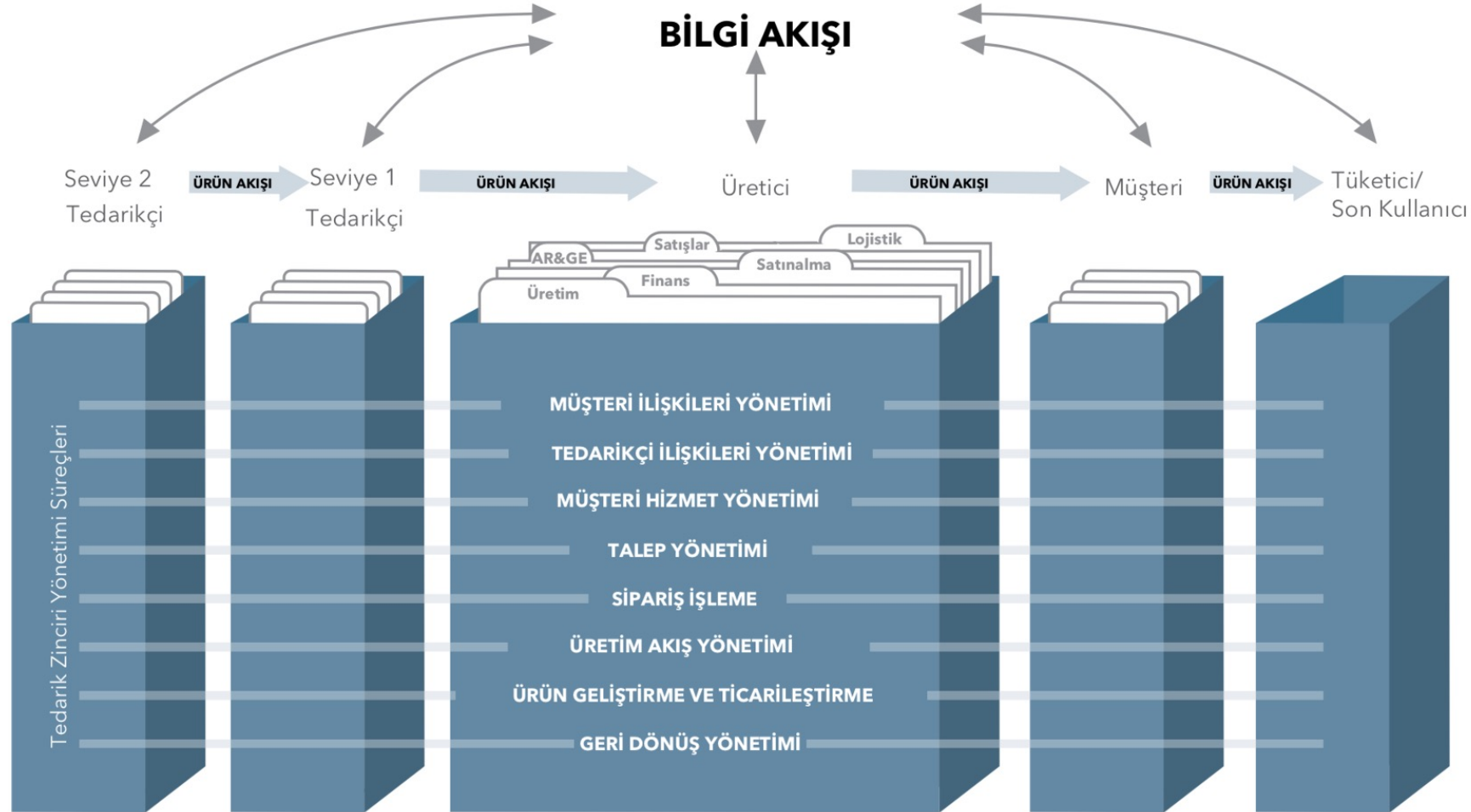
ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi
Dilek AŞAN



Yenilikçi Lojistiğin Yükselişi Prof. Dr. Mahmut TEKİN
E- Ticaret ve Covid-19'un Etkileri Altan DOĞAN, ÜNSPED

İşletmelerde Rekabet Gücü Nasıl Kazanılır? Dr. Gözde MERT
Hammede Krizi Sinan TUTUMAN
Akreditif Rezervlerindeki Sinsi Kurnazlıklar Reşat BAĞCIOĞLU

Küresel Tedarik Zinciri Forumu Modeli



Alan	Önemli Kilitler	Önemli Etkiler
Müşteri İlişkileri Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Şirket ve Pazarlama Stratejisini İncele 2. Müşterileri Sınıflandırmak İçin Kriterleri Belirle 3. Ürün / Hizmet Sözleşmesinde Parklana Derecesi için Yönergeler Sağla 4. Metrik Çerçevesini Geliştir 5. Süreç İyileştirme Avantajlarını Müşterilerle Paylaşmak için Yönergeler Geliştir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Müşterileri Parklana 2. Müşteri Hesabı / Segment Yönetimi Ekibini Hazırla 3. Hesapları Dahili Olarak İncele 4. Hesaplarla ilgili Fesatları Belirle 5. Ürün / Hizmet Sözleşmesini Geliştir 6. Ürün / Hizmet Sözleşmesini Uygula 7. Performans Ölç ve Karlılık Raporları Oluştur
Müşteri Hizmet Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Müşteri Hizmetleri Stratejisi Geliştir 2. Müdahale Prosedürleri Geliştir 3. Yanıt Prosedürlerinin Uygulanması İçin Altyapı Geliştir 4. Metrikler için Çerçeve Geliştir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etkinliği Tanımla 2. Durumu ve Alternatifleri Değerlendir 3. Çözümü Uygula 4. İlet ve Raporla
Talep Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talep Yönetimi Hedeflerini ve Stratejisini Belirle 2. Tahmin Prosedürlerini Belirle 3. Bilgi Akışı Planla 4. Senkronizasyon Prosedürlerini Belirle 5. Acil Durum Yönetim Sistemini Geliştir 6. Metrik Çerçevesini Geliştir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yeni / Bilgi Topla 2. Tahminle 3. Senkronize Et 4. Değişkenliği Araştır ve Etkinliği Artır 5. Performans Ölç
Sipariş İşleme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pazarlama Stratejisini, Tedarik Zinciri Yapısını ve Müşteri Hizmetleri Hedeflerini İncele 2. Sipariş Yerine Getirilmesi için Gereklilikleri Tanımla 3. Lojistik Akışı Değerlendir 4. Sipariş Yerine Getirme Planı Tanımla 5. Metrikler için Çerçeve Geliştir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sipariş Oluştur ve İlet 2. Sipariş Giri 3. Sipariş Başlat 4. Belgeleri Yönetim 5. Sipariş İşle 6. Sipariş Teslim Et 7. Teslimat Sonrası Faaliyetleri Gerçekleştir ve Performans Ölç
İmalat Akış Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Üretim, Tedarik, Pazarlama ve Lojistik Stratejilerini İncele 2. Üretim Etkinliği Gerekliliğinin Derecesini Belirle 3. İtme / Çekme Sınırlarını Belirle 4. Üretim Kısıtlarını Belirle ve Yetenekleri Belirle 5. Metrikler için Çerçeve Geliştir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İmalat için Rutinleşmeyi ve Hiss Belirleyin 2. İmalat ve Malzemenin Planlayın 3. Kapasite ve Talebi Gerçekleştir 4. Performans Ölçün
Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Şirket, Pazarlama, Üretim ve Satın Alma Stratejilerini İncele 2. Fikir Üretme ve Araştırma Süreçlerini Geliştir 3. İşlevler Arası Ürün Geliştirme Ekibi Üyeliliği için Yönergeler Belirle 4. Ürün Kullanıma Sunma Sorunlarını ve Kısıtlamalarını Belirle 5. Yeni Ürün Proje Yönergeleri Oluştur 6. Metrik Çerçevesini Geliştir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yeni Ürünleri Tanımla ve Uygunluğu Değerlendir 2. Çapraz Fonksiyonda Ürün Geliştirme Ekibi Kur 3. Yeni Ürün Geliştirme Projesini Rutinleştir 4. Prototipler Tasarla ve Oluştur 5. Ürün / Satın Al Kararı 6. Kanalları Belirle 7. Ürün Sun 8. Süreç Performansını Ölç
Tedarikçi İlişkileri Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurumsal, Pazarlama, Üretim ve Tedarik Stratejilerini Değerlendir 2. Tedarikçileri Sınıflandırmak için Kriterleri Belirle 3. Ürün / Hizmet Sözleşmesinde Özetleştirme Derecesi için Yönergeler Sağla 4. Metrik Çerçevesini Geliştir 5. Tedarikçilerle Süreç İyileştirme Faydalarının Paylaşılmasına Yönelik Kılavuz Geliştir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tedarikçileri Parklana 2. Tedarikçi / Segment Yönetimi Ekibini Hazırla 3. Tedarikçi / Tedarikçi Segmentini Dahili Olarak İncele 4. Tedarikçilerle ilgili Fesatları Belirle 5. Ürün / Hizmet Sözleşmesini ve Değişim Planını Geliştir 6. Ürün / Hizmet Sözleşmesini Uygula 7. Performans Ölç ve Tedarikçi Maliyet / Karlılık Raporları Oluştur
İade Yönetimi	<ol style="list-style-type: none"> 1. İade Yönetimi Hedeflerini ve Stratejisini Belirle 2. Kaçınma, Korunma ve İmha Yönergeleri Geliştir 3. İade Ağı ve Akış Seçeneklerini Geliştir 4. Ödeme Kuralları Geliştir 5. İkincil Piyasaları Belirle 6. Metrik Çerçevesini Geliştir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İade İstemi Al 2. Yönelendirmeyi Belirle 3. İadeyi Al 4. Ulaştırılmayı Sağla 5. Tüketicileri / Tedarikçileri Ödeme 6. İade İstemi Analizi ve Performans Ölç

Süreç Yönetimi Vaka İncelemesi – 3 (1.Gün)

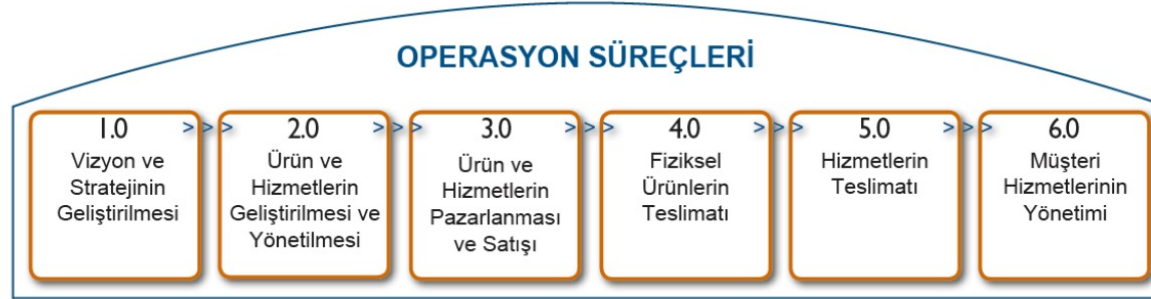


Değer Referans Modeli



PLANLAMA					YÖNETİM										
Değer Zinciri Planlama	PV1	PV2	PV3	PV4	Değer Zinciri Yönetimi	GV01	GV02	GV03	GV04	GV05	GV06	GV07	GV08	GV09	GV10
	Değer Zinciri Gereksinimleri Topla	Değer Zinciri Kaynaklarını Değerlendir	Değer Zinciri Kaynaklarını Uyumlaştır	Değer Zinciri Planını Oluştur		Strateji & Yönerge Belirle	Performans Politikasını Belirle	Bilgi Politikasını Belirle	Finans Politikasını Belirle	Yarar Politikasını Belirle	Sosyal & Etik Politikasını Belirle	Açı Politikasını Belirle	Değişim Yönergenini Oluştur	Uyum Politikasını Belirle	Yayın Döngüsünü Politikasını Belirle
Ürün Geliştirme Planlama	Ürün Geliştirme Gereksinimlerini Topla	Ürün Geliştirme Kaynaklarını Değerlendir	Ürün Geliştirme Kaynaklarını Uyumlaştır	Ürün Geliştirme Planını Oluştur	Ürün Geliştirme Yönetimi	Ürün Geliştirme Kurallarını Yönet	Ürün Geliştirme Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Bilgilerini Yönet	Ürün Geliştirme Değişim Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Uyum Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Varlıklarını Yönet	Ürün Geliştirme Yayımlarını Yönet	Ürün Geliştirme Yayımlarını Yönet	Ürün Geliştirme Yayımlarını Yönet	Ürün Geliştirme Yayımlarını Yönet
	Ürün Geliştirme Kaynaklarını Uyumlaştır	Ürün Geliştirme Planını Oluştur	Ürün Geliştirme Planını Oluştur	Ürün Geliştirme Personelini Yönet		Ürün Geliştirme Ağrını Yönet	Ürün Geliştirme Değişim Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Uyum Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Uyum Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Uyum Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Uyum Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Uyum Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Uyum Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Uyum Sürecini Yönet	Ürün Geliştirme Uyum Sürecini Yönet
Tedarik Zinciri Planlama	Tedarik Zinciri Gereksinimlerini Topla	Tedarik Zinciri Kaynaklarını Değerlendir	Tedarik Zinciri Kaynaklarını Uyumlaştır	Tedarik Zinciri Planını Oluştur	Tedarik Zinciri Yönetimi	Tedarik Zinciri Kurallarını Yönet	Tedarik Zinciri Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Bilgilerini Yönet	Tedarik Zinciri Değişim Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet
	Tedarik Zinciri Kaynaklarını Uyumlaştır	Tedarik Zinciri Planını Oluştur	Tedarik Zinciri Planını Oluştur	Tedarik Zinciri Personelini Yönet		Tedarik Zinciri Ağrını Yönet	Tedarik Zinciri Değişim Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet	Tedarik Zinciri Uyum Sürecini Yönet
Müşteri İlişkileri Planlama	Müşteri Beklenen Gereksinimleri Topla	Müşteri Beklenen Kaynaklarını Değerlendir	Müşteri Beklenen Kaynaklarını Uyumlaştır	Müşteri Beklenen Planını Oluştur	Müşteri İlişkileri Yönetimi	Müşteri Beklenen Kurallarını Yönet	Müşteri Beklenen Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Bilgilerini Yönet	Müşteri Beklenen Değişim Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet
	Müşteri Beklenen Kaynaklarını Uyumlaştır	Müşteri Beklenen Planını Oluştur	Müşteri Beklenen Planını Oluştur	Müşteri Beklenen Personelini Yönet		Müşteri Beklenen Ağrını Yönet	Müşteri Beklenen Değişim Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet	Müşteri Beklenen Uyum Sürecini Yönet
YÜRÜTME															
Pazar	Araştırma	Geliştirme	Edinme	Oluşturma	Sipariş İşleme	Marka	Satış	Destek							
M1 Pazar Analizi Et	M1 Firsatları Tanımla	D1 Ürün Gev. Tanımla	A1 Tedarikçileri Belirle	B1 Kaynakları Planla	F1 Siparişi Al	N1 Marka Gereksinim. Belirle	S1 Müşteriyi Hedefle	U1 Müşteriyi Kaydet							
M2 Performans Analizi Et	M2 Teknolojiyi Tahminle	D2 Ürün Gereksinimlerini Seç	A2 Talebi İst	B2 Mübamele Al	F2 Siparişi Doğrula	N2 Markayı Farklılaştır	S2 Hedefi Niteliştir	U2 Sorunu Yönet							
M3 İhtiyaçları Belirle	M3 Teknolojiyi Edin	D3 Teknolojiyi Seç	A3 Teklifleri Değerlendir	B3 Ürünü Oluştur	F3 Yığılı Planla	N3 Kanalları Seç	S3 Çözümü Ronumlandır	U3 Problemi Çöz							
M4 Çözümü Oluştur	M4 Yeni Teknolojileri Tanımla	D4 Ürünü Tanımla	A4 Kontrat Müzakere Et	B4 Ürünü Doğrula	F4 Depoya Al	N4 Markayı İnce Et	S4 Bilgi Geliştir	U4 Geri Dönüş Yap							
M5 Senaryo Geliştir	M5 Teknolojiyi Doğrula	D5 Süreci Tanımla	A5 Siparişi İst	B5 Ürünü Paketle	F5 Siparişi İşle	N5 Markayı Doğrula	S5 İhtiyaç Değerlendir	U5 Müşteriyi Eğit							
M6 Firsatları Doğrula	M6 Teknolojiyi İnce	D6 Tedarik Zincirini Uyumla	A6 Siparişi Al	B6 Ürünü Sonraki Aşamaya Geçir	F6 Siparişi Gönder	N6 Markayı Koru	S6 Teklif Geliştir	U6 Hizmeti Sun							
M7 Ürün Yol Haritası	M7 Teknolojiyi Transfer Et	D7 Ürün Yayımlarını Belirle	A7 Siparişi Doğrula	B7 Ürünü Sun	F7 Siparişi Teslim Et	N7 Tedarik Ağrını Değerlendir	S7 Teklif Sun	U7 Demeyimi İst							
	M8 Teknolojiyi Sun	D8 Ürünü Sun	A8 Esentileri Transfer Et		F8 Mübamele Doğrula	N8 Pazarlama Yol Har. Oluştur	S8 Kontratı Sonuçlandır								
			A9 Ödemeyi Gerçekleştir		F9 Kur ve Test Et	N9 Markayı Sun	S9 Kazan/Kayıbet Durum Değerlendirmesi Yap								
					F10 Fatura										

APQC Süreç Sınıflandırma Çerçevesi



PCF Süreç Seviyeleri

Seviye 1 - Kategori

10.0 Kurumsal Risk, Uyum, İyileşme ve Esneklik Yönetimi (16437)

Bir işletmedeki en yüksek seviye süreçleri temsil eder. Ör: Müşteri hizmet yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, Finans, İnsan Kaynakları gibi.

Seviye 2 - Süreç Grubu

10.1 Kurumsal Risk Yönetimi (17060)

Süreçlerdeki bir sonraki seviyeyi gösterir ve bir süreç grubunu temsil eder. Ör: Tedarik, satış sonrası, satış stratejilerinin geliştirilmesi gibi.

Seviye 3 - Süreç

10.1.4 İş Birimi ve Fonksiyon Risk Yönetimi (17061)

Süreç, süreç grubundan sonraki seviyedir ve süreç grubunun bir dekompozisyonudur.

Seviye 4 - Faaliyet

10.1.4.3 Risk Önleme Planlarının Geliştirilmesi (16458)

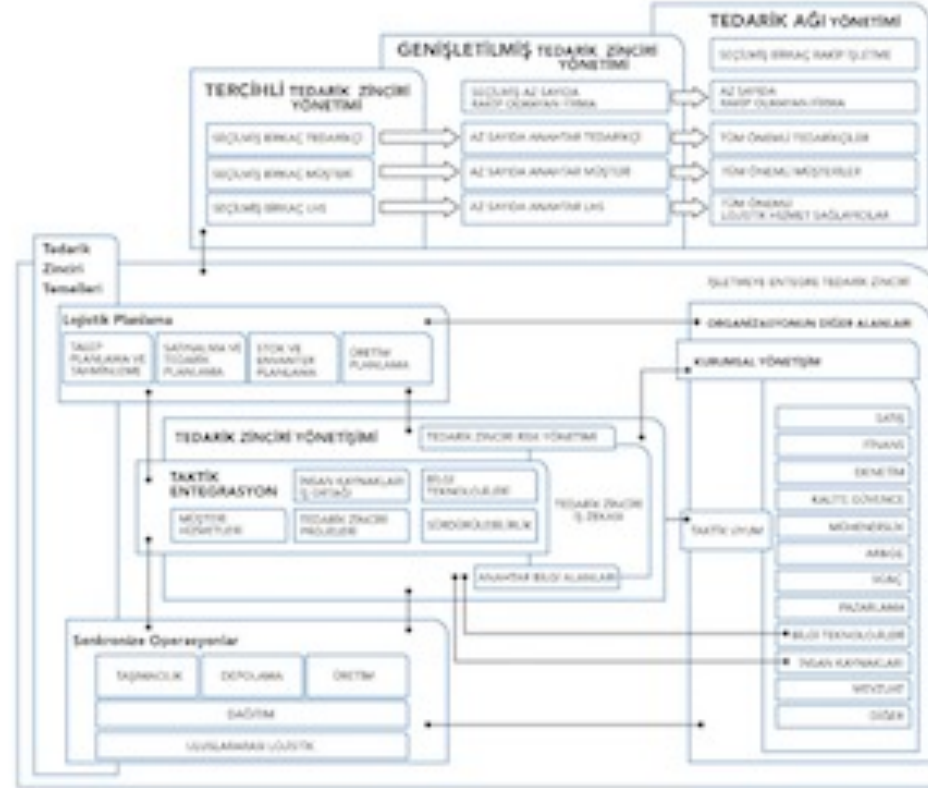
Faaliyetler, bir süreç içerisinde gerçekleşen ana olayları ifade eder. Ör: Müşteri taleplerinin alınması, müşteri şikayetlerinin çözülmesi, kontrat müzakerelerinin yürütülmesi gibi.

Seviye 5 - Görev

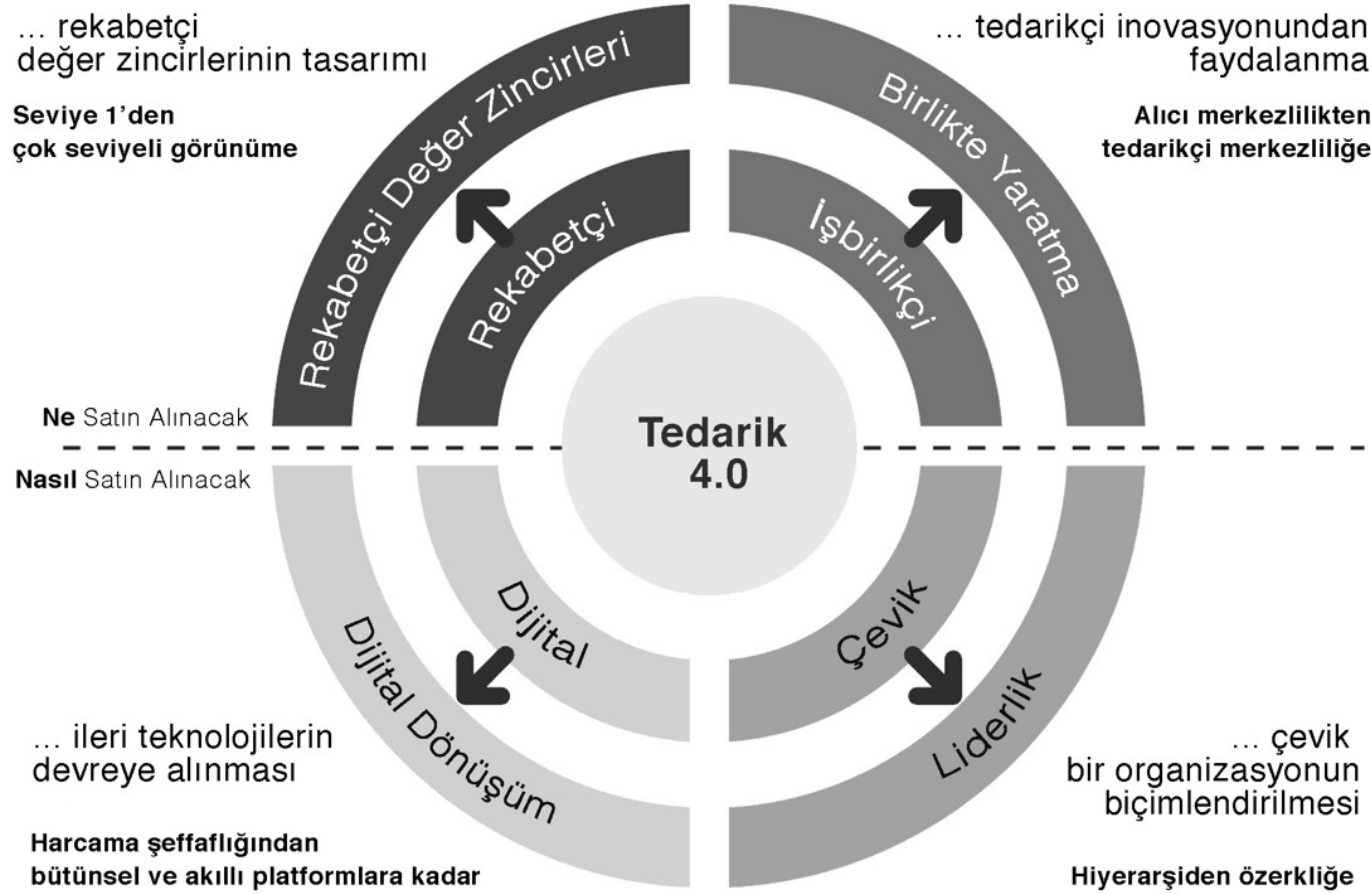
10.1.4.3.1 Sigorta Teminat Yeterlilik Değerlendirmesi (18129)

Görevler faaliyetlerin bir dekompozisyonudur. Sektörden sektöre çok değişkenlik gösterir.

Tedarik Ağı Uyumlaştırma Modeli (SNAR)



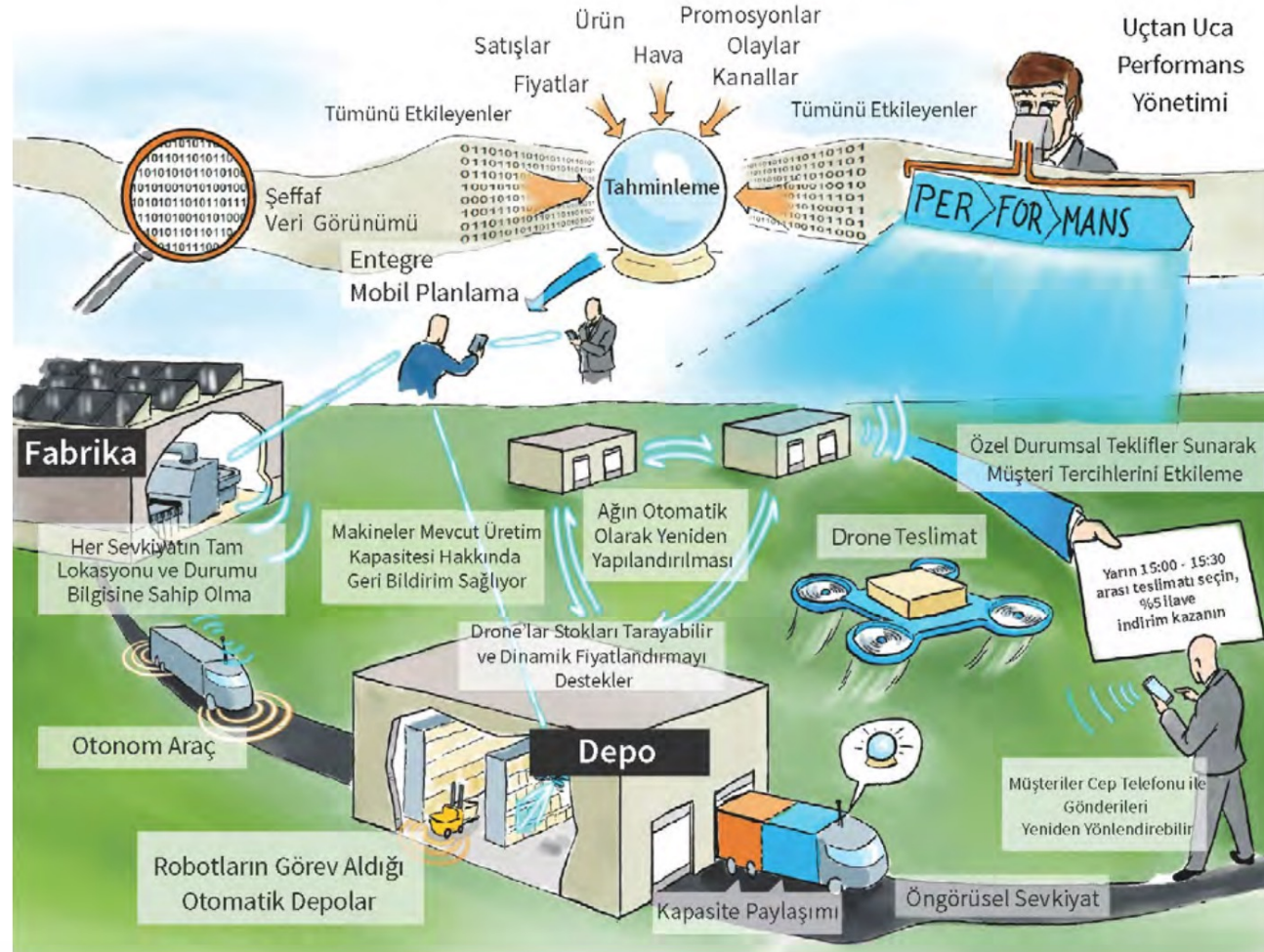
Tedarik 4.0



Satınalma ve Tedarik Evi



Endüstri - Tedarik Zinciri 4.0 ?



Şekil 1: Tedarik Zinciri 4.0 Konsepti

Kaynak: McKinsey Company

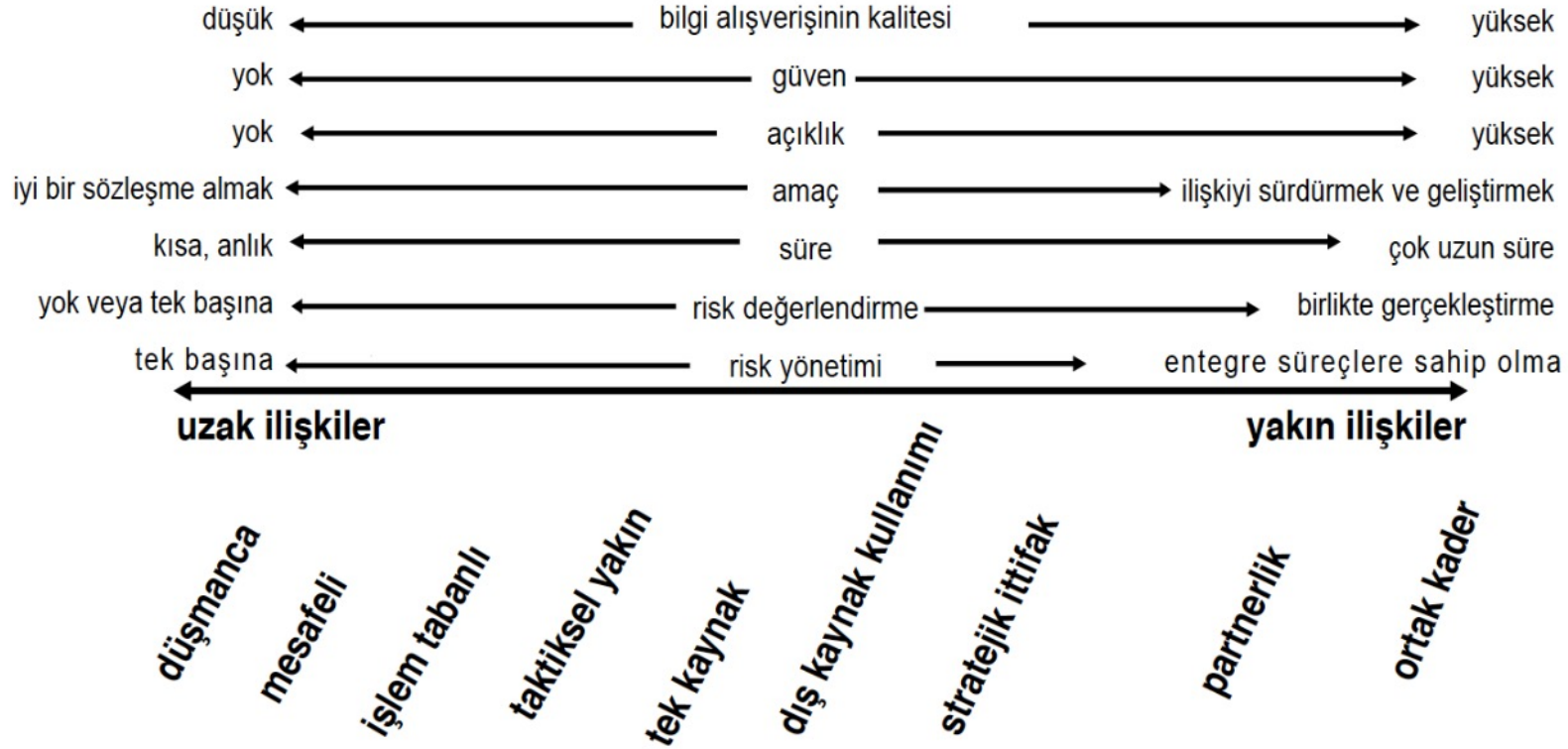
Tedarik Zinciri 4.0 Gelişme Alanları ve Değer Yönlendiricileri



Tedarikçi İlişkileri

- Organizasyonlar arası ilişkiler, bir veya daha fazla işletme arasındaki sürekli etkileşim, akış ve aradaki bir bağlantıyı ifade etmektedir.
- İş ilişkisi, bir veya daha fazla tarafın (organizasyonun) ortak bir amaca yönelik birlikte hareket etmeleri ve aralarındaki etkileşimler sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tedarikçi İlişkileri Spektrumu



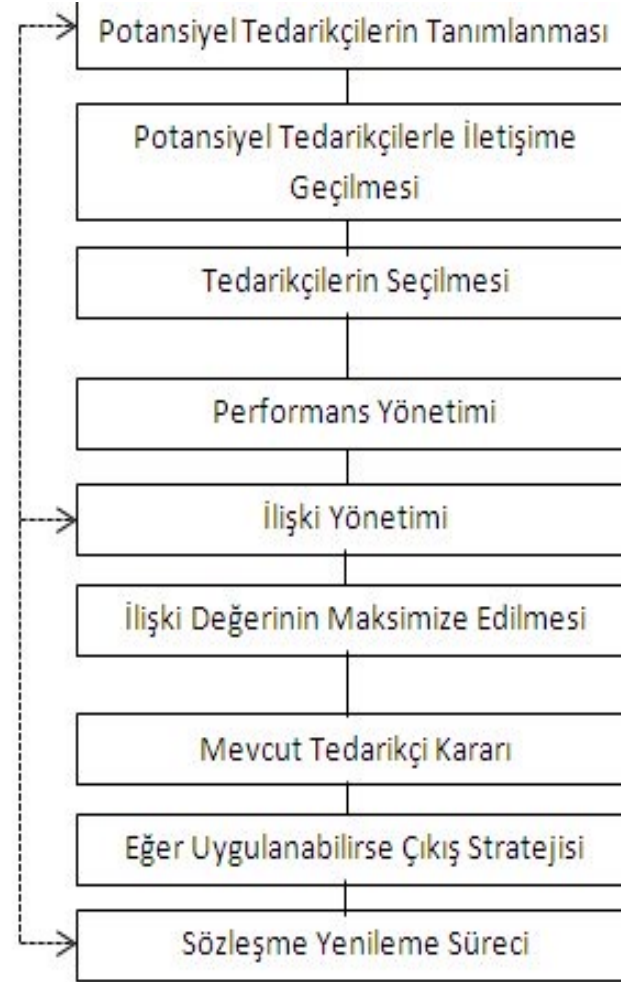
Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

- Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (SRM), mevcut tedarikçilerle ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi, sürdürülmesi ve sonlandırılması, bununla birlikte potansiyel tedarikçilerin araştırılması ve ilişkilerde değer oluşturma, artırma aktivitelerini içeren sürecin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır.
- Tedarikçi İlişkileri Yönetimi, 3 aşamada ele alınmaktadır:
 - Potansiyel Tedarikçilerin Yönetimi
 - Mevcut Tedarikçilerin Yönetimi
 - Mevcut Tedarikçilerle İlişki Sonlandırma Yönetimi

POTANSİYEL TEDARİKÇİLERİN
YÖNETİMİ

MEVCUT TEDARİKÇİLERİN
YÖNETİMİ

MEVCUT TEDARİKÇİLERLE
İLİŞKİ SONLANDIRMA YÖNETİMİ



Şekil 2: Tedarikçi İlişkileri Yönetimi Süreci

Potansiyel Tedarikçilerin Yönetimi

- İşletme ile henüz bir ilişki içerisine girmemiş tedarikçilerin gözlemlenmesi potansiyel tedarikçilerin yönetilmesi sürecinin temelini oluşturmaktadır.

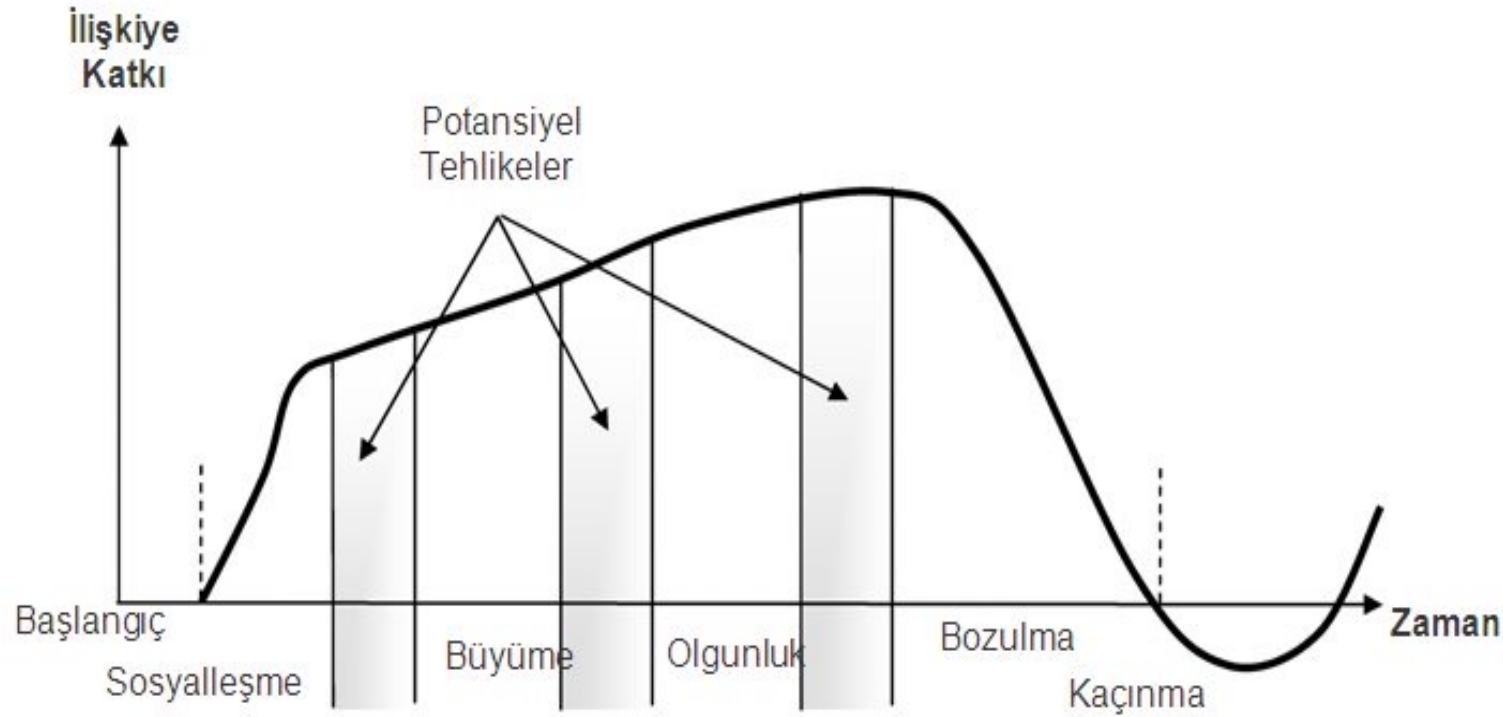
-
- İşletme Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde yeni müşteriler elde etmeye önem verirken, tedarikçi ilişkileri yönetiminde yeni tedarikçiler edinmeye karşı tutumu farklıdır. MİY'nin aksine, eğer mevcut tedarikçiler işletme beklentilerini karşılayabiliyorsa potansiyel tedarikçilerin yönetimi gözardı edilebilmektedir.
 - Fakat bu durum işletmenin tek kaynak stratejisini kullandığı durumlarda ve mevcut tedarikçilerle olan herhangi bir anlaşmazlıkta ciddi tedarik sorunlarına yol açacaktır.

-
- Potansiyel Tedarikçilerin Yönetiminin iki yönü göz önünde bulundurulmalıdır:
 - 1. Potansiyel Tedarikçi Yönetimi genel olarak maliyeti yüksek olan bir süreçtir. Bu durum işletme için finansal dezavantajlar doğurabilir. Özellikle potansiyel tedarikçilerin mevcut tedarikçiler arasına alınması için yapılacak çalışmalar, işletmeye yeni maliyetler yükleyecektir. Fakat, yeni tedarikçi ile çalışmanın maliyeti mevcut tedarikçi ile çalışmanın maliyetinden düşük ise bu durum kabul edilebilir olmaktadır.

-
- Potansiyel tedarikçiler ile mevcut tedarikçilerin karşılaştırılması zor bir görevdir. Potansiyel tedarikçiler ile mevcut tedarikçilerin karşılaştırılması için işletmenin bir tedarikçi değerlendirme sistemine sahip olması gerekmektedir.
 - Birçok firma tedarikçileri değerlendirirken somut olarak ölçülebilen kalite, maliyet, zamanında teslimat gibi kriterler üzerine yoğunlaşırken, somut olarak ölçülemeyen firmalararası kültürel benzerlik, organizasyonel esneklik gibi kriterleri göz ardı etmektedir. Hâlbuki paylaşılan ortak değerler ve etkili iletişim firmalar arası güveni arttıracak ve bu da işbirliği yoluyla maliyetlerin düşürülmesini sağlayabilecektir

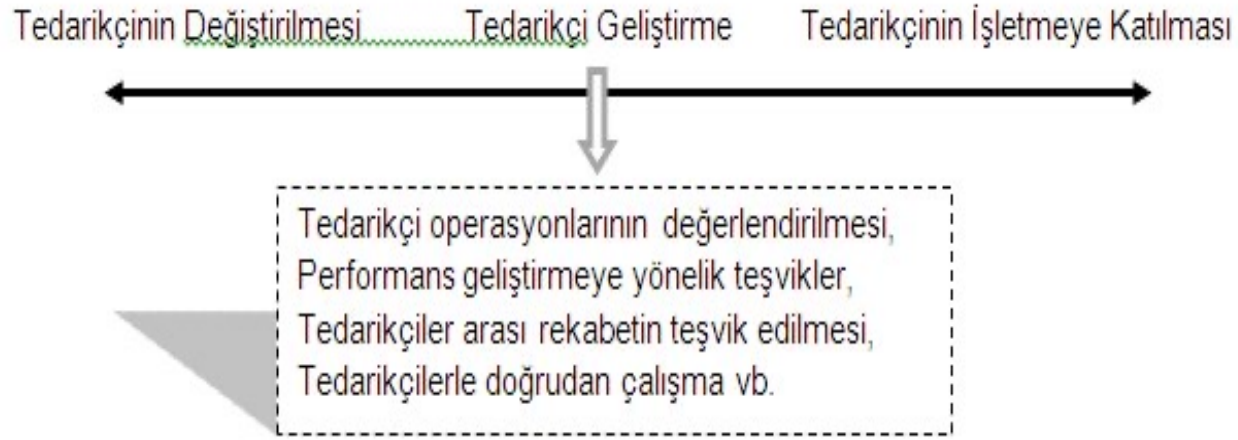
Mevcut Tedarikçilerin Yönetimi

- İşletme ile ilk etkileşimden sonra potansiyel tedarikçi mevcut tedarikçiler arasına girmiş olmaktadır. Mevcut tedarikçileri yönetmenin amacı, değer yaratımını arttırmak üzere tedarikçilerle ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Mevcut tedarikçilerin yönetilmesi süreci; İlişki Kurulum Yönetimi, Gelişme Yönetimi, Sözleşme Yönetimi ve Çatışma Yönetimi faaliyetlerinden oluşmaktadır.

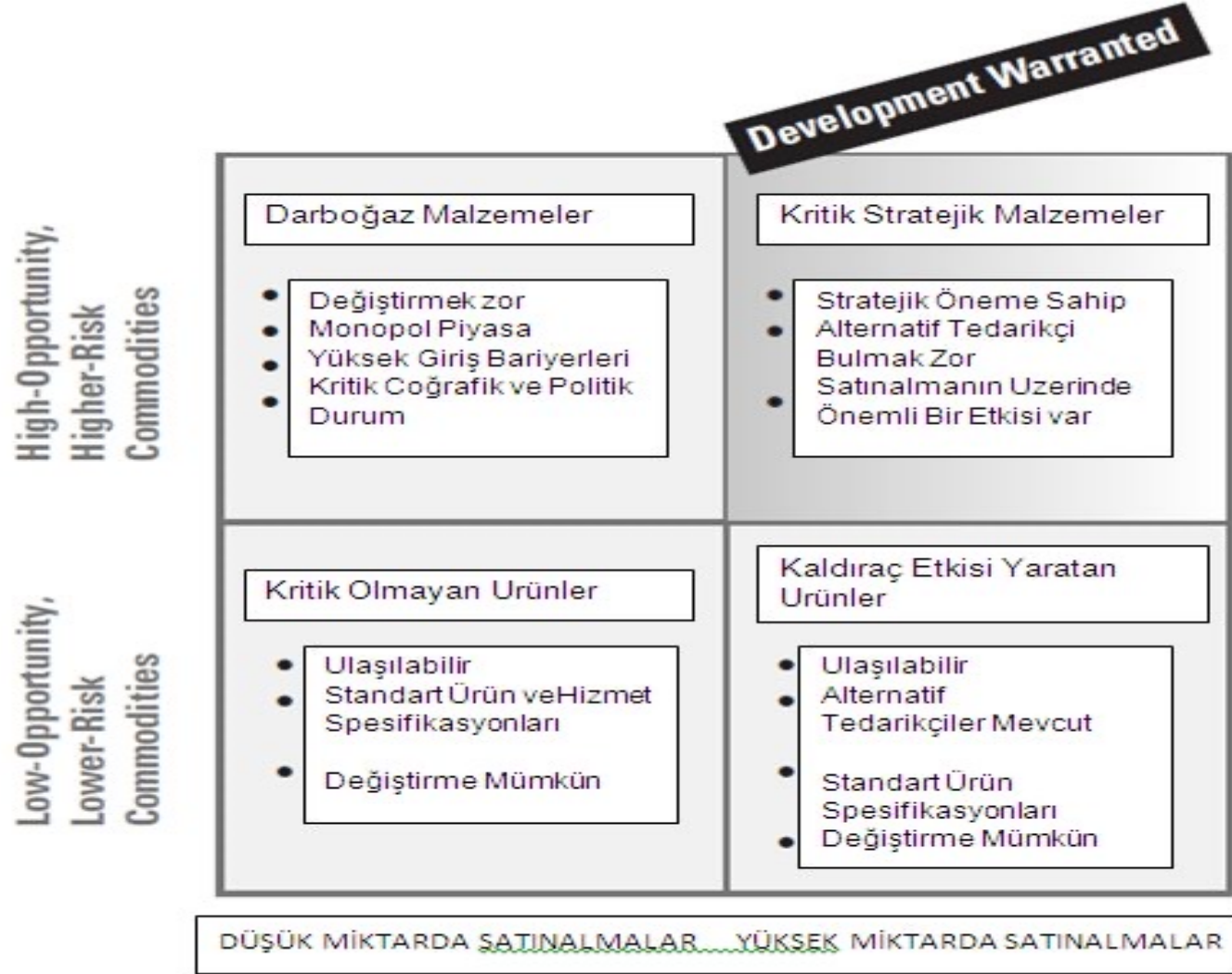


Tedarikçi Geliştirme

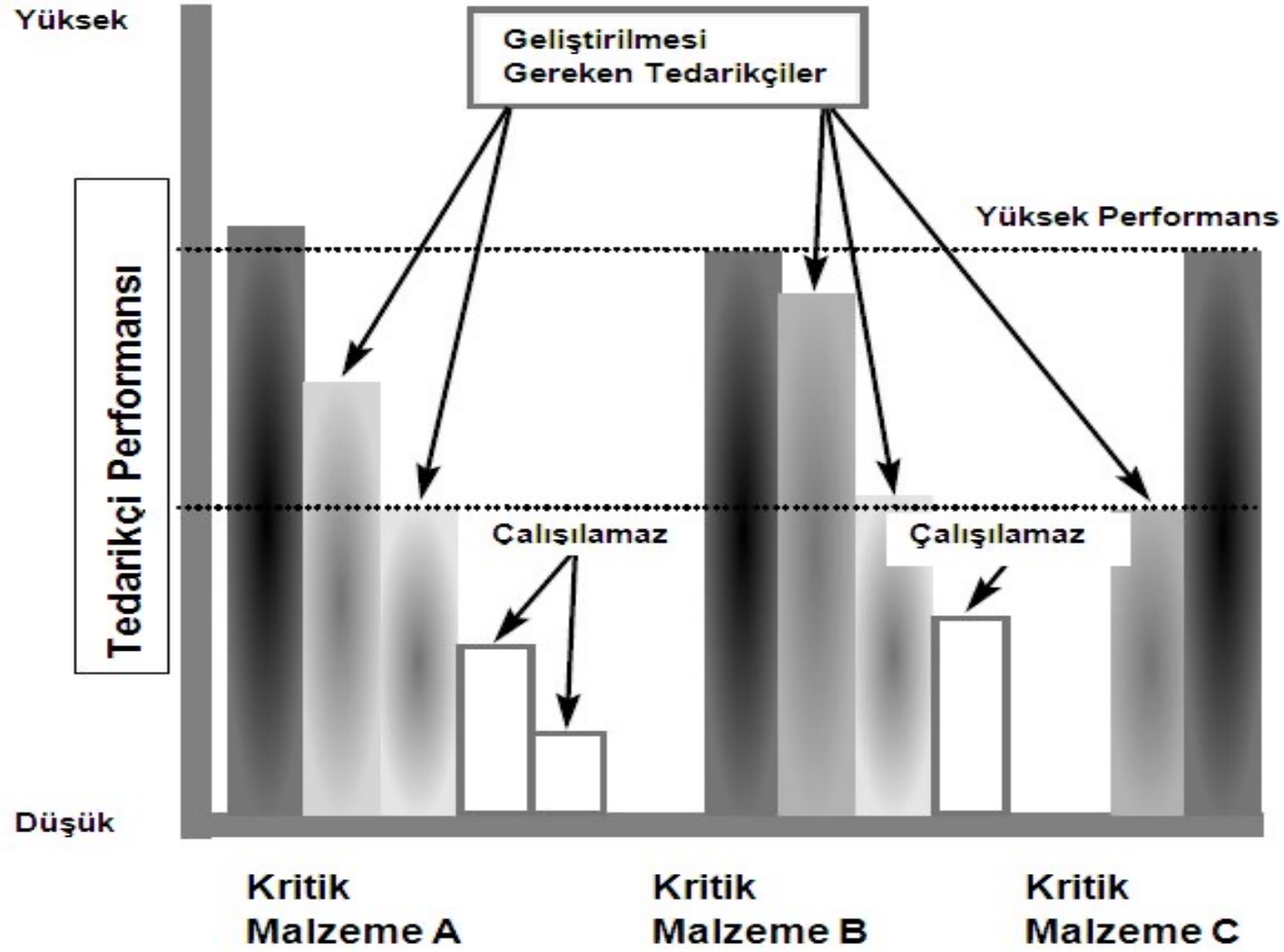
- Tedarikçi geliştirme; alıcının kısa ve uzun dönemli tedarik gereksinimlerini karşılayabilmek için düşük performans gösteren tedarikçilerinin performansını ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik gerçekleştirdiği her türlü aktivite olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 4: Beklentileri karşılamayan tedarikçilere karşı işletmenin yaklaşımı



-
- **Belli bir performans düzeyinin altında kalan tedarikçiler “Çalışılmaz” olarak nitelendirilip geliştirme programlarına dahil edilmemekte ve tedarikçi listelerinden çıkarılmaktadır.** Yüksek performans gösteremeyen bazı tedarikçiler ise işletme tarafından geliştirme programlarına alınmakta ve böylece yüksek performans düzeyine ulaşmaları arzulanmaktadır.



Satınalma Departmanı Performans Hedefleri ve Göstergeleri

- Ürün ve hizmet satınalma maliyetlerinin azaltılması
- İşletmenin satınalma gücünün artırılması
- Müşteri beklentilerinin karşılanması veya aşılması
- Yerel tedarikçilere yapılacak harcamalara ilişkin hedef
- Yurtdışı tedarikçilere yapılacak harcamalara ilişkin hedef
- E-Satınalma, E-İhale sistemi üzerinden yapılacak işlemlere ilişkin hedef
- E-Satınalma üzerinden sağlanan tasarruflara ilişkin hedef
- Teslimat güvenilirliğinin artırılması

Satınalma Departmanı Performans Hedefleri ve Göstergeleri

- Kalite sorunlarının çözülmesi
- E-Fatura ile gerçekleştirilecek işlemlere ilişkin hedef
- Satınalma departmanının direkt giderlerine yönelik sağlanacak tasarruf (Maaş, Fazla Mesai, Seyahat, Eğitim vb.)
- Satınalma departmanının endirekt giderlerine yönelik sağlanacak tasarruf (Ekipman, Malzeme, Sözleşme Giderleri, İletişim Giderleri, IT-Bakım, Enerji, Kiralama vd)
- Stratejik planda satınalma stratejilerinin uygulanmasına yönelik hedef
- Satınalma personeli başına alınan eğitim oranına yönelik hedef
- Satınalma siparişinin açılmasından siparişin kapatılması arasında geçen süreye yönelik hedef
- Sipariş açma maliyetlerindeki tasarrufa yönelik hedef
- Satınalma departmanından memnuniyet oranına yönelik hedef (Şirket içi memnuniyet araştırması, Tedarikçi tarafında memnuniyet araştırması)

4	Objectives						2. The weight of an objective will be minimum 5% and maximum 35%.
5	Objective Definition	Terminal Objective	Target	KPI	Unit of Measure	Weight	
6	1. Conducting efficiency and optimisation projects	Deliver best operational performance for a container terminal in Turkey	40.000 USD reported saving in 2021	- Report P&L Saving by sourcing and demand management projects. (10%) - Review any cost avoidance opportunity by criticality check of PR's and negotiating by suppliers. (10%)	USD	20%	
7	2. Supplier development&Procurement activities	Deliver best operational performance for a container terminal in Turkey	2 New Suppliers	- Identify what goods and services are crucial to the company and acquire 2 new suppliers to the portfolio. (minimum 2 orders) -Have BO approve new suppliers and provide %10 P&L saving at least on related service&commodity.	USD	10%	
8	3. Conducting efficiency and optimisation projects	Deliver best operational performance for a container terminal in Turkey	0 procurement related operational disturbance 1 initiative / idea to be proposed each half	- Support operational efficiency by completing procurement process to avoid any operational disturbance / stop related with procurement item.(5%) - Propose 2 idea/initiative to improve & support lean organization by using supplier base, market intelligence and revising existing system set-up. (5%)	# operational disturbance # initiative	10%	
9	4. Conducting efficiency and optimisation projects	Deliver best operational performance for a container terminal in Turkey	In line with ERP implementation plan by the end of 2021	Support implementaion of new ERP system (SAP or IFS) by providing assistance to implementation team for procurement related modules	Date	20%	
10	5. Other	Be the safest container terminal in Turkey	6 safety walks to be performed in 2021	Perform two safety walk and share observations with HSSE team (If possible due to COVID)	# of safety walks	10%	

Gün Sonu Çalışması (1.Gün)



İlave Kaynaklar

Tasarımdan Süreç İyileştirmeye TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ BAŞARI HİKÂYELERİ

Prof. Dr. Murat Erdal
Editor



Prof. Dr. Murat ERDAL SATINALMA ve TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ



4. Baskı

ENTEĞRE LOJİSTİK YÖNETİMİ 3. BASKI

Murat ERDAL · Ömer Faruk GÖRÇÜN · Özhan GÖRÇÜN · Mehmet Sıtkı SAYGILI



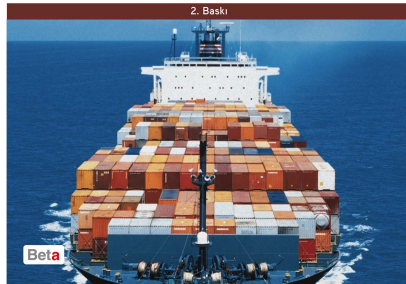
KÜRESEL LOJİSTİK

Dr. Mehmet S. SAYGILI Prof. Dr. Murat ERDAL



Konteyner Deniz ve Liman İşletmeciliği

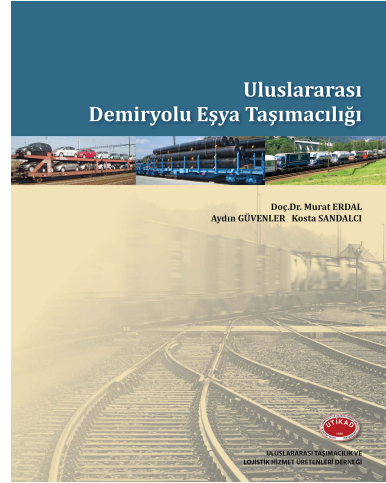
Prof. Dr. Murat Erdal
Editor



2. Baskı

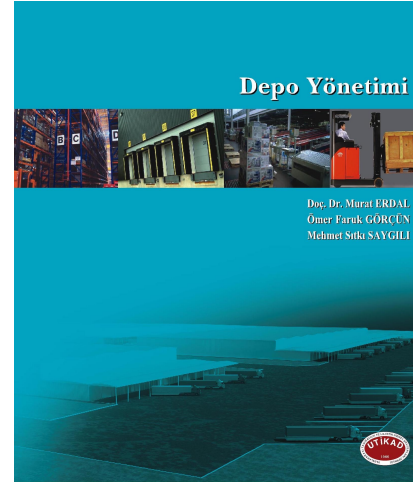
Uluslararası Demiryolu Eşya Taşımacılığı

Doç. Dr. Murat ERDAL
Aydn GÜVENLER Kosta SANDALCI



Depo Yönetimi

Doç. Dr. Murat ERDAL
Ömer Faruk GÖRÇÜN
Mehmet Sıtkı SAYGILI



Tedarik Zinciri Yönetimi Mobil Uygulamasını Telefonunuza İndirdiniz mi ?



Tedarik zinciri yönetimi ile ilgili akademik ve sektörel gelişmeleri **(ücretsiz)** telefonunuzdan takip edebilirsiniz.



<https://apps.apple.com/tr/app/tedarik-zinciri-yonetimi/id1207666067?l=tr>