



Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 3, Sayı: 10, Aralık 2017, s. 545-569

Prof. Dr. Mahmut TEKİN

Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

mahtekin@selcuk.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Ahmet Alper SAYIN

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

ahmetalpersayin@kmu.edu.tr

LOJİSTİK FAALİYETLERDE SATINALMA FAALİYETİNDE KARŞILAŞILAN RİSKLER VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE UYGULAMASI¹

Özet

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de perakendecilik sektörü hızlı şekilde değişim ve gelişim göstermektedir. Bu değişim ve gelişimin etkisi ile küçük perakendeciler yok olma riski ile karşı karşıya kalırken, sistemlerini kurmuş büyük organize perakende firmaları rekabette ayakta kalabilmektedirler. Müşterilerin istek ve beklentileri arttıkça, perakende sektöründe satın alma faaliyetinin önemi daha da çok artmaktadır. Satın alma faaliyeti, her sektörde olduğu gibi rekabetin yoğun ve kâr marjlarının düşük olduğu perakende sektöründe ki firmalar açısından önemi çok büyük olmaktadır. Müşteriler ihtiyaçlarını eskiden farklı noktalardan toparlamaktayken, şimdi tüm ihtiyaçlarını aynı noktadan temin etme arzusunda olmaktadır. Bu nedenle perakende sektöründe yer alan firmaların, müşterilerin tüm istek

¹ Bu makale Prof.Dr. Mahmut TEKİN danışmanlığında, Öğr.Gör.Dr. Ahmet Alper SAYIN tarafından 31.10.2017 tarihinde tamamlanan (Yayınlanmamış), “Lojistik Risk Yönetiminde Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulaması” adlı doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir satın alma mekanizması kurmaları büyük önem arz etmektedir. Bu çalışma da perakende sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli firmada, satın alma faaliyetinde karşılaştığı riskler 5*5 L tipi matris yöntemi ile analiz edilmiştir. Satın alma faaliyetinde ortaya çıkan riskler, skor toplamlarına göre kategorize edilmiş ve devamında riskler ile ilgili çözüm önerileri geliştirilerek, risklerin azaltılmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Satınalma Faaliyet Riskleri, 5*5 L Tipi Matris

IN LOGISTICS ACTIVITIES THE RISKS FACED AT PURCHASING ACTIVITY AND APPLICATION OF RETAIL SECTOR

Abstract

As in the rest of the world, the retailing sector is also rapidly changing and developing in our country. With the effect of this change and development, small retailers are faced with the risk of extinction, and big organize retailers who have established their systems can compete. As customers' desires and expectations increase, the importance of purchasing activity in the retail sector increases even more. In the retail sector, where competition is intense and profit margins are low, as in every sector, the buying activity is very important in terms of companies. While customers formerly bought their needs from different points, they are now in the desire to get all their needs from the same spot. For this reason, it is very important for the companies in the retail sector to establish a purchasing mechanism that can meet all the needs and desires of the customers. In this study, risks encountered in procurement activities in a large-scale firm operating in the retail sector were analyzed using the 5 * 5 L type matrix method. Risks arising from purchasing activities are categorized according to their score totals. At the end of the study, studies are started to develop solutions for risks and to reduce risks.

Keywords: Logistics, Risks of Purchasing Activity, 5 * 5 L Type Matrix

Giriş

Küreselleşme ile birlikte, müşterilerin ürünlere yönelik bilgilerinin artması neticesinde, satın alma tercihleri ve isteklerinde farklılaşma olmaktadır. Müşterilerde oluşan bu farkındalık, perakende sektöründe faaliyet gösteren bazı firmaların rekabet üstünlüğünü sağlaması için fırsat oluşturmaktadır. Firmalar karşılaştıkları bu değişim ve bek-

lentileri yerine getirmek ve pazardan payını alabilmek için satın alma faaliyetleri daha da profesyonel hale getirmek zorunda kalmaktadırlar.

Perakende firmalarında etkin lojistik yönetimi, firmaların lojistik maliyetlerini azaltmanın yanında; ürünlerin bulunabilirliğini de sağlamakla da gerçekleşmektedir. Perakende sektöründe ki firmalar bu nedenle, satın alma faaliyetlerini etkin olarak yerine getirerek; kesintisiz ve sürekli olarak tüketici talepleri hakkında bilgilerin toplanarak analiz edilmesi ve hızlı şekilde analiz ederek değerlendirme yaparak, uygun çözümler geliştirmesi son derece önemli olmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, lojistik tarihçesi ve kavramı ele alınarak, lojistik faaliyetlerinden kısaca bahsedilmiştir. İkinci bölümünde lojistik risk yönetimi ve satın alma faaliyetinde karşılaşılan risklerden bahsedilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, uygulama yapılan firmada satın alma faaliyetinde karşılaşılan riskler, 5*5 L tipi matris yöntemi ile değerlendirilerek, risklerin skorları neticesinde önem dereceleri ortaya çıkarılarak, önerilerde bulunulmuştur.

1. Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

Lojistik faaliyet olarak insanoğlunun yaratılmasıyla birlikte esas olarak başlaması ile birlikte terim olarak geçmiş antik Yunana kadar dayanmaktadır. Kelime kökeni tahmin konusunda, becerikli veya usta manasına gelen Latince “logistikos” kelimesinden aldığı düşünülmektedir. Logic (mantık) ve static (istatistik) kelimesinin birleşmesinden meydana gelmiştir. Fransızca da lojistik askeri kavram olarak “geri hizmet” olarak tanımlanmıştır (Tekin, 2013: 13).

Lojistik’te ilk hizmet sağlayıcılarının; dünyanın birçok yerinden ürünler alan ve bu ürünleri dünyanın çeşitli bölgelerine ulaştıran Venedik, Floransa, Londra ve Hansa Birliği tüccarları olduğu iddia edilmektedir. Geçmişte yer alan bu örnek bile lojistiğin ne kadar eski bir uygulama olduğunu göstermektedir (Uludağ, 2013: 12).

Lojistiğin sivil alanda tarihi geçmişi ise en eski ve en büyük proje olan Mısır piramitleri olarak gösterilebilir. Mısır piramitlerinde yer alan taş bloklarının taşınması ve alt yapısında yer alan su kanallarının yapılması, geçmişin imkanlarına bakıldığı takdirde önemli bir lojistik faaliyeti olarak görülebilir (Tekin, 2013: 16).

1.1. Lojistik Kavramının Tanımı

İlerleyen zamanlarda lojistik uygulamaları üzerinde işletmeler ve bilim dünyası bilimsel çalışmalar yaparak, lojistik tanımının kapsamı genişletilmiş olup günümüzde tedarik ile beraber, üretim, hizmet ve bilgi teknolojileri kapsamında işletmelerde önemli bir işlev haline gelmiştir.

Küreselleşmenin de etkisiyle birlikte önemi artan lojistik, işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet ortamında var olabilmeleri için göz ardı edilemez bir yapı taşı olmuştur. Lojistik ile ilgili bazı tanımlar ise aşağıda ki gibidir:

Lojistik faaliyetlerini ve uygulamalarını ilk yapan askerler tarafından yapılan tanımlamayı, dünyada uluslar arası operasyonlar icra eden NATO'nun lojistik ile ilgili yapmış olduğu tanım ise; strateji, taktik ve intikalle ilgili kurarak bakım ve intikalden sorumlu birliklerin planlanan ve icra edilen faaliyetlerini idare etme sanatıdır (Keskin, 2015: 14).

Yalnızca farklı yerler arasında yapılan sevkiyat ve stoklama olmayan lojistik, topyekun bir sistem olup, taşıma ve stok bu sistemin birer parçasıdır (Taşkın ve Durmaz, 2012: 3).

Yukarıdaki tanımın günümüz şartlarına uyarlanmış hali olarak; Lojistik, ürün ve hizmet sağlanmasının planlanıp, uygulanması ile organizasyon, taşıma ve yönetim işlemlerinin yapılmasıdır (Bakkal ve Demir, 2011: 6).

1.2. Lojistik Faaliyetlerinin Ekonomide Yeri ve Önemi

Ülkemizin bulunduğu coğrafya, sosyal, kültürel özelliklerinin yanında yer altı ve üstü zenginlikleri ile lojistik faaliyetlerinin en çok yapıldığı ülkeler arasında yer almaktadır.

Uluslararası para fonuna göre lojistik hizmetlerinin oranı, dünya GSYH % 29'u kadardır. Türkiye'de ise yaklaşık % 20 olarak yer almaktadır. ABD'de yapılan bir çalışmaya göre yalnız olarak taşıma sektörünün 2016 yılında 4 trilyon dolar gelir oluşturmuştur. 2011 yılından itibaren taşımacılık sektörü en hızlı büyüyen sektör olarak ortalama her yıl % 7 oranında büyümektedir.

Ayrıca lojistik sektörünün önümüzdeki yılda 1,1 milyon yeni iş fırsatı oluşturması tahmin edilmektedir.

Yapılan araştırmalar çerçevesinde, lojistik faaliyetlerinin GSMH içinde payı Kuzey Amerika ülkelerinde % 10,8 ve Avrupa Birliği ülkelerinde ise % 11,8 olarak çıkmıştır. Türkiye'de ise 1980 yılları ve sonrasında ihracat odaklı ekonomi anlayışı lojistik faaliyetlerin ve lojistik sektörünün önemini artırmıştır (Deniş, 2012:5).

1.3. Lojistik Faaliyetleri

Lojistik sisteminin tam olarak yerine getirilmesi esnasında çok sayıda faaliyet gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetlerin depolama, tasnifleme, dağıtım, sipariş, satış vb yerine getirilmesinde ayrı uzmanlık bilgisi gerekmektedir. Doğru ürünün, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru kalitede müşteriye ulaştırılmasında güçlü ve

etkin bir işletme yapısı ve nitelikli işgücü imkanı ile mümkündür (Sürücü ve Pirli, 2003:9).

1.4. Lojistik Faaliyetlerinin Sınıflandırılması

Görüldüğü üzere lojistik faaliyetlerin sınıflandırılması çeşitlilik göstermektedir. Tanımlamalara bakıldığı üzere lojistik sistemlerin tasarımı ve uygulamalarında lojistik yönetimin gerçekleştirdiği faaliyetleri, temel faaliyetler ve destekleyici faaliyetler şeklinde iki gruba ayrılmaktadır (Taşkın ve Durmaz, 2012:40-41).

1.4.1. Lojistik Temel Faaliyetler

Lojistik temel faaliyetlerini; ulaştırma, talep tahmini, stok yönetimi, müşteri hizmetleri oluşturmaktadır. Temel faaliyetler işletmelerin başarısında etkin rol oynamaktadır. Bu faaliyetlerle ilgili tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

1.4.1.1. Ulaştırma

Genel olarak taşıma, insan ya da ürünün, ihtiyaçları karşılamak amacıyla, mekân ve zaman faydası sağlayacak şekilde yer değiştirmesine denilmektedir. Diğer tanımlama ile taşımacılık, ürünlerin, yarı mamüllerin tedarik zincirini oluşturan tedarikçiler, distribütörler, perakendeciler ve nihai müşteriler arasındaki aktarımı olarak ifade edilir (Ok, 2016: 31).

Ulaştırma hizmeti lojistik faaliyetler arasında en yüksek maliyetli bir giderdir. Çünkü ulaştırma; lojistik faaliyetlerin başarıya ulaşmasında temel rol oynayarak işletmeler için temel karar alanlarından bir faaliyettir. Ulaştırma; ulusal ve uluslar arası ölçeklerde ekonomik kaynaklardan faydalanılmasında ve bu kaynakların geliştirilmesinde ana rol oynamakta, hammadde ve mamullerin kullanım alanlarına ulaştırılmasını sağlamaktadır. Lojistik yönetimi, ürünün karakteristik özelliklerine göre uygun taşıma modunu seçerek maliyeti minimize etmesi gerekmektedir (Tekin, 2013:22).

Tablo-1: Taşıma Türlerinin Bazı Faktörlere Göre Sıralaması

MOD	HIZ	GÜVENİLİRLİK	YETERLİLİK	BULUNULURLUK	MALİYET
	Kapıdan Kapiya Ulaştırma Zamanı	Zamanlamada Başarı	Taşınan Ürün Çeşitliliği	Hizmet Verilen Cografik Nokta sayısı	Ton*Mil Başına Maliyet
Demiryolu	3	4	2	2	3
Su Yolu	4	5	1	4	1
Karayolu	2	2	3	1	4
Boru hattı	5	1	5	5	2
Havayolu	1	3	4	3	5

Not: "1" En Yüksek Sıra

Kaynak: Ok, 2016: 32

Yukarıda Tablo-1’de demiryolu, su yolu, karayolu, boru hattı ve havayolu taşıma çeşitlerine göre hız, güvenilirlik, yeterlilik, bulunulurluk ve maliyet performans ölçütlerinde yapılan değerlemeye göre, her taşıma çeşidinin kendi içinde üstün yönleri bulunduğu gibi zayıf yönleri de olduğu görülmektedir. Örneğin boru hattı taşımacılığı zamanlamada başarıda birinci sırada yer alırken aynı anda taşınan ürün çeşitliliği performans ölçütünde 5. Sırada yer almıştır.

1.4.1.2. Talep Tahmini

Talep tahmini, kısa bir tanım olarak hizmet veya ürünlere ilerleyen zamanlarda oluşabilecek talebin doğru ve hatasız şekilde hesaplanmasıdır. Bu hesaplamaları yapan işletmeler, rakiplerine kıyasla ihtiyaç dışı üretim ve stok yapmayarak maliyetini minimuma indirir ve kazancı artır.

1.4.1.3. Stok Yönetimi

Üretimi planları dahilinde satın alma ve satış işlemlerinin önceden tespit edilen miktar ve zamana göre yapılmasının sağlanmasıdır. İşletmeler üretimin durmasını, siparişlerin aksamasını istemediğinden dolayı stok bulundururlar. Etkili bir stok yönetimi, işletme risklerini minimize edebilir (Tekin, 2014:4-5).

Stok bulundurulması, bekletilmesi ve korunması işletmelere büyük maliyetler doğurmaktadır. Stok yönetiminin temel amacı bu maliyetleri en aza indirmek, en az maliyet olacak şekilde stok bulundurmadır. Stok politikalarının oluşturulması stratejik bir karar olduğundan, yanlış kararlar işletmeye büyük ve telafisi zor zararlar verebilir (Babacan, 2012:366).

İşletmelerin stok yapma nedenleri arasında (Tekin, 2013: 106-107)

- Günlük talep miktarının belirgin olmaması,
- Üretim faaliyetlerinde aksamaların olması,
- İş akışında ki kesilmeler,
- Emniyet stoku,
- Fiyat düşmelerinin önlenme arzusu.

1.4.1.4. Müşteri Hizmetleri

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamada müşterilere yapılan dağıtım hizmetlerinin önemi tartışılmaz bir gerçektir. Müşteri memnuniyeti sağlamak için ürün türlerine göre taşıma modlarından demiryolu taşımacılığı yerine havayolu taşımacılığının kullanılması müşteri olan işletmelerin gereksiz stok yapmalarının önüne geçerek hizmet düzeyini yükseltecektir (Timur vd., 1997, :264).

1.4.2. Lojistik Destekleyici Faaliyetler

Lojistik destek faaliyetleri; müşteri sipariş işlemleri, üretim planlaması, ambalajlama, tesis seçimi, depolama, satın alma ve gümrükleme olarak aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.4.2.1. Müşteri Sipariş İşlemleri

Siparişler üç tür olarak sınıflandırılabilir: Müşteri siparişleri, Üretim siparişleri, Satın alma siparişleri. Her birinde süreç siparişin alınmasından başlayarak, sipariş edilen ürünlerin sipariş edene teslim edilmesine kadar devam eder. Müşteri sipariş işlemleri de müşterilerden talepleri doğrultusunda satış siparişlerinin oluşturularak, söz konusu sipariş ürünlerinin faturasının kesilerek müşteriye ulaştırılmasına kadar olan işlemlerden oluşur. Bu esnada sipariş bilgisinin doğruluğu ve zamanında ulaştırılması önemli konular arasında yer alır (Nebol – Uslu ve Uzel, 2015:13).

1.4.2.2. Üretim Planlaması

Üretim planlaması, belirli miktarlarda ve özellikli ürünlerden gelen talepleri veya siparişleri karşılamak için işletmelerin olanaklarını en iyi şekilde kullanan ve iş hedeflerine olumlu katkıda bulunan bir etkinliktir. Başka bir deyişle, bir ürünün öngörülen talebini veya siparişlerini karşılamak için ürünü istenilen zaman, miktar ve kalitede üretmektir. Daha geniş tanımlama ile ürünlerin talep edilen miktar ve sürede üretilmesi için ihtiyaç olan çalışan gücü, hammadde, makine ve ekipman gibi üretim girdilerini verimli ve düzenli şekilde bir araya getirilmesinin planlama sürecidir (Kayabaşı, 2007: 72).

1.4.2.3. Ambalajlama

Ambalajın en önemli özelliği ürünlerin talep edilen yere kolay ve sıkıntısız şekilde sevk edilmesini sağlamaktır. Kullanılan ambalaj malzemesi hafif ve ürünle uyumlu olmalıdır, böylece ürün tamamen sarılabilir ve arzu edildiğinde kolayca açılıp kapanabilir. Tüm taşımacılık faaliyetlerinde ürünün korunması en önemli husus olduğu için ürünün hasar görmeyecek şekilde ambalajlama olmalıdır (İTO, 2006:22).

1.4.2.4. Tesis Seçimi

Lojistik faaliyetler ile ilgili diğer husus ise fabrika ve depo yeri seçimidir. Bir alan seçimi, fabrika pazarı veya tedarik noktası ile fabrika arasındaki yer, zaman ilişkisini değiştirecektir. Lojistik faaliyetlerini yerine getiren yöneticiler, yer seçimi hususuna önemle durmaktadırlar. Oluşan değişiklikler; nakliye ücretlerini, müşteri hizmetlerini, stok taleplerini doğrudan etkileyecektir (Baki, 2004:24).

1.4.2.5. Depolama

Depolar hammaddenin çıkış aşamasından ürün haline gelip müşteriye ulaştığı nokta arasında ki bekleme yeridir. Ürünleri kaynağından alarak, ayrıştıran, kayıtlarını alan, muhafaza eden ve siparişe hazır hale getiren tesislerdir (Acar, 2010: 23).

Depo yönetimi depolama esnasında oluşabilecek problemlerin ortadan kaldırılması ile etkin ve verimli bir depo operasyonlarının oluşması için planlı bir yapı oluşturur. Depo dağıtım sistemlerinin organize edildiği, sistem optimizasyonun sağlanması, kontrol yapısının oluşturulmasını içeren bir süreçtir (Görçün, 2013: 11).

1.4.2.6. Satın Alma

Satın alma faaliyeti uzun yıllar işletmelerde göz ardı edilen, bilgi ve becerisi düşük personeller tarafından yerine getirilen bir fonksiyon olmuştur. İlerleyen zamanlarda, değişen rekabet şartları işletmeleri hammadde ve üründe farklılık oluşturmaya yöneltmiştir. Böylelikle tedarikçi ve üretici ilişkileri stratejik boyutta ele alınmaya başlanmıştır. Satın alma departmanları da bu duruma ayak uydurarak personel ve teknoloji alt yapısı ile daha da donanımlı hale getirilmeye başlanmıştır (Karagöz, 2012: 31).

Satın alma sürecinin temel aşamaları ise (Erdal, 2011: 77)

- Problemin ortaya çıkması,
- Siparişin tanımlanması,
- Tedarikçi araştırmasının yapılması ve seçilmesi,
- Siparişin hazırlanması ve verilmesi,
- Toplanan tekliflerin analiz edilmesi,

- Siparişlerin teslim alınması,
- Fatura kontrolü ve ödemenin yapılması,
- Tedarikçilerin performansının ölçülmesi.

Günümüzde satın alma fonksiyonu yukarıda belirtilen görevlerin yanı sıra, tedarik lojistiği kapsamında hammadde, yardımcı mamul vb. girdilerin kaynağından üretim noktasına kadar olan süreçle de ilgilenmektedir. Bu bağlamda, satın alma önemli bir fonksiyondur. Tedarik lojistiğinin satın alma maksatlı amaçları şunlardır: (Acar ve Köseoğlu, 2014: 172)

- Tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileştirilmesi ve kalitenin artması,
- Sevkiyat ile ilgili transit sürelerin azaltılması
- İşletmenin üretim hedeflerine ilişkin uygun girdilerin sağlanmasıdır.

1.4.2.7. Gümrükleme

Gümrük işlemleri; başka bir ülkeyle yapılan dış ticaret faaliyetlerinde gümrük bölgesinden mal ya da hizmetlerin transit geçişinde devletle olan ilişkileri ve işlemleri yürütme hizmetidir.

2. Lojistik Risk Yönetimi ve Satınalma Faaliyetinde Karşılaşılacak Riskler

Lojistik faaliyetlerinin her aşamasında birçok risk bulunmaktadır. Önemli olan bu risklerin önceden tahmin edilerek tespit edilmesi ve önlem alınmasıdır. Aksi takdirde zincirdeki bir halkanın sıkıntıya uğraması, tüm zincirin faaliyetlerine olumsuz etkisi olabilecektir.

Genel bir bakış açısı ile risk kavramı tanımlandığı takdirde, yapılan planların başarısızlığı veya başarısız olma olasılığı, karar alırken hata yapma ihtimali, zarar etme gibi durumlar bize risk kavramını anımsatır. Genelde karşılaşılan durum ise, gerçekleşen sonucun önceden yapılmış planla uyuşmamasıdır. Dikkat edilmesi gereken husus ise; gerçekleşen sonuçlarla beklenen sonuçların arasında ki farkın etkisinin her zaman negatif olmasından ziyade, pozitifte algılanması gerektiğidir (Bolak, 2004: 3).

İşletmelerde risklerin belirlenmesi ile beraber bu risklerin ne şekilde yönetileceği de önceden saptanmalıdır. Bu süreçte iş yerinde meydana gelebilecek ya da gelmesi muhtemel risklerin azaltılması veya ortadan kaldırılması ile ilgili proses hazırlanmalıdır. Bunu da ancak riskin yönetilmesi ile gerçekleştirilebilir.

Risk yönetimi, belirsizlikleri ve bunların sebep olacağı negatif durumları, ortadan kaldırmayı sağlar. Sorunları oluşmadan tedbir alınmasını sağlayan yönetimdir. Problem-

ler olgunlaşmadan, belirlenmesini ve olasılıklarını, etkisini yok etme planlarını kapsar. Bunları yerine getirirken kaynakların etkin kullanılmasını sağlar (Balıkçı, 2009: 38).

Risk yönetiminin asıl amacı; sermaye, risk ve kazancı birbirine bağlayarak kârlılığı artırmak ve piyasada devamlı olarak çoğalan talepleri karşılayabilecek bir risk yönetimi sisteminin oluşturulmasıdır. Bunun yanında risk yönetiminin temel hedefi; risk ile kazancın anlaşılabilirliği ve bu amaçta stratejik hedeflerin yerine getirilmesinin sağlanmasıdır (Kalkan, 2007: 15).

Tedarik zincirindeki riskler, şirketlerin ve kurumların rekabet edebilirliği ve hayatta kalması için çok önemlidir. Şirketler kendi risklerine odaklanmanın yanında aynı zamanda tedarik zincirindeki diğer zincirlerin risklerine de dikkat etmeleri gerekmektedir.

Tedarikçi aksaklıklarından yaşanan veya şirketin müşteri yaşamını ve güvenliğini tehlikeye atan ya da güvence altına alamamasına ya da müşteri talebini karşılamamasına neden olan bir arz pazarının oluşumuyla ilgili bir olayın olasılığı tedarik riski olarak tanımlanır (Kaba, 2013: 37-38).

Diğer tüm alanlarda olduğu gibi, risk yönetimi zinciri oluşturan tüm faaliyetlerde eşgüdümlü ele alınmalıdır. Bu şekilde yapılmasının faydası, bazı risklerin kendiliğinden azalarak, yok olmasını sağlayabilir (Kırılmaz, 2014: 32-33).

Lojistik risk yönetiminin faydalarına özetle değinilecek olunursa:

- i. Riski çevreleyen hususlar erken fark edilmiş olur,
- ii. Riske ilişkin sağlıklı kararlar verilir,
- iii. Çok riskli veya finansal olarak sıkıntılı işlemler önlenmiş olur,
- iv. Riskle ilgili sorumluluk ehliyetli kişilere verilir,
- v. Şans faktörü ile gerçek yönetim ayırt edilerek yönetim performansı ölçülebilir,
- vi. Riskler, olaylar gerçekleşmeden ve kriz yaratmadan önce belirlenir,
- vii. Risklerin erken değerlendirilmesi iyi planlamaya, öncelik yapmaya ve kaynakların tahsisini mümkün kılar,
- viii. Risklere karşı alternatif hareket tarzları tasarlanır, değerlendirilir, kıyaslanır ve planlanır,
- ix. Yeterli zaman olduğunda ve olaylara tepki verme aciliyeti olmadığında tepkiler geliştirilebilir,
- x. Riskli olay gerçekleştiğinde acil eylem planları hızlı şekilde uygulanabilir,

- xi. Operasyonlar asgari düzeyde kesinti ve değişkenliğe uğrar,
- xii. Kesintiye uğramayan operasyonlar ise finansal performansı, müşteri hizmetini, şirket imajını artırır,
- xiii. İşlemler, olası problemleri belirlemek için sürekli gözlenirler,
- xiv. Geçmiş risklerin analiz edilerek, gelecekte gerçekleşebilecek risklere karşı verilecek tepkiler geliştirilir,
- xv. Risklerle ilgili bilgi akışı sağlıklı olmasını sağlar,
- xvi. İnsanların analitik yetenekleri geliştirilir ve en önemli hususlara dikkat etmeleri sağlanır.

2.1. Satın Alma Faaliyetinde Karşılaşılan Riskler

İşletmeye alınan ürünlerin güvenilir firmalardan alınması, satın alma biriminin en önemli görevi olmaktadır. Bunun yanı sıra ürünlerin doğru zamanda temin edilmesi, gereksiz ürün alınmaması, alınan ürünlerin modası geçmeden satışa sunulması vb. işlemlerde satın alma yönetiminin misyonu arasında yer almaktadır.

Satın alma faaliyetinde karşılaşılabilecek riskler şu şekilde sıralanabilir (Dikmen, 2006: 151):

- Ürünün işlevselliğinden kaynaklanan çalışmama riski,
- Ürünlerin insan sağlığına/başka ürünlere etki edecek hasar riski,
- Hatalı alım sonucunda işletmenin yaşadığı finansal risk,
- Satın alınan/satışa çıkarılacak ürünlerin bölgenin yaşam kültürüne uymaması nedeniyle yaşanan riskler,
- Satın alınan ürünlerin müşterilerin beklentilerine uygun olmaması,
- Ürünlerin iadesi esnasında tamiri, değiştirilmesinin zor olan ürünlerin alınma riski,
- Ürünün tüketici tarafından istenen performansı verememe riski,
- Satın alma faaliyetinde kullanılan yazılım programı eksikliği veya hatalı kullanımı sonucu oluşan yönetsel riskler,
- Satın alma işini yerine getiren personellerin bilgi ve beceri yönünden yetersizlikleri gibi risklerdir.

3. Uygulamanın Metodolojisi

Firmada lojistik faaliyetlerinden satın alma faaliyeti 5*5 L Tipi Matris Risk değerlendirme yöntemi ile analiz edilerek, risklerin puan ve durum dereceleri ortaya çıkarılmıştır. Devamında ise riskin azaltılmasına yönelik öneriler belirtilmiştir. Bu faaliyetlerde karşılaşılan risklerin birçoğu yerinde tespit edilerek değerlendirilmiştir.

Firmada uygulanan 5x5 Matris diyagramı (L Tipi Matris) özellikle sebep-sonuç ilişkilerinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Bu metodun basit ve anlaşılır olması nedeniyle, tek başına risk değerlendirmesi yapmak zorunda olan analistler için ideal bir uygulama olmaktadır.

Değerlendirme yöntemi tanımlamaları aşağıdaki Tablo-2 ve Tablo-3' de yer almaktadır. Ayrıca, Tablo-4' de belirlenen riske uygun olasılık ve şiddet değerini bulup, bu değerlerden risk değeri hesaplanarak değer ne ifade ettiğini göstermektedir.

Tablo-2: 5*5 L Tipi Matris Risk Değerlendirme Tanımlamaları

Sonucun Şiddeti	Derecelendirme	Puan	Sonucun Şiddeti	Olasılık	Puan
Çok Hafif	Önemsiz seviyede mali, zaman, müşteri, işleyiş, iş gücü kayıpları.	1	Çok Düşük	Çok Az Olasılıkla (Yılda Bir)	1
Hafif	Düşük seviyede mali, zaman, müşteri, işleyiş, iş gücü kayıpları.	2	Düşük	Az Olasılıkla (Yılda Birkaç Kez)	2
Orta	Orta seviyede mali, zaman, müşteri, işleyiş, iş gücü kayıpları.	3	Orta	Olasılık Dahilinde (Ayda Bir)	3
Ciddi	Yüksek seviyede mali, zaman, müşteri, işleyiş, iş gücü kayıpları.	4	Yüksek	Büyük Olasılıkla (Haftada Bir)	4
Çok Ciddi	Çok Yüksek seviyede mali, zaman, müşteri, işleyiş, iş gücü kayıpları.	5	Çok Yüksek	Çok Büyük Olasılıkla (Her Gün)	5

Yukarıda yer alan Tablo-2’de risklerin şiddet dereceleri ile derece tanımlamaları oluşturulmuş, risklerin olma olasılığı ile şiddet derece tanımlamaları eşleştirilmiştir. Yapılan tanımlamalar ile firmada lojistik faaliyetlerde karşılaşılan risklerin etki ve olasılıkları ortaya çıkarılmıştır.

Tablo-3: 5*5 L Tipi Matris Risk Skor Tablosu

Şiddeti	Çok Hafif	Hafif	Orta	Ciddi	Çok Ciddi
Çok Düşük	1 ÖNEMSİZ	2 KABUL EDİLEBİLİR	3 KABUL EDİLEBİLİR	4 KABUL EDİLEBİLİR	5 KABUL EDİLEBİLİR
Düşük	2 KABUL EDİLEBİLİR	4 KABUL EDİLEBİLİR	6 ORTA	8 ORTA	10 ORTA
Orta	3 KABUL EDİLEBİLİR	6 ORTA	9 ORTA	12 ÖNEMLİ	15 ÖNEMLİ
Yüksek	4 KABUL EDİLEBİLİR	8 ORTA	12 ÖNEMLİ	16 ÇOK ÖNEMLİ	20 ÇOK ÖNEMLİ
Çok Yüksek	5 KABUL EDİLEBİLİR	10 ORTA	15 ÖNEMLİ	20 ÇOK ÖNEMLİ	25 ÇOK ÖNEMLİ

Yukarıda yer alan Tablo-3’de Risk şiddeti ve risk olasılık çarpımından elde edilen puanlamalar ile risklerin skoru elde edilmiştir. Firma yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, elde edilen risk skoru önem derecesine göre sınıflandırılarak kategorize edilmiştir.

Tablo-4: Risk Değerlendirme Sonucu

RİSK = ZARARIN ŞİDDETİ X OLMA OLASILIĞI		
1	Önemsiz	5. Öncelikli
2/5	Kabul Edilebilir	4. Öncelikli
6/10	Orta	3. Öncelikli

12/15	Önemli	2. Öncelikli
16/25	Çok Önemli	1. Öncelikli

Yukarıda yer alan Tablo-3'de kategorize edilen risk skorları, Tablo-4'de öncelik sıralaması yapılarak, firma açısından risklerin önem derecesi ortaya çıkarılmıştır.

Firma yöneticileri ile birlikte, satınalma faaliyetinde yapılan çalışmalar yerinde izlenerek, karşılaşılan riskler tarafımızca geliştirilen 5*5 L tipi matris metodu ile tanımlanarak derecelendirme çalışmaları yapılmıştır.

3.1. Uygulama Bulguları

Satın alma yapılmadan önce ürün ihtiyaç talebi oluşturulmaktadır. Bu talep uygun görülmesi halinde satın alma birimi bu ürünün, hangi firmalar ile çalışılması gerektiği ile ilgili fizibilite çalışması yapmaktadır. Bu araştırma çalışma başlıkları şu şekilde olmaktadır:

- ✓ Ürünün pazardan aldığı payı,
- ✓ Ürünün bölgede satış performansı,
- ✓ Ürünün marka bilinirliği,
- ✓ Ürün ile ilgili müşteri memnuniyet düzeyi,
- ✓ Ürünün iade edilebilmesi,
- ✓ Ürün ile ilgili aktivitelerin yapılabilmesi,
- ✓ Ürün ödemesi için vade durumu.

başlıklar ile ilgili çalışmalar tamamlandığı takdirde, satın alma ürün ile ilgili tedarikçi seçimi yapmaktadır.

Tedarikçi firmalar ile ilk olarak sözleşme yapılmaktadır. Sözleşme yapılmadan hiçbir şekilde ticari ilişki kurulmamaktadır. Sözleşme yapılmadığı takdirde:

- ✓ Ürünlerin iskonto tutarları belirlenememekte,
- ✓ Ürünlerin vadesi belirlenememekte,
- ✓ Ürünlerin primleri belirlenememekte,
- ✓ İade şartları belirlenememekte,
- ✓ Tedarikçi firma ürünün parasını hemen tahsil edilebilmektedir.

Satın alma birimi sipariş vereceği ürün ile ilgili Şekil-1'de olduğu gibi stok kartları oluşturmaktadır. Bu stok kartında, ürünün hangi satın alma personeli tarafından alındığı, ürünün detay bilgilerinin yer aldığı, depoda saklanması gereken adres yerinin tanımlandığı, ürünün hangi kategoride yer alacağını bilgilerinin takip edilmesini sağlayan yazılım ekranıdır.

Şekil-1: Stok Kartları

Lojistik Faaliyetlerde Satınalma Faaliyetinde Karşı-Laşılan Riskler Ve Perakende Sektöründe Uygulaması

Mad No	Kısm	Adı	Birim	Satınalma	Sınıf
1179936	KNF.BY.BT	LAÇUILLAS GÖMLEK TÜNK EZGE 8YH.15H	AD	KNF.BY	BAYAN
1179937	KNF.BY.BT	LAÇUILLAS GÖMLEK TÜNK HALENAZ 8YH.15H	AD	KNF.BY	BAYAN
1180973	KTU.SM.DS	DOVE DUS 3ELI HERI CLEAN COMFORT 250 ML.K.570/71	AD	KTU	GENEL
1160978	ETU.BE.HU.HI	BARVET HINDI YARLIN TBK. K. 7998	KG	ETU	GENEL
1180975	EVT.DR.CE	GOLD FATAK ÖRTLUSU PATCWORK TBK KISILEK	AD	EVT	GENEL
1181541	KNF.CC.KZ	MELITO KAZAK COCUK GAR. 14K	AD	KNF.CC	COCUK
1161542	TMZ.CZ.YC	ADRESE YAG COCUCU 750 ML	AD	TMZ	GENEL
1179938	KNF.BY.BT	LAÇUILLAS GÖMLEK TÜNK TOPRAK 8YH.15H	AD	KNF.BY	BAYAN
1179924	EVT.BM.BR	ÖZÜLEK BORKOZ KAPS. 7-8 YAS COCUK	AD	EVT	GENEL
1183607	AYK.3S	LUMBERJACK Y 16 AY. MER. GALE K.3345046	AD	AYK	GENEL
1183608	AYK.3S	LUMBERJACK Y 16 AY. MER. GALE K.3345048	AD	AYK	GENEL
1179004	KNF.BR.TT	GOLFINO T-SHIRT SIFIR YAKA BASKILI ERK.15Y	AD	KNF.BR	ERNEK
1183611	AYK.3S	LUMBERJACK Y 16 AY. MER. DARE K.3345248	AD	AYK	GENEL
1091728	GDA.HU.MH	SALVA MANTI DOKME	KG	GDA.HU	GENEL
1179906	KNF.BY.BT	LAÇUILLAS GÖMLEK TÜNK GÜLSAH 8YH.15H	AD	KNF.BY	BAYAN
1179915	KNF.BY.BT	LAÇUILLAS GÖMLEK TÜNK ARSPE 8YH.15H	AD	KNF.BY	BAYAN
1179923	EVT.BM.BR	ÖZÜLEK BORKOZ KAPS. 11-12 YAS COCUK	AD	EVT	GENEL
1183615	AYK.3S	LUMBERJACK Y 16 AY. MER. ZEDRUM K.3345387	AD	AYK	GENEL
1141480	COM.BM.MO	EVEREST MOUSE 3 FONK. SM-701	AD	COM	GENEL

Satın alma birimi tarafından alınan ürünler depoya gelerek, öncelikli olarak evrak kayıt kontrolü yapılmaktadır. Sipariş formu olmayan ürünler depoya kesinlikle alınmamaktadır. Tedarikçi firmalar genellikle aracı nakliyeciler kullandıkları için depoya gelen ürünler hakkında görüşmeler, doğrudan firmalar ile yapılmaktadır. Gelen ürünlerin miktarlarında tutarlılık söz konusu ise depoda ilgili yerlere yerleştirilmesi yapılmaktadır. Gelen ürünlerin miktarlarında tutarsızlık var ise tutanak tutulup, satın alma birimine söz konusu tutanak iletilir ve tedarikçi firmalar ile görüşülerek düzeltme işlemleri yapılmaktadır. Ürünlerin depoya geldiği esnada kontrol yapılmadığı takdirde, tedarikçi firmaların satış hedeflerini tutturma eğiliminden dolayı, depoda fazla ürün yer alacak olup buda maliyetleri etkileyecektir.

Ürünlerin eksik gönderilmesi ile ilgili cezai yaptırımlar merkez yönetim birimleri tarafından yapılmaktadır. Bazı tedarikçi firmaların uluslararası firma olması ve ürünlerinin mağazalarda olmazsa olmaz ürün olmasından dolayı, cezai işlemler pek uygulanmaktadır. Fakat genellikle tedarikçi firmalar ile ilgili yapılan hatalar kayıt altına alınarak, yılsonunda tedarikçi firma performans ölçüleri çıkartılarak, tedarikçi firmalar hakkında değerlendirmeler yapılmaktadır.

Ayrıca mağazaların satın alma yetkileri segmentasyonuna göre değişkenlik göstermektedir. Hiper segmentasyondaki mağazalar lokasyon bazlı bazı ürünleri satın alabilmektedirler. Bu esnada satın alma birimine bilgisini vererek, resmi evrak işlemleri ile ödeme planı başlatılmış olmaktadır. Genellikle ulusal perakende zincirlerinde tüm satın almalar merkez tarafından yapılmaktadır.

Perakende sektörünün genelinde olduğu gibi firmada da, DSA (Değerli Satış Alanları) olarak tanımlanan yerler bulunmaktadır. Bu alanlar genellikle kasa önleri, mağaza girişleri, reyon başlıkları gibi yerlerden oluşur. Hiper ve süper segmentasyona ait mağazalar, bu gibi alanları satın alma birimine bilgi vererek, tedarikçi firmalara kiralayabilmektedir. Hiper mağazalarda taşıma araçları bulundurulurken, ihtiyaç duyulması anında tedarikçiden veya başka mağazalardan ürün getirebilmektedir. Diğer mağaza segmentasyonlarında bu durum söz konusu olmamaktadır.

Firmada, satın alma faaliyetleri yerine getirilirken karşılaşılan riskler ve firmaya yapmış olduğu zararlar ortaya çıkarılmıştır. Sonrasında risklerin işlemlere etkisi (şiddeti) ve olma olasılığı yöneticilerle görüşülerek, risklerin puanlaması yapılmıştır. Puanı ortaya çıkan riskler, değerlendirme sonucu tablosunda yer alan önem derecesine göre belirtilmiştir. Tüm bu çalışmaların sonucunda, firma yöneticileri ile çıkan risklere karşı çözüm önerileri birlikte geliştirilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo-5’de, 5*5 L Tipi Matris Risk değerlendirmesi yöntemi ile satın alma faaliyetinde karşılaşılan riskler analiz edilmiş ve risklerin azaltılmasına yönelik çözüm önerileri yapılmıştır.

Tablo-5: Satın Alma Faaliyetlerinin 5*5 L Tipi Matris Risk Değerlendirmesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi ve Çözüm Önerileri

No	Riskler	Zarar	Risk Değerlendirme				Çözüm Önerileri
			Şiddet	Olasılık	Risk	Önem Derecesi	
1	Tedarikçi firmasının lojistik faaliyetlerindeki etkinliği,	Satış/ Ürün Kaybı	5	3	15	Önemli	Tedarikçi firmaların seçiminde lojistik performans referansına dikkat edilmeli.
2	Tedarikçi firmasının satış hedeflerinden dolayı, kampanya olarak koyduğu fikirleri iyi analiz edilmediğinden kaynaklanan stok fazlalıklarının olması,	Stok Fazlalığı	5	3	15	Önemli	Ürün stok kontrollerinin ve kampanya içeriklerinin incelenmeli.

Lojistik Faaliyetlerde Satınalma Faaliyetinde Karşı-Laşılan Riskler Ve Perakende Sektöründe Uygulaması

3	Tedarikçi firmanın finansal sorunlar yaşamaması,	Satış Kaybı	5	3	15	Önemli	Tedarikçi firmaların seçiminde finansal yapıları kontrol edilmeli.
4	Tedarikçi firmanın çalışma verimliliğinde ki istikrar sorunu,	Satış Kaybı	5	3	15	Önemli	Tedarikçi performans değerlendirilmeleri yapılarak, kayıtlardaki duruma göre anlaşma yapılmalı.
5	Bazı uluslar arası tedarikçi firmalara, aksaklıklarından dolayı cezai işlem yapılması,	Satış Kaybı	5	3	15	Önemli	Kurumsal imaj açısından, tüm tedarikçi firmalara yaptırımlar eşit olmalı.
6	Satın alma birimi ile merkez depo arasında ki iletişim kopuklukları,	Stok Fazlalığı	5	3	15	Önemli	İletişimin sürekliliği ve kontrolü konusunda, programlar satın alınmalı
7	Satın alma biriminin dönemsel ortaya çıkan ürünlerin alınmasında, gecikme yaşamamasından kaynaklanan müşteri kaybının yaşanması,	Satış Kaybı	5	3	15	Önemli	Satın alma birimi yeni çıkan ürünleri ve piyasayı sürekli olarak takip etmeli.

8	Tedarikçi firmaların iade ürün alımlarında karşılaşılan sorunlar.	Kâr Kaybı	5	3	15	Önemli	Tedarikçi firmalar ile sözleşme şartları net olarak yapılmalı.
9	Hiper mağazalarda bazı ürünlerin satın alma işlemleri yetkisinden dolayı, bu durumlardan kaynaklanan stok fazlalıklarının ortaya çıkması,	Stok Fazlalığı	4	3	12	Önemli	Satın alma yetkilerinin tek bir yerde toplanmalı.
10	İşlerin yoğun olması durumunda, tedarikçi firma ile sözlü iletişim kurularak ispatının olmaması,	Tedarikçi Firma İlişki Zarar Görmesi	4	3	12	Önemli	Sözleşme yapılmadan işlem yapılmaması veya ses kaydı yöntemi kullanılmalı.
11	Tedarikçi firmalarla aktivite, satış primi, iskonto miktarları gibi işlemlerin tam olarak yapılabilmesi,	Kâr Kaybı	5	2	10	Orta	Tedarikçi firmaların seçiminde daha dikkatli olunmalı.
12	Tedarikçi firmaların ürünü temin etme süresinin uzaması,	Satış Kaybı	5	2	10	Orta	Tedarikçi firmalara yaptırımların uygulanmalı.
13	Tedarikçi firmaların ürün kalitele-	Satış Kaybı	5	2	10	Orta	Gerektiği durumda sözleşme

Lojistik Faaliyetlerde Satınalma Faaliyetinde Karşı-Laşılan Riskler Ve Perakende Sektöründe Uygulaması

	rinin istenen düzeyde olmaması,						feshi yapılmalı.
14	Firma personelinin, tedarikçi firma ile kurdukları samimi dostluklardan kaynaklı satın alma işlemlerinde subjektif karar verilmesi,	Kâr Kaybı	5	2	10	Orta	Personellere kurumsallık eğitimlerinin verilerek, işleyiş kontrol edilmeli.
15	Tedarikçi firmasının sözleşme şartlarını yerine getirmemesi,	Satış Kaybı	5	2	10	Orta	Tedarikçi firmalara yaptırımların uygulanarak, devamı halinde kara listeye alınmalı.
16	Tedarikçi firma güven sorunu,	Satış Kaybı	5	2	10	Orta	Tedarikçi firma seçiminde, referans kontrolü yapılmalı.
17	Firmanın yazılım programlarında oluşan hatalar,	Ürün/Satış/Stok Kayıpları	5	2	10	Orta	Yazılım birimi ile sürekli koordineli çalışmalı.
18	Satın alma biriminin ürünlerin satış devir hızına göre ödeme vade planlarını tam olarak yapmamasından kaynaklanan valör etkisi,	Kâr Kaybı	5	2	10	Orta	Ürünlerin stok devir süreleri sürekli olarak takip edilmeli.

19	Tedarikçi firmaya muhtaçmış algısının oluşturulma durumları,	Kâr Kaybı	4	2	8	Orta	Personellere kurumsallık çerçevesinde hareket etmelerine yönelik bilgilendirmeler yapılarak, işleyiş kontrol edilmeli.
20	Satın alma birimi ile finans birimi arasında iletişim kopukluklarından yaşanan ödeme sorunları,	Tedarikçi Firma İlişki Zarar Görmesi	4	2	8	Orta	İletişimin sürekliliği ve kontrolü konusunda, programlar satın alınmalı.
21	Firma personelinin bazı ürün bilgilerinde tecrübesiz olması,	Hatalı Alım	2	2	4	Kabul Edilebilir	Personellere dönem dönem ürünler hakkında bilgilendirme eğitimleri yapılmalı.

Yukarıda Tablo-5’de, satın alma faaliyetinde karşılaşılan 5x5 L tipi matris değerlendirme sonucu, satın alma faaliyetinde kabul edilebilir seviyesinde risk 1 adet, orta seviye derecesinde risk 10 adet, önemli seviyede derecesinde risk 10 adet ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sayılardan anlaşıldığı üzere, satın alma faaliyetinde karşılaşılan riskler, firma açısından önemli derecede etkisi olmaktadır. Satın alma faaliyeti, firmada tüm lojistik faaliyetlerinin ilk aşaması olması ve kâra direk etki etmesinden dolayı, firma tabloda ortaya çıkan riskleri ortadan kaldırması veya azaltılmasına yönelik düzeltici faaliyetleri yapması gerekmektedir.

Satınalma faaliyetinde ortaya çıkan riskler; firma içinden kaynaklanan riskler, tedarikçi firmalardan kaynaklanan riskler, yazılım programı ve bilişim sistemlerinden kaynaklanan riskler altında üç başlıkta kategorize edilerek, risklerin hangi kaynaklardan ortaya çıktığı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo-6: Satın Alma Faaliyetlerinde Karşılaşılan Risklerin Kategorize Edilmesi

1. Satınalma Faaliyetinde Karşılaşılan Risklerin Kategorizesi		
1.1. Firma İçinden Kaynaklanan Riskler		
No	Risk Tanımı	Risk Skoru
1	Tedarikçi firmanın satış hedeflerinden dolayı, kampanya olarak	15
2	Bazı uluslar arası tedarikçi firmalara, aksaklıklarından dolayı cezai	15
3	Satın alma birimi ile merkez depo arasında ki iletişim kopuklukları,	15
4	Satın alma biriminin dönemsel ortaya çıkan ürünlerin alınmasında,	15
5	Hiper mağazalarda bazı ürünlerin satın alma işlemleri yetkisinden	12
6	İşlerin yoğun olması durumunda, tedarikçi firma ile sözlü iletişim	12
7	Tedarikçi firmalarla aktivite, satış primi, iskonto miktarları gibi	10
8	Firma personelinin, tedarikçi firma ile kurdukları samimi dostluk-	10
9	Satın alma biriminin ürünlerin satış devir hızına göre ödeme vade	10
10	Tedarikçi firmaya muhtaçmış algısının oluşturulma durumları,	8
11	Satın alma birimi ile finans birimi arasında iletişim kopuklukların-	8
12	Firma personelinin bazı ürün bilgilerinde tecrübesiz olması,	4
1.2. Tedarikçi Firmalardan Kaynaklanan Riskler		
No	Risk Tanımı	Risk Skoru
1	Tedarikçi firmanın lojistik faaliyetlerindeki etkinliği,	15
2	Tedarikçi firmanın finansal sorunlar yaşaması,	15
3	Tedarikçi firmanın çalışma verimliliğinde ki istikrar sorunu,	15
4	Tedarikçi firmaların iade ürün alımlarında karşılaşılan sorunlar.	15
5	Tedarikçi firmanın ürünü temin etme süresinin uzaması,	10
6	Tedarikçi firmaların ürün kalitelerinin istenen düzeyde olmaması,	10
7	Tedarikçi firmanın sözleşme şartlarını yerine getirmemesi,	10
8	Tedarikçi firma güven sorunu,	10
1.3. Yazılım Programı ve Bilişim Sistemlerinden Kaynaklanan Riskler		

No	Risk Tanımı	Risk Skoru
1	Firmanın yazılım programlarında oluşan hatalar,	10

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, satın alma faaliyetinde karşılaşılan riskler kategorize edildiği takdirde, birinci sırada firma içinden kaynaklanan riskler toplam risklerin yaklaşık %57'sini oluşturmaktadır. Firma içinden kaynaklanan 12 riskin toplam skoru 134 puan olup, risklerin çoğu önemli seviyesinde yer almaktadır. Bu risklerin geneli satın alma personelleri tarafından oluşmakta olup, çözüm önerilerimiz eğitim ve geliştirmeye yönelik çalışmalardan oluşmaktadır.

Karşılaşılan risklerde ikinci kategorimiz, tedarikçi firmalardan kaynaklanan riskler oluşturmaktadır. Bu riskler toplam riskin yaklaşık %38'ini oluşturmaktadır. Tedarikçi firmalardan kaynaklanan 8 riskin toplam skoru 100 puan olup, riskler önemli seviyesi diyebilecek noktada yer almaktadır. Bu kategorideki riskler kolay şekilde yönetilmektedir. Her ne kadar tedarikçi firmalara gerekli yaptırımlar uygulanmakta olsa da, bazı büyük tedarikçi firmaların mecburiyet gereksiniminden dolayı, bu firmaların istekleri ön planda olmaktadır.

Karşılaşılan risklerde üçüncü kategorimiz, yazılım ve bilişim sistemlerinden kaynaklanan riskler oluşturmaktadır. Bu kategoride yer alan risk, toplam riskin yaklaşık %5'ini oluşturmaktadır. Bu risk, firmaya ait yazılım sistemlerinden kaynaklandığı için kısmen yönetilebilir, kısmen de dışarıya bağımlı olmasından kaynaklanan yönetilmesi zor olmaktadır. Bu nedenle yazılan programların tamamının kendi yazılım programı veya tamamen uluslararası yazılım olması riski en aza indirmesinde fayda sağlayacaktır.

Sonuç ve Öneriler

Rekabetin yoğun şekilde yaşandığı perakende sektöründe, pazar payını alma ve koruma ancak kaliteli ürün ve uygun fiyatla müşteriye en kısa zamanda sunulmasıyla mümkün olmaktadır. Nihai ürünlerin üretim merkezinden tüketicilere ulaştırılmasında etkisi büyük olan lojistik sisteminin de önemi her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle etkili bir lojistik sistemi firmalara rekabet avantajı sağlayan en önemli unsur olmaktadır.

Lojistik faaliyetler arasında önemli bir yere sahip olan satın alma faaliyeti de, ürünlerin müşterilere uygun kalite ve maliyetle ulaştırılmasında önemli yere sahiptir. Aynı zamanda düşük kâr marjı ile çalışan sektörde, kârlılık oranına büyük etkisi olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, perakende sektöründe satın alma faaliyeti, tüm işlemlerin odak noktasını oluşturmaktadır.

Uygulama kısmında incelediğimiz perakende sektöründe faaliyet gösteren firmada elde edilen bulgular göz önüne alındığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar:

- Firma, satın alma faaliyetini yerine getiren personelleri uzman kadrolardan oluşturarak, dönemsel olarak eğitimlere tabi tutmalıdır.
- Firma birimler arasında ki koordinasyon ve iletişimi etkin kullanarak, verilerin doğru şekilde ve doğru zamanda iletilmesini sağlanmalıdır.
- Firma, tedarikçi firmaların seçiminde, sözleşmelerin yaptırım gücünü artırarak, tüm firmalara eşit uygulamaların yapılması gerekmektedir.
- Eski tedarikçi firmalar ile yeni sözleşme yapılırken, tedarikçi performans sisteminin hayata geçirilerek, objektif değerlendirmeler yapılmalıdır.
- Kullanılan programların uluslar arası yazılımlardan seçilerek, aksaklıkların ortadan kaldırılarak, aynı zamanda rakip firmalara karşı imaj boyutunda etkili olması önem arz etmektedir.
- Satın alma yetkilerinin mağazalardan merkeze toplanarak, karar almada merkezi sistemin oluşturulması gerekmektedir.
- Rakip firmaların bilişim sistemleri incelenerek, risklerin azaltılması için yeni sistemlerin kurulması gerekmektedir.
- Tedarikçi firmaların hedeflerini yerine getirmek için ortaya koydukları aktiviteleri, firma lehine kullanılması için satın alma personellerinin yaptığı işlemlerin kontrol edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, Zafer (2010). *Depolama ve Depo Yönetimi*, 1.Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Acar, Zafer ve Köseoğlu, Murat (2014). *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi*, 1.Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Babacan, Muazzez (2012). *İlkeler ve İşlemlerle İşletme*, 1.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakkal, Muharrem ve Demir, Uğur (2011). *Lojistik Yönetimi ve E-Lojistik*, 1.Baskı. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Balıkçı, Yalçın (2009). *İşletmelerde Risk Yönetimi*, 1.Baskı. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Bolak, Mehmet (2004). *Risk ve Yönetimi*, İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Deniş, Özlem F. (2012). *Tersine Lojistik ve Denizli İlinde Ömrünü Tamamlamış Geri Kazanımı İçin Tersine Lojistik Ağ Modelinin Tamsayı Programlamayla Tasarımı*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Dikmen, Gözde Ö. (2006). *Marka Konumlandırma Stratejilerinin Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkilerinin Hızlı Tüketim Malları Pazarında (Özel Marka ve Ulusal Marka Kapsamında) İncelenmesi, "Kolayda Mallar Pazarında Bir Uygulama",* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdal, Murat (2011). *Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi*, 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Görçün, Ömer F. (2013). *Depo ve Envanter Yönetimi*, 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- İstanbul Ticaret Odası (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.
- Kaba, Nilay (2013). *Lojistik İşletmesinde Risk Odaklı Yönetim*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalkan, Ayşe (2007). *Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sistemi Üzerine Bir Değerlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Karagöz, Bihter (2012). *E-Lojistik Uygulamaları*, Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Kayabaşı, Aydın (2007). *İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Keskin, Hakan (2015). *Tedarik Zinciri Yönetimi*, 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kırılmaz, Oğuzhan (2014). *Tedarik Zinciri Şebekesinde Risk Yönetimi: Otomotiv Endüstrisinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Nebol, Erdal, Uslu, Tanyeri ve Uzel, Ezgi (2015). *Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi*, 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ok, Şahay (2016). *Lojistik Faaliyetlerin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması: Bir Sanayi İşletmesi Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Sürücü, Rana ve Pirli, Yılmaz (2003). *Lojistikte İnsan Kaynakları Uygulamaları*, International Logistics Congress June Proceedings, İstanbul: Uğur Eğitim Yayıncılık.
- Taşkın, Ercan ve Durmaz, Yasemin (2012). *Lojistik Faaliyetler*, 1.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tekin, Mahmut (2013). *Lojistik*, 1. Baskı. Konya: Günay Ofset.

Tekin, Mahmut (2014). *Üretim Yönetimi -2*, 9.Baskı. Konya: Günay Ofset.

Timur, Necdet, Oyman, Mine ve Öztürk, Sevgi, A. (1997). *Pazarlama Kanalları*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Uludağ, Ahmet S. (2013). *Lojistik Yönetiminde Lojistik Ağların Kullanımı ve Bir İşletme İçin Lojistik Ağın Geliştirilmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.