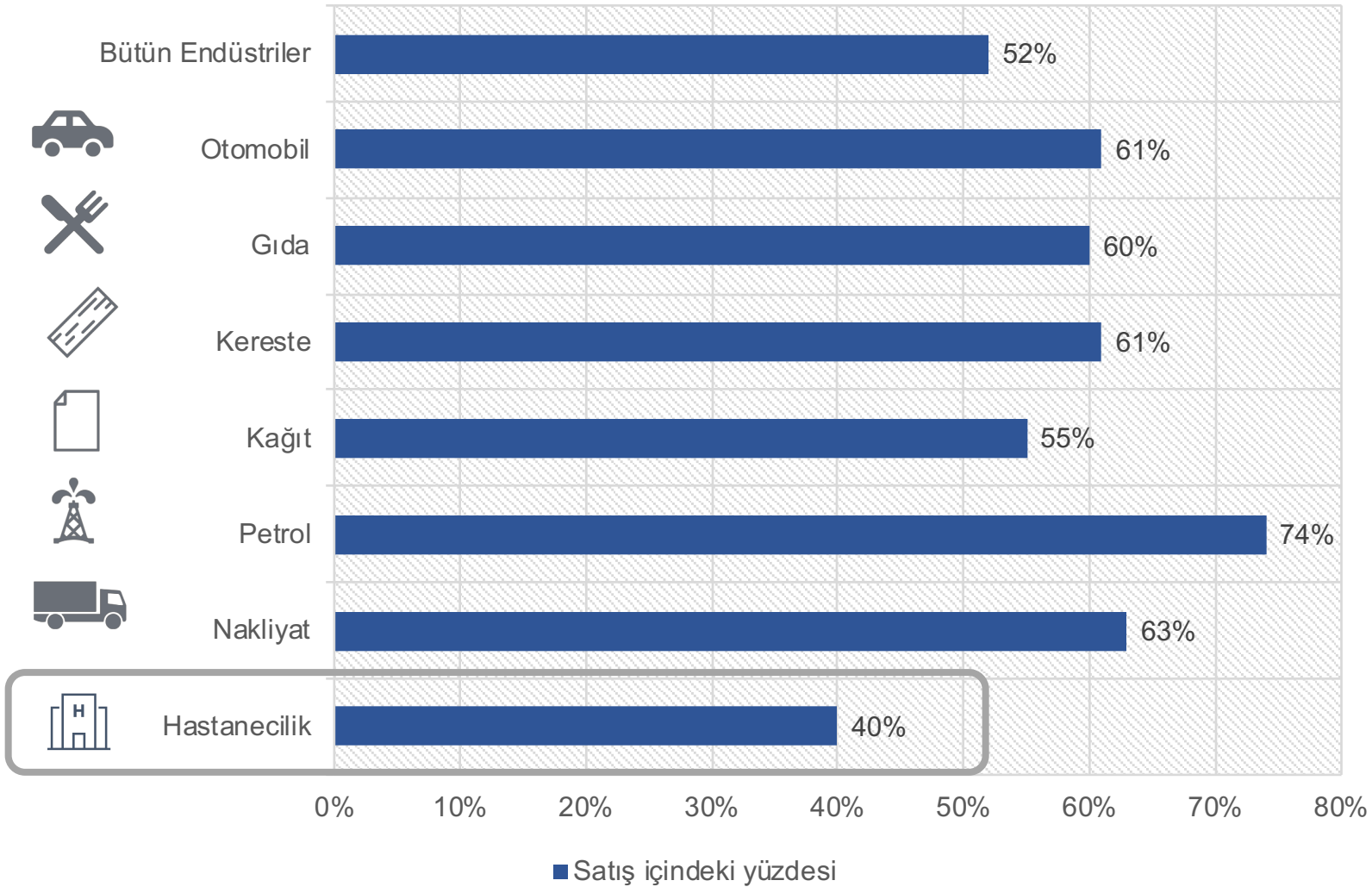
Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik Satınalma, Verimlilik ve Maliyet Yönetimi

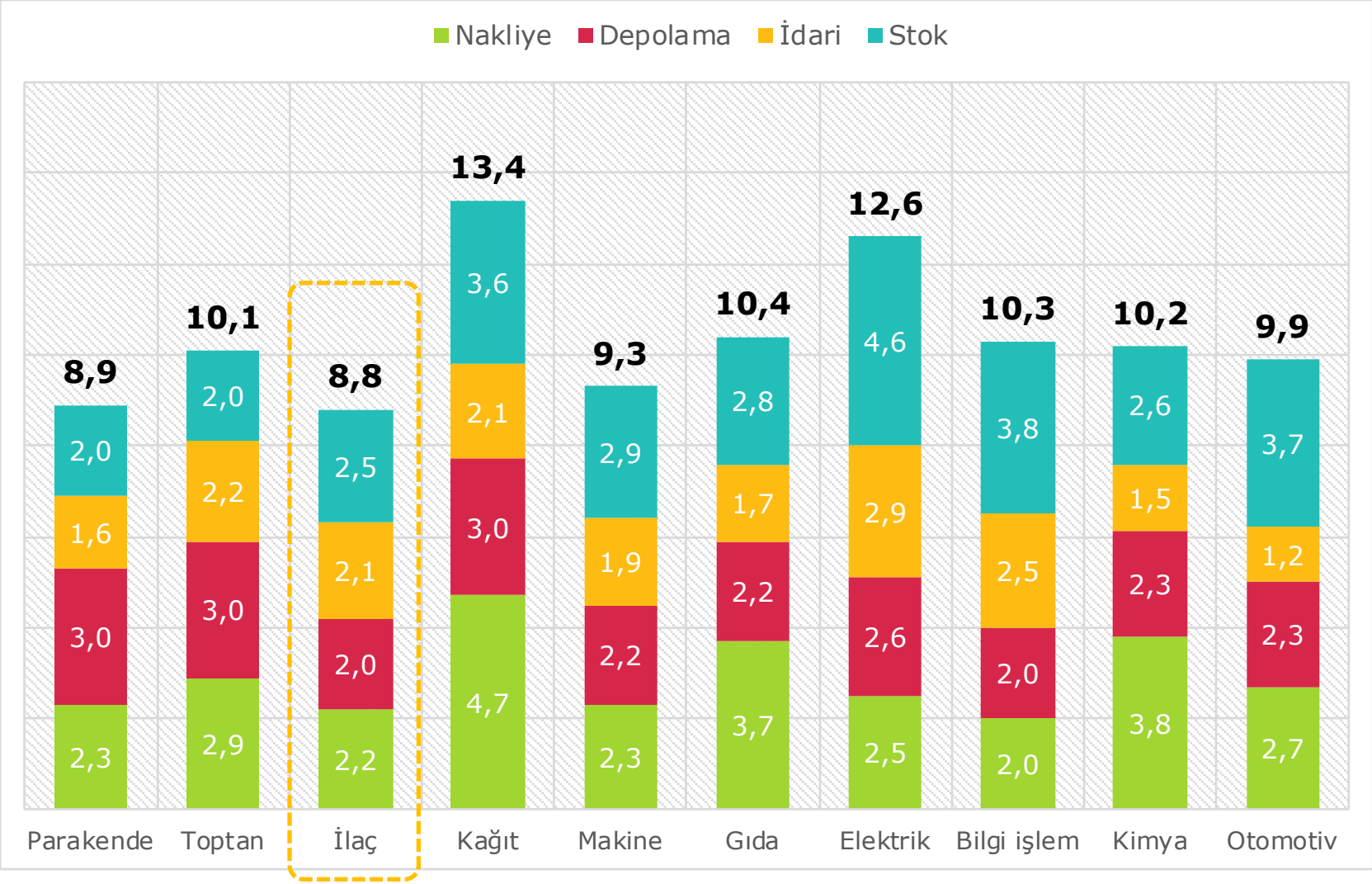
Mustafa IŞIK

MLPCARE Tedarik Zinciri Direktörü

Satınalma Maliyetlerinin Satış Geliri İçindeki Yüzdesi



Lojistik Harcamalar (Satış Fiyatının % si)



Satınalma yoluyla kar elde edilen
1 $ a eşit kar elde etmek için gereken fazladan satış miktarı

Satınalma Maliyetlerinin Satış Geliri İçindeki Yüzdesi						
Kuruluş Net Kar Oranı %	30%	40%	50%	60%	70%	80%
2%	$2,78	$3,23	$3,85	$4,76	$6,25	$9,09
4%	$2,70	$3,13	$3,70	$4,55	$5,88	$8,33
6%	$2,63	$3,03	$3,57	$4,35	$5,56	$7,69
8%	$2,56	$2,94	$3,45	$4,17	$5,26	$7,14
10%	$2,50	$2,86	$3,33	$4,00	$5,00	$6,67

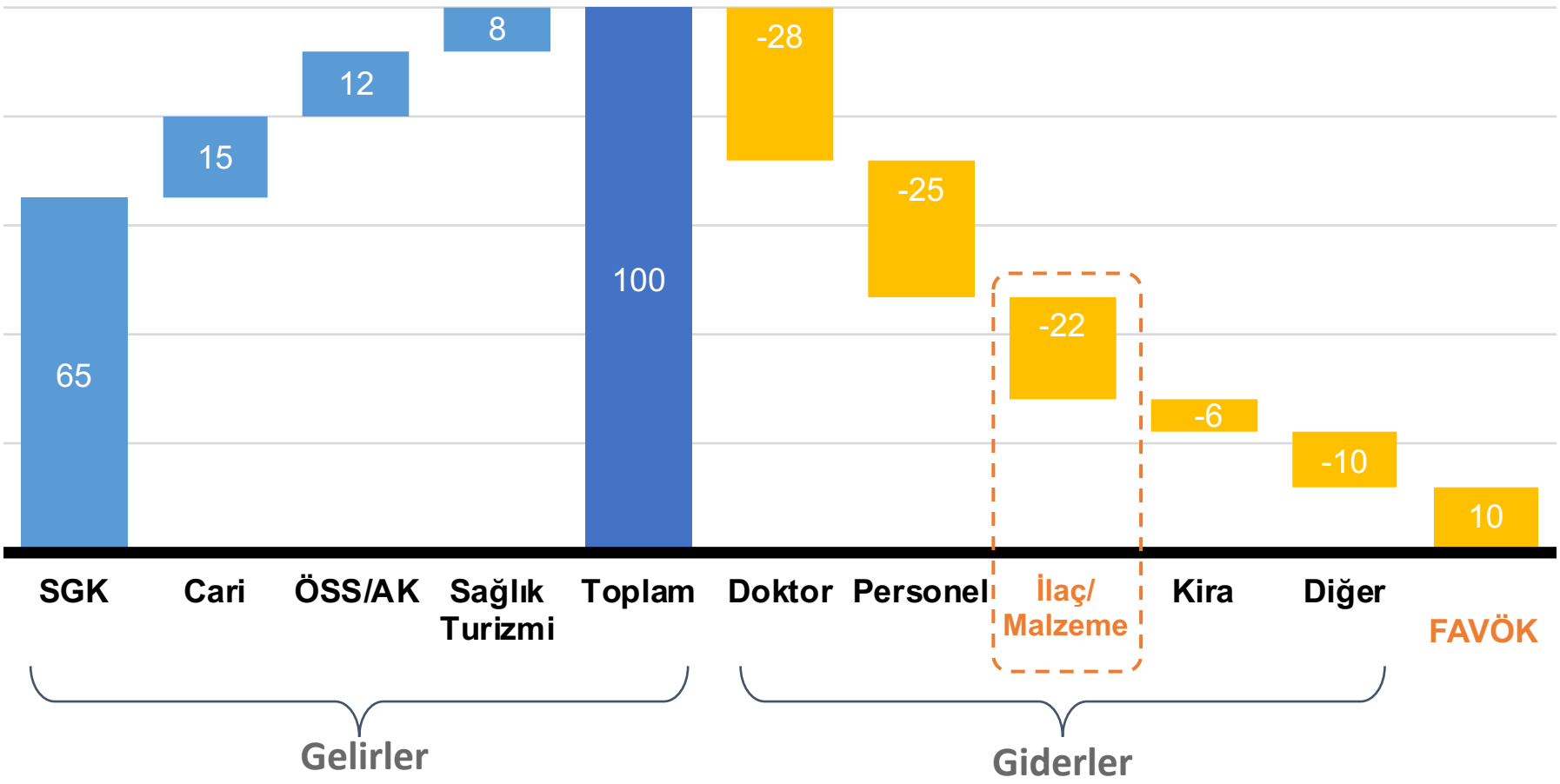
Satınalma yoluyla kar elde edilen
1 $ a eşit kar elde etmek için gereken fazladan satış miktarı

SATINALMAYA HARCANAN SATINALIŞLARIN YÜZDESİ						
İşletme Net Kar Oranı %	30%	40%	50%	60%	70%	80%
2%	$2,78	$3,23	$3,85	$4,76	$6,25	$9,09
4%	$2,70	$3,13	$3,70	$4,55	$5,88	$8,33
6%	$2,63	$3,03	$3,57	$4,35	$5,56	$7,69
8%	$2,56	$2,94	$3,45	$4,17	$5,26	$7,14
10%	$2,50	$2,86	$3,33	$4,00	$5,00	$6,67

Satınalma yoluyla kar elde edilen 1 $ a eşit kar elde etmek için gereken fazladan satış miktarı

1USD	satınalmada yapılacak iyileştirme ile	2,86USD	Satışı artırmanın katma değeri AYNI
500.000	satınalmada yapılacak iyileştirme ile	1.430.000	Satışı artırmanın katma değeri AYNI
6.000.000	satınalmada yapılacak iyileştirme ile	17.160.000	Satışı artırmanın katma değeri AYNI

SGK Anlaşmalı Bir Özel Hastanenin Ortalama Gelir/Gider Dengesi (%)



Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi

Ciro ve Gelir Kaynaklarını Nasıl artırabilirim ?

Maliyetler nasıl azaltılır?

Verimlilik nasıl sağlanır?

Tedarik Zinciri Yönetimi Stratejileri

A — STRATEJİK SATINALMA

B — VERİMLİLİK ANALİZİ

C — MALİYET ANALİZİ

D — PERFORMANS İNDİKATÖRLERİ (KPI)

STRATEJİK SATINALMA

KLASİK SATINALMA ANLAYIŞINDAN;

- Talep geldikten sonra süreci başlatan,
- En az üç teklif alarak doğru fiyatı yakaladığını düşünen,
- Talebin onaylarının peşinde koşan,
- Tedarikçiye sipariş açan, siparişi takip eden,
- Kesintisiz tedarik anlayışı ile günü kurtarmayan çalışan

- Talebi önceden tahmin ederek, bütçe odaklı talebi yönlendiren
- Doğru fiyatı stratejileri ile yöneten,
- Anahtar tedarikçiyi seçen, koruyan ve geliştiren,
- Tüm bunları sistematik olarak ERP üzerinde yürütebilen,
- Sürdürülebilir satınalma anlayışı ile geleceği kurtaran bir

“Stratejik Satınalma” anlayışına yolculuk

Merkezi Tedarik Zinciri Organizasyonu ve Stratejik Satınalma

TEDARİKÇİLER

Merkezi Satınalma (CPO)
- Uygun Teklif Seçimi
- Fiyat Mutabakatı
- Ortak Kod eşleşmesi

Merkezi Satınalma (CPO)
- ERP Merkezi Anlaşma
- Lojistik Dahil Teslim
- Sözleşme Mutabakatı

Sipariş Yönetimi

Merkezi Satınalma (CPO)

Lojistik Yönetimi

Hastanelerin Sorumluluğu
- Min-max Takibi
- Anlaşmalı Firma Sipariş
- Anlaşmalı Fiyattan Sipariş

MLPCARE **HASTANELER**

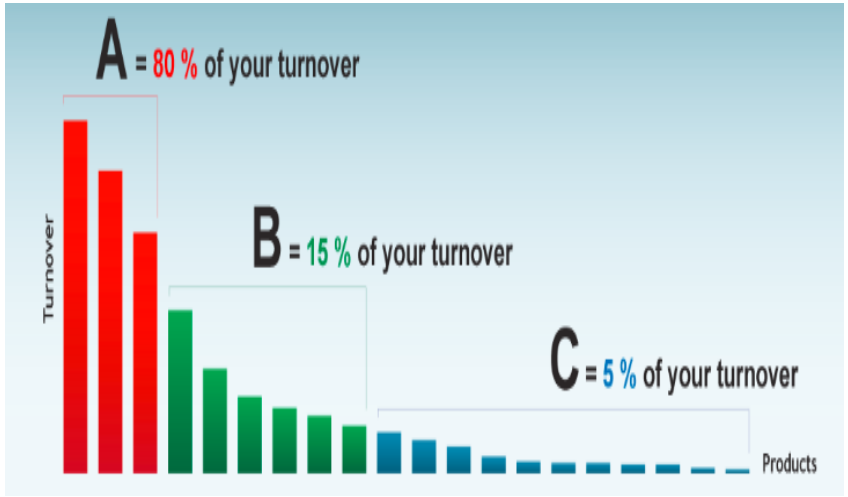
Stratejik Satınalma Aşamaları

1. Tahmin ve bütçe çalışması
2. Uygun tedarik kaynaklarını belirleme
3. Teklif alma
4. Teklif müzakeresi ve sipariş verme
5. Sözleşme yönetimi
6. Teslimat, ödeme ve belge yönetimi
7. Malzeme, fiyat ve kaynak yönetimi
8. Tedarikçi yönetimi

Stratejik Satınalma ve Etkin Pörtföy Analizi

Portföy analizinde genellikle **Pareto analizi** kullanılır. **ABC analizi** olarak da adlandırılan bu analiz bir ayrım metodudur ve önceliklerin belirlenmesinde kullanılır.

Lakin Pareto analizi sadece, alım tutarının büyüklüğü bazında yapılan sıralama ile, öncelik gruplaması yapar. Dolayısı ile stratejik bir yaklaşım değildir. Çünkü çok az ilgi gösterilen **C grubu** tedarikçilerin içerisinde **“Stratejik ürün”** tedarikçileri bulunabilir ve büyük olasılıkla gözden kaçar.



KRALJIC MATRİKSİ

KRALJIC MATRİKSİ

KALDIRAÇ ÜRÜNLER	STRATEJİK ÜRÜNLER
Çok sayıda tedarikçi	Seçilmiş tedarikçiler
Orta derecede bağlılık	Yüksek derecede bağlılık
Rutin ürünler	Kritik / Yüksek alımlı ürünler
Alıcı daha güçlü	Eşit tedarikçi / alıcı dengesi

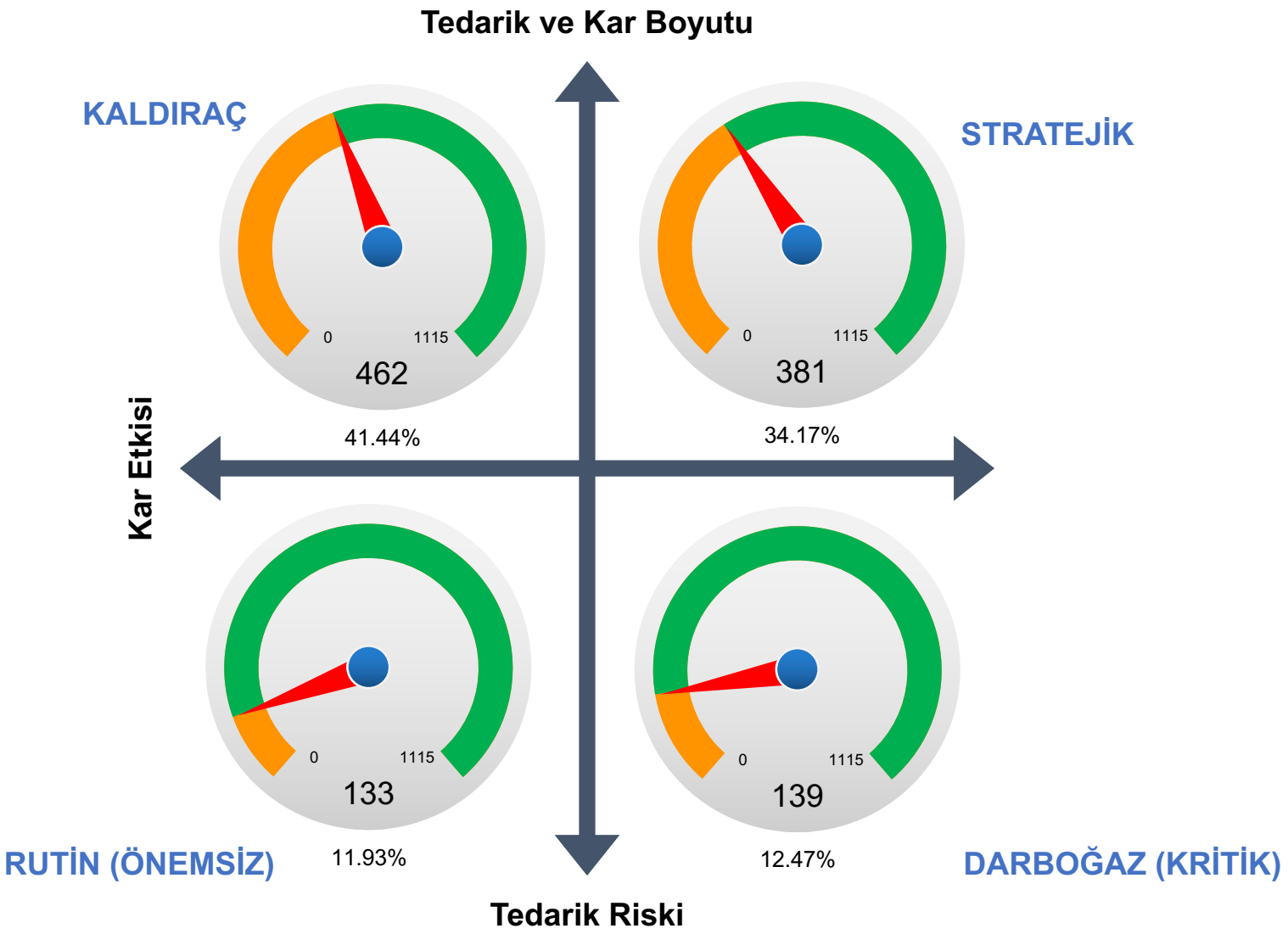
ÖNEMSİZ ÜRÜNLER	DARBOĞAZ ÜRÜNLER
Kolay tedarik	Az sayıda / tek tedarik
İşle odaklı ilişki / az bağlılık	Orta derecede bağlılık
Rutin ürünler	Özel ürünler
Eşit tedarikçi / alıcı dengesi	Tedarikçi daha güçlü

KRALJIC MATRİKSİ

KALDIRAÇ ÜRÜNLER	STRATEJİK ÜRÜNLER
Fiyat teklifleri ile çalış	Uzun vadeli sözleşme
Hedef fiyat ile çalış	Çözüm Ortaklığı
İhale / açık eksiltmeyle çalış	Kollektif alım imkanı

ÖNEMSİZ ÜRÜNLER	DARBOĞAZ ÜRÜNLER
Satınalma zamanını düşür	Tedarik garantisi sağla
Harcama maliyetini düşür	Bağımlılığı azalt (alternatif)
Taşıma maliyetini düşür	Stoğu yönet (fazla stok)

KRALJIC MATRİKSİ

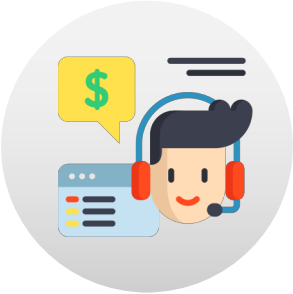


Kategori Yönetimi ve Stratejik Satınalma

Satınalma fonksiyonunun alt **kategorilere** bölünmesi, her bir **kategorinin uzmanları** tarafından proaktif bir yaklaşımla yönetilmesidir.

MEDİKAL KATEGORİ

- İlaç Kategorisi
- Tıbbi sarf Kategorisi
- Özellikli Ürünler Kategorisi
- Laboratuvar ve Kan Ürünleri Kategorisi
- Biyomedikal Cihazlar ve Akseurlar Kategorisi



NON – MEDİKAL KATEGORİ

- Teknik Hizmetler Kategorisi
- Otelcilik ve destek hizmetler Kategorisi
- Pazarlama Kategorisi
- Bilgi Sistemleri Kategorisi

Stratejik Satınalma ve Kur Riski Yönetimi

Yerel tedarikçiler

Mümkün olduğunca yerli tedarikçilerden alım yapılması

Piyasa analizi

Piyasa Analizi ile yabancı para birimleri üzerinde oluşan arz/talep dengelerine göre hareket edilmesi

Hassasiyet Analizi

Hassasiyet analizi ile kurda her bir birim oynamayla alınan mal/hizmetin toplam maliyetinin üzerine ne kadar risk bindiğinin takip edilmesi

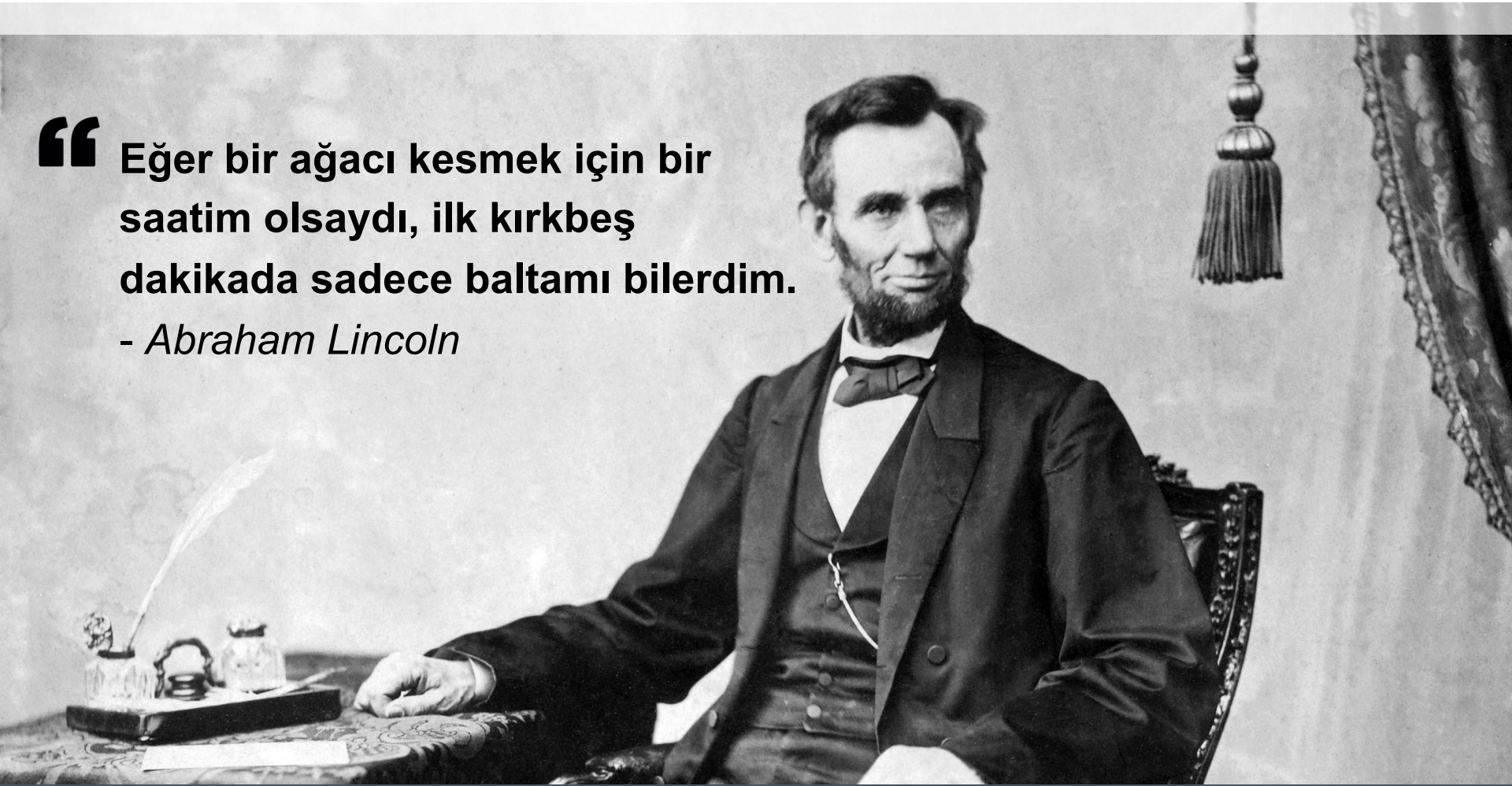
Finans-Hazine İşbirliği

Finans / Hazine bölümüyle yakın çalışmayla toplam risk ve fiyat analizlerinin birlikte hesaplanması

Pazarlık Taktikleri

- **‘’Bütçemiz kısıtlı’’** taktiği
- **‘’Fazla zamanımız yok’’** taktiği
- **‘’İster kabul et, ister etme’’** taktiği
- **‘’Teklifinizi onaylatmam gerekiyor’’** taktiği
- **‘’İyi adam kötü adam’’** taktiği
- **‘’En düşük fiyatınız nedir?** taktiği
- **"eğer ....?"** taktiği

Vaktin %80'ninin pazarlığa başlamadan önce hazırlanarak geçirilmesi, bilinmelidir ki **Müzakereler başlamadan önce kazanılır ya da kaybedilir.**



% 70 - % 30 Yaklaşımı

- İş Hacminin **%70'i** bir tedarikçiye, kalan **%30** ikinci bir tedarikçiye verilir.
- Büyük tedarikçiden ölçek ekonomisi sağlanır.
- Küçük tedarikçi rekabet sağlar.
- Küçük tedarikçi, büyük tedarikçide problem olması, durumunda yedek tedarikçi görevi de görür.

Stratejik Satınalma ve Değer Analizi

Bu malzemeyi tamamen devre dışı bırakmak mümkün mü?

Basitleştirebilir miyiz? / Tüm özellikleri bize gerçekten gerekli mi?

Ayni işi gören daha iyisi var mı?

Bu malzemeyi veya onun kısımlarını standart başka bir parça ile değiştirebilir miyiz?

Stratejik Satınalma ve Değer Analizi

Daha ucuz bir malzeme de aynı işi görür mü? Veya daha pahalısı daha iyi performans verir mi?

Malzeme / işçilik / genel gider / kar toplamı fiyata eşit mi?

Yeterli olabilecek ve daha ucuz bir fiyat verecek başka bir tedarikçi var mı?

Bu ürünü başka birisi daha ucuza alıyor mu? Alıyorsa hangi şartlarda alabiliyor?

VERİMLİLİK ANALİZİ

Branş Bazlı Karlılık ve Verimlilik

- Gelir/Gider Dengesinin Branş Bazlı Kurulması
  - Gelir Planlaması ve Ölçümü
  - Gider Planlaması ve Ölçümü
- Branş Bazlı Raporlama Altyapısının Kurulması
- Gider Alt Kırılımlarının Branş Bazlı Seviyede Dağıtımının Yapılması
- Her Branşın Ayrı Kar Merkezi Olarak Ölçülebilmesi

Gider oranı odaklı
çalışma modeli

Karlılık odaklı
çalışma modeli

Hastane gider merkezleri açısından öncelikle takibe alınması gereken branşlar

HASTANE		
Branş Kodu	Branş Adı	Branş % Gider Oranı
GM-16	Genel Yoğun Bakım	%16-22
GM-24	Kardiyoloji	%12-18
GM-23	Kalp ve Damar Cerrahisi	%18-24
GM-34	Kemik İliği Nakli	%25-35
GM-25	Organ Nakli	%14-18
GM-15	Genel Cerrahi	%5-9
GM-46	Yeni Doğan Yoğun Bakım	%10-14

Branş Merkezlerine Göre Hastane İlaç/Malzeme Gelir/Gider Oranları

- Pediatrik ve Yetişkin Kemik İliği Nakilleri
- Karaciğer ve Organ Nakilleri
- Hematoloji
- KVC Ünitesi
- Diyaliz Ünitesi
- Kardiyoloji Ünitesi
- Genel ve Cerrahi Yoğun bakımlar
- Yeni Doğan Yoğun Bakım
- Tüp bebek Ünitesi
- Genel branşlar (Kadın doğum, KBB, Noroloji,dahiliye)

Malzeme Gider oranı

%11-12

Branş Merkezlerine Göre Hastane İlaç/Malzeme Gider Oranları

- Pediatrik ve Yetişkin Kemik İliği Nakilleri
- Karaciğer ve Organ Nakilleri
- Hematoloji
- KVC Ünitesi
- Diyaliz Ünitesi
- Kardiyoloji Ünitesi
- Genel ve Cerrahi Yoğun bakımlar
- Yeni Doğan Yoğun Bakım
- Tüp bebek Ünitesi
- Genel branşlar (Kadın doğum, KBB, Noroloji,dahiliye)

Malzeme Gider oranı

%9-11

Branş Merkezlerine Göre Hastane İlaç/Malzeme Gider Oranları

- Pediatrik ve Yetişkin Kemik İliği Nakilleri
- Karaciğer ve Organ Nakilleri
- Hematoloji
- KVC Ünitesi
- Diyaliz Ünitesi
- Kardiyoloji Ünitesi
- Genel ve Cerrahi Yoğun bakımlar
- Yeni Doğan Yoğun Bakım
- Tüp bebek Ünitesi
- Genel branşlar (Kadın doğum, KBB, Noroloji,dahiliye)

Malzeme Gider oranı

%5-7

Genel Yoğun Bakım Maliyet Azaltma Çalışmaları

	HASTANE A (Yatak sayısı 28)			HASTANE B (Yatak sayısı 29)		
GYB BASAMAKLARI	İşlem Sayısı	Toplam Maliyet	Br Maliyet	İşlem Sayısı	Toplam Maliyet	Br Maliyet
Birinci basamak hastası	995	112.357	**113**	233	8.752	**38**
İkinci basamak hastası	5.059	774.474	**153**	5.630	284.923	**51**
Üçüncü basamak hastası	2.365	587.688	**248**	1.985	180.260	**91**
Genel Toplam	**8.419**	**1.474.519**	**175**	**7.848**	**473.935**	**60**

Genel Yoğun Bakım
Maliyet Azaltma Çalışmaları

A Hastanesinde Antibiotik Kullanım oranı % 29 iken, B hastanesinde bu oran %11

A hastanesinde Enfeksiyon oranı binde 3 iken B hastanesinde bu oran binde 7

Hasta dosyası incelemelerinde
A Hastanesinde kültür sonuçlarına bakılmaksızın antibiyotik kull.devam edilmesi sıklığı.

Hasta dosyası incelemelerinde
A Hastanesinde Antifungal ilaçların üreme sonuçlarına bakılmaksızın yazılmaya devam edilmesi sıklığı

Hasta dosyası incelemelerinde
Direkt olarak kuvvetli antibiotiklerle tedaviye başl. nedeniyle antibiyotiğe direnç gelişmesi ve maliyet sorunu

Hasta dosyası incelemelerinde Albumin grubu ürünlerin kullanımında yüksekliğin nedeni araştırıldığında test değerleri oluşmamasına rağmen kullanım olduğu.

CVP Kateterlerin kullanım ömürlerinden önce değiştirilerek fazla kullanıma neden olunması

Enfeksiyon açısından risk oluşturmamasına rağmen Dısposıble hasta önlüğü ve galoş kullanımı fazlalığı

MALİYET ANALİZİ

MALİYET AZALTMADA BAŞARININN ANAHTARI

Satışların Maksimizasyonu

Satış karını ya da birim satışların sayısını arttırmak.

A

Maliyet minimizasyonu

B

Maliyetleri tüm tedarik zinciri ya da özel iş birimleri için azaltmak.

Envanter Minimizasyonu

C

Envanter maliyetlerini minimize etmek ve elde tutma maliyetlerini azaltmak.

Kar Maksimizasyonu

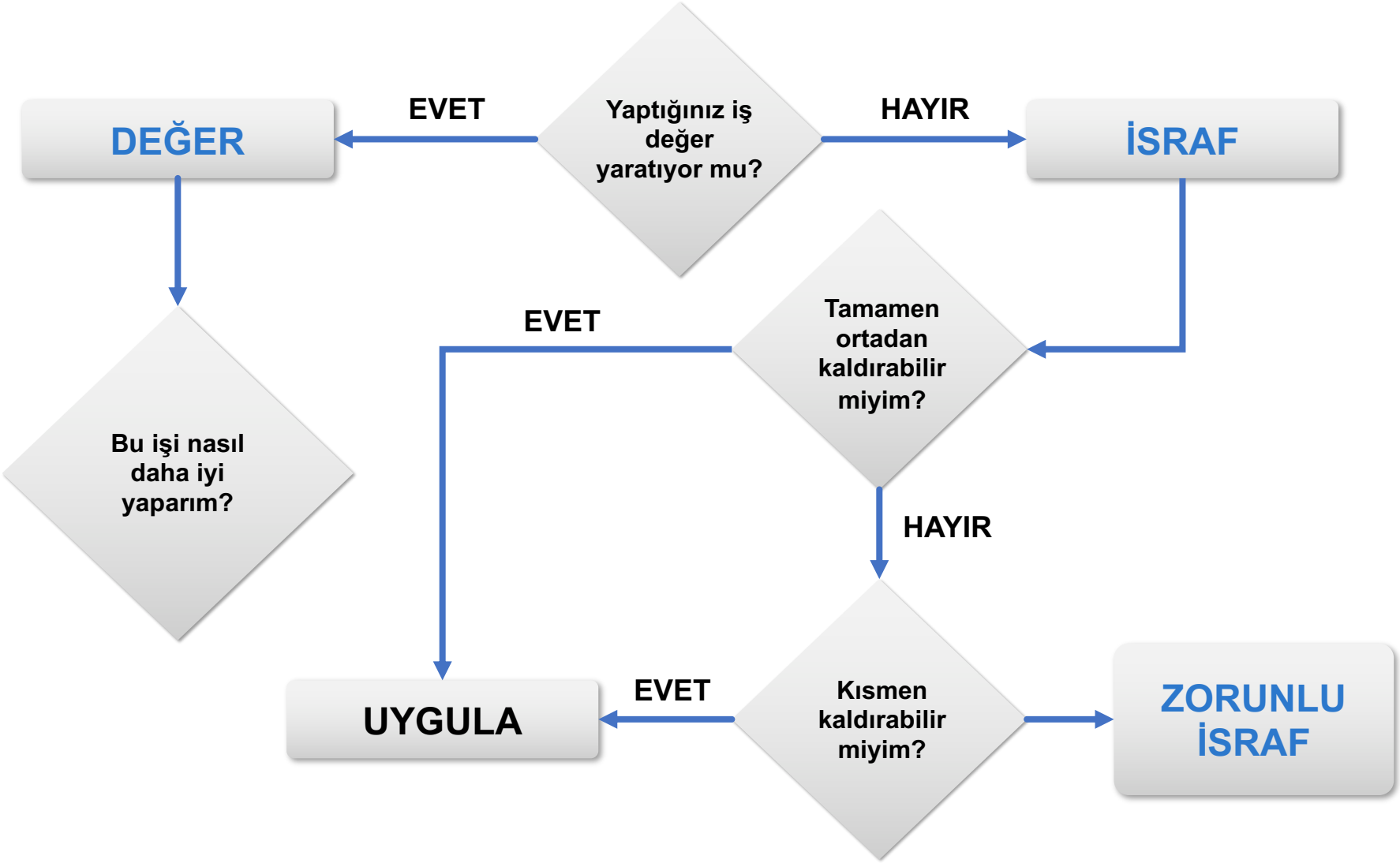
D

Karlılığı arttırmayı hedeflemek.

Tasarruf Tedbirleri

- Gereksiz elektrik tüketimini azaltalım, daha az ışıkla çalışalım
- Daha az su tüketelim
- Aylık telefon görüşmelerini takip edelim ve kısalım
- Personelin içtiği çayı daha ucuz olandan seçelim
- Maaş zamları yılda iki defa ise bire düşürelim
- Terfileri geciktirelim

Değer mi? / İsraf mı? / Zorunlu İsraf mı?



DEĞER / İSRAF

Hastanın;
Bedelini ödemeye hazır olduğu hizmet ile bu hizmete özellik ve nitelik katan faaliyetlerdir.

DEĞER

Hasta açısından bakıldığında; Verilen hizmete değer katmayan her türlü aktivitedir.

İSRAF

Zorunlu İsraflar; Değer yaratmayan ancak hizmetin gerçekleşmesi için zorunlu olan işler

1. Ameliyat odasının temizliği
2. Ameliyathanenin hazırlanması
3. Cihazların Ameliyata hazırlanması
4. Cerrahi set ve malzemelerin hazırlanması
5. Hasta Odasının hastaya hazırlanması

Hazırlık Süresini Kısaltma

Birinci işin başlamasından ikinci işin başlamasına kadar arada geçen sürenin kısaltılması

"Hazırlık Süresini 10 dk. nın altına indir"

İSRAFLAR

İSRAF TÜRÜ	TANIMI	ÖRNEK
1 BEKLEMELER	Hastaların, çalışanların ve tıbbi cihazların faaliyetsiz durması	• Hastanın doktoru, odayı veya yatağı beklemesi • Hastanın imza, onay ve bilgi beklemesi • Ameliyathanede cerrahın veya anestezistin beklenmesi • Cerrahın ameliyat için oda, hasta için malzeme beklemesi

İSRAFLAR

İSRAF TÜRÜ	TANIMI	ÖRNEK
2 GEREKSİZ ÇALIŞAN HAREKETİ	Çalışanların yerleşim yeri nedeniyle gereksiz yürüme ve hareketleri	• İlaç ve malzeme almaya gitmek • Hasta odaları arasında mekik dokumak • Çıkış işlemleri için doktor/hemşire/bilgi işlem arasında dolaşmak • Doktoru aramak veya soru sormaya gitmek

İSRAFLAR

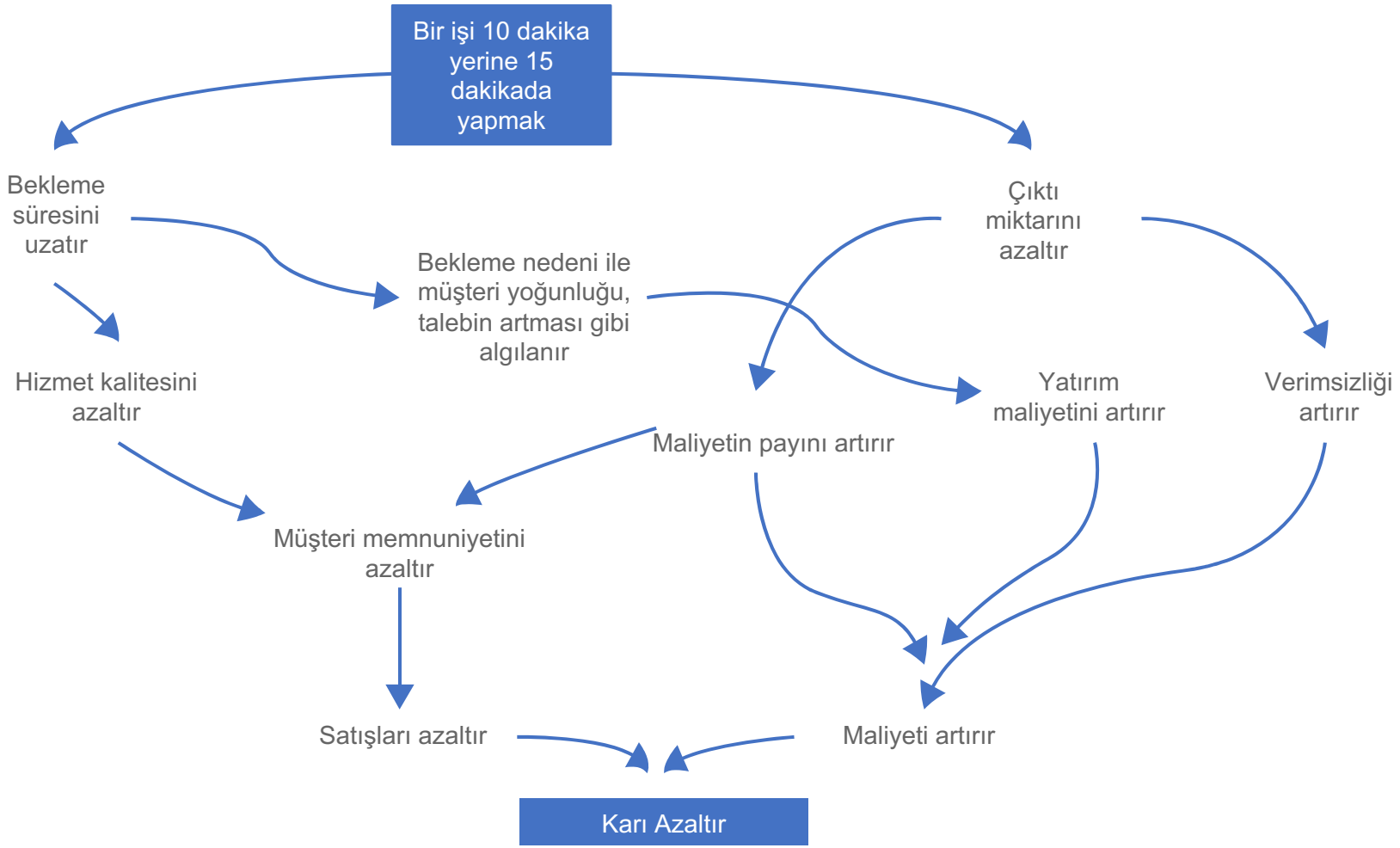
İSRAF TÜRÜ	TANIMI	ÖRNEK
3 HATALAR	İlk seferde doğru olarak yapılmayan her türlü iş, düzeltme, kontrol ve onaylar	• Eksik malzeme içeren cerrahi set • Laboratuvar çıktılarında beklenmeyen sonuçlar • Aynı testin tekrar yapılması • Yanlış ilaç ve malzeme kullanımı • Hatalı doz uygulanması

İSRAFLAR

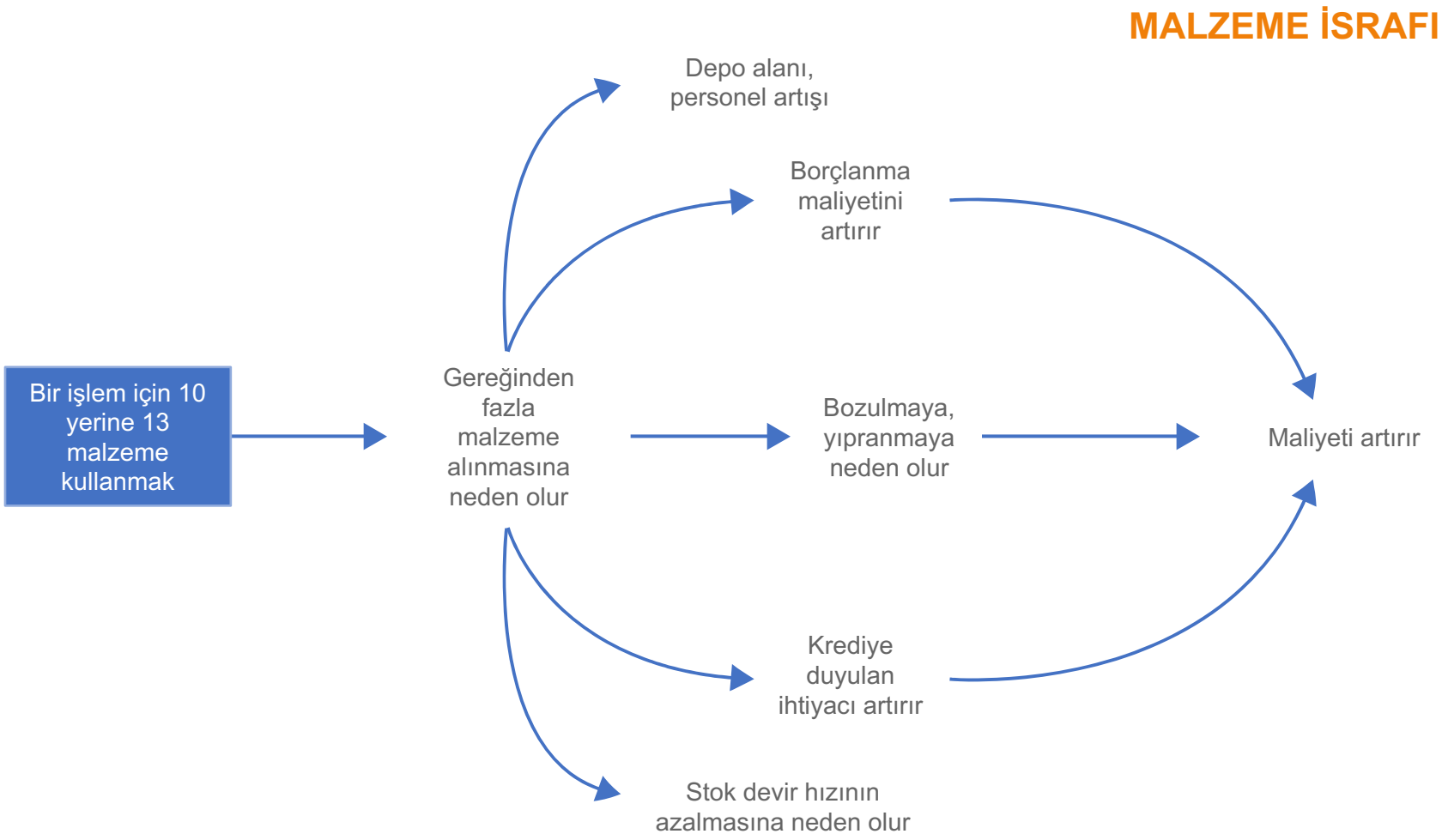
İSRAF TÜRÜ	TANIMI	ÖRNEK
4 FAZLA STOK	İşlem görmeyi bekleyen veya gerekenden fazla miktarda olan nesneler	• Kullanım fazlası alınan malzemeler • Alındıktan sonra tercih edilmeyen ve tarihi geçmiş malzemeler • Test edilmeyi bekleyen numuneler • Hazırlanmayı bekleyen reçeteler • Çıkış işlemleri için bekleyen dosyalar

Tasarruf Tedbirleri

HIZ-MALİYET-KAR



Tasarruf Tedbirleri



PERFORMANS İNDİKATÖRLERİ (KPI)

Tedarik Zinciri Performans Yönetimi

"Ölçülebilen her gösterge bizi doğruya daha çok yaklaştırır"

Belirle & hesapla

- KPI
- Hazır İçerik – SCOR
- Trend – analiz
- Benchmark

Değiştir & etkile

- Simülasyon
- Hedeflerde değişiklik
- İşletmenin tamamına yayılan işbirliği
- SAP, non-SAP entegrasyon

Hedefleri tuttur

"Ölçemediğiniz veriyi yönetemezsiniz"

1 Genel Envanter Değişim Hızı

Satılan malların yıllık maliyeti

÷ ortalama toplam envanter

2 Emniyet stoğunun yüzdesi

Ortalama emniyet stoku

÷ toplam envanter

3 Tedarikçi Hata Oranı (Hedef %0)

Ortalama emniyet stoku

÷ toplam envanter

4 Zamanında Teslimat Oranı (Hedef %100)

Tedarikçinin zamanında teslim ettiği siparişlerin yüzdesi

5 Satın alma emri döngü süresi (gün cinsinden)

Satıcının, satın alma emrini almasından sonra siparişin teslim edilmesine kadar geçen ortalama süre (gün cinsinden)

6 Tedarikçi teslim süresi

Sipariş tarihinden teslimata kadar geçen ortalama süre (gün cinsinden)

7 Tedarikçinin zamanında teslimatı

Tedarikçinin zamanında teslim ettiği siparişlerin yüzdesi

8 Genel sözleşme altında işlenen işlemlerin yüzdesi

Genel sözleşme altında işlenen işlemlerin değeri ÷ işlenen tedarik zinciri işlemlerinin toplam değeri

9 Yıllık Maliyet Avantajları

Yıllık bazda sağlanan toplam maliyet avantajı; şirketinizin finansal başarısına sağladığı katkının önemli bir göstergesidir.

10 İç Müşteri Memnuniyet Derecesi (Hedef : %100)

Bu puan; satınalmanızın iç müşterilerin taleplerini doğru şekilde yerine getirip, getirmediğinizi gösterecektir. (Anket şeklinde düzenlenir)

11 Teslim Kalitesi Oranı

Reddedilen kalemlerin miktarı / tutarı

÷ tedarik zinciri tarafından sipariş verilen kalemlerin miktarı / tutarı

12 Eksik Teslimat Oranı

Eksik teslim edilen kalemlerin toplam miktarı / tutarı

÷ tedarik zinciri tarafından sipariş verilen kalemlerin miktarı / tutarı

13 Envanter riski

Değer kaybı nedeniyle silinen kalemlerin toplam miktarı ÷ toplam envanter

14 Depoda zarar görme / değer kaybı

Hasar ve bozulma nedeniyle atılan ürün miktarı ÷ envanter miktarı

15 Satın alma bölümü çalışanlarının şirket çalışanlarına oranı (yüzde)

Satın alma çalışanlarının sayısı

÷ şirket çalışanlarının toplam sayısı

16 Satılan malların maliyetinin yüzdesi olarak satın alma bölümünün işletme maliyeti

Satın alma bölümünün işletme giderleri

÷ satılan malların maliyeti

17 Satın alma değerinin %80 ninden sorumlu tedarikçilerin yüzdesi

Satınalma değerinin %80 ninden sorumlu tedarikçilerin sayısı ÷ Toplam aktif tedarikçilerin sayısı

18 Onaylı Tedarikçilerden satın alınan malların yüzdesi

Onaylı tedarikçilerden satın alınan malların yüzdesi

÷ Tedarik Zincirinin Satınalma Maliyeti

19 Aktif Tedarikçilerin Yüzdesi

Aktif Tedarikçilerin Sayısı

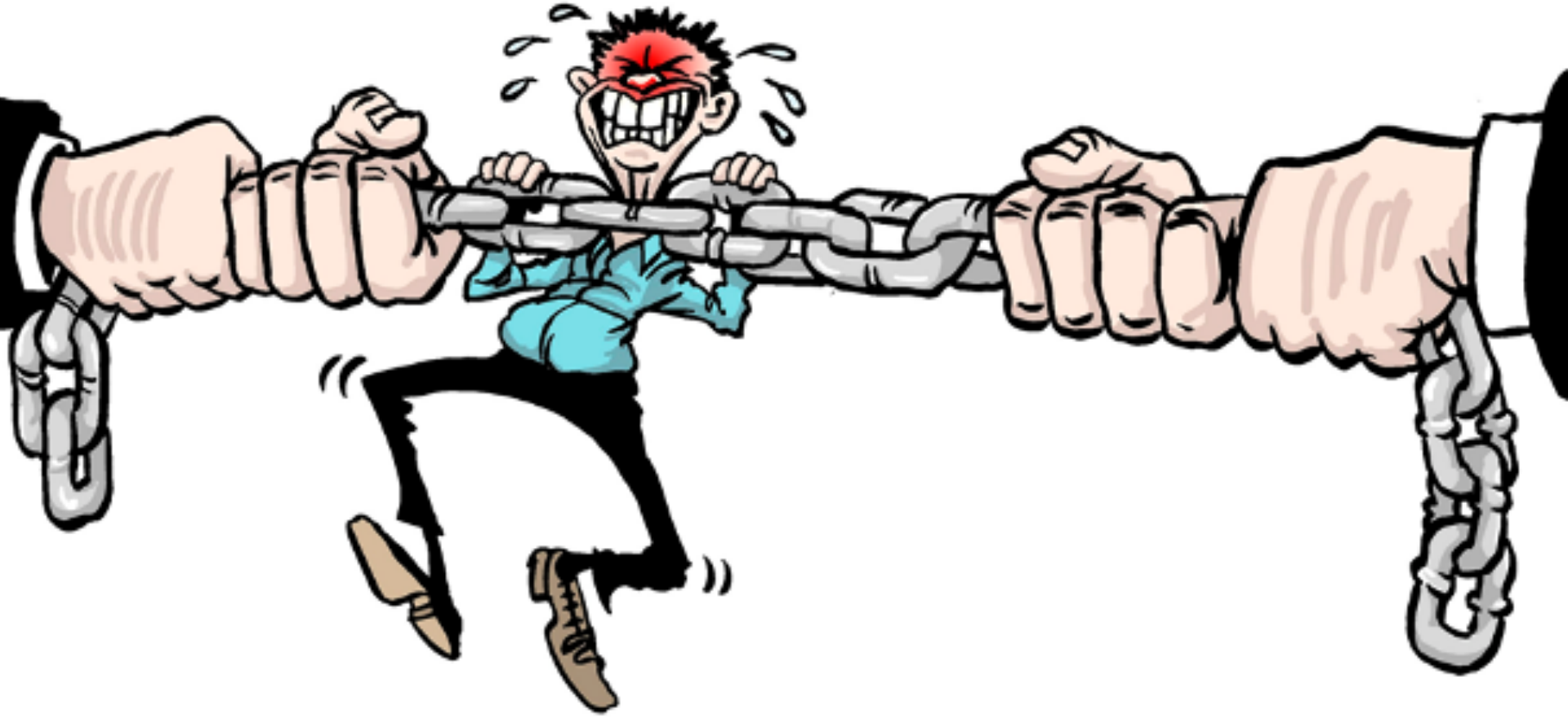
÷ Toplam tedarikçi sayısı

20 Onaylı Aktif Tedarikçilerin Yüzdesi

Onaylanmış tedarikçilerin toplam sayısı

÷ Toplam aktif tedarikçi sayısı

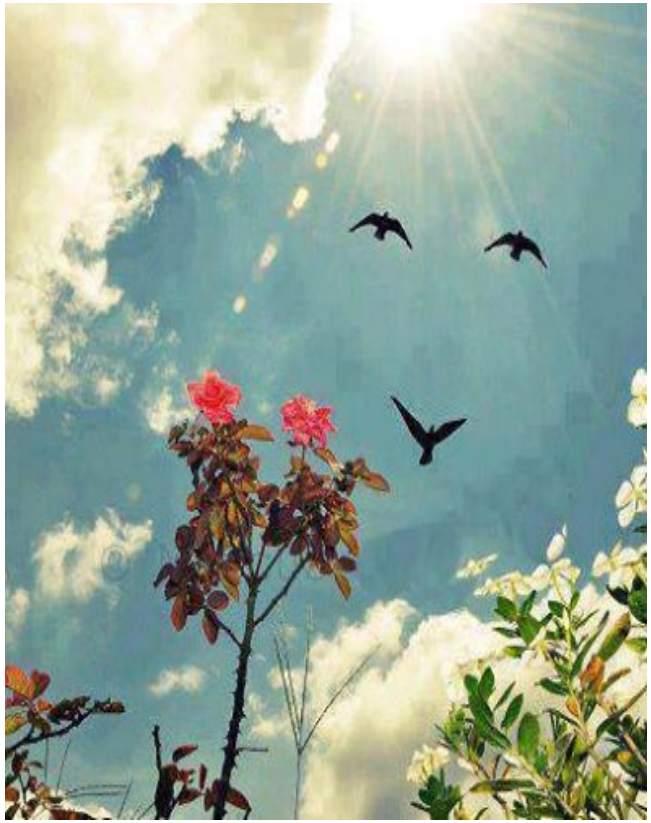
“ Bir zincir en zayıf halkası kadar sağlamdır “



“Kriz değil, aslında zamanında giderilmemiş zayıf yönler şirketleri batırır”

Krizin olumlu sonuçları olduğunu da hatırlayın.

Kriz esnasında yapacağınız çalışmalar sayesinde şirketin zayıf yönlerini ortaya çıkarabilir ve bir çok iyileşme sağlayabilirsiniz.



Teşekkürler